مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية

اسم المقال: خريطة المكتبات المدرسية في سورية: استعراض مشاكلها واقتراح إعادة هندستها
اسم الكاتب: د. عبير عناد العساف
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/2908
تاريخ الاسترداد: 2026/05/13 01:29 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

خريطة المكتبات المدرسية في سورية: استعراض مشاكلها واقتراح إعادة هندستها

د. عبير عناد العساف*

المخلص

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور شامل للنهوض بواقع المكتبات المدرسية في سورية وتطوير أدائها، لدعم العملية التعليمية والتربوية ولتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع المدرسي. نهجت الباحثة النهج الوصفي التحليلي للوقوف على مفهوم أسلوب إعادة هندسة العمليات (الهندرة) وكيفية تطبيقها في المنظمات غير الربحية، ولتأطير المشكلات التي تعاني منها مكتباتنا المدرسية في بلد مزقته الحرب على مدار أكثر من ثماني سنوات. أتت نتائج الدراسة لتظهر تباين الصعوبات والتحديات التي تتخبط فيها هذه المكتبات كضعف القوانين والتشريعات المكتبية المعمول بها، ضعف الموارد المادية والبشرية، تغير الاحتياجات المعلوماتية للمجتمع المدرسي، التطورات في الرؤى التعليمية والتربوية والتطورات التكنولوجية. واقترحت الدراسة تصور يمكن الاسترشاد به عند البدء بعملية التطوير والتغيير، وفق أربعة محاور رئيسة: المكتبة كمؤسسة تعليمية، المكتبة كمؤسسة تربوية، المكتبة كمؤسسة متطورة، والمكتبة كمؤسسة اجتماعية تشاركية. كما تم تحديد أهداف مشروع الهندرة والمتطلبات الرئيسية لتطبيقه. واختتمت الدراسة بمجموعة حلول علاجية يمكن الاستعانة بها لتفادي التحديات الاقتصادية والمهنية التي تعاني منها مكتباتنا في الوقت الراهن.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، الهندرة، المكتبات المدرسية، سورية.

* عضو هيئة تدريسية في قسم المكتبات والمعلومات- كلية الآداب والعلوم الإنسانية- جامعة دمشق.

School libraries map in Syria: problems review and suggestions for the process of reengineering them

Dr. Abir Enad Alassaf

Abstract

The purpose of this study is to give a comprehensive vision in order to increase the performance of the school libraries in Syria, and to support the educational processes and meet the needs of the school society.

The researcher followed a descriptive and analytic method to explain the ideal of process reengineering and how to apply it for nonprofit organizations, and also to determine most of the obstructions in our school libraries especially in last eight years period which was affected strictly by the war. The results of this research came to show the difference of challenges which are facing most of the libraries such as weaknesses in lows and enactment as well as humans resources, changing in informational requirements, developments of educational visions and technics improvements. Based on the above, the researcher suggested the following items it can be assumed as a reference when we start the development process: library as a perceptive establishment, library as an educational establishment, library as a developed establishment and finally library as a participatory establishment. The research concluded with some solutions in order to avoid any economical and professional challenges that could face our libraries.

Keyword: business process reengineering, School libraries, Syria

أولاً: المقدمة، والإطار المنهجي:

1.1 تمهيد:

كل الجهود التي بذلت من أجل تطوير المفهوم التقليدي للمكتبات المدرسية، ومازالت تبذل إلى الآن، نابع من التطورات السريعة والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمكتبة. تتمحور هذه الجهود في تلبية الاحتياجات المعلوماتية المتغيرة للمجتمع المدرسيّ والذي يمثل المخرجات الأساسية المستهدفة من العملية التعليمية والتربوية. فتحررت المكتبات المدرسية من الأفكار البالية المتمثلة من كونها مستودع للكتب إلى مفهوم أعمق وأشمل يتقاطع فيه التطور التكنولوجي والعمل التشاركي والأفكار الإبداعية وفلسفة التعلّم المستمر، فأصبحنا نشهد تسميات جديدة للمكتبات المدرسية كمراكز مصادر التعلم، مراكز المعرفة، مراكز التوثيق والمعلومات، مراكز المواد التعليمية، المكتبات الشاملة والمكتبات الإلكترونية، لكن مصطلح المكتبات المدرسية يبقى المصطلح الأكثر استخداماً وتوافقاً[1]. في ظل هذا المشهد المتغير والمتطور، ترى الباحثة ضرورة التساؤل عن كيفية النهوض بواقع المكتبات المدرسية المتدني في سورية في ظل الوضع الراهن، لتمكينها من أداء دورها في دعم العملية التعليمية والتربوية.

2.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتطرق لمفهوم جديد من مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، وهو إعادة هندسة العمليات (الهندرة) التي أثبتت نجاحها في كثير من المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء، فيما إذا تم التخطيط لها وتطبيقها بالشكل المطلوب. وتأتي أهمية الدراسة أيضاً من كونها تتطرق لموضوع المكتبات المدرسية والتي تعدُّ من أهم المكتبات مقارنة مع الأنواع الأخرى من مؤسسات المعلومات. ويزيد من أهمية الدراسة الوقوف على الرؤية لتطبيق الهندرة في المكتبات ومن العائد الذي يمكن أن تحققه للمكتبات المدرسية والمجتمع المدرسي في سورية اذا ما تم الأخذ بالتصور المقترح. كما تنبع أهمية الدراسة من كونها تعمل على تغيير النظرة النمطية السلبية عن المكتبات المدرسية لدى المسؤولين التربويين وأفراد المجتمع المدرسي.

[1] Endrizzi, Laure: Les bibliothèques scolaires vues d'ailleurs à traverse les études d'impact et le modèle des bibliothèques mixtes; p2.

3.1 أهداف الدراسة:

1. توضيح مفهوم الهندرة كأسلوب من أساليب الفكر الإداري المعاصر والتعريف بأهم عناصرها وكيفية تطبيقها في المكتبات.
2. تأطير المشكلات والتحديات التي تعيق تطور المكتبات المدرسية في سورية في ظل الوضع الراهن.
3. إعداد تصور مقترح للنهوض بواقع المكتبات المدرسية السورية مبني على أسلوب الهندرة من خلال مسح شامل للمتغيرات في البيئة التعليمية ومستمدة من استقراء احتياجات المجتمع المدرسي.
4. توضيح المتطلبات الرئيسة لنجاح تطبيق الهندرة في المكتبات المدرسية السورية.
5. تقديم مجموعة من الحلول العلاجية للتحديات الاقتصادية والمهنية التي تتخبط فيها المكتبات المدرسية السورية.

4.1 مشكلة الدراسة:

تشهد مكتبات المؤسسات التعليمية والتربوية في سورية تحديات وتهديدات نشأت عن الضعف الذي يعتري القوانين والتشريعات التي تنظم عملها والصادرة عن وزارة التربية، عن التطورات والتعديلات في المناهج الدراسية من مرحلة رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية، عن سلبيات أسلوب التعليم والتعلّم الذي مازال يبقي المكتبة المدرسية على هامش العملية التعليمية والتربوية، عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وعن الأزمة السورية وما خلّفته من آثار اجتماعية ونفسية وتعليمية وتربوية سلبية في المجتمع المدرسي بشكل خاص، الأمر الذي لا يدع مجالاً للشك في ضرورة البدء ببرامج شاملة لتطوير وتحديث وتصحيح وتغيير المفاهيم والممارسات والسلوكيات والوظائف والموارد البشرية المتعلقة بالمكتبات المدرسية السورية لجسر الفجوة بين الواقع والمأمول.

5.1 فروض الدراسة:

1) التوجه نحو الفكر الإداري المعاصر يساعد في النهوض بواقع المكتبات المدرسية في سورية وإرساء القواعد العلمية لإدارة المكتبة بشكل علمي ممنهج.
2) إن تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية في أنشطة المكتبات المدرسية السورية ورفع جودة أدائها بكفاءة وفاعلية للتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة بها.
3) هندرة المكتبات المدرسية السورية ضرورة حتميّة للتخلص من التداعيات السلبية للأزمة السورية.

4) يتوقف نجاح التصور المقترح على مدى توافر مقومات التشاركية والتفاعلية بين عناصر العملية التعليمية.

6.1 منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على جمع المعلومات من مصادر المعلومات الثانوية المتمثلة بالكتب والمقالات وأبحاث المؤتمرات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث. ومن استقراء واقع المكتبات المدرسية من خلال المقابلات[2] غير المقننة مع عدد من العاملين المعنيين في وزارة التربية، وعدد من اختصاصي المكتبات المدرسية في مدينة دمشق، إضافة إلى تحليل محتوى القوانين والتشريعات المكتبية السورية. وبناءً على نتائج تحليل البيانات التي تم الوصول إليها تم الخروج بالتصور المقترح للنهوض بواقع المكتبات في المدارس السورية.

7.1 مجال الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من مجموع المكتبات التابعة للمدارس السورية الحكومية والخاصة ومدارس الأونروا (Unrwa) المنتشرة في المحافظات السورية الأربع عشرة، لجميع المراحل الدراسية من مرحلة رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية، والبالغ عددها بحسب الإحصائيات[3] المنشورة عام 2018 والمتاحة للاطلاع في مديرية التخطيط والتعاون الدولي بوزارة التربية السورية للأعوام 2011–2017م بالعدد (13.925) مدرسة، كما هو مفصل بالجدول الآتي:

عدد المدارس في سورية				
رياض الأطفال	التعليم الأساسي	التعليم الثانوي	التعليم الثانوي المهني	المجموع
1.490	10.279	1.664	492	13.925

أما عينة البحث فتقتصر على المكتبات في المدارس الرسمية والتي يبلغ عددها (12.392) مدرسة، وفي ظل تأكيد التشريعات المكتبية السورية على وجود مكتبة في كل مدرسة، هذا يعني وجود (12.392) مكتبة مدرسية.

[2] أجرت الباحثة مقابلات غير مقننة خلال شهري كانون الأول عام 2018 و تشرين الثاني عام 2019 مع السيد أمير حمد (معاون رئيس شعبة المكتبات بمديرية التربية)، السيدة نور القاضي (شعبة التوثيق التربوي بوزارة التربية)، ومع السيدة لميس إسماعيل (مدرسة المرحلة الابتدائية الإمام الشافعي)، السيدة سلام حسن (مدرسة ثانوية بور سعيد للذكور)، والسيدة لبنة مرجان(مدرسة الثانوية الصناعية المهنية للتعليم المزدوج).

[3] مديرية التخطيط والتعاون الدولي (وزارة التربية): الكتيب الإحصائي للتعليم: التقرير الإحصائي حول التعليم في سورية للأعوام 2011- 2017، ص ص 86-87.

المدارس الرسمية في سورية				
رياض الأطفال	التعليم الأساسي	التعليم الثانوي	التعليم الثانوي المهني	المجموع
512	9.863	1.525	492	12.392

ويقتصر المجال الموضوعي على استخدام الهندرة كمدخل للتغيير والتطوير في المكتبات المدرسية السورية. أما المجال الزمني فيقتصر على استنباط وتحليل الواقع خلال عام 2019.

8.1 الدراسات السابقة:

من خلال البحث في مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، نستخلص ندرة الأبحاث التي تجمع بين متغيري الهندرة والمكتبات المدرسية معاً. فهناك دراسة واحدة، على حد علم الباحثة، عالجت موضوع هندرة المكتبات المدرسية، وهي عبارة عن ورقة عمل مقدمة من قبل أسماء عثمان[4] في المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف عام 2017. عرضت فيها الباحثة صورة عن واقع المكتبات المدرسية المصرية من خلال ممارستها العمل كاختصاصية مكتبات في مدارس عدة، وتحليلها للقرارات الوزارية، واطلاعها على المناقشات وورش العمل التربوية وإجرائها للمقابلات الشخصية مع المسؤولين في التعليم، ومن ثم قدمت مجموعة من التوصيات لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المكتبات المدرسية كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لمجتمع المستفيدين وتحقيق الجودة الشاملة. نذكر منها على سبيل المثال نشر مفهوم نظرية الهندرة في قطاع المكتبات المدرسية، الاستمرار في تحديث القرارات الوزارية، الاهتمام بالأنشطة الثقافية والاجتماعية، إضافة إلى تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية. وما تمتاز به دراستنا الحالية بأننا لم نقف عند تقديم التوصيات، إنما قدمنا تصوراً شاملاً متكاملاً لإعادة هندسة المكتبات المدرسية الرسمية السورية مع عرض المتطلبات الضرورية لإنجاح التصور المقترح.

بناءً على ذلك سيتم استعراض أبرز الدراسات من الأحدث إلى الأقدم على محورين منفصلين: محور المكتبات المدرسية ومحور الهندرة.

[4] عثمان، أسماء: إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات المدرسية: تصور مقترح لمكتبات المستقبل، ص ص 3+4.

1.8.1 الدراسات التي تناولت المكتبات المدرسية:

- الدراسة التي تناولت تشريعات المكتبات المدرسية والتي أعدها كلٌّ من غلاديس سعادة ونعمى خير الله وباتريسيا رحمة (2019) بعنوان "المكتبات المدرسية الرسمية في لبنان: واقع ومرتجى". تمحورت تساؤلات الدراسة حول نظرة المديرين لدور المكتبات المدرسية الرسمية في لبنان. اعتمد البحث على المنهج الوصفي وتمت الاستعانة بأداتي الاستبانة والمقابلة بالإضافة إلى تحليل محتوى القوانين والمراسيم والقرارات المختصة بالمكتبات المدرسية. خلصت الدراسة إلى أن هذه المكتبات لا تحظى بالاهتمام الكافي لتأخذ دورها في العملية التعليمية والتربوية، ويعزى ذلك إلى ضعف القوانين والتشريعات وضعف الميزانية والإمكانات التقنية والبشرية[5].
- دراسة ريما دراغمه ومروان بكير (2018) بعنوان "مشروع مركزي لربط المكتبات المدرسية الفلسطينية بالمكتبة المركزية لوزارة التربية والتعليم العالي وإدارة المحتوى رقمياً (libsys.web)". والتي ركزت على موضوع تطوير المكتبات من خلال مشروع مركزي لربط المكتبات المدرسية الفلسطينية بالمكتبة المركزية للوزارة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمسحي مع التركيز على منهج التحليل الوثائقي لتعرف واقع المكتبات المدرسية الحكومية و وضع الحلول والتوصيات المناسبة[6].
- رسالة الماجستير للباحث شادي الشامي (2014) بعنوان "تطور المكتبات المدرسية إلى مراكز مصادر التعلم في ضوء المناهج الحديثة: دراسة ميدانية لمكتبات المرحلة الثانوية في مدينة دمشق". هدفت الدراسة إلى تعرف واقع المكتبات المدرسية وسبل تطويرها إلى مراكز مصادر التعلم من خلال وضع تصور في ضوء المعايير العالمية. خلصت الدراسة إلى ضرورة وضع تشريعات تنظم عمل المكتبات المدرسية، وتعيين المجازين في علم المكتبات والمعلومات في هذه الوظائف[7].
- دراسة سوسن عدوان وحلا صالح (2012) بعنوان "واقع المكتبة المدرسية ودورها في تكوين الوعي الثقافي للطلبة السوريين: مدارس اللاذقية نموذجاً، وقد تمحورت أسئلة الدراسة حول مدى توافر الشروط الأساسية لنجاح المكتبات في المدارس

[5] سعادة، غلاديس، خير الله، نعمى، رحمة، باتريسيا: المكتبات المدرسية الرسمية في لبنان: واقع ومرتجى، ص 47.

[6] دراغمه، ريما، بكير، مروان: مشروع مركزي لربط المكتبات المدرسية الفلسطينية بالمكتبة المركزية لوزارة التربية والتعليم العالي وإدارة المحتوى رقميا: libsys.web ، ص 191.

[7] الشامي، شادي: تطور المكتبات المدرسية إلى مراكز مصادر التعلم في ضوء المناهج الحديثة: دراسة ميدانية لمكتبات المرحلة الثانوية في مدينة دمشق، ص5.

الثانوية، مدى قدرة المكتبات المدرسية على تحقيق أهدافها، كيف يمكن استفادة الطالب من المكتبة؟ ما أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به المكتبة لتحسين العملية التربوية وتطويرها؟ وما التدابير التي يمكن اتخاذها لكي تحقق المكتبات الأهداف التي وضعت من أجلها؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقابلات مع الطلبة والمدرسين والمدراء. و خلصت الدراسة بالإشارة إلى الواقع السيء للمكتبات نتيجة لعدم توفر الشروط المطلوبة لنجاح المكتبة في تحقيق رسالتها: مثل المجموعات المكتبية، الموارد البشرية، المبنى وغيرها[8].

2.8.1 الدراسات التي تناولت الهندرة:

- دراسة كمال بشون وسلوى خليفية وعلي العواضي (2018) بعنوان "تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة موضوع مدى ملاءمة تطبيق الهندرة على المنظمات العامة، واستعرضت بعض التجارب الناجحة، كما وأوضحت فوائد تطبيق الهندرة والأخطاء الشائعة والمتوقعة عند التطبيق[9].
- دراسة نشوى خطاب (2017) بعنوان "تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط". هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الثانوي الفني (الصناعي، التجاري، الزراعي) بمحافظة أسيوط في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك بتطبيق الاستبانة على مجموعة من المديرين والمعلمين لتحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الهندرة بمدارس التعليم الثانوي الفني. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة منح مديري المدارس الثانوية الصلاحيات الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة بالمدارس الثانوية الفنية[10].
- دراسة فاتن عزازي (2017) بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول". هدفت الدراسة إلى هندرة المراكز القومية للبحوث التربوية في ضوء التجارب الناجحة لعدة دول مثل الهند، انجلترا،

[8] عدوان، سوسن، صالح، حلا: واقع المكتبة المدرسية ودورها في تكوين الوعي الثقافي للطلبة السوريين: مدارس اللاذقية نموذجاً، ص 173+ص ص 189-190.

[9] بشون،كمال، خليفية، سلوى، العواضي، علي: تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري، ص46.

[10] خطاب، نشوى: تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط، ص ص 477- 479+ ص 479.

اليابـان وسـنغافورا. اسـتخدمت الدراسـة المـنهج الوصـفي وأسـلوب التخطـيط الاستراتيجي (SWOT) وتم إعداد استبانة لقياس الواقع ووزعت على عينة من باحثي المراكز البحثية في محافظة القاهرة بمصر. تمثلت أبرز نتائج الدراسة بانخفاض مستوى الخدمات المقدمة في مراكز البحوث المدروسة. وانتهت الدراسة بوضع عدة بدائل لهندرة المراكز القومية للبحوث التربوية[11].

ثانياً: الجانب النظري: مدخل لمفهوم الهندرة والمكتبات المدرسية:

1.2 الهندرة:

الهندرة كلمة عربية مشتقة من كلمتين: هندسة وإدارة، وهي ترجمة للمصطلح الإنكليزيBusiness Reengineering،[12] وهي أحد المداخل الإدارية حديثة النشأة التي انطلقت في بداية التسعينات مع بداية ظهور تكنولوجيا المعلومات، وعلى وجه التحديد سنة 1992م، إلا أن أساسها وقواعدها تعود إلى بداية ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Fredrick Taylor[13].

1.1.2 تعريف الهندرة:

من خلال تتبع الإنتاج الفكري المنشور في هذا المجال نلحظ تعدد التسميات التي أطلقت على مصطلح الهندرة، ومن أبرز المسميات نذكر الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرسة، إعادة الهيكلة، إعادة تصميم العمليات الأساسية. كما نلحظ تعدد التعريفات التي تحاول توضيح مفهوم الهندرة والتي تتفاوت في أسلوب صياغتها وتتشابه إلى حد كبير في مضمونها. هذه التعريفات المتعددة منبثقة من تعريف مايكل هامرMichael Hammer وجيمس شامبيJames Champ، رواد الهندسة الإدارية، حيث عرفاها على أنها:

" إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصمم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة– و ليست هامشية تدريجية– في معايير الإدارة الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والسرعة"[14]

---

[11] عزازي، فاتن: إعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول، ص 95.

[12] إبراهيم، السعيد مبروك: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، ص232.

[13] الهابيل، وسيم: الهندرة وإدارة التغيير، ص21.

[14] الحميدي، مفلح، سلامة، صبحي، كافي، مصطفى: إعادة هندسة العمليات: الهندرة ، ص47.

بالتمعن بهذا التعريف وبالاطلاع على التعاريف الأخرى التي تبناها الباحثون والممارسون نجد أن الهندرة تتمحور حول أربعة عناصر رئيسة:

1. **إعادة التفكير الأساسي:** تدفع الهندرة بقادة التغيير إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة في المنظمة. ومن أمثلة الأسئلة التي تُطرح: لماذا نقوم بهذا العمل؟ لماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟ وغيرها من الأسئلة التي تضع الفرضيات التي بنيت عليها الأعمال محل التساؤل والذي ينتج في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن.
2. **إعادة التصميم بصورة جذرية:** تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل بما يتناسب مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة. والتغيير الجذري يعني التخلص من القديم وابتكار أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العمل. وهذا الذي تمتاز به الهندرة من غيرها من الأساليب الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تهدف إلى حلول عاجلة وتحسينات سطحية لمعوقات العمل.
3. **نتائج تحسين هائلة:** تهدف الهندرة إلى تحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسينات النسبية والشكلية. وقد استطاعت المنظمات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح تحقيق نتائج جوهرية في زيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل.
4. **العمليات:** يُقصد بمصطلح العمليات مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء. ويمتاز مبدأ الهندرة بتركيزه على إعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية والوظائف ومهام الإدارات. حيث تتم هندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. وتساعد الهندرة على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتحديد العوائق التي تطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة[15].

إن تطبيق الهندرة ليس حكراً على المنظمات الربحية التي تسعى للتميز والربح، إنما يمكن تطبيقها في المنظمات غير الربحية كالمؤسسات التعليمية ومكتباتها بهدف الارتقاء بالأداء وتحقيق رضا المجتمع المدرسي. وقد عُرفت الهندرة التربوية بأنها " إعادة هيكلة

[15] الهابيل، وسيم: الهندرة وإدارة التغيير، ص ص24-26

بناء المؤسسة التربوية وآليات عملها بما يحقق الأهداف المرجوة، ويتناسب مع مستحدثات العصر"[16]

ولا يختلف مفهوم الهندرة في تخصص علم المكتبات والمعلومات عن مفهومه المتداول في التخصصات الأخرى. فالهندرة في المكتبات المدرسية كما أشارت إليها اختصاصية المكتبات أسماء عثمان هي: "عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية في منظومة المكتبات المدرسية، وإعادة تصميم النظم التقليدية بصورة جذرية، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وتجويد مخرجات التعلّم، بما يتفق مع مستحدثات العصر، ومتطلباته"[17]

الهندرة إذاً هي البدء من نقطة الصفر، وهي التغيير الجذري وليس الاكتفاء بالإصلاح وتجديد العمليات القائمة، وتعني التفكير بطريقة إبداعية، وتُطبق في كل أنواع المنظمات بهدف تحقيق التطوير الجوهري في أدائها. ويمتاز منهج الهندرة بتركيزه على المستفيد لأنه مصدر التغيير والتحسين.

2.1.2 الأهداف الأساسية للهندرة :

إن المكتبة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل علمي وسليم فإنها تحقق الأهداف الآتية:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكين العاملين بتصميم العمل والقيام به بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين وأهداف المكتبة.
2. تمكين المكتبة من التركيز على مجتمع المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تلبية رغباتهم حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الهدف.
3. تمكين المكتبة من القيام بأعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
4. تهدف الهندرة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المكتبة لتتناسب مع احتياجات المستفيدين.
5. تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

---

[16] النخالة، نجلاء: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارة: الهندرة، ص62.

[17] عثمان، أسماء: إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات المدرسية: تصور مقترح لمكتبات المستقبل، ص13.

6. تمكين المكتبة من التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم لكن يصعب التفوق عليهم 18.

3.1.2 المكتبات التي تحتاج إلى تطبيق عملية الهندرة:

هناك ثلاثة أنواع رئيسة من المكتبات التي تحتاج إلى تطبيق عملية الهندرة وهي:

1. المكتبات ذات الوضع المتدهور: وهي حالة المكتبة التي تدنت فيها خدماتها إلى مستوى يدفع بالمستفيدين إلى الشكوى والتذمر، فتطبيق عملية الهندرة في هذه المكتبات سيمكنها من التغلب على الصعوبات التي تعاني منها.

2. المكتبات التي لم تصل إلى التدهور لكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور: وهي حالة المكتبة التي تصارع من أجل البقاء فهي لا تواجه صعوبات ملموسة لكن تلوح في الأفق القريب ملامح التدهور، مثل تدني قدرتها على ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وتدني قدرتها على تحقيق رضا المستفيدين، فهي بحاجة لتطبيق عملية الهندرة لاستعادة مكانتها التنافسية.

3. المكتبات التي بلغت قمة التطور والنجاح: وهي حالة المكتبات المتميزة التي لا تواجه تحديات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية ملامح التدهور، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المكتبات بدافع الطموح وتحقيق مزيد من التفوق والتميز والنجاح[19].

وترى الباحثة أن هنالك حالات أخرى تتطلب تطبيق أسلوب الهندرة، نذكر منها:

1. حالة المكتبة التي تعرضت للدمار والضرر بسبب الحروب والكوارث الطبيعية.

2. حالة المكتبة التي تعاني من الصورة الضبابية لدورها الحقيقي من قبل المؤسسة الأم ومجتمع المستفيدين.

3. حالة المكتبة التي تغير بشكل مفاجئ في بيئتها الخارجية طبيعة وتوصيف مجتمع المستفيدين منها.

4. حالة المكتبة التي تريد الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وإنتاج خدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات مجتمع المستفيدين المتغيرة.

4.1.2 المنهجية المتبعة في تنفيذ عملية الهندرة :

تناول الكثير من الباحثين كيفية تطبيق الهندرة في المنظمات وخطوات عملية الهندرة، ومراحلها، غير أن هناك مشكلة تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للهندرة. لأن

---

[18] الحميدي، مفلح، سلامة، صبحي، كافي، مصطفى: إعادة هندسة العمليات: الهندرة ، ص40.

[19] الهابيل، وسيم: الهندرة وإدارة التغيير، ص ص25-26. إبراهيم، السعيد مبروك: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، ص 253.

نجاح عملية الهندرة في منظمة ما ليس بالضرورة هو ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى. ومع ذلك جميع هذه النماذج لا تختلف في الأساسيات، بينما يتمثل الاختلاف في الخطوات الفرعية. من هذه المناهج نذكر على سبيل المثال: منهج ديفنبوت و شورت (DevanPort & Short)، منهج جوها ومجموعته (Guha)، منهج كلاين (Klein)، ومنهج تشانج كيم (Kim)[20].

وبشكل عام هناك ستة أسس أساسية يمكن الاقتداء بها:

1) **الإعداد والتخطيط:** من الضرورة بمكان البدء بخطوة التخطيط التي تشتمل على التعريف بمفهوم الهندرة، اختيار العملية أو العمليات التي سيتم هندرتها، تشكيل فريق الهندرة، وتجهيز كافة المتطلبات الرئيسة لنجاح عملية الهندرة.

2) **دراسة الوضع الحالي للعمليات:** في هذه المرحلة، يقوم فريق العمل بتعرف كيفية أداء العمل من خلال تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة، جمع المعلومات، إعداد خرائط العمليات ومن ثم دراسة وتحليل المعلومات الحالية.

3) **الاستماع لصوت المستفيد:** تصميم العملية الجديدة يجب أن تلبي احتياجات المستفيدين ولإنجاز هذه المرحلة، يتم تحديد مجتمع المستفيدين، تحديد كيفية دراسة وتحليل احتياجاتهم وآرائهم.

4) **الاقتداء بالنماذج الناجحة:** تعني هذه المرحلة تعرف النماذج الناجحة في المنظمات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها مما له أهمية في مساعدة فريق الهندرة على التفكير الإبداعي.

5) وضع التصميم الجديد للعمليات: تعدُّ هذه المرحلة من أهم مراحل مشروع الهندرة وأكثرها صعوبة حيث يتم هنا تصميم العملية الجديدة بالبدء من الصفر والاعتماد على التفكير الإبداعي لتكون بديلاً عن العملية الحالية.

6) **التطبيق والتحسين المستمر:** تعدُّ مرحلة التطبيق من أصعب وأطول مراحل مشروع الهندرة وهي التي تحدد نجاح جميع الخطوات السابقة، فإذا لم تطبق المقترحات والتوصيات الجديدة بالشكل المطلوب فسيؤدي ذلك حتماً إلى فشل المشروع. ويتم إنجاز هذه المرحلة بتشكيل فريق التطبيق، وضع خطة التطبيق، مع متابعة أداء العمليات بهدف تحسينه[21].

---

[20] الحميدي، مفلح، سلامة، صبحي، كافي، مصطفى: إعادة هندسة العمليات: الهندرة ، ص ص 59- 61.

[21] ابراهيم، السعيد مبروك: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، ص ص 242- 245.

باختصار يمكننا القول :إنها تتمثل باكتشاف كيف يتم إجراء العمليات الإدارية الحالية ليتم معرفة الخلل فيها، ومن ثمَّ تقوم إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، ومن ثم تنفيذ التصور المقترح مع المتابعة المستمرة بهدف ضمان جودة الأداء ورضا المستفيدين.

5.1.2 العوامل المؤدية لنجاح مشروع الهندرة :

لنجاح عملية الهندرة لابد من:

1) ضرورة وجود الدعم الكافي من الإدارة العليا قبل الانتهاء من مشروع الهندرة، وأثناءه، وبعده.
2) الاختيار الدقيق للعمليات التي سيتم هندرتها وترتيبها حسب الأولوية فليس من الممكن هندرة جميع العمليات بالوقت نفسه.
3) صياغة الرؤية المستقبلية لمشروع الهندرة بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها، ويلبي احتياجات المستفيدين.
4) الاختيار الجيد لأعضاء فريق الهندرة مع ضرورة اقتناعهم بجدوى العمل الذي يقومون به وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية لإحداث التغيير.
5) التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع.
6) عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية وعدم الخوض في التفاصيل الدقيقة.
7) ابتكار حلول منطقية قابلة للتطبيق وبحسب قدرة المكتبة ومتطلبات سوق العمل.
8) استخدام تقنية المعلومات مع مراعاة التكلفة.
9) عدم الاستعجال في مرحلة إعادة تصميم العمليات.
10) إشراك الجهة المستفيدة والقائمين على العمل في وضع الحلول الابتكارية واختيارها.
11) خفض مقاومة العاملين للتغيير إلى الهندرة من خلال توعيتهم بأهمية عملية الهندرة[22].

2.2 المكتبات المدرسية:

تأتي أهمية المكتبات المدرسية من كونها أول نوع من المكتبات التي يرتادها الفرد في حياته، وتتأثر علاقته المستقبلية بالمكتبات الأخرى، كالجامعية والعامة، بمدى نجاح أو فشل تجربته الأولى باستخدام المكتبة المدرسية. وعليه يجب أن تكون هذه التجربة

[22] إبراهيم، السعيد مبروك: إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، ص ص246-250

محببة على قلبه حتى يترعرع على حب القراءة وعلى التعلم الذاتي والإبداع[23]. من هنا لا بد أن يتوافر للمكتبة المدرسية الموارد المادية والبشرية اللازمة لتضلع بوظائفها المناطة بها في عملية التعليم والتعلم للمجتمع المدرسي.

1.2.2 تعريف المكتبة المدرسية:

عُرفت المكتبات المدرسية بأبسط مفهوم لها بأنها: " المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين مكتبة، وتهدف إلى خدمة المجتمع المدرسي المكون من الطلبة والمدرسين"[24].

وتمتاز المكتبة المدرسية بثلاث نقاط تمثل الدعامة الأساسية لإحداث تأثير فعال في المجتمع المدرسي:

a) يقوم على تشغيل المكتبة وإدارتها أمين مكتبة متخصص بعلم المكتبات والمعلومات، وله قدرة على التدريس في الفصول الدراسية، مما يمكنه من القيام بالأدوار الموكلة إليه: تطوير مهارات القراءة والكتابة، إدارة المكتبة المدرسية، التعاون مع هيئة التدريس والتواصل مع المجتمع المحلي.
b) توفر كافة أنواع مصادر المعلومات لتدعم المنهاج الدراسي للمدرسة إضافة إلى المشاريع الفردية والتطوير الشخصي.
c) تعمل وفق سياسة واضحة وخطة للنمو والتطوير المستمر25.

2.2.2 أنواع المكتبات المدرسية:

تصنف المكتبات المدرسية حسب المرحلة التعليمية إلى ثلاثة أنواع: مكتبات المدارس الابتدائية، مكتبات المدارس الإعدادية ومكتبات المدارس الثانوية. ولكل مرحلة تعليمية خصائصها التي ينبغي أن تتوافق معها المكتبات وتعمل على تلبية احتياجاتهم[26]. ويمكن أن تصنف المكتبات حسب المدارس النوعية التابعة لها: مثل مكتبات المدارس الصناعية، مكتبات المدارس التجارية.

وبشكل عام، تقسم المكتبات المدرسية إلى الأنواع الآتية:

---

[23] خليفة، شعبان: التربية المكتبية في المدرسة العربية، ص 9.

[24] عليان، ربحي، المومني، حسن: أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي، ص 47.

[25] الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات: المبادئ التوجيهية للمكتبة المدرسية، ص ص 14-15.

[26] عبد الهادي، محمد فتحي، عبد الشافي، حسن محمد، شحاتة، حسن سيد: المكتبة المدرسة ودورها في نظم التعليم المعاصر، ص 27.

1. **المكتبة المركزية للمدرسة:** وهي المركز الرئيس للقراءة والدراسة والبحث، وتقدم خدماتها لجميع فئات المجتمع المدرسي.
2. **مكتبة الصف:** وتوجد داخل الغرفة الصفية، ويقتصر استخدامها على طلاب الصف الذين يسهمون في إنشائها وإدارتها.
3. **مكتبة المقررات (أو مكتبة المادة):** وتشتمل على مصادر المعلومات المتعلقة بمادة دراسية أو موضوع أو عدة موضوعات ذات صلة مع بعضها بعضاً، ليتم الاستفادة منها عند تدريس المادة أو الموضوع، مثل مكتبة مادة اللغة العربية أو مكتبة الدراسات الاجتماعية.
4. **المكتبة المدرسية المتنقلة:** والتي تنطلق من مكتبة مركزية مثل مكتبة مديرية التربية في المنطقة إلى المدارس التي ليس لديها مكتبات مدرسية[27].

ونجد في بعض الأحيان مكتبات موجهة للمعلمين والتي تشتمل على مصادر المعلومات التي تنمي كفاءتهم المهنية[28].

3.2.2 دور المكتبات المدرسية في المدارس وفق المعايير الدولية:

تتمثل مهمة ووظائف المكتبة المدرسية في تحسين عمليتي التعليم والتعلم للجميع كما هو موضح في المبادئ التوجيهية للمكتبة المدرسية:

1) دعم الأهداف التعليمية كما هو مبين في رسالة المدرسة والمناهج.
2) تنمية العادات القرائية ومهارات التعلم لدى الطفل واستخدام المكتبات طوال حياتهم.
3) تقديم الفرص للتجارب في إنشاء واستخدام المعلومات للمعرفة والفهم والخيال والتمتع بها.
4) دعم تعلم جميع الطلاب وممارستهم للمهارات المتعلقة بتقييم واستخدام المعلومات.
5) توفير إتاحة الوصول إلى المصادر.
6) تنظيم الأنشطة التي تشجع الوعي والحساسية الثقافية والاجتماعية.
7) العمل مع الطلاب والمدرسين والإداريين وأولياء الأمور لتحقيق رسالة المدرسة.

---

[27] عليان، ربحي، المومني، حسن: أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي، ص ص 48-49.

[28] عبد الهادي، محمد فتحي، عبد الشافي، حسن محمد، شحاتة، حسن سيد: المكتبة المدرسة ودورها في نظم التعليم المعاصر، ص 27.

8) الإعلان عن مفهوم الحرية الفكرية والوصول إلى المعلومات ضروريان للمواطنة الفعالة والمسؤولة.
9) تعزيز القراءة ومصادر وخدمات مكتبة المدرسة لمجتمع المدرسة بأكمله وما بعده[29].

ثالثاً: الجانب التطبيقي: التصور المقترح لإعادة هندسة المكتبات المدرسية الرسمية في سورية:

نحن في أمسّ الحاجة لتغيير الواقع المتدني لمكتباتنا المدرسية، وهذا يتطلب تكيّف المدرسة ومكتبتها مع الاحتياجات المعلوماتية المتغيرة للمجتمع المدرسي وليس العكس، ويتطلب تغير الفكر الإداري والاعتماد على مناهج الفكر الإداري المعاصر، وتغير الصورة الضبابية لأهمية دور المكتبة المدرسية في العملية التعليمية والتربوية من قبل أفراد المجتمع المدرسي ومتخذي القرار في وزارة التربية.

1.3 المشاكل والتحديات التي تواجه قطاع المكتبات المدرسية الرسمية في سورية:

مازالت مكتباتنا المدرسية الرسمية في سورية على هامش العملية التعليمية والتربوية، واستخدامها يتم كمصادفة وليس كعادة ألفناها أو يألفها أبناؤنا. وهذا عائد إلى مجموعة من الصعوبات والتحديات التي يمكن تلخيصها كالآتي:

أولاً: العوائق التشريعية:

الاطلاع على مجموعة القرارات والبلاغات الصادرة عن وزارة التربية وتحليلها يعكس نوعين من الثغرات التي تحول دون تطور المكتبات في المدارس الرسمية السورية: الخلل في التشريعات المعمول بها من جهة والخلل في تنفيذ التشريعات من جهة أخرى[30]. نستعرض منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

- **الخلل في التشريعات المكتبية:**

– أحدث التشريعات المكتبية الصادرة، تعود للأسف إلى نهاية عام 2006، والمتمثلة بالقرار القاضي بتشكيل لجنة وزارية لإعداد دليل عمل ناظم للمكتبات التابعة لوزارة التربية. وهذا دليل على عدم مواءمة التشريعات للتغيرات والتطورات الحالية في قطاع التعليم ما قبل الجامعي.
– عدم جدوى التغيرات التي أُدخلت على الهيكل التنظيمي، في فترة الثمانينات، المتمثلة بدمج مديرية إدارة المكتبات في مديرية تقنيات التعليم وتقليص مستواها من

[29] الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات: المبادئ التوجيهية للمكتبة المدرسية، ص55.
[30] حمد، أمير: المكتبات المدرسية في مدينة دمشق: دراسة لواقعها ومقترحات لتطويرها (ورقة عمل غير منشورة).

مستوى مديرية إلى مستوى شعبة. ومن ثم تعديل ذلك لتصبح شعبة المكتبات تابعة لمديرية المناهج والتوجيه. وهذا أدى إلى إهمال المكتبات المدرسية بدل التركيز على تطويرها.

- عدم كفاية التشريعات الصادرة على المعايير التي تحدد مواصفات المبنى والتجهيزات والموقع.
- عدم كفاية الميزانية المخصصة لتنمية مجموعات المكتبة مقارنة مع الارتفاع المطرد في الاسعار الذي نشهده في قطاع النشر، والمتمثلة بنسبة 10% من ميزانية التعاون والنشاط لشراء كتب ومراجع اختصاصية وعلمية وثقافية.
- تصنف وظيفة أمناء المكتبات من ضمن الوظائف الإدارية، كما هو محدد بالنظام الداخلي للمكتبات المدرسية، وهذا لا يتناسب مع التطور في الأدوار الجديدة لاختصاصي المكتبات في المنحى التعليمي والتربوي.
- عدم كفاية تحديد أوقات فتح المكتبة مع أوقات دوام المدرسة التابع لها، نظراً لكثافة المنهاج وضيق الوقت المخصص للطلبة والمعلمين لارتياد المكتبة.

▪ **التراخي في تطبيق ما نصت عليه هذه التشريعات:**

- التراخي في تطبيق قرار تشكيل لجنة المكتبة المدرسية كما هو محدد في النظام الداخلي للمكتبات المدرسية والذي ينص على تشكيل لجنة بإدارة مدير المدرسة ومؤلفة من ثلاثة مدرسين وممثل عن الطلبة وأمين المكتبة. وهذا الإهمال يؤدي إلى إهمال المكتبة من قبل الكادر الإداري والتدريسي على السواء وينعكس بشكل مباشر على الطلاب.
- التقاعس عن الاهتمام بمكتبات الصفوف المفترض إحداثها في مدارس المرحلة الابتدائية (التعليم الأساسي).
- على الرغم من صدور قرار بتخصيص حصة للمطالعة في المكتبة كل 15 تقتطع من حصة اللغة العربية، إلا أن هذا القرار لم يوضع موضع التنفيذ. وربما يعود السبب في ذلك إلى كثافة منهاج اللغة العربية مقارنة مع الساعات التدريسية المخصصة له.
- التقاعس عن تنفيذ القرار المتعلق بنظام المكتبات المدرسية العامة، والذي ينص على اختيار مدرسة في كل حي أو منطقة لتكون مكتبتها مركزاً ثقافياً واجتماعياً تخدم البيئة المحلية من مكتبات مدرسية أخرى أو سكان وذلك خارج أوقات الدوام الرسمي (17:00 حتى 21:00).

- التقاعس عن تنفيذ القرار المتعلق بنظام المكتبة المدرسية الشاملة والذي يعود تاريخ صدوره لسنة 1985 ويتضمن مشروعاً نموذجياً لتحويل بعض المكتبات المدرسية إلى مكتبات شاملة لتكون نموذجاً يحتذى به في باقي المكتبات المدرسية ونص القرار على بدء تطبيق النظام اعتباراً من بداية العام 1985–1986.
- اعتباراً من عام 2004، تم إدراج تخصص علم المكتبات والمعلومات من بين التخصصات المطلوبة في مسابقات التوظيف والتعيين التي تجريها وزارة التربية للتعيين بوظيفة أمين مكتبة، لكن ما نلمسه على أرض الواقع هو الاستمرار في تكليف المعلمين المحالين صحياً لاستلام أمانة المكتبة.
- التراخي عن تنفيذ البلاغ الوزاري الصادر سنة 2005 والمتضمن تحديد المدارس ذات المكتبات الكبيرة ليتم تزويدها بأجهزة حاسوب وربطها بشبكة المدارس في وزارة التربية لتكون نواة لمكتبة إلكترونية وتأهيل أمناء المكتبات في مجال استخدام الحاسوب.

ثانياً: العوائق المادية:

- يشكو غالبية اختصاصي المكتبات من محدودية المساحة المخصصة للمكتبات المدرسية، حيث إنها لا تتعدى كونها حجرة صفيّة صغيرة المساحة تشتمل على عدد من الرفوف والمناضد المزودة بعدد من الكراسي. وهذا لا يسمح باستقبال العدد الكافي من التلاميذ ،ولا بالقيام بالأنشطة التعليمية والتربوية والتثقيفية والترفيهية بداخلها.
- تغيب بشكل كبير تكنولوجيا المعلومات عن مكتبات المدارس الرسمية السورية مما لا يسمح لأفراد المجتمع المدرسي وبشكل خاص الطلاب والمعلمين للوصول إلى مصادر المعلومات الإلكترونية المتاحة على الشابكة.
- نلحظ غياباً ملحوظاً لسياسة بناء المجموعات المكتبية، وتنميتها ،وهذا عنصر أساسي لضمان توفير مجموعات مكتبية متوازنة وداعمة للمنهج الدراسي، إضافة إلى عدم كفاية هذه المجموعات من حيث العدد والنوع بما يتوافق مع تعداد المجتمع المدرسي وتنوع احتياجاته.
- ضآلة الاعتمادات المالية المخصصة للمكتبات المدرسية فنسبة 10% من التعاون والنشاط لا تكفي لسدِّ احتياجاتها وتطوير خدماتها[31].

[31] العسافين، عيسى: خريطة المكتبات ومراكز المعلومات السورية: دراسة في الإدارة وتحدياتها (ورقة عمل غير منشورة).

ثالثاً: العوائق البشرية:

- **المجتمع المدرسي:**

إضافة إلى مشكلات التعليم في سورية المتمثلة بأسلوب التلقين، الصفوف المكتظة، تسرب الطلاب، السماح بالعقاب البدني، ضعف التأهيل العلمي لدى المعلمين، إهمال النشاطات اللاصفية وغيرها، جاءت الأزمة السورية لتزيد الأمور سوءاً. تمثلت تداعياتها بارتفاع عدد الطلاب الذين لم يلتحقوا بمدارسهم خلال فترة التوتر الأمني، عدم قدرة المدارس على استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلاب الوافدين من المناطق الساخنة، تدني أداء المعلمين والإداريين على السواء نتيجة الأعباء الاجتماعية (التهجير) والأعباء الاقتصادية (غلاء المعيشة)، إضافة إلى تضرر المدارس وتعرض بنيتها التحتية للنهب والدمار[32]. وهذا بطبيعة الحال يؤثر في المكتبات التي تعاني مسبقاً من ضعف في مواردها وخدماتها، ويتمثل التحدي الجديد بضرورة التكيف للتوافق مع احتياجات الطلاب وبخاصة طلاب الفئة (ب) والذين يعانون من صعوبات تعليمية ونفسية، وبضرورة التكيف مع احتياجات المعلمين لتطوير ودعم خبراتهم التعليمية والتربوية والمهنية.

من ناحية أخرى نلمس تغيراً في سلوكيات الطلاب مع تطور تكنولوجيا المعلومات. وهنا يتوجب على المكتبة التكيف للتوافق مع احتياجاتهم في البيئة الرقمية والعمل على تقليل الفجوة بين الطلاب ومعلميهم. وقد أثبتت الدراسات[33] أن الطلاب والذين نطلق عليهم جيل الإنترنت يتمتعون بصفات مختلفة عن تلك التي يتمتع بها الأفراد الأكبر سناً:

1. متأقلمون مع التكنولوجيا الحديثة: يتمتعون بمهارة استخدام الأجهزة الإلكترونية بكل بساطة ولديهم القدرة على التعلم الذاتي للتطبيقات الحديثة.
2. متأقلمون مع القراءة الإلكترونية على شاشة الحاسب أو الهاتف الجوال.
3. لديهم القدرة على القيام بأكثر من نشاط بالوقت نفسه: قادرون على القراءة والقيام بالمحادثات والاستماع للموسيقا بالوقت نفسه ،وينجحون بها.
4. لا يحبذون فكرة الهدوء التام في المكتبات.
5. بحاجة للوصول السهل والسريع لمصادر المعلومات: يميلون للبحث في القواميس الإلكترونية أكثر من استخدام القواميس المطبوعة.

---

[32] عرابي، بلال: بناء سورية وإعمارها في التعليم، ص ص 157-169.

[33] Touitou, Cécile: Les nouveaux usages des générations internet: un défis pour les bibliothèques et les bibliothécaires, p p 68-69.

6. يعدُّ الإنترنت أول مصدر للمعلومات بالنسبة لهم إضافة إلى محرك البحث جوجل. وهذا على عكس الأجيال الماضية التي مازالت تفضل وتثق بمصادر المعلومات المطبوعة من كتب ودوريات.
7. بحاجة لاستخدام هواتفهم المحمولة باستمرار لكي يبقوا باتصال دائم مع أصدقائهم وأفراد عائلتهم في أي مكان وأي زمان.

- **اختصاصيو المكتبات:**

نلحظ أن المكتبات المدرسية الرسمية تدار غالبا من قبل مدرّس (محال صحياً) ليتولى مهام ونشاطات المكتبة التي لا تتعدى فكرة توزيع الكتب المدرسية واستلامها في بداية ونهاية كل عام دراسي. وإن تمت إدارتها من قبل متخصص بعلم المكتبات والمعلومات فإننا لا نسمع منهم سوى الآهات والشكوى لعدم قدرتهم على تنفيذ المهام المناطة بهم والتي تعلموها خلال تأهيلهم الأكاديمي، وذلك بسبب الصورة الضبابية لرسالة المكتبة ودورها في المدارس، وبسبب الأعباء الإضافية الموكلة إليهم ومنها الالتزام بالتدريس في حال غياب أحد المدرسين، إضافة إلى عدم توفر المقومات الأساسية لتفعيل دور المكتبات.

رابعاً: العوائق الخدمية:

تتسم الخدمات المكتبية المقدمة في المكتبات المدرسية بالتقليدية والمباشرة، وتكاد تقتصر على خدمة الإعارة الداخلية والخارجية، وذلك كنتيجة حتمية لعدم توفر المقومات الرئيسة لتقديم خدمة مكتبية ناجحة. والواقع لا يختلف أيضا فيما يتعلق بالالتزام بالعمليات الفنية (فهرسة وتصنيف وتكشيف...) لتنظيم المجموعات المكتبية.

2.3 ضرورة هندرة المكتبات المدرسية الرسمية في سورية:

يجب على المكتبة المدرسية في سورية أن تأخذ دورها في قلب العملية التعليمية لضمان تخريج كوادر قادرة على الانخراط في المجتمع بصورة سليمة. بخاصة أن الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (IFLA) يؤكد وجود علاقة سببية إيجابية بين المدارس التي تحوي مكتبات نشطة حديثة وكادر بشري مهتم ومعلومات متنوعة والنتائج التعليمية للتلامذة[34].

وبعد استعراض العوائق والتحديات، بإمكاننا حصر دواعي هندرة المكتبات المدرسية بالنقاط الرئيسية الآتية:

[34] سعادة، غلاديس، خير الله، نعمى، رحمة، باتريسيا: المكتبات المدرسية الرسمية في لبنان: واقع ومرتجى، ص58.

1. الخلل في التشريعات الوزارية فيما يتعلق بقطاع المكتبات المدرسية السورية والتي لا تتوازى مع الرؤية المؤسساتية للتطوير التربوي والذي تعمل عليه حالياً وزارة التربية، والشاهد على ذلك المؤتمر المنعقد مؤخراً خلال الفترة الممتدة بين 26 و28 أيلول 2019، تحت عنوان "رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن"، وافتتاح المنصة التربوية في شهر آذار 2019.
2. المكتبات المدرسية في سورية في طور الانهيار أمام المتغيرات والتحديات والتطورات في بيئتها الداخلية والخارجية على السواء. و نلحظ ذلك من خلال:

a. عجز المكتبات المدرسية عن مواكبة التطورات التكنولوجية التي نشهدها في أيامنا هذه (الألعاب الإلكترونية، الهواتف الذكية، الأتمتة، الشبكات الاجتماعية...).
b. عجز مكتباتنا المدرسية عن مواكبة الاحتياجات المعلوماتية المتغيرة للمجتمع المدرسي.
c. عدم مواكبة مكتباتنا المدرسية للمنهاج التعليمي المطوّر في الآونة الأخيرة، فنظام التدريس القائم في مدارسنا لا يزال يعتمد على التلقين من جانب المعلم والاستظهار من جانب الطالب، والكتاب المدرسي هو المصدر الوحيد للمعلومات وللنجاح في الامتحانات.
d. الصورة الضبابية للدور الحقيقي الذي يجب أن يتولاه اختصاصي المكتبات المدرسية.

3. ضرورة تفعيل خدمات المكتبات المدرسية فهي الحل الرئيس والأهم للتعافي من الآثار الاجتماعية والنفسية والتعليمية السلبية للأزمة السورية والتي مزقت بلدنا على مدار ثماني سنوات.
4. ضرورة تفعيل دور المكتبات المدرسية وبخاصة في المناطق الريفية النائية حيث لا وجود لمكتبات عامة، ولا وجود لمكتبات منزلية تساعد على غرس عادات وسلوكيات القراءة لدى الطلاب و بناء الفرد الفعال في المجتمع.

3.3 النتائج المرجوة من عملية الهندرة في المكتبات المدرسية الرسمية في سورية:

نهدف من خلال التصور المقترح الوصول إلى الأهداف الآتية:

1. تبسيط عمليتي التعليم والتعلّم وإغنائهما.
2. الإسهام في بناء المحتوى التعليمي السوري لمرحلة ما قبل التعليم الجامعي وفق أسس ومعايير مقننة.

3. مساعدة الطلاب على التفوق الدراسي.
4. تخريج طلاب مفكرين، مثقفين، قارئين، مبدعين، سليمين اجتماعياً ونفسياً ويتمتعون بمهارات الوعي المعلوماتي.
5. تنمية تطوير مهارات الكادر التدريسي وقدراته في عملية التعليم والبحث والإدارة .
6. بناء علاقات تعاون مع أفراد المجتمع المدرسي.
7. تكوين اتجاهات إيجابية نحو المكتبة واختصاصيي المكتبات المدرسية.
8. توطيد علاقات التعاون والتشارك بين اختصاصيي المكتبات المدرسية.
9. توحيد العمل وتطويره في المكتبات المدرسية وفق المعايير والسياسات المقننة.

4.3 التصور المقترح لهندرة المكتبات المدرسية الرسمية السورية:

من الطبيعي أن يكون للمكتبة المدرسية وظائفها الخاصة والتي تميزها من باقي أنواع المكتبات ،وذلك بحكم تبعيتها لمؤسسة تعليمية تربوية، ومن الطبيعي أن يكون للمكتبة المدرسية في سورية وظائفها وأهدافها الخاصة والتي تميزها من باقي المكتبات المدرسية في العالم العربي والغربي و ذلك بحكم التداعيات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسة والدينية لما بعد الأزمة السورية.

تم إعداد هذا التصور بالاعتماد على مراجعة الأدبيات في الموضوع، بالقيام بدراسة استطلاعية للتجارب الناجحة في البلدان العربية والأجنبية[35]، بالعودة إلى المعايير الموحدة للمكتبات المدرسية ،وبالانطلاق من الواقع الذي عشناه و يعيشه أبناؤنا وما زلنا نلمس آثاره إلى الآن.

وجبت الإشارة بأن محاور التصور المقترح متكاملة مع بعضها بعضاً وليست منفصلة، بعضها ينبثق من الوظائف الرئيسة للمكتبة التي لم يتم إلغاؤها لكن تم إعادة تأطيرها بالطريقة الصحيحة وبعضها تم اقتراحه بناءً على تحديات الوضع الراهن.

تم تقسيم وظائف المكتبات المدرسية إلى أربعة محاور: المكتبة كمؤسسة تعليمية، المكتبة كمؤسسة تربوية، المكتبة كمؤسسة متطورة، المكتبة كمؤسسة اجتماعية تشاركية[36]:

1. المحور التعليمي: المكتبة كمؤسسة تعليمية:

[35] اعتمدنا بشكل خاص على إحدى التجارب الكندية التي طورت مفهوم المكتبة المدرسية إلى مركز مصادر التعلم:
Moreau, Brigitte, Ste-Marie, Elise, Voituriez, Capucine: La bibliothèque scolaire du XXIe siècle: un modèle en 4 axes.

[36] العساف، عبير، إعداد تصور مقترح للمكتبة المدرسية في سورية، (ورقة عمل غير منشورة).

يمكن للمكتبة المدرسية كمؤسسة تعليمية أن تكون مصاحبة للعملية التعليمية في الصفوف من خلال تأدية الوظائف الآتية:

1) توفير مجموعة متوازنة من مصادر المعلومات التعليمية والعلمية على اختلاف أشكالها وتخصصاتها لدعم عملية التعليم والتعلّم، بحيث لا يبقى الكتاب المدرسي هو المصدر الوحيد للمعلومة أمام الطلبة والمعلمين. وعادة ما تشتمل المكتبة المدرسية على كتب المراجع، الخرائط، التسجيلات الصوتية، الروايات، الكرات الأرضية، الرسوم التوضيحية وغيرها.
2) توفير مصادر المعلومات المهنية والتثقيفية التي تساعد المعلمين والإداريين وحتى المكتبيين على تنمية خبرتهم المهنية ورفع كفايتهم في العمل: ونركز بشكل أساسي على المعلمين، فالمعلم هو عنصر مهم في العملية التعليمية فكلما ارتفع مستواه العلمي وأداؤه في العمل انعكس ذلك بشكل إيجابي على التحصيل الدراسي للطلاب. من مصادر المعلومات المهمة للمعلمين نذكر تلك التي لها علاقة بالطلاب بطيئي التعلم وكيفية التعامل معهم.
3) إدارج الألعاب كمصدر من مصادر المعلومات بخاصة في مرحلة رياض الأطفال والتعليم الأساسي مثل الشطرنج، ألعاب التركيب والألعاب التعليمية.
4) تضمين الكتب المدرسية قوائم مختارة بمصادر المعلومات الداعمة للمقرر المدرسي: الكتاب المدرسي يشتمل على النقاط الأساسية للمادة الدراسية ويبقى على الطالب البحث بنفسه عن المعلومات الإضافية بالاعتماد على القائمة الببليوغرافية الملحقة بالمقرر المدرسي.
5) تطوير مهارات الوعي المعلوماتي لدى الطلبة بما يتوافق مع مرحلتهم الدراسية: ويتضمن تمكين الطلاب من اكتساب مهارة التعلم الذاتي، معرفة استخدام الفهرس، المعرفة بنظام التصنيف، البحث في المصادر المرجعية، البحث على شبكة الإنترنت، تحديد الحاجة المعلوماتية، التمتع بالتفكير النقدي والتحليلي وكيفية إعداد البحث وتوثيقه. وهنا تتولد ضرورة التعاون بين المدرسين واختصاصيي المكتبات لإعداد و تدريس هذه المهارات.
6) تنمية وترسيخ العادات والمهارات القرائية والكتابية لدى الطلبة: لا يقتصر دور المكتبة المدرسية على توفير المواد القرائية للطلاب بل يتعداه إلى الإرشاد والتوجيه على القراءة التحليلية والنقدية. والمهارات القرائية يجب أن تتبع بالمهارات الكتابية، فناتج عملية القراءة هي أعمال الطلاب.

7) ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة: فئة أ و فئة ب، المتميزون، ذوي الاحتياجات الخاصة، صعاب التعلم...
8) تنمية المهارات القرائية لدى المعلمين: فقد أثبتت الأبحاث[37] أن هنالك علاقة طردية بين قراءات المعلم وقراءات طلابه فكلما كانت قراءاته كثيرة ومتنوعة كثرت وتنوعت قراءات طلابه والأهم من ذلك أنه كلما كثرت قراءات المعلم و تنوعت ارتفع أداؤه.

2. المحور التربوي: المكتبة كمؤسسة تربوية:

يمكن للمكتبة المدرسية كمؤسسة تربوية أن تسهم في صقل مواهب الطلاب وهواياتهم وتفجر طاقاتهم الكامنة وتمكنهم من أن يكونوا أفراداً صالحين وفعالين وإيجابين في المجتمع من خلال تأديتها الوظائف الآتية:

1) تمكين الطلاب من ممارسة مختلف أنواع النشاطات الفردية والجماعية وفقاً لميولهم وقدراتهم ومواهبهم.
2) استثمار وقت فراغهم بالأنشطة التربوية المفيدة مما يحقق الصحة النفسية لهم.
3) مساعدة الطلاب في اكتشاف ميولهم وقدراتهم والعمل على تنميتها وتطويرها.
4) تنمية ثقافة الإبداع لديهم، المبادأة، التجديد والابتكار.
5) غرس القيم الإيجابية لدى الطلبة كالعمل كفريق، الحوار الإيجابي، إبداء الرأي، التزام النظام، تحمل المسؤولية، احترام آراء الآخرين، الحفاظ على الممتلكات العامة، النظافة.
6) اكتساب خبرات ومهارات جديدة من خلال حل المشكلات والتحديات التي يواجهونها في الأنشطة التربوية.
7) العمل على جذب الطلاب للمدرسة والتقليل من غيابهم أو تسربهم.

كثيرة هي الأنشطة اللاصفية التي يمكن أن تقوم بها المكتبة لتصبح مركزاً تربوياً وثقافياً، نذكر منها: إصدار الصحف والمجلات (الورقية والإلكترونية)[38]، إعداد البرامج الإذاعية، تنظيم المحاضرات والندوات، الحديث عن الكتب وعرض مستخلصاتها، المشاركة في الاحتفالات الوطنية والدينية، تأسيس نادي أصدقاء المكتبة، افتتاح النادي الصيفي، تنظيم المعارض والورش والمشاريع، والإعلان عن مسابقة الأحاجي.

[37] خليفة، شعبان: التربية المكتبية في المدرسة العربية، ص ص 26- 27.
[38] هنالك العديد من هي البرمجيات التي تسمح بإصدار المجلات بطريقة مجانية وسهلة، نذكر منها: flipsnqck

3. محور البيئة الرقمية: المكتبة كمؤسسة متطورة:

في البيئة الرقمية، على المكتبة المدرسية أن تتكيف مع التطورات التكنولوجية وسلوكيات واحتياجات المجتمع المدرسي الجديدة. ويتمحور دورها بضرورة تقليل الفجوة الرقمية بين الطلاب والمدرسين.

وعليه تتمثل وظائف المكتبة بالآتي:

1. **توفير الإمكانات التقنية:** مقابس الكهرباء، الحواسيب، النفاذ لشبكة الإنترنت، إعارة الأجهزة الإلكترونية، السماح باستخدام الهواتف الجوالة وفق ضوابط محددة وغيرها.
2. إدخال الألعاب الإلكترونية التعليمية لمجموعات المكتبة.
3. **توفير مصادر المعلومات الإلكترونية:** مثل القواميس الإلكترونية، الموسوعات الإلكترونية والفيديوهات التعليمية، مدونات الأساتذة التعليمية، وغيرها.
4. توفير الخدمات المكتبية على الموقع الإلكتروني للمكتبة مثل قراءة قصة وخدمة الإعارة.
5. التواجد على مواقع الشبكات الاجتماعية.
6. **محور البيئة التشاركية:** المكتبة كمؤسسة اجتماعية تشاركية:

لم تعد المكتبات المدرسية قادرة على العمل بشكل فردي إنما عليها من الآن وصاعداً التعاون مع المجتمع المدرسي من جهة والتعاون مع المؤسسات الأخرى من جهة أخرى وذلك لتبادل الخبرات والخدمات وتوحيد المصطلحات وتفادي تكرار الأعمال:

1. التشارك مع المجتمع المدرسي:

a. **التشارك مع الكادر التدريسي:** عندما يعمل اختصاصيو المكتبات المدرسية والمعلمون معاً يحقق الطلاب مستوى أعلى من مهارات القراءة والكتابة والمهارات السلوكية[39]، ويتم ذلك بالاختيار المشترك لمصادر المعلومات الداعمة للمقرر المدرسي، تنظيم زيارات الطلاب للمكتبة والمكتبات الأخرى، وتفعيل الأنشطة التربوية.

b. **التشارك مع الطلاب:** وذلك لخلق الطالب المنتج، المبدع والمبتكر بإتاحة البيئة المحفزة للعمل، ويمكن أن يتم ذلك بإتاحة الفرصة لهم باقتراح شراء مصادر المعلومات، بالتخطيط للخدمات الجديدة، بالإسهام في التحضير للمعارض والندوات، بالتسويق لنشاطات المكتبة وغيرها.

[39] الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات: المبادئ التوجيهية للمكتبة المدرسية، ص 54.

c. **التشارك مع أولياء الطلاب:** لتنمية العادات القرائية لدى أبنائهم، وتقويم سلوكياتهم إضافة إلى محو الأمية الأبجدية والمعلوماتية لدى الأهل، وتيسير تدفق **المعلومات**، والعمل معهم على حفظ التراث الثقافي المحلي وصولا إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

2. **التشارك مع مؤسسات المعلومات الأخرى والجمعيات المهنية:**

a. **التشارك بين المكتبات المدرسية في وظائف المكتبة:** الإعداد الفني لمصادر المعلومات، إصدار الفهرس المدرسي الموحد، إصدار مدونة اختصاصي المكتبات المدرسية، نشر مجلة المكتبات المدرسية، الإعارة التبادلية، والاقتناء التعاوني وغيرها.

b. التشارك بين المكتبات المدرسية لإنتاج المصادر التعليمية والتثقيفية، وبذلك تتحول المكتبة إلى مؤسسة منتجة للمعلومات وليست فقط مستهلكة للمعلومات من خلال بناء المستودع الرقمي المؤسساتي وأن تدعو وتسهم بإيداع المنتجات التعليمية المحلية بداخله، مثل: الأنشطة الصوتية، الصور، الدروس النموذجية، مشاريع الطلبة. وستتمحور وظيفة اختصاصيي المكتبات بالترويج ودعم مبدأ الوصول الحر للمعلومات والاهتمام بإنشاء الميتاداتا لتسهيل عملية استرجاع المعلومات.

c. التشارك مع مكتبات المراكز الثقافية لخدمة أولياء الأمور وأهالي الحي في البيئة المحيطة بالمدرسة، والتعاون مع المكتبات الجامعية والتي سيلتحق بها لاحقاً خريجو المرحلة الثانوية، بخاصة أن تمكين الطلبة بمهارات التعلم الذاتي من شأنه رفع سوية التعليم الجامعي والعالي فيما بعد.

d. **التشارك مع جمعية المكتبات والوثائق السورية:** وذلك لعقد الندوات والمؤتمرات، تفعيل الدورات التدريبية، التعريف بمؤسسات المعلومات المختلفة، العمل على تطوير التعاون بين المكتبات المدرسية، الارتقاء بمهنة اختصاصي المكتبات.

5.3 المتطلبات الضرورية لنجاح التصور المقترح لهندرة المكتبات المدرسية في سورية:

في ضوء التصور المقترح لهندرة المكتبات المدرسية الرسمية في سورية يمكن استخلاص مجموعة من المتطلبات الرئيسة التي من شأنها ضمان نجاحه وتتمثل بالآتي:

1. إعادة التفكير بطريقة التعليم:

لا بد من الإشارة أن نجاح المكتبة المدرسية بدورها الجديد يجب أن يتم بالتوازي مع تطوير أسلوب التعليم التقليدي الذي يتمحور حول الكتاب المدرسي، فعلينا الانتقال بالعملية التعليمية من ثقافة الإيداع والحشو إلى ثقافة الإبداع والتميز والعمل بالتعاون مع المكتبات المدرسية على تخريج الطالب المثقف والواعي وعدم الاقتصار على الطالب المتعلِّم.

2. إعادة التفكير بالتشريعات المكتبية:

نجاح المكتبة المدرسية يتوقف من جانبٍ على كفاءة التشريعات المكتبية المعمول بها وشموليتها، ومن هنا لا بد من إعادة النظر بهذه التشريعات وتحديثها بشكل مستمر وإعداد سياسة مكتبية وتربوية واضحة وسليمة لتقنين العمل ولتكون دليل عمل يستشار به لتنمية وتطوير المكتبات المدرسية، إضافة إلى ضرورة توفر المقومات المادية والبشرية الداعمة.

3. إعادة التفكير بالمبنى:

1) ضرورة تغيير فكرة المكتبة المدرسية باعتبارها مجرد حجرة واحدة تشتمل على رفوف ومناضد وكراسي مجموعة من الكتب.
2) ضرورة الاهتمام بالمكتبات الصفية فقد أثبتت الدراسات[40] أن المكتبات الصفية تعمل على تحسين المهارات والعادات القرائية لدى الطلاب، إضافة إلى ما تقدمه من سهولة الوصول لمصادر المعلومات. هذا النوع من المكتبات له أهمية إضافية للطلاب من صعاب التعلم وطلاب (الفئة ب) الذين منعتهم الحرب من إتمام تعليمهم كما هو مخطط. مع العلم أن نجاح دور المكتبة الصفية يتوقف على ما تقدمه من مجموعات مكتبية تتناسب مع قدراتهم القرائية وتلامس اهتماماتهم. من الجيد أيضاً التفكير بطريقة تنظيم هذه المجموعة المكتبية باستخدام كلمات بسيطة وصور والابتعاد عن طرق التنظيم باستخدام نظم التصنيف.
3) ضرورة تغيير فكرة الهدوء التام في المكتبة.

[40] Berrill, Deborah p.: comment organiser ma bibliothèque de classe afin qu'elle soit accessible à tous les élevés?.

4) إعادة تصميم مبنى المكتبة المدرسية حسب احتياجات المجتمع المدرسي المتنوعة:
a. مكان للدراسة والبحث الهادئ.
b. خلوات الدراسة الفردية.
c. خلوات العمل الجماعي: يعمل الطلاب فيها بصحبة المدرّس أو من دونه في مجموعات للقيام بالأنشطة الجماعية.
d. مكان للقراءة الترويحية.
e. مكان لتعلم اللغات الأجنبية الحيّة. نحن في عصر نسعى فيه لتمكين طلابنا ومعلمينا من المهارات اللغوية الضرورية للانخراط في مجتمع المعرفة.
f. مكان لاستخدام الحواسيب والنفاذ لشبكة الإنترنت.
g. مكان للأنشطة المكتبية: ساعة القصة، مسرحة القصص، الألعاب الإلكترونية التعليمية.
5) ضرورة التوسع بأيام دوام المكتبة المدرسية وساعاتها.
6) ضرورة التواجد على الشابكة (إصدار الموقع الإلكتروني، صفحة الفيسبوك، إنشاء المدونات، التواجد في العالم الافتراضي...).

4. إعادة التفكير بالمجموعات المكتبية:

1) ضرورة تغيير فكرة احتواء المكتبة على كتب المناهج الدراسية وبعض القصص.
2) ضرورة إعداد سياسة مناسبة لبناء المجموعات وتنميتها، فهناك علاقة وثيقة بين البناء الجيد لمجموعات مصادر المعلومات وفعالية الخدمة المكتبية ونجاحها.
3) ضرورة تنظيم مصادر المعلومات لتكون في متناول المستفيد بأيسر الطرق.
4) يجب أن تشتمل المجموعات المكتبية في المكتبة المدرسية على:
a. مصادر المعلومات الداعمة للمنهاج الدراسي.
b. مصادر المعلومات المنتجة محلياً (مشاريع الطلبة، الدروس النموذجية، الأنشطة الصوتية، تمارين تدريبية وغيرها).
c. مصادر المعلومات الثقافية والترفيهية: الألعاب (كالشطرنج و قطع التركيب)، الأشرطة الموسيقية، والأفلام الوثائقية وغيرها.
d. مصادر المعلومات الإلكترونية المتاحة مجاناً على شبكة الإنترنت.
e. مصادر المعلومات الموجهة للمدرسين والإداريين لتطوير المهارة المهنية والتربوية.

f. مصادر المعلومات الموجهة لأولياء الأمور مثل كتب حول علم نفس الطفل، التربية الحديثة، دعم الثقة لدى الطفل، كيفية التعامل مع المراهقين.
g. علينا أن لا ننسى ضرورة توفر أدوات المكتبة مثل كتب الفهرسة، التصنيف، المعايير الموحدة، التشريعات المكتبية للمكتبات المدرسية.

5. إعادة التفكير بالخدمات:

ضرورة تنويع الخدمات المقدمة:

1) **التركيز على ضرورة إتاحة مصادر المعلومات بسهولة:** وتتضمن مجموعة من الخدمات نذكر منها خدمة الإعارة بكل أشكالها، التعريف بالكتب الحديثة، تفعيل المكتبة المتنقلة بين الصفوف، اقتراح شراء كتاب، إنشاء الفهرس المدرسي الموحد، تفعيل الخدمة المرجعية.
2) **ضرورة تنمية العادات القرائية لدى الطلبة:** وتتضمن على سبيل المثال نادي القراءة، مسابقة أفضل قارئ، لقاء مع الكتّاب والشعراء المعاصرين، تنظيم الزيارات العلمية لدور النشر ومعرض الكتاب، الإرشاد القرائي.
3) **تنمية المهارات الكتابية:** يجب أن لا تقتصر الخدمات المكتبية على تنمية العادات القرائية لدى الطلاب لكن يجب أن تشتمل أيضا على تنمية المهارات الكتابية، ويمكننا هنا وبالتعاون مع الطلاب والكادر التدريسي، الاستفادة من تطبيقات الويب 2 و إصدار wiki story أو wiki dictionary ، أو نشر مدونة المكتبة، كما يمكننا تشجيع الطلاب على إعداد مستخلصات عن الكتب، ومن الجيد أيضا إصدار مجلة المكتبة.
4) **التدريب المستمر:** يمكننا تنظيم دورات تدريبية لها علاقة بمهارات البحث على شبكة الإنترنت، مهارات استخدام المكتبة، إعداد مدونات.
5) **تفعيل الأنشطة المكتبية:** إعداد البحوث، المسابقات، الاحتفالات، المعارض...
6) التنشئة الاجتماعية السليمة: علينا هنا تفعيل خدمة العلاج بالقراءة[41] وهي من أهم الخدمات التي ستساعد في إعادة بناء جيل واعٍ و سليمٍ نفسياً.
7) **خدمات للفئات الخاصة:** لا بد لنا من مراعاة الفروق بين مجتمع الطلبة فلدينا طلاب الفئة ب، طلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة والمتميزون.

[41] من الجيد الإشارة إلى مبادرة تفعيل خدمة العلاج بالقراءة في مدرسة الآسية الخاصة في منطقة باب توما والتي أعطت ردود فعل إيجابية لدى الطلاب (مقالة قيد النشر).

6. إعادة التفكير بدراسة احتياجات المجتمع المدرسي:

عادة ما ينصب اهتمام المكتبات المدرسية على الطلاب مع تجاهل الفئات الأخرى من المجتمع المدرسي. يمكننا بداية حصر فئات المجتمع المدرسي كالآتي: الطلاب، الكادر التدريسي، الكادر الإداري وأولياء الأمور. والأهم من تقسيم المجتمع المدرسي إلى مجموعة فئات، أن نقوم بدراسة وفهم احتياجات كل فئة وسلوكياتها. وبحسب نتائج الدراسة سيتم تقسيم كل فئة إلى مجموعة فئات فرعية متجانسة بالاهتمامات والاحتياجات لخلق الخدمات المكتبية المتوافقة معها. فيمكننا التخمين مثلاً أن فئة الطلاب من الممكن أن تشتمل على: طلاب التعليم النظامي، طلاب الفئة ب، طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، الطلاب المتميزون. فيما يتعلق بفئة أولياء الأمور، يمكننا التخمين بإمكانية تقسيمها إلى: الأهل المتعلمون، الأهل الأمّيون.

لا بد لنا من معرفة أنّ أي نشاط يجب أن يبدأ باحتياجات المستفيدين وينتهي بدراسة رضاهم عن الخدمات المقدمة للقيام بالتعديلات المناسبة. وعديدة هي الطرق التي تساعد في دراسة مجتمع المستفيدين مثل الاستبانة، المجموعات البؤرية، والمقابلات الفردية.

7. إعادة توصيف مهنة اختصاصي المكتبات:

ينبغي أن تكون مهنة اختصاصي المكتبات المدرسية مهنة متحولة ومنفتحة على التطورات في البرامج التعليمية والاحتياجات المتغيرة للمجتمع المدرسي والتطورات التكنولوجية والتحديات في الظروف الخارجية.

1) ضرورة إعادة توصيف مهنة اختصاصي المكتبات المدرسية بالتركيز على:

a. **التوصيف الوظيفي:** اختصاصي إعارة، اختصاصي معلم، اختصاصي طبيب، اختصاصي تزويد، اختصاصي مهني، اختصاصي مبرمج، اختصاصي مراجع، اختصاصي البحث، اختصاصي استشاري.

b. **المواصفات الوظيفية:** مهارات التواصل، مهارات التفاوض، مهارات التحفيز، المهارات الإدارية، مهارات العمل ضمن فريق، مهارات التعلم الذاتي.

2) تعيين العدد الكافي من اختصاصي المكتبات في كل مكتبة ليتم القيام بجميع النشاطات على أكمل وجه.

3) ضرورة الاهتمام بالتعليم المستمر لاختصاصي المكتبات من الدورات التدريبية، إعداد مجلة اختصاصي المكتبات للمكتبات المدرسية، و إصدار مدونة اختصاصي المكتبات.

رابعاً: المقترحات:

وبناء على ما سبق تقترح الباحثة الآتي:

1. العمل على تطوير جودة التأهيل الأكاديمي لاختصاصي المكتبات المدرسية في سورية من خلال تطوير البرنامج التدريسي المعتمد بما يتناسب مع تطور تكنولوجيا المعلومات وإدراج مقررات تتمحور حول أدب الأطفال وعلم نفس الطفل.
2. العمل على ضمان التعليم المستمر لاختصاصي المكتبات المدرسية.
3. تكليف جمعية المكتبات والوثائق السورية وبالتعاون مع متخذي القرار في وزارة التربية بالمهام الآتية مع العلم أن اتفاقية التعاون موقعة بين الطرفين:

a. إعداد توصيف لمهنة اختصاصي المكتبات المدرسية وفق نوع المدرسة التابعة لها.
b. اختيار العاملين المؤهلين لرفدهم إلى المكتبات المدرسية.
c. وضع المعايير والسياسات المناسبة للعمل في مكتباتنا المدرسية.
d. العمل على تأسيس جمعية فرعية تابعة لجمعية المكتبات والوثائق السورية تعنى بشؤون المكتبات المدرسية السورية.
e. العمل على إصدار مجلة تكون لسان حال اختصاصي المكتبات المدرسية لتبادل الخبرات والتجارب وتطوير العمل المهني.
f. العمل على أتمتة المكتبات المدرسية وبناء الفهرس المدرسي الموحد.
g. العمل على بناء المستودع الرقمي المؤسساتي لمكتبات المؤسسات التعليمية في وزارة التربية لحفظ المحتوى التعليمي المدرسي السوري، وإتاحته.
h. إعداد خطة لمقرر التربية المكتبية تتضمن الأهداف والمهارات والمتطلبات التي تحقق الاستخدام الناجح للمكتبة المدرسية ابتداء من مرحلة رياض الأطفال وحتى نهاية المرحلة الثانوية.

4. ضرورة إعداد موقع إلكتروني أو على الأقل صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي لكل مكتبة مدرسية لتكون أداة تواصل و تفاعل مع المجتمع المدرسي.
5. تجهيز المكتبات بالإمكانات المادية بحيث تسمح باستقبال التلاميذ وتزويدهم بالمصادر التعليمية والتثقيفية المناسبة.
6. تخصيص ميزانية للمكتبات المدرسية تتناسب مع المهام الجديدة الموكلة إليها ومن ثم تخصيص ميزانية سنوية لاحقة تحدد وفق نشاطات كل مكتبة.
7. تفعيل الخطة الدراسيّة لحصة التربية المكتبية (مرفقة بدليل المعلم) وتخصيص اختصاصي مكتبات مؤهل يعمل على تنفيذها مع التركيز على الجانب العملي فيها.

خامساً: بعض الحلول الابتكارية:

من الممكن الاستئناس بهذه الحلول لكي نستطيع مواجهة التحديات التي تعترض تطبيق مشروع الهندرة والناتجة من تردي الوضع الاقتصادي وضعف البنية التحتية إلى جانب قلة الموارد البشرية المؤهلة:

1. **التعاون مع مكتبات المراكز الثقافية:** في حال عدم توفر المكان الكافي والمجموعات المكتبية المناسبة فمن الممكن إقامة علاقات تعاون مع مكتبات المراكز الثقافية، بخاصة أننا على علم بمدى اتساع رقعة انتشار هذه المكتبات.
2. إنشاء مكتبة مدرسية نموذجية مركزية تكون مشتركة لعدة مدارس متواجدة في التجمع المدرسي نفسه.
3. **تفعيل المكتبات المتنقلة بين الصفوف:** في حال عدم إمكانية استقبال العدد الكافي من الطلبة في المكتبة المدرسية فإنه من المحبذ تفعيل فكرة المكتبات المتنقلة بين الصفوف. تقوم فكرتها على شكل سلة من الكتب المختارة للحصة الدراسية بالتعاون بين اختصاصي المكتبات والكادر التدريسي.
4. التعاون مع مكتبة الأسد الوطنية لبناء مكتبة الطفل الرقمية، فإنه من السهولة بمكان تفعيل هذا المقترح بخاصة أن المكتبة الوطنية تضم مجموعة غنية من الكتب الداعمة للعملية التعليمية والتربوية، إضافة إلى مجموعة الأنشطة الموجهة للأطفال التي تقوم بها المكتبة الوطنية خلال فترة معرض كتاب الطفل.
5. تشجيع الطلاب على المشاركة بمسابقات القراءة التي تنظمها دور النشر السورية مثل دار الفكر.
6. تنظيم زيارات إلى معرض الكتاب وبشكل خاص إلى معرض كتاب الطفل الذي ينظم سنوياً خلال شهر تشرين الثاني في رحاب مكتبة الأسد الوطنية.
7. العمل على تحفيز البيئة المحلية للتفاعل مع المكتبات المدرسية لما لها من أهمية لأولادهم.

في الختام من الجيد الإشارة بأننا في أمسِّ الحاجة للبدء بمشروع هندرة المكتبات المدرسية الرسمية السورية لدعم العملية التعليمة والتربوية، لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع المدرسي، ولبناء جيل واع ومعافى من آثار الأزمة السورية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. إبـراهيم، السـعيد مبـروك: إدارة المكتبـات الجامعيـة فـي ضـوء اتجاهـات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، ط2، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، 393ص.
2. الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات: المبادئ التوجيهية للمكتبة المدرسية، ط2، منقحـة، 2015، 64 ص، متـاح علـى الـرابط (http://www.ifla-school-library-guidelines-ar.pdf)، تاريخ الاطلاع 15 تشرين الثاني 2019.
3. بشـون، كمـال، خليفيـة، سـلوى، العواضـي، علـي: تسـخير الهنـدرة كـأداة لتطـوير المنظمات العامة: تأصيل نظري، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، مج2، ع2، ص ص 46-54.

   متـاح علـى الـرابط (http://www.ijmhs.org/index.aspx)، تـاريخ الاطـلاع 30 تشرين الأول 2019.
4. حمـد، أميـر: المكتبـات المدرسـية فـي مدينـة دمشـق: دراسـة لواقعهـا ومقترحـات لتطويرها، نـدوة واقـع المكتبـات المدرسـية فـي سـورية: تشـخيص احتياجاتهـا وسـبل تطويرها، المنعقد في المركز الثقافي العربي في كفرسوسة، 4 كانون الأول 2018 (ورقة عمل غير منشورة).
5. الحميـدي، مفلـح، سـلامة، صـبحي، كـافي، مصـطفى: إعـادة هندسـة العمليـات: الهنـدرة، عمـان، دار مكتبـة الحامـد للنشـر والتوزيـع، 2016. متـاح علـى الـرابط: (https://www.books4arab.com)، تاريخ الاطلاع 25 تشرين الأول 2019.

6. خطاب، نشوى؛ إشراف حسن، عواطف، أحمد، نعمات، حمد، محمد مصطفى: تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة في التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط، مجلة كلية التربية، مج33، ع1، 2017، ص ص 474–502. متاح على الرابط: (http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)، تاريخ الاطلاع 15 تشرين الثاني 2019.

7. خليفة، شعبان: التربية المكتبية في المدرسة العربية، ط2، مزيدة ومنقحة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1995، 271 ص.

8. دراغمه، ريما، بكير، مروان: مشروع مركزي لربط المكتبات المدرسية الفلسطينية بالمكتبة المركزية لوزارة التربية والتعليم العالي وإدارة المحتوى رقميا(libsys.web)، بحث مقدم لمؤتمر التعليم في الوطن العربي" نحو نظام تعليمي متميز"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج 16،ع4، 2018، ص ص 191، 2016.

متاح على الرابط (http://www.seciauni.org/magazinTopics/48)، تاريخ الاطلاع 15 تشرين الثاني 2019.

9. سعادة، غلاديس، خير الله، نعمة، رحمة، باتريسيا: المكتبات المدرسية الرسمية في لبنان: واقع ومرتجى، مجلة اعلم، ع23، 2019، 513 ص، متاح على الرابط (https://arab-afli.org/main/post_details.php?alias=Afli-magazine23)، تاريخ الاطلاع (15 تشرين الثاني2019).

10. الشامي، شادي: تطور المكتبات المدرسية إلى مراكز مصادر التعلم في ضوء المناهج الحديثة: دراسة ميدانية لمكتبات المرحلة الثانوية في مدينة دمشق؛ إشراف مهنا، عبد المجيد، جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2014، 187 ص، (رسالة ماجستير).

11. عبد الهادي، محمد فتحي، عبد الشافي، حسن محمد، شحاتة، حسن سيد: المكتبة المدرسية ودورها في نظم التعليم المعاصر، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1999، 312ص.

12. عثمان، أسماء: إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات المدرسية: تصور مقترح لمكتبات المستقبل، أعمال المؤتمر القومي العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان: إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، المنعقد في مكتبة الإسكندرية، 17–19 يوليو 2017. متاح على الرابط: (http://elaegypt.org/2017/03/15/conf-20)، تاريخ الاطلاع 2019/9/25.

13. عدوان، سوسن، صالح، حلا: واقع المكتبة المدرسية ودورها في تكوين الوعي الثقافي للطلبة السوريين: مدارس اللاذقية نموذجا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية)، مج34، ع4، 2012، ص ص 173–192. متاح على الرابط:
(http://91.144.21.197/index.php/humlitr/article/view/5340/0)، تاريخ الاطلاع (15 تشرين الثاني 2019).

14. عرابي، بلال: بناء سورية وإعمارها في التعليم، مجلة جامعة دمشق، عدد خاص، 2018، ص ص 149–172.

15. العساف، عبير: إعداد تصور مقترح للمكتبة المدرسية في سورية، ندوة واقع المكتبات المدرسية في سورية: تشخيص احتياجاتها وسبل تطويرها، المنعقد في المركز الثقافي العربي في كفرسوسة، 4 كانون الأول 2018 (ورقة عمل غير منشورة).

16. العسافين، عيسى: خريطة المكتبات ومراكز المعلومات السورية: دراسة في الإدارة وتحدياتها، مؤتمر إدارة جودة وتقييم كفاءة، وتنظيم الأرشيف، والدواوين والوثائق الحكومية والخاصة والمكتبات الوطنية وفق المعايير الدولية، ISO21248:2019 وISO/MSS، المنعقد في مكتبة الأسد الوطنية، 15–17 تموز 2019. (ورقة عمل غير منشورة).

17. عليان، ربحي، المومني، حسن: أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي، عمان، إربد، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، 2009، 294 ص.

18. عزازي، فاتن: إعادة هندسة العمليات الإدارية (هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، مج24، ع 109، 2017، ص ص 95–210.متاح على الرابط:
(http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=126298)، تاريخ الاطلاع 15 تشرين الثاني 2019.

19. مديرية التخطيط والتعاون الدولي (وزارة التربية): الكتيب الإحصائي للتّعليم: التقرير الإحصائي حول التعليم في سورية للأعوام 2011–2017، دمشق، وزارة التربية، 2018، 115 ص.

20. النخالة، نجلاء: تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية: الهندرة؛ اشراف الأغا، مصطفى، عثمان، محمد، غزة، الجامعة الإسلامية، 2015، (رسالة ماجستير)، متاح على الرابط:
(http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=239612)، تاريخ الاطلاع 2019/10/25.

21. الهابيل، وسيم: الهندرة وإدارة التغيير، العين، دار الكتاب الجامعي، 2018، 282ص.

ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية:

1. Moreau, Brigitte, Ste-Marie, Elise, Voituriez, Capucine: La bibliothèque scolaire du XXIe siècle: un modèle en 4 axes, 2015, disponible en ligne http://apsds.org/wp-content/uploads/BibliothequeScolaireXXIe-Modele4Axes.pdf (consulte le 28 septembre 2019).
2. Berrill, Deborah p.: comment organiser ma bibliothèque de classe afin qu'elle soit accessible à tous les élevés?, 2108, disponible en ligne https://www.taalecole.ca/a-d-e-corganiser-ma-bibliotheque (consulte le 28 septembre 2019).
3. Endrizzi, Laure: Les bibliothèques scolaires vues d'ailleurs à traverse les études d'impact et le modèle des bibliothèques mixtes, 2006, 15p, disponible en ligne https://www.researchgate.net (consulte le 28 septembre 2019).
4. Touitou, Cécile: Les nouveaux usages des génération internet: un défi pour les bibliothèques et les bibliothécaires, Bulletin des Bibliothèques de France, 2008, n4, p p 67-70, disponible en ligne http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-04-0067-001 (Consulte le 15 novembre 2019).