



# جامعة بنها

## مجلة كلية التربية

رقم الإيداع بدار الكتب ٢٠١٣/١٨٦٦٩

الترقيم الدولي الموحد

*Print* : (ISSN 1110-2411)

*Online* : (ISSN 2682 -3373)

٣٢

المجلد:

١٢٦

العدد:

أبريل ج (١)

الشهر:

٢٠٢١

السنة:



## قواعد البيانات المتاح عليها مجلة الكلية

\* رابط موقع المجلة على الجامعة

<http://ife.bu.edu.eg/login>

\* رابط صفحة مجلة الكلية على بنك المعرفة

[jfeb.journals.ekb.eg](http://jfeb.journals.ekb.eg)

\* رابط صفحة مجلة الكلية على بوابة

<http://fedu.bu.edu.eg/fedu/magazine> الكلية

\* دار المنظومة وموقعها الإلكتروني

( DAR ALMANDUMAH )

\* شركة المنهل وموقعها الإلكتروني

(<http://www.almanhal.com>)

\* بنك المعلومات العربي أسك زاد وموقعها الإلكتروني

([www.askzad.com](http://www.askzad.com))



رقم الإيداع (٢٠١٣/١٨٦٦٩)

ترقيم دولي (ISSN 1)



كلية التربية

مجلة الكلية

تتشرف مجلة كلية التربية بنها بإحاطة الباحثين وراغبي النشر فيها بأن المجلة تم إدراجها ضمن تصنيف شركة كلاريفيت وبيانات شجرة العلوم بين بنك المعرفة المصري وشركة كلاريفيت (WOS) وتقع ضمن المجلات الجاري إدراجها في (SCOPUS).



الإدارة المركزية لشئون الجامعات المصرية التأسيسية  
وتجارت قطاعات التعليم الجامعي والدراسات الثقافية  
الإدارة العامة للشؤون الفنية بالمجلس

السيد الأستاذ الدكتور /

رئيس جامعة

تدعية طيبة وبسط ..

أشرف بالاقادة أن المجلس الأعلى للجامعات أحيط علماً بولسته المتخذة بتاريخ ٢٠١٣/٧/١٠ بتقرير بشأن تطوير المجلات العلمية بالجامعات المصرية والذي أدى إلى إدراج العديد من هذه المجلات في بيانات شجرة العلوم (WOS) والمجلات الجاري إدراجها في سكوبس (Scopus).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

أمين المجلس الأعلى للجامعات

(أ.د/ محمد مصطفى لطيف)

جامعة بنها - كلية الآداب	1687-2525	مجلة كلية الآداب - بنها
جامعة بنها - كلية التربية	1110-2411	مجلة كلية التربية - بنها
جامعة بنها - كلية التربية الرياضية	2682-26872682-2695	المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - بنها
جامعة بنها - كلية التربية النوعية	2536-975X	المجلة العلمية للدراسات والبحوث التربوية و النوعية

## مجلس إدارة المجلة

رئيس مجلس الإدارة

(عميد الكلية)

أ.د/ إيمان محمد عبد الحق

نائب رئيس مجلس الإدارة ومدير التحرير

(وكيل الكلية للدراسات العليا)

أ.د/ جمال سليمان عطيه سليمان

## مجلس الإدارة

أ.د/ صلاح الدين محمد توفيق      أ.د/ علي جوده محمد عبد الوهاب

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين      أ.د/ أحمد حسن عاشور

أ.د/ أمال إبراهيم الفقي

## هيئة التحرير

أ.د/ مني سالم زعزع      أ.م.د/ إيمان جمعه فهمي

د/ سامح حسن سعد      د/ وفاء عبد الفتاح محمود

د/ سمر مصطفى محمد

## سكرتير مالي وإداري المجلة

أ/ حنان حمدي السيد

أ/ محمد العربي مسلم

## قواعد النشر بالمجلة

- ١) تصدر كلية التربية جامعة بنها مجلة علمية متخصصة محكمة باسم "مجلة كلية التربية - جامعة بنها" وذلك بصفة دورية كل ثلاثة شهور (يناير- إبريل- يوليو- أكتوبر) وتهتم المجلة بنشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقضايا التربوية والنفسية باللغتين العربية والإنجليزية.
- ٢) تنشر المجلة مراجعة وعرض الكتب الحديثة ومقالات الأساتذة في مجالات اهتمامات المجلة والتقارير العلمية عن المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية وورش العمل، ويتم النشر في هذه الحالات مجاناً بشرط ألا يزيد عدد الصفحات عن خمسة عشر صفحة.
- ٣) تنشر المجلة البحوث المقدمة من المعيدين والمدرسين المساعدين وكذلك العاملين بالكلية من طلاب الماجستير والدكتوراه مجاناً وبحد أقصى (٣٠ صفحة) وما يزيد عن ذلك تحسب الصفحة ب(٢٥) جنيهاً . و يتم تحكيمها من خلال اثنين من المحكمين في ذات التخصص، ودفع رسوم التحكيم وقدرها (٦٠٠) ستمائة جنيهاً.
- ٤) تنشر المجلة بحثين مجاناً لكل عضو هيئة تدريس بالكلية للترقية أحدهما لدرجة أستاذ مساعد والآخر لدرجة أستاذ.
- ٥) يقدم الباحث عدد (٢) اثنين نسخة من البحث بالإضافة إلى مبلغ (٦٠٠) ستمائة جنيهاً مصرياً للتحكيم العلمي.
- ٦) تخضع الأبحاث والدراسات المقدمة للمجلة للتحكيم العلمي من قبل نخبة من الأساتذة المتخصصين من داخل الكلية أو خارجها.
- ٧) بعد التحكيم وقبول البحث للنشر يقدم الباحث نسخة إلكترونية للبحث.
- ٨) يُهدى الباحث نسختين من المجلة وعدد (١٠) مستلقات من بحثه.
- ٩) يؤكد مجلس إدارة وهيئة تحرير المجلة أن الآراء الواردة في البحوث والدراسات والمقالات المنشورة تعبر عن رأي كاتبها، ولا تعبر عن رأي الكلية أو الجامعة.
- ١٠) ترتب البحوث والدراسات في المجلة وفق اعتبارات تنظيمية خاصة ولا علاقة لها بمكان البحث والباحث.
- ١١) لا تلتزم المجلة برد البحوث والدراسات التي يكون القرار بشأنها أنها غير مقبولة للنشر.
- ١٢) يتحمل الباحث رسوم تحكيم البحث ونشره وطباعته بالمجلة والمصروفات البريدية، وذلك على النحو التالي:-
  - أ) رسوم التحكيم للباحث المصري قدرها (٦٠٠) ستمائة جنيهاً لعدد اثنين من المحكمين في مجال التخصص.
  - ب) تكلفة نشر البحث للباحث المصري: (٦٠٠) ستمائة جنيهاً بحد أقصى (٣٠) صفحة وما يزيد على ذلك تحسب الصفحة ب (٢٥) جنيهاً تسدد بإيصال رسمي.
  - ج) رسوم التحكيم للأبحاث الواردة من خارج جمهورية مصر العربية (٦٠٠) جنيهاً مصري أو ما يعادلها بالدولار.
  - د) تكلفة النشر للبحوث الواردة من خارج جمهورية مصر العربية (٢٥٠) دولار) مائتان وخمسون دولار أو ما يعادلها بالجنيه المصري و بحد أقصى (٣٠) صفحة وما يزيد على ذلك تحسب الصفحة ب (١٠) دولار أو ما يعادلها بالجنيه المصري على أن تورد في الحساب البنكي للمجلة.
  - هـ) بالنسبة للبحوث التي ترد من أعضاء هيئة التدريس المصريين وتنشر باسم جامعة غير مصرية يعامل معاملة الباحث من الخارج ( غير المصري ) .

## الشروط الفنية للنشر بالمجلة

عزري الباسم...

- يجب مراعاة الشروط التالية بدقة تامة عند كتابة النسخة النهائية من البحث المراد نشره بالمجلة، وتؤكد هيئة تحرير المجلة إلى أنه لن ينشر البحث بالمجلة إلا بعد التأكد من مراعاتها:
- (١) تنشر المجلة البحوث والدراسات العلمية في مجال الدراسات التربوية والنفسية التي يجريها أو يشترك في إجرائها أعضاء هيئات التدريس أو الباحثين في الجامعات والمعاهد العلمية ومراكز وهيئات البحوث.
  - (٢) تقدم البحوث بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية، على أن يصاحب كل بحث ملخصين أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنجليزية ويراعى أن يوضح من خلالها الباحث عنوان البحث وأهدافه ومنهجه وأدواته وأهم نتائجه والكلمات المفتاحية الرئيسية للبحث فيما لا يزيد كل منهما عن صفحة واحدة.
  - (٣) تنشر البحوث في المجلة بحسب تاريخ خطاب القبول.
  - (٤) يقوم الباحث بإجراء فحص الانتحال قبل تقديم البحث للتحكيم.
  - (٥) يقدم الباحث نسختان ورقيتان من البحث إلى سكرتير تحرير المجلة للتحكيم وذلك بعد تسديد رسوم التحكيم. وبعد موافقة هيئة التحكيم على قبول البحث بدون تعديلات، وفي حالة وجود تعديلات على البحث، يعاد البحث للباحث لإجرائها، وتسليم النسخ الأصلية والنسخ المعدلة إلى سكرتير تحرير المجلة تمهيداً لتسليم النسخة النهائية إلكترونياً (cd). وفي تلك الحالات تحسب رسوم النشر ويتم دفعها إلكترونياً على أرقام الحساب المنشورة على موقع المجلة، مع تقديم ما يثبت دفعها إلكترونياً إلى سكرتير تحرير المجلة.
  - (٦) أن تكون الكتابة على ورقة ١٧ × ٢٤ سم.
  - (٧) يترك هامش ٢ سم من الجانبين (يميناً ويساراً)، و ٢.٥ سم من أعلى وأسفل الصفحة.
  - (٨) تشغل المساحة المكتوبة داخل الصفحة ١٣ × ٩ سم بعد ترك الهوامش المناسبة من جميع الجوانب.
  - (٩) أن تكون الكتابة بخط Simplified Arabic وحجم الخط (١٤) لمتن البحث و(١٦) بولد للعناوين الرئيسية و(١٤) بولد للعناوين الفرعية للبحث.
  - (١٠) يكتب البحث على وجه واحد فقط حتى يسهل تحكيمة وطباعته.
  - (١١) يكون تباعد الأسطر أثناء الكتابة "مفرد" ويترك سطر بين كل فقرة والفقرة التالية له.
  - (١٢) يكتب عنوان البحث على شكل هرم مقلوب رأسه إلى أسفل في صفحة مستقلة وحجم الخط (١٨) مع ترك سطر مفرد بين أسطر العنوان ويلى العنوان اسم الباحث وتخصصه وكنيته بالتوالي في منتصف السطر.
  - (١٣) يراعى في كتابة البحث الاطار العام المعتاد للبحث من حيث (المقدمة، الاطار النظري، الإجراءات، النتائج، المناقشة، الخلاصة، المراجع).
  - (١٤) لا تستعمل الحواشي في نهاية الصفحات.
  - (١٥) تكتب المراجع في نهاية البحث مرتبة أبجدياً حسب الأسلوب التالي:  
(أ) الكتب: اسم المؤلف - تاريخ النشر - عنوان الكتاب - مكان النشر - دار النشر.  
(ب) البحوث: اسم الباحث - تاريخ النشر - عنوان البحث - عنوان المجلة - رقم العدد - صفحات النشر.  
(ج) الرسائل: اسم صاحب الرسالة - التاريخ - عنوان الرسالة (ماجستير - دكتوراه) - اسم الكلية - اسم الجامعة.  
(١٦) يراجع البحث بمعرفة الباحث بحيث يكون منضبطاً لغوياً وكتائياً مستخدماً علامات الترقيم.  
(١٧) يصاحب البحث إقرار من الباحث بأنه لم يسبق نشره في أي جهة أخرى وأنه غير مستل من أي دراسة أياً كان نوعها.

ترسل الأبحاث والدراسات إلى:

السيد الأستاذ الدكتور/ مدير تحرير مجلة كلية التربية - جامعة بنها

على العنوان التالي:

كلية التربية بطريق كفر سعد - جامعة بنها - محافظة القليوبية - جمهورية مصر العربية

E-mail : dreman\_abdulhak@yahoo.com

☎ فاكس: ٠١٣/٣١٨٨٧٨١

موبايل: ٠١٢٢٠٤٣٢١٢١ & ٠١٠٥٣٣٦٠٧٩

☎: ٠١٣/٣١٨٨٧٨٣







**الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية**

**مهارات التوجه الاستراتيجي**

**لدى العاملين بها**

**(دراسة تحليلية)**

**إعداد**

**محمد دسوقي محمد العربي**

**إشراف**

**د/ هانم أحمد حسن**

**مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية**

**كلية التربية – جامعة بنها**

**أ.د/ محمد حسن رسمى**

**أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية**

**كلية التربية – جامعة بنها**



## الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها (دراسة تحليلية)

### المستخلص باللغة العربية

هدف البحث الحالي التعرف على دور المديرين في تنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين، وعرض للأسس النظرية للتوجه الاستراتيجي ومهاراته، والكشف عن أهم متطلبات مدير المدرسة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي في مصر، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: قدرة مدير المدرسة على التكيف في البيئات المضطربة وسريعة التغيير، قلة امتلاك المدير للمهارات اللازمة والقدرة على تطبيقها في المواقف الإدارية، قلة اهتمام مدير المدرسة الثانوية بتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين، قلة مشاركة مدير المدرسة الثانوية الوكلاء بصفة خاصة وباقي العاملين بصفة عامة في مناقشة القرارات التربوية، قلة اهتمام مدير المدرسة بتوفير مناخ تنظيمي يساعد العاملين على الابداع والابتكار، قلة اهتمام مدير المدرسة بغرس الثقة في نفوس العاملين من خلال إظهار الثقة بهم، يجب أن يكون أسلوب مدير المدرسة في الإدارة بعيدا عن التسلط والانفراد في اتخاذ القرار دون الرجوع إلى العاملين بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة - المدير الاستراتيجي - التنمية - التوجه الاستراتيجي - المدرسة الثانوية.

**Abstract:**

The aim of the current research is to identify the role of managers in developing the skills of strategic orientation among employees, and to display the theoretical foundations of strategic orientation and its skills, and to reveal the most important requirements of the school director to develop the skills of strategic orientation in Egypt, and the current research used the descriptive and analytical approach, and the research reached several results, the most important of which are: The school principal's ability to adapt in turbulent and rapidly changing environments, the principal's lack of the necessary skills and the ability to apply them in administrative situations, the lack of interest of the high school principal in developing the skills of strategic orientation among workers, the lack of participation of the high school principal, the agents in particular, and the rest of the staff in general in discussing decisions The lack of interest of the school principal in providing an organizational climate that helps the employees to be creative and innovative, the lack of interest of the school principal to instill confidence in the souls of the employees by showing confidence in them, the school principal's style of management must be away from bullying and exclusivity in decision-making without referring to the school staff. .

Key words: School headmaster - Strategic Director - Development - Strategic Orientation - High School.

**الإطار العام للبحث:****مقدمة البحث:**

التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المدرسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد.

ويعتبر أيضا التوجه الاستراتيجي أنه المسألة الحاسمة التي يمكن أن تحدد نجاح أو فشل أي مدرسة، كما يمكن أيضا اعتبار التوجه الاستراتيجي متغير يمكن التحكم والسيطرة فيه، وبالتالي فإنه لا يمكن لأي مدرسة ان تحقق هدفها دون ما رسم استراتيجي خاصة بها وبمختلف وظائفها من قبل إطارات ذو كفاءة عالية يسمون عادة الاستراتيجيون.

التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية وتطوير موارد المدرسة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع المجتمع، وتلبية احتياجاتها، كما أن التوجه الاستراتيجي يعطي المدارس إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للمجتمع المحيط بمدارسهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات المستمرة.

ويتضح مما سبق أن التوجه الاستراتيجي يعكس الخيارات التنظيمية والطريقة التي تتفاعل بها المدرسة مع البيئة الخارجية، كما أشارت دراسة أكرم محمد الطويل وحكمت رشيد أن التوجه الاستراتيجي هو مجموعة للاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمدرسة نحو وضع رسالتها (من نحن) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل ماذا سنكون نحن؟.

وتشهد التربية كغيرها من جوانب النشاط البشري مرحلة غير مسبوقه من التغير، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل، ومن أهم بادرات ظهوره كثرة العوامل البيئية في محيط نظام التعليم، وتباينها، واعتماد كل منها على الآخر، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي سادت في مراحل "التنوع والتنوع" وخاصة التخطيط طويل المدى، فمع تحرك هذا التعليم من مرحلة النمو والتوسع في نهاية الستينات، إلى مرحلة الاضطراب في منتصف السبعينات، لم تستطع مراكز التخطيط المركزي، والتخطيط طويل المدى، مواجهة التعقيدات الكثيرة، ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط جديد كالتوجه الاستراتيجي يستجيب لحساسية التعليم الكبيرة، للمتغيرات التي تحدث في البيئة.

ولكي يتمكن مدير المدرسة من مسايرة هذه التحديات فقد أصبح مسئول عن وظائف جديدة من أهمها إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة وتنفيذها بما يتناسب مع احتياجات العصر ومواكبة التغيرات، ودراسة وتطوير واقع البيئة المدرسية والتعليمية، وتطوير مرافقها، وتطوير العاملين بها وتدريبهم مهنيًا لرفع مستوى أدائهم في العمل، وتفعيل وسائل التدريس وتطويرها، وتقوية العلاقة بين المدير والعاملين وتفعيلها.

### مشكلة البحث:

بالرغم من المحاولات المتعددة للتطوير التعليمي، إلا أن الحاجة لا زالت ملحة إلى استخدام أساليب وطرق جديدة، من أجل إحداث التغيير المرجو، كما تواجه المؤسسات التعليمية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك لضعف إدراك العلاقة بين القيادة ذات الرؤية والتوجه الاستراتيجي، نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي والذي يُعد من المواضيع الحية والمعاصرة، إذ أصبح يشكل سمة أساسية للمدارس في عالم اليوم، فهناك العديد من العوامل التي تؤكد على ضرورة تبني مفهوم القيادة ذات الرؤية والتوجه الاستراتيجي مثل الرغبة في تحسين العمل وغيرها، مما يترك آثاراً ونتائج مختلفة ومتنوعة على المدرسة.

### لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- كيف يمكن لمدير المدرسة الثانوية العامة أن ينمي مهارات التوجه الاستراتيجي؟

### ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للتوجه الاستراتيجي وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ٢- ما أهم مهارات التوجه الاستراتيجي؟
- ٣- ما أهم الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين؟
- ٤- ما أهم الإجراءات المقترحة لمدير المدرسة الثانوية لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين؟

**أهداف البحث:**

- استهدف البحث الحالي تنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة من قبل مديرها وذلك من خلال:
- ١- التعرف على الأسس النظرية للتوجه الاستراتيجي وفقاً للأدبيات المعاصرة.
  - ٢- الكشف عن أهم مهارات التوجه الاستراتيجي.
  - ٣- الوقوف على أهم الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين.
  - ٤- تحديد أهم الإجراءات المقترحة لمدير المدرسة الثانوية لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين

**أهمية البحث:**

يعمل المدير الناجح على إيجاد مناخ تربوي سليم في مدرسته، بحيث يعمل كل فرد فيها بارتياح، وتسود العلاقات الطيبة بين كافة العاملين في المدرسة، وقدرته على تنمية مهارات التوجهات الاستراتيجية والتزام الأفراد بالتنفيذ عن قناعة، وبهذا تظهر أهمية البحث من خلال:

- الحاجة إلى الارتقاء بمستوى المدرسة الثانوية العامة خاصة في ظل ما تعانيه من أوجه قصور في الوقت الحالي.
- استفادة العاملين في المدارس من توجهات المديرين نحو الاستراتيجيات الجديدة للارتقاء بمستوى المدرسة الثانوية العامة.
- مساعدة مديري المدارس الثانوية العامة على استخدام الفكر الإداري الحديث وتوظيفه لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها.

**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لطرح رؤيته العلمية تجاه قضايا البحث ذات الصلة وذلك لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة من قبل مديرها.

**مصطلحات البحث:**

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

**١ - مدير المدرسة School headmaster:**

هو ذلك الفرد المسئول عن حسن سير العملية بالمدرسة من جميع الوجوه، وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وهو القائد الذي يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقياس بها هذا الأداء، ساعياً إلى الحفاظ على وحدة الجماعة، وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.

ويمكن النظر إليه على أنه قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها ويتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح.

**٢ - المدير الاستراتيجي Strategy headmaster:**

هو الشخص الذي لديه القدرة على اتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المدرسة ورسالتها. وعلى هذا فإن مدير المدرسة يمثل المسئول القادر على التصرف في جميع المواقف التي تحدث في البيئة المدرسية، وامتلاكه القدرة على التوجه الاستراتيجي، والتنبؤ بمشكلات المدرسة المستقبلية وتلافيها قبل حدوثها، واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً للإمكانيات المتاحة للمدرسة والظروف المحيطة بها.

**٣ - التنمية Development:**

تعتبر التنمية عنصراً أساسياً للاستقرار والتطور الإنساني والاجتماعي، وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر وتتخذ أشكالاً مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني إلى الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية، وتعتبر وسيلة الإنسان وغايته.

**٤ - المهارة Skill:**

تأتي في اللغة: مهارة: (اسم) من مصدر مَهَرَ وهي القدرة على أداء عمل بحذق وبراعة مهارة يدوية، المهارات اللغوية: القدرات اللازمة لاستخدام لغة ما، وهي: الفهم



والتحدث والقراءة والكتابة، بمهارة: ببراعة وبحذق، مهارة فردية: قدرة لاعب الكرة على المحاورة والتمويه والمرور من المدافعين من أجل إحراز الأهداف. وتعرف المهارة بأنها نمط من السلوك أو الأداء الظاهر أو غير الظاهر يتطلب التنفيذ والمعالجة والتنسيق لمعلومات سبق تعلمها ويشتمل على استجابات جسمية أو فسيولوجية أو عقلية ترتبط بالمشيريات التي يقع المعلم تحت تأثيرها، وتحدث في سياق معين يمكن التعرف والتنبؤ به.

#### ٥- التوجه الاستراتيجي Strategic orientation:

يشير التوجه الاستراتيجي إلى وصف كيفية قيام المدارس بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها، كما وصفت التوجهات الاستراتيجية بأنها "مجرد انعكاسات لكيفية عمل المدارس، وعرفت التوجهات الاستراتيجية بأنها انعكاس للمبادئ الأساسية في مختلف الأنشطة والعمليات والاتجاهات الاستراتيجية التي قامت بها المدرسة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء المتوقع.

وبالتالي فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من كونه "منهج محدد تقوم المدرسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المدرسة الذاتي ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية.

#### ٦- المدرسة الثانوية High school:

هي تلك المؤسسة التعليمية التي تستقبل الطالب بعد نهاية دراسته بالمدرسة الإعدادية ويدرس بها لمدة ٣ سنوات من (١٥-١٧) سنة، وتنقسم إلى العلمي والأدبي.

#### أولاً: الأسس النظرية للتوجه الاستراتيجي ويندرج تحتها:

##### أ- مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته:

📌 مفهوم التوجه الاستراتيجي: يشكل التوجه الاستراتيجي العمود الفقري والمركز العصبي للمدارس، ويبنى على أساس المعلومات، والبيانات، والإمكانيات المادية والبشرية. ويجب على جميع الإدارات، والأقسام أن توحد نشاطاتها مع الخطة الاستراتيجية الشمولية للمدرسة، وتفعيل كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

ويُعتبر التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمدرسة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمدرسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المدرسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المدرسة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

وهو "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".

ويعرف بأنه: "نظام تخطيطي مصمم لمساعدة المدارس في الاستجابة بفاعلية للظروف والمستجدات الجديدة، وهو جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية في مجال نشاط المدرسة، ويحدث ذلك من خلال المشاركة الجماعية في صناعة القرار وتنفيذه في كل مستويات المدرسة".

📌 **أهمية التوجه الاستراتيجي:** لعب التوجه الاستراتيجي دورا مهما في بناء المدارس التعليمية، وقد نال مفهومه اهتمام الكتاب والباحثين، فقد وصفه جونز: "بأنه تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة"، لذلك يسهم التوجه الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، ويعد الوظيفة الأساسية لتوزيع الموارد التنظيمية (المادية، والبشرية، والمالية، والمعلوماتية). فيما يرى آخرون بأنه: "عملية تتطوي على صناعة قرارات تفصيلية قصيرة أو طويلة الأمد تتعلق بنوع العمل والمدرسة أو الشخص المنفذ له وكيفية التنفيذ". وأشار إليه هوشي فعرفه: "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تحديد الأهداف البعيدة للمدرسة الثانوية وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.

- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المدرسة ككل.
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- مساعدة مدير المدرسة على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المدرسة.
- تحسين الأداء الكلي للمدرسة.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
- تحديد التوجهات المستقبلية للمدرسة.
- ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المدرسة.
- تنمية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين بها عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
- تحسين قدرة المدرسة على التعامل مع المشكلات.

#### ب- أهداف التوجه الاستراتيجي وخصائصه

📌 أهداف التوجه الاستراتيجي: يسعى التوجه الاستراتيجي إلى تحقيق العديد

من الأهداف منها ما يلي:

- تحسين قدرة المدرسة على التعامل مع المشكلات، فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التوجه، إنما يزيّدون من قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التوجه ومتطلبات النجاح فيه.
- الوصول إلى القرارات الجماعية، حيث تستمد تلك القرارات في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة؛ فعملية التوجه الاستراتيجي التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي، والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرض الاختيار الاستراتيجي.
- ضمان مشاركة العاملين، حيث تساهم تلك المشاركة في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

- توضيح الأدوار وتكاملها للتقليل من الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
  - الحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والافتتاح، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.
  - الوصول إلى رؤية واضحة، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرًا كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المدرسة في الغد.
  - تدعيم المركز التنافسي للمدرسة، تتجح المدارس التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتميبتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
  - التخصيص الفعال للموارد والإمكانات، حيث يساعد التوجه الاستراتيجي المدرسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
  - القدرة على إحداث التغيير وحيث يعتمد التوجه الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المدرسة إلى الأفضل. فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً فيه.
  - تدعيم الأداء الكلي للمدرسة، فقدرة المدرسة على تحقيق الموازنة مع بيئة نشاطه من خلال التوجه الاستراتيجي يعتبر أهم العوامل المؤثرة على الأداء.
- ✚ **خصائص التوجه الاستراتيجي:** من خصائص التوجه الاستراتيجي أنه عبارة عن عملية علمية نظامية، ويساهم في كيفية انتقال المدرسة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب، من خلال اتخاذ خطوات وقرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات الاستخبارية (أين، كيف، متى)، بمعنى أن التوجه الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط المبنية على المعلومات والبيانات وتنفيذها، ومراقبة سير عملها وتقييمها. في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات

التوجه كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يجب الالتزام به. ويواجه التوجه الاستراتيجي عند تحويل خياراته إلى خطط عمل تفصيلية، اختلاف وتباين، وإن الأسباب المؤدية إلى ذلك الاختلاف تشمل ما يأتي:

❖ مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، يمثل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحاً والآخر غامضاً، وقد يبدو مستقراً، أو مضطرباً، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المدرسة، فالإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من مدرسة إلى أخرى.

❖ الوسائل المستخدمة في مواجهه المستقبل كتحديد الأهداف، وطرق إنجازها تختلف من مدرسة إلى أخرى.

## ثانياً: مهارات التوجه الاستراتيجي ويندرج تحتها

### أ- طبيعة المهارة وأنواعها

- ✚ **طبيعة المهارة:** تعرف طبيعة المهارة على أنها التغيير في الأداء والإتقان النهائي اللازم لاكتساب المهارة ليس هو مجرد الأداء الأولي فقط بل مضافاً إليه عنصر السرعة، والقيام بالأداء الذي يختلف كميًا عن الأداء المبدئي ويتميز بالتغيرات الهامة التالية:
- زيادة المرونة في الأداء والقدرة على توقع النتائج نتيجة للتأهب للظروف أو الشروط أو المواقف المتغيرة ونقص الشعور بالمفاجأة أثناء الأداء.
  - زيادة الثقة بالنفس ونقص مشاعر التردد.
  - زيادة الشعور بتحسين الجهود نحو اتجاه الرضا عن العمل والإقبال عليه.
  - زيادة الاستبصار بالعمل وإدراك العلاقات بين أجزائه وزيادة التفهم لمعناه ومغزاه مما يساعد على إدراك المتعلم للأسباب الحقيقية لأي اضطراب يطرأ على الأداء دون حدوث خلل ظاهر فيه.
  - الانتظام في الأداء بحيث يعطي انطباعاً بعدم التسرع بينما يكون المعدل الفعلي للأداء على درجة كبيرة من السرعة بالفعل.
  - التمكين Empowerment يحصل التمكين عندما يشارك مدير المدرسة أتباعه، في جهود وعمليات التأثير، والسيطرة.

- الحدس أو البديهة Intuition أي قدرات مدير المدرسة على فحص العمل، وتوقع تغيرات محتملة، والإقدام على المخاطر، وتكوين الثقة.
- معرفة الوضع المهني للعاملين بالمدرسة Self-understanding لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- وضع رؤى visions أي المقدرة على تصور مستقبلي، مختلف، وأفضل من الوضع الحالي، وطرق تنفيذه.
- توحيد القيم Value Congruence أي القدرة على فهم المبادئ التي يسترشد بها مدير المدرسة والعاملون للتوفيق بينها.
- ✚ **أنواع المهارة:** ويتوقف نجاح مدير المدرسة في التأثير على العاملين وتحقيق أهداف الأداء بما يتمتع به من مهارات تيسر له مهمته، وتمثل مجموعة المهارات التالية ما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بكونها أساسية في تشكيل قدرات مدير المدرسة في علاقته بالعاملين بالمدرسة:
- **المهارات الفكرية:** تتمثل المهارات الفكرية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها. وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة.
- **المهارة الإدارية:** كما يحتاج مدير المدرسة إلى مهارات إدارية، في اختيار مساعديه، وتشكيل فرق العمل المتجانسة، والفعالة التي يعهد إليها بمهام إدارة الأداء مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية. وتشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المدرسة.
- **المهارة الإنسانية:** وهي المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة، وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الآخرين، والقدرة على التواصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل النزاعات. وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتكون المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وتكون

متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.
- **المهارة الفنية:** ويقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل. وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:
  - تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
  - تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
  - تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
  - تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات.
  - التوجيه بشكل واقعي.
- ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى.
- **المهارة العملية (معرفة الإجراءات):** تُكتسب هذه المهارة أساساً عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضاً أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل، ويسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة.
- **مهارة التواصل:** إنها مجموع القدرات المادية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، كما إنها مكتسبة ليست فقط عن طريق الظروف المهنية، وإنما أيضاً عن طريق التعليم، الحياة المشتركة، التكوين المتواصل... وغيرها.

• المهارة الذهنية (التفكير الجيد): وهى مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبياً من خلال (الوصف، المقارنة، التعريف... الخ) أو العمليات المعقدة (التكوين، تشكيل الفرضيات، استنتاج النتائج...)، وإن هذا النوع من المهارات ضروري لحل المشاكل ولاتخاذ القرارات وإنجاز المشاريع، وللابتكار الذي يولد معلومات جديدة انطلاقاً من تلك الموجودة آنفاً.

#### ب- أهمية مهارة التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة

وتكمن أهمية هذه المهارة لمدير المدرسة الثانوية والعاملين بها بأنها:

- تحقق التكامل بين المدرسة والمجتمع من خلال ربط حاجات العاملين ومواقف الحياة باحتياجات المجتمع، مما يساعد المدير في إدارة المدرسة بشكل فيه من المرونة والفاعلية الاعتماد على النفس والقدرة على التكيف الإيجابي مع بيئته ومواكبة التغيرات ومواجهة الضغوط.
- إعطاء الفرصة لمدير المدرسة كي يعمل على إدارة المدرسة بشكل أفضل، خاصة في مجتمع يتميز عصره بالانفجار المعرفي والمعلوماتي والتقني السريع والاقتصاد المعرفي والمتزايد يوماً بعد يوم. حيث يحتاج مدير المدرسة والعاملين بها إلى تلك المهارات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والحاجة إلى "قدرات عملية منافسة".
- اكتساب مدير المدرسة خبرات مباشرة من خلال التعامل المباشر مع الأشخاص والظواهر الحياتية، مما يعطيه القدرة على الدمج بين إدارة المدرسة واحتياجات العاملين بها وما يواجهه خلال التفاعل مع الواقع المحيط.
- توفر الإثارة والتشويق للعملية الإدارية لارتباطها بحاجات العاملين، وتزود مدير المدرسة بأساليب حديثة للحصول على المعلومات والمعارف ذاتياً من المصادر المعتمدة.
- الشعور بمشكلات المجتمع والرغبة في حلها والتعاون مع المحيطين به.
- التفاعل الصحي بين مدير المدرسة وبين العاملين بها وبينه وبين البيئة والمجتمع من خلال الاتصال والتواصل معهم والتعبير عن الآراء والأفكار بشكل واضح وصحيح.
- تمكن مدير المدرسة من الارتباط بالمجتمع المحيط به والتعرف على القضايا الهامة والتحديات التي تواجه المدرسة الثانوية واكتساب معلومات ومعارف جديدة.



### ثالثاً: ملامح المدرسة الثانوية العامة في مصر

تعتبر المدرسة وحدة البناء الرئيسة للتربية الموجهة التي يقع على عاتقها مهمة إعداد الإنسان منذ نعومة أظافره لكي يكون قادراً على الإسهام في تشكيل شخصية المجتمع النهائية. فالمدرس تقع في قلب كل نظم التعليم في العالم. وفوق هذا تضع المدارس الأسس اللازمة للمجتمعات في المستقبل، لأنها تلعب دوراً حاسماً في تشكيل مواطني المستقبل.

تتعلق فلسفة التعليم الثانوي من النظام الاجتماعي الذي يكمن وراءها، ذلك فإن التربية ما هي إلا عملية تنفيذ الفلسفة الاجتماعية، ولكي تترشح فلسفة المجتمع فلا بد لها من تربية تعنى بها فالتربية- وظيفة اجتماعية تستمد ضرورتها وتكتسب مدلولها ومفهومها الحقيقي من الأهداف التي تعمل على تحقيقها، من الغايات التي تسعى إلى الوصول إليها، لهذا كان لا بد أن تكون التربية تعبيراً وترجمة وانعكاساً للاتجاهات السائدة في المجتمع والمثل التي تسعى إلى الوصول إليها، لهذا كان لا بد أن تكون التربية تعبيراً وترجمة وانعكاساً للاتجاهات السائدة في المجتمع والمثل الحقيقية التي يتخذها المجتمع هدفاً له، وهذه الاتجاهات والمثل والأهداف هي وحدها التي يجب أن تحدد فلسفة التربية وأساليبها ومناهجها ومواد الدراسة وطرق التدريس وغير ذلك من عناصر النظام التعليمي.

يعد التعليم الثانوي مرحلة تعليمية ضمن مراحل تعليمية أخرى، يضمها جميعها نظام تعليمي واحد له فلسفته وأهدافه التي تسعى إلى تحقيقها في إطار تكاملي واحد، وإذا كان للتعليم الثانوي فلسفته الخاصة المنبثقة من فلسفة النظام التعليمي، وتؤكد الخصوصية على الدرجة وليس على النوع.

وتستمد المرحلة الثانوية فلسفتها وأهدافها من كونها مرحلة عبوريه بين المرحلة الأولى والمراحل الأخرى سواء كانت جامعات أو معاهد أو الحياة ذاتها، فالمرحلة الأولى - التعليم الأساسي - أساسية لجميع الأطفال حيث يكتسبون فيه المقومات الأساسية التي تعدهم للمواطنة السليمة، والمرحلة الجامعية أو العالية تعد الشباب لأعمال مهنية يمارسونها بعد تخرجهم في الجامعات أو المعاهد أو مراكز التدريب، ومن هنا تأتي أهمية هذه المرحلة التعليمية كمرحلة عبورية.

والمرحلة الثانية هي مرحلة بناء الذات وتكوين الشخصية السوية ذات الاتجاهات والقيم السليمة، حيث تمثل الفترة العمرية المقابلة للمرحلة الثانوية، مرحلة الإعداد للمواطن

في قيمه ومعتقداته وسلوكه وهويته؛ لذا يعتبر التعليم الثانوي أهم مرحلة تعليمية بالنسبة لتحقيق الأهداف العامة للتربية في أي مجتمع بشري، وبخاصة إذا اعتبرنا أن المرحلة الأولى من التعليم تهتم بإمداد الناشئة بالأساسيات الأولى للتعلم من قراءة وكتابة وعمليات حسابية وأصول الانتماء والمواطنة وأن المرحلة الأخيرة من التعليم (المرحلة الجامعية) تقتصر على قلة منتقاة لأسباب علمية واقتصادية واجتماعية ووظيفية.

وتمثل المرحلة الثانوية فترة تربية وتعليم مواطن يمكن أن تقوم بدورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث أن طالب هذه المرحلة ينطلق نموه في جميع النواحي انطلاقاً يمكن أن يسير به نحو المواطنة الكاملة باعتباره شخصاً منتجاً مسؤولاً، فشعوره بالانتماء إلى المجتمع يقوى إلى الحد الذي يجعله يشغل نفسه بمشكلات قومه، وتحت الرعاية الواعية يمكن أن يصل إلى أعلى مستوى ممكن من ناحية بنيته وقواه الجسمية، وبالقيادة المستتيرة والإرشاد الذكي يتهياً السير بنموه خلقياً واجتماعياً بشكل يحقق فيه صفات المواطن الإيجابي، ثم إن قدرة الطالب في هذه السن على التعلم والاستيعاب أمراً لم يستطع أحد أن يضع حدوداً نهائية له.

هذا إلى جانب أن التعليم الثانوي يؤدي وظائف اجتماعية متنوعة فهو يمثل بالنسبة للبعض نهاية المطاف واقترب الدخول إلى الحياة العملية وانقطاعاً نهائياً عن أية مؤسسة تعليمية من ناحية التعليم النظامي التقليدي على الأقل، بينما يعني بالنسبة للبعض الأخر حلقة في سلسلة مستمرة وهمزة وصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي مما يجعل التعليم الثانوي ينفرد بمشكلات ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية أبرزها الثنائية بين التربية والتدريب، وتكافؤ الفرص التعليمية وديمقراطية التعليم.

ومما سبق يتضح أن أهداف التعليم الثانوي تؤكد على تكوين المواطن المتكامل، وهذا يتطلب توافر العناصر البشرية والمادية والمعنوية داخل المدرسة الثانوية العامة.

والتأكيد بأن التربية ليست عملية مستقلة عن الزمان والمكان، بل هي في واقع الأمر عملية اجتماعية في المقام الأول، وهي ليست علماً مستقلاً عن العلوم الأخرى، بمعنى لا توجد تربية بحتة من حيث إنها حقائق وقوانين ترتبط بكل زمان ومكان وعلى ذلك فإن التربية مرتبطة بثقافة معينة، ومدنية معينة، ومجتمع معين، ومكان وزمان محددين فالتربية في عصر لا بد أن تختلف عنها في عصر آخر، فالتعليم الثانوي قد مر بمراحل تاريخية أثرت هذه المراحل عليه وعلي جوانبه المختلفة حتى وصل إلى الصورة الحالية، ويتفق

المشتغلون بالتربية والتعليم على أن التعليم لا بد أن يحدث في مجتمع له قيمه وعاداته وتقاليده وشرعيته وفلسفته التي يسير على نهجها، ومعنى هذا أن التعليم الثانوي مطالب بأن يشترك أهدافه ويصوغ فلسفته حسب أهداف المجتمع الذي يطبق فيه، وتؤدي سرعة تغير المعرفة وتحديات المجتمع - إلى ضغوط على الدول المتقدمة والنامية لتقديم تعليم ثانوي متكيف مع هذه الظروف يمكنه أن يعد شباب اليوم للعمل بصورة مناسبة في سوق العمل في المستقبل.

ولتطوير فلسفة التعليم الثانوي يحتاج إلى إعادة صياغة استراتيجية هذا التعليم، وبالتالي الأخذ في الاعتبار عوامل مهمة بعضها خاص بالمجتمع (حاضره ومستقبله) وارتباطه بخطط التنمية ويتصل بالمعرفة العلمية، والتطور التكنولوجي، ومكتشفات العلم المتصلة بطبيعة المتعلم وطبيعة الميدان نفسه للوصول للبنية التعليمية المناسبة، ويعتبر التعليم الثانوي أهم مرحلة تعليمية بالنسبة لتحقيق الأهداف العامة للتربية في أي مجتمع من المجتمعات لذا تتفاوت المجتمعات من حيث السبق التاريخي إلى تعميم التعليم الثانوي وتتفق جميعاً في اعتباره حيويًا لتحقيق الجانب الأكبر من أهدافها التربوية العامة.

### خامساً: الإجراءات المقترحة

- توفير بيئة عمل مرنة تحفز المدير على تشجيع العاملين للتجديد والإبداع.
  - دعم مشاركة العاملين للمدير في كافة عمليات إدارة المدارس الثانوية.
  - الاستعانة بالخبراء لإجراء دورات تدريبية خاصة بالعاملين في مهارات التوجه الاستراتيجي.
  - العمل على تشجيع المدير للعاملين ليتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإدارية الحديثة التي تعزز العمل الجماعي.
  - عقد مجموعة من الدورات والمؤتمرات لتثقيف العاملين بها على مهارات التوجه الاستراتيجي.
  - زيادة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتتناسب روح العصر وتعمل على تنمية مهارات التوجه الاستراتيجي.
- وكان من أبرز نتائجها ما يلي:
- تدور معظم مفاهيم التوجه الاستراتيجي حول قدرة مدير المدرسة على التكيف في البيئات المضطربة وسريعة التغيير.

- لا يحتوي مفهوم التوجه الاستراتيجي القدرة على التكيف فقط، وإنما ينطوي على الاستباقية وروح المبادرة.
- التوجه الاستراتيجي يعطي المدارس إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية للمجتمع المحيط بمدارسهم.
- التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية وتطوير موارد المدرسة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين.
- يعد التوجه الاستراتيجي من أهم سمات المدرسة في البيئات سريع التغيير.
- تزداد أهمية التوجه الاستراتيجي بزيادة الاضطرابات البيئية التي تجعل المدرسة أكثر عرضة للتهديدات الخارجية غير المتوقعة.

## مراجع البحث

١. أبو طه: أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة عمان الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، ١١٢١، ص ٢٢.
٢. أكرم محمد الطويل، حكمت رشيد سلطان: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.
٣. الهلال الشربيني: "التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي، رؤية مستقبلية، المؤتمر الأول"، "اتجاهات التربية وتحديات المستقبل"، كلية التربية والعلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس، في الفترة من ٢-٣ مارس ٢٠٠٠، ص ٣٨-٣٩.
٤. رجب العويسي: مدير المدرسة وتحديات العولمة، دار أسامة، الرياض، ٢٠٠٢، ص ٥.
٥. ابراهيم فالح ابراهيم الشواهين: أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ٢١ - ٢٧.
٦. سامية إسماعيل هاشم سكيك: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ٤.
٧. فاروق عبده فلي، أحمد عبد الفتاح ذكي: معجم المصطلحات التربوية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٤م، ص ١٣.
٨. عبدالقادر هاملي: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١١، ص ٧١.
٩. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ١١٩.

١٠. أحمد فتحي محمد الحيت: تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، مج ٢، ع ٤، (جمعية كليات الحاسبات والمعلومات في الجامعات العربية) السعودية، ٢٠١٣، ص ١٢.
١١. رجاء محمود أبو علام: علم النفس التربوي، ط ٢، دار القلم، الكويت، ١٩٨٢، ص ٣٠.
١٢. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، جمهورية مصر العربية، رؤية شعبة بحوث السياسات التربوية حول "التعليم الثانوي ومتطلبات التطوير" ص ١٢.
١٣. يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط ٣، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ١٩٣.
١٤. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ١١.
١٥. أحمد محمد أحمد: تصور مقترح لأهداف التعليم قبل الجامعي في ضوء التحديات التعليمية للعولمة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد ١٨، العدد الأول، كلية التربية - جامعة المنيا، يوليو ٢٠٠٤، ص ١٢٠ - ١٤١.
16. Bernard Martory, Daniel Crozet: Gestion des Ressources Humaines, Manuel de pilotage social, ed., NATHAN, 1992, p5.
17. K. Banoglu: School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinator ship. Educational sciences – theory & Practice, (1),2011, P. 208-213.
18. Michael, R.: Mastering Classroom Management (PartI), The Science Teacher, 79 (7), 2012, P. 14.