



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم أصول التربية

واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة
الطفولة وفق المعايير الوطنية

"دراسة تحليلية تقويمية"

﴿رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في أصول التربية﴾

إعداد الطالب

مجدي زكي السعدي

إشراف الدكتور

ريمون فضل الله المعلولي

الأستاذ في قسم أصول التربية

2013 - 2014م

شكر ونقابة

يسرني أن أقدم بحالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور ريمون المعلول، الذي تكرم بالإشراف على البحث، وأعطاني من الوقت والجهد ما لا يقدر بثمن، ولم يدر جهداً في تطوير البحث وتحسينه من خلال توجيهاته الحكيمة.

كما أقدم بحزيل الشكر إلى عمادة كلية التربية، وأعضاء هيئتها التدريسية الذين أفدت من توجيهاتهم.

وأقدم شكري وتقديري إلى لجنة الحكم، الذين تكروا بمناقشة رسالتي.

كما أقدم بحالص الشكر والامتنان إلى كل من قدم لي مساعدة وعوناً من وزارة التربية.

الباحث

الصفحة	فهرست الموضوعات
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: الخلفية المنهجية للبحث	
1	1-1 مقدمة.
4	2-1 مشكلة البحث.
6	3-1 أهمية البحث.
6	4-1 أهداف البحث.
7	5-1 أسئلة البحث وفرضياته.
9	6-1 مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية.
11	7-1 حدود البحث.
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
12	1-2 الدراسات ذات الصلة بالمدرسة صديقة الطفولة.
16	2-2 الدراسات ذات الصلة بتخطيط تنمية الموارد البشرية.
21	3-2 أوجه التشابه والاختلاف وموقع البحث من الدراسات السابقة.
الفصل الثالث: المدرسة صديقة الطفولة	
23	1-3 مفهوم المدرسة صديقة الطفولة.
25	2-3 مبادئ المدرسة صديقة الطفولة.
28	3-3 التخطيط في المدرسة صديقة الطفولة.
28	4-3 المتعلمون والمعلمون والقائمون على الإدارة في المدرسة صديقة الطفولة.
29	5-3 المتابعة والتقييم في المدرسة صديقة الطفولة.
30	6-3 معايير المدارس صديقة الطفولة.
32	7-3 المدارس صديقة الطفولة في العالم.
الفصل الرابع: التجربة السورية في المدرسة صديقة الطفولة	
54	1-4 نشأتها ونطاقها.
55	2-4 مفهوم المدرسة صديقة الطفولة.

فهرست الموضوعات	
56	3-4 المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة.
58	4-4 التخطيط للمدارس صديقة الطفولة.
64	5-4 موضوعات برنامج تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة
64	6-4 القائمون على مشروع المدرسة صديقة الطفولة.
الفصل الخامس: التخطيط التربوي وتخطيط تنمية الموارد البشرية	
66	1-5 التخطيط التربوي.
74	2-5 تخطيط الموارد البشرية.
79	3-5 تخطيط تنمية الموارد البشرية.
الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل السادس: منهجية البحث وأدواته	
88	1-6 منهج البحث.
88	2-6 أدوات البحث.
99	3-6. المجتمع الأصلي.
100	4-6 عينة البحث.
102	5-6 إجراءات تطبيق البحث.
الفصل السابع: نتائج البحث وتفسيرها	
103	نتائج البحث.
187	مقترحات البحث.
188	ملخص البحث باللغة العربية.
198	المراجع العربية والأجنبية.
205	الملاحق.
244-252	ملخص البحث باللغة الإنكليزية.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: الخلفية المنهجية للبحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: المدرسة صديقة الطفولة

الفصل الرابع: التجربة السورية في المدرسة صديقة الطفولة

الفصل الخامس: التخطيط التربوي وتخطيط تنمية الموارد البشرية

الفصل الأول

الخلفية المنهجية للبحث

مقدمة:

تعدُّ مبادرة المدرسة صديقة الطفولة من أهم المبادرات العالمية التي تقوم بتنفيذها منظمة اليونسيف بالتعاون مع العديد من الدول في العالم، وتهدف المبادرة إلى مواجهة التحديات الرئيسية للتعليم من توفير فرص لتعليم جميع الأطفال وصولاً إلى تحسين جودة التعليم.

وتلتقي مبادرة المدرسة صديقة الطفولة مع أهداف وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتحسين نوعية التعليم، إذ يعدُّ برنامج المدرسة صديقة الطفولة من البرامج التطويرية المهمة التي تقوم وزارة التربية بتنفيذها من خلال التعاون مع منظمة اليونسيف، إذ يلتقي هذا البرنامج مع مشروعات تطويرية عدة أهمها مشروع تطوير المناهج الوطنية، ومشروع دمج التكنولوجيا بالتعليم، ومشاريع تطويرية أخرى.

وتأتي أهمية مبادرة المدرسة صديقة الطفولة من خلال قدرتها على لعب دور مهم، وداعم في تطبيق المناهج الجديدة كونها تُعنى بتحسين الخدمات التعليمية المقدمة، وبالتالي رفع مستوى جودة المخرجات التربوية، إذ يتم العمل في برنامج المدرسة صديقة الطفولة على تطبيق عشرة معايير تركز على شخصية الطفل واحتياجاته من خلال الاهتمام بجميع أركان المدرسة المادية والمعنوية مما يسهم بشكلٍ عملي في تطوير العملية التربوية وبناء شخصية الطالب على النحو الأمثل.

وتُعنى نماذج المدارس صديقة الطفولة بالصحة النفسية والجسدية والأمن والأمان والمشاركة للأطفال، بالقدر الذي تعنى فيه بتدريب المعلمين، وبملائمة أساليب التدريس، وموارد التعلم المستخدمة في التعلم المدرسي، كذلك تعنى وتهتم بمشاركة الطفل والمجتمع المحلي في المدرسة (اليونسيف، 2009، ص3)

ومنذ منتصف التسعينات استخدمت اليونسيف مفهوم المدرسة صديقة الطفولة كمصطلح لا يهدف إلى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية المرتبطة بالتعليم كإلحاق جميع الأطفال في المدرسة فحسب، بل يتطلب التأكد من أن جميع المدارس تعمل لخدمة مصلحة الطفل الفضلى

التي يعهد بها إليها، ويعني ذلك توفير مدارس آمنة تكفل الحماية للأطفال، وتُرفد بما يكفي من المعلمين المدربين، وتمتلك الموارد الكافية، وتنعم بظروف ملائمة للتعليم بما يحقق النوعية في التعليم كمفهوم يذهب إلى أبعد من مسألة التميز الدراسي، إذ ينصب التركيز على احتياجات الطفل ككل بشخصه وظروفه ومحيطه، وليس فقط على الأدوار المدرسية التقليدية، ولتحقيق ذلك تعمل كل الأطراف (أولياء الأمور والمجتمع المحلي والأطر التربوية والمخططين للتعليم ومختلف الشركاء) بنهج تشاركي وفق مبادئ المدرسة صديقة الطفولة (اليونيسف، 2009، ص2-4)

وبدأ برنامج المدرسة صديقة الطفولة بشكله الفعلي في عام 2003-2004م، من خلال إعداد الدليل المرجعي للمدرسة صديقة الطفولة في سورية، وتم إطلاق مشروع المدرسة صديقة الطفولة عام 2006 لمدة عامين تجريبيين في ست محافظات، وطُبّق المشروع بمطلع عام 2009 في تسع محافظات (وزارة التربية، 2010، ص2)، وفي الاجتماع السنوي لمناقشة الخطة المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونسف لعام 2011 اتُفق على التركيز على 96 مدرسة صديقة للطفولة تطبق فيها المعايير العشرة الوطنية للمدرسة صديقة الطفولة (وزارة التربية، 2011، ص3)، وذلك بهدف تحقيق جودة التعليم، والقدرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة في جميع المجالات.

إذ يمثل التعليم الأساس الذي ينبني عليه كل ما نصبو إلى تحقيقه، سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، إنه مفتاح الارتقاء بجودة المخرجات التي نحن بحاجة ماسة لها (مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، 2004، ص106).

ونتيجة للصعوبات المعاصرة في ظل التغيرات والتطورات العلمية، والتقنية المتسارعة، والمستمرة في كافة المجالات، وأمام تلك الصعوبات، يُحتم على جميع المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من إمكانيات وقدرات تمكنها من مواجهة هذه التحديات بالأسلوب الأمثل، ولتحقيق ذلك يتم اللجوء إلى أساليب عديدة في مقدمتها تخطيط تنمية الموارد البشرية، إذ تعدّ عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية منهجاً عملياً يتميز بالمعاصرة، ويتسم من خلال منهجه وأساليبه بقدرته على رفع سوية العاملين، وتطوير أدائهم للوصول إلى إنتاجية أعلى، من خلال العمل على تمكين الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات وفق خصائص هذه الموارد وحاجاتها، وذلك من خلال استراتيجية عمل تهدف إلى زيادة قدرات هذا المورد، مما يحقق النجاح في العمل الموكل إليهم بجودة عالية.

وفي هذا الإطار تسعى وزارة التربية بالتعاون مع منظمة اليونسف جادةً لتوفير الخطط المناسبة لتنمية مواردها البشرية التي تساعد على القيام بدورها على الوجه الأكمل، مما يجعلها أكثر قدرة على التعاطي مع مختلف المتغيرات والمستجدات. إذ أصبحت الموارد البشرية، والتخطيط لها وإدارتها من الميزات التنافسية خلال السنوات العشر الماضية، ففي عصر المعرفة ستصبح الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة وثروتها الوحيدة (زايد، 2003، ص 62).

وورد ضمن استراتيجيات منظمة اليونسف: إن الخطط تتجلى بمساعدة الدول على جعل أنظمتها التربوية شاملة ومركزة على جودة التعليم، مما يجعل الأطفال يتساوون في الحصول على جودة التعليم، والأولوية للمدارس صديقة الطفولة التي تخدم حاجات وميول الأطفال (UNICEF, 2007, p3). وتهتم المدرسة صديقة الطفولة بتنمية الموارد البشرية من المعلمين والإداريين (UNICEF, 2003, p190).

وقد باتت تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت تحسين أداء عاملها.

وعليه فإن اهتمام هذه الدراسة سوف ينصب حول واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية ومنعكساتها على أداء العاملين، والمخرجات التربوية في المدارس صديقة الطفولة، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما وسبل تطويرها.

1.1 مشكلة البحث:

يأتي برنامج المدرسة صديقة الطفولة ضمن خطة وبرامج التعاون بين وزارة التربية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة "اليونيسيف"، الذي يعدّ برنامجاً نوعياً في جده؛ ودلالاته في تطوير أداء النظام التربوي، لاسيما أن برنامج المدرسة صديقة الطفولة جاء ضمن حركة التطوير التربوي الذي تشهده سورية، وفي إطار التخطيط الاستراتيجي الذي تنتهجه وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، يلتقي برنامج المدرسة صديقة الطفولة مع المشروعات ذات الأولوية التي حددتها وزارة التربية باتجاه تعزيز نوعية التعليم لا سيما بعد إنجاز المعايير الوطنية للمناهج التربوية (وزارة التربية، 2011، ص1).

وانطلاقاً من أهمية دور برنامج المدرسة صديقة الطفولة في مواجهة التحديات المختلفة في المدارس عملت وزارة التربية بالتعاون مع منظمة اليونسيف على تطبيق برنامج المدرسة صديقة الطفولة منذ عام 2006 في الفترة التجريبية، ومن خلال الاطلاع على خطط التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونسيف/ الجانب التربوي للأعوام (2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012)، تبين بأن وزارة التربية تقوم بتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة من خلال التدريب على موضوعات متعددة (التعريف بمفاهيم المدرسة صديقة الطفولة - عرض تجارب عالمية - دليل المدرسة صديقة الطفولة في سورية - معايير المدرسة صديقة الطفولة في سورية - التخطيط لتطوير المدرسة صديقة الطفولة - المجتمع المحلي - حماية الطفل في المدرسة - التعلم النشط).

ومن خلال مراجعة الدراسات المحلية السابقة لمشروع المدرسة صديقة الطفولة تبين أن هذه الدراسات تناولت جوانب مختلفة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة، فدراسة شحادة (2007) تناولت دور المعلمين في جعل المدارس صديقة للطفولة/ التحديات والاعتبارات، أما دراسة اليونسيف (2009) فتناولت المدارس صديقة الطفولة من خلال: برنامج دعم التعليم في المناطق السورية التي استقبلت عدداً كبيراً من الأطفال العراقيين اللاجئين، وأما دراسة علاء الدين (2010) فتناولت واقع الإدارة في المدارس صديقة الطفولة وفق معايير الجودة الموضوع لها في الجمهورية العربية السورية، وتناولت دراسة الحصري وآخرون (2010) فاعلية المدارس صديقة الطفولة، ولاحظ الباحث بأن الدراسات السابقة لم تتناول جانب واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية

في المدارس صديقة الطفولة علماً بأن هذا الجانب ضروري لإنجاح التجربة لأن أي تجربة لا تتحقق وتتجح إلا من خلال دور الموارد البشرية (الأطر التربوية).

ومن خلال الخبرة المباشرة للباحث في برنامج المدرسة صديقة الطفولة كونه أحد المشرفين على البرنامج في وزارة التربية، برزت ملاحظات عدة من قبل الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة حول مسألة تنمية معارفهم ومهاراتهم والأساليب المتبعة في التخطيط لعملية تنميتهم وتدريبهم، ويؤكد ذلك أهمية التخطيط بشكل عام وتخطيط تنمية الموارد البشرية بشكل خاص، نظراً لما يعكسه على مستوى أداء الموارد البشرية (الأطر التربوية)، إذ لوحظ بأن هناك فجوة كبيرة في سد حاجات (الأطر التربوية) من المعارف والمهارات المطلوبة لتحسين مستوى أدائهم على النحو الأمثل؛ وهذا ما أكدته معظم القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة في وزارة التربية ومنظمة اليونيسف، إذ أن عملية التخطيط تتم من الهرم باتجاه القاعدة، وأدى ذلك إلى إغفال الكثير من الحاجات على أرض الواقع، وبذلك تتم عملية التخطيط دون أدنى مشاركة من الفئات المستهدفة على النحو الأمثل.

وبما أن المدارس صديقة الطفولة هي نتاج مشروع جديد يُعنى بتحسين نوعية التعليم؛ وبالتالي رفع مستوى جودة المخرجات التربوية، وهو ما يشكل بعداً جديداً وتحدياً ينبغي على المدارس صديقة الطفولة مواجهته من خلال الاهتمام بعمليات التخطيط بشكل عام، وتخطيط تنمية الموارد البشرية بشكل خاص، لما له من دور أساسي في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية على النحو الأمثل، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات وغرس القيم، التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية.

ولما كان دور المدرسة صديقة الطفولة في تحقيق جودة التعليم دوراً مهماً، بما تتضمنه من خصائص تؤهلها لمواجهة التحديات، والتعامل مع مختلف المتغيرات والمستجدات الطارئة.

ولما كان دور تخطيط تنمية الموارد البشرية دوراً كبيراً في نجاح أي مؤسسة خدمية، كان لا بد من دراسة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

ما واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة السورية، وسبل تطويره وفق المعايير الوطنية ؟.

2.1 أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، وذلك نظراً لأهمية تلك الإستراتيجية في تطوير وتنمية أداء الأطر التربوية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- الجانب النظري: أسهم البحث في إثراء المعرفة، وإغناء المكتبة التربوية بموضوع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

- الجانب التطبيقي: أسهم البحث في الوصول إلى نتائج تساعد في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة، من خلال دراسة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، وإعداد توجيهات مقترحة لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة.

أخيراً أضيف إلى أهمية هذه الدراسة أنها في (حدود علم الباحث) تُعد الأولى في سورية من حيث موضوعها الذي يتناول واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة في سورية.

3.1 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تعرف واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة السورية، وسبل تطويره وفق المعايير الوطنية للمدرسة صديقة الطفولة من خلال الآتي:

1. تعرّف مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة: (المنطلقات المعتمدة في التخطيط . تحديد أولويات وضع الخطة . صياغة المصفوفة التي تتضمن: الأهداف، والوسائل، والأساليب، والتمويل اللازم لتنفيذ الخطة).
2. تعرّف مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها.
3. تعرّف مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية.

4. تعرّف مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونسف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي).
5. رصد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي والمحلي.
6. تعرّف المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة.
7. تعرّف نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
8. الوقوف على الاحتياجات التربوية للموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة.
9. تعرّف واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية (كادرها التربوي).
10. تعرّف واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على مستوى المدرسة استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية (كادرها التربوي).
11. اقتراح توجيهات لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة.
12. تعرّف الفروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - التمويل).
13. تعرّف الفروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

4.1 أسئلة البحث وفرضياته:

يطرح البحث الأسئلة والفرضيات الآتية:

أولاً. أسئلة البحث:

تطرح مشكلة البحث التساؤل الآتي: ما واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة السورية، وسبل تطويره وفق المعايير الوطنية للمدرسة صديقة الطفولة؟ وينبثق عن هذا التساؤل أسئلة البحث الآتية:

1. ما مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في برنامج المدرسة صديقة الطفولة (خطوات وضع الخطة - صياغة المصفوفة التي تتضمن: الأهداف، والوسائل، والأساليب، والزمن، والتمويل، والرقابة، والتقييم اللازمة لتنفيذ الخطة)؟
2. ما مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها؟
3. ما مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية؟
4. ما مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونسف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي)؟
5. ما العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) للمدارس صديقة الطفولة؟
6. ما المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة؟
7. ما نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة؟
8. ما الحاجات التدريبية للموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة؟
9. ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية (كادرها التربوي) ؟
10. ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على مستوى المدرسة استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية (كادرها التربوي) ؟
11. ما التوجهات المقترحة لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة؟.

ثانياً. فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغير التمويل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

5.1 مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

أولاً: مصطلحات البحث:

- **التخطيط التربوي Education Planing:** هو معالجة علمية لتنظيم سير التعليم في حركته نحو المستقبل، وذلك بإجراء مجموعة من الدراسات للنظام التعليمي وما يتصل به من خصائص السكان والنظم الاقتصادية والاجتماعية، والموارد المتاحة، والخطط القطاعية، ووضع خطة تستند إليها وتتضمن الأهداف التعليمية التي ينبغي تحقيقها خلال زمن معين، والوسائل التي ينبغي استخدامها لذلك (رحمة، 2007، ص 25).
- **تخطيط تنمية الموارد البشرية Human Resource Development Planning:** هو تنظيم عمليات تنمية الموارد البشرية وتأهيلها، وتشغيلها على امتداد السنوات القادمة، وذلك بدراسة أوضاعها الكمية والنوعية، الحاضرة والمتوقعة، وأوضاع تأهيلها وتشغيلها، ووضع خطة تبين عدد هذه الموارد في كل سنة قادمة، وتوزعها بين التأهيل والتشغيل، ومجالات الحياة الأخرى، كما تبين

مجالات التأهيل والتشغيل التي تناسبها وتلبي احتياجات القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية منها (رحمة، 2006، ص36).

- **المدارس صديقة الطفولة Child Friendly School:** هي المدرسة التي تعمل على توفير البيئة التربوية المحفزة على التعلم والمبادرة، والنشاط التعليمي داخل المدرسة وخارجها، والتركيز على التعلم المتمحور حول الطفل من خلال التعلم النشط والتعلم من خلال المشاركة ودور المعلم مرشداً وميسراً، كما تولي أهمية كبيرة للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي والأسرة من خلال الأطفال أنفسهم وتعمل على تحقيق التفاعل الايجابي مع البيئة البشرية والطبيعية والمحافظة على مواردها (وزارة التربية، 2006، ص13).
- **الموارد البشرية Human Resource:** هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومروؤسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، كذلك تشمل الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية (عقيلي، 2005، ص11).

ثانياً: التعريفات الإجرائية:

- **المدارس صديقة الطفولة Child Friendly School:** هي المدارس الحكومية النظامية المشمولة بمشروع المدرسة صديقة الطفولة والتي تطبق مفاهيم وأساليب المدرسة صديقة الطفولة، وتلتزم بمعايير المدرسة صديقة الطفولة العشرة، وهي المدارس التي تلقت تدريبات متنوعة شملت الموضوعات: (تعرف مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة، وعرض تجارب عالمية . التخطيط لتطوير المدرسة . دليل المدرسة صديقة الطفولة في سورية ومعاييرها . المجتمع المحلي . حماية الطفل).
- **الموارد البشرية Human Resource:** هي الأطر التربوية في المدارس المشمولة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة في سورية.
- **القائمون على برنامج المدرسة صديقة الطفولة Supervisors of the Child Friendly School Program:** تقوم وزارة التربية واليونيسف بالإشراف على برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق الفريق المركزي المؤلف من مدير التخطيط والتعاون الدولي، ومدير التعليم الأساسي، ومدير التوجيه، ومدير الصحة المدرسية، و (3) من موظفين مديرية التخطيط والتعاون الدولي، و (3) من موظفين مديرية التعليم الأساسي.

أما ويشرف محلياً على مستوى مديريات التربية فريق محلي ويتألف الفريق المحلي من: مدير التربية المساعد للتعليم الأساسي، وعضو مناهج، وعضو تخطيط، وعضو صحة مدرسية، عضو تعليم أساسي.

• **خطة التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونيسف (الجانب التربوي)**

Cooperation Plan between the Syria and UNICEF: هي برنامج تربوي

محدد بزمان ومكان معين تقوم منظمة اليونيسف، بالتعاون مع وزارة التربية بوضعه على المستوى المركزي خطة خمسية وسنوية، وتتضمن مصفوفة تنفيذية تشمل مجموعة أنشطة تنضوي تحت برنامج المدرسة صديقة الطفولة.

• **الخطة التطويرية للمدرسة صديقة الطفولة Development Plan for the Child Friendly School**

Friendly School: هي برنامج تربوي محدد بزمان ومكان معين يقوم بوضعه مجلس الإدارة في المدرسة صديقة الطفولة بشكل سنوي ويتضمن رؤية ورسالة ومصفوفة تنفيذية تتألف من (أهداف طويلة الأمد تسمى بالهدف الكبير وأهداف عامة وخاصة . معيار النجاح للهدف الخاص . الإجراءات والأنشطة . فترة الإنجاز . مؤشرات الأداء . المسؤول . المشاركون . الموارد . المراقبة والتقييم . التغذية الراجعة التطويرية).

6.1 حدود البحث:

- **البشرية:** القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة، والموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدرسة صديقة الطفولة.
- **المكانية:** المدارس صديقة الطفولة في ست محافظات (دمشق - ريف دمشق - القنيطرة - حمص - الرقة - الحسكة).
- **الزمانية:** خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2013 - 2014).
- **حدود المضمون:** ركز الباحث على واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية والحاجات كما هو مبين في أدوات البحث، وخطط التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونيسف/ الجانب التربوي (الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة) والخطط التطويرية (المدرسية) للمدارس صديقة الطفولة خلال الأعوام (2008-2012).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تتناول الفصل عرضاً للدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، التي تتصل بموضوع واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، وقام الباحث بعرض الدراسات وفق محورين: المحور الأول يتطرق للدراسات ذات الصلة بالمدرسة صديقة الطفولة، والمحور الثاني يتطرق للدراسات ذات الصلة بتخطيط تنمية الموارد البشرية، كما يتضمن الفصل موقع البحث من الدراسات السابقة، وما يميزه عنها، وإمكانية الاستفادة منها في البحث.

أولاً: الدراسات ذات الصلة بالمدرسة صديقة الطفولة:

الدراسات العربية:

1. دراسة شحادة (2007) بعنوان: دور المعلمين في جعل مدارس سورية صديقة للطفولة

/التحديات والاعتبارات:

أهداف الدراسة:

- تُعرّف مدى معرفة المعلمين لمبادئ المدرسة صديقة الطفولة.
- تُعرّف وجهة نظر المعلمين في المشروع، ورأيهم في تغيير طرق التدريس التي يتبعونها.
- تُعرّف كيف يمكن للمعلمين أن يجعلوا من مدارسهم صديقة للطفولة .
- تُعرّف العوامل المعيقة التي تمنع المعلمين من جعل مدارسهم صديقة للطفولة.
- تُعرّف أفضل الطرق وأكثرها فعالية في إعداد المعلمين ومساعدتهم على تغيير ممارساتهم التربوية.

عينة الدراسة: شملت العينة سبع مدارس في أربع محافظات (حلب - دير الزور - الرقة - الحسكة).

أدوات الدراسة: بطاقة مقابلة، وبطاقة ملاحظة.

نتائج الدراسة: إن المدارس صديقة الطفولة هي منهج للإصلاح التربوي التعليمي يتّجه من قاعدة النظام إلى قمته، ويوجد جملة من المشكلات تتعلق بأساليب التدريس والهيكلية الإدارية في المدارس واتجاهات المعلمين جميعها عقبات مهمة أمام المشاركة الناجحة للمعلمين في مشروع

المدارس صديقة الطفولة، وكذلك أمام الهدف الأكبر للتعليم النوعي، ويجب التصدي للقضايا الثلاث (المؤهلات المتدنية للمعلمين . الاتجاهات السلبية للمعلمين . افتقار المعلمين للدافعية).

2. دراسة اليونيسف، ووزارة التربية، والاتحاد الأوروبي (2009) بعنوان: برنامج دعم التعليم في المناطق السورية التي استقبلت عدداً كبيراً من الأطفال العراقيين اللاجئين:

هدف الدراسة: تقييم الأثر الإجمالي لمشروع دعم تعليم الأطفال العراقيين اللاجئين، اعتماداً على معايير تقييم اليونيسف من حيث الصلة بالموضوع، والكفاءة، والفعالية، والتأثير، والاستدامة.

عينة الدراسة: شملت العينة (123) مدرسة من المدارس المشمولة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة، وبلغ عدد أفراد العينة (740) معلماً ومعلمة، و(3390) طالباً وطالبة، و(454) من أهالي الطلاب. و(12) شريكاً رئيسياً يعملون في المشروع.

أدوات الدراسة: بطاقة مقابلة، وثلاث استبانات موزعة على المعلمين، والطلاب، والأهالي.

نتائج الدراسة: جاءت وفق الآتي:

- إجمالي عدد الأطفال الذين استفادوا بشكل مباشر أو غير مباشر من المشروع بين (9770) طفلاً وطفلة عام 2007، و(10104) أطفال عام 2009 مع زيادة هامة عام 2008، إذ وصل العدد إلى (15084) طفلاً وطفلة.
- تشير النتائج فيما يخص الإمدادات والترميم، بأن إنجازات المشروع ممتازة، وقد ساعد التعاون بين وزارة التربية واليونيسف على وضع معايير للترميم والإمداد، و تقديم مقاربة منهجية لترميم المدارس التي يوجد فيها الطلاب العراقيين.
- فيما يتعلق بالتدريب، فقد ركز المشروع نشاطاته على بضعة موظفين (المدير . المرشد . ثلاثة مدرسين) في كل مدرسة مستهدفة من المدارس التي يوجد فيها طلاب عراقيين، على افتراض ستجرى دورات متابعة لبقية المعلمين، وعموماً تلقى مديرو المدارس المستهدفة ومعلميهم التدريبات والأنشطة بشكل جيد، وعبروا عن مستوى عال من الرضا.
- كشفت الدراسة عن عدد من العقبات التي واجهت المشروع منها: (عدم فهم خصائص الجمهور المستهدف . عدم التواصل مع المستفيدين . عدم توثيق المشروع التوثيق المناسب . محدودية الموارد البشرية لدى اليونيسف لإدارة ترميم (140) مدرسة، عقبات في الموازنة المالية).

3. دراسة الحصري، وآخرون (2010) بعنوان: فاعلية المدارس صديقة الطفولة (دراسة

مقارنة بين المدارس المشمولة وغير المشمولة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة):

هدف الدراسة: معرفة الفروق بين متوسط درجات طلاب المدارس المشمولة بمشروع المدرسة صديقة الطفولة ومتوسط درجات طلاب المدارس غير المشمولة في المشروع على الاختبارات المطبقة في المواد (اللغة العربية - الرياضيات - العلوم - الفيزياء - الكيمياء).

عينة الدراسة: شملت العينة (36) مدرسة مشمولة في برنامج المدرسة صديقة الطفولة، و(36) مدرسة غير مشمولة في برنامج المدرسة صديقة الطفولة، وبلغ عدد أفراد العينة (2128) من المدارس المشمولة وغير المشمولة في برنامج المدرسة صديقة الطفولة.

أدوات الدراسة: مجموعة من الاختبارات التحصيلية للمواد الآتية: (العلوم - الرياضيات - اللغة العربية - الفيزياء - الكيمياء).

نتائج الدراسة: جاءت وفق الآتي:

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الصف الرابع في المدارس المشمولة في مشروع المدارس صديقة الطفولة والمدارس غير المشمولة على جميع الاختبارات التحصيلية المطبقة.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الصف السابع في المدارس المشمولة في مشروع المدارس صديقة الطفولة والمدارس غير المشمولة في متوسطات إجاباتهم على جميع الاختبارات التحصيلية المطبقة، وتلك الفروق لصالح المدارس المشمولة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الصف العاشر في المدارس المشمولة في مشروع المدارس صديقة الطفولة والمدارس غير المشمولة على جميع الاختبارات التحصيلية المطبقة، وتلك الفروق لصالح المدارس المشمولة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة.

4. دراسة علاء الدين (2010) بعنوان: واقع الإدارة في المدارس صديقة الطفولة وفق معايير

الجودة الموضوعة لها في الجمهورية العربية السورية.

هدف الدراسة: معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة في المدارس صديقة الطفولة، لمعايير الجودة الموضوعة لها في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

عينة الدراسة: شملت العينة (20) مدرسة صديقة للطفولة، و281 فرداً (العاملين في هذه المدارس).

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: توجد درجات مختلفة تتراوح بين عالية ومتوسطة وضعيفة حول مدى تطبيق الإدارة لمعايير الجودة الخاصة بالمدارس صديقة الطفولة في سورية، من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. كما وجدت فروق بمدى تطبيق الإدارة للمعايير المذكورة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والمشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالمدرسة صديقة الطفولة، كذلك أظهرت الدراسة بأنه لا يوجد فروق بين الإدارات في تطبيق المعايير المذكورة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة سموولدرز Smulders (2004):

عنوان الدراسة: مشروع مؤسسة المدرسة صديقة الطفولة في كوسوفو.

Child Friendly School Initiative Project, Kosovo.

هدف الدراسة: معرفة تأثير المدرسة صديقة الطفولة في الجوانب الآتية: نسب القبول، وجودة التعليم، ومستوى أداء مخرجات التعلم. كذلك هدفت الدراسة إلى دعم وزارة التربية في تصميم البرامج التي تؤطر الأنشطة التربوية ضمن منهج حقوق الطفل والمراهق.

عينة الدراسة: شملت العينة (83) مدرسة من أصل (800) مدرسة من مدارس (إقليم كوسوفو).

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: يجب إعادة بناء مجلس إدارة الدراسة، ويوجد تذبذب بين الخطة الاستراتيجية للمدرسة، والخطة الاستراتيجية العامة لوزارة التربية، والمعلمون بحاجة إلى التدريب في مجالات مختلفة (مراعاة الفروق الفردية . الطرائق والوسائل التعليمية)، وتحتاج المدرسة إلى تحسين قدرتها وتطويرها في مجالات مختلفة منها التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة هيجد وشيتي Hegde and Shetty (2008):

عنوان الدراسة: مبادرة المدارس صديقة الطفولة في كركلا تالوك، كارناتاكا.

Child Friendly School Initiative at Karkala Taluk, Karnataka.

هدف الدراسة: تقييم مدى تحقق المعايير العشرة لمبادرة المدرسة صديقة الطفولة.

عينة الدراسة: شملت العينة (40) مدرسة.

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: تبين بأن المدارس لم تحقق جميع المعايير المتعلقة بالمدرسة صديقة الطفولة، إذ بلغت نسبة المدارس التي لا يوجد بها حمامات كافية (90%)، وبلغت نسبة المدارس التي لا يحصل بها الطلبة على مياه شرب آمنة (72%)، وكانت نسبة المدارس التي ليس لديها وسائل نقل آمن للطلبة (90%)، وكان (57%) من المدارس لا تمتلك صفوف ذات شروط صحية جيدة (التهوية - الإضاءة)، وبلغت نسبة المدارس التي تمارس فيها العقوبات الجسدية (45%)، وكانت نسبة المدارس التي لا تطبق الفحص الطبي الدوري (72%)، وبلغت نسبة المدارس التي لدى طلابها حمولة زائدة في الحقائب (82%)، بينما كانت نسبة المدارس التي تمتلك غرف طعام نظيفة (60%)، وكذلك بلغت نسبة المدارس التي لديها مرافق كافية للألعاب (60%)، وبلغت نسبة المدارس التي لديها غرفة للإسعافات الأولية (57%).

3. دراسة اليونيسف UNICEF (2009):

عنوان الدراسة: المدارس صديقة الطفولة في تايلند/ دراسة حالة.

Child Friendly School Case Study: Thailand

هدف الدراسة: معرفة واقع المدارس صديقة الطفولة في تايلند.

عينة الدراسة: شملت العينة (335) معلماً ومعلمة.

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: التوسع في تعميم مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة على المزيد من المدارس تطبيق أنشطة موحدة لكل مدرسة، وبين المعلمون بأنهم بحاجة إلى المزيد من التدريبات حول أنشطة التعلم التي تركز على الطفل، وتنمية المهارات الحياتية لما لها من أثر كبير على أساليب وطرائق التدريس المتبعة في المدارس، وبينت الدراسة ضرورة بناء التدريب بناءً على احتياجات المدارس ومراعاة الفروقات بينهم.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بتخطيط تنمية الموارد البشرية:

الدراسات العربية:

1. دراسة أسعد (2000) بعنوان: تنمية القوى البشرية/ اختيار الموظف وتدريبه (دراسة

لأعضاء الجهاز الإداري في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالسعودية):

هدف الدراسة: التعرف على كيفية اختيار الموظف، والفرص المتاحة لتدريبه.

عينة الدراسة: شملت العينة القيادات (185) إدارية سعودية.

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: إن غالبية الإداريات حاصلات على شهادات جامعية في تخصصات أخرى غير العلوم الإدارية، وليس لديهن خبرة سابقة في العمل الذي يقمن به، وتخصصهن لا يتوافق مع نوع العمل الذي يقمن به، وعملهن لا يتيح لهن فرصة استخدام قدراتهن ومهاراتهن، كما تبين أيضاً أن عدداً كبيراً من الإداريات لا يستفاد منهن استفادة كافية، إذ أن ما يقمن به من أعمال لا يتطلب شهادة جامعية، وبالنسبة للتدريب تبين أن فرص حضور دورات تدريبية متاحة للموظفات والغالبية التي أُتيح لها فرص حضور الدورات أُشرن إلى أن التدريب كان مفيداً.

2. دراسة الشنطي (2006) بعنوان: اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية:

هدف الدراسة: تعرّف مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي السائد، وتعرف مستوى أداء الموارد البشرية.

عينة الدراسة: شملت العينة (620 موظفاً).

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات المدروسة على أداء الموارد البشرية، وهذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء. وبينت الدراسة توجهات أفراد العينة توجهات ايجابية نحو المناخ التنظيمي السائد.

3. دراسة نمشة (2007) بعنوان: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية.

هدف الدراسة: الكشف عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، مع إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

عينة الدراسة: شملت العينة القيادات الإدارية والعاملين بإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية المدروسة، والبالغ عددهم (281) مفردة.

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: الحاجة إلى إيجاد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، والتوجه الإستراتيجي في وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدروسة، كما

توصلت إلى أن هناك تأثير دال إحصائياً لتفاعل المتغيرات الديموغرافية للعاملين في إدراكهم لمفهوم العولمة.

4. دراسة الفرا، والشنطي(2008) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدف الدراسة: تعرّف مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية لفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات، وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

عينة الدراسة: شملت العينة (62) موظفاً من العاملين في وظائف إشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، من أصل (336) موظفاً.

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: إن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وأظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

5. دراسة شلتوت (2009) بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري:

هدف الدراسة: معرفة تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، وتعرف مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف.

عينة الدراسة: شملت العينة (253) موظفاً.

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: وجود أثر ايجابي على الاستثمار في الموارد البشرية يعود إلى وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية وتدريبها وكذلك وجود نظام للحوافز.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

6. دراسة الطهراوي (2010) بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسات في المنظمات غير الحكومية في غزة.

هدف الدراسة: معرفة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسات في المنظمات غير الحكومية في غزة.

عينة الدراسة: شملت العينة (240) موظفاً.

أدوات الدراسة: استبانة.

نتائج الدراسة: إن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام، وأن الاستثمار في الموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بالتمويل من الجهات المانحة، وبينت الدراسة ضرورة وجود وحدات متخصصة بإدارة الموارد البشرية، وبناء شراكة مع الممولين، وتصميم أنظمة تقييم أداء مهنية.

7. دراسة صيام (2010) بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة:

هدف الدراسة: معرفة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

عينة الدراسة: شملت العينة (65) من العاملين في المؤسسات الأهلية النسوية و(5) مقابلات مع مديري المؤسسات الأهلية النسوية.

أدوات الدراسة: استبانة، وبطاقة مقابلة.

نتائج الدراسة: توجد علاقة ايجابية بين دعم الإدارة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فهم واضح لآليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع العاملين في المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة، وكذلك خطة إستراتيجية واضحة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة باور، وسوهل Power, and Sohal (2000):

عنوان الدراسة: استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية والبيئة المواتية/ دراسة حالة استرالية.

Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence.

هدف الدراسة: تقييم الممارسات الحالية لإدارات الموارد البشرية التي تطبق البيئة المواتية.

عينة الدراسة: (3) شركات استرالية.

أدوات الدراسة: اختبار.

نتائج الدراسة: بينت الدراسة بأن التواصل أفضل في الشركات التي تطبق طريقة البيئة المواتية، إذ يتسم بأنه مفتوحاً ومباشراً، وأقل رسمية، وتتصف هذه الشركات بأسلوب إدارة تشاركي، وتتصف الشركات التي تطبق الطريقة المواتية بقدرتها على تفعيل العاملين وتطوير مهاراتهم، وتتسم هذه الشركات بالمرونة، والعمل ضمن الفريق، وتعتمد على البرامج الفعالة للتطوير المستمر، وتتميز البيئات المواتية بأنها أنظمة ديناميكية، وتتطلب الوعي وإدارة التغيير.

2. دراسة يان لي Yan Li (2003):

عنوان الدراسة: العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتصورات الأداء التنظيمي اعتماداً على بيانات مسح المنظمات الوطنية لعام 1996-1997.

The Relationships Between Human Resource Management Practices and Perceptions of Organizational Performance Based on 1996-1997 National Organizations Survey (NOS)Data.

هدف الدراسة: إن الهدف من هذا البحث هو تعزيز فهم المظاهر المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وتأثيرها على الأداء التنظيمي. وتقيم هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عينة البحث، وبين الإجراءات المدركة للأداء التنظيمي، واختبرت الدراسة أيضاً تأثير الترابطات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء.

عينة الدراسة: شملت العينة (1002) من الموظفين من العاملين في المؤسسات الأمريكية من أصل (15) مليون موظف.

أدوات الدراسة: بطاقة مقابلة، واستبانة.

نتائج الدراسة: أعدت سبع ممارسات لإدارة الموارد البشرية من هذه البيانات وهي: (التوظيف والتدريب، وإثراء العمل الوظيفي، والحافز الجماعي، وإجراء التظلم، وسوق العمل الداخلية، والهرم الوظيفي)، وقدمت نتائج هذه الدراسة دعماً قوياً نسبياً من منظور عالمي، إذ أن لإثراء العمل الوظيفي علاقة قوية نسبياً مع الأداء التنظيمي، في حين أن التوظيف والتدريب لهما علاقة قوية

نسبياً مع الأداء في السوق. إذ أن للتفاعل بين إثراء العمل الوظيفي والتوظيف تأثيراً إيجابياً على الأداء، وكذلك الأمر فيما يتعلق بتفاعل التدريب والتوظيف.

3. دراسة وين هانج، وجن شين Jen Chen, and Wen Huang (2009):

عنوان الدراسة: الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الابتكاري/ الدور الوسيط لقدرات إدارة المعرفة.

Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance / The Mediating Role of Knowledge Management Capacity.

هدف الدراسة: معرفة دور قدرات إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري.

عينة الدراسة: (146) شركة.

أدوات الدراسة: اختبار.

نتائج الدراسة: بينت الدراسة بأن ممارسة إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بقدرات الإدارة المعرفية، والتي بدورها تنعكس إيجابياً على الانجاز، والأداء الابتكاري لإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف وموقع البحث من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية):

أوجه التشابه والاختلاف: تناولت الدراسات السابقة محورين:

- المحور الأول: تخطيط تنمية الموارد البشرية.

- المحور الثاني: المدرسة صديقة الطفولة.

أما فيما يتعلق بالمحور الأول فتناول مواضيع عدة حول تخطيط تنمية الموارد البشرية في قطاعات مختلفة منها مؤسسات التعليم العالي والوزارات المختلفة وكانت تتضمن هذه الدراسات تنمية القوى البشرية: اختيار الموظف وتدريبه (دراسة لأعضاء الجهاز الإداري في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالسعودية، وأثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، ودور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء للعاملين، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية.

ويلاحظ اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في تناولها موضوع تخطيط تنمية الموارد البشرية واختلافها في تناولها واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدرسة صديقة الطفولة للمدرسة صديقة الطفولة.

وأما فيما يتعلق بالمحور الثاني فتتناول المدرسة صديقة الطفولة، إذ تطرقت الدراسات السابقة إلى واقع الإدارة في المدرسة صديقة الطفولة، ومقارنة المستويات التحصيلية بين المدارس المشمولة بمشروع المدرسة صديقة الطفولة وغير المشمولة بالمشروع، ودور المعلمين في تطبيق المدرسة صديقة الطفولة، ومشروع المدرسة صديقة الطفولة في كوسوفو.

ويلاحظ اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في تناولها موضوع المدرسة صديقة الطفولة واختلافها في تناولها لواقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدرسة صديقة الطفولة للمدرسة صديقة الطفولة.

موقع البحث من الدراسات السابقة:

ومما تقدم نلاحظ أهمية الدراسات السابقة في تسليط الضوء على الموارد البشرية خصوصاً في المدرسة صديقة الطفولة، ولكن هذه الدراسات تناولت الموارد البشرية من خلال محاور عدة مثل إدارة الموارد في قطاعات مختلفة، وإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية، كذلك تناولت الدراسات السابقة برنامج المدرسة صديقة الطفولة من خلال محاور عدة، وعلى الرغم من أهمية الدراسات السابقة في تناولها لموضوعات مهمة، إلا أنها لم تتطرق لدراسة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة في تناول هذا المحور المهم سعياً للوصول إلى تطوير تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

الفصل الثالث

المدرسة صديقة الطفولة

مقدمة:

تناول هذا الفصل المدرسة صديقة الطفولة بجوانبها المختلفة وفق منظور منظمة اليونيسف، التي تعد صاحبة الفكرة الأساسية، والداعمة لها في عدد كبير من دول العالم، وفي هذا الإطار يتطرق الباحث إلى تعرف مفهوم المدرسة صديقة الطفولة ومبادئها وسماتها، وكذلك تناول جوانب مهمة في المدرسة صديقة الطفولة مثل: (الإدارة - التخطيط - التشاركية - منهجية المتابعة والتقييم)، وأخيراً عرض لمحة موجزة عن المدارس صديقة الطفولة في العالم، ونماذج المدرسة صديقة الطفولة المدروسة من قبل منظمة اليونيسف.

1/3. مفهوم المدرسة صديقة الطفولة:

استخدمت اليونيسف ومؤسسة إنقاذ الطفل، ومنظمة الصحة العالمية في منتصف التسعينات من القرن الماضي مفهوم المدرسة الصديقة للطفل، وكان ذلك على نطاق واسع كمرادف لمصطلح المستشفيات الصديقة للرضع الذي أسهم في رسم المعايير النوعية للصحة، وبتأثير من اليونيسف وُسع مفهوم المدارس الصديقة للطفل إلى ما هو أبعد من قضايا الصحة والتغذية ليشمل عناصر أوسع نطاقاً للنوعية في التعليم مثل مراعاة مصالح النوع الاجتماعي والشمولية وحقوق الإنسان، وفي عام 1995 عقد مركز أبحاث انوشينتي التابع لمنظمة اليونيسف ورشة عمل حول موضوع "ما هي المدارس الصديقة للطفل" تمخض عنها وضع خصائص للمدرسة صديقة الطفولة (اليونيسف، 2009، ص6).

ويتبنى نموذج المدارس صديقة الطفولة مفهوماً للنوعية يذهب على ما هو أبعد من التفوق الدراسي والنتائج التحصيلية إذ ينصب التركيز على احتياجات الطفل ككل بشخصه وظروفه ومحيطه (اليونيسف، 2009، ص2).

ويؤكد المختصون في مجال المدرسة صديقة الطفولة أن عدة عوامل تفاعلية مع بعضها

تشكل مفهوم المدرسة صديقة الطفولة وهي:

- مدى استعداد الأطفال للالتحاق بالمدرسة والاستمرار فيها.

- مدى استقبال المدارس للأطفال (ذكور، وإناث) ومدى استعداد المعلمين لتلبية احتياجاتهم ودعم حقوقهم.
- مدى تلبية متطلبات الصحة العامة للأطفال كجزء مهم من التعلم.
- مدى السلامة والأمان في المدارس باعتبارها أماكن للتعلم وتوفير بيئة داعمة للنوع الاجتماعي.
- مدى احترام المدارس لحقوق الأطفال ومدى عملهم تجاه مصالح الطفل الفضلى.
- مدى تبني المعلمين طرائق تدريس تركز على الطفل.
- مدى التشجيع على مشاركة الطفل في الصف والمدرسة.
- مدى استثمار الجهود والموارد لجعل الغرف الصفية محفزة على التعلم.
- مدى توافر المرافق والخدمات والتجهيزات التي تفي بالغرض، والمستدامة بيئياً.
- استخدام أساليب تدريسية تدعم النوع الاجتماعي وعدم التمييز (اليونيسف، 2009، ص 3-4).

ويمكن القول بأن نموذج المدرسة صديقة الطفولة التي تتبناه اليونيسف هو نموذج مرن وواسع ويهدف إلى تحقيق نوعية التعليم القائم على أساس منهجية حقوق الطفل ومصالحه، لذلك يمكن ذكر عدة تعريفات واردة في وثائق منظمة اليونيسف تؤكد ذلك منها:

✓ المدارس صديقة الطفولة: هي نهج واسع جداً اعتمدته اليونيسف كوسيلة لتعزيز جودة التعليم في المدارس، إذ المدرسة هي المكان الذي يهتم بكل طفل، إذ يجب أن ينجح الأطفال جميعهم، وتركز المدارس صديقة الطفولة على احتياجات الأطفال، إذ أنها ليست مجرد مكان للتعليم، بل أنها المكان الذي يلبي كافة احتياجاتهم، وتكون المدرسة آمنة وجاذبة وممتعة للأطفال (UNICEF, 2006, p1).

✓ المدرسة صديقة الطفولة: هي التي تتوفر فيها مجموعة من المواصفات التي تضمن جعل تعلم الطلبة أكثر متعة حالياً وفي المستقبل، مما يشجع على المشاركة والانفتاح والحوار والقيام بممارسات ديمقراطية مرغوبة للطلبة، وإعطاء المنظمة التعليمية الدعم الفعال وشمولية التعليم (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2002، ص 2).

✓ المدرسة صديقة الطفولة: هي المدرسة التي تعترف، وتدعم تحقيق حقوق الأطفال، وتعمل المدرسة صديقة الطفولة مع جميع أصحاب الالتزام وخاصة الآباء/أولياء أمور الطلاب،

وتقدم أنواع كثيرة من المساهمات في السعي لتمكين جميع الأطفال من الذهاب إلى المدرسة، من خلال تطوير بيئة تعليمية للأطفال، وتحسين جودة التعلم الفعال وفقاً لواقع الأطفال الحالي والمستقبلي، وهذا يحتاج إلى بيانات تعلم صديقة للطفل تتميز بالتوازن والعدالة، والحرية، والتضامن، ونبذ العنف، والاهتمام بالصحة البدنية والعاطفية، مما يؤدي إلى تنمية المعرفة، والمهارات، والارتقاء بالأخلاق بحيث يتسنى للأطفال أن يعيشوا معاً في طريقة متناغمة (Kingdom of Cambodia, 2007, p4).

ومن خلال ما عُرض من أمثلة عن تعريفات مختلفة للمدرسة صديقة الطفولة لوحظ بأن نموذج المدرسة صديقة الطفولة التي تتبناه اليونيسف هو نموذج مرن وواسع ويهدف إلى تحقيق نوعية التعليم القائم على أساس منهجية حقوق الطفل.

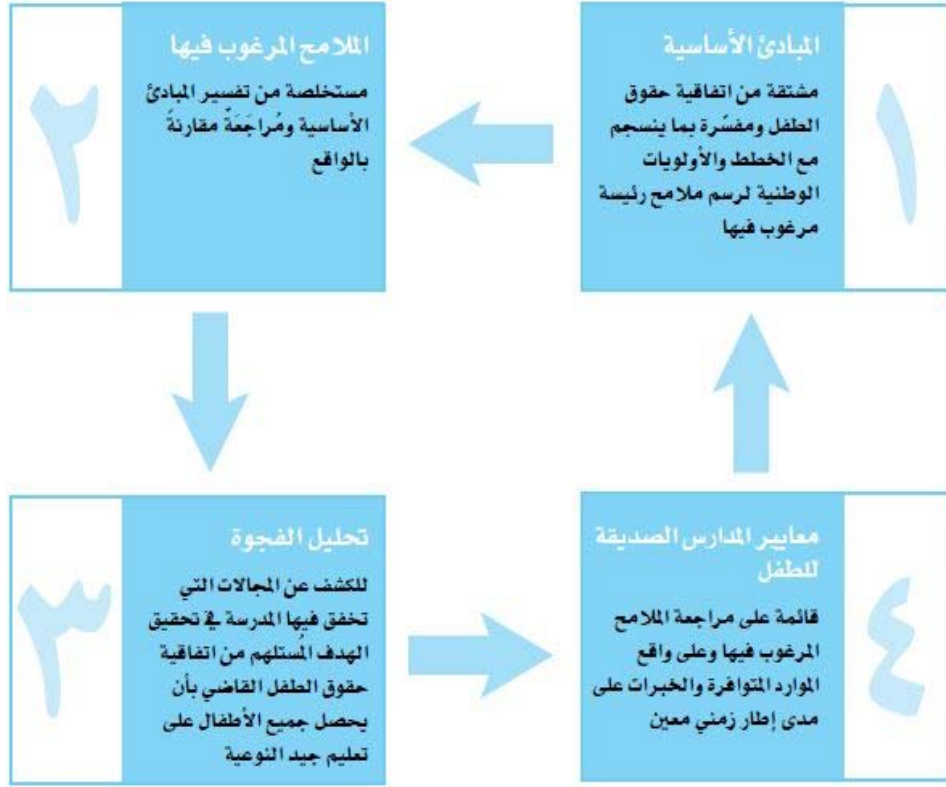
2/3. مبادئ المدرسة صديقة الطفولة:

يعدُّ نموذج المدرسة صديقة الطفولة في جوهره طريقاً يؤدي إلى جودة التعليم بدلاً عن كونه مخططاً صارماً، وقد أدى تطبيق كل من مفاهيم ومبادئ المدرسة صديقة الطفولة في دول مختلفة إلى وضع مبادئ توجيهية لتنفيذ نماذج المدارس صديقة الطفولة، وتؤكد المبادئ التوجيهية هذه الحاجة إلى المرونة في تنفيذ النماذج، بينما تبين فيها حدود التنوع فيها في الوقت ذاته (اليونيسف، 2009، ص1).

وبناءً على ذلك يمكن أن ينتج نماذج عدة للمدارس صديقة الطفولة تشترك وتختلف في بعض السمات وذلك بحسب تفسير المبادئ وتحديد ملامح المدرسة صديقة الطفولة. في عام 2003 أجريت مراجعة للجهود العالمية لتنفيذ المدارس صديقة الطفولة نتج عنها وجود مجموعة واسعة من المفاهيم المطبقة مما أدى إلى وجود مجموعة متنوعة من مظاهر وتجليات المدارس صديقة الطفولة في دول مختلفة (اليونيسف، 2009، ص2).

تبدأ دراسة نماذج المدارس صديقة الطفولة بمبادئ أساسية عمومية تخضع للتفسير، ومن المعروف أن مفهوم المدارس صديقة الطفولة برز إلى حيز الوجود كما تبين سابقاً في تسعينات القرن الماضي، وقد استمد مفهوم المدارس صديقة الطفولة فكرته من مبادئ حقوق الطفل المعبر عنها في اتفاقية حقوق الطفل، وباعتبار اتفاقية حقوق الطفل الأساس الإيديولوجي الذي تقوم عليه المدارس صديقة الطفولة، فإن الاتفاقية تطرح المبادئ الأساسية أو العمومية التي تجعل المدارس صديقة للطفولة، وفيما يلي يتبين لنا من الشكل (1) كيفية استخدام المبادئ الأساسية القائمة على اتفاقية حقوق الطفل لرسم الملامح المرغوب بها في المدارس صديقة الطفولة في

بيئات محيطة بعينها، ويمكن مراجعة هذه الملامح وتحليلها للتوصل إلى معايير لتطبيق المدارس صديقة الطفولة في أي دولة (اليونيسف، 2009، ص7).



الشكل (1) المبادئ الأساسية واللامح المرغوب فيها والمعايير

ومن الملاحظ في الشكل السابق التأكيد على أن المبادئ الأساسية للمدرسة صديقة الطفولة مشتقة من اتفاقية حقوق الطفل، وتفسر بما ينسجم مع الخطط والأولويات الوطنية بالتالي رسم الملامح والصفات المرغوب بها وتحليلها لوضع المعايير الوطنية المناسبة.

وتؤكد المبادئ الأساسية للمدارس صديقة الطفولة المشتقة من اتفاقية حقوق الطفل والمستندة إلى الإعلانات الدولية للتعليم عام 1990 على حق كل طفل بالتعليم المجاني والإلزامي وحق كل طفل بتنمية قدراته وإمكانياته إلى أقصى حد ممكن، بالإضافة إلى احترام حقوق الطفل وحياته الأساسية وحقه في امتلاك هوية وقيم وثقافة (UNICEF, 2009i, p7).

واستناداً لما ذكر سابقاً، وبالتحديد اعتبار اتفاقية حقوق الطفل الأساس الإيديولوجي الذي تقوم عليه المدارس صديقة الطفولة، وأن الاتفاقية تطرح المبادئ الأساسية أو العمومية التي تجعل المدارس صديقة للطفولة.

1/2/3. المبادئ الأساسية المشتقة من اتفاقية حقوق الطفل كما يحددها الدليل العالمي

للمدارس صديقة الطفولة الصادر في عام 2009 وهي:

- مبدأ الدمج والشمولية والذي يتطلب من المدارس أن تكون أبوابها مفتوحة لجميع الطلاب، ومرحبة بهم دون استثناء فالمدرسة لا تستقبل سلباً الأطفال الساعين للالتحاق بالمدرسة، بل تسعى إيجاباً للبحث عن جميع الأطفال المؤهلين للالتحاق بالمدرسة.
- مبدأ التشاركية الديمقراطية للطلبة في جميع المجالات المدرسية، إذ أن الأطفال لهم الحق في التعليم وفق التشاركية.
- مبدأ مركزية الطفل في عملية التعليم والتعلم بمعنى آخر الطفل محور العملية التعليمية التعليمية والوارد في الاتفاقية "مصلحة الطفل الفضلى" (اليونيسف، 2009، ص ص 7-9).

وفي هذا الإطار يمكن ذكر المبادئ التوجيهية في اتفاقية حقوق الطفل وهي:

1. العمر: حددت الاتفاقية الطفل بأنه كل إنسان لم يتجاوز الثامنة عشرة، ما لم يبلغ الرشد قبل ذلك بموجب القانون المنطبق عليه (المادة/1).
2. عدم التمييز بغض النظر عن عنصر الطفل أو والديه أو الوصي القانوني عليه، أو لونه أو جنسهم أو لغتهم أو دينهم أو رأيهم السياسي أو غيره أو أصلهم القومي أو الأثني أو الاجتماعي أو ثروتهم أو عجزهم أو مولدهم (المادة/2).
3. مصالح الطفل الفضلى، وذلك بأن يولى الاعتبار لمصالح الطفل الفضلى في جميع الإجراءات التي تتعلق بالأطفال (المادة/3).
4. حق الطفل في الحياة والبقاء والنماء (المادة/6).
5. حق الطفل في المشاركة والإعراب عن آرائه في جميع المسائل التي تمس الطفل (المادة/21) (حسن ، 2005، ص 55).

وتستمد المدارس صديقة الطفولة مفهومها وإيديولوجيتها من اتفاقية حقوق الطفل المؤلفة

من 54 مادة متكاملة مع بعضها لتكفل حقوق الطفل ونمائه بشكل متكامل ومتوازن.

2/2/3. بعض الملامح للمدرسة الصديقة للطفولة المستخلصة من المبادئ الأساسية:

وهي أن المدارس صديقة الطفولة:

- تضمن حقوق كل طفل.
- تعزز مفهوم النوع الاجتماعي.

- تلبي احتياجات الأطفال.
- مرنة ومتجاوبة مع التنوع.
- تحقق الذات والاحترام والمساواة لجميع الأطفال.
- مركز نشاط عائلي.
- قاعدة مجتمعية (UNICEF, 2008, P1).

وهذه الملامح هي مثال عن ملامح عديدة عن المدارس صديقة الطفولة يمكن ذكرها وفق تفسير المبادئ العامة للمدارس صديقة الطفولة المشتقة من اتفاقية حقوق الطفل، والتي قد تتباين قليلاً بحسب تجربة كل دولة ضمن هذا الإطار.

3/3. التخطيط في المدرسة صديقة الطفولة:

تتمثل الأهداف الرئيسية للتخطيط للمدرسة صديقة الطفولة بالآتي:

- جذب الأطفال (زيادة فرص وصولهم للمدارس).
- تحسين معدلات الالتحاق بالمدرسة.
- تحسين معدلات البقاء على مقاعد الدراسة وإتمامها.
- توفير البيئات الآمنة والشاملة والمرحبة بجميع الأطفال.
- توفير بيئات تعليمية تمكينية، بما في ذلك الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- بناء أسس قيمية في المدرسة تعتمد على التعاون.
- غرس وتنمية الانسجام بين المدرسة ومجتمعها المحلي.
- إيجاد نوع من التوافق بين المباني المدرسية والبيئة كما يتفاعل الأطفال معها (اليونيسف، 2009، ص1).

ونجد بأن عملية التخطيط على مستوى المدرسة تحتاج إلى التعاون بين جميع العاملين في المدرسة، والمجتمع المحلي، ودعم الإدارات الفرعية والمركزية لمساعدة المدارس على تحقيق معايير المدرسة صديقة الطفولة.

4/3. المتعلمون والمعلمون والقائمون على الإدارة في المدرسة صديقة الطفولة:

تركز المدرسة صديقة الطفولة على أسلوب التعليم والتعلم الداعم لمصلحة المتعلم الفضلى، وتوجه هذا الأسلوب نحو استخلاص الأفضل من كل متعلم لإتقان المعارف والمهارات

والسلوكيات المقررة في المناهج الدراسية، وتشجع المدارس صديقة الطفولة استخدام أساليب تعليمية وتعلمية مختلفة ملائمة للأطفال.

ولتيسير مسارات التعليم المتعددة يحتاج المعلمون إلى:

- السعي لفهم أسباب عدم تقديم بعض الأطفال أداءً جيداً كبقية الأطفال الآخرين.
 - استخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة لجعل الأطفال يتعلمون وينجحون.
 - العمل على أساس أن الأطفال يستطيعون إتباع طرائق تعليمية مختلفة لتحقيق النجاح.
 - يتعلم الأطفال بالاكشاف والتعبير عن آرائهم كما يتعلمون عن طريق حفظ الحقائق.
 - يحتاج الأطفال إلى الحرية في استخدام مواردهم.
 - يحتاج الأطفال إلى الاعتراض على الآراء الأخرى ضمن عملية التعلم.
- ومهما يفعله المعلمون في المدرسة صديقة الطفولة، فلا بد من التركيز على مشاركة الأطفال والسعي الجاد لتمكين الأطفال كونه نتيجة لعملية التعلم ولإنجاز ذلك يحتاج المعلمون للتدريب وتنمية مهاراتهم وتصميم الغرف الصفية المناسبة بالإضافة إلى مواد التعليم والتعلم والنشاطات (اليونيسف، 2009، ص5).

يجب أن يمتلك مدير المدرس مؤهلات وتدريب وخبرة تفي كلها بالغرض بالتعامل مع التحديات والحصول على احترام المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي ودعمهم. وينبغي لمدير المدرسة استخدام هذه المؤهلات لممارسة السلطة بطريقة ايجابية وليس ممارستها بطريقة بيروقراطية، ومع أن المسؤولية النهائية لمقابلة على عاتق مدير المدرسة إلا إنه لا بد للمديرين من استشارة المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي وإشراكهم بعملية صنع القرار، وكذلك يجب إدارة الموارد المدرسية بشفافية حتى يغرسوا الثقة في نفوس الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي، ويقنعوهم باستخدام المواد المحدودة بحكمة (اليونيسف، 2009، ص14).

5/3. المتابعة والتقييم في المدرسة صديقة الطفولة:

إن الغرض من المتابعة والتقييم هي تقييم فعالية البرنامج وكفاءته وقوته بحسب التوقعات المرجوة منه، وتنفيذ المتابعة عادةً من قبل مديري المشاريع ضمن وزارات التعليم، والشركاء المنفذين الذين يجمعون البيانات المرتبطة بالمدارس صديقة الطفولة والمجتمع المحلي وتتضمن أغراض المتابعة الآتي:

- تسجيل نشاطات المدرسة صديقة الطفولة ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

- تتبع ما يحرز من تقدم في تدخلات المدارس صديقة الطفولة.
- تقديم الأدلة والبراهين على التقدم المحقق في المدارس.

ومن الملامح الرئيسية في المدارس صديقة الطفولة المشاركة الفعالة للطلبة وأفراد المجتمع المحلي جنباً إلى جنب مع المعلمين والإداريين في المدرسة والموجهين والمشرفين ومسؤولي نظام التعليم وذلك ضمن عملية المتابعة والتقييم (اليونيسف، 2009، ص1).

6/3. معايير المدارس صديقة الطفولة:

تتنوع المعايير الموضوعة للمدارس صديقة الطفولة من دولة إلى دولة، وكل تلك المعايير تستند إلى اتفاقية حقوق الطفل، وسيتم عرض المعايير الوطنية السورية في الفصل اللاحق وكيفية إعدادها من ثم اعتمادها لتكون المعايير الوطنية النموذجية للمدارس صديقة الطفولة السورية.

وفي الإطار العربي نذكر تجربة دولة فلسطين في إعداد المعايير الوطنية للمدرسة صديقة الطفولة. إذ أجريت دراسة لتحديد المعايير الفلسطينية للمدرسة الصديقة للطفل في شهر تشرين أول 2002 وقياس مدى توافر المعايير العالمية للمدرسة صديقة للطفل في المدارس الفلسطينية وفق (12) مجالاً اعتمدت عليها الدراسة في تشخيص مواصفات المدرسة صديقة الطفولة، وأخذت المعايير من وجهة نظر طلبة الصف الرابع، والصف الثامن والعاملين في المدارس، والإداريين في مديريات التربية، وأولياء الأمور مراعاة اعتبارات النوع الاجتماعي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2002، ص5).

وفيما يلي نبين المجالات (12) التي اعتمدت عليها التجربة الفلسطينية في تحديد معايير المدرسة صديقة الطفولة وهي:

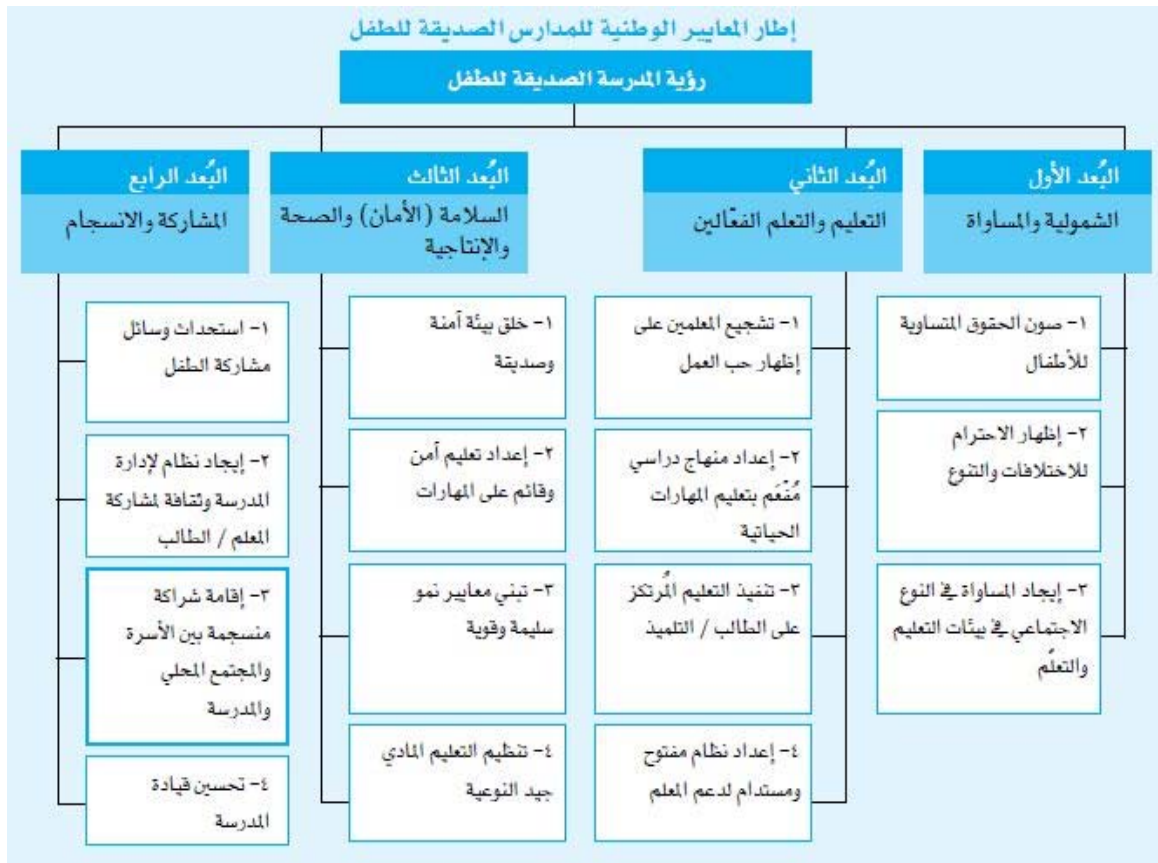
- إشراك المجتمع وأولياء الأمور والطلبة بقضايا المدرسة وبرامجها وخططها
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
- توفير التعليم للجميع.
- توافر بيئة ديمقراطية تشجع على الحوار وإبداء الرأي والمشاركة.
- توافر بيئة صحية مناسبة.
- توافر بيئة آمنة داخل المدرسة وخارجها.
- توافر مياه صالحة للشرب.
- توافر مرافق صحية مناسبة.
- وجود مستوى منخفض من العنف بين الطلبة.
- تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم وتزويدهم بمهارات الحياة.

▪ جعل الطالب محور العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2002، ص2).

وحددت عشرة معايير من وجهة نظر الطلبة، وعشرة معايير من وجهة نظر العاملين في المدرسة، وعشرة معايير من وجهة نظر الإداريين في مديريات التربية، وعشرة معايير من وجهة نظر أولياء الأمور وجميع المعايير هي مشتقة من المجالات المذكورة أعلاه.

وفي الإطار الدولي يمكن ذكر تجربة دولة الصين، إذ أعدت الصين إطاراً وطنياً لمعايير المدرسة صديقة الطفولة مبني على اتفاقية حقوق الطفل التي تعد الأساس الإيديولوجي للمدرسة صديقة الطفولة والسياسة التربوية الصينية وفيما يلي شكل يوضح ذلك:

شكل (2) إطار المعايير الوطنية للمدارس صديقة الطفولة في الصين



(اليونيسف، 2009، ص4).

ويتضمن الإطار كما هو مبين في الشكل أعلاه الأبعاد الرئيسية، وهي الشمولية والمساواة، والتعليم والتعلم الفعالين، والسلامة والصحة والإنتاجية، والمشاركة والانسجام، إذ يعمل هذا النموذج على التشاركية بين الطلبة والمعلمون وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بهدف جعل المدرسة بيئة تعلم مناسبة ومتكاملة لتنمية الطفل (UNICEF, 2009c, P23).

7/3. المدارس صديقة الطفولة في العالم:**1/7/3. امتداد المشروع:**

يذكر دليل المدارس صديقة الطفولة العالمي الصادر عن اليونسيف بأنه بلغ عدد الدول المطبق بها نموذج المدارس صديقة الطفولة (56) دولة عام 2007 مرتفعاً من (33) دولة عام 2004 (اليونسيف، 2009، ص7). وبحلول عام 2009 تطبق نماذج المدارس صديقة الطفولة في (95) دولة (UNICEF, 2009i, P7).

2/7/3. لمحة عامة حول تطبيق المدارس صديقة الطفولة في العالم:

أدمج مفهوم التعليم الشامل في نهج المدارس صديقة الطفولة في عدد من دول وسط وشرق أوروبا ورابطة الدول المستقلة، كذلك شُجِعَ التعليم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا كوسيلة لتحسين نوعية التعليم، وإدماج العناصر الأساسية للمدارس صديقة الطفولة كحقوق الطفل والمشاركة، وفي أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي تم استخدام نموذج المدارس صديقة الطفولة في عدد من الدول مثل: (بوليفيا، والهندوراس، وكولومبيا، وغويانا، ونيكارغوا)، إذ كان الإطار مبني على بعض المبادرات السابقة مثل نموذج المدارس الجديدة، وطبقت المدارس الصديقة في عقب زلزال (غوجارات) في الهند بهدف تحسين تطبيق التعليم الأساسيين وتوجد في شرق وجنوب إفريقيا معايير وطنية لتعزيز المدارس صديقة الطفولة، وكذلك تم إعداد دليل للمدارس الصديقة للفتاة في عدد من دول غرب إفريقيا، وتطبيق دول شرق آسيا والمحيط الهادي نماذج المدرسة صديقة الطفولة منذ ظهور المفهوم للوجود (اليونسيف، 2009، ص17).

3/7/3. المدارس صديقة الطفولة على المستويين العربي والدولي:

يتناول هذا الجزء المدارس صديقة الطفولة على الصعيدين العربي والدولي، ونذكر نماذج عن المدارس صديقة الطفولة على الصعيدين العربي والدولي، ولا بد من الإشارة بأن عرض النماذج سيقصر على دراسات الحالة التي أجريت من قبل منظمة اليونسيف لتجربة المدارس صديقة الطفولة في بعض الدول.

أولاً – على المستوى الدولي:

أصبحت المدارس الصديقة للطفولة النهج الرئيسي من خلال شبكة من الشركاء الدوليين والمحليين، وتعزز المدرسة صديقة الطفولة جودة التعليم لجميع الأطفال، في مواقف الحياة اليومية، وكذلك في حالات الطوارئ.

وفي حملة المدارس لإفريقيا، التي أطلقها رئيس جنوب إفريقيا السابق "نيلسون مانديلا" في عام 2004 لتوفير بيئة تعليمية آمنة، وتحسين نوعية التعليم للأطفال القارة الإفريقية، بحلول منتصف عام 2008 استفاد حوالي (3) ملايين طفل في (أنغولا، وملاوي، وموزامبيق، ورواندا، وجنوب أفريقيا، وزيمبابوي).

وقد وضعت تايلاند التصاميم المعمارية القياسية لبناء مدارس جديدة، وتحديث القائم منها كجزء من سعيها لتنفيذ سياسة المدرسة الصديقة للطفل.

وفي جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة، وبعد عام 2006 تبنت وزارة التربية والتعليم المدرسة الصديقة للطفل، وأصبحت نموذج رسمي.

وفي الصين، كانت تجربة ناجحة لنموذج المدرسة الصديقة للطفل في أكثر من (1000) مدرسة وكان قرار الحكومة عام 2007 إلى اعتماد النهج نموذجا لتحسين نوعية التعليم الأساسي والتعليم الثانوي.

وفي غرب أفريقيا، تم تنفيذ نماذج المدارس الصديقة للفتاة في (بوركينا فاسو، والكاميرون، وغامبيا، وغانا، وغينيا، وغينيا بيساو، وموريتانيا، ونيجيريا، والسنغال).

وقد أدخلت بعض الحكومات مبادرة باسم (التعلم زائد)، وهي مبادرة تهدف إلى توسيع وظائف المدرسة لتشمل تقديم الخدمات الاجتماعية للأطفال. وقد وجدت (ليسوتو، رواندا، وسوازيلاند، وزامبيا) هذه الخدمات حاسمة جدا لتحسين التعلم، وقد جعلت هذه الدول المبادرة جزء من نهج المدارس الصديقة للطفل (UNICEF, 2009b, P1-4).

1- المدارس صديقة الطفولة في البوسنة والهرسك:

بدأ مشروع المدارس صديقة الطفولة في عام 2002، بالعمل على معالجة موضوع جودة التعليم من خلال تغيير الممارسات التعليمية التي تركز على الطفل أكثر من المدرس، وتشجع مشاركة الطفل (UNICEF, 2010a, P8).

o أهداف المشروع:

- إدخال مفهوم جودة التعليم، والتعليم المتمحور حول الطفل، والبيئة صديقة الطفولة إلى مدارس التعليم الأساسي من مرحلة رياض الأطفال حتى مرحلة التعليم الأساسي (الصف الرابع) من عمر (6) سنوات حتى عمر (10) سنوات.
- إيجاد الشروط المناسبة لعملية التغيير.

- التطوير المهني المستمر في التعليم الأساسي (UNICEF, 2010a, P16).

o امتداد المشروع:

تضمن المشروع في البداية (74) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي، وُدرب (1100) مدرساً على طرائق التعلم المتمحورة حول الطفل، وتلقى (480) مدرس تدريباً متقدماً، بينما دُرِب (110) مدرساً ليصبحوا مدربين فيما بعد، وأنشأ (14) مركز تدريبي للمدرسين، وبعد أن تم البدء بتدريب محلي من قبل المدرسين المدربين المعتمدين، تزايد عدد المدارس المشاركة في التدريب بنسبة (20%) وذلك وفق الآتي: (من (60%) عام 2004 إلى (80%) في 2008).

وفي عام 2005 تم القيام بمبادرة لتحسين المشروع في (16) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي، بهدف دعم استخدام الموارد المتاحة في المدارس، لتنمية المدارس بمشاركة جميع الشركاء المعنيين في المشروع.

وفي عام 2007 تم التوسع بهذه المبادرة لتشمل (32) مدرسة أخرى، وفي نهاية عام 2007 تم تسليم (9) برامج تدريبية لـ (1050) مدرساً.

وبذلك بلغت نسبة المدرسين الذين تلقوا تدريباً أساسياً أو متقدماً (96.5%) من مدرسي رياض الأطفال، و(58%) من مدرسي الحلقة الأولى (UNICEF, 2010a, P11).

o مخرجات المشروع:

وفقاً لنتائج التقييم النهائي للمشروع فإن جميع مدراس التعليم الأساسي، قد طبقت واحداً على الأقل من مبادئ ومقاربات المدرسة صديقة الطفولة، كما أنه توجد رغبة سواء على المستوى المجتمعي أو الوطني لنشر ثقافة المبادرة لضمان التغيير المنهجي في سلوكيات المدارس. إذ تضمنت أجندة إصلاح التعليم في عام 2002 إدراج مبادئ المدرسة صديقة الطفولة في السياسة التعليمية الوطنية وكانت النتائج الأساسية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة وفق الآتي:

- استفادت (86%) من مدارس التعليم الأساسي من سياسات التعليم المتمحورة حول الطفل.
- أصبح (105000) طفلٍ بنسبة (28%) يتعلم في غرف صفية صديقة للطفل مما ساعد على زيادة مهاراتهم.
- جُهزت (530) غرفةً لاستقبال أولياء الأمور.

- قام (5436) مدرساً بنسبة (24%) بتطبيق منهجيات التعليم المتمحورة حول الطفل بشكل فعال من الصف الأول إلى التاسع.
- طُور التفاعل والتواصل ما بين المدرسين، والطلبة، وأولياء الأمور في (500) مدرسة من الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- استخدام (4) أدلة للمعلم، و(4) نماذج تدريبية، ودليل إرشادات واحد للوصول إلى التغيير المنهجي لتحسين أساليب التدريس في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- قامت (50) مدرسة بتشكيل فرق لتطوير المدرسة تركز على تحسين إدارة المدرسة، وتحسين المدرسة بشكل عام، وتحسين التواصل مع المجتمع المحلي، وزيادة مشاركة الطفل في إدارة المدارس من خلال خطة عمل المدرسة (UNICEF, 2010a, P16).
- نجد أنه ما يزيد على (100000) طفل يجلس الآن في غرف صفية صديقة للطفل في (500) مدرسة ابتدائية موزعة على أنحاء البلد، وسيتم العمل على زيادة عدد الأطفال لاسيما الملحقين الجدد بالمدرسة، كما سيتم تدريب عدد آخر من المدرسين، بذلك قد يصبح المشروع مستداماً (UNICEF, 2010a, P17).

2- المدارس صديقة الطفولة في تايلند:

- بدأ مشروع المدرسة صديقة الطفولة في تايلند عام 1998 بهدف إيجاد نموذج للمدارس التي طبقت المقاربات المعتمدة على حقوق الطفل والتي ركزت على القضايا التالية:
- جودة التعليم. الصحة الجسدية والعقلية للطفل. تطوير مهارات الحياة الأساسية.

o امتداد المشروع:

- طُبق المشروع على ثلاث مراحل، إذ زاد عدد المدارس المستهدفة من 23 مدرسة في (6) مقاطعات في المرحلة الأولى إلى (87) مدرسة في (14) مقاطعة في المرحلة الثانية. وفيما بعد جرى توسيع رقعة المناطق المستهدفة إلى (800) منطقة في (75) مقاطعة في المرحلة الثالثة (UNICEF, 2009h, p6).

o نتائج المشروع: حقق المشروع النتائج التالية:

- أدرجت مقاربات المدرسة صديقة الطفولة في النظام التعليمي على المستوى الوطني، إذ ازداد عدد المدارس التي تمارس هذه المقاربات إلى (1300) مدرسة، وكان عدد الفئة المستفيدة من ذلك (200000) طفل وطفلة.

- أدمجت مبادئ المدرسة صديقة الطفل في سياسات وزارة التعليم لضمان جودة التعليم. كما قامت (327) مدرسة إضافية بتنفيذ تقييم ذاتي مجتمعي، وتصميم خطط تطوير العمل. وأصبح مفهوم المدرسة صديقة الطفل مدمجاً في برنامج تدريب المدرسين قبل الخدمة بالتعاون مع (12) جامعةً من خلال مراجعة معمقة للمناهج إضافة إلى إدراج هذا المفهوم في أساس المنهج التعليمي في مرحلة التعليم الأساسي.
- طبقت مفاهيم حقوق الطفل في (439) مدرسةً من خلال تشجيع مشاركة الطلبة في اتخاذ القرار.
- استفاد (1815) مدرساً من التدريب المرتكز على مقاربات المدرسة صديقة الطفل التي تضمنت مفاهيم تتعلق بالصحة والنظافة والتغذية. كما استفاد (881) مدرساً من التدريب على نظام إدارة المعلومات. وشارك (550) مدرساً في تأسيس نظام تعليم وتتبع للأطفال المتسربين، والمعرضين للخطر. كما ساعد (2452) مدرساً الطلاب بالحصول على المعلومات والتعلم من خلال تطبيق التعليم التفاعلي المكتبي والتدريب على الانضباط الجيد الذي أفاد (1557) مدرساً منهم (60%) من النساء، وقد استفاد (84000) طفلاً من هذه الممارسات.
- توزيع (300000) نسخة من النشرة الشهرية Puern Dek على (987) مدرسة لتعزيز الفهم المجتمعي حول ممارسات المدرسة صديقة الطفل.
- درب (73) مسؤولاً محلياً في المناطق المستهدفة على مفهوم المدرسة صديقة الطفولة (UNICEF, 2009h, p38).

3- المدارس صديقة الطفولة في الصين:

بدأ المشروع بتطبيق المدرسة صديقة الطفل عام 2001 في (12) مدرسةً للتعليم الأساسي في (7) مناطق من (3) مقاطعات، إذ صممت وسائل تقييم بشكل تشاركي ما بين خبراء وطنيين، ومدرسين ومديري مدارس.

في عام 2003 دُمج مفهوم التعليم المتمحور حول الطفل في البرنامج التدريبي الوطني للمدرسين الذي يعزز الممارسات، والسلوكيات التشاركية للطفل مع المدرس في القاعة الصفية، وصُممت أدلة تدريب للمدرسين وللمديري المدارس.

قامت وزارة التربية في عام 2004 بالتعاون مع مكتب اليونسيف في الصين بنشر كتاب بعنوان "الأطفال يقولون ما الذي يجعل المدرس جيداً" حيث يوثق الكتاب آراء الطلبة حول المدرسين، ويعكس حق الطفل في التعبير والمشاركة في القرارات التي تتعلق به. وبحلول عام 2005 جرى توسع بنشاطات المشروع لتتضمن تقييم حول فاعلية سير عمليات التعليم في الغرفة الصفية، والأمور المتعلقة بحماية الطفل من البيئات التعليمية غير الآمنة وغير الصحية، إضافة إلى إدماج منظور النوع في الحقبة التدريبية للمدرسين في (12) منطقة من المقاطعات الغربية الأقل تطوراً، وتم تأمين وسائل تقنية لتتبع الأطفال المتسربين لا سيما الفتيات والأقليات العرقية . وفي عام 2006 وقعت وزارة التربية ومنظمة اليونسيف اتفاقية تعاون حول المدارس صديقة الطفل وجودة التعليم للفترة 2006-2010، ودُعم المشروع بالترويج الإعلامي على المستوى الوطني (UNICEF,2009c, p12).

o الهدف الرئيسي من مشروع المدرسة صديقة الطفل:

تعليم جميع الأطفال وتشجيعهم على المشاركة والتعبير في التعليم دون التمييز على أساس النوع وتأمين التعليم الجيد للجميع مما يضمن التنمية الشاملة لكل طفل (UNICEF,2009c, p12).

o امتداد المشروع:

توزعت المدارس صديقة الطفولة على (50) منطقة في (12) مقاطعة بالدورة البرامجية لليونسيف 2001-2005. إذ بلغ عددهم (3700) مدرسة للتعليم الأساسي استهدفت بما يزيد عن (3) ملايين طالب، و(17000) مدرس، ومدير، ومدرّب (UNICEF,2009c, p12). وشملت الفئات المستهدفة الطلبة بجميع الأعمار، وطبقت في المناطق الريفية والمدنية، واستهدفت الأقليات العرقية، والمتسربين من المدارس.

واستفاد من المشروع (350000) طفل، و(20000) مدرسٍ بنهاية 2008، وقامت اليونسيف بتأمين (1960) حقيبة رياضية، و(1144) حقيبة مكتبية، وكانت نسبة الإناث (50%) من الفئة المستفيدة من المشروع (UNICEF,2009c, p15).

o نتائج المشروع: حقق المشروع النتائج التالية:

❖ تحقيق الارتباط والتناغم الوثيق بين المشروع والسياسات التعليمية، وعمليات تطوير منهاج التعليم الأساسي في الصين.

- ❖ نفذت دراسات، ومسوحات أساسية حول الشمولية، والنوع، والأمان، والتعليم التفاعلي والتعليم المرتكز على المهارات الحياتية، والإدارة المدرسية، وبرامج دعم المدرسين، والتعليم عن بعد.
 - ❖ تحسين القوانين والسياسات التعليمية بناءً على التجربة المستفادة من المشروع.
 - ❖ أصبحت المدارس أكثر شمولية وأمان.
 - ❖ إدماج مفهوم النوع في المدارس صديقة الطفل.
 - ❖ تعزيز القدرات المدرسية، والمدرسين، والمجتمع المحلي، والمكاتب الحكومية لتخطيط التدخلات من قبل المشروع لتحقيق حقوق الطفل.
 - ❖ دعم المشاركة المجتمعية الأسرية مع المدرسة.
 - ❖ تسهيل المشاركة الطلابية في الغرف الصفية من خلال سير العمليات التعليمية، واتخاذ القرار.
 - ❖ تطوير إطار عمل على المستوى الوطني لتحقيق أبعاد ومعايير المدرسة صديقة الطفل تركز على الأبعاد الآتية:
 - ❖ الشمولية والمساواة.
 - ❖ التعليم والتعلم الفعال.
 - ❖ إيجاد بيئة تعليمية آمنة، صحية وحامية.
 - ❖ التشاركية (UNICEF, 2009c, p18-19) ..
 - ❖ تعديل السلوك الذي يعدُّ من أهم مخرجات المشروع المتضمن:
 - تعديل السلوك تجاه الطفل في البيت والمدرسة.
 - عدم التمييز على أساس النوع والأقليات العرقية.
 - تغيير التشريعات والسياسات التعليمية (UNICEF, 2009c, p26).
- 4- المدارس صديقة الطفولة في غامبيا:

بدأ المشروع في التسعينيات بإدراج بعض أبعاد مشروع المدرسة صديقة الطفل في جميع النشاطات التعليمية بالتعاون مع منظمة اليونيسيف، وفي أواخر الفترة أخذ العمل بعداً آخر ركز على الفتيات باعتبارهم المجموعة المهمشة، والتي لا تحصل على حقها في التعليم لاسيما في المناطق الريفية. وسُميت المبادرة المدارس صديقة الفتاة، والتي تعتبر صديقة

للطفل بشكل عام باعتبار أن الأنشطة تتناسب كلا الجنسين، وعندما تحققت المساواة في الالتحاق في المدرسة بين الذكور والإناث، سُمي المشروع بالمدرسة صديقة الطفل.

وبحلول نهاية القرن كان هناك اهتمام حكومي كبير لدعم تعليم الفتيات مما دفع وزارة التربية لإحداث وحدة تعليم الفتيات (UNICEF, 2009d, p7).

0 أسس مشروع تعليم الفتيات:

- إنشاء صندوق دعم للفتيات.
- إنشاء نوادي الأمهات لتمكينهم من دعم تعليم فتياتهم وتسهيل عملية إرشاد الأقران بين الأم والطفل وبين الأهل.
- تأمين فرصة للأمهات لتعريف المجتمع بأهمية تعليم الفتيات.
- عقد مؤتمرات لكافة الفتيات لتأمين فرصة لهم للتفاعل فيما بينهم والتعبير عن القضايا التي تهدد حياتهم في المدرسة.
- القيام بمبادرات لتدريب المدرسات الإناث (UNICEF, 2009d, p7-9).

0 معايير اختيار المدارس صديقة الفتيات 2002-2006:

- المجتمعات ذات النسب الأقل من التحاق الطلبة بالمدرسة لاسيما الفتيات.
- المجتمعات ذات الحظ الأقل في الخدمات التعليمية، والمشاركة المجتمعية.
- المجتمعات التي تعاني من نسب عالية من تسرب الفتيات من المدرسة.
- المدارس التي يعتبر فيها الأمن والأمان للفتيات قضية كبيرة.
- المدارس التي تعاني من تدني جودة التعليم، ومشاركة الفتيات في التعليم.
- المجتمعات في المناطق الغربية التي لا تعطي قيمة لتعليم الفتيات.
- المناطق التي يعاني فيها المدرسون من ظروف صعبة سواء في المدرسة أو الحي.
- المدارس التي تفتقر إلى المشاركة المجتمعية (UNICEF, 2009d, p11).

0 نتائج مشروع المدارس صديقة الفتيات/ فيما بعد المدارس صديقة الطفولة:

فيما يلي أهم نتائج المشروع:

- رُوج لمفهوم تعليم الفتيات في (30) منطقة.
- حددت الاحتياجات التدريبية وأُمنت لـ (150) لجنة مدرسية.
- دُعمت 300 فتاة من صندوق الدعم الوطني.

- زاد عدد المدرسات المتدربات في معهد غامبيا من (57) في عام 1999 إلى (131) عام 2000 من خلال مبادرة تعويض التدريب للمدرسات.
- أُعدت (1000) نسخة من الدليل التدريبي حول النوع الاجتماعي، وإدماجه في المواضيع الأربع الرئيسية في المنهاج التعليمي للتعليم الأساسي، واستخدم للتدريب قبل الخدمة لـ(600) مدرس.
- طُبِع 1000 نسخة من تقرير مراقبة الانجازات التعليمية وتوزيعه على (100) من الشركاء الأساسيين في ورشة عمل على المستوى الوطني.
- طُبِع (1000) نسخة من تقرير تقييم التعليم للجميع، وتوزيعه على (150) من الشركاء الأساسيين في مؤتمر وطني.
- أسس (23) نادي للأمهات في المناطق ذات النسب الأدنى من التحاق الفتيات بالمدرسة.
- أُنجِزت دراسة حول زواج الأطفال، وحمل المراهقات لاسيما فتيات المدارس.
- وُزعت (20000) نسخة كتاب على الفتيات في المناطق الريفية.
- شاركت (80) فتاة في المؤتمر "لجميع الفتيات"
- شاركت (95) فتاة في العيادات العلمية
- شاركت (70) فتاة والمئات من أفراد الأحياء في معرض العلوم
- أسست (4) مرافق صحية في المدارس في المناطق الريفية
- دُرِب (100) مدرس حول العلوم والرياضيات
- دُرِب (200) مدرس حول الإرشاد والنصح، و(105) مدرسين في الكشف المبكر، والدعم للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- دُرِب (100) عضو من نقابة أولياء الأمور والمعلمين على الإدارة المدرسية لاسيما القضايا المتعلقة بالفتيات (UNICEF, 2009d, p10).

o مخرجات ونتائج المشروع بعد إعادة تسميته بمشروع المدرسة صديقة الطفولة:

حقق المشروع النتائج الآتية:

1. شمولية التعليم.

2. فعالية التعليم.

3. تحقيق الصحة والأمان.
 4. الاستجابة لمفهوم النوع.
 5. الدعم المجتمعي.
 6. الدعم على المستوى الوطني الحكومي (UNICEF, 2009d, p17).
- 5- المدارس صديقة الطفولة في مقدونيا:

يعدّ مشروع المدرسة صديقة الطفولة رديفاً لعملية تطوير التعليم في مقدونيا، ويهدف إلى تمكين كل طفل من حقه في التعلم.

وتستند التجربة على الأبعاد الأساسية للمشروع وهي:

- الشمولية.
- الفاعلية.
- الصحة والأمان والحماية في البيئة المدرسية.
- الاستجابة لمفهوم النوع.
- التشاركية بين المدرسة والمجتمع.

وقد أضافت مقدونيا بعداً آخر، وهو احترام حق الطفل في التعلم والتعددية الثقافية الذي اعتبرته بعض الدول الأخرى من ضمن مفهوم الشمولية.

وأبرز النتائج خلال السنوات الثلاث الأولى للمشروع تم إيصال فكرة المبادرة إلى (11000) فردٍ حيث استفاد ما يقارب (5000) شخصٍ من المشروع في المدارس الخمسة وفق الآتي: (4534) طالباً وطالبة، و(287) مدرساً وإدارياً في المدرسة، و(150) من الأهالي، والمجتمع المحلي، ومارس (6000) شخصٍ على الأقل من الأبعاد الأساسية للمشروع. وأدرجت المبادئ الرئيسة للمدرسة صديقة الطفل في القانون الوطني للتعليم الأساسي، وأيضاً أدرجت في مناهج التعليم الأساسي مهارات الحياة (UNICEF, 2009e, p9).

o نتائج المشروع:

أدرجت المبادئ الأساسية للمدرسة صديقة الطفل على المستوى الوطني، فقد قامت الحكومة في وثيقتها المفاهيمية للتعليم الإلزامي على مدى السنوات التسع القادمة، باعتبار هذه المبادئ حجر الأساس في النظام التعليمي المقدوني (UNICEF, 2009e, p20).

كما كان للتجربة أثراً إيجابياً على الطلاب وعلى المدرسين والكادر الإداري في المدرسة حيث تمت ملاحظة تغير في سلوك المدرسين الذين عبروا عن عدم قدرتهم على العمل سوية في بداية التجربة، بينما في نهاية الفصل كانوا يعملون سوية في مجموعات، ويقدمون نتائج أفضل، وأصبحوا يناقشون أمورهم بطريقة بناءة، وساعد هذا التطور في السلوك التعليمي على تحسين التعليم والتعلم، وكان للتجربة أثراً واضحاً على الأهل، والمجتمع إذ شاركوا في العديد من ورشات العمل، والتقييمات الذاتية للمدرسة (UNICEF, 2009e, p22).

6- المدارس صديقة الطفولة في نيكاراغوا:

بدأ المشروع مع الدورة البرامجية لليونيسيف لعام 2002-2006، إذ تنتظر الحكومة إلى مفهوم المدرسة صديقة الطفل، على أنها "المكان الذي يمكن للأطفال والمراهقين أن يبنوا ويمارسوا ويطوروا المعرفة والقدرات، ومهارات الحياة بطريقة صحية وأمنة وشمولية، وفي بيئة توفر الحماية للأطفال، إذ تحترم الاختلافات الثقافية، ويمكن إشراك المدرسين والأهل والمجتمع في ذلك" (UNICEF, 2009f, p9).

o معايير المدرسة صديقة الطفل في نيكاراغوا:

1. التعليم الناجح والجيد والصديق للطفل.
2. البيئة الآمنة والصديقة للطفل.
3. المياه الآمنة والنظافة والبيئة الصحية.
4. الصحة المدرسية والتغذية.
5. ضمان الحقوق ومشاركة الكبار (UNICEF, 2009f, p13).

o مراحل تطبيق المشروع: تطور المشروع وفق أعداد الطلبة والمدارس (2002 -

2006): طبق المشروع على ستة مراحل بدأت وفق الآتي:

1. رفع وعي المجتمع التعليمي حول مبادرة المدرسة الصحية والصديقة للطفل.
2. رغبة المجمع التعليمي والبلدي بالمشاركة في المشروع والالتزام به.
3. تطوير تقييم تشاركي لتحديد حالة المدرسة.
4. تطوير خطة عمل المدرسة التشاركية للحصول على الترخيص على أن تكون المدرسة صديقة للطفل.

5. تنفيذ عملية مراقبة تشاركية للمشروع.

6. التقييم وإعطاء الترخيص.

وفيما يأتي نبين تطور المشروع:

جدول (1) تطور مشروع المدرسة صديقة الطفولة في نيكارغوا

تطور المشروع وفق أعداد الطلبة والمدارس (2002-2006)						
2007	2006	2005	2004	2003	2002	
293	217	188	122	87	17	المدارس
19106	18174	15315	11998	8879	2511	الفتيات
20329	19133	18717	15356	9692	2528	الذكور
39432	37307	34032	27354	18571	5039	إجمالي الطلاب

(UNICEF, 2009f, p13).

o نتائج المشروع:

كان من أبرز نتائج المشروع الآتي:

- عززت عمليات التعليم في المدارس المتعددة المراحل في (30) بلدية.
- طبقت مبادرة المدرسة الصحية وصديقة الطفل في (30) بلدية.
- كانت المشاركة واسعة من الطلاب والأهل والمجتمع.
- إيجاد رأي مجتمعي جيد وخلق بيئة إيجابية لمشاركة المواطنين والطلبة والمراهقين.
- طبقت (200) مدرسة فعاليات تربية للمواطنة والسلام.
- نشر التجارب المجتمعية التي تروج لمشاركة الطلاب والمراهقين في بناء المواطنة والسلام (UNICEF, 2009f, p27).

7- المدارس صديقة الطفولة في إثيوبيا:

أطلقت الحكومة بالتعاون مع اليونيسيف المشروع عام 2007، وأنجز العمل بشكل تشاركي على مراحل، إذ اختيرت المدارس أولاً مع مراعاة أدوات القياس الآتية: (الالتحاق بالمدرسة، الوصول للمدرسة، جاهزية المدرسة، سجلات أداء المدرسة).

وقامت المدارس بدورها بتحديد الاحتياجات، وترتيب الأولويات، وتحضير مقترحات التمويل، كما تم العمل على المرافق العامة، والغرف الصفية، والأثاث، والمكتبات التي كانت تعاني من

شروط سيئة. وكانت نقطة البداية من العمل على خلق بيئة تعليمية مناسبة لإطلاق المشروع (UNICEF, 2010c, p8).

o امتداد المشروع:

في بداية المشروع استهدفت (51) مدرسة، إضافة إلى استهداف (172) مدرسة أخرى فيما بعد، وكانت خطة اليونيسف هي الوصول إلى (1000) مدرسة للتعليم الأساسي في 2011 (UNICEF, 2010c, p9).

واستهدف المشروع الطلبة، والمدرسين، ومديري المدارس، والموجهين، وخبراء التعليم في المناطق التسعة وإدارات المدن.

واستفاد (23920) طالباً وطالبة في المدارس (15) المختارة لتطبيق المبادرة التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والتدخلات لبرنامج المدرسة صديقة الطفل في عام 2008/2007. واستفاد قرابة (80000) طفل وطفلة من هذا البرنامج سنوياً في (51) مدرسة من المدارس صديقة الطفل، وبحلول 2008 ستكون الفئة المستفيدة من المشروع أكثر من (351000) طفل وطفلة في (222) مدرسة مستهدفة (UNICEF, 2010c, p12).

o نتائج المشروع: كانت وفق الآتي:

❖ التقدم في تحقيق بيئة تعليمية صحية، آمنة حامية للطفل تتضمن:

▪ تحسين بيئة الغرف الصفية.

▪ الرياضة والملاعب.

▪ المرافق الصحية ومياه الشرب الآمنة.

▪ سياسات وسلوكيات الانضباط في المدرسة.

❖ تحقيق تقدم في معدلات الالتحاق في المدارس (من 1.9% في عام 2006 إلى 6.8% عام 2008).

❖ الكفاءة الداخلية للمدارس صديقة الطفل.

❖ جودة التعليم في المدارس صديقة الطفل وفق الآتي:

▪ كل المدارس التي طبقت المبادرة لديها كادر تعليمي مؤهل.

▪ تحسين جودة الغرف الصفية.

- تحسين مشاركة الطلاب.
- تحسين جودة المناهج والوسائل التعليمية.
- تحقيق تقدم معدلات النجاح (UNICEF, 2010c, p19-22).

كما كان للمشروع أثراً في:

- ❖ تعديل السلوك لدى المدرسين ومديري المدارس وارتفاع في نسبة الآباء الذين يرسلون أولادهم إلى المدرسة.
- ❖ تعزيز التواصل بين المدرسة والمجتمع.
- ❖ تغيير السياسات والتشريعات التعليمية (UNICEF, 2010c, p26).

8- المدارس صديقة الطفولة في سيريلانكا:

بدأ العمل في عام 2002 بين الحكومة ومنظمة اليونسف للترويج لمقاربة المدرسة صديقة الطفل، كوسيلة لتحسين جودة التعليم من خلال تطبيق منهجية تعتمد على حقوق الطفل في البيئة المدرسية (UNICEF, 2009g, p8).

وكانت البداية بتنفيذ مشروع رائد على (125) مدرسة تتضمن (5000) طفل وطفلة في المقاطعة الغربية الشمالية عام 2002 حيث كانت الخلفية الاجتماعية للفئة المستهدفة فقيرة. كان نجاح المشروع كبير في تشجيع المجتمعات المدرسية على استيعاب، وحل المشاكل التي تعترض سير العملية التعليمية، كما تم تحسين البنية المادية للمدارس، وتأسيس المرافق الصحية فيها، كما أظهر المدرسون ومديري المدارس تغييراً في السلوك تجاه الطلبة، وبعد هذا النجاح تم توسيع المشروع ليستهدف (1400) مدرسة أخرى (UNICEF, 2009g, p9).

o نتائج المشروع:

لقد أظهرت جميع المدارس صديقة الطفل ارتفاعاً في معدلات حضور الطلاب في المدرسة بالإضافة إلى تحسين التواصل المجتمعي مع المدرسة ومشاركتهم في تحسين البيئة المدرسية كما قدمت المنظمات غير الحكومية العاملة في سيريلانكا دعماً كبيراً للمشروع.

ولم يقتصر المشروع فقط على رفع معدلات الالتحاق بالمدرسة، بل كان التحدي الأكبر هو تحسين جودة التعليم، وكان النجاح الكبير هو تحول مبادئ المدرسة صديقة الطفل من برنامج على مستوى المدرسة إلى سياسة عامة على المستوى الوطني. والمشروع مطبق في (1400) مدرسة ويصل إلى (400000) طالب وطالبة (UNICEF, 2009g, p17).

9- المدارس صديقة الطفولة في جمهورية لاو الشعبية:

كان عنوان المشروع "المدرسة ذات الجودة"، والنموذج الذي يعتمد على حقوق الطفل، ومبادئ المدرسة صديقة الطفل لتحسين جودة التعليم في جمهورية لاو الشعبية. وكانت اتفاقية حقوق الطفل هي المرتكز الأساسي لنظام المدرسة، والذي يضمن حق الطفل في الوصول إلى التعليم الجيد الذي يمكنهم من المهارات اللازمة ليكونوا أفراداً فاعلين، وسليمين في المجتمع، لا سيما في هذا العالم المتغير. إضافةً إلى ضمان إدارة المدرسة بشكل جيد، ووجود بيئة آمنة وصحية وغرف صفية مجهزة بالوسائل التعليمية اللازمة، وضمان تحفيز المدرسين، وامتلاكهم الخبرات والمهارات لتنظيم عملية التدريس لتلبية احتياجات الطلاب (UNICEF, 2011b, p13). وتقوم المدرسة ذات الجودة بتطبيق المبادئ الستة لإطار المشروع وهي:

- ✓ الشمولية.
- ✓ دعم التعليم الفعال.
- ✓ تأمين بيئة سليمة، وأمنة للطفل.
- ✓ الترويج للتوازن على أساس النوع.
- ✓ تشجيع المشاركة المجتمعية.
- ✓ الإدارة الناجحة (UNICEF, 2011b, p13-15).

وفيما يلي جدول يبين تطور عدد مدارس المشروع:

جدول (2) تطور مشروع المدرسة صديقة الطفولة في جمهورية لاو الشعبية

السنة	6/2005	7/2006	8/2007	9/2008	10/2009	11/2010
المدارس	3	37	455	770	1178	1687

(UNICEF, 2011b, p17).

o نتائج المشروع:

كان الهدف الأساسي للمشروع هو التغيير النوعي من حيث أن تكون السياسات الوطنية أكثر توافقية وشمولية، و تمكين المدرسين ومديري المدارس، وضمان مشاركة مجتمعية، والتوصل إلى معايير ملائمة لجودة المدرسة، و التخطيط لمهارات عملية تضمن انغماس الطلبة بشكل تام في العملية التدريسية، من خلال استخدام وسائل تعليمية تركز على الطفل، وتستجيب لمفهوم النوع الاجتماعي، وتنفذ في بيئة تعليمية مساعدة.

وتظهر النتائج التالية تأثير تطبيق مشروع المدرسة ذات الجودة:

- ارتفاع نسب الالتحاق في المدارس ذات الجودة عن المدارس الأخرى، إذ زادت نسب الالتحاق بمعدل (4.2) للفتيات و(3.1) للذكور بينما لم توجد هذه الزيادة في المدارس التي لم تطبق المشروع.
- تحسن جودة التعليم والتعلم من خلال تدريب المدرسين وكادر المدرسة، تحسين البيئة الصفية وتغيير السلوكيات التدريسية لدى المعلمين ومديري المدارس مما انعكس ايجابيا على تحصيل الطلاب الدراسي.
- أصبحت البيئة التعليمية نظيفة، وآمنة للطلبة.
- ارتفاع نسبة مشاركة المجتمع المحلي، وتقديم الدعم للمدرسة، والإدارة المدرسية.
- استفاد من المشروع (200000) طالب وطالبة.
- يعتبر ادماج مفاهيم المدرسة ذات الجودة في السياسات التعليمية على المستوى الوطني من أهم النتائج، وقد تبنت وزارة التعليم الحقيقية التدريبية للمدرسين في برنامجها الوطني لتحسين المهارات العملية للمدرسين (UNICEF, 2011b, p19).

10- المدارس صديقة الطفولة في أوغندا:

خلال التسعينيات حددت العديد من العوامل التي تعود لتدني المشاركة، وإتمام مرحلة التعليم الأساسي، وعلى وجه الخصوص تدني مشاركة الفتيات، هذه العوامل بما فيها الفقر، وتأثير الإيدز، ونفقات التعليم أعاقَت عملية الالتحاق بالمدرسة. وكان هناك نقص في السياسات الوطنية المعيقة مثل حرمان الفتيات الحوامل، والأمهات الصغار من الالتحاق بالمدرسة، إضافة إلى قضايا تتعلق بالأمان والسلامة خصوصاً للفتيات، وقلة المرافق الصحية مما أثر في البيئة المدرسية (UNICEF, 2010b, p6).

قامت الحكومة بالتعاون مع اليونسف في عام 2001 بوضع قضايا النوع الاجتماعي، ودعم حركة تعليم الفتيات تحت مظلة عملها في برنامج التعليم الأساسي صديق الطفولة، وبدأت التجربة بإطلاق (642) مدرسة صديقة للفتيات، وفي عام 2002 أنهت اليونسف مع وزارة التعليم الإرشادات العامة للمدارس صديقة الطفولة.

وأطلقت في عام 2007-2008 حملة "اذهب للمدرسة، عد إلى المدرسة، ابق في المدرسة" التي أسهمت في زيادة الالتحاق بالمدرسة بنسبة 15% في المقاطعات السبع

المستهدفة، إذ التحق بالمدرسة ما يزيد عن (83000) طالب. كما عملت الحملة على تحسين المرافقة الصحية في المدرسة مما شجع على زيادة الإقبال على المدرسة، وتم تدريب (3900) مدرسٍ على التعامل مع احتياجات الطلبة المتأثرين بالنزاعات. كما تم تزويد المدارس بـ(1100) حقيبة ترفيهية (UNICEF,2010b, p8).

o نتائج المشروع: تمخض المشروع عن النتائج الآتية:

- ❖ ارتفاع نسبة التحاق الفتيات في المدرسة من (47.3%) عام 2003، إلى (48.3%) عام 2007.
- ❖ تأسيس سبعة مراكز مجتمعية للطفولة المبكرة.
- ❖ توزيع وسائل مصادر للمعلومات باللغات المحلية.
- ❖ تدريب مقدمي الرعاية والميسرين.
- ❖ دعم التدريب والتعبئة المجتمعية.
- ❖ إطلاق حملات لتشجيع الذهاب إلى المدرسة والبقاء فيها.
- ❖ تدريب (3966) مدرساً على استخدام وسائل تعليمية صديقة للأطفال.
- ❖ تأسيس (20) مقراً للمدرسين لتجنب غيابهم.
- ❖ تأسيس (123) مركزاً لتنفيذ برنامج تسريع عملية التعليم للأطفال من الفئة العمرية من (10-16) الذين لم يلتحقوا مطلقاً بالمدرسة.
- ❖ تأسيس مجموعات طوارئ تعليمية في المناطق التي تعتبر مناطق قطاعية.
- ❖ عودة (118) من الأمهات الصغار للمدرسة.
- ❖ تحسين الخدمات الصحية والنظافة في (35680) مدرسة حيث استفاد من ذلك أكثر من (500000) طفل وطفلة (UNICEF,2010b, p24).

ثانياً – على المستوى العربي:

حققت المنطقة العربية قفزات كبرى في مجال التعليم، إذ ارتقت بمتوسط معدل الالتحاق بالمدارس إلى أربعة أمثاله منذ ستينيات القرن الماضي، وحققت مساواة تامة تقريباً بين الجنسين في التعليم الأساسي.

وزادت كثيراً القدرة على الالتحاق بالنظام التعليمي في المنطقة خلال العقدين الماضيين إلى درجة تعميم الالتحاق بالتعليم الأساسي للبنين والبنات في معظم بلدان المنطقة. وارتفع صافي معدل الالتحاق من (86%) إلى (94%) بين عامي 2000 و2010. وكذلك ارتفع معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي، وإن لم يكن بنفس الدرجة، إذ ارتفع صافي معدل الالتحاق من (62%) إلى (70%) خلال الفترة نفسها.

والجدير بالذكر أنه يشوب هذه الإنجازات المبهرة أمر لا يدعو للارتياح، فيما يتعلق بالكثير من التلاميذ في أنحاء المنطقة لا يُعد الالتحاق بالمدارس مرادفاً للتعلم ذي النوعية الجيدة. وتظهر المؤشرات أن الأنظمة المدرسية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتسم بشكل عام بتدني الجودة، وهي حقيقة تظهرها بأوضح برهان الاختبارات القياسية الدولية (البنك الدولي، 2014، ص1).

وفي هذا الإطار تأتي مبادرات عديدة لتحسين نوعية التعليم منها مبادرة المدارس صديقة الطفولة، ومبادرة المدرسة صديقة الفتيات، وتأتي هذه المبادرات بتعاون مع المنظمات الدولية على رأسها منظمة اليونيسف. إذ أطلقت اليونيسف مشروع المدرسة صديقة الطفولة في الجزائر ضمن (40) مدرسة، إذ تهدف هذه المدارس إلى تقديم بيئة داعمة ومحفزة على التعلم. وفي السودان جرى العمل على القبول المتكافئ للبنات ضمن تعلم ذو نوعية جيدة في المدارس صديقة الطفولة، بالتركيز على البنات اللواتي يحرمن من التعليم.

وفي لبنان جرى العمل مع مؤسسة المدرسة صديقة الطفولة على تحسين مهارات ومعارف أكثر من (300) معلم ومعلمة، وأسس نظاماً للتوصية المدرج مع المستوصفات الصحية في (28) مدرسة (علاء الدين، 2010، ص42).

وفي المغرب جرى إطلاق تجربة المدن صديقة الطفولة، التي تعزز التشجيع على تثقيف الأطفال وتعزيز الإحساس بالمواطنة، فضلاً عن الاندماج في المجتمع والمشاركة، وتدعم مبادرة "المدن الصديقة للأطفال" هذا الجهد، وتمنح صوتاً أقوى للأطفال والشباب، وفي الوقت نفسه توفر إطاراً شاملاً لجميع المسؤولين المعنيين بإنفاذ حقوق الطفل، وربما تصبح نموذجاً لبلدان أخرى (اليونيسف، 2009، ص1). وفيما يلي نبين تجارب فلسطين وسلطنة عُمان والعراق في المدرسة صديقة الطفولة.

1- المدارس صديقة الطفولة في فلسطين:

بدأ المشروع مع إجراء دراسة لتحديد المعايير الفلسطينية للمدرسة الصديقة للطفل في شهر تشرين أول 2002 وقياس مدى توفر المعايير العالمية للمدرسة صديقة للطفل في المدارس الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2002، ص2).

o نتائج المشروع:

أنجز منذ عام 2003 الكثير على صعيد الترويج للمدارس صديقة الطفل في فلسطين المحتلة بظل الظروف المزمدة الصعبة للاحتلال، وتزود تجربة المدارس صديقة الطفولة الفلسطينية أمثلة جيدة إبداعية لتطبيق نموذج المدارس صديقة الطفولة من خلال تطبيق التعليم ذي النوعية الجيدة في الظروف الطارئة والبيئات المختلفة. ويشير التقييم الإيجابي لعام 2010 للأثر الإيجابي على نوعية التعليم من خلال تحسين أساليب الإدارة المدرسية، والعمل على تحسين البنية التحتية، والعمل على إيجاد بيئات وقائية لمنع العنف، وتحسين طرائق وأساليب التعليم مما زاد دافعية الطلبة، وحسن الصلات بشكل لا بأس به مع المجتمع المحلي، وأعطى تطبيق نموذج المدارس صديقة الطفولة زخماً قوياً لتطبيقها في جميع أنحاء الدولة الفلسطينية المحتلة (UNICEF, 2011a, P4).

ووضعت الأهداف في خطة التنمية الفلسطينية (2008-2010) لتحسين وصول جميع الطلبة إلى التعليم على كل المستويات، وتحسين نوعية التعليم، وتطوير النظام التعليمي، وتقريباً جعلت خطة المدارس صديقة الطفولة من الوسائل الرئيسية لتحسين نوعية وجودة التعليم في فلسطين المحتلة (UNICEF, 2011a, P9).

o امتداد المشروع: طبقت تجربة المدارس صديقة الطفولة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: بدأت في عام 2003-2005 في (100) مدرسة صديقة للطفولة، والمرحلة الثانية: بدأت منذ عام 2006، وفي عام 2009 أجري تقييم كشف أن مدارس التجربة الصديقة للطفل كانت أفضل من بقية المدارس غير المشمولة بالتجربة، وفي خطة التنمية الفلسطينية (2008-2010) تبنت الخطة المشروع وسعت إلى جعل كل المدارس الفلسطينية صديقة للطفولة (UNICEF, 2011a, P15).

وحتى تكون المدرسة صديقة للطفل يجب أن تتوفر فيها الشروط أو المواصفات وفق المجالات الآتية:

- ✓ مراعاة اعتبارات النوع الاجتماعي.
- ✓ إشراك المجتمع وأولياء الأمور والطلبة بقضايا المدرسة وبرامجها وخططها
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
- ✓ توفير التعليم للجميع.
- ✓ توافر بيئة ديمقراطية تشجع على الحوار وإبداء الرأي والمشاركة.
- ✓ توافر بيئة صحية مناسبة.
- ✓ توافر بيئة آمنة داخل المدرسة وخارجها.
- ✓ توافر مياه صالحة للشرب.
- ✓ توافر مرافق صحية مناسبة.
- ✓ وجود مستوى منخفض من العنف بين الطلبة.
- ✓ تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم وتزويدهم بمهارات الحياة.
- ✓ جعل الطالب محور العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2002، ص2).

2- المدارس صديقة الطفولة في مصر:

عقد في مصر عام 2004 اجتماع عربي إقليمي خاص بجودة التعليم تحت عنوان الرؤية العربية للمستقبل من خلال شراكة جمعت اليونيسف واليونيسكو ووزراء التعليم في الدول المعنية، وركز المؤتمر على قضايا رئيسة أبرزها التحول المنهجي في جودة التعليم، وإرساء معايير لجودة التعليم لتطبيقها في جميع المجالات، وتعرض اليونيسف تجربتها في مصر التي تعدها إستراتيجية خلاقة في الحد من الهوة بين الجنسين، وركز هذا النموذج على أهمية مشاركة المجتمع المحلي في تمكين الفتيات من الذهاب إلى المدرسة والاستمرار فيها، وبين فعالية الاستراتيجيات "الصديقة للفتيات" ودور أساليب التعلم النشط التي تركز على الطفل لضمان زيادة التحاق الفتيات بالتعليم وإشراكهن في عملية تعليم مستمرة مدى الحياة (اليونيسف، 2008، ص8).

وتشكل هذه المبادرة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية مبادرة الأمم المتحدة لتعليم البنات ضمن مبادرة التعليم للجميع التي أطلقتها الأمم المتحدة عام 2000 (اليونيسف، 2008، ص14). وفي هذا الإطار يمكن الإشارة بأن هذه المبادرة هي نواة للمدارس صديقة الطفولة في جمهورية مصر العربية.

3- المدارس صديقة الطفولة في سلطنة عُمان:

تناول المشروع الذي تنفذه وزارة التربية والتعليم في السلطنة بالتعاون مع منظمة اليونيسف ومؤسسة بيت الخبرة مجموعة من الأهداف منها: جعل البيئة التعليمية صديقة ومحبة للطفل، ورفع مستوى الوعي باتفاقية حقوق الطفل بين الأطفال وأولياء الأمور والمجتمع المدني، وتعزيز مبادئ حقوق الطفل في النظام التعليمي، إضافة إلى تعزيز دمج الأطفال ذوي الإعاقة في النظام التعليمي، وتقوية الشراكة بين جميع الفئات المستهدفة في المجتمع.

0 مراحل تنفيذ المشروع:

قامت الوزارة بتشكيل فريق عمل وطني لمبادرة المدارس الصديقة للطفل، بعضوية مختصين من ديوان عام الوزارة، وتم الاستعانة بمجموعة من الخبراء الدوليين للقيام بتدريب الفريق، وتحديد أهدافه ومهامه ومساندته في وضع أدلة العمل وأدواته ومراجعتها، وخلال العام الدراسي 2013م قام الفريق بمجموعة من الإجراءات منها تطوير معايير وطنية لمبادرة المدارس الصديقة للطفل في السلطنة محتوية على ستة أبعاد ومؤشرات وهي: الصحة والسلامة والحماية، وتعزيز حقوق الطفل، والشمولية، ومراعاة الفروق بين الجنسين، والفاعلية التعليمية، والمشاركة المجتمعية، عقب ذلك قام الفريق بتطوير أدوات للتطبيق التجريبي على البيئة التعليمية العمانية، من خلال إعداد مجموعة من الاستبانات: لطلبة الصفوف (1-4)، وطلبة الصفوف (5-12)، ولأولياء الأمور، وللمعلمين، وللمختصين بالوزارة، وبطاقة الملاحظة (للمدرسة). وتقرر تنفيذ المبادرة بصورة تجريبية لثلاث محافظات تعليمية، وهي: محافظة مسقط، ومحافظة ظفار، ومحافظة شمال الباطنة، وقد تمّ تحديد منسق للمبادرة من كل محافظة تعليمية، ثم قام الفريق بتنظيم زيارات ميدانية لتطبيق أدوات المبادرة بالمحافظات الثلاثة في شهر فبراير 2013م، بجانب تنفيذ برنامج تدريبي لمنسقي مبادرة المدارس الصديقة للطفل بالمحافظات من قبل الفريق الوطني للمبادرة، واليوم نشهد تدشين البرنامج التدريبي للمبادرة والذي من خلاله سيتم تنفيذ العديد

من الأنشطة التدريبية من قبل الخبراء المختصين من مؤسسة بيت الخبرة وعلى مدى خمسة أيام متواصلة (الكلبانية، 2013، ص1).

4- المدارس صديقة الطفولة في العراق:

بدأ العمل بمشروع المدرسة صديقة الطفولة في عام 2011، وتشمل معايير المدرسة صديقة الطفولة ضمان بيئة تعليمية مثالية للأطفال من خلال خمسة مجالات عامة لتطوير المدرسة هي البيئة المدرسية، وإدارة المدرسة، وبناء قدرات المعلمين، وإشراك المجتمع المحلي في دعم التعليم بالإضافة إلى الشمولية والمشاركة.

o امتداد المشروع والنتائج الرئيسية:

يطبق نموذج (المدرسة الصديقة للطفل) في أكثر من (750) مدرسة، وذلك منذ بدء العمل بهذا النهج في عام 2011. ومن المتوقع بأن تتضمن إلى هذا العدد (450) مدرسة أخرى بنهاية العام المقبل، وجرى تدريب نحو ثمانية آلاف معلم، وموظف تربوي على مبادئ هذا النموذج العالمي، وإنشاء (50) مركزاً لموارد المعلمين في محافظات العراق الثماني عشرة (باسين، 2013، ص1).

خاتمة:

حاول الباحث في هذا الفصل التركيز على التجارب العالمية للمدارس صديقة الطفولة كما وثقتها منظمة اليونسف، على المستويين الدولي والعربي، والتي تبين مفهوم المدارس صديقة الطفولة ومبادئها، وآليات تطبيقها في العديد من دول العالم، لعله يكون مفيداً في تطوير المدارس صديقة الطفولة في سورية والدول العربية.

الفصل الرابع

التجربة السورية في المدرسة صديقة الطفولة

مقدمة:

تناول هذا الفصل المدرسة صديقة الطفولة في سوريا بجوانبها المختلفة وفق لتجربتها الخاصة، والمستمدة من المبادرة العالمية لمنظمة اليونيسف، وفي هذا الإطار يتطرق الباحث إلى نشأة المدارس صديقة الطفولة في سوريا ونطاقها، وكذلك يتناول مفهوم المدرسة صديقة الطفولة في سوريا، ومبادئها ومعاييرها، وخططها، وبرامجها التدريبية.

4-1 نشأتها ونطاقها:

بدأ مشروع المدرسة صديقة الطفولة بشكله الفعلي في عام 2003م/2004م، من خلال إعداد الدليل المرجعي للمدارس صديقة الطفولة في سوريا، وأطلق مشروع المدارس صديقة الطفولة عام 2006م لمدة عامين تجريبين في خمس محافظات (حلب - ادلب - دير الزور - الحسكة - الرقة) بمعدل ثلاث مدارس في كل محافظة، وأضيفت مدرسة أخرى في العام التالي في محافظة دمشق ليصبح عدد مدارس التجربة (16) مدرسة صديقة للطفولة (وزارة التربية، 2011، ص3).

وعقدت ورشات عمل تمهيدية في جميع المدارس الخمسة عشر خلال شهر آذار عام 2006 لإطلاع مديري المدارس والمعلمين فيها على الإطار النظري للمدرسة صديقة الطفولة وبعض التطبيقات المعمول بها في دول أخرى. وأثناء ورشات العمل هذه، التي عقدتها اليونيسف بمشاركة وزارة التربية، تعرفت تلك الأطر التربوية على المفاهيم والمبادئ التي يقوم عليها مشروع المدرسة صديقة الطفولة عن طريق الاطلاع على طريقة تنفيذ المشروع بنجاح في تايلاند، ثم شاركت تلك الهيئات في تشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة، وفي عملية العصف الذهني بحثاً عن الحلول الممكنة لتلك المشكلات. ومن واقع تلك الحلول، قام مديرو المدارس والمعلمون فيها بالتعاون فيما بينهم، بصياغة خطط تشمل جميع الجوانب المدرسية من أجل تحسين المدرسة ضمن إطار عمل المدارس صديقة الطفولة (شحادة، 2007، ص10).

وفي الاجتماع السنوي لمناقشة خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف لعام 2011، اتفق على التركيز على ما يقارب (100) مدرسة صديقة للطفولة تطبق فيها المعايير

الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة (وزارة التربية، 2011، ص11). وجاء ذلك بعد مشاورات للتركيز على (100) مدرسة صديقة للطفولة نموذجاً سورياً، علماً بأنه دربت أكثر من (560) مدرسة على مفهوم المدرسة صديقة الطفولة لضمها للمشروع في خطة التوسع (وزارة التربية، 2011، ص8) ولكن جرى الاتفاق بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف على تحديد ما يقارب (100) مدرسة صديقة للطفولة فقط لتكون نموذجاً سورياً تقتدي به بقية المدارس فيما بعد، وذلك يتوافق كما بينته دراسات عديدة على المشروع كدراسة (شحادة 2007)، ودراسة (اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي 2009م) التي أكدت على التركيز على المدارس ومتابعتها لتكون نموذجاً للمدارس صديقة الطفولة.

وتجدر الإشارة إلى إدراج مشروع المدرسة صديقة الطفولة في الخطة الخمسية الحادية عشرة لوزارة التربية، ووضع مؤشر في الخطة الوصول إلى 5000 مدرسة لديها مفهوم المدرسة صديقة الطفولة بنهاية الخطة عام 2015 (وزارة التربية، 2010، ص21).

4-2 مفهوم المدرسة صديقة الطفولة:

تُمثل مبادرة المدرسة صديقة الطفولة نهجاً تصاعدياً ينطلق من قاعدة منظومة التعليم إلى قمته، ويهدف إلى تحسين نوعية التعليم عن طريق تعزيز بيئة للتعليم الإيجابي. ويسعى هذا المشروع، على وجه الخصوص، إلى إيجاد مدارس ذات طابع جاذب، تراعي مصالح الذكور والإناث، وتعزز صحة الأطفال ورفاهيتهم، وتضمن لهم وجود أماكن للتعليم، مأمونة وحمائية، وتعزز التعلم النوعي، وتتفاعل مع الأطفال وأسرهم ومجتمعاتهم المحلية (شحادة، 2007، ص10).

وللوقوف على مفهوم المدرسة صديقة الطفولة في سوريا، استخلص المفهوم من الدليل المرجعي للمدارس صديقة الطفولة الصادر عن وزارة التربية بالتعاون مع منظمة اليونيسف عام 2006، والذي يبين مفهوم المدرس صديقة الطفولة وفق الآتي:

أن مفهوم المدرسة صديقة الطفولة يستند إلى مرتكزات أربعة:

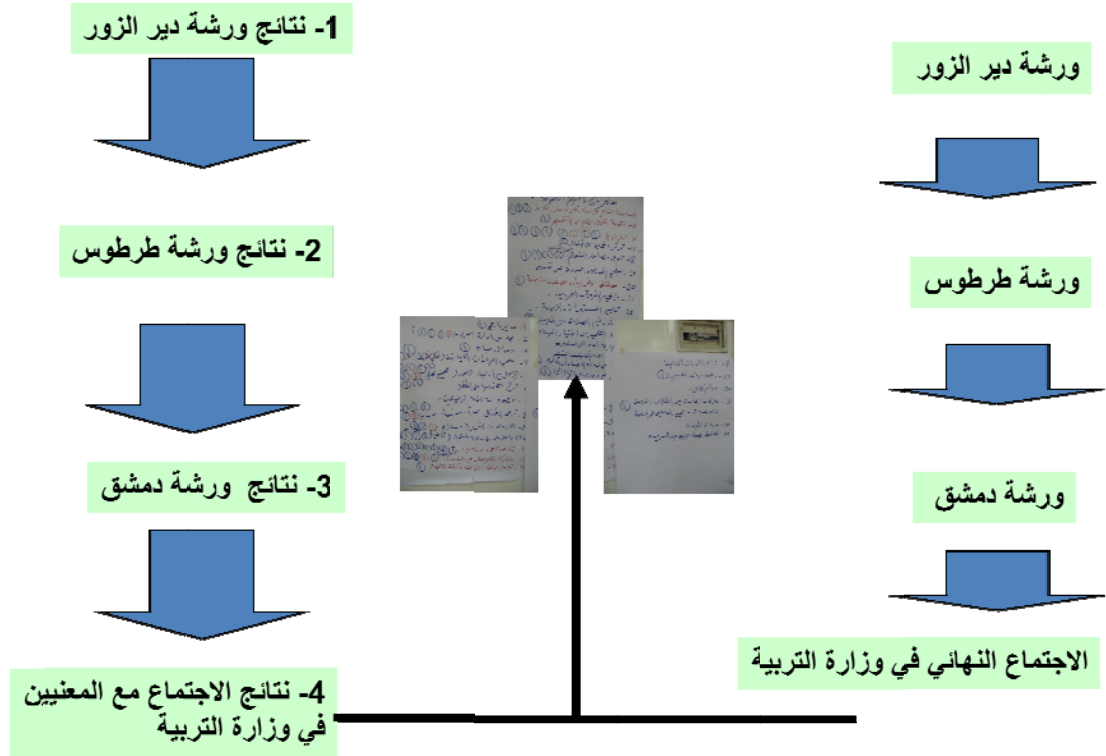
- 1) البيئة التربوية والنفسية المحفزة على التعلم والنشاط التعليمي داخل المدرسة وخارجها.
- 2) التعلم المتمحور حول الطفل من خلال التعلم النشط، والقائم على دور المعلم مرشداً وميسراً.

- 3) التواصل الفعال بين الأسرة والمدرسة والمجتمع المحلي.

(4) التفاعل الإيجابي مع البيئة الحية والبيئة الطبيعية للمحافظة على مواردها (وزارة التربية واليونيسف ، 2006، ص13).

4-3 المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة في سورية:

عملت وزارة التربية على إعداد معايير خاصة بالمدرسة صديقة الطفولة تتناسب مع البيئة السورية، إذ بدأت خلال عام 2007 بتنفيذ ثلاث ورشات عمل مناطقية في كل من دمشق وطرطوس ودير الزور، إذ ضمت الورشات ممثلين عن كافة المحافظات من (رؤساء مجتمعات تربوية - مديرو المدارس - معلمون - أطفال) كما هو واضح في الشكل الآتي:



الشكل (3) يبين مراحل التشاور حول المعايير الوطنية للمدارس صديقة الطفولة

كان هدف ورشات العمل التشاورية التوصل لمعايير المدرسة صديقة الطفولة في سورية إذ توصلت إلى عشرة معايير وطنية وهي كالاتي:

1. يتوفر في المدرسة مجلس إدارة فعال يشارك فيه الأطفال وأولياء الأمور والمعلمون وإدارة المدرسة وممثلون عن المجتمع المحلي.
2. يشارك الأطفال في مجالات عمل المدرسة جميعها لتعزيز حس المسؤولية والثقة بالنفس لديهم.
3. توفر المدرسة بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.
4. توفر المدرسة الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).

5. تعزز المدرسة المساواة والعدالة بين الأطفال، وكذلك بين العاملين فيها، وترسخ مبدأ عدم التمييز لأي سبب كان.
6. تتواصل المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي
7. تعمل الأطر التربوية والإدارية في المدرسة على زيادة خبراتها وتعميق تأهيلها ذاتياً.
8. يوفر بناء المدرسة البيئة الصحية والأمنة للأطفال، ويخدم هدف التعليم والتعلم.
9. توفر المدرسة بيئة تعليمية تقوم على استخدام أساليب التعلم النشط الممتعة والجاذبة للأطفال والمرتبطة بالبيئة المحلية.
10. توفر المدرسة مصادر تعلم متنوعة بما في ذلك التقنيات الحديثة (الحسين، 2007، ص30-32).

ويذكر الباحث المؤشرات التي وضع لكل معيار في الملحق (8). وتجدر الإشارة بأنه تم وضع أحد عشر معياراً لحماية الطفل في المدرسة صديقة الطفولة تتصوي تحت المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة وهي كالتالي:

المعيار الأول: يحصل الأطفال على المساعدة حين الحاجة إليها.

المعيار الثاني: يستطيع المرشد المختص اتخاذ الإجراء الفعّال في الوقت المناسب لحماية الطفل.

المعيار الثالث: يضمن المسؤولون التربويون في المدرسة معاملة الأطفال والاستماع إليهم باحترام، والتعامل بحزم مع كل من يعرض بشكل مباشر أو غير مباشر سلامة الأطفال وأمنهم إلى أي خطر محتمل.

المعيار الرابع: يقوم المسؤولون التربويون في المدرسة بتقدير الاحتياجات والمخاطر وتطوير الخطة الملائمة للتعامل معها بحيث تتوفر البيئة الصحية والأمنة للأطفال في البناء المدرسي.

المعيار الخامس: يتحلّى المسؤولون التربويون في المدرسة بالقدرة على قيادة عملهم وتحمل مسؤولية فاعلية العمل.

المعيار السادس: يعزّز المسؤولون التربويون في المدرسة مهارات التواصل الإيجابي غير العنيف بين الأطفال أنفسهم بما يحدّ من عنف الأقران.

المعيار السابع: يطور المسؤولون التربويون بمشاركة الأطفال أساليب تربوية لا تعتمد على العنف لضبط النظام المدرسي وتنظيم المعاملات والسلوكيات اليومية في المدرسة.

المعيار الثامن: تأخذ مفاهيم حماية الطفل وحقوقه مكانة في المقرّر الدراسي والأنشطة اللاصفية.

المعيار التاسع: يشارك الأطفال في تطبيق السياسات المناهضة للعنف في المدرسة.

المعيار العاشر : تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي فيما يخص حماية الطفل في المدرسة بشكل فعال.

المعيار الحادي عشر : يعي الأطفال مسؤولياتهم وواجباتهم ودورهم في تعرّضهم لبعض أشكال العنف والإساءة(السعدي وآخرون، 2009، ص17).

4-4 التخطيط للمدارس صديقة الطفولة:

4-4-1 التخطيط للمدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي:

تضمنت خطط التعاون بين منظمة اليونيسف ووزارة التربية مشروع المدارس صديقة الطفولة للأعوام (2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012).

ويمكن استعراض ملخص لمحتويات الخطط الرئيسية بالآتي:

1. خطة التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2008م: بلغت الميزانية(230000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

وضع خطة بناء القدرات للتعامل مع مشكلة التسرب، وتدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة حول: مبادئ التخطيط لتطوير المدرسة والتعامل مع أولياء الأمور، والتعاون مع المجتمع المحلي، كذلك التدريب في مجالات الدعم الصحي والتوعية المجتمعية، وإرساء النموذج السوري للمدارس صديقة الطفولة من خلال التدريب على المعايير العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، وأساليب التعامل مع حالات الطوارئ ووضع خطة لذلك(هيئة تخطيط الدولة، 2008).

2. خطة التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2009م: بلغت الميزانية(280000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

الاستمرارية في بناء القدرات للتعامل مع مشكلة التسرب، ورفع كفاءة المدارس المستهدفة في تطبيق المعايير العشرة للمدارس صديقة الطفولة بهدف إرساء النموذج السوري للمدارس صديقة الطفولة، والعمل على التوعية الصحية، وتنفيذ برنامج التغذية في المدارس المستهدفة في المناطق الشمالية الشرقية(هيئة تخطيط الدولة، 2009).

3. خطة التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2010م: بلغت الميزانية(430000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

دمج مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة، والتعلم النشط بخطط إعداد المعلمين بالتعاون مع وزارة التعليم العالي ووزارة التربية، والاستمرارية بالعمل على إرساء النموذج السوري للمدارس صديقة الطفولة، ووضع خطة للتوسع، والتدريب على ضمن مجالات التوعية الصحية، والمهارات الحياتية، ودمج التكنولوجيا بالتعليم، والترويج لتعليم الفتيات (هيئة تخطيط الدولة، 2010).

4. خطة التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2011م: بلغت الميزانية (8250000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

العمل على اعتماد نموذج موحد للمدارس صديقة الطفولة، والعمل على معالجة مشكلة التسرب، والعمل على اعتماد نموذج للتعليم المهني، ومهارات الحياة، والعمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (هيئة تخطيط الدولة، 2011).

5. خطة التعاون بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2012م: بلغت الميزانية (4479000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

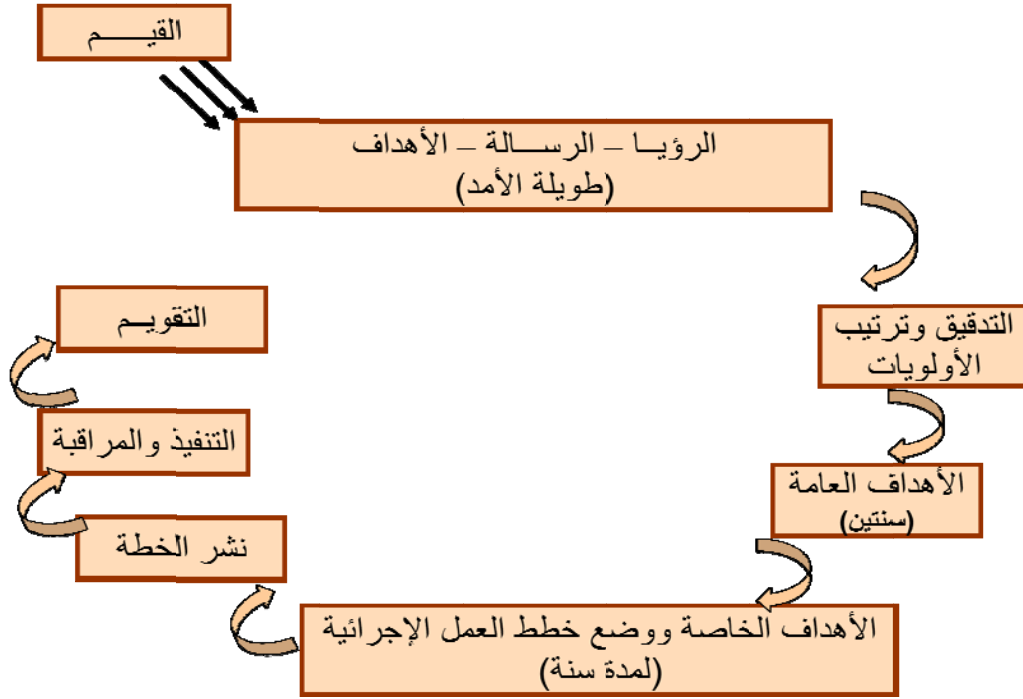
لم تختلف المخرجات المتوقعة عن خطة العام 2011م، إذ تضمنت الاستمرارية في العمل على اعتماد نموذج موحد للمدارس صديقة الطفولة، والعمل على معالجة مشكلة التسرب، والعمل على اعتماد نموذج للتعليم المهني، والعمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (هيئة تخطيط الدولة، 2012).

ومن الجدير ذكره هو التركيز خلال عام 2010م على جعل 100 مدرسة نموذج للمدارس صديقة الطفولة، كما تطرقت خطة التعاون عام 2008م إلى المرامي المستقبلية بإعداد نموذج سوري للمدارس صديقة الطفولة وتوسيعه خلال السنوات الخمس القادمة، استناداً إلى مشاركة الأطفال في جوانب الحياة المدرسية جميعها، وذلك في إطار هدف استراتيجي هو جعل 10.000 مدرسة صديقة للطفل بحلول عام 2015، وتعميم ذلك لكل مدارس الدولة بحلول عام 2025. وسينصب الاهتمام في المناطق التي تحتاج خدماتها إلى دعم على مشاركة أولياء الأمور، وإشراك المجتمع المحلي، وضمان توافر الأطر التربوية، ممن يملكون المعارف والمهارات اللازمة لتعزيز المدارس صديقة الطفولة.

4-4-2 التخطيط للمدارس صديقة الطفولة على المستوى المدرسي:

قامت وزارة التربية بالتعاون مع منظمة اليونيسف بعقد ورشات تدريبية لتنمية قدرات العاملين في المدارس صديقة الطفولة، لوضع خطة تطويرية للمدرسة مبنية وفق احتياجات المدرسة، والمعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة.

وفيما يلي يبين الشكل الآتي المراحل الأساسية لعملية التخطيط كما جرى تدريب المدارس صديقة الطفولة في سوريا عليها بناءً على تجربة مدارس الأونروا.



الشكل (4) يبين المراحل الأساسية لعملية التخطيط في المدرسة

(وكالة الغوث الدولية، 2009، ص9).

ويشير الشكل السابق إلى المراحل الأساسية لعملية التخطيط لتطوير المدرسة وهي:

- مرحلة الانطلاق من القيم المهنية السائدة إلى صياغة رؤيا المدرسة، ورسالتها، وأهدافها الكبرى طويلة الأمد.
- مرحلة التدقيق وتحليل بيئة المدرسة وفق نموذج (SWOT) الذي يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتحديد الحاجات وترتيب الأولويات.
- مرحلة صياغة أهداف التطوير، وهي الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها خلال سنتين.
- مرحلة صياغة الأهداف الخاصة (الفرعية)، ووضع الخطط الإجرائية في مدة زمنية قدرها عام واحد.

- مرحلة نشر الخطة، وتنفيذها مع المراقبة.
- مرحلة التقويم النهائي للخطة (نصر، 2007، ص63).

ويوجد سبع مجالات أساسية للخطة التطويرية المدرسية تعبر عن مجالات العمل المدرسي: وهي

- ✓ التعليم والتعلم.
- ✓ الموارد البشرية.
- ✓ الموارد المادية.
- ✓ الإدارة والقيادة.
- ✓ شؤون الطلبة.
- ✓ شؤون المنهاج.

المجتمع المحلي (وكالة الغوث الدولية، 2009، ص21).

وتتضمن الخطة التطويرية للمدرسة المحاور الآتية:

- 1) الرؤيا: وهي عبارة عن تصور مستقبلي يطمح المدير والمعلمين وأولياء أمور الطلبة للوصول إليه، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعياً، يمكن التعبير عنه بالكلمات أو الصور أو الرموز (أبو ختلة، 2011، ص82).
- 2) الرسالة: وهي وصف لما ترغب المدرسة بأن تحققه لطلبتها، إذ تعبر عن القيم الرئيسة للمدرسة وعن رؤيا المدرسة، بطريقة توحى لجميع المهتمين بأن النشاطات اليومية التي تتم بالمدرسة تعمل على تحقيق الرؤيا بطريقة مخططة وهادفة، الأمر الذي يستثير الدافعية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، والرسالة تعبر عن واقع المدرسة بعبارات واضحة مع تحفيز العاملين للاجتهاد وإنجاز مهامهم لتحقيق الرؤيا، والرسالة هي حلقة الاتصال بين المستوى الاستراتيجي من التخطيط المدرسي، وبين المستوى الإجرائي، ممثلاً بالخطط العملية وما تتضمنه من أهداف إجرائية وبرامج وخطط (أبو ختلة، 2011، ص85). ويجب أن تكون الرسالة مختصرة بقدر الإمكان، وأن توضح القوة الدافعة للمدرسة (العارف، 2001، ص46).
- 3) الأهداف الإستراتيجية (طويلة الأمد): وهي عبارة عن أهداف استراتيجي يشتق من رسالة المدرسة، وهي الأهداف العامة لكل مجال من مجالات الخطة التطويرية، تسعى المدرسة

- لتحقيقها عن طريق أهداف خاصة (فرعية) ترتب في جدول زمني، وهي المرآة التي تعكس مدى تقدم المدرسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها (أبو ختلة، 2011، ص 87).
- 4) الأهداف العامة: وهي أهداف عامة متوسطة الأمد مشتقة من الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد ويتم تحقيقها خلال سنتين تقريباً.
- 5) الأهداف الخاصة (الفرعية): وهي أهداف فرعية مشتقة من الأهداف العامة مصاغة بشكل واضح، وقابلة للقياس.
- 6) معيار النجاح للهدف الخاص: وهو عبارة تشير إلى المستوى المطلوب انجازه، وهو مستوى محدد يدل على تحقق الهدف.
- 7) مؤشرات الأداء: وهي عبارات وأدلة تقيس مستويات الإنجاز المقبولة كماً ونوعاً، وتدل على تحقق المعيار والأهداف (وكالة الغوث الدولية، 2009، ص 59).
- 8) الإجراءات والأنشطة: وهي عبارة عن الإجراءات والنشاطات لتحقيق الأهداف الخاصة (الفرعية).
- 9) فترة الإنجاز: المدة الزمنية لتحقيق الأهداف المخططة.
- 10) المسؤول عن تنفيذ الخطة.
- 11) المشاركون في تنفيذ الخطة.
- 12) الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
- 13) المراقبة والتقييم: وهي العملية التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف من خلال المعايير والمؤشرات وهي عملية مستمرة خلال عملية تنفيذ الخطة (سكيك، 2008، ص 78).
- 14) التغذية الراجعة التطويرية وهي تقديم البيانات والتوصيات لتطوير الخطة.
- وفيما يلي نموذج من خطة تطويرية لمدرسة صديقة للطفولة: جزء من الخطة التطويرية لمدرسة جرمانا الثانية المختلطة ح 1 في ريف دمشق.
- رؤية المدرسة: مدرسة صديقة للطفولة تطبق المعايير العشرة.
- رسالة المدرسة: تعمل المدرسة من خلال مجلس الإدارة التشاركي على استخدام الطرائق والأساليب التربوية الفعالة التي تراعي جميع الطلاب في بيئة تعليمية مناسبة، مستخدمة التقنيات التعليمية الحديثة بقيادة معلمين مدربين لتنمية معارف ومهارات الطلاب بما يحقق شخصية متكاملة للطلبة.
- المجال : الموارد البشرية + التعليم والتعلم + الموارد المادية.

الهدف الكبير : رفع مستوى أداء المعلمين في المدرسة
الهدف العام: تحسين كفايات معلمي لمدرسة في مجال التعلم النشط.

المجال : الموارد البشرية + التعليم والتعلم + الموارد المادية

الهدف الكبير : رفع مستوى أداء المعلمين في المدرسة.
الهدف العام: تحسين كفايات معلمي لمدرسة في مجال التعلم النشط.

الهدف الخاص (الفرعي)	معايير النجاح للهدف الخاص	الإجراءات والأنشطة	فترة الإنجاز	مؤشرات الأداء	المسؤول	المشاركون	الموارد	المراقبة والتقويم	التغذية الراجعة التطويرية
تدريب المعلمين في الحلقة الأولى على كيفية تطبيق منهجية التعلم النشط	يطبق المعلمين منهجية التعلم النشط بنسبة نجاح 75%	القيام بالإعداد لدورة بعنوان التعلم النشط تتضمن كيفية تطبيق منهجية التعلم النشط حيث تقوم الإدارة بتنظيم القاعة المناسبة والتجهيزات وعدد المستفيدين من الدورة ثم التنسيق مع مديرية التربية ووزارة التربية	خلال العطلة الانتصافية	نسبة المعلمين الذين يطبقون التعليم النشط بنسبة نجاح 75% + تقرير حول الدورة المنفذة	وزارة التربية + مديرية التربية	اليونيسف أو متطوعون خبراء في مجال التعلم النشط	قاعة مجهزة للتدريب + مدربون	تقرير عن الدورة وملاحظة لدروس المعلمين المطبقة وفق التعلم النشط	
تهيئة البيئة الصفية المناسبة لتطبيق منهجية التعلم النشط في الحلقة الأولى بنسبة نجاح 60%	البيئة الصفية مهيئة لتطبيق منهجية التعلم النشط في الحلقة الأولى بنسبة نجاح 60%	العمل على إجراء مسح لحاجات الصفوف وتوزيع المقاعد وتجهيز الصفوف بالوسائل والإمكانات المناسبة من توفير الأجهزة مثل جهاز عرض وكومبيوتر وسبورة ضوئية والوسائل التعليمية المناسبة لتتناسب مع تطبيق منهجية التعلم النشط	خلال العطلة الانتصافية	قائمة بالتجهيزات المؤمنة التي يحتاجها المعلم عند تطبيق التعلم النشط	مدير المدرسة + أمينة المكتبة + أمينة المخبر	متطوعون من المجتمع المحلي + دائرة التقنيات	سجل خاص بتجهيزات متطلبات تطبيق التعلم النشط	إجراء مسح للصفوف والمكتبة والمخبر لمعرفة الإمكانات المتوفرة لتطبيق التعلم النشط	

4-5 موضوعات برنامج تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة:

قامت الوزارة بالتعاون مع منظمة اليونيسف بتدريب الموارد البشرية على خمسة مجتمعات تدريبية تتبناها وكالة الغوث الدولية كمحتوى تدريبي لبرنامج لتطوير المدرسة والذي تعرفه وكالة الغوث: بأنه منحى إداري جديد يعتبر المدرسة أداة فعالة في إحداث تغييرات إيجابية في داخلها وفي بيئتها من خلال تفعيل الطاقات الكامنة فيها إضافةً إلى تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي (نصر، 2007، ص51).

وقد استفادت وزارة التربية بالتعاون مع منظمة اليونيسف من تجربة وكالة الغوث الدولية في برنامج المدرسة كوحدة للتطوير الذي تقوم بتنفيذه في المدارس التابعة لها في سورية ويتضمن البرنامج خمسة مجتمعات تدريبية وهي:

- المجمع التدريبي الأول: التخطيط لتطوير المدرسة.
- المجمع التدريبي الثاني: التنمية المهنية للمعلمين.
- المجمع التدريبي الثالث: إدارة التعليم والتعلم في المدارس.
- المجمع التدريب الرابع: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- المجمع التدريبي الخامس: ضمان الجودة (نصر، 2007، ص62-70).

وقامت الوزارة بالتعاون مع منظمة اليونيسف بإعداد نظام لحماية الطفل في المدرسة، وإعداد أدلة تدريبية لحماية الطفل في المدرسة، ونفذت ورشات تدريبية حول حماية الطفل في المدارس صديقة الطفولة.

كما جرى تدريب المدارس صديقة الطفولة على التعلم النشط كمفهوم يركز على اكساب المتعلم المهارات والمعارف والقيم في مواقف عملية تعتمد على مشاركة المتعلم الفعالة في الأنشطة.

وتضمنت المادة التدريبية: مفاهيم ومبادئ التعلم النشط، وعلاقة التعلم النشط بالذكاءات المتعددة، وأنماط المتعلمين، وطرائق التعلم النشط، ومؤشراتها، ومواقف عملية وفق التعلم النشط (حمد، باكير، 2008، ص1).

4-6 القائمون على مشروع المدارس صديقة الطفولة:

يشرف على مشروع المدرسة صديقة الطفولة وزارة التربية بالتعاون مع منظمة اليونيسف وفق الآتي:

تقوم وزارة التربية بالإشراف على المشروع وفق ما تضمنته الموافقة الوزارية بتاريخ 2010 الواردة في (ملحق البحث) وفق الفريق المركزي الآتي:

- مدير التخطيط والتعاون الدولي.
 - مدير التعليم الأساسي
 - مدير التوجيه
 - مدير الصحة المدرسية
 - 3 موظفين من مديرية التخطيط والتعاون الدولي.
 - 3 موظفين من مديرية التعليم الأساسي.
- أما محلياً على مستوى مديريات التربية فيتضمن الكتاب الوزاري رقم 543/3923(4/4): تشكيل فريق محلي على مستوى مديرية التربية وفريق على مستوى المدرسة.
- ويتألف الفريق المحلي من:
- مدير التربية المساعد للتعليم الأساسي.
 - عضو مناهج.
 - عضو تخطيط.
 - عضو صحة مدرسية.
 - عضو تعليم أساسي.
- أما الفريق المدرسي يتألف من: المدير ومجموعة من المدرسين، وفيما بعد شكل مجلس إدارة للمدرسة صديقة الطفولة يتكون من (15) عضواً من مدير المدرسة، والمعلمين، والإداريين، والطلبة، وممثلين عن المجتمع المحلي.
- خاتمة:**

حاول الباحث في هذا الفصل الإحاطة بالتجربة السورية للمدارس صديقة الطفولة بدءاً من التخطيط والإعداد لها، وآليات التنفيذ، وسيتناول الباحث في الفصل اللاحق التخطيط التربوي وتخطيط تنمية الموارد البشرية.

الفصل الخامس

التخطيط التربوي وتخطيط تنمية الموارد البشرية

مقدمة:

تناول هذا الفصل تخطيط تنمية الموارد البشرية، وقبل التطرق لتخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، لا بد من تناول موضوعات التخطيط التربوي، والتخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية، وذلك لصلتها الوثيقة بعملية تخطيط تنمية الموارد البشرية.

5-1 التخطيط التربوي:

يرى الكثيرون بأن التخطيط عبارة عن مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ قرارات بما يجب عمله؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟.

وأيضاً هو المحاولة العلمية الجادة من الفرد والمجتمع لاستثمار ما يتوفر لهما من موارد وطاقات لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معلومة، وفي ظل فلسفة اجتماعية خاصة. وهو عملية مقصودة مبنية على الدراسة العلمية والتفكير والتدبير، والتي تهدف للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل، وإمكانات الحاضر (أبو هاشم، 2007، ص12).

ويرى (رحمة) بأن التخطيط: هو معالجة علمية لتنظيم سير التعليم في حركته نحو المستقبل، وذلك بإجراء مجموعة من الدراسات للنظام التعليمي وما يتصل به من خصائص السكان والنظم الاقتصادية والاجتماعية، والموارد المتاحة، والخطط القطاعية، ووضع خطة تستند إليها وتتضمن الأهداف التعليمية التي ينبغي تحقيقها خلال زمن معين، والوسائل التي ينبغي استخدامها لذلك (رحمة، 2007، ص25).

ويعرفه (البوهي) بأنه عملية علمية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة

كي يصبح نظام التربية (التعليم) بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة (البوهي، 2001، ص355).

5-1-1 أهمية التخطيط التربوي:

تكمن أهمية التخطيط في أنه الوسيلة التي تنظم الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المنشودة بتكامل واتساق، وتساعد بأسلوب عملي على تقليل الهوة بين الواقع والمستقبل، والتخطيط يحقق التعاون بين جميع الجهات في العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، وإحداث التطوير وحل المشكلات، وهو الأسلوب الذي يساعد على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية وللموارد البشرية. ويساعد التخطيط على التقليل من نسبة الخطأ، ويؤدي إلى خفض التكاليف والتقليل من الهدر في الموارد والخدمات نتيجة للتنسيق والتنظيم والتعاون بين مختلف الجهات. كما ويساعد التخطيط على مواكبة التغيرات والمستجدات من خلال رسم الخطط للمستقبل. ويعد التخطيط من أدوات التنمية الرئيسية، وتنمية الموارد البشرية من أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماماً من جميع الدول المتقدمة والنامية، وتستحوذ على خططهم رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع وتحسين أحوالهم (أبو عيشة، 2007، ص14-16).

وبناء على ذلك تكمن أهمية التخطيط في تطوير المؤسسات التربوية من خلال تلبية الاحتياجات للمؤسسات التربوية وحل مشكلاتها، ومواكبة التطورات المعاصرة، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

5-1-2 أهداف التخطيط التربوي:

يسعى التخطيط التربوي لتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية ونذكر أهمها:

- منح جميع أفراد المجتمع فرصاً متكافئة للتعليم.
- ضمان حصول كل فرد من أفراد المجتمع على نوع التعليم الذي يتناسب مع قدراته.
- العمل على تطوير المجتمع والنهوض به من خلال تنمية الموارد البشرية فيه.
- تنمية حس الانتماء والروح الوطنية في المجتمع.
- تعزيز قيم المواطنة في الدولة.

- مكافحة الأمية، ونشر الثقافة بين أفراد المجتمع.
- العمل على تلبية احتياجات الدولة.
- العمل على التطوير الاقتصادي والعلمي والثقافي وذلك عن طريق تنمية الموارد البشرية وتعزيز البحث العلمي (محمد، 2002، ص153).
- ومما سبق نستنتج بأن أهداف التخطيط التربوي تنصب في عملية التنمية الشاملة للمجتمع بكل فئاته، وتركز على تنمية الموارد البشرية للنهوض بالمجتمع وتطويره.

5-1-3 خصائص التخطيط التربوي:

يستند التخطيط التربوي إلى مجموعة من الخصائص التي تشكل أسس عملية له يتميز بها وهي:

- الدقة وتشتمل على الدقة في جمع البيانات التي تقوم على أساسها الخطة.
- الواقعية فالتخطيط التربوي ينطلق من الواقع والإمكانات الموجودة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- المرونة وهي قابلية تعديل الخطة وفق للتطورات والتغيرات الطارئة.
- الشمولية وهي الإحاطة بجميع جوانب المشكلات، والدراسة العلمية للظاهرة بجميع جوانبها.
- الاستمرارية عبر سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة للخطط السابقة والحالية والمستقبلية.
- التنسيق بين مختلف الجهات لتنفيذ الخطة.
- تقدير الزمن والتوقيت المناسب لأنشطة الخطة (حجي، 2002، ص100).
- الموضوعية فالتخطيط يقوم على أسس وخطوات علمية.
- المشاركة في وضع الخطة من مختلف الجهات الحكومية والقطاعات الأهلية وفئات المجتمع جميعها ذات العلاقة.
- مركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ.
- المتابعة والتنفيذ للخطة (خميس، 1999، ص40).

5-1-4 شروط التخطيط التربوي الناجح:

يحتاج التخطيط إلى مجموعة من الشروط ليكون ناجحاً أهمها:

- أن يكون التخطيط مبنياً على حاجات حقيقية.
- أن يتضمن تحديد الحاجات والأهداف والإجراءات (المصفوفة التنفيذية للخطة).
- ان يتلاءم مع الإمكانيات الموجودة.
- مشاركة الأطراف جميعها في عملية التخطيط.
- التخطيط عملية مستمرة ومتكاملة.
- رسم الخطط الرئيسية والفرعية للمستويات كافة (علي، 2008، ص32).
- توفير الكوادر البشرية المتخصصة لإعداد الخطط.
- توزيع المسؤوليات بصورة واضحة.
- اتباع الخطوات العلمية للتخطيط عند القيام بأي مشروع تربوي (أبو عيشة، 2007، ص29).

5-1-5 مراحل التخطيط التربوي ومستوياته:

تمر عملية التخطيط التربوي بعدة مراحل أهمها:

- 1- الدراسة العلمية للواقع، وتعد دراسة تقويمية تحليلية للنظام التعليمي بكل أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه سواء كانت ايجابية أم سلبية، وتشمل هذه الدراسة تقويم الخطة السابقة وتحليل الوضع التعليمي الراهن لا سيما مواطن القوة والضعف فيه، وبيان مدى تحقيق أهداف التعليم، وتناسب المخرجات مع المدخلات، وهذا يتطلب إجراء دراسة لمدخلات التعليم من (الأهداف - الطلبة - المعلمون - المناهج - الإدارة - التقويم - البيئة التعليمية). أيضاً دراسة العوامل المؤثرة في النظام التعليمي (السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والسكانية، والاجتماعية).
- 2- وضع الغايات والأهداف، وهي الغايات والأهداف التي ترتبط بغايات وأهداف المجتمع السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، ويجب مراعاة الأولويات والحاجات في تحديد الأهداف.

- 3- وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات التربوية، وهنا يتم التركيز على المصادر والأنشطة التي تكون مطلوبة لتحقيق الأهداف.
- 4- دراسة الوسائل للوصول إلى الأهداف، ويرتبط ذلك بما إذا كانت تنمية الموارد البشرية هي النشاطات الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف، ومدى تحقيق الأهداف عن طريق برامج وسياسات اقتصادية واجتماعية.
- 5- دراسة السياسات لدعم الوسائل لتحقيق الأهداف، فيعد تقرير الوسائل لتحقيق الأهداف، فئمة حاجة إلى تحويل السياسات إلى قوانين وتشريعات وإجراءات حتى يكون هناك إمكانية للتنمية بشكل أكبر.
- 6- وضع البرامج لتحقيق الأهداف، وهي التي ينبغي أن تخضع للدراسة والتحليل والتقييم، وهي السبل التي يحددها المخططون لتحقيق الأهداف التربوية، ولا بد أن يكون هناك تناسق بين الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.
- 7- وضع الخطة، وتتضمن ترجمة الصورة العامة إلى صورة رقمية ومؤشرات مادية على هيئة برنامج عمل مفصل للمشاريع وإجراءات تنفيذها بناء على معطيات الواقع والحاجات.
- 8- وضع موازنة للخطة، لاسيما تحديد مصادر التمويل، والفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها.
- 9- وضع خطة للتقويم والمتابعة، وذلك للتأكد من أن تنفيذ الخطة يسير بالشكل المطلوب.
- 10- تنفيذ الخطة وإقرارها من الجهات التي تستلزم ذلك للبدء بمراحل التنفيذ (حجي، 2002، ص21-25).

وللتخطيط التربوي مستويات عدة وهي:

يحتوي القطاع التربوي مستويات مترتبة يأتي التخطيط التربوي في أعلى الهرم، ويأتي في أدنى الهرم التخطيط المدرسي، ويقع بينهما التخطيط التعليمي (مدبولي، 2001، ص14). وترتبط هذه المستويات بعلاقة تكاملية تشاركية، ويقوم كل مستوى من المستويات المذكورة بدوره، إذ يقع على عاتق التخطيط التربوي وهو أعلى مستوى رسم الخطط والسياسات، بينما يقع على عاتق التخطيط المدرسي تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة، ويأتي

التخطيط التعليمي كحلقة وصل بينهما ويتم من خلاله عمليات المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة(الجبر،2002،ص33). بذلك يكون التخطيط التربوي على مستوى الدولة، والتخطيط التعليمي على مستوى المحافظة، والتخطيط لمدرسي على مستوى المناطق والمدارس.

5-1-6 التخطيط الاستراتيجي:

يعرف (زاهر) التخطيط الاستراتيجي بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ(أبو هاشم، 2007، ص24)

والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهد منظم لاتخاذ القرارات والإجراءات الأساسية التي توجه عمل المؤسسة (ماذا يفعل، ولماذا يفعل ذلك)، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي جمع المعلومات الدقيقة، وتوضيح المهمة التي يجب تحقيقها، والمسائل التي يجب معالجتها، واستكشاف البدائل الاستراتيجية، والتركيز على المستقبل، وذلك بما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تلبي أغراض المنظمة وتعززها (Bryson,2004.p6).

وتعرف (العارف) التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل(العارف، 2002، ص8).

5-1-6-1 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال:

- يركز التخطيط الاستراتيجي على دراسة وفهم العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- يتجه صوب عمليات الاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية.
- يتعامل مع درجة التعقيد الدينامية في الظروف الحالية.
- يستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهياكل تنظيمية مرنة.
- يعطي مجاًلاً واسعاً للإبداع والابتكار، بهدف توفير إمكانية التكيف مع متطلبات العصر(الشويخ، 2007، ص29).

وكذلك يركز التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص المتاحة، والمخاطر المحتملة.

5-1-6 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهداف متعددة أهمها:

- تحسين نوعية التعليم والتعلم.
- التغيير والإصلاح التربوي.
- وضع أهداف إستراتيجية واضحة تقوم على التحليل الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمستقبل (شبالق 2006، ص 63).
- الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية بما يخدم مصلحة المؤسسة.
- التشاركية في عملية التخطيط المبنية على التحليل الاستراتيجي.
- تصور المستقبل وتحقيق الأهداف في إطار فترة زمنية محددة (وزارة التربية والتعليم، 2009، ص 17).

5-1-6-3 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا وخصائص تميزه عن أنواع التخطيط الأخرى أهمها:

- يشجع على التفكير الاستراتيجي.
- يوضح اتجاه المستقبل.
- يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل (العجمي، 2007، ص 405).
- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمؤسسة وفق نموذج (SWOT) أي الوقوف على عناصر القوة والضعف في المؤسسة، كذلك الفرص والتهديدات.
- التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، لا سيما أنه يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة رؤية شاملة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار بين مستويات التخطيط الثلاث (العليا - الوسطى - الدنيا).

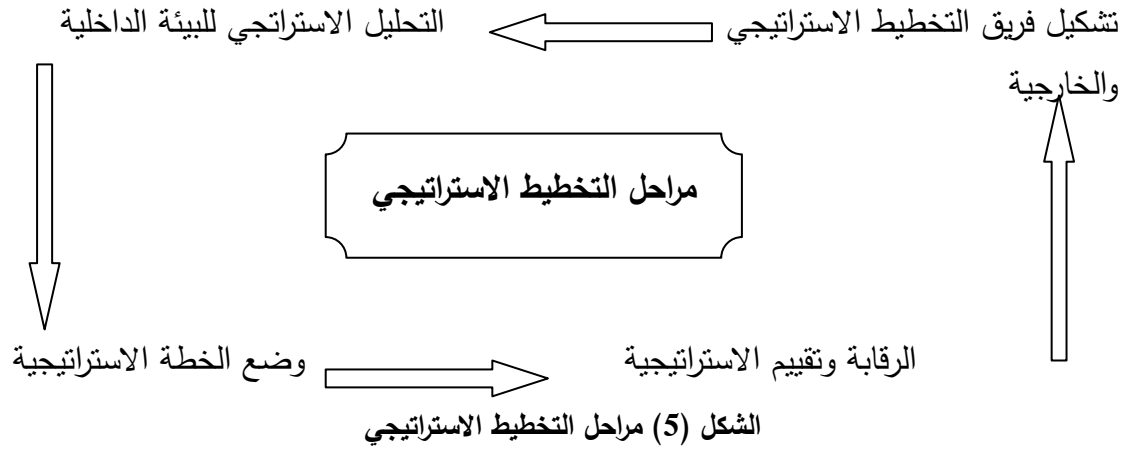
• يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة، وذلك بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة، لاتخاذ أفضل القرارات.

• يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة.

• يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع خطط إستراتيجية أكثر تغيراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط التقليدية (الدجني، 2011، ص52).

5-1-6 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي خطوات متعددة وهي:



أولاً. تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة من أشخاص مؤهلين (القطامين، 2002، ص51).

ثانياً. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية: ويعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل السبل للاستجابة للمتغيرات المتسارعة (Thompson, 1997, p32).

وهو ما يعرف بتطبيق نموذج (SWOT) ويشمل التحليل الداخلي على فحص شامل لواقع المؤسسة وتحديد نواحي القوة والضعف فيها، أما تحليل البيئة الخارجية فهي جميع المعلومات والظروف غير الخاضعة للمؤسسة مثل التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، كذلك تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها (وزارة التربية والتعليم، 2009، ص17).

ثالثاً. وضع الخطة الإستراتيجية: وتتضمن وضع الآتي:

• الرؤية، وتبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وتصور المستقبل الذي ينبغي الوصول إليه من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- الرسالة، وتبين الغرض من المؤسسة، ومبرر وجودها، كذلك تصف الأعمال والمهام التي تقوم بها لتحقيق الرؤية.
 - صياغة الأهداف الإستراتيجية وهي ينبغي النظر إليها على أنها ينبغي العمل على تحقيقها للوصول إلى الرؤية
 - وضع المصفوفة التنفيذية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
- رابعاً. الرقابة وتقييم الإستراتيجية (الدجني، 2011، ص 58-65).

ومما سبق نستنتج العلاقة الوثيق لتخطيط تنمية الموارد البشرية بالتخطيط التربوي عموماً، والتخطيط الاستراتيجي خصوصاً، إذ يتبع تخطيط تنمية الموارد البشرية الخطوات نفسها، لا سيما مراحل التخطيط من التحليل الاستراتيجي حتى وضع المصفوفة التنفيذية للخطة، وما بينهما من وضع للرؤية والرسالة الأهداف الإستراتيجية.

5-2 تخطيط الموارد البشرية:

يعنى تخطيط الموارد البشرية بتلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتلبية تلك الاحتياجات من خلال الدراسة العلمية لمصادر الموارد البشرية المؤهلة، والمناسبة للقيام بالأعمال المطلوبة في المؤسسة.

ويعرف برنهام (Branhum) تخطيط الموارد البشرية على أنه إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها (درة والصباغ، 2008، ص 163)

وتخطيط الموارد البشرية: هو عملية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (العدد - المهارات) للمؤسسة ككل وللقطاعات المختلفة الرئيسة والمساندة في الوقت المناسب والمكان المناسب (القرشي، 2008، ص 24).

وهو أحد الأنشطة التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية فيما يتعلق بعددها والمهارات التي تحتاجها، وتوضع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (عقيلي، 2004، ص 229).

وتخطيط الموارد البشرية هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية المؤهلة، وهو جهد تقوم به المؤسسات، ويتناول التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (بلوط، 2002، ص 123).

وتتشارك تعريفات تخطيط الموارد البشرية في نقاط أساسية مشتركة بينها، وأهمها:

- وجود خطة واضحة المعالم للموارد البشرية ذات أهداف محددة.

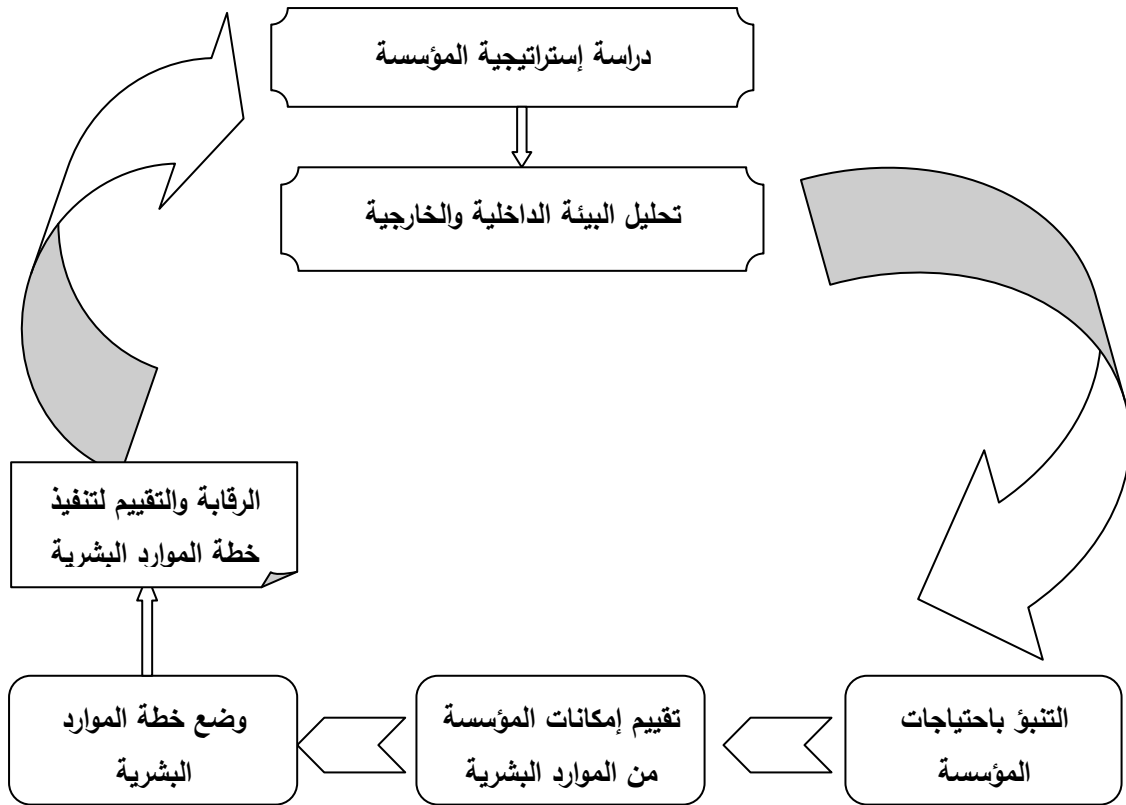
- وجود نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحى النظم، إذ يكون هناك ربط ما بين احتياجات الموارد البشرية، والاحتياجات الأخرى للمنظمة.
- شمول خطة الموارد البشرية على عمليات وأنشطة منها التوظيف وتنمية الموارد البشرية (درة والصباغ، 2008، ص163).

5-2-1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المقبول أن تقوم المؤسسة بعمليات التعيين والتتمة دون تصور واضح عن احتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم عن احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب ذلك مسؤولية كل الجهات في المؤسسة، ولا يقع العبء على إدارة الموارد البشرية فقط. وتأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال:
- تزويد المؤسسة بالموارد البشرية القادرة على الأداء، ويتطلب ذلك تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات المطلوبة بدقة، وإجراء مسح لتحديد المصادر الرئيسة التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية المؤهلة.
 - تزويد المؤسسة بنظام عادل لاختيار الموارد البشرية وتعيينها، بما يضمن فرص عمل متساوية للموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بالمهام المطلوبة.
 - تزويد المؤسسة بالعمالة الراغبة في تحسين الأداء، والاستمرار في العمل (زايد، 2003، ص160).
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية في إظهار نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية، مما يتطلب إعداد الخطط لتنمية الموارد البشرية.
 - يهيئ تخطيط الموارد البشرية المؤسسة لمواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، لمواجهة أي انعكاسات سلبية.
 - يساعد على تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - يساعد على التأكد من حسن توزيع الموارد البشرية، مما يسهم في عملية الاستثمار الأمثل للموارد البشرية دون الهدر في الطاقات (درة والصباغ، 2008، ص164).

5-2-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

فيما يلي يوضح الشكل الآتي مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية:



الشكل (6) مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

(درة وصباغ، 2008، ص 163)، و (عقيلي، 2005، ص 231).

ويلاحظ من خلال الشكل أعلاه مراحل عملية التخطيط للموارد البشرية وفق الآتي:

- دراسة إستراتيجية المؤسسة: بما تتضمنه من أهداف مستقبلية، ومشروعات، وأنشطة ترغب المؤسسة بتحقيقها، إذ أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي جزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل، ولا يمكن وضع خطة الموارد البشرية بمعزل عن إدراك الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: وهي معرفة ما هي المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط المؤسسة، وقوة العمل فيها (عقيلي، 2005، ص 238). ويتضمن تحليل البيئة الداخلية دراسة الوضع المالي للمؤسسة الذي يؤثر على التقنيات المستخدمة في المؤسسة، كذلك يؤثر على قدرة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية لديها، ويشمل أيضاً تحليل التغيرات التنظيمية في المؤسسة مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي، وتعرف أهداف المنظمة الإستراتيجية، والتوصل إلى نقاط القوة والضعف في المؤسسة (درة وصباغ، 2008، ص 169).

أما تحليل البيئة الخارجية فيتضمن دراسة مجموعة من المتغيرات السياسية مثل قوانين العمل، والاستقرار السياسي، والمتغيرات الاقتصادية المتعلقة بالسوق، والمتغيرات الاجتماعية مثل مستوى الدخل وأنماط الاستهلاك، والمتغيرات التكنولوجية مثل تكنولوجيا المعلومات (زايد، 2003، ص164).

- التنبؤ باحتياجات المؤسسة: يستند التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تحليل الأعمال في المؤسسة، إذ يتم بناءً على هذا التحليل تحديد مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، وترتبط تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بأوضاع المؤسسة داخلياً وخارجياً، ومن الصعب الوصول إلى أرقام دقيقة وذلك لأن التنبؤ يتعامل مع عدة متغيرات مستقبلية يصعب ضبطها (درة وصباغ، 2008، ص170).

ويبنى تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو عدد الأعمال المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يستدعي دراسة حجم العمل المستقبلي في كل قسم في المؤسسة، كذلك دراسة قوة العمل المتاحة لمعرفة إمكانية تغطية أعمال المؤسسة، وبعد المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية لإنجاز العمل المطلوب مع قوة العمل المتاحة يمكن تقدير حاجة كل قسم في المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً (عقيلي، 2005، ص244).

- تقييم إمكانات المؤسسة من الموارد البشرية: تتعلق بدراسة وتحليل ما يتوافر حالياً لدى المؤسسة من موارد بشرية، وكذلك ما يتوافر في سوق العمل في ضوء الاحتياجات التي حددت في المرحلة السابقة، وتجمع المعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة كما ونوعاً، وتشتمل العملية على الآتي:

1. تحديد عدد العاملين حالياً، وما يمتلكون من مهارات وقدرات وخبرات.

2. تحليل طبيعة الأعمال للتأكد من المهارات والقدرات والخبرات المطلوبة.

3. التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

ويفضل أن يكون في المؤسسة نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، بعد ذلك تدرس الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل بما تمتلكه من قدرات ومهارات وخبرات، وفي

ضوء نتائج التقييم والدراسة يستطيع مخططو الموارد البشرية إشباع احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اعتماداً على المصادر المتوفرة داخل المؤسسة وخارجها(درة وصباغ، 2008، ص184).

- وضع خطة الموارد البشرية: توضع خطة الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل حاجات المؤسسة وتقييم إمكانات الموارد البشرية داخلها وخارجها (العرض والطلب)، وتختلف محتويات الخطة وتفاصيلها في ضوء نتائج عملية المقارنة والتحليل المشار إليها سابقاً(زايد، 2003، ص181).
- ويمكن أن تتضمن الخطة ما يلي:

✕ التوظيف والتعيين.

✕ الترقية والنقل والتقاعد.

✕ عملية التنمية للموارد البشرية.

✕ تطوير المؤسسة.

✕ معايير وتقييم الأداء في المؤسسة.

✕ إعادة توزيع المهام والأعمال على الموارد البشرية.

ويتم وضع تلك المحاور على أساس تحليل العرض والطلب، وذلك وفق دراسة لحاجات المؤسسة، وتقييم إمكانات الموارد البشرية داخلها، ودراسة خصائص الموارد البشرية خارج المؤسسة. وبذلك تكون خطة الموارد البشرية تلبيبة لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (كمّاً ونوعاً)، إذ تسهم هذه الموارد بتحقيق أهداف المؤسسة(درة وصباغ، 2008، ص187).

- الرقابة والتقييم لتنفيذ خطة الموارد البشرية: لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة والتقييم، إذ كل منهما يكمل الآخر، ومن هنا يأتي أهمية المراقبة لآلية تنفيذ الخطة، والتأكد من خلال التقييم بان أهداف الخطة قد نفذت بكفاءة ودقة أو في طريقها للتنفيذ، وتسعى عملية الرقابة والتقييم إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

✕ مدى كفاءة الخطة في تنفيذ أهداف المؤسسة؟.

✕ ما الذي يجب تغييره في الخطة؟.

✕ ما انعكاسات الخطة على المؤسسة والموارد البشرية العاملة فيها؟.

ولا بد من توافر الخصائص الآتية في نظام الرقابة والتقييم المتبع:

✗ المرونة الكافية لمواجهة أي تغيرات طارئة.

✗ الارتباط بخطط وأهداف المؤسسة.

✗ اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته (درة وصباغ، 2008، ص 189).

ويمكن تلخيص عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية كما ذكر سابقاً بأنه يقوم على الآتي: تحديد مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويحدد ذلك في ضوء إستراتيجية المؤسسة وأدائها الكلي، وتحديد مدى قدرة المؤسسة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، وقدرة هذه الموارد على تنفيذ حجم العمل المطلوب (عقبلي، 2005، ص 230).

5-3 تخطيط تنمية الموارد البشرية:

يعرفها (رحمة) بأنها تنظيم عمليات تنمية الموارد البشرية وتأهيلها، وتشغيلها على امتداد السنوات القادمة، وذلك بدراسة أوضاعها الكمية والنوعية، الحاضرة والمتوقعة، وأوضاع تأهيلها وتشغيلها، ووضع خطة تبين عدد هذه الموارد في كل سنة قادمة، وتوزعها بين التأهيل والتشغيل، ومجالات الحياة الأخرى، كما تبين مجالات التأهيل والتشغيل التي تتاسبها وتلبي احتياجات القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية منها (رحمة، 2006، ص 36).

ويعرف تخطيط تنمية الموارد البشرية: بأنه مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، وتقويم أداء العاملين، وتدريبهم وتوفير سبل الأمان لهم (رباعية، 2003، ص 23). وتشتمل عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية على جودة التشغيل، واستثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل وفق الآتي:

- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون، والجهود المشتركة.
- مشاركة العاملين، وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.
- تبني سياسة التحفيز، لا سيما تقدير الجهود المبذولة من الموارد البشرية.
- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين للوقوف على مستوى هذا الأداء، وتطويره مستقبلاً (مجيد والزيادات، 2007، ص 72).

وفي هذا السياق يمكن القول بأن تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة يقصد به مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى وضع خطة متكاملة تقوم على مبدأ التخطيط الاستراتيجي من خلال العمل التشاركي للقائمين على العمل والفئات المستهدفة وفق خطوات محددة تبدأ بوضع رؤية ورسالة واضحة لخطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، ووضع أهداف لتحقيق الرؤية، وأنشطة وإجراءات محددة، وخطة للمتابعة والتقييم.

5-3-1 أهمية تخطيط تنمية الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط تنمية الموارد البشرية في الإدراك المتزايد لأهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال في وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وأصبحت عملية تنمية الموارد البشرية وتدريبها في العصر الحديث دوراً مهماً في حياة المؤسسات والأفراد، ومما يدل على ذلك اهتمام الدول المتقدمة به، وتعد عملية تنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تجعل من الممكن إيجاد المهارات اللازمة لنجاح المؤسسة فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية (توفيق، 2005، ص14).

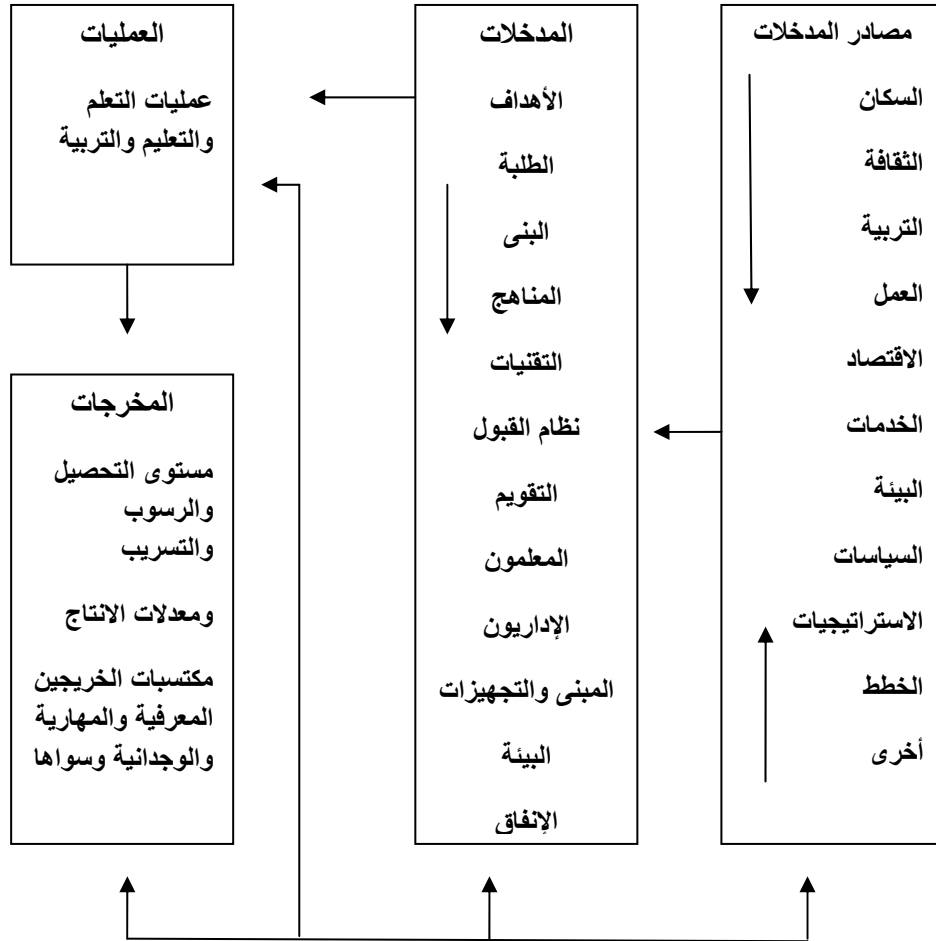
ومما هو جدير بالذكر أن المؤسسات على اختلاف أنواعها بالدول المتقدمة تولي عملية التنمية للموارد البشرية عناية خاصة، وتتفق عليه الأموال الطائلة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تتفق المؤسسات أكثر من (50) بليون دولار كتكاليف مباشرة وغير مباشرة في القطاعين العام والخاص، لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية (المشرقي، 2008، ص68).

وعملية تنمية الموارد البشرية هي عملية منظمة ومستمرة ومخطط لها، ولتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التنمية لا بد من وجود خطة منظمة لعملية تنمية الموارد البشرية من البداية وحتى النهاية، وهناك العديد من العناصر المهمة في رسم خطة تنمية الموارد البشرية، والتي تحدد ماذا نريد من التنمية، ومن يحتاجها من الموارد البشرية، وما الموضوعات الأساسية، وما مقدار التغيير المطلوب في المهارات والمعارف والاتجاهات (الصاعدي، 2003، ص36).

5-3-2 عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية:

إن أهمية التربية في تنمية الفرد والمجتمع يستدعي الاهتمام بتخطيطها وتنفيذها على وجه يكفل سلامة فعلها وتأثيرها، وهذا المطلب يمكن تحقيقه بأساليب التخطيط الاستراتيجي، إذ

يمكن مراعاة الواقع ومتغيراته ومستجداته على النحو الأفضل، والتربية التي يمكن تخطيطها وتنفيذها حسب الخطة الموضوعية، والاعتماد عليها في تنمية الموارد البشرية هي التربية النظامية، وفيما يلي نبين هيكلية المنظومة التعليمية وعناصرها، الأمر الذي يتيح إمكانية تخطيط تنمية الموارد البشرية على الوجه الأمثل (رحمة، 2006، ص75).



الشكل (7) المنظومة التعليمية وعناصرها

(رحمة، 2006، ص77).

يبين الشكل السابق أن النظام التربوي يشتمل على عدة مدخلات تشتق من المصادر الاجتماعية المحيطة التي تعمل معاً في عمليات التعلم والتعليم، لتنتج مخرجات معرفية ووجدانية وسلوكية تجتمع في شخصية المتخرج، وأن تخطيط العملية التعليمية يشتمل على تخطيط جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته، وذلك في ضوء دراسة الإطار الاجتماعي وخصائصه وحاجاته وتحديد المخرجات المطلوبة (رحمة، 2006، ص78).

ولتحقيق كل ذلك يجب توفير الموارد البشرية اللازمة وتنميتها لتقوم بدورها في النظام التربوي.

وتشتمل عمليات تنمية الموارد البشرية على التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتؤدي هذه المهمات على مستوى عام ومستوى خاص، ففي المستوى العام توضع الخطط العامة التي تحدد على مستوى الدولة أهداف التنمية البشرية، وبرامجها، وعدد المستفيدين، وتوزيع البرامج على كل جهة معنية، وعلى المستوى الخاص توضع خطط تنمية الموارد البشرية وخطط التنفيذ والتقييم (رحمة، 2006، ص374)

وفيما يلي خطوات إعداد الخطة العامة وتنفيذها وتقويمها:

5-3-2-1 استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهم الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية بالآتي:

- **إستراتيجية ثقافة التنوع الفكري:** وتقوم على فهم القضايا الداخلية للمؤسسة من منظور عالمي، ويتطلب ذلك من المؤسسة عند التخطيط لتنمية مواردها البشرية فهم واستيعاب الثقافات الأخرى. وذلك من خلال العمل على:
 - ✓ تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الثقافات الأخرى.
 - ✓ تبني فرق عمل متعددة الثقافات لتطوير مبادرات بناءة.
 - ✓ تصميم خطط تنمية تشجع على التنوع في ثقافات الموارد البشرية.
 - ✓ التأكيد على التنوع من منظور عالمي يتماشى مع الثقافة المحلية (الطهراوي، 2010، ص35).

- **إستراتيجية التعليم والتمكين التنظيمي:** وتعتمد على تمكين العاملين وذلك من خلال التدريب والمحافظة على العاملين أصحاب الخيرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة، وتعزيز عمليات الابتكار والإبداع لبناء قاعدة معرفية، والاستفادة من مصادر المعرفة والخبرات العالمية، وتبني فكر عالمي للموارد البشرية (المير، 2007، ص97).

ويعدُّ الابتكار مفتاحاً للتقدم والتنمية، فمن خلال الابتكارات تواجه الظروف الطارئة ويستشرف المستقبل لتحقيق الأهداف والرؤى، ويعدُّ الابتكار أداة إستراتيجية في القدرة على إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات من خلال بناء القدرات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية والثقافية (سواء المادية وغير المادية)، والقدرات الفردية المعرفية والمهارية، وبناء القدرات هذا يساعد على اختيار استراتيجيات تساعد على التحكم في مسار مستقبل المؤسسة (Farazmandm, 2004, p5-6).

• **إستراتيجية التكيف والتغير المستمر:** وتعتمد على بناء استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية بناءً على التغيرات المتسارعة، ومتطلبات التكيف مع تلك المتغيرات ويتطلب ذلك: التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة، وإعداد برامج تدريبية للتعامل مع المتغيرات، وتمكين الموارد البشرية من مهارات قيادة عملية التغير (المير، 2007، ص102).

• **إستراتيجية التطور الفني المهاري والإداري:** وهي تعتمد على خطوات تساعد على توفير المتطلبات المهارية للوظائف وأهمها: التعليم والتدريب المستمر، وتبني أساليب العمل الجماعي، واستقطاب الموارد البشرية متعددة المهارات، والتدريب التحويلي للموارد وفق أعمال يستطيعون تأديتها (الطهراوي، 2010، ص37).

• **إستراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي:** ويعتمد ذلك على إيجاد طرائق مناسبة لزيادة الفاعلية والتنافسية في تنمية الموارد البشرية، ومن أهمها: استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع، وتحسين الجودة في العمل، وإيجاد القدرات المتميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير (عباس، 2003، ص33).

5-2-2 إعداد الخطة العامة لتنمية الموارد البشرية وتنفيذها وتقويمها:

أولاً: تحديد الاحتياجات النوعية والكمية:

تعدُّ الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى التي تبنى عليها بقية الخطوات، فدقتها وواقعيتها تسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الخطوات الأخرى وتتمثل أهمية هذه الخطوة في كونها بمثابة خطة العمل التي يهتدي بها المعنيون بوضع خطط التنمية (الكبيسي، 2002، ص97).

وتبدأ الخطة العامة برصد حالة أداء الموارد البشرية العاملة في القطاع التربوي، وتحديد نوع التدريب الذي تحتاجه لتطوير وتحسين أدائهم، وتستخدم في هذا الإطار استمارات مصممة بهدف معرفة الإشكالات التي تواجهها الفئات المستهدفة في عملها، وتحديد المعارف والمهارات التي تحتاجها. وفيما بعد تُفرغ الاستمارات لتستخلص الاحتياجات من المعارف والمهارات في كل وظيفة واختصاص، وعدد الفئات المستهدفة، وتوزعهم المكاني.

ثانياً: اختيار البرنامج التدريبي الملائم:

يوضع البرنامج التدريبي المناسب الذي يلبي الاحتياجات المرصودة، وتوضع قوائم بالبرامج التدريبية، وأمكنتها، والفئات المستفيدة.

ثالثاً: مستلزمات التدريب:

تحسب مستلزمات التدريب من الموارد البشرية والمالية والمادية، وتقارن بالموارد والإمكانات المتاحة، وتعديل قائمة البرامج في ضوء ذلك.

رابعاً: وضع الخطة العامة لتنمية الموارد البشرية في مصفوفة تتضمن:

موضوعات التدريب، والأماكن، ومدة التدريب، والتكاليف.

خامساً: إدراج الخطة العامة لتنمية الموارد البشرية في الخطة العامة للمؤسسة.

سادساً: عملية المتابعة والتنفيذ والتقييم للبرامج المنفذة (رحمة، 2006، ص 375-377).

3-2-3-5 عمليات تخطيط البرامج التدريبية:

البرنامج التدريبي هو الدورة التدريبية التي تجري للموارد البشرية بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها في تطوير أدائهم في العمل ويشتمل تخطيط البرنامج التدريبي على العمليات والخطوات الآتية:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية من المعارف والمهارات:

وهذه الخطوة نفذت في مستهل عمليات إعداد الخطة العامة، ويبقى على مخطط البرامج أن يراجعوا الاحتياجات ويعدلوها إذا لزم الأمر، بهدف وضع أهداف البرنامج ومحتواه بالشكل الملائم للفئات المستهدفة.

ثانياً: وضع أهداف البرنامج النوعية:

وفي هذه الخطوة تحدد الأهداف المشتقة من الاحتياجات التدريبية، وتحدد الأهداف مثل إكساب الفئات المستهدفة مهارات طرائق التعلم الذاتي وتقنياته، وإكسابهم أساليب تنظيم الامتحانات ومهارات التصحيح.

ثالثاً: وضع محتوى البرنامج استناداً إلى أهدافه:

وذلك بتفصيل كل هدف إلى المعارف أو المهارات أو الاتجاهات التي يشتمل عليها، ووضع قائمة مفصلة بهذه الكفايات، وتوزيعها إلى مواد تعليمية تدريبية، ووضع قائمة توجهات لإعداد المواد التعليمية (رحمة، 2006، ص 377).

رابعاً: أساليب التدريب وتقنياتها:

توضع أساليب التدريب بناءً على طبيعة محتوى البرنامج، ومراعاة خصائص الفئات المستهدفة، ومن أهم أساليب التدريب:

- المحاضرات: وهو أسلوب تدريبي مباشر، تعرض من خلاله الحقائق والمعارف بشكل منظم على عدد كبير من المتدربين، وتزداد فاعلية هذا الأسلوب عندما يترافق مع وسائل معينة من رسوم وصور وأفلام تستدعي انتباه المتدربين.
- دراسة حالات وفق طريقة حل المشكلات: يعتمد المدرب على اختيار مشاكل واقعية أو افتراضية، ويقوم بطرحها على المتدربين بهدف معرفة مقدرتهم على تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها (سلطان، 2003، ص198).
- الوسائل السمعية والبصرية: وتستخدم مثل الفيديو والتلفزيون، والوسائل التقليدية مثل السبورة، والأفلام، والعروض، وتتجج عندما تستخدم جنباً إلى جنب مع المحاضرات والندوات.
- المؤتمرات والندوات: وهي عبارة عن اجتماعات منظمة لها أهداف محددة، تعتمد على مبدأ المشاركة الجماعية، وتبادل الآراء والخبرات حول المواضيع المطروحة، إذ تتاح الفرصة لكل عضو بطرح أفكاره وسماع أفكار الآخرين وآرائهم، وتستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى نقاشات وتداولات كثيرة (حرفوش والسالم، 2006، ص146).
- لعب الأدوار: يستخدم في التدريب العملي على الأداء، فيؤدي المدرب أو المتدرب نموذج السلوك المرغوب، ويلاحظ المشاركون أدائهم، ويقدمون الملاحظات لتحسين أدائهم (رحمة، 2006، ص370).
- المباريات الإدارية: ووفقاً لهذا الأسلوب يقسم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، وتزود كل مجموعة بمعلومات دقيقة، وبالواجبات والمهام التي ستؤديها، وتحدد كل مجموعة السياسات والإجراءات التي ستتبعها، وتقوم كل مجموعة باتخاذ القرارات وفقاً للمعلومات التي لديها، وتعتمد الإدارة إلى إدخال تغيرات مفاجئة على كل مجموعة، وتضع علامات ودرجات على كل خطوة تقوم بها المجموعات وبالنهاية يعلن عن المجموعة الفائزة (مرعي، 1999، ص266).
- الحساسية للمثيرات الحياتية: وفي هذا الأسلوب يوضع المتدربين في مجموعات صغيرة لمواجهة ظروف معينة، والتفاعل فيما بينهم، إذ يتعرف كل فرد على آراء الآخرين وسلوكهم، وكذلك الآخرون يتعرفون على آرائه وسلوكه، وهذا الأسلوب يجعل الآخرين

أكثر حساسية للأداء والمشاعر، وكيفية تقبل الانتقادات فيما بينهم(حجازي، 2005، ص337).

- ويوجد أساليب تدريبية عديدة تتلاءم بحسب خصائص وطبيعة المهام المطلوبة منها طريقة التدريب المصغر، والعصف الذهني، وطرائق التدريب الذاتي، والتدريب المبرمج، والتدريب من خلال الإنترنت، والتدريب على الأداء استناداً إلى دليل معياري، والتعيينات والحقائب التدريبية، والزيارات الميدانية(رحمة، 2006، ص370-373).

خامساً: تحديد مدة التدريب وتاريخ ومكان التدريب:

وتحدد المدة بحسب الساعات التدريبية وطبيعة كل محتوى تدريبيين ويحدد المكان وفيما يتعلق بالتاريخ يكتفى بتحديد العام، ويحدد التاريخ الدقيق فيما بعد.

سادساً: تحديد عدد المتدربين ووظائفهم ومواقعهم:

فيحصى عدد المتدربين المتوقع التحاقهم بالبرنامج التدريبي، ويؤخذ العدد من الخطة العامة لتنمية الموارد البشرية.

سابعاً: تحديد مستلزمات تنفيذ البرنامج من الموارد البشرية والمادية والمالية:

فتحسب المستلزمات البشرية من المدرسين والمدرسين والإداريين والمساعدات وسواهم استناداً إلى عدد ساعات التدريب، والمضامين العلمية للبرنامج التدريبي، وتحسب المستلزمات المادية من المواد التعليمية والتدريبية، والتقنيات، وأدوات التدريب، وأمكنة التدريب وسواها، وتحسب النفقات استناداً إلى تكاليف الموارد البشرية والمادية.

ثامناً: تحديد الجهة التي ستقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي:

تحدد في ضوء عدد من الأسس كخبرتها الميدانية في التدريب.

ثامناً: تنظيم عناصر البرنامج التدريبي في مصفوفة تتضمن:

- ✓ عنوان البرنامج.
- ✓ أهداف البرنامج.
- ✓ محتوى البرنامج.
- ✓ أساليب التدريب وتقنياته.
- ✓ المواد التدريبية.
- ✓ مدة البرنامج وتاريخ التنفيذ والمكان.

✓ عدد المتدربين.

✓ مستلزمات تنفيذ البرنامج.

✓ المتابعة والتقييم (رحمة، 2006، ص 378-380).

5-3-2-4 عمليات تنفيذ البرامج التدريبية وتقويمها:

يشتمل تنفيذ البرامج التدريبية وتقويمها على الخطوات الآتية:

- التكليف بالتنفيذ للجهة المناسبة.
 - مراجعة خطة البرنامج.
 - اختيار الموارد البشرية التي ستنفذ البرنامج.
 - إعداد المواد التدريبية.
 - تهيئة مستلزمات التدريب المادية.
 - تأمين النفقات.
 - تعيين تاريخ تنفيذ البرنامج، والجدول اليومي.
 - دعوة المتدربين للالتحاق بالبرنامج التدريبي.
 - تنفيذ البرنامج.
 - تقويم البرنامج.
 - تقديم التغذية الراجعة والمقترحات (رحمة، 2006، ص 378-382).
- خاتمة:

سلط الباحث الضوء في هذا الفصل على تخطيط تنمية الموارد البشرية وعلاقته الوثيقة بالتخطيط التربوي عموماً والتخطيط الاستراتيجي، وتناول الباحث المنهجية العلمية لتخطيط تنمية الموارد البشرية، والتي اعتمدها في دراسة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل السادس: منهج البحث وأدواته

الفصل السابع: نتائج البحث وتفسيرها

المقترحات

خلاصة البحث

المراجع

الملاحق

الفصل السادس

منهج البحث وأدواته

مقدمة:

تناول الفصل الحالي منهج البحث، وعينته، وأدواته، إضافة إلى القوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.

1.6 منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، لأن هذا المنهج يساعد في تعرف واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية، فالمنهج الوصفي التحليلي: هو المنهج الذي يمكن من خلاله التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة، واستنباط العلاقات المهمة، القائمة بين الظواهر المختلفة، وتفسير معنى البيانات (العسكري، 2006، 126).

وحتى يتمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث، قام بتصميم مجموعة من الجداول نظم من خلالها النتائج التي توصل إليها، بغرض وصف وتحليل واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية، وتحليل الخطط المركزية والمدرسية للمدارس صديقة الطفولة. واستخدم الباحث لتحقيق ذلك القوانين الإحصائية الآتية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS):

- النسب المئوية.
- معامل الارتباط.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت) ستودنت لدلالة الفروق بين المتوسطات.
- اختبار (ف) لتحليل التباين.
- معامل الفاكرونباخ.

2.6 أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته، اعتمد الباحث الأدوات الآتية التي قام الباحث بتصميمها للبحث وفق الآتي:

- 1- بطاقة مقابلة (1) مع القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (عينة البحث)، (الملحق رقم/4/).

- 2- بطاقة مقابلة (2) مع الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة (عينة البحث)، (الملحق رقم/5/).
- 3- استبانة (1) موجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (عينة البحث)، (الملحق رقم/2/).
- 4- استبانة (2) موجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة (عينة البحث)، (الملحق رقم/3/).

1.2.6 تصميم أدوات البحث:

جرى بناء الأدوات في ضوء مصادر عدة، تمثلت في :

- ✓ الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ✓ الاطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع تخطيط تنمية الموارد البشرية، والمدارس صديقة الطفولة، من خلال المصادر والمراجع المتيسرة للباحث.
- ✓ إجراء مقابلات مع بعض القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة.

ومن خلال كل ما سبق قام الباحث بتصميم الأدوات الآتية:

1- إعداد بطاقة المقابلة (1) الموجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

قام الباحث بتصميم بطاقة مقابلة، بهدف جمع معلومات من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة بغية معرفة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية. وتضمنت بطاقة المقابلة المعلومات الآتية:

- بيانات القائم على برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
- أسئلة عن الرؤية، والرسالة، والأهداف، والبرامج التدريبية، وآلية العمل في برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
- أسئلة عن آلية المشاركة للفئات المستهدفة بالبرنامج.
- أسئلة عن نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
- أسئلة عن العقبات التي تعترض برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
- أسئلة عن المشكلات التي تعترض المدارس صديقة الطفولة.

صدق بطاقة المقابلة (1) الموجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

للتأكد من صدق بطاقة المقابلة، والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله، فقد اعتمد الباحث صدق المحتوى، ولذلك تم عرض بطاقة المقابلة على عدد من المحكمين في كلية التربية، وقسم علم الاجتماع في جامعة دمشق، ووزارة التربية، إذ بلغ عددهم (11) محكماً، (الملحق رقم 1). وقد وجه إلى كل منهم خطاب مرفق بالاستبانة وُضِّح فيه الغرض من أداة البحث وذلك بهدف:

- الاسترشاد بآرائهم حول ما تضمنته بطاقة المقابلة.
- التأكد من ملائمة عباراتها للأهداف المرجوة منه.
- تقويم وضوح التعليمات المرافقة للاستبانة.
- التأكد من سلامة اللغة ووضوحها.
- واقتراح ما يروونه من تعديلات.

وقد قام الباحث بتعديل بعض البنود، في ضوء الملاحظات التي أجمع المحكمون عليها. سواء في إضافة أو حذف بعض المفردات والبنود، أو تعديل صياغتها، أو إضافة بعض البنود. ويذكر الباحث على سبيل المثال بعض التعديلات التي أجريت من خلال الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (3) يبين التعديلات على بنود بطاقة المقابلة (1) بعد عرضها على السادة المحكمين

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
ما الرؤية والرسالة لمشروع المدرسة صديقة الطفولة؟ ما الرسالة لمشروع المدرسة صديقة الطفولة؟	ما الرؤية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة؟ ما الرسالة لمشروع المدرسة صديقة الطفولة؟
إضافة سؤال هل يكفي التمويل للقيام بالبرامج التدريبية؟	
إضافة بند عدم توفر البرامج الخاصة بالأطفال ذوي الإعاقة للمشكلات التي تعاني منها المدارس صديقة الطفولة.	

2- إعداد بطاقة المقابلة (2) الموجهة إلى الموارد البشرية (الأطر التربوية) في برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

قام الباحث بتصميم بطاقة مقابلة، بهدف جمع معلومات من الموارد البشرية (الأطر التربوية) على برنامج المدرسة صديقة الطفولة بغية معرفة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في

برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية. وتضمنت بطاقة المقابلة المعلومات الآتية:

- بيانات عن المورد البشري (الأطر التربوية) في المدرسة صديقة الطفولة.
 - أسئلة عن الرؤية، والرسالة، والأهداف، والبرامج التدريبية، وآلية العمل في المدرسة.
 - أسئلة عن آلية المشاركة للمجتمع المحلي في المدرسة.
 - أسئلة عن نقاط القوة والضعف في المدرسة.
 - أسئلة عن العقبات التي تعترض برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
 - أسئلة عن المشكلات التي تعترض المدارس صديقة الطفولة.
- ويذكر الباحث على سبيل المثال بعض التعديلات التي أجريت من خلال الجدول رقم (4) الآتي:

الجدول رقم (4) يبين التعديلات على بنود بطاقة المقابلة (2) بعد عرضها على السادة المحكمين

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
ما الرؤية والرسالة لخططكم المدرسية؟	ما الرؤية لخطة مدرستكم؟ ما الرسالة لخطة مدرستكم؟
ما نقاط القوة والضعف في مدرستكم؟	ما نقاط القوة في مدرستكم؟ ما نقاط الضعف في مدرستكم؟
إضافة بند مشكلات أخرى لم يرد ذكرها للمشكلات التي تعاني منها المدارس صديقة الطفولة.	

صدق بطاقة المقابلة (2) الموجهة إلى الموارد البشرية (الأطر التربوية) على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

للتأكد من صدق بطاقة المقابلة، والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله، فقد اعتمد الباحث صدق المحتوى، ولذلك تم عرض بطاقة المقابلة على عدد من المحكمين في كلية التربية، وقسم علم الاجتماع في جامعة دمشق، ووزارة التربية، إذ بلغ عددهم (11) محكماً، (الملحق رقم 1). وقد وجه إلى كل منهم خطاب مرفق بالاستبانة ووضّح فيه الغرض من أداة البحث وذلك بهدف:

- الاسترشاد بأرائهم حول ما تضمنته بطاقة المقابلة.
- التأكد من ملائمة عباراتها للأهداف المرجوة منه.
- تقويم وضوح التعليمات المرافقة للاستبانة.

- التأكد من سلامة اللغة ووضوحها.

- واقتراح ما يرويه من تعديلات.

وقد قام الباحث بتعديل بعض البنود، في ضوء الملاحظات التي أجمع المحكمون عليها. سواء في إضافة أو حذف بعض المفردات والبنود، أو تعديل صياغتها.

3- إعداد الاستبانة (1) الموجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

قام الباحث بتصميم استبانة بهدف جمع معلومات من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة، بغية معرفة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة. وتضمنت الاستبانة مجموعة من البنود (51 بنداً) التي تحتاج إلى اختيار إجابة واحدة من الخيارات المعروضة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وتوزعت البنود على أربعة أبعاد:

☒ البعد الأول: عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

☒ البعد الثاني: تطوير خطة تنمية الموارد البشرية.

☒ البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية.

☒ البعد الرابع: العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

- صدق الاستبانة (1) الموجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

أ. صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة، والتحقق من صلاحيتها، من حيث الصياغة، والوضوح ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله، فقد اعتمد الباحث صدق المحتوى، ولذلك عُرضت الاستبانة على عدد من المحكمين في كلية التربية، وقسم علم الاجتماع في جامعة دمشق، ووزارة التربية، إذ بلغ عددهم (11) محكماً (الملحق رقم 1). وقد وجه إلى كل منهم خطاب مرفق بالاستبانة ووضّح فيه الغرض من أداة البحث كما ذكر سابقاً.

وقد قام الباحث بتعديل بعض البنود، في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، سواء في إضافة أو حذف بعض المفردات والبنود، أو تعديل صياغتها.

ويذكر الباحث على سبيل المثال بعض التعديلات التي أجريت من خلال الجدول رقم

(5) الآتي:

الجدول (5) يبين التعديلات على بنود الاستبانة بعد عرضها على السادة المحكمين

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة.	تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد نقاط القوة والضعف.
تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة.	تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات.
عدم توفر الإمكانيات المالية للمدارس صديقة الطفولة.	عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.
إضافة عبارة ملاحظات أخرى بنهاية الاستبانة.	

ب . الصدق المحكي بطريقة الفروق الطرفية:

بهدف القيام بإجراءات الصدق، طبقت الاستبانة على عينة من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة بلغت (21) من أفراد العينة، وتم إجراء اختبار للفروق بين متوسطي الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى للوقوف على مدى تحقق الصدق للاستبانة، كما يظهر في الجدول(6):

الجدول (6) الفروق بين الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى

الفروق بين المتوسطات	الأرباعيات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة
على استبانة البحث	الأرباعي الأدنى	6	91.83	4.840	0.001
	الأرباعي الأعلى	7	117.14		

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ قيمة ت بلغت 4.840 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على وجود صدق للاختبار.

- ثبات الاستبانة (1) الموجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

يشير مصطلح الثبات، إلى اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها، من جراء تطبيق أداة ما، أي مدى اتساق درجات المقياس، إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد (مراد وهادي، 2002، ص191).

للتأكد من ثبات الاستبانة اعتمد الباحث على طرائق عدة:

أ . طريقة الثبات بالإعادة: طُبِّقَت الاستبانة على عينة بلغت (21) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة)، وبعد استرداد جميع الاستبانات، قام الباحث بتطبيق الاستبانة مرة

أخرى (وذلك بعد أسبوعين من التطبيق الأول)، فوزعت نسخ جديدة من الاستبانات، على العينة نفسها للإجابة عنها، وبعد استرداد جميع الاستبانات، جرى حساب معامل الارتباط، بين استجابة أفراد العينة في التطبيق الأول، واستجاباتهم في التطبيق الثاني وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

وجاءت النتائج وفق الجدول (7) الآتي:

الجدول (7) معامل الارتباط (بيرسون) في التطبيقين الأول والثاني لاستبانة البحث

استبانة البحث	معامل الارتباط (بيرسون)	القرار
الدرجة الكلية	0.792	دال عند (0.05)

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغت قيمة $r(0.792)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة الاحتمال $(0.05 \geq 0.00)$.
 ب . الثبات بحسب كرونباخ ألفا: وتعدُّ هذه الطريقة أسلوباً من أساليب التحقق من الاتساق الداخلي لدرجات الاختبار، ويطلق على هذه الطريقة في حساب معامل الثبات بمعامل ألفا، أو كرونباخ ألفا (مراد وهادي، 2003، ص196). وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة كان عددها (21 من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة)، وجاءت النتائج وفق الجدول (8) الآتي:

الجدول (8) معامل (الفا كرونباخ)

استبانة البحث	عدد العينة	عدد البنود	معامل الفا كرونباخ
البعد الأول	21	17	0.709
البعد الثاني	21	13	0.850
البعد الثالث	21	10	0.858
البعد الرابع	21	11	0.877
الكلي	21	51	0.903

وبلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول (0.709)، وللبعد الثاني (0.850)، وللبعد الثالث (0.858)، وللبعد الرابع (0.877)، وللكلي (0.903) وهي قيم دالة إحصائياً، ويمكن الوثوق بها.

ج . طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بتطبيق طريقة التجزئة النصفية، التي تقوم على تجزئة بنود الاستبانة إلى نصفين متوازيين، وحساب معامل الثبات بين درجات النصفين وفق الجدول (9) الآتي:

الجدول (9) قيمة معادلة (سبيرمان براون) و(معامل جتمان للتصنيف) لاستبانة البحث

معامل الارتباط جتمان للتصنيف	معامل الارتباط سبيرمان براون	استبانة البحث
0.944	0.963	الدرجة الكلية

وبلغ معامل جوتمان للتجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) (0.944) وهذه القيمة دالة إحصائياً، ويمكن الوثوق بها. وبلغ معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown) (0.963) وهذه القيمة دالة إحصائياً، ويمكن الوثوق بها كما هو مبين في الجدول (9).
د. معيار الحكم على استبانة البحث: إذ جرى حساب الدرجة المعيارية بناء على المعادلة: القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل ÷ عدد المستويات ، وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات كما يبينه الجدول رقم (10):

الجدول (10) يبين الدرجة المعيارية للحكم على استبانة البحث

المستوى الثالث (مرتفع)	المستوى الثاني (متوسط)	المستوى الأول (منخفض)	المستوى والقيمة البنود والأبعاد
2.33 وحتى 3	1.67 وأقل من 2.33	1 وأقل من 1.67	على مستوى كل بند
39.67 وحتى 51	28.34 وأقل من 39.67	17 وأقل من 28.34	البعد الأول
30.34 وحتى 39	21.67 وأقل من 30.34	13 وأقل من 21.67	البعد الثاني
23.33 وحتى 30	16.67 وأقل من 23.33	10 وأقل من 16.67	البعد الثالث
25.68 وحتى 33	18.34 وأقل من 25.68	11 وأقل من 18.34	البعد الرابع

4- إعداد الاستبانة (2) الموجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة:

قام الباحث بتصميم استبانة بهدف جمع معلومات من الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، بغية معرفة واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديق الطفولة. وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: ويتضمن بيانات عن المورد البشري في المدرسة صديقة الطفولة.
- القسم الثاني: ويتضمن مجموعة من البنود (63 بنداً) التي تحتاج إلى اختيار إجابة واحدة من الخيارات المعروضة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وتوزعت البنود على خمسة أبعاد:

0 البعد الأول: المشاركة في عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

0 البعد الثاني: المشاركة في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية.

0 البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة

وفق المعايير الوطنية.

- 0 البعد الرابع: الفائدة من الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.
- 0 البعد الخامس: العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

• **القسم الثالث:** ويتضمن قائمة بالحاجات التدريبية للموارد البشرية (الأطر التربوية) موزعة على قسمين: قسم خاص بالإداريين، وآخر بالمعلمين أو المدرسين في المدارس صديقة الطفولة.

- **صدق الاستبانة (2) الموجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة:**

أ. **صدق المحكمين:**

للتأكد من صدق الاستبانة، والتحقق من صلاحيتها، من حيث الصياغة، والوضوح ومناسبتها للغرض الذي أعدت من أجله، فقد اعتمد الباحث صدق المحتوى، ولذلك عُرضت الاستبانة على عدد من المحكمين في كلية التربية، وقسم علم الاجتماع في جامعة دمشق، ووزارة التربية، إذ بلغ عددهم (11) محكماً (الملحق رقم 3). وقد وجه إلى كل منهم خطاب مرفق بالاستبانة وُضِّح فيه الغرض من أداة البحث كما ذكر سابقاً.

وقد قام الباحث بتعديل بعض البنود، في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، سواء في إضافة أو حذف بعض المفردات والبنود، أو تعديل صياغتها.

ويذكر الباحث على سبيل المثال بعض التعديلات التي أجريت من خلال الجدول رقم

(11) الآتي:

الجدول (11) التعديلات على بنود الاستبانة بعد عرضها على السادة المحكمين

البنود قبل التعديل	البنود بعد التعديل
عدم توفر الإمكانيات المالية للمدارس صديقة الطفولة.	عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.
كان تشكيل الفرق المسرحية لترويج مشروع المدرسة صديقة الطفولة مفيداً.	حذف البند.
إضافة بند أدى تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على حماية الطفل الهدف المرجو منه.	
إضافة بند عدم وجود خطط بديلة في حال فشل الخطة الأساسية.	

ب . الصدق المحكي بطريقة الفروق الطرفية:

بهدف القيام بإجراءات الصدق، طبقت الاستبانة على عينة من الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة بلغت (33) من أفراد العينة، وتم إجراء اختبار للفروق بين متوسطي الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى للوقوف على مدى تحقق الصدق للاستبانة، كما يظهر في الجدول (12):

الجدول (12) الفروق بين الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى

الفروق بين المتوسطات	الأرباعيات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة
على استبانة البحث	الأرباعي الأدنى	8	97.50	9.911	0.000
	الأرباعي الأعلى	7	126.29		

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ قيمة ت بلغت 9.911 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على وجود صدق للاختبار.

- ثبات الاستبانة (2) الموجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة:

يشير مصطلح الثبات، إلى اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها، من جراء تطبيق أداة ما ، أي مدى اتساق درجات المقياس، إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد (مراد وهادي، 2002، ص191).

للتأكد من ثبات الاستبانة اعتمد الباحث على طرائق عدة:

أ . طريقة الثبات بالإعادة: طُبِّقَت الاستبانة على عينة بلغت (33) من الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة)، وبعد استرداد جميع الاستبانات، قام الباحث بتطبيق الاستبانة مرة أخرى (وذلك بعد أسبوعين من التطبيق الأول)، فوزعت نسخ جديدة من الاستبانات، على العينة نفسها للإجابة عنها، وبعد استرداد جميع الاستبانات، جرى حساب معامل الارتباط، بين استجابة أفراد العينة في التطبيق الأول، واستجاباتهم في التطبيق الثاني وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

وجاءت النتائج وفق الجدول (13) الآتي:

الجدول (13) معامل الارتباط (بيرسون) في التطبيقين الأول والثاني لاستبانة البحث

استبانة البحث	معامل الارتباط (بيرسون)	القرار
الدرجة الكلية	0.755	دال عند (0.05)

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغت قيمة ر (0.792) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة الاحتمال $(0.05 \geq 0.00)$.

ب . الثبات بحسب كرونباخ ألفا: وتعدُّ هذه الطريقة أسلوباً من أساليب التحقق من الاتساق الداخلي لدرجات الاختبار، ويطلق على هذه الطريقة في حساب معامل الثبات بمعامل ألفا، أو كرونباخ ألفا (مراد وهادي، 2003، ص196). وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة كان عددها (33 من من الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة)، وجاءت النتائج وفق الجدول (14) الآتي:

الجدول (14) معامل (الفا كرونباخ)

استبانة البحث	عدد العينة	عدد البنود	معامل الفا كرونباخ
البعد الأول	33	17	0.867
البعد الثاني	33	13	0.940
البعد الثالث	33	10	0.918
البعد الرابع	33	12	0.899
البعد الخامس	33	11	0.833
الكلية	33	63	0.860

وبلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول (0.867)، وللبعد الثاني (0.940)، وللبعد الثالث (0.918)، وللبعد الرابع (0.899)، وللبعد الخامس (0.833)، وللكلية (0.860) وهي قيمة دالة إحصائياً، ويمكن الوثوق بها.

ج . طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بتطبيق طريقة التجزئة النصفية، التي تقوم على تجزئة بنود الاستبانة إلى نصفين متوازيين، وحساب معامل الثبات بين درجات النصفين وفق الجدول (15) الآتي:

الجدول (15) قيمة معادلة (سبيرمان براون) و(معامل جتمان للتصنيف) لاستبانة البحث

استبانة البحث	معامل الارتباط سبيرمان براون	معامل الارتباط جتمان للتصنيف
الدرجة الكلية	0.958	0.957

وبلغ معامل جوتمان للتجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) (0.957) وهذه القيمة دالة إحصائياً، ويمكن الوثوق بها. وبلغ معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown) (0.958) وهذه القيمة دالة إحصائياً، ويمكن الوثوق بها كما هو مبين في الجدول (15).
د . الدرجة المعيارية للحكم على استبانة البحث: إذ جرى حساب الدرجة المعيارية بناء على المعادلة: القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل ÷ عدد المستويات ، وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات كما يبينه الجدول رقم (16):

الجدول (16) يبين الدرجة المعيارية للحكم على استبانة البحث

المستوى والقيمة البنود والأبعاد	المستوى الأول (منخفض)	المستوى الثاني (متوسط)	المستوى الثالث (مرتفع)
على مستوى كل بند	1 وأقل من 1.67	1.67 وأقل من 2.33	2.33 وحتى 3
البعد الأول	17 وأقل من 28.34	28.34 وأقل من 39.67	39.67 وحتى 51
البعد الثاني	13 وأقل من 21.67	21.67 وأقل من 30.34	30.34 وحتى 39
البعد الثالث	10 وأقل من 16.67	16.67 وأقل من 23.33	23.33 وحتى 30
البعد الرابع	12 وأقل من 20	20 وأقل من 28	28 وحتى 36
البعد الخامس	11 وأقل من 18.34	18.34 وأقل من 25.68	25.68 وحتى 33

3.6 المجتمع الأصلي للبحث:

يعرّف المجتمع الأصلي بأنه: المجموعة التي يهتمُّ بها الباحث ، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة. (مراد وهادي، 2002 ، ص 112).

وعليه فيما يتعلق بالدراسة الحالية، يتكون المجتمع الأصلي من الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، والقائمين على برنامج المدارس صديقة الطفولة، إذ بلغ عدد المدارس صديقة الطفولة في سورية (96) مدرسة صديقة للطفولة كما هو مبين في الكتاب الوزاري رقم 543/3628 (4/4) تاريخ 2010/10/11. وهو ما أكدّه القائمين على البرنامج في تحديد ما يقارب (100) مدرسة كنموذج سوري للمدارس صديقة الطفولة ويوضح الجدول (17) توزع المدارس صديقة الطفولة على المحافظات التسع.

جدول (17) توزع المجتمع الأصلي للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

م	المحافظات	عدد المدارس	عدد الموارد البشرية (الأطر التربوية)
1	دمشق	11	445
2	ريف دمشق	35	1256
3	القنيطرة	5	219
4	حلب	5	631
5	حمص	13	213
6	ادلب	8	327
7	دير الزور	8	268
8	الرقّة	3	133
9	الحسكة	8	238
	المجموع	96	3730

وبلغ عدد القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (58) موزعين على تسع محافظات وفق الجدول (18) الآتي:

جدول (18) توزيع المجتمع الأصلي للقائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة

م	المحافظات	عدد القائمين على البرنامج
1	دمشق (وزارة التربية واليونيسف)	13
2	دمشق (مديرية التربية)	5
3	ريف دمشق (مديرية التربية)	5
4	القنيطرة (مديرية التربية)	5
5	حمص (مديرية التربية)	5
6	حلب (مديرية التربية)	5
7	ادلب (مديرية التربية)	5
8	دير الزور (مديرية التربية)	5
9	الرقعة (مديرية التربية)	5
10	الحسكة (مديرية التربية)	5
	المجموع	58

4.6 عينة البحث:

شملت عينة البحث (33) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة، بنسبة (56.8%) سحبت بالطريقة العشوائية البسيطة إذ تراوحت النسب بين (60% - 80%)، وشملت عينة البحث (541) من الموارد البشرية (الأطر التربوية) بنسبة (14.5%) سحبت بالطريقة العشوائية البسيطة ضمن المحافظات الست إذ تراوحت النسب بين (20% - 25%). وطبقت بطاقة المقابلة الأولى على (15) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة بنسبة (25.86%)، وطبقت بطاقة المقابلة الثانية على (52) من الموارد البشرية (مديري المدارس ومعاونيهم والمرشدين) في المدارس صديقة الطفولة بنسبة (20%).

تمثلت عينة البحث في :

أ- عينة الاستبانة الأولى الموجهة للقائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

- عدد من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (عينة البحث)، وبلغ عددهم (33) من أصل (58) بمعدل 56.89%، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19) عينة القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة

الجهة المشرفة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة المئوية
وزارة التربية	10	8	80 %
منظمة اليونيسف	3	2	66.6 %
تربية دمشق	5	4	80 %
تربية ريف دمشق	5	4	80 %
تربية القنيطرة	5	4	80 %
تربية حلب	5	-	-
تربية حمص	5	4	80 %
تربية ادلب	5	-	-
تربية دير الزور	5	-	-
تربية الرقة	5	3	60 %
تربية الحسكة	5	4	80 %
المجموع	58	33	56.89 %

ب- عينة أداة المقابلة الأولى الموجهة للقائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

- عدد من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (عينة البحث)، وبلغ عددهم (15) في المحافظات الست بنسبة (25.86%).

ج- عينة الاستبانة الثانية:

- عدد من الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة (عينة البحث)، وبلغ عددهم (541) من أصل (3730) بمعدل 14.5%، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20) عينة الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

المحافظة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة المئوية
دمشق	445	110	%24.7
ريف دمشق	1256	252	%20
القنيطرة	219	55	% 25.1
حلب	631	–	–
حمص	213	43	%20.1
ادلب	327	–	–
دير الزور	268	–	–
الرقعة	133	31	%23.3
الحسكة	238	50	%21
المجموع	3730	541	%14.5

د- عينة المقابلة الثانية موجهة للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة:

- عدد من الموارد البشرية (مديري المدارس ومعاونيهم والمرشدين) في المدارس صديقة الطفولة (عينة البحث)، وبلغ عددهم (52) بنسبة (20%).

5.6 إجراءات تطبيق البحث:

طبق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013 - 2014 على القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة، والموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة (عينة البحث) في ست محافظات (دمشق - ريف دمشق - القنيطرة - حمص - الرقة - الحسكة)، وواجهت الباحث العديد من الصعوبات، بسبب الأوضاع الراهنة إذ لم يتمكن من تطبيق أدوات البحث إلا في ست محافظات من أصل تسع محافظات.

الفصل السابع

نتائج البحث وتفسيرها

مقدمة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، وتحليلها باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي (spss) لمعالجة البيانات التربوية والنفسية والاجتماعية، استخدم الباحث المعالجة الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة البحث، وكذلك فرضياته.

وأُسفر البحث عن نتائج متعددة، وتسهيلاً لعرضها، فقد صنفها الباحث حسب أسئلة البحث وفرضياته، وفيما يلي وصف وتفسير لنتائج البحث.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في برنامج المدرسة صديقة الطفولة (خطوات وضع الخطة - صياغة المصفوفة التي تتضمن: الأهداف، والوسائل، والأساليب، والزمن، والتمويل، والرقابة، والتقييم اللازمة لتنفيذ الخطة)؟

1. مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) على المستوى الإجمالي:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، ويوضح ذلك الجدولان (21- 22).

الجدول (21) النسب المئوية والتكرارات لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بعد

عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

تعمل وزارة التربية واليونيسف عند وضع الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة وفق الخطوات الآتية:						
م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق
		ك	%	ك	%	ك %
1	وضع رؤية لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة.	31	93.9	2	6.1	0 0
2	وضع رسالة لبرنامج لمدرسة صديقة الطفولة.	31	93.9	2	6.1	0 0
3	تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد نقاط القوة والضعف.	12	36.4	20	60.6	1 3

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
4	تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات.	10	30.3	16	48.5	7	21.2
5	تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.	13	39.4	19	57.6	1	3
6	ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية بحسب الأولويات.	2	6.1	30	90.9	1	3
7	مراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع.	2	6.1	31	93.9	0	0
8	تحديد جميع مجالات العمل في المدرسة.	12	36.4	21	63.6	0	0
9	وضع أهداف للخطة.	33	100	0	0	0	0
10	وضع معايير للحكم على نجاح أهداف الخطة.	17	51.5	16	48.5	0	0
11	وضع الأنشطة والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	14	42.4	19	57.6	0	0
12	وضع جدولة زمنية مناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	15	45.5	18	54.5	0	0
13	رصد الموارد المالية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	14	42.4	7	21.2	12	36.4
14	رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	8	24.2	14	42.4	11	33.3
15	تصميم أدوات مناسبة لمراقبة وتتبع تنفيذ الخطة.	1	3	26	78.8	6	18.2
16	تصميم أدوات لتقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.	7	21.2	20	60.6	6	18.2
17	العمل على تكامل خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة للوزارة.	1	3	24	72.7	8	24.2

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لبنود وضع الأهداف للخطة إذ بلغت (100%)، ثم وضع الرؤية والرسالة لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة إذ بلغت (93.9%)، ثم وضع معايير للحكم على نجاح أهداف الخطة إذ بلغت (51.5%). ومن الملاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.30)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى وفق الآتي: وضع الرؤية والرسالة للبرنامج إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (2.94)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم وضع معايير للحكم على مدى نجاح الأهداف إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، وأيضاً يقع ضمن المستوى المرتفع. انظر الجدول

(22) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بُعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة. وكانت أدنى النسب المئوية لبنود تصميم أدوات مراقبة وتتبع تنفيذ الخطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة، والعمل على تكامل خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة للوزارة إذ بلغت النسبة لكل منهما (3%)، ثم نسبة كل من ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية بحسب الأولويات، ومراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع إذ بلغت (6.1%). وبالنظر إلى الجدول (22) يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية الأدنى كانت وفق الآتي: تكامل الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة لوزارة التربية إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.79)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم تصميم أدوات مناسبة لمراقبة وتتبع الخطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.85)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.91)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط وتتفق هذه النتائج مع دراسة (اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي 2009م).

ومن الملاحظ بأن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق خطوات التخطيط الاستراتيجي، جاءت وفق الآتي: بلغت نسبة تحليل البيئة الداخلية (36.4%)، وبلغت نسبة تحليل البيئة الخارجية (30.3%).

وجاءت أعلى النسب المئوية لعدم العمل وفق خطوات التخطيط لتنمية الموارد البشرية كانت لبنود رصد الموارد المالية المناسبة إذ بلغت (36.4%)، ثم رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة إذ بلغت (33.3%) وهذا يتوافق مع دراسة (الطهراوي 2010) التي بينت وجود قصور في الموارد المالية للمؤسسات وكذلك أنظمة تقييم الأداء.

ومن الملاحظ بأن الكثير من البنود بلغت نسبتها المئوية أكثر من (50%) وفق الخيار الثاني (إلى حد ما) مما يؤشر بأن العمل يسير بشكل متوسط وفق الخطوات المنهجية لعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، وهذا يتطلب من القائمين على البرنامج تطوير خطوات وضع الخطة وفق منهجية سليمة.

ومن المفيد أن ينتبه القائمين على البرنامج إلى أهمية تطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي لبناء الخطة بشكل سليم، خصوصاً فيما يتعلق بإجراء تحليل منهجي شامل للمدارس وفق نموذج (SWOT) الذي يتضمن: تحليل البيئة الداخلية من خلال الوقوف على عناصر القوة

والضعف في المدارس، وتحليل البيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص والتهديدات في المدارس (الدجني، 2011، ص52).

ويجب تطوير الخطوات المتبعة في تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية، ووضع المصفوفة التي تتضمن: الأهداف، والأنشطة، والزمن اللازم للتنفيذ، والتمويل، وأساليب الرقابة والتقييم وهذا يتوافق مع دراسة (صيام، 2010) التي أكدت على العلاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي وتحسن مستوى أداء المؤسسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي 2009م) إذ تؤكد الدراسة التي شملت عينات من المدارس صديقة الطفولة على عدم فهم خصائص الجمهور المستهدف وعدم التواصل مع المستفيدين، كما تتفق مع دراسة (شحادة 2007) التي تؤكد على ضرورة معرفة مدى فهم المعلمين لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة.

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة عن بنود بعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	وضع رؤية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة.	2.94	0.242	2
2	وضع رسالة لمشروع لمدرسة صديقة الطفولة.	2.94	0.242	2
3	تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد نقاط القوة والضعف.	2.33	0.540	7
4	تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات.	2.09	0.723	8
5	تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.	2.36	0.549	6
6	ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية بحسب الأولويات.	2.03	0.305	10
7	مراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع.	2.06	0.242	9
8	تحديد جميع مجالات العمل في المدرسة.	2.36	0.489	6
9	وضع أهداف للخطة.	3	0.000	1
10	وضع معايير للحكم على نجاح أهداف الخطة.	2.52	0.508	3
11	وضع الأنشطة والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	2.42	0.502	5
12	وضع جدول زمنية مناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	2.45	0.506	4
13	رصد الموارد المالية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	2.06	0.899	9

11	0.765	1.91	رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	14
12	0.442	1.85	تصميم أدوات مناسبة لمراقبة وتتبع تنفيذ الخطة.	15
10	0.637	2.03	تصميم أدوات لتقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.	16
13	0.485	1.79	العمل على تكامل خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة للوزارة.	17
	0.475	2.30	المتوسط الكلي	

2. مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) على مستوى المحافظات:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، ويوضح ذلك الجدول (23).

الجدول (23) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بُعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظات

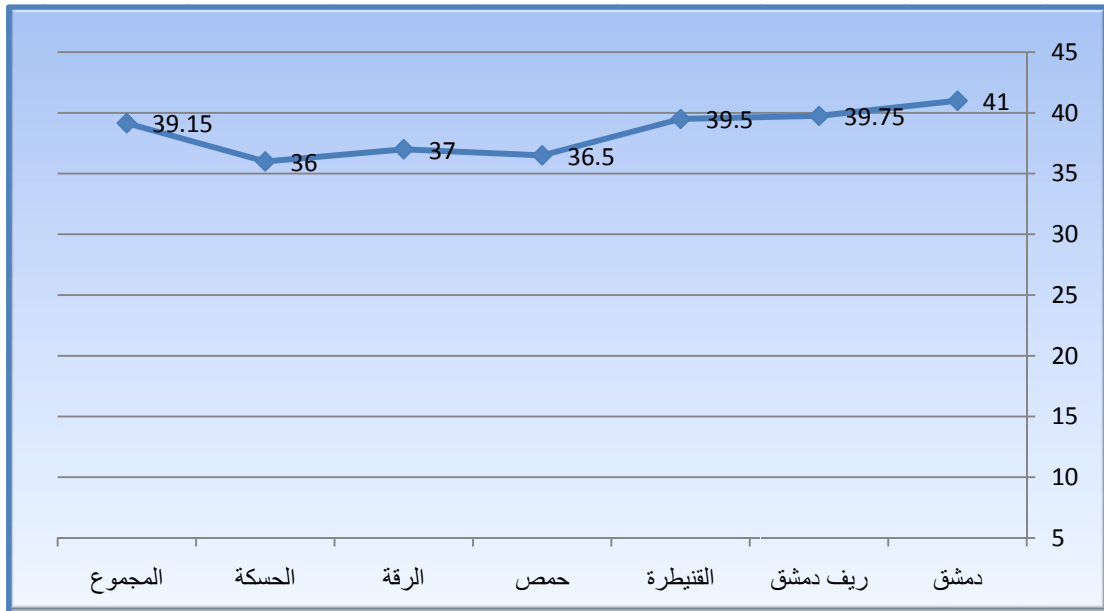
المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	14	41.00	5.054
ريف دمشق	4	39.75	4.193
القنيطرة	4	39.50	4.435
حمص	4	36.50	0.577
الرقّة	3	37.00	4.583
الحسكة	4	36.00	2.828
المجموع	33	39.15	4.480

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (39.15)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، وجاءت المحافظات الأعلى: دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (41.00)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، ثم ريف دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (39.75)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم القنيطرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (39.50)، وهو يقع ضمن المستوى

المتوسط، أما أدنى محافظة كانت الحسكة إذ بلغ المتوسط الحسابي (36.00)، وتقع ضمن المستوى المتوسط.

وقد يفسر هذا التفاوت إلى ضعف التنسيق عند بناء الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، ويتطلب ذلك مزيداً من التنسيق بين المحافظات ووزارة التربية أثناء وضع خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف للمدارس صديقة الطفولة، وكذلك إتباع منهجية علمية وفق خطوات التخطيط الاستراتيجي في بناء الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة (خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف للمدارس صديقة الطفولة).

أنظر الشكل البياني (8) يوضح المتوسطات الحسابية للمحافظات عن بُعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظات.



الشكل البياني (8) يبين المتوسطات الحسابية للمحافظات عن بُعد عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظات

3. مستوى تطوير خطة تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) على المستوى الاجمالي:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بعد خطة تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة، ويوضح ذلك الجدولان (24- 25).

الجدول (24) النسب المئوية والتكرارات لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بعد تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

تعمل وزارة التربية واليونيسف عند وضع خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة الخطوات الآتية:							
م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري في ظل التغيرات المستمرة.	1	3	19	57.6	13	39.4
2	إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير الخطة المركزية للمدارس.	14	42.4	18	54.5	1	3
3	وضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية.	8	24.2	18	54.5	7	21.2
4	مراجعة وتقويم الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة لتطويرها.	6	18.2	7	21.2	20	60.6
5	إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة.	1	3	12	36.4	20	60.6
6	وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة.	11	33.3	6	18.2	16	63.6
7	وضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء للموارد البشرية.	6	18.2	6	18.2	21	63.6
8	تعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية.	1	3	17	51.5	15	45.5
9	تحديد مهام الموارد البشرية كل حسب اختصاصه.	2	6.1	19	57.6	12	36.4
10	وضع نظام فعال للتحفيز الإيجابي والسلبي يشجع العاملين على التطوير.	7	21.2	7	21.2	19	57.6
11	رصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه.	1	3	12	36.4	20	60.6
12	وضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم.	2	6.1	11	33.3	20	60.6
13	العمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين.	2	6.1	11	33.3	20	60.6

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لبنود إشراك الأطر التربوية إذ بلغت (42.4%)، ووضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع برنامج المدرسة

صديقة الطفولة إذ بلغت (33.3%)، ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (1.66)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى وفق الآتي: إشراك الأطر التربوية التطوير الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم وضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.03)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع برنامج المدرسة صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.85)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط. انظر الجدول (25) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بعد تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

وكانت أدنى النسب المئوية لبنود مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري، وإجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، وتعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية، ورصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه، إذ بلغت النسبة المئوية لهذه البنود (3%)، وبالنظر للجدول (25) يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية الأدنى كانت وفق الآتي: إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، ورصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (1.42)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، ثم وضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم، والعمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.45)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي 2009م) التي تؤكد على ضرورة تقييم ومتابعة البرامج التدريبية، كما تتفق مع دراسة (الطهراوي 2010) التي أوصت بضرورة إنشاء وحدات متخصصة بإدارة الموارد البشرية والتخطيط لها.

ومن الملاحظ بأن الكثير من البنود بلغت نسبتها المئوية أكثر من (50%) وفق الخيار الثالث (غير موافق) مما يؤثر بأن العمل يسير بشكل ضعيف وفق الخطوات المنهجية لعملية تطوير الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، وهذا يتطلب من القائمين على البرنامج الوقوف على ذلك، وإدراج محور خاص بتطوير خطة تنمية الموارد البشرية وهذا يتفق مع دراسة (الطهراوي

(2010)، وكذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة (صيام 2010) التي أكدت على العلاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي وتحسن مستوى أداء المؤسسة.

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة

الطفولة عن بنود بعد تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري في ظل التغيرات المستمرة.	1.64	0.549	5
2	إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير الخطة المركزية للمدارس.	2.39	0.556	1
3	وضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية.	2.03	0.684	2
4	مراجعة وتقييم خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة لتطويرها.	1.58	0.792	6
5	إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة.	1.42	0.561	9
6	وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة.	1.85	0.906	3
7	وضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء للموارد البشرية.	1.55	0.794	7
8	تعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية.	1.58	0.561	6
9	تحديد مهام الموارد البشرية كل حسب اختصاصه.	1.70	0.585	4
10	وضع نظام فعال للتحفيز يشجع العاملين على تطوير أدائهم.	1.64	0.822	5
11	رصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه.	1.42	0.561	9
12	وضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم.	1.45	0.617	8
13	العمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين.	1.45	0.617	8
المتوسط الكلي		1.66	0.661	

4. مستوى تطوير خطة تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) على مستوى المحافظات:

ولإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بعد خطة تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة، ويوضح ذلك الجدولان (26).

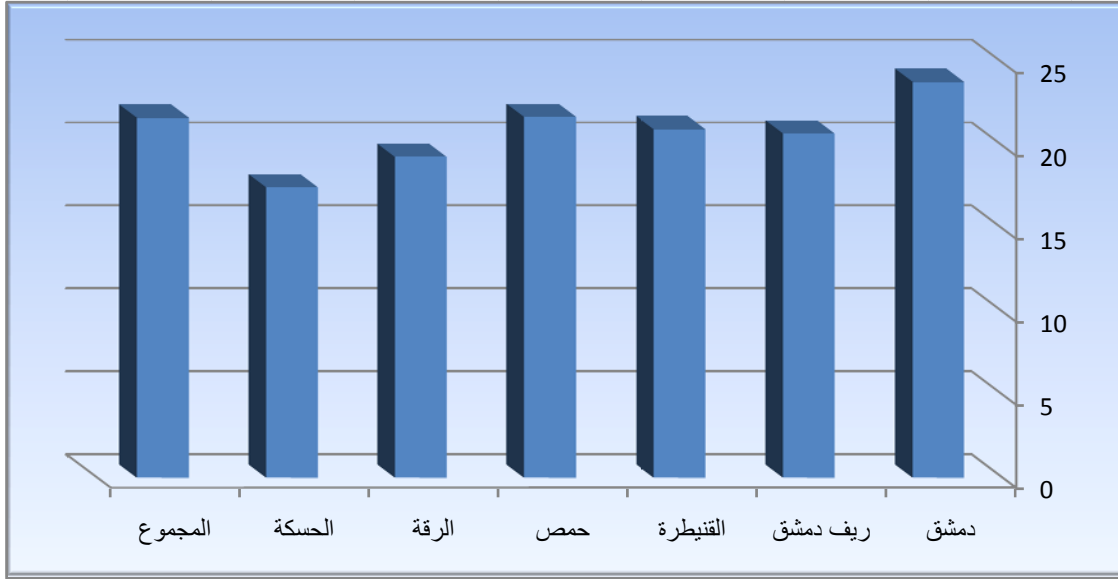
الجدول (26) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بُعد تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظات

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	14	23.86	7.604
ريف دمشق	4	20.75	7.676
القنيطرة	4	21.00	5.888
حمص	4	21.75	5.500
الرقّة	3	19.33	7.572
الحسكة	4	17.50	5.196
المجموع	33	21.70	6.794

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (21.70)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، وجاءت المحافظات الأعلى: دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (23.86)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، ثم حمص إذ بلغ المتوسط الحسابي (21.75)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم الرقة إذ بلغ المتوسط الحسابي (19.33)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، أما أدنى محافظة كانت الحسكة إذ بلغ المتوسط الحسابي (17.50)، وتقع ضمن المستوى المنخفض.

وقد يفسر هذا التفاوت إلى ضعف التنسيق عند بناء الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، وتطويرها، ويتطلب ذلك مزيداً من الجهود للعمل على وضع محور خاص بتطوير الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، وكذلك إتباع منهجية علمية وفق خطوات التخطيط الاستراتيجي في بناء الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (9) يوضح المتوسطات الحسابية للمحافظات عن بنود بُعد تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظات.



الشكل البياني (9) يبين المتوسطات الحسابية للمحافظات عن بنود بُد تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظات

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها؟

1. مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها على المستوى الإجمالي:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بعد مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عملية تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ويوضح ذلك الجداول (27 - 28).

الجدول (27) النسب المئوية والتكرارات لبنود مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها

المشاركة في عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة						
م	البند	موافق		إلى حد ما		غير موافق
		ك	%	ك	%	ك
1	وضع رؤية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة.	12	2.2	72	13.3	457
2	وضع رسالة لمشروع لمدرسة صديقة الطفولة.	12	2.2	70	12.9	459

3	تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد نقاط القوة والضعف.	11	2	166	30.7	364	67.3
4	تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات.	2	0.4	136	25.1	403	74.5
5	تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة.	25	4.6	232	42.9	284	52.5
6	ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية (الأطر التربوية) بحسب الأولويات.	25	4.6	168	31.1	348	64.3
7	مراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع.	24	4.4	93	17.2	424	78.4
8	تحديد جميع مجالات العمل في المدرسة.	5	0.9	99	18.3	437	80.8
9	وضع أهداف للخطة.	11	2.0	39	7.2	491	90.8
10	وضع معايير للحكم على نجاح أهداف الخطة.	2	0.4	48	8.9	491	90.8
11	وضع الأنشطة والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	2	0.4	52	9.6	487	90
12	وضع جدول زمنية مناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	8	1.5	40	7.4	493	91.1
13	رصد الموارد المالية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	6	1.1	24	4.4	511	94.5
14	رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	0	0	33	6.1	508	93.9
15	تصميم أدوات مناسبة لمراقبة وتتبع تنفيذ الخطة.	2	0.4	32	5.9	507	93.7
16	تصميم أدوات لتقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.	2	0.4	21	3.9	518	95.7
17	العمل على تكامل الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة لوزارة التربية.	7	1.3	13	2.4	521	96.3

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لتحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة، وترتيبها بحسب الأولويات إذ بلغت نسبة كل منهما (4.6%)، ثم مراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع إذ بلغت (4.4%)، وهي نسب متدنية جداً. ويلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (1.17)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى للبنود وفق الآتي: تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.52)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، ثم ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية بحسب الأولويات، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.40)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، ثم تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد

نقاط القوة والضعف (1.35)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض. انظر الجدول (28) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بعد مشاركة الموارد البشرية في عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها.

وكانت أدنى النسب المئوية لبند رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة، إذ بلغت النسبة المئوية لهذا البند (0%)، ثم النسب المئوية لبند تحليل البيئة الخارجية للمدارس لتحديد الفرص المتاحة و التهديدات، ووضع الأنشطة، والأهداف إذ بلغت النسبة المئوية لهذه البنود (0.4%)، وهي تكاد تكون معدومة. وبالنظر للجدول (28) يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية الأدنى للبنود كانت وفق الآتي: تصميم أدوات لتقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة، والعمل على تكامل خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة للوزارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (1.05)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، ثم ورصد الموارد المالية المناسبة لكل نشاط في الخطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (1.06)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض.

ومن الملاحظ بأن الكثير من البنود بلغت نسبتها المئوية أكثر من (50%) وفق الخيار الثالث (غير موافق) مما يؤشر على ضعف مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

وتدل النتائج على المستوى المنخفض لمشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط، وهذا لا يتفق مع المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة، وكذلك مبادئ المدرسة صديقة الطفولة التي تنص على التشاركية بين جميع الأطراف، إذ تدل هذه المؤشرات على مركزية التخطيط والتنفيذ وتتفق هذه النتائج مع دراسة (اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي 2009م) التي شملت عينتها مدارس صديقة للطفولة، وأكدت الدراسة على ضرورة تقييم ومتابعة البرامج التدريبية، والتواصل مع الجهات المستفيدة، ودراسة حاجاتهم، كما تتفق النتائج مع دراسة (شحادة 2007) التي تؤكد على ضرورة معرفة مدى فهم المعلمين لبرنامج المدارس صديقة الطفولة.

وهذا يتطلب من القائمين على البرنامج الوقوف على ذلك، والعمل على إشراك الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة كونها الفئات المستهدفة بالبرامج التدريبية.

الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود مشاركة الموارد البشرية في عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	وضع رؤية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة.	1.18	0.437	6
2	وضع رسالة لمشروع لمدرسة صديقة الطفولة.	1.17	0.434	7
3	تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد نقاط القوة والضعف.	1.35	0.518	3
4	تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات.	1.26	0.447	4
5	تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.	1.52	0.585	1
6	ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية بحسب الأولويات.	1.40	0.578	2
7	مراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع.	1.26	0.531	4
8	تحديد جميع مجالات العمل في المدرسة.	1.20	0.424	5
9	وضع أهداف للخطة.	1.11	0.375	8
10	وضع معايير للحكم على نجاح أهداف الخطة.	1.10	0.307	9
11	وضع الأنشطة والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	1.10	0.317	9
12	وضع جدول زمنية مناسبة لتحقيق أهداف الخطة.	1.10	0.350	9
13	رصد الموارد المالية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	1.07	0.291	10
14	رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة.	1.06	0.240	11
15	تصميم أدوات مناسبة لمراقبة وتتبع تنفيذ الخطة.	1.07	0.264	10
16	تصميم أدوات لتقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.	1.05	0.227	12
17	العمل على تكامل خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة للوزارة.	1.05	0.271	12
المتوسط الكلي		1.17	0.388	

2. مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها على مستوى المحافظات:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بعد مشاركة

الموارد البشرية في عمليات التخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ويوضح ذلك الجداول (29).

الجدول (29) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود مشاركة الموارد البشرية في عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية بحسب المحافظات

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	110	20.47	6.168
ريف دمشق	252	20.21	4.682
القنيطرة	55	20.29	2.249
حمص	43	20.76	5.446
الحسكة	50	18.30	1.705
الرققة	31	18.61	3.648
المجموع	541	20.08	5.205

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (20.08)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، وجاءت المحافظات الأعلى: حمص إذ بلغ المتوسط الحسابي (20.76)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، ثم دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (20.47)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، ثم القنيطرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (20.29)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، أما أدنى محافظة كانت الحسكة إذ بلغ المتوسط الحسابي (18.30)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض.

وتدل النتائج على المستوى المنخفض لمشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط في جميع المحافظات المذكورة أعلاه، وهذا يؤشر إلى ضعف المشاركة، ويتطلب إيجاد آليات لمشاركة الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، بما يتفق مع المعايير العشرة، ومبادئ المدرسة صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (10) يوضح المتوسطات الحسابية عن بعد مستوى المشاركة في عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية بحسب المحافظات وتباينها عن المتوسط الكلي.



الشكل البياني (10) يبين المتوسطات الحسابية على بُعد مستوى المشاركة في عملية تخطيط تنمية الموارد

البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها بحسب المحافظات

3. مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها على المستوى الإجمالي:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بعد مشاركة الموارد البشرية في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ويوضح ذلك الجدولان (30 - 31).

الجدول (30) النسب المئوية والتكرارات لإجابات الموارد البشرية عن بنود تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها

البعد الثاني: المشاركة في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة						
م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق
		ك	%	ك	%	ك %
1	مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري في ظل التغيرات المستمرة.	0	0	95	17.6	446 82.4
2	إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة.	9	1.7	86	15.9	446 82.4
3	وضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية.	0	0	54	10	487 90
4	مراجعة وتقويم الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة لتطويرها.	0	0	71	13.1	470 86.9

5	إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة.	13	2.4	14	2.6	514	95
6	وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة.	0	0	74	13.7	467	86.3
7	وضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء الموارد البشرية.	0	0	34	6.3	507	93.7
8	تعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية.	0	0	28	5.2	513	94.8
9	تحديد مهام الموارد البشرية كل حسب اختصاصه.	7	1.3	22	4.1	512	94.6
10	وضع نظام فعال للتحفيز يشجع العاملين على التطوير.	5	0.9	40	7.4	496	91.7
11	رصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه.	0	0	56	10.4	485	89.6
12	وضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم.	0	0	28	5.2	513	94.8
13	العمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين.	0	0	37	6.8	504	93.2

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت وفق الآتي: إشراك الأطر التربوية في إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغت (2.4%)، ثم إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير الخطة المركزية للمدارس إذ بلغت (1.7%)، وهي نسب متدنية جداً. ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (1.10)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى للبنود وفق الآتي: إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير خطة التعاون للمدارس إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.19)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، ثم مراعاة احتياجات الموارد البشرية (الأطر التربوية) بشكل دوري في ظل التغيرات، وأيضاً وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (1.18)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض. انظر الجدول (31) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بعد مشاركة الموارد البشرية في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها.

وكانت أدنى النسب المئوية لبنود: مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري في ظل التغيرات المستمرة، ووضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية، ومراجعة وتقويم الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة لتطويره، ووضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة، وتعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية، ووضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء الموارد البشرية، ورصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه، ووضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم، والعمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين، إذ كانت النسبة المئوية لتلك البنود معدومة (0%). وبالنظر للجدول (31) يلاحظ أن المتوسطات الحسابية الأدنى للبنود جاءت وفق الآتي: تعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية، ووضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (1.05)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، ثم وضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء الموارد البشرية إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (1.06)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض.

ومن الملاحظ بأن الكثير من البنود بلغت نسبتها المئوية أكثر من (80%) وفق الخيار الثالث (غير موافق) مما يؤشر على مستوى المشاركة المنخفض جداً في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

وتدل النتائج على المستوى المنخفض لمشاركة الموارد البشرية في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، مما يدل أيضاً على مركزية التخطيط والتنفيذ وهذا لا يتفق مع المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة، وكذلك مبادئ المدرسة صديقة الطفولة التي تنص على التشاركية بين جميع الأطراف، وتتفق هذه النتائج مع دراسة اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي (2009) ودراسة شحادة (2007) إذ تؤكد كل من الدراستين على مبدأ التشاركية في المدارس صديقة الطفولة، وأكدت دراسة الشنطي (2006) على ضرورة إشراك الموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرار وغيرها.

ويتطلب ذلك اتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي، والعمل على إشراك الموارد البشرية في المدارس صديقة من خلال دراسة الطرائق المناسبة وفق المعايير الوطنية العشرة، ومبادئ المدارس صديقة الطفولة.

الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن بنود المشاركة في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري في ظل التغيرات المستمرة.	1.18	0.381	2
2	إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة.	1.19	0.435	1
3	وضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية.	1.10	0.300	5
4	مراجعة وتقويم خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة لتطويرها.	1.13	0.338	4
5	إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة.	1.07	0.342	7
6	وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة.	1.14	0.344	3
7	وضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء الموارد البشرية.	1.06	0.243	8
8	تعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية.	1.05	0.222	9
9	تحديد مهام الموارد البشرية كل حسب اختصاصه.	1.07	0.297	7
10	وضع نظام فعال للتحفيز الإيجابي والسلبي يشجع العاملين على التطوير.	1.09	0.320	6
11	رصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه.	1.10	0.305	5
12	وضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم.	1.05	0.222	9
13	العمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين.	1.07	0.253	7
المتوسط الكلي		1.10	0.307	

4. مستوى مشاركة الموارد البشرية (الأطر التربوية) في عمليات تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها على مستوى المحافظات:

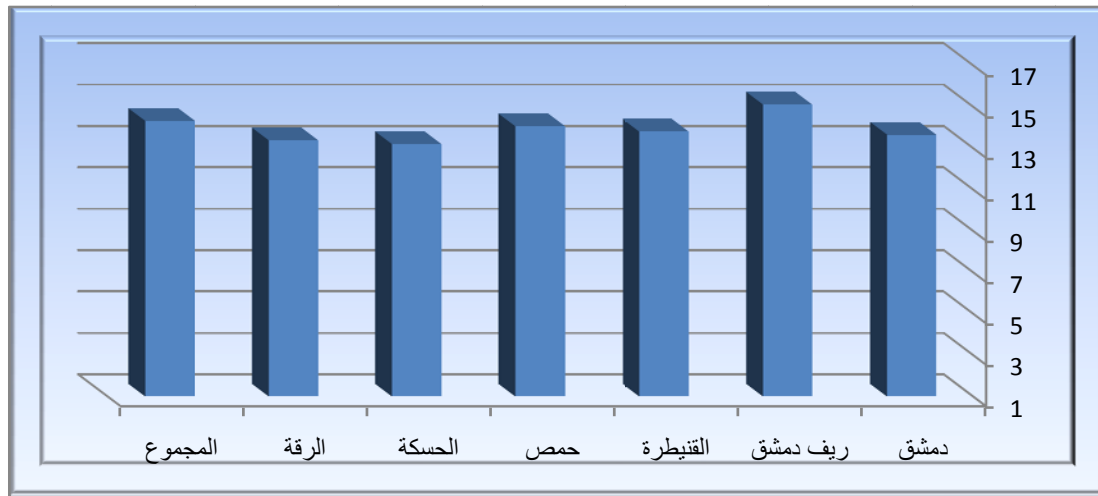
وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية عن بعد مشاركة الموارد البشرية في عملية تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها بحسب المحافظات، والجدول (32) يوضح ذلك.

الجدول (32) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود المشاركة في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	110	13.66	1.167
ريف دمشق	252	15.11	3.967
القنيطرة	55	13.80	0.930
حمص	43	14.06	2.164
الحسكة	50	13.20	0.606
الرقعة	31	13.38	0.803
المجموع	541	14.32	2.947

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (14.32)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، وجاءت المحافظات الأعلى: ريف دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (15.11)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض، وكانت أدنى محافظة الحسكة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (13.20)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض. وتدل النتائج على المستوى المنخفض لمشاركة الموارد البشرية في تطوير خطة الموارد البشرية في جميع المحافظات المذكورة أعلاه، ويتطلب إيجاد آليات لمشاركة الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، بما يتفق مع المعايير العشرة، ومبادئ المدرسة صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (11) يوضح مستوى مشاركة الموارد البشرية في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية بحسب المحافظات وتباينها عن المتوسط الكلي.



الشكل البياني (11) يبين المتوسطات الحسابية على بُعد المشاركة في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية؟

1. مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على المستوى الإجمالي:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية، ويوضح ذلك الجدولان (33- 34).

جدول (33) النسب المئوية والتكرارات لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية

تعمل وزارة التربية ومنظمة اليونسف على تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من خلال تدريب الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على الآتي:							
م	البنود	موافق		إلى حدٍ ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة.	19	57.6	14	42.4	0	0
2	كيفية مشاركة الأطفال في جميع مجالات عمل المدرسة.	26	78.8	7	21.2	0	0
3	تطبيق بيئة دمج ايجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.	12	36.4	20	60.6	1	3
4	كيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).	20	60.6	13	39.4	0	0
5	تطبيق أساليب التعامل مع الطلبة دون تمييز لأي سبب كان.	19	57.6	13	39.4	1	3
6	مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	13	39.4	20	60.6	0	0
7	مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي.	2	6.1	19	57.6	12	36.4

8	كيفية توفير البيئة الصحية والأمن للأطفال بما يخدم هدف التعلم.	18	54.5	15	45.5	0	0
9	تطبيق أساليب التعلم النشط.	33	100	0	0	0	0
10	كيفية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.	20	60.6	13	39.4	0	0

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لبنود تطبيق أساليب التعلم النشط إذ بلغت (100%)، وكيفية مشاركة الأطفال في مجالات عمل المدرسة إذ بلغت (78.8%)، وكيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال إذ بلغت (60.6%)، وكيفية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة إذ بلغت (60.6%). ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.52)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى وفق الآتي: تطبيق أساليب التعلم النشط إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم كيفية مشاركة الأطفال في جميع مجالات عمل المدرسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم كيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً) إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.61). انظر الجدول (34) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بُعد تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية.

وجاءت أدنى النسب المئوية لبنود مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي إذ بلغت (6.1%)، وتطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة إذ بلغت النسبة (36.4%). وبالنظر للجدول (34) يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية الأدنى للبنود جاءت وفق الآتي: مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.70)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، ثم تطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع.

وتدل النتائج على المستوى المرتفع لتدريب الموارد البشرية وفق المعايير الوطنية من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة، باستثناء مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي فهي تحتاج إلى إعادة النظر لتدريب الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عليها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي (2009) إذ بينت الدراسة بأنه تم

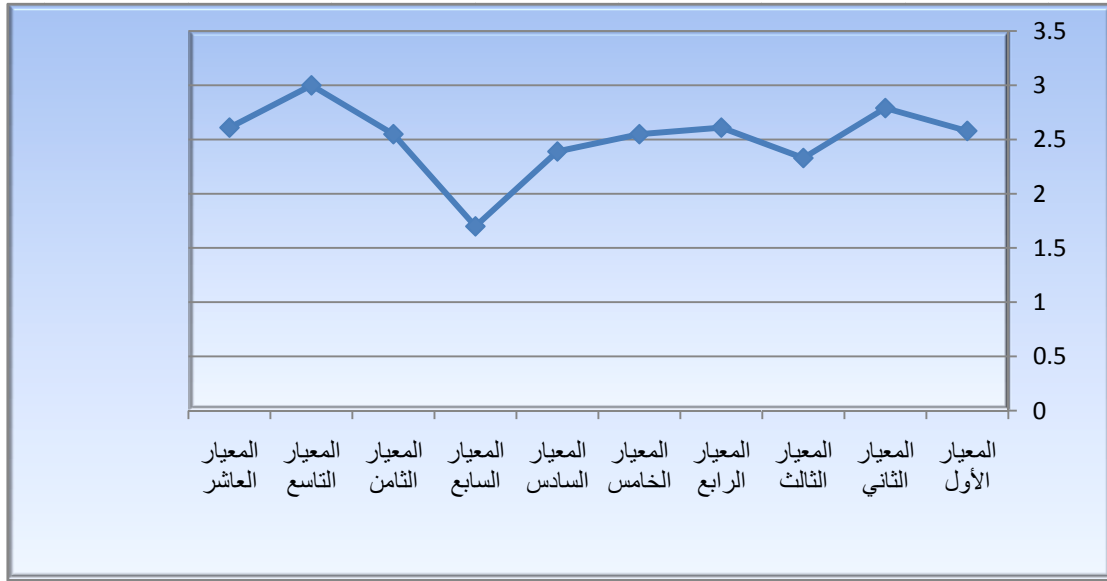
التدريب على العديد من الموضوعات التدريبية التي تتوافق مع المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة، وضرورة المتابعة والتقييم لتلك الدورات التدريبية، كما تؤكد دراسة شلتوت (2010) على المتابعة والاستمرارية في البرامج التدريبية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات العاملين ومراعاة رغبة العامل واحتياجاته التدريبية.

و الملاحظ بأن التدريب يحقق معظم المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، باستثناء المعيار الثالث، والمعيار السابع، وهنا من المهم أن يتم التدريب على كيفية التعامل مع الأطفال ذوي الاحتياجات، وطرائق تعليمهم، وتمكين الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة من مهارات التعلم الذاتي.

جدول (34) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة.	2.58	0.502	4
2	كيفية مشاركة الأطفال في جميع مجالات عمل المدرسة.	2.79	0.415	2
3	تطبيق بيئة دمج ايجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.33	0.496	7
4	كيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).	2.61	0.496	3
5	تطبيق أساليب التعامل مع الطلبة دون تمييز لأي سبب كان.	2.55	0.564	5
6	مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	2.39	0.502	6
7	مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي.	1.70	0.585	8
8	كيفية توفير البيئة الصحية والأمنه للأطفال بما يخدم هدف التعلم.	2.55	0.506	5
9	تطبيق أساليب التعلم النشط.	3.00	0.000	1
10	كيفية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.	2.61	0.496	3
المتوسط الكلي		2.52	0.456	

أنظر الشكل البياني (12) يبين مدى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية.



الشكل البياني (12) يبين المتوسطات الحسابية على بنود تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة

2. مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على مستوى المحافظات:

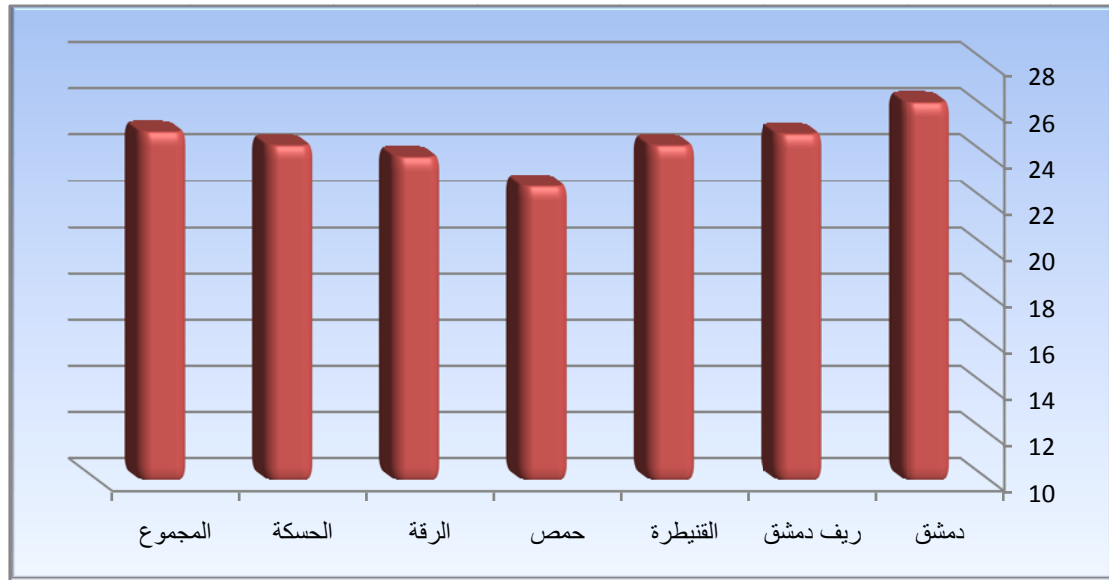
وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدارس صديقة الطفولة عن بنود تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية بحسب المحافظات، والجدول (35) يوضح ذلك. جدول (35) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية بحسب

المحافظات

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	14	26.36	2.061
ريف دمشق	4	25.00	2.944
القنيطرة	4	24.50	2.887
حمص	4	22.75	1.500
الرقّة	3	24.00	1.732
الحسكة	4	24.50	3.317
المجموع	33	25.09	2.517

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (25.09)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، وجاءت المحافظات الأعلى: دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (26.36) وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، ثم ريف دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (25.00) وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم القنيطرة والحسكة إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (24.50) وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، أما أدنى محافظة كانت حمص إذ بلغ المتوسط الحسابي (22.75) وتقع ضمن المستوى المتوسط. وتدل النتائج على المستوى المرتفع للتدريب وفق المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة باستثناء حمص، والتي حصلت على درجة قريبة من المستوى المرتفع، وقد يتطلب ذلك الوقوف على البرامج التدريبية المنفذة في المحافظات، والاستمرارية بها بما يتوافق مع المعايير الوطنية العشرة، والحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة. وجاءت النتائج مقارنة جداً، وقد يفسر هذا التقارب بسبب مشاركة معظم القائمين على البرنامج من مختلف الجهات بتنفيذ ورشات العمل التي تتوافق مع المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (13) بين المتوسطات الحسابية لبعث تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية بحسب المحافظات.



الشكل البياني (13) يبين المتوسطات الحسابية عن بُعد تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية بحسب المحافظات

3. مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي) على المستوى الإجمالي:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بُعد تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية، ويوضح ذلك الجدولان (36-37).

الجدول (36) النسب المئوية والتكرارات عن بنود تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية (أطرها التربوية)

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة.	393	72.6	90	16.6	58	10.7
2	كيفية مشاركة الأطفال في جميع مجالات عمل المدرسة.	280	51.8	169	31.2	92	17
3	تطبيق بيئة دمج ايجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.	219	40.5	151	27.9	171	31.6
4	كيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).	278	51.4	217	40.1	46	8.5
5	تطبيق أساليب التعامل مع الطلبة دون تمييز لأي سبب كان.	327	60.4	117	21.6	97	17.9
6	مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	334	61.7	93	17.2	114	21.1
7	مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي.	177	32.7	240	44.4	124	22.9
8	كيفية توفير البيئة الصحية والأمانة للأطفال بما يخدم هدف التعلم.	287	53	203	37.5	51	9.4
9	تطبيق أساليب التعلم النشط.	332	61.4	155	28.7	54	10
10	كيفية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.	197	36.4	250	46.2	94	17.4

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لبنود تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة إذ بلغت (72.6%)، ثم مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي إذ بلغت (61.7%)، ثم تطبيق أساليب التعلم النشط، إذ

بلغت (61.4%)، ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.35)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى للبنود وفق الآتي: تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم تطبيق أساليب التعلم النشط إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم كفاية توفير البيئة الصحية والأمن للأطفال بما يخدم هدف التعلم إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.44). انظر الجدول (37) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بُعد تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية.

وجاءت أدنى النسب المئوية لبنود مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي، إذ بلغت (32.7%)، ثم كفاية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة إذ بلغت نسبة كل منهما (36.4%)، ثم تطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة إذ بلغت النسبة (40.5%). وبالنظر للجدول (37) يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية الأدنى للبنود جاءت وفق الآتي: تطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.09)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.10)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط. ثم كفاية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط.

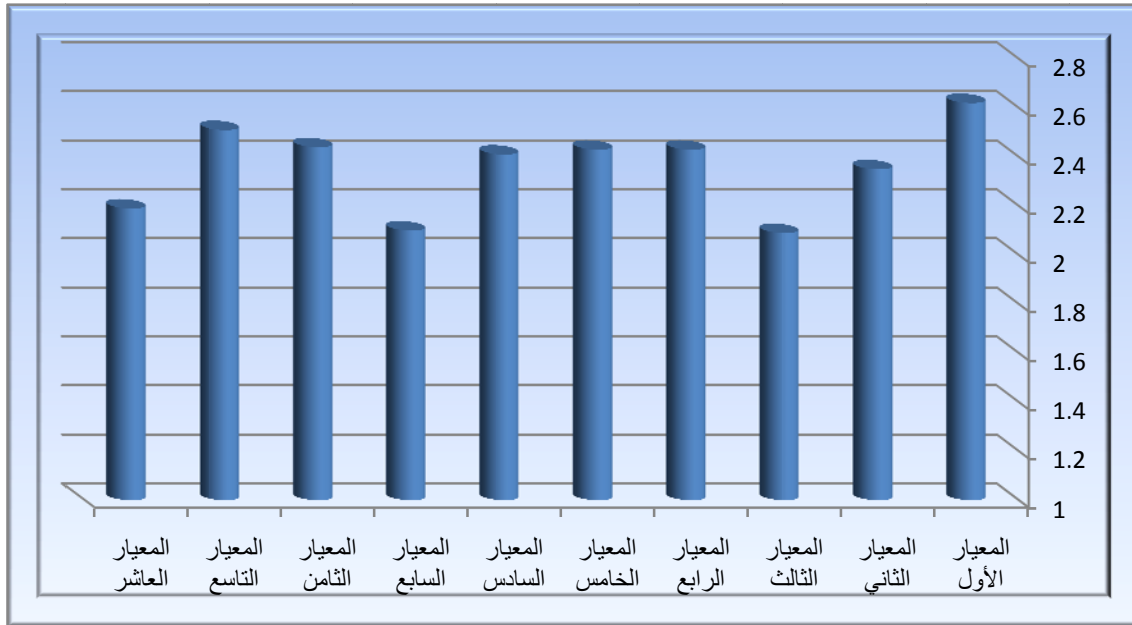
وتدل النتائج على المستوى المرتفع لتدريب الموارد البشرية وفق المعايير الوطنية من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة، باستثناء تطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وكفاية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة، ومهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي، فهي تحتاج إلى إعادة النظر في تدريب الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عليها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي (2009) إذ بينت الدراسة بأنه تم التدريب على العديد من الموضوعات التدريبية التي تتوافق مع المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة كما ذكر سابقاً.

ومن الملاحظ بأن التدريب يحقق معظم المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، باستثناء المعيار الثالث، والمعيار السابع، والعاشر وهنا من المهم أن يتم التدريب على كيفية التعامل مع الأطفال ذوي الاحتياجات، وطرائق تعليمهم، وتمكين الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة من مهارات التعلم الذاتي، واستخدام التكنولوجيا.

الجدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على بنود تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة.	2.62	0.672	1
2	كيفية مشاركة الأطفال في جميع مجالات عمل المدرسة.	2.35	0.754	6
3	تطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.09	0.845	9
4	كيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).	2.43	0.645	4
5	تطبيق أساليب التعامل مع الطلبة دون تمييز لأي سبب كان.	2.43	0.777	4
6	مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	2.41	0.815	5
7	مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي.	2.10	0.740	8
8	كيفية توفير البيئة الصحية والأمنه للأطفال بما يخدم هدف التعلم.	2.44	0.660	3
9	تطبيق أساليب التعلم النشط.	2.51	0.671	2
10	كيفية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.	2.19	0.709	7
	المتوسط الكلي	2.35	0.728	

أنظر الشكل البياني (14) يبين مدى تنمية الموارد وفق المعايير الوطنية.



الشكل البياني (14) يبين المتوسطات الحسابية على بنود تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية

4. مستوى تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي) على مستوى المحافظات:

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة عن بنود تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية بحسب المحافظات، ويوضح الجدول (38) ذلك.

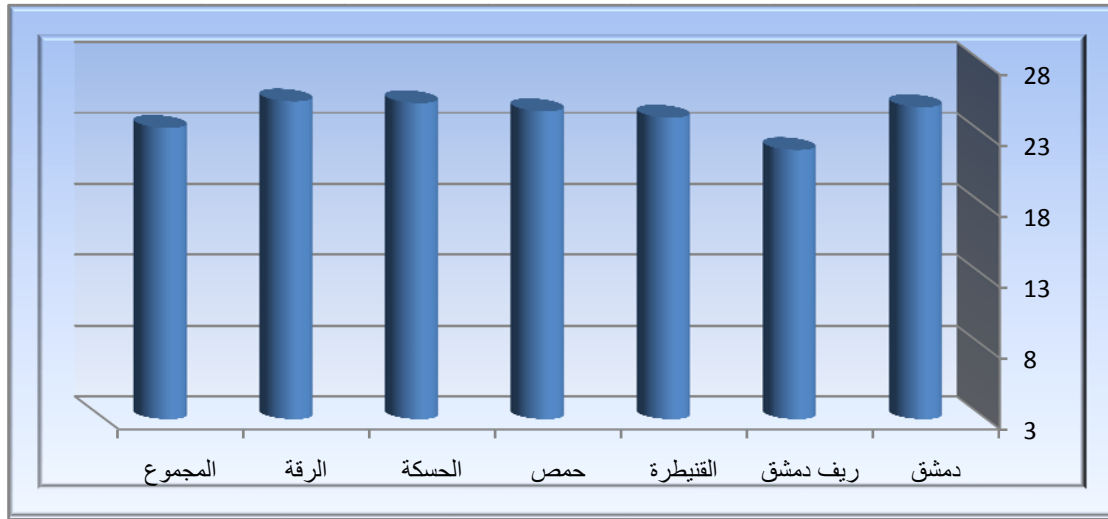
الجدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على بنود تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية بحسب المحافظات

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	110	25.01	5.596
ريف دمشق	252	21.98	4.830
القنيطرة	55	24.27	4.369
حمص	43	24.72	4.827
الحسكة	50	25.30	3.677
الرقّة	31	25.41	2.963
المجموع	541	23.55	4.983

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (23.55)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، وجاءت المحافظات الأعلى: الرقة إذ بلغ المتوسط الحسابي (25.41)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، ثم الحسكة إذ بلغ المتوسط الحسابي (25.30)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (25.01)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، أما أدنى محافظة كانت ريف دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (21.98)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط. وتدل النتائج على المستوى المرتفع للتدريب وفق المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، باستثناء ريف دمشق، والتي حصلت على درجة قريبة من المستوى المرتفع، وقد يتطلب ذلك الوقوف على البرامج التدريبية المنفذة في المحافظات والاستمرارية بها بما يتوافق مع المعايير الوطنية العشرة، والحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

انظر الشكل البياني (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية بحسب المحافظات.

الشكل البياني (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية بحسب المحافظات



رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي)؟.

1. مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (أطرها التربوية) على المستوى الإجمالي:

ولإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة عن بُعد الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في خطط التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف للأعوام (2008 وحتى 2012)، ويوضح ذلك الجداول (39-40).

الجدول (39) النسب المئوية والتكرارات على بنود الفائدة المحققة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر الموارد البشرية لتلك المدارس

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	حقق تدريب الأطر التربوية على تفعيل دور مجالس أولياء الأمور الفائزة المرجوة منه.	170	31.4	267	49.4	104	19.2
2	أدى تدريب مجلس إدارة المدرسة على وضع الخطة التطويرية المدرسية الغرض المرجو منه.	117	21.6	258	47.7	166	30.7
3	حقق تدريب الأطر التربوية في المدرسة على تعزيز السلوك الصحي الفائزة المرجوة منه.	176	32.5	315	58.2	50	9.2
4	حقق توزيع مواد تنقيفية لدعم نظام المياه والصرف الصحي الهدف المرجو منه.	140	25.9	241	44.5	160	29.6
5	أدى إعداد أدلة للمدارس صديقة الطفولة الفائزة المرجوة للمدارس صديقة الطفولة.	166	30.7	200	37	175	32.3
6	حقق الترويج لتعليم الفتيات من خلال رفع مستوى الوعي المجتمعي الهدف المرجو منه.	114	21.1	243	44.9	184	34
7	أدى فتح صفوف التقوية للطلبة في المواد الأساسية (اللغات والرياضيات) الهدف المرجو منها.	200	37	217	40.1	124	22.9
8	كان إعداد المنشورات للتنظيف في مجال المدرسة صديقة الطفولة (ملصقات - كتيبات) مفيداً.	131	24.2	347	64.1	63	11.6
9	أدى تدريب معلمي المدارس صديقة الطفولة على التعلم النشط الفائزة المرجوة منه.	247	45.7	294	54.3	0	0
10	أدى تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على حماية الطفل الهدف المرجو منه.	226	41.8	290	53.6	25	4.6
11	كان تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على التواصل مع المجتمع المحلي مفيداً.	213	39.4	278	51.4	50	9.2
12	حقق تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على الدعم النفسي الهدف المرجو منه.	237	43.8	276	51	28	5.2

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لبنود الفائدة من تدريب الأطر التربوية على الدعم النفسي إذ بلغت (43.8%)، ثم الفائدة من تدريب الأطر التربوية على حماية الطفل إذ بلغت (41.8%)، ثم الفائدة من تدريب المعلمين على التواصل مع المجتمع المحلي

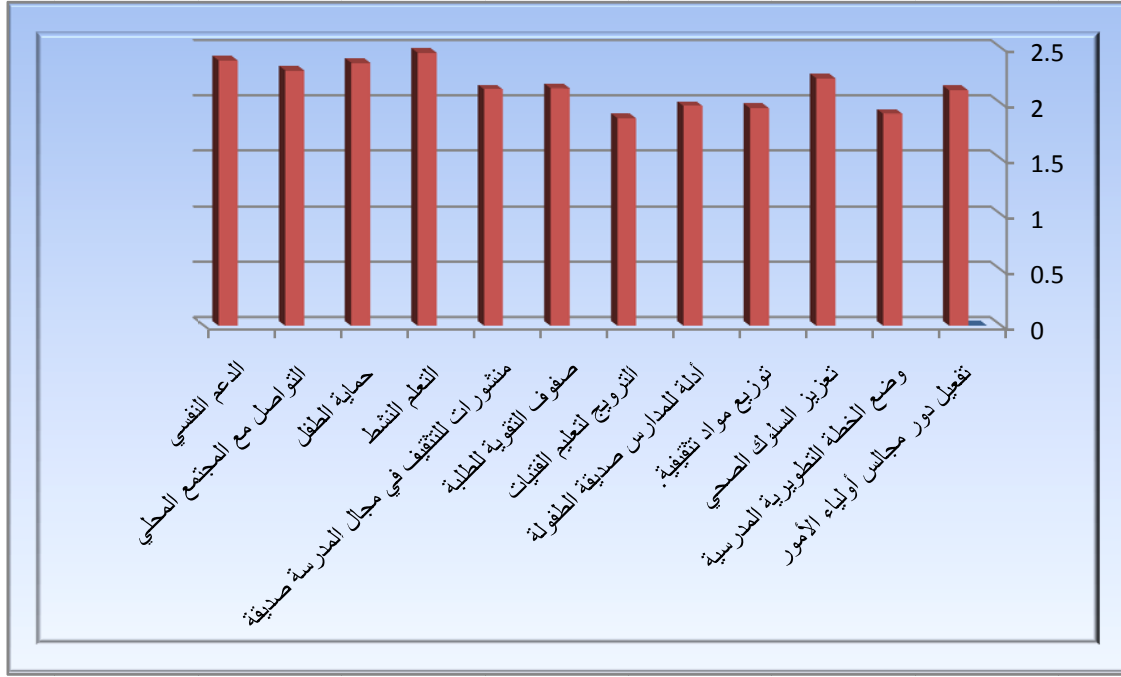
إذ بلغت (39.4%). ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغ (2.15)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى للبنود وفق الآتي: الفائدة من تدريب الأطر التربوية على التعلم النشط إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.46)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم الفائدة من التدريب على الدعم النفسي إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم الفائدة من تدريب الأطر التربوية على حماية الطفل إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.37)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع أيضاً. أنظر الجدول (40) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بُعد الفائدة المحققة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة. وجاءت أدنى النسب المئوية لبنود الترويج لتعليم الفتيات من خلال رفع مستوى الوعي المجتمعي إذ بلغت (21.1%)، ثم تدريب مجلس إدارة المدرسة على وضع الخطة التطويرية المدرسية إذ بلغت (21.6%)، ثم الفائدة من إعداد المنشورات للتنقيف في مجال المدرسة صديقة الطفولة إذ بلغت (24.2%)، ثم الفائدة من توزيع المواد التثقيفية لدعم نظام المياه والصرف الصحي إذ بلغت (25.9%). وبالنظر للجدول (40) يلاحظ بأن المتوسطات الأدنى للبنود جاءت وفق الآتي: الترويج لتعليم الفتيات من خلال رفع مستوى الوعي المجتمعي إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.87)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم الفائدة من تدريب الأطر التربوية على مهارات وضع الخطة التطويرية المدرسية إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.91)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم الفائدة من توزيع مواد تثقيفية لدعم نظام المياه والصرف الصحي إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.96)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط.

وتدل النتائج لمستوى الفائدة من الأنشطة المنفذة بأن أغلبها يقع ضمن المستوى المتوسط، وهي بحاجة إلى التطوير، وقد يؤثر هذا إلى أثر ضعف المشاركة في تخطيط الأنشطة على تحقيق الفائدة المرجوة من هذه الأنشطة، إضافة إلى عدم الاستمرارية بالأنشطة المنفذة مع المدارس، وضعف المتابعة والتقييم، ويتطلب ذلك التدريب المستمر والمتابعة وهذا ما أكدته الدراسات التي تطرقت للمدارس صديقة الطفولة كدراسة (اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي 2009م)، ودراسة (شحادة 2007)، ودراسة (علاء الدين 2010) ودراسة (الحصري وآخرون 2010).

الجدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على بنود الفائدة المحققة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر الموارد البشرية

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	حقق تدريب الأطر التربوية على تفعيل دور مجالس أولياء الأمور الفائدة المرجوة منه.	2.12	0.702	8
2	أدى تدريب مجلس إدارة المدرسة على وضع الخطة التطويرية المدرسية الغرض المرجو منه.	1.91	0.718	11
3	حقق تدريب الأطر التربوية في المدرسة على تعزيز السلوك الصحي الفائدة المرجوة منه.	2.23	0.603	5
4	حقق توزيع مواد تنقيفية لدعم نظام المياه والصرف الصحي الهدف المرجو منه.	1.96	0.744	10
5	أدى إعداد أدلة للمدارس صديقة الطفولة الفائدة المرجوة للمدارس صديقة الطفولة.	1.98	0.794	9
6	حقق الترويج لتعليم الفتيات من خلال رفع مستوى الوعي المجتمعي الهدف المرجو منه.	1.87	0.731	12
7	أدى فتح صفوف التقوية للطلبة في المواد الأساسية (اللغات والرياضيات) الهدف المرجو منها.	2.14	0.762	6
8	كان إعداد المنشورات للتنقيف في مجال المدرسة صديقة الطفولة (ملصقات - كتيبات) مفيداً.	2.13	0.586	7
9	أدى تدريب معلمي المدارس صديقة الطفولة على التعلم النشط الفائدة المرجوة منه.	2.46	0.499	1
10	أدى تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على حماية الطفل الهدف المرجو منه.	2.37	0.571	3
11	كان تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على التواصل مع المجتمع المحلي مفيداً.	2.30	0.629	4
12	حقق تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على الدعم النفسي الهدف المرجو منه.	2.39	0.584	2
المتوسط الكلي		2.15	0.660	

أنظر الشكل البياني (16) يبين مستوى الفائدة من الأنشطة المنفذة للمدارس صديقة الطفولة.



الشكل البياني (16) يبين المتوسطات الحسابية على بنود بُعد الفائدة المحققة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية (أطرها التربوية)

2. مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي) على مستوى المحافظات: وفيما يلي الجدول (41) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الفائدة المحققة من تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة.

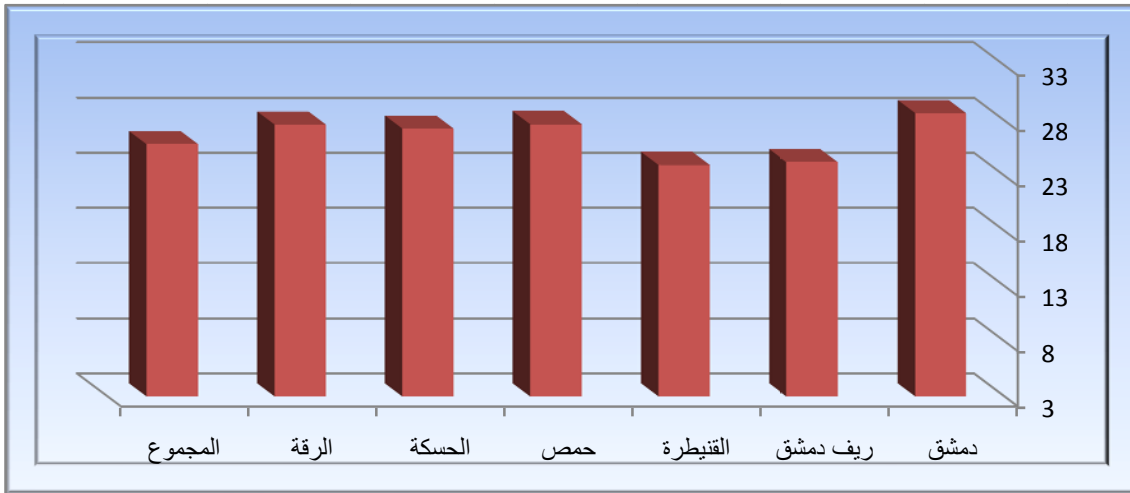
الجدول (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على بنود الفائدة المحققة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية بحسب المحافظات

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	110	28.68	5.589
ريف دمشق	252	24.23	4.568
القنيطرة	55	23.98	4.305
حمص	43	27.67	5.330
الحسكة	50	27.28	2.642
الرقّة	31	27.64	1.924
المجموع	541	25.86	4.975

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (25.86)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، وجاءت المحافظات الأعلى: دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (28.68)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، ثم حمص إذ بلغ المتوسط الحسابي (27.67)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، ثم الرقة إذ بلغ المتوسط الحسابي (27.64)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، أما أدنى محافظة كانت القنيطرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (23.98)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط.

وتدل النتائج على أن المستوى العام متوسط، وجاءت المحافظات بين المستوى المتوسط والمرتفع، وقد يتطلب ذلك الوقوف على البرامج التدريبية المنفذة في المحافظات والاستمرارية بها بما يتوافق مع المعايير الوطنية العشرة، والحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (17) يبين المتوسطات الحسابية لُبعد الفائدة المحققة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظات.



الشكل البياني (17) يبين المتوسطات الحسابية على بنود الفائدة المحققة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر موردها البشرية بحسب المحافظات

علقة بالسؤال الخامس:

ما العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) للمدارس صديقة الطفولة؟

1. العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على المستوى الإجمالي.

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ويوضح ذلك الجداول (42- 43).

جدول (42) النسب المئوية والتكرارات لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة

م	البنود	موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	عدم توفر قاعدة بيانات كافية تبنى عليها عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.	8	24.2	25	75.8	0	0
2	ضعف كفاية القائمين على وضع خطة تنمية الموارد البشرية.	3	9.1	24	72.7	6	18.2
3	عدم كفاية التدريب لبناء خطة تنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.	15	45.5	18	54.5	0	0
4	التنقلات المتكررة للموارد البشرية من المدارس صديقة الطفولة.	15	45.5	18	54.5	0	0
5	ارتفاع التكلفة المادية لتخطيط تنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.	21	63.6	12	36.4	0	0
6	عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.	23	69.7	10	30.3	0	0
7	عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.	18	54.5	14	42.4	1	3
8	تعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.	16	48.5	12	36.4	5	15.2
9	ضعف التنسيق بين وزارة التربية واليونيسف.	1	3	22	66.7	10	30.3
10	عدم وجود خطط بديلة في حال فشل الخطة الأساسية.	18	54.5	3	9.1	12	36.4
11	ضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس صديقة الطفولة.	2	6.1	17	51.5	14	42.4

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لبنود: عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغت (69.7%)، وارتفاع التكلفة المادية لتخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة إذ بلغت (63.6%)، وعدم توفر الإمكانيات

المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة، وعدم وجود خطط بديلة إذ بلغت النسبة لكل منهما (54.5%). ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.25)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى للبنود وفق الآتي: عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، وارتفاع التكلفة المادية لتخطيط تنمية الموارد البشرية إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، وعدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع أيضاً. انظر الجدول (43) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة. وجاءت أدنى النسب المئوية لبنود ضعف التنسيق بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف إذ بلغت (3%)، وضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس صديقة الطفولة (6.1%)، وضعف كفاية القائمين على وضع خطط تنمية الموارد البشرية إذ بلغت (9.1%)، وذكر القائمين على البرنامج عقبات أخرى: وهي ضعف المتابعة والتقييم بنسبة (21.2%)، وأثار الأزمة السورية السلبية بشكل كبير على برنامج المدرسة صديقة الطفولة بنسبة (15.2%). ومن الملاحظ بأن العقبات تتركز في الجوانب المادية والمالية، وكذلك بشكل متوسط في توفر البيانات الكافية لعملية بناء الخطة. وبالنظر للجدول (43) يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية الأدنى للبنود جاءت وفق الآتي: ضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.64)، وهو يقع ضمن المستوى المنخفض، وجاءت المتوسطات ضمن المستوى المرتفع لعدم كفاية التدريب لوضع الخطة، والتنقلات المتكررة من المدارس صديقة الطفولة وتتفق هذه النتائج مع دراسة صيام (2010) ودراسة الطهراوي (2010) التي بينت أثر القصور في الموارد المالية على تنمية واستقطاب الموارد البشرية، وكذلك أنظمة التقييم والأداء.

جدول (43) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة

الطفولة عن بنود العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	عدم توفر قاعدة بيانات كافية لعملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.	2.24	0.435	6
2	ضعف كفاية القائمين على وضع خطة تنمية الموارد البشرية.	1.91	0.522	8
3	عدم كفاية التدريب لبناء خطة تنمية الموارد البشرية.	2.45	0.506	4
4	التنقلات المتكررة للموارد البشرية من المدارس صديقة الطفولة.	2.45	0.506	4

5	ارتفاع التكلفة المادية لتخطيط تنمية الموارد البشرية.	2.64	0.489	2
6	عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.	2.70	0.467	1
7	عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.	2.52	0.566	3
8	تعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.	2.33	0.736	5
9	ضعف التنسيق بين وزارة التربية واليونيسف.	1.73	0.517	9
10	عدم وجود خطط بديلة.	2.18	0.950	7
11	ضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس.	1.64	0.603	10
المتوسط الكلي		2.25	0.572	

2. العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على مستوى المحافظات. وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ويوضح ذلك الجدول (44).

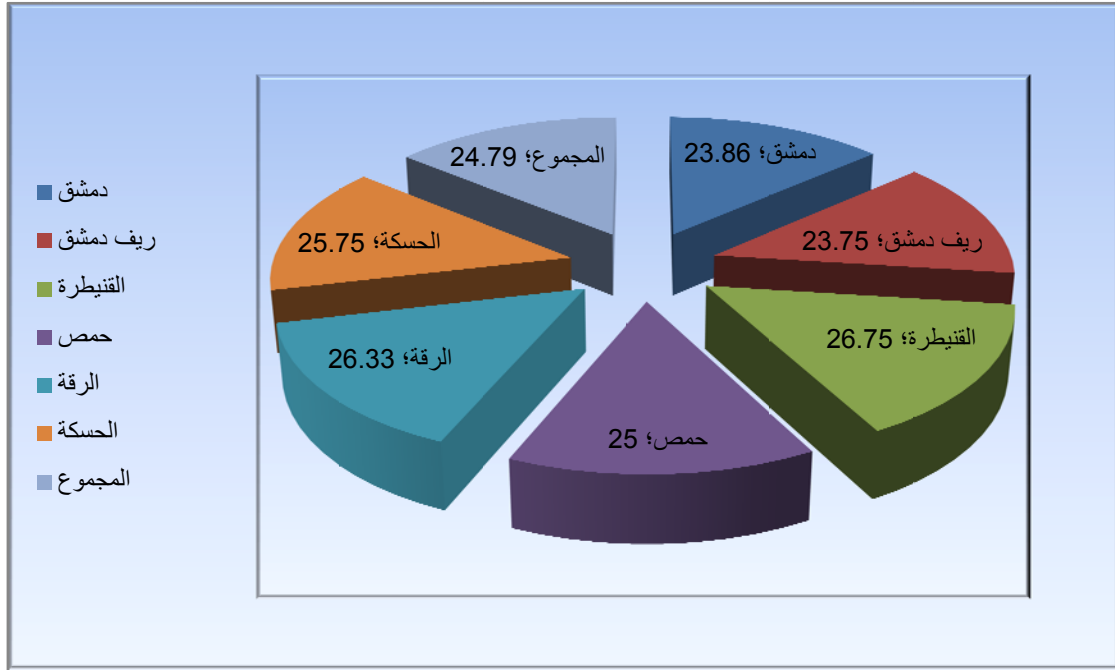
الجدول (44) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظة

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	14	23.86	4.769
ريف دمشق	4	23.75	5.439
القنيطرة	4	26.75	2.217
حمص	4	25.00	0.816
الرقّة	3	26.33	1.155
الحسكة	4	25.75	2.500
المجموع	33	24.79	3.814

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (24.79)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط، وجاءت المحافظات الأعلى: القنيطرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (26.75)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، ثم الرقة إذ بلغ المتوسط الحسابي (26.33)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، ثم الحسكة إذ بلغ المتوسط الحسابي (25.75) وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، أما أدنى محافظة كانت دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (23.86) وتقع ضمن المستوى المتوسط.

وتدل النتائج المتقاربة بين المحافظات على وجود عقبات تواجه عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية كما بينته المستويات العالية والمتوسطة للمحافظات ويجب الوقوف على تلك العقبات، والعمل على تذليلها.

أنظر الشكل البياني (17) بين المتوسطات الحسابية عن بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظة.



الشكل البياني (17) يبين المتوسطات الحسابية عن بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بحسب المحافظة

3. العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي) على المستوى الإجمالي.

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ويوضح ذلك الجدولان (45-46).

جدول (45) النسب المئوية والتكرارات على بنود العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي)

م	البنود	موافق		إلى حدٍ ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
1	عدم توفر قاعدة بيانات كافية تبنى عليها عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.	401	74.1	123	22.7	17	3.1
2	ضعف كفاية القائمين على وضع خطة تنمية الموارد البشرية.	281	51.9	249	46	11	2
3	عدم كفاية التدريب لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.	282	52.1	254	47	5	0.9
4	التنقلات المتكررة للموارد البشرية من المدارس صديقة الطفولة.	355	65.6	181	33.5	5	0.9
5	ارتفاع التكلفة المادية لتخطيط تنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.	347	64.1	178	32.9	16	3
6	عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.	398	73.6	138	25.5	5	0.9
7	عدم توفر الإمكانيات المالية للمدارس صديقة الطفولة	373	68.9	168	31.1	0	0
8	تعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية).	200	37	335	61.9	6	1.1
9	ضعف التنسيق بين وزارة التربية واليونيسف.	228	42.1	272	50.3	41	7.6
10	عدم وجود خطط بديلة في حال فشل الخطة الأساسية.	233	43.1	269	49.7	39	7.2
11	ضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس صديقة الطفولة.	249	46	273	50.5	19	3.5

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن أعلى النسب المئوية كانت لبنود: عدم توفر قاعدة بيانات كافية تبنى عليها عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية إذ بلغت نسبة كل منهما (74.1%)، ثم عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغت نسبة كل منهما (73.6%)، ثم عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغت (68.9%). ويلاحظ بأن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.53)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية الأعلى للبنود وفق الآتي: عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم عدم توفر قاعدة بيانات

كافية لعملية تخطيط تنمية الموارد البشرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.71)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.69)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع. انظر الجدول (46) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على بنود بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

وجاءت أدنى النسب المئوية لبنود تعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) إذ بلغت (37%)، ثم ضعف التنسيق بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف إذ بلغت (42.1%)، وذكر عقبات أخرى: الآثار السلبية للأزمة الحالية على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (84.7%). وبالنظر للجدول (46) يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية الأدنى جاءت وفق الآتي: ضعف التنسيق بين وزارة التربية واليونيسف إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.35)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية، وعدم وجود خطط بديلة في حال فشل الخطة الأساسية إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (2.36)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع. وتدل النتائج على وجود عقبات تعترض عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وعلى القائمين على البرنامج إيجاد السبل الملائمة لتذليلها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الطهراوي (2010) التي بينت أثر القصور في الموارد المالية على تنمية واستقطاب الموارد البشرية، وكذلك أنظمة التقييم والأداء.

الجدول (46) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على بنود العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
1	عدم توفر قاعدة بيانات كافية لعملية تخطيط تنمية الموارد البشرية.	2.71	0.519	2
2	ضعف كفاية القائمين على وضع خطة تنمية الموارد البشرية.	2.50	0.540	7
3	عدم كفاية التدريب لبناء خطة تنمية الموارد البشرية.	2.51	0.518	6
4	التقلبات المتكررة للموارد البشرية من المدارس صديقة الطفولة.	2.65	0.497	4
5	ارتفاع التكلفة المالية لتخطيط تنمية الموارد البشرية.	2.61	0.545	5
6	عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس.	2.73	0.466	1
7	عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس.	2.69	0.486	3

8	تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية.	2.36	0.503	9
9	ضعف التنسيق بين وزارة التربية واليونيسف.	2.35	0.615	10
10	عدم وجود خطط بديلة في حال فشل الخطة الأساسية.	2.36	0.612	9
11	ضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس الصديقة.	2.43	0.561	8
المتوسط الكلي		2.53	0.532	

4. العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية (أطرها التربوية) على مستوى المحافظات.

وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة عن بنود بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ويوضح ذلك الجدول (47).

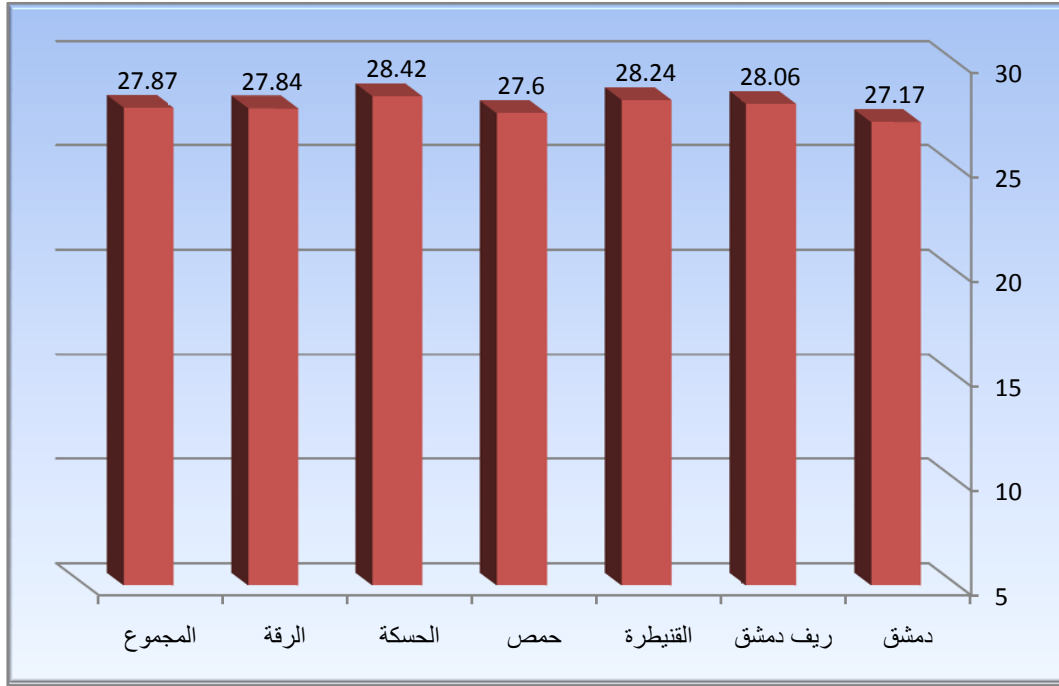
الجدول (47) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية بحسب المحافظات

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دمشق	110	27.17	3.397
ريف دمشق	252	28.06	3.532
القنيطرة	55	28.24	5.158
حمص	43	27.60	3.768
الحسكة	50	28.42	2.408
الرقّة	31	27.84	1.393
المجموع	541	27.87	3.561

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن المتوسط الكلي بلغ (27.87)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، وجاءت المحافظات الأعلى: الحسكة إذ بلغ المتوسط الحسابي (28.42)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع، ثم القنيطرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (28.24)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ثم ريف دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (28.06)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع.

أما أدنى محافظة كانت دمشق إذ بلغ المتوسط الحسابي (27.17) وتقع ضمن المستوى المرتفع. وجاءت النتائج متقاربة جداً وتدل على وجود عقبات، تتطلب الوقوف على البرامج التدريبية المنفذة في المحافظات والاستمرارية بها بما يتوافق مع المعايير الوطنية العشرة، والحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (18) يوضح المتوسطات الحسابية عن هذا البعد.



الشكل البياني (18) يبين المتوسطات الحسابية على بُعد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية بحسب المحافظات

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

ما المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة ؟

1. المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة.

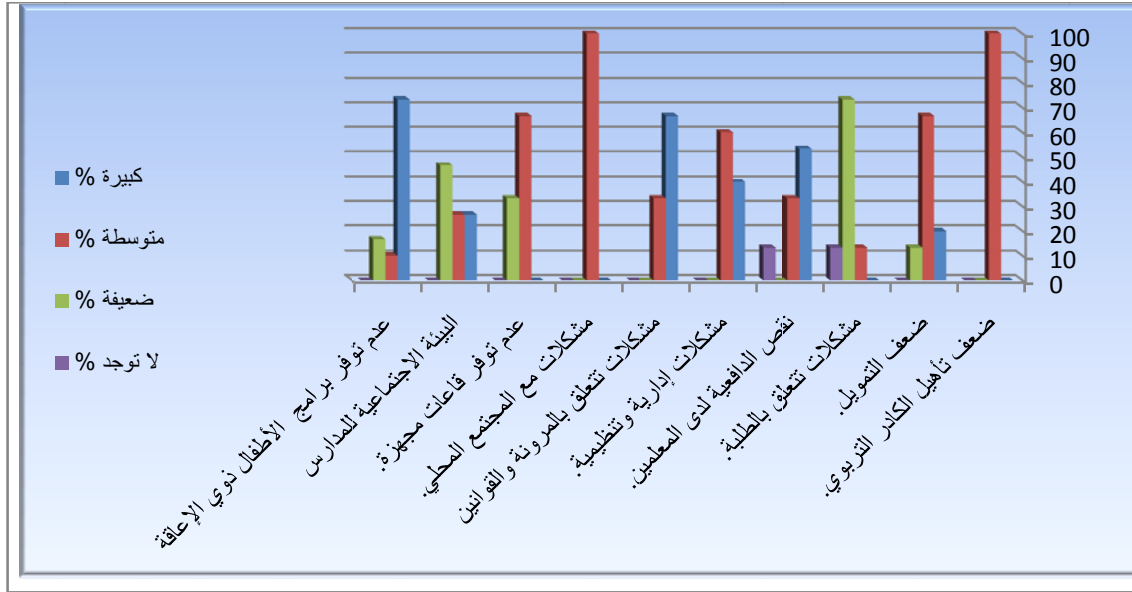
وللإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية لإجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود أسئلة المقابلة فيما يتعلق بالمشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة، ويوضح ذلك الجدول (48).

جدول (48) النسب المئوية للمشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة

م	المشكلة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا توجد
		%	%	%	%
1	ضعف تأهيل الموارد البشرية.	0	100	0	0
2	ضعف التمويل.	20	66.7	13.3	0
3	مشكلات تتعلق بالطلبة.	0	13.3	73.3	13.3
4	نقص الدافعية لدى المعلمين.	53.3	33.3	0	13.3
5	مشكلات إدارية وتنظيمية.	40	60	0	0
6	مشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة لعمل المدارس.	66.7	33.3	0	0
7	مشكلات مع المجتمع المحلي.	0	100	0	0
8	عدم توفر قاعات مجهزة.	0	66.7	33.3	0
9	البيئة الاجتماعية للمدرس صديقة الطفولة.	26.7	26.7	46.7	0
10	عدم توفر البرامج الخاصة بالأطفال ذوي الإعاقة.	73.3	10	16.7	0

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن مستوى المشكلات يتوزع بين كبيرة ومتوسطة وجاءت وفق الترتيب الآتي: أعلى نسبة للمشكلات الكبيرة كانت لبند عدم توفر البرامج الخاصة بالأطفال ذوي الإعاقة إذ بلغت (73.3%)، وجاءت بالمرتبة الثانية مشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة للعمل في المدارس إذ بلغت (66.7%). أما المشكلات المتوسطة فجاءت بالمرتبة الأولى ضعف تأهيل الموارد البشرية إذ بلغت (100)، ومشكلات مع المجتمع المحلي (100%)، ثم ضعف التمويل وعدم توفر القاعات المجهزة بنسبة (66.7%). ويتطلب ذلك الالتزام بالمعايير الوطنية، وتوفير خطة تنمية موارد بشرية تتضمن تدريبات لحل المشكلات المذكورة، وخطة متابعة مستمرة للعمل ضمن المدارس صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (19) يوضح النسب المئوية للمشكلات التي تعترض المدارس الصديقة.



الشكل البياني (19) يبين النسب المئوية للمشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة

2. المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدرسة صديقة الطفولة.

ولإجابة عن ذلك قام الباحث باستخراج النسب المئوية لإجابات الموارد البشرية عن بنود المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة ، ويوضح ذلك الجدول (49).

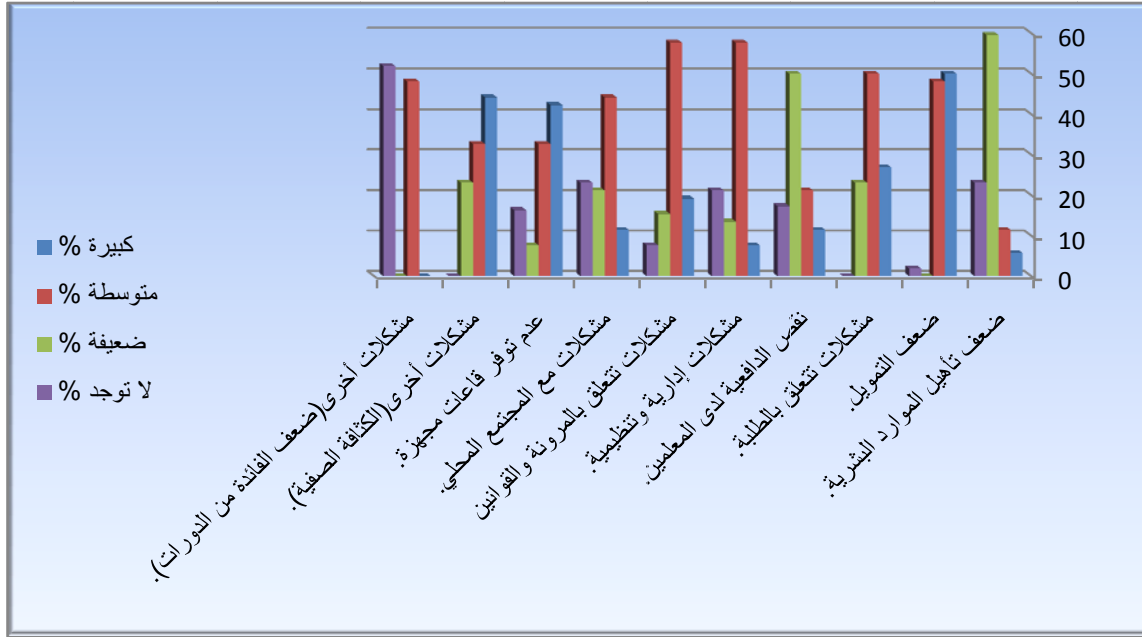
جدول (49) النسب المئوية للمشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة

م	المشكلة	كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %	لا توجد %
1	ضعف تأهيل الموارد البشرية.	5.8	11.5	59.6	23.1
2	ضعف التمويل.	50	48.1	0	1.9
3	مشكلات تتعلق بالطلبة.	26.9	50	23.1	0
4	نقص الدافعية لدى المعلمين.	11.5	21.2	50	17.3
5	مشكلات إدارية وتنظيمية.	7.7	57.7	13.5	21.2
6	مشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة لعمل المدارس.	19.2	57.7	15.4	7.7
7	مشكلات مع المجتمع المحلي.	11.5	44.2	21.2	23.1
8	عدم توفر قاعات مجهزة.	42.3	32.7	7.7	16.3
9	مشكلات أخرى (الكثافة الصفية).	44.2	32.7	23.1	0
10	مشكلات أخرى (عدم الفائدة من الدورات بسبب ضعف المتابعة).	0	48.1	0	51.9

بالنظر إلى الجدول أعلاه يلاحظ بأن مستوى المشكلات يتوزع بين كبيرة ومتوسطة وضعيفة وجاءت وفق الترتيب الآتي: أعلى نسبة للمشكلات الكبيرة كانت لبند ضعف التمويل إذ بلغت (50%)، وجاءت بالمرتبة الثانية مشكلات أخرى تتعلق بالكثافة الصفية إذ بلغت (44.2%). أما المشكلات المتوسطة فجاءت بالمرتبة الأولى مشكلات إدارية وتنظيمية، ومشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة لعمل المدارس إذ بلغت نسبة كل منهما (57.7%)، ومشكلات تتعلق بالطلبة إذ بلغت نسبتها (50%)، ثم ضعف التمويل بنسبة (48.2%). أما الضعيفة فكانت أعلى نسبة ضعف تأهيل الموارد البشرية بنسبة (59.6%)، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة شحادة (2007) ودراسة وزارة التربية واليونيسف والاتحاد الأوروبي (2009).

ويتطلب ذلك الالتزام بالمعايير الوطنية، وتوفير خطة تنمية موارد بشرية تتضمن تدريبات لحل المشكلات المذكورة، وخطة متابعة مستمرة للعمل ضمن المدارس صديقة الطفولة.

أنظر الشكل البياني (20) يوضح النسب المئوية للمشكلات التي تعترض المدارس الصديقة



الشكل البياني (20) يبين النسب المئوية للمشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

ما نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة ؟

1. نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين عليه.

ولإجابة عن ذلك، قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، عن بنود المقابلة،

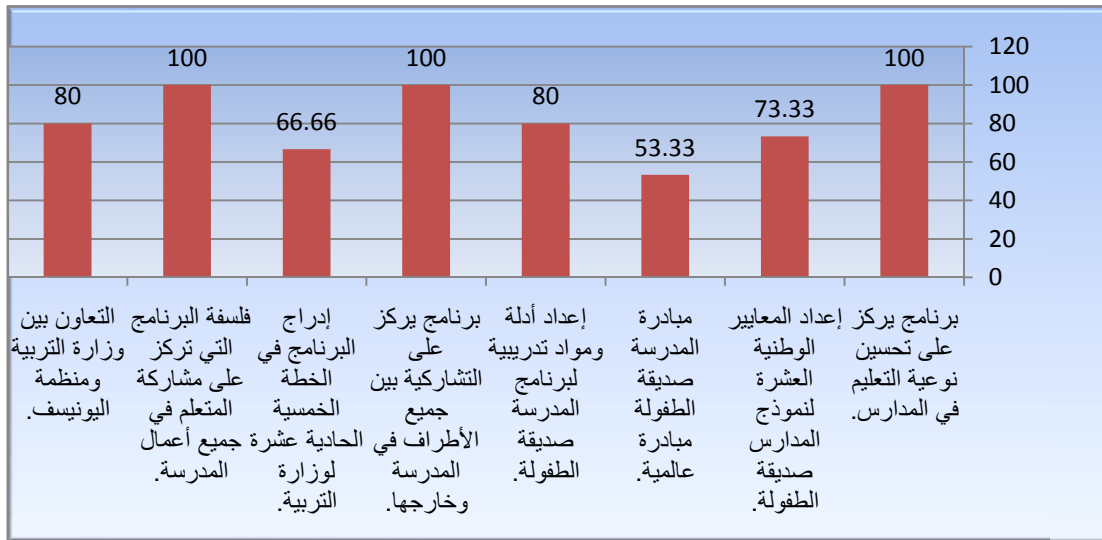
الموجهة للقائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق الجدولان (50 - 51).

جدول (50) النسب المئوية والتكرارات لنقاط القوة لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين عليه

م	البند	ك	%
1	برنامج يركز على تحسين نوعية التعليم في المدارس.	15	100
2	إعداد المعايير الوطنية العشرة لنموذج المدارس صديقة الطفولة.	11	73.33
3	مبادرة المدرسة صديقة الطفولة مبادرة عالمية.	8	53.33
4	إعداد أدلة ومواد تدريبية لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة.	12	80
5	برنامج يركز على التشاركية بين جميع الأطراف في المدرسة وخارجها.	15	100
6	إدراج البرنامج في الخطة الخمسية الحادية عشرة لوزارة التربية.	10	66.66
7	فلسفة البرنامج التي تركز على مشاركة المتعلم في جميع أعمال المدرسة.	15	100
8	التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف.	12	80

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن أعلى النسب المئوية لنقاط القوة في برنامج المدرسة صديقة الطفولة كانت وفق الآتي:

يركز البرنامج على تحسين نوعية التعليم في المدارس، وفلسفة التعلم التي تركز على مشاركة المتعلم في جميع أعمال المدرسة بنسبة (100%)، ثم تأتي إعداد المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة بنسبة (73.33%)، ثم إعداد الأدلة والتعاون بين وزارة التربية واليونيسف بنسبة (80%)، ثم إدراج البرنامج في الخطة الخمسية الحادية عشرة لوزارة التربية بنسبة (66.66%). ويجب العمل على تعزيز نقاط القوة واستثمارها بما يخدم ويطور العمل في برنامج المدرسة صديقة الطفولة.



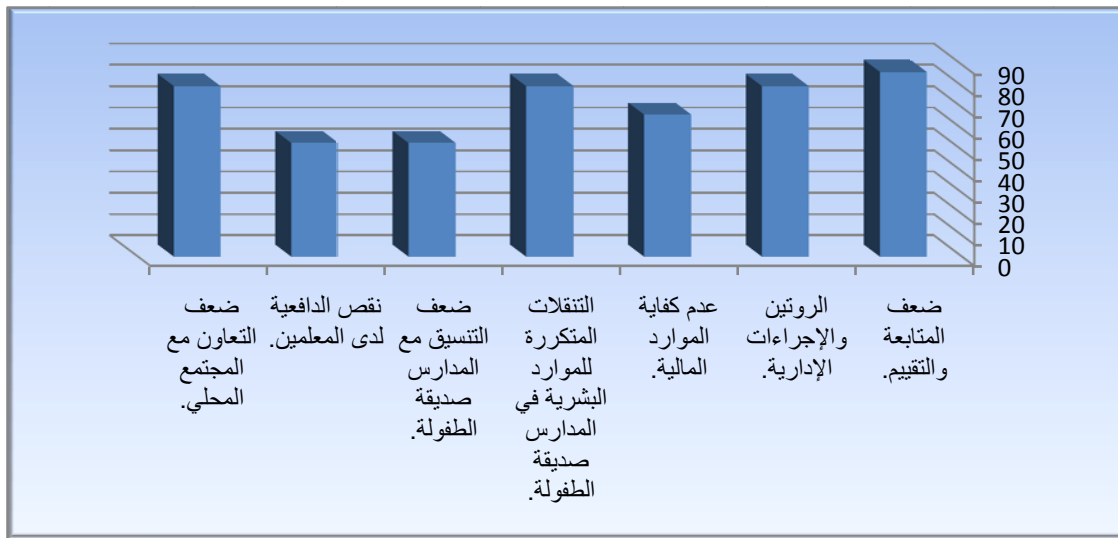
الشكل البياني (21) يبين النسب المئوية لنقاط القوة لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين عليه

وفيما يلي يبين النسب المئوية والتكرارات لنقاط الضعف لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين عليه.

جدول (51) النسب المئوية والتكرارات لنقاط الضعف لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين عليه

م	البنود	ك	%
1	ضعف المتابعة والتقييم.	13	86.66
2	الروتين والإجراءات الإدارية.	12	80
3	عدم كفاية الموارد المالية.	10	66.66
4	التنقلات المتكررة للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.	12	80
5	ضعف التنسيق مع المدارس صديقة الطفولة.	8	53.33
6	نقص الدافعية لدى المعلمين.	8	53.33
7	ضعف التعاون مع المجتمع المحلي.	12	80

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن أعلى النسب المئوية لنقاط الضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة كانت وفق الآتي: ضعف المتابعة والتقييم بنسبة (86.66%)، ثم تأتي الروتين والإجراءات الإدارية، والتنقلات المتكررة للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، وضعف التعاون مع المجتمع المحلي بنسبة (80%)، ثم عدم كفاية الموارد المالية بنسبة (66.66%). وكما ذكر سابقاً يجب إعطاء مسألة المتابعة والتقييم أهمية كبيرة، ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة للمسائل الإدارية والتمويل. أنظر الشكل البياني (22) يمثل نقاط الضعف لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة.



الشكل البياني (22) يبين النسب المئوية لنقاط الضعف لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين عليه

2. نقاط القوة والضعف في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية.

ولإجابة عن ذلك، قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، عن بنود المقابلة، الموجهة للموارد البشرية في المدرسة صديقة الطفولة وفق الجدولان (52-53).

جدول (52) النسب المئوية والتكرارات لنقاط القوة في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية

م	النود	ك	%
1	الموارد البشرية المؤهلة والمدرية.	21	40.40
2	وجود قاعات مجهزة.	2	3.80
3	وجود طلبة متميزين.	12	23.70
4	التعاون بين الأطر التربوية في المدرسة.	15	34.61
5	استيعاب جميع الطلبة دون تمييز.	23	66.66
6	تطبيق المناهج الجديدة بطرائق التعلم النشط.	22	42.30

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن أعلى النسب المئوية لنقاط القوة في المدارس صديقة الطفولة

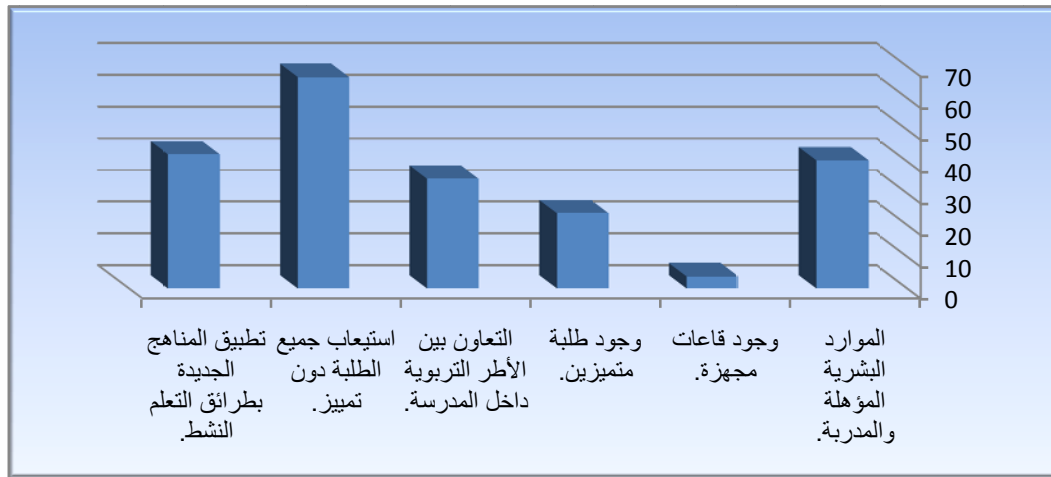
كانت وفق الآتي: استيعاب الطلبة دون تمييز بنسبة (66.66%)، ثم تطبيق المناهج الجديدة

بطرائق التعلم النشط بنسبة (42.30%)، ثم الموارد البشرية المؤهلة والمدرية بنسبة (40.40%)، ثم

التعاون بين الأطر التربوية في المدرسة (34.61%).

ويجب العمل على تعزيز نقاط القوة واستثمارها بما يخدم ويطور العمل في المدارس صديقة

الطفولة. أنظر الشكل (23) يبين النسب المئوية لنقاط القوة في المدارس.



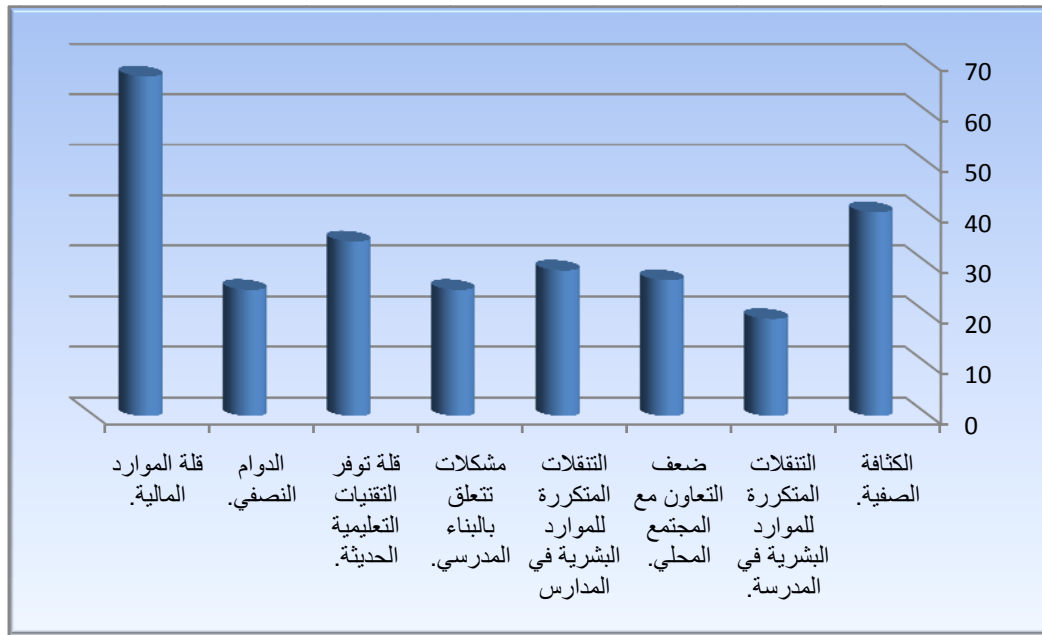
الشكل البياني (23) يبين النسب المئوية لنقاط القوة في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية

جدول (53) النسب المئوية والتكرارات لنقاط الضعف في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية

م	البند	ك	%
1	الكثافة الصفية.	21	40.38
2	التنقلات المتكررة للموارد البشرية في المدرسة.	10	19.23
3	ضعف التعاون مع المجتمع المحلي.	14	26.92
4	التنقلات المتكررة للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.	15	28.84
5	مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي.	13	25
6	قلة توفر التقنيات التعليمية الحديثة.	18	34.61
7	الدوام النصفى.	13	25
8	قلة الموارد المالية.	35	67.30

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن أعلى النسب المئوية لنقاط الضعف في المدارس صديقة الطفولة كانت وفق الآتي: قلة الموارد المالية بنسبة (67.30%)، ثم الكثافة الصفية بنسبة (40.38%)، ثم قلة توفر التقنيات التعليمية الحديثة بنسبة (34.61%). وكما ذكر سابقاً يجب إعطاء مسألة توفير الموارد المالية أهمية كبيرة، ومحاولة إيجاد الحلول الملائمة لمشكلة الكثافة الصفية.

أنظر الشكل البياني (24) يمثل نقاط الضعف لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة.



الشكل البياني (24) يبين النسب المئوية لنقاط الضعف في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية

ثامناً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

ما الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة؟.

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باستخراج النسب المئوية والتكرارات، عن بنود استبانة الحاجات التدريبية، الموجهة للموارد البشرية في المدرسة صديقة الطفولة والجدولان (54-55) يوضحان ذلك.

جدول(54) النسب المئوية والتكرارات للحاجات التدريبية للإداريين في المدارس صديقة الطفولة

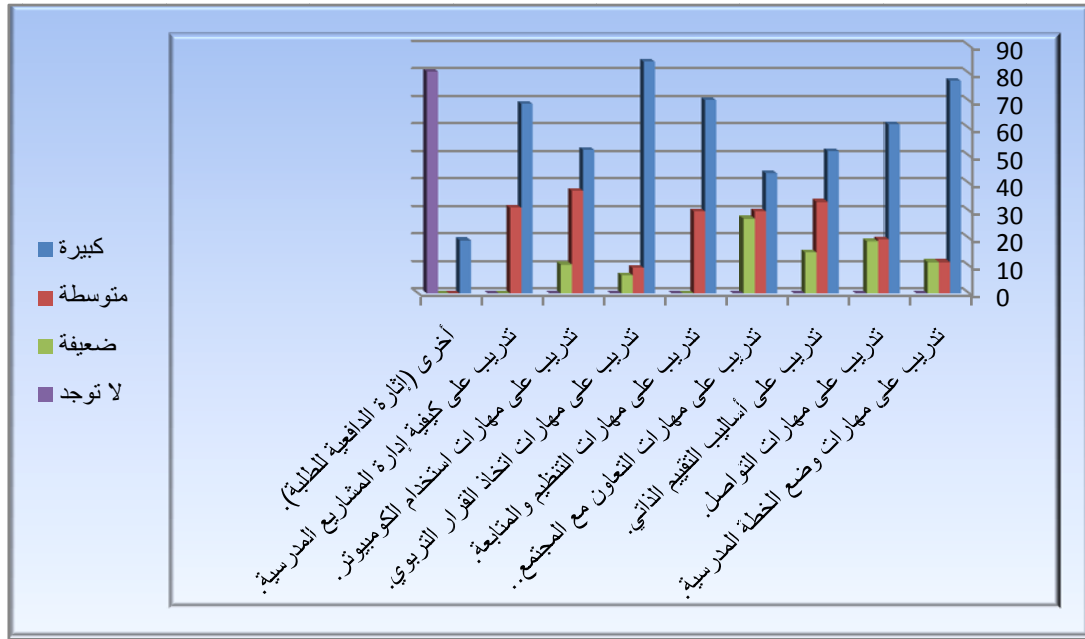
م	الحاجات التدريبية للإداريين في المدارس صديقة الطفولة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا توجد
		ك	%	ك	%
يحتاج الإداريون في المدارس صديقة الطفولة إلى:					
1	تدريب على مهارات وضع الخطة المدرسية.	176	77.2	26	11.4
2	تدريب على مهارات التواصل.	140	61.4	45	19.7
3	تدريب على أساليب التقييم الذاتي.	118	51.8	76	33.3
4	تدريب على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.	98	43.6	68	29.8
5	تدريب على مهارات التنظيم والمتابعة.	160	70.2	68	29.8
6	تدريب على مهارات اتخاذ القرار التربوي.	192	84.2	21	9.2
7	تدريب على مهارات استخدام الكمبيوتر.	119	52.2	85	37.3
8	تدريب على كيفية إدارة المشاريع المدرسية.	157	68.9	71	31.1
9	أخرى (إثارة الدافعية للطلبة).	44	19.3	0	0
				0	0
				184	80.7

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن أعلى النسب المئوية للحاجات التدريبية للإداريين كانت وفق الآتي: أولاً: أعلى النسب المئوية للحاجات بشكل كبير: تدريب على مهارات اتخاذ القرار التربوي بنسبة (84.2%)، ثم التدريب على مهارات وضع الخطة المدرسية بنسبة (77.2%)، ثم التدريب على مهارات التنظيم والمتابعة بنسبة (70.2%).

ثانياً: أعلى النسب المئوية للحاجات بشكل متوسط: التدريب على مهارات استخدام الكمبيوتر بنسبة (37.3%)، ثم التدريب على أساليب التقييم الذاتي بنسبة (33.3%)، ثم التدريب على كيفية إدارة المشاريع المدرسية بنسبة (31.1%).

وهذه النسب تتوافق مع النتائج السابقة المتعلقة بمدى الفائدة من البرامج التدريبية، والتدريب وفق المعايير والحاجات التدريبية.

أنظر الشكل البياني (25) يمثل النسب المئوية للحاجات التدريبية للإداريين في المدارس صديقة الطفولة.



الشكل البياني (25) يبين النسب المئوية للحاجات التدريبية للإداريين في المدارس صديقة الطفولة
جدول (55) النسب المئوية والتكرارات للحاجات التدريبية للمعلمين في المدارس صديقة الطفولة

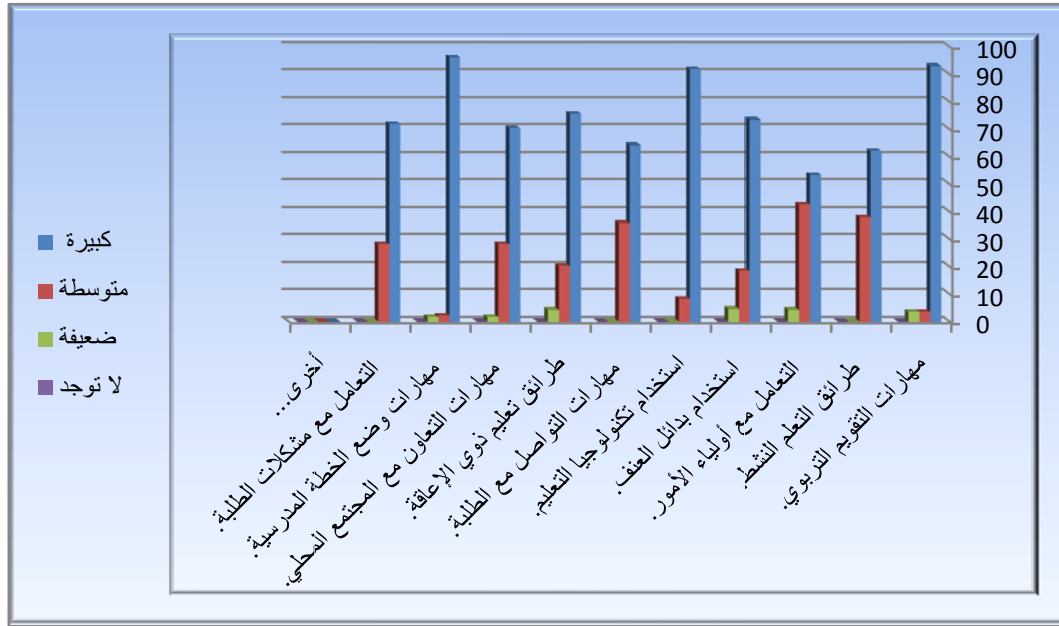
م	الحاجات التدريبية للمعلمين في المدارس صديقة الطفولة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا توجد
		%	ك	%	ك
يحتاج المعلمون في المدارس صديقة الطفولة التدريب على الآتي:					
1	مهارات التقويم التربوي.	291	93	11	3.5
2	طرائق التعلم النشط.	194	62	119	38
3	مهارات التعامل مع أولياء الأمور.	167	53.4	133	42.5
4	استخدام بدائل العنف.	230	73.5	58	18.5
5	استخدام تكنولوجيا التعليم.	287	91.7	26	8.3
6	مهارات التواصل مع الطلبة.	201	64.2	112	35.8
7	طرائق تعليم ذوي الإعاقة.	237	75.7	63	20.1
8	مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.	220	70.3	88	28.1
9	مهارات وضع الخطة المدرسية.	301	96.2	7	2.2
10	التعامل مع مشكلات الطلبة.	225	71.9	88	28.1
11	أخرى...	0	0	0	0

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن أعلى النسب المئوية للحاجات التدريبية للمعلمين كانت وفق الآتي: أولاً: أعلى النسب المئوية للحاجات بشكل كبير: تدريب على مهارات وضع الخطة المدرسية بنسبة (96.2%)، ثم التدريب على مهارات التقويم التربوي بنسبة (93%)، ثم التدريب استخدام تكنولوجيا التعليم على بنسبة (91.7%).

ثانياً: أعلى النسب المئوية للحاجات بشكل متوسط: التدريب على مهارات التعامل مع أولياء الأمور بنسبة (42.5) ، ثم التدريب على طرائق التعلم النشط بنسبة (38%) ، ثم التدريب على مهارات التواصل مع الطلبة بنسبة (35.8%).

وهذه النسب تتوافق مع النتائج السابقة المتعلقة بمدى الفائدة من البرامج التدريبية، والتدريب وفق المعايير والحاجات التدريبية.

أنظر الشكل البياني (26) يمثل النسب المئوية للحاجات التدريبية للمعلمين في المدارس.



الشكل البياني (26) يبين النسب المئوية للحاجات التدريبية للمعلمين في المدارس صديقة الطفولة

تاسعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية؟.

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتحليل الخطط المركزية للأعوام (2008 - 2012)، ووضع الجدولان (56-57) لمعرفة مدى تغطية الخطط للمعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، والحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة:

وفيما يلي عرض لمخلص عن مضمون الخطط المركزية ورؤية ورسالة البرنامج بحسب الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة، وما بينه القائمين على البرنامج:

أولاً: ملخص لمضمون الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة:

1. خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2008م: بلغت الميزانية (230000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

وضع خطة بناء القدرات للتعامل مع مشكلة التسرب، وتدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة حول: مبادئ التخطيط لتطوير المدرسة والتعامل مع أولياء الأمور، والتعاون مع المجتمع المحلي، كذلك التدريب في مجالات الدعم الصحي والتوعية المجتمعية، وإرساء النموذج السوري للمدارس صديقة الطفولة من خلال التدريب على المعايير العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، وأساليب التعامل مع حالات الطوارئ ووضع خطة لذلك (هيئة تخطيط الدولة، 2008).

2. خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2009م: بلغت الميزانية (280000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

الاستمرارية في بناء القدرات للتعامل مع مشكلة التسرب، ورفع كفاءة المدارس المستهدفة في تطبيق المعايير العشرة للمدارس صديقة الطفولة بهدف إرساء النموذج السوري للمدارس صديقة الطفولة، والعمل على التوعية الصحية، وتنفيذ برنامج التغذية في المدارس المستهدفة في المناطق الشمالية الشرقية (هيئة تخطيط الدولة، 2009).

3. خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2010م: بلغت الميزانية (430000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

دمج مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة، والتعلم النشط بخطط إعداد المعلمين بالتعاون مع وزارة التعليم العالي ووزارة التربية، والاستمرارية بالعمل على إرساء النموذج السوري للمدارس صديقة الطفولة، ووضع خطة للتوسع، والتدريب على ضمن مجالات التوعية الصحية، والمهارات الحياتية، ودمج التكنولوجيا بالتعليم، والترويج لتعليم الفتيات (هيئة تخطيط الدولة، 2010).

4. خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2011م: بلغت الميزانية (8250000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

العمل على اعتماد نموذج موحد للمدارس صديقة الطفولة، والعمل على معالجة مشكلة التسرب، والعمل على اعتماد نموذج للتعليم المهني، ومهارات الحياة، والعمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (هيئة تخطيط الدولة، 2011).

5. خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف / برنامج التعليم/ المدارس صديقة الطفولة للعام 2012م: بلغت الميزانية (4479000 دولار)، وأهم ما تضمنته الخطة من النتائج المتوقعة:

لم تختلف المخرجات المتوقعة عن خطة العام 2011م، إذ تضمنت الاستمرارية في العمل على اعتماد نموذج موحد للمدارس صديقة الطفولة، والعمل على معالجة مشكلة التسرب، والعمل على اعتماد نموذج للتعليم المهني، والعمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (هيئة تخطيط الدولة، 2012).

ثانياً: رؤية برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

- بحسب خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف (الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة) لعام 2008 تبين بأن الرؤية هي: إرساء النموذج السوري للمدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية العشرة، وتعميم النموذج على مدارس الجمهورية العربية السورية بحلول عام 2025 (هيئة تخطيط الدولة، 2008).

- بحسب ما بين القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة: أوضح (93%) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة لدى سؤالهم عن رؤية البرنامج بأنها: مدارس صديقة للطفولة وفق المعايير الوطنية العشرة تعنى بتحسين نوعية التعليم، لبناء شخصية الطفل المتكاملة.

ثالثاً: رسالة برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

- بحسب الخطة المركزية للمدارس صديقة الطفولة لعام 2008 تبين بأن الرسالة هي: تعمل منظمة اليونيسف بالتعاون مع وزارة التربية على تطبيق المعايير العشرة الوطنية في إطار احترام حقوق الطفل من خلال تحسين نوعية التعليم على المستوى الوطني، وتعزيز التعلم التشاركي استناداً إلى مشاركة الأطفال في جوانب الحياة المدرسية، وتحسين البيئة التعليمية الكلية، والعمل على ربط أولياء الأمور مع إدارة المدرسة من خلال لجان للمجتمع المحلي.

وتقديم الدعم للمبادرات المحلية، بما فيها التحفيز الاجتماعي، و ضمان توافر الكوادر في مدارس هذه المناطق جميعها، ممن يملكون المعرفة المكتسبة والمهارات اللازمة لتعزيز المدارس صديقة الطفولة.

- بحسب ما بين القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة: أوضح (93%) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة لدى سؤالهم عن رسالة البرنامج بأنها: العمل على تطبيق المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة من خلال التعاون بين جميع الأطراف في المدرسة، والمجتمع المحلي.

رابعاً: الأهداف السنوية لأنشطة الخطط المركزية لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة للأعوام (2008 – 2012):

تضمنت جميع الخطط المركزية للأعوام المذكورة (36) هدفاً سنوياً للأنشطة ذات العلاقة بالمدارس صديقة الطفولة وفق الآتي:

- دعم إرساء النموذج السوري للمدرسة صديقة الطفولة وتضمن الأهداف الآتية:
 1. بناء قدرات العاملين في وزارة التربية على المستويين: المركزي والمحلي بمواضيع إدارة المدرسة صديقة الطفولة.
 2. تدريب المدربين ومدراء المدارس والمدرسين على مواضيع "معايير المدرسة صديقة الطفولة، الخطة المدرسية، التعامل مع أولياء الأمور، التعلم النشط، بدائل العقاب". (مرتبط ببرنامج الدعم الإنساني للوافدين العراقيين والبرنامج الفلسطيني).
 3. إعداد نموذج شهادة المدرسة صديقة الطفولة معدة ومستخدمة في المدارس التي تطبق المعايير المتفق عليها.
 4. دعم نشاطات محددة واردة في خطط المدرسة التطويرية خاصة فيما يتعلق بالمبادرات التجريبية التجديدية. (مرتبط ببرنامج الدعم الإنساني للوافدين العراقيين).
 5. وضع خطة إعلامية لنشر ثقافة جودة التعليم وحشد التأييد لمبادرة المدرسة صديقة الطفولة. (مرتبط ببرنامج الدعم الإنساني للوافدين العراقيين).
 6. متابعة تنفيذ المشروع والقيام بزيارات إشرافية للمدارس لتطبيق بطاقة الملاحظة. (مرتبط ببرنامج الدعم الإنساني للوافدين العراقيين).

7. الحصول على دروس مستفادة من المبادرات التطويرية للاستفادة منها في مرحلة التوسع.
 8. تبادل الخبرات حول النماذج الجيدة من خلال تبادل الزيارات في مجال التسرب وربط التعليم بسوق العمل.
 9. إجراء تدريب حول نظام المعلومات الجغرافية لتعزيز مهارات وزارة التربية لتطبيق هذا النظام.
 10. تحديد الشركاء العاملين في التربية وتنظيم ندوات للترويج لتنفيذ القانون الخاص بالزامية التعليم الأساسي.
 11. بناء شراكة مع وزارة التعليم العالي وكليات التربية لدمج مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة في تأهيل المعلمين.
 12. إعداد منشورات التثقيف في مجال المدرسة صديقة الطفولة، والصحة المدرسية، وتحسين ممارسات النظافة (الكتيبات والملصقات ومواد التوعية).
- وضع خطة بناء القدرات للتعامل مع مشكلة التسرب.
 - رفع كفاءة المدارس المستهدفة في تطبيق معايير المدرسة صديقة الطفولة.
 - رفع كفاءة المدارس المستهدفة في وضع خططها التطويرية وتفعيل دور مجالس أولياء الأمور في المدارس المستهدفة.
 - وضع إطار للشراكات الممكنة في المجتمع المحلي للمناطق المستهدفة.
 - توفير فرصة ثانية للتعلم للمتسربين.
 - دعم نظام المياه والصرف الصحي في مدارس المناطق المستهدفة، ويتضمن إعادة تأهيل المرافق الصحية في المدارس.
 - التركيز على موضوعات المياه والصرف الصحي في المدارس صديقة الطفولة.
 - رفع الوعي بالممارسات الصحية في المدارس التي تطبق معايير المدرسة صديقة الطفولة.
 - نشر الوعي المجتمعي بأهمية وجبة الفطور في المدارس صديقة الطفولة دعماً للإستراتيجية الوطنية للتغذية.
 - تحسين نوعية وكمية المعلومات المتوفرة حول جودة التعليم.
 - رفع الكفاءة المؤسسية في مجال التعليم في حالات الطوارئ.

- دمج التعلم النشط في خطة تطوير المعلمين.
- اعتماد دليل تدريبي للمدراء، ولجان أولياء الأمور حول المدارس صديقة الطفولة.
- الحد من التسرب المدرسي، وإشراك المجتمع المحلي من قبل المدرسة في تنفيذ نموذج المدرسة صديقة الطفولة، ويتضمن ذلك التزويد بالتجهيزات وأعمال البنية المدرسية.
- بناء طاقات وزارة التربية لتنفيذ صفوف تقوية، واستخدام التكنولوجيا بالتعليم، وكيفية تنفيذ تدريب مهني، ومهارات الحياة لمنح الأطفال فرص تعلم مستمر.
- تعزيز طاقة وزارة التربية على المستويين المركزي والمحلي للترويج لتعليم الفتيات من خلال رفع الوعي المجتمعي.
- الترويج للعادات الصحية الجيدة في مجال المياه والصرف الصحي في المدارس وتضمن الأهداف الآتية:

1. تدريب المدرسين الجدد والمدراء والمستخدمين على السلوك الصحي البيئي.
 2. تدريب المدرسين الجدد والمدراء على المنهج الصحي.
 3. تنفيذ التثقيف الصحي من خلال الشراكات.
 4. وضع مكافأة لأفضل (10) مدارس في مجال تطبيق المنهج الصحي بمطبوعات للمكتبة المدرسية
 5. تدريب مديري الصحة المدرسية حول أساليب الحياة الصحية والمشكلات الصحية العامة في المدارس.
- تعزيز قدرات وزارة التربية لتقديم تعليم للطفولة المبكرة معتمدة النهج اللامركزي.
 - وضع نموذج للمدرسة صديقة الطفولة وآليات مشاركة المجتمع المحلي لمعالجة التسرب في المدارس المستهدفة.
 - تطوير نموذج للتدريب على التعليم المهني ومهارات الحياة معتمد من قبل وزارة التربية.
 - تعزيز قدرات وزارة التربية والجهات التابعة لها لرفع مستوى الأهداف الإنمائية الألفية.
- وفيما يلي يوضح الجدولان (50-51) مدى تغطية الأهداف السنوية لأنشطة الخطط المركزية لبرنامج المدرسة صديقة الطفولة للمعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة والحاجات التدريبية لمواردها البشرية:

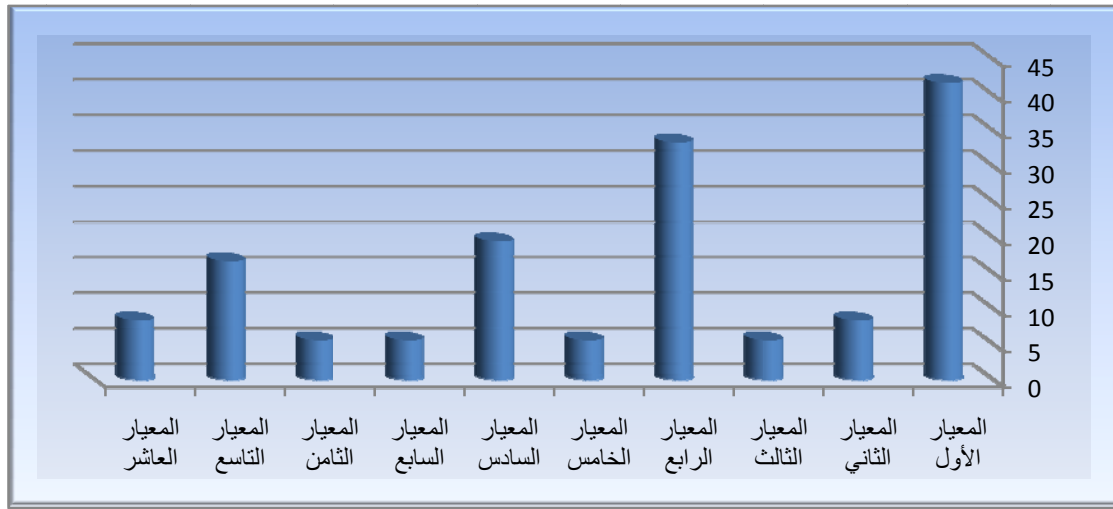
الجدول (56) النسبة المئوية للأهداف السنوية للخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية

رقم المعيار	المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة	عدد الأهداف للمعيار	الأهداف السنوية	الوزن النسبي
1	يتوفر في المدرسة مجلس إدارة فعال يشارك فيه الأطفال وأولياء الأمور والمعلمون وإدارة المدرسة وممثلون عن المجتمع المحلي.	15	أهداف ذات صلة بإدارة المدرسة صديقة الطفولة	41.66
2	يشارك الأطفال في مجالات عمل المدرسة جميعها لتعزيز حس المسؤولية والثقة بالنفس لديهم.	3	أهداف ذات صلة بإدارة بمشاركة الأطفال	8.33
3	توفر المدرسة بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.	2	أهداف ذات صلة بدمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة	5.55
4	توفر المدرسة الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).	12	أهداف ذات صلة بالرعاية الصحية	33.33
5	تعزز المدرسة المساواة والعدالة بين الأطفال، وكذلك بين العاملين فيها، وترسخ مبدأ عدم التمييز لأي سبب كان.	2	أهداف ذات صلة بكيفية عدم التمييز بين الأطراف في المدرسة	5.55
6	تتواصل المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	7	أهداف ذات صلة بالتواصل مع المجتمع المحلي	19.44
7	تعمل الأطر التربوية والإدارية في المدرسة على زيادة خبراتها وتعميق تأهيلها ذاتياً.	2	أهداف ذات صلة بالتأهيل الذاتي	5.55
8	يوفر بناء المدرسة البيئة الصحية والأمنة للأطفال، ويخدم هدف التعليم والتعلم.	2	أهداف ذات صلة ببناء المدرسة	5.55
9	توفر المدرسة بيئة تعليمية تقوم على استخدام أساليب التعلم النشط الممتعة والجاذبة للأطفال والمرتبطة بالبيئة المحلية.	6	أهداف ذات صلة بالتعلم النشط	16.66
10	توفر المدرسة مصادر تعلم متنوعة بما في ذلك التقنيات الحديثة.	3	أهداف ذات صلة بمصادر التعلم	8.33
مجموع الأهداف السنوية لأنشطة الخطط المركزية.		36		

وبالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للأهداف في الخطط المركزية كانت (41.66%) وهي تغطي المعيار الأول المتعلق بالإدارة المدرسية، ثم (33.33%) من الأهداف المركزية تغطي

المعيار الرابع المتعلق بتوفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال، ثم (19.44%) من الأهداف تغطي المعيار السادس المتعلق بتواصل المدرسة مع المجتمع المحلي، وكانت أدنى نسبة للأهداف (5.55%) وهي تغطي المعايير (3 - 5 - 7 - 8) المتعلقة بتوفير بيئة دمج للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعزيز مبدأ عدم التمييز بين الأطفال، والتأهيل الذاتي للمعلمين، وتوفير البيئة الصحية الآمنة بما يخدم هدف التعلم.

وتدل هذه المؤشرات على وجود خلل في الأوزان النسبية للأهداف وفق المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، إذ يجب أن تغطي الأهداف جميع المعايير بنسب مئوية متوازنة، أنظر الشكل البياني (26) يمثل النسب المئوية لأهداف الخطط المركزية وفق المعايير العشرة.



الشكل البياني (26) النسبة المئوية لأهداف السنوية للخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية وفيما يلي يوضح الجدول النسب المئوية لأهداف الخطط المركزية وفق الحاجات التدريبية للموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة.

الجدول (57) النسبة المئوية لأهداف السنوية للخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة وفق الحاجات التدريبية

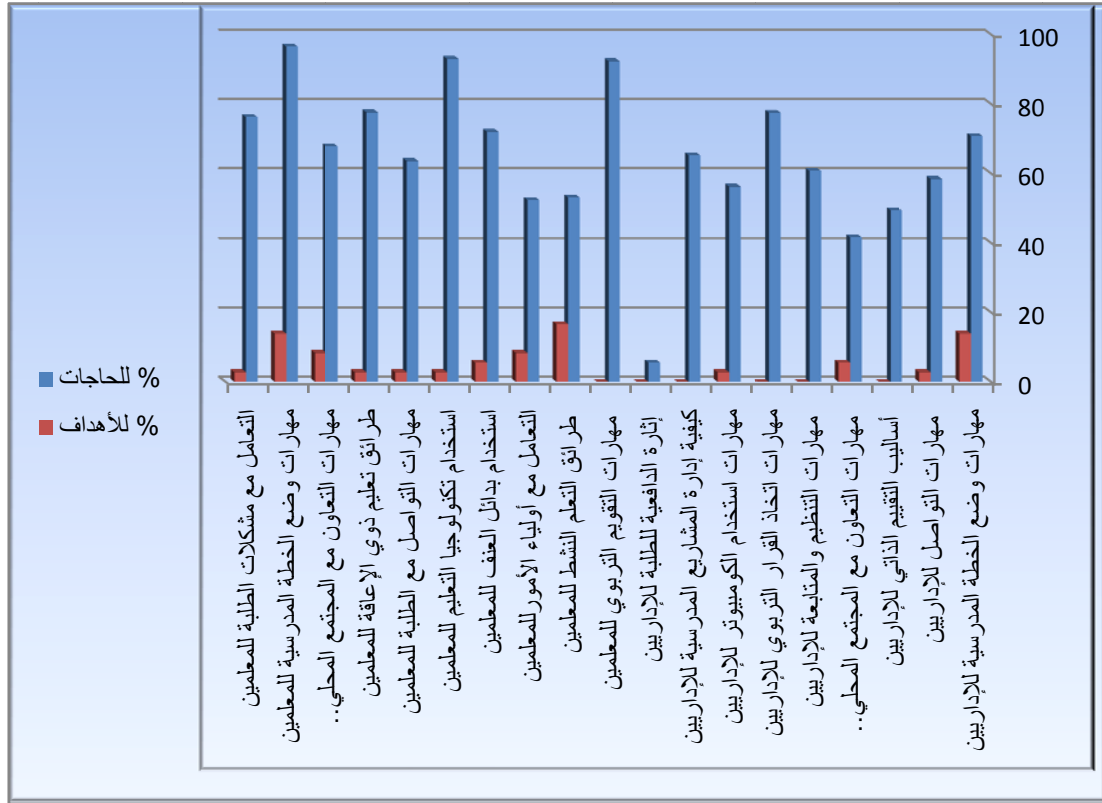
م	الحاجات التدريبية للكادر التربوي في المدارس صديقة الطفولة	% للحاجات وفق الأطر التربوية	عدد الأهداف للحاجة التدريبية	الوزن النسبي
1	تدريب الإداريين على مهارات وضع الخطة المدرسية.	77.2	5	13.8
2	تدريب الإداريين على مهارات التواصل.	61.4	1	2.7
3	تدريب الإداريين على أساليب التقييم الذاتي.	51.8	0	0
4	تدريب الإداريين على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.	43.6	2	5.5

م	البنود	% للحاجات وفق الموارد	عدد الأهداف للحاجة التدريبية	الوزن النسبي
5	تدريب الإداريين على مهارات التنظيم والمتابعة.	70.2	0	0
6	تدريب الإداريين على مهارات اتخاذ القرار التربوي.	84.2	0	0
7	تدريب الإداريين على مهارات استخدام الكمبيوتر.	52.2	1	2.7
8	تدريب الإداريين على كيفية إدارة المشاريع المدرسية.	68.9	0	0
9	تدريب الإداريين على إثارة الدافعية للطلبة.	19.3	0	0
10	تدريب المعلمين على مهارات التقويم التربوي.	93	0	0
11	تدريب المعلمين على طرائق التعلم النشط.	62	6	16.6
12	تدريب المعلمين على التعامل مع أولياء الأمور.	53.4	3	8.3
13	تدريب المعلمين على استخدام بدائل العنف.	73.5	2	5.5
14	تدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم.	91.7	1	2.7
15	تدريب المعلمين على مهارات التواصل مع الطلبة.	64.2	1	2.7
16	تدريب المعلمين على طرائق تعليم ذوي الإعاقة.	75.7	1	2.7
17	تدريب المعلمين على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.	70.3	3	8.3
18	تدريب المعلمين على مهارات وضع الخطة المدرسية.	96.2	5	13.8
19	تدريب المعلمين على التعامل مع مشكلات الطلبة.	71.9	1	2.7
مجموع الأهداف السنوية لأنشطة الخطط المركزية.				36

وبالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للأهداف في الخطط المركزية كانت (16.6%) وهي تغطي الحاجة التدريبية للتعلم النشط البالغ نسبتها (62%)، ثم تأتي نسبة (13.8%) من الأهداف وهي تغطي الحاجتين التدريبيتين تدريب الإداريين على مهارات وضع الخطة المدرسية البالغ نسبتها (77.2%)، وتدريب المعلمين على مهارات وضع الخطة المدرسية البالغ نسبتها (96.2%)، ثم تأتي نسبة (8.3%) من الأهداف التي تغطي الحاجتين التدريبيتين تدريب المعلمين على التعامل مع أولياء الأمور البالغ نسبتها (53.4%)، وتدريب المعلمين على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي البالغ نسبتها (70.3%).

ومن الملاحظ بأن العديد من الحاجات لم تغطيها الأهداف مثل: تدريب المعلمين على مهارات التقويم التربوي البالغ نسبتها (93%)، وتدريب الإداريين على مهارات اتخاذ القرار البالغ نسبتها (84.2%). وهذا يتطلب ضرورة مراعاة الحاجات التدريبية للموارد البشرية، وهذا يتوافق مع دراسة

(شلتوت 2009) التي أوصت بضرورة مراعاة الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطط للبرامج التدريبية. أنظر الشكل البياني (27) يمثل النسبة المئوية للأهداف وفق الحاجات التدريبية.



الشكل البياني (27) النسبة المئوية للأهداف السنوية للخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة وفق الحاجات التدريبية

عاشراً: النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر:

ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على مستوى المدرسة استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية؟.

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتحليل عينة من خطط المدارس صديقة الطفولة للأعوام (2009 - 2012)، والبالغ عددها (26) خطة من أصل (96) بنسبة (27.8%)، ووضع الجداول (58-59-60) لمعرفة مدى تغطية الخطط للمعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، والحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة:

وفيما يلي عرض لمخلص عن رؤية ورسالة الخطط المحلية للمدارس صديقة الطفولة، وأهدافها السنوية ومدى تطابقها مع المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة والحاجات التدريبية، كما بينته الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة:

أولاً: رؤية المدرسة صديقة الطفولة في الخطط المحلية:

- بحسب الخطط المحلية للمدارس صديقة الطفولة:
ورد في (9) خطط من أصل (26) رؤية للمدارس بنسبة (34.61%) وتختلف صياغتها بحسب كل مدرسة ونذكر منها على سبيل المثال:
1. رؤية مدرسة آمنة الزهرية بدير الزور: معاً نحو مستقبل أفضل.
2. رؤية مدرسة ربيعة الأيوبية بدمشق: بناء جيل واعٍ، يدرك أهمية العلم، يحب وطنه ويدافع عنه.
3. رؤية مدرسة جرمانا الثانية مختلطة ح1: مدرسة صديقة للطفولة تطبق المعايير العشرة.

- بحسب إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على أسئلة المقابلة: ذكر (19.2%) رؤية مدرستهم بشكل واضح من أصل (52) مما أجرى الباحث معهم مقابلات، بينما (42.3) ذكروا رؤية مدرستهم بشكل لا يتناسب مع معايير صياغة الرؤية لأي خطة مدرسية (38.5%) ليس لديه أي تصور عن الرؤية في الخطة التطويرية لمدرسته.

ثانياً: رسالة برنامج المدرسة صديقة الطفولة:

- بحسب الخطط المحلية للمدارس صديقة الطفولة:
ورد في (9) خطط من أصل (26) رؤية للمدارس بنسبة (34.61%) وتختلف صياغتها بحسب كل مدرسة ونذكر منها على سبيل المثال:
1. رسالة مدرسة آمنة الزهرية بدير الزور: العمل الجماعي والتعاوني طريقنا لتحقيق أهدافنا.
2. رسالة مدرسة ربيعة الأيوبية بدمشق: نعمل على تطبيق أساليب التعليم الحديثة التي تراعي الطلبة بالتعاون مع أولياء الأمور.
3. رسالة مدرسة جرمانا الثانية مختلطة ح1: تعمل المدرسة من خلال مجلس الإدارة التشاركي على استخدام الطرائق والأساليب التربوية الفعالة التي تراعي جميع الطلاب في بيئة تعليمية مناسبة، مستخدمة التقنيات التعليمية الحديثة بقيادة معلمين مدربين لتنمية معارف ومهارات الطلاب بما يحقق شخصية متكاملة بناءة.

- بحسب إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على أسئلة المقابلة: ذكر (13.5%) رسالة مدرستهم بشكل واضح من أصل (52) مما أجرى الباحث معهم مقابلات، بينما (53.8) ذكروا رسالة مدرستهم ولكن بشكل غير واضح لا يتناسب مع معايير صياغة الرسالة في أي خطة ، و (32.7%) ليس لديه أي تصور عن الرسالة في الخطة التطويرية لمدرسته.

ثالثاً: ملخص عن الأهداف السنوية من الخطط التطويرية للمدارس صديقة الطفولة المدرسية التي تناولها الباحث صديقة الطفولة للأعوام (2009 – 2012):

تضمنت الخطط التطويرية للمدارس صديقة الطفولة الأهداف السنوية وفق الجدول (58):

جدول (58) النسبة المئوية للأهداف السنوية في الخطط التطويرية للمدارس صديقة الطفولة

م	الأهداف السنوية	عدد الخطط التي يتوفر فيها الهدف	الوزن النسبي
1	تدريب الأطر التربوية (الإدارية والتعليمية) على جودة التعليم.	5	19.23
2	التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة لتحقيق جودة التعليم والتعلم.	19	73.70
3	تحسين مهارات ومعارف التلاميذ لتحقيق جودة التعليم والتعلم.	26	100
4	توفير البيئة المادية والنفسية المناسبة للأطفال لتحقيق جودة التعليم.	23	88.46
5	توفير الوسائل التعليمية والتقنيات المناسبة لجميع المواد.	21	80.76
6	مشاركة الأطفال في جميع الأعمال في المدرسة من خلال اللجان.	22	84.61
7	تنمية مهارات وخبرات المعلمين استناداً لحاجات الطلبة والمجتمع.	1	3.84
8	تشكيل لجان بالتعاون مع المجتمع المحلي لمساعدة الطلبة الفقراء.	1	3.84
9	توفير بيئة تعليمية تقوم على استخدام التعلم النشط.	11	42.30
10	تنمية مهارات المعلمين في استخدام طرائق التعلم النشط	23	88.46
11	توفير بيئة صحية آمنة.	21	80.76
12	تحسين جميع مرفقات البناء المدرسي.	14	53.84
13	تطوير الخطة المدرسية.	1	3.84
14	التوعية للمحافظة على البناء المدرسي.	11	42.30
15	تنمية مهارات العاملين في المدرسة بمجال التوعية الصحية.	12	46.15
16	تطوير عمل الإدارة المدرسية.	2	7.69
17	مساعدة تلاميذ الصف الأول للتكيف مع المدرسة.	9	34.61
18	ربط المدرسة بالبيئة المحلية.	3	11.53
19	تدريب المعلمين على استخدام بدائل العقاب.	12	46.15
20	إقامة دورات تقوية للمتعلمين أصحاب التحصيل المنخفض.	13	50
21	تدريب المتعلمين على الوقاية من حوادث الطرق.	5	19.23

م	الأهداف السنوية	عدد الخطط التي يتوفر فيها الهدف	الوزن النسبي
22	تنمية روح الجرأة والمبادرة لدى المتعلمين.	5	19.23
23	تنمية مواهب المتعلمين (الرسم - المسرح - الإذاعة المدرسية).	17	65.38
24	تدريب المعلمين على استخدام الكمبيوتر.	13	50
25	تزويد المكتبة بمصادر التعلم والتجهيزات المناسبة.	7	26.92
26	إقامة مساحات خضراء في المدرسة.	17	65.38
27	تشكيل برلمان للأطفال في المدرسة.	4	15.38
28	إقامة مشغل متعدد الأغراض لرعاية مواهب الطلبة.	4	15.38
29	توفير المستلزمات للرعاية الصحية (توفير صيدلية - أدوات طبية).	9	34.61
30	إقامة المعارض المدرسية بمشاركة الأطفال.	11	42.30
31	توعية المجتمع المحلي بدور الأسرة بتربية الطفل.	5	19.23
32	توعية الطلبة بأهمية دور التعليم في حياة الإنسان.	4	15.38
عدد الخطط التطويرية للمدارس صديقة الطفولة (الخطط المحلية)		26	

واستخرجت الأهداف السنوية، وصنفت بحسب ورودها في الخطط المدروسة، والوزن النسبي لكل هدف في الخطط المحلية البالغ عددها (26).

وفيما يلي يوضح الجدولان (59-60) مدى تغطية الأهداف السنوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس صديقة الطفولة، وفق المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، والحاجات التدريبية لمواردها البشرية (لأطرها التربوية):

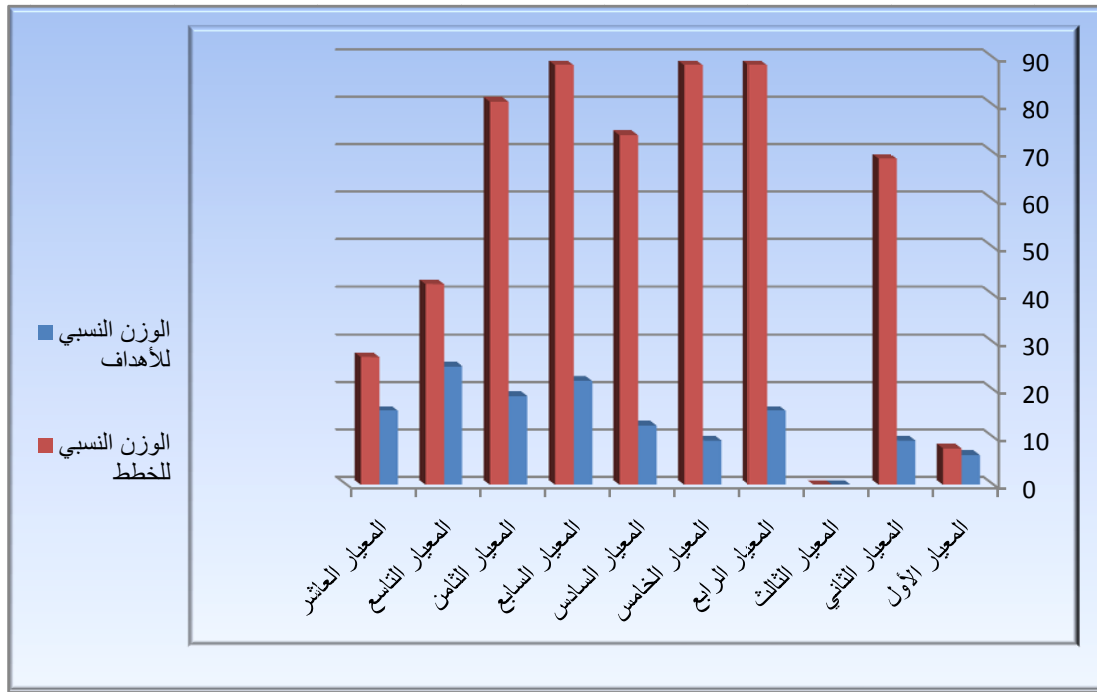
الجدول (59) النسبة المئوية للخطط التطويرية للمدارس صديقة الطفولة التي تتضمن أهداف سنوية تتوافق مع

معاييرها الوطنية

رقم المعيار	البند	عدد الأهداف للمعيار	الوزن النسبي للأهداف	عدد الخطط التي تغطي الأهداف	الوزن النسبي للخطط
1	يتوفر في المدرسة مجلس إدارة فعال يشارك فيه الأطفال وأولياء الأمور والمعلمون وإدارة المدرسة وممثلون عن المجتمع المحلي.	2	6.25	2	7.69
2	يشارك الأطفال في مجالات عمل المدرسة جميعها لتعزيز حس المسؤولية والثقة بالنفس لديهم.	3	9.37	22	68.75
3	توفر المدرسة بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.	0	0	0	0
4	توفر المدرسة الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).	5	15.62	23	88.46

الوزن النسبي للخطط	عدد الخطط التي تغطي الأهداف	الوزن النسبي للأهداف	عدد الأهداف للمعيار	البنود	رقم المعيار
88.46	23	9.37	3	تعزز المدرسة المساواة والعدالة بين الأطفال، وكذلك بين العاملين فيها، وترسخ مبدأ عدم التمييز لأي سبب كان.	5
73.70	19	12.50	4	تتواصل المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	6
88.46	23	21.87	7	تعمل الأطر التربوية والإدارية في المدرسة على زيادة خبراتها وتعميق تأهيلها ذاتياً.	7
80.76	21	18.75	6	يوفر بناء المدرسة البيئة الصحية والأمنة للأطفال، ويخدم هدف التعليم والتعلم.	8
42.30	11	25	8	توفر المدرسة بيئة تعليمية تقوم على استخدام أساليب التعلم النشط الممتعة والجاذبة للأطفال والمرتبطة بالبيئة المحلية.	9
26.92	7	15.62	5	توفر المدرسة مصادر تعلم متنوعة بما في ذلك التقنيات الحديثة.	10
مجموع الأهداف السنوية لأنشطة الخطط المحلية للمدارس (32) وعدد الخطط المحلية (26).					

وبالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للأهداف (21.87%) وهي تغطي المعيار السابع المتعلق بعمل الأطر التربوية في المدرسة على زيادة خبراتها ذاتياً، وتعمل على هذا الهدف 88.46 من العينة المدروسة، ثم نسبة (18.75%) من الأهداف التي تغطي المعيار الثامن المتعلق بتوفير البناء المدرسي للبيئة الصحية الآمنة بما يخدم هدف التعلم، وتعمل على هذا الهدف (80.76%) من العينة المدروسة، ثم (15.62%) من الأهداف تغطي المعيار الرابع المتعلق بتوفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال والتي تعمل عليه (88.46%) من العينة المدروسة، وتغطي المعيار العاشر المتعلق بتوفير مصادر تعلم متنوعة بما في ذلك التقنيات الحديثة، والتي تعمل عليه (26.92%) من العينة المدروسة. وتدل النتائج بأن الأهداف تغطي معظم المعايير باستثناء المعيار الثالث المتعلق بتوفير بيئة دمج للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والأوزان النسبية مقارنة للأهداف فيما يتعلق بتغطية المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، ولكن نسبة الخطط التي تغطي المعايير (3 - 1 - 9 - 10) دون (50%). وذلك يتفق مع ما بينته دراسة (اليونيسف ووزارة التربية والاتحاد الأوروبي 2009م) بأن المدارس صديقة الطفولة لا تطبق جميع المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة. انظر الشكل البياني (28) يمثل النسبة المئوية لأهداف خطط المدارس وفق المعايير العشرة.



الشكل البياني(28) النسبة المئوية للخطط التنموية للمدارس صديقة الطفولة وأهدافها السنوية وفق معاييرها الوطنية و فيما يلي الجدول (60) يبين النسب المئوية لأهداف الخطط المحلية وفق المعايير العشرة.

الجدول (60) النسبة المئوية لأهداف السنوية للخطط التنموية (المحلية) للمدارس صديقة الطفولة وفق

الحاجات التدريبية

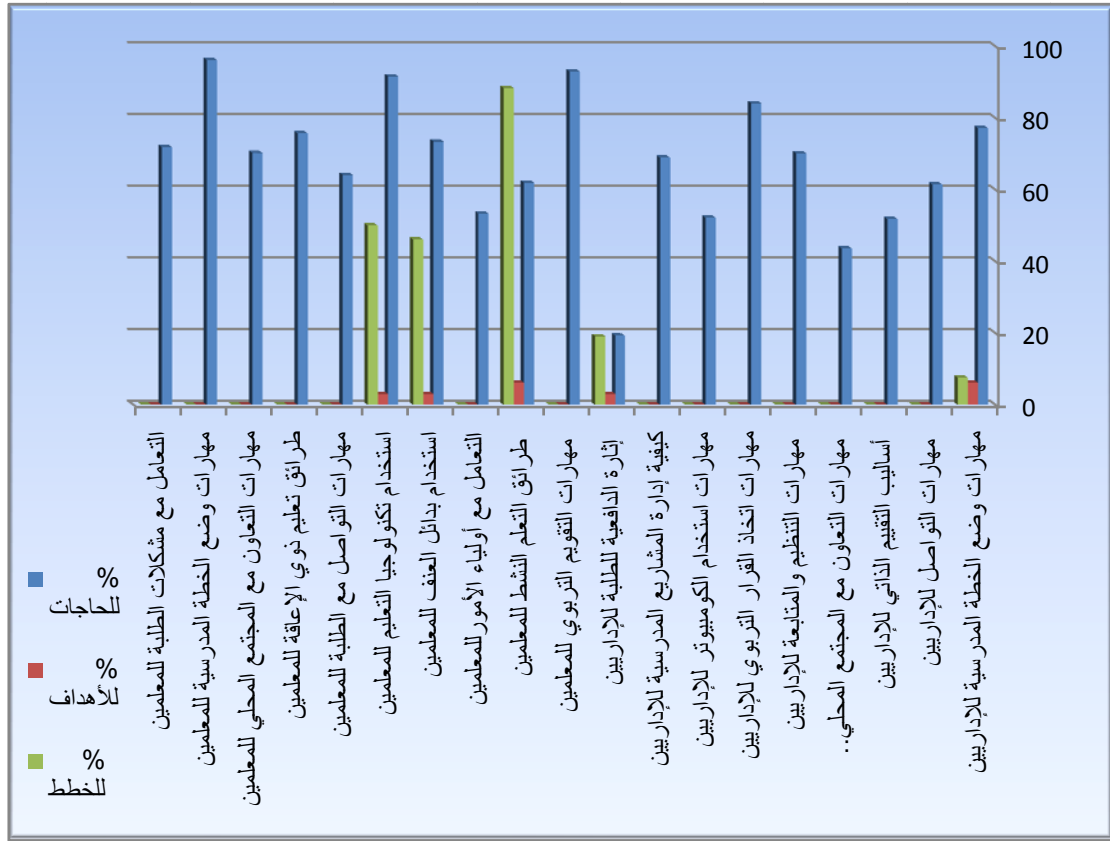
م	البنود	% للحاجات وفق الموارد	عدد الأهداف للحاجة التدريبية	الوزن النسبي للأهداف	عدد الخطط للأهداف	الوزن النسبي للخطط
1	تدريب الإداريين على مهارات وضع الخطة المدرسية.	77.2	2	6.25	2	7.6
2	تدريب الإداريين على مهارات التواصل.	61.4	0	0	0	0
3	تدريب الإداريين على أساليب التقييم الذاتي.	51.8	0	0	0	0
4	تدريب الإداريين على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.	43.6	0	0	0	0
5	تدريب الإداريين على مهارات التنظيم والمتابعة.	70.2	0	0	0	0
6	تدريب الإداريين على مهارات اتخاذ القرار التربوي.	84.2	0	0	0	0
7	تدريب الإداريين على مهارات استخدام الكمبيوتر.	52.2	0	0	0	0
8	تدريب الإداريين على كيفية إدارة المشاريع المدرسية.	68.9	0	0	0	0
9	تدريب الإداريين على إثارة الدافعية للطلبة.	19.3	1	3.12	5	19.2
10	تدريب المعلمين على مهارات التقويم التربوي.	93	0	0	0	0
11	تدريب المعلمين على طرائق التعلم النشط.	62	2	6.25	23	88.4

م	البنود	% للحاجات وفق الموارد	عدد الأهداف للحاجة التدريبية	الوزن النسبي للأهداف	عدد الخطط للأهداف	الوزن النسبي للخطط
12	تدريب المعلمين على التعامل مع أولياء الأمور.	53.4	0	0	0	0
13	تدريب المعلمين على استخدام بدائل العنف.	73.5	1	3.12	12	46.1
14	تدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم.	91.7	1	3.12	13	50
15	تدريب المعلمين على مهارات التواصل مع الطلبة.	64.2	0	0	0	0
16	تدريب المعلمين على طرائق تعليم ذوي الإعاقة.	75.7	0	0	0	0
17	تدريب المعلمين على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.	70.3	0	0	0	0
18	تدريب المعلمين على مهارات وضع الخطة المدرسية.	96.2	0	0	0	0
19	تدريب المعلمين على التعامل مع مشكلات الطلبة.	71.9	0	0	0	0
مجموع الأهداف السنوية لأنشطة الخطط المحلية (32) وعدد الخطط المحلية (26).						

وبالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للأهداف (6.25%) وهي تغطي كل من الحاجات الآتية: تدريب الإداريين على مهارات وضع الخطة المدرسية البالغة نسبة الحاجة لها (77.2%) وهي حاجة كبيرة، ونسبة هذه الأهداف للخطط المحلية (7.69%). والحاجة الأخرى هي تدريب المعلمين على طرائق التعلم النشط ونسبتها (62%)، ونسبة الأهداف للخطط المحلية (88.46%).

ويتبين بأن عدد الخطط المدروسة التي تتضمن أهداف تتعلق بمهارات وضع الخطة المدرسية (7.69) وهي نسبة قليلة، بينما عدد الخطط المدروسة التي تتضمن أهداف تتعلق بالتدريب على التعلم النشط (88.46%) وهي نسبة جيدة.

ثم تأتي نسبة (3.12%) من الأهداف في الخطط المحلية التي تغطي الحاجة للتدريب على إثارة الدافعية للطلبة، وتدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم، وتدريب المعلمين على استخدام بدائل العنف، والنسبة المئوية لهذه الحاجات تفوق (50%)، ونسبة الخطط التي تتضمن هذه الأهداف تراوحت بين (19.23% و 50%). والجدير ذكره بأن معظم الحاجات التدريبية المتبقية البالغ عددها (14) حاجة تدريبية لم تتناولها أهداف الخطط المحلية المدروسة، والبالغ عددها (26) خطة مدرسية. أنظر الشكل البياني (29) يمثل الأهداف المحلية للخطط المدرسية وفق الحاجات التدريبية.



الشكل البياني(29)النسبة المئوية للخطط لتطويرية (المحلية) للمدارس صديقة الطفولة وأهدافها السنوية وفق الحاجات التدريبية

حادي عشر: النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر:

1. ما التوجهات المقترحة لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة؟.

بناءً على ما بينته نتائج البحث خصوصاً فيما يتعلق بوضع الخطة بناءً على المعايير الوطنية والحاجات التدريبية، والمشكلات الناتجة عن ضعف المتابعة، والتقييم يقترح الباحث توجهات لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية وفق الآتي:

التوجهات المقترحة لبناء خطة تنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة

مقدمة:

يمثل التعليم الخطوة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، كونه هو الذي ينتج الموارد البشرية بكل اختصاصاتها ومهاراتها، ويمكن أن يرتقي التعليم بالمجتمع عندما يتم استخدام الموارد البشرية بالشكل الأمثل.

ومن أجل أن نجعل النظام التعليمي أعلى إنتاجية، وتطابقاً مع مبادئ ومعايير المدرسة صديقة الطفولة، علينا العمل على تنمية الموارد البشرية في المدارس وفق حاجاتهم التدريبية، والمعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة.

الرؤية: مدارس صديقة للطفولة تعنى بنوعية التعليم، وتركز على جميع جوانب شخصية الطفل، وتوفر البيئة التعليمية الجاذبة للأطفال، وتواكب المستجدات.

الرسالة: تعمل المدارس صديقة الطفولة على تطبيق المعايير العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، وفق منهجية تشاركية داخل المدرسة وبالتعاون مع المجتمع المحلي، إذ تلبي المدرسة صديقة الطفولة الاحتياجات المتعلمين وتنمي شخصيتهم، من خلال مشاركة الأطفال في جميع مجالات أعمال المدرسة، و توفير بيئة تعليمية جاذبة من خلال استخدام طرائق تعليمية تفاعلية تعتمد على مشاركة المتعلمين، وكذلك استخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة.

الهدف العام للخطة: تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، والحاجات التدريبية لهم.

الأهداف الفرعية:

- تنمية كفايات المعلمين والمعلمات، وتحديد دورهم في تحسين مستوى جودة التعليم والتعلم بهدف حصول الطلبة في مختلف الفئات العمرية على نوعية تعليم جيدة.
- تدريب الموارد البشرية لتحسين جميع جوانب نوعية التعليم، بما ينعكس على مستوى تحصيل الطلاب على نحو جيد.
- تدريب الموارد البشرية لتحسين الكفاية الداخلية للتعليم (النجاح والرسوب والتسرب).
- تدريب الموارد البشرية لتحسين خدمات الإرشاد التربوي والنفسي والاجتماعي.
- التدريب على كيفية جعل البيئة التعليمية بيئة آمنة وحافزة على التعلم.
- التدريب على كيفية جعل البيئة التعليمية بيئة صحية مساعدة على التعلم.
- التدريب على كيفية رعاية الأطفال الموهوبين والمتفوقين.
- التدريب على كيفية معالجة مشكلة التسرب في المراحل التعليمية جميعها.
- التدريب على كيفية زيادة الاهتمام بالمعوقين وتوفير البيئة المناسبة لدمجهم.
- تدريب الموارد البشرية على تطبيق المشاركة المجتمعية في تحسين أعمال المدرسة.

المجموعات المستهدفة:

- الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة في تسع محافظات والبالغ عدده 96 مدرسة وفق الجدول الآتي:

الشركاء في تنفيذ المشروع:

- يضم المشروع الجهات المختلفة التي تعد مشاركتها ضرورية لرفع وتحسين المستوى التعليمي في القرى المستهدفة وتعد الجهة الأساسية وزارة التربية تضاف إليها الوزارات المختلفة ذات الصلة بالمشروع (الثقافة والصحة). إضافة إلى المنظمات الشعبية والجمعيات الأهلية والمتطوعين.

الرصد والتقييم:

- يتابع القائمين على برنامج المدرسة صديقة عملية التقييم بعد تنفيذ الدورات التدريبية من خلال تكليف فريق يقوم بعملية التقييم إذ يعد الأدوات المناسبة للتقييم واختيار العينات والتنسيق مع جميع العاملين في التقييم ثم إجراء الدراسات التحليلية المطلوبة بهدف تطوير البرنامج من خلال معالجة نواحي القصور فيه.

تكاليف الخطة:

- جرى تقدير كلفة كل نشاط من خلال رصد الاحتياجات اللازمة له من (المدربين - المتدربين - قاعات للتدريب - إضافة إلى التجهيزات المناسبة والضيافة والمواصلات) وحسبت التكلفة وفق الدليل المالي لمنظمة اليونيسف لعام 2014م.

المصفوفة التنفيذية لخطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن / مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
التعلم النشط	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين المعلمين من إعداد دروسهم وإعطائها وفق طرائق التعلم النشط (المناقشة والحوار وعمل المجموعات والتعليم التعاوني والعصف الذهني والاستقراء والاستنتاج والخرائط الذهنية والمفاهيمية...) توفير المستلزمات اللازمة.	الموارد البشرية (2953 معلم ومعلمة/مدرس ومدرسة) في 96 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4 أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	10.800 ألف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب التعلم النشط	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن/ مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
التعاون مع المجتمع المحلي	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين المعلمين من التواصل مع المجتمع المحلي بنجاح بما يخدم العملية التعليمية وتوفير المستلزمات اللازمة.	الموارد البشرية (الكادر التربوي البالغ عددهم 96 (3730 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	13.607 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب المجتمع المحلي	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة
دمج ذوي الاحتياجات الخاصة	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين المعلمين من طرائق التعامل مع الأطفال المعوقين وطرائق تعليمهم وتوفير المستلزمات اللازمة.	الموارد البشرية (الكادر التربوي البالغ عددهم 96 (3730 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو في أيام الجمعة والسبت (4) أيام	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	13.607 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن/ مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب حول دمج ذوي الاحتياجات الخاصة	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة
استخدام التقنيات التعليمية الحديثة والوسائل التعليمية	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين المعلمين من تحضير دروسهم وإعطائها باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة والوسائل التعليمية التوضيحية توفير المستلزمات اللازمة	الموارد البشرية (2953 معلم ومعلمة/مدرس ومدرسة) في 96 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	13.607 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن/ مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة.	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب حول التقنيات التعليمية	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة
حماية الطفل	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين المعلمين استخدام بدائل العقاب والتعامل مع الأطفال المعنفين توفير المستلزمات اللازمة	الموارد البشرية (الكادر التربوي البالغ عددهم 96 (3730 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	13.607 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب حول حماية الطفل	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن/ مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
التوعية الصحية	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين المعلمين من تعريف طلابهم بأساليب الوقاية من مختلف الأمراض وممارسات العادات الصحية السليمة توفير المستلزمات اللازمة	الموارد البشرية (الكادر التربوي البالغ عددهم 96 (3730 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	13.607 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب التوعية الصحية	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة
وضع الخطة التطويرية المدرسية	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين الإداريين من إعداد الخطة المدرسية التطويرية التي تتضمن جميع مجالات عمل المدرسة. توفير المستلزمات اللازمة	الموارد البشرية (الكادر التربوي البالغ عددهم 96 (3730 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (2 يومان)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	6.805 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن/ مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب حول حماية الطفل	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة
تحسين العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين المعلمين من التواصل مع المجتمع المحلي بنجاح بما يخدم العملية التعليمية توفير المستلزمات اللازمة	الموارد البشرية (الكادر التربوي البالغ عددهم 3730) 96 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	13.607 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب حول المجتمع المحلي	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن/ مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
التنمية المهنية والتعلم الذاتي	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين جميع الإداريين من طرائق التعلم الذاتي وأساليب تبادل المعلومات والعمل بروح الفريق توفير المستلزمات اللازمة للتدريب	الموارد البشرية (الكادر التربوي) البالغ عددهم 96 (3730) مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (3أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	10.207 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب التنمية المهنية	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة
التعامل مع الطلبة	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين جميع الإداريين من طرائق التعلم الذاتي وأساليب تبادل المعلومات والعمل بروح الفريق توفير المستلزمات اللازمة	الموارد البشرية (الكادر التربوي) البالغ عددهم 96 (3730) مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	13.607 آلاف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات

عنوان النشاط	الإجراءات	الفئة المستهدفة	الزمن/ مدة الدورة	المسؤول عن التنفيذ	المشاركون في التنفيذ	التكلفة التقديرية	المكان
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب التعامل مع الطلبة	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة
مهارات التقويم التربوي	إعداد المادة العلمية والتعاقد مع المدرب المناسب بما يحقق تمكين جميع المعلمين من استخدام أساليب التقويم التربوي توفير المستلزمات اللازمة	الموارد البشرية (2953 معلم ومعلمة/مدرس ومدرسة) في 96 مدرسة	خلال العطلة الانتصافية أو أيام الجمعة والسبت (4 أيام)	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	10.800 ألف ليرة سورية	اختيار مدرسة أو مركز مجهز بالتقنيات الحديثة في المحافظات
المتابعة والتقييم	إعداد دراسة وتقارير دورية حول التدريب الذي نفذ وكيفية تطبيقه في المدارس المستهدفة	المدارس (96)	بعد تنفيذ تدريب مهارات التقويم التربوي	وزارة التربية واليونيسف	مديريات التربية في تسع محافظات	مليون ليرة سورية	المدارس المستهدفة

ثانياً. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (61) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في

المدارس صديقة الطفولة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
بين المجموعات	4323.374	2	2161.687	17.284	.000	دال
داخل المجموعات	67285.439	538	125.066			
المجموع	71608.813	540				

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة ف بلغت (17.284) وهي دالة إحصائية لأن قيمة الاحتمال بلغت $0.000 < 0.05$ بالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي يوجد فروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة شلتوت (2009) وتختلف مع دراسة سكيك (2008). وعند إجراء اختبار المقارنات المتعددة LSD بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي تبين الفروق بين الموارد البشرية لصالح أصحاب المستوى التعليمي الأعلى (دبلوم فأعلى) مقابل الموارد البشرية الحاصلين على مستوى تعليمي أقل (إجازة جامعية - معهد)، وهي فروق دالة عند مستوى دلالة 0.05 وفق الجدول الآتي:

الجدول (62) المقارنات المتعددة بين بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

قيمة الاحتمال	متوسط الاختلاف	LSD	
		المجموعة أ	المجموعة ب
0.741	0.375	معهد	إجازة جامعية
0.000	7.074		دبلوم
0.741	-0.375	إجازة جامعية	معهد
0.000	6.699		دبلوم
0.000	-7.074	دبلوم	معهد
0.000	-6.699		إجازة جامعية

ومن الجدير ذكره بأنَّ الحاصلين على درجة دبلوم تأهيل فأعلى، والحاصلين على إجازة جامعية لديهم قدرة أكبر في التجاوب مع مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة، التي تعتمد على المفاهيم التربوية الحديثة، والقائمة على منهجية حقوق الطفل.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (63) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الكلية	بين المجموعات	5	2347.668	20.979	.000	دال
داخل المجموعات	59870.476	535	111.907			
المجموع	71608.813	540				

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة ف بلغت (20.979)، وهي دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت $0.000 < 0.05$ بالتالي نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد فروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وتتفق هذه النتائج مع دراسة شلتوت (2009) وتختلف مع دراسة سكيك (2008).

وتم إجراء اختبار المقارنات المتعددة LSD لتحديد الفروق بين المتوسطات وفق الجدول الآتي:

الجدول (64) المقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

قيمة الاحتمال	متوسط الاختلاف	LSD	
		المجموعة أ	المجموعة ب
.000	5.617	من 5 وأقل من 10	من 1 وأقل من 5
.002	4.432	من 10 وأقل من 15	
.012	4.277	من 15 وأقل من 20	
.064	4.356	من 20 وأقل من 25	
.000	18.473	من 25 وحتى 30	
.000	-5.617	من 1 وأقل من 5	من 5 وأقل من 10
.354	-1.185	من 10 وأقل من 15	
.396	-1.341	من 15 وأقل من 20	

من 20 وأقل 25	-1.261	.576	
من 25 وحتى 30	12.855	.000	
من 1 وأقل من 5	-4.432	.002	من 10 وأقل من 15
من 5 وأقل من 10	1.185	.354	
من 15 وأقل 20	- .156	.912	
من 20 وأقل 25	- .076	.972	
من 25 وحتى 30	14.040	.000	
من 1 وأقل من 5	-4.277	.012	من 15 وأقل من 20
من 5 وأقل من 10	1.341	.396	
من 10 وأقل من 15	.156	.912	
من 20 وأقل 25	.080	.973	
من 25 وحتى 30	14.196	.000	
من 1 وأقل من 5	-4.356	.064	من 20 وأقل من 25
من 5 وأقل من 10	1.261	.576	
من 10 وأقل من 15	.076	.972	
من 15 وأقل 20	- .080	.973	
من 25 وحتى 30	14.116	.000	
من 1 وأقل من 5	-18.473	.000	من 25 وحتى 30
من 5 وأقل من 10	-12.855	.000	
من 10 وأقل من 15	-14.040	.000	
من 15 وأقل 20	-14.196	.000	
من 20 وأقل 25	-14.116	.000	

وبالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين بأن الفروق لصالح أصحاب الخبرة الأطول، ومن الجدير ذكره بأن من لديهم خبرة أصبحوا قادرين بشكل أكبر على التعامل مع الطلبة، واستخدام طرائق التربية الحديثة، وهي تتماشى مع مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة، وقد يعزى الفرق بأن لديهم تصور أفضل عن برنامج المدرسة صديقة الطفولة من خلال الدورات التي تلقوها، والأعمال التي قاموا بها.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير التمويل.

الجدول رقم (65) يبين نتائج اختبار (ت) استيوذنت للفروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة تبعاً لمتغير مشكلة التمويل

مشكلة التمويل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	القرار
متوسطة	168	89.43	10.210	8.081	539	.000	دال
كبيرة	373	81.25	11.176				

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة ت بلغت (8.081)، وهي دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت $0.00 < 0.05$ بالتالي نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد فروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير مشكلة التمويل لصالح الذين بينوا بأن مشكلة التمويل متوسطة وبذلك بأن كلما كانت مشكلة التمويل ضعيفة كلما انعكس ذلك إيجابياً على البرنامج.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (66) يبين نتائج اختبار (ت) استيوذنت للفروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الاحتمال	القرار
إجازة جامعية	20	84.05	9.196	1.155	31	.257	غير دال
دبلوم فأكثر	13	88.84	14.741				

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة ت بلغت (1.155)، وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت $0.257 > 0.05$ بالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد فروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وقد يعود ذلك كون القائمون على برنامج المدرسة صديقة الطفولة يعملون على البرنامج منذ انطلاق التجربة، ولديهم أساليب العمل ذاتها وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سكيك (2008)، وتختلف مع دراسة شلتوت (2009).

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (67) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الكلية	بين المجموعات	4	142.741	1.045	0.402	غير دال
	داخل المجموعات	28	136.604			
	المجموع	32	4395.879			

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة ف بلغت (1.045)، وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة الاحتمال بلغت $0.402 < 0.05$ بالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي لا يوجد فروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعود ذلك كون القائمون على برنامج المدرسة صديقة الطفولة يعملون على البرنامج منذ انطلاق التجربة، ولديهم الخبرة ذاتها في العمل ببرنامج المدرسة صديقة الطفولة، وكونه مبادرة عالمية جديدة للقائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سكيك (2008)، وتختلف مع دراسة شلتوت (2009).

مقترحات البحث:

- الاستفادة من التوجهات المقترحة لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة الموضوعية بناءً على المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة والحاجات التنموية لأطرها التربوية.
- ضرورة تطوير عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة بناءً على أسس التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة بعملية التخطيط لمدارسهم.
- العمل على إشراك المجتمع المحلي بعملية التخطيط للمدارس صديقة الطفولة.

- التركيز على إعداد الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة القادرة على إعداد خطتها المدرسية بناءً على المعايير الوطنية والحاجات التربوية لتلك الأطر.
- دعم المدارس صديقة الطفولة لإيجاد آليات لتنفيذ خططها المدرسية، والعمل على تطوير قدرات الفريق الذي يقوم بوضع تلك الخطط.
- القيام بعملية المتابعة المستمرة لعملية تنمية الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة، ودراسة الفائدة من الأنشطة المنفذة.
- تقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.
- أن تستهدف الأنشطة جميع الأطر التربوية وأن لا تقتصر على عدد محدود من الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة.
- العمل على إيجاد السبل لتطبيق المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة في مدارس الجمهورية العربية السورية.
- تطوير الأنظمة النازمة لعمل المدارس صديقة الطفولة.
- دراسة التجارب العالمية للمدارس صديقة الطفولة، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وترجمتها في عملية تطوير واقع المدارس صديقة الطفولة في الجمهورية العربية السورية.

خلاصة البحث

تتكون خلاصة البحث من قسمين: الأول ملخص باللغة العربية، والثاني ملخص باللغة الإنكليزية.

ملخص البحث

واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية

"دراسة تحليلية تقييمية"

إعداد: مجدي زكي السعدي

إشراف: الدكتور ريمون فضل الله المعلولي

مقدمة:

تعدُّ مبادرة المدرسة صديقة الطفولة من أهم المبادرات العالمية التي تواجه التحديات الرئيسية للتعليم من توفير فرص لتعليم جميع الأطفال إلى الوصول إلى تحسين جودة التعليم. وتلتقي مبادرة المدرسة صديقة الطفولة مع أهداف وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتحسين نوعية التعليم، إذ يعدُّ برنامج المدرسة صديقة الطفولة من البرامج التطويرية المهمة التي تقوم وزارة التربية بتنفيذها من خلال التعاون مع منظمة اليونيسف، إذ يلتقي هذا البرنامج مع مشروعات تطويرية عدة أهمها مشروع تطوير المناهج الوطنية، ومشروع دمج التكنولوجيا بالتعليم، ومشاريع تطويرية أخرى.

ومن خلال هذا البحث يسلط الباحث الضوء على واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية ومنعكساتها على أداء العاملين، والمخرجات التربوية في المدارس صديقة الطفولة، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما وسبل تطويرها.

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة السورية، وسبل تطويره وفق المعايير الوطنية؟.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تعرف واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة السورية، وسبل تطويره وفق المعايير الوطنية للمدرسة صديقة الطفولة من خلال الآتي:

1. تعرّف مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة: (المنطلقات المعتمدة في التخطيط . تحديد أولويات وضع الخطة . صياغة المصفوفة التي تتضمن: الأهداف، والوسائل، والأساليب، والتمويل اللازم لتنفيذ الخطة).
2. تعرّف مستوى مشاركة الموارد البشرية (الكادر التربوي) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها.
3. تعرّف مستوى تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية.
4. تعرّف مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونسف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي).
5. رصد العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي والمحلي.
6. تعرّف المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة.
7. تعرّف نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
8. الوقوف على الاحتياجات التربوية للموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة.
9. تعرّف واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية (كادرها التربوي).
10. تعرّف واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على مستوى المدرسة استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية (كادرها التربوي).
11. اقتراح خطة لتخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة.

12. تعرّف الفروق بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - التمويل).

13. تعرّف الفروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة عن بنود استبانة البحث الموجهة لهم تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، لأن هذا المنهج يساعد في تعرف واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية.

أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته، اعتمد الباحث الأدوات الآتية التي قام الباحث بتصميمها للبحث وفق الآتي:

- 1- استبانة (1) موجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (عينة البحث).
- 2- استبانة (2) موجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة (عينة البحث).
- 3- بطاقة مقابلة (1) مع القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة (عينة البحث).
- 4- بطاقة مقابلة (2) مع الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة (عينة البحث).

عينة البحث:

شملت عينة البحث (33) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة، بنسبة (56.8%) سحبت بالطريقة العشوائية نسبياً إذ تراوحت النسب بين (60% - 80%)، وشملت عينة البحث (541) من الموارد البشرية بنسبة (14.5%) سحبت بالطريقة العشوائية ضمن المحافظات الست نسبياً إذ تراوحت النسب بين (20% - 25%). وطبقت بطاقة المقابلة الأولى على (15) من القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة بنسبة (25.86%)، وطبقت بطاقة المقابلة الثانية على (52) من الموارد البشرية (مديري المدارس ومعاونيهم والمرشدين) في المدارس صديقة، بنسبة (20%).

نتائج البحث:

يبين الباحث فيما يأتي ملخصاً للنتائج التي توصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة

البحث وفرضياته:

أسئلة البحث:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في برنامج المدرسة صديقة الطفولة (خطوات وضع الخطة - صياغة المصفوفة التي تتضمن: الأهداف، والوسائل، والأساليب، والزمن، والتمويل، والرقابة، والتقويم اللازمة لتنفيذ الخطة)؟

بلغ المتوسط الكلي لمستوى عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) على المستوى الاجمالي (2.30)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط. وبلغ المتوسط الكلي لمستوى تطوير خطة تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) على المستوى الاجمالي (1.66)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى مشاركة الموارد البشرية (الكادر التربوي) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها؟

بلغ المتوسط الكلي لمستوى مشاركة الموارد البشرية (الكادر التربوي) في عمليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها على المستوى الإجمالي (1.17)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض.

و بلغ المتوسط الكلي لمستوى مشاركة الموارد البشرية (الكادر التربوي) في عمليات تطوير خطة تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظرها على المستوى الإجمالي (1.10)، وهو يأتي ضمن المستوى المنخفض.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية؟

بلغ المتوسط الكلي لمستوى تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على المستوى الإجمالي (2.52)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع.

و بلغ المتوسط الكلي لمستوى تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة وفق معاييرها الوطنية من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي) على المستوى الإجمالي (2.35)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما مستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونسيف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي)؟

بلغ المتوسط الكلي لمستوى الفائدة التي حققتها المدارس صديقة الطفولة من خلال تنفيذ الأنشطة المتضمنة في الخطط المركزية للمدارس صديقة الطفولة المشتركة بين وزارة التربية ومنظمة اليونسيف للأعوام (2008 وحتى 2012) من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي) على المستوى الإجمالي (2.15)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) للمدارس صديقة الطفولة؟

بلغ المتوسط الكلي لمستوى العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على المستوى الإجمالي (2.25)، وهو يأتي ضمن المستوى المتوسط.

وبلغ المتوسط الكلي لمستوى العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية (الكادر التربوي) للمدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية (كادرها التربوي) على المستوى الإجمالي (2.53)، وهو يأتي ضمن المستوى المرتفع.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

ما المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة ؟

1. المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة: أعلى نسبة للمشكلات الكبيرة كانت لبند عدم توفر البرامج الخاصة بالأطفال ذوي الإعاقة إذ بلغت (73.3%)، وجاءت بالمرتبة الثانية مشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة للعمل في المدارس إذ بلغت (66.7%). أما المشكلات المتوسطة فجاءت بالمرتبة الأولى ضعف تأهيل الموارد البشرية إذ بلغت (100)، ومشكلات مع المجتمع المحلي (100%)، ثم ضعف التمويل وعدم توفر القاعات المجهزة بنسبة (66.7%).
2. المشكلات التي تعترض عمل المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدرسة صديقة الطفولة: أعلى نسبة للمشكلات الكبيرة كانت لبند ضعف التمويل إذ بلغت (50%)، وجاءت بالمرتبة الثانية مشكلات أخرى تتعلق بالكثافة الصفية إذ بلغت (44.2%). أما المشكلات المتوسطة فجاءت بالمرتبة الأولى مشكلات إدارية وتنظيمية، ومشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة لعمل المدارس إذ بلغت نسبة كل منهما (57.7%)، ومشكلات تتعلق بالطلبة إذ بلغت نسبتها (50%)، ثم ضعف التمويل بنسبة (48.2%).

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

ما نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة ؟

1. نقاط القوة والضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة من وجهة نظر القائمين عليه: أن أعلى النسب المئوية لنقاط القوة في برنامج المدرسة صديقة الطفولة كانت وفق الآتي: يركز البرنامج على تحسين نوعية التعليم في المدارس، وفلسفة التعلم التي تركز على مشاركة المتعلم في جميع أعمال المدرسة بنسبة (100%)، ثم تأتي إعداد المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة بنسبة (73.33%)، ثم إعداد الأدلة والتعاون بين وزارة التربية

واليونيسف بنسبة (80%)، ثم إدراج البرنامج في الخطة الخمسية الحادية عشرة لوزارة التربية بنسبة (66.66%).

وجاءت أعلى النسب المئوية لنقاط الضعف في برنامج المدرسة صديقة الطفولة كانت وفق الآتي: ضعف المتابعة والتقييم بنسبة (86.66%)، ثم تأتي الروتين والإجراءات الإدارية، والتنقلات المتكررة للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة، وضعف التعاون مع المجتمع المحلي بنسبة (80%)، ثم عدم كفاية الموارد المالية بنسبة (66.66%).

2. نقاط القوة والضعف في المدارس صديقة الطفولة من وجهة نظر مواردها البشرية:

أن أعلى النسب المئوية لنقاط القوة في المدارس صديقة الطفولة كانت وفق الآتي: استيعاب الطلبة دون تمييز بنسبة (66.66%)، ثم تطبيق المناهج الجديدة بطرائق التعلم النشط بنسبة (42.30%)، ثم الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة بنسبة (40.40%)، ثم التعاون بين الكادر التربوي في المدرسة (34.61%).

وجاءت أعلى النسب المئوية لنقاط الضعف في المدارس صديقة الطفولة كانت وفق الآتي: قلة الموارد المالية بنسبة (67.30%)، ثم الكثافة الصفية بنسبة (40.38%)، ثم قلة توفر التقنيات التعليمية الحديثة بنسبة (34.61%).

ثامناً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

ما الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة؟

أن أعلى النسب المئوية للحاجات التدريبية للإداريين كانت وفق الآتي: أولاً: أعلى النسب المئوية للحاجات بشكل كبير: تدريب على مهارات اتخاذ القرار التربوي بنسبة (84.2%)، ثم التدريب على مهارات وضع الخطة المدرسية بنسبة (77.2%)، ثم التدريب على مهارات التنظيم والمتابعة بنسبة (70.2%).

وجاءت أعلى النسب المئوية للحاجات بشكل كبير: تدريب على مهارات وضع الخطة المدرسية بنسبة (96.2%)، ثم التدريب على مهارات التقويم التربوي بنسبة (93%)، ثم التدريب استخدام تكنولوجيا التعليم على بنسبة (91.7%).

تاسعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على المستوى المركزي استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية؟.

أن أعلى نسبة للأهداف في الخطط المركزية كانت (41.66%) وهي تغطي المعيار الأول المتعلق بالإدارة المدرسية، ثم (33.33%) من الأهداف المركزية تغطي المعيار الرابع المتعلق بتوفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال، ثم (19.44%) من الأهداف تغطي المعيار السادس المتعلق بتواصل المدرسة مع المجتمع المحلي، وكانت أدنى نسبة للأهداف (5.55%) وهي تغطي المعايير (3 - 5 - 7 - 8) المتعلقة بتوفير بيئة دمج للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعزيز مبدأ عدم التمييز بين الأطفال، والتأهيل الذاتي للمعلمين، وتوفير البيئة الصحية الآمنة بما يخدم هدف التعلم.

أعلى نسبة للأهداف في الخطط المركزية كانت (16.6%) وهي تغطي الحاجة التدريبية للتعلم النشط البالغ نسبتها (62%)، ثم تأتي نسبة (13.8%) من الأهداف وهي تغطي الحاجتين التدريبيتين تدريب الإداريين على مهارات وضع الخطة المدرسية البالغ نسبتها (77.2%)، وتدريب المعلمين على مهارات وضع الخطة المدرسية البالغ نسبتها (96.2%)، ومن الملاحظ بأن العديد من الحاجات لم تغطيها الأهداف مثل: تدريب المعلمين على مهارات التقويم التربوي البالغ نسبتها (93%)، وتدريب الإداريين على مهارات اتخاذ القرار البالغ نسبتها (84.2%).

عاشراً: النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر:

ما واقع خطط المدارس صديقة الطفولة على مستوى المدرسة استناداً لمعاييرها العشرة الوطنية والحاجات التدريبية لمواردها البشرية؟.

إن الأهداف السنوية للخطط المدرسية تغطي معظم المعايير باستثناء المعيار الثالث المتعلق بتوفير بيئة دمج للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والأوزان النسبية متقاربة للأهداف فيما يتعلق بتغطية المعايير الوطنية العشرة للمدرسة صديقة الطفولة، ولكن نسبة الخطط التي تغطي المعايير (3 - 1 - 9 - 10) دون (50%).

وجاءت أعلى نسبة لأهداف الخطط المدرسية (6.25%) وهي تغطي كل من الحاجات الآتية: تدريب الإداريين على مهارات وضع الخطة المدرسية البالغة نسبة الحاجة لها (77.2%) وهي حاجة كبيرة، ونسبة هذه الأهداف للخطط المحلية (7.69%). والحاجة الأخرى هي تدريب المعلمين على طرائق التعلم النشط ونسبتها (62%)، ونسبة الأهداف للخطط المحلية (88.46%)، ومعظم الحاجات التدريبية المتبقية البالغ عددها (14) حاجة تدريبية لم تتناولها أهداف الخطط المدرسية.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية (الكادر التربوي) في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

أظهر البحث فروقاً بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، لصالح أصحاب المستوى التعليمي الأعلى.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

أظهر البحث فروقاً بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأكثر.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير التمويل.

أظهر البحث فروقاً بين متوسطات إجابات الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير مشكلة التمويل لصالح الذين بينوا بأن مشكلة التمويل متوسطة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. أظهر البحث عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. أظهر البحث عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات القائمين على برنامج المدرسة صديقة الطفولة على استبانة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المراجع العربية والأجنبية:

المراجع العربية:

- أبو خنتلة، ريم.(2011). درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو عيشة، غيداء.(2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوي في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح. فلسطين.
- أبو هاشم، محمد.(2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- بلوط، حسن.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. بيروت: دار النهضة.
- البنك الدولي.(2014). التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. استرجع بتاريخ 2014/2/2 على الرابط.
<http://www.albankaldawli.org/ar/region/mena/brief/education-in-mena>
- البوهي، فاروق (2001): التخطيط التعليمي: عملياته، ومدخله، القاهرة: دار القباء.
- توفيق، عبد الرحمن.(2005). توظيف الوظائف والتدريب على رأس العمل. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجبر، زينب.(2002).التخطيط المدرسي: مفاهيم وأسس وتطبيقات. ط1. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- حجازي، محمد.(2005). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
- حجي، أحمد إسماعيل.(2002). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حرحوش، عادل والسالم، مؤيد.(2006). إدارة الموارد البشرية /مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- حسن، طه حسين.(2005).الطفل في الإمارات في ضوء اتفاقية حقوق الطفل. الإمارات العربية المتحدة: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

- الحسين، إبراهيم.(2007). *تقرير ورشات العمل المناطقية للتشاور حول معايير الجودة للمدرسة صديقة الطفولة في سورية*. دمشق: مكتب يونيسف دمشق.
- الحصري، علي والحمد، عبد الحكيم وسلامة، عبد السلام والسعدي، مجدي.(2010). *فاعلية المدارس صديقة الطفولة /دراسة مقارنة بين المدارس المشمولة وغير المشمولة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة*. دمشق: وزارة التربية.
- حمد، فاروق وباكير، عماد.(2008). *التعلم النشط*. دمشق: مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية.
- خميس، يوسف.(1999). *مدخل على التخطيط*. الأردن: دار الشروق.
- الدجني، إيداد.(2011). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق. دمشق.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير.(2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. منحنى نظمي. عمان: دار وائل للنشر.
- ربايعه، محمد علي(2003). *إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- رحمة، أنطون.(2006). *تخطيط الموارد البشرية وإدارتها*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- رحمة، أنطون.(2007). *التخطيط التربوي*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- زايد، عادل.(2003). *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية*. كتب عربية. تم الاسترجاع من الإنترنت بتاريخ 2014/1/5 على الرابط.
<http://www.gulfup.com/?nyGQGf>
- السعدي، مجدي ومصطفى، يامن ومحمد، إلهام وشحادة، سناء والتمر، إبراهيم ومثقال، جاسم(2009). *نظام حماية الطفل في المدرسة*. دمشق: اليونيسف - وزارة التربية.
- سكيك، سامية.(2008). *تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الإستراتيجي في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- سلطان، محمد سعيد.(2003). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- شحادة، نسرين.(2007). *دور المعلمين في جعل مدارس سورية صديقة للطفولة /التحديات والاعتبارات*. دمشق: مكتب اليونيسف.
- شلتوت، أماني.(2009). *تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

- الشويخ، عاطف.(2007). *واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الشنطي، محمود.(2006). *أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الصاعدي، سامر.(2003). *دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- صيام، آمال.(2010). *تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة. غزة.
- الطهراوي، عبد المنعم.(2010). *دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- العارف، نادية.(2001). *الإدارة الاستراتيجية/ إدارة الألفية الثالثة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العارف، نادية.(2002). *التخطيط الاستراتيجي والعولمة*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عباس، سهيلة.(2003). *إدارة الموارد البشرية/ مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العجمي، محمد.(2007). *الإدارة والتخطيط التربوي/ النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة للتوزيع والنشر.
- عقيلي، عمر وصفي.(2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة . بعد استراتيجي*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علاء الدين، أحمد.(2010). *واقع الإدارة في المدارس صديقة الطفولة وفق معايير الجودة الموضوعة لها في الجمهورية العربية السورية*. رسالة ماجستير في التربية غير منشورة. جامعة دمشق: دمشق.
- علي، أسامة.(2008). *التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده*. ط1. مصر: دار العلم الإيمان للنشر والتوزيع.

- القرشي، زين.(2008). *التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- القطامي، أحمد.(2002). *التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد الثامن عشر. العدد الثاني. الأردن. ص 37-75.
- الكبيسي، عامر.(2002). *أولويات التدريب الأمني العربي (رؤية منهجية)*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكلبانية، ناهد.(2013). *تدشين مبادرة المدارس الصديقة للطفل بدعم من اليونيسيف*. استرجع بتاريخ 2014/2/2 على الرابط.
<http://alroya.info/ar/alroya-newspaper/local-education/68201-q-q-----qq>
- مجيد، سوسن و محمد ، الزيادات.(2008). *الجودة والاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية العام والجامعي*. ط 1. عمان: دار صفاء.
- محمد، علي.(2002). *التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد*. ط 2. الأردن: دار المناهج.
- مدبولي، محمد.(2001). *التخطيط المدرسي الاستراتيجي*. ط 1. القاهرة: الدار العربية للكتاب.
- مراد، صلاح وهادي، فوزية.(2002). *طرائق البحث العلمي . تصميمها وإجراءتها*. الكويت: دار الكتاب الحديث.
- مرعي، محمد.(2002). *مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي/ تصميم الهياكل التنظيمية وتوصيف الوظائف* 2. دمشق: دار حازم للطباعة والتوزيع.
- المشرقي، مجاهد.(2008). *دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. دمشق.
- المير، خميس.(2007). *متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- نصر، سميحة.(2007). *دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- هيئة تخطيط الدولة.(2008). *خطة التعاون لعام 2008 بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة . اليونيسف*. دمشق: هيئة تخطيط الدولة.

- هيئة تخطيط الدولة.(2009). خطة التعاون لعام 2009 بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة . اليونيسف. دمشق: هيئة تخطيط الدولة.
- هيئة تخطيط الدولة.(2010). خطة التعاون لعام 2010 بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة . اليونيسف. دمشق: هيئة تخطيط الدولة.
- هيئة تخطيط الدولة.(2011). خطة التعاون لعام 2011 بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة . اليونيسف. دمشق: هيئة تخطيط الدولة.
- هيئة تخطيط الدولة.(2012). خطة التعاون لعام 2011 بين الجمهورية العربية السورية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة . اليونيسف. دمشق: هيئة تخطيط الدولة.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.2002. التقرير النهائي لدراسة تحديد المعايير الفلسطينية للمدرسة صديقة الطفل. رام الله: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- وزارة التربية والتعليم.(2009). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. السعودية: وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية.(2007). المعايير العشرة للمدارس صديقة الطفولة. دمشق: وزارة التربية.
- وزارة التربية.(2010). الخطة الخمسية الحادية عشرة. دمشق: وزارة التربية.
- وزارة التربية.(2011). تجربة المدرسة صديقة الطفولة. دمشق: وزارة التربية.
- وزارة التربية ومنظمة اليونيسف.(2006). المدرسة صديقة الطفولة - دليل مرجعي. دمشق: وزارة التربية.
- وكالة الغوث الدولية.(2009). برنامج التطوير الإداري والمدرسي: التخطيط لتطوير المدرسة. دمشق: مركز التطوير التربوي.
- ياسين، ناظم.(2013). العراق يواصل تعميم نهج المدرسة الصديقة للطفل. استرجع بتاريخ 2014/2/2 على الرابط.
<http://www.iraqhurr.org/content/article/25041039.html>
- اليونيسف.(2009أ). دليل المدارس الصديقة للطفل. عمان: مكتب اليونيسف الإقليمي للشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- اليونيسف.(2009ب). إطلاق مبادرة المدن صديقة الطفولة في المغرب. استرجع بتاريخ 2014/2/2 على الرابط.
http://www.unicef.org/arabic/crc/34726_52207.html
- اليونيسف، ووزارة التربية، والاتحاد الأوروبي.(2009). برنامج دعم التعليم في المناطق السورية التي استقبلت عدداً كبيراً من الأطفال العراقيين اللاجئين. دمشق: مكتب اليونيسف.

المراجع الأجنبية:

- Bryson, John m.(2004). *Strategic Planning for Public and nonprofit Organizations/ A Guide to Strengthening and Sustai Organizational Achievement* . Third Edition. USA: Jossey- bass.
- Farazmand, Ali.(2004). Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization Public Organization Review: *A Global Journal*.Vol 4.PP 3–24 Retrieved 3/2/ 2014 from Website. <http://59.67.71.237:8080/gg/wenxian/en/16.pdf>
- Hegde, A and Shetty A.(2008). Child Friendly School Initiative at Karkala Taluk, Karnataka. *Indian Pediatr*.Vol 45(5).pp 407-409 Retrieved 1/2/2014 from Website. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18515932>
- Jen Chen, Chung and Wen Huang, Jing.(2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*. Vol 62. Issue 1. PP 104-114. Retrieved 1/2/2014 from Website. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296308000192>
- Kingdom of Cambodia.(2007). *Child Friendly Schools Police*. Kingdom of Cambodia: MOE
- Li, Yan.(2003). *The Relationships Between Human Resource Management Practices And perceptions Of Organizational Performance Based on 1996-1997 National Organizations Survey (NOS)Data*. A Thesis In Workforce Education and Development. USA: Pennsylvania state University.
- Power, Damien and Sohal, Amrik S.(2000). Human resource management strategies and practices in Just-In-Time environments: Australian case study evidence. *Technovation*. Vol 20. Issue 7. PP 373–387. Retrieved 1/2/2014 from Website. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497299001510>
- Smulders, Ans.(2004). *Child Friendly School Initiative Project, Kosovo*. Kosovo: UNICEF, Kosovo.
- Thompson, John L.(2003). *Strategic Management: Awariness & Change*.UK: International Publishing Co.
- UNICEF.(2003). *Child Labor Education- as a Perventive Strategy Against Child labor Stratege*. Programme of UNICEF Global Child Labor Programme Evaluation Working Paper.New York: United Nation-UNICEF.

- UNICEF.(2006).*Child-Friendly Schools: Interview with dr. Cream Wright, Global Chief of Education*. Retrieved 1/2/2014 from Website.http://www.unicef.org/education/files/CFS_InterviewWeb.pdf
- UNICEF.(2007). *Education Strategie: Annual Session(2007) Executive Board*. New York: United Nation.
- UNICEF.(2009a).*Child Friendly Schools Evaluation: Country Report for Nigeria*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2009b).*Child Friendly Schools Evaluation: Actions for Children*. Retrieved 1/2/2014 from Website. http://www.unicef.org/education/files/ActionsforChildren_No5_EN_LoRes.pdf
- UNICEF.(2009c).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: CHINA*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2009d).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: The Gambia*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2009e).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Macedonia*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2009f).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Nicaragua*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2009g).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Sri Lanka*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2009h).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Thailand*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2009i).*Child Friendly Schools/EVALUATION: Country Report for Nigeria*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2010a).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Bosnia and Herzegovina*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2010b).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Uganda*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2010c).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Ethiopia*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2011a).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Occupied Palestinian Territory*. New York: United Nation-UNICEF
- UNICEF.(2011b).*Child Friendly Schools/CASE STUDY: Lao People's Democratic Republic*. New York: United Nation-UNICEF

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين والمحكمات

- أ.د. سلوى مرتضى كلية التربية/ قسم تربية الطفل.
- أ.د. أكرم القش كلية الآداب والعلوم الإنسانية/ قسم علم الاجتماع
- أ.د. عبد الله مجيد كلية التربية / قسم أصول التربية.
- أ.د. ريمون المعلولي كلية التربية/ قسم أصول التربية.
- أ.د. جلال السناد كلية التربية/ قسم أصول التربية.
- د. عزيزة رحمة كلية التربية/ قسم التقويم والقياس.
- د. زينب زيود كلية التربية/ قسم أصول التربية.
- د. منى كشيك كلية التربية/ قسم أصول التربية.
- د. مصطفى الحسين كلية التربية/ قسم تربية الطفل.
- د. عمر أبو عون وزارة التربية في سورية/ الموجه الأول للعلوم.
- د. عمر الشيخ عمر وزارة التربية / مديرية التخطيط والتعاون الدولي.

الملحق (2)

السيد المحترم / السيدة المحترمة

يقوم الطالب الباحث بإعداد رسالة الدكتوراه بعنوان:

واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية /دراسة تحليلية
تقويمية.

ولأجل هذا الغرض قام الباحث بإعداد استبانة موجهة إلى القائمين على برنامج المدارس صديقة الطفولة
أرجو الإجابة عن البنود والأسئلة الواردة في الاستبانة بشفافية وموضوعية، علماً بأن المعلومات
ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو أن تجيبوا عن البنود والأسئلة الواردة في الاستبانة بكل اهتمام
ودقة.

وفيما يلي أذكر بعض المفاهيم التوضيحية التي تساعد في ملء الاستبانة:

- **المدارس صديقة الطفولة في البحث** هي المدارس الحكومية النظامية المشمولة بمشروع المدرسة صديقة الطفولة والتي تطبق مفاهيم وأساليب المدرسة صديقة الطفولة، وتلتزم بمعايير المدرسة صديقة الطفولة العشرة، والتي تلقت تدريبات متنوعة شملت الموضوعات: (تعرف مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة، عرض تجارب عالمية . التخطيط لتطوير المدرسة . دليل المدرسة صديقة الطفولة في سورية ومعاييرها . المجتمع المحلي . حماية الطفل).
- **الموارد البشرية:** جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، كذلك تشمل الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.
- **خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف في البحث:** هي برنامج تربوي محدد بزمان ومكان معين تقوم منظمة اليونيسف بالتعاون مع وزارة التربية بوضعه على المستوى المركزي خطة سنوية، وتتضمن مصفوفة تنفيذية تشمل مجموعة أنشطة تنضوي تحت برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
- **مجلس الإدارة في المدارس صديقة الطفولة:** هو عبارة عن 15 عضواً في كل مدرسة يتكون من مدير المدرسة والمرشد النفسي والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي ومهام المجلس إدارة المدرسة صديقة الطفولة من خلال التشاركية وفق معايير المدرسة صديقة الطفولة.

مع جزيل الشكر لكم

الباحث
مجدي السعدي

استبانة (1) موجهة إلى القائمين على مشروع المدارس صديقة الطفولة

أولاً: بيانات عامة:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐ الصفة الوظيفية:

المستوى التعليمي: معهد ☐ إجازة جامعية ☐ دبلوم فأكثر ☐

سنوات الخبرة: المحافظة:

عدد الدورات التدريبية المتبعة ونوعها:

.....

ثانياً: يرجى التفضل بقراءة البنود الواردة بروية من ثم اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك.

م	البنود	موافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الأول: عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة				
تعمل وزارة التربية واليونيسف عند وضع خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة الخطوات الآتية:				
1	وضع رؤية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة.			
2	وضع رسالة لمشروع لمدرسة صديقة الطفولة.			
3	تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد نقاط القوة والضعف.			
4	تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات.			
5	تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.			
6	ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية بحسب الأولويات.			
7	مراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع.			
8	تحديد جميع مجالات العمل في المدرسة.			
9	وضع أهداف للخطة.			
10	وضع معايير للحكم على نجاح أهداف الخطة.			
11	وضع الأنشطة والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الخطة.			
12	وضع جدول زمنية مناسبة لتحقيق أهداف الخطة.			
13	رصد الموارد المالية المناسبة لكل نشاط في الخطة.			
14	رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة.			
15	تصميم أدوات مناسبة لمراقبة وتتبع تنفيذ الخطة.			
16	تصميم أدوات لتقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.			
17	العمل على تكامل خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة للوزارة.			

م	البند	موافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الثاني: تطوير خطة تنمية الموارد البشرية تعمل وزارة التربية واليونيسف على تطوير خطة تنمية الموارد البشرية من خلال الخطوات الآتية:				
18	مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري في ظل التغيرات المستمرة.			
19	إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير خطة التعاون للمدارس.			
20	وضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية.			
21	مراجعة وتقويم خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة لتطويرها.			
22	إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة.			
23	وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة.			
24	وضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء للموارد البشرية.			
25	تعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية.			
26	تحديد مهام الموارد البشرية كل حسب اختصاصه.			
27	وضع نظام فعال للتحفيز الإيجابي والسلبي يشجع العاملين على التطوير.			
28	رصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه.			
29	وضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم.			
30	العمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين.			
البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية تعمل وزارة التربية ومنظمة اليونيسف على تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية من خلال تدريب الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة على الآتي:				
31	تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة.			
32	كيفية مشاركة الأطفال في جميع مجالات عمل المدرسة.			
33	تطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.			
34	كيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).			
35	تطبيق أساليب التعامل مع الطلبة دون تمييز لأي سبب كان.			
36	مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.			
37	مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي.			
38	كيفية توفير البيئة الصحية والأمن للأطفال بما يخدم هدف التعلم.			
39	تطبيق أساليب التعلم النشط.			
40	كيفية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.			

م	البنود	موافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الرابع: العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة				
41	عدم توفر قاعدة بيانات كافية تبنى عليها عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.			
42	ضعف كفاية القائمين على وضع خطة تنمية الموارد البشرية.			
43	عدم كفاية التدريب لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.			
44	التقلبات المتكررة للموارد البشرية من المدارس صديقة الطفولة.			
45	ارتفاع التكلفة المادية لتخطيط تنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.			
46	عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.			
47	عدم توفر الإمكانيات المالية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.			
48	تعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.			
49	ضعف التنسيق بين وزارة التربية واليونيسف.			
50	عدم وجود خطط بديلة في حال فشل الخطة الأساسية.			
51	ضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس صديقة الطفولة.			

ملاحظات أخرى:

الملحق (3)

السيد المحترم / السيدة المحترمة

يقوم الطالب الباحث بإعداد رسالة الدكتوراه بعنوان:

واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية /دراسة تحليلية
تقويمية.

ولأجل هذا الغرض قام الباحث بإعداد استبانة موجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة
أرجو الإجابة عن البنود والأسئلة الواردة في الاستبانة بشفافية وموضوعية، علماً بأن المعلومات
ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو أن تجيبوا عن البنود والأسئلة الواردة في الاستبانة بكل اهتمام
ودقة.

وفيما يلي أذكر بعض المفاهيم التوضيحية التي تساعد في ملء الاستبانة:

- **المدارس صديقة الطفولة في البحث** هي المدارس الحكومية النظامية المشمولة بمشروع المدرسة صديقة الطفولة والتي تطبق مفاهيم وأساليب المدرسة صديقة الطفولة، وتلتزم بمعايير المدرسة صديقة الطفولة العشرة، والتي تلقت تدريبات متنوعة شملت الموضوعات: (تعرف مفاهيم المدرسة صديقة الطفولة، عرض تجارب عالمية . التخطيط لتطوير المدرسة . دليل المدرسة صديقة الطفولة في سورية ومعاييرها . المجتمع المحلي . حماية الطفل).
- **الموارد البشرية:** جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، كذلك تشمل الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.
- **خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف في البحث:** هي برنامج تربوي محدد بزمان ومكان معين تقوم منظمة اليونيسف بالتعاون مع وزارة التربية بوضعه على المستوى المركزي خطة سنوية، وتتضمن مصفوفة تنفيذية تشمل مجموعة أنشطة تنضوي تحت برنامج المدرسة صديقة الطفولة.
- **مجلس الإدارة في المدارس صديقة الطفولة:** هو عبارة عن 15 عضواً في كل مدرسة يتكون من مدير المدرسة والمرشد النفسي والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي ومهام المجلس إدارة المدرسة صديقة الطفولة من خلال التشاركية وفق معايير المدرسة صديقة الطفولة.

مع جزيل الشكر لكم

الباحث
مجدي السعدي

استبانة (2) موجهة إلى الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة

أولاً: بيانات عامة:

الصفة الوظيفية: المستوى التعليمي: معهد ☐ إجازة جامعية ☐ دبلوم فأكثر ☐سنوات الخبرة: المحافظة:

عدد الدورات التدريبية المتبعة ونوعها:

.....

ثانياً: يرجى التفضل بقراءة البنود الواردة بروية من ثم اختيار الإجابة المناسبة.

م	البنود	موافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الأول: المشاركة في عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة				
أشارك عند وضع خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة بين وزارة التربية واليونسف في الآتي:				
1	وضع رؤية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة.			
2	وضع رسالة لمشروع لمدرسة صديقة الطفولة.			
3	تحليل البيئة الداخلية للمدارس الصديقة لتحديد نقاط القوة والضعف.			
4	تحليل البيئة الخارجية للمدارس الصديقة لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات.			
5	تحديد الحاجات التدريبية للموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة.			
6	ترتيب الحاجات التدريبية للموارد البشرية بحسب الأولويات.			
7	مراعاة التغيرات المستمرة في المجتمع.			
8	تحديد جميع مجالات العمل في المدرسة.			
9	وضع أهداف للخطة.			
10	وضع معايير للحكم على نجاح أهداف الخطة.			
11	وضع الأنشطة والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الخطة.			
12	وضع جدول زمنية مناسبة لتحقيق أهداف الخطة.			
13	رصد الموارد المالية المناسبة لكل نشاط في الخطة.			
14	رصد الموارد المادية المناسبة لكل نشاط في الخطة.			
15	تصميم أدوات مناسبة لمراقبة وتتبع تنفيذ الخطة.			
16	تصميم أدوات لتقييم الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة.			
17	العمل على تكامل خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة مع الخطة العامة للوزارة.			

م	البند	موافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الثاني: المشاركة في تطوير خطة تنمية الموارد البشرية أشارك في عملية تطوير خطة تنمية الموارد البشرية من خلال الآتي:				
18	مراعاة احتياجات الموارد البشرية بشكل دوري في ظل التغيرات المستمرة.			
19	إشراك الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة لتطوير خطة التعاون للمدارس.			
20	وضع محور خاص في الخطة لتطوير الموارد البشرية.			
21	مراجعة وتقويم خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة لتطويرها.			
22	إجراء تقييم للدورات التدريبية المتضمنة في خطة التعاون للمدارس صديقة الطفولة.			
23	وضع مقترحات لتطوير الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع المدرسة صديقة الطفولة.			
24	وضع معايير وآليات لتقييم منتظم لأداء الموارد البشرية.			
25	تعديل الأهداف وتطويرها في الخطط لضمان تنمية مستدامة للموارد البشرية.			
26	تحديد مهام الموارد البشرية كل حسب اختصاصه.			
27	وضع نظام فعال للتحفيز الإيجابي والسلبي يشجع العاملين على التطوير.			
28	رصد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كل حسب اختصاصه.			
29	وضع برامج لتطوير أداء العاملين بناءً على تحليل أدائهم.			
30	العمل على تطوير أنظمة التقييم والمتابعة لأداء العاملين.			
البعد الثالث: تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية العشرة عملت وزارة التربية ومنظمة اليونيسف على تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية من خلال تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على الآتي:				
31	تشكيل مجلس إدارة فعال قائم على المشاركة من جميع الأطراف في المدرسة.			
32	كيفية مشاركة الأطفال في جميع مجالات عمل المدرسة.			
33	تطبيق بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.			
34	كيفية توفير الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).			
35	تطبيق أساليب التعامل مع الطلبة دون تمييز لأي سبب كان.			
36	مهارات التواصل الفعال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.			
37	مهارات تبادل الخبرات والتعلم الذاتي.			
38	كيفية توفير البيئة الصحية والأمن للأطفال بما يخدم هدف التعلم.			
39	تطبيق أساليب التعلم النشط.			
40	كيفية استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.			

م	البند	موافق	إلى حد ما	غير موافق
البعد الرابع: الفائدة من الأنشطة المنفذة في المدارس صديقة الطفولة خلال الأعوام (2008-2012)				
41	حقق تدريب الأطر التربوية على تفعيل دور مجالس أولياء الأمور الفائدة المرجوة منه.			
42	أدى تدريب مجلس إدارة المدرسة على وضع الخطة التطويرية المدرسية الغرض المرجو منه.			
43	حقق تدريب الأطر التربوية في المدرسة على تعزيز السلوك الصحي الفائدة المرجوة منه.			
44	حقق توزيع مواد تثقيفية لدعم نظام المياه والصرف الصحي الهدف المرجو منه.			
45	أدى إعداد أدلة للمدارس صديقة الطفولة الفائدة المرجوة للمدارس صديقة الطفولة.			
46	حقق الترويج لتعليم الفتيات من خلال رفع مستوى الوعي المجتمعي الهدف المرجو منه.			
47	أدى فتح صفوف التقوية للطلبة في المواد الأساسية (اللغات والرياضيات) الهدف المرجو منها.			
48	كان إعداد المنشورات للتثقيف في مجال المدرسة صديقة الطفولة (ملصقات - كتيبات) مفيداً.			
49	أدى تدريب معلمي المدارس صديقة الطفولة على التعلم النشط الفائدة المرجوة منه.			
50	أدى تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على حماية الطفل الهدف المرجو منه.			
51	كان تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على التواصل مع المجتمع المحلي مفيداً.			
52	حقق تدريب الأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة على الدعم النفسي الهدف المرجو منه.			
البعد الخامس: العقبات التي تواجه عملية تخطيط تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة				
53	عدم توفر قاعدة بيانات كافية تبنى عليها عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.			
54	ضعف كفاية القائمين على وضع خطة تنمية الموارد البشرية.			
55	عدم كفاية التدريب لبناء خطة لتنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.			
56	الانتقالات المتكررة للموارد البشرية من المدارس صديقة الطفولة.			
57	ارتفاع التكلفة المادية لتخطيط تنمية الموارد البشرية للمدارس صديقة الطفولة.			
58	عدم توفر الإمكانيات المادية المناسبة للمدارس صديقة الطفولة.			
59	عدم توفر الإمكانيات المالية للمدارس صديقة الطفولة.			
60	تعدد العوامل المؤثرة على عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية.			
61	ضعف التنسيق بين وزارة التربية واليونيسف.			
62	عدم وجود خطط بديلة في حال فشل الخطة الأساسية.			
63	ضعف التنسيق بين القائمين على المشروع والمدارس صديقة الطفولة.			

ملاحظات أخرى:

.....

ثالثاً: يرجى التفصّل بقراءة البنود الواردة بروية من ثمّ اختيار الإجابة المناسبة.

يرجى ملء القسم الأول من قبل الإداريين فقط وملء القسم الثاني من قبل المعلمين أو المدرسين فقط.

م	نوع التدريب الذي تحتاجه المدرسة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا توجد
القسم الأول: يحتاج الإداريون في المدارس صديقة الطفولة إلى:					
1	تدريب على مهارات وضع الخطة المدرسية.				
2	تدريب على مهارات التواصل.				
3	تدريب على أساليب التقويم الذاتي.				
4	تدريب على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.				
5	تدريب على مهارات التنظيم والمتابعة.				
6	تدريب على مهارات اتخاذ القرار التربوي.				
7	تدريب على مهارات استخدام الكمبيوتر.				
8	تدريب على كيفية إدارة المشاريع المدرسية.				
9	أخرى...				
القسم الثاني: يحتاج المعلمون في المدارس صديقة الطفولة إلى:					
1	تدريب على مهارات التقويم التربوي.				
2	تدريب على طرائق التعلم النشط.				
3	تدريب على التعامل مع أولياء الأمور.				
4	تدريب على استخدام بدائل العنف.				
5	تدريب على استخدام تكنولوجيا التعليم.				
6	تدريب على مهارات التواصل مع الطلبة.				
7	تدريب على طرائق تعليم ذوي الإعاقة.				
8	تدريب على مهارات التعاون مع المجتمع المحلي.				
9	تدريب على مهارات وضع الخطة المدرسية.				
10	تدريب على التعامل مع مشكلات الطلبة.				
11	أخرى...				

الملحق (4)

السيد المحترم / السيدة المحترمة

يقوم الطالب الباحث بإعداد رسالة الدكتوراه بعنوان:

واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية /دراسة تحليلية
تقويمية.

ولأجل هذا الغرض قام الباحث بإعداد بطاقة مقابلة موجهة إلى القائمين على برنامج المدرسة صديقة

الطفولة.

أرجو الإجابة عن البنود والأسئلة الواردة في بطاقة المقابلة بشفافية وموضوعية، علماً بأن المعلومات
ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو أن تجيبوا عن البنود والأسئلة الواردة في الاستبانة بكل اهتمام
ودقة.

مع جزيل الشكر لكم

الباحث
مجدي السعدي

بطاقة مقابلة (1) موجهة إلى القائمين على مشروع المدرسة صديقة الطفولة

أولاً: بيانات عامة:

الصفة الوظيفية: المستوى التعليمي: معهد ☐ إجازة جامعية ☐ دبلوم فأكثر ☐سنوات الخبرة: المحافظة: عدد الدورات التدريبية المتبعة نوع الدورات التدريبية المتبعة:

.....

ثانياً: الأسئلة:

1. ما الرؤية لمشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

- •
- •
- •

2. ما الرسالة لمشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

- •
- •
- •

3. ما أهداف مشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

- •
- •
- •

4. ما أهداف التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة ؟

- •
- •
- •
- •

5. ما البرامج التدريبية التي تقوم وزارة التربية واليونيسف بها ضمن إطار مشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

- •
- •
- •

6. هل تتوفر الموارد البشرية الكافية لتحقيق هذه البرامج ؟

نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

7. هل يتم إجراء دراسة للحاجات التدريبية للأطر التربوية في المدارس صديقة الطفولة ؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

إذا كان الجواب نعم أو أحياناً : ضع إشارة في المكان المناسب:

م	آليات رصد الحاجات التدريبية للكادر التربوي في المدارس صديقة الطفولة	نعم	إلى حدٍ ما	لا
1	تحديد الاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة من خلال : أ. استطلاع آراء الفئة المستهدفة عن طريق الاستبانات. ب. استطلاع آراء الفئة المستهدفة عن طريق مناقشات مفتوحة.			
2	أخذ آراء عينة من الفئة المستهدفة حول البرامج التدريبية المقترحة من خلال : أ. استطلاع آراء الفئة المستهدفة عن طريق الاستبانات. ب. استطلاع آراء الفئة المستهدفة عن طريق مناقشات مفتوحة.			

8. ما المهارات والخبرات التي تم تدريب الكوادر التربوية في المدارس صديقة الطفولة عليها ؟

- •
- •
- •

9. هل تتم عملية توثيق البرامج التدريبية المنفذة ؟ نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

وهل يستفاد منها؟ نعم ☐ لا ☐

10. هل يكفي التمويل للقيام بالبرامج التدريبية ؟ نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

إذا كان الجواب لا كيف انعكس ذلك على تنمية الموارد البشرية في المدارس صديقة الطفولة؟

- •
- •

11. هل يتم مشاركة الكوادر التربوية في المدارس صديقة الطفولة عند وضع الخطط المستقبلية

خصوصاً فيما يتعلق بالبرامج التدريبية؟ نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐ إذا كانت

الإجابة بنعم ما الطرق التي يتم مشاركتهم من خلالها:

-
-

12. هل يتم مشاركة المجتمع المحلي في المدارس صديقة الطفولة عند وضع الخطط المستقبلية خصوصاً فيما يتعلق والبرامج التدريبية؟ نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة بنعم ما الطرق التي يتم مشاركتهم من خلالها:

-
-

13. هل يتم مشاركة الطلبة في المدارس صديقة الطفولة عند وضع الخطط المستقبلية خصوصاً فيما يتعلق والبرامج التدريبية؟ نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة بنعم ما الطرق التي يتم مشاركتهم من خلالها:

-
-

14. ما نقاط القوة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

-
-
-

15. ما نقاط الضعف في مشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

-
-
-

16. ما الفرص المتاحة لتطبيق مشروع المدرسة صديقة الطفولة على النحو الأفضل ؟

-
-
-

17. ما أدوات الرقابة والتقييم المستخدمة في مشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

-
-

18. هل تعود الصعوبات التي يعاني منها مشروع المدارس صديقة الطفولة إلى:

- عيوب في التخطيط نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐
- قصور في الإمكانيات المادية والمالية نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

• ضعف في مستوى كفاءة العاملين نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

19. هل يمتلك مقدمو البرامج التدريبية المهارات اللازمة للتدريب؟

نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

20. هل العمل في مشروع المدرسة صديقة الطفولة يؤدي بكفاءة إدارية وتنظيمية من قبل القائمين

على المشروع (وزارة التربية واليونيسف) في استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق تنمية الموارد

البشرية؟ نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

21. إلى أي درجة حقق مشروع المدرسة صديقة الطفولة أغراضه فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية؟

ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

22. هل تتم عملية المتابعة للبرامج التدريبية للمدارس صديقة الطفولة؟ نعم ☐ لا ☐

23. ضع إشارة عند كل مشكلة من المشكلات الآتية التي تعاني منها المدارس صديقة الطفولة:

م	المشكلة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا توجد
1	ضعف تأهيل الأطر التربوية.				
2	ضعف التمويل.				
3	مشكلات تتعلق بالطلبة.				
4	نقص الدافعية لدى المعلمين.				
5	مشكلات إدارية وتنظيمية.				
6	مشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة لعمل المدارس.				
7	مشكلات مع المجتمع المحلي.				
8	عدم توفر قاعات مجهزة.				
9	البيئة الاجتماعية للمدرس صديقة الطفولة.				
10	عدم توفر البرامج الخاصة بالأطفال ذوي الإعاقة.				
مشكلات أخرى لم يرد ذكرها:					
1					
2					
3					

24. ما الأهداف التي لم تتحقق في مشروع المدرسة صديقة الطفولة ولماذا لم تتحقق؟

.....

الملحق (5)

السيد المحترم / السيدة المحترمة

يقوم الطالب الباحث بإعداد رسالة الدكتوراه بعنوان:

واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية /دراسة تحليلية
تقويمية.

ولأجل هذا الغرض قام الباحث بإعداد بطاقة مقابلة موجهة إلى الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدرسة

صديقة الطفولة.

أرجو الإجابة عن البنود والأسئلة الواردة في بطاقة المقابلة بشفافية وموضوعية، علماً بأن المعلومات
ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو أن تجيبوا عن البنود والأسئلة الواردة في الاستبانة بكل اهتمام
ودقة.

مع جزيل الشكر لكم

الباحث
مجدي السعدي

بطاقة مقابلة (2) موجهة إلى الموارد البشرية (الأطر التربوية) في المدارس صديقة الطفولة

أولاً: بيانات عامة:

الصفة الوظيفية:

دبلوم فأكثر

إجازة جامعية

المستوى التعليمي: معهد

المحافظة:

سنوات الخبرة:

عدد الدورات التدريبية المتبعة نوع الدورات التدريبية المتبعة:

.....

ثانياً: الأسئلة:

1. ما الرؤية لخطة مدرستكم ؟

..... •

..... •

2. ما الرسالة لخطة مدرستكم ؟

..... •

..... •

3. ما أهداف الخطة المدرسية لديكم ؟

..... •

..... •

..... •

4. ما أهداف التخطيط لتنمية الموارد البشرية في مدرستكم ؟

..... •

..... •

..... •

5. ما البرامج التدريبية التي دربتم عليها ضمن إطار مشروع المدرسة صديقة الطفولة ؟

..... •

..... •

..... •

6. ما المهارات والخبرات التي بحاجة لها الأطر التربوية في مدرستكم ؟

..... •

..... •

- •
7. هل تتم عملية توثيق البرامج التدريبية المنفذة ؟ نعم ☐ لا ☐ وهل يستفاد منها؟ نعم ☐ لا ☐
8. هل يكفي التمويل للقيام بتنفيذ الخطة المدرسية لديكم ؟ نعم ☐ لا ☐ إذا كان الجواب لا كيف انعكس ذلك على تنمية الموارد البشرية في مدرستكم؟
- •
- •
9. هل يتم مشاركة جميع الأطراف في المدرسة عند وضع الخطة المدرسية خصوصاً فيما يتعلق والبرامج التدريبية؟ نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة بنعم ما الطرق التي يتم مشاركتهم من خلالها:
- •
- •
10. هل يتم مشاركة المجتمع المحلي عند وضع الخطة المدرسية خصوصاً فيما يتعلق والبرامج التدريبية؟ نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة بنعم ما الطرق التي يتم مشاركتهم من خلالها:
- •
- •
- •
11. ما نقاط القوة في مدرستكم؟
- •
- •
- •
12. ما نقاط الضعف في مدرستكم؟
- •
- •
- •
13. ما الفرص المتاحة لتطبيق مشروع المدرسة صديقة الطفولة على النحو الأفضل في مدرستكم؟
- •
- •
14. ما أدوات الرقابة والتقييم المستخدمة في خطتكم المدرسية؟

..... •

..... •

15. هل يفي محتوى البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية واليونيسف بتوقعاتك؟

نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

16. هل تعود الصعوبات التي تعاني منها المدارس صديقة الطفولة إلى:

- عيوب في التخطيط نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐
- قصور في الإمكانيات المادية والمالية نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐
- ضعف في مستوى كفاءة العاملين نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

17. هل يمتلك مقدمو البرامج التدريبية المهارات اللازمة للتدريب؟

نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

18. هل العمل في مشروع المدرسة صديقة الطفولة يؤدي بكفاءة إدارية وتنظيمية من قبل القائمين

على المشروع (وزارة التربية واليونيسف) في استخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق تنمية الموارد

البشرية؟ نعم ☐ إلى حدٍ ما ☐ لا ☐

19. إلى أي درجة حقق مشروع المدرسة صديقة الطفولة أغراضه فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية؟

ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

20. ضع إشارة عند كل مشكلة من المشكلات الآتية التي تعاني منها المدرسة:

م	المشكلة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا توجد
1	ضعف تأهيل الأطر التربوية.				
2	ضعف التمويل.				
3	مشكلات تتعلق بالطلبة.				
4	نقص الدافعية لدى المعلمين.				
5	مشكلات إدارية وتنظيمية.				
6	مشكلات تتعلق بالمرونة والقوانين النازمة لعمل المدارس.				
7	مشكلات مع المجتمع المحلي.				
8	عدم توفر قاعات مجهزة.				
مشكلات أخرى لم يرد ذكرها:					
1					
2					
3					

الملحق (6)

وثائق الموافقات على البحث ووثائق برنامج المدرسة صديقة الطفولة

السري



الجمهورية العربية السورية

وزارة التربية

التاريخ : / / 1434 هـ

الموافق لـ : ٢٠١٣ / ٥ / ٢٢ م

الرقم : ٥٤٣ / ٤٤٤٤٤٤٤٤ (4/4)

إلى مديرية تربية:

دمشق - ريف دمشق - حلب - حمص - ادلب

الحسكة - الرقة - دير الزور - القنيطرة

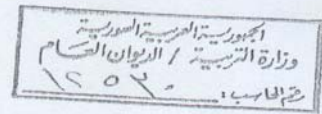
إشارة إلى الطلب رقم 2622/م2 تاريخ 2013/5/18 المقدم من السيد مجدي السعدي العامل في وزارة التربية / مديرية التخطيط والتعاون الدولي وطالب الدكتوراه في قسم أصول التربية بكلية التربية / جامعة دمشق المتضمن التماس الموافقة على تطبيق القسم الميداني من أطروحة الدكتوراه في المحافظات التي تضم المدارس المشمولة بمشروع المدرسة صديقة الطفولة وهي محافظات: (دمشق - ريف دمشق - حلب - حمص - ادلب - الحسكة - الرقة - دير الزور - القنيطرة).

نبين الآتي:

وافق السيد الوزير على تطبيق القسم الميداني من أطروحة الدكتوراه المذكورة أعلاه في المحافظات التي يمكن العمل فيها والتي تضم مشروع المدرسة صديقة الطفولة.

يرجى الاطلاع

معاون وزير التربية



صورة إلى:

- مكتب السيد الوزير.
- مكتب السيد معاون الوزير.
- مديرية التخطيط والتعاون الدولي.

السيد الوزير
ع/ط السيد معاون الوزير

١٨/٥/١٤

مقدمه: مجدي السعدي العامل في وزارة التربية / مديرية التخطيط والتعاون الدولي. والمسجل في قسم أصول التربية بكلية التربية / جامعة دمشق لنيل درجة الدكتوراه بعنوان: واقع تخطيط تنمية الموارد البشرية في برنامج المدرسة صديقة الطفولة وفق المعايير الوطنية - دراسة تحليلية تقويمية.

الموضوع:

أرجو التكرم بالموافقة على تطبيق القسم الميداني من رسالة الدكتوراه في المحافظات التي تضم المدارس المشمولة بمشروع المدرسة صديقة الطفولة وهي محافظات: (دمشق - ريف دمشق - حلب - حمص - ادلب - الحسكة - الرقة - دير الزور - القنيطرة).

يرجى الاطلاع والتوجيه

نرفق طياً:

- أهداف البحث.
- قرار التسجيل لنيل درجة الدكتوراه.

مقدم الطلب

مجدي السعدي



السيد الوزير:

اتقدم المرافقة مع تقديم التماس المياني
في المحافظات التي يمكن العمل فيها والتي تضم
مشروع المدرسة صديقة الطفولة.

اتقدم مع تقديم التماس المياني مع رسالة الدكتوراه
في المحافظات المذكورة

يرجى التكرم

صادره الوزير

١٥/٥/١٤

١٨/٥/١٤



الرقم: ج.ج.ج... / ٥٤٣ (٤ / ٤)

226

• تقوم دائرة الإعداد والتدريب في المحافظات:

توجيه كتاب دعوة للمرشحين لحضور الورشة وأخذ توقيعاتهم عليها وتضمينها الكتاب الوزاري رقم ٥٤٣/٢٢٧٠ (١٤/٤) تاريخ ١٩٨٨/١١/٢٦ وتعديلاتها بحق المتخلفين منهم عن حضور الورشة.

ربطاً: _ جدول بأسماء المشاركين .

للاطلاع وإجراء ما يلزم

معاون وزير التربية

الدكتور سليمان الخطيب



صورة إلى:

- مكتب السيد الوزير .
- مكتب السيد معاون الوزير .
- مديرية التخطيط والإحصاء .
- منظمة اليونيسف .
- المكتب الصحفي .
- مديرية: المعلوماتية/موقع وزارة التربية - التعليم الأساسي - المناهج - الإعداد والتدريب - البحوث - الصحة المدرسية .

n.b



الجمهورية العربية السورية

وزارة التربية

التاريخ: / / ١٤٣١ هـ

الموافق لـ: ١١ / ١١ / ٢٠١٠ م

الرقم: ٥٤٣ / ٤ (٤ / ٤)

مديرية التربية في محافظة :

دمشق - ريف دمشق - القنيطرة - حمص

حلب - ادلب - الحسكة - الرقة - دير الزور

إشارة إلى خطة التعاون بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسف لعام ٢٠١٠ المتضمنة إقامة ورشة عمل للفريق المركزي والفرق المحلية للتعليم النشط بعنوان التعلم النشط النشاط رقم (٣-٥-٢-٣).

وافق السيد الوزير على إقامة الورشة التدريبية المذكورة أعلاه وفق الآتي:

• هدف الورشة :

تنمية مهارات المعلمين ورفع مستوى أدائهم لتحسين نوعية التعليم في المدارس صديقة الطفولة.

• المشاركون :

المعلمون والمدير في المدارس صديقة الطفولة (٩٦ مدرسة في المحافظات الآتية: دمشق - ريف دمشق القنيطرة - حلب - ادلب - حمص - الرقة - دير الزور - الحسكة).

• مكان الورشات :

مراكز الباسل لتطوير الأطر التربوية في المحافظات والمدارس صديقة الطفولة كما هو مبين في الجدول المرفق.

• مدة الورشة الواحدة:

أربعة أيام بحيث تتوزع على مرحلتين (الجمعة والسبت من كل أسبوع).

• تاريخ بدء الورشات:

اعتباراً من الأسبوع الثاني من شهر تشرين الأول وفق الجدول المرفق.

• المدرسون :

الفريق المركزي للتعليم النشط والموجهون التربويون في المحافظات المذكورة الذين تلقوا تدريبات في مجال التعلم النشط وفق الجدول المرفق.

• الجهاز الإداري :

د. علي الحصري	معاون وزير التربية	مشرفاً عاماً.
عبد الحكيم الحماد	مدير المناهج والتوجيه	مشرفاً.
عبد السلام سلامة	مدير التخطيط والإحصاء	منسقاً.

• مستلزمات الورشات التدريبية :

تقوم مديرية التخطيط والإحصاء بتأمين القرطاسية والضيافة اللازمة للورشات ومستلزمات الطباعة.

• تقوم دائرة الإعداد والتدريب في المحافظات :

- توجيه كتاب دعوة للمرشحين لحضور الورشة وأخذ توقيعاتهم عليها وتضمينها الكتاب الوزاري رقم ٥٤٣/٢٢٧٠ (١٤/٤) تاريخ ١٩٨٨/١١/٢٦ وتعديلاتها بحق المتخلفين منهم عن حضور الورشة.

ربطاً :

- برنامج ورشة العمل.
- أسماء المشاركين.

للاطلاع وإجراء ما يلزم

صورة إلى :

معاون وزير التربية

الدكتور علي الحصري



- مكتب السيد الوزير.
- مكتب السيد معاون الوزير.
- مديرية التخطيط والإحصاء.
- مديرية المناهج والتوجيه .
- مديرية البحوث .
- مديرية الإعداد والتدريب.
- منظمة اليونيسف .
- مديرية المحاسبة .
- المكتب الصحفي .



الجمهورية العربية السورية

وزارة التربية

التاريخ: ١٤٣١ / ١ / ١٤٣١ هـ

الموافق لـ ٢٠١٠ / ١٢ / ١٢ م

الرقم: ٤٠٤٣ / ٤٠٤٣

السيد مدير التربية في محافظة:

إشارة إلى خطة التعاون والتنسيق بين وزارة التربية ومنظمة اليونسف لعام ٢٠١٠ م المتضمنة النشاط (٨-١-٥-٣) إرساء النموذج السوري لمدرسة صديقة الطفولة ووضع إستراتيجية التوسع بها.

رأينا إقامة ورشة عمل نوعية حول دور المدرسة صديقة الطفولة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى الأطفال وفق الآتي :

هدف الورشة:

بحث آليات المواءمة بين معايير المدرسة صديقة الطفولة ومؤشرات الأداء في مجال تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى الأطفال.

الموعد :

يوم الأحد ٢٠١٠/١٢/١٢ في المركز الوطني للمتميزين في حمص الساعة العاشرة صباحاً.

لحضوركم الورشة المذكورة أعلاه .

مرفق برنامج الورشة

وزير التربية

الدكتور علي سعد

صورة إلى:

- مكتب السيد الوزير .
- مكتب السيد معاون الوزير .
- مديرية التخطيط والإحصاء .
- المركز الوطني للمتميزين .
- منظمة اليونسيف .
- المكتب الصحفي — التربية السورية

11/09
مدير تخطيط
[Signature]



الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية

التاريخ: ١٤٣١ / / هـ
الموافق لـ: ١٠ / ٣ / ٢٠١٠ م
الرقم: ٥٤٣ / (٤/٤)

إلى مديرية التربية في محافظة:

دمشق - ريف دمشق - حلب - إدلب

حمص - دير الزور - الرقة - الحسكة - القنيطرة

في إطار خطة التعاون والتنسيق بين وزارة التربية ومنظمة اليونيسيف لعام ٢٠١٠ م المتضمنة إقامة ورشات

محلية في المحافظات بعنوان المجتمع المحلي النشاط رقم: (١٦ - ٢ - ٥ - ٣) .

وافق السيد معاون الوزير بالتفويض على إقامة الورشات التدريبية المذكورة أعلاه وفق الآتي:

هدف الورشة:

تنمية مهارات فريق المدرسة التطويري في مجال تطوير روابط المدرسة مع المجتمع المحلي.

المشاركون:

مدير المدرسة، المرشد النفسي، اثنان من المعلمين، ممثلان عن الأطفال، خمسة من أعضاء المجتمع المحلي.

مكان وتاريخ الورشات:

مراكز الباسل لتطوير الأطر التربوية في المحافظات المذكورة يومي الجمعة والسبت وفق الجدول المرفق.

المدرّبون:

الفريق المركزي للمجتمع المحلي والفرق المحلية للمحافظات.

الجهة الإداري:

- د. سليمان الخطيب معاون وزير التربية مشرفاً عاماً.
- عبد السلام سلامة مدير التخطيط والإحصاء منسقاً.
- عبد الحكيم حماد مدير المناهج والتوجيه مشرفاً.

مستلزمات الورشة:

تقوم مديرية التخطيط والإحصاء بتأمين القرطاسية والضيافة اللازمة للورشات ومستلزمات الطباعة.

تقوم دائرة الإعداد والتدريب في المحافظات:

بتوجيه كتاب الدعوة للمرشحين لحضور الورشة وأخذ توقيعاتهم عليها وتضمينها الكتاب الوزاري رقم

٥٤٣/٢٢٧٠ (١٤/٤) تاريخ ١٩٨٨/١١/٢٦م وتعديلاتها بحق المتخلفين منهم عن حضور الورشة.

للإطلاع وإجراء ما يلزم

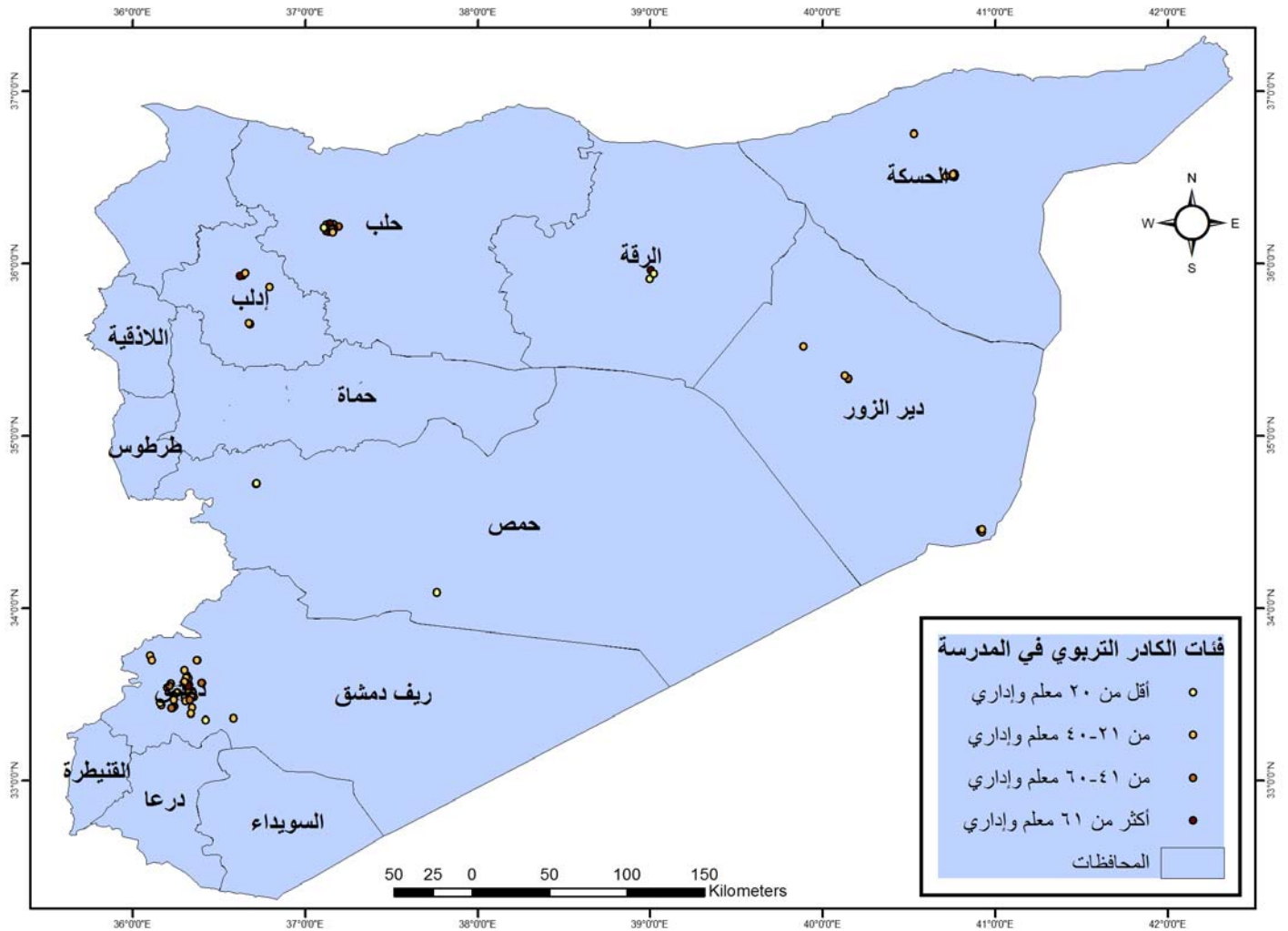
معاون وزير التربية

صورة إلى:

- مكتب السيد الوزير.
- مكتب السيد معاون الوزير.
- مديرية التخطيط والإحصاء.
- مديرية المناهج والتوجيه.
- مديرية الإعداد والتدريب.
- المكتب الصحفي.
- منظمة اليونيسيف / مكتب دمشق /.

توزع المدارس صديقة الطفولة في الجمهورية العربية السورية

توزيع المدارس صديقة الطفولة في سورية



م	رقم المدرسة	اسم المدرسة	المرحلة	المحافظة	العنوان	الهاتف	هيئة إدارية تدريسية ذكور	هيئة إدارية تدريسية إناث	المجموع
1	534	مروان علي البارودي	تعليم اساسي(7-9)	دمشق	مساكن برزة - خلف جامع الحسينين	5132750	15	27	42
2	638	ثانوية اليرموك	ثانوي عام		مخيم اليرموك شارع جلال كعوش	6315201	6	63	69
3	250	باحثة البادية	تعليم اساسي(1-6)		مزة شيخ سعد طلعة السجن جانب الكنيسة	6610518	0	27	27
4	434	ليلى الأخيلية	تعليم اساسي(1-6)		برزة البلد - جانب المؤسسة العسكرية	5128013	5	41	46
5	280	حسن الخير	تعليم اساسي(1-6)		ابن النفيس-موقف الرهبة-جانب جامع الحكيم	5124883	1	29	30
6	187	ابراهيم نعامة	تعليم اساسي(1-6)		مزة فيلات غربية خلف معهد السكرتارية	6110981	2	29	31
7	295	ربيعة الأيوبية	تعليم اساسي(1-6)		مساكن برزة -خلف جامع ابراهيم الخليل	5113397	3	31	34
8	565	عادل الجزائري	تعليم اساسي(7-9)		مخيم فلسطين تضامن خلف القرن الالي	6313615	1	46	47
9	196	ابن كثير الدمشقي	تعليم اساسي(1-6)		مزة فيلات غربية شارع سعيد بن أبي وقاص	6121464	0	28	28
10	583	ثانوية جميل صليبيا	ثانوي عام		باب شرقي مقابل مقام الشيخ رسلان	4722769	26	25	51
11	425	قتيبة بن مسلم الباهلي	تعليم اساسي(1-6)		المزة شارع المشفى العسكري 601	6615144	6	34	40
المجموع									
12	6378	جديدة عرطوز الثالثة	تعليم اساسي(1-6)	ريف دمشق	جديدة عرطوز جانب القرن الألي خلف المخفر	6803364	1	23	24
13	5961	جاك فرعون	تعليم اساسي(1-6)		صحنايا - الشارع العام	6710310	3	44	47
14	5951	الحكمة للبنات	تعليم اساسي(7-9)		داريا -موقف النكاشات	6222747	2	36	38
15	5752	فايز سعيد محمود (7-9)	تعليم اساسي(7-9)		حي الوحدة - جانب وحدةالمياه جرمانا	5614404	2	6	8
16	5968	صحنايا المحدثة الثانية ح2	تعليم اساسي(7-9)		صحنايا - شارع الشهيد يوسف الأزروني	6719981	6	47	53
17	6570	أشرفية صحنايا محدثة(ح2)(5-6-7-8)	تعليم اساسي حلقة ثانية		أشرفية صحنايا موقف الطيارة	6731577	6	37	43
18	6565	ش -يوسف العظمة (1-6)	تعليم اساسي(1-6)		معصمية -ضاحية الشهيد يوسف العظمة	6806560	2	14	16
19	5083	صحنايا المحدثة الأولى المختلطة	تعليم اساسي(7-9)		صحنايا - حي المصطبة	6719980	4	16	20
20	5187	ضاحية البعث المختلطة في التل	تعليم اساسي(1-6)		التل ضاحية البعث	5911748	3	23	26
21	6598	ضاحية الأسد ح2	تعليم اساسي(7-9)		ضاحية الاسد مقابل وحدة المياه	5353797	1	36	37
22	5904	قدسيا الأولى المختلطة	تعليم اساسي(1-6)		قدسيا - قرب القرن الألي - مقابل الإطفائية	3211302	6	54	60
23	5215	معربا الرسمية للبنين	تعليم اساسي(1-6)		معربا جانب البلدية القديمة حارة الجورة	5915102	7	24	31
24	5210	الشهيد محمد شعبان سرور	تعليم اساسي(1-6)		منين طريق حلبون بعد البلدية	5844070	1	27	28
25	5182	محمد مبارك ظاهر	تعليم اساسي حلقة أولى		التل مقابل البريد	5911776	2	23	25

34	34	0	5911746	التل حنة الشرقية جانب مؤسسة الكهرباء القديمة	تعليم اساسي حلقة ثانية	حرنة للبنات	5196	26
39	34	5	3211308	الهامة الساحة طريق معمل الكهرباء	تعليم اساسي(6-1)	محمد فهد البابا المختلطة	5916	27
22	20	2	7121829	زبداني - المحطة - عين جابر	تعليم اساسي(6-1)	الشهيد سليمان عواد	5442	28
20	18	2	5956337	صيدنايا الشارع العام جانب ثانوية حسن سرية	تعليم اساسي(9-7)	صيدنايا للتعليم الاساسي ح 2	6406	29
22	22	0	5951166	صيدنايا - شارع زكي الأرسوزي	تعليم اساسي(6-1)	الشهيد منيب ضاهر المختلطة في صيدنايا	5219	30
37	27	10	6534359	الحجر الاسود مقابل سوق الخضرة	تعليم اساسي(6-1)	حسان بن ثابت	5956	31
38	29	9	7172053	بقين الشارع الرئيسي	تعليم اساسي(9-7)	النور المحدثة	6512	32
46	18	28	6417061	ببيلا - جانب مستوصف الصحة المدرسية	تعليم اساسي(6-1)	ببيلا بنين للتعليم الاساسي /ح1/	5842	33
59	57	2	5743093	دوما شارع خورشيد	ثانوي عام	ثانوية دوما بنات	5034	34
52	51	1	5743078	دوما ساحة الغنم	تعليم اساسي(9-1)	الحسن البصري للبنات	5256	35
52	48	4	5618547	جرمانا - حي البعث - الشارع العام	تعليم اساسي(6-1)	الشهيد نزار الحلبي المختلطة	5744	36
40	39	1	5618552	دمشق - جرمانا - حي التلاليج- موقف الساحة	تعليم اساسي(6-1)	مسعود صفايا	5751	37
40	20	20	5618574	جرمانا - قبل ساحة الرئيس - الشارع العام	ثانوي عام	ثانوية الشهيد نزيه فضلو القطان في جرمانا / بنين	5122	38
31	29	2	5638263	جرمانا-حي النهضة الشارع العام	تعليم اساسي حلقة ثانية	جرمانا/ 2مختلطة	6594	39
31	29	2	5618794	جرمانا البيدر مقابل النادي الرياضي	تعليم اساسي(6-1)	الشهيد ربيع داود ح1	5747	40
44	35	9	5618852	جرمانا شارع القوس	تعليم اساسي(9-7)	سعيد نوفل المختلطة	5749	41
44	44	0	5615420	جرمانا حي التلاليج	تعليم اساسي(9-7)	جرمانا بنات ح 2	5743	42
48	44	4	5618818	جرمانا كرم حديد شارع المدارس	تعليم اساسي(6-1)	حسان أديب بشير	5742	43
38	24	14	5482545	مليحة - حارة الأفران	تعليم اساسي حلقة ثانية	المليحة الثالثة للبنين	5822	44
44	43	1	3240120	ضاحية قدسيا - جزيرة A - جانب السوق التجاري	تعليم اساسي(6-1)	ضاحية قدسيا ح1	5902	45
19	19	0	783037	دير عطية - الحي الجنوبي - شارع زنوبيا	تعليم اساسي حلقة أولى	محمود حسن الرحمن ح1	5690	46
1256	1094	162			المجموع			
65	58	7	5125012	مساكن برزة - جانب دائرة الامتحانات	ثانوي عام	صالح سلامة شاهين	70049	47
31	23	8	6300230	زاهره بناء الاخيار مقابل جامع البشير	تعليم اساسي(9-7)	عدنان حسيان(9-7)	70134	48
39	29	10	6478150	مساكن ذيايبية جانب مستوصف العيادات الشاملة	تعليم اساسي(6-1)	حسين عوض أبو هلال	70303	49
15	11	4	6472755	الحسينية قرب خزان الكهرباء	تعليم اساسي حلقة أولى	الحسينية الثانية	70154	50
69	55	14	5614966	جرمانا حي البلدية - مقابل نادي السلة	تعليم اساسي(9-1)	نزيه ابو زيد	70030	51
219	176	43			المجموع			

41	41	0	2216301	السريان الجديدة ش الزهور	حلب	تعليم اساسي(6-1)	هدى الشعراوي	10466	52
23	22	1	5264920	مركز حلب - جمعية الزهراء		تعليم اساسي(9-7)	نزار قباني المحدثه	13990	53
80	74	6	4111808	بستان الباشا -جانب الدوار		تعليم اساسي(6-1)	محمد صالح صباغ	10417	54
76	71	5	2312291	حلب الاشرفية		تعليم اساسي(6-1)	فايز المحمد	10380	55
35	33	2	5551413	الزبدية - شارع المخفر		تعليم اساسي(6-1)	أمنة بنت وهب	10150	56
56	53	3	4448285	حلب-الشخ مقصود-جانب ثانوية الشيخ بندر		تعليم اساسي(6-1)	الشهيد مروان قرقناوي	10432	57
77	63	14	4117570	بستان الباشا		تعليم اساسي(6-1)	محمود خطاب	10426	58
42	10	32	4788570	حلب الصاخور جانب المركز الثقافي		تعليم اساسي(9-7)	مصطفى البدوي	10433	59
52	41	11	4760100	الهالك تحتاني-شارع المختار		ثانوي عام	ثانوية مي زيادة	10519	60
77	49	28	5755000	حلب -الأعظمية-خلف شركة رودكو		تعليم اساسي(9-7)	عبد الوهاب شواف	10350	61
28	26	2	2661361	حلب - الخالدية - أمام جامع الغفران		تعليم اساسي(6-1)	محمد زكوان غزال	10276	62
18	17	1	2273501	المحافظة جانب سوق الانتاج		تعليم اساسي(6-1)	محمود الحوري ح 1 بدلاً عن صبحي داية	13539	63
26	15	11	2252182	المحافظة جانب سوق الانتاج		تعليم اساسي(9-7)	محمود الحوري ح 2	10307	64
631	515	116			المجموع				
35	33	2	2160907	مساكن الإدخار	حمص	تعليم اساسي(6-1)	الفداء	20252	65
35	34	1	2126612	الشماس جنوب المدينة الجامعية		تعليم اساسي(6-1)	حسين جراد	20171	66
36	34	2	2512786	حمص الجديدة - الوعر		تعليم اساسي(6-1)	الرائدة العربية	20184	67
63	56	7	2511278	الوعر -مقابل الميتم الاسلامي		تعليم اساسي حلقة ثانية	نوري احمد حوا	20290	68
44	41	3	2121956	الانشاءات - شارع رضا صافي		تعليم اساسي حلقة ثانية	عبد المهيم عباس	20231	69
213	198	15			المجموع				
36	28	8	221994	جانب مصرف سورية المركزي	ادلب	تعليم اساسي حلقة أولى	فاتح السيد	40011	70
27	20	7	850990	سراقب الحي الغربي		تعليم اساسي(6-1)	المجاهد جمعه حاج حسين	40154	71
32	28	4	311289	ادلب - الحي الشمالي غرب الفرن الالي		تعليم اساسي حلقة أولى	ابراهيم هنانو للتعليم الاساسي	40003	72
36	20	16	315909	قرب المخبر الالي الأولي		تعليم اساسي حلقة ثانية	ابراهيم هنانو حلقة ثانية	41413	73
33	29	4	520198	معرة النعمان - الحي الجنوبي		تعليم اساسي(9-7)	باحثة البادية للتعليم الاساسي	40738	74
47	38	9	520169	المعرة/مقابل الجامع الكبير		تعليم اساسي(9-1)	ذات النطاقين/للتعليم الاساسي	40732	75
35	6	29	520144	معرة النعمان طريق اريحا جانب القلعة		ثانوي عام	ثا/ وليد بلاني	41134	76
81	68	13	236873	حي القصور		تعليم اساسي(9-1)	خالد الشعار	40009	77
327	237	90			المجموع				

30	18	12	234369	المسرب	دير الزور	تعليم اساسي(1-9)	المسرب	35472	78	
39	34	5	730211	البوكمال		تعليم اساسي(1-6)	القادسية	35248	79	
27	20	7	745266	البوكمال - جانب شركة الكهرباء		تعليم اساسي(1-9)	المعري ح2	35250	80	
29	25	4	734254	البوكمال		تعليم اساسي(1-6)	البرموك	35251	81	
56	42	14	731582	البوكمال		تعليم اساسي(1-6)	الأسد بالبوكمال	35243	82	
14	13	1	745584	البوكمال		تعليم اساسي(1-6)	البوكمال وسط	35242	83	
46	41	5	361118	الحميدية - شارع التكايا		تعليم اساسي(1-6)	طلائع البعث	35041	84	
27	25	2	322080	الثورة جانب جمعية الرصافة		تعليم اساسي(1-6)	فاطمة الزهراء المحدثة	35710	85	
268	218	50	المجموع							
60	41	19	230257	التوسعية * شمال الملاهي	الرقبة	تعليم اساسي(1-6)	هواري بو مدين	51044	86	
34	15	19	223024	الرقبة - ريف المركز - صقرقريش 0		تعليم اساسي(1-9)	صقر قريش	51079	87	
39	26	13	220395	شارع هشام بن عبد الملك		تعليم اساسي(1-6)	سيف الدولة / الريفية /	51053	88	
133	82	51	المجموع							
35	21	14	316813	الصالحية- جانب مساكن الشرطة -حي الطلائع	الحسكة	تعليم اساسي(1-6)	حامد محفوظ	45035	89	
19	15	4	321379	الحسكة - العزيزية		تعليم اساسي(1-6)	عبد الصالح	45045	90	
40	36	4	365420	الحسكة - حي المطار - جانب المحطة		تعليم اساسي(1-6)	ش / ادوار ايواس	45037	91	
40	30	10	222611	العزيزية شمال مشروع المياه		تعليم اساسي(1-6)	الوحدة العربية	47216	92	
23	13	10	224677	خشمان		تعليم اساسي(1-6)	خشمان	45112	93	
37	20	17	320494	الحسكة-الصالحية- شرق مساكن الشرطة		تعليم اساسي(1-6)	شمس الدين ابراهيم حسين	46775	94	
28	21	7	225558	غويران شرقي - شارع الروم -		تعليم اساسي(1-6)	فاطمة الزهراء	45056	95	
16	9	7	313252	العزيزية - حي الكرامة شرق المشفى الوطني		تعليم اساسي حلقة أولى	الشهيد عواد ادريس / عواد العثمان	45156	96	
238	165	73	المجموع							
3730	3065	665	المجموع للمحافظات							

الملحق (8)

المعايير الوطنية العشرة للمدارس صديقة الطفولة ومؤشراتها

المعيار الأول:

يتوفر في المدرسة مجلس إدارة فعال يشارك فيه الأطفال وأولياء الأمور والمعلمون وإدارة المدرسة وممثلون عن المجتمع المحلي.

مؤشرات الأداء:

- 1-1- يتم تشكيل مجلس الإدارة عن طريق الانتخاب، يرأسه مدير المدرسة وفق نظام داخلي للمجلس يتضمن تشكيلاته- مهامه- ميزانيته- آلية عمله- يتم تطويره بما يتماشى مع تحقيق أهداف المدرسة
- 1-2- يضع المجلس خطة عمل سنوية تتماشى مع السياسة التربوية تتضمن آلية المتابعة.
- 1-3- يدرس التقارير المقدمة من إدارة المدرسة، وأعضاء المجلس حول تنفيذ الخطة الموضوعية (التسرب- الغياب- التحصيل- المناهج- طرائق التدريس- أساليب التقويم- الأنشطة الصفية واللاصفية- أوضاع ذوي الاحتياجات الخاصة- أوضاع المعلمين... الخ) وبعض المستجدات الطارئة.
- 1-4- يحرص رئيس مجلس الإدارة على ممارسة الديمقراطية، والمشاركة الفعالة لأعضاء المجلس في جميع حواراته ومناقشاته (وخاصة الأطفال).
- 1-5- يتوافر مع كل عضو مجلس إدارة ملفاً يوضح أهداف المجلس، ونظامه الداخلي، وخبطته.
- 1-6- يشارك المجلس في فعاليات المجتمع المحلي.
- 1-7- يستخدم المجلس وإدارة المدرسة التقنيات الحديثة في تنظيم الأعمال والمهام.
- 1-8- يضع المجلس استراتيجية واضحة لمعالجة قضايا التسرب ويتابع تنفيذها مع الإدارة.

المعيار الثاني:

يشارك الأطفال في مجالات عمل المدرسة جميعها لتعزيز حس المسؤولية والثقة بالنفس لديهم.

مؤشرات الأداء:

- 2-1- يتوافر لدى المدرسة نظام للتعامل مع الطلبة (يحدد أدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم)
- 2-2- يتم تشكيل أعضاء اللجان المدرسية عن طريق الانتخاب.
- 2-3- تضع اللجان برامج عملها الدورية ومواعيد اجتماعاتها.
- 2-4- يشارك الأطفال بفاعلية في هذه اللجان وبروح العمل الفريقي التشاركي.
- 2-5- تضمن اللجان المدرسية وصول صوت جميع الأطفال إلى الإدارة المدرسية (نشاطات صفية ولا صفية، مقترحات، شكاوى، تحصيل دراسي، ظروف الامتحانات، جدول الدروس الأسبوعي... الخ).
- 2-6- توزع المهام والأنشطة على الجنسين من الأطفال دون تمييز.
- 2-7- يحافظ الأطفال على الممتلكات المدرسية بمختلف أشكالها.

- 2-8- يشارك الأطفال في نظافة المدرسة وتجميلها.
- 2-9- يشارك الأطفال في الأنشطة وفق ميولهم.
- 2-10- يقدم المتفوقون المساعدة للأطفال الأقل تحصيلًا.
- 2-11- يسهم الطلبة في حل النزاعات الطلابية.
- 2-12- يشارك الطلبة في نشاطات المجتمع المحلي.
- 2-13- يقدر الطالب قيمة الوقت.
- 2-14- يعبر الطلبة عن رضاهم بما يقومون به من أدوار قيمة في مجالات العمل المدرسي.

المعيار الثالث:

توفر المدرسة بيئة دمج إيجابية للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.

مؤشرات الأداء:

- 3-1- يتوافر في المدرسة دليل التعامل مع الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 3-2- يوجد في المدرسة مرشد متخصص للتعامل مع هذه الفئة.
- 3-3- توفر المدرسة البيئة المادية المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة (ممرات- حمامات- منصة مستوية في الصف- مصادر التعلم المناسبة...).
- 3-4- توفر المدرسة تدريباً فعالاً للمعلمين والعاملين والأطفال حول كيفية التعامل مع هذه الفئة.
- 3-5- تحافظ المدرسة على صلة وثيقة مع أولياء أمور هذه الفئة.
- 3-6- يشارك أفراد هذه الفئة بالنشاطات المدرسية بما يتلاءم وحالاتهم.
- 3-7- يراعي المعلم الفروق الفردية بين الأطفال.
- 3-8- توفر المدرسة رعاية نفسية لذوي الاحتياجات الخاصة.
- 3-9- تلتزم المدرسة بتشجيع أشكال الإبداع العلمي والأدبي لدى الموهوبين وفق خطة موضوعة.

المعيار الرابع:

توفر المدرسة الرعاية الصحية الشاملة للأطفال (نفسياً وبدنياً).

أ- توفر المدرسة الرعاية النفسية الصحية للأطفال

مؤشرات الأداء:

- 4-1- يعبر الأطفال عن شعورهم بالتقدير، والاحترام من قبل العاملين في المدرسة.
- 4-2- يتوافر في المدرسة مرشدون نفسيون واجتماعيون.
- 4-3- يتوافر لدى المرشدين خطط تساعد على تكيف التلاميذ النفسي والاجتماعي.
- 4-4- يعبر الطلبة عن رغبتهم في الذهاب إلى المدرسة.
- 4-5- توفر المدرسة مناخاً محفزاً ومرحباً بالأطفال والعاملين والزائرين.

- 4-6- تمكّن المدرسة الأطفال من تحقيق ذواتهم.
- 4-7- تراعي المدرسة حاجات وميول الطلاب.
- 4-8- تعزز المدرسة أسلوب الترغيب لا الترهيب.
- 4-9- يتوافر في المدرسة إجراءات بديلة عن العنف الجسدي والمعنوي بين أفراد الأسرة المدرسية (الجهاز الإداري والتعليمي والطلبة).
- 4-10- تعلن المدرسة قواعد السلوك المقبول وغير المقبول في المدرسة.
- ب- توفر المدرسة الرعاية الصحية البدنية للأطفال

مؤشرات الأداء:

- 4-11- يتوافر في المدرسة مدرسو التربية الرياضية المؤهلون.
- 4-12- يتوافر في المدرسة الملاعب والساحات الخاصة بالأنشطة الرياضية المتنوعة.
- 4-13- تنفذ المدرسة الخطة الخاصة بالتربية الرياضية.
- 4-14- توفر المدرسة ملفاً طبياً لكل طالب.
- 4-15- تنفذ المدرسة مجلة حائطية تهتم بالصحة المدرسية.
- 4-16- تنظم المدرسة ندوات توعية صحية بإشراك المجتمع المحلي.

المعيار الخامس:

تعزز المدرسة المساواة والعدالة بين الأطفال، وكذلك بين العاملين فيها، وترسخ مبدأ عدم التمييز لأي سبب كان.

مؤشرات الأداء:

- 5-1- توزع المدرسة الأنشطة على كافة الأطفال دون تمييز.
- 5-2- توزع المدرسة الأطفال على الصفوف دون النظر إلى نتائج تحصيلهم العلمي.
- 5-3- تنتج المدرسة فرص المشاركة لجميع الأطفال في اللجان كافة دون تمييز.
- 5-4- يهتم المعلم بطروحات الأطفال مهما كانت.
- 5-5- تقدم المدرسة المساعدة والدعم لمن يحتاج من الأطفال، والعاملين دون تمييز.
- 5-6- توجه المدرسة الأطفال للتعامل مع بعضهم بروح التشاركية لإنجاز المشروعات الصفية وتنمية روح العمل ضمن الفريق.
- 5-7- تشجع المدرسة أشكال الإبداع العلمي والأدبي لدى جميع الأطفال دون تمييز.
- 5-8- توزع المدرسة المهام على العاملين بشكل عادل وفق كفاءاتهم.

المعيار السادس:

تتواصل المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

مؤشرات الأداء:

- 6-1- توفر المدرسة دليلاً لأولياء الأمور (يتضمن معلومات عن المدرسة وتوقعاتها من الأهل والمسؤوليات المتبادلة واقتراحات ومعلومات للأهل حول الاتصال بالمدرسة ومساعدة أبنائهم والخطة التطويرية للمدرسة).
- 6-2- تنظم المدرسة ملفاً لتوجيه الدعوات لأولياء الأمور، وفعاليات المجتمع المحلي لحضور مجلس الأولياء.
- 6-3- تقدم المدرسة لأولياء الأمور تقارير دورية عن التغيرات التي تطرأ على سلوك أطفالهم وتحصيلهم بما يضمن حق الخصوصية.
- 6-4- تشرك المدرسة أولياء الأمور في العمل على ترسيخ القيم الاجتماعية الإيجابية وأنماط السلوك المقبولة لدى الأطفال.
- 6-5- تقوم الإدارة المدرسية بزيارات لأولياء أمور الأطفال في بعض المناسبات وحسب الضرورة.
- 6-6- تترك زيارة المدرسة انطباعاً جيداً، ومحبيباً لدى الزوار.
- 6-7- تعزز المدرسة ثقافة العمل الطوعي لدى الأطفال، وأولياء الأمور وفق خطة موضوعة.
- 6-8- يساهم المجتمع المحلي في تأمين بعض مستلزمات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 6-9- يشارك المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة.

المعيار السابع:

تعمل الأطر التربوية والإدارية في المدرسة على زيادة خبراتها وتعميق تأهيلها ذاتياً.

مؤشرات الأداء:

- 7-1- يستقصي مدير المدرسة حاجات الأطر التربوية التأهيلية ويوثقها.
- 7-2- يطلع مدير المدرسة الأطر التربوية على المستجدات التربوية، وانعكاساتها على الأطفال من خلال اجتماعات دورية.
- 7-3- تؤمن المدرسة الموارد والتقنيات الحديثة التي تمكن الأطر التربوية من تعميق تأهيلها ذاتياً.
- 7-4- يتبادل المعلمون الخبرات التعليمية- التعليمية (مثلاً: حضور دروس لبعضهم البعض ومناقشتها).
- 7-5- يدعم مدير المدرسة اقتراحات الأطر التربوية المقدمة لتعميق تأهيلها، وزيادة خبراتها في مجال طرائق التدريس، واستخدام التقانات المناسبة.
- 7-6- يعد المدير خطة لقاء بين أطره التربوية، وأطر المدارس الأخرى لتبادل الخبرات.
- 7-7- تحتفظ المدرسة لكل من أعضاء الأطر التربوية بملف يشمل ما قام به لتطوير أدائه.
- 7-8- تدعم المدرسة قيام أطرها ببحوث إجرائية، والاشتراك في بحوث إجرائية خارجية.

المعيار الثامن:

يوفر بناء المدرسة البيئة الصحية والأمنة للأطفال، ويخدم هدف التعليم والتعلم.

مؤشرات الأداء:

- 8-1- يتوافر في البناء المدرسي المواصفات المناسبة (المساحة الصفية، التهوية، الإضاءة، الممرات الآمنة، الباحات، الحديقة، السياج الأخضر، المظلات الواقية،...).
- 8-2- تضمن المدرسة السلامة والأمان والنظافة في جميع مرافقها ضمن حرم المدرسة وما يجاورها مباشرة.
- 8-3- يتوافر في المدرسة مياه صالحة للشرب للأطفال في مكان بعيد عن مصادر التلوث.
- 8-4- يتوافر في المدرسة مرافق صحية جيدة صالحة للاستخدام لكل من الجنسين، وتخضع للصيانة بشكل دائم.
- 8-5- يكون موقع البناء المدرسي في بيئة صحية بعيدة عن مصادر التلوث والخطر بكافة أنواعها.
- 8-6- توفر المدرسة صيدلية تحتوي المواد الصالحة واللازمة للإسعافات الأولية .
- 8-7- يتوافر في البناء المدرسي صالة متعددة الأغراض.
- 8-8- يتوافر في البناء المدرسي مكتبة ومختبرات حديثة تشجع على التعلم الذاتي .
- 8-9- يتوافر في البناء المدرسي أماكن ومعدات كافية ومناسبة لجمع النفايات.
- 8-10- يشارك المجتمع المحلي في المحافظة على سلامة المدرسة، ومراقبتها ويقدم مبادرات للتحسين المستمر.

المعيار التاسع:

توفر المدرسة بيئة تعليمية تقوم على استخدام أساليب التعلم النشط الممتعة والجاذبة للأطفال والمرتبطة بالبيئة المحلية.

مؤشرات الأداء:

- 9-1- يتوافر في المدرسة معلمون مؤهلون لاستخدام استراتيجيات التدريس الفعالة.
- 9-2- توفر المدرسة دليل أنشطة للمعلمين مرتبط بالبيئة المحلية يغني المنهاج.
- 9-3- يساهم أولياء الأمور في تقديم عروض توضيحية من مجالات عملهم تدعم المنهاج المدرسي.
- 9-4- تركز الأنشطة الصفية واللاصفية على تعزيز المهارات الحياتية.
- 9-5- يهتم المعلم بأعمال الأطفال، ويعرضها في الأماكن المناسبة.
- 9-6- يجري الأطفال بحوثاً واستقصاءات حول موضوعات مرتبطة بالحياة اليومية .
- 9-7- تطبق المدرسة المنهج الصحي المدرسي باهتمام ومتابعة.
- 9-8- تشجع المدرسة أشكال الإبداع العلمي والأدبي لدى جميع الأطفال.
- 9-9- توفر المدرسة الظروف التي تسهل على الطلاب استخدام المكتبة والمختبر.

المعيار العاشر:

توفر المدرسة مصادر تعلم متنوعة بما في ذلك التقنيات الحديثة.

مؤشرات الأداء:

- 10-1- توفر المدرسة البيئة الملائمة لدمج التكنولوجيا في التعلم والتعليم.

- 10-2- ترفد المدرسة مكتبتها بمصادر التعلم الحديثة والمتطورة باستمرار.
- 10-3- تعمل المدرسة على توفير مستلزمات تدريب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة.
- 10-4- ينتج المعلمون والأطفال وسائل تعليمية من مواد متوفرة في البيئة المحلية.
- 10-5- تحافظ المدرسة على مصادر التعلم وتوعي الأطفال بأهميتها.
- 10-6- توثق المدرسة مصادر التعلم المتوفرة فيها وأسلوب توظيفها بشكل واضح .
- 10-7- يشارك المجتمع المحلي في تأمين مصادر التعلم.
- 10-8- توفر المدرسة مصادر التعلم المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة (وزارة التربية، 2007، ص1-5).

Abstract (English and Arabic Versions)**Prepared by: Majdi Zaki Al Saadi****Supervised by Prof. Raymon Fadlallah Al Maalouli**

#

**The Situation of Planning for Human Resources Development in the Child
Friendly School Program According to The National Standards
An Evaluative and Analytical Study****Introduction:**

The initiative of the child-friendly school (CFS) is considered one of the most important global initiatives facing major challenges of providing education opportunities for the education of all children to improve access to qualitative education.

The child-friendly school (CFS) initiative meets with the objectives of the Ministry of Education in the Syrian Arab Republic to improve the quality of education, as the (CFS) program is deemed as one of the important developmental programs implemented by the Ministry of Education through cooperation with UNICEF. This program meets with several developmental projects; most important of which is the national curriculum development project, and the integration of technology in education project, and other developmental projects.

Through this research the researcher sheds light on the situation of planning for human resources development, and its reflection on the performance of employees, and the educational outcomes in (CFS), and he stands on the nature of the relationship between them and ways of developing them.

The research problem:

The research question therefore is: What is the Situation of Planning for Human Resources Development in the Syrian (CFS), and what are the ways to develop it in accordance with the national standards?

Research Goals:

The research aims at knowing the situation of the planning process of human resources development in (CFS), and the ways of developing them in accordance with the (CFS) national standards as follows:

1. To know the level of (premises-based planning process of the human resources development (education personnel) in (CFS). (The methods adopted in planning, and defining the priorities of setting the plan and the formulation of the matrix that includes the following: goals, means, mode, and funding necessary to implementing the plan).
2. To know the level of participation of human resources (education personnel) in the planning process for the development of human resources in (CFS) from her point of view.
3. To know the level of human resources development (education personnel) in (CFS) according to the national standards.
4. To know the level of benefits achieved by (CFS) through the implementation of the activities included in the central plans shared between the Ministry of Education and the UNICEF for the years (2008 to 2012) from the viewpoint of its human resources (education personnel).
5. To monitor the obstacles facing the planning process of human resources development (education personnel) in (CFS) at the central and local levels.
6. To know the problems that hinder the work of the (CFS).
7. To know the strengths and weaknesses of the (CFS) program.
8. Standing on the educational needs of human resources (education personnel) in (CFS).
9. To know the reality of (CFS) plans at the central level on the basis of the ten national standards and training needs for its human resources (education personnel).
10. To know the reality of (CFS) plans at the school level based on the ten national standards and training needs for its human resources (education personnel).
11. Proposing a plan for the planning of human resources development (education personnel) in (CFS).

12. To know the differences between the average answers of the human resources in (CFS) about the items of the research questionnaire addressed to them following the variables: (Qualification - Years of Experience - financing)
13. To know the differences between the averages of answers based on (CFS) program search for items questionnaire addressed to them depending on the variables (Qualification - years of experience).

Methodology:

The current research adopts the descriptive analytic method, because this method helps to identify the situation of Planning for Human Resources Development in The Child Friendly School Program According to The National Standards.

Instrumentation:

To achieve the objectives of the research, and to answer its questions the researcher used and developed the following instruments:

- 1 - Questionnaire (1) addressed to those in charge of the childhood friendly school program based on the school's (research sample).
- 2 - Questionnaire (2) addressed to the human resources in schools childhood friend (research sample).).
- 3 - Interview card (1) with a program based on the school's childhood friend (sample).
- 4 - Card interview (2) with those in charge of the childhood friendly school program (sample).

Research Sample:

The research sample included (33) of those in charge of the (CFS) program, by (56.8%) withdrew in the relatively random method. ratios ranged between (60% to 80%), and the research sample included (541) of Human Resources by (14.5%) rate who withdrew in the random method within the six provinces relatively. Ratios ranged between (20% of 25%). The first interview card was applied on (15) of those in charge of the (CFS) program by (25.86%), and the second interview card was applied to the (52) of human resources (school principals and their assistants, counsellors) in child- friendly schools.

Research Results:

The researcher demonstrates the results gained through answering the research questions:

I: Results from the first question:

What is the level of the planning process of human resources development (education personnel) in the program of the child-friendly school. (Steps of putting the plan - the formulation of the matrix that includes: goals, means, methods, and time, funding, and surveillance, and evaluation necessary to implement the plan).

Average overall level of the planning process of human resources development (education personnel) on the overall level (2.30), which comes within the intermediate level.

The average level of the overall of development of human resources development plan (education personnel) on the overall level (1.66), which comes in the low level.

II:- 2nd question results:

What is the level of participation of human resources (education personnel) in the planning process for the development of human resources in schools and child friendly from her point of view?

The average of the overall level of participation of human resources (education personnel) in the planning process for the development of human resources in and child- friendly schools from her point of view on the overall level (1.17), which comes in the low level.

And average total level of participation of human resources (education cadre) in the development plan of the development of human resources in schools and childhood friend from her point of view on the overall level (1.10), which is part of the low level.

III:- 3rd questions results:

What is the level of human resources development (education personnel) in child-friendly schools according to their national standards?

The average of the overall level of human resource development (education personnel) in child-friendly schools according to national standards from the standpoint of those in charge of the childhood friendly schools program at the aggregate level (2.52), which is part of the high level.

And the average of the total level of human resource development (education personnel) in childhood friendly schools according to their national standards from the standpoint of human resources (educational personnel) at the aggregate level (2.35), which is part of the high level.

IV -: 4th questions results:

What is the level of benefit made by the childhood friendly schools through the implementation of activities included in the central plans of the childhood friendly Schools shared between the Ministry of Education and UNICEF for the years (2008 to 2012) from the viewpoint of its human resources (education personnel)? The average of the total benefit level achieved by childhood friendly schools through the implementation of the activities included in the central plans of childhood friendly schools shared between the Ministry of Education and UNICEF for the years (2008 to 2012) from the viewpoint of its human resources (educational personnel) at the aggregate level (2.15), which is comes within the intermediate level.

V- :5th question results:

What are the obstacles facing the planning process of human resources development (education personnel) for childhood friendly schools?

The average overall level of the obstacles facing the planning process of human resources development (education personnel) for childhood friendly schools from the viewpoint of those in charge of the childhood friendly schools program at the aggregate level of (2.25), which comes within the intermediate level. The average of the overall level of the obstacles facing the planning process of human resources development (education personnel) for childhood friendly schools from the viewpoint of its human resources (education personnel) at the aggregate level of (2.53), which is part of the high level.

VI-: 6th question results:

What are the problems that hinder the work of the childhood friendly schools?

1. The problems that hinder the work of the childhood friendly schools from the viewpoint of those in charge of the childhood friendly school program are as follows: the highest percentage of the big problems was the item of lack of programs for children with disabilities as it was (73.3%), and came in second place problems related to the flexibility and the laws governing the work in schools which rated (66.7%). The intermediate problems came first the weakness of qualification

of human resources, which was (100), and problems with the local community (100%), and lack of funding and the lack of halls equipped by (66.7%).

2. Problems that hinder the work of the childhood friendly schools from the standpoint of human resources (education personnel) in the school's childhood friend: the highest percentage of big problems related to the item of lack of funding reaching (50%), and came in second place other problems related to the density of classroom as it was (44.2 %). As regards intermediate problems came in the first place administrative and regulatory problems, problems related to the flexibility and the laws governing the work of the schools as the percentage of each of them rated at (57.7%), and problems related to students as hitting (50%), and lack of funding by (48.2%).

VII-: 7th question results:

What are the points of strength and weakness in the program childhood friendly schools?

1. The points of strength and weakness of the childhood friendly school program from the viewpoint of those in charge of these schools are as follows:

The highest percentages of the strength points of the childhood friendly school program were as follows:

The program focuses on improving the quality of education in schools, and the philosophy of learning that focuses on the participation of the learner in all the work of the school by (100%), then comes the preparation of the ten national standards of childhood friendly schools by (73.33%), and then setting up the evidences and cooperation between the Ministry of Education and UNICEF by (80%), then the inclusion of the program in the Eleventh Five Year Plan by the Ministry of Education (66.66%).

The highest percentages of weakness points in the program childhood friendly schools were as follows: the weakness of monitoring and evaluation by (86.66%), then comes the routine and administrative procedures, and repeated transfers of the human resources in childhood friendly schools, and the weakness of cooperation with the local community (80%), and insufficient financial resources by (66.66%).

2. Points of Strength and weakness in the childhood friendly schools from the standpoint of human resources:

The highest percentages of the points of strength of the childhood friendly schools were as follows: accommodate students without discrimination by (66.66%), then

the application of the new curriculum in ways of active learning by (42.30%), and qualified and trained human resources by (40.40%), then cooperation between education personnel in school (34.61%).

The highest percentages of weakness points in childhood friendly schools came as follows: lack of financial resources by (67.30%), then the classroom density rate (40.38%), then the lack of availability of modern educational technologies by (34.61%).

VIII- Results of the 8th question:

What are the training needs of human resources in childhood friendly schools?

The highest percentages of the training needs for administrators were as follows: First, the highest percentages of dramatical needs include: training on skills of educational decision-making by (84.2%), and skills to develop the school plan by (77.2%), and training on organizing and following up rate (70.2%).

The highest percentages of dramatical needs include: training on skills of putting school plans by (96.2%), and training on skills of educational assessment which rates (93%), and training on the use of educational technology by (91.7%).

VIII- Results of the 9th question:

What is the reality of childhood friendly schools plans at the central level on the basis of the ten national standards and the training needs for human resources?.

The highest percentage of goals in the central plans was (41.66%), which covers the first criterion relating to school administration, then (33.33%) of the central objectives covering the fourth criterion relating to the provision of comprehensive health care for children, then (19.44%) of the targets covering the sixth criterion relating to the school communication with the local community, and the lowest percentage of goals (5.55%), which covers the criteria (3-5 - 7 - 8) for the provision of an environment to integrate children with special needs, and promoting the principle of non-discrimination between children, and self-rehabilitation for teachers, and to provide a healthy, safe environment , serving the goal of learning. The highest percentage of goals in the central plans was (16.6%), which covers the training need to for active learning which rates (62%), then comes the proportion (13.8%) of the goals which covers the two training needs: training managerial skills to put the plan the schools with a percentage of (77.2%) , and teacher training on the skills of putting school plans with a percentage of (96.2%). And it is noted that many of the needs are not covered by the targets such as: teacher training on the skills of

educational assessment of rating (93%), and the training of administrators on decision-making skills of proportion (84.2%).

X- Results of the 10th question:

What is the reality of childhood-friendly school plans at the school level based on the ten national standards and training needs for human resources? The objectives of the annual school plans covers most of the standards with the exception of the third criterion on providing an environment to integrate children with special needs, and the relative weights are close to the objectives with respect to the coverage of the ten national standards of the child-friendly schools., but the proportion of plans that cover standards (3-1-9-10) under (50%). The objectives of the school plans came as the highest percentage (6.25%), which covers all of the following needs: training administrators to develop the skills of setting the school plan; a need which rated at (77.2%), which is a great need, and the proportion of these goals for local plans (7.69%).

The other need is the need for teacher training on methods of active learning with a percentage of (62%), and the proportion of the goals of the local plans (88.46%), and most of the of the remaining training needs with a number of (14) needs were not dealt with the objectives of the training school plans

Research hypotheses:

The first hypothesis:

No statistically significant differences are found at the level of significance (0.05) between the average answers of the human resources (education personnel) in (CFS) schools on the research questionnaire depending on the variable level of education.

Research has shown differences between the average answers of the human resources in (CFS) schools on the research questionnaire depending on the variable level of education. for the benefit of the owners of top-level education.

The second hypothesis:

No statistically significant differences at the level of significance of (0.05) between the average answers of the human resources in (CFS) schools on the research questionnaire depending on years of experience.

Research has shown differences between the average answers of the human resources in (CFS) schools on the research questionnaire depending on the variable

level of education, for the benefit of the owners of the most years of experience.

The third assumption:

No statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average answers of the human resources in (CFS) schools on the research questionnaire depending on the variable of funding.

Research has shown differences between the average answers of the human resources in (CFS) schools on the research questionnaire depending on the variable of funding problem for the benefit of those who indicated that the problem of financing is medium.

Fourth hypothesis:

No statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average answers of those in charge of the (CFS) school program on the research questionnaire depending on variable of the level of education.

Research has shown the lack of differences between the averages of answers of those in charge of the (CFS) on the research questionnaire depending on the variable the level of education.

Fifth hypothesis:

No statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of answers of those in charge of (CFS) school program on the research questionnaire depending on the variable of the years of experience.

Research has shown the lack of differences between the averages of answers of those in charge of (CFS) school program on the research questionnaire depending on the variable of the years of experience.

Damascus University

Faculty of Education

Department of Education Foundations



**The Situation of Planning for Human Resources
Development in The Child Friendly School Program
According to The National Standards**

An Evaluative and Analytical Study

Thesis Submitted to Obtain PhD in Education Foundations

**Prepared By
Majdi Zaki Al Saadi**

**Supervised By
Raymon Fidlallah Al Maalouli (PhD)
Professor at Department of Education Foundations**

2013-2014