

القيم والتفكير الاستراتيجي في عمليات الادارة المدرسية

محمود محمود أبو الفتوح مرسى

هو المقدمة الرئيسية لإدارة المدرسة وضبط توجهاتها، إنها مسئولية القائد أن يفكر بطريقة استراتيجية فإذا كان المدير على قمة الهرم بمدرسته، لذا يجب عليه اتباع نظم تفكير تتوافق مع العمل المدرسي حيث نجد أن "المدرء ينشغلون بالتفكير في ما يعرضون له من مشكلات في العمل ويسعون لمحاولة ايجاد طريقة لإحداث التغيير، وهم عادة لا يقتنعون بسهولة بفاعلية وكفاءة التفكير الاستراتيجي في هذا الموقف، حتي لو كان لمجرد إعادة تنظيم فهمهم للمشكلة أو الموقف الذي يجابهونه. إن مشكلتهم في أغلب الأحيان لا تخرج عن حاجتهم لإيجاد ما يلزم من الوقت والموارد للقيام بعملية التفكير الاستراتيجي (تبيل، ٢٠٠٢: ٢٠).

إن رؤية القيادة التعليمية من منظور التفكير الاستراتيجي لها تضمينات لتدريب وتطوير المديرين، فعند النظر الى المديرين على أنهم أشخاص قادرين على حل المشكلات في بيئات معقدة ومتنوعة فإن التدريب الفعال يجب أن يعدهم لمواجهة الظروف التي تطبق فيها استراتيجيات القيادة (Hollinger et al, 1990:-).

ولما كان المدير الإنسان محور هذه الدراسة، فإن " العلاقات الإنسانية في مجال

المقدمة:

يمر العالم في هذه الآونة بفترة تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى تمثل تحديات لكافة المؤسسات، سواء الحكومية منها أو الأهلية، الأمر الذي أدى إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المؤسسات، وأصبح من الواضح أن أساليب أمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وأخذة في الانهيار، ولا بد من وجود أساليب جديدة، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سوف يكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكننا من واجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لها (الشهري، ٢٠١٠: ٣٠).

وعلى ضوء ذلك تعد الكفاءة في التفكير الاستراتيجي ضرورة في مجال أنشطة الأعمال وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لقد أصبحت الكفاءة في التفكير الاستراتيجي - في مطلع هذا القرن - هي الميزة التنافسية الرئيسية، وذلك لأننا قد دخلنا فعلاً في مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية (توفيق، ٢٠٠٣: ٩).

ويعد التفكير الاستراتيجي لدى المدير

شخص للتفكير استراتيجياً، فعندما تبدأ المنظمات في التفكير بطريقة استراتيجية فيحصلوا على: (-, 2013: Regent)

١- القدرة على رؤية الظروف الطارئة التي تزود بالمزايا التنافسية Competitive merits على المدى البعيد.

٢- البصيرة The insight أو مهارات حل المشكلة التي تساعدهم مبدئياً بالإحساس بالمشكلات في بيئتهم ومن ثم محاولة حلها.

٣- مهارات الرؤية Vision والترجمة واستطلاع البيئة للمعلومات عن حاضر ومستقبل البيئة.

٤- القدرة على التعرف على فرص السوق الجديدة وخلق حلول حقيقية تؤدي إلى تقدم العمل.

وعلى ضوء ما سبق عرضه , تتحدد طبيعة الدراسة في محاولة التعرف على المضامين القيمة للتفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس باعتبار ان المضامين القيمة تعني القيم والتفكير الاستراتيجي ولدى مديري المدارس تعني عمليات الادارة. مشكلة الدراسة:

إذا كانت الإدارة الاستراتيجية هي عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ

الإدارة المدرسية تقوم بين المدير والمعلمين على أساس احترام شخصية المعلمين، الإيمان بان كل معلم يقوم بعمل نافع والاهتمام بمشكلاته واحترام آرائه وافكاره وأن يكون الولاء للأراء والأفكار لا للأشخاص ، واتخاذ القرارات على مبدأ الإقناع والاقناع- لا فرض الآراء" (صقر، ١٩٨٥ : ٣).

إن مدير المدرسة له دور ثنائي: أولها أنه يعمل على استقرار المؤسسة التعليمية والمحافظة على العمل وانتظام العمل التربوي لتحقيق الأهداف التي تحددها وزارة التربية والتعليم بما يسهم في تنمية المجتمع وبناء الإنسان المعاصر والمحافظة على هويته وحضارته الثقافية وتعزيز قيم الانتماء للوطن، وثانيها أنه يجب عليه الاستفادة من أيولوجيات الفكر المعاصر، الأمر الذي يجعل مدير المدرسة متمسك بقيم التفكير الاستراتيجي لتحقيق الجودة التعليمية في عصر يتميز بكثرة التحولات والتغيرات، وبهذا فإن "المؤسسات التعليمية تقوم بعملية مزدوجة: المحافظة على قيم الجماعة وثوابتها وهويتها، وإعداد أفراد للعيش في عالم متغير " (محمد ، ٢٠٠٥ : ٥٢).

وبذلك فإن الفكر الاستراتيجي هو قيادة قوية تعطي المنظمات البصيرة المطلوبة للنجاح على المدى البعيد وخاصة عندما تطبق من خلال المنظمة .إن هناك قوة متاحة لكل

المدرسي، جودة الاداء، الاتجاه نحو التمايز، القدرة على تحمل المسئوليات، العمل بنظام الفريق.

ففي المستوى (أ) يتضح معنى سمو القيم والاهداف، وفي المستوى (ب) يتضح معنى الثقافة في المناخ المدرسي.

وبذلك فإن المضامين القيمية توجه الفرد للتعامل مع المواقف الحياتية المتغيرة حيث تمكنه من التفكير بطريقة اسراتيجية " فالقدرة على التفكير السليم لا يمكن ان تكون نتيجة المعرفة وحدها حيث يكتسب الفرد اتجاهات معينة تصبح جزءاً لا يتجزأ من شخصيته، أى إذا اكتسب قيماً بعينها تجعله يستخدم أفضل الطرق للتفكير السليم، ومن هنا اعتبرت القيم مؤشرات هامة عند توجيه الفكر لاتخاذ قرار يتعلق بموضوع معين The role of values in deliberation and decision (بغاغو: ١٩٩٦، ٨٦-٨٨)

وحيث إن التفكير الاستراتيجي لدى مدير المدرسة هو تفكير بعيد المدى يرتبط بأمال المستقبل تلك التي تهتم بالتعليم، فإنه تفكير يحكمه روح العمل وحب الوطن. وتعد المدرسة ركيزة أساسية لبناء المستقبل وبالتالي فإن مدير المدرسة يعمل على حث روح العمل في المدرسة من حيث الاهتمام بالطالب والتعاون مع الزملاء وكذلك بث روح الوطن في العمل المدرسي من حيث الانتماء للوطن وتنمية

الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها، فإنها بذلك تنطوي على مهام رئيسية منها: (أبو بكر، وآخرون، ٢٠٠٧: ٣٢)

١- دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية وتحديد ما بها من فرص وتهديدات.

٢- تحديد الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية وتحقيق الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

وتتضح مشكلة الدراسة في البحث عن المضامين القيمية التي تشكل رؤية مدير المدرسة من حيث:

أ- إدارة الاهداف التربوية على ضوء نموذج الانسان الذي تسعى التربية الى إخراجها أو تكوينه في مستوى الفعاليات التعليمية (الكفاءة العلمية، الكفاءة القيمية و الاخلاقية، مسئوليات الوفاء بحق الوطن) ، وهى اجمالاً تعكس ما يمكن تسميته "مسئوليات الفعل & روح الوطن" فى عقل وروح التلاميذ.

ب-ادارة العملية التربوية (فى مستوى القدرة المؤسسية & ومؤشرات الجودة التعليمية)، بما يعنى العمل على نشر ثقافة جديدة فى المناخ

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- التعرف على المضامين القيمية الحاكمة للتفكير الاستراتيجي في عمليات الإدارة التعليمية.

٢- وضع تصور مقترح لإعداد برنامج تدريبي لتنمية القيم الحاكمة للتفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس لدعم عمليات الإدارة بالمدرسة.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة إلى المكتبة العلمية خاصة أن موضوع التفكير الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة التي تتطلب مزيد من الجهد والعمل والبحث والتحليل ومن ثم الاستفادة منها في الرسائل العلمية التالية بما يسهم في إزالة الغموض عن مفهوم ومقومات التفكير الاستراتيجي.

ومن هنا تتضح أهمية الدراسة من خلال توضيح قطاع المستفيدين من نتائجها: ومن أهم القطاعات المستفيدة من نتائج هذه الدراسة:

١- **مدراء المدارس:** بأنواعها الحكومية والخاصة حيث إن المدراء هم الفئة المقصودة في هذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى أن هناك حاجة ماسة إلى بناء إنسان يعكس الدور الذي يقوم به في مجتمعه.

٢- **العاملين بالمؤسسة التعليمية:** فإذا كان هناك مدير استراتيجي يتفهم الأمور والمشكلات ويتنبأ بها قبل حدوثها، فمن

الإنسان المتعلم علمياً وخلقياً وأدبياً، وبذلك فإن هناك مضامين قيمية حاكمة لذلك التفكير لدى مديري المدارس فيما يخص الاهداف التربوية وكيفية تحويلها الى قيم وممارسات في سلوك التلميذ ومسعى منظومة التعليم الداعمة لتحقيق هذه الاهداف.

تساؤلات الدراسة:

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: **ما المضامين القيمية الحاكمة للتفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في عمليات الإدارة المدرسية؟** وعن هذا السؤال تنفرع التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما المقصود بالمضامين القيمية الحاكمة للتفكير الاستراتيجي في عمليات الإدارة بالمدرسة؟

٢- ما واقع قيم التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس؟

٣- ما المؤشرات التي تكشف عن انعكاسات القيم في التفكير الاستراتيجي على عمليات الإدارة بالمدرسة؟

٤- ما نوع وطبيعة المشكلات التي تعوق تنمية القيم في التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس؟

٥- كيف يمكن إعداد برنامج تدريبي لتنمية القيم الحاكمة للتفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس لدعم فعاليات عمليات الإدارة بالمدرسة؟

شأن العاملين أن يشعروا بالراحة النفسية والقناعة الذاتية بالعمل مع مدير.

٣- **طلاب المدارس:** مع وجود مدير يقدر الأنشطة التعليمية، التكنولوجيا الحديثة، المناهج الدراسية، الفروق الفردية للطلاب، الظروف الاجتماعية، البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

٤- **القائمين على اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم:** حيث من شأن هذه الدراسة أن توضح طبيعة التفكير الاستراتيجي ونوع المشكلات التي تواجه المدراء في ظل المناخ المدرسي ومن ثم تساعد هذه الدراسة في إعداد برامج خاصة لاختيار قادة المدارس

٥- **الباحثين:** حيث يستفيد الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية من هذه الدراسة في إبراز أهم خصائص التفكير الاستراتيجي لدى مديري المراحل التعليمية. منهج الدراسة:

تتطلب الدراسة الحالية استخدام "المنهج الوصفي" نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، وللحصول على النتائج المطلوبة من خلال جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً تم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج والتوصيات .

مصطلحات الدراسة:

أ- المضامين القيمة The Value Contexts:

يقصد بالمضامين القيمة: الحضور القيمي في

تفاعلات الإنسان وعلاقاته أو هي المؤشرات الدالة على مرجعية القيم في عالم الأشياء. (ندا: ٢٠٠٨، ٩) وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف المضامين القيمة في التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس بأنها: الحضور القيمي في إدارة وتحليل الأهداف التربوية، بما يكشف عن الترابط الوثيق بين العمليات الإدارية في المدرسة والغايات النهائية للعملية التربوية.

ويمكن تحليل هذا التعريف فيما يلي:

١- أن المضامين القيمة الحاكمة للتفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس تسعى لتحديد القيم العليا وغايتها وثوابتها الخلقية والعلمية والثقافية وذلك وفقاً لكل مجتمع حيث لكل مجتمع ثقافته وقيمه الثابتة.

٢- المضامين القيمة للتفكير الاستراتيجي تعبر عن مرجعية المدراء وثقافتهم العلمية وطرق تعاملهم مع المرؤوسين في المؤسسة التعليمية وهي بهذا تزيد من قنوات الاتصال، وتجعلها أكثر فاعلية مما يؤدي إلى جودة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

٣- تكشف المضامين القيمة عن مدى العلاقة بين الإدارة المدرسية ومجموعة من القيم العليا الموجهة لتحقيق الأهداف

التربوية .

ب- القيم

من تغيرات وتحديات، وعليه يعرف الباحث التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه: التفكير بعيد المدى والرؤية التي يتبناها مدير المدرسة حول القيم النهائية للعملية التربوية في مستوى المرحلة التعليمية التي يعمل بها ، مراعيًا في ذلك الآليات التربوية لتعزيزها.

ويمكن تحليل التعريف فيما يلي:

- ١- أن التفكير الاستراتيجي هو التفكير بعيد المدى، والذي يجسد الرؤية التي يتبناها مدير المدرسة حول القيم النهائية للعملية التربوية.
- ٢- أن هناك ارتباط كبير بين التفكير الاستراتيجي لدى مدير المدرسة "الرؤية"، والثقافة السائدة في محيط المدرسة (المناخ المدرسي).
- ٣- أن التفكير الاستراتيجي لدى مدير المدرسة هو احد مؤشرات كفاءة العملية الادارية في تحقيق أعلى درجات التمايز في الاداء (الجودة التعليمية).
- ٤- أن تفعيل الاطار العام للتفكير الاستراتيجي في محيط المدرسة يمثل احد مؤشرات دور القيادة المدرسية داخل المدرسة وبالتالي فإنه تفكير مرن يقبل التغيرات التي تطرأ على المدرسة ومن ثم محاولة التكيف معها والتأثير فيها.
- ٥- أن هناك اعتبارات حاکمة لدور مديري المدرسة في عمليات الادارة (الأهداف

يستطيع الباحث تعريف القيم بأنها: " مجموعة المبادئ التي تشكل رؤية مدير المدرسة بما يمكنه من إدارة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية بنص القانون وبما يتفق مع آمال المجتمع وطموحاته".

ويمكن تحليل هذا التعريف فيما يلي:

- ١- القيم هي مجموعة من المبادئ المترابطة فيما بينها التي تشكل لدى الإنسان رؤية لمعنى الحياة ، إدراكا للذات ووفاءً للمسئوليات .
- ٢- مجموعة من المعايير والمعتقدات سواء كانت وجدانية أو فكرية والتي تعمل على تنظيم حياة الفرد وتوجه سلوكه في سعيه للحكم على الاشياء عند تعامله مع المواقف المختلفة لاسيما التعليمية منها والتي تعد أساس عمل المدرء بالمؤسسات التعليمية.
- ٣- تتنوع القيم فمنها ما ينزع الى الوجدان حيث الاتجاه والميل الى موقف ما ، ومنها ما ينزع الى الفكر حيث اعمال العقل في الامور والمسائل التعليمية.
- ٤- المثاليات التي يكافح الانسان من اجل نقلها للأجيال القادمة (تكلا, ٢٠٠٩: ٤٦)
- ج- التفكير الاستراتيجي The Strategic Thinking:
تعد عملية التفكير الاستراتيجي قدرة عقلية تستلزم استقراء واستشراف المستقبل بما يحتويه

البعض لتصنع الكل." (توفيق ، ٢٠٠٣ : ١٥)

ولما كان المدير منوط به التفكير الاستراتيجي فانه من الالهية توضيح نمط التفكير التقاربي ونمط التفكير التباعدي حيث انهم ذو اهمية في تشكيل فكر المدير الاستراتيجي ولذلك يؤكد Yamada " أن التفكير التباعدي أو غير التقليدي ضروري لتوليد أفكار جديدة، أما التفكير التقاربي أو المُرَكِّز يبدو أنه يهتم للوصول إلى أفكار متصلة وفعالة " (Yamada , 2015 : 281).

ويرى (الشريدة ، آخرون ، ٢٠١٠ : ٥٢٥ - ٥٢٦) أن هناك من ينظر إلى التفكير الإبداعي على أنه نمط تفكيري مكون من عنصرين هما : التفكير المتقارب ، والذي يتضمن إنتاج معلومات صحيحة ومحددة تحديدا مسبقا ، أو متفق عليهما حيث تتدنى الحرية في هذا النشاط العقلي ، أما التفكير التباعدي فهو يستخدم لتوليد وإنتاج الأفكار المختلفة والمعلومات الجديدة من معلومات أو مشاهدات معطاة، أي إنتاج أشياء جديدة اعتماداً على خبراتهم المعرفية.

ولقد احتلت القيم كما يرى (حجازي ، وآخرون ، ٢٠١٣ : ٦٦٥ - ٦٦٦) مكانة بارزة على مر العصور بين عناصر الثقافة، فكانت وما تزال جوهر سلوك الإنسان المحرك الأساسي له، لذا وجب الاهتمام بطرق تميمتها

التربوية، اللوائح والقوانين، العلاقات الانسانية)، ومن ثم فإن الرؤية التي يتبناها مدير المدرسة هي التي تحوى هذه الاعتبارات فى مزيج كلى من "الفكر و القيم والممارسات الإدارية "بما يدفع الى تهيئة مناخ تربوي تسمو فعالياته الى مستويات الجودة المأمولة .

٦- أن الممارسات الإدارية لمديري المدرسة لا بد وأن تستند الى قنوات تربوية واضحة بشأن دور المدرسة فى بناء انسان مصر: التنمية والحضارة و الامن القومي التى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالقيمة المضافة.

أدبيات الدراسة
الاطار النظري

تعد أساليب التفكير متنوعة وكثيرة، لذلك يجب على مديري المدارس اتخاذ أساليب تفكير تتوافق مع نوع العمل الذى يقومون به ومع شخصية وقدرات من هم بالمؤسسة التعليمية من معلمين ، طلاب ، هيئة معاونة من إداريين وغيرهم حتى ينتهى للعملية التعليمية أن تتم على أكمل وجه وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تبنى وجهات نظر جديدة حيث إن " نظم التفكير تشمل تغييرات فى وجهة النظر فمن رؤية أنفسنا منعزلين إلى رؤية أنفسنا متحدّين مع الآخرين وأن جميع قطع المنظمة المختلفة تتوافق مع بعضها

ومشكلاتها إلى تحقيق المصالح العليا للوطن في شخصية التلاميذ .

عند التحدث عن مدير المدرسة تجدر الإشارة الى الطريقة التي ينظر مدير المدرسة إلى شخصية هذا الطالب, فالطالب هو مستقبل المجتمع وبالتالي يوجه المدير كل إمكانياته وضوابطه الاجتماعية في صورة هذا الطالب، كيف يعد هذا الطالب للمستقبل؟، يعمل المدير على تحصيل هذا الطالب بالكفاءات اللازمة لبناء مستقبل هذا المجتمع ، هنا يكون التفكير الاستراتيجي. إذاً إدارة العملية التعليمية في التفكير الاستراتيجي لا يتعلق بتنفيذ الخطة الدراسية فقط ولكنه يتعلق أيضاً بخلق بيئة ثقافية تنمو فيها شخصية الطالب على معاني المسؤولية والوفاء بحق الوطن. ولذلك فإن التفكير الاستراتيجي ينطلق من الخطط المدرسية إلى أحداث أخرى بعيدة ذات تأثير في شخصية الطالب، ولذلك فالقيم عند المدير لها وظائف تربوية يتم توظيفها في تنمية شخصية الطالب . المدير في مكانة عنده قيم في الإدارة ، قيم تربوية ، قيم خاصة بالوطن ، كل ذلك يجعله يفكر تفكير استراتيجياً من خلال الرؤية بعيدة المدى في تكوين شخصية الطالب ، من هذا المنطلق فإن من يقول أن المدير في الوضع التنفيذي للعملية التعليمية ولكنه على مستوى التفكير الاستراتيجي فإنه ينظر نظرة بعيدة المدى في المنتج التعليمي

في جميع المؤسسات التربوية سواء المدرسة أو الجامعة أو دور العبارة أو غيرها من المؤسسات التي تعنى بتربية الفرد من جميع الجوانب، حيث تسعى التربية باستمرار ضمن عملية ديناميكية دؤوبة إلى تحقيق أغراضها في المجتمع الإنساني بما يتلاءم مع القيم الإنسانية السائدة في ذلك المجتمع .

طبيعة العلاقة بين القيم والفكر التربوي & الرؤية الإنسانية حول الغايات.

تعد القيم مجموعة من المبادئ المترابطة فيما بينها التي تشكل لدى الإنسان رؤية لمعنى الحياة، إدراكاً للذات ولاءً بالمسئوليات . وإذا طُبق هذا التعريف على مدير المدرسة فإن دلالة ذلك ان القيم :

- مجموعة المبادئ التي تشكل رؤية مدير المدرسة بما يمكنه من إدارة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية في شخصية التلميذ بنص القانون وبما يتفق مع آمال المجتمع وطموحاته.
- مجموعة من المبادئ التي تشكل لدى مدير المدرسة رؤية كيف يدير العملية التعليمية بالمدرسة بما يحقق الأهداف التربوية وبما يدعم شخصية المجتمع في المستقبل.
- مجموعة المعايير التي يحتكم إليها مدير المدرسة في إدارته للمدرسة والتي تدفعه إلى السمو فوق واقع العملية التعليمية

المنظمة وقيامها بمسئوليتها الاجتماعية والاخلاقية حاضراً ومستقبلاً.

كما أن (الفواز، ٢٠٠٨ : ٢٥) يوضح أنه تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلاً من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر، والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الاشتغال بالحاضر.

وقد أضاف الشهري (الشهري ، ٢٠١٠ : ٤٨ - ٤٩) بأن أهم سمات التفكير الاستراتيجي تتمثل في :

- ١- النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي .
- ٢- النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل
- ٣- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك .
- ٤- الحاجة إلى الإبداع .
- ٥- تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة .
- ٦- النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه .
- ٧- الانتقال عن ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد .

وبذلك فإن عباس يؤكد (عباس , ٢٠٠٤ : ١٥- ١٦) أن الدور الأساسي للمديرين هو توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها ، وتقع

،حيث يتخذ آليات مختلفة ينفذ من خلالها الأهداف ويحققها في شخصية التلميذ في ضوء فكر تربوي سديد يتميز بمجموعة من القيم التربوية الهامة.

ولذلك يؤكد (عبد الونيس ، ٢٠١٣ : ١٠ - ١١) أن المؤسسات التعليمية هي المسؤولة عن إكساب الأفراد القيم والمعايير التي يتمسك بها المجتمع خاصة في ظل المتغيرات العالمية المتمثلة في الغزو الثقافي في كافة المجالات. **ماهية التفكير الاستراتيجي**

يوضح (قاسم ، ٢٠١١ : ٢٠) انه ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي بحثت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنطقية ، والتفكير الاستراتيجي أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر، كما ينبغي أن يُقدّر المدير الأعلى أعمال المنظمة وبيئتها عبر أمد زمني مستقبلي قدره (١٠ - ٢٠) سنة لإيجاد حالة من الأمثلية في التصور الاستراتيجي للمنظمة

ويؤكد (سالم، ٢٠٠٩ : ١٩) أن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوباً لتحليل مواقف تواجه المؤسسة يتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء

ونوع العلاقات بين المدرسة والمنزل والبيئة المحلية والمجتمع الخارجي ، ومستويات الأداء التربوي ومستويات التحصيل ، وأشكال نواتج التعلم .

ويرى (العميرات, ٢٠١٠: ٣٤٩) إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل، لقد تطور دور مدير المدرسة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير المطلوب في مؤسسته التربوية.

من هذا المنطلق تتحقق الأهداف التربوية المنوط بالمدرسة إنجازها حيث توجد عوامل تساعد على تحقيق ذلك وهي جميعها مرتبطة بالتفكير الاستراتيجي :

١- اشتراك المعلمين ، المديرين ، أفراد المجتمع - متمثلين في مجلس الامناء - في وضع الأهداف التربوية ، وبذلك يشعر كل فرد بواجبه نحو بلوغ تلك الأهداف ومن ثم العمل الدؤوب ، وتقاسم الأدوار وتبنى نظرة مستقبلية للمنظمة التعليمية وبالتالي استشراف المستقبل وتوقع المشكلات وحلها ومواجهة المخاطر بتعقل وعلم وعمل .

عليهم مسئولية تجميع واستعمال الموارد في المنظمة لضمان قيام المنظمات بتحقيق أهدافها، وتقوم الإدارة بدفع المنظمات نحو تحقيق أغراضها أو أهدافها، وتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها، حيث إن الإدارة تحتفظ بالأهداف التنظيمية في ذاكرتها في كل الأوقات.

هذا ويوضح (أبو حليلة ، ٢٠٠٨ : ٢٦) أن سكماك وزملاؤه Schmak , et al حددوا دور مدير المدرسة التربوي في إدارة المدرسة في :

- ١- تطوير نظام التواصل من خلال تطبيق مهارات اتصال واضحة ومتفتحة من الجميع .
 - ٢- بناء جو من الثقة والتفاهم تمكن التلاميذ من مناقشة أفكارهم ومشاعرهم.
 - ٣- زيادة المشاركة في عملية صنع القرار من خلال تشجيع المشاركة في جمع المعلومات وتبادلها وقيام كل فرد بدوره.
 - ٤- زيادة فاعلية مجموعات النشاط عن طريق مساعدة الأفراد على تحسين العمل التعاوني معهم.
 - ٥- كشف المشكلات داخل المدرسة ومحاولة معالجتها.
- يؤكد (الراشد، ٢٠٠٧ : ٢٢٠) أن نوع الإدارة المدرسية السائد في المدرسة يحكم أشياء كثيرة مثل نوع العلاقات داخل المدرسة،

٢- وجود مناخ تعليمي يسوده علاقات إنسانية
طبيية مما يعزز من دور كل فرد في
المؤسسة التعليمية حيث يعمل الأفراد في
طمأنينة ، واستقرار مما ينعكس على
الأداء التعليمي لكلا من الطالب ، المدرس
، والمدير .

٣- الإدارة المدرسية الجيدة ، حيث تقوم على
الديمقراطية " وفتح قنوات اتصال دائمة
بين المدرسة وبين الطلبة وأولياء الأمور
والمجتمع ، ويسود في المدرسة الإحساس
بالتوحد والالتزام ، ويقوم مدير المدرسة
بدوره الحيوي لتوفير العوامل الداعمة
لعملية التعلم بمدرسته ، من خلال تحسين
دوره تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية
ببعديها المادي وغير المادي (الشريف ،
٢٠١٢ : ٢ - ٣) .

٤- تقوم المدرسة بدورها الحيوي في بناء
شخصية المتعلم وإكسابه المهارات
الأساسية للتعايش في المجتمع حيث
يوضح بخش (بخش ، ١٤٣١ - ١٤٣٢ هـ
: ٤) أن " المؤسسة التعليمية تعد الفرد
لما يتطلبه المستقبل من معرفة متطورة
وعلى نحو مستمر ، وما يتطلبه من إتقان
للمهارات التي تتوافق مع هذه الحضارة
العصرية ، وما يتطلبه من التفكير النقدي
والنقيم السليم . "

كما (عوض ، ١٩٩٨ : ١٤٤) يؤكد
أنه لم تعد مهمة المدرسة تحقيق النمو المعرفي
للنشئ ، بل تحقيق النمو المتكامل لأبنائها
معرفياً وجسماً وانفعالياً واجتماعياً.

٥- نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة سواء
مادى أو معنوي لحفز العاملين بها " ولا
تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو
برنامج محدد ومدروس للحوافز ، ليساعد
الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم
للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على
تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع ،
وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها " (بدر ، ١٤٣٠ هـ : ١٠) .

القيادة والقيم :

هناك ارتباط وثيق الصلة بين كل من
القيادة والقيم حيث لا توجد قيادة بدون قيم وقد
أثبتت ذلك بعض الدراسات حيث يوضح
(Baloglu , 2012 : 1376) أن طبيعة القيادة
متعددة الأبعاد وجرى التساؤل عن كونها
موضوع متعدد التخصصات من قبل
المنظرين theorists ، قدم Stoydill دراسة أثبتت
فيها بعض الأدلة على أن التركيز على القيم
لا يعتبر من بين السمات الأكثر أهمية للقيادة
، وكتب Selznick , 1957 أن المنظمات
تصبح أكثر نضجاً ومؤسسية فقط عندما يُثبت
في القادة القيم ، إن القيادة تشمل بوضوح
تأثير وتوضيح القيم الإنسانية ومواءمتها مع
احتياجات المنظمة . ووفقاً لـ Davis , 2011

تعد القيم بمثابة البوصلة الأخلاقية لتوجيه القرارات والعمل باعتبارها الأساس الذي يوفر الاستقرار أثناء النمو ، وفي هذا المعنى يتضح أن القيم هي الاتجاه للموظفين والمنظمات وخاصة في حالات عدم اليقين ، وقد وصف كتاب القيادة والمنظرين القيم باعتبارها عنصراً أساسياً من فعالية القيادة.

عمليات الإدارة المدرسية:

يوضح بن حميدة (عبدالله، وآخرون ٢٠١٠ : ٢) ان عمليات الادارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتفويض واتخاذ القرار والاتصال والتقييم والمتابعة وهي اساسيه في اي ادارة وتختلف حسب طبيعتها ووفقا للنمط الاداري المتبع , وبقدر فاعلية النمط القيادي في الانتاج واستقرار العلاقات الإنسانية داخل المدرسة يحكم على النمط القيادي بالنجاح او الفشل , وقد اجمع اغلب الباحثين في التراث النظري بأن النمط الديمقراطي هو اكثر الانماط تفضيلاً من قبل العاملين .

ويؤكد بن حميدة (عبدالله ، ٢٠١٠

:٨٣- ١٣٠) ان عمليات الادارية تشمل: ١-

التخطيط في الإدارة المدرسية. حيث تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الاولى في سلسلة العمليات الادارية , وتتناول عملية تحديد الاهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم لتحقيقها, والتخطيط محكوم بأساليب البحث العلمي قصد الوصول الى نتائج اكثر ضماناً

لنجاح. ويعرف التخطيط المدرسي بأنه: تلك العملية التي تساعد العاملين في ادارة المدرسة على التوصل الي اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الاهداف الموضوعة بأقل وقت وجهد وتكلفة. والتخطيط في المدرسة يعني الاجابة على ثلاثة اسئلة: **ما هو واقع المدرسة؟** (التلاميذ, المعلمين, الامكانيات المادية مباني وتجهيزات..والبيئة والمجتمع), **ما الذي يراد تحقيقه؟** (الاهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها) , **كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟** (رسم الطرق التي تؤدي الى تحقيق هذه الاهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة وفي البيئة والمجتمع).

٢- التنظيم في الإدارة المدرسية: يعد التنظيم

أحد مهام المدير الرئيسية , حيث يساعده على الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية الخاصة بمدرسته بشكل يساعده على تحقيق الاهداف التربوية الموضوعة للمدرسة بكفاءة. ويركز علم التنظيم على بيان الحقوق والواجبات الخاصة بالعاملين في المدرسة ومدى تناسبها وطبيعة عملهم وظروف المدرسة الخاصة, فمن حيث الوظائف يهتم التنظيم بتوفير توصيف وظيفي للمهام الموكلة للعاملين في المدرسة كما يهتم بتوفير معايير أداء لهذه الوظائف.

٣- اتخاذ القرار Decision Making: ان عملية اتخاذ القرار عملية صعبة تتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها باعتبارها لب العملية الادارية ومن الوظائف الاساسية للمدير أيا كان موضعه في التنظيم. انها عملية اختيار بين البدائل, والاساس في عملية اتخاذ القرار أن هناك موقفاً غامضاً او مشكلة تتطلب حلاً, وأن هناك مجموعة خيارات (حلول وبدائل) للاختيار بينها, فإن لم تكن ثم بدائل فلا معنى لاتخاذ القرار.

ويوضح(قوارح, وآخرون, ٢٠١٦ : ١١٦) انه لكي يتخذ المسؤول قرارات رشيدة عليه ان يمر بأربع مراحل:١- التعرف على المشكلة التي يتعين اتخاذ قرار بشأنها وتحديدھا.٢- جمع معلومات كافية حولھا.٣- اقتراح الحلول الممكنة لها ٤- اختيار الحل الاحسن, ومن ثم اصدار القرار المناسب.

٤- تفويض السلطة (Delegation of Authority): انها عملية يتم من خلالها نقل السلطة من المدير الى المرؤسين لأداء عمل معين , ولا يعني التفويض على الاطلاق تفويضاً للمسؤولية , انما يعني ان يكون مفوض السلطة مسؤول مسؤولية مباشرة عن نتائج اداء العمل,

حيث إن التفويض مجرد طريق افضل لإنجاز الاعمال بسرعه وكفاية. ٥- الاتصال في الادارة المدرسية: يقصد بالاتصال العلاقة بين فرد وآخر (أو مجموعة من الافراد) بغرض تبادل المعلومات او الآراء أو الخبرات فيما بينها, وفي ضوء ذلك يعتبر الاتصال الوظيفة الادارية الهامة التي تربط كافة وظائف الادارة المدرسية عبر قنواته الممتدة داخل التنظيم وخارجه, ولقد اصبح الاتصال المدرسي جانباً حيوياً من مهام المدير حتى يخطط ويشرف على المدرسة بما يفيد في وضع الاهداف والسياسات وتقييم الاداء.

٦- التقويم في الادارة المدرسية: ان آخر مرحلة في عملية الادارة المدرسية هي عملية التقويم والفحص والتحليل للنتائج التي تم الحصول عليها, حيث إنه نوع من الاحكام المعيارية تصدر عن جانب من جوانب العملية التعليمية لبيان مدى اقترابها او ابتعادها عن الاهداف التي سطرت مسبقاً, وهذه العملية اساسية لا في المرحلة الاخيرة فقط بل في اثناء العملية الادارية والتربوية كلها. وينبغي التفريق بين مستويين في عملية التقويم هما: التقويم الكلى للعملية الادارية والتربوية, وتقويم كل عملية على حدا, والغرض من المستوى

الثاني هو تقدير الكفاءة الداخلية لكل عملية.

■ أنماط القيادة :

ويوضح (الشمري ، ٢٠١٢ : ٢) أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يريد بها القائد هذه المنظمة ، وبالنمط القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته ومقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين ، وتحسين أداء العمل لديهم . وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة التربوية يصبح التعرف على الأنماط القيادية أمراً بالغ الأهمية ، كون النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات أو فشلها بوجه عام ، والمؤسسات التربوية بوجه خاص .

هذا وتعرف مديحة عبد الكريم (عقل : ٢٠١٤ : ٨) أنماط القيادة المدرسية بأنها مجموعة السلوكيات والأفعال والممارسات المتكررة والتي تأخذ شكل الطابع المميز الذي يتبعه مدير المدرسة في التعامل مع المعلمين ويشمل أنماط (النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط الفوضوي)

١- النمط الدكتاتوري (الأوتوقراطي)
(Autocratic)

في هذا النمط كما يوضح (جمال الدين ، وآخرون ، ٢٠١٤ : ١٧ - ١٨) يكون القائد متسلطاً ومستبداً ، فهو مركز اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، ولا يأخذ في الاعتبار آراء العاملين معه ، فهو غالباً ما يرسم الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المدرسة ، وبالتالي يعمل على وضع الخطط ورسم السياسات وتحديد طرق تنفيذها حتى تتحقق هذه الصورة ، فهو يدير المدرسة تبعاً لرغباته الخاصة ، فهو المسئول عن صنع القرارات ، وهذا القائد لا يهتم بحاجات العاملين ، وكل ما يهمله هو إنجاز وتنفيذ الأعمال المنوط بهم

٢- النمط الديمقراطي (التشاركي) :
Democratic Leadership

توضح (عقل ، ٢٠١٥ : ١٥ - ١٦) أن القائد الديمقراطي يلجأ إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم ليس في دراسة المشكلات فحسب ، ولكن في اتخاذ القرارات ، وإضافة إلى ذلك نجده يفوض جزءاً من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة ، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته لحل المشاكل اليومية وعدم تفعيل عجلة الإنتاج .

٣ - النمط الترسلّي (الفوضوي)
Anarchical

يحدد (جمال الدين ، وآخرون ، ٢٠١٤ : ١٩) أن في هذا النمط يتخلى القائد عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة ،

بمعنى أن القائد يتخلى عن المنصب القيادي عن طريق تفويضه للسلطة لفرد آخر في جماعة العمل ، وعادة يترك مطلق الحرية في التصرف لأفراد العمل دون أي تدخل منه ، كما يتركهم يواجهون حل المشكلات بمفردهم ، ويتهرب من تحمل المسؤولية ، فينجم عن ذلك افتقار المدرسة والأفراد للضبط والتنظيم ، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قيادتها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

٤ - القيادة التبادلية:

يقوم هذا النمط كما يحدد (جمال الدين, وآخرون ، ٢٠١٤ : ٢١) على التبادل القائم بين القائد والمرؤوسين ، فالقائد يعمل وفق هذا النمط على تشجيع وتقوية العلاقة بين العاملين والمدرسة وذلك من خلال اعتماد القائد على أسلوب الثواب والعقاب ، إن القائد وفق هذا النمط يعتمد على النتائج بشكل كبير ، فهو يركز على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين ، ويضبط أعمالهم حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم ويتأكد من سير الأعمال بالشكل المطلوب ، وذلك من خلال منحه للحوافز والمكافآت أو العقوبات بالاعتماد على كفاءة الأداء للعاملين معه.

٥ - القيادة التحويلية :

يرى (جمال الدين, وآخرون ، ٢٠١٤ : ٢٢) أن هذا النمط يقوم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين

العاملين في المدرسة باتجاه المهنة والمدرسة التي يعملون فيها ، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل ، ويقوم هذا النمط على مبدأ التغيير المستمر في المدرسة ، بمعنى ينقلها من حالتها الراهنة إلى الحالة المثلى ، وهي مظهر من مظاهر القيادة الإيجابية الذي يقوم على أساس تحديد نمط الاتجاهات للناس وفقا لمبدأ المشاركة ، ويركز هذا النوع من القيادة على سلوك القائد وتصرفاته

إلا أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر على التفكير الاستراتيجي للمدير ، فالمدير الديكتاتوري الذي يفرض التعليمات دون مناقشتها والذي لا يترك لهيئة العاملين الحرية للتعبير عن آرائهم ، والذي يشعر العاملين بسلطته الإدارية من شأن ذلك المدير تعطيل وقلة تفعيله للتفكير الاستراتيجي في إدارته لأنشطة المختلفة بالمدرسة حيث لا يترك المجال لأحد للتعبير عن آرائه وهذا ما يدفع العاملين بالرضا بالوضع الراهن مما يؤثر على طرق تنفيذ آليات العمل الجاد خوفا من المدير الديكتاتوري الذي يتصيد الأخطاء والذي يتابع الخطط بصورة حرفية غير مرنة . بينما اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة يعزز من طرق تفعيل الأنشطة وبالتالي ابتكار آليات جديدة للعمل مع هيئة العاملين ، كما أن هذا النمط

يدعم الشعور بالاستقرار النفسي والأمني للعاملين ويجعلهم يشعرون بالوحدة الكلية المتفاعلة وهذا من شأنه ابتكار طرق مختلفة وأساليب جديدة في العمل .

وإذا كان المدير المسئول في مدرسته عن اتخاذ القرارات فإن هناك عدة عوامل تؤثر على هذه القرارات ويتضح من رأى أفراد العينة أن بُعد الإدارة ، وتحقيق الأهداف من أهم العوامل التي تؤثر على قرارات المدير ، وهنا يتضح أن المدير محكوم بأهداف بعينها يعمل على تنفيذها ولكن طريقة تنفيذ هذه الأهداف تتطلب التفكير الاستراتيجي منه في إدارته للأنشطة المدرسية ، وفى تفعيل المناخ السائد مع هيئة العاملين ، ولذلك المدير دائما ينظر للأمام فهو يبدأ من الماضي - معرفة الخلفية التي عليها المدرسة - ، ويهتم بالواقع - طرق تفعيل الأنشطة باستخدام أنواع التفكير المختلفة كالتفكير التباعدي والتقاربي ، وتوقع المستقبل - عمل سيناريوهات بديلة للمشكلات المتوقع حدوثها . إن لب التفكير الاستراتيجي هنا تحقيق الأهداف التربوية في شخصية التلاميذ باستخدام الوسائل والأنشطة المختلفة من خلال بيئة عمل تتسم بالفاعلية مراعى آليات التنفيذ وما تحتاجه من علاقات اجتماعية ، إنسانية مع أفراد المؤسسة العلمية ومع المجتمع المحلى المحيط ، على أنه - المدير - في وضع يجعله مهتما بإدارة الأزمات والمشكلات

بالمدرسة ويعمل على حلها باستخدام طرق تفكير مبتكرة حديثة، حتى ينتهى تحقيق الأهداف المرغوبة ، ثم يتضح البعد القيمي في تأثيره على قرارات المدير لأن القيم بمثابة البوصلة المحركة للسلوك والموجهة للقرارات الصحيحة.

نتائج الدراسة النظرية :

من خلال العرض الفكري في محاور الدراسة النظرية ، يمكن استخلاص ما يلي:
أولاً : حيث التعريف بماهية كلاً من التفكير والقيم وطبيعة العلاقة بينهما:

أ- تتعدد أساليب التفكير وتختلف من مدير لآخر حسب نمط الإدارة الذى يتبعه في إدارته للمدرسة .

ب- يرتبط التفكير الاستراتيجي ورؤيته بعيدة المدى بالتفكير المنطلق Divergent Thinking الذى يتميز بالطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات في البحث عن حلول غير مألوفة للمشكلات المؤسسية لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معانى الأشياء .

ج- القيم هي مجموعة المبادئ التي تشكل رؤية مدير المدرسة بما يمكنه من إدارة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية بنص القانون وبما يتفق مع آمال المجتمع وطموحاته.

- د- القيم هي مجموعة من المبادئ المترابطة فيما بينها التي تشكل لدى الإنسان رؤية لمعنى الحياة ، إدراكا للذات ووفاءً للمسئوليات .
- ه- إن القيم التي يحتكم إليها المدير في إدارته للمدرسة تدفعه إلى السمو فوق واقع العملية التعليمية ومشكلاتها إلى تحقيق المصالح العليا للوطن في شخصية التلميذ .
- و- تعد القيم رأس المال الاجتماعي وهي أساس أي إصلاح تربوي ، وتلعب دوراً مهماً في تحديد سلوك الفرد والجماعة، وبذلك فإن المدرسة هي من أبرز المؤسسات الاجتماعية في إكساب وغرس القيم في شخصية الطلاب
- ز- القيم ذو أهمية عظمى في الحفاظ على التراث الثقافي وما يتبع ذلك من قيام مدير المدرسة بدوره في تنشيط القيم المعنوية لهيئة العاملين معه بالشكر والعرفان .
- ح- تميز القيم بأنها مكتسبة ومتعلمة تجعل مدير المدرسة في وضع المسئول الأول في المؤسسة التعليمية من غرس القيم في شخصية الطلاب حيث أن هذه القيم توجه الانتباه
- وتعتبر بمثابة معايير عامة للسلوك عندهم .
- ط- تعد القيم المحور الأساسي الذي يبنى الفرد عليه فكره ومعتقداته ، فإذا كانت القيم ذو درجة عالية من التطبيق في المجتمع كان ذلك دالاً على فكر قوى شامل نابعا من الذات يحث الفرد لاستكشاف ما حوله من قضايا لها تأثير فعال في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع .
- ي- تعد القيم بمثابة البوصلة الأخلاقية لتوجيه القرارات والعمل باعتبارها الأساس الذي يوفر الاستقرار ، إنها مثل الغراء الذي يمسك أعضاء الفريق معا ، إنها مقياس يحدد معايير لكل من أداء الفرد والفريق .
- ثانياً : حيث التعرف على ماهية التفكير الاستراتيجي وعمليات الإدارة المدرسية
- أ- التفكير الاستراتيجي يقوم على أساس تأمل الغايات والاستبصار بالنتائج اللاحقة للاختيارات والأفعال ، وذلك من خلال توقع الأحداث المستقبلية وخلق سيناريوهات بديلة.
- ب- إنه العملية التي من خلالها يرتقى المدراء التنفيذيين فوق أزماتهم وعملياتهم الإدارية اليومية نحو اكتساب تصور ورؤية مختلفة

- للمنظمة ، مع التنشيط المستمر لتلك الرؤية .
- ج- إنه عملية إدارية استراتيجية تتطلب من المدراء استخدام أساليب وأنماط قيادية تسمح بفتح قنوات اتصال مع الرؤوسين ، ومحاولة حل المشكلات الراهنة والمتوقعة مع قبول المتغيرات الطارئة على البيئة المدرسية .
- د- إنه الرؤية بعيدة المدى حول القيم النهائية للعملية التربوية في مستوى المرحلة التعليمية التي تعمل بها المدير مراعيًا في ذلك الآليات التربوية لتعزيزها .
- هـ- التفكير الاستراتيجي ينطلق من الماضي ليحدد معالم المستقبل وله رؤية شمولية لمعرفة التفاصيل ويبدأ من معرفة القريب لاستنتاج الأفكار بعيدة المدى .
- و- يتصف المدير ذو التفكير الاستراتيجي بالبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور ، القدرة على مواكبة عولمة الفكر الإداري ، مهارة تحليل البيانات والمعلومات ، القدرة على تصور سيناريوهات مستقبلية على المدى الطويل ، القدرة على مواجهة المشكلات .
- ز- يتصف التفكير الاستراتيجي بالتوجه المستقبلي ، والانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد ، والنظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل ، والاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوحي والإدراك
- ح- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا Multi - Visional فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من أعلى لفهم ما هو أسفل ، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلى ، ويلجأ إلى التحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء الواقعية.
- ط- يعد التفكير عن طريق السيناريو أحد الطرق الهامة في تقادى المخاطر الناتجة عن التنبؤ وهو أحد الحلول التي يعتمد عليها المدير في تقاديه للمشاكل المستقبلية فهو يهدف إلى تصور ملامح العينات المحتملة مستقبلا ليضع تشكل تنظيمي معين يتناسب معها .
- ي- إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى

عدة اعتبارات منها تشجيع العاملين والطلاب بالمدرسة للاستفادة من الفرص التعليمية الجديدة المتاحة لهم .

٥- يمثل التفكير الاستراتيجي أحد الملامح المميزة للقيادة الديمقراطية حيث التشجيع على العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة .

٦- استخدام المدير للنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي / المتساهل ينعكس سلباً على التفكير الاستراتيجي وعلى المناخ المدرسي الحرص على إشعار هيئة العاملين بسلطته الإدارية .

٧ -التفكير الاستراتيجي انعكاسات إيجابية على المناخ المدرسي الذي يمكن تعريفه بمجموعة الظروف التي يستطيع مدير المدرسة أن يوفرها للعاملين في البيئة المدرسية مثل أسلوب التعامل ، درجة التفاعل، مستوى الدافعية لتحقيق الأهداف التعليمية .

ب - فيما يتعلق ب(واقع التفكير الاستراتيجي والمناخ المدرسي والممارسات الواقعية) فقد تبين ما يلي :

٨ -من أهم المؤشرات التي تدل على واقع ممارسات التفكير الاستراتيجي من جانب مدير المدرسة هي غرس الشعور بقيمة العمل وأهميته في العاملين .

٩ -من أهم العوامل المؤثرة على قرارات مدير المدرسة

نموه المهني المستمر ، والإبداع في مجال العمل .

ك- الإدارة المدرسية الجيدة حيث تقوم على الديمقراطية وفتح قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ، ويقوم المدير بدوره في توفير العوامل الداعمة لعوامل التعلم بمدرسته .

نتائج الدراسة الميدانية :
من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية فقد تبين ما يلي :

أ- فيما يتعلق بمفهوم التفكير الاستراتيجي والمناخ المدرسي:

١- يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه التوجه نحو المستقبل ، وإدراك الواقع ومحاولة تجنب أخطاء الماضي .

٢- من أهم مؤشرات المضامين القيمية للتفكير الاستراتيجي لدى مديري المدرسة وفقاً لأبعاد الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمجموعة السمات الشخصية التي يتصف بها المدير في العمل الإداري ،فتح قنوات اتصال بين العاملين في المؤسسة التعليمية وبين أعضاء المجتمع المدني .

٣- تتصف ممارسات التفكير الاستراتيجي من جانب مدير المدرسة بأنها شمولية تأخذ في الاعتبار جميع إمكانات المؤسسة .

٤- تتطلب ممارسات التفكير الاستراتيجي بأنماطه المختلفة من جانب مدير المدرسة

- ١٤ - تم ترتيب أبعاد المناخ المدرسي والتي تجعل المدرسة بيئة آمنة للتعلم كالتالي:
- أ- البعد الوجداني الذي يعزز أو يعيق الإحساس بالانتماء واحترام الذات.
- ب- البعد الاجتماعي (الاتصال والتفاعل بين العاملين) .
- ت- البعد التعليمي وإنجاز الأعمال الذاتية .
- ث- البعد المادي (الإمكانات المتاحة المساعدة على التعليم) .
- ج- فيما يتعلق (المشكلات التي تعيق مدير المدرسة من التفكير استراتيجيا) فقد تبين التالي:
- ١٥- **اولا: من اهم_المشكلات الشخصية** تضارب القيم التي يغرسها المدير للطلبة بالمدرسة وبين تلك القيم السيئة خارج أسوار المدرسة .
- ثانيا :** مشكلات خاصة في تعامله مع هيئة العاملين بالمدرسة وهي غياب استراتيجية واضحة لتكاتف الجميع في تنفيذ القرارات الإدارية
- ثالثا :** مشكلات خاصة بالطلاب ، اتفق أفراد العينة أن تكون أهم هذه المشكلات ضعف رغبة الطلاب في التعلم والذي ينعكس على ابتكار لآليات
- رابعا :** فيما يخص بالمشكلات الخاصة بالإدارة العليا والقرارات التعليمية ، فقد
- ١-الأهداف العامة التي تسعى الإدارة والوزارة إلى تحقيقها (بُعد الإدارة وتحقيق الأهداف).
- ٢-كثرة المشكلات المالية والإدارية داخل المدرسة (بعد إدارة الأزمات والمشكلات) .
- ٣-تضارب القيم التي تسعى المدرسة لغرسها التي يحددها التلميذ خارج أسوار المدرسة (البعد القيمي) .
- ٤-كثرة المسؤوليات المناط بالمدير القيام بها داخل المدرسة وخارجها (الضغوط الاجتماعية) .
- ١٠ - عندما يفكر المدير بطريقة استراتيجية فإنه يهتم بالأنشطة المدرسية من خلال تفعيل دور المعلم في إدارة الأنشطة المدرسية .
- ١١ - يتمثل واقع ممارسة مدير المدرسة للتفكير الاستراتيجي في طريقة إدارته للمدرسة وكيفية اتخاذ القرارات .
- ١٢ - ينعكس التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس على جودة أدائهم من حيث الاهتمام بالتنمية المهنية وزيادة قدرة المعلمين من أجل أداء أفضل .
- ١٣ - ينعكس التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس على المناخ المدرسي من خلال تحسين العلاقة بين هيئة العاملين بالمدرسة .

* فيما يتعلق بمتطلبات تفعيل التفكير الاستراتيجي لمدراء المدارس بالمرحلة الثانية من التعليم الأساسي فإنه يجب :

- ١- التدريب على نظام السيناريو لتوقع ومواجهة المشكلات المحتملة .
- ٢- عقد دورات علمية ودراسية متنوعة لمديري المدارس لنقل وتبادل الخبرات مع المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية وذلك لإنماء القدرات العقلية للمدراء وتوسيع الأفق لهم مما يزيد من القدرة على التفكير الاستراتيجي لهم .
- ٣- زيادة الاهتمام بمركز البحوث التربوية لعمل مزيد من الدورات العلمية الخاصة بالقدرات العقلية للمدراء وطرق التفكير المختلفة التي من شأنها تثري العمل الإداري وتجعل المدراء على أرض صلبة .
- ٤- العمل على تبادل الخبرات مع المدراء بعضهم بوضع بعلم اجتماعات شهرية مع مدير الإدارة ومناقشة ما قام به كل مدير مدرسة لتقدم مدرسته
- ٥- يتم اختيار المدراء على المرجعية العلمية لهم حيث أثبتت الدراسات أنه كلما ازداد المؤهل العلمي كلما نمت القدرات العقلية المحفزة للتفكير الاستراتيجي .
- ٦- تزويد المدراء بكل وسائل التكنولوجيا الحديثة بمكاتبهم للاطلاع على

كانت اهم عبارة هي القرارات الفجائية التي تصدرها الوزارة أو الإدارة التعليمية مما يعطل الخطط المتفق عليها.

د - فيما يتعلق ب (متطلبات مواجهة المشكلات التي تواجه التفكير الاستراتيجي والمناخ المدرسي) .

١٦ -يستطيع المدير تنمية قدرته للتفكير استراتيجيا عن طريق ممارسته لدوره القيادي بالمدرسة وذلك من خلال السعي إلى المعرفة والمهارة والاستعداد للتعلم من الآخرين وليس الاكتفاء بقدراته الحالية.

١٧- يمكن تنمية التفكير الاستراتيجي لمدير المدرسة من قبل السلطات العليا عن طريق تبادل الخبرات مع مديري المدارس المختلفة - التعلم من خبرات الآخرين - بعمل اجتماعات شهرية مع مدير الإدارة لمناقشة ما قام به كل مدير مدرسة لتقدم مدرسته .

١٨- من اهم الأدوات التي تساعد المدير على تنمية تفكيره الاستراتيجي التدريب على برامج تقدير الموقف هي الانتقال من المظهر إلى العلة (اكتشاف جذور المشاكل ثم إعادة علاجها والبحث عن بدائل للحلول بدلا من النظر إلى المظاهر السطحية)

التوصيات والمقترحات: توصيات الدراسة:-
من خلال قيام الباحث بهذه الدراسة، وفي اطار الدراسة الميدانية التي اسفرت عنها الدراسة يقدم الباحث التوصيات التالية:

- مستجدات الأبحاث العلمية في مجال الإدارة والقيادة المدرسية .
- ٧- تفعيل الإدارة اللامركزية التي تتيح للمدير قدرا من الحرية لابتكار آليات جديدة للعمل والتدريب على برامج تقدير الموقف بطرح أسئلة متنوعة عن المشكلة وطريقة حلها علميا.
- ٨- نشر ثقافة الحوار المفتوح بين القادة والعاملين بالمدرسة .
- ٩- تدريب القادة على فتح المجال لتحمل المسؤوليات وتشجيع اتخاذ القرار.
- ١٠- يجب على المدراء تقبل المخاطر وعدم التقييد بتفكير الماضي.
- ١١- تبني فلسفة إنسانية تعمل على دعم سلوكيات الأفراد الإيجابية .
- ١٢- دعوة الباحثين المهتمين لتوسيع إطار الدراسة ليشمل مواضع أخرى مثل التفكير الاستراتيجي للمعلم في إدارته للصف المدرسي وانعكاس ذلك على شعوره بالرضا نحو مهنته .
- ١٣- تبني آلية فكر جديدة للمدير وذلك من خلال :
 - السعي إلى العلم والمعرفة والرغبة في التعلم المزيد وسط عالم متغير يتميز بنمو المعرفة السريع .
- التطلع إلى المستقبل وعدم الاكتفاء بالوضع الراهن والقابلية للتغيير والتجديد .
- اهتمام الوزارة بعقد دورات ومحاضرات علمية للمدراء والتي تناقش موضوعات فيها تأهيل للقيم ،وتشجيع للمناخ المدرسي ، وإنماء للقدرات العقلية المختلفة للمدراء للتصرف في المواقف المختلفة .
- ١٤- اتباع المدير لنمط قيادي محدد ترجع لرؤيته المستقبلية للمنظمة والمؤسسية التي يعمل بها ، فاتباع النمط الديمقراطي وسط هيئة عاملين تتسم بالتعاون والإخلاص في العمل يختلف عن النمط الديكتاتوري الذي يفرض على العاملين وجهة نظر محددة والعمل وفق نموذج محدد يراه المدير مناسب لهؤلاء العاملين الذين لا ينضبطون في العمل .
- ١٥- أن يتمتع المدير بقدرة عقلية عالية قادرة على الإبداع تستخدم التفكير التباعدي والتقاربي معا وذلك بتنوع الحلول الممكنة للمشكلة ثم اختيار أفضل الحلول من بينها .
- ١٦- أن يتسم المدير الاستراتيجي بالتوجه المستقبلي ، والنظرة الشمولية للمدرسة ، تحديد الفرص والتهديدات داخل وخارج المؤسسة التعليمية ، تعدد الزوايا والرؤى

- التي يستخدمها المدير في إدارته للموقف التعليمي .
- ١٧- أن يتمتع المدير بالذكاء الاستراتيجي والذي من أهم عناصره : الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، القدرة على تحفيز العاملين .
- ١٨- أن تقوم لجان المتابعة بدورها في إرشاد المدير لما فيه صالح العملية التربوية حتى يتثنى للمدير ابتكار آليات عمل جديدة تطور العملية التعليمية .
- ١٩- يقوم المدير بعمل ميثاق أخلاقي بالاتفاق مع هيئة العاملين تحدد فيه آليات الثواب والعقاب والأهداف المرجو تحقيقها والاتفاق على تنفيذها .
- ٢٠- أن يقوم المدير بتحديد الظروف الاجتماعية والاقتصادية للطلاب حتى يتسنى له تكليف الطلاب بأعمال إثرائية تسهم في تحقيق الأهداف التربوية . الدراسات والبحوث المقترحة :
- ١- دراسة " متطلبات تفعيل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية لمديري مدارس المرحلة الثانوية" .
- ٢- دراسة تقويمية للتفكير الاستراتيجي لدى مدراء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- ٣- دراسة ميدانية عن " كفاءة المعلم الاستراتيجية في إدارته للصف المدرسي والأنشطة المختلفة " .
- ٤- دراسة " التفكير الاستراتيجي مدخل لإعداد طلاب كلية التربية وتأهيلهم كمعلمين وكقادة في المستقبل " .
- ٥- دراسة عن إدارة التغيير وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي.
- قائمة بالمراجع المستخدمة في الدراسة
- ١- ابو بكر ، مصطفى محمود و النعيم ، فهد عبد الله: الإدارة الاستراتيجية وجوده التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، ط١ (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧).
- ٢- بدر، رأفت إسماعيل إبراهيم(٢٠٠٩): الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم التربية الإسلامية والمقارنة ، جامعة أم القرى .
- ٣- بغاغو ، سامية السعيد(١٩٩٦ م): أداة مقترحة للكشف عن القيم الحاكمة للتفكير لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، عدد(٣٢)، سبتمبر
- ٤- تكلو، جورج وهيب ذكي غالى (٢٠٠٩): بعض متطلبات تفعيل دور المدرسة الابتدائية في تنمية بعض القيم لمواجهة مشكلة الغش في الامتحانات، دراسة ميدانية، محافظة الدقهلية ، رسالة

- ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التربية.
- ٥- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣ م) : التفكير والعمل معاً المهارات والقدرات ، ط١ (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك) .
- ٦- توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٣م): التفكير الاستراتيجي والممارسات ، ط١ (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك).
- ٧- جمال الدين ، نجوى يوسف ؛ جابر، سامى سليمان حامد ؛ حامد ، نجلاء محمد (٢٠١٤م) : الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بلبيبا ، مجلة العلوم التربوية ، مجلد ٢٢ ، عدد ٢ ، جزء ١ ، أبريل.
- ٨- حجازي، عبد الحكيم ياسين و الماضي، بيان ظاهر(٢٠١٣): القيم المتضمنة في مساق التربية الوطنية ودور الإنترنت في تعلمها لطلبة جامعة آل البيت ، دراسات: العلوم التربوية ، مجلد ٤٠ ، ملحق ٢.
- ٩- الراشد ،أحمد عبد العزيز(٢٠٠٧ م): تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على المناخ المدرسي والصفى في المدرسة والصفى في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية،
- جامعة الإسكندرية، المجلد السابع عشر، عدد(٢).
- ١٠- سالم، أكرم (٢٠٠٩) : " التفكير الاستراتيجي وآفاق المستقبل البعيد " ط١ (القاهرة : دار النهضة العربية).
- ١١- الشريدة، محمد خليفة & بشارة، موفق سليم(٢٠١٠م): التفكير المركب وعلاقته ببعض المتغيرات (دراسة ميدانية لدى طلبة جامعة الحسين بن طلال) ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٦ ، العدد (٣).
- ١٢- الشريف، سعد بن حمود بن بكر(٢٠١٢ م) : تفعيل أدوار مديري المدارس الابتدائية في تحقيق أهداف التعلم النشط ، دراسة ميدانية على مديري المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى.
- ١٣- الشمري، أحمد مطر(٢٠١٢م) : درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة الإدارة القيادية التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم التربوية ، الأردن.

- ١٤- الشهري, محمد بن علي بن فائز (٢٠١٠): واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والاهلية بمدينة الطائف, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة ام القري.
- ١٥- عباس, علي (٢٠٠٤): أساسيات علم الإدارة, ط١ (عمان, دار المسيرة).
- ١٦- عبد الله, بن حميدة ؛ نورالدين, جبالي (٢٠١٠): أثر برنامج (meda2) التدريبي على العمليات الادارية ونمط الادارة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الآداب والعلوم الانسانية, جامعة الحاج لخضر باتنة, الجزائر
- ١٧- عقل, مديحة عبد الكريم محمود (٢٠١٤) : أنماط القيادة المدرسية كما يدركها المعلمون وعلاقتها بدافعيتهم للعمل ومساندتهم الاجتماعية والوجدانية لتلاميذ المرحلة الإعدادية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة.
- ١٨- العميرات, محمد (٢٠١٠): درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها, المجلة الأردنية في العلوم التربوية, مجلد ٦, عدد ٤ , ٣٤٩ - ٣٥٩
- ١٩- عوض , السيد حنفي (١٩٩٨م): علم الاجتماع التربوي ، الأسس النظرية والمجالات التطبيقية ، ط٤ ، (مكتبة آية ، مدينة نصر ، القاهرة) .
- ٢٠- الفواز, نجوى مفوز (٢٠٠٨) : التفكير الاستراتيجي (الأنماط - الممارسات - المعوقات) لدى مديريات التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- ٢١- قاسم, سعاد حرب (٢٠١١ م): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. دراسة تطبيقية على المدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا , رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, غزة.
- ٢٢- قوارح, محمد ؛ حميمي عبدالرازق (٢٠١٦): مدى فاعلية العلاقات الانسانية والمهنية في نجاح الادارة المدرسية, مجلة العلوم النفسية والتربوية, مجلد ٢, عدد ٢, (١٠٩-١٢٢)
- ٢٣- محمد, أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية اسلامية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٢٤- مكروم, عبد الودود (٢٠٠٣): قراءات في التربية (١) دراسات وبحوث. ط١، الشافعي للطباعة والنشر بالمنصورة.

-
- 27- **Hollinger ,Philip ;C.E. McCary:** Developing The strategic Thinking of instructional leaders. **The Elementary school Journal** vo.1.91, No.2 (NOV.1990) ,p.103
- 28- **Regent :**Integrated strategic thinking into our organization for long-term Retrieved Nov.20th 2013 from www.regentedu/acad/global/...lau/issivve/gi Retrieved April 28th 2015 from :
- 29- **Yamada, Yohe; Nagai, Masayashi (2015):** positive mood enhances divergent but not convergent thinking, **Japanese Psychological Research** Vol.57, No.4, 281-287
- ٢٥- ندا , عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٨):
المضامين القيمية في ثقافة العلم ودور الجامعات المصرية في تنميتها لدى طلابها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة ،
- 26- **Baloglu , Nuri (2012): Relationship between Value – Based Leadership and Distributed Leadership : A Casual Research on school Principals' Behaviors , Educational Sciences , Theory and praction ,** Files.eric . ed .gov/ fulltext/ Ej1050494. pdf.