



كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية
في مدارس التعليم العام في مصر
(بحث مسئل من رسالة دكتوراه)

إعداد

نجلاء فتحي محمد الفار

أ.م. د/ مروة ماهر قوطة
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة دمياط

أ. د/ محمد حسن جمعة
أستاذ أصول التربية
ووكيل كلية التربية لشئون التعليم
والطلاب

١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى رصد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، ثم التوصل إلى متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. وذلك لأهمية لليقظة الاستراتيجية ومن أهمها تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام، وتعد اليقظة الاستراتيجية وسيلة استراتيجية للتطوير الإداري. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في التعرف على أهمية اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وخطواتها ومراحل تنفيذها في مدارس التعليم الثانوي العام وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الثانوي العام وتحديد أهم متطلبات اليقظة الاستراتيجية. وتمثلت أداة الدراسة في استبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام ومن أهمها توافر المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية، وإعادة الهيكلة التنظيمية لمدارس التعليم الثانوي العام، ودعم صنع القرارات وعلاقته بالمعلومات المتاحة في مدارس التعليم الثانوي العام.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية - مدارس التعليم الثانوي العام

Abstract

This study aims to monitor the most important obstacles that prevent the application of strategic vigilance in the schools of general secondary education in Egypt, and then reach the requirements for the application of strategic vigilance in the schools of general secondary education in Egypt. This is due to the importance of strategic vigilance, the most important of which is to allow a good passage of information through the various organizational levels in general secondary schools. Strategic vigilance is a strategic means for administrative development. The study used the descriptive approach to identify the importance of strategic vigilance, its characteristics, steps and stages of implementation in general secondary schools, by analyzing the internal and external environment of public secondary schools and identifying the most important requirements for strategic vigilance. The study tool was a questionnaire as a data collection tool. The study found the requirements for applying strategic vigilance in general secondary schools, the most important of which is the availability of leadership skills necessary to build a system of strategic vigilance, organizational restructuring of public secondary schools, support for decision-making and its relationship to information available in public secondary schools.

Keywords: strategic vigilance - general secondary schools

مقدمة

تعد الإدارة المدرسية أحد أهم مكونات المنظومة التعليمية والتي تتطلب تطويراً مستمراً، وذلك للأهمية القصوى للمدرسة كمؤسسة اجتماعية لها دور حيوي في المجتمع ومن ثم فإن تطوير إدارة المدرسة أمر غاية في الأهمية خاصة في ظل الكثير من التحديات التي تواجه النظام الإداري والمعوقات التي تبحث عن حل قاطع في ظل التغييرات المتلاحقة التي يتسم بها هذا العصر.

إن إدارة المؤسسات التعليمية أحد أهم مجالات الإدارة التي ينصب عليها اهتمام المجتمع والتي بدورها لم تعد تقتصر على تنفيذ سياسات التعليم وأهدافه، لكنها أصبحت مسؤولة عن تأهيل الأجيال في عالم سريع التغير. وتكون إدارة المؤسسات التعليمية في اتصال مباشر مع المجتمع المحلي الذي يؤمن لها بيئة مناسبة أكاديمياً لتخريج الطلاب، مما يؤدي في نهاية المطاف الى تقدم المجتمع كله، لذلك فإن أهمية إدارة المؤسسات التعليمية يكمن في التأثير في تصرفات الطلاب من خلال متابعة مستمرة لقضايا ومشكلات الطلاب. (Badarna& Abu Ashou,2016, 182)

المدرسة مؤسسة اجتماعية لها رؤيتها الخاصة ورسالتها التي تتوافق مع السياسة التعليمية والخطة الاستراتيجية ٢٠٣٠، لذلك لكي تستطيع المدرسة من تحقيق رؤيتها وتنفيذ رسالتها لابد من التطوير والتحديث الإداري للمدرسة. إن تطوير الإدارة المدرسية يتطلب الاطلاع على جميع المستجدات في مجال الإدارة التربوية، حيث الاتجاهات الإدارية المعاصرة والذي يعتبر من أبرز سمات هذا العصر مما يتطلب مراعاته في إدارة المؤسسة التعليمية، وتطوير وتحديث هذه الإدارة متطلب أساسي، كما هو الحال في كل مؤسسة، تلعب القيادة الدور الأكثر أهمية في إدارة الأعمال في المؤسسات التعليمية، حيث تصل المؤسسات التعليمية إلى أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما تتمتع بإدارة فعالة. إن السمات البارزة لإدارة المدرسة يكون على النحو التالي: القيادة القوية، توقعات عالية من الطلاب،

مناخ المدرسة النظامي، توقعات عالية من المعلمين، وقياس نجاح الطلاب.
(Dos&Savas, 2015, 1)

إن أهمية ادراك مفهوم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بشكل عام ومدارس التعليم الثانوي على وجه الخصوص يرجع إلى سرعة الاستجابة لأي تغيير، سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية، لذلك يجب أن تكون المؤسسة على دراية بالتغيير، وأن تفهم ما يحدث وما قد يحدث، وأن تفهم الآثار المحتملة والتي تدعو إلى تفعيل اليقظة المستمرة. إن تطوير هذه المهارة أمر صعب بما فيه الكفاية للأفراد وتحدي هائل للمؤسسة. ومع ذلك، فإنه هو المحدد الرئيسي لمرونة المنظمة ودقة الأداء، وبالتالي قدرتها على البقاء والازدهار. لا يوجد حل هيكلي بسيط يؤدي تلقائيًا إلى اليقظة، ولكن من الممكن والضروري تطوير هذا الوعي. فيجب على المؤسسة وقيادتها تحسين اليقظة والوعي الظرفي وبالتالي تحسين المرونة في الإدارة. وترجع أهمية اليقظة الاستراتيجية إلى أنها تساعد في دراسة أرض الواقع وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية. (Funston & wagner, 2012 , 73)

من هذا المنطلق، يعد تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي ضرورة ملحة؛ وذلك محاولة للوصول إلى التميز الإداري ومواجهة التحديات العصرية. ويُعد الدور المحوري لمدارس التعليم الثانوي العام هو تحقيق جودة نواتج التعلم وتلبية متطلبات سوق العمل، ومن ثم زاد التوجه نحو السعي إلى تطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام وذلك من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية بشكل فعال.

مشكلة الدراسة

من هذا المنطلق تصدت الدراسة الحالية لمشكلة من أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية بصورة عامة ومدارس التعليم الثانوي العام بشكل خاص،

والتي تترتب عليها العديد من التحديات التي تصاحب أداء تلك المؤسسات، ألا وهي مشكلة تحقيق التميز الإداري في تلك المؤسسات والهيئات من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية، من هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تعكس ضرورة تحقيق التميز الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر مما يتطلب تعزيز اليقظة الاستراتيجية، لذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة التالية:

- ١- ما أهم الأطر المفاهيمية والتنظيمية لليقظة الاستراتيجية؟
- ٢- ما الاطار النظري واللائحي لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟
- ٣- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟
- ٤- ما أهم متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- عرض الأطر المفاهيمية والتنظيمية لليقظة الاستراتيجية.
- ٢- الوقوف على الاطار النظري واللائحي لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
- ٣- رصد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

٤- التوصل إلى متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلي:

أ- أهمية نظرية: أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحسين الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام. والمتوقع أن تسهم الدراسة في:

١- نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

٢- التوصل إلى الاستراتيجية المقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتحسين إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

ب- أهمية تطبيقية: المستفيدون من الدراسة:

(١) من المتوقع أن يفيد القائمين على تخطيط ووضع استراتيجيات التعليم قبل الجامعي في مصر.

(٢) مدراء مدارس التعليم الثانوي العام.

(٣) الهيكل الإداري في الإدارات التعليمية.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في التعرف على أهمية اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وخطواتها ومراحل تنفيذها في مدارس التعليم الثانوي العام وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الثانوي العام وتحديد أهم متطلبات اليقظة الاستراتيجية.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات للتعرف على أهم المتطلبات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العام. تم تصميم الاستبانة وصياغة بنودها بناء على الاطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتساؤلات الرئيسية للدراسة. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة كليات التربية لاختبار صدق الاستبانة واستطلاع آرائهم نحو محاور الاستبانة ومدى انتماء العبارات لكل محور.

مصطلحات الدراسة

اليقظة الاستراتيجية: Strategic vigilance

يوجد العديد من تعريفات اليقظة الاستراتيجية Strategic vigilance،

منها: (الزهيري، ٢٠١٨، ٥)

١- عملية مستمرة من إدارة المعلومات، وصنع القرارات من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها.

٢- عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتعقبون ويتتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من

المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة.

٣- عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات أو المعلومات ومعالجتها وفقاً لغرض أو أكثر من اغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة.

٤- عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية به.

وتتبنى الدراسة التعريف الآتي:

اليقظة الاستراتيجية هي عملية جمع والتعامل مع جميع البيانات والمعلومات التي تخص المؤسسة سواء في البيئة الداخلية أو البيئة المحيطة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وذلك بهدف صناعة واتخاذ القرارات المناسبة للوصول بالمؤسسة للتنافسية وتحقيق التميز الإداري.

الإطار النظري

المحور الأول: الأطر النظرية والمفاهيمية لليقظة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تعد اليقظة الاستراتيجية بأنه نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور، وهذا يعني أنه يشكل اجراء بواسطته تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي، حتى تتنبأ وتتصرف. إن دور اليقظة الاستراتيجية يركز على المراقبة المستمرة لمختلف القطاعات التي تحيط بالمؤسسة من أجل متابعة نموها وتطورها ومن أجل التنبأ اذا امكن بالتطورات المستقبلية،

فحتى يكون نظام اليقظة الاستراتيجية فعال يجب أن يحتوي على عنصرين مهمين، الجمع ثم تحليل واستغلال المعلومات.(زرقي، ٢٠١٤، ٥)

ويعرف العتيبي(٢٠١٥) اليقظة الاستراتيجية أنها عبارة عن نشاط أو نظام أو عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعلومات (التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية، والتنظيمية... الخ) من خلال مراحل تشمل البحث، والانتقاء، والتحليل، والتخزين والنشر للمعلومات المجمع معتمدةً فيه المؤسسات على المراقبة المستمرة لبيئتها الداخلية، وبيئتها الخارجية بهدف استغلال تلك المعلومات لصياغة أهداف وصناعة قرارات استراتيجية صائبة(العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥، ٩١)

في حين يذهب عمر(٢٠١٩، ١٤) إلى أنها عملية رصد ومراقبة البيئة بشكل مستمر ومتكرر من أجل متابعة مجمل التغيرات التي تطرأ عنها واستباق الاشارات السابقة منها والتي يمكن من خلالها التكيف مع تلك التغيرات واتخاذ الاجراءات اللازمة.

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى ملاحظات مهمة تبرز من خلال كلمات

أساسية تكونها، وهي: (الزهيري، ٢٠١٨، ٥-٦)

١.الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات الاستراتيجية غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن اهم القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرارية المؤسسة التعليمية.

٢.تطوعية: لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية، ويشترط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتحري الدقة عن المعلومات.

٣. الذكاء الجماعي: ويعنى وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات في المحيط، من مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

٤. المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

٥. التوقع: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

باستقراء أهم مفاهيم اليقظة الاستراتيجية، تتبنى الدراسة الحالية المفهوم الآتي:

تعد اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة يشترك فيها الهيكل الإداري في مدارس التعليم العام وتشمل عدة أنشطة منها بحث وجمع ومعالجة البيانات والمعلومات في البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام الثانوي بهدف استخدامها بأكثر من طريقة لمساعدة متخذي القرارات التربوية في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام.

وبناء على ما تضمنته التعريفات السابقة لليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام، تشير الدراسة إلى أهم العناصر المشتركة في هذه المفاهيم كالتالي:

١. اليقظة الاستراتيجية استراتيجيات إدارية.
٢. إدارة المعلومات على مستوى مدارس التعليم الثانوي العام.
٣. المعرفة هي أساس صناعة واتخاذ القرارات في مدارس التعليم الثانوي العام.
٤. اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتحسين تنافسية مدارس التعليم الثانوي العام.

ثانياً: خصائص اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام:

لقد أصبح ينظر لليقظة الاستراتيجية كنظام، باعتبارها عملية لها خصائص مميزة وتختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، لذلك فهي تختلف في المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الثانوي العام من أهمها: (بوذن، ٢٠١٩، ١٨١)

بدراسة الأدبيات التربوية التي تعرض أهمية اليقظة الاستراتيجية، نجد أن اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام لها خصائص محددة تتناسب وطبيعة مدارس التعليم الثانوي العام في ظل سياسة تعليمية تدعو إلى التطور التكنولوجي، ولعل من أهم خصائص اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام التطوعية، حيث يتطلب تطوع العاملين بالإضافة لمهامهم إلى مهام جمع المعلومات ومعالجتها. بالإضافة إلى الذكاء الجماعي، فيجب تعاون مختلف أعضاء المدرسة الثانوية العامة، كل واحد طبقاً لأنشطته وكفاءته. بالإضافة إلى خاصية إنشاء الإبداع والذي يعنى بتفسير وتحليل إشارات الإنذار المبكرة وصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية. ولعل من أهم الخصائص التوقع، والذي يؤكد عن كشف التغييرات التي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمدرسة والتي تؤثر على أداء المدرسة.

ثالثاً: مزايا اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام:

- ان تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام يفرض عدد من المزايا من أهمها: (الأكلبي، ٢٠١٩، ٩)
- ١- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
 - ٢- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

٣- وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة.

٤- الزيادة من أثر التآزر في المؤسسة.

٥- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.

رابعاً: أهداف اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام:

تعددت الأهداف التي تسعى اليقظة الاستراتيجية لتحقيقها وتمثل أهداف اليقظة

الاستراتيجية في التالي: (محمد، ٢٠١٩، ١٤٩-١٥٠)

١- هدف بيئي: يتمثل في محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المؤسسة في البيئة المحيطة، لتضمن مواجهة المنافسة في مجال أنشطة المؤسسة.

٢- هدف منهجي: يتمثل في توظيف أحدث الأساليب العلمية في تفعيل اليقظة والتقييم الموضوعي لموقع المؤسسة التنافسي الحالي والمستقبلي تجاه المنافسين.

٣- هدف معلوماتي: يتمثل في وجود نظام معلوماتي استراتيجي بالمؤسسة يشمل جميع جوانب المؤسسة المختلفة.

٤- هدف علمي: يتم من خلاله تحفيز البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها، وبالتالي تعتبر مصدر الابتكارات والابداع.

٥- هدف اقتصادي: يرتكز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتطوير منتجاتها وتحسين جودتها.

٦- هدف تنافسي: من خلال محاولة الحفاظ على الميزة التنافسية في مستقبل المؤسسة.

٧- هدف تخطيطي: من خلال وجود رؤية واضحة للأعمال والممارسات للمنافسين.

من خلال العرض السابق لأهداف اليقظة الاستراتيجية، نجد مدارس التعليم الثانوي العام في حاجة ماسة لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية، ومنها الهدف البيئي الذي يهدف لدراسة البيئة المحيطة للمدرسة والفرص والتحديات والاستفادة منه عن طريق تعظيم الفرص ومواجهة التحديات، فضلاً عن الهدف المنهجي حيث تتيح لمدارس التعليم الثانوي العام استخدام الأسلوب العلمي في تقييم واقع المدرسة تجاه المنافسين، بينما تنصدر أهمية الهدف المعلوماتي الصدارة، وذلك للأهمية القصوى للتدفق الهائل للمعلومات، والهدف العلمي الذي يحث المدرسة الثانوية العامة على البحث المستمر عن الأفكار الجديدة والمستحدثة، بينما الهدف الاقتصادي الذي يركز على التطوير وجودة الأداء، والهدف التنافسي كأساس للحفاظ على تنافسية المدرسة الثانوية العامة، والهدف التخطيطي الذي يسعى لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة الثانوية العامة.

المحور الثاني: الملامح الأساسية لإدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

تعرف إدارة المدرسة الثانوية العامة بأنها ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً للسياسة العامة للتعليم، والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح. وقد تعرف أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة الموجهة لتنظيم إدارة المدرسة الثانوية العامة، بحيث تتداخل وتتكامل الأنشطة والأعمال فيما بينها وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة، والتي ترمي إلى خلق جيل من المواطنين الاجتماعيين والقادرين على التفكير السليم والعمل المنتج. (أبو الوفا ، ٢٠١٨ ، ٣٤٩)

قبل أن نتطرق للهيكل الإداري للمدرسة الثانوية العامة، لابد ان نستعرض أهم الخصائص المميزة لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، حيث أنها ليست

النظام والضبط والربط، وليست مجرد تنفيذ الجدول المدرسي تنفيذاً حرفياً، ولكن الإدارة بمفهومها الحديث تؤمن بأن الطالب هو محور العملية التعليمية، لذلك فإن دورها الأساسي هو تنمية شخصية الطالب من جميع الجوانب، كما أنها ليست المهام التي يقوم بها المدير والوكيل والإداريين فقط بل جميع العاملين بالمدرسة وتتلخص خصائص إدارة المدرسة الثانوية العامة في الآتي: (يوسف ، ٢٠١٥ ، ٣٢٥)

١- إدارة هادفة: حيث تعتمد على أهداف وخطط محددة، وليست على العشوائية، ولكن تستند على الموضوعية، والتخطيط السليم في إطار الصالح العام للمدرسة.

٢- إدارة ايجابية: وهذا يعني انها لا تركز إلى السلبيات أو الوظائف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.

٣- إدارة اجتماعية: بمعنى ان تكون بعيدة عن الاستبداد والتمسك بالرأي الأوحده، مستجيبة للشورى، مدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد وتشجيع العاملين.

٤- إدارة انسانية: ويشمل ذلك الاهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل، حسن معاملة الآخرين وتقديرهم، التعرف على مشاكلهم والمحاولة للوصول إلى حلها.

٥- إدارة ديمقراطية: على أن يكون أسلوب الإدارة بعيد عن التسلط والانفراد باتخاذ القرارات التربوية دون الرجوع إلى مبدأ الشورى بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

وظائف إدارة التعليم الثانوي العام في مصر

الحقيقة التي لا مراء فيها أن المدرسة الناجحة هي المدرسة التي تمتلك إدارة ناجحة، لذلك لا بد أن تتولى إدارة المدارس شخصيات تتسم بالكفاءة والوطنية والمؤهل الاعلى والقدرة على الادارة ويكوف ذلك عن طريق المسابقات العادلة، وأن

تكون ذات مواصفات ثقافية ومهنية عالية، وفيما يلي أهم وظائف الإدارة المدرسية في مصر: (وهبه، ٢٠٢٠، ٢٧٢)

- ١- تحسين المنهج والعملية التعليمية.
- ٢- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه.
- ٣- القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل.
- ٤- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف مع المجتمع.
- ٥- العمل الكتابي والمراسلات.
- ٦- وضع السياسة العامة لممارسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ٧- تفويض السلطة والمسئوليات.
- ٨- تقييم العملية التربوية.

تأسيساً على ما سبق، نلاحظ تغيرات في وظيفة المدرسة الثانوية العامة، وأصبح محور العمل في إدارة المدرسة الثانوية العامة يتمحور حول الطالب الذي يعد المستهدف الأول من العملية التعليمية، لذلك تسعى المدرسة الثانوية العامة إلى تحسين العملية التعليمية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بما يتماشى مع السياسة العامة للتعليم، وعلى ذلك تحديد وظائف إدارة المدرسة الثانوية العامة بما يناسب تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

المحور الثالث: أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

إذا نظرنا إلي المدرسة الثانوية العامة في مصر نجد أنها تتمتع بأهمية كبرى نظراً لدورها في حياة طلابها، وطريقة إعدادهم للحياة واستكمال تعليمهم العالي، وتكوينهم التكويني العلمي المعرفي والمهاري المطلوب، كما أن لها أهمية خاصة

تتعلق بطبيعة طالب هذه المرحلة وخصائصه العمرية والعقلية ومستوي الطموح لديه إلي غير ذلك من العوامل. وتشير الأدبيات التربوية إلي أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تتأثر بعدة عوامل، تعتبر نقاط ضعف تعاني منها العديد من المؤسسات التعليمية، من أهمها: (غنيم، ٢٠١٢، ١٠-١١)

١. ضعف التخطيط التشاركي، والافتقار لوجود رؤية تربوية واضحة مشتركة ومعلنة ومعروفة للجميع، ومرتكزة علي الطالب باعتباره محور العملية التربوية.
 ٢. تشتت الجهود المبذولة من قبل الإدارات كافة لضعف التنسيق فيما بينها.
 ٣. ضعف قنوات الاتصال الأفقي والرأسي وعدم وجود الاتصال التفاعلي.
 ٤. ضعف المشاركة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المدني.
- بالإضافة إلى أوجه القصور التي تعاني منها مدارس التعليم الثانوي العام: (مغاوري، ٢٠١٦، ١٤٢)

١. ضعف مستوى الكفايات الإدارية لبعض مديري مدارس التعليم الثانوي العام.
٢. يتم اختيار القيادات التعليمية وفقاً للأقدمية وليس الكفاءة.
٣. تطبيق اللوائح والقوانين بشكل حرفي.
٤. ضعف الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في النظام التعليمي.
٥. ضعف نظم الاتصال وتبادل المعلومات.

المحور الرابع: متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

إن بناء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الثانوي العام لا يعتبر عمل نظري، ويتحقق عن طريق متطلبات نتيجة توافر

امكانيات مادية وموارد بشرية مدربة وفق خطة تنظيمية ومنهجية منظمة باستخدام الأسلوب العلمي، ويمكن الإشارة إلى هذه المتطلبات كالآتي:

١- التزام القيادات الإدارية: (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥، ٩٦)

إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الاستراتيجية في أية مؤسسة هو تغيير جذري في توجهها الأساس وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة واضحة من القيادات الإدارية، وعليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية. والجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام هذه المؤسسات، وتحقيق أهدافها، والتأثير في الآخرين وتحفيزهم على أداء الأعمال، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذو قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل.

٢- توافر المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية، وتتمثل في:

(هاشم وناصف، ٢٠١٧، ٢٠٤)

- ١- القدرة على بحث وتقييم التحذيرات المبكرة من المحيط الخارجي.
- ٢- القدرة على حفز أفراد المؤسسة لتركيز انتباههم على المحيط الخارجي.
- ٣- القدرة على غرس ثقافة احترام الأفكار من خارج المؤسسة.
- ٤- امتلاك مهارات العلاقات العامة لتكوين علاقات مثمرة مع الأفراد في المحيط الخارجي باعتبارهم مصدر للمعلومات التي نحتاجها.

٣- إعادة الهيكلة التنظيمية :

إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، والذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية و تمكين الأفراد من القيام

بالأعمال المنسقة، و يتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانة كل فرد و مدى مساهمته في تحقيق الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام ، فتحدد مسؤوليات وسلطة كل فرد وكذا آليات التنسيق الرسمية بين كل المستويات الإدارية.(نور العابدين، ٢٠١٢، ٧٣-٧٤)

٤- دعم صنع القرارات وعلاقته بالمعلومات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية بالغة باعتبارها القوام الذي يحقق للمؤسسات استمرارية نشاطها، خاصة في ظل التطورات السريعة والديناميكية في حياتنا اليومية والتي زادت حدتها في ظل الانفتاح العالمي والتحول نحو اقتصاديات الخدمات والتسويق عن بعد الذي يجعل على عاتق متخذي القرارات الإلمام بكل الظروف المحيطة بنشاطات المؤسسة من خلال رصد كل المعلومات، إضافة إلى القدرة على التنبؤ لاتخاذ قرارات سليمة.(بن السبتي، ٢٠١١، ٩٩١)

ان نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية. والحقيقة أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري من أحداث وتكيفها معها، وبالتالي بقائها واستمرارها، مما يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى معلومات أكثر وأفضل، كما ساعد التطور الهائل في تقنيات تحليل ومعالجة المعلومات إلى زيادة إمكانية الاستفادة منها، وبالتالي انعكس ذلك على جودة القرارات الإدارية. (قدور وعاشور، ٢٠١٠، ١٥)

تكلفة عدم توفر المعلومات في نظام اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام الثانوي، إن من يمتلك المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب يمكنه دائما اتخاذ

القرار المناسب والفعال أما متخذ القرار الذي لا يعطي أهمية للمعلومات فلا تنتظر لقراراته جودة أوفعالية ولكن مخاطرة وخسائر محتملة في أغلب الأحيان. (زاهر، ٢٠١٠، ١٢٢)

٥- صنع القرار بالمؤسسات التعليمية

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحديث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لا بد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا التعليمية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا يتطلب من المدير القيام بأدوار مختلفة من أهمها: (رضوان، ٢٠١٦، ٣٥١)

١- دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى

وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.

٢- دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

٣- دور المدير القدوة: الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره.

تأسيساً على ما سبق يتضح أهمية اليقظة الاستراتيجية كاتجاه في مدارس التعليم الثانوي العام في عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية، حيث تمكن مدارس التعليم الثانوي العام من تنسيق استراتيجيتها الإدارية بالتعاون مع الهيكل الإداري بهدف تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

توصيات البحث

في ضوء ما تم عرضه، يمكن تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في مدارس التعليم العام في مصر:

١- إحداث تغيير في مدارس التعليم الثانوي العام عن طريق عدد من الخطوات بدايتها تكون انشاء فريق لليقظة الاستراتيجية، ودعم عمل فريق نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال جمع والحصول على معلومات اليقظة والاستفادة من المستجدات والمتغيرات البيئية، بعد اجراء تحليل لبيئة مدارس التعليم الثانوي العام بهدف اكتشاف نقاط قوتها وضعفها ووضعها التنافسي.

٢- الاستفادة من المناخ التربوي في مدارس التعليم العام قدر المستطاع ودراسة البيئة المحيطة بمدارس التعليم الثانوي العام والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي تؤثر بشكل خاص على مدارس التعليم الثانوي العام.

المراجع

(١) المراجع العربية:

- أبو الوفاء، جمال (٢٠١٨). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ع١١٦، ٣٤٩
- الأكلبي، عايش (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، مجلة جامعة شقراء، ع١٢، ٩
- بوذن، جميلة (٢٠١٩). دور اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات في تحسين اتخاذ القرارات في المنظمات، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٥، جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، ١٨١.
- رضوان، وائل وعيسى، عمرو (٢٠١٦). تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ع١٠١، ٣٥١

- زاهر، حجازي (٢٠١٠). اتخاذ القرارات، ورقة عمل مقدمة في ملتقى " دور الأخصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٢٢
- زرقين، عبود (٢٠١٤). نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان، ٥
- الزهيري، إبراهيم (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٥٢، ٦-٥
- السبتي، عبد المالك (٢٠١١). تطبيقات أنظمة اليقظة المعلوماتية بالمؤسسات البنكية: دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية لولاية جيجل، المؤتمر الثاني والعشرون: نظم وخدمات المعلومات المتخصصة في مؤسسات المعلومات العربية: الواقع، التحديات، والطموح، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ٩٩١.
- العابدين، قوجيل (٢٠١٢). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، ٧٣-٧٤
- العنبي، تركي و القحطاني، عادة (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، دراسات عربية وإسلامية، مج ٦، ع ١٣، جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، ٩١
- عمر، شيروان (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، مجلة فه لاي زانست العلمية، اربيل، كوردستان، العراق، مج ٤، ع ٢، ١٤
- غنيم، صلاح الدين (٢٠١٢). إستراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ١٩، ع ١١٠-٧٦.
- قدور، بن نافلة وعاشور، مزريق (٢٠١٠). اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ١٥
- محمد، حنان (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة

كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مج ١٩، ع ٩٢، ١٤٩-١٥٠
 محمد، نور الهدى (٢٠١٨). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء
 الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات
 للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ج ٩، ٦١٨-٦٢٥
 مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز
 التنظيمي: دراسة مستقبلية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧١، ج ٢،

١٤٢

هاشم، نهلة و ناصف، مرفت (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليقظة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي
 السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي : الواقع والرؤى
 المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٢٠٤
 وهبه، عماد (٢٠٢٠). رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء معايير الهيئة القومية
 لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية،
 جامعة سوهاج، ع ٣، ٢٧٢.

يوسف، يحيى (٢٠١٥). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين
 الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة
 التعليمية، ع ٣٢٥، ٧.

(٢) المراجع الأجنبية :

- Badarna ,Laila& abu Ashou, Muhammad(2016). *Role of School Administration in Solving Students' Problems among Bedouin Schools within the Green Line in Palestine*, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.6,p182
- Dos, Izzet& Savas Ahmet(2015).*Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools*,SAGE.P1
- Funston ,Frederick & wagner ,Stephen(2012). *Surviving and Thriving in Uncertainty : Creating the Risk Intelligent Enterprise*, ch5 ,p73