



نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل فى مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية

بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فى فلسفة التربية تخصص
(إدارة تربوية)

إعداد

أسامة عبد الوهاب توفيق عسقلاني

متابع بإدارة أطفح التعليمية

إشراف

أ.د/ نهلة سيد حسن

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة حلوان

أ.م.د/ عزة أحمد الحسيني

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة حلوان

مستخلص البحث:

هدف البحث الى كيفية استخدام نموذج فوكا 2.0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، ويمكن أن يساعد هذا النموذج القادة التربويين في مدارس التعليم الثانوي العام، لمواجهة تحديات عالم فوكا، ولتحقيق ذلك تم تناول شرح اختصار عالم VUCA وما يرمز اليه كل حروف من الحروف السابقة، يشير الى التقلب (Volatility) ، وعدم اليقين (Uncertainty) ، والتعقيد (Complexity) ،والغموض، (Ambiguity)، كما تناول البحث عرض الآليات المقترحة لاستخدام نموذج فوكا 2.0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

Abstract:

The research aimed to how to use the VUCA 2.0 leadership model to improve the work environment in general secondary schools in the Arab Republic of Egypt , This model can help educational leaders in general secondary schools to meet the challenges of the VUCA world , To achieve this, an explanation of the VUCA world abbreviation and what each of the previous letters symbolizes was discussed, indicating Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. The research also addressed the proposed mechanisms for using the VUCA 2.0 leadership model to improve the work environment in public secondary schools in the Arab Republic of Egypt.

المقدمة :

يشهد العالم اليوم كثيراً من المتغيرات والتحولت العالمية التي كان لها تأثير على التعليم ولاسيما الإدارة التربوية، 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. (1)

وتشهد بيئة الإدارة اليوم الكثير من التحديات التي خلفتها التغيرات السياسية والاقتصادية والبيئية، ولم يعد الاحتماء بالخبرات التراكمية يجدي نفعاً، كما أن التغيرات والاحداث، منها البيانات الرقمية المتسارعة التي عجلت بظهور بدائل منافسة قوية بحجم سقف التطوير الحاصل في العالم، تلك التقلبات أثرت سلباً على المؤسسات بكافة أحجامها وبالتالي تحتاج إلى دراسة عميقة تقوم على منهجية واضحة لإدارة الأزمات، وتمنحها قوة لمواجهتها في المستقبل ويتطلب الحفاظ على المؤسسات واستمرارية عملها في عالم ملئ بالمتغيرات والتحديات، في حاجة ملحة تستوجب ضرورة البحث عن طرق إدارة البيئة الصعبة، أو التأقلم معها بما لا يؤثر سلباً على هذه المؤسسات، وبناءً على هذه التحديات والمتغيرات المتسارعة، ظهر مصطلح عالم فوكا VUCA حيث يعتبر عالم فوكا VUCA منهجية إدارية لتلك البيئات الصعبة، تمنح القيادة الإدارية القدرة على التعامل مع تلك الأعراض وكيفية تجاوزها، يعبر مصطلح عالم الفوكا عن مفهوم البيئة التنظيمية التي تعاني من الأزمات والصراعات، وبالتالي تكون بيئة صعبة. (2)

ويواجه العالم الآن فترة غير مسبوقة من حيث كم التحديات وسرعة التغيرات وتلاحقها، مما أفرز بدوره حالة من الارتباك وعدم اليقين، وازدادت باطراد احتمالات التعامل مع الأزمات خلال السنوات القليلة الماضية، وأصبحت مواجهة هذه الأزمات ضرورة لا بد منها، وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ

¹ - منال البرودي، القائد المتميز أسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥، ص ١٧

² - بخيبة سعيد، عبد مرزوق، عالم الفوكا " VUCA " واستشراف المستقبل، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٢١، ص ٩

إلا أن الوعي بأهمية إدارتها لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة؛ حيث كان لتفاهم الأزمات وتنوعها بشكل ملحوظ، واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف والاتجاهات تأثير كبير على المجتمع ومنظماته ومؤسساته التعليمية بشكل عام وعلى المدرسة الثانوية بشكل خاص، حيث انها تمثل أخطر المراحل التي يمر بها الطلاب، لأنها تتسم بتغيرات فسيولوجية ونفسية حادة، مما يسبب انواعاً من الأزمات تتطلب الاستعداد الجيد من القيادة لإدارتها، وأصبح عالم الأزمات والتحديات والتقلبات جزء منا كما أننا جزء منه، وهو واقع فينا كما أنه يحيط بنا، أن اعترافنا بضرورة الأزمات والتحديات يتطلب أن تكون الازمات والتغيرات في الاحداث أكثر حضوراً في وعينا، وحتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها، بل الاستفادة من ايجابياتها، ولقد وضح يقيناً أن الأزمات والتغيرات تمثل معالم طريق طويل ممتد من الماضي الى الحاضر الى المستقبل، وعلى القيادة داخل المؤسسات التعليمية أن تعي ذلك جيداً.^(٣)

يحتاج قادة المؤسسات التعليمية اليوم إلى القدرة على الرؤية من خلال الفوضى للحصول على رؤية واضحة لمؤسساتهم، ويجب عليهم تحديد الاتجاه الحقيقي لمؤسساتهم: مهمتها وقيمها واستراتيجيتها، يجب أن يخلقوا وضوحاً حول هذا الاتجاه الحقيقي ويرفضوا السماح للأحداث الخارجية بإخراجهم عن مسارهم أو التسبب في إهمالهم أو التخلي عن مهمتهم ، والتي يجب أن تكون ضوء إرشادياً لهم، و التركيز على الاستدامة، مع وجود الرؤية يحتاج القادة الى فهم متعمق لقدرات واستراتيجيات مؤسساتهم، للاستفادة من الظروف المتغيرة السريعة ، فمن خلال الفهم يتم التركيز على نقاط القوة لديهم مع محاولة القضاء على نقاط الضعف، بالإضافة الى ذلك، الفهم 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 يحتاج القادة الى الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال التفاعل المباشر مع الأحداث في بيئة العمل لتحسين هذه البيئة، كما يشهد العالم المعاصر تغيرات جذرية في كافة مجالات الحياة، الأمر الذي يمكن معه

^٣- سعد احمد قرني، آليات مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية بالمدارس الفنية بمصر في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد وبعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد السابع والعشرين، العدد مايو ٢٠٢١

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

القول أن عالماً جديداً آخذاً في التشكل، وأن المجتمعات الآن يعاد صياغة أسس تنظيمها، وأساليب العمل والحياة فيها. (٤)

مشكلة البحث:

يشغل التعليم الثانوي العام وقيادته مكانة مهمة في السلم التعليمي، ويعمل في إطار سياسة تعليمية عامة تسعى إلى تنمية المجتمع، وتحقيق أمنه ليكون مواكباً للتغيرات الحادثة فيه، الأمر الذي يفرض ضرورة أن تصبح المدرسة الثانوية منظمة تعلم قادرة على تحقيق الطموحات والأهداف المرسومة، ويمكنها أيضاً مواجهة التحديات التي يفرضها عصر المعرفة والتقدم التكنولوجي، وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف التعليم الثانوي المنشودة يأتي من تبنى ثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي، وتبنى مدخل إداري يمكن من خلاله تحسين أداء العاملين بالمدرسة، ومن هنا يأتي بعض المعوقات الخاصة بالقيادة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام في مصر ومنها.

١- ضعف القيادة المدرسية الحالية في خلق إدارة قائمة على المواءمة والتغير باستمرار مع التحديات والاحداث المتسارعة ، وتوفير البيئة التنظيمية، وأساليب العمل وإثارة الدافعية نحو تحمل المسؤولية ، كما أن المناخ الإداري السائد داخل المدارس الثانوية لا يشجع على الإبداع والابتكار، نظراً لتمسك القيادات المدرسية بالأساليب التقليدية في مواجهة التحديات والاحداث خوفاً على أماكنهم الوظيفية. (٥)

٢- اهمال دور التنقيف الإداري لدى القيادة المدرسة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية ودور القيادة في توعية رؤوسهم بأساليب مواجهة الازمة وكيفية الوقاية منها، مع غياب المعلومات وإساءة فهمها. (٦)

4 - Yoder-Wise, P. S. . From VUCA 2.0: Surviving today to prosper tomorrow. Nursing Education Perspectives, 2021

٥- هاني عبد المعطي أحمد محمد الجارية، دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، مجلة كلية التربية المجلد ٤٢، العدد ٢٠٠، أكتوبر ص ٤٤٣،

٦- أمينة شريف صبري فودة، المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الاسكندرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة ٢٠٢١، ص ٤

٣- قلة الاعداد والتدريب أثناء الخدمة لكل من قيادات مدارس المرحلة الثانوي العام والمعلمين وعدم حصول الغالبية منهم على دورات تدريبية تواكب التحديات العالمية المتسارعة والجديدة في شتا المجالات الاقتصادية والسياسية والتعليمية والاجتماعية. (٧)

٣- ضعف توفر متطلبات أبعاد الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر. (٨)

أسئلة البحث:

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

كيف يتم الاستفادة من نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية؟

وينفرد من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما التحديات القائمة التي تواجه قيادة مؤسسات التعليم فى عالم فوكا؟

٢ ما واقع قيادة مدارس الثانوي العام في مص؟

٣- ما الآليات المقترحة لاستخدام نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل فى مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية؟

أهداف البحث:

تحسين بيئة العمل فى مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية.

٧- أمين مجد عبد السلام راضي ٦ متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة

تحديات العولمة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد(١١٦) اكتوبر ج (٦) ٢٠١٨

^٨ - أحمد كامل الرشيدى: مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، دار البحري للطبع والنشر، ٢٠١٦، ص٦٣

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في التالي:

قد يفيد البحث القيادة بمدارس مرحلة التعليم الثانوي في أدائهم لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة فوكا VUCA ، وتطبيق نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بمصر.

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:

بيئة العمل - Work environment: هي كافة العناصر المحيطة بالعامل والتي تؤثر على أداءه الوظيفي وإنتاجيته في العمل يوميًا، وتشمل هذه العناصر ثقافة التنظيمية من التواصل بين العاملين، وأهداف المؤسسة ورسالتها، وهي البيئة والجوانب الاجتماعية والظروف المادية التي يؤدي فيها العامل وظيفته.^(٩)

وبيئة العمل - هي مجموعة متغيرات واحداث تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة او الوظيفة ، وتعتبر عن ثقافة المؤسسة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر، وكل بيئة عمل تختلف عن أخرى.^(١٠)

التعريف الاجرائي: هو عملية مخططة ومنظمة لتحسين اداء العمل من النواحي الإدارية والفنية في مدارس التعليم الثانوي العام لتطبيق أفضل الممارسات العملية في ضوء نموذج فوكا 2,0 للقيادة

مرحلة الثانوي العام - General secondary stage: مدة الدراسة في مرحلة التعليم الثانوي ثلاث سنوات دراسية، ويشترط فيمن يقبل بالصف الأول من

^٩- فاروق عبده فلية، أحمد عبد الفتاح الزكي، معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا، دار الوفاء، الإسكندرية

٢٠٠٤

^{١٠}- نبيل الزهيري، معجم المصطلحات اللغوية في المعلوماتية عربي، دار لبنان للنشر، ٢٠٠٦، ص٧٥

مرحلة التعليم الثانوي أن يكون حاصلًا على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، وألا تزيد سنه في أول أكتوبر من العام الدراسي على ثمانية عشر عامًا. (١١)

نموذج فوكا 2,0 للقيادة - VUCA 2.0 leadership model وهو نموذج من نماذج القيادة في بيئة عالم فوكا، ففي عام ٢٠١٦ م قدم Bill George نموذج فوكا 2,0 للقيادة، يعنى القيادة في البيئة المتغيرة، و أصبح مصطلح قيادة بيئة فوكا بشكل عام يستخدم بكثرة في مجالات الإدارة الاستراتيجية و القيادة الاستراتيجية.(١٢)

التعريف الإجرائي: استخدام نموذج فوكا 2,0 للقيادة لمواجهة عالم فوكا لتحسين بيئة العمل داخل مدارس مرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية

الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات سواء العربية أو الاجنبية المرتبطة بموضوع البحث وجد أن بالنسبة لعالم فوكا وقيادة فوكا هناك ندرة في الدراسات العربية:

أولاً الدراسات العربية:

١- دراسة عبد الدائم (٢٠١٩)^(١٣) واقع مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الثانوية ببلدة زلتين - ليبيا.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الثانوية ببلدية زلتين بليبيا. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت أدوات الدراسة على استبيانة شملت ثلاثة مجالات وهى مشكلات تتعلق بالمعلمين ومشكلات تتعلق بالطلاب ومشكلات تتعلق بالطلاب وأسفرت أهم النتائج. إن ابرز التي تواجه الإدارة المدرسية وهى عدم سد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية

^{١١}- قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، مجلس الشعب بجمهورية مصر العربية

^{١٢} - Bill George. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/> Accessed 1/11/2024

^{١٣} - عمر سالم عبد الدائم، واقع مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الثانوية ببلدة زلتين بليبيا، المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة مصراتة، مجلة كلية التربية، مج ١٣، ع ٣٠، ص ١٢٤

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

وتجهيزات ، بجانب ارهاق ادارة المدرسة بإعداد إحصائيات التي يطلبها قطاع التربية والتعليم باستمرار-تأخر القرارات من قطاع التربية والتعليم التي تضمن سد عجز بالنسبة للمعلمين المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ازدحام الفصول بالطلاب وقلة حضور اولياء الامور للاجتماعات التي تدعو لها المدرسة مع عدم متابعة أبنائهم.

٢- دراسة فهد المطيري | (٢٠٢٠)^(١٤) بعنوان: مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة واقع التعرف على درجة متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي في ضوء المتغيرات المعاصرة المؤثرة في إدارة مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين بالمناطق التعليمية.

٣- دراسة الجارية (٢٠٢٠)^(١٥) 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 تبعًا 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 (١١٣٨) معلم، أهم النتائج أن دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية يقع في فئة (متوسطة) من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١,٧١)، حيث جاء بُعد القيادة الفاعلة في

^{١٤} - فهد المطيري بعنوان، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة الإدارة

التربوية،س٢،٧٤،٢٠٢٠، ص٩٨

^{١٥} - هاني عبد المعطي أحمد محمد الجارية، دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية

المدرسية، مرجع سابق ص٢٣

المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١,٧٢)، يليه بُعد المناخ المدرسي في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١,٧٠). وأن درجة توافر إجمالي المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية تقع في فئة كبيرة بمتوسط موزون (٢,٤٠)، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير دور القيادات في تحسين الفاعلية المدرسية.

٤- دراسة فودة (٢٠٢١)^(١٦) المشكلات التي تواجه مدير المدارس التعليم الثانوي العام دراسة تحليلية بمحافظة الاسكندرية.

هدفت الدراسة الى التعرف على ابرز المشكلات التي تواجه مدير المدارس التعليم الثانوي العام الحكومي كما حددتها ادبيات الفكر الإداري التعرف على أدوار مدير المدارس التعليم الثانوي العام الحكومي 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 تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي ومحاولة لطرح تصور مقترح للتغلب على مشكلات التي تواجه مدير المدرسة التعليم الثانوي العام الحكومي 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 فترائكها 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.

٥- دراسة صبحي (٢٠٢٢)^(١٧) القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم: هدفت الدراسة إلى

^{١٦}- أمينة شريف صبرى فودة، المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الاسكندرية، رسالة

دكتوراه ، كلية التربية، جامعة الاسكندرية ، ٢٠٢١

دراسة أهمية القيادة الموزعة ، أسس القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ، أبعاد القيادة الموزعة، مزايا القيادة الموزعة ويتضمن المحور الثاني ما يلي:

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 الإهتمام 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 واجراءاته 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.

٦- دراسة سيد(٢٠٢٣)^(١٨) تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية.

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

١٧- محمد صبحي زكي أحمد، القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثالث - العدد الرابع - أكتوبر ٢٠٢٢م

١٨- وفاء محمد أحمد سيد، تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد الخامس - العدد الثاني - أبريل ٢٠٢٣م

الازمة وكيفية الوقاية منها وأختتم البحث بتقديم تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في مواجهة الازمات والكوارث المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام.

٧- دراسة قرمان (٢٠٢٣)^(١٩) تفعيل دور القيادات 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 التقييم". 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.

٨- دراسة العتيبي (٢٠٢٣)^(٢٠) التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية وإمكانية الإفادة 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

^{١٩}- داليا ألفونس قرمان، تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي،

مجلة كلية التربية- جامعة اسيوط ، المجلد التاسع والثلاثون - العدد العاشر- جزء أول - اكتوبر ٢٠٢٣م

^{٢٠}- ناصر ضيف الله العتيبي، التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية وإمكانية

الإفادة منها في دولة الكويت "دراسة مقارنة"، جامعة اسيوط- مجلة كلية التربية المجلد التاسع والثلاثون -

العدد الأول-يناير ٢٠٢٣م

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

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 والتربوية 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.

٩- دراسة عبدالعال (٢٠٢٤) (٢١) القيادات الجامعية في زمن الفوكا VUCA :

تحديات وفرص

هدفت الدراسة: أن عالم الفوكا في نسخته الأولى الي عدد من المصطلحات التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض (اما النسخة الثانية من عالم الفوكا فيتمثل في تعديل عالم الفوكا المظلم الي عالم الفوكا المشرق،والذي يستند إلى تحويل السلبيات التي يمثلها "فوكا في النسخة الأولى إلى نقاط قوة تعتمد على الرؤية والفهم و الوضوح والرشاقة (ونتيجة لظهور عالم الفوكا بنسختيه: نتائج الدراسة: ان الجامعات تحتاج إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة تقبل التكيف والتوائم والرشاقة ومن هذه الاساليب اللامركزية في صنع القرار وتعزيز ثقافة الابداع والابتكار وممارسة الإدارة القائمة على تحليل البيانات والقدرة على قيادة التعقيد.

١٠- دراسة محمد ويوسف (٢٠٢٤) (٢٢) تصور مقترح لتعزيز جدارات

القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA

٢١- عنتر محمد احمد عبدالعال، القيادات الجامعية في زمن الفوكا VUCA تحديات وفرص، مجلة كلية التربية -

جامعة سوهاج - عدد (١٢٥) ج (١) ٢٠٢٤ م

٢٢- أمل أحمد حسن محمد، داليا طه محمود يوسف، تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد الثامن والأربعون (الجزء الثالث)

٢٠٢٤

هدفت الدراسة بشكل رئيس لبناء تصور مقترح لتعزيز جدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء عالم الفوكا VUCA ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتحديدًا تم توظيفه في تناول عدة محاور، تضمن المحور الأول تحليل طبيعة VUCA وأبعادها، والنظريات المفسرة للظواهر خلالها، ونماذجها، قدم المحور الثاني عرض تحليلي لمحركات ومحفزات التغيير بالتعليم العالي عالميا بينما تناول المحور الثالث، ماهية الجدارات القيادية في سياق VUCA ، وشمل المحور الرابع تحليل وثائقي لجدارات القيادات الأكاديمية بجامعة المنيا وسبل تنميتها، وقد اختتمت الدراسة بالمحور الخامس؛ الذي قدم مجموعة من الجدارات التي تم استخلاصها وفق خمسة أبعاد هي السمات الشخصية، القدرات العقلية، القدرات العاطفية والانفعالية، المهارات الاجتماعية والثقافية، والمهارات الإدارية.

ثانياً: دراسات أجنبية:

١- دراسة Marisa Carvalho (2021)^(٢٣) الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية في التعليم: مراجعة لتحديد النطاق.

هدفت الدراسة: التعرف على القيادة الاستراتيجية من القضايا الحاسمة لقادة المدارس، ومع ذلك، فقد تم التغاضي عن الاستراتيجية كمجال للبحث إلى حد كبير في أدبيات القيادة التربوية، معظم العمل النظري والتجريبي حول الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية على مدى العقود الماضية كان مرتبطاً بالبيئات غير التعليمية، نتائج الدراسة: توصلت الى أن المنح الدراسية المخصصة لهذه القضايا في التعليم ضئيلة، كان الغرض من مراجعة النطاق هذه هو تقديم نظرة شاملة للأبحاث ذات الصلة فيما يتعلق بالاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية، وتحديد أي ثغرات في الأدبيات التي يمكن أن تفيد جداول أعمال البحث المستقبلية والأدلة للممارسة. وترتكز مراجعة النطاق على إطار العمل المكون من خمس مراحل . تشير النتائج إلى ندرة الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية وأنه تم اتخاذ خطوات خجولة نحو نموذج أكثر تكاملاً وشمولاً للقيادة

²³ -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 Accessed 5/11/2024

الاستراتيجية. من الضروري توسيع البحث إلى طرق أكثر تعقيداً وطويلة وتفسيرية بسبب الفهم الأفضل لهذه التركيبات.

٢- دراسة (Suzana Abd Latif-2021) (٢٤) مرونة التعلم بين القادة التربويين: كفاءة قيادية جاهزة لـ VUCA. هدفت الدراسة: مرونة التعلم بين القادة التربويين: كفاءة قيادية جاهزة لـ VUCA، سواء في المجالات العالمية أو المحلية، وذلك في الأماكن العامة أو الخاصة، والتي تتأثر بأي شيء بدءاً من تفشي الأمراض أو السياسة أو الهجمات الإرهابية أو الكوارث الطبيعية، يمكن أن تغير الظروف على الفور، والتي غالباً ما توصف بأنها سمة متقلبة وغير مؤكدة في بيئة معقدة وغامضة (VUCA). ومن ثم، للتغلب على الاحداث التي تمثلها تحديات VUCA، نتائج الدراسة: توصلت أن بعض القدرات المعينة ضرورية لامتلاكها وتطويرها في القائد لتحقيق النجاح الجماعي والتنظيمي. وبالتالي، ينظر إلى سرعة التعلم على أنها كفاءة قيادية مهمة تعتبر حاسمة في مواجهة تحديات عالم VUCA. ومع ذلك، تظهر مراجعة الأدبيات أنه لم يتم بحث أو كتابة سوى القليل حول سرعة التعلم بين القادة التربويين. وبالتالي، توصلت الدراسة أيضاً، أن سد هذه الفجوة من خلال الجمع بين معالجة متماسكة لسرعة التعلم في سياق القيادة التعليمية في عالم VUCA. والاطلاع على المزيد من الأبحاث المستقبلية، وتم اقتراح إطار مفاهيمي لسرعة التعلم الذي يترتب على قيادة جاهزة لـ VUCA داخل المجال التعليمي.

²⁴ -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/ Accessed 2/11/2024

٣- دراسة (Philip Mong'are - 2023) (٢٥) تحسين المهارات وإعادة المهارات من أجل عالم VUCA: إطار الاستجابة للحس التنظيمي:

هدفت الدراسة: إلى تقييم الحاجة إلى تحسين المهارات وإعادة صقلها واقتراح إطار عمل تنظيمي للاستجابة الحسية لتحسين المهارات وإعادة صقلها في عالم أعمال VUCA. تظهر النتائج أنه لكي تضمن أي منظمة الاستدامة في عالم VUCA، يجب عليها التركيز على أصولها الأكثر قيمة، وهي موظفيها. تحتاج المنظمات إلى تطوير مهارات الموظفين بناءً على الأهداف التنظيمية بشكل استراتيجي. في مثل هذا العالم الديناميكي، يحتاج الناس إلى كفاءات في مهارات مختلفة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر المهارات التكنولوجية، ومهارات الإدارة الذاتية، والمهارات الاجتماعية والمتعددة التخصصات، المهارات الثقافية، والمهارات المعرفية، ومهارات تنظيم المشاريع، وإتقان موضوعات القرن الحادي والعشرين متعددة التخصصات لإظهار الأداء الجيد. لذلك، من المرجح أن يركز مستقبل العمل على التحسين المستمر للمهارات وإعادة تدريب الأشخاص لتحقيق النجاح وسط الاضطرابات المستمرة. ويبين الإطار المقترح أن المنظمات تحتاج إلى قدرات الاستشعار والاستجابة لتزدهر وسط التغيير السريع، وخاصة في البيئة الخارجية. تضمن قدرة الاستشعار أن تحافظ المؤسسات باستمرار على الوعي بالتهديدات أو الفرص الخارجية. من ناحية أخرى، تضمن القدرة على الاستجابة قدرة المنظمات على تحديد أفضل السبل التي يمكنها من خلالها التكيف مع التغييرات بعد تقييم مدى أهمية تلك التغييرات للمواقف الحالية لمؤسساتها والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، بالإضافة إلى الفوائد والتهديدات المحتملة للتغييرات. تلك التغييرات.

٤- دراسة (Dirk Rossouw - 2023) (٢٦) التفاعل بين الدوافع الاستراتيجية والليبرالية الجديدة في التعليم العالي في جنوب أفريقيا:

²⁵ - Philip Mong'are: Upskilling and Reskilling for a VUCA World: Organizational Sense-Response Framework

<https://doi.org/10.52398/gjssd.2023.v3.i2.pp34-52>

²⁶ - Dirk Rossouw: The interplay between strategic drivers and neoliberalism in South African higher education

https://www.researchgate.net/publication/374310608_The_interplay_between_strategic_drivers_and_neoliberalism_in_South_African_higher_education. September 2023

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

هدفت الدراسة: إلى إن عالم VUCA الذي يشير إلى "التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض" يجبر مؤسسات التعليم العالي (HEIs) على أن تكون على دراية بالدوافع الاستراتيجية وتفهمها. إن المزيد من المعرفة بالتفاعل بين الدوافع الاستراتيجية والليبرالية الجديدة و"الصالح العام" يمكن أن يساعد مؤسسات التعليم العالي على عدم اغتنام فكرة تعزيز أجندة الليبرالية الجديدة بأي ثمن، بل على السعي لتحقيق نتيجة أكثر توازناً. تحاول هذه المقالة استكشاف كيف يمكن للدوافع الاستراتيجية أن تكون بمثابة "فحص للواقع" لضمان أن مؤسسات التعليم العالي تخدم مصالح المجتمعات ومصالح المجتمع بشكل عام، وأن التعليم العالي لا يصبح آلية لخدمة الأجندة النيوليبرالية قبل كل شيء. وهذه الدراسة تم فيها استخدام منهج جدلي تأملي، واستقراء لدراسة دكتوراه حول الدوافع الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا. تم التأكيد على الدوافع الاستراتيجية كقوى رئيسية يجب على مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا أن تأخذها في الاعتبار وتديرها في متابعة الأجندة الاجتماعية والاقتصادية في ظل الشعبية المتزايدة لليبرالية الجديدة. المساهمة: نتائج هذه الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات في جنوب إفريقيا على المستوى الدولي إلى استخدام الدوافع الاستراتيجية للتحويل في خدمة الأجندة الاجتماعية والاقتصادية و"الصالح العام" في خضم الليبرالية الجديدة.

٥- دراسة (Paul Nemashakwe - 2024)^(٢٧) ضرورة القيادة الفعالة في بيئة VUCA: مناقشة مفاهيمية.

هدفت الدراسة: أن تتميز بيئة العمل العالمية الحالية بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA). أن بقاء المؤسسات وإزدهارها في بيئة VUCA ، لابد ان القيادة الفعالة أمر ضروري، داخل المؤسسات، وعليها أن تضع القيادة الفعالة باعتبارها الاساس والضروري للبقاء والنجاح في بيئة VUCA. وعلى القادة التأكد من مؤسساتهم تستجيب بشكل فعال لمتطلبات بيئة VUCA، أهم النتائج، عجزاً في الكفاءات القيادية اللازمة للأشخاص للعمل في عالم VUCA. إن نماذج وأدوات القيادة التي عملت بفعالية في الماضي لا يمكن استنتاجها بفعالية في الحاضر، وقد

²⁷ - Paul Nemashakwe. https://www.researchgate.net/publication/378401596_The_Necessity_of_Effective_Leadership_in_a_VUCA_Environment_A_Conceptual_Discussion / February 2024/ Accessed 1/11/2024

حان الوقت لنماذج قيادة جديدة تتوافق مع متطلبات عالم VUCA. يتطلب النجاح المستدام قادة قادرين على التوصل إلى رؤية مقنعة ومن ثم توضيح تلك الرؤية لجميع أصحاب المؤسسة، وإن القيادة الفعالة في بيئة متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة تتطلب رجالاً ونساء يتمتعون بشخصية قوية، يجب أن يتمتع القادة المعاصرون بالمرونة والسرعة في تغيير خططهم وجدول عملهم وأساليب القيادة حسب ما يتطلبه الوضع، ويجب على القادة إعطاء الأولوية لاكتساب مهارات جديدة وذات صلة والحفاظ على لياقتهم البدنية والعقلية والعاطفية حتى يتمكنوا من التعامل بفعالية مع المواقف المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة التي يواجهونها.

• 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 .

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: ما التحديات القائمة التي تواجه قيادة مؤسسات التعليم في عالم فوكا:

أولاً: يواجه قادة التعليم العديد من التحديات منذ بدايته ومع ذلك، يواجه التعليم ومؤسساته اليوم أكبر مجموعة من التحديات: عدم اليقين الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي، والعولمة، والتكنولوجيات الناشئة التي يصعب تعلمها، كما أنها مخيفة عند تنفيذها، يصف VUCA بدقة هذه البيئة المعقدة والمتطورة والديناميكية التي يواجهها التعليم العالي العالمي. ولذلك، تحاول مؤسسات التعليم العالمية تطوير القدرة على التكيف وتعديل النماذج القيادية الجديدة لمعرفة المعلومات عن تلك التغيير. في العصر الصناعي المتطور بشكل هائل، والذي يصعب على القيادة التعامل معه في بيئة الغموض والتقلب وعدم اليقين والتعقيد، ومع ذلك، فإن هذا النوع من العمل والإدارة، لن يكون كافياً في عصر يتسم بالتقلب والتغيير في عالم VUCA. (٢٨)

في عالم اليوم سريع التغيير والذي لا يمكن التنبؤ به، غالباً ما تحتاج أساليب القيادة التقليدية إلى معالجة التحديات المعقدة التي يواجهها الأفراد والمؤسسات والمجتمعات بشكل أكثر فعالية، لقد أصبح اختصار VUCA، الذي يعني التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، وصفاً شائعاً للوضع الحالي. في عالم VUCA كهذا، يجب على القادة تبني عقلية مختلفة ومجموعة مهارات مختلفة للتنقل في المياه المضطربة وقيادة فرقهم نحو النجاح، إلا أنه قد طرأت صفات جديدة على البيئة وأصبحت تتصف بصفات عالم فوكا، مما يجعل القادة يواجهون مهارات بيئة مليئة بالتحديات تستدعي اعداد أنفسهم مع رؤى جديدة وقدرات قيادة عالية المستوى. (٢٩)

²⁸ - 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 Press/ Accessed 1/11/2024

²⁹ -Adaptive Leadership: Navigating a VUCA World-

<https://www.newmetrics.net/insights/adaptive-leadership-navigating-a-vuca-world/>
Accessed 6/11/2024

إن تحديات اليوم، والتقدم التكنولوجي السريع الذي لا يمكن التنبؤ به، والاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية في عصرنا تتطلب فهماً جديداً تماماً للتعليم، نظام التعليم التقليدي موجه بشكل أساسي نحو نقل المعرفة من الماضي، ومع ذلك، فإن المطلوب هو نظام ينظر إلى الناس في مجملهم ويمكنهم من اكتشاف العالم المتغير باستمرار، للمساعدة في تشكيله، لكن علينا أن ندرك جيداً أن في هذا العالم بكل ما يحمله من تحديات، يجب أن تكون ردة الفعل سريعة ودقيقة، فالبقاء والنجاح سيكونان للأسرع وليس فقط للأفضل، إذ إن هناك مؤسسات كثيرة أفضل من غيرها، لكنها تراجعت بسبب بطئها في مواكبة الأحداث وعدم قدرتها على فهم المتغيرات في بيئة الفوكا.⁽³⁰⁾

ثانياً: تواجه الإدارة والقيادة الحديثة في المؤسسات التربوية العديد من التحديات، في بيئة فوكا VUCA ومن أبرزها:⁽³¹⁾

١- التكنولوجيا: اعتماد التكنولوجيا في التعليم والإدارة يتطلب من القادة التربويين الاستعداد لتبني أحدث الأدوات والتقنيات، ومسؤولية مواكبة آخر المستجدات التكنولوجية.

٢- التحول الرقمي: يشكل التحول الرقمي تحدياً كبيراً بالنسبة للقادة التربويين الذين يحتاجون إلى التأكد من تكامل العمليات التربوية مع التقنيات الرقمية المطبقة.

٣- العولمة: تطور الاقتصاد العالمي يؤثر على الحاجة إلى التمويل للتعليم وإدارته، الأمر الذي يزيد من الضغط على المؤسسات التربوية وعلى قادتها.

³⁰ -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/ Accessed 6/11/2024

³¹ -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

/ Accessed 6/11/2024

٤- التعددية والتنوع: يرتفع مستوى تحديات التعددية والتنوع في صفوف الطلاب وأعضاء المؤسسة، مما يضطر إلى وجود توافق فيما بين القوانين والقواعد.

٥- التحديات المالية: عدم توفر الميزانية الكافية لإدارة الأعمال المدرسية وتحديث المعدات والتقنيات وتقديم البرامج الإضافية.

٦- تجاوز التحديات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يعد استخدام التكنولوجيا في التعليم والمعرفة تحديًا هامًا في السياسة التربوية، بسبب سرعة التغيير والتقدم.

٧- التغيرات المناخية والتلوث البيئي: حيث تعد هذه التحديات من أكبر التحديات التي تواجه العالم، فالتغيرات المناخية والتلوث البيئي يؤدي إلى تدمير البيئة وتأثير سلبي على الحياة البشرية.

٨- صعوبة تطوير المدارس العامة: يتطلب التحديث الدائم في التعليم تطوير المدارس العامة، بحيث تصبح بيئة تعليمية متطورة ومناسبة لمختلف الطلاب، وتوفير البيئات التعليمية التي تسمح بتنمية المهارات الشخصية والاجتماعية والتقنية، في وجود عجز بالموارد المالية.

٩- من التحديات أيضاً رفع جودة التعليم: يجب على القادة الحاليين رفع جودة التعليم وتحديث أساليب التدريس، وتدعيم برامج التعليم المستمر، والتركيز على البحث والتطوير في مجال التعليم والتعلم لتعزيز الابتكار والتحسين المستمر.

١٠- التحديات السياسية: تشمل الصراعات المسلحة والإرهاب والتطرف الديني والسياسي، والصعوبات التي تواجه الديمقراطية وحقوق الإنسان.

أكد بوب يوهانسن Bob Johansen في كتابه على أيضاً أن القادة يمكنهم صنع مستقبل أفضل، ولا ينبغي عليهم الاستجابة بشكل سلبي للمستقبل، وأن المستقبل أمر مسلم به، ومن الضروري الإيمان به، قام بوب يوهانسن بتكييف الفوكا مع عالم الأعمال بأن القادة يصنعون المستقبل " Leaders Make the Future". لقد استخدمها لتعكس قوى التغيير المضطربة وغير المتوقعة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسات، وعليك كقائد بحاجة إلى مهارات وأساليب

وسلوكيات جديدة لإدارتها في مواجهة تهديدات عناصر فوكا الأربعة، على الرغم من أن عالم فوكا قد يبدو أمرًا لا مفر منه في بعض القطاعات، إلا أنه يمكنك إدارة مؤسستك للتخفيف من آثارها، ويمكنك حتى استخدامها لصالحك. مفتاح الإدارة في هذه البيئة هو تقسيم فوكا إلى الأجزاء المكونة لها، وتحديد المواقف المتقلبة أو غير المؤكدة أو المعقدة أو الغامضة، كل نوع من المواقف له أسبابه وقراراته الخاصة، لذلك يجب أن تهدف إلى التعامل مع واحد تلو الآخر، ويقترح بوب جوهانسن إطار عمل يمكنك استخدامه للتعامل مع تهديدات فوكا، وقد أسمى هذا الإطار بـ فوكا برايم، يقترح فيه القيام بالآتي: (٣٢)

١- واجه التقلبات بالرؤية الواضحة: تقبل التغييرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها ولا تقاومها، وقم بتبني رؤية واضحة تريد الوصول إليها، وضع لتحقيق تلك الرؤية أهداف مرنة بحيث يمكنك تعديلها عند الضرورة، يتيح لك ذلك إمكانية التنقل في المواقف غير المستقرة وغير المألوفة والتفاعل بسرعة مع التغييرات كما قائد.

٢- واجه عدم اليقين بالفهم: قم بمراقبة أعمالك وأعمال المنافسين وتحليلهما وتفسيرهما واجعل ذلك أولوية ضمن مهامك المستمرة حتى لا تتخلف عن الركب، راقب أدائك السابق جيدًا، وحدد أماكن الخلل والمفاجآت التي حصلت، وخطط لما يمكنك القيام به بشكل مختلف في المرة القادمة، وكيف يمكن أن تتفاعل معها في المستقبل، أعمل على توقع التهديدات المستقبلية المحتملة وابتكار ردود الفعل مناسبة لها.

٣- تفاعل مع التعقيد بوضوح: غالبًا ما تكون مواقف فوكا معقدة للغاية وقد تؤدي إلى الفوضى والارتباك لدى العاملين، يساعد التواصل الواضح مع العاملين في فهم توجه المؤسسة وهذا يساعد على كسب ثقتهم بالمؤسسة والدفع أيضًا نحو تحقيق رؤيتها، ونظرًا لطبيعة مواقف فوكا المعقدة فقد يتعذر على شخص واحد التعامل معها، لذلك قم ببناء فرق يمكنها العمل بفعالية في بيئة سريعة الخطى وغير متوقعة.

³² - Bob Johansen . Leaders Make the 2012 <https://www.amazon.com/Leaders-Make-Future-Leadership-Uncertain/dp/1609944879/> Accessed:21/10/2024

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

٤- حارب الغموض بالرشاقة: كن مستعدًا لتغيير خططك مع تطور الأحداث، اجعل أعمالك مرنة ورشيقة لتكون قادرة على التكيف والتحرك بخفة نحو التغيير المطلوب، وظف ورقي العاملين الذي أثبتوا كفاءتهم في تنفيذ أعمالهم في عالم فوكا، غالبًا ما يكون هؤلاء الأشخاص متعاونين ومرتاحين للغموض والتغيير ولديهم مهارات تفكير معقدة، يشجع العاملين بالمؤسسة على التفكير والعمل خارج مجالاتهم الوظيفية المعتادة لزيادة معارفهم وخبراتهم، أن قيادة أعضاء فريق العمل لا بد الاخذ بالاعتبار أن لا تملي عليهم أو تتحكم فيهم، على القائد تطوير بيئة العمل وجعلها تعاونية، والحرص على العمل البناء والتوافق في الآراء، يشجع النقاش والمعارضة والمشاركة من الجميع، تبني الثقافة النشطة في المؤسسة ويكن حاضناً للأفكار الجديدة والمتميزة.

في عام ٢٠١٦ قدم Bill George نموذج فوكا 2,0 للقيادة: (٣٣)

مع أحداث عام ٢٠١٦ وخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، وانتخاب دونالد ترامب، والتهديدات من الإرهابيين ومجرمي الإنترنت، وتغير المناخ، دخل قادة الأعمال إلى حقبة جديدة تتطلب طرقًا جديدة للقيادة، وأن أساليب الإدارة التقليدية لم تعد كافية لمعالجة حجم التغيير، قدم بيل جورج - Bill George نموذج فوكا 2,0 للقيادة لمواجهة حجم التغييرات الذي يشهده قطاع الاعمال، بيل جورج هو زميل أول في كلية هارفارد للأعمال، والرئيس السابق والمدير التنفيذي لشركة مدترونك، يعد مكونات نموذج فوكا 2,0 للقيادة على النحو التالي:

شكل رقم (١) يوضح مكونات نموذج فوكا 2,0

الرؤية - Vision: يحتاج قادة المؤسسات اليوم إلى القدرة على الرؤية من خلال الفوضى للحصول على رؤية واضحة للمؤسسة، ويجب عليهم تحديد الاتجاه

³³ - Bill George. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World

<https://www.forbes.com>

. /sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/ Apr 14, 2022/ Accessed:21/10/2024

الحقيقي لمؤسساتهم: مهمتها وقيمها واستراتيجيتها، يجب أن يخلقوا وضوحًا حول هذا الاتجاه الحقيقي ويرفضوا السماح للأحداث الخارجية بإخراجهم عن مسارهم أو التسبب في إهمالهم أو التخلي عن مهمتهم ، والتي يجب أن تكون ضوء إرشادياً لهم، و التركيز على الاستدامة، كما أيضاً تعني أن يكون لدى القائد تصور لما قد تتعرض له المؤسسة في المستقبل، وأن يعمل على وضع ذلك في الاعتبار عند التخطيط لضمان تحقيق الأهداف.

الفهم - Understanding: مع وجود الرؤية يحتاج القادة الى فهم متعمق لقدرات واستراتيجيات مؤسساتهم للاستفادة من الظروف المتغيرة والسريعة ، فمن خلال الفهم يتم التركيز على نقاط القوة لديهم مع محاولة القضاء على نقاط الضعف، ينبغي أن يكون القائد ذو قدرة عالية على الفهم والتحليل والنظر إلى ما وراء خبراتهم الوظيفية، وهذا يتطلب منهم تواصلًا دائمًا مع أفرادهم في مختلف المستويات الإدارية.

الشجاعة - courage: يحتاج القادة الآن، أكثر من أي وقت مضى إلى الشجاعة لمواجهة هذه التحديات واتخاذ قرارات جريئة تواجه وتناسب مع المخاطر وغالبًا ما تتعارض مع الاتجاهات السائدة وتكون بمثابة السباحة ضد التيار، ومن الضروري ألا تنظر رؤوس القادة منخفضة، باستخدام تقنيات الإدارة التقليدية بسبب حرصهم على تجنب الانتقادات والمخاطرة، وفي الواقع، فإن الخطر الأكبر الذي يواجههم يكمن في فقدان الشجاعة للقيام بتحركات جريئة، هذا العصر يتطلب القائد الذي يتسم بالجرأة ، وليس الوديع والخجول، القيادة الشجاعة هي القدرة على القيادة بشجاعة وإيمان، حتى في مواجهة عدم اليقين والمخاطر والمعارضة، لا يتعلق الأمر بالشجاعة، بل بالعمل بنزاهة وأصالة ومرونة، القادة الشجعان هم أولئك الذين يجرون على تحدي الوضع الراهن، والتحدث عما هو صواب، ويلهمون الآخرين ليفعلوا الشيء نفسه، وهم أيضاً أولئك الذين هم على استعداد للتعلم من أخطائهم، والاعتراف بنقاط ضعفهم، وطلب التعليقات والدعم، لماذا تعتبر القيادة الشجاعة مهمة، لأنه ضروري لإحداث تغيير إيجابي وتعزيز الابتكار وبناء الثقة والمشاركة في أي مؤسسة أو مجتمع، للقيادة الشجاعة العديد من النتائج الإيجابية، سواء بالنسبة للقائد أو للتابع، بعض فوائد القيادة الشجاعة هي: زيادة

الثقة بالنفس، والكفاءة الذاتية، واحترام الذات؛ تحسين عملية صنع القرار، وحل المشكلات، والإبداع، تعزيز الثقة والولاء والتعاون بين أفراد المؤسسة، القيادة الشجاعة لا تعني عدم الخوف، بل تعني مواجهة مخاوفك واتخاذ الإجراءات اللازمة على الرغم من المخاطر والشكوك.⁽³⁴⁾

القدرة على التكيف - **Adaptability**: إذا كانت هناك حاجة للقادة الذين يتمتعوا بالمرونة في التكيف مع هذه البيئة المتغيرة بسرعة ، فهذه الخطوة غالبًا ما تكون الخطط طويلة المدى قديمة بمرور وقت منذ الموافقة عليها، وبدلاً من ذلك، تكون هناك حاجة إلى تكتيكات مرنة للتكيف السريع مع الظروف الخارجية المتغيرة، دون تغيير المسار الاستراتيجي، وهذا ليس الوقت المناسب لمواصلة الآليات السائدة في العقد الماضي، وبدلاً من ذلك ، يحتاج القادة إلى خطط طوارئ متعددة مع الحفاظ على خطط قوية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، ومع التقلبات الخارجية السمة السائدة في هذا العالم المتغير بسرعة فائقة، فإن قادة الأعمال الذين يواصلون التركيز على مهمتهم وقيمهم ولديهم الشجاعة لنشر استراتيجيات جريئة بناء على نقاط قوتهم هم الفائزين، أولئك الذين يتخلون عن القيم الأساسية أو يحبسون أنفسهم في مواقف ثابتة ويفشلون في التكيف سينتهي بهم الأمر إلى الخسارة، تعني القيادة المتكيفة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة، فالقائد المتكيف مع ظروف الأحداث المتسارعة هو الشخص الذي يستطيع التعامل مع التغيرات بشكل فعال ويتخذ القرارات الصائبة في ظل هذه التغيرات، ولكي يكون القائد قادرًا على ذلك، يجب أن يكون لديه بعض الصفات والمهارات الأساسية.⁽³⁵⁾

المحور الثاني: واقع قيادة مدارس الثانوي العام في مصر

تعد القيادة المدرسية الفعالة من العناصر الأساسية لنجاح العملية التعليمية، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منها، إن الإدارة القيادة تعترضها بعض التحديات التي تعرقلها عن القيام بمهامها، وتواجه القيادة المدرسة، وفي أغلب دول العالم المتقدمة والنامي، عدداً من التحديات التي فرضت نفسها مع مطلع

³⁴ - Bill George. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World- op

³⁵ -Bill George. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World- op

القرن ٢١، الأمر الذي فرض علي المدرسة وضع سياسات واستراتيجيات وبرامج وخطط ومشروعات ذات جودة عالية، لتكون قادرة علي التكيف والتعامل مع متغيرات العصر العميقة والسريعة والدائمة، والاستجابة لإيقاع التحولات التي طرأت علي المجتمعات المعاصرة، في الميادين السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف التربوية، من أجل الوصول إلي المستويات العالمية، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي: (٣٦)

١- تحديات تواجه القيادة تتعلق بالمعلمين:

يقصد بالمشكلات التي تواجه المديرين من العاملين وهي المشكلات التنظيمية المخالفات التي تصدر عن المعلمين أثناء تأديتهم لمهام وظيفية تتعلق بصفة اساسية بالعمل، ومنها.

١- شكلة الصراعات الشخصية والتنظيمية: يعاني مديري مدارس التعليم الثانوي العام خلال فترة طويلة حالات سوء سلوك أو فوضى شديدة ، حيث ان العمل لا يحقق طموحات بعض المعلمين الذي يتسم بالملل والتكرار.

٢- مشكلة سوء ادارة الفصل وتنظيمه: هناك عوامل خاطئة لا تساعد على وجود ادارة فصلية.

٣- اهمال إعداد الدروس: يعد إعداد الدرس من أهم الامور الهامة التي يجب أن يهتم المعلم بها

٤- إهمال المعلم في إعداد نفسه الإعداد الكافي، فالإعداد ليس مقتصرًا على ما توفره الدولة أو المؤسسة التعليمية له، و لكن يجب أن يتسم بروح البحث و الفضول لكي ينمي مهاراته وخبراته ويبحث عن كل ما هو جديد في مجاله بشكل يومي.

٥- عدم توفر الدورات و ورشات العمل التدريبية بصفة دورية قبل و أثناء العام الدراسي، لارتفاع مستوى المعلم.

٣٦- أحمد جمعة سند محمود، "واقع توظيف التقنيات اللاسلكية بمدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الأول، العدد العاشر، ٢٠١٨

٦- عزوف المعلمين عن إجراء البحوث الاجرائية يعكس الواقع الحالى عن غياب ممارسة البحوث الاجرائية وغياب مشاركة القيادة التشاركية.

٧- عدم تجاوب المعلمين مع مديري مدارس التعليم الثانوي العام ان السلوك الإنساني الإيجابي هو من أهم عوامل نجاح العمل الادارى بمدارس التعليم الثانوي العام.

• تحديات تواجه القيادة المدرسة عند تنفيذ المناهج بالمدرسة:

تعرض عملية تقويم المنهج الدراسي من حيث التعلم والممارسة الى مجموعة من العقبات والقضايا التي تقف حاجزا أمامه، وتعمل على إعاقة تقدمه وتطوره، وتحقيق الأهداف والرسالة التربوية، وتتمثل هذه المشاكل من خلال ما يلي: (٣٧)

أ - تطوير المناهج عملية معقدة تحتاج إلى جهد ووقت وخبرات كثيرة، وتتوقف نتائجها إلى حد كبير على مدى استثمار طاقات المتعلم بالأسلوب المناسب.

ب - عدم رسم خطة كاملة لعملية التطوير تستوعب جميع النشاطات المطلوبة، وتستثمر الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، وتنسق بين المراحل والخطوات، وتستشرف المعوقات والمشكلات. (٣٨)

ج - خلو عملية تقويم أو تقييم المنهج الدراسي من نظرية واضحة، لها القدرة على تفسير أهداف المنهج وعملياته المتعددة والمتنوعة.

د - عدم قدرة المنهج على تحديد هوية المعلومات أو البيانات الضرورية من أجل بناء القرارات المنهجية المطلوبة ومن اسبابها التالي:

١- معوقات خاصة بطبيعة تخطيط المنهج .

٢- معوقات خاصة بالجوانب الفنية لعملية تخطيط المنهج .

٣- معوقات خاصة بالقائمين بعملية التخطيط.

٣٧- أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر، القاهرة، ٢٠٢١، ص ٢١٩

٣٨- ماهر احمد حسن، الادارة التربوية، مكتبة المتنبي، القاهرة، ٢٠١٧ ص ١٨٤

ه - الافتقار إلى الطرق والوسائل العلمية المتخصصة والمناسبة من أجل القيام على تنظيم ومعالجة المعارف المعلوماتية التي تم جمعها.

و - الفارق الكبير بين الأهداف المنهجية وحاجاته التربوية وبين عملية التقويم وحاجاتها، مع ضعف ارتباط المناهج والمقررات الدراسية بالبيئة المحلية، فالمناهج والخطط ترسم وتحدد مركزياً بصرف النظر عن احتياجات ومطالب البيئات المختلفة التي يعيش فيها طلاب المدارس الثانوية العامة.

ن - قصور المنهج في تنمية المهارات الحياتية للمتعلمين، وتقديم حلول للقضايا والمشكلات المعاصرة، وضعف استخدام الطالب لتكنولوجيا المعلومات في عمليات التعليم بالمناهج الالكترونية.

ي - قلة الدورات التدريبية المتاحة للمعلمين في طرق التدريس الحديثة وفي أساليب التقويم، وتركيز الأهداف على الجانب المعرفي دون الجانب المهاري، وضعف وجود التجهيزات والأدوات التعليمية المعينة بالتدريس.^(٣٩)

تحديات تواجه القيادة والادارة المدرسية بالثانوي العام تتعلق بالطلاب:

تعد مرحلة الثانوية العامة من المراحل التعليمية المؤثرة في تشكيل شخصية الطالب، وقد حلت بعض الدراسات تصنيف المشكلات والانحرافات السلوكية مفهوم أكمل واعمق ومن بعض التحديات التي تواجه مديري التعليم الثانوي منها ما يلي:^(٤٠)

أ - الغش في الامتحانات وواضح أن الامتحانات مصدر قلق للطلاب مما يؤدي بعض الطلاب الى التفكير في طرق تساعدهم على تجاوز عقبتها والخروج عن النظام والقواعد من اشهرها الغش وسرقة الاسئلة أو الاستعانة بالآخرين للتغلب على القلق من مسؤولية الامتحانات.

ب - إحساس الطالب بعدم إيفاء التعليم لمتطلباته الشخصية والاجتماعية في ظل التغييرات الحياتية، غياب الوعي الكافي لدى الطلبة بأهمية احترام المؤسسة

٣٩- أحمد شوق محمود، المشكلات والعقبات التي تعوق عملية تطوير المناهج وكيفية التغلب عليها، المنتدى

التربوي، ٢٠ يوليو، القاهرة ٢٠٠٩

٤٠- أمنية شريف، المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الاسكندرية، رسالة دكتوراة

غير منشورة، ٢٠٢١، ص ٤٤

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

التربوية، ضغط الدراسة والامتحانات وضعف وسائل التدريب على نظم الامتحانات الجديدة، التغيير الجسدي والعاطفي الذي يحصل في سن المراهقة، عدم القدرة على التكيف مع البيئة الدراسية ومتطلبات الدراسة، وعدم القدرة على التعامل مع متطلبات الحياة المالية.

تحديات تواجه القيادة تتعلق بالأبنية التعليمية والإمكانات المادية:

تتصدر المشكلات التي تتعرض لها الأبنية التعليمية والتربوية من المباني والتجهيزات يذكر منها ما يلي: (٤١)

- ١- وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية وتربوية.
- ٢- نقص المباني المدرسية، وعدم صلاحيتها للعملية التعليمية، حيث تشير الإحصاءات الى أن أحوال ٤٠% من هذه المدارس غير صالحة.
- ٣- نقص في المستلزمات والتجهيزات والخامات اللازمة بالمعامل الدراسية داخل المدرسة تواكب نظام التعليم العالمي الحديث.
- ٤- عدم تزويد الفصول الدراسية بالمستلزمات والتجهيزات التي تيسر أداء العمل بفاعلية.
- ٥- ضعف الفاعلية الإدارية الحديثة ايضاً والتي تتمثل في تقادم نظم الإدارة التكنولوجية المستخدمة، ووجود الكثير من القيود الإدارية والمالية التنظيمية.
- ٦- عدم وجود نظام للبنية المعلوماتية الإدارية مناسبة داخل المدرسة، تسهل عمليات الاتصال والتواصل بين الأنظمة الإدارية مع الإدارة التعليمية أو المديرية أو الوزارة.
- ٧- نقص في المخصصات المالية للأنشطة التربوية وموارد المدرسة بشكل عام.

٤١- يسري سالم مدير هيئة الابنية التعليمية، موقع المال والإعمال، الأربعاء، ٢٤ يناير، ٢٠١٨

٨- عدم استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والمحدودة الاستخدام الامثل داخل مدارس التعليم الثانوي العام وتسويقها للمجتمع المحيط بالمدرسة.

تحديات تواجه القيادة والادارة المدرسية تتعلق بالبيئة المحيطة:

إن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لم تعد أكثر من علاقة شكلية، فالعلاقة بين والمجتمع المحلي علاقة تفاعلية إيجابية ، والقيادة المدرسية الجيدة هي التي تستفيد من هذه العلاقة في دعم إمكانات مدرسته وتحسينها باستمرار، يتم عرض بعض التحديات التي تواجه القيادة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي، تتعلق بالمجتمع المحلي التي يعاني منها مديري مدارس التعليم الثانوي العام على النحو التالي: (٤٢)

١- ضعف مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التي تتصل بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

٢- عدم مساهمة المجتمع المحلي في الأنشطة التي تقدمها المدرسة، وضعف أقبال اولياء الامور على الأنشطة المدرسية.

٣- غياب دور مؤسسات المجتمع المحلي ومساهمة مؤسسات المجتمع المحلي في توعية المجتمع بأهمية المشاركة في دعم وتطوير التعليم على النظم العالمية الحديثة.

٤- نقص الاليات الفعالة للتواصل وقنوات تداول المعلومات بين المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي في الواقع الحالي.

يعد التعليم الثانوي مرحلة مهمة وحاسمة للمتعلمين في التعليم العام، حيث يفترض في هذا التعليم أن يعد الطلاب والطالبات إعداداً شاملاً ومتكاملاً مزوداً بالمعلومات الأساسية والمهارات والاتجاهات التي تنمي شخصياتهم من جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية، وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي في شتى المجالات، والتي ظهرت آثارها على البناء التعليمي للفرد والمجتمع والذي يؤثر على سلوكه وطريقة تفكيره، فلم يعد قطاع

^{٤٢}- رجب عليوة على تفعيل المشاركة المجتمعية لتحسين جودة التعليم وتنمية المجتمع في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق مج. ٣٤، ع. ١٢، ج. ١، ديسمبر ٢٠١٨

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

التعليم منعزلاً عن تأثير التغييرات والأحداث المتسارعة والمتقلبة في العالم، وهو ما فرض على قيادات التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي بصفة خاصة تقديم حلولاً لمواجهة تلك التغييرات والتقلبات من تلك الأحداث وتوظيفها في العملية التعليمية داخل المؤسسات التربوية. (٤٣)

من أبرز المهام التي تقع على عاتق مدير او القيادة المدرسية في المرحلة الثانوية العامة، طبقاً لقرارات الوزارة التي تحدد مهامه الوظيفية داخل المدرسة منها: (٤٤)

- ١- إنشاء رؤية المدرسة التي تحقق تقدمها ونجاح العملية التعليمية داخلها.
- ٢- تحسين العملية التعليمية على مستوى المدرسة وجعلها تركز على تقدم الطلاب.
- ٣- تقديم الدعم للمدرسين وتوفير الخطط التدريبية لمن يحتاجها وتقديم التوجيه والإرشاد لهم.
- ٤- خلق مناخاً ملائماً للتعليم وتوفير بيئة يسودها الرعاية والثقة.
- ٥- رصد المعلمين وتقييم أدائهم وتقديم الملاحظات لهم.
- ٦- الإشراف على العملية التعليمية وتحسينها عند الحاجة إلى ذلك.
- ٧- إدارة الأفراد والعمليات والبيانات.
- ٨- التعامل مع الأزمات المدرسية وحالات الطوارئ وحل المشكلات.
- ٩- ضمان بيئة مدرسية آمنة ونظيفة للطلاب، تنظيم الأحداث والتجمعات المدرسية.
- ١٠- الصيانة الدورية لأراضي المدرسة وكافة معداتها - وضمان بقاء مرافق المدرسة آمنة.

^{٤٣}- داليا ألفونس قزمان، تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، مج التاسع والثلاثون- ع.١٠، ج ١، أكتوبر ٢٠٢٣

^{٤٤}- وزارة التربية والتعليم المصرية، القرار الوزاري رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١١،

- ١١- تحديد أهداف الأداء للطالب والمعلم.
- ١٢- الإشراف على طاقم التعليم وتحديث سجلات الموظفين.
- ١٣- وضع ميزانية المدرسة وإدارتها.
- ١٤- وضع الأهداف التعليمية بناءً على المناهج الدراسية.
- ١٥- البحث عن موارد وتقنيات حديثة تحسن من العملية التعليمية.
- ١٦- بناء علاقة قوية مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع والدعم الإيجابي العام للمدرسة.

ومن مهام ومسؤوليات القيادة والإدارة المدرسية التالي: (٤٥)

- أ- تشكيل الجمعية العمومية للمعلمين على مستوى المدرسة من جميع معلمي المدرسة، ومدير المدرسة مديراً تنفيذياً.
- ب- يتولى مدير المدرسة بعد اعتماد المجلس للصرف اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف المبالغ المعتمدة على البرامج والأنشطة والخدمات المطلوبة.
- ج - توجه الدعوة من مدير المدرسة لكل من أولياء الأمور والمعلمين والمعلمين لحضور اجتماع الجمعية العمومية موضحاً بها جدول الأعمال.
- د - يضع شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة الوظائف للإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من القانون وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية ويقيم على أساسها، يخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر لرئاسته.

- للقيادة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي بمصر وظائف عديدة منها: (٤٦)

التركيز على تحقيق أهداف التربية والتعليم التي تضعها الدولة، وتطبيق القرارات والتعليمات الصادرة من الجهات العليا المشرفة على العملية التدريسية والتعليمية،

^{٤٥}- أسامة عسقلاني، المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الجيزة " من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٢٢، ص ٤٥

^{٤٦}- إيمان أحمد محمد، تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١، العدد (٤٥)، الجزء الأول

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل فى مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

ضمان بناء شخصية الطالب علمياً وعقلياً وجسماً واجتماعياً، ويكون باعتباره منشئ الثقافة، يعمل قائد المدرسة على خلق الوعي والفهم لثقافة المدرسة ودور المعلمين كأعضاء فى المهنة، ونقل رسالة المدرسة ورؤيتها وقيمها، والرد على الأسئلة، وتطوير مجتمع الممارسة الذى يدعم النمو المستمر لجميع العاملين، والقيادات التربوية بالمدارس يشكلون رؤية للنجاح الأكاديمي لجميع الطلاب والمعلمين.

القرار الوزاري رقم ٧٤ لسنة ٢٠١٤ بشأن مهام مدير والقيادة المدرسية.

ونص القرار على ان تكون مهامه على النحو التالي: (٤٧)

١- يعتبر مدير المدرسة او ناظر المدرسة الرئيس العام للامتحان صفوف النقل فى مدرسته.

٢- الاشراف العام على الامتحانات الخاصة بالصف الاول والثاني الثانوي فى جميع خطواته الاجرائية.

٣- اختيار رئيس لجنة النظام والمراقبة فى الصف الاول والثاني والاشتراك فى اختيار أعضاء اللجنة.

٤- 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 ١٦٤ لسنة ٢٠١٦

وتناول هذا القرار بطاقة الوصف الخاص بمدير المدرسة وهو على النحو التالي: (٤٨)

* الوصف العام:

أ - يضع شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة الوظائف للإدارة المدرسية، والوردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من القانون وفى ضوء توقعات الاداء التي

٤٧- وزارة التربية والتعليم المصرية - موسوعة القرارات الوزارية. moe.gov.eg

٤٨- وزارة التربية والتعليم المصرية - موسوعة القرارات الوزارية. moe.gov.eg

تحدها المعايير القومية ويقيم على اساسها، يخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر لرئاسته.

ب - يشرف شاغل الوظيفة على العملية التعليمية بالمدرسة ، ويتأكد من استخدام الاستراتيجيات والاساليب التعليمية الحديثة ، بالتنسيق مع توجيه التربوي.

- القرار الوزاري رقم ١٩٣ لسنة ٢٠٢١ وزارة التربية والتعليم:

نص القرار الوزاري على ان تكون مهام القيادة المدرسية على النحو التالي: (٤٩)

أ- الإشراف على الفعاليات والانشطة المختلفة بالمدرسة.

ب- الزيارات الاستكشافية على الفصول والحصص ومتابعة الاداء بشكل عام.

ج- حضور الاجتماعات الدورية لجميع أعضاء فريق العمل بالمدرسة.

د- تمثيل المدرسة من خلال الندوات والاجتماعات والفعاليات الخارجية.

هـ- كتابة وتقديم تقارير وثائقية التي تسفر عن أداء المدرسة ومدى تقدمها ونجاحها.

ويشمل واقع مهام الإدارة والقيادة المدرسية بمرحلة الثانوي العام طبقاً للقرارات والقوانين المنظمة لذلك، توفير الدعم اللازم للمعلمين والطلاب، وتحديد الاحتياجات التعليمية وتطوير البرامج التعليمية المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات، وتعمل الإدارة المدرسية على توفير بيئة تعليمية آمنة وصحية وتشجيعية للطلاب والمعلمين، وتحفيز فريق العمل التعليمي داخل المدرسة، كما ان للقيادة المدرسية بالمرحلة الثانوية عدد مهام منقسمة الى قسمين، مهام يومية ومهام اسبوعية وهي: (٥٠)

المهام اليومية للقيادة المدرسية.

^{٤٩}- وزارة التربية والتعليم المصرية - موسوعة القرارات الوزارية. moe.gov.eg

^{٥٠}- داليا ألفونس قزمان، قزمان، تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ، مرجع سابق، ٢٠٢٣، ص ٨١ ص ٨٧

- ١- الرقابة على العملية التعليمية: يقوم مدير المدرسة يوميًا بمراقبة العملية التعليمية والإدارية لضمان سيرها بفعالية. يتابع الجدول اليومي، ويتأكد من التزام المعلمين بتقديم الدروس وفقًا للخطط الموضوعة.
- ٢- مراجعة الحضور والغياب: يحرص المدير على مراجعة إحصائيات الفصول المتعلقة بالغياب والحضور. هذا يساعد في التعرف على المشكلات السلوكية أو الأكاديمية لدى الطلاب.
- ٣- توجيه المعلمين والموظفين: يشرف المدير على توجيه وقيادة المعلمين وفريق العمل بمختلف تخصصاتهم، لتقديم الدعم اللازم وحل المشكلات التي قد تواجههم.
- ٤- التأكد من عوامل الأمان: يتأكد المدير يوميًا من سلامة الفصول والمرافق المدرسية، وضمان أن البيئة التعليمية آمنة لجميع الطلاب.
- ٥- التواصل مع أولياء الأمور: يحرص المدير على التواصل المستمر مع أولياء الأمور للاستماع إلى شكاويهم ومقترحاتهم، مما يعزز الشراكة بين المدرسة والمجتمع.
- ٦- مراقبة النظام والنظافة: يتابع المدير مستوى النظافة والنظام في المدرسة، ويشرف على استعداد الأدوات التعليمية لضمان توفير بيئة تعليمية مناسبة.
- ٧- إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على العاملين: يعتبر إعداد الجدول المدرسي من المهام اليومية الأساسية لمدير المدرسة، حيث يحدد مواعيد الحصص الدراسية ويوزعها على المعلمين بطريقة تضمن سير العملية التعليمية بسلاسة وكفاءة.
- ٨- تنفيذ جميع القوانين واللوائح الصادرة عن وزارة التعليم: يعمل المدير على تنفيذ جميع القوانين واللوائح الصادرة عن وزارة التعليم، ويضمن الالتزام بها من قبل جميع العاملين والطلاب في المدرسة.

- دور القيادة المدرسية في مرحلة الثانوي العام لتطوير البيئة التعليمية وواقع البيئة التعليمية طبقاً للوائح والقوانين: (٥١)

١- تشجيع التعاون: يعمل المدير على خلق أجواء من التعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، مما يعزز من جودة العملية التعليمية.

٢- تفعيل المجالس التعليمية: يشجع المدير على انعقاد الاجتماعات الدورية للمجالس التعليمية، لمناقشة التحديات والتغييرات والبحث عن حلول مبتكرة.

٣- تطوير المرافق: يسعى المدير دائماً لتحسين مرافق المدرسة، لتكون بيئة تعليمية ملائمة تدعم الإبداع والتعلم.

يعد دور القيادة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، أساسياً لضمان تحقيق أهداف المدرسة التعليمية، من خلال متابعة المهام اليومية والأسبوعية، والعمل على تطوير البيئة التعليمية، بما يتماشى مع المتغيرات البيئية، ومواجهة التحديات، التي تؤثر على الحقل التعليمي داخل المدرسة، ويتمكن المدير المدرسة أيضاً، من خلق بيئة محفزة للطلاب والمعلمين، مما يساهم في تحسين مستوى التعليم وتعزيز نجاح المدرسة ككل، دون الخلل بالعملية التعليمية، ومواكبة المتغيرات المتسارعة في البيئة المتقلبة والمستحدثة دوماً، ويأتي دور القيادات التعليمية التي يوكل إليها مسؤولية قيادة التغيير وإحداث النقلة النوعية في التعليم بمختلف المراحل بشكل عام، وبمرحلة التعليم الثانوي بشكل خاص، وفي هذا الصدد ظهرت الحاجة إلى ضرورة التغيير في أدوار القيادات التعليمية لتتمكن من التعامل مع تحديات التغيير، سوءاً في التطور التكنولوجي الهائل الذي يجتاح جميع مناحي الحياة، أو تأثير الأحداث الجارية، والتي تؤثر على المؤسسات التعليمية (٥٢)

٥١- أسامة عسقلاني، المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرجع سابق، ص ٧٩

٥٢- أحمد محمد أحمد، تطوير القيادة والحكومة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٧ العدد (٥٠)، ص ٦٥

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

ومن واقع التحديات التي تعوق دور القيادة التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي العام منها: (٥٣)

- ١- عدم مواكبة تكنولوجيا التعليم من قبل العاملين بالمدرسة.
 - ٢- يوجد قصور في أداء إدارة المدرسة مما يمنعها من تحقيق أهدافها المنشودة.
 - ٣- إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لا تساير التغيرات السريعة والمتلاحقة.
 - ٤- تعتمد إدارة المدرسة الثانوية العامة على وسائل اتصال تقليدية مثل المكاتبات و البريد اليدوي.
 - ٥- تفتقر إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة، إدارة المعرفة، أو غير ذلك. (٥٤)
 - ٦- يشغل بعض المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر وظائف إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم.
 - ٨- تتشابه وتتداخل بعض اختصاصات الوظائف القيادية بالمدارس الثانوية العامة.
 - ٩- يمارس مديرو المدارس الثانوية العامة في مصر البيروقراطية ويتحكمون في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بهذه المدارس في اتخاذ القرارات.
 - ١٠- الإعداد المهني لمدير المدرسة لا يساعده على ملاحقة التقدم التكنولوجي، حيث الإعداد صوري عبارة عن دورة تدريبية عبارة عن خمسة أيام.
- تحديات تعوق الإدارة والقيادة المدرسية بمرحلة تعليم الثانوي العام منها: (٥٥)

٥٣- أمين محمد عبد السلام، متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (١١٦)، أكتوبر ج (٦) ٢٠١٨

٥٤- دعاء محمد عبد المنعم، دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد الخامس - العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٣

٥٥- شيماء منير عبد الحميد، تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب، رسالة دكتوراه، كلية البنات للاداب والعلوم و التربية - جامعة عين شمس. ٢٠١٨ - ص ١٠٦

١- ضعف ملائمة بعض القيادات الإدارية من حيث المعرفة الحديثة والمهارات المطلوبة.

٢- لا تتم برامج التدريب والتأهيل للقيادات التربوية على أيدي متخصصين يدركون أهمية هذا وكلها برامج صورية روتينية.

٣- غياب الفهم الكامل إلى حد بعيد الوعي بالأساليب الإدارية المعاصرة لدى القائمين على إدارة المدرسة الثانوية العامة.

٤- ضعف قدرة إدارة المدرسة على تحمل المسؤوليات تجاه التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وذلك يحتاج كوادر إدارية مدربة.

٥- الحاجة إلى الاتجاه لمزيد من اللامركزية وتوزيع المسؤوليات، و الكثير من القيادات الحالية يقوم التغيير ويرفض كل ما هو جديد.

٦- المناخ المحيط بالمدرسة الثانوية لا يساعد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار، حيث فتور العلاقة بين المدرسة الثانوية العامة وبين البيئة المحيطة بها.

المحور الثالث: الآليات المقترحة لاستخدام نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية:

تتمثل الآليات المقترحة لاستخدام نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، ومكونات نمط هذا النموذج فيما يلي:

أ- مواجهة التقلبات مع بالرؤية: لأن الرؤية تكون أكثر أهمية في الأوقات المضطربة، و يمكن للقادة الذين لديهم رؤية واضحة للمكان الذي يريدون أن تكون فيه مؤسساتهم في غضون ثلاث إلى خمس سنوات أن يتحملوا بشكل أفضل التغيرات البيئية المتقلبة، من خلال اتخاذ قرارات العمل لمواجهة الاضطرابات مع مراعاة رؤية المدرسة .، وتطوير رؤية واضحة ومشاركة للمستقبل.

١. الرؤية الواضحة لاستراتيجية المدرسة وعرضها لجميع العاملين لتحسين بيئة العمل بالمدرسة.

٢. تحديد الأهداف الاستراتيجية لتحسين الأداء المدرسي، وتجنب التقليد الأعمى.

٣. تطوير الخطط المستقبلية والسيناريوهات المحتملة لتحسين التعليم بالبيئة المدرسية.

٤. التواصل بين المعلمين وأولياء الامور والمجتمع ونشر الرؤية والاهداف الخاصة بالمدرسة.

٥. تشجيع فرق العمل والحرص على الاستماع للمعلمين وذلك وفقا لنموذج فوكا 2,0 للقيادة

ب - مواجهة عدم اليقين بالفهم: قدرة القائد على التوقف والنظر والاستماع، لكي تكون فعالة في بيئة VUCA، على القادة أن يتعلموا النظر والاستماع إلى ما وراء مجالات خبرتهم الوظيفية لفهم التقلبات والقيادة برؤية، والتواصل مع جميع داخل المدرسة ومستويات العاملين في المدرسة ، وتطوير وإظهار مهارات العمل الجماعي والتعاون.

١. التركيز على وجهات نظر جديدة وأفكار مبتكرة من العاملين بالمدرسة، تزيد من احتمالات مواجهة المشكلات المتزايدة

٢. تحليل البيئة المدرسية والتحديات، ودراسة البيئة الداخلية للمدرسة والبيئة الخارجية، لمواجهة عدم اليقين.

٣. فهم احتياجات المعلمين والطلاب والبيئة المدرسية.

٤. تطوير مهارات الفهم، عن طريق دورات تدريبية ومختصين.

٥. تعزيز التواصل الفعال بين المعلمين، وضع الصورة كاملة أمام العاملين بالمدرسة وعليهم فهم الرؤية جيداً، لأنها الوجهة الأساسية التي يتوقف عليها أي قرار يتم اتخاذه.

٦. إنشاء نظام لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

٧. وضوح النتائج للعاملين بالمدرسة يقلل من عدم اليقين.

ج - مواجهة التعقيد بالوضوح:

١- تبسيط كل عنصر ممكن من العمل من أهم خطوة يجب اتخاذها ضد التعقيد.

٢- أن يكون القادة على دراية بالشبكات الاجتماعية داخل المدرسة.

٣- على القادة أن يدركوا أن الأفراد والفرق والمؤسسات معقدة بطبيعتها.

٤- داخل المدرسة يحتاج القادة إلى المرونة والتسامح في التفكير.

د - مواجهة الغموض بخفة الحركة والتكيف مع المتغيرات: يعزز المرونة والقدرة على التكيف وخفة الحركة، ويخطط للمستقبل، ويكون مستعدًا لتغيير الخطة مع تطور الأحداث، ويشجع الموظفين على التفكير والعمل خارج مجالاتهم الوظيفية المعتادة، لزيادة معرفتهم وخبراتهم، وهذا التناوب الوظيفي والتدريب المتبادل طرقًا ممتازة لتحسين خفة حركة الفريق.

١. التكيف مع التغيرات في البيئة المدرسية سواء الداخلية أو الخارجية.

٢. تعزيز مرونة المعلمين والعاملين في التكيف مع المتغيرات.

٣. تطوير مهارات التعلم المستمر لكافة العاملين بالمدرسة.

٤. إنشاء نظام لتحسين الاستجابة للتحديات، والاطلاع على تجارب سابقة.

تنفيذ نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في المدرسة:

١. التدريب والتنمية المستمرة.

٢. التقييم والمراقبة.

٣. التواصل الفعال.

٤. تعزيز الثقافة التنظيمية.

٥. تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- منال البرودي، القائد المتميز أسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥
- ٢- بخيته سعيد، عبد مرزوق، عالم الفوكا " VUCA " واستشراف المستقبل، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٢١
- ٣- سعد احمد قرني، آليات مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية بالمدارس الفنية بمصر فى ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد وبعض الخبرات الدولية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد السابع والعشرين، العدد مايو ٢٠٢١، ص ص ٤٣ - ٨٧
- ٤- هاني عبد المعطي أحمد محمد الجاربه، دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، ٢٠٢٠، مجلة كلية التربية، المجلد ٤٢، العدد ٢٠٠ ص ٤٢٠-٤٤٦
- ٥- أمينة شريف صبري فودة، المشكلات التى تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الاسكندرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة ٢٠٢١ ص ١ - ٢٧٨
- ٦- أمين محمد عبد السلام راضي، متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية بينها، العدد (١١٦) اكتوبر ج (٦) ٢٠١٨ ص ٣٤٤ - ٣٦١
- ٧- فاروق عبده فلية، أحمد عبد الفتاح الزكي، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء، الإسكندرية ٢٠٠٤
- ٨- قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ مجلس الشعب بجمهورية مصر العربية.

- ٩ - عمر سالم عبد الدائم، واقع مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الثانوية ببلدة زلتين بليبيا،. جامعة مصراته، مجلة كلية التربية، مج ١٣ ، ع ٣٠ ص ٢٦٢ - ٢٨٥
- ١٠ - فهد المطيري بعنوان، مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة الإدارة التربوية،س٢،٧ع، ٢٠٢٠ ص ص ٢٦ - ٦٤
- ١١ - محمد صبحي زكي أحمد، القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثالث - العدد الرابع - أكتوبر ٢٠٢٢ م ص ٤٢٧ - ٤٥٧
- ١٢ - وفاء محمد أحمد سيد، تصور مقترح لتفعيل دور التثقيف الإداري في المدرسة الثانوية العامة في مواجهة الأزمات والكوارث المدرسية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد الخامس - العدد الثاني - أبريل ٢٠٢٣ م
- ١٣ - داليا ألفونس قزمان، تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، مجلة كلية التربية- جامعة اسيوط ، المجلد التاسع والثلاثون - العدد العاشر- جزء أول - اكتوبر ٢٠٢٣ م ص ص ٣٦٧-٣٨٦
- ١٤ - 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 المجلد التاسع والثلاثون- العدد الأول- يناير ٢٠٢٣ م ص ص ٢٢٩-٢٥٥
- ١٥ - أحمد جمعة سند محمود، "واقع توظيف التقنيات اللاسلكية بمدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد الأول، العدد العاشر، ٢٠١٨ ص ٢٥٩-٣٠٢

" نموذج فوكا 2,0 للقيادة لتحسين بيئة العمل في مدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية "

١٦ - أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر، القاهرة، ٢٠٢١

١٧- ماهر احمد حسن، الادارة التربوية، مكتبة المتنبي، القاهرة، ٢٠١٧

١٨ - أحمد شوق محمود، المشكلات والعقبات التي تعوق عملية تطوير المناهج وكيفية التغلب عليها، المنتدى التربوي، ٢٠ يوليو، القاهرة

١٩- يسري سالم مدير هيئة الابنية التعليمية، موقع المال والإعمال، الأربعاء، ٢٤ يناير، ٢٠١٨

٢٠ - رجب عليوة علي، تفعيل المشاركة المجتمعية لتحسين جودة التعليم وتنمية المجتمع فى ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق مج. ٣٤، ع. ١٢، ج. ١، ديسمبر ٢٠١٨ ص ١ - ٩٤

٢١ - وزارة التربية والتعليم المصرية، القرار الوزاري رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠١١،

Moe.Gov.eg

٢٢- أسامة عسقلاني، المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الجيزة " من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٢٢ ص ٥٨ - ٧٨

٢٣- إيمان أحمد محمد، تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢١، العدد (٤٥)، الجزء الأول ص ٢١٥-٣٢٦

٢٤- أحمد محمد أحمد، تطوير القيادة والحكومة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٧ العدد (٥٠) ص ٦١-١١٣

٢٥- أمين محمد عبد السلام، متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (١١٦)، أكتوبر ج (٦) ٢٠١٨ ص ٣٤٤ - ٣٦١

٢٦- دعاء محمد عبد المنعم، دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي
لقيادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة التربوية، المجلد ٥،
العدد ٣، يوليو ٢٠٢٣ م.

٢٧- شيماء منير عبد الحميد، تطوير القدرة المحلية للمدرسة الثانوية على مدخل
الادارة الحلو، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين
شمس. ٢٠١٨ ص ١٩٤ - ٢٠٩

٢٨- نهلة سيد أبوعليوة، نماذج فوكا VUCA للقيادة بمؤسسات التعليم لمواجهة
تحديات عالم فوكا VUCA، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية
المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٤٤، العدد ٤٤، أكتوبر ٢٠٢٤ - ص ٨٩٨ -
٩٢٥

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. October 2021
- 5 - Nelda et all- The strategic impact of the school principal's leadership of the digital transformation of schools. Personnel Review, Vol 49 No (3), p2-2020-
- 8 - 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
- 9- 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

15 - Bob Johansen . Leaders Make the 2012 <https://www.amazon.com/Leaders-Make-Future-Leadership-Uncertain/dp/16099448794>

16 - Bill George. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World <https://www.forbes.com>

17 - BILL GEORGE. The VUCA 2.0 Leadership Solution: Using Vision, Adaptability to Succeed- <https://nbaa.org/news/business-aviation-insider/2021-jan-feb/vuca-2-0-leadership-solution-using-vision-adaptability-succeed/> Jan/ 2021