

# تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

د/ عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة  
مدرس الإدارة بالمعهد العالي للحاسبات  
والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا

٢٠١٦/١٢/١٣ م

تاريخ استلام البحث :

٢٠١٧/١/٥ م

تاريخ قبول البحث :

## الملخص

تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجي يعد مدخل الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين من قبل العديد من المؤسسات من أجل تطوير أدائها فلقد وجد أن المؤسسات التي تتبنى أو تأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية أظهرت قدرات متميزة بالنسبة للأداء وأنها تفوقت في أدائها علي المنشآت الأخرى المنافسة لها، ويركز تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد علي الإدارة كعامل أساسي لتطويرها من الداخل بحيث تكون هذه الإدارة متطورة ، منفتحة علي البيئة المحيطة تستغل ما بها من فرص متاحة وتتجنب ما بها من تهديدات ، وتكون علي علم بالمتغيرات الدينامية المحيطة بها ، وهذا لا يتم بالأساليب البيروقراطية ، بل يحتاج الأمر إلي أساليب حديثة تتناسب مع تحديات الغد ، وتحل المشكلات التي قد تواجهها إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد في تطوير أدائها. ويهدف البحث الحالي إلي التعرف علي طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث (مفهومه، مستوياته، معايير، تقويمه، التعرف علي مدخل الإدارة الإستراتيجية، التعرف علي واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، والتوصل إلي مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد ولقد استخدم الباحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يشمل وصف طبيعة الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها ، ولقد توصل الباحث إلي عدة مقترحات منها:-

- 1- توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد.
- 2- ضرورة التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة بها.
- 3- صياغة رؤية استراتيجية يشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة وتتناغم رؤيتهم مع رؤية المدرسة ككل
- 4- الإهتمام بالأنشطة المدرسية وتنوعها وتوفير الإمكانيات اللازمة لها وتشجيع الطلاب علي المشاركة فيها.
- 5- توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تساعد إدارة المدرسة علي صنع واتخاذ القرار السليم.
- 6- وجود استراتيجية واضحة ومحددة يتبلور فيها نظام التقويم الكائن في المدرسة ويأخذ في اعتبار جميع الجوانب المتعلقة بالأداء المدرسي.

## **Abstract**

The strategic management is one of the most important approaches which won wide importance in the last three decades of the twentieth century by many institutions in order to improve their performance as it was found that the institutions that adopt or take the approach of strategic management showed distinctive capabilities for performance and they outperformed other competitors.

The development of the school management of general secondary schools in Port Said Governorate focuses on management as a key factor for their development from the inside to achieve the advanced management, open to the surrounding environment, benefiting from the opportunities available avoiding the threats and being aware of the dynamic variables surrounding. This can not happen with bureaucratic methods, but this requires modern methods commensurate with the challenges of tomorrow, and solve problems that the management may encounter.

The current research aims at recognizing the nature of school performance in the light of contemporary administrative thought in terms of (definition, levels, standards, evaluation). It also aims at recognizing the strategic management approach. Also, recognizing the reality of the performance of school management and reaching a set of proposals that could contribute to the development of school management.

The researcher used the descriptive analytical method because it includes a description of the nature of the phenomenon the subject of research, and the analysis of its data and showing the relations among its components. The researcher has suggested several proposals, including:

1. providing human and material resources and creating the right climate for the application of the approach of strategic management .
2. The need for compatibility between the strategic and the organizational frame for the school and the surrounding environment .
3. Formulating a strategic vision shared by all school staff whose viewpoints cope with the vision of the school as a whole.
4. Caring with school activities and their diversity and providing the necessary resources to them and encouraging students to participate.
5. Providing accurate data and information base that will help the school management to make the right decision.
6. The existence of a clear and specific strategy where the evaluation system adopted at the school to take into consideration all aspects related to the school performance.

## مقدمة

يعتبر التعليم المحرك الأساسي لنهضة الأمم وتقدمها ، وذلك لما يؤديه من دور أساسي في إعداد أبنائه وتسليحهم بالقدرات والمعارف والقيم والاتجاهات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات العصر ، ويعتبر التعليم الثانوي حلقة مهمة من حلقات التعليم في جميع دول العالم ، وهناك إتفاق عام حول الحاجة إلي إعادة التفكير في النظم التعليمية، وتحاول كثير من بلدان العالم إصلاح التعليم، من خلال تطوير الإدارة المدرسية، لأنها هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج التعليمية، لإحداث التغير في مخرجات التعليم والتركيز على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الإستراتيجية، "ويمر المجتمع المصري - في هذه الآونة- بعدة تحولات كبرى ، سياسية واجتماعية ، واقتصادية ، وثقافية تمثل تحديات للمنظمات كافة - متضمنة التعليم قبل الجامعي ، والتعليم الجامعي - الامر الذي أدى إلي تغير جذري في المجالات والمعايير والانماط التي تحكم هذه المنظمات ، وفي التغيرات السريعة المتلاحقة ، أصبح من الواضح أن أساليب أمس في الإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل، وأن تلك الأساليب بدأت تأخذ في الإنهيار ، الأمر الذي حتم إبتكار أساليب جديدة ، وأصبح الامر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل ، كما أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية" (الحسيني، ٢٠١٤م، ص ١١)

" وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، ومن خلال المدرسة تسعى الدولة لتحقيق أهدافها العامة لمواجهة التحديات والمتغيرات في جميع نواحي الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، ولذلك تطور دور الإدارة المدرسية تمشياً مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، "ويدل استقراء التاريخ على قاعدة ذهبية مؤداها أن كل تطور في التعليم قوامه تطور في إدارته(الشرقاوي ، ٢٠٠١م، ص ١٦٦)

" حيث يمر المجتمع بالعديد من التغيرات، والتحولات ويواجه العديد من التحديات التي تفرض عليه ضرورة الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية داخل المدرسة من أجل معرفة التحديات المستقبلية المتوقعة ، والإستعداد لمواجهتها ، وتجنب ما يعترئها من مخاطر، يمكن أن تؤثر علي المجتمع .

(عزاوي، ٢٠١١م، ص ٧٣)

" وعلي ذلك فإن التوجة نحو تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة ليس أمراً إختيارياً بل هو ضرورة ملحة لإمكان بقاء المدرسة وعدم إخفاقها فالتراخي في الأخذ به قد يوصل نظام التعليم الثانوي العام إلي حد الأزمة التي تعوق مسيرة التعليم.(حلمي، ٢٠٠٣م، ص ٢١٩)

" ويركز تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة علي الإدارة كعامل أساسي لتطويرها من الداخل بحيث تكون هذه الإدارة متطورة ، منفتحة علي البيئة المحيطة تستغل ما بها من فرص متاحة وتتجنب ما بها

من تهديدات ، وتكون علي علم بالمتغيرات الدينامية المحيطة بها ، وهذا لا يتم بالأساليب البيروقراطية، بل يحتاج الأمر إلي أساليب حديثة تتناسب مع تحديات الغد ، وتحل المشكلات التي قد تواجهها إدارة المدرسة الثانوية العامة في تطوير أدائها. ( . P.83 , 2001 A. Harris eta )

" ويعد مدخل الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين من قبل العديد من المؤسسات من أجل تطوير أدائها فلقد وجد أن المؤسسات التي تتبنى أو تأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية أظهرت قدرات متميزة بالنسبة للأداء وأنها تفوقت في أدائها علي المنشآت الأخرى المنافسة لها. (أيوب ، ١٩٩٧م، ص٤٢٣ )

" ولقد حظي التعليم عامة والمرحلة الثانوية خاصة بنصيب وافر من تطوير لأدائه وتقويم رسالته وتقليل فجواته ومسايرته لمتطلبات المستقبل. وقد بدأت المؤسسات التعليمية بعملية تغير شاملة في منظومة التعليم ومناهجة بما يثري الإطار العام لإستراتيجية تحديث تطوير برامج وأساليب حتي تستطيع أن تعد الأجيال الحالية للتعایش مع المجتمع المعرفي الذي تسعى الدولة المتقدمة إلي إقامة". (المجالس القومية المتخصصة، الدورة التاسعة عشر، ١٩٩١-١٩٩٢م، ص٧٥ )

" ومن المظاهر الإيجابية الملموسة لتطوير القرار رقم (٢٨) الذي يشير إلي مسؤولية مدير المدرسة الثانوية عن صياغة رؤية ورسالة المدرسة، وجدولتها زمنيا، وإختيار الإستراتيجية المناسبة ، بالإضافة إلي قيادة عملية، ووضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الأهداف المستقبلية مع التأكد من توافر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها. ( وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ٢٨ ، ٢٠٠٤م، مادة ١ )

" وحيث إن مدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة، فقد تطور دوره لينسجم مع متغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إلي مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة ،ويركز على اتباع الديمقراطية في الإدارة ،وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، وكذلك مساعدة الموظفين في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، هذا بجانب تركيزه على الإنتاجية، والعمل على استمرار زيادتها". ( العجمي ، ٢٠٠٠م، ص٧٣ )

### مشكلة البحث

" يشغل التعليم الثانوي العام مكانة مهمة في السلم التعليمي ، ويعمل في إطار سياسة تعليمية عامة تسعى إلي تنمية المجتمع، وتحقيق أمانة ليكون مواكبا للتحديات الحادثة فيه، الأمر الذي يفرض ضرورة أن تصبح المدرسة الثانوية منظمة تعلم قادرة علي تحقيق الطموحات والأهداف المرسومة ، ويمكنها أيضا مواجهة التحديات التي يفرضها عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي ، وعلية يمكن القول إن تحقيق أهداف التعليم الثانوي المنشودة يأتي من تبني ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي ، وتبني مدخل إداري يمكن من خلاله تحسين مستوى أداء العاملين بالمدرسة. (زناتي، ٢٠٠٤م، ص٩٣ )

" ولكن واقع المدرسة الثانوية العامة بمصر به عديد من المشكلات وجوانب القصور التي تتداخل بشكل ما مع مراحل العمل ضمن مدخل الإدارة الإستراتيجية ومنها مشكلات خاصة برؤية ورسالة وأهداف المدرسة حيث لا يشترك الأفراد العاملون في وضع وتحديد رؤية ورسالة المدرسة إن وجدت (السيد، ٢٠٠٣م، ص ٩٧)

" ضعف اسهامات مديري المدارس الثانوية العامة في مواجهة التحديات والضغوط التي تواجه المدرسة، وضعف قدرتهم علي تحليل المشكلات التعليمية ومواجهة الأزمات، بالإضافة إلي قيام بعض المدرسين بمسايرة الأوضاع القائمة والمحافظة علي الجمود الإداري، وضعف مهارات المشاركة والعمل كفريق ، بالإضافة إلي القصور في إثارة قدرات العاملين وضعف الإهتمام بمتابعتهم مما يؤثر بالسلب علي مستوي الأداء بالمدرسة. (عبد المنعم، ٢٠٠٠م، ص ١١٨)

"بالإضافة إلي ذلك أن المدرسة الثانوية العامة تفتقر إلي وجود المناخ التنظيمي ، والبيئة المشجعة علي الإبتكار والإبداع داخلها، الأمر الذي يرجع إلي تضارب الإختصاصات ، والتوزيع غير العادل للمسئوليات ، بالإضافة إلي تعدد الوظائف الإدارية داخل المدرسة الثانوية دون وجود توصيف محدد لها. (عبد المنعم، وقاسم، ٢٠٠٢م، ص ١٣٧)

" وغموض الأهداف وصعوبة تحقيقها بشكل إجرائي يسهل تنفيذه داخل المدرسة. (عزازي، ٢٠٠٤م، ص ١١٤)

" وضعف المردود للإجتماعات الأسبوعية وضعف الإهتمام بمتابعة العاملين أو بمشاركتهم الفعلية في العمل المدرسي(القااهرة:المركز القومي للإمتحانات والتقييم التربوي، ٢٠٠٢م، ص ٣٠)

" وقصور أداء مجلس إدارة المدرسة الثانوية العامة، وضعف التنسيق بين أنشطة المجلس والتنظيمات المدرسية الأخرى(عزب، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٨)

" وجود نوع من الصراعات داخل المدرسة سواء بين الأفراد العاملين والإدارة أوبين الأفراد العاملين وبعضهم البعض(محمود، ٢٠٠١م، ص ١٧٧)

" نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية والتدريب الذي يؤهل الأفراد إلي القدرة علي أداء العمل وفقا للمعدلات الزمنية القياسية(راغب، ٢٠٠٢م، ص ٢٥٤)

ومن خلال عرض المشكلات التي يواجهها التعليم الثانوي العام يتضح أن هناك ضرورة لتفعيل دور الإدارة وتطوير أداء الإدارة المدرسة بمدارس التعليم الثانوي العام بإستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية.

وبذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:-

## تساؤلات البحث

كيف يتم تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الآتية

١- ما طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث (مفهومة، مستوياته- معاييرة - تقويمه.....) ؟

٢- ماهية مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

٣- ما واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

٤- ما المقترحات التي يمكن من خلالها تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

## أهداف البحث

١- التعرف علي طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث (مفهومة، مستوياته، معاييرة، تقويمه.)

٢- التعرف علي مدخل الإدارة الإستراتيجية.

٣- التعرف علي واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

٤- التوصل إلي مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

## أهمية الدراسة

١- إلقاء الضوء علي الإدارة الإستراتيجية كأحد مداخل الإدارة المعاصرة مما قد يثري إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة بورسعيد.

٢- يعد مدخل الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين فلقد وجد أن المؤسسات التي تتبنى أو تأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية أظهرت قدرات متميزة بالنسبة للأداء وأنها تفوقت في أدائها علي المنشآت الأخرى المنافسة لها.

٣- أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية تمكن من صياغة لوائح وقوانين يمكن أن تساهم في تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد .

٤- قد تساعد نتائج البحث الحالي ومديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة بورسعيد في كيفية تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بطريقة أكثر فاعلية، من أجل تطوير وتحسين أدائهم لإنجاز المهام الإدارية والفنية.

٥- قد تسهم نتائج البحث الحالي في فتح مجال جديد لإجراء أبحاث أخرى لاستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية.

### منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، "لأنه يشمل وصف طبيعة الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها" (أبو حطب، وصادق، ١٩٩١م، ص ١٠٢) " فالمنهج الوصفي التحليلي يشمل أيضاً "جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة الأصلي، والتعبير عن البيانات بشكل كمي أو كفي واستخلاص النتائج" (نوفل، وآخرون ١٩٩٤م، ص ٢٩٧)

### حدود البحث

سوف تشمل حدود الدراسة الأتي:-

١- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للبحث في تناول مدخل الإدارة الاستراتيجية ، والتعرف على مدى تأثيره على أداء المدرسة الثانوية العامة في محافظة بورسعيد.

٢- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين في مدارس الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد (مدير، ناظر، وكيل، معلمين)

٣- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه البحث مدارس الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد.

٤- الحدود الزمانية: في الفترة من ٢٠١٦/٧/١ - ٢٠١٦/٨/١ م.

### أدوات البحث

استبيان موجة إلي بعض أفراد الجهاز الإداري بمدارس الثانوية العامة (مديرين، نظراء، وكلاء) بالإضافة إلي المعلمين بمحافظة بورسعيد.

### عينة البحث

تمثلت عينة البحث الميدانية في عينة ممثلة للمدارس الثانوية العامة داخل محافظة بورسعيد.

### مصطلحات البحث

**الإدارة المدرسية:** "جميع الجهود والانشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه.... والتي يقوم بها المدير مع العاملين معاً من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي (عقليا ، أخلاقيا، وجدانيا.... وغيرها لمساعدته علي أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ علي بيئة المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعة". (دياب ٢٠٠١، ص ٩٩)



المدرسة الثانوية "هو المرحلة التي تلي التعليم الأساسي وتسبق التعليم الجامعي وتمثل هذه المرحلة تربية وتعليم مواطن يمكن أن يلعب دورا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية حيث أنه في هذه المرحلة ينطلق نموه في جميع النواحي انطلاقا يمكنه من السير نحو المواطنة الكاملة باعتباره شخصا مسئولا ومنتجا" (المسيري، ٢٠٠٢، ص ٤٦ )

الإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخطوات التي يمكن للإدارة من خلالها تحويل قيم المؤسسة ورسالتها وغايتها وأهدافها إلى إستراتيجية فعلية شاملة تمر بعده مراحل ( صياغة، تطبيق، تصحيح، تقويم) (J.Pearce R.Robinson , 2003, p) وهي عملية تحديد غايات المؤسسة ، وأهدافها، وتحديد المسارات والإتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدي زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير، بحيث يتم تقييم ماتقدم في بلوغ الأهداف والمبادرات لتغيير هذه المسارات أو الإتجاهات" ( R. Griffen 2000, p.144 .)

### **الدراسات السابقة :**

#### **أولا: الدراسات العربية**

تنقسم الدراسات السابقة إلى محورين:-

#### المحور الأول: دراسات تناولت الإدارة المدرسية والتخطيط الإستراتيجي

١- دراسة بعنوان "معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام" (٢٠٠٣م) هدفت الدراسة: إلى الوقوف على ما يواجه الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي من قيود ومعوقات تحد من فاعلية الوصول بالتعليم الثانوي إلى الأهداف التي يسعى إليها بالإضافة إلي وضع بدائل استراتيجية مستقبلية في ضوء رسالة التعليم الثانوي وأهدافه، واختيار البديل الأمثل كاستراتيجية للتحسين المستمر لأداء وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة: أسلوب التحليل الاستراتيجي وتوصلت الدراسة: إلي مجموعة من النتائج أهمها: عدم فاعلية نظام الإتصالات الكائن بالهيكل التنظيمي ، عدم الأخذ بالمدخل المتكامل للإدارة الاستراتيجية، والأخذ بالمركزية طبقا للهيكل التنظيمي. ولقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة في معرفة المعوقات التي تحد من تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام في محافظة بورسعيد.

٢- دراسة بعنوان "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة " (٢٠٠٣م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء التنظيمي، وأهم المشكلات التي أدت إلي تدهور أداء وإنتاجية المدرسة الثانوية العامة ، بالإضافة إلي التعرف علي متطلبات تطبيق مدخل إعادة الهندسة لتحسن الاداء في المدرسة الثانوية

ولقد استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.  
وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: تعدد المسؤوليات الإدارية بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية والوزارة بالإضافة إلي الإخفاق في التوافق مع تغيرات البيئة القريبة والبعيدة للمدرسة الثانوية.  
ولقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة في التعرف علي اهم المشكلات التي يواجهها التعليم الثانوي العام ومنها تعدد المسؤوليات الإدارية بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية والوزارة والعمل علي الحد من هذه المشكلات في التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد  
٣-دراسة بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة (٢٠٠٨م)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي دورالتخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية العليا بمحافظات غزة.

استخدامت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.تكون مجتمع الدراسة من ١٦١مديرا ومديرة من المدارس الحكومية الأساسية العليا . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة واحدة للدراسة وهي استبانة موجهة إلي عينة الدراسة .وقد تكونت الإستبانة من ٦٠ فقرة ووزعت علي خمس مجالات،واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي للدراسات الإجتماعية.  
وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:-

- بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة٨٤.٤٧% وهذا يدل علي أن درجة التأيد عالية جدا.
- أما مايتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الإستبانة تعزي لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة ولمتغير المنطقة التعليمية.

ولقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة أهمية استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد التخطيط الإستراتيجي عند استخدامهم الإدارة الإستراتيجية حيث أن التخطيط الإستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية. فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة أما الإدارة الإستراتيجية فهي "مجموعة من الخطوات التي يمكن للإدارة من خلالها تحويل قيم المؤسسة ورسالتها وغايتها وأهدافها إلى إستراتيجية فعلية شاملة تمر بعده مراحل (صياغة - تطبيق - تصحيح وتقويم)

٤- دراسة بعنوان " واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين (٢٠١٠م)

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف علي واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك من خلال التعرف علي مدي وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدي المديرين، ومستوي ممارستهم لهذا المفهوم، والتعرف علي المعوقات التي تواجههم أثناء ممارسته. وقد استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية حيث تم توزيع الاستبانة علي كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١١٨) مديرا في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وتم استرجاع (١١١) استبانة خضعت للتحليل باستخدام برنامج spss الإحصائي، واستخدمت المتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتوصلت الدراسة: أن هناك مستوي متوسط من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدي المديرين في وزارة التربية والتعليم، وبينت الدراسة أن ٥٦.٧٦% من المديرين ليس لديهم فهما صحيحا وواعيا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأن نسبة ٤٣.٢٤% لديهم وضوح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهناك مستوي متوسط من المعوقات التي تم بحثها في هذه الدراسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ( $\alpha > 0.05$ ) تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

ولقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة في التعرف علي مدي إلمام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمفهوم وآلية تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ومستوي ممارساتهم للإدارة الإستراتيجية. كما تم الاستفادة في بناء استبانة البحث.

#### المحور الثاني: دراسات تناولت مدخل الإدارة الإستراتيجية

١- دراسة بعنوان "اختيار وتدريب القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية" (٢٠٠٦م)

هدفت الدراسة: إلى وصف وتشخيص الوضع الراهن لاختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب السيناريوهات .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنشغال الإدارة بتسيير الأعمال اليومية أكثر من انشغالها بالأمور الإستراتيجية وتطويرها؛ تخوف الإدارة العليا من إجراء تغييرات جذرية قد تسبب مشكلات داخلية بعد ذلك، ومن ثم فهي تحافظ علي الوضع الحالي. بالإضافة إلي مساعدة الأنشطة التدريبية المتعلقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية علي تطوير القيادات الإدارية وتوجيهها.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في استخدام المنهج الوصفي ، وضرورة تدريب القيادات التعليمية بالتعليم الثانوي العام في محافظة بورسعيد علي كيفية استخدام الإدارة الإستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام بالمحافظة.

٢- دراسة بعنوان " الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي.(٢٠٠٧م)

هدفت الدراسة: إلي التوصل لمتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي، حيث أوضحت الغرض الرئيسي من تنمية الموارد البشرية هو مساعدة العاملين في مؤسسات التعليمية علي مواجهة التغيرات الناتجة عن المتغيرات الثقافية والإجتماعية والإقتصادية، والتكنولوجية والتكيف مع المتطلبات الجديدة .

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفي

ولقد توصلت الدراسة :إلي ضرورة العمل علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول الخليج مع تبنى إدارة الجودة الشاملة.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة : في معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم العام بمحافظة بورسعيد.

٣- دراسة بعنوان " مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعة المنصورة"(٢٠٠٨)

هدفت الدراسة: إلي التعرف علي مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل وعلاقتها بالجودة الشاملة والتفكير الإبتكاري وإبراز التحديات التي تواجهها الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف علي المهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجامعي.

واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفي

ولقد توصلت الدراسة: إلي وجود فروق دالة بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر لصالح درجة الأهمية في مفردات محاور الدراسة جميعها، وهي الرسالة والأهداف الإستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية ، وإختيار الإستراتيجية المناسبة، وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، ومحور التقويم

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: في معرفة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومعرفة أبرز التحديات التي تواجهها الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم ومعرفة أهم المهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم

٤- دراسة بعنوان " واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها.(٢٠٠٨م)

**هدفت الدراسة :** إلي التعرف علي واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت إلي الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزي إلي متغيرات الدراسة وهي نوع العمل والحسن والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (١٧٦) مشرفا تربويا تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي للدراسات الإجتماعية  
واستخدمت الدراسة : المنهج الوصفي

#### **وأظهرت الدراسة النتائج التالية: -**

- يمارس مديري التربية والتعليم عمليات تصميم الإدارة الإستراتيجية بدرجة ٦٧.٣٦% وتنفيذ الإستراتيجية بدرجة ٦٥.٨٩% ومهارات التقويم والرقابة بدرجة ٦٦.٤٤% .
- كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة تعزي لتغير نوع الجنس والعمل وسنوات الخدمة في حين أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمؤهل العلمي.

ولقد استفاد الباحث : من هذة الدراسة التعرف علي واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

#### **ثانيا: الدراسات الأجنبية**

١- "دراسة بعنوان" العلاقة بين نمط القيادة والإدارة الاستراتيجية"(٢٠٠١م)

هدفت الدراسة :إلي توضيح العلاقة بين نمط القيادة والإدارة الإستراتيجية في إحدي مدارس نيويورك وبشكل أخص المقارنة بين القيادة والإدارة الإستراتيجية وفقا للبيانات والوثائق الرسمية للتخطيط فضلا عن ذلك اهتمت الدراسة بمعرفة كيفية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس والمؤسسات التعليمية باعتبارها عاملا هاما في الإدارة التعليمية. وفي سبيل تحقيق ذلك  
**استخدمت الدراسة :المنهج الوصفي.**

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:- استخدام نفس المفاهيم لوصف أنماط معينة من القيادة والإدارة الاستراتيجية، وبالتالي وجود علاقة موجبة بين القيادة والإدارة.  
ولقد استفاد الباحث من هذة الدراسة في كيفية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد .

٢- دراسة بعنوان "الإدارة الاستراتيجية من أجل التطوير المدرسي : نحو قيادة استراتيجية للتحسين المدرسي" (٢٠٠٢م)

هدفت هذه الدراسة :إلى معرفة ماهية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لقادة ومديري الإدارة العليا في المدارس ومدى مساهمتها في تطوير المدارس كما تهدف إلى التعرف على المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية (صياغة - تنفيذ - تقييم )،بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين القيادة والاستراتيجية، وفي سبيل تحقيق ذلك

#### استخدمت الدراسة :المنهج الوصفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:- ضرورة قيام المدارس بالتخطيط بطريقة أكثر استراتيجية من خلال استخدام المقترحات والنتائج من تنفيذ اول خطة استراتيجية بالإضافة إلى ضرورة وجود مجموعة من الأنشطة، والتسهيلات التي تيسر للعاملين في المدرسة مناقشة الاستراتيجية، والمشاركة في الخيار والتحليل الإستراتيجي.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة: معرفة المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية وبناء الإطار النظري للبحث

٣- دراسة بعنوان "دراسة استكشافية لتوضيح العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية والأداء المدرسي في كبري مدارس المناطق التعليمية المتحدة بكاليفورنيا" (٢٠٠٥م)  
هدفت هذه الدراسة: إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين صياغة الإستراتيجية في المدارس والاداء المدرسي ولقد استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

الإدارة الإستراتيجية تعد بمثابة أداة فعالة لتحقيق الأداء المدرسي الفعال والتجديد التنظيمي، ومن ثم اتجهت العديد من المناطق التعليمية بكاليفورنيا إلى تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية وتطبيقه بالمدارس لتطوير الأداء.

ولقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة في معرفة أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد، كما استفاد الباحث في بناء الإطار النظري للبحث.

٤- دراسة بعنوان "مقارنة استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي لدي مدير المدارس في هونج كونج ، وماليزيا ، والولايات المتحدة : دراسة استطلاعية" (٢٠٠٨م)

هدفت الدراسة : إلى تحديد ثلاث مهارات للتفكير الإستراتيجي في أربع جامعات هي الولايات المتحدة الأمريكية ، وهونج كونج ، وشنغهاي ، وذلك لمعرفة مدى اختلاف استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي الثلاثة التي تم تحديدها من بلد لآخر بسبب اختلاف الثقافات .

## استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي

**توصلت الدراسة:**إلى صعوبة المقارنة نظرا لإختلاف عينة البحث في السن والخبرة، ولكنها أوصت بضرورة التأكيد علي التفكير الإستراتيجي كجزء من المنهج الدراسي للطلاب التي تستعد لشغل المناصب القيادية في المدارس.

ولقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة أهمية إمتلاك مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد التفكير الإستراتيجي وآلية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمدارس.

٥- دراسة بعنوان " التصورات المنافسة في التعليم لمديري مدارس ولاية كارولينا الشمالية" (٢٠٠٩م) هدفت الدراسة: استكشاف التصورات التقليدية المنافسة في التعليم العام لولاية كارولينا الشمالية بعد تنفيذ المدرسة للتشريعات والتخطيط الإستراتيجي .

كانت الاداة المستخدمة :هي المقابلة .وبناء علي عملية مسح ومقارنة الردود لمديري المدارس التي شملتها الدراسة. توصلت الدراسة : إلى إن محدودية تخصيص الموارد لها تأثير كبير علي كفاءة الإنتاجية في التعليم العام ، كما أن هذه المدارس لا تطبق التخطيط الإستراتيجي في ممارساتها الإدارية لا تزيد من التأثير علي الكفاءة الإنتاجية وتقلل من المنافسة في مجال التعليم.

لقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة في أهمية وجود موارد مادية وبشرية لتحقيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي لزيادة الإنتاجية.

٦- دراسة بعنوان"عرض الخطة الخمسية للمدارس من منظور التخطيط الإستراتيجي في بعض مدارس مقاطعات فرجينيا الغربية" (٢٠١٠م)

هدفت الدراسة: إلى وصف وتطوير الخطة الإستراتيجية العملية في مقاطعات مختارة ، حيث تم استخدام : تصميم دراسة حالة

وتوصل الباحث: من دراسة إن عملية تكليف الدولة للمدرسة في توظيف التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي تحسين مستوي الطالب والمدرسة وأداء نظام المدرسة بشكل عام يساعد في عملية بناء وتوافق الآراء وإتخاذ القرارات. كما تم تحديد المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الإستراتيجي مثل الإمتثال للوثيقة الخاصة بالمدارس .ورأي الباحث في نتأجة إن تحقيق الخطط إلزامية لتحسين المدرسة يأتي من خلال أربع أسس تتمثل في النظام فهي عملية شاملة أيضا من حيث وصف الأدوار القيادية المشتركة ، ومعركة المتغيرات الإجتماعية التي قد تظهر في المجتمع الواحد، والقرارات الإجتماعية التي لا بد أن تأخذ بعين الإعتبار في الخطة الإستراتيجية لما لها من تأثير علي القرارات المناسبة.

ولقد استفاد الباحث :من هذه الدراسة أهمية إشتراك الدولة في رسم السياسات التعليمية لمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد ، وإشتراك القيادات التعليمية المتخصصة في رسم هذه السياسات واتخاذ القرارات وإعداد خطة إستراتيجية لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد.

٧- دراسة بعنوان " كيف يتعلم القادة التربويين كيفية تطوير التخطيط الإستراتيجي لمدارسهم دراسة حالة" (٢٠١٠م)

هدفت الدراسة الحصول علي مزيد من التبصير في كيفية تعلم قادة التعليم وضع استراتيجيات لمؤسستهم من خلال تحسين في فهم عملية التعلم . وسعي الباحث إلي كشف العوامل التي تسهل أو تعرقل فرص التعلم وكانت أسئلة البحث تتمحور حول ثلاث أسئلة: ما استراتيجيات التعلم التي وظفت من قبل القيادات التربوية المشاركة في رسم جهد التخطيط الإستراتيجي ؟ وكيف يتعلمون هذه الإستراتيجيات؟ وما العوامل التي سهلت أو أعاقت عملية تعلمهم؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت الدراسة علي إختصاصين وقادة تربويين منتسبين في عملية التخطيط الإستراتيجي في مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية .أما طريقة جمع البيانات فقد شملت تحليل الوثيقة ، وأشكال البيانات الشخصية ، والمقابلات المتعمقة .

وتوصل الباحث في دراسته إلي نتائج من أهمها : إن التخطيط الإستراتيجي هو نجاح التخطيط المستقبلي ، وإن القادة الذين استطاعوا ان يعكسوا عملية التطوير من خلال التواصل مع الماضي ، ومن أجل الوصول للمستقبل، ومواجهة التحديات ،هم بالتأكد من سينجحون بتطوير هذه الإستراتيجيات. وكانت النتائج تشير إلي أن أغلب القيم لعملية التخطيط الإستراتيجي جاءت من إطار التعاون والذي ساعد في ظهور أفكار جديدة وذلك من خلال تشجيع الفرد علي مساهمة التخطيط الإستراتيجي وإعطاء الجيل القادم فرصة للمشاركة بأرائهم وأصواتهم وتطوير منظومة المدرسة لخلق وفتح آفاق جديدة من الأفكار ، والتي قد تفيد في المنظومة الواحدة.

ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في ضرورة إشتراك القادة التربويين، والمختصين في وضع استراتيجية تتناسب مع التعليم الثانوي العام في محافظة بورسعيد.

٨- دراسة بعنوان "كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي الفعال تحقيق هدف تحسين تعلم الطلاب بالمدارس" (٢٠١٠م)

هدفت الدراسة : إلي تحديد تأثير التخطيط الإستراتيجي علي المدارس عندما نطبق نموذج التحسين المستمر مبادئ التخطيط الإستراتيجي .



واستخدمت الدراسة: الطريقة الكمية ، والنوعية في جميع البيانات . وأجريت الدراسة علي مرحلتين  
لثلاث مدارس ابتدائية داخل الضواحي ، وكانت المدارس ضمن وحدات التحليل في دراسة هذه  
القضية. وقد تم إختيار هذه المدارس بسبب الإلتزام بالتدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية . أما عينة  
الدراسة فقد شملت المرحلة الأولى ٦٥ شخصا من المعلمين من الثلاث مدارس ، أما المرحلة الثانية فقد  
شملت ١٥ معلما و ٣ إداريين من ثلاث مدارس .

أما نتائج الدراسة: فقد تمثلت في نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية ضمن مدخل التخطيط  
الإستراتيجي في الثلاث مدارس. أيضا كان لدي مديري المدارس دور حاسم وفعال في تطوير القيادة  
التربوية ، وتقديم التنمية المهنية في سبيل دعم المسيرة التعليمية.  
ولقد استفاد الباحث: من هذه الدراسة في إعداد الإستبابة، وفي بناء الإطار النظري للبحث.

### التعليق علي الدراسات السابقة عربية والأجنبية

- دراسات المحور الأول: اهتمت بعض الدراسات السابقة بالإدارة المدرسية والتخطيط الإستراتيجي  
للقوف على ما يواجه الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي من قيود ومعوقات تحد من فاعلية الوصول  
بالتعليم الثانوي إلي الاهداف التي يسعى إليها بالإضافة إلي وضع بدائل استراتيجية مستقبلية في  
ضوء رسالة التعليم الثانوي وأهدافه، واختيار البديل الأمثل كاستراتيجية للتحسين المستمر  
للأداء، اتفقت معظم الدراسات السابقة علي وجود معوقات تؤثر في تحقيق أهداف التعليم الثانوي  
ومنها دراسة دراسة نادية عبد المنعم و خالد قدرى إبراهيم ، ودراسة فؤاد أحمد حلمي. كما اهتمت  
بعض الدراسات في التعرف على واقع الأداء التنظيمي، وأهم المشكلات التي أدت إلي تدهور أداء  
وإنتاجية المدرسة الثانوية العامة كدراسة فؤاد أحمد حلمي ولقد أظهرت هذه الدراسة بعض المشكلات  
التي يعاني منها التعليم الثانوي في مصر منها تعدد المسؤوليات الإدارية بين إدارة المدرسة والإدارة  
التعليمية والوزارة بالإضافة إلي الإخفاق في التوافق مع تغيرات البيئة القريبة والبعيدة للمدرسة  
الثانوية، كما يوجد دراسات إهتمت بالتخطيط الإستراتيجي كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية  
ومنها دراسة نجوي بنت مفوز الفواز، ودراسة مازن محمد محمود نور الدين، ودراسة أحمد ابن حمود  
بن إبراهيم السرحني، ودراسة Ami, Michelle parker، ودراسة Fisher, Victor .  
ويوجد دراسات إهتمت بتحسين وتطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة منها دراسة فؤاد أحمد  
حلمي، ودراسة حاتم عبدالله شحادة ، ودراسة T. Walker & J. Scott ، ودراسة B. Fidler &  
J. Brian ، ودراسة Grumdahl, Constance F

- دراسات المحور الثاني: اهتمت بعض الدراسات السابقة بمدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات  
تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية حيث أن استخدام الإدارة الإستراتيجية أظهر قدرات

متميزة بالنسبة للأداء وأن هذه المؤسسات تفوقت في أدائها علي المنشآت الأخرى المنافسة لها كدراسة إبراهيم الزهيري، ، كما اهتمت بعض الدراسات التعرف علي مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل وعلاقتها بالجودة الشاملة والتفكير الإبتكاري وإبراز التحديات التي تواجهه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية كدراسة الهلالي ، وكما إهتمت بعض الدراسات بإستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية كدراسة عائشة جاسم محمد، حاتم عبدالله شحادة، ودراسة J.Clough - ودراسة T. Watson & S. Crossly ، ودراسة B. Fidler & J. Brian )

- تتفق أغلب الدراسات العربية والأجنبية في استخدام المنهج الوصفي كمنهج ملائم لإجراء الدراسة لذلك تم اختيار المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة

ومن خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن استخدام الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام يعتبر من الضروريات لتطوير الإدارة المدرسية والسبيل لتحقيق أهداف التعليم الثانوي العام.

بعد عرض الدراسات السابقة، سوف يسير البحث وفقا للأقسام الآتية:-

القسم الأول : (مقدمة البحث، المشكلة، التساؤلات، الأهمية، المنهج، الحدود ، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة)

القسم الثاني: ( مفهوم الإدارة الإستراتيجية، والأهمية، والمستويات ، والمراحل، والمحددات، والمزايا ، وأهداف الإدارة الإستراتيجية، مدارس ومداخل الإدارة الإستراتيجية، معوقات الإدارة الإستراتيجية)

القسم الثالث: ( يتناول واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية)

القسم الرابع: (يحتوي علي الدراسة الميدانية ، وأهدافها، وإجراءاتها، ونتائجها، وتفسيرها)

#### القسم الخامس (نتائج البحث وأهم التوصيات)

القسم الأول : طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث (مفهومة مستوياته - معاييره - تقويمه)

مقدمة: سوف يتناول الباحث في هذا القسم مدخل الإدارة الإستراتيجية من حيث مفهومها ، مستوياتها، معاييرها، تقويمها) بالإضافة إلي توضيح أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد.

#### أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

يعد مدخل الإدارة الإستراتيجية أحد المداخل الإدارية الهامة التي يمكن للمدرسة الإستعانة بهامن أجل تحقيق أداء متميز وفعال ولقد تعدد مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومنها:- مفهوم الإدارة الإستراتيجية "بأنها عملية تحدد فيها إدارة المدرسة رسالتها وأهدافها، وتصنع القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في

أدائها وتشكلة علي المدى الطويل في ظل بيئة دينامية وسريعة التغيير" ( T. Kerry, Managing )  
(change, 2000, p.26.

بينما يعرفها ليندسي Lindsey على "أنها عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة وتحقيق أهداف تلك المدرسة ورسالتها.( W. Lindsey , 2002, p.4 )  
كما عرفها ولين ، وهنجر wheelen&hunger "مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل. (wheelen&hunger2004.p20)

كما عرفها المغربي" تصور الرؤي المستقبلية للمنظمة ،ورسم رسالتها وتحديد غايتها علي المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها(المغربي ٢٠٠٦، ص ٣٥).

" العملية التي بواسطتها يتمكن المدرء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة (السالم، ٢٠٠٩، ص ١٧-١٨)

ويختلف مفهوم الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي فلقد أطلق هنري منتزيرج ملاحظة تحذيرية بأنة يجب التمييز بوضوح بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية فيسعي التخطيط الإستراتيجي لترجمة الإستراتيجية لأفعال، بينما التفكير الإستراتيجي يسعي بدلا من ذلك إلي فهم ما يحدث في الحاضر ثم تحديد أفضل استجابة لمواجهة تلك الأحداث الناشئة وهذا التميز مهم وعلي الرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يقم خطة رسمية لتحقيق المستقبل المنشود فإن التفكير الإستراتيجي يتيح إكتشاف التلقائية/الطبيعية وتأسيس نهج الإبتكار (استراتيجيات مبتكرة)والتي لا يمكن للتخطيط الإستراتيجي تصورها أبدا(22 Jeffrey 2005)

" وذكرت ليديكا Liedtke أن التفكير الإستراتيجي يختلف عن التخطيط الإستراتيجي عن الخطة الإستراتيجية

فيما يلي: ( Campbell 2011 22 )

- ١- المستقبل لايمك التنبؤ به ، فقط شكل المستقبل ، لذلك فالخطط المفصلة لا طائفة لها.
- ٢- صياغة الإستراتيجية وتطبيقها هي عملية تفاعلية ، وبالتالي فهي ديناميكية ومعقدة ،ووفقا لذلك لا يمكن معالجة هذه العمليات كأنشطة متعاقبة ومنفصلة.
- ٣- يلعب جميع المديرين دورا رئيسيا في صياغة الإستراتيجية وتطبيقها والرقابة عليها .ولذا يتطلب دورهم فهم القصد الإستراتيجي والمرونة وفهم الصورة الكبيرة للموقف بأكمله.

٤- يرتبط كل من الإستراتيجية والتغير ارتباطاً وثيقاً لا مفر منه، وأن العنصر علي اختيارات إستراتيجية جديدة وتطبيقها بنجاح من أصعب وأهم الأمور بدرجة تفوق تقويم الإختيارات.  
٥- أخيراً عمليات التفكير نفسها يمكن رؤيتها كعنصر حاسم لقيمة مضافة، فضلاً عن الأهداف الفعلية الناتجة.

ويستدل من الطرح السابق ، أنه علي الرغم من العلاقة الوطيدة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي ومدى ارتباطهما بالإدارة الإستراتيجية ، إلا أن التخطيط الإستراتيجي يقف عاجزاً عن ملاحقة التغييرات سريعة الوتيرة منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ، لإقتقارة المرونة والتفكير النظمي والحدس وإعادة تشكيل الأطر الجديدة المواكبة للأحداث. ( الحسيني ، عزة أحمد محمد، ٢٠١٤، ص ٣٢ )

### ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية في المدرسة

وتتبع أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية من حيث كونها مدخلاً تحليلياً و تشخيصياً لإدارة الفعاليات والأنشطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمدرسة . وتتمثل أهمية هذا المدخل في النقاط التالية:-

١- تساعد المدرسة على تطوير وتحسين أدائها من خلال الموازنة بين عنصري كفاءة وفعالية الأداء ، حيث يعبر عن الكفاءة بأنها عمل الأشياء بشكل صحيح، أما الفعالية عمل الأشياء الصحيحة وهنا يكون دور المدخل متمثلاً في خلق التوازن بين هاتين الرؤيتين" (C. Prahalad & G. Hamel, 1994, p.8).

٢- استخدام الإدارة الإستراتيجية يساعد علي وضع رؤية مستقبلية والتأكيد على قيم وغايات المدرسة، فالإدارة العليا في المدارس التي تنتهج مدخل الإدارة الإستراتيجية يكون لديها رؤية واضحة عن اتجاه المدرسة في المستقبل، ولما اتخذت المدرسة هذا الإتجاه بالإضافة إلى ذلك تستطيع الإدارة تغيير هذا الاتجاه المعروف لديها أو تعديله إذا تغيرت الظروف بدون خوف أو تردد. ( P. 2004, R. James 266 )

٣- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد مما يعكس إيجابياً علي تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المدرسة كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.  
٤- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع داخل المدرسة.

٥- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمدرسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والتنبؤ والاستمرار.

٦- توضح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.

٧- تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية ومن خلال توجه الأفراد داخل المنظمة نحوالاتجاه الصحيح للوصول إلي النتائج المرغوبة. (جبتور ٢٠٠٥م، ص ٥٥)

### ثالثا مستويات الإدارة الإستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية تتمثل في الإستراتيجية الكلية، و إستراتيجية وحدات الأعمال، و الإستراتيجية الوظيفية، وتتفاوت هذه الإستراتيجيات من حيث شمولها إهتمامات المدرسة كلها أو انحصارها في إهتمام قطاعات محدودة منها" (السلمي، ١٩٩٩، ص ١٣)

المستوي الأول: الإستراتيجية العامة ( الكلية): "تعرف الإستراتيجية الكلية بأنها الإستراتيجية التي تحدد الخصائص المميزة للمدرسة والتي تميزها عن غيرها من المدارس ،رسالة المدرسة، عملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها" ( 2003 , F. Harrison p.113)

" وترکز هذه الإستراتيجية علي عملية صنع الإستراتيجية علي مستوى المدرسة ، والتأكد أن كل وحدة وقسم في المدرسة يضيف شيئا ما إلي الأداء الكلي للمدرسة. (شوشة، ١٩٩٩م، ص ١٢٩).  
المستوي الثاني إستراتيجية وحدة الأعمال: ويطلق عليها الإستراتيجية التنافسية للمدرسة . ومن الجدير بالذكر أن الإستراتيجية الكلية وإستراتيجية وحدة الأعمال تكون إستراتيجية واحدة في حالة المؤسسات التي تعمل في مجال واحد فقط ويكون الفرق بينهما واضحا في المؤسسات متعددة الأنشطة" ( 2003 , M. Porter p.7.)

"تمثل الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة ، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كالتعليم الفني ، والتعليم التقني ، والتدريب المهني ، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الإستراتيجي . أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط ، فهذا يعني أن الإستراتيجية علي مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي تكون إستراتيجية واحدة . وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية علي مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة (أبو ناعم ، ٢٠٠٣ م ، ص ٥٤ - ٥٥)

المستوي الثالث الإستراتيجية الوظيفية تتعلق هذه الإستراتيجية بكيفية تحقيق التكامل بين الأنشطة الوظيفية الفرعية، وهي تعمل في ظل الإستراتيجيات الخاصة بوحدة الإستراتيجية والتي بدورها تعمل على تحقيق الإستراتيجية الخاصة بالمدرسة ككل" ( J. Thompson & A. 2000 ,p.55 )  
( Stricklan )

" تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط ، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة . وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية ، والموارد البشرية ، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي ، ويعتبر مديرها مسئولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل على حسب وظيفته" (السيد ، ٢٠٠٠م، ص ٢٨)

**رابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية :** تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمّن هذه الجوانب التحليلية ، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: مرحلة صياغة الاستراتيجية ،مرحلة تطبيق الاستراتيجية ، وتقويمها ، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي "(الحسيني ٢٠٠٠م، ص ٣٥-٣٦) ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي

#### **أ- مرحلة صياغة الاستراتيجية :**

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ( الدلبي ، ٢٠٠٣، ص ٣٩ ) أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رؤية ورسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية ( المغربي ، ١٩٩٩م : ٦٠ ) وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة :

#### **١- تحديد رؤية ورسالة المدرسة :**

- تحديد رؤية المدرسة: يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة أساس في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فمدير المدرسة لا يستطيع ممارسة دوره القيادي أو كصانع للإستراتيجية في ظل غياب التوجه المستقبلي التي تقوم به المدرسة. ( المعجم الوجيز، ١٩٩٤م، ص ٢٥)

" فالرؤية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجاذبة، لكنها مباراة في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المدرسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة، والذي يساعد في وضع المدرسة على مسار استراتيجي فعال والذي تلتزم به الإدارة إلي أقصى حد ممكن. (مدبولي، ٢٠٠١م، ص ٨٧)

- تحديد رسالة المدرسة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المدرسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه (حريم ، ٢٠٠٣ م، ص ٧٣)

وتمثل الخصائص الفريدة في المدرسة والتي تميزها عن غيرها من المدارس المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المدرسة في مجتمعها (جواد ، ٢٠٠٠ م، ص ٢٥) .

وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمدرسة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة ، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ( أبوناعم ، ٢٠٠٣ م، ص ٨٣ ) ، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :-

- أن تعبر عن فلسفة المدرسة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .

- أن تتطابق مع غايات المدرسة وأهدافها الاستراتيجية .

- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المدرسة ومكوناتها ( الدوري ، ٢٠٠٥ م: ٥٥) .

٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المدرسة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المدرسة إلى المجتمع المحيط بها، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمدرسة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المدارس مستقبلاً (البراك ، ١٩٩٦ م، ص ٦٢١).

٣- السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ،ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :-

المدرسة، وظائفها ، وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المدرسة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المدرسة كما أنها تستخدم

كمرشد لتقييم استراتيجيات المدرسة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المدرسة وتتنصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمدرسة(السيد ، ٢٠٠٠م ،ص ٣٣-٣٤).

٤- الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المدرسة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى (القطامين ، ٢٠٠٢م ،ص ٩٤) فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف (يونس ، ٢٠٠٢م ب ،ص ٩٤) " ولا يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات في فراغ، ولكن ها نتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة والتي تتمثل في : المؤثرات الخارجية مثل قيم المجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة، طبيعة النشاط الذي تمارسه المدرسة، والثقافة التنظيمية حيث تؤثر في الطريقة التي يفكر ويتصرف بها الأفراد في المدرسة، وأخيرا توقعات العاملين بالمدرسة والمهتمين بالعملية التعليمية في تحديد نوعية الأهداف التي تحددها المدرسة لنفسها.(إدريس، ٢٠٠٣م،ص١٢٧) ٥- تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية :

**أولاً:** البيئة الخارجية تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته (القطامين ، ٢٠٠٢م : ٥٩) وتتكون البيئة الخارجية للمدرسة من مجموعتين من المتغيرات البيئة وهما: البيئة العامة، والبيئة الخاصة.

أ- تحليل البيئة العامة: ويطلق عليه التحليل الكلي، ويقصد به العوامل التي تؤثر على كافة مؤسسات المجتمع وتقع خارج حدود المدرسة ونطاق رقابة الإدارة المدرسية ، ويتم في إطارها ممارسة الأنشطة والأعمال الإدارية وتشمل كافة العوامل ( الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والدولية). ( B. Fiddler , 1998, p. 506 )

ولهذا العوامل والمتغيرات تأثيرات عديدة منها" تحديد درجة الحرية والإستغلال الذاتي الذي تستطيع ان تمارسه الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوى وتحديد فرص النمو" ( P. Kolter , 2001, p.185 ) ومن

#### أهم هذه العوامل البيئية :-

١- العوامل الاجتماعية: وهي جزء من البيئة العامة تصف خصائص وسمات المجتمع الذي تتواجد فيه المدرسة، كما انها تتعلق بالعوامل الاجتماعية والمتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وتقاليدهم ويكون



لتغيرها تأثيراً علي القرارات الإستراتيجية المتاحة في المنشأة للتعامل مع بيئتها. ( 2004, p. 222. )  
( C.Chapman & A. Harris,

ومن أمثلة العوامل الإجتماعية: معدل الوعي الصحي ، والتوزيع العمري ، الإتجاهات المهنية،  
المستوي الثقافي والتعليمي ، التغير في الأدوار الإجتماعية والتغيرات السكانية. ( R. 1998 p.503.  
( Munane & F. Levy

٢-العوامل الإقتصادية: وهي مجموعة من العوامل التي تعبر عن حالة الإقتصاد الذي تعمل فيه  
المدرسة وتوجيهاتها وهذه العوامل قد تساعد أو تثبط من مستوى تحقيق أهداف المدرسة ونجاح  
سياستها الإستراتيجية من عدمة. (مصطفى، ١٩٩٩، ص٧١)  
"ومن ثم فإن هذه العوامل قد تمثل فرصاً لبعض المؤسسات وتهديداً وخطراً على أداء مؤسسة أخرى  
ومن أمثلة هذه العوامل: الدخل، الطلب، ومدى توافر عوامل الإنتاج، والتكتلات  
الاقتصادية" (ماهر، ١٩٩٩م، ص٩٥)

٣- العوامل التكنولوجية: "وتحدد العوامل التكنولوجية قدرة المدرسة علي التكيف مع البيئة المحيطة  
بها. كما ان التطور التكنولوجي يسهم في رفع مستوي التعلم ، وفي زيادة النمو الاقتصادي، وزيادة  
إنتاجية الموارد الموجودة مثل استخدام آلات عالية الكفاءة، ومن أهم العوامل التكنولوجية معدل التغيير  
التكنولوجي، ومناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية. (خطاب، ٢٠٠١م، ص٤٩)

٤- العوامل السياسية: وتلعب دوراً هاماً في تصميم إستراتيجية المدرسة، ومن أمثلة المتغيرات  
السياسية سياسة الامن القومي، نظام الحكم الديمقراطي، أو ديكتاتوري، وطبيعة العلاقات والإتصالات  
بين النظام الحكومي، والتشريعات والقوانين، ومدى تعدد وتنوع النقابات، وسياسة الدولة تجاه التعليم،  
وعلاقة الدولة بالدول الأخرى وغيرها. ( R. Pitts & D. Lie ,2003, p. 35. )

٥- العوامل الدولية: هناك العديد من المتغيرات الدولية التي يواجهها التعليم الثانوي في عالم اليوم،  
وبلاشك نجد أن هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تغيرات جذرية في خطط التعليم ومفاهيمه وقيمه بل  
وفي المنظمات التعليمية نفسها، ويختلف هذا التغير من دولة لأخرى ، ومن ثم علي الإدارة المدرسية  
الناجحة أن تضع في اعتبارها الإتجاهات العالمية الحديثة وتتكيف معها وتعديل خططها حتي تتمكن من  
تحقيق أهدافها وكذلك استمراريتها وبقائها ونموها. (عبد المنعم، ١٩٩٧م، ص١٠١)  
" ومن أمثلة التغيرات في العملية التعليمية المشاركة المجتمعية في إدارة المدرسة، وتطوير المناهج  
وتحديث المعرفة" (فتحي، ١٩٩٨م، ص١١٣)

ب- تحليل البيئة الخاصة: "يطلق عليها البيئة التنافسية أو البيئة التشغيلية ويقصد بها مجموعة المتغيرات أو العوامل التي تقع علي حدود المدرسة كمؤسسة أي المجتمع المحيط بها". (مصطفي، ٢٠٠١م، ص ١٣٥)

"وهي تختلف من مؤسسة تعليمية لأخرى وتدخل هذه العوامل إلي حد كبير في نطاق رقابة الإدارة وتضم المجموعات الأتية : المنافسين ، والموردين، العملاء (الطلاب، أولياء الأمور)، والعاملين ، ومدي توافر الموارد المادية والطبيعية اللازمة لإنجاز الأنشطة. (B. Fiddler Op.Cit., p 507) ثانيا: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة: إن المراجعة الدقيقة للنظم القائمة في المدرسة الثانوية والتحليل الداخلي لها تعد هامة لمعرفة طبيعة المدرسة ونظام العمل فيها، وكيفية إدارتها، كما إن هذه الأمور تمثل مطلباً أساسياً لتطوير وتحسين الأداء المدرسي. (حلمي، ٢٠٠٣م، ص ٢٦)

" وتعرف البيئة الداخلية علي أنها طاقات وإمكانات المدرسة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العلياها ، والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المدرسة، وقد تمثل هذه العوامل جوانب قوة بالنسبة لها أو قيود ينبغي تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية. ( R. Sanchez 2003 p. 446 )

" وبالتالي يعني تحليل البيئة الداخلية عل تقييم الإمكانيات الداخلية للمدرسة أي تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمدرسة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين" ( خطاب ، ١٩٩٧م، ص ٥٨)

" مثل " اكساب بعض المعلومات عن العمليات الإدارية الإجراءات التشغيلية. برنامج التعليم، معدلات الرسوب ومستويات الطلاب في المدرسة ومعدلات حضورهم" (عيداروس، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٥)

" وتشمل عناصر البيئة الداخلية للمدرسة التي يتعين تحليلها: مدي أو مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم الإدارة في مستوياتها الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية وهذا يؤثر علي فاعلية تقييم نظم الإدارة وتنفيذها ، وتقييمها، وتطويرها، ومدي توافر نظم إدارية فعالة في مجالات الوظائف الأساسية للإدارة ، ومدي توافر نظام فعال للمعلومات ومدي فاعلية الهيكل التنظيمي، مدي توافر ثقافة ثرية وفعالة على مستوى المدرسة. " (M. Greese & P. Earley London, 1999 p. 52.)

" ويتمثل الهدف من التحليل الداخلي للمدرسة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمدرسة، وإيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس في الخدمات التي تقدمها ، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد علي القضاء علي المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة، بيان وتحديد نقاط

الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمدرسة". (A. Lili et al DC., 2000, p. 118)

ب- **مرحلة تطبيق الإستراتيجية:** "ويطلق عليها المرحلة الفعلية فى الإدارة الإستراتيجية، وهي تعد أصعب مرحلة فى الإدارة الاستراتيجية، ويقصد بها عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العملية قد تتضمن إحداث تغييرات فى الثقافة العامة أو الهيكل أو فى نظام الإدارة فى المدرسة".

(. G..Johnson & K. Scholes Op.Cit. , p14 ) وتتم عملية تطبيق الاستراتيجية فى

المدرسة بأربع مراحل:

١- تحديد المهام الإستراتيجية : تحديد ما يجب عمله من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، ويتضمن تحديد هذه المهام مساعدة العاملين على فهم كيفية مساهمتهم فى المدرسة مع إعادة تحديد العلاقة بين أجزاء المدرسة.

٢- تحديد إمكانات وقدرات المدرسة : أي تقويم قدرة المدرسة على تنفيذ المهام الإستراتيجية.

٣- تطوير برنامج التنفيذ الإستراتيجى، حيث يجب أن تحدد الإدارة كيف يمكنها تغيير نمطها الإداري؟ وماهي المهارات والأفراد اللازمة، والهيكل ، والمعلومات والحوافز؟.

٤- خطة التنفيذ :حيث يقوم فريق الإدارة العليا والفريق القائم بمهام التنفيذ وغيرهم من أجل تطوير خطة التنفيذ حيث يقوم فريق الإدارة العليا بتقييم مدى التقدم الحادث، أما فريق تنفيذ المهام فيهتم بتوفير التغذية الراجعة عن مدى استجابة الآخرين للتغيرات الحادثة". ( T. Op.Cit., p.130  
(Batman & S. Snell

### ج- التقييم والمتابعة الدورية:

هناك ثلاثة أنواع من أنشطة التقييم

أ- تقييم عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، ومدى فاعلية عملية التخطيط.

ب- المتابعة الدورية للخطط الإستراتيجية، وكيف يتم التركيز على التوجيهات الإستراتيجية لمواجهة الأهداف ، ومتابعة مؤشرات الأداء.

ج- المتابعة الدورية لتطبيق خطة لمدة عام واحد، والوفاء بالمواعيد النهائية والبقاء على الطريق الصحيح.

(The Ohio StateUniversity Office of Human Resources:2008 1-66)

### خامسا: محددات أو شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية

- يوجد بعض الشروط التي يجب توافرها لنجاح الإدارة الإستراتيجية
- ١- الإلتزام والدعم من القيادة العليا.
  - ٢- موافقة الإدارة العليا على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط.
  - ٣- تفويض السلطة.
  - ٤- جمع واستخدام البيانات ذات الصلة.
  - ٥- مشاركة والتزام جميع الأفراد المعنية من معلمين وأصحاب مصالح، وقيادات في عملية التخطيط.
  - ٦- توفير الموارد المادية والبشرية.
  - ٧- الاتفاق على النتائج المرجوة من الإدارة الإستراتيجية.

(The Ohio State University Office of Human Resources:2008 1-66)

### سادسا: مزايا الإدارة الإستراتيجية

" تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها ، و بالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها ، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاما عند الاختيار الإستراتيجي.

إن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، و من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون و العاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة. إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين و التزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية، و يليها الإلتزام و عادة ما يصبح المديرون و العاملون أكثر ابتكارا و إبداعا عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال، و حاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. و بالرغم من أن اتخاذ

القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في وضع إستراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة" (العارف، ٢٠٠٥، ص٢٣).

### سابعاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

" تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المدرسة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمدرسة، وزيادة قيمة المدرسة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: -  
(عوض، ٢٠٠٤م، ص٧)

- ١- تهيئة المدرسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ٢- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المدرسة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
- ٣- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
- ٤- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المدرسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- ٥- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المدرسة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المدرسة.
- ٦- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المدرسة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المدرسة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المدرسة.
- ٧- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين) أي المدارس الأخرى.

- ٨- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- ٩- تشجيع اشترك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المدرسة
- ١٠- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بينالبدايل المختلفة.
- ١١- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المدرسة وتوحيد اتجاهاتها.
- ١٢- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المدرسة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

### ثامنا: فوائد الإدارة الاستراتيجية

- ١- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المدرسة... أي ان الإدارة الإستراتيجية تسمح للمدرسة بالاستعداد المسبق للمستقبل) بدلا من الاستجابة له فقط (والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة علي مستقبلها الخاص.
- ٢- تاريخيا، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المدرسة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لازال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد من أن العملية ليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الإستراتيجية. فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدرء والموظفين). وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية، متبوعا بالإخلاص والالتزام. وحينها يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كل منهم انه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها. وتشير الدراسات الميدانية إلي تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المدرسة وأهدافها واستراتيجيتها.

- ٣- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير :تستطيع المدرسة من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في المدى القصير،ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا .
- ٤- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة :أثبتت الدراسات الميدانية أن المدارس التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى .
- ٥- تدعيم المركز التنافسي :تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المدرسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المدرسة علي الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية علي أمور السوق .
- ٦- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد :تساعد الإدارة الإستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب علي نواحي الضعف.( السالم، ٢٠٠٥م ،ص ٢١)

### تاسعا :مدارس ومداخل الإدارة الإستراتيجية

- ولقد ظهرت عدة مدارس للإدارة الاستراتيجية لكل منها منظوره الخاص نحو مدخل الإدارة الاستراتيجية و مراحلها،و تتمثل هذه المدارس فيما يلي:
- أ- مدرسة ثومبسون وستريكلان Thompson & Strickland تركزهذا المدرسة على النظرة الشمولية في إدارة المؤسسة ككل من خلال تحديد وتحديد وظيفة الإدارة العليا علي أنها إدارة المؤسسة ككل، وتتكون من خمسة مراحل هي:
    - ١- تحديد غرض ورسالة المؤسسة .
    - ٢- تصميم الأهداف الإستراتيجية.
    - ٣- تصميم الإستراتيجية.
    - ٤- تنفيذ الخطة الإستراتيجية
    - ٥- تقييم وإعادة تصميم الخطة الإستراتيجية.
  - والإدارة الاستراتيجية- وفقا لهذه المدرسة- هي نشاط مستمر يتعلق بكيفية مساهمة وظائف الإدارة العليا في إيجاد مؤسسة ناجحة وفعالة من خلال النظرة الشمولية للمؤسسة.
  - ب- مدرسة كاونبيرج وكول Cawnbergh & Cool: وفقا لهذه المدرسة تعتبر الإستراتيجية سلوكا محسوبا في مواقف غير مبرمجة، وتحتوي الإدارة الإستراتيجية علي تقييم الإستراتيجية ، وتنفيذ الإستراتيجية، الإستراتيجية التنظيمية، فالإدارة الإستراتيجية هي نشاط تنظيمي شامل يشترك فيه كل مستوى إداري بطريقتها الخاصة ،ويعتمد هذا النشاط أساسا على الإدارة الوسطى كعمود فقرى للمؤسسة

لـة دورمركزي للتوفيق بين الإدارة العليا والإشرافية. وهذا يؤكد دورالإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، وتحفيز السلوك الإستراتيجي في المستويات الدنيا.

ج- مدرسة هوفر وزملانة Hofer et al تمثل الإدارة الإستراتيجية علي أنها عملية تقوم من خلالها المدرسة بتصميم الاستراتيجيات والسياسات التي سيتم استخدام ها من أجل تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة باستمرار .وتتكون الإدارة الإستراتيجية من تصميم الهدف والإستراتيجية ، تقييم الإستراتيجية، تصميم الهيكل التنظيمي والنظم والعمليات ، والمراقبة الإستراتيجية . ويلاحظ أن هذه المدرسة أنها ركزت علي كون الإدارة الإستراتيجية نشاطا خاصا بالإدارة العليا ، وتجاهلت البعد الزمني للإدارة الإستراتيجية ولم تهتم بالمتغيرات البيئية (M. Samuel & F. Edward , 2004, p.22)

د- مدرسة نويل تشي N.Tichy: بالنسبة لهذه المدرسة تمثل الإدارة الإستراتيجية العملية التي يتم من خلالها الحفاظ والموائمة بين الأنظمة المختلفة(الفنية والسياسية والثقافية ) في مواجهة التغيرات المطلوبة في كل من البيئة الفنية والسياسية والثقافية من خلال الأدوات الإدارية) الهيكل التنظيمي - إدارة الموارد البشرية.

هـ- مدرسة إنجور أنسوف I.Ansoff: والغرض الأساسي لهذه الإدارة الإستراتيجية وفقا لهذه المدرسة أن المدرسة ستكون ناجحة إذا ماتمت الموائمة بين البيئة الخارجية والإستجابة والثقافة والقدرة" فالإدارة الإستراتيجية تعتبر من المنهج النظامي لإدارة التغير الإستراتيجي ، وتتكون من الأنشطة التالية : وضع المؤسسة في البيئة الخارجية من خلال تصميم وتخطيط الإستراتيجية والقدرة التنظيمية ، والإستجابة السريعة والفورية من خلال إدارة الأحداث السريعة والمفاجأة و الإرادة النظامية لمقاومة التغير أثناء مرحلة التنفيذ الإستراتيجي،و بالتالي تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية إدارة تفاعلات المؤسسة مع البيئة الخارجية.

### مداخل الإستراتيجية

هناك خمسة أنواع من مداخل الإستراتيجية الرئيسية هي:

- 1- إستراتيجية النمو :وتستخدمها المدرسة عندما تريد أن تحقق معدلا أعلى من التوسع في أحد أو بعض عملياتها "وهناك العديد من الحالات التي تتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية منها : الإبتكار والتجديد، والبحث عن الفرص وتحمل المخاطر ، وتصلح في الحالات التي تتصف فيها البيئة الخارجية بالديناميكية والتغير السريع (الشريف، ٢٠٠٠م،ص١٩٤)
- ٢- إستراتيجية الإستعداد: وفيها تحاول المدرسة الحفاظ علي الوضع الحالي لأنشطتها دون إحداث تغييرات جوهرية، وتصبح هذه الإستراتيجية ملائمة حينما تكون البيئة مستقرة للأداء التنظيمي ،



وجود جوانب قوة هامة وغياب جوانب الضعف والتهديدات. ( R. Jones , 2003, p. 266 )  
( & J. George

٣- إستراتيجية التركيز :وفيها تركز المدرسة على نشاط واحد من أجل تطويره والتميز فيه عن منافسيها.

٤- إستراتيجية التراجع: وفيها تقلل المدرسة من نطاق العمليات التي تقوم بها من أجل تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء. ( خليل ، ١٩٩٦م، ص٢٧ )

٥- مدخل تعدد الإستراتيجيات: ويشمل اختيار إستراتيجية أو أكثر لتحقيق أهداف المدرسة سواء كان ذلك عن طريق الوحدات الإستراتيجية أو مصفوفة التعدد. (عوض، ٢٠٠٤م، ص٢٠)

**عاشرا: المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية** بالرغم من أهمية تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في المدارس الثانوية نجد أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية ، ومن أهمها:-

١- لا تتوفر المواد المتاحة والكافية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية فقصور الموارد المتاحة للمدرسة قد يكون عقبة أمام استخدام هذا المدخل ، وكذلك فإن النقص في القدرات الإدارية ، أو القدرة علي التمويل يؤدي للقصور في البدائل المتاحة. (J.Kay , 2003, pp. 127: 135)

٢- لا تزال هناك مشاكل في تحديد وفهم مضمون الإستراتيجية، حيث لا يوجد اتفاق حول وضع تعريف نمط الإستراتيجية مما أحدث تداخل وتعارض بين الأهداف والأغراض والتصرفات بالرغم من محاولات مؤلفي الإدارة الإستراتيجية ووضع معاني واضحة لهذه المصطلحات إلا أن التطبيق العلمي أظهر تداخلا في استخدام هذه المصطلحات.

٣- إن نماذج الإدارة الإستراتيجية إلى حد ما ضعيفة في تقويم و تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

٤- الربط غير المناسب بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها حيث يفترض وجود فعل صوري أو وهمي بين التكوين والتطبيق ناتج من ضعف التكامل والترابط والتعاون بين المخططين والمنفذين، حيث تتم الصياغة في المستوى الأعلى أما التنفيذ فمسئولية المستويات الدنيا والوسطي. (عبد العزيز، ٢٠٠٥م، ص٨٧)

٥- لا يوجد نوع من المرونة وحينما يتم تنفيذ الإدارة الإستراتيجية فإنه يتم التغاضي عن بعض الفرص المتاحة، فقد لا يتكون هناك قدرة لدى المدرسة لاختيار كل الفرص المتاحة لها، بالإضافة إلي أن بالمدارس قد تستخدم مدخل الإدارة الإستراتيجية بشكل مبالغ في الرسمية، وبالتالي تحول دون تطوير إستراتيجيات فعالة. ( A. Olzog & R. Kellnser 11, 2002, p.12. )

٦- أنه من الصعب وضع مقاييس كمية رشيدة لقياس الأهداف والأداء في المدرسة ولا يوجد إلتزام نحو تطبيق الإستراتيجيات والخطط الفعلية في حين لا يوجد التزم داخلي من قبل العاملين و لا يوجد بنية لتنفيذها فإن مدخل الإدارة الإستراتيجية يصبح مجرد لتضييع الوقت والمجهود ( p.236  
( G.Harnbright & T.Diaments 3 2006

**القسم الثالث:** ( يتناول واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية)

**مقدمة:** سوف يتناول هذا القسم الواقع الكيفي والواقع الكمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد، أما الواقع الكمي يشتمل علي ( أعداد المدارس الثانوية العامة في محافظة بورسعيد، أعداد المدرء، والنظار، والوكلاء والمعلمين والإداريين والطلاب والفصول)

### **أولاً: الواقع الكيفي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد**

يشمل الواقع الكيفي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد علي( الإدارة المدرسية، الهيكل التنظيمي بمدارس الثانوية العامة، العمليات الإدارية، الأهداف ، المناهج الدراسية ،الأنشطة الطلابية، التجهيزات والمباني، نظم التقويم)

**أ- الإدارة المدرسية لمدارس الثانوية العامة:**

الإدارة في أي مؤسسة هي الطاقة المحركة لمختلف المكونات التي يتألف منها مجمل الموارد والإمكانات المتاحة لعمل من الأعمال لذا ففقدرة المدرسة علي التغيير والتجديد في ضوء رؤية وخطة استراتيجية مستقبلية وفقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية رهن بقدرة القائمين علي إدارة المدرسة.

" وتسعى وزارة التربية والتعليم لأن تكون الإدارة المدرسية في جميع المراحل التعليمي- ومنها المرحلة الثانوية- إدارة متميزة علي قدر كبير من الكفاءة والفعالية، ولقد شهدت الإدارة المدرسية مجموعة من التغيرات التي اتضحت آثارها في تغير كثير من مفاهيم واتساع مجالات العمل في ها والذي تغير مدير المدرسة في ضوءها من مجرد القيام بالواجبات الإدارية الروتينية والتمثلة في المحافظة علي المدرسة وضمان استمرارها إلى قيام مدير المدرسة بدورها في تغيير وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة المدرسية.(بهجت، ١٩٩٣م، ٢٠٩)

**ب- الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر:**

لكي تتحقق سياسة المدرسة الثانوية أهدافها المقارنة في ضوء رؤية استراتيجية مستقبلية فإن ذلك يتطلب وجود هيكل تنظيمي . وتعتبر الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي. وتتكون مستويات وظائف الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية وفقاً للقرارات الوزارية رقم ( ٢٨ ) بتاريخ ٢٠٠٤ ، والقرار الوزاري رقم ( ٢٥٠ ) بتاريخ

٦/١/٢٩/٢٠٠٥ بشأن تحديد معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة  
بالمديريات والإدارات التعليمية والتي تتمثل كآلاتي:-

- ١- مدير المدرسة
- ٢- وكيل المدرسة.
- ٣- ناظر المدرسة.
- ٤- المعلم الأول
- ٥- المعلم

( وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٢٥٠ بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٤م )

وفى ضوء ذلك تعدد مهام ومسئوليات كل مستوى من تلك المستويات طبقاً للمسمى الوظيفي لهم.  
وفيما يلي عرض للمهام والمسئوليات يقوم بها أعضاء إدارة المدرسة الثانوية العامة.

١- مدير المدرسة: ويشكل مدير المدرسة موقع القلب بالنسبة للمنظومة التعليمية بحيث إذا وقف القلب توقفت وتجمدت معه جميع الأنشطة لذلك يتوقع منه أن يؤدي العديد من الأدوار فى وقت واحد فهو مطالب بأن يكون قائداً تربوياً ومديراً ومخططاً ومنظماً ومقيماً ومبدعاً فى مجالات شتى فنية وإدارية وتكنولوجية ( عبد المنعم، ٢٠٠٠م، ص ٢ )

وبالتالى يجب على المدير تبني الأدوار والمهام التالية:- ( قراروزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤م )  
" يكون مسئولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة فى المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية اللاصفية ويقوم بإدائها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويتحمل مسؤولية خاصة على الوجه الوارد تفصيلاً فى المجالات الآتية: -

أ- القيادة والتخطيط:

١- يمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك فى مشروعات تطوير المناهج وتحسين المدارس التي يقوم بها الإدارة التعليمية

٢- يضع بياناً برسالة المدرسة بما يتمشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد فى وثائق الوزارة المختلفة

٣- قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة فى عملية وضع رؤية مستقبلية تساعد فى تحديد الأهداف التعليمية فى الأجلين الطويل والقصير وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها

٤- يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتمشى مع الأبيات التي تحددت فى ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة

٥- يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتمشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة

٦- يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها

ب- المنهج والتدريس:

١- يكون علي علم تام بالمعايير القومية للتعليم ، ويعمل بشكل مستمر علي تأهيل المدرسة لتطبيقها.

٢- يعمل بصورة بقاءة علي إشراك العاملين والحصول علي دعمهم في مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات في المناهج الدراسية

٣- يتأكد أن البرامج التدريسية والمقررات يتم تدريسها بما يتمشى مع أهداف المدرسة والإدارة التعليمية ويتفق مع المعايير القومية للتعليم

٤- يساعد في تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المناهج

٥- يحرص علي المتابعة المستمرة لآية تغيرات أو تحسينات في المناهج وطرق التدريس والإدارة (مثل ورش العمل، اجتماعات . . . . . أو غير ذلك مما يتعلق بها .

٦- يقوم بتخطيط وتوجيه جميع عمليات التدريس شاملة جميع أعمال إعداد الجداول الدراسية وتسجيل التلاميذ ويتحمل المسؤولية النهائية عن هذه المهام

٧- يتابع الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للتأكد من التزام المدرسين بالمعايير القومية للتعليم .

٨- يشرف علي أعمال التقويم والاختبارات، ويتأكد من كفاءتها وعدالتها ويعتمد النتائج بنفسه

٩- يقوم بتحليل نتائج التلاميذ بمساعدة وحدة التقويم والتدريب، والاستعانة بها في تحسين عملية التعليم والتعلم ودعم جهود تحسين المدرسة

١٠- يخطط وينظم ويشرف علي تنفيذ جميع الأنشطة في المدرسة

١١- يشرف علي تصميم وتنفيذ برامج التدخل المبكر والمساند ومجموعات التقوية التي تعقدتها المدرسة بما يحقق التعلم المتميز للجميع

١٢- يشرف علي استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة في زيادة فاعلية عملية التدريس، ويكون مسئولاً عن الاستخدام الكفاء الفعال لمعامل الحاسب والوسائط المتعددة

١٣- يشرف علي تنمية وتطوير أنشطة المدرسة المنتجة، ومشروعات التلاميذ التابعة لها

١٤- ينظم ويراقب جميع أنشطة التلاميذ بما فيها الأنشطة الأخرى خارج ساعات عمل المدرسة

١٥- يعمل بالتعاون مع مسئول التربية الرياضية في تنظيم برامج الأنشطة والمسابقات الرياضية بين المدارس

١٦- يتحمل مسؤولية التكاليف والموافقات الخاصة بالرحلات الخارجية

١٧- يتبع التعليمات والسياسات المتعلقة بإجراء التعرف علي التلاميذ ذوي الحالات الخاصة وتقويمهم ووضعهم في الأماكن المناسبة.

ج- شئون التلاميذ والانضباط المدرسي :

- ١- يقوم بوضع برنامج استقبال وتوعية التلاميذ الجدد، ودمجهم في مجتمع المدرسة
- ٢- يقيم علاقات تواصل مع التلاميذ بطرق تلائم المستويات العمرية للتلاميذ ودرجاتهم ونضجهم، كما أنه يكون علي معرفة بخصائص كل فئة عمرية
- ٣- ينسق ويشرف علي برنامج إرشادي يوفر توجيهها مهنيا وتعليميا وشخصيا، ويتأكد من معرفة التلاميذ بتوفير الخدمات
- ٤- يتحمل مسئولية حضور التلاميذ والتأكد من انتظامهم في الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر أو الانقطاع عن الدراسة، وطلبات وقف القيد ووضع الحلول المناسبة لها
- ٥- يتحمل مسئولية تأمين التلاميذ وسلامتهم أثناء وجودهم في المدرسة ويتضمن ذلك إجراءات تعزيز سلامة التلاميذ والعاملين، والمحافظة علي ممتلكات المدرسة ومواردها
- ٦- يقوم بوضع برنامج ونظم وإجراءات للرقابة وتأمين التلاميذ أثناء انتقالهم بالسيارات
- ٧- يقوم بوضع برنامج انتقالي لتلاميذ الصف النهائي قبل انتقالهم إلي المرحلة الأعلى، كما يقوم بعمل برنامج انتقالي لتلاميذ الصفوف الأخرى
- ٨- يضع نظاما للانضباط الطلابي يتمشي مع فلسفة الإدارة وسياسات الوزارة والقوانين السائدة وذلك بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة، ويتم تطبيقه علي جميع التلاميذ دون تميز أو استثناءات
- ٩- يقوم باتخاذ قرارات انضباطية سليمة في مشاكل التلاميذ، ويقوم بالتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة والاتصال بالياء الأمور
- ١٠- يقوم بتحويل التلاميذ للمؤسسات العلاجية أو الإصلاحية عند الحاجة.

د- شئون العاملين:

- ١- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، كما ينقل هموم ومشاكل واحتياجاتهم التي تؤثر علي العمل بالمدرسة إلي المستويات المركزية الأعلى
- ٢- يقوم للإشراف علي العاملين بالمدرسة وتقويم أدائهم بشكل دوري حسب النظام المتبع
- ٣- يقدم توصيان فيما يتعلق باختيار المدرسين، ونقلهم وفصلهم وتثبيتهم
- ٤- يضع وينفذ نظام تهيئة واستيعاب للعاملين الجدد بالمدرسة، ويقدم لهم باستمرار مساعدة خاصة خلال السنة الأولى لالتحاقهم بالمدرسة
- ٥- يتحمل مسئولية الاستقبال الجيد والتدريس للمدرسين البدلاء الذين يتم توزيعهم علي المدرسة

- ٦- يعتمد الحالات الخاصة بحضور المدرسين مثل الأجازات المرضية والعارضة والدراسية  
٧- يعمل علي خلق مناخ مدرسي إيجابي مدعم للعاملين بالمدرسة، ويحرص علي إبراز مساهمتهم في نجاح خطط وجهود المدرسة مما يعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.  
هـ- التنمية المهنية والتدريب:

- ١- يعقد اجتماعات مع العاملين بالمدرسة لكي يجعلهم علي علم بالتغيرات في السياسات وبالبرامج الجديدة، لكي يدعم ويشجع التنمية المهنية أثناء العمل بين العاملين  
٢- يقوم بتنسيق وتنفيذ أنشطة التدريب أثناء الخدمة من خلال وحدة التدريب في المدرسة  
٣- يشرك العاملين في عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهني  
٤- يقوم أنشطة التنمية المهنية أثناء الخدمة وغيرها من الأنشطة التي تسهم في التنمية المهنية للعاملين حسب الاحتياجات التدريبية الفعلية  
٥- يتحمل المسؤولية النهائية عن واجبات وجداول جميع العاملين في المدرسة  
٦- ينسق ويشرف علي برامج الاختبارات في المدرسة  
و- التنظيم والإدارة:

- ١- يحافظ علي اتصال بمدير الإدارة وغيره من المسؤولين، محيطا بإهام علما بالمشاكل القائمة والمتوقعة  
٢- ينشئ جهاز إداري فعال للمدرسة تتضح فيه خطوط السلطة، والمسئولية ويقوم بتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة العاملة داخل المدرسة لتحقيق الهدف وتحقيق رؤية المدرسة  
٣- يقوم بالإشراف علي الشؤون الإدارية للمدرسة، ويتحمل مسئولية تنفيذ السياسات واللوائح المختلفة والإشراف عليها  
٤- يضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهام التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة للمدرسة.  
٥- يمسك سجلات كافية ومناسبة، ويقدم تقارير دورية دقيقة إلي الإدارة التعليمية  
٦- يشرف علي أعمال الحكومة الإلكترونية، ويتأكد من تحديث بياناتها ومن تقديم خدماتها بالكفاءة المطلوبة  
٧- يعد دليلا للعاملين بالمدرسة يتضمن بيانات كافية عنهم تيسر عملية التواصل بينهم وبين مجتمع المدرسة.

## ز- الشؤون المالية والإدارية:

المسئولية عن طلب المستلزمات السلعية والكتب والمعدات التعليمية وجميع المواد والخدمات اللازمة للمدرسة

١- يتبع اللوائح والتعليمات المنظمة لاستخدام المال العام والممتلكات العامة وتعليمات الصرف المختلفة

٢- يقوم بالتوصية بخصوص الاحتياجات من العاملين والأماكن والمواد والمعدات

٣- يراقب حسابات الأنشطة ونشاطات جمع المال

٤- يقترح ميزانية المباني، ويتحمل مسؤولية تنفيذ الموازنة المعتمدة

٥- يعمل مع المدير المالي فيما يتعلق بتوفير سجلات دقيقة، وتنفيذ طلبات الشراء وغير ذلك.

يتضح مما سبق أن هذه المهام تتعدى المهام الروتينية اليومية وإذا استطاع المدير أداء تلك المهام بصدق وإخلاص وإتقان، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق أهداف التعليم الثانوي بكفاءة وفعالية في ضوء الرؤية الاستراتيجية والخطة الفعلية التي قام بصياغتها بالمشاركة مع العاملين من معلمين وإداريين بالمدرسة.

٢- ناظر المدرسة: يعتبر ناظر المدرسة القائد والمسئول الثاني بعد مدير المدرسة، وهو قائد المستقبل، لذا يقع عليه العبء الأكبر من المسئوليات والمهام الفنية والإدارية، ومن المهام والمسئوليات المسندة إليه ما يلي:-

١- ينوب عن مدير المدرسة في مجلس إدارة المدرسة، والإشراف على أعمال الوكلاء والمدرسين الأوائل والإداريين.

٢- اقتراح توزيع الجدول المدرسي.

٣- زيادة الفصول والاجتماع بالمعلمين وتقوم أساليب التدريس التي يستخدمونها في الفصول.

٤- الاحتفاظ بعلاقات تعاون مع المدارس الأخرى في الإدارة التعليمية.

٥- توزيع الإشراف اليومي، وتنفيذ العقوبات التي توقع من جهات التحقيق على العاملين

والاعتداءات والجزاءات. ( وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٨، لسنة ٢٠٠٤م)

٣- وكيل المدرسة: تتشابه مسئولياته مع مسئوليات ناظر المدرسة، وهو المسئول عن إدارة المدرسة في حالة عدم وجود المدير أو الناظر، ويكون ذلك بتفويض من قبل المدير أو الناظر بطريقة رسمية ومن أهم المهام المنوطة بوكيل المدرسة: معاونته رئيسه في إدارة المدرسة الثانوية؛ يعاون في تنفيذ العملية التعليمية من كافة وجوهها؛ يشارك في الإشراف على أعمال الامتحانات الشهرية ونهاية العام والأعمال الإدارية المختلفة. ( وزارة التربية والتعليم، بطاقة الوصف الوظيفي، ٢٠٠٤م)

- ٤- المعلم الأول: يعتبر المدرس الأول عنصراً هاماً من عناصر الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة. فهو يمثل " حلقة الاتصال بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني، وفي ذات الوقت هو أقرب الرؤساء إلى المرعوسين وأعرف بنواحي قوتهم وضعفهم"، وبالتالي فهو أقدر على توجيههم وبحث مشكلاتهم وحلها في ضوء إمكانياته (سويلم، ٢٠٠٥، ص ١٤٥)
- ٥- المعلم: يعد المعلم المحور الرئيسي للمنظومة التعليمية، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيقها لأهدافها على مدى وفرة ونوعية المعلم الجيد، وبدونه تضعف كل الجهود التي تبذل من أجل تحسين العملية التعليمية. ولقد تعددت أدوار المعلم في ظل الظروف والتغيرات المتلاحقة. فمن الناحية الإدارية نجد أنه يتعاون في انجاز وتنفيذ المسئوليات إلى جانب مسئولياته الفنية المتمثلة في كونه موجهاً ومرشداً ومشرفاً مع الاهتمام بحاجات الطلاب وميولهم وخصائص نموهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، بالإضافة إلى قيامه بفتح فصوله على البيئة الخارجية للاستفادة منها، والتفاعل مع التغيرات المتلاحقة المحيطة به من أجل التطوير والتجديد في تخصصه وذلك من أجل زيادة فاعلية الطلاب ورفع تحصيلهم الأكاديمي. (سليمان، ٢٠٠٢، ص ٣٢)
- ولقد وضحت وزارة التربية والتعليم المهام ومسئوليات المعلم في النقاط التالية: - ( وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب، ٢٠١٠، ص ٦)
- ١- الالتزام بأخلاقيات المهنة والمنهج الحقوقي في التعليم و الإلتزام بالقواعد المنظمة للعمل وتوفير مناخ يحقق العدالة بين الطلاب.
- ٢- التخطيط للدروس على مستوى الفصل الدراسي، الشهر، الأسبوع، الدرس.
- ٣- تدريس المادة أو المواد الدراسية المرتبطة بتخصصه لتلاميذ المرحلة وفق النصاب المحدد له.
- ٤- استخدام استراتيجيات تعليم وتعلم حديثة ومتنوعة تلائم المرحلة التي يعمل بها.
- ٥- استخدام أنشطة تعليم وتعلم تنمي مهارات التفكير العليا لدى التلاميذ وتحث على التفكير الناقد والإبداع.
- ٦- استخدام معطيات تكنول وجيا التعليم المعاصر والمناسبة للبيئة والبنية التحتية.
- ٧- خلق مناخ في الفصل يشجع على الانفتاح والاحترام المتبادل بين التلاميذ بعضهم وبعض.
- ٨- التقويم الشامل والمستمر لأداء التلاميذ للأغراض المختلفة مثل تحديد الاحتياجات وقياس مستوى التحصيل.
- ٩- إعداد تقارير دورية عن نتائج تقييم أداء المتعلمين.
- ١٠- تنمية مهارات التعلم لدى الطلاب واستخدام مكتبة المدرسة ومصادر المعرفة الأخرى لخدمة أهداف التعلم.



- ١١- الإشتراك في تنفيذ بعض الأنشطة العامة المعززة للتعليم والداعمة للقيم السلوكية.
  - ١٢- المساهمة في حل المشكلات التي تطرأ علي المرحلة العمرية المنوط بها.
  - ١٣- القيام بالأعمال الإدارية المصاحبة لعملية التدريس مثل حفظ سجلات الغياب ودفاتر المكتب وغيرها.
  - ١٤- التنمية الشاملة والمتكاملة لكل تلميذ في المجالات العقلية والجسمية والحركية والإجتماعية والخلقية.
  - ١٥- التخطيط لتوظيف الموارد المادية والبشرية في خدمة البيئة المحيطة.
  - ١٦- مشاركة في الأعمال الإشرافية في المدرسة مثل مراقبة فناء المدرسة، تابور الصباح ..... الخ.
  - ١٧- الإشتراك في أنشطة تنمية مهنية ذاتية مختلفة.
  - ١٨- الإشتراك في مجتمعات التعليم والبحوث الإجرائية بالمدرسة.
  - ١٩- الإشتراك في أنشطة وحدات التدريب والجودة بالمدرسة.
  - ٢٠- اتباع وسائل الأمان والسلامة المهنية بالمؤسسة التعليمية.
- "يتضح من العرض السابق أن تلك المهام والمسئوليات يغيب عنها البعد القيادي ولا تسمح بتنمية كوادر بشرية يمكنها أن ترتقي بأداء العاملين بالمدرسة، الأمر الذي يصعب معه تحقيق أهداف المدارس الثانوية ، كما يصعب معه تنمية قدرات العاملين بالمدرسة علي اكتساب المعرفة ، ونقلها، وتطبيقها في المواقف التنظيمية التي تحتاج إليها، ويضعف من قدرتهم علي تشخيص المشكلات المدرسية التي يواجهها وكيفية حلها، مما قد يعوق بناء مدرسة قادرة علي أن تصبح منظمة تعلم يمكنها مواكبة عصر المعرفة وتحدياته التي يفرضها، وكذلك التأثير في قدرات العاملين بها، وتنمية مهاراتهم الإدارية ؛ مما ينعكس علي تطوير أدائهم الإداري.(زناتي، ٢٠٠٤م، ص١٠٦)
- " كما أن تعدد القيادات بالمدرسة وزيادة عدد القائمين بالعمل الإداري يؤدي إلي وجود العديد من المشكلات الإدارية التي لاتؤهل إدارة المدرسة إلي تطبيق رؤيتها الإستراتيجية أو خططها المستقبلية ومن ثم لا يتم تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بفعالية ومن أهم هذه المشكلات:-
- ١- يسود إحساس عام بين مديري إدارات المدارس الثانوية العامة وكذلك نظارها بأن الوزارة لاتترك لهم من السلطات إلا القليل، وأن كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدر وأن كثرة اللوائح والتعليمات التي تصدر عن الوزارة قد تسد الطريق للتجديد والإبتكار والتطوير أمام المدارس.( أحمد، ١٩٩٨م، ص٩٥)
  - ٢- تذبذب إدارة المدرسة وعدم تحقيقها لأهدافها نتيجة عدم تكافؤ السلطة الممارسة مع السلطة المحددة ، وضعف الإمكانيات وعدم تناسبها مع مسئوليات مدير المدرسة، وإن وجدت لا تجد الشخص الذي يوظفها تبعاً لمستوياته الإدارية.

٣- اجتناب العديد من الأفراد العاملين وخاصة مديري المدارس لتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة كتوصيف جديد لبعض الوظائف في المدرسة ويعتبر هذا انعكاس لتحول مديري المدارس إلى موظفين ينفذون التجديد التربوي كأمر مفروض، وخوفاً من المساءلة القانونية.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المشكلات وغيرها من المشكلات تؤثر سلباً علي اتجاهات المديرين نحو تبني الإدارة الاستراتيجية التي تركز في الأساس علي وضع رؤية استراتيجية للأداء المدرسي المنشود في ظل مراعاة الفرص والتهديدات المتواجدة بالبيئة الخارجية.

العمليات الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة: وهي تلك العمليات التي تقوم بها إدارة المدرسة والعاملين فيها من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال وفيما يلي عرض موجز لهذه العمليات:-

أ- التخطيط: تعتبر عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات الهامة والضرورية لكي تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها. ويعد مدير المدرسة الثانوية هو المسئول الأول عن عملية التخطيط حيث يقوم بما يلي:-

- يقوم بعملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توافر المواد والظروف اللازمة لتنفيذها.

- يقوم بتخطيط وتوجيه جميع عمليات التدريس شاملة جميع أعمال إعداد الجداول الدراسية وتسجيل الطلاب ويتحمل المسؤولية النهائية لهذه المهام.

- يتابع الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للتأكد من التزام المدرسين بالمعايير القومية.

- يصنع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهام التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة للمدرسة بما فيها المباني والساحات.

ويساعدة علي ذلك ناظر المدرسة الذي يساعد في برامج التخطيط ووضع الجداول الدراسية وتوزيع

الواجبات والمهام والمسئوليات علي العاملين.(وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ٢٨ ، ٢٠٠٤م)

ومن ثم أصبحت قرارات المدرسة رد فعل للأحداث الجارية واتجاه الإدارة المدرسية إلي تحقيق النتائج السريعة مما أثر علي قدرة المدرسة الثانوية من حيث التكيف والنمو في المستقبل.(عبد المنعم، إبراهيم،

٢٠٠٣، ص ١١٢)

وبالنظر إلى عملية التخطيط في المدارس الثانوية بمصر نجد ما يلي:

غياب النظرة الكلية للتخطيط السليم في إدارة المدرسة الثانوية العامة، وبالتالي اتجاه المديرين للاهتمام العمل المدرسي.(أبو السعود، ٢٠٠٢، ص ٩٤)

لا تهتم المدارس الثانوية بالأخذ بالمدخل المتكامل للإدارة الاستراتيجية. فلقد وجدت وثيقة مصر للقرن الحادى والعشرين معالم استراتيجية للتنمية فى مصر حتى عام ٢٠١٧ وذلك من خلال عدد من المحاور فى مقدمتها إصلاح التعليم، ربط التعليم بالإنتاج تطوير طرق التدريس ونظم الإمتحانات، إدخال التكنولوجيا فى برامج التعليم،

ولكى تستطيع وزارة التربية والتعليم تحقيق هذه المهام اتبعت اسلوب التخطيط الاستراتيجى والذى يهتم بوضع لإستراتيجيات لمواجهة احتمالات وتحديات المستقبل. ولقد قامت الاجهزة المركزية تدعمها أجهزة المعلومات بهذا التخطيط انطلاقا من مقولة "مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ" وكان من أعم نتائج إتباع التخطيط المركزى للتعليم، و أن الإدارات بالمدارس لم تشترك فى صنع الخطة، وإنما ظلت مهمتها تنفيذ مايرد من قرارات. ( عبد المنعم، إبراهيم، ٢٠٠٣م، ص١١٣)

ب- التنظيم: وفى هذا الجانب يقوم مدير المدرسة الثانوية العامة بما يلى:-  
- ينشئ جهازا إداريا فعالا للمدرسة تمنح فيه خطوط السلطة والمسئولية ويقوم بالتنسيق مع الأقسام والوحدات المختلفة العاملة داخل المدرسة لتحقيق وحدة الهدف وتحقيق رؤية المدرسة.  
- يقوم بالإشراف على الشؤون الإدارية للمدرسة ويتحمل مسئولية تنفيذ السياسات واللوائح المختلفة والإشراف عليها.

- يشرف على أعمال الحكومة الالكترونية ويتأكد من تحديث بياناتها ومن تقديم خدماتها بالكفاءة المطلوبة.  
- يحافظ على خطوط اتصال بمدير الإدارة التعليمية وغيره من المسؤولين، محيطا إياهم علما بالمشاكل القائمة والمتوقعة.

- يعد دليلاً للعاملين بالمدرسة يتضمن بيانات كافية عنهم وتيسر عملية التواصل بينهم وبين مجتمع المدرسة. ( وزارة التربية والتعليم ، قرار رقم ١٨ ، ٢٠٠٤م)  
ومن أهم التنظيمات داخل المدرسة الثانوية العامة :المجالس المدرسية، الجداول المدرسية، السجلات المدرسية، الخريطة المدرسية التى تشمل الهيكل الإداري للمدرسة والترتيب الهرمي للوظائف الإدارية بها.

وبالنظر إلى التنظيم فى المدارس الثانوية نجد أنه يعانى العديد من مظاهر القصور منها: -  
١- غياب مفهوم الوعى التنظيمى عن مديرى المدارس الثانوية العامة، والبتالى إهتمامهم بتنظيم العمل المدرسي وفقا للتعليمات والأوامر الإدارية  
٢- تعانى المدرسة الثانوية من تقادم هيكلها التنظيمى وما يرتبط به من عدم وجود صلاحيات كافية للمدرسة، ومجلس إدارتها والتركيز علي الجوانب الروتينية حيث يتم صنع القرار بعيدا عن الواقع

التنفيذي مما يتسبب في تعطيل الأعمال وفقدان التنسيق وانهايار التماسك الوظيفي. (الدسوقي، ٢٠٠٥، ص ٣٣٢)

٣- استمرار التمسك بأساليب التنظيم التقليدية وأسس ولوائح العمل البالية والتي مضى عليها عشرات السنين بلا تعديل أو تطوير. (عبد العظيم، ١٩٩٨م، ص ٧٥)

وهذا يعوق تنفيذ الرؤى والخطط الاستراتيجية التي تركز على المرونة والمستقبلية.

٤- قصور مجلس إدارة المدرسة الثانوية. وهذا القصور يتمثل في عدم الإرتباط بين الأهداف وخطط التنفيذ، وعدم وضوح الاختصاصات، كما يوجد ضعف في التنسيق بين أنشطة المجلس والتنظيمات الأخرى بالمدرسة. (عيسى، ١٩٧٧م، ص ٤٠)

٥- التخبط والعشوائية في الجدول المدرسي، حيث يظهر فيه إهمال الأنشطة المدرسية والتطبيقات العملية كجزء من خطة الدراسة وتضارب الحصص وخاصة في المواد الاختيارية، وتغير الجدول بصورة وعشوائية متكررة أثناء الدراسة. (السيد، ٢٠٠٤م، ص ١٠).

ج- التوجيه: يعتبر مدير المدرسة هو المشرف الفني والموجه لجهود العاملين وطرائقهم في التدريس ويجب أن تتم عملية التوجيه في إطار من التفاهم والإحترام المتبادل وفقا للوسائل التربوية والفنية السليمة. بالإضافة إلي وجود موجه مادة أو نشاط يقوم بالمهام الآتية:

١- الإشتراك في وضع الخطة الفنية لمتابعة وتقييم كل مايتعلق بمادته أو نشاطه ومدارسه ومشكلاته العامة والخاصة وإقتراح الأساليب والوسائل العلمية لرفع مستوي الأداء.

٢- إعداد وتنفيذ برامج الزيارات الميدانية للمدارس للوقوف على الجهود التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوي المادة أو النشاط بين التلاميذ ورفع مستوي الأداء بين أعضاء هيئة التدريس، وتقييم أعمال الطلاب والوقوف علي حالة الكتاب المدرسي من حيث توافرة ومدى الإفادة منه للوصول إلي مستوي الجودة.

٣- اقتراح المشروعات المتعلقة بإعداد وتدريب وتقييم المعلمين اللازمين لتدريس المادة أو المواد الدراسية أو الأنشطة التي تتصل بها. (وزارة التربية والتعليم، مادة رقم ٢٠٠٤، ٢٨م).

وبالنظر إلى واقع التوجيه في المدارس الثانوية نجد أن هناك تدخلا مستمرا من قبل بعض مديري المدارس في شئون المعلمين، وندرة وجود مناقشات بين المدير والمعلم، وإشعار المعلمين بعدم تحمل المسؤولية تجاه المدرسة مما يؤدي إلى تزايد المشكلات بينهم وبين الإدارة المدرسية، ومن ثم لا تحقق المدرسة، وأهدافها وتقل فاعليتها ولقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى تأثير هذه المشكلات على المدرسة وأدائها وكان من ضمن نتائجها ما يلي:-

١- ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية العامة بمبدأ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

٢- غياب مفهوم التوجيه الحديث عن مديري المدارس الثانوية العامة واقتصار علي توجيه المعلمين من خلال نتيجة الطلاب وكشكول التحضير. (حسونة، ١٩٩٣م، ص ٩١).

٣- تصميم المدير على تصعيد المشكلات التي قد تحدث بين المعلمين وبينه أو بين المعلمين وبعضهم البعض إلى الإدارة العليا.

٤- ضعف مساندة الإدارة المدرسية للمعلم في بعض المواقف التي تواجههم في صراعاتهم مع الطلاب أو الزملاء أو أولياء الأمور والتي ترجع إلي شدة نفوذ ولي الأمر أو التمسك الحرفي بالقواعد بالإضافة إلي ضعف مرونة مدير المدرسة. (زيدان، ١٩٩٧م، ص ٣٧٥).

يتضح مما سبق أن هناك افتقارا إلى العمل كفريق بالنسبة للإدارة المدرسية والمعلمين، ومن ثم ان القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة بشأن تنفيذ خطط أو استراتيجيات من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف قد لا يقوم المعلمون بتنفيذها نظراً لعدم اشتراكهم فيها أو اقتناعهم بها مما يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي ووجود نوع من الصراع الداخلي.

د- الإتصال: يعد الاتصال أحد العمليات الهامة لإنجاح وتدعيم البيئة التي يطبق فيها مدخل الإدارة الاستراتيجية بالمدرسة الثانوية، حيث يسعى القائد الإداري المتميز دائماً لإقامة شبكة جيدة وشاملة للاتصالات بين وحدات التنظيم، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال مفتوحة تربط جميع وحدات التنظيم بالمدرسة مما يساهل على العاملين معرفة ما يدور بالمدرسة، وبما يمكنهم من معرفة رؤية ورسالة المدرسة وخططها الإستراتيجية. (الأفندي، ٢٠٠٢م، ص ١٥٦).

وبالرغم على تأكيد الدولة على أهمية تحديث نظم الإتصال والمعلومات باستخدام التقنيات المناسبة إلا أن الواقع غير ذلك حيث نجد مايلي:-

١- أن الاهتمام بتطوير الاتصال لم يتناول العناصر التعليمية الفاعلة في عمليات التطوير حيث ركز الاهتمام على توفير الأجهزة بشكل جزئي، بالإضافة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية في معالجة معوقات الأداء بالتعليم الثانوي العام، والاعتماد على أسلوب العمل القائم على الاحتياجات الآتية:-

- تشير التقارير أن هيكل التنظيم القائم حالياً بالمدرسة الثانوية لا يوسع دائرة الحوار والمناقشة من خلال الاجتماعات والمشاورات بما يتيح حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء العمل. (حلمي، ١٩٩٩م، ص ٨٩).

- لا تهتم المدرسة باعتبارها تنظيم بيروقراطي يقوم على أساس التدرج الهرمي-بالإتصالات غير الرسمية البعيدة عن المسارات الرسمية على اعتبار أنها تعطل أسباب الإتصالات الرسمية، كما أن قنوات الإتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي لا تزال ضعيفة. (وزارة التربية والتعليم قرار رقم ١٨، ٢٠٠٤م)

وتظهر أهمية الاتصال الفعال في ضرورة فهم كل إدارة لأهداف التعليم الثانوي ، ودورها في تحقيق هذة الأهداف وعلاقتها بالعدارات الأخرى المرتبطة بها مما يستلزم وجود شبكة من الاتصالات داخل أرجاء منظمة التعليم الثانوي والعمل علي تدفقها بين أجزاءه. ( عبد المنعم، إبراهيم، ٢٠٠٣، ص١١٤).

ج- أهداف مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد

"ولقد شهد التعليم الثانوي العام في مطلع القرن الحادي والعشرين تطورا ملحوظا تمثل في زيادة عدد المدارس في القطاعين العام والخاص، وزيادة عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم قبل الجامعي، إلا أن هذا التوسع لم يقابله تحسنا في مستوى الخرجين، وهذا قد ينتج عن ضعف كفاءته الداخلية، ولأن التعليم الثانوي العام يعاني من بعض المشكلات

من أهمها غياب نظام فعال لتقويم الأداء، ضعف الاهتمام بتأهيل وتدريب المعلمين والمديرين، وضعف التنمية المهنية لهم، وللإداريين، والعاملين، وغياب دور وزارة التربية والتعليم في خدمة المجتمع، ضعف الاهتمام بالبحث العلمي، تدنى كفاءة الأداء الإداري" ( أحمد ، ٢٠٠٩م، ص٩) ، ومن هنا فإن الأمر يتطلب العمل علي تحقيق أهداف مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد والتي وضعتها وزارة التربية والتعليم والتي تتمثل في الأهداف الآتية:-

- ١- تنمية قدرة الطلاب على البحث والدراسة بما يحقق التعلم.
  - ٢- مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطوير التكنولوجي.
  - ٣- توعية الطلاب على إبداء الرأي بحرية مع احترام رأي الآخرين.
  - ٤- تحقيق مهارات استخدام التقنيات العلمية الحديثة.
  - ٥- تزويد الطلاب بقدر من الدراسات التطبيقية التي تمكنهم من تحقيق الإنخراط في مجال الإنتاج والخدمات إذ لم يواصلوا تعليمهم العالي والجامعي.
  - ٦- تزويد الطلاب بالعقد المناسب من المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق ذاتهم. ( وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتعليم الثانوي، ١٩٩٧م، ص٣)
- وفي إطار السياسة التعليمية المرسومة للتعليم تحددت أهداف التعليم الثانوي المصري فيما يلي:-
- التأكيد على بناء الشخصية المصرية القادرة على مواجهة المستقبل.
  - إقامة المجتمع المنتج.

-تحقيق التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

-إعداد جيل من العلماء. ( وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، ٢٠٠١م، ص٥٣)

وتتمثل وظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير ، وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها . كما يتأكد أن الأهداف الموضوعة

تتمشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة. فضلاً عن ذلك يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتمشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة. ( وزارة التربية والتعليم، قرار رقم ٢٨، ٢٠٠٤م)

#### د- المناهج الدراسية بمدارس الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد

" تعتبر المناهج الدراسية بما تتضمنه من مواد دراسية ومقررات وأنشطة وطرق تدريس وتقويم أبرز مدخلات تطوير التعليم الثانوي ، وينظر إلي تطوير المناهج باعتبارها عملية سياسية وتربوية ومهنية في وقت واحد ، علي أساس أنها تحقق أهداف التعليم الثانوي وسياساته ، وتطلعات المجتمع وتوقعاته منة ومن خريجية ، وقدراتهم علي دخول سوق العمل بعد ترتيب مكثف ، وكذلك مواصلة التعلم مدي الحياة بما يشمله من تعليم عالي ، وقبل ذلك إعداد المواطن العصري المستنير" ( حجي، ٢٠١٠م، ص٥٧)

#### ١- المواد الدراسية للصف الأول الثانوي العام

##### مادة (١)

" تقسم السنة الدراسية في الصف الأول الثانوي العام إلي فصلين دراسيين، ويكون تقسيم المواد الدراسية علي الفصلين علي النحو الآتي:

أولاً: مواد مستمرة تدرس طوال العام وتقسّم موضوعاتها بين الفصلين الأول والثاني ولا يمتحن الطالب في الفصل فيما سبق دراسته في الفصل الأول، وتنقسم إلي:

١- مواد يمتحن فيها الطالب وتحسب درجاتها ضمن المجموع في نهاية العام الدراسي : (اللغة العربية، اللغة الأجنبية الأولى، اللغة الأجنبية الثانية، الرياضيات).

٢- مواد يمتحن بها الطالب ولا تضاف درجاتها إلي المجموع ( التربية الدينية، التربية والوطنية، الحاسب الألي)

ثانياً: مواد تنتهي دراستها بإنهاء الفصل الدراسي وتنقسم إلي مجموعتين كل مجموعة ثلاث مواد يمتحن فيها الطالب وتحسب درجاتها ضمن المجموع.

المجموعة الأولى (الأحياء ، الكيمياء ، التاريخ)

المجموعة الثانية (الفيزياء ، الفلسفة، الجغرافيا)

وتقسم فصول المدرسة في الفصل الدراسي الأول إلي قسمين يدرس القسم الأول المجموعة الأولى، في حين يدرس القسم الثاني المجموعة الثانية ويعقد إمتحان في نهاية الفصل في المواد التي تمت دراستها فيه ويتم التبادل في الفصل الدراسي الثاني ويعقد إمتحان في نهاية هذا الفصل في المواد التي تمت دراستها فيه.

ثالثًا: مادة التربية الرياضية مادة يدرسها جميع الطلاب ويعقد لها إمتحانات عملية ولا تضاف درجاتها إلى المجموع، وهي مادة نجاح ورسوب.(وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣ في ٢٢/٥/٢٠١٢م، ص ١)

## ٢- المواد الدراسية للصف الثاني الثانوي العام

مادة (١) "تقسم السنة الدراسية في الصف الثاني الثانوي العام إلى فصلين دراسيين ، ويكون تقسيم المواد الدراسية علي الفصلين علي النحو الآتي:-

أولاً : مواد يمتحن فيها الطالب وتحسب درجاتها ضمن المجموع في نهاية العام الدراسي :

(اللغة العربية، اللغة الأجنبية الأولى، اللغة الأجنبية الثانية، الرياضيات)

ثانياً: مواد يمتحن فيها الطالب ولا تضاف درجاتها إلى المجموع ( التربية الدينية ، المواطنة وحقوق

الإنسان، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

مادة (٢) يختار الطالب في بداية العام الدراسي دراسة إحدى الشعبتين (العلمية أو الأدبية) وفقا

لقدراته وميوله ويدرس مواد التخصص بالشعبة المختارة وفق نظام المجموعتين علي النحو الآتي:

الشعبة العلمية: مواد تخصصية تنتهي بإنهاء الفصل الدراسي ويمتحن فيها الطالب وتضاف

درجاتها إلى المجموع الكلي وهي: (الكيمياء الأحياء الفزياء ، الميكانيكا) وتنقسم إلى مجموعتين:

أ- المجموعة الأولى: (الكيمياء الأحياء) - المجموعة الثانية: (الفزياء، الميكانيكا)

ب- الشعبة الأدبية: مواد تخصصية تنتهي دراستها بإنهاء الفصل الدراسي ويمتحن فيها الطالب

وتضاف درجاتها إلى المجموع الكلي وهي: (التاريخ، علم النفس والإجتماع، الجغرافيا، الفلسفة، المنطق)

وتنقسم إلى مجموعتين:

١. المجموعة الأولى : (التاريخ، علم النفس والإجتماع) - المجموعة الثانية (الجغرافيا، الفلسفة

والمنطق)

مادة (٣) يجوز للطالب الذي يختار إحدى الشعبتين التحويل إلى الأخرى وذلك خلال ثلاثين يوماً من

بداية العام الدراسي ، فإذا رغب بعد إنتهاء هذه المدة فإنه يتقدم بطلب إلى المديرية أو الإدارة التعليمية

التابع لها، التي تتولي إخطار قطاع التعليم بذلك.

مادة (٤) تقسم الفصول إلى قسمين يدرس القسم الأول المجموعة الأولى من كل شعبة في حين يدرس

القسم الثاني المجموعة الثانية من كل شعبة في الفصل الدراسي الأول ويعقد إمتحان في نهاية الفصل

الدراسي في المواد التي تمت دراستها ويتم التبادل في الفصل الدراسي الثاني ويعقد إمتحان في نهاية

هذا الفصل في المواد التي تمت دراستها فيه.



مادة (٥) مادة التربية الرياضية يمارسها جميع الطلاب ويعقد لها إمتحان عملي في نهاية كل فصل ولا تضاف درجاتها إلي المجموع الكلي ، وتعتبر مادة نجاح ورسوب.

مادة (٧) للطالب اختيار أحد مواد التربية المهنية من بين المواد التالية التي يدرسها ويمتحن فيها تحريريا وعمليا في نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف درجاتها إلي المجموع وهي(تكنولوجيا الصناعة، تكنولوجيا الزراعة، تكنولوجيا إدارة الاعمال والمشروعات) وتكون مادة نجاح ورسوب".(وزارة التربية والتعليم، قرار رقم (٢٧٤) بتاريخ ٢٧/٦/٢٠١٢م، ص١)

### ٣- المواد الدراسية للصف الثالث الثانوي العام

مادة (٢) تشمل مواد الإمتحان لطلاب الصف الثالث الثانوي الآتي:

أولا: المواد العامة : ( التربية الدينية، التربية الوطنية، الإقتصاد والإحصاء)

وتعد المواد العامة مواد نجاح ورسوب ولا تضاف للمجموع ، ويتم دراستها وامتحاناتها داخل المدرسة بنهاية العام علي مستوي المديرية التعليمية وفقا للمعايير والمواصفات العامة التي يضعها المركز القومي للإمتحانات ، وعلي أن يتم امتحان نهاية العام لهذه المواد قبل امتحان باقي المواد بشهر أو أكثر، وتلتزم جميع المديريات التعليمية بإرسال نتائج الطلاب في تلك المواد للجنة النظام والمراقبة وذلك وفقا للنموذج المعد من قبل الإدارة العامة للإمتحانات.

ووفقا للقرار الجديد (وزارة التربية والتعليم ،قرار رقم ٣٢٣، لسنة ٢٠١٣ م، ص١) فإن المواد الأساسية التي يتم تدريسها لجميع الشعب كالاتي:-

( اللغة العربية، اللغة الأجنبية الأولى، اللغة الأجنبية الثانية)

المواد التخصصية لشعبة العلمي علوم ( الفزياء، الكيمياء ، الأحياء، الجيولوجيا)

المواد التخصصية لشعبة العلمي رياضة (الكيمياء،الفزياء ، الرياضة التطبيقية، الرياضة البحتة)

المواد التخصصية لشعبة الأدبي (التاريخ ، الجغرافيا،الفلسفةوالمنطق، علم النفس والإجتماع

هذا بالإضافة إلى :مواد تدرسها جميع الشعب ولا تضاف للمجموع وهي مواد نجاح ورسوب ويتم

الإمتحان فيها في المدرسة قبل إمتحان الثانوية العامة بشهر وهذه المواد هي:( التربية الدينية -

التربية الوطنية - الإقتصاد والإحصاء)

### هـ- الأنشطة التربوية بمدارس الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد

#### ١- الصف الأول الثانوي العام

تشمل الأنشطة التربوية بالصف الأول الثانوي العام علي نشاط واحد إختياري من بين الأنشطة التالية، ويمارسه ويمتحن فيه الطالب عمليا نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف درجاته للمجموع وهي:(التربية الفنية، التربية الموسيقية، النشاط العملي المهني، الإقتصاد المنزلي، الكشافة

والمرشحات، المسرح والتمثيل، الصحافة والإذاعة، خدمة المجتمع وتنمية البيئة، النشاط العلمي الإبداعي،  
المطالعة والمكتبات) وهي مادة نجاح ورسوب. (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣ مادة (١)  
في ٢٢/٥/٢٠١٢م، ص ٢)

## ٢- الصف الثاني الثانوي العام

تشمل الأنشطة التربوية بالصف الثاني الثانوي العام اختيار الطالب أحد الأنشطة التربوية التالية،،  
وتمارس ويمتحن فيه الطالب عمليا نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف درجاته للمجموع وهي: (التربية  
الفنية، التربية الموسيقية، النشاط العملي المهني، الإقتصاد المنزلي، الكشافة والمرشحات، المسرح  
والتمثيل، الصحافة والإذاعة، خدمة المجتمع وتنمية البيئة، النشاط العلمي الإبداعي، المطالعة والمكتبات)  
وهي مادة نجاح ورسوب. (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣ مادة (٦) في  
٢٢/٥/٢٠١٢م، ص ٢).

## ٣- الصف الثالث الثانوي العام

مادة (٣) يمارس جميع الطلاب بالصف الثالث الثانوي النشاط الرياضي ويعقد لهم امتحان عملي في  
نهاية كل فصل دراسي داخل المدرسة ، ويعتبر الانتظام في الحضور والتفوق في النشاط الرياضي  
شرطاً للاشتراك في المسابقات الرياضية التي تنظمها المدرسة أو الإدارة التعليمية أو المديرية التعليمية  
أو الوزارة .

- يختار الطالب نشاطاً واحداً من الأنشطة التالية (النشاط الفني- النشاط الموسيقي -الاقتصاد  
المنزلي- المسرح والتمثيل- الصحافة والإعلام- خدمة المجتمع وتنمية البيئة- النشاط العلمي  
الابتكاري- المكتبات ومهارات البحث -تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وذلك وفقاً للأنشطة المتاحة بكل  
مدرسة ويمارسه بنظام الفصلين الدراسيين داخل المدرسة ويتم الامتحان فيه عمليا في نهاية كل فصل  
دراسي من خلال مسابقات تنظمها المدرسة ويعتبر الانتظام في الحضور والتفوق في أحد هذه الأنشطة  
داخل المدرسة شرطاً للاشتراك في المسابقات التي تنظمها المدرسة أو الإدارة التعليمية أو المديرية  
التعليمية أو الوزار (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٢٣ لعام ٢٠١٣م، ص ٢)

## و - التقويم ونظم الإمتحانات

### ١- نظام التقويم والإمتحانات للصف الأول الثانوي

أولاً : مواد مستمرة طوال العام، يمتحن فيها الطلاب تحريريا وتضاف إلي المجموع: - (وزارة التعليم  
العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣ في ٢٢/٥/٢٠١٢م، ص ٤)

**جدول رقم (١) يوضح مواد مستمرة طوال العام، يمتحن فيها الطلاب تحريريا وتضاف إلي المجموع**

المجموعة	حصص الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		توزيع الدرجات			المادة	
		كبري	صغري	امتحان نهاية الفصل الأول	درجة أعمال السنة	امتحان نهاية الفصل الدراسي الثاني		
						كبري		صغري
اللغة العربية	٦	٦٠	٢٠	٢٤	١٢	٢٤	٦	
اللغة الأجنبية الأولى	٥	٥٠	٢٠	٢٠	١٠	٢٠	٥	
اللغة الأجنبية الثانية	٢	٢٠	١٢	١٢	٦	١٢	٢	
الجبر وحساب المثلثات	٢	٢٠	٨	٨	٤	٨	٢	
الهندسة التحليلية	٢	٢٠	٨	٨	٤	٨	٢	

نلاحظ من الجدول رقم (١) أن مادة اللغة العربية لها أكثر عدد من الحصص واحتلت المرتبة الأولى في عدد الحصص حيث أن عدد الحصص الأسبوعية (٦) حصص ويرجع ذلك أن مادة اللغة العربية هي المادة الأصل وهي لغة القرآن الكريم فيجب أن يتأسس الطلاب فيها وكانت الدرجات المخصصة لها (٦٠) درجة وهي أكبر درجة عن المواد الأخرى ويرجع ذلك إلي أهمية مادة اللغة العربية حيث يجب علي الطلاب التمسك بها وذلك للتمكن من فهم ما يدور حولهم من أبحاث في المجالات المختلفة. بينما احتلت اللغة الأجنبية الأولى المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الحصص (٥) اسبوعيا وكانت الدرجات المخصصة لها (٥٠) درجة ويرجع ذلك إلي معرفة لغة الأمم الأخرى للإطلاع علي ما وصل إليه العلم عند هذه الأمم والإستفادة منه، وكذلك بالنسبة للمواد الأخرى التي يدرسها طلاب الصف الأول الثانوي اللغة الأجنبية الثانية والجبر وحساب المثلثات يتم تدريسها لتخريج طلاب قادرين علي التفكير العلمي لإفادة المجتمع الذي يعيشون فيه

ثانياً: مجموعتان تدرسان بالتبادل في الفصلين الدراسيين ، ويمتحن فيها الطلاب تحريريا وعمليا وتضاف إلي المجموع: (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣ في ٢٢/٥/٢٠١٢م، ص٥)

جدول رقم (٢) يوضح مجموعتان تدرسان بالتبادل في الفصلين الدراسيين ، ويمتحن فيها الطلاب  
تحريريا وعمليا وتضاف إلي المجموع:

زمن الإجابة	الإمتحان النهائي				درجة أعمال السنة	الدرجة المخصصة		حصص الدراسة أسبوعيا	المجموعتان
	تحريري		عملي			صغري	كبري		
	صغري	كبري	صغري	كبري					
									المجموعة الأولى
ساعتان	٢	١٢	١	٤	٤	٨	٢٠	٤	الأحياء
ساعتان	٢	١٢	١	٤	٤	٨	٢٠	٤	الكيمياء
ساعتان	٤	١٦	-	-	٤	٨	٢٠	٤	التاريخ
									المجموعة الثانية
ساعتان	٢	١٢	١	٤	٤	٨	٢٠	٤	الفيزياء
ساعتان	٤	١٦	-	-	٤	٨	٢٠	٤	الجغرافيا
ساعتان	٤	١٦	-	-	٤	٨	٢٠	٢	الفلسفة

المجموع الكلي: النهاية الكبرى ٣٠٠ درجة، النهاية الصغرى ١٥٠ درجة

وفي مواد العلوم لكي يعتبر الطالب ناجحا لابد وأن يحصل علي ربع الدرجة في العملي والتحريري كل علي حدة ، والطالب الراسب في مجموعة العلوم يؤدي امتحان الدور الثاني في الجزء النظري فقط.  
نلاحظ من الجدول رقم (٣) تساوي عدد الحصص والنهايات الصغرى والكبرى لجميع المواد ماعدا مادة الفلسفة، كما تختلف درجات امتحان العملي من مادة لأخري وذلك لطبيعة المواد التي يدرسها طلاب الصف الأول الثانوي

**ثالثا:** أنشطة تربية (نجاح ورسوب) يختار منها الطالب نشاطا واحدا ويمارسها الطالب ويمتحن فيها الطالب عمليا في نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف للمجموع: (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣ في ٢٢/٥/٢٠١٢م، ص٦)

**جدول رقم (٣) يوضح مواد يختار منها الطالب نشاطا واحدا، ويمارسها الطالب ويمتحن فيها الطالب**

**عمليا في نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف للمجموع:**

المادة		حصص الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		توزيع الدرجات	
			صغري	كبري	الامتحان العملي	درجة أعمال السنة
التربية الفنية، التربية الموسيقية النشاط العلمي المهني، الإقتصاد المنزلي، الكشافة والمرشدات المسرح والتمثيل، الصحافة والإذاعة، خدمة المجتمع وتنمية البيئة، النشاط العلمي الإبداعي المطالعة والمكتبات		٢	٨	٢٠	٨	٤
						٨

نلاحظ من الجدول رقم (٣) وجود أكثر من مادة خاصة بالأنشطة التربوية يختار الطالب نشاط واحد فقط يتناسب مع قدراته، كما نلاحظ تساوي عدد الحصص والدرجات المخصصة وكذلك توزيع الدرجات لجميع المواد

**وإبعاء:** مواد نجاح ورسوب تدرس طوال العام، ويمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها إلى المجموع. (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣ في ٢٢/٥/٢٠١٢م، ص ٧)  
جدول رقم (٤) يوضح مواد نجاح ورسوب تدرس طوال العام، ويمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها

**إلى المجموع**

المادة	حصص الدراسة أسبوعيا	الدرجة كبري	الدرجة صغري	توزيع الدرجات		الزمن
				امتحان نهاية الفصل الأول	درجة أعمال السنة	
التربية الدينية	٢	٢٠	١٠	٨	٤	ساعة ونصف
التربية الوطنية	١	٢٠	٨	٨	٤	ساعة
الحاسب الآلي	٢	٢٠	٨	عملي	تحريري	ساعة
				كبري	صغري	
				٢	٥	٤
				٢	٥	١.٢٥

نلاحظ من الجدول رقم (٤) أن مواد التربية الدينية، التربية الوطنية ، والحاسب الآلي مواد نجاح ورسوب ويمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها للمجموع وحرصا علي توعية الطلاب دينيا يجب أن تضاف درجات مادة التربية الدينية للمجموع لكي يهتم الطلاب بتعاليم دينهم ولكي يتم تخريج طلاب يعرفون تعاليم دينهم وأن هذا الدين يدعو إلي التسامح والبعد عن العنف، وكذلك مادة الحاسب الآلي يجب علي الطلاب التمكن فيها فأصبح الحاسب الآلي ضرور يجب الإهتمام بها.

**خامسا:** مادة التربية الرياضية نجاح ورسوب يدرسها الطلاب ويمتحن فيها عمليا في نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف للمجموع:

جدول رقم (٥) يوضح مادة التربية الرياضية نجاح ورسوب يدرسها الطلاب ويمتحن فيها عمليا في نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف للمجموع:

المادة	حصص الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		توزيع الدرجات	
		كبري	صغري	الإمتحان العملي في نهاية الفصل الدراسي الأول	درجة أعمال السنة الإمتحان العملي نهاية الفصل الدراسي الثاني
التربية الرياضية	١	٢٠	٨	٨	٤

نلاحظ من الجدول رقم (٥) أن مادة التربية الرياضية مادة نجاح ورسوب يدرسها الطلاب ويمتحن فيها عمليا في نهاية كل فصل ويجب الإهتمام بها لتخريج طالب قوي جسمانيا وعلميا ينفع المجتمع.  
ب- نظام التقويم والإمتحانات للصف الثاني الثانوي العام:

أولا : مواد تدرس بنظام الفصلين ، يمتحن فيها الطلاب تحريريا وتضاف إلي المجموع: - (وزارة التعليم

العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٤ في ٢٧/٦/٢٠١٢م، ص ٥)

جدول رقم (٦) يوضح مواد مستمرة طوال العام، يمتحن فيها الطلاب تحريريا وتضاف إلي المجموع

المجموعة المادة	حصص الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		توزيع الدرجات			زمن الإجابة	
		كبري	صغري	امتحان نهاية الفصل الأول	درجة أعمال السنة	امتحان نهاية الفصل الدراسي الثاني		
						كبري		صغري
اللغة العربية	٦	٦٠	٢٠	٢٤	١٢	٢٤	٦ ساعة ونصف	
اللغة الأجنبية الأولى	٥	٥٠	٢٠	٢٠	١٠	٢٠	٣ ساعات	

اللغة الأجنبية الثانية	٢	٢٠	١٢	١٢	٦	١٢	٢	ساعة ونصف
الجبر وحساب المثلثات	٢	٢٠	٨	٨	٤	٨	٢	ساعتان
الهندسة التحليلية	٢	٢٠	٨	٨	٤	٨	٢	ساعتان

نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن مادة اللغة العربية لها أكثر عدد من الحصص واحتلت المرتبة الأولى في عدد الحصص حيث أن عدد الحصص الأسبوعية (٦) حصص ويرجع ذلك أن مادة اللغة العربية هي المادة الأصل وهي لغة القرآن الكريم فيجب أن يتأسس الطلاب فيها وكانت الدرجات المخصصة لها (٦٠) درجة وهي أكبر درجة عن المواد الأخرى ويرجع ذلك إلى أهمية مادة اللغة العربية حيث يجب علي الطلاب التمسك بها وذلك للتمكن من فهم ما يدور حولهم من أبحاث في المجالات المختلفة. بينما احتلت اللغة الأجنبية الأولى المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الحصص (٥) اسبوعيا وكانت الدرجات المخصصة لها (٥٠) درجة ويرجع ذلك إلى معرفة لغة الأمم الأخرى للإطلاع علي ما وصل إليه العلم عند هذه الأمم والإستفادة منه، وكذلك بالنسبة للمواد الأخرى التي يدرسها طلاب الصف الأول الثانوي اللغة الأجنبية الثانية والجبر وحساب المثلثات يتم تدريسها لتخريج طلاب قادرين علي التفكير العلمي لإفادة المجتمع الذي يعيشون فيه.

**ثانياً:** مجموعتان ( علمية ، أدبية) توزع علي فصلين دراسيين ، ويمتحن فيها الطلاب تحريريا وعلميا:

جدول رقم (٧) يوضح مجموعتان ( علمية ، أدبية) توزع علي فصلين دراسيين ، ويمتحن فيها الطلاب

تحريريا وعلميا (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٤ في ٢٧/٦/٢٠١٢م، ص٦)

المجموعتان	حصص الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		درجة أعمال السنة	الإمتحان النهائي				زمن الإجابة
		كبري	صغري		عملي		تحريري		
					كبري	صغري	كبري	صغري	
المجموعة العلمية									
الأحياء	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	١	١٢	٢
الكيمياء	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	١	١٢	٢
فيزياء	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	١	١٢	٢
الميكانيكا	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	-	١٦	٤
المجموعة الأدبية									
التاريخ	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	-	١٢	٢
الجغرافيا	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	-	١٦	٤
علم النفس	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	-	١٦	٤
الفلسفة والمنطق	٤	٢٠	٨	٤	٤	٤	-	١٦	٤

المجموع الكلي: النهائية الكبرى ٢٦٠ درجة، النهائية الصغرى ١٣٠

ملحوظة: في مواد العلوم يعتبر الطالب ناجحاً لا بد وأن يحصل علي ربع الدرجة في العملي والتحريري كل علي حدة، الطالب الراسب في مجموعة العلوم (الكيمياء، الأحياء، الفيزياء) يؤدي امتحان الدور الثاني في الجزء النظري فقط.

نلاحظ من الجدول رقم (٧): يوجد مجموعتان (علمية، أدبية) توزع علي فصلين دراسيين، ويمتحن فيها الطلاب تحريريا وعلمياً أربع مواد تشمل المجموعة العلمية وهي (الأحياء، الكيمياء، الفيزياء، الميكانيكا)، والمجموعة الأدبية أربع مواد هي (التاريخ، الجغرافيا، علم النفس، الفلسفة، والمنطق) كما نلاحظ تساوي عدد الحصص، والدرجات المخصصة لكل مادة وكذلك درجة أعمال السنة، وزمن الإجابة لجميع المواد في المجموعتين العلمية والأدبية.

**ثالثاً:** مواد نجاح ورسوب بنظام الفصلين الدراسيين، ويمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها

إلي المجموع

جدول رقم (٨) يوضح مواد نجاح ورسوب بنظام الفصلين، ويمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها إلي

المجموع (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٤ في ٢٧/٦/٢٠١٢م، ص ٧)

الزمن	توزيع الدرجات		المخصصة	الدرجة	حصص	المادة		
	امتحان نهاية الفصل الثاني	امتحان نهاية الفصل الأول						
	صغرى	كبرى	درجة أعمال السنة	صغرى	كبرى			
ساعة ونصف	٢	٨	٤	١٠	٢٠	التربية الدينية		
ساعة	٢	٨	٤	٨	٢٠	المواطنة وحقوق الإنسان		
ساعة ونصف	تحريري		عملي	تحريري	عملي	تكنولوجيا المعلومات والاتصال		
	صغرى	كبرى						
	١.٢٥	٥					٢	٤

نلاحظ من الجدول رقم (٨) مواد نجاح ورسوب بنظام الفصلين، ويمتحن فيها الطلاب ولا تضاف درجاتها إلي المجموع وتشمل (التربية الدينية، والتربية الوطنية، والحاسب الآلي) ويجب أن يحسب مادة التربية الدينية من ضمن المواد التي يضاف درجاتها للمجموع وذلك لتأصيل تعاليم الدين لدي خريجي المرحلة الثانوية.



رابعاً: مواد نجاح ورسوب تدرس بنظام الفصلين الدراسيين ويمتحن فيها الطالب عملياً وتحريراً بواسطة اللجنة المشكلة بالقرار الوزاري، ولا تضاف إلي المجموع الكلي للطالب: (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٤ في ٢٧/٦/٢٠١٢م، ص ٩)

جدول رقم (٩) يوضح مواد نجاح ورسوب تدرس بنظام الفصلين الدراسيين ويمتحن فيها الطالب عملياً وتحريراً بواسطة اللجنة المشكلة بالقرار الوزاري، ولا تضاف إلي المجموع الكلي للطالب:

المادة	حصص الدراسة أسبوعياً	الدرجة المخصصة		توزيع الدرجات				زمن الإجابة		
		كبري	صغري	امتحان نهاية الفصل الدراسي الأول	درجة أعمال السنة	امتحان نهاية الفصل الدراسي الثاني	عملية تحريري			
تكنولوجيا الصناعة	٢	٢٠	٨	عملية	٤	عملية	٢	ساعة		
				٢				كبري	كبري	تحريري
				٥				صغري	١.٢٥	
تكنولوجيا الزراعة	٢	٢٠	٨	عملية	٤	عملية	٢	ساعة		
				٢				كبري	كبري	تحريري
				٥				صغري	١.٢٥	
تكنولوجيا إدارة الأعمال والمشروعات	٢	٢٠	٨	عملية	٤	عملية	٢	ساعة		
				٢				كبري	كبري	تحريري
				٥				صغري	١.٢٥	

نلاحظ من الجدول رقم (٩) يوجد مواد نجاح ورسوب تدرس بنظام الفصلين الدراسيين ويمتحن فيها الطالب عملياً وتحريراً، ولا تضاف إلي المجموع الكلي للطالب هي (تكنولوجيا الصناعة، تكنولوجيا الزراعة، تكنولوجيا إدارة الأعمال والمشروعات) وهي مواد مهنية تساعد الطلاب علي التعرف وفهم مجالات الزراعة والصناعة وإدارة الأعمال.

خامساً: مادة التربية الرياضية مادة نجاح ورسوب يمارسها الطلاب ويمتحنون فيها عملياً ولا تضاف للمجموع (وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٤ في ٢٧/٦/٢٠١٢م، ص ١٠)

جدول رقم (١٠) يوضح مادة التربية الرياضية نجاح ورسوب يدرسها الطلاب ويمتحن فيها عمليا في نهاية كل فصل دراسي ولا تضاف للمجموع:

المادة	حصص الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		توزيع الدرجات	
		كبري	صغري	الإمتحان العملي في نهاية الفصل الدراسي الأول	درجة أعمال السنة
التربية الرياضية	١	٢٠	٨	٨	٤

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن مادة التربية الرياضية مادة نجاح ورسوب يدرسها الطلاب ويمتحن فيها عمليا في نهاية كل فصل ويجب الإهتمام بها لتخريج طالب قوي جسمانيا وعلميا ينفع المجتمع  
ج- نظام التقويم والإمتحانات للصف الثالث الثانوي العام (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ٣٢٣ لسنة ٢٠١٣، ص ٤)

أولاً: مواد تخصصية: وهي مواد نجاح ورسوب وتضاف درجاتها للمجموع الكلي وتوزع علي الشعب المختلفة كمايلي:

جدول رقم (١١) مواد تخصصية: الشعبة العلمية علوم وهي مواد نجاح ورسوب وتضاف درجاتها للمجموع الكلي

المادة	فترات الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		زمن الإجابة
		كبري	صغري	
الأحياء	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
الكيمياء	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
الفيزياء	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
الجيولوجيا والعلوم البيئية	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات

الشعبة العلمية رياضيات

المادة	فترات الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		زمن الإجابة
		كبري	صغري	
الفيزياء	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
الكيمياء	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
الرياضيات البحتة	١.٥	٦٠	٣٠	
الجبر والهندسة الفراغية		٣٠	-	ساعتان
التفاضل والتكامل		٣٠	-	ساعتان
الرياضيات التطبيقية	١.٥	٦٠	٣٠	
الإستاتيكا		٣٠	-	ساعتان

الديناميكا	٣٠	-	ساعتان
------------	----	---	--------

### الشعبة الأدبية

المادة	فترات الدراسة أسبوعيا	الدرجة التخصصية		زمن الإجابة
		كبري	صغري	
التاريخ	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
الجغرافيا	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
الفلسفة والمنطق	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات
علم النفس والإجتماع	١.٥	٦٠	٣٠	ثلاث ساعات

**ثانياً:** مواد يدرسها الطلاب في جميع الشعب العلمية والأدبية وهي مواد نجاح ورسوب وتضاف

### للمجموع الكلي:-

المادة	فترات الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		زمن الإجابة
		كبري	صغري	
اللغة العربية	٣	٨٠	٤٠	ثلاث ساعات
اللغة الأجنبية الأولى	٢.٥	٥٠	١٢.٥	ساعة ونصف
الإقتصاد والإحصاء	١.٥	٤٠	٢٠	ثلاث ساعات

نلاحظ من الجدول رقم (١١) أن أكبر درجة في جميع المواد هي اللغة العربية حيث بلغت (٨٠) درجة ويرجع ذلك إلي أهمية اللغة العربية فهي اللغة الأم وهي لغة القرآن الكريم لذلك يجب إتقانها ثم يأتي في الدرجة الثانية مجموعة (الأحياء ، والكيمياء، الفزياء، والجيولوجيا وعلوم البيئة حيث بلغت درجة كل مادة (٦٠) درجة وكذلك الشعبة العلمية رياضيات بلغت درجة كل مادة (٦٠) وكذلك الشعبة الأدبية ويرجع تساوي المواد في الدرجات لكي يسمح للطلاب إختيار ما يناسب قدراتهم وميولهم.

ثالثاً: مواد عامة: هي مواد نجاح ورسوب ولا تضاف للمجموع الكلي

جدول رقم (١٢) يوضح مواد نجاح ورسوب ولا تضاف للمجموع الكلي

المادة	فترات الدراسة أسبوعيا	الدرجة المخصصة		زمن الإجابة
		كبري	صغري	
التربية الدينية	١	٢٥	١٢.٥	ساعة ونصف
التربية الوطنية	٥.	٢٥	١٢.٥	ساعة ونصف
الإقتصاد والإحصاء	١.٥	٥٠	٢٥	ثلاث ساعات

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن هذه المواد هي مواد نجاح ورسوب ولا تضاف للمجموع الكلي وكان أعلى الدرجات مادة الإقتصاد والإحصاء حيث بلغت (٥٠) درجة أما مواد التربية الدينية والتربية الوطنية (٢٥) درجة لكل مادة

**ثانياً : الواقع الكمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد:** (وزارة التربية والتعليم، إدارة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد ٢٠١٥/٢٠١٦، ص ٢٤)

جدول رقم (١٣) يوضح الواقع الكمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد لعام ٢٠١٦/٢٠١٥ م

الإدارة	المرحلة	اسم المدرسة	عدد أفراد الإدارة	عدد المدرسين		عدد الأخصائين	عدد اقصول	عدد الطلاب والطالبات
				ذكور	إناث			
شمال التعليمية	الثانوية	رفيده الانصارية الثانوية بنات	٢	١١	٦٢	٧٢	١٨	٦٣٥
		العصفورى الثانوية للمتفوقين عربي بنات	٢	٦	٣	٩	٦	١٧٩
		العصفورى الثانوية الخاصة عربي بنين	٢	٤	٤	٨	٦	١٩٤
		بورسعيد الثانوية رسمى لغات	٢	١٨	٢٧	٤٥	١٢	٣٨٧
		علم الدين الثانوية بنات	٢	٨	٤٩	٥٧	١٥	٥٨٣
		عبدالرحمن شكرى الثانوية بنين	٢	٤٦	١٥	٦١	١٨	٦٨٥
		٦ اكتوبر الثانوية	٢	٢٩	١١٢	١٤١	٤٥	١٦٥١
		بورسعيد الثانوية بنات	٣	٣٧	١٢٤	١٦١	٤٨	١٧٤٨
		القناة الثانوية بنين	٢	٣٧	١٤	٥١	١٥	٥٤٥
		الشهيد احمد سامى الثانويه بنين	١	٧٠	١٤	٨٤	٢٧	١٠٤٥
		بورسعيد الثانوية بنين العسكرية	٣	١٣٠	٩	١٣٩	٤٨	١٧٩٣
		ابوبكر الصديق الثانوية رسمى لغات	٢	٥	٩	١٤	٥	١١١
		شهداء بورسعيد الثانويه المشتركه	٢	٣	٣	٦	١	٢٤
		التجريبية الرياضية الثانوية بنات	١	٣	٢٢	٢٥	٤	٨٢
		الرياضية التجريبية الثانوية بنين	٢	١٣	٨	٢١	٦	١٢٣
المجموع		١٤	٣٠	٣٢٠	٤٧٥	٨٦٥	٢٧٤	٧٨٠٧

تابع جدول رقم ( ١٣ ) يوضح الواقع الكمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد لعام  
٢٠١٥/٢٠١٤م

٦٩٢	٢٥	٧٧	٦٢	١٥	١	الغرفة التجارية الثانوية للبنات	الثانوية	جنوب التعليمية
٣٠١	١٠	٣٧	١٨	١٩	١	المهندس على سليمان الثانوية للبنين		
٦٣	٣	٦	٣	٣	١	بورسعيد الدولي ( لغات E ) ثانوي		
٩٣	٥	٩	٣	٦	١	بورسعيد المتكاملة ( لغات N ) ثانوي		
١٥٧	٧	٢٤	٦	١٨	١	شهداء يناير الثانويه المشتركه		
٩٩	٢	٨	٤	٤	١	الفيروز الحديثه ( عربي ) ثانوي		
١٠	١	١٤	٨	٦	١	النيل المصريه ( ثانوي )		
٧٢٣	٥٣	١٦١	١٠٤	٧١	٧	٧		المجموع
٤٦٠	٩	١٥	١١	٤	١	فصول ليسية الحرية مصري	الثانوية	شرق التعليمية
٢١٨	٦	٢٥	١٥	١٠	١	محمد السيد التجريبية الثانوية للغات		
٢٣	٣	٥	٣	٢	٢	ليسيه الحرية الخاصة لغات		
٧٠١	١٨	٤٥	٢٩	١٦	٤	٣		المجموع
٤٩٠	١١	١٠	١	٩	٢	هيئة قناة السويس الثانوية	الثانوية	بورفؤاد التعليمية
٤٦٦	١٨	٦٩	٣٢	٣٧	٣	السادات الثانوية بنين		
١١٠٩	٤٢	١٤٧	١٢٢	٢٥	٣	بور فؤاد الثانوية للبنات		
٥٢٨	٢٤	٧٤	٣٤	٤٠	٢	بور فؤاد الثانوية بنين		
١٠	٣	٧	٦	١	٢	بورفؤاد الثانوية الرسمية للغات فرنسي		
٢٦٠٣	٩٨	٣٠٧	٢٥٣	١٤٤	١٩	٥		المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (١٣) أن أكبر عدد من المدارس يوجد في إدارة شمال التعليمية حيث بلغت عدد المدارس (١٤) مدرسة، وأكبر عدد من أفراد الإدارة إدارة شمال التعليمية حيث بلغ (٣٠) مدير ووكيل، كما يوجد أكبر عدد من المدرسين في إدارة شمال التعليمية حيث بلغ عدد المدرسين الذكور (٣٢٠) والإناث (٤٧٥) كما يوجد أكبر عدد من الأخصائيين بإدارة شمال التعليمية حيث بلغ عدد الأخصائيين (٨٦٥) كما يوجد أكبر عدد من الفصول في إدارة شمال التعليمية حيث بلغ عدد الفصول (٢٧٤) كما يوجد أكبر عدد من الطلبة والطالبات بإدارة شمال التعليمية حيث بلغ عدد الطلبة والطالبات (٧٨٠٧) طالب وطالبة، لذلك فإن إدارة شمال إدارة من الدرجة الأولى ومستفأة ماليا عن مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد، بينما إدارة جنوب ، وإدارة شرق ، وإدارة بورفؤاد تتبع ماليا لمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد وذلك بسبب قلة أعداد الطلاب والمدرسين والمديرين والوكلاء بالمقارنة بإدارة شمال التعليمية.

#### القسم الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

يتناول هذا القسم تحليل إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أ- أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية معرفة مايلي:-

١- التعرف علي واقع تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

٢- التعرف علي العوامل المؤثرة على أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

٣- التعرف علي معوقات الأداء الفعال: لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد .

٤- تقويم لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

ب- الاستبانة

لكي يتم التعرف علي طرق تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية كان لازما إعداد استبانة تحتوي علي عدة محاور تتمثل في واقع تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وعلي العوامل المؤثرة على أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد، وعلي معوقات الأداء الفعال: لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام، تقويم لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد .

## عينة البحث

جدول رقم (١٤) يوضح الإدارة التعليمية، اسم المدرسة، عدد الاستبيانات التي تم توزيعها، عدد الاستبيانات الصالحة، عدد الاستبيانات الغير صالحة

م	الإدارة	اسم المدرسة	عدد الاستبيانات التي تم توزيعها	عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات الغير صالحة
١	شمال التعليمية	بورسعيد الثانوية بنين العسكرية	٣٠	٢٢	٨
٢		القناة الثانوية بنين	٢٥	١٨	٧
٣		٦ أكتوبر الثانوية	٢٠	١٥	٥
٤		علم الدين الثانوية بنات	٢٢	١٥	٧
٥		ابويكر الصديق الثانوية رسمي لغات	١٢	١٠	٢
٦		بورسعيد الثانوية بنات	١٥	١٠	٥
٧	إدارة جنوب التعليمية	الغرفة التجارية الثانوية للبنات	٢٣	٢٠	٣
٨		المهندس على سليمان الثانوية للبنين	٢١	٢٠	١
٩		بورسعيد الدولي ( لغات E ) ثانوي	١٥	١٠	٥
١٠	إدارة شرق التعليمية	محمد السيد التجريبية الثانوية للغات	٧	٥	٢
١١		لسية الحرية الخاصة	٥	٥	-
١٢	إدارة بورفؤاد التعليمية	بور فؤاد الثانوية بنين	٢٥	٢٠	٥
١٣		بور فؤاد الثانوية للبنات	٢٠	١٥	٥
١٤		السادات الثانوية بنين	٢٢	١٥	٧
			٢٦٢	٢٠٠	٦٢
					المجموع

يتضح من الجدول رقم (١٤) - تمثلت عينة البحث (المديرين، والوكلاء، والمعلمين) بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد حيث بلغ إجمالي مجتمع البحث (١٤٧١) وكان عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (٢٦٢) استبانته وبعد مراجعة الاستبيانات تم اختيار الاستبيانات المكتملة والتي بلغ

عددها (٢٠٠) استبانته ممثلة لأفراد العينة (المديرين، والوكلاء، والمعلمين) بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد ولقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة بقدر الإمكان للمجتمع الأصلي ، فلقد تم توزيع (١٢٤) استبانة علي (المديرين، والوكلاء، والمعلمين) بإدارة شمال التعليمية وكانت الإستيانات الصالحة منهم (٩٠) استبانة حيث أن إدارة شمال تحتوي علي أكبر عدد من المدارس ولقد تم توزيع (١٣٨) استبانة علي إدارات (جنوب، وشرق، وبورفؤاد) وذلك لقلّة عدد المدارس بهم بالمقارنة بإدارة شمال التعليمية وكان عدد الإستيانات الصالحة (١١٠) استبانة.

### أساليب التحليل الإحصائي:

تم تطبيق الاستبيان علي أفراد العينة ثم عولجت البيانات بعد جمعها إحصائيا بواسطة حزمة البرامج الإحصائية. ولقد اعتمدت المعالجة علي أسلوب حساب النسب المئوية للدرجات الخام.

- ١- استخدام الباحث لتحديد ترتيب أهم الفقرات كل على حده على مستوى مجموع إجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ككل التكرار الموزون والذي يتمثل في :
- (ك x ت) لأفراد العينة (المديرين، والوكلاء، والمعلمين)

### مجموع أفراد العينة ككل

استخدام الباحث لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى التحقيق للفقرات التي يجب عليها المستفتون \_ بمقياس ذي ثلاث أبعاد\_ درجة التحقيق (كبيرة،متوسطة ،ضعيفة)(نشأت،١٩٨٥م،ص١٦٢)

الدرجة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
درجة التحقق	٢.١-٣	١.٤-٢	٠.٧-١.٣

### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أولاً: واقع تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

جدول رقم(١٥) يوضح استجابات أفراد العينة حول واقع تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

م	العينة العبرة	المعلمين						درجة التحقق	مستوي التحقق	التر تيب
		درجة الإستجابة								
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تقوم المدرسة الثانوية العامة بصياغة خطة استراتيجية واضحة ومحددة لتطوير أداؤها	٢٠	١٠	٦٠	٣٠	٢٠	٦٠	١.٥	ضعيفة	٢٠



٢	تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بإعداد الخطة الاستراتيجية بكافة جوانبها	٣٠	١٥	٥٠	٢٥	٢٠	٦٠	١.٥٥	ضعيفة	١٩
٣	يشجع المدير المرعوسين على الابتكار و التعاون معه عند صياغة الخطة الاستراتيجية	١٥	٧.٥	٣٥	١٧.٥	٥٠	٧٥	١.٣٤	ضعيفة	٢٢
٤	يشارك العاملون بالمدرسة فى وضع الرؤية	٣٥	١٧.٥	٦٥	٣٢.٥	٠٠	٥٠	١.٦٧	ضعيفة	١٣
٥	تتناغم هذه الرؤية مع ثقافة المدرسة الثانوية بشكل يودى إلى التغير الإيجابي	٢٠	١٠	٤٠	٢٠	٤٠	٧٠	١.٤٠	ضعيفة	٢١
٦	يوجد ترابط بين الرؤية الشخصية للعاملين و رؤية المدرسة ككل	٣٧	١٨.٥	٦٣	٣١.٥	٠٠	٥٠	١.٦٣	ضعيفة	١٥
٧	تقوم المدرسة الثانوية ببناء رسالة تهدف إلى إعداد جيل مزود بالمعرفة والمهارات التى تتناسب وطبيعة ثورة المعلومات	٤٠	٢٠	٦٥	٣٢.٥	٩٥	٧.٥	١.٧٢	متوسطة	١٢
٨	توفر هذه الرسالة الأسس اللازمة لتقييم الأداء الشامل للمدرسة	٤٢	٢١	٦٦	٣٣	٩٢	٤٦	١.٧٥	متوسطة	١١
٩	تميز الرسالة بكونها واقعية تأخذ فى حسابها التحديات والإمكانات	٥٠	٢٥	٦٠	٣٠	٩٠	٤٥	١.٨	متوسطة	١٠
١٠	تقوم المدرسة الثانوية العامة بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الواضح	٣٢	١٦	٥٨	٢٩	١٠	٥٥	١.٦١	متوسطة	١٦
١١	تهتم المدرسة الثانوية بمجالس الأمناء وتأخذ بأرائهم	٣٥	١٧.٥	٦٠	٣٠	٠.٥	٢.٥	١.٦٥	متوسطة	١٤
١٢	تقوم المدرسة الثانوية بتحديد إمكانياتها الداخلية وتستخدمها بفاعلية	٥٥	٢٧.٥	٦٥	٣٢.٥	٨٠	٤٠	١.٨٧	متوسطة	٩
١٣	تتعرف المدرسة الثانوية على جوانب الضعف فىها وتحاول التخلص منها	٦٠	٣٠	٦٠	٣٠	٨٠	٤٠	١.٩٠	متوسطة	٨
١٤	تهتم المدرسة الثانوية بتطبيق الاستراتيجية المختارة من بين الاستراتيجيات المقترحة فى ضوء اللوائح والقوانين	٦٥	٣٢.٥	٦٥	٣٢.٥	٧٠	٣٥	١.٩٦	متوسطة	٧
١٥	يوجد توافق بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمى للمدرسة والبيئة المحيطة	١٦	٨	٣٤	١٧	١٥٠	٧٥	١.٣٣	ضعيفة	٢٣
١٦	يمتلك العاملون المسئولون عن التنفيذ القرارات و المهارات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية	٢٢	١١	٢٠	١٠	١٥٨	٧٩	١.٣٢	ضعيفة	٢٤
١٧	يوجد عدد من البرامج التدريبية للقائمين بتطبيق	٢٥	١٢.٥	٦٠	٣٠	١١٥	٥٧.٥	١.٥٦	ضعيفة	١٨

الإستراتيجية									
١٨	توضح الرقابة الإستراتيجية مدى مساهمة تطبيق الإستراتيجية لما تم تصوره في مرحلة الصياغة	٣٠	١٥	٥٥	٢٧.٥	١١٥	٥٧.٥	١.٥٧	ضعيفة ١٧
١٩	تحسن الرقابة الإستراتيجية أداء المدرسة على الأمد الطويل من خلال التكيف مع التغيير وتحسين الكفاءة	٧٠	٣٥	٦٠	٣٠	٧٠	٣٥	٢	متوسطة ٦
٢٠	تقوم المدرسة الثانوية بوضع معايير محددة لقياس الأداء يتم في ضوءها التعبير عن الأهداف الإستراتيجية للمدرسة الثانوية	٧٢	٣٦	٦٣	٣١.٥	٦٥	٣٢.٥	٢.١	متوسطة ٥
٢١	تقوم إدارة المدرسة الثانوية بمراجعة الانحراف عن تحقيق الأهداف	٨٢	٤١	٧٣	٣٦.٥	٤٥	٢٢.٥	٢.٢٢	متوسطة ٣
٢٢	توجد محاسبية فردية وجماعية عن النتائج	٩٠	٤٠	٧	٣٥	٤	٢٥	٢.٢ ٥	متوسطة ٢
٢٣	تستخدم المدرسة الثانوية الرقابة باعتبارها أداة للوقوف والبحث عن الأخطاء	١٠٠	٥٠	٧٠	٣٥	٣٠	١٥	٢.٣٥	متوسطة ١
٢٤	تقوم إدارة المدرسة والعاملين فيها بإعداد ملفات الجودة للإعتماد من هيئة الإعتماد والجودة بالقاهرة	٧٥	٣٧.٥	٦	٣٢.٥	٧	٣٥	٢.٢ ١	متوسطة ٤

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن إدارة المدرسة الثانوية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد تستخدم الرقابة باعتبارها أداة للوقوف والبحث عن الأخطاء وكانت درجة التحقق متوسطة واحتلت الترتيب رقم الأول ويرجع ذلك إلى إهتمام الإدارة بالبحث عن الأخطاء وذلك لمحاسبة المخطأ حيث توجد محاسبة فردية وجماعية عن النتائج واحتلت الترتيب الثاني وبدرجة متوسطة، كما أن إدارة المدرسة الثانوية تقوم بمراجعة الانحراف عن تحقيق الأهداف حيث احتلت الترتيب الثالث وبدرجة متوسطة ويرجع ذلك أن الإدارة المدرسية تسعى لتحقيق الأهداف الموضوعية أما الإستجابات الأخرى تتحقق بدرجة ضعيفة حيث إمتلاك العاملون والمسئولون عن تنفيذ القرارات والمهارات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية احتلت الترتيب الأخير (٢٤) ويرجع ذلك إلى قلة وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام والتي تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها، كما يتضح من الجدول ضعف التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة حيث احتلت الترتيب قبل الأخير (٢٣) وكانت درجة الإستجابة ضعيفة من أفراد العينة ويرجع ذلك إلى غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية لإدارة المدرسة حيث أن وجود الإدارة الإستراتيجية تتطلب وجود هيكل تنظيمي . كما يضح من الجدول ضعف تشجيع المدير المرعوسين على الابتكار و التعاون معه عند صياغة

الخطة الإستراتيجية حيث احتلت الترتيب (٢٢) ويرجع ذلك إلي ضعف إهتمام مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد بأهمية الإبتكار والإعتماد علي الطرق التقليدية في التفكير أما باقي فقرات الإستجابة تتحقق جميعها بدرجة ضعيفة.

**ثانياً:**العوامل المؤثرة على أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد ومن أهم هذه العوامل :

جدول رقم(١٦) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين حول العوامل المؤثرة على أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

م	العينة العبارة	المعلمين						الترتيب		
		درجة الإستجابة								
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تؤثر البيئة الخارجية المجتمع على أداء المدرسة الثانوية العامة و خططها واستراتيجياتها	٤٠	٢٠	٦٠	٣٠	١١٠	٥٥	١٠٧٠	متوسطة	٢
٢	تسعى المدرسة الثانوية العامة لتحقيق التكيف مع الظروف الخارجية المحيطة	٤٥	٢٢.٥	٤٥	٢٢.٥	١١٠	٥٥	١٠٦٧	ضعيفة	٣
٣	يعد المناخ التنظيمي من العوامل المحددة لأداء المدرسة الثانوية العامة	٥٠	٢٥	٥٥	٢٧.٥	٩٥	٤٧.٥	١٠٧٧	متوسطة	١
٤	يوجد بالمدرسة الثانوية العامة استراتيجيه تفسر سبب وجودها و الغايات و المهام التي وجدت من اجلها	١٠	٥	٣٠	١٥	١٦٠	٨٠	١٠٢٥	ضعيفة	١٠
٥	تسعى إدارة المدرسة الثانوية العامة لتحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها	١٥	٧.٥	٣٢	١٦	١٥٣	٧٦.٥	١٠٣١	ضعيفة	٨
٦	تؤثر السياسات الإدارية على أداء المدرسة الثانوية العامة	٣٠	١٥	٦٠	٣٠	١١٠	٥٥	١٠٦٠	ضعيفة	٤
٧	تؤثر الدروس الخصوصية على أداء المدرسة الثانوية العامة سلبا	١٥	٧.٥	٣٠	١٥	١٥٥	٧٧.٥	١٠٣٠	ضعيفة	٩
٨	يؤثر غياب الطلاب علي أداء المدرسة سلبا	١٠	٥	٤٥	٢٢.٥	١٤٥	٧٢.٥	١٠٣٣	ضعيفة	٧
٩	يؤثر تدخل أولياء أمور الطلاب علي أداء المدرسة سلبا	٢٠	١٠	٣٠	١٥	١٥٠	٧٥	١٠٣٥	ضعيفة	٦
١٠	يؤثر مجلس الأمناء علي أداء المدرسة سلبا	٢٥	١٢.٥	٣٥	١٧.٥	١٤٠	٧٠	١٠٤٥	ضعيفة	٥

يتضح من الجدول رقم (١٦) يعد المناخ التنظيمي من العوامل المحددة لأداء المدرسة الثانوية العامة احتلت الترتيب الأول وبدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلي اجتناب العديد من الأفراد العاملين

وخاصة مديري المدارس لتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة، كما أن تؤثر البيئة الخارجية للمجتمع على أداء المدرسة الثانوية العامة وخطتها واستراتيجياتها احتلت الترتيب الثاني وبدرجة متوسطة يرجع ذلك إلى تأثير أولياء الأمور وتدخلهم في العملية التعليمية، كما نلاحظ من الجدول أن استجابات أفراد العينة علي جميع العبارات الأخرى بدرجة ضعيفة فإحتل يوجد بالمدرسة الثانوية العامة استراتيجيه تفسر سبب وجودها و الغايات و المهام التي وجدت من أجلها الترتيب الأخير (١٠) حيث كانت الإستجابة بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلى قلة إهتمام الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد لإستخدام الإدارة الإستراتيجية حيث لا تتوفر المواد المتاحة والكافية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية فقصور الموارد المتاحة للمدرسة قد يكون عقبة أمام استخدام هذا المدخل، ولا تزال هناك مشاكل في تحديد وفهم مضمون الإستراتيجية لدي مديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد، كما يتضح من الجدول تؤثر الدروس الخصوصية على أداء المدرسة الثانوية

العامة سلبا حيث إحتلت المرتبة قبل الأخيرة (٩) ويرجع ذلك إلى وجود فئة من المعلمين تقوم بإستغلال الطلاب ماديا لتحصل علي الربح المادي عن طريق الدروس الخصوصية تاركين عملهم وواجبهم الأساسي داخل المدرسة مما أثر علي العملية التعليمية وعلي الطلاب بالسلب، كما نلاحظ من الجول أن معظم استجابات أفراد العينة علي العبارات الباقية بأنها تتحقق بدرجة ضعيفة

### ثالثا: معوقات الأداء الفعال: لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

#### ومن أهم هذه المعوقات

جدول رقم (١٧) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين حول معوقات الأداء الفعال: لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

م	العينة العبارة	المعلمين								
		درجة الإستجابة								
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	لا تهتم المدرسة الثانوية العامة بالمناهج التعليمية وتطورها	١٠	٥	٣٠	١٥	١٦٠	٨٠	١.٢٥	ضعيفة	١٥
٢	لا تقوم المدرسة بتحقيق التناسق بين المناهج التعليمية و المعايير المستخدمة	٢٠	١٠	٤٠	٢٠	١٤٠	٧٠	١.٤٠	ضعيفة	١١
٣	لا توفر المدرسة الثانوية العامة وقتا إضافيا للتعلم بعد إنتهاء المدرسة وفي فترة الصيف لاستكمال الأنشطة الصفية واللاصفية	١٧	٨.٥	٣٨	١٩	١٤٥	٧٢.٥	١.٣٨	ضعيفة	١٢

١٤	ضعيفة	١.٣٢	٧٥	١٥٠	١٧.٥	٣٥	٧.٥	١٥	لا تهتم المدرسة الثانوية العامة بإشباع حاجات الطلاب ومعرفة العوامل التي تستثير اهتمامهم.
١٣	ضعيفة	١.٣٣	٥٧.٥	١١٥	٢٦.٥	٥٣	١٦	٣٢	لا تؤكد المدرسة الثانوية العامة على التعلم النشط الذي يتطلب تقنيات وموارد وخبرات جديدة تثير
٩	ضعيفة	١.٤٦	٦٥	١٣٠	٢٤	٤٨	١١	٢٢	لا تعتمد المدرسة الثانوية العامة فى أعمالها على العمل الجماعي والتعاون بين أفرادها
٨	ضعيفة	١.٤٧	٦٥	١٣٠	٢٢.٥	٤٥	١٢.٥	٢٥	لا تهتم المدرسة الثانوية العامة بتحقيق الرضا المهني للعاملين فيها من معلمين وإداريين
٥	ضعيفة	١.٥٥	٦٠	١٢٠	٢٥	٥٠	١٥	٣٠	لا تسعى المدرسة لإقامة مشاركة والدية و مجتمعية مع البيئة الخارجية المحيطة بها
٤	ضعيفة	١.٥٦	٦٠	١٢٠	٢٤	٤٨	١٦	٣٢	يواجه العاملون بالمدرسة الثانوية العامة ضغوطا مهنية وإدارية تعمل على تدنى أدائهم
١٠	ضعيفة	١.٤٠	٧٠	١٤٠	٢٠	٤٠	١٠	٢٠	لا يتميز المناخ التنظيمي السائد فى المدرسة الثانوية بالانفتاح و قبول التجديدات التربوية الحديثة
٦	ضعيفة	١.٤٨	٧٢.٥	١٤٥	٢١.٥	٤٣	١١	٢٢	لا يهتم مدير المدرسة الثانوية العامة بتحقيق التجديد و الابتكار فى الأعمال والمخرجات المدرسية
٣	ضعيفة	١.٦٠	٥٧.٥	١١٥	٢٥	٥٠	١٧.٥	٣٥	لا يهتم مدير المدرسة الثانوية العامة بتقديم النصح والإرشاد للعاملين بالمدرسة
٢	ضعيفة	١.٦٧	٥٢.٥	١٠٥	٣٧.٥	٥٥	٢٠	٤٠	لا تقارن المدرسة الثانوية أدائها بمستوى أداء المدارس الأخرى المناظرة لها
١	متوسطة	١.٨٠	٥٢.٥	١٠٥	٣٠	٦٠	٢٢.٥	٤٥	لا توجد قنوات اتصال فعالة بين العاملين وإدارة المدرسة
٦	ضعيفة	١.٤٧	٦٥	١٣٠	٢٢.٥	٤٥	١٧.٥	٣٥	لا تتبع المدرسة الثانوية العامة الاسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات

يتضح من الجدول رقم (١٧) أنه من ضمن معوقات الأداء الفعال: لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد أنه لا توجد قنوات اتصال فعالة بين العاملين وإدارة المدرسة حيث احتلت الترتيب الأول وبدرجة تحقق متوسطة ويرجع ذلك إلى قلة نشر أهمية ثقافة الإتصال بين العاملين وإدارة المدرسة، كما أنه لا تقارن المدرسة الثانوية أدائها بمستوى أداء المدارس الأخرى المناظرة لها حيث احتلت الترتيب الثاني وبدرجة تحقق ضعيفة ويرجع ذلك إلى قلة وعي مديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد عن أهمية المنافسة بين المدارس حيث أن التنافس بين المدارس يساعد علي نقل الخبرات وعلي التطور، كما يتضح من الجدول لا يهتم مدير المدرسة الثانوية العامة بتقديم النصح والإرشاد للعاملين بالمدرسة حيث احتلت الترتيب الثالث وبدرجة تحقق ضعيفة ويرجع ذلك إلى قلة خبرة مديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة

بورسعيد في كيفية تقديم النصح والإرشاد للعاملين في المدرسة فمعظم مديري الإدارة لم يحصل علي دورات تدريبية عملية في الإدارة التعليمية مما يؤثر بالسلب علي أدائهم.

كما نلاحظ من الجدول أن لا تهتم المدرسة الثانوية العامة بالمناهج التعليمية وتطويرها حيث احتلت الترتيب (١٥) الأخير ويرجع ذلك إلي أن تطوير المناهج يأتي من وزارة التربية والتعليم (مركزي) فالمناهج لا ترتبط بالبيئة التي يعيش فيها الطلاب ولا تتناسب مع قدرات معظم الطلاب ، كما أن لاهتم المدرسة الثانوية العامة بإشباع حاجات الطلاب ومعرفة العوامل التي تستثيراهتمامهم احتلت الترتيب قبل الأخير (١٤) ويرجع ذلك إلي قلة تناسب اليوم الدراسي لإشباع حاجات الطلاب وقلة الأنشطة التربوية خلال اليوم الدراسي مما تسبب بأن تكون المدرسة طاردة للطلاب ، كما يتضح من الجدول أن معظم استجابات أفراد العينة علي معظم العبارات كانت بدرجة ضعيفة

**رابعاً: تقويم لأداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد** ويتمثل تقويم أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد فيما يلي:

جدول رقم (١٧) يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين حول تقويم أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

م	العينة العبارة	المعلمين						الترتيب		
		درجة الإستجابة								
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تستعين المدرسة الثانوية بالأساليب الحديثة في التقويم	١٢	٦	٢٨	١٤	١٦٠	٧٠	١.٢٥	ضعيفة	١٠
٢	تقوم المدرسة الثانوية العامة بتقويم أداء العاملين و التلاميذ بصورة مستمرة	٢٠	١٠	٢٥	١٢.٥	١٥٥	٧٧.٥	١.٣٥	ضعيفة	٦
٣	يشتمل التقويم على كافة الجوانب المتعلقة بالأداء المدرسي	٢٢	١١	٢٨	١٤	١٥٠	٧٥	١.٣٦	ضعيفة	٥
٤	تتميز أداة التقويم المستخدمة بالوضوح والقابلية للفهم والموضوعية والموضوعية	١٥	٧.٥	٢٥	١٢.٥	١٦٠	٨٠	١.٢٧	ضعيفة	٨
٥	يساعد أسلوب التقويم المستخدم في المدرسة الثانوية على معرفة ما تحقق من أهداف	٢٢	١١	٢٥	١٢.٥	١٥٣	٧٦.٥	١.٣٤	ضعيفة	٧
٦	يساعد التقويم على تحسين الأداء الكلي للمرسنة الثانوية	٢٥	١٢.٥	٢٥	١٢.٥	١٥٠	٧٥	١.٢٦	ضعيفة	٩
٧	يعاد التقويم جزءا متما للتقويم المستمر للاستراتيجية الكلية للمدرسة على جميع مستوياتها	٢٢	١١	٢٨	١٤	١٥٠	٧٥	١.٣٧	ضعيفة	٤
٨	يساعد التقويم على تحديد جوانب القوة و نواحي الضعف	٣٠	١٥	٤٠	٢٠	١٣٠	٦٥	١.٥٠	ضعيفة	٢

		بالمدرسة الثانوية								
٩	يساعد التقويم على تحديد المبادرات المستقبلية التي تتجه نحو تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة	٣٨	١٩	٣٥	١٧.٥	١٢٧	٦٣.٥	١.٥٥	ضعيفة	١
١٠	تستخدم المدرسة الثانوية أسلوب التغذية الراجعة في تصحيح الانحرافات عن الأداء المنشود	٣٠	١٥	٣٠	١٥	١٤٠	٧٠	١.٤٥	ضعيفة	٣

نلاحظ من الجدول رقم (١٧) والذي يوضح يوضح استجابات أفراد العينة من المعلمين حول تقويم أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد يساعد التقويم على تحديد المبادرات المستقبلية التي تتجه نحو تطوير أداء المدرسة الثانوية العامة احتلت الترتيب الأول وبدرجة تحقق ضعيفة ويرجع ذلك إلي أن بعض مديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد يسعون إلي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمدارس التي يعملون بها ، كما يتضح من الجدول أن يساعد التقويم على تحديد جوانب القوة و نواحي الضعف بالمدرسة احتلت الترتيب الثاني وبدرجة تحقق ضعيفة ويرجع ذلك إلي سعي المديرين لمعرفة أداء العاملين بالمدرسة وتحديد مسئولية كل فرد بالمدرسة للوقوف علي جوانب القصور بالمدرسة، كما يتضح من الجدول أن تستعين المدرسة الثانوية بالأساليب الحديثة في التقويم حيث احتلت الترتيب الأخير (١٠) ويرجع ذلك إلي قلة خبرة المديرين وقلة حصولهم علي دورات تدريبية في الإدارة التعليمية، كما يساعد التقويم على تحسين الأداء الكلي للمدرسة الثانوية احتل الترتيب قبل الأخير (٩) ويرجع ذلك إلي قلة وجود استراتيجيات واضحة للمدرسة مما يؤثر بالسلب علي أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد.

### القسم الخامس: المقترحات

توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج التي توضح طبيعة وواقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية والتي يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات الإجرائية التي تساهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

### أولا : واقع الإدارة الاستراتيجية في المدرسة الثانوية العامة

- ١- يمتلك العاملون المسئولون عن التنفيذ القرارات و المهارات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلي قلة وجود قيادات قادرة علي التغيير وغير قادرة علي استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلي قلة وعي المديرين بمدخل الإدارة الإستراتيجية لذلك يقترح الباحث مايلي:-
- يجب إعداد دورات تدريبية لمديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في مداخل الإدارة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومنها مدخل الإدارة الإستراتيجية.

كما يجب نشر ثقافة التغيير بحيث نعمل علي خلق إدارة قادرة علي الموازنة والتغيير باستمرار وذلك من خلال

- تحديد هدف واضح للتغيير المراد تنفيذه بالمدرسة والربط بين هذا الهدف وبين أهداف المدرسة.  
- وضع معايير من خلالها يتم استخدام مدخل الإدارة المناسب للمدرسة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية.

- مناقشة المعلمين في الآلية التي يتم من خلالها استخدام الإستراتيجية المناسبة للمدرسة.  
٢- يوجد توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة يتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلي قلة التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وهذا يجعل المدرسة عاجزة عن مواكبة التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمدرسة وهذا يؤثر بالسلب علي استخدام المدرسة لمدخل الإدارة الإستراتيجية ويؤثر أيضا بالسلب علي الهيكل التنظيمي للمدرسة لذلك يقترح الباحث مايلي:-

- تصميم هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع استراتيجية المدرسة والبيئة الدينامية.  
- تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية المطلوب تنفيذها لتحقيق الاستراتيجية.  
٣- يشجع المدير المرعوسين على الابتكار و التعاون معه عند صياغة الخطة الاستراتيجية تتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلي ضعف إيمان بعض المديرين بفكرة العمل الجماعي، وبالتالي ضعف قدراتهم على توضيح الجوانب الإيجابية المترتبة على العمل كفريق كما أن العمل في بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد يعتمد علي اللوائح والقوانين وهذا يتعارض مع استخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية حيث أن استخدامها يتطلب العمل الجماعي والتعاون في صياغة الرؤيا والرسالة والخطة الإستراتيجية للمدرسة لذلك يقترح الباحث مايلي:-  
- عمل دورات تدريبية لتنمية مهارات العمل كفريق لدى العاملين والمعلمين.  
- عقد المدير إجتماعات لتنمية قيم الحوار والتعاون والتفاهم بين المدير والمعلمين وبين المعلمين بعضهم البعض.

٤- تتناغم هذه الرؤية مع ثقافة المدرسة الثانوية بشكل يؤدي إلى التغيير الإيجابي تتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلي غياب الرؤية الواضحة لدي مديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد وفي الواقع الفعلي يجب أن تكون الرؤية واقعية وتتناغم مع ثقافة المدرسة وفي ضوء ذلك يقترح الباحث مايلي:-

- وضع رؤية واضحة يشترك في إعدادها جميع العاملين في المدرسة.  
- أن تتناسب هذه الرؤية مع الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة.



- التأكيد على أن يكون مديرالمدرسة صاحب رؤية، ويستطيع أن يحقق أهداف المدرسة.
- حث المدرسة الثانوية العامة على الابتكار والتغيير للاقتناع بالرؤية الاستراتيجية ومحاولة تنفيذها.
- ٥- تقوم المدرسة الثانوية العامة بصياغة خطة استراتيجية واضحة ومحددة لتطوير أدائها يتم ذلك بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلي قلة وجود أفراد مدربين علي إعداد خطط إستراتيجية ،وعلي التعامل مع التكنولوجيا وعدم وجود قاعة بيانات ومعلومات دقيقة يعتمد عليها المديرين في إعداد الخطة الإستراتيجية لذلك يقترح الباحث.مايلي:-
- صياغة خطة استراتيجية واضحة للمدرسة توضح طبيعة نشاط المدرسة وتوجهاتها المستقبلية في ضوء تحديد نقاط القوة ونقاط الصعف والفرص والتهديدات المحيطة بالمدرسة.
- اهتمام بعض المديرين برسم خطة استراتيجية للعمل المدرسي وتحديد المسئول عنها وكيفية تنفيذها.
- توفير البرامج التدريبية القائمة على التكنولوجيا والأساليب الحديثة لتوفير الكوادر البشرية القادرة على التخطيط والتنفيذ.
- ٦- تقوم إدارة المدرسة الثانوية العامة بإعداد الخطة الاستراتيجية بكافة جوانبها تتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلي قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد ، وأن كثرة اللوائح والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم تحد من الإبداع وفي ضوء ذلك يقترح الباحث مايلي:-
- تطبيق اللامركزية والإتجاه إلي تفويض السلطة بين المديرين والوكلاء حتي يتم بناء صف ثاني من مديري الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد.
- تمتع الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد بالإستقلالية في اتخاذ القرارات المناسبة .
- توفير الصلاحيات اللازمة لإدارة المدرسة الثانوية العامة لإعداد الخطة الاستراتيجية التي تتناسب مع ظروف المدرسة وإمكاناتها ووفقاً للفرص واتهديدات المحيطة بالمجتمع المتواجدة فيها -أى الاتجاه نحواللامركزية في التخطيط والتنفيذ.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء المدرسة الثانوية العامة

- ١- يوجد بالمدرسة الثانوية العامة استراتيجيه تفسر سبب وجودها و الغايات والمهام التي وجدت من أجلها تتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع وذلك إلي عدم وجود قيادات قادرة على التغيير المستقبلي و الاستشعار عن بعد نحو تجديد أساليب عمل الإدارة المدرسية ،مما يجعلها لا تهتم بالنظر إلي

المستقبل، والاستناد على استراتيجية مستقبلية يتحدد علي ضوءها الأداء المدرسي لذلك يقترح الباحث مايلي:-

- رسم سياسات للمدرسة يتم فيها تحديد الأهداف التي تتناسب مع إمكانات المدرسة .
- مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية ليكونوا أكثر اقتناعا وإهتماما عند التطبيق ..
- ٢- تؤثر الدروس الخصوصية على أداء المدرسة الثانوية العامة سلبا ويرجع ذلك إلي وجود طبقة من المعلمين تهتم بجمع المال عن طريق الدروس الخصوصية مع إهمال عملهم بالمدرسة وهذا يؤثر علي التحصيل الدراسي والمستوي العلمي للطلاب لذلك يقترح الباحث مايلي:-
- تجريم الدروس الخصوصية بمحافظة بورسعيد
- نشر ثقافة الأضرار المادية والعلمية التي تنتج عن الدروس الخصوصية.
- تفعيل دور المدرسة في العملية التعليمية مع زيادة الأنشطة التربوية
- ٣- تسعى إدارة المدرسة الثانوية العامة لتحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها يتحقق ذلك بدرجة ضعيفة
- ويرجع ذلك إلي إفتقار المدرسة الثانوية إلي المناخ التربوي الذي يشجع علي تحفيز العاملين وزيادة شعورهم بالرضا وغياب دور المديرين في التحفيز لذلك يقترح الباحث مايلي:-
- العمل علي توفير الحوافز المادية والمعنوية عن طريق توزيع شهادات تقدير وشهادات إستثمار للمتميزين والجادين في عملهم.
- عمل ندوات علمية وثقافية وحفلات تكريم للمتميزين من العاملين سواء إداريين أو معلمين
- ٤- يؤثر غياب الطلاب علي أداء المدرسة سلبا ويرجع ذلك إلي وجود التعليم الموازي (الدروس الخصوصية ) التي تتم خارج المدارس والتي يختص بها فئة معينة من المعلمين الذين يفضلون جمع الأموال علي عملهم الأساسي بالمدرسة لذلك يقترح الباحث مايلي:-
- عمل اجتماعات وندوات لمحافظ بورسعيد والقيادات التعليمية بمديرية التربية والتعليم ونواب مجلس الشعب وأولياء أمور الطلاب لتجريم الدروس الخصوصية .
- جعل المدرسة جاذبة بزيادة الأنشطة التربوية
- ٥- يؤثر تدخل أولياء أمور الطلاب علي أداء المدرسة سلبا ويرجع ذلك إلي أن معظم أولياء الأمور لا يهتموا بتفعيل دور المدرسة بسبب وجود البديل وهو الدروس الخصوصية لذلك يقترح الباحث مايلي:-
- تفعيل دور المدرسة
- نشر ثقافة أهمية عودة الطلاب للمدرسة

### ثالثا: معوقات الأداء الفعال للمدرسة الثانوية العامة:

- ١- لا تهتم المدرسة الثانوية العامة بالمناهج التعليمية وتطويرها ويرجع ذلك إلى أن الوزارة لا تترك لإدارة المدرسة الثانوية من السلطات إلا القليل، مما يحول مديري المدارس إلى موظفين ينفذون التجديد كأمر مفروض لذلك نجد المناهج تنفصل عن البيئة لذلك يقترح الباحث مايلي:-
  - ربط المناهج بالتطورات الفنية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية.
  - تطوير المناهج على جميع المستويات وذلك ليناسب كفاءة المعلم وخصائص الطالب مع تناغمه مع أهداف المدرسة
- ٢- لاتهتم المدرسة الثانوية العامة بإشباع حاجات الطلاب ومعرفة العوامل التي تستثير اهتمامهم وذلك لإنفصال المناهج الدراسية عن احتياجات وميول الطلاب لذلك يقترح الباحث مايلي:-
  - العمل علي ربط المناهج باحتياجات الطلاب عن طريق استفتاء الطلاب عن مايميلون إلي تدريسة ومشاركتهم في بناء المناهج التي تلبي رغباتهم.
- ٣- لا تؤكد المدرسة الثانوية العامة على التعلم النشط الذى يتطلب تقنيات وموارد وخبرات جديدة تثير اهتمامات الطلاب ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المعلمين والمديرين في تطبيق التعلم النشط داخل الفصول لذلك يقترح الباحث مايلي:
  - عمل دورات تدريبية في طرق التدريس وفي التعلم النشط للمعلمين
- ٤- لا توفر المدرسة الثانوية العامة وقتا إضافيا للتعلم بعد إنتهاء المدرسة وفي فترة الصيف لاستكمال الأنشطة الصفية واللاصفية ويرجع ذلك إلى قلة الأنشطة التربوية وقلة إهتمام المديرين باستغلال طاقات الطلاب في فترة العطلة المدرسية لذلك يقترح الباحث مايلي:-
  - الإهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية .
  - عمل مسابقات وأنشطة خلال فترة الصيف.

### رابعا: تقويم المدرسة الثانوية العامة

- ١- تستعين المدرسة الثانوية بالأساليب الحديثة فى التقويم يتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلى قلة الخبرة لدي المديرين لذلك يقترح الباحث مايلي:-
  - إجراء عمليات المتابعة والتقويم المستمر لكل نشاط من أنشطة التى تقوم بها المدرسة .
- ٢- يساعد التقويم على تحسين الأداء الكلي للمرسنة الثانوية ويرجع ذلك السلبيات التي يتميز بها نظام التقويم بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد لذلك يقترح الباحث مايلي:-
  - التحرر من الأساليب والنظم التقليدية فى نظام التقويم بالمدرسة.

- توفير نظم وآليات فعالة لتقويم أداء المعلمين والتلاميذ بصورة موضوعية بما يساعد على تحسين الأداء الكلي.
- ٣- تتميز أداة التقويم المستخدمة بالوضوح والقابلية للفهم والموضوعية تتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلى قلة وعي المعلمين والمديرين بألية استخدام أدوات التقويم ولذلك يقترح الباحث مايلي:-
- عمل دورات تدريبية للمديرين والمعلمين علي آليات التقويم وكيفية تطبيقها في بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد
- ٤- يساعد أسلوب التقويم المستخدم في المدرسة الثانوية على معرفة ما تحقق من أهداف يتحقق بدرجة ضعيفة ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المديرين في كيفية تحقيق الأهداف لذلك يقترح الباحث مايلي:-
- تحديد جوانب القصور الانحراف عن الأداء الفعلي.
- توضيح الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها ومعرفة كل العاملين بالمدرسة آلية تحقيق هذه الأهداف

### مقترحات عامة لتطوير إدارة المدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد

- ١- توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد.
- ٢- ضرورة التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة بها.
- ٣- صياغة رؤية استراتيجية يشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة وتتناغم رؤيتهم مع رؤية المدرسة ككل
- ٤- الإهتمام بالأنشطة المدرسية وتنوعها وتوفير الإمكانيات اللازمة لها وتشجيع الطلاب علي المشاركة فيها.
- ٥- توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تساعد إدارة المدرسة على صنع وإتخاذ القرار السليم.
- ٦- وجود استراتيجية واضحة ومحددة يتبلور فيها نظام التقويم الكائن في المدرسة ويأخذ في اعتبار جميع الجوانب المتعلقة بالأداء المدرسي.

## المراجع

- ١- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٤): "التفكير الإستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية" التربية، مجلة علمية متخصصة ، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة السادسة عشر ، العدد السابع والأربعون، فبراير ٢٠١٤م، ص ١١ .
- ٢- الشرقاوي ، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠١م): "إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح) ، مجلة التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد (٢٣) سبتمبر ٢٠٠١ ، ص ١٦٦ .
- ٣- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم (٢٠١١م): " استخدام مهارات الإدارة الإستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية داخل المدرسة" مستقبل التربية العربية ، المجلد ١٨ العدد الواحد والسبعون، ص. ٧٣
- ٤- حلمي ، فؤاد أحمد (٢٠٠٣ م) : "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل إعادة الهندسة " ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة .التعليمية، العدد الثامن، ٢٠٠٣ ، ص ٢١٩ .
- 5-A. Harris et al., Effective Training For Subject Leaders , Journal Of In-Service Education Vol. 27, No. 1, 2001 , P.83 .
- ٦- أيوب ، نادية حبيب": (١٩٩٧ م) : "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية وعلاقتها بمقدرة المنشأة"، مجلة الإدارة العامة ، كلية التجارة، بنها، المجلد .السابع والثلاثون ، العدد الثالث ، نوفمبر ١٩٩٧ ، ص ٣ ٤٢ .
- ٧- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة التاسعة عشر، ١٩٩١- ١٩٩٢ . ص ٧٥ .
- ٨- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤ ، مادة (١)
- ٩- العجمي، محمد حسين (٢٠٠٠م): "الإدارة المدرسية"، الطبعة الأولى ، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠ ص ٧٣
- ١٠- زنتي، أمل محسوب محمد (٢٠٠٤م): "تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي، رسالة دكتوراة ، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص. ٩٣
- ١١- السيد، رضا إبراهيم ( ٢٠٠٣ م) : "ثقافة المدرسة ودورها في تفعيل الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة القليوبية : دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، غير منشورة ،كلية التربية ،جامعه الزقازيق، فرع بنها ، ٢٠٠٣ ، ص. ٩٧ .

- ١٢- عبد المنعم، نادية محمد (٢٠٠٠م): "تقويم أداء القيادات التربوية"، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ٢٠٠٠م)، ص. ١١٨
- ١٣- عبد المنعم، نادية محمد؛ قاسم، محمد فتحي (٢٠٠٢): "الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الإبتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة في ضوء الإتجاهات المعاصرة"، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٢م)، ص. ١٣٧
- ١٤- عزازي، فاتن محمد عبد المنعم (٢٠١١م): "استخدام مهارات الإدارة الإستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية داخل المدرسة"، مرجع سابق، ص. ١١٤
- ١٥- المركز القومي للإمتحانات والتقويم التربوي، "تقرير تقويم الأداء للإدارة المدرسية لمراقبة الجودة التعليم في مختلف جوانب وعناصر المنظومة التعليمية في الفترة من ٢٠٠٢/١٢/٢ - ٢٠٠٢/١٢/٢٠"، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية).
- ١٦- عزب، إيمان محمد (٢٠٠٥م): "تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ص ٢٢٧، ٢٢٨
- ١٧- محمود، محمد فتحي (٢٠٠١م): "التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص ١٧٧ .
- ١٨- راغب، إيمان زغلول، (٢٠٠٢م): "التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في ج.م.ع، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص. ٢٥٤
- ١٩- أبو حطب، فؤاد؛ صادق، أمال (١٩٩١م): "مناهج البحث، وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية الاجتماعية"، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١)، ص. ١٠٢
- ٢٠- نوفل، محمد نبيل وآخرون (١٩٩٤م): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)، ١٩٩٤م، ص ص ٢٩٣، ٢٩٧.
- ٢١- دياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١م): "الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع الأسكندرية.
- ٢٢- نجوى حسين المسيري "فلسفة التعليم الثانوي وتطوره دراسة مقارنة بين كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية" رسالة ماجستير، غير منشور، معهد الدراسات والبحوث التربوية جامعة القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٦

23- J.Pearce & R.Robinson, Strategic Management, 5th ed, Prentice Hall, New Jersey , 2003, p.3.

24- R.Griffen, Management, Houghton Mifflin Co., New York, 2000, p.144 .

٢٥- نادية محمد عبد المنعم و خالد قدرى إبراهيم (٢٠٠٣م): " معوقات الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي "، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة . .

٢٦- حلمي، فؤاد أحمد (٢٠٠٣ م) : "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مرجع سابق.

٢٧- نور الدين، مازن محمد محمود (٢٠٠٨م): " دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢٨- السرحني ، أحمد ابن حمود بن إبراهيم (٢٠١٠م) " واقع التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان:دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين،رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

٢٩- عبيد، عائشة جاسم محمد (٢٠٠٦ م) : "اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.

٣٠- الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠٠٧م) : "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بمجلس التعاون الخليجي. ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان "إدارة الموارد البشرية" ومتطلبات الإرتقاء بمؤسسات التعليم.

٣١- الهلالي،الهاللي، ومصطفى عبد العظيم (٢٠٠٨م): " مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعة المنصورة.مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة،م(١١)، ع(١١)،

[App2.mans.edu.eg/v2/librarie](http://App2.mans.edu.eg/v2/librarie)

٣٢- شحادة، حاتم عبد الله(٢٠٠٨م): " واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها"رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

33 - J.Clough," The Relationship Between Presidential Leadership Style& Strategic Management", Journal. Educational Management & Administration, Vol.62, No. 11, Jan 2001

34- B. Fidler & J. Brian , "Strategic Management For School Development : Leading Your SchoolManagement", Journal of Education, Vol.26, No2, Sum 2002, pp199-255

35- S .Abode, An Explanatory Study Of The Relationship Between Organizational Strategy And PerformanceAmong California's Largest Unified School Districts, Doctoral Dissertation, University Of California, Davies, 2005.

36- Pisapia John &Hee Tie Fatt& Lin Ying& Morris John D:A COMPARISON OF THE Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Malaysia Shanghai and the United Stats:An Exploratory Study Presented at the CCEAM 2008 Conference 8-12 September 2008 ICC Durban South Africa.

37-Michelle parker,Ami.(2009). Nort Caraolina Charter School,School Administra Perceptions Competition in k-12 Education,University of Nort Carolina at Charlotte

38- Fisher, Victor (2010). School Improvement from the Central Office, Morgantown, West Virginia

39- Claire L, VanDanBerghe.(2010).How Educational Leaders Learn To Develop Strategy For Their Institution, A Case Study Columbia University.

40- Grumdahl, Constance F.(2010). How School can effectively plan to meet the goal of improving student learning. Minnesota.

41- T. Kerry, Managing change: Practical Strategies For Competitive Advantage, ASP, New York, 2000, p.26.

42-W. Lindsey, Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook For Implementation, High -way Dept. Of The Navy Leadership Office, 2002, p.4.

43-Wheelen, T.H., and Hunger, (2004) , strategic management andbusiness policy, New York: Addison - Wesley publishing co. تم الإسترجاع في ٢٠١٦/٦/١٧ م : <http://www.alukah.net/culture/0/444/#ixzz4BkDoqPbg>

٤٤ - المغربي ، عبد الحميد (٢٠٠٦م): "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن" القاهرة: مجموعة النيل العربية ، مصر.

٤٥ - السالم ، مؤيد . ( ٢٠٠٩ م ) : " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع

http://www.hrdiscussion.com/hr98823.html تم الإسترجاع في ٢٠١٦/٦/١٨ م المصدر

46- Jeffey Russel&LindaRussel(2005) Strategic Planning- Training ASTD press U.S.A.



47- Campbell D E dgar D.&Stonehouse G. (2011): Business Strategy- An Introduction 3<sup>rd</sup> ED. Palgrave Macmillan.U.k.

٤٨- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٤م): "التفكير الإستراتيجي لدي قادة التعليم الجامعي المصري علي ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية" التربية، مجلة علمية متخصصة ، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة السادسة عشر، العدد السابع والأربعون، فبراير ٢٠١٤م.ص.٣٢.

49- C. Prahalad&G. Hamel ,Strategy As A field Study: Why Search For A New Paradigm?", Strategic Management Journal, Vol.14, 1994, p.8.

50- R. James, Leadership Versus Control: A Strategic Approach To Lasting School Reform, Council Of Chief State School Officers, Washington, D.C., 2004. p. 266

٥١- جبتور، عبد العزيز صالح(٢٠٠٤م): "الإدارة الإستراتيجية" دار المسرة ،ط.١

٥٢- السلمي،علي (١٩٩٩ م) : "السياسات الإدارية فى عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ص ١٣.

53- F. Harrison, The Managerial Decision Making Process 5th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 2003, p.113.

٥٤- شوشة،فريد علي محمد (١٩٩٩ م) : "الإدارة الإستراتيجية"، دارالنهضة العربية، القاهرة، ص ١٢٩.

58- M. Porter, Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, Free press, New York2003, p.7.

٥٥- أبو ناعم ، عبد الحميد . (٢٠٠٣م) . الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القدسية للطباعة والنشر

56- J. Thompson & A. Strickland, Strategic Management: Concepts & Cases,Op.Cit. ,p.55

٥٧- السيد ، إسماعيل (٢٠٠٠م) : "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية" . الإسكندرية : الدار الجامعية

٥٨- الحسيني ، فلاح . (٢٠٠٠م) : "الإدارة الاستراتيجية ." (الطبعة الأولى) . الأردن : دار وائل .

٥٩- الدلبحي ، سيف . (٢٠٠٣م) : " واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية" . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .

٦٠- المغربي ، عبد الحميد (١٩٩٩م) : "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ." (الطبعة الأولى) . القاهرة : مجموعة النيل العربية .

- ٦١- مجمع اللغة العربية : : المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٤ ، ص ٢٥ .
- ٦٢- مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١م): " التخطيط المدرسي الاستراتيجي"، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ص.٨٧
- ٦٣- حريم ، حسين . (٢٠٠٣م): "إدارة المنظمات : منظور كلي" . (الطبعة الأولى) الأردن : دار الحامد.
- ٦٤- جواد ، شوقي . (٢٠٠٠م) . إدارة الستراتيج . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- ٦٥- أبو ناعم ، عبد الحميد (٢٠٠٣م): "الإدارة العامة : إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص". القاهرة : مطابع الدار الهندسية.
- ٦٦- الدوري ، زكريا (٢٠٠٥م) : "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" . الأردن : دار اليازوري.
- ٦٧- البراك ، عبد الرحمن (١٩٩٦م) : "مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام" . جامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التجارة ، مج (٣٣) ، ع (١) : ٥٩٥-٦٠٠
- ٦٨- السيد ، إسماعيل (٢٠٠٠م) : "الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية" . الإسكندرية : الدار الجامعية.
- ٦٩- القطامين ، أحمد (٢٠٠٢م) : "الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية" (الطبعة الأولى) الأردن : دارمجدلاوي.
- ٧٠- يونس ، طارق (٢٠٠٢م أ) : "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار" . الأردن : دار المتنبي.
- ٧١- ثابت إدريس، جمال الدين موسى(٢٠٠٣م): " الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣ ص ص.١٢٧
- ٧٢- القطامين ، أحمد (٢٠٠٢م) : "الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية" (الطبعة الأولى) مرجع سابق، ص.٥٩.

73-B. Fiddler, "How Can A Successful School Avoid Failure? Strategic Management In Schools", SchoolLeadership & Management , Vol. 18, No., 4, 1998, p. 506

74-P. Kolter, A Framework For Marketing Management ,Prentice- Hall, New Jersey, 2001, p.185

**75-C. Chapman & A. Harris, "Improving Schools In Difficult & Challenging Contexts: Strategies For Improvement", Educational Research, Vol. 4, No. 3, Win. 2004, p. 222**

**76-R. Munane & F. Levy, "Standard Information & The Demand For Students Achievement", Economic Policy**

**Review, Vol. 4, No.1 Mar, 1998 p.503**

- ٧٧- مصطفى، أحمد سيد ( ١٩٩٩م ) : "تحولات عالمية واقعة وتحولات ذاتية لازمة"، المؤتمر السنوي العاشر لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة، ٩-١١، نوفمبر ١٩٩٩، ص ٧١.
- ٧٨- ماهر، أحمد (١٩٩٩م) : "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٩، ص ٩٥.
- ٧٩- خطاب، عايدة سيد (٢٠٠١م) : "مقدمة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠/٢٠٠١م، ص ٤٩.

**80- R. Pitts & D. Lie, Strategic Management: Building & Sustaining Competitive Advantage, Prentice-Hall, Newjersey, 2003, p. 35**

- ٨١- عبد المنعم، نادية (١٩٩٧م) : " تطوير التعليم الثانوي فى ضوء اتجاهات التطوير فى بعض الدول المتقدمة"، المركز القوي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ١٩٩٧م، ص ١٠١.
- ٨٢- فتحي، محمد شاكرا، وآخرون : "اتجاهات الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي"، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨ م ، ص ١١٣.
- ٨٣- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠١م) : "المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد"، دار الغريب ، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٣٥.

**84- B. Fiddler, "How Can A Successful School Avoid Failure? Strategic Management In Schools", Op.Cit., p 507**

- ٨٥- حلمي ، أحمد فؤاد (٢٠٠٣م) : "تحسين أداء المدرسة الثانوية بمصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مرجع سابق، ص ٢٦.

**86- R. Sanchez, " Strategic Management At The Point Of Inflection: Systems, Complexity & Competence Theory", Long Range planning, Vol.30, No.6, 2003 p. 446**

- ٨٧- خطاب، عايدة سيد (١٩٩٧م) : " الإدارة الإستراتيجية فى قطاع الأعمال والخدمات"، ط ٣، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٥٨.
- ٨٨- عيادروس، أحمد نجم الدين (٢٠٠٥م) : "إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تصور مقترح بينونة الفدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام فى مصر"، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ١١، العدد ٤، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٠٥، ص ٢٢٥.

89- M. Greese & P. Earley, Improving Schools & Governing Bodies, Making A Difference, Routledge, London, 1999, p. 52.

90- A. Lili et al., Reinventing High Schools: Six Journeys Of Change: An In-depth Look At Six High Schools That Transforming The Way We Think About Secondary Schooling, Office Of Vocational & Adult Education, Washington, DC., 2000, p. 118.

91- G..Johnson & K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", Op.Cit., p. 148

92- T. Batman & S. Snell, Management: The New Competitive Landscape, Op.Cit., p.130.

93- The Ohio StateUniversity Office of Human Resources:AGuide to Strategic Planning(Columbus:Organization and Human Resources Consulting OHRC 2008).

٩٤ - العارف،نادية (٢٠٠٥م): "، الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٣ .

٩٥ - عوض، محمد أحمد(٢٠٠٣م): "الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية"القاهرة، الدرا الجامعية، ٢٠٠٣، ص٧.

٩٦ - السالم،مؤيد سعيد(٢٠٠٥م): "أساسيات الإدارة الإستراتيجية( عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م،ص٢١ .

97- M. Samuel & F. Edward, "Organization Effectiveness & Commitment Through Strategic Management", Human Resource planning, Vol., 27, Iss.1, 2004, p.22.

٩٨ - الشريف،علي ( ٢٠٠٠ م ) : " الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠ ، ص ١٩٤ .

103- R. Jones & J. George, Contemporary Management, 3rd ed., MC, Graw Hill Co., New York, 2003, p. 266

٩٩ - خليل، نبيل مرسى(١٩٩٦م): " التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ١٩٩٦ ، ص٢٧ .

١٠٠ - عوض، محمد أحمد(٢٠٠٤م): " الإدارة الإستراتيجية، :الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤ ، ص٧.

101- J.Kay ,Strategy & The Delusion Of Grand Designs, Washington, D.C., New York, 2003, pp. 127: 135

١٠٢ - عبد العزيز، جمال رشدي (٢٠٠٥م): "منهج مقترح لتطوير وقياس وتقويم أداء الوحدات الإقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراة ، . غير منشورة،كلية التجارة ،جامعة عين شمس، ٢٠٠٥ ، ص٨٧ .

103- A. Olzog & R. Kellner, "Strategic Management: The Planning School", Strategic Management Journal, Vol.11, 2002, p.12.

104- G. Harnbright & T. Diament, "Definitions, Benefits & Barriers Of K.12 Educational Strategic planning",

Journal Of Instructional Psychology, Vol.31, No. 3, 2006, p.236.

١٠٥- بهجت ، أحمد رفاعى (١٩٩٣م) " فعالية دورة الإدارة المدرسية فى إعداد مديرى المدارس بسلطنة عمان - دراسة تقييمية"، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان ،المجلد الثامن، الجزء ٥٤ ، القاهرة، ١٩٩٣ ، ص ٢٠.

١٠٦- وزارة التربية والتعليم :قرار وزارى رقم(٢٥٠) بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥م بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات .

١٠٧- عبد المنعم ،نادية محمد ( ٢٠٠٠م): "المتطلبات الفنية لمدير المدرسة المصرى فى ضوء التغيرات العالمية"، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص٢.

١٠٨- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤م.

١٠٩- وزارة التربية والتعليم :قرار وزارى ( ١٨ ) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م.

١١٠- وزارة التربية والتعليم :بطاقة الوصف الوظيفى لوكيل المدرسة الثانوية، الإدارة العامة للتنظيم والترتيب، القاهرة، د.ت.، ٢٠٠٤م.

١١١- عرفات عبد العزيز سليمان "سمات المعلم وأدواره فى مجتمع الغد"، مجلة التربية ، العدد السادس والعشرون، خريف ٢٠٠٢ ، ص ص ٣١ - ٣٢.

١١٢- وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتنظيم والتدريب، ٢٠١٠، ص٦.

١١٨- زناتي، أمل محسوب محمد(٢٠٠٤م): "تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي" رسالة دكتوراة ، غير منشورة، كلية التربية ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠م، ص ١٠٦.

١١٣- أحمد ، إبراهيم أحمد(١٩٩٨م) " بعض مظاهر القصور الإداري فى المدارس الثانوية العامة : دراسة ميدانية"، من بحوث مؤتمر نمو تعليم عربى متميزة لمواجه تحديات متجددة، المؤتمر العلمى السنة السادس، المنعقد فى الفترة من ١٣ مايو ١٩٩٨ ، المجلد الثانى، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩٩٨ ، ص٩٥.

١١٤- نادية محمد عبد المنعم و خالد قدرى إبراهيم (٢٠٠٣م): " معوقات الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي "، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣، ص.

- ١١٥- أبو السعود، مروة حسين (٢٠٠٣م): "تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر التكنولوجية الإدارية المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٩.
- ١١٦- نادية محمد عبد المنعم و خالد قدرى إبراهيم: مرجع سابق، ص ١١٣.
- ١١٧- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٨) بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، مرجع سابق.
- ١١٨- الدسوقي، عاشور إبراهيم (٢٠٠٥م): "تصور مستقبلي لتطوير نظام التعليم الثانوي في ضوء متطلبات التنمية البشرية"، مرجع سابق، ص ٣٣٣.
- ١١٩- عبد العظيم، سلامة (١٩٩٨م): "مشكلات المدرسة الثانوية العامة في مصر ومواجهتها باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق (فرع بنها، ١٩٩٨، ص ٧٥).
- ١٢٠- عيسى، حسن أحمد (١٩٩٧م): "تقرير عن حالة التعليم بمصر في عامين (١٩٩٤/١٩٩٥-١٩٩٥/١٩٩٦م) المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي"، القاهرة، ١٩٩٧م، ص ٤٥.
- ١٢١- السيد، حسام الدين (٢٠٠٤م): "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر استخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤، ص ١٠.
- ١٢٢- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٢٨ بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، مادة (١).
- ١٢٣- حسونة، محمد السيد (١٩٩٣م): "تطوير القيادات التعليمية في مؤسسات التعليم الاعدادي والثانوي العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة ١٩٩٣م، ص ٩١.
- ١٢٤- زيدان، مراد صالح زيدان (١٩٩٧م): "الضغوط المهنية التي يتعرض لها في التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد التاسع والعشرون، ١٩٩٧، ص ٣.
- ١٢٥- الأفندي، عطية حسين (٢٠٠٢م): "مبادئ الإدارة"، دار الكتب القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٥٦.
- ١٢٦- حلمي، أحمد فؤاد (٢٠٠٣م): "تحسين أداء المدرسة الثانوية بمصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، مرجع سابق، ص ٨٩.
- ١٢٧- وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم ٢٨ بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م، مرجع سابق.
- ١٢٨- نادية محمد عبد المنعم و خالد قدرى إبراهيم (٢٠٠٣م): "معوقات أداء الإدارة المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام"، مرجع سابق، ص ١١.

- ١٢٩- أحمد ، وائل محمد سعد (٢٠٠٩م): "إعداد خريطة للبحث التربوي لمواجهة بعض مشكلات الواقع التعليمي للمرحلة الثانوية بمحافظة الدقهلية " رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩م ص.٩
- ١٣٠- وزارة التربية والتعليم :التوجهات العامة للعام الدراسي ١٩٩٧/١٩٩٨م الإدارة العامة للتعليم الثانوي، القاهرة، ١٩٩٧ ، ص ٣.
- ١٣١- وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي :خمس سنوات على طريق تطوير التعليم الثانوي في مصر(١٩٩٧/٢٠٠١م) القاهرة، ٢٠٠١ ، ص ٥٣٥.
- ١٣٢- وزارة التربية والتعليم :قرار وزاري رقم بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤م،مرجع سابق.
- ١٣٣- حجي، أحمد إسماعيل(٢٠١٠م): "مشروع تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي الموقف التنفيذي وخطته"المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للجمعية التربوية المقارنة، اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي،في الفترة ٦-٧ فبراير، ٢٠١٠م،ص.٥٧.
- ١٣٤- وزارة التربية والتعليم،قرار رقم(٢٧٣)بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الأول الثانوي العام في ٢٢/٥/٢٠١٢م،ص.١.
- ١٣٥- وزارة التربية والتعليم، قرار رقم (٢٧٤) بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الثاني العام بتاريخ ٢٧/٦/٢٠١٢م،ص.١
- ١٣٦- وزارة التربية والتعليم ،قرار رقم ٣٢٣ ، بشأن نظام الدراسة لطلاب الصف الثالث الثانوي العام في ٤/٩/٢٠١٣م ،ص.١.
- ١٣٧- وزارة التربية والتعليم،قرار رقم(٢٧٣) مادة(١)بشأن الأنشطة التربوية للصف الأول الثانوي العام في ٢٢/٥/٢٠١٢م،ص.٢.
- ١٣٨- وزارة التربية والتعليم، قرار رقم (٢٧٤) مادة (٦) بشأن الأنشطة التربوية لطلاب الصف الثاني العام بتاريخ ٢٧/٦/٢٠١٢م،ص.٢.
- ١٣٩- وزارة التربية والتعليم ،قرار رقم ٨٨،مادة(٣) بشأن الأنشطة الطلابية لطلاب الصف الثالث الثانوي العام في ٤/٩/٢٠١٣م،ص.٢.
- ١٤٠- وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم ٢٧٣بشأن نظام التقويم والإمتحانات للصف الأول الثانوي في ٢٢/٥/٢٠١٢م،ص ص ٤-٦.
- ١٤١- وزارة التعليم العالي، قرار وزاري رقم بشأن نظام التقويم والإمتحانات للصف الثاني الثانوي ٢٧٤في ٢٧/٦/٢٠١٢م،ص- ص ٥-٩.

١٤٢ - قرار وزاري رقم ٣٢٣ لسنة ٢٠١٣م بشأن نظام التقويم والإمتحانات للصف الثالث الثانوي  
العام في ٣/٩/٢٠١٣م، ص.٤

١٤٣ - وزارة التربية والتعليم، إدارة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد  
٢٠١٥/٢٠١٦، ص.٢٤

١٤٤ - شرف الدين ، نشأت فضل(١٩٨٥) :دراسة بعض مشكلات التعليم الاعدادي الازهرى واثرها  
على كفاءته الداخلية " رسالة ماجستير، غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة الأزهر، ص ١٦٢ .