

مجلة البحوث والدراسات التربوية العربية

دورية علمية مُحكَّمة (نصف سنوية)
تُعنى بنشر الدراسات التربوية العربية

الهيئة الاستشارية

أ.د/ أمل عبد الفتاح سويدان
أ.د/ حسن البيلاوي
أ.د/ حمدي حسن المحروقي
أ.د/ سامي محمد نصار
أ.د/ سليمان الخضري الشيخ
أ.د/ سليمان بن محمد البلوشي
أ.د/ شاكر محمد فتحي
أ.د/ صالحه عبد الله عيسان
أ.د/ صلاح عبد السلام الخراشي
أ.د/ عبد التواب عبد اللاه دسوقي
أ.د/ عبد الله بن مزعل الحربي
أ.د/ عبد المحسن عايش القحطاني
أ.د/ عثمان بن تركي التركي
أ.د/ علي صالح جوهر
أ.د/ علي مهدي كاظم
أ.د/ كمال نجيب الجندي
أ.د/ محمد إبراهيم الدسوقي
أ.د/ نادية يوسف كمال

العدد الرابع
ديسمبر 2023

رئيس التحرير
أ.د/ محمد مصطفى كمال

نائب رئيس التحرير
أ.د/ نادية يوسف كمال

مدير التحرير
د/ محمد محمود الطناحي

سكرتير التحرير
أ/ سامح مدبولي سيد

• الأفكار الواردة لا تعبر بالضرورة عن رأي المنظمة والمعهد.
• ترتيب البحوث لا علاقة له بمكانة الباحث.
• يسمح بالنقل عن المجلة بشرط الإشارة.
• قواعد النشر في آخر المجلة.

الحقوق محفوظة:

الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2812-6130
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2812-6149

الموقع الإلكتروني للمجلة
<https://madaa.journals.ekb.eg/journal/metrics>
البريد الإلكتروني للمجلة
rsdept@iarsedu.net

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين على ضوء القيادة الريادية

Developing the performance of public secondary school principals in Palestine on the driving light pioneering

أ. سليم عليان سليم أبو شلط (*)

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس واقع أداء مديري المدارس الثانوية، ومن ثم تقديم مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين على ضوء القيادة الريادية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة تتكون من (36 فقرة) تتوزع إلى أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين كبيراً (77.14%)، وحصل مجال التخطيط على المرتبة الأولى ويوزن نسبي كبير (78%)، يليه مجال الرقابة بوزن نسبي كبير (77.52%)، وجاء مجال التوجيه بالمرتبة الثالثة ويوزن نسبي كبير (76.76%)، وكان مجال التنظيم بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير (76.24%). كما قدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين على ضوء القيادة الريادية.

وقد أوصت الدراسة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الريادية بتبني سياسات اختيار وتعيين مديري المدارس الثانوية تقوم على أسس ومبادئ القيادة الريادية، ووضع نظام حوافز ومكافآت لتشجيع مديري المدارس على تبني سياسات ومبادرات إبداعية وابتكارية، والاعتماد على أنظمة اتصال وتواصل حديثة توفر الوقت والجهد والتكلفة في العمل المدرسي، ووضع معايير مرتفعة لقياس الأداء المدرسي، وتحديد الانحرافات والاستفادة منها في صياغة الأنشطة والإجراءات والسياسات والأهداف المستقبلية.

Abstract:

The study aimed at the reality of the performance of secondary school principals, and then presented proposals for evaluating secondary school principals in Palestine in the light of entrepreneurial leadership. To achieve this, the analytical descriptive approach was used, and the main study tool was a questionnaire consisting of (36 items) divided into four areas, and the study sample consisted of (364) male and female teachers. The

(*) ماجستير - قسم بحوث ودراسات التربية، (تخصص إدارة تربوية)، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

study concluded that the reality of the performance of secondary school principals in Palestine is significant (77.14%), and the field of planning ranked first with a large relative weight (78%), followed by the field of supervision with a large relative weight (77.52%), and the field of guidance came in the third rank with a relative weight Large (76.76%), and the field of organization was in the last rank with a large relative weight (76.24%). The study also presented a set of measures to develop the performance of secondary school principals in Palestine in the light of entrepreneurial leadership.

The study in the performance system of secondary school principals in the light of entrepreneurial leadership recommended the adoption of policies for selecting and appointing secondary school principals on the basis and principles of entrepreneurial leadership, setting up a system of incentives and rewards between schools based on creative and innovative policies and principles, and relying on modern communication systems that save time, effort and application. performance and future goals.

الكلمات الدالّة

[تطوير الأداء - مديرو المدارس - القيادة الريادية]

*

مقدمة:

حظيت التربية ومؤسساتها باهتمام كبير من المجتمعات المعاصرة، لأن التربية تعد أهم مدخلات عمليات التنمية البشرية، كونها تهتم بتنشئة الأجيال القادمة، وتكوين شخصياتهم، والمدرسة كيان اجتماعي تربوي ثقافي منظم، تتشكل بداخلها هوية الأفراد، ويتوقف نجاحها على طرق قيادتها وتخطيط عملياتها وتنظيم العمل التربوي وتفعيل أفرادها كافة من خلال التأثير الايجابي على سلوكهم وممارساتهم.

والإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة من الجهود والعمليات والإجراءات المنسقة والمتحدة، التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة؛ بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة؛ لتربية أبنائها تربية صحيحة سليمة، وعلى أسس سليمة (الرشيدي، 2020، 6).

ويعد مدير المدرسة أبرز عناصر الإدارة المدرسية، حيث أشارت (أبوالشقرا، 2020، 453) إلى أن مدير المدرسة يتحمل العبء الأكبر في تسهيل العملية التعليمية وتنفيذها فهي تعد الميدان العملي والأساسي لتوحيد جهود الأفراد العاملين في

المؤسسة التعليمية، وأشار كل من (الدجني والداية، 2019، 26) إلى أن مدير المدرسة يهيئ الأجواء التعليمية والتربوية المناسبة بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها. والقيادة عملية رشيدة يقوم من خلالها القائد بحكمة وذكاء بإرشاد الآخرين وتوجيههم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف من خلال توظيف الإمكانيات المتاحة (عواد، 2013، 178)، حيث اتفقت الأدبيات والأعراف التربوية على أن مدير المدرسة هو قائدها، ويتولى تخطيط أنشطتها من أجل تحقيق أهداف التربية.

والقيادة الريادية هي نمط قيادي يتحكم في مجريات الأحداث داخل المدرسة، وأنها مكون حيوي في عمليات التطوير والتحسين والتنمية، وهي آلية لتحويل كمية المعلومات إلى تطبيقات فعلية ودراسة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية والبحث عن الفرص المتاحة لأجل قيادة الإبداع والاستباقية واكتشاف التقنيات والاستفادة منها (Maes, 2004, 1).

كذلك أكد بيرن (Byrne, 2013) أن القيادة الريادية هي القادرة على علاج مشكلات وتحديات المؤسسات التعليمية؛ لأنها تبحث عن الفرص المتاحة لتحقيق النجاح، وتتحمل المخاطر المدروسة بخطط وسياسات قابلة للتطبيق وهدفها الرئيس الإبداع والابتكار وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وحول أهمية القيادة الريادية أكدت نتائج دراسة (جريمخ، 2018) أنها تعزز الأداء الابتكاري وطريق لعلاج المشكلات والتحديات التي تعترض التميز.

ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً وحلقة وصل بين الإدارة التعليمية وسياساتها وفلسفتها وبين حلقة تنفيذ هذه السياسات داخل مدرسته، ويقع على مدير المدرسة الثانوية مهام عديدة ومسؤوليات متعددة منها فني وإداري وتربوي، وفي ضوء تداعيات جائحة كورونا واللجوء إلى التعليم الإلكتروني ثم الانتقال للتعليم المدمج،

أصبحت المدرسة بحاجة إلى جهود أكبر من مدير المدرسة؛ وأن يكون ملهمًا للمعلمين ومؤثرًا في سلوكهم وممارساتهم التعليمية؛ وخبيرًا بشؤون التعليم المدمج؛ ولديه أنشطة وبرامج لتمكين المعلمين من ذلك؛ وأن يتعامل مع المعلمين وفقًا لخصائصهم والفروق الفردية، وفي ضوء تعدد أنماط ونماذج القيادة فإن الاتجاهات المعاصرة للقيادة تلي حاجات المدرسة والعاملين فيها بقدر أكبر من نماذج القيادة التقليدية وذلك استنادًا لدراسة (Budur, 2020) التي أشارت إلى أن القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية والريادية والخدمية والملمهة أكثر اتساقًا بالواقع الحالي للمؤسسات التعليمية، وهي قيادة قادرة على التعامل مع خصائص العاملين المختلفة.

واستنادًا إلى ما سبق فإن تطوير أداء مدير المدرسة في ضوء القيادة الريادية حاجة ملحة؛ لأن القائد الريادي هو القادر على تلبية حاجات ومتطلبات التغيير، حيث إن المدرسة الفلسطينية تعيش حاليًا حالة من التغيرات سواء أكانت التغيرات في الأنظمة واللوائح، أو في التغيرات التي طرأت على المناهج والمقررات الدراسية، أو التغيرات التي طرأت بعد جائحة كورونا والتوجه نحو التعليم المدمج، والتغيرات المستمرة في فلسفة التربية وأهدافها.

كما أن المدارس الثانوية الفلسطينية تواجه تحديات مرتبطة بنقص الإمكانيات، وبالتالي فإن مدير المدرسة وقائدها عليه أن يحسن التصرف بهذه الإمكانيات؛ وأن يستثمر الموارد كافة بطريقة جيدة، ويستغل الفرص المتاحة؛ ويتصل ويتواصل مع مؤسسات المجتمع بهدف الرقي بجودة ونوعية الخدمات التعليمية التي يقدمها للطلبة؛ وأن يشجع العاملين بالمدرسة ويحفزهم على الاستثمار الأمثل لهذه الموارد؛ وأن يكون حكيماً في قراراته؛ ومدركاً لما يدور حوله من تغيرات؛ وأن يلي حاجات الطلبة بتوفير البيئة التعليمية الآمنة والمشجعة، ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لتلبية متطلبات التغيير ومواكبة التطورات التي طرأت في فلسفة وأهداف التربية من أجل

الوقوف على أداء مديري المدارس في ضوء القيادة الريادية التي يمكن من خلالها تحسين البيئة التعليمية ودعم الإبداع وأساليب وطرائق التدريس الحديثة، والوصول إلى نقاط القوة والضعف ومن ثم صياغة تصور مقترح مبني على أهداف رئيسية وفرعية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الريادية.

إشكالية الدراسة وأسئلتها:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العمل التربوي داخل ميدان المدرسة، وفي ضوء ما توصلت إليه دراسة (خلف الله، 2017) التي أكدت على وجود ضعف في متطلبات القيادة الريادية في أحد المحافظات الجنوبية لفلسطين؛ وفي إطار مراجعة نتائج المؤتمر التربوي الثالث (2019) الذي أقيم بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، أن بحكم موقع مدير المدرسة، وخصائص المرحلة الثانوية، والتغيرات التي طرأت فإن عليه أن يبذل الجهد اللازم للتأثير على المعلمين وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والالتزام برسالة المدرسة وفلسفتها، وعليه أن يضع رسالة ورؤية ريادية ذات بعد مستقبلي؛ وأن ينشر ثقافة الريادة بين العاملين، كما تأتي الدراسة تلبية لمقترحات دراسة (عواد، 2020)؛ والتي أكدت على ضرورة إجراء مزيد من الدراسات لبناء تصورات مستقبلية تعني بتطوير أنواع القيادة الحديثة مثل القيادة الابتكارية والإبداعية والملهمة والتحويلية والريادية، ومن خلال ما سبق يجد الباحث أن هناك حاجة لمعرفة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في أدائهم للمهام الفنية والإدارية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين جوانب الضعف لديهم، وبالتالي تنحصر إشكالية الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما الأسس النظرية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية على ضوء القيادة

الريادية؟

2- ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية على ضوء القيادة الريادية؟

3- ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية على ضوء القيادة الريادية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية على ضوء القيادة الريادية.

2- الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية على ضوء القيادة الريادية.

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى:

1- الأهمية النظرية:

- تقدم الدراسة إضافة معرفية حول القيادة المدرسية، ونموذج القيادة الريادية وتطبيقاتها الفعلية في الإدارة المدرسية بما يثري المكتبة التربوية بموضوع حتمي باهتمام بالغ في الآونة الأخيرة.

- تعد الدراسة من المحاولات الأولى التي تقيس أداء مديري المدارس في ضوء القيادة الريادية وتسعى للتوصل إلى تصور مقترح مستقبلي لتطويره على المستوى المحلي في حدود علم الباحث.

- تقدم الدراسة بعض المؤشرات المرتبطة بأداء مدير المدرسة في ضوء القيادة الريادية؛ حيث يعد أداء مدير المدرسة من عوامل نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وتعد الريادة من المتطلبات الأساسية لتقديم أداء أفضل من المتوقع ويحاكي التغيرات التي طرأت في منظومة التربية.

2- الأهمية التطبيقية:

- تفيد نتائج الدراسة الحالية مديري المدارس الثانوية؛ حيث تبين لهم تأثير القيادة الريادية على مسؤولياتهم الفنية والإدارية وطرق تطوير أداء المدير في ضوء القيادة الريادية.

- تقدم الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية يفيد الإدارة التعليمية في استقطاب وتعيين مديري المدارس، وطرق وأساليب تدريبهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم في ضوء تحقيق الريادة في المدارس الثانوية.

- تفيد نتائج الدراسة الحالية معلمي المرحلة الثانوية؛ حيث توضح لهم آليات الاستفادة من مدير المدرسة الريادي في كيفية أداء مهامهم والالتزام بمسؤولياتهم.

- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات ومقترحات تفيد الباحثين والتربويين في إعداد دراسات مستقبلية حول موضوع القيادة الريادية وأداء مديري المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

ورد في الدراسة المصطلحات التالية:

1- تطوير الأداء: عرف التطوير لغة وحسب أصل جذر الفعل طور - تطوّر يتطوّر تطوّرًا فهو متطوّر وتطور أي تعدل وتحول تدريجيًا من حال إلى حال أفضل وطور الشيء أي عدله وحسنه ونقله من حال إلى حال أفضل (ابن منظور، 1994، 125).

يعرف تطوير الأداء بأنه: مجموعة خطوات وإجراءات منظمة من أجل تحسين ما يتخذه الفرد من تصرفات في ممارساته للوظيفة الإدارية، واتخاذ القرارات، سواء لتحديد أهداف متطورة، أو العمل على تحقيقها بطرق مميزة، ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بطرق مستحدثة وبأفكار أصيلة (علي والضبع ومحمود، 2020، 138).

ويعرف الباحث تطوير الأداء إجرائيًا بأنه: مجموعة خطوات هادفة لوضع سبل وأنشطة يمكن من خلالها تحسين أداء مدير المدرسة الفني والإداري والتربوي والمالي على ضوء القيادة الريادية.

2- القيادة الريادية: تعرف القيادة لغويًا (للقود) نقيض السوق: يقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها لمن خلفها (ابن منظور، 1994، 370). وتعرف أيضًا بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (معجم المعاني الجامع، 2013، 210)

كما تعرف الريادة لغويًا بأنها مشتقة من الفعل (راد)، وراد الكلأ ويروده رودًا وريادًا، وارتاده ارتيادًا، أي بحث عنه وطلبه، و(رائد) وهو من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة للكلأ ومساقط الأمطار، أو قاد القوم وتقدمهم، والرائد اسم فاعل من راد: وهو من يسبق غيره ويمهد السبل المستقبلية (ابن منظور، 1994، 313).

والقيادة الريادية هي مفهوم يجمع بين القيادة والريادة، لذا ينتج مفهومًا جديدًا يسمى القيادة الريادية، وهي توصيل الرؤية لإشراك الفرق لتحديد وتطوير وانتهاز الفرص من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويوضح هذا المفهوم العلاقة بين القيادة

والسلوك الريادي، ويعد أحد أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة المتغيرة في بيئة العمل.

والقيادة الريادية تعني الكيفية الإدارية الهادفة لإحداث تغييرات سلوكية ومهنية في أداء المنسوبين لمهامهم كافة، مدعومًا ذلك بتطوير مهاراتهم الريادية وترسيخ الريادية كثقافة مؤسسية ذات معايير ومواصفات لكافة الفعاليات والأنشطة.

ويعرف الباحث القيادة الريادية إجرائيًا بأنها تبني مدير المدرسة الثانوية لأبعاد الريادة، وممارساتها داخل المدرسة، ونشر ثقافة الريادة، وتشجيع العاملين على طرح المبادرات والأفكار الأصيلة والبحث عن الفرص المتاحة، والاستغلال الأمثل لموارد المدرسة بهدف تحقيق نتائج وأداء عالٍ ومتميز ويتفوق على الآخرين.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الريادية، من حيث جوانب الأداء التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

2- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية؛ وذلك لصعوبة الوصول إلى محافظات فلسطين الشمالية بحكم الاحتلال الإسرائيلي.

3- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2021/2022م).

4- الحدود البشرية: طُبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية.

الدراسات السابقة:

حظيت القيادة المدرسية والتعليمية على أهمية كبيرة، وأجريت الكثير من الأبحاث حول ممارسات مدير المدرسة وطرق وأنماط قيادته، ومن الدراسات التي أجريت حول القيادة الريادية دراسة (سعيد وسلطان، 2021) حيث هدفت إلى تقصي دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والنموذج الافتراضي، وأجريت الدراسة على جامعتي نوروز وجيهان الخاصة في مدينة دهوك، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة بلغت (45) عضو هيئة تدريس بالجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة تعتمد على رؤية واضحة ولها أنشطة وتوجهات إستراتيجية مستقبلية، وتبين أنها لا تمتلك القدرات الكافية على التغيير في الأهداف والرؤية والرسالة، وتبين أن القيادة الريادية هي القادرة على التغيير وأنها تسهم في متطلبات التشارك المعرفي بالجامعات.

كما أجرى (عزام ومنصور، 2021) دراسة لأجل تحديد درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية والتطبيقية في محافظة السويداء، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، وأجريت الدراسة على (124) عضو هيئة تعليمية. وأشارت النتائج أن هناك أهمية بالغة لممارسات القيادة الريادية في إدارة المؤسسات التربوية ومنها الجامعات، وجاء بعد الثقافة الريادية بالدرجة الأولى، ثم التفكير الريادي، وتبين عدم وجود تأثير لمتغيرات سنوات الخبرة والتخصص على أهمية ممارسات القيادة الريادية بالجامعات.

أما (إبراهيم وفتحي، 2021) فأجرى دراسة من أجل الوصول لقائمة مقترحة من الاحتياجات التدريبية لمدير المدارس الثانوية بهدف تحويل اتجاهاته ومهاراته ليكن

قائدًا رياديًا، وذلك من خلال استعراض النماذج العالمية في تدريب القادة على الريادة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النماذج التي تم الاعتماد عليها نموذج جامعة بنسلفانيا، وبرنامج القيادة الريادية في جامعة جونز هوبكنز، نموذج جامعة راييس للريادة التعليمية، وبرنامج كلية بابسون، وفي هذا الإطار قدم الباحث مجموعة برامج تدريبية لتنمية خصائص الريادة لدى القادة التربويين، وقائمة مقترحة للبرامج التدريبية رتبها حسب الأولوية.

وقام كل من (Selvaraja, Basri, Rashid, & Abdullah, 2021) بدراسة من أجل التحقق من ممارسة القيادة الريادية بين مديري المدارس الابتدائية في ماليزيا، ومن أجل تحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في الدراسة (324) معلمًا اختيروا من (36) مدرسة ابتدائية في شبه جزيرة ماليزيا، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بدرجة عالية، وكان هناك فروق في درجات ممارسة القيادة الريادية بين المدارس الابتدائية.

كذلك حاول (Haji Aghae, & Khalkhali, 2021) إعادة بناء دور مديري المدارس التي تميل إلى امتلاك هياكل ريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتم دعوة عشرة خبراء في ريادة الأعمال وتم إجراء مقابلات شبه منظمة معهم لأجل الوصول إلى هيكل لدور المدير في المدرسة في ريادة الأعمال. وتوصلت الدراسة من خلال تحليل محتوى المقابلات إلى أن هناك (97) مكونًا لقيادة الريادة في المدارس، و(16) مكونًا تنظيميًا لأجلها، وتم تقسيم هذه المكونات إلى خمسة موضوعات رئيسية يمكن من خلالها تحقيق هياكل ريادية: القيادة الريادية، والنظام البيئي الريادي الأعمال، مراعاة أصحاب المصلحة في المدرسة، تفرد جداول المدرسة، ثقافة الشبكة، وبناء على النتائج تم إعادة بناء القيادة الريادية للمدارس.

واستهدفت دراسة (السعيد، 2019) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (634) معلماً من المدارس في محافظة الجهراء بدولة الكويت، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وفق تقدير أفراد العينة مرتفعة، وبينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وكان هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى (خلف الله، 2017) دراسة من أجل البحث عن ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة الاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادة الريادية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة في جمع البيانات، وأجريت الدراسة على (245) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من محافظة خان يونس بطريقة نسبية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أسلوب الإدارة الاستثناء ضعيفاً، وأن بناء متطلبات القيادة الريادية جاء ضعيفاً، وتبين وجود علاقة موجبة وقوية بين ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقيق متطلبات القيادة الريادية.

وجاءت دراسة (الدوسري، 2016) من أجل بلورة رؤية إستراتيجية مقترحة لتحقيق متطلبات القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية بكلية جامعة الشقراء، ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة بلغت (100) فرداً من جامعة الشقراء وأعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع كأحد أبعاد القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة، وجاء بعد الرؤية الإستراتيجية أيضاً متوسطاً، وبعد تحمل المخاطر بدرجة متوسطة، وجاء مستوى القيادة الريادية متوسطاً بشكل عام، وتوصلت الدراسة إلى إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى القيادة الريادية لقيادات الجامعة.

وجاءت دراسة (Pihie, Lopez, Bagheri, & Asimiran, 2014) لأجل تقنين مقياس لمعرفة السلوك الريادي لمديري المدارس الثانوية في ماليزيا من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (300) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستبانة صالحة لقياس السلوك الريادي لمديري المدارس، وتبين أن السلوك الريادي لمديري المدارس الثانوية مرتفعاً، وأن القيادة الريادية متعددة الأبعاد، وجاءت أهم الأبعاد: السلوك الريادي العالم، السلوك الريادي الاستكشافي، والسلوك البحثي، والسلوك التسارعي، والسلوك التكاملي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يبين العرض السابق للدراسات السابقة أن هناك اهتماماً كبيراً بالريادة، والقيادة الريادية، فهناك دراسات بحثت في دور القيادة الريادية (سعيد وسلطان، 2021)، وأهميتها (عزام ومنصور، 2021)، وهناك دراسات هدفت لقياس ممارستها (السعيد، 2019)، أو طرق تعزيزها مثل (إبراهيم وفتحي، 2021).

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بأنها تسعى لقياس درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس مثل (السعيد، 2019)؛ و (Selvaraja, Basri, Rashid, & Abdullah, 2021). كما تتفق مع بعض الدراسات بأنها تقدم تصوراً مقترحاً لتطوير القيادة الريادية مثل (Haji Aghae, & Khalkhali, 2021). وتتفق مع بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل (سعيد وسلطان، 2021)؛ و(عزام ومنصور، 2021). كما تتفق مع بعض الدراسات التي استهدفت المدرسة الثانوية مثل (السعيد، 2019)؛ و(إبراهيم وفتحي، 2021). وتتفق مع بعض الدراسات من حيث الاعتماد على الأداة «الاستبانة» مثل (سعيد وسلطان، 2021)؛ و(عزام ومنصور، 2021).

لكن تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بأنها تسعى لتقديم تصور لتطوير أداء مديري المدارس على ضوء القيادة الريادية بعد قياس درجة ممارسة المديرين لهذا النوع من القيادة.

كما تختلف عن بعض الدراسات بأنها تستخدم الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات خاصة دراسة (إبراهيم وفتحي، 2021)؛ و (Haji Aghae, & Khalkhali, 2021).

وتتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- أنها تأتي في إطار تطوير الأداء الفني والإداري والمالي لمدير المدرسة.
- أنها تسعى لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية على ضوء أبعاد القيادة الريادية التي حددها الباحث.
- تقدم الدراسة إضافة حول ممارسات القيادة الريادية في محافظات فلسطين الجنوبية وتحديدًا بمدارسها الثانوية.

الإطار النظري للدراسة:

- 1- القيادة الريادية: تحظى القيادة الريادية بأهمية كبيرة؛ لأنها توجه الجهود في المؤسسات نحو الأداء المبدع والتميز المؤسسي، كما تسعى لتحقيق أهداف تفوق التوقعات، وتجمع بين سمات ومزايا القيادة والريادة، وتخلق مناخًا ديناميكيًا.
- مفهوم القيادة الريادية: تعرف القيادة لغويًا (للقود) نقيض السوق: يقال يقود الدابة من أمامها، ويسوقها لمن خلفها (ابن منظور، 1994، لسان العرب).

وتُعرف القيادة على أساس أنها سمات وقدرات، حيث أشار بأنها مجموعة متكاملة من القدرات والمهارات والصفات التي يحظى بها فرد ما ليؤثر من خلالها

بحكمة في سلوك العاملين، على أن يكون هذا التأثير موجهاً نحو أهداف متفق عليها ومخططة (الكبير، 2016، 41).

وتحظى القيادة الريادية بأهمية كبيرة؛ لأنها توجه الجهود في المؤسسات نحو الأداء المبدع والتميز المؤسسي، كما تسعى لتحقيق أهداف تفوق التوقعات، وتجمع بين سمات ومزايا القيادة والريادة، وتخلق مناخ ديناميكي.

كما أشار (الدوسري، 2016) أن للقيادة الريادية دوراً بارزاً في تحسين الأداء، وتوجيه سلوك العاملين، والقائد الريادي يسهم في تحسين التعاون وتغليب لغة الحوار، والحد من الصراعات التنظيمية، ويطلق العنان للمبادرات الأصيلة، ويوفر الحلول للمشكلات ويواجه المخاطر بحكمة ووعي.

ويعرف الباحث القيادة الريادية إجرائياً بأنها تبني مدير المدرسة الثانوية لأبعاد الريادة، وممارساتها داخل المدرسة، ونشر ثقافة الريادة، وتشجيع العاملين على طرح المبادرات والأفكار الأصيلة والبحث عن الفرص المتاحة، والاستغلال الأمثل لموارد المدرسة بهدف تحقيق نتائج وأداء عالي ومتميز ويتفوق على الآخرين.

- أهمية القيادة الريادية: تعد القيادة الريادية من أكثر العلوم أهمية؛ لما للقائد من أهمية في مختلف المنظمات ومنها التعليمية، فهو المسؤول الأول عن سير عمليات المؤسسة، وتحقيق أهدافها، ولقد أوردت كثير من الأدبيات أن القيادة الريادية مسؤولة عن تخطيط الجهود وتنظيمها وتوجيه العاملين نحو الأهداف، ومراقبة الأداء.

والقائد موجه وميسر لمختلف الأحداث التي تمر على المؤسسة، وعليه أن يتحمل مسؤولية الأحداث التي تطرأ في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتلبية حاجات العاملين، ومواجهة الأزمات والحالات الطارئة، (Gallos, J. V., & Bolman, L. G., 2021).

والقيادة أيضًا توفق بين العاملين، وتوفر المناخ التنظيمي المبدع، وتعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتوجه طاقاتهم الكامنة نحو الأهداف، وتخطط البرامج والأنشطة اللازمة لمواصلة النمو وتحقيق النجاح. (Dinh, N. B. K., Caliskan, A., & Zhu, C., 2021).

والقيادة الريادية تحظى بأهمية كبيرة؛ لأنها توجه الجهود نحو الأداء المبدع والتميز، وتسعى لتحقيق أهداف تفوق التوقعات، وأنها تجمع بين سمات ومزايا القيادة والريادة، وتخلق مناخًا ديناميكيًا. (Sikalieh, D., Mokaya, S. O., & Namusonge, M., 2012).

- **خصائص القائد الريادي:** القائد الريادي عليه أن يتبنى رؤية واضحة؛ وأن يتمتع بحكمة عالية للتوفيق بين الرؤية والأهداف؛ وأن يؤدي رسالة المؤسسة بطرق حديثة، ومن أهم خصائص القائد الريادي ما أشار إليه كل من خليل ومحمود ومرزوق على النحو التالي (نبيل خليل، وسيدة محمود، وجرجس مرزوق، 2020):

1- الانتقال من الإنتاج إلى التطوير، والاهتمام بمواقف العمل الحاضرة والمستقبلية.

2- التكيف مع الظروف المتغيرة لتصبح المنظمة قادرة على الحصول على مميزات الحركة الأولى وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع الضغوط التنافسية.

3- المرونة في المنظمة من خلال الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها يجب أن تكون قادرة على تغيير الخطط والاستجابة والتكيف بسرعة التغيير.

وقد أضاف هـل مجموعة من الخصائص للقائد الريادي، ومن أهمها ما يلي (شعبان هـل، 2020):

1- التحكم الذاتي: يجب على القائد الريادي أن يتحلّى بإيمانٍ بالمستقبل مبنيّ

على تصورات واضحة لكي يمتلك القدرة على البدء بعملٍ جديدٍ على معظم العوامل الخارجية.

2- إدارة العلاقات: وتعني التأثير الإيجابي والفاعل في العلاقة بالآخرين عن طريق فهم انفعالاتهم والإحساس بمشاعرهم والتعامل معهم بلطف ومودة.

3- تحمل المخاطرة وتحمل حالات الغموض، حيث إن هناك مخاطر في أي عمل ولا توجد ضمانات تامة بأن العمل ناجح، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح.

4- القدرة على التعلم من التجربة، حيث تؤمن القيادة الريادية بأنه يمكن أن ترتكب الأخطاء، ولكن تؤمن بدرجة أكبر بضرورة ألا تتكرر الأخطاء.

5- القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مطلب أساسي في ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وسريعة، والتخطيط لكل مراحل أعماله.

ويستنتج الباحث أن القائد الريادي يتمتع بخصائص تميزه عن القائد التقليدي، حيث إنه يسعى لتحقيق الرضا، ويتحكم بذاته، ويتحمل المخاطر، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، فالقيادة في المدرسة الثانوية بحاجة لقائد ريادي يتكيف مع الظروف الموجودة، ويسعى دائماً إلى التطوير في ظل نظراته المستقبلية تجاه العمل، ولديه مرونة تجاه القرارات التي يصدرها في بيئة العمل المدرسية.

2- تطوير أداء مديري المدارس الثانوية: يعد المدير القائد الأول داخل المدرسة، وتؤثر قراراته وممارساته وأدائه على مختلف عناصر العمل التربوي، وهو حلقة الوصل بين ما يحدث داخل المدرسة والنظام التعليمي؛ لذا يعد تطوير أداء مديري المدارس هدفاً إستراتيجياً لمختلف المؤسسات التربوية.

- مفهوم أداء مديري المدارس: العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال والقيام بالوظائف الأساسية، وليست ممارسة للسلطة القيادية، لأن هذه الممارسات ترغم العاملين على الطاعة وتقديم الأداء، لكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء ولا تعزز قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

تناول الباحثون والتربويون الأداء على نطاق واسع، حيث حظي مفهوم الأداء على اهتمام كبير؛ لذا تنوعت التعريفات التي وردت حول أداء مديري المدارس، ومنها ما يلي:

يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لجهود المدير في المدرسة، والتي تشير إلى درجة تحقيقه لأهداف ومهام وظيفته المناطة به (ريما الحجاج، وأسامة حسونة، 2019، 409).

وهو أيضًا مستوى الأداء في جميع الواجبات والمسؤوليات الضرورية لإدارة عمليات التعليم والتعلم، وفي تلبية المتطلبات والمعايير التعليمية المحددة لمدير المدرسة (فايز الأسمرى، 2020، 228).

ويتضح من خلال تعريفات أداء مديري المدارس أن الأداء يعد المخرج النهائي لممارسات مدير المدرسة الفنية والإدارية، ويقاس من خلال المخرجات التعليمية التي تقدمها المدرسة، لذا فثمة علاقة بين أداء مديري المدارس ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، والتأثير الإيجابي في شخصية الطلبة وتكوين التكامل. كما يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات كبيرة؛ فهو المسؤول عن تنظيم العمل المدرسي داخل مدرسته، ومكلف بتحقيق أهداف التربية من خلالها.

وفي خضم التطورات التي شهدتها التربية وأنظمتها، فقد اتسعت مهام ووظائف الإدارة المدرسية، ليشمل أداء مديري المدارس جانبين الأول: الجانب الإداري والثاني: الجانب الفني دون الفصل بينهما، فأصبح تركيز المدرسة على النمو المتكامل للتلميذ:

اللغوي والنفسي والاجتماعي والروحي والسلوكي، فكان لابد لمدير المدرسة أن يواجه العاملين ويؤثر على سلوكهم وأداء مهامهم بأسلوب علمي تعاوني؛ لتنفيذ الخطط والسياسات التربوية (حنان مرابط، وأحلام مالكي، 2013، 135).

- مجالات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية: تنقسم مجالات تطوير أداء مديري المدارس إلى: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهي مترابطة يكمل كل منها الأخرى، وفيما يلي توضيح لبعض الآراء ذات العلاقة بتطوير أداء مديري المدارس ومجالاته:

- التخطيط: هي خطوة تسبق الأعمال الإدارية كافة لمدير المدرسة، وهي عملية يتم من خلالها ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة سواء أكانت تلك الإمكانيات مادية أو بشرية أو فنية.

ويعرف التخطيط للمدرسة بأنه: تصور مسبق لما سيقوم به المدير داخل المدرسة من عمليات إدارية وتعليمية قبل الانخراط المباشر فيها، عن طريق التحضير لها بشكل منظم ومدرس لتحقيق الأهداف التعليمية ضمن الفترة الزمنية المحددة لها (محمد عصام، 2019، 24).

فالتخطيط للمدرسة هو مجموع الخطوات والإجراءات والتدابير التي يتخذها المدير مسبقاً قبل تنفيذها، ويتدرب عليها من أجل ضمان تحقيق الأهداف التربوية، ويرتبط بأنه (ذوقان عبيدات، وسهيله أبو السميد، 2013، 19-20):

- إعداد مسبق يتم قبل تنفيذ الخطة.
- عملية تنبؤيه في معظمها، حيث يتخيل المدير الموقف الإداري وسير النشاط وتسلسله في عملية تنبؤ واعية، تستند إلى معرفة عميقة بمتطلبات المدرسة.
- عملية شاملة، متكاملة، تشتمل على جميع التدابير التي تتعلق بتحديد الأهداف وصياغتها، وتدابير تتعلق باختيار الأنشطة والتمرينات والمحتوى الملائم

لتحقيق الأهداف المدرسية، وتدابير تتعلق بإعداد المواد والوسائل اللازمة، وتدابير تتعلق بأدوات التقويم والوقت ووسائله للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، وتدابير تتعلق بالواجبات ومواد التعلم الذاتي التي ستطلب من الطلاب.

ويتضح مما سبق أن تطوير مهارة التخطيط لدى مديري المدارس من الأمور المهمة في عملية تطوير أداء المدراء حيث إن تطوير التخطيط يساعد مديري المدارس في توزيع الأهداف والرؤى الإستراتيجية وفق مخطط زمني وتوزيع الأدوار بدقة الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة ودقة، ويساعده في الرقابة على العمل بسهولة وفاعلية.

- التنظيم: هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، حيث تساعد على تقديم وتوفير الوسائل التي بواسطتها يستطيع أفراد المنظمة العمل مع بعضهم البعض بسهولة ويسر وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، والتنظيم أيضاً عملية يتم من خلالها تحديد العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المدرسة، وخصائص هذه العلاقات في تيسير الخطط الموضوعية، وتحديد خطوات السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرار، وتحديد واضح لنطاق الإشراف داخل المدرسة، ويقوم مدير المدرسة بعملية تنظيم الأعمال المدرسية، ويقتضي منه ذلك تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال، ويحدد المهام والموارد المطلوبة لإنجاز الأنشطة المدرسية المختلفة، ويختار الأفراد ويحدد المسؤوليات، ويعطي سلطات للعاملين ويحدد طبيعة العلاقات ويضع محكات التقويم، حيث إن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

والتنظيم عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول إن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة

والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة (إبراهيم الزهيري، 2008، 252).

ومن خلال الإدارة المدرسية يكتسب التلميذ مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارته للصف، كما أنه إذا ما أريد للتعليم الصفي أن يحقق أهدافه بكفاية وفاعلية فيستلزم ذلك وجود إدارة صفية فاعلة، كما أن التنظيم المدرسي يشتمل على ما يلي (جودت عطوي، 2014، 21-25):

(أ) تقسيم العمل: أي تقسيم أوجه النشاط إلى مجموعات من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع الفرد أو الفريق القيام بها.

(ب) تحديد السلطات: أي منح السلطة الملائمة للقيام بالواجبات، وربطها بالمستويات الإدارية.

(ج) تنمية الهيئة الإدارية: أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية بمناصبهم المناسبة.

يتضح مما سبق أن التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات.

- التوجيه: يعتبر التوجيه عملية قيادة العمل التربوي، فمدير المدرسة يقع على عاتقه توجيه العاملين نحو أداء أفضل، وضمان التحسين المستمر في الأداء، والتوجيه يتطلب تغليب لغة الحوار داخل المدرسة، وإصدار قرارات وتعليمات ولوائح عمل واضحة ومرنة، كما تتضمن عمليات التوجيه: إرشاد العاملين، والاتصال بهم، وإصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتبرز أهمية القيادة والتوجيه، في أنها وسيلة من وسائل التحقق إن سير العمل يتم وفق الخطط اللازمة، وإن سير العمل بحاجة إلى قرارات سريعة من أجل تعزيز جوانب القوة وعلاج أوجه الضعف والقصور، وعلى مدير المدرسة، أن يوجه العاملين خاصة المعلمين نحو تحقيق الأهداف، ومتابعة تنفيذهم لقراراته، وتعليماته، والتزامهم بمسئولياتهم ومهامهم، حيث أشار عطوي أن عمليات التوجيه تشمل على (جودت عطوي، 2014، 21-22):

(أ) الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة.

(ب) رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين، والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.

يستنتج الباحث مما سبق أن مساعدة المعلمين على النمو تأتي في مقدمة النشاطات التوجيهية التي يشرف عليها مدير المدرسة، وقد ازدادت الحاجة إلى أن يكون المعلم نامياً نتيجة التغيرات التي حدثت في ميادين التربية وعلم النفس والعلاقات الإنسانية والتغير الاجتماعي السريع.

- الرقابة: من أجل تحقيق الأهداف التربوية للإدارة المدرسية، وجب وجود قوى عاملة ومؤهلة في المدرسة تسهر على متابعة ومراقبة العمل التربوي، فعلى مستوى المدرسة نجد المدير، بأنه القائد والمشرف الأول والمسؤول على تنفيذ الخطط التربوية والتعليمية والإدارية، وليقوم بعمله على أتم وجه يستخدم آليات لضمان سير العملية التربوية داخل المدرسة، وتصحيح مختلف الممارسات داخل مؤسسته التربوية بأقل جهد وفي أقصر مدة، وعلى رأس هذه الآليات الرقابة.

والرقابة عملية يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، وتحديد أوجه القوة والضعف، وأوجه القصور، وانحراف العاملين عن الخطط المرسومة، وهي أيضاً نشاط

تقوم به إدارة المدرسة لمتابعة تنفيذ السياسات التعليمية وتقييمها، والعمل على تصحيح الانحرافات (حنان مالكي، وسميرة بشقة، 2020، 225-240).

كما تعتبر الرقابة وسيلة الإدارة في متابعة التنفيذ، والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقاً للخطة الموضوعية وأن القرارات تنفذ تنفيذاً سليماً (منسي، وآخرون، 2014، 77).

كما تشمل الرقابة على العناصر التالية (جودت عطوي، 2014، 22-23):

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتسم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً.

- مقارنة الأداء بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة وتحديد الانحرافات.

- دراسة أسباب الانحراف عن التخطيط والعمل على تلاشيها وتصحيح الأخطاء.

ويتضح مما سبق أن الرقابة من أهم مجالات مدير المدرسة، فهي عملية ديناميكية مستمرة، تتطلب من المدير إجراءات مدروسة من أجل ضمان السير الحسن والسليم لها لتحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف، بقصد التأكد بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود المخطط له.

يتضح من العرض السابق أن مجالات تطوير أداء مديري المدارس تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويضيف الباحث بعض المجالات مثل: مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات، والإرشاد والاستشارة، والأنشطة المدرسية، ومجال توظيف الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.

- العوامل التي تؤثر على أداء مديري المدارس: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء مديري المدارس، والتي يجب أن يضعها القائمون على العملية التعليمية في عين الاعتبار، وهي (أشرف محمد، 2011، 187-188):

1- سرعة التغيير: أصبح التغيير قاعدة أساسية، وأصبح الاستقرار بمثابة شذوذ عن الواقع، ولقد أثر التغيير على قواعد وأنظمة العمل والتشريعات والهياكل والبنية التنظيمية، فضلاً عن ظهور المعارف والتقنيات الحديثة، وهذا يتطلب تطوير مستمرًا وتغييرًا جزئيًا أو جوهريًا في ممارسات مدير المدرسة.

2- تزايد الاحتمالات: أصبح المنهج الخطي في معالجة القضايا والمشكلات والأحداث قليل الجدوى، لأن هناك تعددًا في الاحتمالات، وكثرة في البدائل، مما يجعل تطوير الأداء ذا أهمية كبيرة لتحسين قدرات مدير المدرسة في التنبؤ والتخطيط على المدى القصير والبعيد.

3- الغموض وعدم التأكد: أصبحت عمليات اتخاذ القرارات المدرسية معقدة؛ لأن الظروف المدرسية تتغير بشكل مستمر، ولنا في جائحة كورونا خير مثال؛ فتم إغلاق المدارس بشكل كامل، ثم بشكل جزئي، ثم رجعت المدارس للحالة الاعتيادية، وكان على مدير المدرسة أن يمارس أذشطته ويؤثر في العاملين بطرق تباعدية.

4- التعقيد: أصبح عمل مدير المدرسة محاطًا بتعقيدات مختلفة؛ فاختلف خصائص العاملين ونمط الإدارة التعليمية، وظهر أدوار مختلفة ومستحدثة لمدير المدرسة تجعل من مهامه أكثر تعقيدًا؛ وليكن قادرًا على تلبية هذا التعقيد ومواصلة عمله فإن هناك حاجة ليكن رياديًا قادرًا على اغتنام الفرص ومواصلة النجاح.

كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي اجتاحت مختلف المؤسسات بما فيها المدارس؛ يتطلب من هذه المؤسسات تخصيص جزء من موازنتها لتطوير الأدوات والتقنيات اللازمة.

يتضح من العرض السابق أن أداء مديري المدارس يتضمن مجموعة من التوجهات أبرزها إدارة وتنظيم العمل المدرسي اليومي، وتطوير أداء المدرسة والعاملين

فيها، وأن يتمتع بكفايات تساعده على ممارسة أدواره الفنية والإدارية، وأن يوفر بيئة تنظيمية تنسم بالجدة والتجديد، وأن يكون قادرًا على توظيف الإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف النهائية للمدرسة.

الدراسة الميدانية:

تناولت هذه الدراسة الوصف التفصيلي للدراسة الميدانية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتنفيذها، حيث يتضمن أهداف الدراسة الميدانية ومنهجها، ومجتمعها، والعينة، والأداة التي استخدمت، والخطوات التي اتبعت، وتفسير النتائج، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتوصيات والبحوث التطبيقية المقترحة، وذلك للكشف عن واقع أداء المدارس الثانوية العامة في المحافظات الجنوبية.

1- أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى تحديد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة في فلسطين على ضوء القيادة الريادية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال التخطيط.
- 2- الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال التنظيم.
- 3- الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال التوجيه.
- 4- الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال الرقابة.

2- منهج الدراسة: تعد الدراسة من الدراسات الوصفية، والتي اعتمدت بدورها على المنهج الوصفي، حيث يعد المنهج الوصفي أسلوب وطريقة علمية يمكن من خلاله وصف موضوع الدراسة وتفسيره، والبحث عن العوامل المؤثرة فيه كافة، وتطوير أدوات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تبويبها وتحليلها وصولاً لنتائج

وتعميمات ذات علاقة بمشكلة الدراسة وأسئلتها، والوصول إلى توصيات مناسبة تحاكي الواقع، كون هذا المنهج يصف ويفسر الظاهرة كما هي في الواقع.

3- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية خلال العام (2023)، حيث يبلغ عددهم (5093) معلمًا ومعلمة، منهم (2819 معلمًا و2274 معلمة) حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لعام (2023م)، ويوضح جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة تبعًا لمتغير الجنس: ويتضح من جدول رقم (1) التالي أن نسبة المعلمين الذكور في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية (55.35%)، بينما جاءت نسبة الإناث (44.65%).

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعًا لمتغير الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	الذكور	2819	55.35
2	الإناث	2274	44.65
	المجموع	5093	100.0

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2023م، ص 66.

4- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (510) أفراد موزعين على جميع المدارس الثانوية في المحافظات الفلسطينية الجنوبية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، فاستجاب منهم (364) معلمًا ومعلمة، حيث مثلت العينة نسبة (7.14%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (5093) فردًا.

ويوضح جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية
تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	البيان
56.60	206	ذكر	الجنس
43.40	158	أنثى	
100.0	364	المجموع	
20.10	73	أقل من 35 سنة	العمر
58.50	213	35 - 45 سنة	
21.40	78	أكثر من 45 سنة	
100.0	364	المجموع	
87.10	317	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.90	47	ماجستير فأعلى	
100.0	364	المجموع	
14.30	52	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
53.30	194	5 - 10 سنوات	
32.40	118	أكثر من 10 سنوات	
100.0	364	المجموع	

يبين الجدول السابق أن عينة الدراسة تتوزع إلى (56.60%) ذكور، و(43.40%) إناث، وهذا يرجع للسبب السابق نفسه بأن المعلمين الذكور يسمح لهم بالتدريس في مدارس الذكور والإناث الثانوية، بينما الملمات يسمح لهن بالتدريس بمدارس البنات الثانوية.

كما يبين الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (35 - 45 سنة) بنسبة بلغت (58.50%)، فيما كان معظمهم يحمل درجة البكالوريوس والتي

أصبحت تمثل الحد الأدنى للحصول على وظيفة معلم بالمدارس الثانوية الحكومية، وجاءت نسبتهم (87.10%)، كذلك كان معظمهم لديه سنوات خدمة تتراوح ما بين (5-10 سنوات) بنسبة بلغت (53.30%).

5- أداة الدراسة: كانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية عبارة عن استبانة يتم تطبيقها على المعلمين، وقد جاءت الاستبانة بعد إجراءات تحكيمها والتحقق من صدقها وثباتها عبارة عن قسم للمعلومات الشخصية، وقسم لفقرات الاستبانة، وجاءت على النحو التالي:

- قسم البيانات الشخصية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

- قسم فقرات الاستبانة: تكون من (36) فقرة تتوزع إلى المجالات الأربعة

التالية:

المجال الأول: التخطيط (9 فقرات).

المجال الثاني: التنظيم (9 فقرات).

المجال الثالث: التوجيه (9 فقرات).

المجال الرابع: الرقابة (9 فقرات).

6- ثبات الأداة «الاستبانة»: يعد ثبات الاستبانة ضروريًا للاطمئنان أن الاستبانة

قادرة على تعميم النتائج، ويمكن التحقق من ثبات الاستبانة عبر عدة تقنيات واختبارات، وتم استخدام الطرق التالية منها:

- الثبات عبر طريقة كرونباخ ألفا: هي طريقة تعتمد على معاملات الارتباط

بين الفقرات والمجالات، وتم حساب معاملات كرونباخ ألفا لجميع مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية، وكانت النتائج كما يوضحها جدول (3) التالي:

جدول (3)

معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقراتها

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	المجال الأول: التخطيط	9	.896
2	المجال الثاني: التنظيم	9	.900
3	المجال الثالث: التوجيه	9	.928
4	المجال الرابع: الرقابة	9	.917
	جميع فقرات المشاركة المجتمعية	36	.970

7- نتائج الدراسة وتفسيرها: اعتمد الباحث على الإحصاء الوصفي في تحليل فقرات الاستبانة مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب، وتم الحكم على النتائج بالرجوع إلى جدول المحك المعياري:

- واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال التخطيط: يبين الجدول رقم (4) أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين وتحديدًا المحافظات الجنوبية لفلسطين بمجال التخطيط كبير، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لفقرات مجال التخطيط (78%).

وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الأولى والتي تنص على: (يقسم خطط المدرسة إلى مرحلية وسنوية)، بوزن نسبي كبير (82.30%)، ويعزى ذلك إلى القرارات المتخذة من وزارة التربية والتعليم وتقسيم العام الدراسي إلى أربعة أجزاء يطلق عليه (النظام الرباعي) بعد أن كانت تنقسم إلى فصلين، وهذا جاء بعد جائحة كورونا التي أثرت في مختلف جوانب الحياة اليومية، وبالتالي يقوم مدير المدرسة بإعداد خطط سنوية يتفرع عنها خطط مرحلية تخدم المدرسة، كذلك فإن الإدارات التعليمية.

وجاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: (يضع أهدافاً واقعية

معاصرة للمدرسة)، بوزن نسبي كبير (80.60%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة المجتمع الفلسطيني وظروفه الاستثنائية تجعل مختلف المؤسسات ومنها المدرسة وضع أهداف طموحة لكن بمحدود الإمكانيات المتاحة، ولا يسمح لمدير المدرسة أن يضع أهدافاً يصعب عليه تحقيقها، وبالتالي يلتزم بصياغة الأهداف المرنة الموضوعية وفق رؤى معاصرة تحاكي التطورات والتقنيات الحديثة والتوجه نحو التعليم الإلكتروني والمدمج في المؤسسة التعليمية الفلسطينية.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات المجال الأول «التخطيط» ودرجته الكلية

م	فقرات المجال الأول: التخطيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يحدد مدير المدرسة الإمكانيات المادية المتاحة للمدرسة	3.890	0.849	77.80	4
2	يحلل طاقات وخصائص العاملين في المدرسة بدقة	3.827	0.813	76.54	7
3	يضع رؤية معبرة عن مستقبل المدرسة	3.959	0.793	79.18	3
4	يضع أهدافاً واقعية معاصرة للمدرسة	4.030	0.765	80.60	2
5	يصيغ أهدافاً خاصة بالمدرسة تنبثق عن أهداف التربية بفلسطين	3.882	0.809	77.64	5
6	يرتب الأولويات بناء على أهداف المدرسة	3.769	0.831	75.38	9
7	يحلل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة	3.778	0.870	75.56	8
8	يتبنى الريادة في خطط المدرسة وأهدافها	3.854	0.832	77.08	6
9	يقسم خطط المدرسة إلى مرحلية وسنوية	4.115	0.733	82.30	1
	الدرجة الكلية لفقرات مجال التخطيط	3.900	0.567	78.00	

بينما جاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على (يحلل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة)، بوزن نسبي كبير (75.56%)، ورغم حصولها على مرتبة قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بمستوى كبير، وهذا يرجع إلى أهمية تحليل العوامل الداخلية والخارجية للوقوف على مختلف العوامل التي تؤثر على أداء المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، لاسيما وأن المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية تتأثر بمختلف العوامل والظروف المحيطة، وتتضمن العوامل الداخلية نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، فيما تتضمن العوامل الخارجية الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المدرسة.

وكانت الفقرة رقم (6) ذات المرتبة الأخيرة والتي تنص على: (يرتب الأولويات بناء على أهداف المدرسة)، بوزن نسبي كبير (75.38%)، ويرى الباحث أن ترتيب الأولويات يكون من خلال تعاون مدير المدرسة ومختلف العاملين بالمدرسة، لذا جاء ترتيب هذه الفقرة أخيراً وبوزن نسبي كبير.

بشكل عام جاء واقع أداء مديري المدارس لمجال التخطيط كبيراً؛ وهذا يرجع إلى الخبرات والمهارات التي يمتلكها مديري المدارس الثانوية بمجالات التخطيط وصياغة الخطط، إضافة إلى البرامج التدريبية المتخصصة التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس وتسهم في تطوير قدراتهم على التخطيط بمختلف أبعاده ومظاهره وخطواته.

- واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال التنظيم: يبين الجدول رقم (5) أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين وتحديدًا المحافظات الجنوبية لفلسطين بمجال التنظيم كبير، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لفقرات مجال التنظيم (76.24%).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب
لفقرات المجال الثاني «التنظيم» ودرجته الكلية

م	فقرات المجال الثاني: التنظيم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة الأنشطة الصفية واللاصفية	3.959	0.857	79.18	2
2	يشرف على توزيع المهام على العاملين بالمدرسة	3.868	0.809	77.36	3
3	يوفر الموارد المطلوبة لتطبيق الأنشطة والبرامج المدرسية	3.731	0.846	74.62	8
4	ينشر تعليماته من خلال قنوات اتصال حديثة	3.615	0.942	72.30	9
5	يفوض جزء من صلاحياته لبعض العاملين	3.770	0.882	75.40	6
6	يقوم بتنسيق الجهود للاستفادة من قدرات العاملين وخصائصهم في تحقيق الأهداف	3.783	0.933	75.66	5
7	يشارك المجتمع المحلي في تنفيذ مهام المدرسة	3.758	0.907	75.16	7
8	يُكون الفرق واللجان المدرسية لتطبيق أنشطة جماعية	4.025	0.828	80.50	1
9	يوفر بيئة مدرسية داعمة للإبداع والتميز	3.799	0.810	75.98	4
	الدرجة الكلية لفقرات مجال التنظيم	3.812	0.601	24.76	

وحصلت الفقرة رقم (8) على المرتبة الأولى والتي تنص على: (يُكون الفرق واللجان المدرسية لتطبيق أنشطة جماعية)، بوزن نسبي كبير (80.50%)، ويمكن تفسير ذلك على ضوء الأهمية التي تحظى بها الفرق واللجان المدرسية، وأهمية العمل الجماعي والتعاوني في تحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: (يشرك مدير المدرسة

المعلمين في صياغة الأنشطة الصفية واللاصفية)، بوزن نسبي كبير (79.18%)، حيث تعتمد المدرسة الثانوية الفلسطينية على لجان تكلف بمهام صياغة وتصميم وتنفيذ الأنشطة المختلفة.

وكانت الفقرة رقم (3) ذات المرتبة ما قبل الأخيرة، وجاء نصها (يوفر الموارد المطلوبة لتطبيق الأنشطة والبرامج المدرسية)، بوزن نسبي كبير (74.62%)، ورغم أنها جاءت بترتيب ما قبل أخير إلا أنها كانت بوزن نسبي كبير مما يدل على أن مدير المدرسة يوفر بعض من الموارد التي تحتاجها المدرسة، وهناك قنوات وطرق أخرى لتوفير الموارد أبرزها مديريات التربية والتعليم، لكن توفير مختلف هذه الموارد يتم في المدرسة الفلسطينية من خلال التعاون والتشارك بين الإدارات المدرسية ومديريات التربية والتعليم.

بينما كانت الفقرة رقم (4) ذات المرتبة الأخيرة والتي تنص على: (ينشر تعليماته من خلال قنوات اتصال حديثة)، بوزن نسبي كبير (72.30%)، ويرى الباحث أن الفقرة جاءت بوزن نسبي كبير رغم أنها الفقرة الأخيرة لأن مدير المدرسة يعتمد على مختلف قنوات الاتصال والتواصل التقليدية والحديثة في نشر تعليماته، ولا يعتمد على قناة دون أخرى لضمان وصول القوانين واللوائح والتعليمات لمختلف العاملين داخل المدرسة.

بشكل عام جاء أداء مديري المدارس الثانوية بمجال التنظيم مرتفعاً؛ لأن التنظيم وترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التربوية، وهو من أهم خطوات ووظائف الإدارة المدرسية التي تسعى من خلالها إلى توزيع الأدوار والمهام وتحديد المسؤوليات بوضوح.

- واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال التوجيه: يبين الجدول رقم (6) أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين وتحديدًا المحافظات الجنوبية لفلسطين

بمجال التوجيه كبيراً، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لفقرات مجال التوجيه (76.76%).

وجاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: (يتمتع بشخصية تساعد على التأثير في سلوك الآخرين)، بوزن نسبي كبير (78.36%)، ويرى الباحث أن شخصية مدير المدرسة لها تأثير في سير العملية التربوية لأنها تتضمن صفات وسمات وقدرات ومهارات يترجمها إلى قرارات وطرق لحل المشكلات، ووضع الأساليب التي تؤثر في سلوك العاملين.

وكانت الفقرة رقم (1) ذات الترتيب الثاني والتي تنص على: (يقوم مدير المدرسة بدوره كحلقة وصل بين الإدارة التعليمية والمدرسة)، بوزن نسبي كبير (78.30%)، وهذا يرجع إلى خصائص المؤسسة التربوية الفلسطينية حيث تتفاعل عناصر التربية كافة لأجل تحقيق الأهداف، والإدارة المدرسية تقع في وسط الحلقة، وتتخذ القرارات، وتسهم في تحقيق أهداف التربية داخل المدرسة من خلال تطبيق سياسات وقرارات الإدارة التربوية، وهي بذلك تكون حلقة وصل بين عناصر التربية.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات المجال الثالث «التوجيه» ودرجته الكلية

م	فقرات المجال الثالث: التوجيه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يقوم مدير المدرسة بدوره كحلقة وصل بين الإدارة التعليمية والمدرسة	3.915	0.857	78.30	2
2	يوظف لغة الحوار لتبادل الأفكار والآراء مع العاملين	3.808	0.850	76.16	6
3	يشجع المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس	3.901	0.841	78.02	3

م	فقرات المجال الثالث: التوجيه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
4	يقدم أفكارًا وحلولًا غير مألوفة لعلاج مشكلات العمل التربوي	3.794	0.829	75.88	7
5	يساعد المعلمين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم	3.893	0.864	77.86	4
6	يقدم نفسه كقدوة حسنة في تعامله مع الآخرين	3.874	0.840	77.48	5
7	يتمتع بشخصية تساعده على التأثير في سلوك الآخرين	3.918	0.887	78.36	1
8	يوجه جهود المدرسة نحو تحقيق الأهداف	3.706	0.839	74.12	9
9	يعمل على تطوير العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	3.734	0.825	74.68	8
	الدرجة الكلية لفقرات مجال التوجيه	3.838	0.607	76.76	

حصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على: (يعمل على تطوير العلاقات الإنسانية داخل المدرسة)، بوزن نسبي كبير (74.68%)، ورغم حصولها على مرتبة ما قبل أخيرة إلا أنها جاءت بوزن نسبي كبير مما يدل على أن مدير المدرسة يسعى إلى تطوير وبناء علاقات إنسانية قوية داخل المدرسة تسهم في التفاعل والتواصل والحوار والمناقشة والتعاون في إنجاز المهام والأنشطة، لكن العاملين في المدرسة من خلفيات ثقافية متباينة مما يجعل تكوين العلاقات الإنسانية في إطار تنظيمي.

وجاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على: (يوجه جهود المدرسة نحو تحقيق الأهداف)، بوزن نسبي كبير (74.12%)، وهذا يأتي في إطار التحفيز والتشجيع على إنجاز المهام وتقديم أفضل أداء لتحسين العملية التعليمية.

وجميع ما ورد من نتائج خاصة بمجال التوجيه يوضح أن مديري المدارس لديهم سمات قيادية وقدرات على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

- واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمجال الرقابة: يبين جدول رقم (7) أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية جاء كبيراً بوزن نسبي (77.52%).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب

لفقرات المجال الرابع «الرقابة» ودرجته الكلية

م	فقرات المجال الرابع: الرقابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يتابع مدير المدرسة سير الأنشطة المدرسية بشكل يومي	3.728	0.894	74.56	9
2	يضع معايير رياضية لتقييم الأداء المدرسي	3.852	0.809	77.04	4
3	يقوم بزيارات صفية لتقييم الأداء المهني للمعلمين	3.841	0.811	76.82	5
4	يقيس مدى تأثير قراراته على أداء العاملين	3.827	0.859	76.54	7
5	يراقب حسن استثمار الموارد المتاحة للمدرسة	3.912	0.825	78.24	3
6	يبتذل جهداً كافٍ للحد من هدر الوقت داخل المدرسة	3.758	0.898	75.16	8
7	يناقش المعلمين في المخرجات الفعلية للعملية التعليمية داخل المدرسة	3.975	0.721	79.50	2
8	يتابع أداء الطلبة من خلال نتائج التقييم التربوي	3.838	0.741	76.76	6
9	يستفيد من نتائج تقييم الأداء في تعديل الانحرافات	4.154	0.722	83.08	1
	الدرجة الكلية لفقرات مجال الرقابة	3.876	0.574	77.52	

يتضح أن الفقرة رقم (9) حصلت على المرتبة الأولى والتي تنص على: (يستفيد من نتائج تقييم الأداء في تعديل الانحرافات)، بوزن نسبي كبير (83.08%)، وهذا يرجع إلى أهمية التغذية الراجعة في تطوير الأداء المدرسي، واهتمام مديري المدارس بمراجعة وتحليل نتائج تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف وعلاج أوجه القصور، حيث إن التغذية الراجعة والاستفادة من نتائج تقييم الأداء يسهمان في خفض الهدر التعليمي، ويساعدان على تقديم خدمات تعليمية بجودة عالية.

بينما حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الثانية والتي تنص على: (يناقش المعلمين في المخرجات الفعلية للعملية التعليمية داخل المدرسة)، بوزن نسبي كبير (79.50%)، ويعزى ذلك إلى أهمية ودور المعلم كونه الركن الأساسي في العملية التعليمية، والمسؤول المباشر عن تعليم الطلبة وتحقيق المخرجات اللازمة من المدرسة كمؤسسة تربوية واجتماعية، ويكون المخرج على شكل خدمات تعليمية تنعكس على شخصية الطلبة وتكوينهم اللغوي والنفسي والاجتماعي والجسدي والسلوكي والثقافي والمعرفي، وقدراتهم على التفكير بطرق تحليلية وعلمية ناقدة.

وجاءت الفقرة رقم (6)، والتي تنص على: (يبذل جهدًا كافٍ للحد من هدر الوقت داخل المدرسة)، بوزن نسبي كبير (75.16%)، ورغم أنها جاءت بمرتبة أخيرة إلا أنها كانت بوزن نسبي كبير مما يدل على بذل المدير للجهد اللازم للحد من هدر الوقت لكن جاءت بمرتبة أخيرة لأن مختلف عناصر المدرسة يجب أن تراقب الوقت وتعمل على الحد من هدره، واعتباره موردًا حقيقيًا داخل المدرسة.

في حين حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأخيرة والتي تنص على: (يتابع مدير المدرسة سير الأنشطة المدرسية بشكل يومي)، بوزن نسبي كبير (74.56%)، وهذا يدل على أن مديري المدارس الثانوية الفلسطينية يمارسون مختلف الأدوار الخاصة بمجال الرقابة، ومن بينها متابعة سير الأنشطة وقد يجد مدير المدرسة صعوبة في المتابعة اليومية لانشغاله بوضع الحلول واتخاذ القرارات وصياغة السياسات والخطط، لكن بشكل عام يقوم بالمتابعة حسب توفر الوقت لذلك.

وبعد إجراء تحليل ل فقرات الاستبانة كافة يتناول الباحث من خلال الجدول (8) تحليل لمجالات الاستبانة ودرجتها الكلية باستخدام الاختبارات والأساليب الإحصائية الوصفية:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب
لمجالات الاستبانة ودرجتها الكلية

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات الاستبانة	م
1	78.00	0.567	3.900	المجال الأول: التخطيط	1
4	.2476	0.601	3.812	المجال الثاني: التنظيم	2
3	76.76	0.607	3.838	المجال الثالث: التوجيه	3
2	77.52	0.574	3.876	المجال الرابع: الرقابة	4
	77.14	0.502	3.857	واقع أداء مديري المدارس الثانوية	

يبين جدول السابق أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين كبير (77.14%)، وحصل مجال التخطيط على المرتبة الأولى وبوزن نسبي كبير (78%)، يليه مجال الرقابة بوزن نسبي كبير (77.52%)، وجاء مجال التوجيه بالمرتبة الثالثة وبوزن نسبي كبير (76.76%)، وكان مجال التنظيم بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي كبير (76.24%).

ويتبين من عرض الجدول أن النسب المئوية جاءت متقاربة، مما يدل على اهتمام مديري المدارس الثانوية بمختلف أدوارهم ووظائفهم الإدارية والفنية، لتحقيق التكامل وتحسين الأداء، وجاءت النسب كبيرة؛ لأن هناك اهتماماً كبيراً بتدريب وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية من قبل المؤسسات التعليمية والتربوية بفلسطين، حيث إن هناك توجهات مختلفة ورؤى واضحة نحو آليات وسبل التطوير يشرف عليها خبراء من المشرفين والتربويين.

كذلك فإن سياسات الاختيار والتعيين تعتمد على اختبار قدرات ومقابلات شخصية محكمة ترتبط ارتباط وثيق بمختلف مجالات الإدارة التربوية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

النتائج والتوصيات والمقترحات:

1- نتائج الدراسة:

قسم الباحث نتائج الدراسة إلى نتائج الإطار النظري، ونتائج الإطار الميداني كالتالي:

- نتائج الجانب النظري: من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في الإطار النظري ما يلي:

1- برزت القيادة الريادية كنموذج ونوع من أنواع القيادة المدرسية الحديثة، نظرًا للنجاح الذي حققته إدارات المدارس الثانوية التي اعتمدت على الريادة.

2- يعد مدير المدرسة الثانوي القائد الأول داخل المدرسة، وتؤثر قراراته وممارساته وأدائه على مختلف عناصر العمل التربوي، وهو حلقة الوصل بين ما يحدث داخل المدرسة والنظام التعليمي؛ لذا يعد تطوير أداء مديري المدارس الثانوية هدفًا إستراتيجيًا لمختلف المؤسسات التربوية.

3- الأداء يعد المخرج النهائي لممارسات مدير المدرسة الثانوية الفنية والإدارية، ويقاس من خلال المخرجات التعليمية التي تقدمها المدرسة، لذا فثمة علاقة بين أداء مديري المدارس الثانوية ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، والتأثير الإيجابي في شخصية الطلبة وتكوين المتكامل.

4- القيادة الريادية هي مفهوم يجمع بين القيادة والريادة، وهي توصيل الرؤية لإشراك الفرق

- نتائج الجانب الميداني: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج في الإطار الميداني، ومن أهم ما أشارت إليه نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

1- أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي كبير بلغ (77.14%)، وجاءت النسب كبيرة؛ لأن هناك اهتماماً كبيراً بتدريب وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية من قبل المؤسسات التعليمية والتربوية بفلسطين، حيث إن هناك توجهات مختلفة ورؤى واضحة نحو آليات وسبل التطوير يشرف عليها خبراء من المشرفين والتربويين.

2- أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة بمجال التخطيط جاء في المركز الأول بوزن نسبي (78%)، ثم في المركز الثاني مجال الرقابة و بوزن نسبي (77.52%)، وجاء في المركز الثالث مجال التوجيه بوزن نسبي (76.76%)، وأخيراً جاء مجال التنظيم في المركز الرابع بوزن نسبي (76.24%).

3- أن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يضعون رؤى معبرة عن مستقبل المدرسة، وأهداف واقعية معاصرة، وخطط مرحلية وسنوية تحقق الأهداف.

4- أن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يشرفون على توزيع المهام وتنظيم العمل المدرسي من خلال تكوين فرق ولجان مدرسية ويحثون على العمل الجماعي.

2- توصيات الدراسة:

يوصي الباحث بإجراء المقترحات الإجرائية التي من شأنها تطوير وتحسين أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية على ضوء القيادة الريادية، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- التخطيط:

وضع هيكل تنظيمي للمدرسة الثانوية يتسم بالواقعية والمرونة والشمول ومشاركة جميع العاملين في المدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- 1- يراعي مدير المدرسة الثانوية طبيعة بناء الهيكل ونوعه، والاحتياجات والأهداف المطلوب تحقيقها، والإمكانات الفعلية المادية والبشرية داخل المدرسة.
- 2- يراعي مدير المدرسة الثانوية في تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، بحيث يحصل كل فرد على الموقع الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله.
- 3- يراعي مدير المدرسة الثانوية ملائمة الهيكل التعليمي مع الهيكل الوظيفي القائم داخل المدرسة، أو مع الهيكل الوظيفي المرغوب تحقيقه، بحيث يتمكن مدير المدرسة من سد احتياجات النشاطات المختلفة في المدرسة.
- 4- الاعتماد على قنوات اتصال حديثة بالاتجاهات الصاعدة والهابطة كافة، بحيث تسهم قنوات الاتصال في تبادل المعلومات والأفكار والحلول الممكنة للمشكلات.
- 5- يشارك مدير المدرسة بفاعلية في التخطيط لمباني المدارس الثانوية، وتقديم المعلومات والبيانات والمقترحات اللازمة للإدارات التعليمية في هذا الصدد، وذلك من خلال:
 - تحديد الاحتياجات من الأبنية والمرافق المدرسية على أساس النمو المنتظر والمتوقع في أعداد التلاميذ والطلاب، مع مراعاة الكثافة الحالية للفصول والكثافة المرغوبة والممكنة خلال سنوات الخطة.
 - حصر الأبنية والمرافق في المدرسة، وتحديد مدى احتياجها للترميم والصيانة، أو الإحلال بغيرها.
 - وضع المواصفات والشروط الواجب توافرها في الأبنية والمرافق الجديدة للمدرسة، ووضع النماذج الخاصة بذلك.

- تقدير التكاليف المالية للأبنية والمرافق المزمع إنشاؤها أو ترميمها وصيانتها، مع تقديم مقترحات وأساليب تمويل مناسبة.

- تحديد احتياجات مدرسته الثانوية من التجهيزات التعليمية على أساس النمو المنتظر في أعداد التلاميذ، مع مراعاة التغييرات المحتملة كافة في المناهج وطرائق التدريس في كل مرحلة من مراحل التعليم الثانوي، وفي كل نوع من أنواعه (علمي- أدبي)، وذلك من خلال العمل على:

« عمل مسح شامل للتجهيزات الموجودة بالمدرسة كافة بهدف تقرير مدى صلاحيتها للاستخدام مستقبلاً.

« تحديد المواصفات والشروط الواجب توافرها في التجهيزات المطلوبة، والتي تراعي البيئة المجتمعية، والتغيرات المعاصرة.

« أن تتميز التجهيزات التعليمية بالفاعلية تشجع على الإبداع والابتكار والريادة.

« تصميم وتخطيط تجهيزات مدرسية تدعم ثقافة الريادة، مثل المسابقات والمبادرات الريادية التي تسهم في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، وتشجع على العمل التعاوني والجماعي.

- التنظيم:

1- نشر ثقافة التغيير والتطوير الإداري، وتحديد مهام كل موظف وبطاقة الوصف الوظيفي ليعرف دوره، ومدى تكامله مع أدوار الآخرين.

2- تدريب العاملين في الإدارة المدرسة الثانوية العامة وإكسابهم المهارات الفنية والإدارية؛ لكي يقوموا بإنجاز مهامهم الإدارية بفاعلية وبأسلوب ريادي يعتمد على التأهيل الأكاديمي والخبرة.

3- تهيئة المناخ التنظيمي الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للأفراد في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق.

4- الاتجاه للجمع بين المركزية واللامركزية في إدارة المدرسة الثانوية؛ إذ يكون وضع الأطر العامة للخطط والقرار الأساسية والإشراف والتوجيه من مهام الإدارة المركزية، ويترك للجهات اللامركزية تنفيذ الإجراءات التفصيلية حسب الظروف البيئية وحاجات العاملين ومعالجة المشكلات، حتى تستطيع الكوادر الإدارية أن تمارس قدرات الإبداع والتطوير والتجديد في الوسائل والأساليب الإدارية مع توجه نحو مزيد من اللامركزية والديمقراطية من أجل مزيد من تحرير طاقات العاملين وإمكاناتهم للابتكار والإبداع.

5- تطوير البنى التنظيمية الإدارية بما يتناسب مع متطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- التوجيه:

1- تبني منطق القيادة التشاركية ذات الأنماط المتعددة في المشاركة، طبقاً لمتطلبات كل موقف على حدة.

2- عقد اجتماعات دورية ومنتظمة مع هيئة التدريس في المدرسة للتعرف إلى التغيرات والتجديدات في المناهج الدراسية حتى يتمكن من توجيه المدرسين توجيهاً موضوعياً.

3- استخدام الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية (العقلية، الاجتماعية، الآلية) داخل المدرسة.

4- الاتجاه نحو توطيد العلاقات الإنسانية وتحسينها بين جميع العاملين في المدرسة بدلاً من التسلط والديكتاتورية.

5- الاتجاه نحو العلاقة الموقفية يجعل الإدارة المدرسية متصلة بكل ما يحيط بالعملية التربوية من عناصر البيئة المحلية، والدقة في تشخيص المواقف والتلاؤم معها، وذلك بالتخطيط للعمل وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته ثم تقويمه بما يتفق مع معطيات البيئة المحلية.

6- تطور وسائل الاتصال والتواصل داخل المدرسة من خلال شبكات دولية، ومراكز تدفق المعلومات بشكل مستمر ومتجدد وفعال.

7- تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري المدرسي بما يحقق لمدير المدرسة التأثير الايجابي على الآخرين، لرفع مستوى أداء العمل وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

8- تركيز مدير المدرسة على أساليب التأثير الجيدة على الجوانب السلوكية للطلاب وتحسينهم من الانحرافات العقيدية والفكرية والسلوكية.

- الرقابة:

1- إنشاء جهاز لضمان جودة العمل الإداري في المدرسة، مع توفير الإمكانيات الكفيلة بسير عمل هذا الجهاز.

2- وضع نظام جيد للمتابعة والرقابة؛ لرصد التحسن في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وتحديد جوانب القصور والبحث عن أسبابها واقتراح أساليب لتصحيحها، من خلال اعتماد مدير المدرسة على آليات وأدوات معاصرة للتقويم والرقابة الإدارية في المدرسة.

3- الاعتماد على الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة لمتابعة وتقويم الأداء والحكم على النتائج.

4- يشارك مدير المدرسة الإدارات التعليمية في وضع نظام للرقابة على أداء العاملين مع التركيز على التميز والتفوق والابتكار.

5- إجراء البحوث التقييمية للموظفين الإداريين الجدد لمتابعة مدى امتلاكهم للكفايات الإدارية اللازمة لوظائفهم.

5- تزويد مدير المدرسة الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، وينبغي أن يتم الاحتفاظ بأحدث المعلومات والبيانات مبنية ومصنفة بحيث يسهل استخدامها عند الحاجة.

3- بحوث ودراسات مقترحة:

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1- تطوير سياسات اختيار وتعيين مديري المدارس الثانوية الفلسطينية على ضوء أبعاد القيادة الريادية.

2- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الريادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين.

3- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الريادية وعلاقتها بالتشارك المعرفي.

4- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الريادية وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية.

*

المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- إبراهيم الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- أحلام إبراهيم، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات الجامعية، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين، 2014.
- أحمد الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي - دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ج1، دار الملك فهد للطباعة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- أحمد عيداروس، القيادة الريادية ودورها في تجويد آليات الاستبصار التنظيمي، - دراسة حالة عن جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، م (12)، ع (73)، 2015.
- أشرف محمد، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (75)، ج (2)، 2011.
- إياد الدجنى، وإيمان الداية، الإدارة الصفية الفاعلة: نظرياتها وتطبيقاتها، مكتبة ومطبعة دار الأرقم، غزة، 2019.
- إيمان فوزي على، ورباح رمزي الضبع، وهناء فرغلى محمود، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، م(3)، ع(1)، 2020.
- جودت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط(8)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- حميدة غجير جريمخ، تأثير القيادة الريادية على الأداء الابتكاري - دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط/ العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق، 2018.
- حنان مالكي، وسميرة بشقة، الرقابة في الإدارية المدرسية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والنفسية، ع (2)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020.
- حنان مرابط، وأحلام مالكي، الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة: المدير نموذجًا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، بغداد، ع (10)، 2013.
- ذوقان عبيدات، وسهيل أبو السميد، إستراتيجيات التدريس في القرن الحادي والعشرين: دليل المعلم والمشرّف التربوي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- روان خضر أبو الشقرا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م(28)، ع(1)، 2020.

- ريماء الحجاج، وأسامة حسونة، مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، م (27)، ع (3)، 2019.
- ريماء منسى، ومنيرة الشerman، وانتصار مصطفى، أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدرء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الرياض، م (3)، ع (4)، 2014.
- سوار عزام، وسمية منصور، درجة أهمية أبعاد القيادة الريادية في إدارة الجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات النظرية والتطبيقية في محافظة السويداء، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، م (37)، ع (4)، 2021.
- شعبان هلال، تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ع (76)، 2020.
- صالح بن محمد الدوسري، تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الشقراء: مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، م (63)، ع (3)، 2016.
- عبد العزيز حميد سعيد، وحكمت رشيد سلطان، دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، م (9)، ع (3)، 2021.
- عبد اللطيف فهد السعيد، القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.
- فايز الأسمرى، تصور مقترح لتقويم أداء معلمى الدراسات الاجتماعية والوطنية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير جودة الأداء التدريسي، مجلة البحث العلمي في التربية، السعودية، ع (21)، 2020.
- محمد عصام، سلسلة التنمية المهنية للمعلم: سيناريو للتخطيط، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019.
- محمود إبراهيم خلف الله، ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الأقصى، جامعة الأقصى بغزة، م (21)، ع (2)، 2017.
- المركز القومي للدراسات والتوثيق، سياسات المؤسسة الحكومية في التدريب والتنمية المهنية - حالة وزارة التربية والتعليم، التقرير الختامي، رام الله، 2018.

- مريم عبد الكريم عواد، تصور مقترح لتطوير مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2020
- معجم المعاني الجامع، معجم إلكتروني عربي، 2013، تاريخ الاطلاع: 2022/11/12، رابط الموقع: <https://www.almaany.com>
- ابن منظور، لسان العرب، تحقيق: أبو القاسم كرو، ط3، دار صادر للطباعة والنشر، عمان، 1994.
- نايف فايد الرشيد، دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، م(4)، ع(13)، 2020.
- نبيل خليل، وسيدة محمود، وجرجس مرزوق، تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، 2019.
- وزارة التربية والتعليم العالي، الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة 2021/2020م، الإدارة العامة للتخطيط والمناهج، فلسطين، 2023.
- وزارة التربية والتعليم، الدليل الإرشادي للمؤشرات التعليمية، الإدارة العامة للتخطيط، رام الله، 2021.
- _____، المعايير المهنية لمدير المدرسة الثانوية، الإدارة العامة للإدارات التربوية، رام الله، 2015.
- _____، نظام الانضباط المدرسي: اللوائح، منشورات وزارة التربية والتعليم، رام الله، 2020.
- ياسر بدر محمود إبراهيم، وشاكر محمد فتحي، الاحتياجات التدريبية لمديري المدرسة الثانوية في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريادية، مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف، م(18)، ع(يناير)، ج(1)، 2021.

ثانياً- الأجنبية:

- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3).
- Byrne, P. D. (2013). *Entrepreneurial leadership in higher education: Does the presidential career pathway make a difference?* (Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia).
- Haji Aghaee, H., &Khalkhali, A. (2021). Reconstructing the Role of Principals in the Schools by Entrepreneurial Tendency. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 13(2).

- Maes, J. (2004). The search for corporate entrepreneurship: a clarification of the concept and its measures. DTEW Research Report 0429.
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?. International Review of Entrepreneurship. 9(3).
- Selvaraja, K., Basri, R., Rashid, A. M., & Abdullah, A. (2021). Entrepreneurial Leadership Among Headmasters in Malaysian Primary Schools. Malaysian Journal of Education (0126-6020), 46(1).
- Gallos, J. V., & Bolman, L. G., (2021), Reframing academic leadership, John Wiley & Sons.
- Dinh, N. B. K., Caliskan, A., & Zhu, C., (2021), Academic leadership: Perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts, Educational Management Administration & Leadership, 49(6).
- Sikalieh, D., Mokaya, S. O., & Namusonge, M., (2012), The concept of entrepreneurship, in pursuit of a universally acceptable definition, 1(6).
- Vincent plauchet, (2006), Measurement and Improvement of Industrial Performance, UPMF.



