Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (6), Issue (23): 30 May 2022
P: 31 - 60
ISSN: 2522-3399
مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (6)، العدد (23): 30 مايو 2022م
ص: 31 - 60

Factors affecting the success of successful educational school initiatives from the point of view of some initiative teachers in three directorates in Gaza City

Eman Adel Herzallah
Lina Ihsan Al-Jarousha
Islamic University || Gaza || Palestine

Abstract: The aim of the study was to identify factors affecting the success of educational school initiatives, the procedures used by teachers in implementing their educational initiatives, to identify and to highlight the challenges faced by implementing teachers to educational school initiatives from their point of view. The study used the qualitative curriculum (case study) to understand educational initiatives in schools, where the qualitative data were collected through (4) in-depth interviews with secondary-level teachers who carried out educational initiatives in their schools in the (West Gaza-East Gaza-Northern Gaza (. Those who were chosen by the purposeful inspection method. The results of the study showed that the implementation of educational initiatives depended on advance planning, identification of the beneficiary group and specific procedures for the initiative, and the availability of dissemination mechanisms for the initiative, and that there were points of support for educational initiatives that came from the personal qualities of the initiators, the family, the school administration and the Ministry of Education and its departments. The challenges to implementing educational initiatives are administrative, material, logistical, student and colleague challenges, and community challenges.

The study recommended that schools should be provided with manuals and models for successful initiatives in Arab and foreign countries. Initiatives are being educated as an independent theme in education and training programs for managers and teachers.

Keywords: Influencing factors- Educational initiatives – teachers – challenges- Gaza City directorates.

العوامل المؤثرة في نجاح المُبادَرات المدرسية التربوية الناجحة من وجهة نظر بعض المعلمات المُبادِرات في ثلاث مديريات بمدينة غزة

إيمان عادل حرزالله
لينا إحسان الجاروشة
الجامعة الإسلامية || غزة || فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرّف على العوامل المؤثرة في نجاح المبادرات المدرسية التربوية والإجراءات التي تستخدمها المعلمات في تنفيذ مبادراتهن التربوية، وإبراز التحديات التي واجهت المعلمات المنفذات للمبادرات المدرسية التربوية من وجهة نظرهن. واستخدمت الباحثتان المنهج النوعي الكيفي (دراسة حالة) وذلك لفهم المبادرات التربوية في المدارس، حيث جمعت البيانات النوعية من خلال عقد (4) مقابلات معمقة مع معلمات في المرحلة الثانوية نفذن مبادرات تربوية في مدارسهن في مديريات (غرب غزة – شرق غزة – شمال غزة)، واللواتي تم اختيارهن بطريقة المعاينة الهادفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تنفيذ المبادرات التربوية يعتمد على التخطيط المسبق

وتحديد الفئة المستفيدة من المبادرة، وتوفر آليات نشر وتعميم للمبادرة، وأن هناك نقاط دعم نجاح للمبادرات التربوية تأتي من صفات شخصية للمبادِر، والأسرة، وإدارة المدرسة، ووزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، كما توصلت لوجود تحديات عند تنفيذ المبادرات التربوية جاءت بمحاور إدارية، مادية ولوجستية، وتحديات متعلقة بالزملاء، وتحديات مجتمعية. واستنادا للنتائج فقد أوصت الباحثتان بضرورة تزويد المدارس بأدلّة ونماذج للمبادرات الناجحة في الدول العربية والأجنبية، وتدريس المبادرات كموضوع مستقل في برامج التعليم والتدريب للمديرين والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: العوامل المؤثرة، المبادرات التربوية – معلمات – تحديات، مديريات مدينة غزة.

مقدمة.

تهتم المجتمعات بتربية النشء وتعليمهم تعليماً عصرياً في عالم يشهد العديد من التغيرات التي فرضتها المعلوماتية والعولمة، وكان من الضرورة توفير بيئة تربوية تعليمية سليمة؛ لأن التعليم هو أساس نهضة الأمم وسر تقدمها لذا وجب علينا مواكبة مستجدات العصر، والعمل على تطوير التعليم بما يلبي احتياجات المرحلة التي نمر بها؛ حيث أصبح التعليم بحاجة إلى حِراك من قبل العاملين فيه عموماً والمعلمين خصوصاً.

وتمثل المدرسة أحد أهم مصانع النظام التعليمي، التي تكتشف العقول المبدعة والمبتكرة، لذا فإننا نسعى لجعل مدارسنا تصل لقمة هرم الإدراك المعرفي (بلو)، أي نجعلها مدارسنا متطورة مبدعة توفر بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والمبادرة، وتنقل الطالب من مستويات الإدراك الدنيا إلى العليا، مروراً بمهارات الفهم والتطبيق، وتحليل المشكلات والحكم على الأشياء وصولا إلى الإبداع والابتكار (صبحي، 2006: 231).

ويعد المعلم أحد أهم عناصر العملية التعليمية، الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام الموارد والمعارف الاستخدام الأمثل؛ فهو صاحب رسالة في الحياة، فالمجتمع في أشد الحاجة إلى ضمير المعلم ونجاحه، وحسن إعداده، وحسْبُ المعلم منزلةٌ أن يعي الحديث الذي يقول: " إِذَا مَاتَ ابنُ آدم انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أو عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ " (مسلم، 1375هـ، ص1255)، فالتعليم بحد ذاته صدقة، والمعلم يترك ما ينتفع به الناس من بعده، وما أكثر دعاء الطلبة للمعلم المخلص، فالعلم والتعليم والمواطن الصالح وردت هنا، والمعلم له تماس معها كلها، وكل هذه العناصر تصب في مصلحة المجتمع.

والمعلم هو الأساس للمدرسة، ومكتشف العقول، والذي ينبغي أن يكون القدوة والمبادر الأول للوصول لأهداف المدرسة والارتقاء بطلبتها، وأن يكون قائداً تربوياً يتقن المهارات الإنسانية التي تساعده على توفير بيئة ملائمة للتعلم، فدوره الاجتماعي يفرض عليه السعي لتطوير العمل التربوي والتخلي عن الأساليب التقليدية، والمبادرة بالبحث والتطبيق لأساليب جديدة تذلل العقبات التي تواجهه وترتقي بالعملية التعليمية ومخرجاتها، ويبدأ تحسين العملية التعليمية التعلمية من إعداد المعلم، والارتكاز على المعلم الكفء القادر على تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية وإتقان، حيث يعد دوره فاعلاً من خلال الجهود التي يقوم بها لمواجهة تحديات القرن الجديد بامتياز باعتبار أن مهنة التعليم تتطلب مهارات خاصة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والتغلب على العقبات التي تواجهه في عمله التفاعلي. (العاجز، 2015: 23).

والأصل في طبيعة البشر هو الفعل لا ردة الفعل، فبدلاً من أن تكون حياتك مجرد ردود أفعال لأشياء وأحداث تحدث من حولك، ينبغي التحكم في الأشياء والأحداث التي تدور في هذه الحياة، ولتحقيق ذلك لابد من الأخذ بزمام المبادرة لكي يدرك الأفراد المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ويتحلوا بالشجاعة اللازمة للإتيان بالفعل لتحقيق الأهداف (حبش، 2017: 33).

لقد حث الإسلام العظيم على المسارعة والمسابقة في فعل الخيرات والطاعات حيث قال الله تعالى: ﴿وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ* أُوْلَئِكَ الْمُقَرَّبُونَ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ﴾ (الواقعة: 10-11)، كما حث المبادر الأول محمد ﷺ على

المبادرة؛ للقيام بالعمل الصالح للفوز في الدنيا والآخرة في أكثر من حديث صحيح منها حديث قوله- ﷺ-: " بَادِرُوا بالأَعْمَالِ الصالحة فِتَنًا كَقِطَعِ اللَّيْلِ المُظْلِمِ، يُصْبِحُ الرَّجُلُ مُؤْمِنًا وَيُمْسِي كَافِرًا، أَوْ يُمْسِي مُؤْمِنًا وَيُصْبِحُ كَافِرًا، يَبِيعُ دِينَهُ بعَرَضٍ مِنَ الدُّنْيَا".

ويفرض واقع النظام التعليمي الحالي على العاملين بالمدرسة السعي لتطوير العمل التربوي والتخلي عن الأساليب التقليدية التي قيدتهم بطرق جامدة، وجعلت المدرسة أشبه بالشجرة التي لا تثمر ولا تظلل، والمبادرة بالبحث والتطبيق عن أساليب جديدة تذلل العقبات التي تواجههم وترتقي بالعملية التعليمية ومخرجاتها.

وكثيراً ما نسمع عن مبادرات تربوية يقوم بها مبادرون استجابةً لحاجة تربوية أو لوضع حلول مبتكرة وغير تقليدية لمشكلات تربوية أو تعليمية أو سلوكية، وعادة ما يكمن وراء هذه المبادرات أناس يتصفون بالمثابرة والطموح والتفكير الإيجابي، لا ييأسون من المحاولة وإعادة المحاولة رغم ما يعترض رحلتهم من معوقات وتحديات، فالإنسان المبادر يرغب بالقيام بأعمال جديدة، والتعبير عن أفكاره بطريقة منظمة ومختلفة، يحقق فيها مكاسب أكثر وبشكل أسرع؛ بحيث يكون قادراً على النهوض بحياته، والارتقاء بها نحو الأفضل، والسعي نحو التغيير والابتكار والتجديد، ممّا يدفعه دائماً إلى تغيير واقعه بشكلٍ ممنهجٍ ومدروس؛ بحيث يعود عليه ذلك بالنفع، والفائدة. (الفسفوس، 2017م: ص23)

وترى الباحثتان أن خير إنسان ينبغي أن يمتلك المبادرة هو المعلم، الذي هو القدوة لطلبته ولزملائه، وهو الأحرى بغرسها في المجتمع، فالمبادرات المدرسية التربوية تتيح الفرصة لاستثمار الطاقات البشرية، وإعطائها الفرصة لبذل المزيد من الجهود المخططة لتطوير واقع العملية التعليمية، وعلاج بعض المشكلات التي تواجه قطاع التعليم مع استشراف المستقبل، والتنبؤ المبكر بالصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التعليم والعمل على إيجاد حلول مبتكرة وإبداعية لمواجهتها.

ومن خلال اطلاع الباحثتين على العديد من الدراسات ذات العلاقة بالمبادرات التربوية، فقد أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة عطياني (2016) المسؤولين بوزارة التربية والتعليم إلى زيادة الاهتمام بموضوع المبادرات التربوية، والوقوف بكل السبل على الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد وتنفيذ المبادرات، فيما أوصت دراسة ثابت (2012) باستمرار تبني وزارة التربية والتعليم للمبادرات، وتشكيل فريق داعم ومتخصص للإشراف عليها، وإعداد دليل خاص لبرنامج المبادرات، وأوصت دراسة حبش (2017) بضرورة دعم كل المبدعين والمبادرين وتكريمهم ومنحهم حوافز مادية أو معنوية بالإضافة إلى نشر قصص النجاح التي حققوها ليستفيد منها الآخرون.

وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في دعم المبادرات التربوية من خلال مسابقات سنوية مثل " الهام فلسطين " بدأت منذ (2007) وإلى الآن مستمرة في دورتها السابعة، ومسابقة " مبادرتي" التي بدأت في العام (2016) وكان لها دورة ثانية هي مبادرتي (2020)، وبالرغم من وجود الأهداف والبرامج الداعمة للمبادرات، إلا أن هناك تحديات تواجه المعلمات المنفذات للمبادرات التربوية في مدارسهن، ومن أجل ترجمة هذه السياسات والأهداف إلى برامج تنفيذية وإجراءات ملموسة، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المعلمين منفذي المبادرات التربوية في مدارسهم وجهة نظرهم؛ لعلها تساعد المعلمين الآخرين على مواجهة هذه التحديات مما له الأثر على التعزيز الإيجابي للمبادرات التربوية، وعلى نجاح مدارسهم في تحقيق أهدافها المنشودة.

مشكلة الدراسة:

تعددت المبادرات وتعددت أهدافها، والتجربة الفلسطينية حديثة عهد في مجال المبادرات التربوية، ووفقاً لتوصيات الباحثين السابقة في موضوع المبادرات، ونظراً لخبرة الباحثتين اللتين تعملان في مجال التعليم فإنه قلما نسمع عن تدريبات للمعلمين في مجال المبادرات التربوية، إضافة إلى غياب عنصر التعزيز للمعلمين مما أدى إلى عزوفهم عن خوض المبادرات، ومن هذا المنطلق ارتأت الباحثتان البحث في المبادرات التربوية الناجحة في الميدان، للاطلاع عليها عن قرب، والنظر في التحديات التي تواجه منفذيها.

أسئلة الدراسة:

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما النقاط المعززة لنجاح المبادرات المدرسية التربوية في مدينة غزة؟
2- كيف تصف المعلمات طريقة تنفيذ المبادرات المدرسية التربوية الناجحة في مدينة غزة؟
3- ما التحديات التي تواجه تنفيذ المبادرات التربوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة غزة؟

أهداف الدراسة:

هدف الدراسة:

1- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المبادرات المدرسية التربوية.
2- وصف الإجراءات التي استخدمتها المعلمات في تنفيذ مبادراتهن التربوية.
3- إبراز التحديات التي واجهت المعلمات المنفذات للمبادرات المدرسية التربوية من وجهة نظرهن.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في جانبين: نظري، وتطبيقي، على النحو التالي:

- **الأهمية النظرية:**

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

- بحثها في موضوع جديد على النظام التعليمي (مبادرات المعلمين المدرسية التربوية الناجحة)، وهذا ما قد يثري العملية التربوية والعاملين في الحقل التعليمي، حيث إن المبادرات تسهم في حل المشكلات التربوية، فباستمرار المبادرة التربوية تتقدم المدرسة للوصول التنمية والتطوير،
- قد تفيد نتائج الدراسة في إعطاء آليات لمواجهة التحديات والمعيقات التي واجهتها المعلمات أثناء تنفيذهن للمبادرات التربوية، مما يمكن من تعميم هذه الآليات من خلال توصيات الدراسة.

- **الأهمية التطبيقية:**

قد يستفيد من الدراسة كل من:

- العاملون في وزارة التربية والتعليم: لتذليل العقبات التي تواجه المعلم المبادر كإنشاء صندوق لتمويل المبادرات ووضع معايير لها لمن يستفيد منه، وتخفيف العبء التدريسي للمعلم المبادر.
- المعلمون والمعلمات: قد تسهم الدراسة في تطوير قدراتهم على تفعيل المبادرات التربوية والتقليل من تحديات ومعيقات تنفيذها.
- طلبة الدراسات العليا والباحثون التربويون في المجالات المختلفة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** وصف للمبادرات التربوية الناجحة ومعرفة نقاط نجاحها، والتحديات التي تواجه المنفذين.
- **الحد البشري:** عينة ممثلة من المعلمات المبادرات.
- **الحد المكاني المؤسسي:** مدراس مديريات (شمال، شرق، غرب) محافظات غزة – فلسطين.
- **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020-2021م

مصطلحات الدراسة

استخدمت الباحثتان المصطلحات الاتية:

- **المبادرة:** وتُعرَّف المبادرة لغة على أنها من بَدَرَ. بدر إلى الشيء بدوراً، (أسرع)، بدر إلى الزرع (بكّربه قبل الأوان)، بدر إلى الشيء، (عجّل إليه)، بادر إليه مبادرة وبداراً، (أسرع)، بادر فلاناً الغاية (سبق إليها) (المعجم الوسيط، د.ت، ص44)، والمبادرة بمعنى المسارعة إلى الشيء، قيل في لسان العرب: " المسارعة إلى الشيء المبادرة إليه " (ابن منظور، 2003: 49)، وقال بعض أهل العلم: المبادرة التقدم فيما يجوز أن يتقدم فيه وهي محمودة، وضدها الإبطاء وهو مذموم.
- **المبادرة التربوية اصطلاحاً:** تُعرَّف بأنها: "أحد الدوافع الداخلية للأشخاص وتتأثر بالعديد من العوامل، وتلعب المبادرة دوراً هاماُ في فاعلية المؤسسة وأدائها، فهي مفهوم مهم من الناحية التطبيقية أو من الناحية النظرية" (Motowidlo & Scotter، 1994: 20). كما تُعرّف المبادرة الشخصية على أنها: "متلازمة سلوك تؤدي إلى قيام شخص ما باتباع نهج نشط ومبتدأ في أهداف العمل والمهام ويستمر في التغلب على الحواجز والنكسات القادمة. فهي عمل استباقي، يتضمن هذا النهج الاستباقي أن يحاول المرء الحصول على ملاحظات، ويطور إشارات تدل على حدوث مشاكل في المستقبل، ويطور خططًا لمنع حدوث هذه المشكلات بفعالية" (Fay & 2001 Frese,).
- وهي " قدرة الأفراد على تحسين الأداء، وإحداث تغيير في المؤسسات لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم أيضاً القادرين على تحويل الاستراتيجيات الإدارية إلى واقع ملموس" (سلطان، 2002: 91)، وهي " فكرة وخطة عمل تطرح لمعالجة قضايا المجتمع وتتحول إلى مشاريع تنموية قصيرة المدى وبعيدة المدى" (دليل منهجية تصميم المبادرات، ب ت، ص9).
  - هي عمل تربوي يهدف لإحداث تغيير للأفضل ويتضمن تصوراً نظرياً وإطاراً عملياً إجرائياً يقوم به فرد أو أكثر داخل المؤسسة التعليمية، وبرؤيا واضحة (الفسفوس، 2017: 12) .
- وإن خصصناها تربوياً، فيكون مفهوم المبادرة التربوية هي مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يقوم بها الفرد أو الجماعة بدافع ذاتي لإحداث تغيير وتطوير وتحسين في العملية التعليمية بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة. (الفسفوس، 2017: 12).
- ويُعرّفها عطياني (2016: 3) بأنها: "مشروع ثقافي يُحدث حراك في الميدان التربوي من خلال خلق حلقة وصل متكاملة بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلابية والإدارية من جهة، والمواد التعليمية والبيئة في المدرسة من جهة أخرى، لتطوير العملية التعليمية والإدارية" .

- **المبادرة التربوية (إجرائياً):** هي القيام بأعمال تربوية طوعية غير مكلَف بها لإحداث تغيير للأفضل يقوم به فرد أو أكثر داخل المؤسسة التعليمية، بعد تخطيط متكامل وبدعم معزز لنجاح تنفيذها ومواجهة للتحديات، وبطريقة مبتكرة وغير تقليدية لنشاط هادف متنوع.

- **العوامل المؤثرة:** هي مجموعة المحددات أو الأسباب التي تسهم في نجاح المبادرات المدرسية التربوية، من صفات تتحلى بها المعلمة المبادرة، أو جهات الدعم التي تتلقاها المبادرة.

- **مديريات مدينة غزة:**

قطاع غزة: هو جزء من السهل الساحلي لدولة فلسطين، تبلغ مساحته 365 كم مربع، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط، بطول 45 كم، وبعرض يتراوح ما بين 6 إلى 12 كم، طبقاً للوضع الحالي للمحافظات، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات، بدءاً من الشمال بمحافظة شمال غزة، محافظة غزة، الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح في الجنوب (وزارة التخطيط الفلسطينية، 1997: 83).

وقد قامت وزارة التربية والتعليم بتقسيم القطاع إلى سبع مديريات هي: " شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خانيونس، غرب خانيونس، رفح.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

في الوقت الحاضر أصبح التعليم بحاجة ملحة إلى حِراك من قبل العاملين فيه عموماً والمعلمين خاصة، مما يفرض عليهم السعي لتطوير العمل التربوي والتخلي عن الأساليب التقليدية التي قيدتهم بطرق جامدة، والمبادرة بالبحث والتطبيق عن أساليب جديدة تذلل العقبات التي تواجههم وترتقي بالعملية التعليمية ومخرجاتها، ويقوم بهذه المبادرات التربوية مبادرون استجابة لحاجة تربوية أو لوضع حلول مبتكرة وغير تقليدية لمشكلات تربوية أو تعليمية أو سلوكية، وعادة ما يكمن وراء هذه المبادرات أناس يتصفون بالمثابرة والطموح والتفكير الإيجابي، لم ييأسوا من المحاولة واعادة المحاولة رغم ما يعترض رحلتهم من معوقات وتحديات.

والمتدبر للقرآن الكريم والسنة النبوية يلاحظ العناية الكبيرة في إنشاء أمة صالحة وتربيتها على خلق المبادرة، فبالمبادرة للخير يتحقق رضا الله تعال: ﴿وعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَى﴾ (طه: 84)، وبالمبادرة تفتح أبواب الجنان: ﴿وَسَارِعُواْ إِلَى مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ﴾ (آل عمران: 133)، ونجد أن القرآن يشجع على المبادرة ويبين الفرق الكبير بين المبادر وبين المؤجّل لَا يَسْتَوِي مِنكُم مَّنْ أَنفَقَ مِن قَبْلِ الْفَتْحِ وَقَاتَلَ أُوْلَئِكَ أَعْظَمُ دَرَجَةً مِّنَ الَّذِينَ أَنفَقُوا مِن بَعْدُ وَقَاتَلُوا﴾ (الحديد: 10)، بل أن من صفات المنافقين التثاقل والتسويف وعدم المبادرة ﴿وَإِذَا قَامُواْ إِلَى الصَّلاَةِ قَامُواْ كُسَالَى﴾ (النساء: 42) ، والسنة النبوية الشريفة مليئة بالنصوص التي تحث على المبادرة والمسارعة إلى فعل الخير؛ ففي حديث يرويه أبو هريرة رضي الله عنه عن النبي- ﷺ- قال: " لو يعلم الناس ما في النداء والصف الأول، ثم لم يجدوا إلا أن يستهموا عليه لاستهموا"، ويشجعنا- ﷺ- على التبكير في الأعمال عامة، ديناً ودنيا، حيث أنه دعا لكل مبكر ومبادر، كما روى أبو داود من حديث صخر الغامدي رضي الله عنه قال- ﷺ-: " اللهم بارك لأمتي في بكورها"، ومبادرات الأنبياء –عليهم السلام- الذين أمر الله بالاقتداء بهم، ومن أهم مبادرات الأنبياء: مبادرة إبراهيم عليه السلام بتحطيم الأصنام، ومن مبادراته هجرته إلى ربه وذبحه لإسماعيل وإكرام

الضيوف. وكذلك مبادرات في قصة موسى عليه السلام مثل سقيه الغنم للفتاتين وما فتح الله عليه بسبب ذلك من خير عظيم.

أسباب المبادرات التربوية ومحركاتها:

كما أن أسباب ومحركات المبادرات التربوية عديدة خصوصاً في ظل التطور والتسارع في النظام التعليمي والمجتمع بشكل عام، وقد حدد الفسفوس (2017: 34) أربع أسباب للمبادرة في الحقل التربوي:

1- **التنبؤ**: حيث أن قدرة المعلم على التنبؤ وتوقع المهام المستقبلية لدوره التربوي وآليات تنفيذ ذلك الدور عامل بالغ الأهمية في تنمية روح المبادرة والاستعداد لكل جديد.
2- **الهم التربوي**: إيمان المعلم بأن دوره في المجتمع ليس مجرد وظيفة يؤديها وإنما رسالة مقدسة تعد الفيصل في رقي الأمة وبناء الوطن.
3- **الواقع المشاهد**: بتلمس نواحي القصور بفعل الممارسة والخبرة والمقارنة مع المجتمعات المتقدمة يحرك مشاعر المبادرة في الشخصية التواقة إلى التجديد وتغيير الواقع السلبي.
4- **المناخ التنظيمي السائد**: الذي يميز المدرسة ويفرق بين مدرسة وأخرى وتؤثر في سلوك العاملين فيها، ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي الأكثر مرونة وانفتاحاً وتسامحاً ومشورة سيسهم في ايقاظ روح المبادرة لدى العاملين في المدرسة.

أهداف المبادرات التربوية

تهدف المبادرات التربوية لتحقيق العديد من الأهداف التي تخدم قطاع التعليم، وقد تم صياغتها كالآتي: (مسابقة مبادرتي، 2016)

- تعزيز روح الانتماء والمبادرة لدى جميع العاملين في قطاع التعليم.
- تشجيع الابتكار والإبداع لحل المشكلات التربوية التعليمية.
- تنمية القيم الدينية والأخلاقية والوطنية والتربوية والاجتماعية.
- تطوير الأداء المدرسي في كافة مجالاته.
- معالجة للقضايا والمشكلات التعليمية ومواجهة التحديات.
- نشر ثقافة التخطيط، واستشراف المشكلات والعمل على إيجاد حلول وقائية استباقية لها.
- تعزيز المشاركة البنّاءة داخل المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تفعيل مجتمعات التعلم المهنية كأحد الممارسات المثلى في الميادين التربوية.
- تعزيز المشاركة المجتمعية والوطنية بين مؤسسات المجتمع للارتقاء بالأداء المدرسي.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

وكما أن هناك أهداف خاصة بمبادرة "إلهام فلسطين" كونها مبادرات تربوية فلسطينية وهي كالآتي (برنامج إلهام فلسطين، 2014: 10):

- نشر وتعميم المبادرات والممارسات التربوية في فلسطين، لتتزايد عوامل التغيير، ومصادر التعلم والإلهام على المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية.
- تطوير المبادرات والممارسات التعلمية والتربوية التي يتم التعرف عليها في إطار إلهام فلسطين لتصبح أكثر تأثيراً وديمومة.

- المساهمة في تمكين المعلمين، ليكونوا أكثر قدرة وإقداماً على توفير بيئة تعلميه تربوية سوية لطلبتهم.
- إعطاء الفرصة لتمكين طلبة فلسطين، وتعزيز مشاركتهم المسؤولة والفعالة في تطوير بيئتهم التعليمية.
- تقدير المجتمع الفلسطيني، وأصحاب القرار لمهنة التعليم، وزيادة الوعي بأهمية المبادرات التربوية في تحقيق التنمية المعرفية والتربوية لتكون على رأس سلم أولويات التنمية الوطنية.
- الحصول على نظام تعليمي أكثر تحفيزاً وتقديراً للإبداع التعليمي والتربوي، وأكثر قدرة واستعداداً على مواكبة التطور والتجدد.
- ربط وسائل الإعلام والاتصال بمسؤوليتها التربوية، لتتمكن من لعب دور تربوي فاعل نحو طفولة سوية.

أهمية المبادرة التربوية:

وكثيراً ما يتبادر إلى أذهاننا لماذا نبادر؟ وما جدوى المبادرة؟ وما الفائدة التي نستقيها منها؟ حيث أصبحت المبادرة اليوم من الضرورات التي يحتاج إليها المجتمع، وتعد أداة لتحديد مدى تطور العملية التربوية، وفيما يأتي بعض النقاط التي تبين أهمية المبادرة التربوية (الفسفوس، 2017: 14)

1- غرس وترسيخ قيم المبادرة والإبداع، وحب العمل لدى العاملين في الحقل التربوي.
2- استثمار وقت العمل بما يخدم العملية التعليمية، ويحقق الأهداف التربوية المرسومة.
3- تطوير العمل بطرح برامج تتماشى مع التطور التكنولوجي والمعرفي.
4- الاستفادة من التجارب والخبرات التربوية، الاستفادة من الطاقة الكامنة للتربويين، واستثمار قدراتهم وتشجيعهم على الإبداع والإنتاج.
5- التنمية الذاتية وتطوير كفايات العاملين في الحقل التربوي من خلال البحث والتقصي إلى جانب تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.
6- توثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، وتساهم في تنمية روح القيادة المدرسية، وتحل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.

وتضيف رسالة التميز (2014) لبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي أن للمبادرات التربوية أهمية كبيرة للشخص المبادر فهو ينتج ويبدع بل لا يكاد يكون لديه وقت فراغ ويساهم في حل المشكلات، وتكمن أهمية المبادرة بتطبيق أوامر الله تعالى وأوامر رسوله بالمبادرة، فالله تعالى يأمرنا في كتابه بالمسارعة والمسابقة "وسارعوا"، "سابقوا" وهذه الكلمات كلها تدل على المبادرة، وجاء أيضا في حديث صريح للنبي- ﷺ- "بادروا بالأعمال" رواه مسلم.

أهمية المبادرات للتربوي نفسه:

وقد قَسَّم الجيوسي وسعادة (2015: 15) أهمية المبادرات للفرد نفسه وللمجتمع، فأهميتها للتربوي المبادر؛

1- تبني قدرة التربوي ومهاراته الحياتية من تخطيط وتواصل، العمل ضمن فريق، واتخاذ القرارات، حل المشكلات.
2- تغني تجاربه الحياتية، مما يزيد من فرص نجاحه في حياته المستقبلية تعزز صفاته الايجابية، ويتعلم المعنى الحقيقي للانتماء للمؤسسة التعليمية.
3- تنمي مهارته وكفايته القيادية، تزيد من ثقته بنفسه، وترفع تقديره لذاته، لأنه يقدم خدمات يشعر من خلالها بالإنجاز والجدارة والمكانة، وتحقيق الذات، وتبني لديهم الثقة على إحداث التغيير.
4- يتعلم من خلال المبادرة تحمل المسؤولية، وان القوة بالمشاركة، وأن القيمة الأكبر هي الحياة تكمن في فن العطاء وليس التلقي.

5- اضافة معنى جديد ذا قيمة لحياته.
6- تساعد في اكتشاف نفسه وإمكاناته، وبناء شبكة علاقات اجتماعية في حياته.

أهمية المبادرات للمدرسة:

1- استثمار طاقات أفراد المدرسة بطريقة ايجابية فاعلة.
2- تعزيز التغيير الايجابي البنّاء في المدرسة.
3- وإبراز قيادات مستقبلية قادرة على تحمل المسؤولية وتتصدى لمشكلات المجتمع.

ومن خلال النقاط السابقة يتضح أهمية المبادرة في حياتنا، وأنه يجب علينا جميعاً أن نعمل لغرس هذه القيمة في حياتنا ونشرها بشكل خاص بين الكادر التربوي، والناظر الآن إلى الدول الغربية أو ما تعرف بالدول المتقدمة، يجد بأن المبادرات كثيرة وتعلن عنها وسائل الإعلام يوماً بعد يوم، بل وإن كثيراً منها لا يصلنا بشكل أو بآخر. كل هذا لأنهم ربّوا أنفسهم والأجيال من بعدهم على هذه القيمة العالية، وغرسوا في أنفسهم وفي الأجيال من بعدهم بأن المبادرات المفيدة سبب لنهضة الأمم وتقدمها.

خصائص المبادرات التربوية:

يذكر الفسفوس (2017: 16) خصائصاً للمبادرات التربوية:

1- تركز على الهدف التربوي والتعليمي وتعتبره الموجه الأساسي لها.
2- تكون واقعية وقابلة للتنفيذ
3- تعمل على بناء قيم مدرسية مستديمة، وتسعى على نحو مستمر للاستفادة من الفرص، وأن تضع رؤية واضحة لكيفية إحداث التغيير.
4- تعمل على تطوير نماذج مبتكرة، وآليات عمل جديدة.
5- تعمل على بناء علاقات وتطوير شراكات مع مجموعات مختلفة.
6- وتوظف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

وتضيف الباحثتان أن المبادرة التربوية تتجاوز الأنماط والقوالب المتعارف عليها، وتنطلق من تجربة تتميز بالتفكير الإبداعي والابتكاري، وتبنى على خبرات وطاقات ومهارات ومعارف الأشخاص المندمجين فيها، وتمتلك قيم تحكم عملها أهمها: التنوع، الحرية، الإبداع، التعلم، كما أنها تستفيد من التجارب العالمية في نفس الوقت الذي تُبقي على الثقافة الشعبية، ويتطلب من أصحابها قدر عال من الالتزام لضمان استمراريتها.

معيقات المبادرات التربوية:

فقد أوضحت دراسة(Fay & Frese,2001, p104) أن هناك ثلاثة ظروف بيئية لتطوير المبادرة مثل نظام التحكم في العمل، وتعقيد العمل ودعم المشرف المباشر للمبادرة. وبالنسبة للأسباب الشخصية فتكمن في المهارات والقدرة الادراكية ذات الصلة بالعمل، حيث إن الفهم الجيد والشامل لماهية العمل يساعد الفرد على المبادرة في العمل، وكما تساهم الضغوط النفسية بالتأثير على المبادرة ولكن بشكل إيجابي حيث إن الضغوطات تساهم في الشعور بأن الفرد يجب أن يفعل شيئاً حيال وضع العمل لتحسينه، مما يؤدي إلى درجة أعلى من المبادرة الذاتية، حيث أظهرت التحليلات الطولية لدراسة ألمانيا الشرقية أن ضغوط العمل كانت مرتبطة إيجابياً بالتغيرات في المبادرة الذاتية.

وقد عدّد (نشابة، 2010) بعض الأسباب التي تمنع الكثير من الناس من المبادرة في العمل وهي:

1- الخوف والخجل من الخطأ هو العامل الأساسي الذي يمنع معظم الناس من المبادرة.
2- تحمل مسؤولية المبادرة له دور كبير في الابتعاد عنها.
3- العمل تحت إشراف رئيس غير منفتح يسد كل امكانيات المبادرة.
4- العمل في مجال لا يحبه الإنسان يجعله غير قادر على المبادرة.

وقد ذكر (الفسفوس، 2017: 20) عدة أسباب لقلة المبادرات لدى المعلمين منها:

1- فقدان الثقة بالنفس مع وجود طاقات كامنة لديهم.
2- لخوف من الفشل فيترددون وبذلك يضيعون، والحل يكون بالتوكل على الله فيتغلب على الفشل.
3- انعدام روح المسؤولية، والإصرار على التقيد بحرفية القواعد والتعليمات والتمسك بما هو واقعي ومعقول ورفض الأفكار الجديدة
4- عدم تحفيز المبدعين وتركهم ينفذون الفكرة بمفردهم دون دعم مادي أو معنوي.
5- افتقاد المرونة في التعامل مع القوانين وإجراءات العمل، ووجود مدراء تقليدين، والتفكير السلبي.

نماذج من مبادرات تربوية على الصعيد المحلي والعربي والعالمي:

1- الصعيد المحلي:

ترى عيطاني (2016: 68) أن التجربة الفلسطينية في موضوع المبادرات التربوية حديثة عهد ولم يمض على تفعيلها إلا سنوات قليلة، فضلاً عن كون المبادرات التربوية المقدمة لا تحقق طموح المعلمين في تطوير قدراتهم أو تحسين أدائهم، كما لم يتم تأهيل وتدريب المعلمين على موضوع المبادرات التربوية، وان معظم مبادراتهم كانت ارتجالية دراستها او عرضها على مختصين قبل تنفيذها، بالإضافة إلى غياب عنصر التعزيز للمعلمين المبادرين مما أدى الى عزوفهم عن خوض مثل هذه المبادرات. إلا أنه هناك بعض الأمثلة على مبادرات تربوية فلسطينية نذكر منها:

أ- الهام فلسطين:

يشكل " الهام فلسطين " مبادرة رائدة لتطوير البيئة التعليمية التربوية لأطفال فلسطين سواء داخل المدرسة أو خارجها، لتصبح أكثر مواءمة لنمائهم المتكامل، ونشأتهم السليمة. (دليل الهام فلسطين، 2012: 21).

إن " الهام فلسطين " هو الصيغة الفلسطينية لبرنامج دولي تسعى مؤسسة التربية العالمية إلى توطينه في الدول التي تتوفر فيها متطلبات استيعابه.

بدأ العمل على توطين البرنامج في فلسطين منذ مطلع العام 2007 م، وتم إطلاق المبادرة بتاريخ 10 /12/ 2007 م، وشمل على سبع دورات حيث كانت الدورة الأولى 2008 م. ويعمل هذا البرنامج على استدراج الطلبات بتعبئة نموذج الترشح الأولى ثم مراجعة الطلبات وتقييمها من لجنة خبراء وممارسون تربويون ويتم أخيراً الاحتفاء بالنماذج المختارة وإشهارها وتعميمها.

كان المرشحين لإلهام فلسطين من فئتين، الفئة الأولى لكافة المعلمين والمرشدين ومديري المدارس في كافة مدارس فلسطين، الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث ولجميع المراحل والتخصصات باستثناء رياض الأطفال، والفئة الثانية لكافة المدارس الفلسطينية حيث تستطيع المدرسة أن ترشح نفسها.

ولهذه المبادرة عدة معايير هي: (حصاد إلهام فلسطين، 2008: 27)

- ريادية المبادرة: الجدة والأصالة والابتكار.
- التعاطي الخلاق مع الصعوبات.
- أهلية المبادرة للتعميم: مدى استعداد القائمين عليها على المشاركة الفعالة في تعميمها.

- مدى تأثير المبادرة على البيئة المدرسية.
- النهج التعاوني التشاركي: مستوى ونوعية واستمرارية انخراط الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي في مراحل المبادرة.

ب- مسابقة مبادرتي

مسابقة ريادية أطلقتها وزارة التربية والتعليم العالي سعياً منها نحو استثمار الطاقات البشرية في الوزارة واستنهاض الهمم نحو تقديم مبادرات نوعية يمكن أن تسهم في تطوير العملية التعليمية وتقديم حلول إبداعية لبعض المشكلات التي تواجهها (دليل المبادرات الفائزة بمسابقة مبادرتي، 2017: 3).

بدأت هذه المسابقة في العام الدراسي 2016–2017م، وشروطها أن يكون المرشح موظفاً في الوزارة، ويمكن المشاركة ضمن فريق، أو مشاركة عدة مدارس في تقديم مبادرة واحدة. ومن معايير تقييم المبادرة وجود خطة للمبادرة وأهداف وجدول زمني، وطبيعة الفئة المستهدفة المستفيدة من المبادرة، وتوظيف التكنولوجيا في تنفيذ ونشر المبادرة، وأصالة المبادرة ودرجة الابتكار والإبداع.

2- الصعيد العربي:

أ- الأردن:

مبادرات الملكة رانيا العبد الله مثل " مدرستي"، التي تعتبر مبادرة وطنية لتأهيل المدارس الحكومية التي تحتاج لتأهيل البنية التحتية أطلقت في العام 2008 م، بهدف تحسين بيئة التعلم من الناحيتين المادية والتعليمية في المدارس الحكومية (العصايرة، 2010: 18)، مبادرة " معاً... نحو بيئة مدرسية امنة "، في العام 2010م.

مبادرة "إدراك " في العام 2014 م تشمل مجالات التكنولوجيا في التعلم، والمساواة في التعليم، وتحسين بيئة التعلم في المدارس الخاصة، وتدريب وتقدير المعلمين، ورعاية وتنمية الطفولة المبكرة.

ب- المملكة العربية السعودية

وعيت المملكة العربية السعودية بأنه أصبح لزاماً مواجهة تحديات العصر الحالية والمستقبلية، وتأسيس المشروع التربوي على مفاهيم الجودة والتميز، والرؤية المشتركة، والقيم المؤسسية المعلنة، وروح العمل الجماعي والعمل على تعزيز قدرات المعلمين والمتعلمين نحو إنتاج المعرفة عوضاً عن استهلاكها. (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2015: 9).

فأنشأت البرنامج الوطني لتطوير المدارس كأحد البرامج الرئيسة في استراتيجية تطوير التعليم العام الذي يهدف إلى الارتقاء بجميع المدارس في المملكة، ودعم ومساندة المدارس ووحدات التطوير على تأدية دورها بكل مهنية نحو تزويد الأجيال بالمعارف والمهارات وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية، ليكونوا مواطنين فاعلين قادرين على التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية. فاهتمت ببناء المبادرات التي تهدف إلى تطوير أداء المعلمين، وركزت على المبادرات التربوية على مجالات نواتج التعلم والأداء المدرسي والمتمثلة في التحصيل الدراسي، الاتجاهات والسلوك، الصحة واللياقة العامة، القيادة والإدارة المدرسية، التعليم والتعلم، البيئة المدرسية، الشراكة الأسرية والمجتمعية.

يعتبر مركز المبادرات النوعية بوزارة التعليم السعودية والذي تأسس عام 1437 هـ داعماً للمبادرات التربوية المنفذة في الميدان التربوي لتحقيق أهداف المركز في تبني وتنفيذ المبادرات النوعية التي تحقيق أهداف القيادة والمجتمع بشكل عام والتعليم على وجه الخصوص ورعايتها وتطبيقها وتقويمها، كما يحرص على استدامة جميع المبادرات النوعية، وضمان كفاءتها وفاعليتها. ويقوم بتبني واحتضان المبادرات النوعية الهادفة، والعمل على رعايتها والتخطيط لها بشكل علمي من خلال فرق عمل، والإشراف على تنفيذها وتقويمها.

ج- سلطنة عمان:

في إطار مسيرة التطوير التربوي التي تهتم بها سلطنة عمان، أصدرت قرار وزاري في مطلع العام 2010 م يقضي بتشكيل فريق رئيس في وزارة التربية والتعليم، ولجان فرعية لمتابعة المبادرات والمشاريع التربوية في الحقل التربوي، وأتى تشكيل اللجان الفرعية في المناطق التعليمية بحيث يكون مدير دائرة تنمية الموارد البشرية رئيساً لفريق دعم المبادرات والمشاريع التربوية. وتضم أعضاء من قسم التدريب ومشرفين تربويين ومدراء مدارس (العبري، 2010: 16).

حيث يقوم فريق دعم المبادرات بالمنطقة بعمل لقاءات تعريفية للمدارس، وتشجيعها على المبادرة بأفكار وأساليب للتدريس ومناهج تعليمية، وتنمية روح المبادرة لدى كافة التربويين في المنطقة التعليمية. وقد تم اعتماد 4 محاور للمبادرات التربوية، وهي «الأداء التعليمي، والرعاية الطلابية، والمشاريع العلمية والتقنية، وتطوير الأداء اللغوي»؛ بغية تحقيق جملة من الأهداف، مثل الارتقاء المهني والمعرفي، والأخذ بالأفكار الإبداعية والمجيدة من المبادرات، والاستفادة منها في تطوير أداء العمل التربوي، وقد وضعت هذه المحاور لجائزة أفضل مبادرة في كل محور، وأتاحت الفرصة لجميع المعلمين والمعلمات التنافس على مستوى كل محافظة تعليمية ثم على مستوى الوزارة بناء على شروط وإجراءات محددة، من بينها أن تكون المبادرة أصيلة، وتخدم أحد المحاور المعتمدة للتنافس، وكذلك أن تكون هذه المبادرة قد تم تطبيقها وحصر نتائجها، ولها أثر مباشر في تحسين وتطوير المجال الذي طبقت فيه، ويعمل على فرز الأعمال والمشاريع والمبادرات والبحوث واختيار الفائز منها بالمراكز المتقدمة مجموعة من المتخصصين المؤهلين الذين لهم خبرة واسعة في التحكيم والتقييم والمفاضلة. (القلم، 2017)

3- الصعيد العالمي:

- ألمانيا:

تُقدم ألمانيا مبادرات جديدة في مجال التدريس وتدريب المعلمين لدعم تحسين المدارس، لا سيما بالنظر إلى ارتفاع نسبة المعلمين الأكبر سنًا والتأثير المحتمل على استبدال المعلم وتدريب المعلمين عند التقاعد. وذلك لأنها تواجه تحديات لدعم الطلاب ذوي الخلفيات المحرومة والمهاجرة ومواصلة الحد من تأثير الخلفية الاجتماعية والاقتصادية على نتائج الطلاب مع رفع مستوى الأداء في مجال التعليم والتدريب المهني.

ونفذت الحكومة مبادرات لمواجهة التحديات في النظام المزدوج، حيث يعد النظام المهني المزدوج أحد أعمدة التعليم في ألمانيا ويساهم في تحقيق معدلات أعلى من المتوسط في التعليم الثانوي. حيث يتوفر للطلاب المعرفة والمهارات العملية: يقضي الطلاب في النظام المزدوج عادةً 3-4 أيام في الأسبوع في شركة تدريب و1-2 يوم في المدرسة. ولهذا النظام بعض المشكلات المعلقة في الانتقال من التعليم الإلزامي إلى التعليم والتدريب المهني، وكذلك من التعليم والتدريب المهني إلى مسارات التعليم العالي. فقدمت مبادرة سلاسل التعليم الدعم الوقائي، بدءًا من الصف السابع مع برنامج توجيه مهني، لإيجاد فرص عمل، وتجنب التسرب المبكر وضمان انتقال أفضل إلى التعليم والتدريب المهني وفي سوق العمل. في إطار هذه المبادرة، يشارك كبار السن المتمرسين في تقديم التوجيه للشباب. تقوم الحكومة الفيدرالية ووكالة التوظيف الفيدرالية بتطوير مفهوم يجمع الأنشطة والمبادرات المثالية في إطار متماسك من أجل تحسين النجاح في التحولات. (Klumpp، 2014م، p102).

المعلم المبادر:

في عصر التسارع والتنافس على الجودة والأداء الفعّال، تأتي أهمية المبادرات التي يقدمها المعلم على رأس أولويات التميز التي تنشدها المؤسسات التربوية، وحلقة متواصلة نحو التجديد والتغيير والتطوير، فمدارسنا اليوم

بحاجة إلى معلم مبادر يدرك دوره ويفقه مسؤولياته، يعرف حقوقه وواجباته، ويسهم بشكل فاعل في إحداث نقلة نوعية نحو التجديد والتطوير المستمر، يبادر ويشارك ويقدم اقتراحات وتصورات في مجال تحسين أساليب العمل (العويسي، 2008: 29).

وفي حين يكتفي المعلم العادي بالتكليف الموكل إليه من مديره في أداء واجباته الوظيفية، لكن المعلم المبادر بإمكانه أداء الكثير من الواجبات الأخرى، وتتولَّد لديه الرغبة في تحمل مسؤوليات إضافية بخلاف مسؤولياته المحددة في وصفه الوظيفي، فربما يُقْدم على ممارسة أعمال إضافية في صفه أو مع إدارة المدرسة، وهذه الصفات تعني أن المعلم يتميز بروح المبادرة، ويمتلك استراتيجية التميُّز والتغيير التي تحثه على تنفيذ رؤية معينة يصعب تنفيذها في اعتقاد زملائه العاديين

مواصفات المعلم المبادر:

1- يترك انطباع إيجابي أولي عند التحاقه بالعمل.
2- تشمل التأقلم والتكيف مع المناخ التنظيمي للمدرسة، وإدراك قيمتها، وتفهم المتغيرات التي تطرأ عليها.
3- ترسيخ الانتماء للمدرسة والشعور بأنه جزء منها، وأن نجاحها يعني نجاحه.
4- اتباع أساليب جديدة في المدرسة كخطوة أساسية نحو الارتقاء والتطور، الاستعداد لمسايرة كل جديد في أمور المدرسة.
5- يتصف بالمرونة، سعة الاطلاع، والفهم الكامل للمهام والمسؤوليات الوظيفية والمبادرة بطرح كل جديد، .
6- الاستفادة من تجارب الآخرين، التصميم والإرادة، لتحويل الفشل إلى نجاح.
7- الالتزام بوقت العمل، ووضوح الأهداف، ووجود الوعي والثقافة لتنمية علاقاته بزملائه.
8- التمتع بالقدرة على التفكير الهادئ، وتوليد الأفكار المبتكرة للتطوير (كن مبادراً، 2014: 4)

تضيف الباحثتان الصفات التالية:

- يطرح المعلم المبادر رأيه بكل جرأة، ويستفسر في الاجتماعات.
- يتميز بدوافع داخلية تجعله يبحث في إثبات صحة أو خطأ نظرية وفكرة ما، وخاصة إذا ما كانت تلك الفكرة مؤثرةً على المدرسة ايجاباً أو سلباً.
- ويتمتع بالصفات التالية: الصدق والإخلاص فهو يبث في الروح قوة ويقينًا، وأخذ الأمور بجدية وقوة، واليقين بحسن جزاء المبادرين، الصبر والتحمل والبعد عن العجلة قبل أوان الأمر ونضوجه، الدعاء والاستغفار واللجوء إلى الله.

ثانياً- الدراسات السابقة:

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت المبادرات التربوية نذكر منها؛

- دراسة**(Reid O'Connor, Bronwyn L, 2020)** وهدفت لاستكشاف مبادرة الرياضيات الابتدائية في مدرسة مجتمع السكان الأصليين، وتم استخدام تصميم بحثي مختلط باستخدام تحليل الوثائق الذي يتضمن مصادر البيانات اختبارات رياضيات موحدة واختبارات تشخيصية للفصل الدراسي ومقابلات لحل المشكلات وملاحظات حجرة الدراسة، وشمل المشاركون في الدراسة 50 طالبًا في المرحلة الابتدائية (من الصف الثاني إلى السادس) وأربعة معلمين في المرحلة الابتدائية، وبينت نتائج الدراسة أن الكفاءة الرياضية للطلاب كانت أقل من المستوى الوطني في بداية المبادرة. في نهاية الدراسة، تم العثور على تغييرات إيجابية في كفاءة الطلاب، مع

وجود دليل على سد الفجوات في التحصيل لوحظ في بعض التدابير، إضافة وجود عوامل معقدة مرتبطة بالطلاب والمعلمين والمدرسة والعوامل الثقافية وعوامل المجتمع التي عملت على التأثير في تنمية الكفاءة الرياضية للطلاب.

- **دراسة (Kathleen, Ann, Jana Bouwma and Milo 2019)** وهدفت إلى فهم السياق المؤسسي للتغيير عن طريق تحليل العلاقات الاجتماعية وبيان كيفية استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية لتطوير الخبرة الترابطية لمبادرة التغيير التعليمي وتصميم أنشطة ملموسة في الولايات المتحدة الأمريكية) استخدمت الدراسة منهج تحليل الشبكات الاجتماعية (SNA) . وتمثلت أداة الدراسة في أداتين تحليل الشبكات الاجتماعية واستبانة؛ تم تطبيقهما على عينات العشوائية حيث أجاب 54% من أعضاء هيئة التدريس (142 من 264) في الوحدات السبع المشاركة على الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يُناقشون موضوعات أكثر صلة بالممارسات التعليمية اليومية أو كيف تتناسب هذه الممارسات مع البرنامج، في حين تتضمن مناقشات أقل موضوعات على مستوى النظم.
- **دراسة(Redempta and Lucy 2019)** وهدفت إلى التعرف على وضع مبادرات سياسة التغذية المدرسية في المدارس الابتدائية في كينيا. وتحديد مصادر التمويل لمبادرات التغذية وتقييم تأثير مبادرات التغذية على الالتحاق بالمدارس في مقاطعة ماتشاكوس في كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة: تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من 28 معلماً و55 طالباً في الفصل الثامن، وتم اختيار تسعة معلمين رئيسيين عن قصد، مما مجموعه 92 مجيبًا، وبينت نتائج الدراسة أن غالبية المدارس نفذت برامج التغذية بالمدارس الابتدائية من وجهة نظر 53% من المعلمين، و88% من المعلمين الرئيسيين و61% من التلاميذ، وأن 70% من تمويل برنامج التغذية المدرسية يأتي من المجتمع، مما جعل المبادرة أقل فعالية لأن معظم الآباء في المدارس المستهدفة لديهم موارد محدودة.
- **دراسة الردادي، السيمري (2018)** وهدفت التعرف إلى اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو العمل التقني والمهني، ودور مبادرة التأهيل التقني والمهني في تنمية هذه الاتجاهات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة: تم توزيعها على (302) طالب وطالبة في الصف الثالث الثانوي بالمدينة المنورة ممن شاركوا في المبادرة للعام (1438-1439 هـ) وهم جميع مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مبادرة التأهيل التقني والمهني في تنمية اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو العمل التقني والمهني من وجهة نظرهم كانت بدرجة موافقة عالية بمتوسط (4.01)
- **دراسة حبش (2017)** التي هدفت ا لتعرف إلى أثر جودة نظام إدارة معلومات التعليم (EMIS) متمثلاً بأبعاده (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، جودة الظروف الميسرة) على المبادرة والإبداع الإداري. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعددهم (267) مديراً واستخدم أسلوب الحصر الشامل .واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة عالية لدى المديرين على واقع المبادرة والإبداع الإداري حيث بلغت نسبة(83.36%) ، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل جودة نظام (EMIS) والمبادرة والإبداع الإداري، والمتغيرات المؤثرة على " المبادرة" هي جودة الظروف الميسرة، وجودة المعلومات بينما تبين ضعف تأثير جودة الخدمة.
- **دراسة حمادنه (2017)** التي هدفت إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في نجاح مبادرة القراءة والحساب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمدراء في المدارس الأساسية للواء بني كنانة. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة جميع مديري ومعلمي المرحلة الأساسية الدنيا والذين يعملون في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة. والعينة عشوائية نسبتها (29%). وأظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب العوامل المؤثرة في نجاح مبادرة القراءة والحساب تبعاً لآراء المعلمين والمعلمات والمدراء في المدارس الأساسية للواء بني كنانة جاء على النحو التالي: إثارة الدافعية للتعلم، التفاعل الإيجابي مع الطلبة، استخدام الوسائل التعليمية، تنويع المثيرات والمنبهات، أنشطة وأهداف المبادرة

- **دراسة عطياني (2016)** التي هدفت إلى التعرف إلى دور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين نموهم المهني من وجهات نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الدراسة استبانة من 6 مجالات كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس وكالة الغوث ومشرفي التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (1068) مديراً. والعينة عشوائية حجمها (250). وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة متوسطة (3.26) حصل مجال الأنشطة التربوية للمعلمين على المرتبة الأولى يليه مجال أساليب التدريس ثم مجال الأنشطة الطلابية ثم مجال التدريب والتأهيل وأخيراً مجال الرحلات العلمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

لم تجد الباحثة دراسات تتناول موضوع المبادرات التربوية بصفة مستقلة، فبعض الدراسات درست أثر نظام إدارة معلومات التعليم على المبادرة مثل دراسة حبش (2017)، ودراسة عطياني (2016) درست دور المبادرات التربوية للمعلمين في تحسين نموهم المهني.

اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث استخدمت كل من الدراسات الاتية المنهج الوصفي التحليلي كدراسة حبش (2017)، دراسة عطياني (2016).

وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في تحديد مسار البحث، وفي المقارنة بين نتائج هذه الدراسات والدراسة القائمة. وتميزت هذه الدراسة باستخدامها المنهج النوعي الكيفي (دراسة حالة)، واعتمادها على أسلوب التحليل الكيفي لمحتوى المقابلات وتحليل الوثائق؛ لتشخيص المبادرات التربوية، ووصفها، والدعم المقدم لتنفيذها، والتحديات التي تتعرض لها المبادرات، كما تميزت الدراسة في اختيار عينتها من معلمات المرحلة الثانوية المبادرات في مدارسهن من تخصصات مختلفة (لغة عربية، لغة انجليزية، كيمياء، علوم)، عاملات في مديريات (غرب مدينة غزة، شرق مدينة غزة، شمال مدينة غزة).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج النوعي الكيفي الذي "يهتم بالفهم والتفسير المتعمق للأحداث والظواهر من كافة أبعادها وعلاقاتها بالأحداث والظواهر الأخرى، مستخدمة في ذلك تعبيرات رمزية وكلمات وصور لجمع المعلومات والتعبير عن النتائج الخاصة بالظاهرة موضوع البحث" (محمد، 2019، ص25)، ويحاولُ الباحث النوعي تطوير وعرض صورة واضحة للمشكلة المدرُوسة؛ وذلك من خلال تقديم وجهات النظر المتعدّدة التي لدى المشاركين بطريقة منظمة ومترابطة كما يُعتبر الباحث النوعي جزءً من أدوات جمع البيانات؛ لأنه يجمعُ البيانات بنفسه من خلال دراسة وتحليل الوثائق، أو ملاحظة سلوك المشاركين، أو إجراء المقابلات معهم.(Creswell, 2009)

وفي هذه الدراسة ركزت الباحثتان على فهم واستطلاع الخبرات لدى عينة الدراسة حول أهم نقاط النجاح للمبادرات التي نفذوها، والتحديات التي تواجه المعلمات المنفذات للمبادرات التربوية في مدارسهم، والعاملات في مديريات شرق وغرب وشمال غزة، وباستخدام دراسة الحالة والتي تعرف على أنها عبارة عن تحقيق تجريبي لظاهرة معاصرة مدروسة في سياقها، لاسيما عندما تكون الحدود بين الظاهرة وسياقها غير عادية وطبيعية (محمد، 2019: 92) وهي " فحص دقيق وعميق لوضع معين أو حالة فردية، أو حادثة معينة أو مجموعة من الوثائق المحفوظة وباستخدام كافة الوسائل المناسبة" (الكريم، 2012: 53)، فاعتمدت الباحثتان على ست خطوات المنهج الكيفي؛ والتي ذكرها جاي وإيراسيان (Gray and Airasian, 2003, p164) كخطوات عامة لإجراء البحث الكيفي، وهي :

1. التعرف على موضوع البحث بحيث يتعرف الباحث على موضوع أو مشكلة بحث تهمه ثم يحاول أن يضيق مجال هذا الموضوع ليصبح قابلاً للمعالجة والتناول.
2. مراجعة البحوث السابقة: حيث يقوم الباحث بفحص البحوث الموجودة في مجال المشكلة ليتعرف على المعلومات والاستراتيجيات المهمة التي تساعده على القيام بالبحث.
3. اختيار المشاركين للحصول على البيانات. وعدد الأفراد في البحوث الكيفية محدود مقارنه بالعينة في البحوث الكمية كما أنه يختارهم بطريقه عملية وليست عشوائياً.
4. جمع البيانات من المشاركين باستخدام الأسئلة المفتوحة.
5. تحليل البيانات وتفسير الباحث للأفكار والنتائج التي يحصل عليها من البيانات التي جمعها. والتحليل الكيفي لها كتحليل طبيعة تفسيرية وليس تحليل إحصائي.
6. إعداد تقرير البحث وتقويمه وتفسيره: يلخص الباحث البيانات الكيفية بحيث تتكامل عناصرها وذلك بطريقة قصصية.

مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين التابعين لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات قطاع غزة. عينة الدراسة: طبقت الدراسة النوعية على عينة من المعلمات المُبادِرات والعاملات في المدارس في محافظة غزة، وقد تم اختيارهن بطريقة المعاينة الهادفة نظراً لخبرتهن وتجاربهن في مجال المبادرات التربوية، وتشكلت من 4 معلمات، كما تم توضيحه في جدول (1)، وقد تم إخفاء أسماء المبادرات واستبدالها بأسماء مستعارة.

جدول (1): بيانات أفراد العينة

رمز المعلمة	العمر	التخصص	سنوات الخبرة	مديرية التعليم التابعة لها	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
T1	38	كيمياء	14	غرب غزة	25.10.2020	11 :50
T2	35	علوم أرض وبيئة	13	غرب غزة	30.10.2020	51 :50
T3	34	لغة إنجليزية	12	شمال غزة	03.11.2020	04 :40
T4	49	لغة عربية	17	شرق غزة	04.11.2020	47 :44

أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثتان أداتين للدراسة؛ أولهما: المقابلة المعمقة وهي " أداة من أدوات جمع البيانات في البحث النوعي، تكون على شكل محادثة أو حوار هادف موجه بغرض الحصول على المعلومات المتوفرة لديه، والحوار يتم عبر

طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث" (دياب، 2003: 55)، وعادة تدور أسئلة المقابلة حول آراء أو معتقدات أفراد عينة الدراسة الذين يعتبرون خبراء في مجال تخصصهم، وقد أجرت الباحثتان في هذه الدراسة (4) مقابلات معمقة مع من معلمات المرحلة الثانوية المبادرات في مدارسهن من تخصصات مختلفة (لغة عربية، لغة انجليزية، كيمياء، علوم) العاملات في مديريات (غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة)، حيث وجهت لهم أسئلة حول المبادرات التربوية التي قمن بتنفيذها في مدارسهن، بالإضافة إلى سؤالهم عن التحديات التي تواجه تنفيذهم هذه المبادرات وبمقابلات فردية معقمة تراوحت مدتها بين (40-50) دقيقة)، والأداة الثانية هي تحليل الوثائق الذي يعرف على أنه " عملية تفحص ودراسة للمنتجات المتعلقة بظاهرة ما، والتي يمكن أن تستخلص منها معلومات تتعلق بالظاهرة، وقد تكون هذه المنتجات مكتوبة أو صور أو منتوجات فنية، تقدم معلومات وتفيد في فهم الظاهرة" (العبد الكريم، 2012، ص57)، وتم الاستعانة بالوثائق التي تنشرها المبحوثات أو مدارسهم أو مديرياتهم أو وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال مواقع التواصل الالكتروني والمنصات التعليمية التي تهتم بالملفات الإلكترونية كمنصة Wecklet، إضافة للمدونات الخاصة بالمعلمات المبادرات، واللقاءات التلفزيونية التي استضافت المبادِرات عبر القنوات المحلية أو العربية المختلفة، بالإضافة للفيديوهات التي عرضت عبر قنوات اليوتيوب.

الصدق والثبات

مرت في هذه الدراسة بعدة مراحل، هي:

أولاً: صدق أداة الدراسة: والتي تمثلت في أسئلة المقابلة شبه المقننة.

ثانياً: صدق تطبيق أداة الدراسة: باعتبار أن الباحث جزء من أدوات البحث في البحوث النوعية فقد تم إجراء المقابلة في العينة الاستطلاعية على معلمة فقط من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: صدق المعلومات وموضوعيتها: كانت بيانات المقابلة عبارة عن استجابات لفظية وغير لفظية، وقد استخدمت الباحثتان دفتراً خاصاً بالمقابلات التسجيل بعض الانطباعات الشخصية، أو ما يسمى بلغة الجسد من خلال: (نبرة الصوت وتحرك اليدين، والعينين، والاندفاع نحو الإجابة)، وتم توثيقها، وفي حالة وجود إجابات مبهمة من المستجيبين يتم طرح أسئلة ملحقة، وبذلك أصبحت بيانات المقابلات عبارة عن مادة مسجلة وملاحظات تم تدوينها من قبل الباحثتين في دفتر اليوميات، وقد تمت المقابلة بعيداً عن بيئة المدرسة مما أعطى المبحوثات حرية الرأي، وتتراوح ما بين (40-50) دقيقة للمستجيبة الواحدة.

رابعاً: تم الاستعانة بالوثائق التي تنشرها المبحوثات أو مدارسهن أو مديرياتهن أو وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال مواقع التواصل الالكتروني والمنصات التعليمية التي تهتم بالملفات الإلكترونية كمنصة ويكليت، إضافة للمدونات الخاصة بالمعلمات المبادرات، واللقاءات التلفزيونية التي استضافت المبادِرات عبر القنوات المحلية أو العربية المختلفة، بالإضافة للفيديوهات التي عرضت عبر قنوات اليوتيوب.

ولتعزيز موثوقية بيانات الدراسة استخدمت الباحثات جهاز التسجيل الصوتي خلال إجراء المقابلات بموافقة المشاركات، وقد تم التأكد من صحة البيانات من خلال المطابقة بين التسجيل الصوتي والتسجيل الخطي للبيانات، والمناقشات المعمقة التي كانت تتم بين أعضاء فريق البحث حول البيانات والمعلومات التي تجمع، وكذلك المقارنات المستمرة بينها، وقد تم إعادة التسجيل الصوتي بشكل مفرغ فردي مكتوب للمبحوثات للتأكد من صحة ودقة المعلومات المفرغة مرة ثانية، وبعد كتابة نتائج الدراسة تم إطلاع المبحوثات الأربع على النتائج التي تم الاطلاع

عليها ومستنداً لما لإجابتهن خلال المقابلات الفردية، ومدعماً بنتائج الدراسات السابقة الأخرى، وقد أعربت المبحوثات الأربع عن رضاهن الكامل عن صدق الدراسة.

وفي الدراسة الحالية تم الوصول إلى درجة عالية من التشبع، من خلال اختيار الفئة المشاركة أولاً، وثانياً لم تتوقف عملية جمع البيانات حتى وجدت الباحثتان أنه لا جديد فيما تطرحه المبحوثات.

إجراءات الدراسة:

أجرت الباحثتان مقابلات مع أفراد عينة الدراسة بأسلوب المقابلات الفردية المعمقة، وقد أبدت المشاركات تعاوناً واهتماماً بموضوع الدراسة، واعتمدت الباحثتان عند إجراء المقابلات على الاتصال المسبق بأفراد عينة الدراسة لتحديد موعد المقابلة، وإعداد بطاقة مقابلة توضح أهمية وأهداف وأسئلة الدراسة وإرسالها لأفراد العينة قبل المقابلة مع تزويدهن بأسئلة المقابلة مفصلة، وقد تسجيل المقابلات بعد الحصول على إذن المشاركين، وتدوين أي ملاحظات رأتها الباحثات مهمة أثناء المقابلات.

أسلوب التحليل:

قامت الباحثتان بتحليل البيانات التي تم جمعها بعد تفريغها نصياً، بغرض استنباط الرموز والكلمات المفتاحية المتعلقة بكل سؤال، ومن ثم مقارنتها ببعضها البعض لاستخراج الأنماط أو الموضوعات المحورية منها، ثم تحليلها وترتيبها وتجميعها لاستنباط التصنيفات منها وربطها معاً، وقد استخدمت الباحثتان أسلوبين مختلفين للتصنيف أولها عبر تجميع أقوال المبحوثات وفقاً للمواضيع ضمن أشكال وخرائط مفاهيمية بغرض تجميع كافة الأقوال ذات المحتوى المتشابه في شكل محدد، لتسهيل جمع المعلومات، وتم إضافة جزئية من هذا الأسلوب في الملاحق، كما تم استخدام التصنيف المجدول والملون وفقاً للموضوع المحدد والكلمات المفتاحية في استجابات المبحوثات، وقد تم إضافة جزء من هذا الأسلوب في ملاحق الدراسة، وكلا التصنيفين يمثلان الأساس الذي استخدمته الباحثتان للإجابة على أسئلة الدراسة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- **إجابة السؤال الأول: ما النقاط المعززة لنجاح المبادرات المدرسية التربوية؟**

بناء على التحليل النوعي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات تبين وجود عدة نقاط متعددة معززة لنجاح المبادرات التربوية، قد توافقت عليها وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في مجموعة من القواسم المشتركة يمكن توضيحها كالتالي:

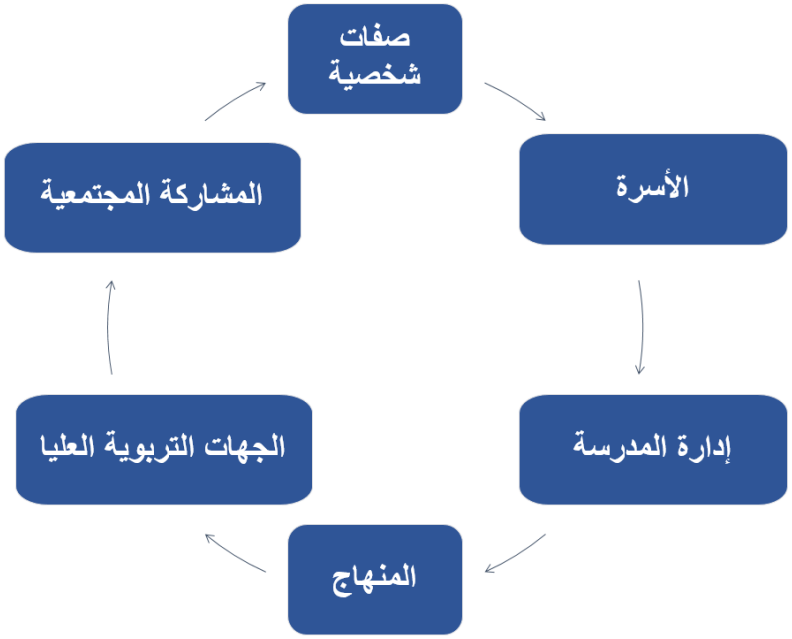
1. **تمتع المبادِرات بصفات شخصية قيادية:** ويعد أهم النقاط المعززة لنجاح مبادراتهن؛ كالثقة بالنفس، والدافعية والإصرار على العمل، المرونة بالتعامل والأسلوب الجيد لإقناع الاخرين بالمشاركة، الجرأة والشجاعة بالتواصل مع المجتمع المحلي، ووجود هدف يستحوذ على فكر المبادِرة وعزيمة، وقدرة على العمل والرغبة والمقدرة للتحرك ومعرفة كيفية التحرك ومن ثم البدء به، والتواضع بأن يكون الإنسان غير مفاخر بنفسه، والعمل التعاوني، والأهم من وجهة نظر (T2): "أن يكون العمل خالصاً لوجه الله تعالى"، وأضافت (T1) قائلة: " ما يؤهلني لأكون مبادرة ناجحة هي النية الخالصة والشعلة الداخلية التي لديّ ولا أتأثر بالمحبطين، فلديَّ هدف وأعرف كيف أصل إليه، أما (T4) فقد قالت عن صفة الإخلاص التي يجب توفرها: " فحتى لو لم يتم تكريمي بالدنيا، فأنا على ثقة بأني أنتظر ثواباً أكبر بالآخرة"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yerrick& Hoving, 1999,)

p303التي توصلت بأن الثقة والقدرة على التغيير ومواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية كمبدعين والإصرار على النجاح من أهم صفات المبادرين، ودراسة (Reid& Bronwyn, 2020, p270) التي بينت ضرورة أن يكون للمعلم المبادر معرفة قوية بالمحتوى التربوي حول الموضوع المحدد وكيفية تعليمه للطلاب تحت مسمى " تركيز المحتوى".

2. **الدعم والمساندة الأسرية**: وتلعب الأسرة دوراً عظيماً في دعم النجاح باعتباره المحيط الشخصي الأقرب للمعلمات المبادِرات، وهذا ما أكدته (T2) ذلك بقولها: " زوجي ووالديَّ من الداعمين الأوائل لي، ولا أنفذ نشاطاً إلا برضاهم ودعواتهم"، فيما قالت (T4): " إن عائلتي تقدر جهدي الإضافي الذي أبذله، وإن توانيت في أمر شخصي لهم كانوا يعذروني"، فيما قالت (T3): " إن أخواتها يقدرن عملها ويساندنها دوماً " ولعّل الباحثتين تجدا هذا الدعم متمثلاً في قوله تعالى على لسان نبينا موسى عليه السلام: ﴿ هَارُونَ أَخِي* اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي* وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾* (طه: 30-32).
3. **دعم إدارة المدرسة**: كما وتعد إدارة المدرسة متمثلة بمدير المدرسة ومساعديه من النقاط ذات التأثير على نجاح المبادرات أو فشلها، وقد أكدت المبادِرات المبحوثات أن مديراتهنَّ الداعم الرئيس لهن، باختلاف التحفيز المُقدم من تشجيع معنوي أو تقديم استشارات أو تنسيق جدولهن الدراسي ليتمكنَّ من تنفيذ أنشطة المبادرات المحددة بمواعيد تناسب الزيارات الخارجية بعد التنسيق لها، أو استضافة لقاءات داخل المدرسة، فقد عبرت المعلمة (T4) أن " مديرتي تعطيني فرصة لاستخدم أدوات موجودة بالمدرسة، وتوفر لي الوقت اللازم لأنشطة المبادرة، وطباعة بطاقة موافقات أولياء الأمور"، أما المبادِرة (T2) فقد قالت: " طوال عملي وُفْقِتُ بمديرات رائعات يشجعنني ويدعمن فكرة وجود أنشطة غير منهجية تطبق داخل وخارج الحصص من شأنها تطوير مهارات الطالبات"، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة حبش (2017) التي أظهرت دور مديري المدارس بدعم المبادرات بوزن نسبي مرتفع، كذلك مع دراسة (Topper& Lancaster, 2013, p352) التي كشفت عن أهمية جهود الإدارة المدرسية لدعم وتعليم المبادرين، ويتفق مع دراسة (Yerrick& Hoving, 1999, p299) التي بينت التأثير الإيجابي الكبير لمستوى الاهتمام الكبير الذي تلقاه مبادرو المدارس من إدارة المدرسة بشكل عام، وهذا ما أكدته دراسة (Askell, 2017,p10) التي توصلت إلى أن دعم القيادة المدرسية سواء من المديرين أو نوابهم أو مجلس إدارة المدرسة هو أحد أهم أربعة مواضيع تدعم المبادرات.
4. **المنهاج الدراسي**: وله دورٌ في تعزيز المبادِرات للقيام بأنشطتهن بشكلها المطلوب ويقصد بالمنهاج الدراسي المواد التي يتم تدريسها في المدرسة، وكذلك المعرفة والمهارات التي تتوقع المدرسة أن يكتسبها الطلبة الناجحون، وتؤكد دراسة (العماري، 2017: 39) أن تكامل المنهاج في مختلف المراحل الدراسية هو نقطة معززة للمبادرات، وقد قالت (T4): " إن المنهاج الفلسطيني يعد داعماً للمبادرات التربوية فبعض الدروس العلمية جامدة وهذا يشكل حافزاً لي لإيجاد أفكارٍ ريادية توصل المعلومة بطريقة سلسلة فيها حسٌ إبداعي"، ورأت (T3) أن " حجم المنهاج الكبير واحتوائه العديد من الأفكار لكن دونما ترتيب، يعزز من أهمية تنفيذ مبادرات تعطي مساحة للتطبيق بترتيب ونسق معين"، فيما عبرت (T1) عن رأيها بخصوص المنهاج: " رغم تنوع مبادراتي بين المنهجية واللامنهجية إلا أني أظن الإبداع في المبادرات يكون أكبر في المراحل الدنيا لتكامليته حيث الوقت المتاح للمعلمة التي تقوم بتدريس الطلبة واحدة مما يسهل عليها الربط بين عناصر المواد الدراسية المختلفة بما يخدم المبادرة"،
5. **دعم الجهات العليا** وفيما يخص الجهات العليا من مجلس الوزراء ووزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، فقد زاد الاهتمام بالآونة الأخيرة بالمبادرات التربوية والتشجيع على تنفيذها، مع تخصيص العديد من

الحوافز للمبادرين والمبادرات في سلك التعليم، فقد أقامت العديد من المسابقات لدعم المبادرات التربوية كمسابقة (إلهام فلسطين)، ومسابقة (مبادرتي، 2020)، ومسابقة (المعلم المتميز)، والجوائز المختلفة التي تمنحها الأمانة العامة لمجلس الوزراء والخاصة بدعم المبادرين بجميع المجالات بما فيها التعليمية، مع اختلاف مستوى المتابعة والاهتمام بين المديريات التعليمية المختلفة فقد قالت (T1): " شاركت في المسابقات التي عقدتها الوزارة كالمعلم المتميز، لكن الدعم المقدم معنوي فقط، وأما المشرفين التربويين فيقتصر دورهم على الإشراف على الحصص الدراسية فقط"، وفي نفس السياق قالت (T2): " رغم تشجيع الوزارة بشكل عام للمبادرات إلا أن بعض المشرفين التربويين يعتبرون المبادرات أمر زائد، وكنتُ قد ذكرت في إحدى المنصات التعليمية أن نقص الدعم المعنوي المفترض أن تقدمه الوزارة يعد أحد معيقات تنفيذ المبادرات"، فيما أشارت (T4) إلى أن "المديرية التي تتبع لها مدرستي تتابع المبادرات ويتولى قسم الأنشطة فيها مهمة الدعم وتقوم بتعميم التجربة الناجحة على مدارس أخرى"، وهذا ما تؤكده دراسة عطياني (2016) الذي وجد أن الدرجة الكلية لدور المبادرات التربوية في تعزيز مبادرات للمعلمين متوسطة، وعليه فقد دعت الدراسة المسؤولين بوزارة التربية والتعليم إلى زيادة الاهتمام بموضوع المبادرات التربوية، والوقوف بكل السبل على الاتجاهات العالمية المعاصرة في إعداد وتنفيذ المبادرات.

6. **المشاركة المجتمعية**: وعن المشاركة المجتمعية سواء أكانت من مؤسسات المجتمع المحلي، وأولياء الأمور فلها دورٌ كبير في تعزيز نجاح المبادرات من خلال التواصل للتطوير والمشاركة والدعم، إذ أن كثيراً من الجامعات والمكتبات العامة والمؤسسات المجتمعية قد شاركت المعلمات تنفيذ المبادرات، سواء باستضافتهنَّ هنَّ وطالباتهن، أو تقديم المقترحات اللازمة للمبادرة، أو بمشاريع توأمة جامعات مع اختلاف مستوى التعزيز فتارة بالدعم الكامل وتارة أخرى بتوفير بعض المواد الخام والأدوات وفي أسوأ الحالات يكون الدعم معنوياً تشجيعاً فقط، وقد قالت (T1) بأن: " معظم أولياء الأمور مشجع ومتفهم لفكرة المبادرة لما لها من تأثير إيجابي على بناتهن، والكثير منهم يدعموني بالاتصال والشكر عبر مواقع التواصل المختلفة"، في حين قالت (T2): " لو توجهت للمؤسسة الصحيحة والتي تخدم مجتمعياً نفس فكرة أهدافي بالتأكيد سألقى الدعم اللازم والمناسب"، وقالت (T2): " انقسم بمبادرتي أولياء الأمور بين مشجع وداعم ومساند لي بتوفير مواد أدوات لازمة وبين رافضين لفكرة التغيير ومانعين لبناتهم من المشاركة بالمبادرة".



شكل (1): النقاط المعززة لنجاح المبادرات التربوية (الشكل من تصميم الباحثتين)

- **إجابة السؤال الثاني: كيف تصف المعلمات طريقة تنفيذ مبادراتهن المدرسية التربوية؟**

بناء على التحليل النوعي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات تبين أن المبادرات التربوية الناجحة هي تلك التي تحتوي العديد من المحاور؛ وهي:

1. **التخطيط للمبادرة بشكل متكامل الأركان**؛ بحيث يضمن الوصول للهدف المطلوب تحقيقه، والنابع من الشعور بوجود مشكلة نحتاج لحلها، وقد عبرت (T2) " أن البداية هي شعور بالمشكلة وحاجة لتنفيذ المبادرة "، فيما أكدت على ذلك (T3) بأن البداية " تحديد الاحتياج ثم تحديد الفئة المستهدفة"، وأضافت قائلة " مبادرتي جاءت بعد شعوري بمشكلة"، وكذلك يجب اختيار اسم للمبادرة يكون جاذباً؛ ينبع من هدف المبادرة؛ فالمبادرة هدفها العام التغيير، مهما اختلف هدفها الخاص ومداه، فالمبادِرات ينْطلقنَّ للعمل بعد ملاحظتهن لنقص شيء ما، أو رغبتهن بتطوير أمرٍ معين، وقد تجول في أذهانهن فكرة جديدة ذات إضافة نوعية في مجال يحددنه بناء على خبراتهنَّ، ويكون الهدف المرصود واضحاً وقابلاً للتطبيق، وعادة بعد تحديد المشكلة والهدف تقوم المبادِرة بتحديد الزمان والمكان للقيام بالأنشطة المحددة الهادفة، وباستخدام الأساليب والإجراءات المناسبة لتحقيق الهدف، وفق إطار زمني واضح، ومع مسائلة ذكية مستمرة وفقاً للأثر المتوقع حدوثه خلال فترة التنفيذ وبعدها، وقد أكدت (T2) ذلك بقولها: " أنا دائما أستشير مديرتي، وهي تقدم لي العديد من الإضافات وأتلقى منها الكثير من التحفيز"، وهذا ما يتفق مع دراسة (Buryanek, 2010, p123) بأن انخراط القيادة في مرحلة التخطيط يكون له ارتباط وثيق بالنجاح والعمل المستقبلي، ويحتاج مزيداً من الجهد لتحقيق أعلى المستويات، وقد أشارت دراسة (حمادنة، 2017: 75) إلى أن إشراك الطلبة في التخطيط للمبادرة ذو أثر إيجابي على نتائجها.
2. **العمل بروح الفريق**: وتتنوع المبادَرات التي تم تنفيذها من قبل المبحوثات، فمنها مبادرات جماعية يقوم بها- تخطيطاً وتنفيذاً- فريق من المبادِرات ذوات الخبرات المتباينة في مجالاتهن، وقد تكون مبادرات فردية تقودها مُبادِرة ذات خبرة، فقد أكدت ذلك (T1) بقولها: " قمت بتنفيذ بعض الأنشطة بعد التخطيط الجماعي مع

مدرسة بالشمال وأخرى بجنوب القطاع وتم التنفيذ سوياً، فيما كانت بعض الأنشطة بالمبادرات أنفذها بشكل فردي".

3. **ظهور آثار إيجابية للمبادرة**: وقد اعتبرت المعلمات المبادرات أن ما يؤكد نجاح التخطيط للمبادرة هو ظهور أثرها بعد التنفيذ، فقد أشارت (T4) لذلك بقولها: وجدتُ تطوراً للمهارات التعليمية والتكنولوجية لطالباتي بعد انتهاء المبادرة، فيما عبرت (T2) بأن " طالباتي توجهن لاختيار تخصصهن الجامعي المناسب بعد معرفة ميولهن خلال المبادرة"، وأضافت (T3) قائلة " لقد تطورت مهارات اللغة الإنجليزية لطالباتي كثيرا بعد توظيفهن لمواقع التواصل الإلكتروني"، وبينت دراسة (Burynek, 2010, p108) ضرورة حدوث تغير بدرجات الطلبة أو تغير إيجابي في السلوك أو حدوث تحسن للعلاقات بين المعلمين والطلبة، إضافة إلى أن المتابعة المستمرة للعمل والمساءلة الذكية المستمرة تحكم نجاحاً أو فشلاً على المبادرة، وقد أشارت (T4) لذلك بقولها: " أعرف ما وصلت إليه من خلال متابعة المؤشرات التي وضعتها مقابل كل إجراء سأقوم به"، ، وهذا ما أكدته (T4)" أنه رغم نجاح العديد من مبادراتها إلا أن أحداها قد فشلت، وظهر ذلك في منتصف المبادرة إذ أنه بفضل المتابعة تبين عدم إمكانية الاستكمال لاختلال أحد شروط المبادرة وبالتالي توقفت" وهذا يُظهر أهمية التغذية الراجعة والتقييم المستمر، وتلخص الباحثتان النقاط المهمة في التخطيط للمبادرة كالتالي:

أ- وجود حاجة للتطوير أو معالجة قضية تربوية.
ب- توفر معلومات كافية قبل تنفيذ المبادرة.
ج- المبادرات متنوعة التخطيط بين فردية وجماعية.
د- وضع أهداف واضحة واقعية قابلة للتطبيق شاملة.
هـ- تضمين أنشطة متنوعة كافية بوسائل مشوقة.
و- تحديد مكان تطبيق المبادرة ضمن جدول زمني واضح.
ز- وضع مؤشرات النجاح والأثر المتوقع من المبادرة لقياسها بعد التنفيذ.
ح- التواصل المستمر مع كافة الجهات المعنية بالمبادرة.
ط- المتابعة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة للأداء.

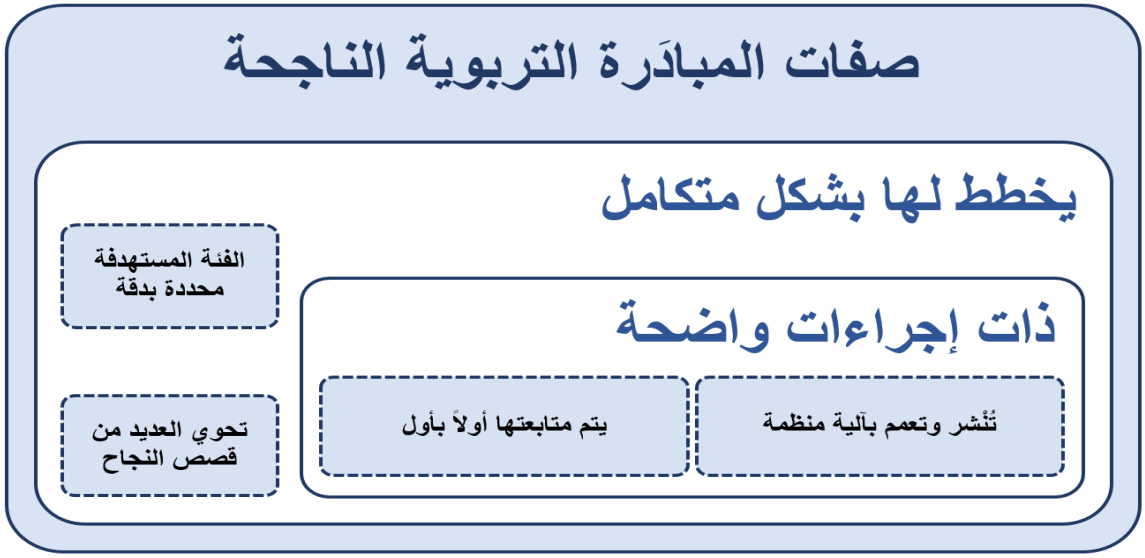
4. **تحديد الفئة المستهدفة**: كما يُفضل تحديد الفئة المستهدفة بدقة قبل تنفيذ أي مبادرة، والفئة المستهدفة هم الأشخاص أو الجهات المستفيدة من المبادرة، وعلى حسب هدف المبادرة يأتي تحديد الفئة المستهدفة، فقد تكون لعدد محدود من الطالبات داخل المدرسة، أو معلمات في المدرسة لتنمية قدراتهن ومهارتهن، وقد وصلت بعض المبادرات الى خارج أسوار المدرسة لتصل مدارس مجاورة، أو توأمة مع أكثر من مديرية ومدرسة، وقد قالت (T1) أن " جميع مبادراتي كانت لطالبات المدرسة، وإحدى مبادراتي الجماعية استهدفت طالبات من مدارس أخرى)، ووصلت بعض المبادرات كما مبادرة (T2) إلى المعلمين والمشرفين داخل فلسطين وبعض أقطار الوطن العربي، وقد تستهدف المبادرة طالبة من المدرسة مع ذويها كما أوضحت (T3): " كان أحد شروط المبادرة أن تتم جميع الأنشطة بشكل مشترك بين طالبتي وبين أمها بكافة أحداثها".

5. **إجراءات المبادرة**: وعن إجراءات المبادرة فتقوم المبادرات على أنشطة متنوعة مختلفة مخطط لها، ومعلن عنها سابقاً، قد تنفذ داخل الغرفة الصفية أو بالإذاعة المدرسية او في حديقة المدرسة، وقد تنفذ خارج المدرسة في مؤسسات وجامعات، وعند انقطاع التعليم الوجاهي بسبب جائحة كورونا استمرت هذه المبادرات عن بعد (الكترونياً)، وباستخدام البرامج التكنولوجية المتنوعة والتي ظهرت جلياً هذه الفترة، مع اهتمام المبادِرات بأن تكون هذه الإجراءات ذات طابع رسمي متوافق عليه دونما إشكاليات أو محاسبة فيما بعد، وقد أكدت ذلك

(T4) معبرة بقولها " أقوم بأخذ الموافقات اللازمة من الجهات المعنية قبل الشروع بإجراءات وفعاليات المبادرة، فالجانب القانوني ضروري في هذا الجانب"، وقد أضافت (T2) بقولها " لا أصطحب في زياراتي المؤسساتية أي طالبة بدون موافقة خطية مسبقة من عائلتها."

6. **نشر وتعميم المبادرة**: وبعد الانتهاء من تنفيذ المبادرة واجراءاتها تُركز المُبادِرات على آليات نشر وتعميم المبادرة والتي يقصد بها إيصال الدروس المستفادة إلى مختلف فئات الجمهور ذات الصلة في الوقت المناسب، وقد عممت أفراد العينة مبادراتهن بمختلف الطرق مثل: النشر على الصفحات الشخصية على مواقع التواصل الاجتماعي، وجود قناة يوتيوب لنشر الفيديوهات، ومواقع الكترونية خاصة، وقد استخدمت بعض المعلمات منصات تعليمية مثل (T2) فقالت "كنت أعمل إعلاناً للنشاط قبل حدوثه، ثم صوراً وفيديوهات وشهادات للحضور، ولقاء مع أحد الحاضرين بعد تنفيذ النشاط وأقوم بتضمينه في تقريري الذي أدرجه في ملفي على منصة Wakelet، فيما تقول (T3) " أوثق الأنشطة المتعلقة بالمبادرات على مدونة باسمي وهي متاحة للمشاهدة والبحث للجميع"، وأضافت (T1) " عادة أنشر أعمالي على صفحة المدرسة العامة وعلى صفحة اللجنة التي أشرف عليها"، وقد قالت المبادِرة (T2) بأن " إحدى المؤسسات المجتمعية أوصتني بضرورة إعادة المبادرة وتعميمها لتتضمن طالبات من المرحلة الإعدادية والثانوية معاً"، وهذا ما اتفق مع توصيات دراسة (الردادي، السيمري، 2018) بضرورة التوسع في تطبيق المبادرة لتشمل جميع المراحل الثانوية.

وقد وجدت الباحثتان أن أفراد العينة استخدمن أكثر من وسيلة لتوثيق ونشر مبادراتهن، ولم يكتفين بآلية واحدة، وقد أضافت المبحوثات أنهن عادة ما يجدن داخل مباراتهن قصص نجاح خاصة ومميزة وموثقة تتعلق بالتحسن الأكاديمي المميز أو التغير السلوكي، أو إظهار موهبة كامنة، وغير ذلك، فقد قالت المبادرة (T3): " كان هدف مبادرتي تحسين تحصيل الطالبات متوسطات وضعيفات التحصيل، ورغم أن إحداهن كانت والدتها لا تتوقع حدوث أي تحسن في مستواها، إلا أن الطالبة أصبحت قوية الشخصية رويداً رويداً والتغير النفسي لديها هو ما أحدث تحسناً تحصيلياً"، فيما قالت (T1): إحدى طالباتي المستهدفات في مبادرتي الأخيرة كانت خجولة وبمشاركتها ضمن المبادرات تمكنت من إنجاز تصميم رقمي وترشحت لجائزة دولية وحصلت على لقب سفيرة لإحدى المنصات العلمية الرقمية"، وتلخص الباحثتان صفات المبادَرة التربوية الناجحة بالشكل (2) أدناه.



شكل (2): صفات المبادَرة التربوية الناجحة من وجهة نظر المبادِرات (الشكل من تصميم الباحثتين)

- **الإجابة على السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه المعلمات المنفذات للمبادرات التربوية من وجهة نظرهن؟**

استناداً إلى التحليل النوعي للبيانات فإن التحديات التي تواجه المعلمات المبادِرات من وجهة نظر أفراد العينة كانت متنوعة بين تحديات إدارية ولوجستية ومادية وأخرى متعلقة بالطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **تحديات إدارية:** وهي تلك التحديات المتعلقة بإدارة المدرسة والإدارات التعليمية ووزارة التربية والتعليم والجهات العليا، مثل:

أ- **ضغط الجدول المدرسي**، وارتفاع نصاب الحصص للمعلمات، ومسؤولية المعلمات المبادرات عن كثير من الأنشطة واللجان الفرعية، فكلهن يدرسن بنصاب حصص كامل بالإضافة إلى لجان متعددة بالمدرسة، وضيق وقت الدوام المدرسي مما يفرض عليهن التأخر خارج أوقات الدوام، وقد أكدت ذلك المعلمة المبادِرة (T3) قائلة: " أجد صعوبة في ترتيب اللقاءات الخاصة بالمبادرات ضمن جدول دراسي مكثف، وتكليفي بمهام غير صفية كعضوية اللجان"، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو صبحة، 2010: 110) حيث جاءت الفقرتان المتعلقتان بأن " نصاب حصص المعلم التدريسية، وازدحام البرنامج اليومي التدريسي للطبلة يشغل المعلم عن القيام بالأنشطة الخارجية بفاعلية " بدرجة مرتفعة جداً، وهي نتيجة مشابهة لما توصلت له دراسة (العماري، 2017: 38)، فيما توصلت دراسة (Topper opper and Lancaster, 2013, p354) أن الوقت عامل مهم لتحسين جودة المبادرات بما يضمن انتظام وراحة العمل على المبادرة، وأن عدم توفير الوقت للمعلمين المبادرين لإحداث التغيير يؤثر سلباً على نتائج المبادرات.

ب- **تكدس الطالبات في الصف الدراسي** مما يصعب مشاركتهن في المبادرات التربوية، فقد أكدت المعلمة المبادِرة (T1) ذلك قائلة: " هناك الكثير من الأنشطة التي تتطلب مشاركة جميع الطالبات، لكن العدد الكبير يحول دون التنفيذ"، وأضافت المعلمة المبادِرة (T2) قائلة: " في بعض الزيارات الميدانية أرغب بمشاركة جميع طالباتي للزيارة الواحدة بغرض الاستفادة، وأضطر لتقسيم الطالبات لمجموعات موزعين بالزيارة على أماكن مختلفة"

ج- **النمطية الرافضة للتغيير والتجديد** لدى بعض مديري المدارس، ومحاولة إعاقة تنفيذ المعلم المبادِر لأنشطته، فيما نجد مجموعة أخرى من المديرين ممن ينسبون النجاح لأنفسهم بدلاً من نسبه للمعلم المبادِر، وقد أكدت المعلمة المبادِرة (T4) في قولها: " يتباين تعامل المديرات مع المعلمات المبادِرات، فمديرتي السابقة كانت أكثر تشجيعاً ودعماً لي، وكانت دائما ما تقول هذا إنجاز المعلمة وتذكر اسمي".

2. **تحديات لوجستية وتمويلية:** وهي تحديات خاصة بالمواد اللازمة والأدوات والخدمات المتاحة من قبل المدرسة ويعتبر هذا التحدي من أكبر التحديات أو المعيقات التي تواجه المعلمين المبادرين والذي يجعلهم يبحثون عن بدائل أخرى أو جلب تمويل من مصادر خارجية، ومن أمثلة هذا التحدي:

أ- **انقطاع التيار الكهربائي**، وخاصة للأنشطة التي تتطلب وجود أجهزة ومعدات الكترونية كالسبورة الذكية والمجاهر الحديثة والشاشات المرتبطة بعروض الـ LCD، وأكدت المعلمة المبادِرة (T3) ذلك بقولها: " كان انقطاع التيار الكهربائي معيق كبير بالنسبة لي في تنفيذ الأنشطة"، فيما قالت المعلمة المبادِرة (T2): " إن عدم انتظام التيار الكهربائي أفقد الزيارات جوها المفروض، وكثيراً ما تعطلت العروض التقديمية خلال تدريبات اللقاءات الوجاهية بسبب ذلك".

ب- **نقص بالأدوات والمواد الخام المخبرية اللازمة لإجراء التجارب العلمية**

ج- **قلة توفر الانترنت في جميع مرافق المدرسة**، وكذلك ضعف خط الانترنت في البيوت مما يضعف فرص استخدام المبادرات الالكترونية.

د- **عدم وجود تمويل مادي لتغطية نفقات المبادرة.**

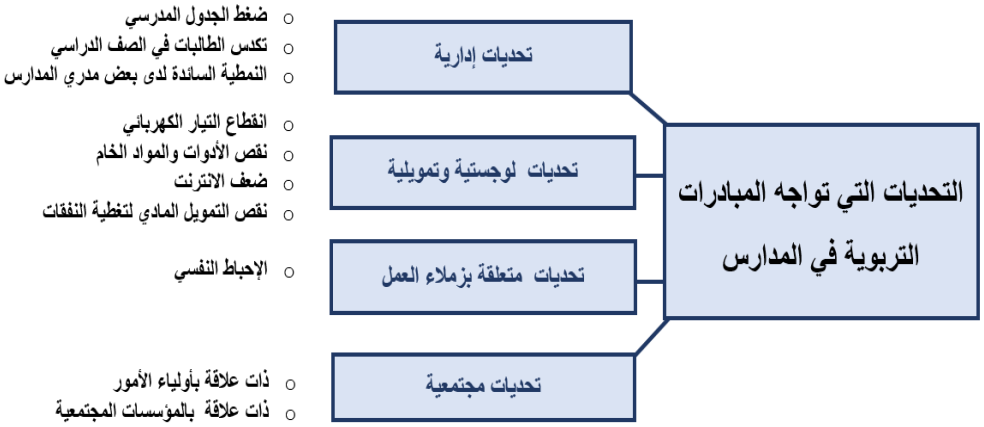
وتتفق مع نتائج دراسة Topper and Lancaster, 2013، (p355) بأن هناك قلق مستمر بشأن التمويل المستمر والمستدام للمبادرات.

3. **تحديات متعلقة بزملاء العمل**: ويقصد بزملاء العمل العاملون في مؤسسة ما ويتعاونون مع بعضهم البعض بشكل منظم ومنسق لإتمام أهداف المؤسسة والعمل على نجاحها، ففي المدرسة يعمل المعلمون بشكل فريقي متعاون لتحقيق نجاح للمدرسة بأكملها، إلا أننا نجد – كما في كل مكان- مجموعة من الزملاء الذين قد يشكلون تحدياً في بيئة العمل؛ كما قالت المعلمة المبادِرة (T1): "هناك العديد من المحبطين والعديد من عبارات الإحباط- لماذا تقومين بإتعاب نفسك- لا يوجد حوافز، لا مكافآت، كله على حساب بيتك"، وأضافت المعلمة المبادرة (T3) قائلة: " المشكلة أن المعلمات يربطن أي عمل بالعائد المادي، وإن عرضتُ عليهن مشاركتي فهن غير مقتنعات أو منشغلات بأمور أخرى، وبعضهن يَقلْنَّ لي – هذا بلا جدوى – المحصلة صفر – أنتِ لا تتقاضين راتبك كاملاً حتى تدفعي من باقي راتبك لأمور غير مطلوبة منك أساساً".

4. **تحديات مجتمعية: وهي التحديات ذات العلاقة بأولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة ومؤسسات المجتمع، ومن بينها:**

أ- **ذات العلاقة بأولياء الأمور**: فعلى الرغم من وجود العديد من أولياء الأمور الداعمين للمبادرات وللمدرسة والذين يتفاعلون معها باعتبارها شريك لهم في تربية بناتهن وهي البيت الثاني لهن، إلا أن بعض أولياء الأمور لاعتبارات مختلفة في المستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وغيرها نجدهم يتحرجون من تأخر بناتهن بعد فترة الدوام المدرسي، والبعض الآخر لا يتقبل أنشطة المبادرة لاعتقاده بعدم أهمية تعلم الفتيات العلم الأساسي فكيف بالمبادرات التي يعدونها كشيء ثانوي لا قيمة له، وقد ينظر أحدهم للمبادرة أن كانت إلكترونية على أنها اختراق لخصوصية بيته وما قد تعود به من أثر سلبي على أسرته بشكل عام، فقد قالت المعلمة المبادِرة (T4): " أثناء تواصلي مع ولي أمر إحدى الطالبات رفض مشاركة ابنته بالمبادرة لأن فيه انتهاك لخصوصية المنزل"، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العماري، 2017: 39) التي توصلت إلى أن غياب وضوح المفاهيم والمبادئ التربوية عن أولياء الأمور يعد أحد مشكلات بمبادرة التعليم.

ب- **ذات العلاقة بالمؤسسات المجتمعية**: فكثير من المؤسسات المجتمعية تسعى لتحقيق شراكات من باب المسؤولية المجتمعية مع المدرسة ويقدموا للمدرسة أقصى ما يمكن من الموارد اللازمة وإتاحة الأماكن لديها لإكمال دور المدرسة، إلا أن بعض المؤسسات المجتمعية تكون ذات طابع سلبي تجاه المدرسة، وقد وضحتها المعلمة المبادِرة (T2) بقولها: " ترفض بعض المؤسسات استضافة الطالبات أو إعطاؤهن فكرة عن طبيعة العمل"، وتحدثت المعلمة المبادِرة (T3) قائلة: "بعض المؤسسات تماطل بالرد على المراسلات حول الموافقة على القيام بالأنشطة فيها أو تصعِّب إجراءات التنسيق لزيارتها" وبالتالي فمن الضرورة تفعيل دور المؤسسات المجتمعية، وهذا ما دعت له دراسة (شلدان وصايمة وبرهوم، 2011: 32) التي دعت للارتقاء بعلاقة الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع.



شكل (3): التحديات التي تواجه المعلمات خلال المبادَرات التربوية (الشكل من تصميم الباحثتين)

مناقشة النتائج:

بعد عرض النتائج، ترى الباحثتان أن النقاط التي ذكرتها المبادرات لتعزيز نجاح المُبادِرات التربويات هي ضرورة في كل مبادرة تنوي تنفيذها تطوير بعض المهارات مثل المرونة بالتعامل والأسلوب الجيد لإقناع الاخرين بالمشاركة، الجرأة بالتواصل مع المجتمع المحلي، ووضع هدف والعمل التعاوني، والإخلاص في العمل، ووجود المساندة الأسرية بصفتهما الأقرب في حياة المبادرين ولهم الدور الأكبر في تشجيعهم على الاستمرار، إضافة للدعم الذي تتلقاه المبادرات من المدرسة من الإدارة المدرسية بما يتناسب مع إجراءات تنفيذ المبادرة وأنشطتها، كما أن للمنهاج الدراسي دور في تعزيز المبادِرات للقيام بأنشطتهن بشكلها المطلوب، وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة عطياني (2016) التي حازت فيها فقرة سعي المعلم لتوظيف المبادرات التربوية في خدمة المادة التعليمية" على درجة موافقة كبيرة، إضافة للدعم الذي تتلقاه المعلمات المُبادِرات من الجهات العليا من سواء أكان مادي أو معنوي، وقد أوصت دراسة ثابت (2012) باستمرار تبني وزارة التربية والتعليم للمبادرات، وتشكيل فريق داعم ومتخصص للإشراف عليها، وإعداد دليل خاص لبرنامج المبادرات، كما أن مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور يعزز نجاح المبادرات بالتعاون والتواصل للتطوير والمشاركة والدعم، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة (Topper& Lancaster,.2013, p353) إلى أن مسألة التواصل لتطوير مشاركة رؤية المبادرة وبدعم المجتمع نصل لنتائج محددة وواضحة فيها، وتؤكده دراسة (Niederhauser, 2018, p520) بأن إقامة شراكات مع أصحاب المصلحة وذوي العلاقة على جميع المستويات ذو أثر بالغ على نجاح المبادرات.

وعن طريقة تنفيذ المبادرات المدرسية التربوية فترى الباحثتان أنها لابد من شمولها للتخطيط الشامل من وضع الأهداف والإجراءات المحددة الواقعية المتنوعة للوصول للهدف المنشود، بعد تحليل بيئة العمل وجمع كافة البيانات المتعلقة وذات التأثير على المبادرة سواء بشكل إيجابي لتعزيزه وتقريبه والتأكيد عليه أو تأثير سلبي لتجاوزه وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (حمادنة، 2017: 70-71) والتي أظهرت أن أهداف المبادرة وتنوع المثيرات والمنبهات من العوامل التي تؤثر بدرجة عالية على نجاح المبادرة، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة Yerrick& Hoving, 1999, (p296) حيث إن جمع المعلومات عن المبادرة وتحديد آلية التنفيذ سبب رئيسي في نجاحها، إضافة للعمل ضمن الفِرَق الفريق بشكل متعاون وهذا ما أوصت به دراسة (Topper and Lancaster, 2013, p352) بمشاركة جميع العاملين في المدرسة المنفذة للمبادرة، وضرورة توفير تركيز مكثف ومستدام للمعلم المبادر، مع ضرورة الخروج بأثر إيجابي للمبادرة قابل للتعميم في ظل ظروف مشابهة، كما أن دراسة (Burynek, 2010, p108) تؤكد ضرورة حدوث

تغير بدرجات الطلبة أو تغير إيجابي في السلوك أو حدوث تحسن للعلاقات بين المعلمين والطلبة، مع المتابعة وأخذ التغذية الراجعة للعمل، وهذا ما أكدته دراسة (Askell-Williamsm,2017,p8-11)بأن تطوير حلقات من التغذية الراجعة كان سبباً في تمام المبادرة والحفاظ على مستوى عالٍ من النجاح وأن المبادرات ذات التخطيط الأفضل والتنظيم الأكثر وذات التدخل المركزي تعطي مؤشراً أقوى للنجاح، ومما يزيد التنفيذ نجاحاً دقة تحديد الفئة المستهدفة كالمعلمين أو الطلبة أو أولياء الأمور، لابد أن تكون الإجراءات والأنشطة مرتبة بطريقة متنوعة مخطط لها، كما أوصت دراسة (الردادي، السيمري، 2018) بضرورة التوسع في تطبيق المبادرة لتشمل جميع المراحل الثانوية.

وعن التحديات التي تواجه المعلمات المبادِرات فكانت متمايزة تبعاً لطبيعة المبادرة واحتياجاتها والمشاركين في التنفيذ وكانت بين تحديات إدارية ذات علاقة بالإدارة المدرسية والإدارة العليا، كضغط الجدول المدرسي وضيق الوقت، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Topper opper and Lancaster, 2013, p354) أن الوقت عامل مهم لتحسين جودة المبادرات بما يضمن انتظام وراحة العمل على المبادرة، وأن عدم توفير الوقت للمعلمين المبادرين لإحداث التغيير يؤثر سلباً على نتائج المبادرات، وكثرة عدد الطالبات الراغبات بالمشاركة في ظل مكان ووقت مزدحم، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (أبو صبحة، 2010: 110) في أن كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد يؤثر سلباً على ممارسة المعلم لأنشطة لا صفية خارجية، إضافة للنمطية ورفض التجديد عند بعض مديري المدارس، وهناك تحديات لوجستية وتمويلية الذي يعيق المبادِرات كانقطاع التيار الكهربائي؛ خصوصاً بما يشكل تحدياً عند تنفيذ الأنشطة الالكترونية، وقلة الأدوات المعينة للتنفيذ، والتمويل الذاتي للمبادرات، وأن الدعم يأتي كتكريم أحياناً عند تقديم المبادرة للفوز بجائزة ما، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (Yerrick and Hoving, 1999، p298-300) التي توصلت إلى أن عدم توفير المواد الأساسية يضطر المبادرين للبحث عن قنوات خاصة بهم للحصول على الدعم اللازم وحل المشاكل التي تواجههم بأنفسهم، وقد تأتي التحديات من بعض زملاء العمل على شكل تقليل الجهود وعدم تقديرها، وتحديات مجتمعية متعلقة بثقافة أولياء الأمور وتجنب البعض منهم مشاركة ابنتهم الطالبة في أنشطة المبادرة، وأخرى ذات علاقة بمؤسسات المجتمع من خلال رفض التعاون والتشبيك مع المبادرات المدرسية، وقد دعت دراسة (شلدان وآخرون، 2011: 32) دعت للارتقاء بعلاقة الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع فيما يخص المبادرات.

ترى الباحثتان أن نجاح المبادرات التربوية مرهون بنجاح الإجراءات والدعم وتعزيز التعاون من جميع الأطراف ومحاولة تجاوز التحديات

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثتان وتقترحان الآتي:

1- تدريس المبادرات كموضوع مستقل في برامج التعليم والتدريب للمديرين والمعلمين لأن المبادرة ظاهرة يمكن تعلمها وتعليمها ونقلها على شكل خبرات تراكمية منظمة، إضافة لتطوير الذاتي للمعلمات المبادرات عن طريق المشاركة بالدورات التدريبية وخاصة التدريب الالكتروني لمواجهة ضيق الوقت بعد تنظيم وقت الدورات.
2- إعداد ورش عمل من قبل مختصين تنمي التفكير الإبداعي والابتكاري لمعلمي المدارس الثانوية واستخدام استراتيجيات تنمي المبادرات التعليمية مثل حل المشكلات والعصف الذهني والاستقصاء .
3- عقد لقاءات عنقودية بين معلمي المدارس لتبادل الخبرات التعليمية الإبداعية، أو انشاء ملتقى لتبادل المبادرات التعليمية الإبداعية بين معلمي المدارس.

4- تشجيع الابتعاث وبرنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين داخل الوطن وخارجه للاستفادة من المبادرات الخارجية، وتزويد المدارس بأدلة ونماذج للمبادرات الناجحة في الدول العربية والأجنبية.
5- تشجيع القطاع غير الحكومي (الأهلي) ومنظمات المجتمع المدني على تقديم الدعم المادي والمعنوي لمبادرات المعلمين وبناء علاقات مع مفردات المجتمع المحلي والاتيان بهم داخل أسوار المدرسة .
6- استبدال مدير المدرسة للأنشطة الروتينية المعتادة بأنشطة متنوعة مرنة تتم بوسائل عديدة وتتجاوز حدود المدرسة حتى يصبح التعلم شبكة من الأنشطة المترابطة والمتجددة ليشعر جميع أفراد المجتمع بأهميتها وفائدتها فيسهمون في تمويلها.
7- صياغة تقرير يتم تعبئته من قبل أولياء الأمور أو مختصين من المجتمع المحلي تتضمن رؤيتهم للمبادرات التي يتم تنفيذها .
8- العمل على تشجيع المبادرات المجتمعية من خلال الشراكة والتوأمة مع الجامعات والتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي بعد التنسيق الجيد لضمان وجود كهرباء بمكان الزيارة أو تنفيذ الفعالية.
9- كما تقترح الباحثتان بعضاً من الدراسات التي يمكن تناولها للدراسة في هذا المجال:
1. خبرات المعلمين في تنفيذ المبادرات التربوية في مدارس وكالة الغوث الدولية.
2. دور وزارة التربية والتعليم بغزة في المبادرات التربوية، وسبل تعزيزها

المراجع والمصادر

- القرآن الكريم

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل. (2003). لسان العرب، ط3، بيروت: دار صادر.
- أبو صبحة، عالية. (2010). الأنشطة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. (3أغسطس 2014 م) . رسالة التميز، تاريخ الاطلاع (18 نوفمبر 2021 م، الساعة04:28)، الموقع: (https: //www.skgep.gov.ae/e-library/newsletter)
- برنامج إلهام فلسطين. (2014). حصاد إلهام فلسطين. غزة، فلسطين.
- حبش، صلاح علي محمد. (2017). أثر جودة نظام إدارة معلومات التعليم (EMIS) على المبادرة والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- دياب، سهيل رزق. (2003). مناهج البحث العلمي. غزة: دار اليازوري العلمية.
- صبحي، تيسير. (2006). تعليم التفكير من أجل التنمية والإبداع. كتيب المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة، جدة: مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهبة والإبداع.
- العاجز، فؤاد (2015). تقويم دورات تدريب معلمي المرحلة الثانوية أثناء الخدمة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بمحافظة غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، 2 (1)، 23-44
- العبد الكريم، راشد. (2012). البحث النوعي في التربية. الرياض: جامعة الملك سعود.

- العماري، بدرية. (2017). مشكلات نظام مبادرة التعليم من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين وأصحاب التراخيص المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (8)، ص29-48 http: . //www.iijoe.org/v6/IIJOE_03_08_06_2017.pdf
- الفسفوس، عدنان أحمد. (2017). دليل آليات إعداد المبادرة التربوية. الطبعة الأولى: فلسطين.
- مسلم، مسلم بن الحجاج النيسابوري. (1375 ه). صحيح مسلم. تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، تركيا: دار إحياء الكتب العربية، الطبعة الأولى.
- نشابة، شادي. (2010). أهمية المبادرة الاجتماعية والاقتصادية وتأثيرهم في سياسات الدول. تاريخ الاسترجاع: (18 نوفمبر 2021) الرابط: http: //www.chadinachabe.com?p=628
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (1997). الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2016). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي بعدد المدارس والمعلمين بمحافظة غزة. الإدارة العامة للتخطيط والاحصاء، غزة، فلسطين.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Askell-Williams H. (2017) Perspectives from Teachers and School Leaders about Long-Term Sustainability. In: Cefai C., Cooper P. (Eds) Mental Health Promotion in Schools. Sense Publishers, Rotterdam. https: //doi.org/10.1007/978-94-6351-053-0_9
- Buryanek, Kimberly K. (2010). Impact of high-school reform initiatives using the Pygmalion effect. Graduate Theses and Dissertations. 11657. http: //lib.dr.iastate.edu/etd/11657
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (third ed.): SAGE Publications.
- Gray, L. R. & Airasian, P. (2003). Educational Research: Competencies for Analysis and Application. (3rd ed). New York: Merill Publishing Company
- Hamadneh S., (2017). Factors affecting the success of the reading and numeracy initiative from the point of view of teachers and teachers and principals in the elementary schools of Bani Kenana. Basic Education College Magazine for Educational and Humanities Sciences.1 (36). 63-76
- https: //www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=139381
- Niederhauser, D. S., Howard, S. K., Vogt, J., Agyei, D. D., Laferriere, T., Tondeur, J. & Cox, M. J. (2018). Sustainability and Scalability in Educational Technology Initiatives: Research-Informed Practice. Technology, Knowledge and Learning, 23 (3), 507-523 https: //doi.org/10.1007/s10758-018-9382-z
- Redempta M. and Lucy M. (2019). Status of school feeding programmer policy initiatives in primary schools in Machakos County, Kenya. African Educational Research Journal, 7 (1), 33-39.
- Reid O'Connor, Bronwyn L (2020). Exploring a Primary Mathematics Initiative in an Indigenous Community School. School of Education and Professional Studies Arts, Education and Law. Griffith University. Australia.

- Topper A. and Lancaster s. (2013). Common Challenges and Experiences of School Districts That Are Implementing One-to-One Computing Initiatives. ISSN: 0738-0569 print / 1528-7033 online. Computers in the Schools, 30: 346–358, Grand Valley State University, Grand Rapids, Michigan, USA. https: //doi.org/10.1080/07380569.2013.844640
- Yerrick, R., Hoving, T. (1999). Obstacles Confronting Technology Initiatives as Seen Through the Experience of Science Teachers: A Comparative Study of Science Teachers' Beliefs, Planning, and Practice. Journal of Science Education and Technology 8 (4), 291–307 (1999). https: //doi.org/10.1023/A: 1009492627500.