



تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA

أسامة عبد الوهاب توفيق عسقلاني

متابع بإدارة أطفح التعلللمة
باحث بقسم التربة المقارنة والإدارة التربوة
كلية التربة - جامعة حلوان

أ.د/ نهلة سبد حسن

أستاذ ورئيس قسم التربة المقارنة والإدارة التعلللمة
عمبد كلية التربة- جامعة حلوان

أ.م.د/ عزة أحمد الحسيني

أستاذ التربة المقارنة والإدارة التعلللمة المتفرغ
كلية التربة - جامعة حلوان

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA, واستخدم البحث المنهج الوصفي, وتوصل البحث إلى بعض الآليات المقترحة منها: وضع خطط واضحة ضرورية تنفذ بالتدريب أثناء الخدمة لكل مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوى العام والمعلمين, وذلك لفهم طبيعة التحديات والمتغيرات, التى تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى, والتى تؤثر على أدائهم الإدارى, وترسيخ مفهوم عناصر فوكا ومضمون عالم فوكا, وكيفية مواجهة عناصرها, مواجهة التقلب (Volatility) بالرؤية (Vision), مواجهة عدم اليقين (Uncertainty), بالفهم (Understanding), مواجهة الغموض (Ambiguous) بالرشاقة (Agility), ولا يتم تكليف أى مدير مدرسة بمرحلة الثانوية العامة قبل الحصول على دورة تدريبية, فى تطوير أدائه الإدارى وكيفية التعامل مع التحديات والأحداث التى تؤثر على أدائه الإدارى, التعلم المستمر: الاستعداد لتعلم مهارات جديدة وتحديث المعرفة لكي يتم التمكن من التكيف مع التغيرات.

Abstract:

The research aimed to develop the administrative performance of general secondary school principals in Egypt to face the challenges of the VUCA world. The research used the descriptive approach, and the research reached some proposed mechanisms, including: setting clear plans necessary to be implemented through in-service training for all general secondary school principals and teachers, in order to understand the nature of the challenges and variables facing secondary school principals. Which affects their administrative performance, and consolidates the concept of the elements of Voca and the content of the Voca world, and how to confront its elements, confront volatility with vision, confront uncertainty with understanding, confront ambiguity with agility, and no school principal is assigned to the general secondary stage before obtaining a training course. In developing one's administrative performance and how to deal with challenges and events that affect one's administrative performance, continuous learning: willingness to learn new skills and update knowledge in order to be able to adapt to Changes.

المقدمة:

تتميز المؤسسات التربوية في العصر الحاضر بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد، نتيجة للتغيرات المتسارعة، مما يترتب عليه تعدد المتغيرات التي تؤثر على النشاطات التعليمية، وكثرة مشكلاتها وتحدياتها، وأمام تلك التحديات، لابد للقيادات التربوية من الاهتمام بالمستقبل، الذي تعيشه المؤسسة وتتكيف معه، بالاستفادة من الموارد البشرية المتوفرة لها، وتبني الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة، التي لها دور بارز في تحقيق النجاح المؤسسي، ويتطلب من هذه القيادات استخدام أساليب ونماذج تمكنها من الاستمرار والنمو في ممارسة أنشطتها بكفاءة وفاعلية، ويعد تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تستطيع جعل تلك المدارس، قادرة على تطوير خدماتها ورفع جودتها التعليمية، لتحقيق الاهداف في البيئة التعليمية، ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، وخطوة مهمة في طريق نجاح هذه المدرسة، "لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهام واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام عمل، ويحدد ما يجب على العاملين القيام به داخل المدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة أثناء مباشرة عملهم داخل هذه المؤسسة التعليمية. (دعاء عبد المنعم، 2023، ص97)

إن تفاقم التغيرات التي حدثت في السنوات الاخيرة أدت الى ضعف القدرة منهجية، وطرق ادارة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي، التي ادت الى ضعف الاداء بشكل عام بالعديد من المؤسسات التعليمية والغير قادرة على قيادة ودفع عملية التحسين وتطوير الاداء ، إن التميز يحتاج الى تطوير أداء القيادات الادارية بالمدارس وفقاً لنموذج من نماذج التميز العالمية والإدارية ، حيث يتطلب ذلك حشد الطاقات في أنجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها والتأثير على الآخرين وحفزهم على الاداء الصحيح والايجابي، ولا يكتفى بالمعرفة فقط ،ولكن يجب أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة اعمالهم بمستوى من الاتقان والجودة. (محمد، وحجازي، 2019، ص52)

وتعد الإدارة المدرسية الناجحة هي، هي التي تتمتع بأداء إداري متميز، وهذا عنصر حاسم في تحقيق تعليم عالي الجودة ورفع مستوى الأداء التعليمي في المدرسة، إنه القوة الدافعة والمنظمة التي يلعب دوراً رئيسياً في توجيه الجهود التعليمية وتحفيز الفرق التعليمية نحو التميز وتحقيق الاهداف التربوية لكن مفهوم الإدارة المدرسية الناجحة لا يقتصر فقط

على القيادة الإدارية، بل يشمل مجموعة من العناصر والمكونات التي تعمل معاً على تحقيق الأهداف التعليمية بنجاح، في مواجهة التحديات والاحداث المتغيرة في بيئة عالم فوكا VUCA، والتي تعتبر الإدارة المدرسية الفعالة أساساً لتحقيق تعليم متميز. (محمد، و المصري، 2023، ص108)

إن بيئة الأعمال في جميع المؤسسات والمنظمات، منذ العقد الأخير من القرن الماضي تتصف بتزامن التعقيد والغموض ، والثورة المعلوماتية الهائلة، واضطرابات قطاعات الاعمال بشكل عام ، مع النمو المتسارع في عدد السكان عالمياً، كل هذا اثبت أننا أمام عالم جديد، وبيئة عمل جديدة آخذة في التشكل، أطلق عليها فيما بعد مصطلح عالم فوكا (VUCA World)، ونشأ الحديث عن مضمون مفهوم عالم فوكا (VUCA World) من قبل الجيش الأمريكي عام 1989 في أعقاب انتهاء الحرب الباردة، لوصف العالم الغامض شديد الاضطراب والتقلب. وسرعان ما انتقل المصطلح لعالم الأعمال. بينما لم يطلق كمصطلح بمسمى عالم الفوكا (VUCA World). (Marisa Carvalho, 2021, 2024)

يتكون مصطلح عالم الفوكا (VUCA World) من أربعة عناصر هي:

- 1- التقلب (Volatility): وهو يشير إلى حجم التغييرات المتسارعة والكبيرة وغير المنضبطة
- 2- عدم اليقين (Uncertainty): وهو يعبر عن حالة نقص المعلومات بشأن الواقع الحالي أو الأحداث الحالية وما سترتب عليها من آثار.
- 3- الغموض (Ambiguity): وهو عدم وضوح العلاقات السببية وصعوبة تفسيرها، فلا أحد يدري كيف حدث هذا الشيء أو لماذا حدث.
- 4- التعقيد (Complexity): ويعبر عن حالة وجود كم هائل من العلاقات والمتغيرات والمؤثرات.

وأوضحت المؤسسة التعليمية جزء من هذا العالم الذي يتأثر بتلك الاحداث والتحديات، وأصبح مدير المدرسة يتميز الدور المستقبلي في مواجهة هذه التحديات التي يمثلها عالم فوكا، والتي يستلزم ضرورة تطوير أدائه الإداري للتعايش مع بيئة فوكا، والوصول لبر الأمان بمدرسته، وتحقيق الاهداف التربوية. (Bob Johansen, 2012)

مشكلة البحث:

يتضح مشكلة البحث فى النقاط التالية:

- 1- يوجد بطء فى إنجاز المهام والأدوار والأعباء التي تقع على عاتق مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وأيضًا تأخر وتردد في اتخاذ القرارات لصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات في الوقت المناسب ويرجع ذلك لتمسك لمديري المدارس بالروتين وتعقيدات العمل التي تستند إلى العمل الورقي وعدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاداء الإداري لمدير المدرسة. (أمين ، وراضي, 2018, ص 27)
- 2- ضعف خبرة بعض المدير بمدارس التعليم الثانوي العام لقلة كفاءته المهنية والادارية.
- 3- قلة وجود دورات تدريبية لمديري مدارس مرحلة التعليم الثانوية لمواجهة الازمات والتحديات وتطوير أدائهم المهني بالطرق العالمية الحديثة بالمجال التربوي عامة والإداري خاصة. (ألفونس ، وقزمان, 2023, ص26)

أسئلة البحث:

ووفقاً لما سبق، يحاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم عالم فوكا (VUCA World) ؟
- 2- ما مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر؟
- 3- ما التحديات والمعوقات القائمة التي تواجه الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟
- 4- ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA؟

أهداف البحث:

تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA التي تتسم بالغموض والتعقيد والتقلب والأحداث الغير مستقرة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الحالي:

في زيادة وعي مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر بضرورة تطوير أدائهم، لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي وهو يعد أكثر المناهج البحثية ملائمة لدراسة هذا النوع من الموضوعات حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل.

مصطلحات البحث:

تطوير الأداء الإداري - **Developing administrative performance**: هو الجهود المبذولة لتحسين أداء الأفراد في سياق العمل، إنه عملية شاملة تستهدف تعزيز الكفاءة والفاعلية الشخصية والمهارات المهنية للأفراد، والأداء الإداري مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تهدف إلى تقييم الأداء الحالي وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وتوفير التدريب والتوجيه اللازم للتحسين، وتقديم الملاحظات المناسبة لتعزيز التحسين والتطوير. (نواف ، والعتيبي، 2013، ص 29)

عالم الفوكا - **VUCA World**: اختصار مكون من الأحرف الأولى لـ 4 كلمات وهي: وتشير مجتمعة إلى المكونات الرئيسية لعالم الفوكا VUCA World، وهي التقلب Volatility، وعدم اليقين أو التأكد Uncertainty، والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity، وعلى سبيل التوضيح يعكس التقلب ما يشهده العالم من متغيرات، وهي تصف حالة التغيير المستمر غير المتوقع الذي أصبح الآن هو القاعدة في بعض مجالات عالم الأعمال، داخل المؤسسات والمنظمات. (Gavin Wright: VUCA -volatility, uncertainty, 2025)

الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات سواء العربية أو الاجنبية منها الاتى:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة زهران (2018) تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية". واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة البحث من أربع مديريات تعليمية في محافظة الفيوم. وتمثلت أدوات البحث في عمل استبيان. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن واقع الأداء الإداري لدى مدراء مدارس التعليم الثانوي يتمثل في: وجود جدول زمني مناسب لتنفيذ برامج تطوير الأداء الإداري، ووجود بنية تحتية كافية لتنفيذ برامج التطوير، حيث حصلت هذه العبارات على أعلى الاستجابات بينما نجد أن هناك قلة في وجود برامج مناسبة لتطوير الأداء في مجال التعليم الثانوي وقد يرجع ذلك إلى قلة الأساليب المتنوعة لبرامج تطوير مديري المدارس، ونقص وجود إجراءات إدارية مرنة لإنجاح البرامج مما يدل على أن برامج تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي تحتاج إلى تنوع في أساليبها لما يساعد على تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي. وأوصي البحث بضرورة إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق.

2- دراسة الجارية (2020) دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال عرض هذه الفاعلية في ضوء الأدبيات المعاصرة، وتحديد درجة توافر أبعادها بالمدارس الثانوية العامة بمصر، والكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الدرجة الوظيفية - النوع - اعتماد المدرسة - المحافظة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة ممثلة من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظات (القاهرة - الشرقية - أسيوط) بلغ

عددهم (1138) معلم، أهم النتائج أن دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية يقع في فئة (متوسطة) من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,71)، حيث جاء بُعد القيادة الفاعلة في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,72)، يليه بُعد المناخ المدرسي في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,70). وأن درجة توافر إجمالي المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية تقع في فئة كبيرة بمتوسط موزون (2,40)، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير دور القيادات في تحسين الفاعلية المدرسية.

3- دراسة فودة (2021) المشكلات التي تواجه مدير المدارس التعليم الثانوي العام دراسة تحليلية بمحافظة الاسكندرية.

هدفت الدراسة الى التعرف على ابرز المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي كما حددتها ادبيات الفكر الإداري التعرف على أدوار مديري المدارس في حل المشكلات التي تواجههم كما حددتها أدبيات الفكر الإداري اقتراح بعض الاليات الاجرائية الوقائية التي يمكن أن تسهم في التغلب على خطورة المشكلات التي تواجههم، ومحاولة لطرح تصور مقترح للتغلب على هذه المشكلات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بخطواته واجراءاته الذي يهدف الى وصف نحو كائن وتفسيره وهو يهتم بتحديد الظروف والاتجاهات السائدة وقد يعمل على تحديد العلاقات التي توجد بين الوقائع كما يتم ايضا بتحديد الممارسات الشائعة او السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات فترانكها في النمو والتطور وأسفرت أهم النتائج عن وجود مشكلات تتمثل في خمسة محاور تواجه مدير المدارس التعليم الثانوي العام الحكومي بمحافظة الاسكندرية تتمثل في المحور الاول: المشكلات المتعلقة بين نواحي الإدارية والمالية: المحور الثاني: المشكلات البشرية، المحور الثالث: المشكلات التقنية الرقمية التكنولوجية. المحور الرابع: المشكلات الإدارية، المحور الخامس: المشكلات المتعلقة بالقوانين والمركزية.

4- دراسة صبحي (2022) القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى

القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم: هدفت الدراسة إلى

دراسة أهمية القيادة الموزعة ، أسس القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ، أبعاد

القيادة الموزعة، مزايا القيادة الموزعة ويتضمن المحور الثاني مايلي:

أهداف التمكين الإداري ، أهمية التمكين الإداري للقيادات المدرسية ، مزايا التمكين

الإداري ، متطلبات التمكين الإداري ، عوامل نجاح التمكين الإداري للقيادات المدرسية،

معوقات التمكين الإداري للقيادات المدرسية، تسعى الدولة إلى الاهتمام التمكين الإداري

للقيادات من خلال منحهم سلطات وصلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات لتحقيق

أهداف المؤسسة من خلال دور القيادة الموزعة ويتم تقسيم المقترحات وفقاً لأهداف

وأبعاد التمكين الإداري والقيادة الموزعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

بخطواته وإجراءاته الذي يهدف الى وصف نحو كائن وتفسيره، أهم النتائج، إعداد

وتدريب القيادات وتقديم مكافآت تعزز من جهودهم المبذولة في إنجاز أعمالهم وتحقيق

الأهداف التربوية .أن يتناسب التمكين الإداري مع مبدأ القيادة الموزعة في الأداء

وتشجيع القيادات على تحمل المسؤولية وتوزيع العمل . توجيه المؤسسات التعليمية نحو

العمل على تطوير الأداء بصفة مستمرة خاصة للقيادات المدرسية . تشجيع القيادة

العليا علي المتابعه المستمرة والرقابة للقيادة الموزعة ومراجعتها بصورة دورية .ممارسة

التمكين الإداري لمساعدة العاملين بالمؤسسة علي تحقيق جودة التعليم.

5- دراسة سيد(2023) تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري فى المدرسة الثانوية

العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف دور التثقيف الإداري في مواجهة الازمات والكوارث المدرسية

فى مدارس التعليم الثانوي العام ووضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور ، ولتحقيق ذلك تم

استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث ، وتوصل البحث إلى مجموعة أهم

النتائج منها أهمية دور التثقيف الإداري في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية ودور

المديرين فى توعية رؤوسهم بأساليب مواجهة الازمة وكيفية الوقاية منها واختتم البحث

بتقديم تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في مواجهة الازمات والكوارث المدرسية فى

مدارس التعليم الثانوي العام.

6- دراسة قرمان (2023) تفعيل دور الاداء للقيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي.

هدفت الدراسة: الى تقديم تصور مقترح لتفعيل دور القيادات المدرسية في منظومة التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ، واستخدم البحث **المنهج الوصفي** لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى العديد من **النتائج أهمها:** تباين متطلبات تحقيق التحول الرقمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام، حيث يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الذكور والإناث في الأبعاد التالية: "بعد الاتصال والتواصل"، "بعد التخطيط"، "بعد التحفيز"، و"بعد التقويم". وكانت الفروق كانت لصالح الفئة الأعلى في المتوسط، وهي الإناث. وكذلك "متطلبات المعلم" و"متطلبات وحدات التدريب". وتقديم تصور مقترح لتحقيق متطلبات التحول الرقمي بتفعيل دور القيادات المدرسية.

7- دراسة العتيبي (2023) التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية وإمكانية الاستفادة منها في دولة الكويت "دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الاستفادة من الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت في الوقت الحاضر، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية، والكشف عن المضمون العلمي للخبرة الأمريكية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية، والكشف عن المضمون العلمي للخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية، وكذلك تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية، وتحديد أهم الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية والألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت، ولكي يحقق البحث أهدافه **استخدام المنهج المقارن** على اعتبار أنه يقوم بالوصف والتفسير أو التحليل والمناظرة أو المقارنة بالإضافة إلى التنبؤ وهذا يتناسب مع المفردات العلمية للبحث، وكان من **أهم النتائج** أن التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي في دولة الكويت تحتاج إلى مشاركة كافة المؤسسات المعنية بها سواء كانت حكومية أو خاصة بالإضافة

إلى أنها تحتاج إلى تأصيل سياساتها في كل المراحل التعليمية مع تحديد المعايير المهنية وضمان تطبيقها على أرض الواقع.

8- دراسة المريخي (2023) تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات (الذكاء الاصطناعي)

هدفت الدراسة: إلى تحديد واقع الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي، والكشف عن (أثر متغيرات) التخصص، المؤهل، نوع المدرسة، الخبرة، في إجابات المديرات، وأثر متطلبات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المديرات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم توزيعها على عينة بلغت 94 مديرة؛ هن جميع مديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، نتائج الدراسة وضع نظام حوافز مرنة للمميزات في الذكاء الاصطناعي، وتجهيز البنية التحتية بالمدارس؛ لتوظيف برامج الذكاء الاصطناعي، وتزويدها بالمتخصصين، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

ثانياً: دراسات أجنبية:

1- دراسة Nawattakorn Homsin (2019) دراسة كفايات مديري المدارس

الثانوية في القرن الحادي والعشرين:

هدفت الدراسة: إلى تطوير مؤشرات كفاءة مديري المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين ودراسة مدى اتساق نموذج هيكل مؤشرات الكفاءة لمديري المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين مع البيانات التجريبية. هناك مرحلتان في عملية البحث. الخطوة الأولى هي إجراء نموذج الهيكل النظري لمديري المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين عن طريق التوليف الوثائقي، وجمع مسودة نماذج هيكل المؤشرات النظرية، وتم استخدام المقابلة المتعمقة مع تسعة خبراء لصياغة نموذج نظري. وكانت الأداة عبارة عن استمارة المقابلة بعنوان "مؤشرات كفاءة مديري المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين". يتم تحليل البيانات من خلال تطبيق نتائج المقابلة لتنظيم البيانات وعرض البيانات وتفسيرها والاستنتاج وملخص نموذج هيكل المؤشر النظري. الخطوة الثانية: التحقق من اتساق النموذج الهيكلي لمؤشرات الكفاءة لدى مديري

المدارس الثانوية في القرن الحادي والعشرين. كان عدد السكان 933 مديراً للمدارس الثانوية التابعة لمكتب منطقة الخدمات التعليمية الثانوية 19 - 33 في العام الدراسي 2017، وتم اختيار 500 منهم عن طريق أخذ العينات العشوائية على مرحلتين. تم إنشاء الأداة باستخدام المؤشرات والمكونات التي تم الحصول عليها من الخطوة لإنشاء مقياس التقييم. **نتائج الدراسة:** تتكون الكفاءة الأساسية للقيادة الأكاديمية بالمدارس من (6) مكونات رئيسية أهمها ؛ تطوير المناهج المدرسية، تطوير عملية التعلم، الإشراف في المدرسة، وتطوير أداء تحصيل الطلاب، المساهمة في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب تجاه التعليم داخل المدرسة وتعزيز الانتماء لديهم، الرعاية الأبوية: ويقصد بها توفير الوالدين لأبنائهم البيئة المنزلية الجيدة التي تدعم التعلم والتي تتضمن توفير الأمن النفسي، الرعاية الصحية، التغذية الملائمة، أساليب التربية والتنشئة الإيجابية، تنمية السلوك والقيم والأخلاق، النصح والوعي بأهمية التعليم.

2- دراسة (Nelda et all, 2020) بعنوان: التأثير الاستراتيجي لقيادة مدير المدرسة التحول الرقمي للمدارس.

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل الرئيسة للتحول الرقمي الناجح في المدارس من خلال استخدام الموارد الرقمية التعليمية، مع التركيز على دور مديري المدارس وقيادتهم من منظور استراتيجي تربوي، وفي سبيل تحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من مديري المدارس الاسبانية بلغت (١٤٢) مدير، وتوصلت أهم **نتائج الدراسة** إلى أنه توجد متغيرات تؤثر في لتحول الرقمي في المدارس مثل الدعم الفني، والملف المهني والشخصي للمدرين، والعمر، والخبرة في التدريس، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل حجم المدرسة والثقافة الرقمية.

3- دراسة Mbangula Daniel (2022) فعالية أدوار مديري المدارس في الأداء المدرسي: من وجهة نظر مديري المدارس.

هدفت الدراسة: الى فعالية مديري المدارس في أداء المدرسة وكيف يلعب مديرو المدارس دوراً رئيسياً في جعل المدرسة تعمل بشكل جيد من حيث النتائج الأكاديمية. علاوة على ذلك، وأهمية وجود قادة جيدين (مديري المدارس) في المدارس قادرين على المساهمة في فعالية المدرسة من حيث الأداء المدرسي. تم استخدام المنهج

المختلط في هذه الدراسة حيث تم استخدام البيانات الوصفية والإحصائية. بالإضافة إلى ذلك، شملت الدراسة 30 مشاركاً من مديري المدارس والمعلمين. أظهرت النتائج الدراسة: أن أغلبية المعلمين لا يتفقون على أن مديري مدارسهم ليسوا فعالين بدرجة عالية في حين يبدو أن بعض المديرين لا يعرفون جيداً معرفة فعالية أدوار مديري المدارس.

4- دراسة Nurudeen Olalekan (2023) إدارة المدرسة الثانوية.

هدفت الدراسة: إن دور مدير المدرسة الثانوية هو دور ذو مسؤولية وأهمية كبيرة. هم قادة المجتمع المدرسي، والمسؤولون عن الإدارة العامة وإدارة المدرسة، **نتائج الدراسة:** يلعب مديرو المدارس الثانوية دوراً حاسماً في تشكيل التجربة التعليمية للطلاب، وضمان بيئة تعليمية آمنة وداعمة، وتعزيز التميز الأكاديمي.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة:

- أكدت جميعها على أن هناك علاقة مباشرة في تأثير دور واداء مديري المدارس على الإدارة المدرسية وأن كل ما يستحدث من أساليب يؤثر في الأداء الإداري والفني داخل المدرسة.

- واعتمدت معظم الدراسات على توظيف المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها ، كما خلصت جميعها إلى ضرورة تطوير أداء مديري المدارس والقيادة .

جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

الحد المكاني وعينة الدراسة الميدانية وخصائصها

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من بعض الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وفي كتابة الاطار المفاهيمي والنظري.

خطوات البحث:

1- مفهوم عالم فوكا (VUCA World).

- 2- مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر .
- 3- التحديات والمعوقات القائمة التي تواجه الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر .
- 4- الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA .

الإطار النظري للبحث:

المحور الاول: مفهوم عالم فوكا (VUCA World)

من المهم بداية توضيح أن كلمة (VUCA) هي اختصار مكون من الأحرف الأولى لـ 4 كلمات أو تحديات إذا صح التعبير، وتشير مجتمعة إلى المكونات الرئيسية لعالم فوكا VUCA World، وهي التقلب Volatility، وعدم اليقين أو التأكد Uncertainty، والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity، وعلى سبيل التوضيح يعكس التقلب ما يشهده العالم من متغيرات متسارعة وتراجع للاستقرار يتزايد يوماً بعد يوم، مما يجعل التغيرات الكبيرة والصغيرة غير متوقعة وبشكل أسرع، ويشهد العالم حالة من التقلب لم يشهدها منذ عقود، كما أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية، على مستوى العالم وظهور عوامل وابتكارات جديدة خارجة عن المألوف، ولزيادة التنافسية وتغير تفضيلات الاشخاص وتوقعاتهم أصبحت أهم السمات المميزة لبيئة الأعمال الآن بأنها بيئة مضطربة، وغير قابلة للتوقع في ظل هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة في عالم متغير. (Philip Mong'are, 2024)

يستخدم لفظ عالم فوكا لوصف صعوبة القيادة في بيئة عمل لا يمكن او يصعب السيطرة عليها لاتصافها بأربع صفات تمثل كلمات أحرف الكلمة، وتاريخ هذه الكلمة يعود الى عام 1989 من قبل الجيش الأمريكي بعد انتهاء الحرب لوصف العالم الغامض شديد الاضطراب والتقلب. وفي نهاية التسعينات انتقل المصطلح لعالم الأعمال كما يطلق عليه بمسمى عالم فوكا (VUCA World)، ويتكون عناصر فوكا VUCA بالاتي: (Bennett, N, & Lemoine, 2014)

التقلب (Volatility)

يعبر عن طبيعة وديناميكية التغير، بسرعة تلك القوى المغيرة ومحفزات التغير، مثل اضطرابات الاحداث التي تؤثر على المؤسسات والأفراد.

عدم اليقين (Uncertainty)

يعبر عن حالة نقص المعلومات بشأن الواقع الحالي أو الأحداث الحالية وما سيقترن عليها من آثار، او ازيمات التغير التي تطرأ على المؤسسات.

الغموض (Ambiguity)

ويعني عدم وضوح العلاقات السببية وصعوبة تفسيرها، فلا أحد يدري كيف حدث هذا الشيء أو لماذا حدث؟ وتتشتأ عنها تفسيرات متباينة وآراء متعددة. وكمثال عليها اتخاذ بعض المؤسسات قرارات لما بعد الأزمة او اثناء مرحلة التغير، قبل التعامل مع الواقع وتحليله بطريقة سليمة.

التعقيد (Complexity)

يعني حالة تعقيد القوى، واختلاط القضايا، وعدم وجود سلاسل واضحة من السبب والأثر والارتباك الذي يحيط بالمؤسسة.

ويأتي تعريف صفات قادة مؤسسات قادة عالم فوكا كما يلي:

صفات قادة المؤسسات فى عالم فوكا (VUCA Prime):

قد طرأت صفات جديدة على البيئة وأصبحت تتصف بصفات فوكا، مما يجعل القادة يواجهون مهارات بيئة مليئة بالتحديات تستدعي اعداد أنفسهم مع رؤى جديدة وقدرات قيادة عالية المستوى. (KRAWCZYŃSKA-ZAUCHA, 2019)



شكل رقم (1) يوضح صفات قادة المؤسسات فى عالم فوكا (VUCA Prime)

مواجهة التقلب (Volatility) بالرؤية (Vision):

فالرؤية أكثر حياة في الأوضاع غير المستقرة وإذا تشبّع القائد وفريقه واستوعبوا رؤيتهم حينها يمكنهم مواجهة التقلبات بطريقة صحيحة ومادامت الرؤية حاضرة أمامهم فالوسائل والأنشطة والإجراءات التي تحققها محل للاجتهاد والنظر.

مواجهة عدم اليقين (Uncertainty) بالفهم (Understanding):

ينبغي أن يكون القادة ذو قدرة عالية على الفهم والتحليل والنظر إلى ما وراء خبراتهم الوظيفية وعدم تجاهل الحدس، وهذا يتطلب منهم تواصلًا دائمًا مع أفرادهم في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

مواجهة التعقيد (Complexity) بالوضوح (Clarity):

من خلال البحث العميق والدراسة لفهم حالة الفوضى في بيئة VUCA للوصول إلى حالة من الضبط للتفاصيل المرتبطة بها، وبالتالي اتخاذ القرارات الأقرب والأفضل لصالح سير العمل بالمؤسسة.

مواجهة الغموض (Ambiguous) بالرشاقة (Agility):

فالرشاقة تحمل معنى المرونة والتحرك السريع لتطبيق الحلول والتجاوب مع المتغيرات بسرعة ووعي.

تمثل بيئة فوكا VUCA اختصاراً لأربع عناصر أساسية، حيث يمثل كل حرف إحدى التحديات الفريدة من نوعها في البيئة، حيث يؤدي تأثير الأربعة جميعها في وقت واحد إلى تهديد قاتل يسحق أقوى القادة: (Nathan Bennett, 2024)

البيئة المضطربة (V) - Volatility

حرف ال (V) يشير إلى البيئة المضطربة أو المتقلبة هي البيئة التي يحدث فيها تغيير متكرر ولا يمكن التنبؤ بها، وكلما زاد تأثير التقلب وانعكاساته كلما زاد تأثيره على أعمال المؤسسة.

خصائص البيئة المضطربة: هو التحدي غير المتوقع أو غير المستقر وقد يكون غير معروف المدة، ولكن ليس بالضرورة من الصعب فهمه، وغالبًا ما تتوفر المعلومات اللازمة للتعرف على نوع التحدي.

كيفية التعامل مع البيئة المضطربة :

بالرؤية Vision: الرؤية هي عبارة رئيسية واضحة المعالم عن المكان الذي تتجه إليه المؤسسة، لذا يجب أن يتأكد القادة من وضوح الرؤية لدى جميع العاملين داخل المؤسسة، هو توقع مكان حدوث التحولات الحرجة، والتنبؤ بكيفية تأثيرها على الاهداف وأثر ذلك على المؤسسة واختبار السيناريوهات المختلفة.

بيئة عدم اليقين (U) : Çiçeklioğlu, H (2020)

الحرف (U) يشير إلى بيئة عدم اليقين، وتحدث عندما يكون هناك نقص في المعلومات المرتبطة بتكرار التغيرات الهامة في البيئة، وهنا يقل مستوى الثقة في القرارات المتخذة في بيئة عدم اليقين والتسرع في فهمها قد يكون أمر خطير، حيث أن نسبة التأكد تكون أقل من أي وقت آخر.

خصائص بيئة عدم اليقين: على الرغم من نقص المعلومات في بيئة عدم اليقين، إلا إن السبب والنتيجة الأساسية للحدث في الغالب تكون معروفة، ولذلك فإن التغيير ممكن ولكننا نجد صعوبة وحيرة في كيف التجاوب معه.

التعامل مع بيئة عدم اليقين بالفهم Understanding: عدم اليقين يعالج بفهم البيئة والبحث عن معلومات تساعدنا في إيجاد الحلول، وتعزز ثقتنا بها، لذا في هذه البيئة بالذات لا تتسرع حاول التوقف والنظر لما يحدث حولك والإستماع لكل رأي، والتخلي بالمرونة قدر الإمكان.

البيئة المعقدة (C) Complexity

يشير الحرف (C) إلى البيئة المعقدة والتي تحتوي على مواقف بها العديد من الأطراف والمتغيرات المترابطة، قد تتوفر بعض المعلومات أو يمكن توقعها، ولكن حجمها أو طبيعتها قد يكون من الصعب معالجتها.

خصائص البيئة المعقدة: البيئة المعقدة تحتوي مواقف بها العديد من الأجزاء والمتغيرات المترابطة، وتتوفر بعض المعلومات أو يمكن توقعها، ولكن بسبب حجمها أو طبيعتها قد يكون من الصعب معالجتها.

التعامل مع البيئة المعقدة بالوضوح Clarity: "الوضوح" هو مفتاح فهم المواقف المعقدة، حيث يحتاج القادة إلى التأكد من التعاون مع العاملين لإيجاد الحلول، لذا لا بد أن يكون القائد واضحاً جداً بشأن استراتيجيته ويكون مرناً بشأن كيفية الوصول إلى الهدف، حيث ينبغي تجنب السعي للكمال ومحاولة تقبل الجيد بما يكفي للخروج من الأزمة وفك شفرة البيئة المعقدة بالتدرّج.

بيئة الغموض (A): Ambiguity (A): (Mack, O., & Khare , A.) (2016)

يرمز لبيئة الغموض بالحرف (A)، وهي البيئة التي لا تظهر علاقات سببية واضحة بين العوامل المتوفرة، حيث لا يوجد تجربة سابقة لما يحدث في البيئة، فتجد نفسك تواجه المجهول، مع العلم أنه لا يوجد نقص في البيانات اللازمة للمعالجة والتفسير وتحليل الموقف.

خصائص بيئة الغموض:

في بيئة الغموض العلاقات السببية غير واضحة، لا توجد حالات سابقة لما يحدث، حيث تواجه المجهول.

التعامل مع بيئة الغموض:

بالرشاقة (Agility): للتعامل مع الغموض يجب أن تتسم القيادة بالرشاقة، والتي تعني قدرة القائد على التواصل مع الأفراد والمؤسسات على الفور والتحرك بسرعة في تطبيق الحلول، حيث يحتاج القادة إلى الاستماع جيداً والتفكير بشكل متباين عند مواجهة الغموض.

يجب أن ندرك أن بيئة فوكا (VUCA) بالرغم من مستوى التقلب والتعقيد وعدم اليقين والغموض التي ينطوي فيها، إلا أنها بيئة مليئة بالفرص التي تمثل تحديات للقادة، هي بيئة ريادية تتطلب مجموعة من الكفاءات الجديدة التي تنشأ الحاجة إليها، وتظهر مواهب جديدة ومختلفة من القادة التي تدير المؤسسات المختلفة في شتّى المجالات، لم نعهدها من قبل وتكون هي سبب نجاح أى مؤسسة وريادتها. (Paul Nemashakwe, 2024)

المحور الثاني: مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر:

يعد مدير المدرسة المسئول الأول في المدرسة وعليه تقع مسئولية الوظائف الأساسية لإدارة المدرسة (التخطيط – التنفيذ – التوجيه – التنسيق) وذلك وفقاً للسياسة العامة للتعليم والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة، ولقد اختلفت النظرة لعمل مدير المدرسة في الآونة

الأخيرة عما كانت عليه فى السابق، فلم يعد دوره مقتصرًا على النواحي الإدارية البحتة، بل أصبحت النواحي الفنية من أهم الأمور التي يوليها بالغ العناية والاهتمام، ومن مهام ومسؤوليات مديري مدارس التعليم الثانوي فى مصر ما يلي: (نبيل ، خليل ، 2014، ص17)

أ- المهام المتصلة بالعمل الإدارى: هى المهام والواجبات الأساسية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته فى سهولة ويسر، وتهتم هذه المهام والواجبات بالعملية التعليمية، بنفس درجة الإهتمام التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية وهذه المهام هى: (صلاح ، محمد 2021، ص 103)

- 1- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
 - 2- الإشراف على التقارير الخاصة بسير العمل بالمدرسة ورفعها للإدارات التعليمية.
 - 3- إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها.
 - 4- إدارة شئون الأفراد، والإشراف على حفظ النظام بين الطلبة، وإعداد الجداول الدراسية.
 - 5- إدارة المبنى المدرسى، والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة.
 - 6- مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.
- ب- المهام المتصلة بالجانب الفنى: هى المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين فى العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وطلبة ، بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وهذه المهام هى:

- 1- تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية المختلفة.
- 2- العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة فى وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسى للطلبة.
- 3- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.
- 4- العمل على تأسيس مركز فنى للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.
- 5- إتاحة فرص النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

مهام مدير المدرسة ودوره فى الرقابة: وهى التأكد من سير الاعمال فى إتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة التعليمية، ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها، وهى الوسيلة التي تتحقق بواسطة المدير من الأهداف الإدارية التي تسير بالإتقان

المطلوب وبأكبر كفاءة ممكنة، لا بد من المدير أن يتبع عملية التواصل والإتصال من خلال المواقف الإدارية والفنية لدى العاملين فهذا التواصل له أهمية بالغة، وهناك العديد من القرارات الوزارية. (محمد ، وحجازي، 2019، ص 26)

القرارات الوزارية التي تحدد مهام ومسؤوليات مدير المدرسة على النحو التالي: (التربية والتعليم، 2025)

القرار الوزاري رقم 74 لسنة 2014 بشأن مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة :

1- ونص القرار على ان تكون مهام مدير المدرسة يتضمن القرار التنظيم الذاتي للمدرسة والانشطة والمراجعة البيئية والصحة وإعداد مراجع توعية من انتشار الاوبئة وتشكيل لجنة صحية برئاسته.

القرار الوزاري رقم 306 لسنة 2014 بشأ إعادة تنظيم مجلس الامناء والاباء والمعلمين:

2- تشكل الجمعية العمومية للآباء اولياء أمور كافة تلاميذ المدرسة، بدعوة من مدير المدرسة وتحت رئاسته .

3- يشكل الجمعية العمومية للمعلمين على مستوى المدرسة من جميع معلمي المدرسة، ومدير المدرسة مديراً تنفيذياً.

4- يتولى مدير المدرسة بعد اعتماد المجلس للصرف اتخاذ الاجراءات التنفيذية لصرف المبالغ المعتمدة على البرامج والانشطة والخدمات المطلوبة.

5- توجه الدعوة من مدير المدرسة لكل من أولياء الامور والمعلمين والمعلمين لحضور اجتماع الجمعية العمومية موضحاً بها جدول الاعمال.

6- يدعو مدير المدرسة الاعضاء المنتخبين من أولياء الامور والمعلمين، وكذلك الاعضاء المنتخبين من قبل المعلمين وايضاً الاعضاء المعينين لأول اجتماع لمجلس الامناء والآباء والمعلمين لانتخاب رئيس المجلس ونائب له والمراقب المالي.

7- إتخاذ القرارات التعليمية بناءً على تحليل نتائج المعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة.

- القرار الوزاري رقم 287 لسنة 2016 بشأن لائحة الانضباط المدرسي يحدد مهام مدير المدرسة ونص القرار على النحو التالي: (وزارة التربية والتعليم, 2025)
- 1- توفير المناخ المناسب للطلاب والمعلمين على نحو يتيح لهم استثمار قدراتهم ويشجعهم على الابداع.
- 2- توفير وسائل التعلم المختلفة والتقنيات الحديثة.
- 3- متابعة مشكلات المعلمين والعمل على علاجها بما يراعى ظروفهم ويشعرهم بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي.
- 4- تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات.
- 5- اطلاع لجنة الحماية المدرسية على المشكلات الموجودة للعمل على حلها.
- 6- تعريف اولياء الامور بسياسات المدرسة بلغة مبسطة وإخبارهم فور إجراء أى تعديل عليها.
- 7- رفع وعى المعلمين على كيفية استخدام اساليب التهذيب الايجابي داخل الفصول بدلاً من العقاب البدنى أو النفسى.
- 8- تطبيق لائحة الانضباط المدرسي بما فيها من حقوق وواجبات واعداد سجل حصر المخالفات الشائعة والاساليب الوقائية والعلاجية تجاهها.
- 9- السماح بدخول أولياء الامور الى المدرسة لمتابعة أبنائهم فى المواعيد التي يتم تحديدها من قبل الادارة المدرسية شريطة أن تتم فى الاماكن المحددة ويحظر لأولياء الامور بالتجول داخل الحجرات المدرسية إلا لأسباب محددة وباتفاق مسبق.
- 10- اتخاذ الاجراءات اللازمة لاستبعاد أي أشخاص من خارج المنظومة التعليمية من يشيرون الاضطرابات أو يعرقلون العمل أو يعتدون على ممتلكات الغير أو المباني التعليمية أو الاشخاص الذين يحضرون للمدرسة بهدف لا يتفق مع الوظيفة الطبيعية للمدرسة.
- 11- اعتماد سجلات الانضباط للطلبة المخالفين والتقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة التعليمية.

12- إخطار أولياء الأمور في أسرع وقت ممكن حالة تعرض الطالب لآية أضرار أثناء تواجده بالمدرسة.

13- إبلاغ ولي أمر الطالب بتقرير مكتوب خلال 48 ساعة بالعقوبات التأديبية الموقعة على الطالب.

14- يتم تطبيق نظام الغياب الإلكتروني على الصف الأول الثانوي 2016/2017 ثم الصف الثاني في العام الدراسي الذي يليه ، والصف الثالث في العام الدراسي الذي يليهما.

د- من مسؤوليات مدير المدرسة الإدارة المدرسية: تحسين المنهج و العملية التعليمية، تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، الإشراف على برنامج النشاط المدرسي و تحسينه، القيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل، توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف، العمل الكتابي والمراسلات، العلاقات العامة والعمل مع البيئة، وضع السياسة و اتخاذ القرارات و تنفيذها - تفويض السلطة والمسؤوليات، تقويم العملية التعليمية. (صبري، فودة، 2021، ص 39)

هـ- مسؤوليات مدير المدرسة تجاه الطلاب : (محمد ، عبد المنعم، 2023، ص 18)

- 1- يتحمل مسؤولية حضور وغياب الطلاب والتأكد من انتظامهم بالدراسة
- 2- تشجيع الطلاب على العمل الجماعي داخل الاسرة المدرسية لخلق بيئة مدرسية نظيفة ومثالية
- 3- اقامة ايام مفتوحة لتكريم الطلاب المتميزين والموهوبين.
- 4- اقامة اللقاءات الخاصة بالتوعية الصحية الشاملة للطلاب.
- 5- متابعة الطاقات الشهرية للطلاب للوقوف على أدائهم التحصيلي ومتابعة نتائج اعمال التقويم
- 6- فهم مشكلات الطلاب، ومراعاة ظروفهم الاجتماعية والصحية
- 7- علاج المشكلات التي تواجه الطلاب ودائماً التواصل معهم.
- 8- تأديب الطلاب طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة، واعطاء الشهادات الخاصة بالبيانات عنهم.

9- التأكد من ان يتم تسليم الطلاب كافة ما يتعلق من أدوات مدرسية تخصهم تجاه العملية التعليمية.

و- المسؤوليات والمهام الوظيفية لمديري المدارس الثانوي العام, طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي والقرارات الوزارية المنظمة لعملهم للالتزام بها والعمل بمقتضاها, وذلك على النحو التالي: (دسوقي, العربي, 2021, ص 118)

- يمارس القيادة التربوية للمدرسة كما يشارك في مشروعات تطوير المناهج, وتحسين المدارس التي تقوم بها الإدارة التعليمية.
- يضع بيان برسالة المدرسة بما يتماشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد في وثائق الوزارة المختلفة.
- قيادة العاملين بالمدرسة في عملية وضع رؤية مستقبلية تساعده في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير.
- التأكد أن الأهداف الموضوعية تتماشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات الطلاب وأولياء الأمور.
- التأكد من أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة.
- يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية ويتأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.
- يكون على علم تام بالمعايير القومية للتعليم ويعمل بشكل مستمر على تأهيل المدرسة لتطبيقها.
- يعمل بصورة بناءة على إشراك العاملين والحصول على دعمهم في مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات في المناهج الدراسية.
- التأكد من البرامج التدريسية والمقررات التي يتم تدريسها بما يتماشى مع أهداف المدرسة.
- يساعد في تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المناهج.

يحتل مدير المدرسة هو صاحب أهم المناصب الادارية في المدرسة حيث يكون المثل الأعلى الذي يحتذى به الطلبة والمعلمين وجميع افراد العمل التربوي, فإن مدير المدرسة هو صاحب مسؤولية تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية إلى جانب تطوير وتحسين أداء المعلمين عن طريق جعلهم يلتحقون في البرامج والورش التدريبية التي تساعد على تلبية احتياجات المدرسة. (إبراهيم , السيد 2019, ص 176)

ان نظام المدارس الثانوية رقم (2) لسنة 1977 قد افرد مادة خاصة لهذا الغرض وهي المادة (24) تتلخص مهام وواجبات مدير المدرسة بما يلي: (أشرف , أحمد, 2011, ص 46)

- 1- اعداد الخطة السنوية والاشراف على تنفيذها.
- 2- الاشراف على سير التدريس, الاشراف على جدول توزيع الحصص وجدول الدروس الاسبوعي.
- 3- تنظيم النشاطات اللاصفية والاشراف على تنفيذها.
- 4- رفع المستوى العلمي لدى الطلبة ، ومراعاة الفروق الفردية. ارشادهم وتوجيههم ورعاية الموهوبين منهم ، توفير الرعاية الصحية لهم ، تكريم المبدعين منهم.
- 5- متابعة المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها.
- 6- توطيد العلاقات الانسانية بالمدرسين العاملين في المدرسة من خلال (المساعدة على فهم ادائهم المهني ، المساعدة على التدريس والتطوير المهني، وحل مشاكلهم و تقويم اداءهم ورفع التقارير عنهم.
- 7- التعاون والتنسيق مع الهيئات التدريسية, وتوثيق صلة المدرسة بالبيئة والمجتمع المحلي
- 8- تنظيم اجتماعات مجالس الاباء والمدرسين, والمحافظة على ضبط النظام في المدرسة.
- 9-التطوير الذاتي والابداع في العمل الاداري واجراء التقييم الذاتي للمدرسة

10- توفير الاثاث واللوازم المدرسية والوسائل التعليمية والعناية بها, ومتابعة منصة التعلم الالكتروني واداء المدرسين وتفاعل الطلبة معهم.

المحور الثالث: التحديات والمعوقات القائمة التي تواجه الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

يرتبط مدى تقدم المجتمعات وازدهارها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدم التعليم وتطوره، وخاصة بما يحدث من تطورات وتحديات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، وهذا يحتاج إلى قيادة قوية ومرنة تتجح في مواجهة هذه التحديات، وأن أي علاقة بين القادة والمرووسين مرتبط بنقدم المؤسسات وتطورها، أصبح دور مدير المدرسة الثانوية العامة له اهمية كبيرة في مواجهة تلك التحديات للوصول الى مدرسته الى بر الامان في ظل الأحداث والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات التعليمية بشكل عام، ومن هذه التحديات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر هي كالتالي: (محمد , راضي, 2018, ص91)

1- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر عن تحقيق وظائفها لتقيدها بالأساليب التقليدية في ممارستها لنشاطها وضعف مسيرتها للمتغيرات العالمية المعاصرة.

2- ضعف مسيرة الأساليب الإدارية للتغيرات السريعة المتلاحقة مما أصابها بالجمود.

3- ضعف وسائل الاتصال مما يعوق الإدارة عن القيام بوظائفها واعتمادها على وسائل اتصال تقليدية روتينية.

4- غياب الأساليب الإدارية المعاصرة في مجال إدارة المدرسة، بسبب ضعف الإمكانيات.

5- ضعف فهم إدارة المدرسة الثانوية العامة للأساليب الإدارية والمتغيرات المعاصرة.

6- قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة عن تحقيق وظائفها من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم.

7- وجود أعداد من الموظفين في وظائف إدارية غير مؤهلين لها ولا صلة لهم بها مما يعوق الإدارة عن تحقيق أهدافها.

8- مازال التركيز في العمل الإداري على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح.

- 9- تداخل الاختصاصات وتكرار نفس الأنشطة لدى أكثر من منصب أو وظيفة.
 - 10- تحويل عدد من المعلمين في وظائف إدارية غير مؤهلين مثل معلم يشغل وكيل شئون الطلبة وآخر يشغل وظيفة وكيل شئون العاملين.
 - 11- عجز مديري المدارس الثانوية العامة عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، لعدم قدرتهم على ذلك خوفاً أن تكون بعض القرارات سبباً في عزلهم من وظائفهم.
 - 12- تتمثل في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر كل أغراض البيروقراطية مما يؤدي إلى عدم مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرارات.
- ويتضح مما سبق أن المدارس تواجه العديد من التحديات في الإدارة وتعوق عمل ومهام مدير المدرسة الثانوي العام ويؤدي الى ضعف المستوى والتأثير في تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة منها الآتي: (ألفونس, قزمان, 2023, ص 59)

1- نقص الكوادر المؤهلة:

تعاني العديد من المدارس من نقص في الكوادر التعليمية والإدارية المؤهلة، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم وإدارة المدرسة بشكل عام، هذا النقص يؤدي إلى زيادة الأعباء على الكوادر الحالية في المدرسة، مما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

2- ضعف البنية التحتية:

العديد من المدارس تفقر إلى البنية التحتية المناسبة مثل الفصول الدراسية المجهزة، المختبرات، والمرافق الرياضية، هذا النقص يؤثر على قدرة المدرسة على تقديم تعليم جيد ومتطور.

3- ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة:

بالرغم من التقدم التكنولوجي الهائل، لا تزال العديد من المدارس تعتمد على أساليب تدريس وإدارة تقليدية، مما يجعلها غير قادرة على تلبية متطلبات العصر الرقمي.

4- قلة الموارد المالية:

تعاني العديد من المدارس من نقص في الموارد المالية، مما يحد من قدرتها على توفير التجهيزات والأنشطة اللازمة لتطوير العملية التعليمية.

5- ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي

التواصل الجيد بين المدرسة وأولياء الأمور ضروري لضمان متابعة مستمرة لأداء الطلاب وحل المشكلات التي قد تواجههم. إلا أن ضعف هذا التواصل يؤدي إلى تفاقم المشكلات التعليمية والسلوكية.

تعتبر الإدارة المدرسية أساساً لتحقيق تعليم ذو جودة عالية، من خلال التعرف على التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية وتطبيق الحلول الحديثة، يمكننا تحسين التعليم وتطوير بيئة مدرسية تساهم في تنشئة جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل، ومن هذه التحديات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية العامة هي: (صلاح، وامين، 2018، ص 173)

أ - الإدارة المدرسية متمركزة حول نفسها، عازفة عن أسلوب المشاركة، بطيئة في تسيير الأمور متبعة الأسلوب المركزي بعيدة عن العمل بروح الجماعة.

ب- غياب الفهم والوعي بأهمية المشاركة في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة من مجالس الآباء والامناء.

ج- ضعف تعاون المجتمع المحلي مع إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة في الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلى لعدم وعيهم بأهمية الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة.

التحديات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر منها: (شريف، صبرى، 2021، ص 84)

أ - تحديات تتعلق بالمعلمين:

ب - تحديات تواجه مدير المدرسة عند تنفيذ المناهج بالمدرسة:

ج - تحديات تتعلق بالطلاب:

د - تحديات تتعلق بالأبنية التعليمية والإمكانات المادية:

هـ - تحديات تتعلق بالبيئة المحيطة:

وسوف يتناول البحث الحالي النقاط السابقة بالتحليل كما يلي:

أولاً: تحديات تتعلق بالمعلمين:

- 1- عزوف المعلمين عن أجراء البحوث الاجرائية يعكس الواقع الحالى عن غياب ممارسة البحوث الاجرائية وغياب اسلوب القيادة التشاركية.
- 2- ضعف اشتراك المعلمين فى الدورات التدريبية، وقلة تحديد احتياجات معلمي التخصص من قبل المشرف التربوي، و نقص الوعى وقلة الادراك لأهداف عملية التطوير التربوي.
- 3- قلة المهارات والقدرات لدى المعلمين والاداريين لعملية التطوير والتغيير.

ثانياً: تحديات تواجه مدير المدرسة عند تنفيذ المناهج بالمدرسة:

- 1- غياب قدرة التغيير مما يحول دون تعزيز المناخ فى تطوير المناهج بحيث يمس الأساليب والمهارات الفنية، مع غياب الفرص المتاحة للمتخصصين بالتعليم والمهتمين بتطوير العملية التعليمية للمشاركة الحقيقية.
- 2- قلة انسجام الأهداف مع الواقع وضعف الناحية التنظيمية في بعض مفردات المناهج التربوية والنفسية.
- 3- تطوير المناهج عملية معقدة تحتاج إلى جهد ووقت وخبرات كثيرة، وتتوقف نتائجها إلى حد كبير على مدى استثمار طاقات المتعلم بالأسلوب المناسب، ناهيك عن أن شاره لا تتحقق بالصورة المرجوة إلا إذا وجدت خطة مستمرة وتوافرت الإمكانيات المناسبة.
- 4- الافتقار إلى الطرق والوسائل العلمية المتخصصة والمناسبة من أجل القيام على تنظيم ومعالجة المعارف والمعلومات التي تم جمعها.

ثالثاً: تحديات تتعلق بالطلاب:

تحديات تواجه مدير المدرسة تجاه الطلاب في مدارس الثانوية العامة: (عسقلانى، اسامة، 2022، ص71)

- 1- الضغوط الأكاديمية: تعتبر ضغوط الدراسة والامتحانات من أكثر الضغوط التي تواجه الطلاب في المرحلة الثانوية، فقد يواجه الطلاب ضغوطاً كبيرة من أجل تحقيق التفوق الدراسي وتلبية توقعات الأهل والمجتمع.

2 - **التحديات التكنولوجية:** في الوقت الحالي يعاني الكثير من الطلاب وخاصة الطلاب في مدارس الثانوية العامة من الاستخدام المفرط للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وغيرها من الوسائل التكنولوجية، مما يؤثر بشكل كبير على تركيزهم وأدائهم الأكاديمي.

3 - **الضغوط الاجتماعية:** تعتبر الضغوط الاجتماعية من أهم الضغوط التي يواجهها الطلاب في مدارس الثانوية العامة، مما يؤثر بشكل كبير على أدائهم الأكاديمي وصحتهم النفسية.

4 - **التوازن بين الحياة الأكاديمية والشخصية:** التوازن بين الحياة الأكاديمية والشخصية يعتبر من أصعب المشاكل، التي يمر بها الطلاب في مدارس الثانوية العامة، حيث يكون من الصعب على الطلاب تحقيق التوازن بين الدروس والواجبات المنزلية والأنشطة المدرسية والرياضية والاجتماعية.

5. **القرارات المهنية والتعليمية:** اتخاذ قرارات مصيرية بشأن المسار الوظيفي، واختيار الجامعة أو الكلية التي يرغب الطلاب في الالتحاق بها بعد التخرج يعتبر من أكثر المشاكل التي تواجه الطلاب في مدارس الثانوية العامة، مما يجعلهم يشعرون بالضغط والارتباك لأنهم يجب عليهم اتخاذ قرارات حاسمة ومصيرية تؤثر على مستقبلهم.

رابعاً: **تحديات تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام تتعلق بالأبنية التعليمية والإمكانات المادية:** (يسري , وسالم, 2023, ص72)

- 1- وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية وتربوية.
- 2- نقص المباني المدرسية، وعدم صلاحيتها للعملية التعليمية، حيث تشير الإحصاءات الى أن أحوال 40% من هذه المدارس غير صالحة.
- 3- التأثير بتوافر التمويل اللازم: يتأثر تطوير القدرة المؤسسية بكم الميزانية المخصصة لها والتمويل اللازم لدعمها وتطويرها، والتي تقوم بدور مهم في تعزيز هذه القدرة من خلال تمويل البرامج إعداد وتأهيل المعلمين، وكذلك دعم الانشطة الطلابية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية.
- 4- قلة وجود خط هاتف آخر في كل مدرسة للبريد الالكتروني والشبكة العنكبوتية للأغراض التعليمية.

خامساً: تحديات تواجه مديري مدارس الثانوية العامة تتعلق بالبيئة المحيطة: (محمد المصري، 2023، ص 83)

- 1- ضعف مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التي تتصل بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- 2 - قلة مساهمة المجتمع المحلي في الأنشطة التعليمية المختلفة التي تقدمها المدرسة، وضعف أقبال أولياء الأمور على الأنشطة المدرسية.
- 3 - قلة تقديم المجتمع المحلي للدعم المالي للمدرسة، وتزويدها بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة.
- 4 - قلة الإمكانيات المادية المتاحة بالمدرسة، والمشاركة العشوائية من جانب بعض أولياء الأمور.
- 5 - عزلة المدرسة عما يحدث حولها في المجتمع المحلي ، وضعف المشاركة المجتمعية بين مدارس التعليم الثانوي العام وباقي منظمات ومؤسسات المجتمع المحلي.
- 6- قلة المناخ التشاركي بين المدرسة والمجتمع المحلي (البيت والمدرسة) وتقاسم المسؤولية بما يتوافق مع المستهدف (الطالب) والطموح المراد الوصول إليه.
- 7- ضعف اكتمال تجهيزات مصادر التعلم في بعض المدارس الثانوية العامة.

المحور الرابع: الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA:

تعد البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية للمدرسة أحد أهم العوامل المساعدة للنجاح المؤسسي التعليمي، وعليه يجب إدارتها بالشكل الصحيح بما يمكن لمدير المدرسة من اتخاذ القرار الصحيح، وتطوير أدائه الإداري لمواجهة بيئة التحديات، والتعامل مع التهديدات التي تؤثر على الاداء الإداري له، وعليه نعرض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA:

- 1- وضع خطط واضحة ضرورية تنفذ بالتدريب أثناء الخدمة لكل مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي العام والمعلمين، وذلك لفهم طبيعة التحديات والمتغيرات، التي تواجه

مديري مدارس التعليم الثانوي، والتي تؤثر على أدائهم الإداري، وترسيخ مفهوم عناصر فوكا ومضمون عالم فوكا، وكيفية مواجهة عناصرها.

2- توضيح لبعض الاستراتيجيات لمساعدة قادة المؤسسات التعليمية لمواجهة عالم فوكا VUCA واستخدام نموذج فوكا للقيادة في إدارتهم للمؤسسات التعليمية.

3- يتم تدريب مديري من خلال برامج من متخصصين في إدارة الازمات، من خلال وحدة التدريب بالإدارات التعليمية، الى فهم متعمق لقدرات واستراتيجيات لمدارسهم للاستفادة من الظروف المتغيرة السريعة ، فمن خلال الفهم يتم التركيز على نقاط القوة لديهم مع محاولة القضاء على نقاط الضعف، بالإضافة الى ذلك فالفهم يتطلب التعرف على كل وجهات النظر ولا يقتصر الأمر على سماع وجهات النظر المؤيدة فقط، فهذا ينطوي على خطر كبير في فقدان وجهات النظر البديلة، وبدلاً من ذلك ترسخ القيادة الى الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال التفاعل المباشر.

4- العمل على توفير النيات للتواصل الفعال بين مديري مدارس الثانوية العامة والادارة التعليمية العليا لمواجهة التحديات.

5- التدريب على تنمية مهارات التفكير بكل أنواعها لدى مديري المدارس مثل (التفكير الإبداعي والابتكاري والنقدي والحل الإبداعي للمشكلات والتفكير الاستراتيجي)، بالإضافة إلى اكتساب مهارة استشراف المستقبل والتي تمكنه من رسم المستقبل قبل حدوثه وخلق المستقبل الذي يريده، كما يفضل دعم العاملين المفكرين بشكل مستقل حيث لديهم قدرة على اتخاذ قرارات صحيحة في اللحظات المناسبة، مما يساعد على حل المشكلات المعقدة داخل المؤسسة التعليمية.

6- تشجيع شبكات العمل داخل المؤسسات التعليمية، بدلاً من التسلسل الهرمي البطيء في العمل فهي الأفضل للوصول لأفضل الحلول، وتؤكد من توافر التواصل المفتوح بين العاملين بالمدرسة، وذلك يأتي من قبل الوزارة في إصدار اللوائح والقوانين التي تدعم ذلك.

7- التكيف مع التغييرات

- الاستعداد لقبول التغييرات التي تحدث في بيئة العمل.

- التعلم المستمر: الاستعداد لتعلم مهارات جديدة وتحديث المعرفة لكي يتم التمكن من التكيف مع التغييرات.

- التواصل الفعال: القدرة على التواصل الفعال مع فريق العمل لكي يتمكن من فهم التغييرات والاستجابة لها.

8- يجب على مديري مدارس الثانوية العامة اتخاذ كافة التدابير لمواجهة تحديات والأحداث في بيئة فوكا, وإصدار قرارات وقوانين تساعد تلك الإجراءات, في مواجهة الأحداث والتحديات, متوافقة لطبيعة وبيئة المدرسة التي يعمل بها.

9- على وزارة التربية والتعليم تفعيل مادة علمية تدريبية, يتم توزيعها على وحدات إدارة التدريب داخل الوزارة, وعلى وحدات التدريب بالمديريات التعليمية والإدارات التعليمية والمدارس, مضمنها, مواجهة عناصر عالم فوكا الأربعة, وهي

مواجهة التقلب (Volatility) بالرؤية (Vision)

مواجهة عدم اليقين (Uncertainty) بالفهم (Understanding)

مواجهة عدم اليقين (Uncertainty) بالفهم (Understanding)

مواجهة الغموض (Ambiguous) بالرشاقة (Agility)

ويتم تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام على ذلك لتطوير أدائهم في مواجهة التحديات والأحداث المتسارعة.

10- لا يتم تكليف أي مدير مدرسة بمرحلة الثانوية العامة قبل الحصول على دورة تدريبية, في تطوير أدائه الإداري وكيفية التعامل مع التحديات والأحداث التي تؤثر على أدائه الإداري.

المراجع:

أولاً - المراجع العربية:

- 1- إبراهيم أحمد السيد, تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة, مجلة كلية التربية س2, ع7, 2020 ص ص 26 - 64.
- 2- أسامة عبد الوهاب عسقلانى, المشكلات التى تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام فى محافظة الجيزة من وجهة المديرين والمعلمين, رسالة ماجستير, معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة. 2022 - ص ص 259-302
- 3- أسماء محمد محمد المصري, تطوير التعليم الثانوي العام الحكومي في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030), مجلة كلية التربية - جامعة دمياط. 2022م ص ص 229-257
- 4- أشرف السعيد أحمد, تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادى الإستراتيجية, مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة. 13 ، ع 30 ص ص 262 - 285
- 5- أمينة شريف صبرى فودة, المشكلات التى تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الاسكندرية, رسالة دكتوراه , كلية التربية, جامعة الاسكندرية ., أكتوبر 2022م ص ص 427 - 457
- 6- أمين محمد عبد السلام راضي, متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة, مجلة كلية التربية ببها. 2022, ص 189 ص 256
- 7 - إيمان حمدى رجب زهران , تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية, مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر - ع173, ج1, 2018, ص 68

8- دعاء محمد عبد المنعم, دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030, المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط .

9- رهام صلاح امين محمد, تطوير الأداء الإدارى لمديرى المدارس الثانوية على ضوء مدخل إدارة التميز , مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. أكتوبر 2022م ص ص 427 - 457

10- عمر سالم عبد الدائم, واقع مشكلات الإدارة المدرسية فى مدارس الثانوية ببلدة زلتين بالبييا, المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة مصراتة, مجلة كلية التربية. 2018م ص ص 229-255

11- محمد دسوقي العربى, الأساليب التى يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجى لدى العاملين بها , مجلة كلية التربية بينها. 2021, ص ص 177 - 289

12- محمد صبحي زكي أحمد, القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.

13- مشاعل بنت هزاع المريخي, تحسين الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي, مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية.

14- داليا ألفونس قزمان, تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي, مجلة كلية التربية, جامعة اسيوط.

15- ناصر ضيف الله العتيبي, التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية وإمكانية الاستفادة منها في دولة الكويت "دراسة مقارنة", جامعة اسيوط- مجلة كلية التربية. أكتوبر 2022م ص ص 427 - 457

16- نبيل سعد خليل, إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة, دار الفجر للنشر, 2014.

- 18- نهلة سيد أبو عليوة, نماذج فوكا VUCA للقيادة بمؤسسات التعليم لمواجهة تحديات عالم فوكا VUCA,مجلة الإدارة التربوية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, المجلد 44، العدد 44، أكتوبر 2024
- 19- وفاء محمد أحمد سيد, تصور مقترح لتفعيل دور التنقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية, المجلة التربوية لتعليم الكبار. 2023م ص ص 229-255
- 20- هاني عبد المعطي أحمد محمد الجاربه, دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية, 2020, مجلة كلية التربية.
- 21- يسري سالم, مدير هيئة الإبنية التعليمية - جريدة المال والإعمال- الأربعاء, 24 يناير - 2018

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Yoder-Wise, P. S. . From VUCA 2.0: Surviving today to prosper tomorrow. Nursing Education Perspectives,2021
- 2- Bill George. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world>
- 3 - Bill George. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world>
- 4 - Tatyana V. Korsakova- Higher Education in VUCA-World: New Metaphor of University- https://www.researchgate.net/publication/355345753_Strategy_and_Strategic_Leadership_in_Education_A_Scoping_Review.
- 5 - Nelda et al- The strategic impact of the school principal's leadership of the digital transformation of school.sPersonnel Review, Vol 49 No (3), p2-2020-
- 6 - Marisa Carvalho- Strategy and Strategic Leadership in Education: A Scoping Review- https://www.researchgate.net/publication/355345753_Strategy_and_Strategic_Leadership_in_Education_A_Scoping_Review. October 2021
- 7- Paul Nemashakwe- LEARNING AGILITY AMONG EDUCATIONAL LEADERS: A VUCA-READY LEADERSHIP COMPETENCY- https://www.researchgate.net/publication/354432053_LEARNING_AGILITY_AMONG_EDUCATIONAL_LEADERS_A_VUCA-READY_LEADERSHIP_COMPETENCY- September 2021

- 10 – Paul Nemashakwe. https://www.researchgate.net/publication/378401596_The_Necessity_of_Effective_Leadership_in_a_VUCA_Environment_A_Conceptual_Discussion / February 2024
- 11 – Pamela Lemoine– Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections– Journal of Education and Development; Vol. 3, No. 2; August, 2019 ISSN 2529-7996 E-ISSN 2591-7250
Published by July 2022
- 12 – Adaptive Leadership: Navigating a VUCA World– <https://www.newmetrics.net/insights/adaptive-leadership-navigating-a-vuca-world>
- 13 – Markus Peschl: What is the Future of Education in the VUCA World. <https://www.thelivingcore.com/en/the-future-of-education-is-the-school-of-the-future/> 26. January 2024
- 14 – Goderdzi Buchashvili, Leadership Challenges and the Role of Education in Forming Leaders in VUCA World. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80262-325-320220011/full/html> .August 2022