



A Proposed Educational Administrative Vision for the Entrepreneurial Leadership of Governmental Secondary School Principals in Palestine Based on Contemporary Trends in Educational Leadership

Dr. Sana Hasan AbuHelal* 
Dr. Khaled Ahmed Al-Sarairah** 

Abstract:

The study aimed to develop an administrative educational vision for the practice of public secondary school principals in Palestine for entrepreneurial leadership based on contemporary trends in educational leadership. The researchers used the qualitative research methodology based on the thematic analysis design. The interview was used as a tool for the study, as it included conducting semi-in-depth interviews to determine the policies that school principals need to practice entrepreneurial leadership, and to identify their perceptions for developing an administrative educational vision for entrepreneurial leadership for secondary school principals in Palestine, and the importance of developing an administrative educational vision for entrepreneurial leadership for secondary school principals in Palestine based on contemporary trends in educational leadership. The study sample consisted of (30) person, (15) school principals and (15) teachers who were selected intentionally. The study concluded with the emergence of (21) themes related to the study questions, which were used to develop the proposed administrative educational vision.

Keywords: Entrepreneurial leadership, secondary schools, proposed vision, educational leadership.

<https://orcid.org/0000-0002-1805-8919> 
Ministry of Education\ Palestine\ Sana.h@jdoe.edu.ps
<https://orcid.org/0009-0008-7482-4754> 
Mutah University/Jordan\ dr.khaledsarairah@gmail.com

تصور إداري تربوي مقترح للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية

د. سناء حسن رزق أبو هلال*

د. خالد أحمد الصرايرة**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور إداري تربوي لممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، وقد استخدم الباحثان منهج البحث النوعي القائم على تصميم التحليل الموضوعي. واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، إذ تضمنت إجراء مقابلات شبه معمقة، لتحديد السياسات التي يحتاجها مديرو المدارس لممارسة القيادة الريادية، والتعرف إلى تصوراتهم لتطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين، وأهمية تطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) مدير مدرسة، و(15) معلماً تم اختيارهم بطريقة قصدية. وقد خلصت الدراسة إلى ظهور (21) موضوعاً (Themes) متعلقة بأسئلة الدراسة، تم الاستفادة من تحليلها في وضع أسس التصور الإداري التربوي المقترح.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، المدارس الثانوية، التصور المقترح، القيادة التربوية.

* وزارة التربية والتعليم العالي/ فلسطين/ Sana.h@jdoe.edu.ps
** جامعة مؤتة/ الأردن/ dr.khaledsarairah@gmail.com

المقدمة

يشهد العالم في العصر الحالي تغيرات متسارعة في مجالات الحياة كافة، نظراً للثورة المعرفية والعلمية والتكنولوجية، ولعل من أهم هذه التغيرات ما يتم من تحديثات متسارعة في المجال التربوي، وهو ما يشير إلى التحولات الكبيرة التي يشهدها النظام التعليمي نتيجة للتطور التكنولوجي والاجتماعي، فتسهم الابتكارات التكنولوجية في تحسين طرق التعليم وتوسيع نطاق الوصول إلى الموارد التعليمية، إذ أصبح استخدام الوسائط الرقمية، مثل الإنترنت والأجهزة الذكية، جزءاً أساسياً من العملية التعليمية، مما يتيح للطلبة اكتساب المعرفة بطرق أكثر تفاعلية ومشاركة، فضلاً عن ذلك، يُعطى اهتمام كبير لتنمية المهارات الحياتية والمقدرات النقدية، مما يعكس التغيرات في متطلبات سوق العمل وتحديات المستقبل.

وفي هذا السياق رأى القحطاني (Al-Qahtani, 2021) أن القيادة المدرسية تشير إلى دور القائد في توجيه المدرسة وإدارتها لضمان تحقيق الأهداف التعليمية وتوفير بيئة تعليمية مثالية للطلبة والمعلمين، ويتمثل دور القائد المدرسي في بناء رؤية واضحة للمستقبل التعليمي للمدرسة، والعمل على تعزيز التفاعل الإيجابي بين جميع أطراف العملية التعليمية بما في ذلك المعلمين، الطلبة، وأولياء الأمور، فالقيادة المدرسية الفاعلة تتطلب اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى البيانات وتحليل الأداء، فضلاً عن المقدرة على إلهام فريق العمل وتحفيزه لتحقيق أعلى مستويات الأداء القائد المدرسي مسؤول أيضاً عن تطوير البرامج التعليمية، تحسين جودة التدريس، وإدارة الموارد المدرسية بكفاءة لضمان تحقيق الرؤية التعليمية.

وقد برزت في السنوات الأخيرة العديد من أنماط القيادة لتحاكي متطلبات العصر الحالي واحتياجات المستقبل، ومن أبرزها القيادة الريادية القادمة بفكرها من عالم ريادة الأعمال، وقد أشار العمري (Al-Omari, 2021) إلى أن القيادة الريادية في المجال التربوي تشير إلى المقدرة على ابتكار وتطبيق أفكار وأساليب جديدة لتحسين عملية التعليم والتعلم، فالقائد الريادي في التعليم ليس مجرد مدير للمؤسسة التربوية، بل هو شخص يسعى باستمرار إلى تحقيق التغيير الإيجابي، وتجديد طرائق التدريس والإدارة لتحقيق نتائج أفضل.

ولتحقيق ذلك أشار شيفينينا (Shavinina, 2013) إلى أن القيادة الريادية على مستوى المدرسة تتطلب تطبيق مناهج مبتكرة واستباقية في الإدارة التعليمية وممارسات التعليم، إذ لا يركز قائد المدرسة الذي يتمتع بعقلية ريادية على الحفاظ على الوضع الراهن فحسب، بل يبحث

باستمرار عن طرق لتحسين البيئة التعليمية. ويؤكد هذا النوع من القيادة على الإبداع والرؤية الاستراتيجية والمقدرة على تحمل المخاطر المحسوبة لتنفيذ أفكار وحلول جديدة، فيعمل قائد المدرسة الريادي على تمكين المعلمين والطلبة من اتخاذ المبادرة، وتعزيز ثقافة التعاون، وتشجيع السعي إلى التحسين المستمر والتميز، فمن خلال تبني القيادة الريادية، يمكن للمدارس أن تصبح أكثر مقدرة على التكيف بديناميكية وأفضل جاهزية لمواجهة تحديات المشهد التعليمي المعاصر.

وعلى ذلك فإن القيادة الريادية هي اتجاه في القيادة يساعد القادة على توجيه مؤسساتهم بنجاح، فضلاً عن تمكينهم من حل المشكلات، فإنه لا بد من قيامهم بعدد من الممارسات لتسهيل هذا النوع من القيادة، وقد ذكر جلاب وحاجم (Jalab & Hajim, 2023) بعضاً منها: الرؤية الواضحة لاستشراف المستقبل، وصياغتها في أهداف محددة، والطموح في الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الإتقان في الأداء، والمقدرة على العمل ضمن الفريق، باستخدام أساليب المشاركة الفاعلة، وتمكين العاملين معه والاستفادة من خبراتهم، والسعي الدائم للتطوير الذاتي بما يخدم تطوير ذاته والمؤسسة التربوية التي ينتمي إليها، والمقدرة على تقديم أفكار جديدة وغير مألوفة، ولديه العزيمة والجرأة على تنفيذها وتطبيقها، مع تحمل مسؤولية قراراته ونتائجها، وامتلاك سيناريوهات بديلة دائماً لحل المشكلات أو عند مواجهة مواقف محددة، والإبداع في صنع القرارات. مما سبق يمكن القول بأن مديري المدارس يواجهون عديداً من التحديات في محاولتهم تطبيق نهج القيادة الريادية في بيئة التعليم، وهم بحاجة ماسة إلى إضاءات تثير طريقتهم في هذا السبيل، من خلال تصورات عامة أو دليل إجرائي يساعدهم على ممارسة أبعاد القيادة الريادية بفاعلية. وتمثل القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية نهجاً قيادياً معاصراً يهدف إلى تعزيز الابتكار وتحقيق التميز الأكاديمي من خلال اتباع استراتيجيات ديناميكية ومتقدمة، وهي تقوم على خمسة أبعاد رئيسة، وهي:

- الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision): تركز الرؤية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية على وضع أهداف طويلة الأمد لتحسين الأداء الأكاديمي والمؤسسي من خلال تطوير خطط استراتيجية تستند إلى تحليل دقيق للبيئة التعليمية (Al-Ali, 2021).
- الإبداع (Creativity): يعد الإبداع في المؤسسات التعليمية جوهر عملية تحسين جودة التعليم والتعلم. مما يسهم في تطوير مناهج تدريس حديثة وأساليب تعليمية فعالة تلبي احتياجات الطلاب المختلفة (Hussein et al., 2021).

- تحمل المخاطرة (Risk-Taking): المخاطرة في التعليم تتعلق بتجريب أساليب تعليمية وإدارية جديدة، وقد تشمل اعتماد تقنيات تعليم حديثة أو تغييرات هيكلية في المناهج، إذ يقوم القادة الرياديون في المؤسسات التعليمية باتخاذ قرارات جريئة لتحسين نوعية التعليم، مع مراعاة التقييم الدقيق للمخاطر والفرص المرتبطة (AI-Mazrouei et al., 2022).
- المبادرة/ الاستباقية (Proactiveness): القادة الرياديون في المؤسسات التعليمية يتسمون بالاستباقية، إذ يتوقعون التحديات المستقبلية ويستعدون لها من خلال تحليل الاتجاهات التعليمية الحديثة ووضع خطط للاستجابة لها بشكل فاعل، مما يعزز من مقدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة التعليمية.
- استثمار الفرص (Opportunity Exploitation): يتعلق استثمار الفرص في المؤسسات التعليمية بالمقدرة على تعرف الفرص الناشئة مثل الشراكات الأكاديمية أو التمويلات الجديدة واستخدامها لتعزيز الأداء التعليمي والتوسع في تقديم خدمات تعليمية مبتكرة (AI-2020 Harbi).

ويمكن في هذا السياق إدراك العلاقة القوية بين أبعاد القيادة الريادية مجتمعة، فهي تشكل دورة حياة للعمل الريادي لا يمكن الاستغناء عن أي بعد منها، فعندما يكون لدى القائد الريادي وأفراد المؤسسة التعليمية رؤية واضحة وأهداف مستقبلية، ونظرة تسبق الزمن لما يريدون أن تكون عليه مؤسساتهم أو مدرستهم، فبالأكيد سيكون بعد الاستباقية في العمل واستثمار الفرص في مهدها قبل غيرهم من المنافسين، وهذا شعارهم في العمل، وعند الحديث عن الإبداع فهناك الجرأة على اتخاذ القرار الإبداعي، وهناك الاستعداد الكامل لتحمل مسؤولية المخاطرة واتخاذ القرار مما يعود بالفائدة على المؤسسة التربوية برمتها.

وفيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة:

أجرى فذارمين وأسْموني وسيدي (Futharrahman, Asmoni & Sidi, 2018) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة الريادية لمدير المدرسة في تحقيق الإنجاز المدرسي، وقد انتهجت منهج البحث النوعي بدراسة الحالة، وتم تنفيذ الدراسة في المدرسة الإعدادية العامة 1 لامونجان (SMP Negeri 1 Lamongan) في إندونيسيا، من خلال استخدام المقابلات والوثائق الرسمية للمدرسة التي تم اختيارها، واعتمدت على المقارنة بين الكفاءات الريادية لمدير المدرسة مع معايير كفاءة مديري المدارس الرسمية لعام (2007)، وقد أظهرت النتائج أن نجاح تطبيق القيادة الريادية

لمدير المدرسة يمكن ملاحظته من خلال مؤشرات القيادة الريادية في المدرسة المختارة لتصبح مدرسة متقدمة، وهذه المؤشرات هي: البصيرة، الابتكار، الانضباط، الاجتهاد في العمل، الالتزام، المسؤولية، التحفيز الموثوق، المقدر على حل المشكلات، المخاطرة، وامتلاك حسٍ رياضي.

أما دراسة أرياني وسويتانو وزهيري (Ariyani, Suyatno, & Zuhaery, 2021) فهدفت التعرف إلى أهمية القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في تطوير ريادة الأعمال داخل مدرسته، وذلك من وجهة نظر معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بنيجيريا، والتعرف إلى سمات القائد الريادي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بالمنطقة الغربية في نيجيريا على اختلاف تخصصاتهم، وقد خلصت الدراسة إلى أن امتلاك مدير المدرسة وتطبيقه للقيادة الريادية مهم جداً لتطوير ريادة الأعمال لدى رؤوسيه من المعلمين والطلبة، كما أنه يتم تطبيق القيادة الريادية من قبل المدير داخل المدرسة، إذ لوحظ التزام مدير المدرسة بالعمل الجاد، والذكاء طوال الوقت، والشعور بأن نجاحه كرائد أعمال مهم للمدرسة والطلبة، ولديه فكر الإبداع والابتكار، ولديه ثقافة في تطوير علاقة جيدة مع الطلبة وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع وعالم الأعمال.

أما دراسة محمد وآخرون (Mohamed, et, al. 2022) فقد هدفت التعرف إلى القيادة الريادية كمدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وتحليله، وقد خلصت الدراسة بنتائج من أبرزها أنه لا يمكن للمؤسسة التعليمية مهما كانت إمكاناتها المادية والاقتصادية أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال تطبيق ممارسات القيادة الريادية والتي تعمل على إمداد الطلبة والمعلمين والقادة بالمهارات والمعرفة اللازمة ليكونوا قادرين على تحديد الفرص، وإنتاج أفكار جديدة، وتطوير خطط العمل. وأن الذكاء التنافسي يعد إحدى أهم الممارسات والأدوات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن المنافسين، وتحسين فرصها في البيئة التنافسية، والاهتمام بالمستقبل والتنبؤ بتحدياته والاستعداد لها.

وأجرى قرني وآخرون (Qarni, et, al. 2022) دراسة هدفت الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق

بموضوع الدراسة، وسار البحث في مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للبحث، ثم توضيح الإطار النظري للقيادة الريادية، فضلاً عن مفهوم أفضل الممارسات وأهم خصائصها، ثم تناول البحث أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بالتعليم في فنلندا والنرويج، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في العمل على بناء رؤية استراتيجية للمدرسة تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع والريادة، وتوافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحث الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المدرسة، وتحمل المخاطر المحسوبة والانفتاح على خبرات الآخرين والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة من خلال تنمية روح المبادرة.

كما أجرى ميننج (Meung, 2024) دراسة هدفت التعرف إلى كيفية تأثير الإدارة الريادية ووظيفتها التحويلية في مواكبة الابتكار والمقدرة على التكيف في المؤسسات التعليمية، وذلك من ملاحظة القوى الديناميكية التي تحرك التناوب الرائع بالنظر إلى ميول قادة ريادة الأعمال، والتي تشمل التفكير البصير، والاستباقية، والمرونة. يشجع قادة رواد الأعمال المعلمين على تطبيق تقنيات جديدة، والاستفادة من التوليد، وإلهام الدراسة التي تركز على التلاميذ، مما يؤدي إلى نمط من التطوير المستمر. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وتوصلت إلى أن الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا، والتعاون متعدد التخصصات، والشراكات الخارجية يعمل على تعزيز الاستمتاع التعليمي، وجمع الطلبة معاً لمواجهة تحديات التحول العالمي السريع، وأن الابتكار يرتبط بالإنجاز التعليمي الفعلي، وبالتالي يتحول التعليم عن طريق القيادة الريادية إلى مجال للإبداع والمرونة والتميز، كما أنها تزود الطلبة بالمهارات وطرق التساؤل التي يحتاجونها في بيئة العمل في المستقبل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعبر الدور الريادي لمديري المدارس عن وجود قيادة واعية، ذات أفق واسع، ونظرة تحليلية للواقع واستشرافية للمستقبل. وعلى الرغم من الحاجة الشديدة لمثل هذا الاتجاه في القيادة نتيجة لقلّة الموارد المادية وضعف الميزانيات المخصصة للتعليم في فلسطين، ويلاحظ أن مديري المدارس في فلسطين يركزون بشكل كبير على جذب الموارد واستثمارها من خلال المجتمع المحلي لدعم أنشطة المدرسة، ولكن ذلك لا يتم ضمن إجراءات منظمة هادفة، بل يختلف وفق شخصية المدير، ومقدرته على إدارة العلاقات في مجتمع المدرسة، وطبيعة المجتمع المحيط ذاته،

ويتم التركيز في الاستثمار على الموارد المادية بشكل أكبر من الموارد البشرية، وذلك في ظل محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرين، التي تكاد تكون محدودة في البحث عن الموارد المادية، وذلك لخصوصية الأوضاع السياسية والمعيشية في فلسطين، فمن جهة بعض المديرين لا يحذو المجازفة والجرأة في قبول أي تمويل خارجي للمدرسة خوفاً من تداعيات أن تكون الجهة الممولة غير مناسبة، ومن جانب آخر فالأوضاع الاقتصادية لمعظم أفراد المجتمع لا تكون كافية لتسمح للمجتمع في تقديم الدعم للموارد بشكل مستمر وكاف. وأوصت عديد من الدراسات السابقة بأهمية دعم القيادة الريادية وتعزيز تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وأوصت دراسة بيهي وآخرون (Pihie, et. al, 2018) بضرورة أن يأخذ صانعو السياسات في الاعتبار أبعاد القيادة الريادية في صنع السياسات، وتقييمها من أجل تحقيق الفاعلية المدرسية، وجاء زوالكفل وآخرون (Zulkifly, et. Al,2023) بتوصية تقوم على ضرورة تصميم دليل قيادي تربوي يسترشد به قادة المدارس لتطبيق القيادة الريادية في مدارسهم، ومن منطلق هذه التوصيات، فضلاً عن ملاحظة الباحثين خلال عملهم في الميدان التربوي، وباعتبار أن أحد الباحثين مشرفة تربوية تقوم بملاحظة عمل مديري المدارس الثانوية في مديريتها ومتابعته من خلال قيامها بالزيارات الإشرافية، والزيارات الفنية للمدارس، فقد لاحظت عدم وضوح ثقافة القيادة الريادية وأهميتها لمديري المدارس الثانوية في فلسطين بمختلف أبعادها خلال قيامهم بمهامهم اليومية المختلفة، من هنا برزت الحاجة لتحطي هذه العقبة، من خلال وضع تصور مقترح يساهم في وضع الخطوط العريضة لتوظيف القيادة الريادية في إدارة المدارس الثانوية في فلسطين، ليكون هادياً ومرشداً لهم خلال عملهم الإداري، بعيداً عن العشوائية والمزاجية في العمل، وذلك بالاعتماد على أسس تقوم على استكشاف الفرص المتاحة، والمخاطرة، والمجازفة، والتفكير باستباقية، متمثلاً بذلك أبعاد القيادة الريادية، لتكون بذلك إدارة قادرة على التغيير، وفي سبيل تحقيق ذلك تبرز الحاجة لوضع تصور إداري وتربوي واضح ومنظم لمديري المدارس.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما التصور الإداري التربوي المقترح لتفعيل ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟، وينبثق عن هذا السؤال السؤالان الفرعيان الآتيان:

- ما التصور الإداري التربوي المناسب لممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

للقيادة الريادية المستندة إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين العاملين معهم؟

- ما درجة ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية المستندة إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية:

- التعرف إلى الإطار الفكري للقيادة الريادية في المؤسسات التعليمية.
 - تحديد متطلبات تهيئة بيئة داعمة لممارسة القيادة الريادية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
 - الخروج بتصور إداري تربوي مقترح لتفعيل ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية المستندة إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية.
- أهمية الدراسة:**

- تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع على قدر من الأهمية النظرية، وخاصة في ظل ندرة الدراسات التي تطرقت لموضوع القيادة الريادية في المدارس الحكومية في فلسطين -حسب علم الباحثين، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها بالنقاط الآتية:
- تناولها موضوع القيادة الريادية كنمط قيادي معاصر له تأثير قوي في المؤسسات التعليمية، بما يحققه لها من تميز في الأداء والمقدرة على إيجاد ميزة تنافسية.
 - تعد هذه الدراسة مصدراً مهماً لأصحاب القرار وصانعي السياسات التربوية في فلسطين لتبني التصور المقترح بهدف تفعيل ممارسة مديري المدارس للقيادة الريادية ورفع كفاءة الأداء المدرسي.
 - تعدد الفئات التي من المؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة، صانعي السياسات وأصحاب القرار، والمديرين العاملين لمديريات التربية والتعليم، ومديري المدارس، والمعلمين.
- مصطلحات الدراسة:**

القيادة الريادية Entrepreneurial leadership: هي سلوك منظم وواع وهادف، تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، تقوم به القيادة المدرسية من أجل تشغيل مدخلات العملية

التعليمية، من أجل الوصول لمخرجات تعليمية ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (Khalil, 2022, 412). ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: قيادة إبداعية تهتم بالرؤى المستقبلية، وتبني كل ما هو جديد، ومواكبة التطور، والاستفادة من الإمكانيات، بهدف الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تم تطويرها واستخدامها في هذه الدراسة.

التصور المقترح (Proposed Visualization): يشير التصور المقترح في البحوث العلمية إلى مجموعة من الأفكار أو الخطط التي يضعها الباحثان كمقترح لحل مشكلة معينة أو لتطوير مجال معين من مجالات البحث، يكون هذا التصور عادةً مبنياً على تحليل دقيق للدراسات السابقة، ويشمل الأهداف المحددة، الأساليب المقترحة، والنتائج المتوقعة، ويُعد التصور المقترح خطوة أساسية في تصميم البحث، إذ يقدم إطاراً نظرياً وتنفيذياً لكيفية تحقيق أهداف البحث وتحليل النتائج (Creswell, 2014).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه عملية يتم من خلالها رسم صورة مبدئية لهيكلية البحث شاملاً عناصره كافة وكذلك المعلومات المكونة له من البداية إلى النهاية، وذلك وفقاً للمعطيات المنطقية الخاصة بمشكلة البحث وفرضياته، ويتضمن التصور عدة أجزاء هي: التصور الذهني، وهيكلية البحث وعناصره، والمعطيات المنطقية للمشكلة.

حدود الدراسة:

- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية في ومعلميها في فلسطين.
- **الحد المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) الفلسطينية.
- **الحد الزمني:** تم جمع بيانات الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2024/2023.

محددات الدراسة:

تجلت محددات هذه الدراسة في تداعيات الحرب على غزة (فترة إعداد الدراسة) وتأثيرها في استجابة أفراد مجتمع الدراسة على أدواتها، والموافقة على إجراء المقابلات لضيق الوقت لديهم، ولصعوبة حركة الباحثين بين المحافظات بسبب الوضع الأمني الحرج وحالة الطوارئ المعلنة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج النوعي، لمناسبته لموضوع الدراسة، وتمثل ذلك في تطوير أداة الدراسة (المقابلة الميدانية) التي تضمنت إجراء مقابلات شبه معمقة (Semi-Structured Interviews)، لتعرف السياسات التي يحتاجها مديرو المدارس لتطبيق القيادة الريادية، وتحديد الحاجة إلى بناء التصور الإداري التربوي المقترح لتحقيق هذه الغاية، وتحديد المعايير المقترحة لهذا التصور.

واستخدم الباحثان منهج التحليل الموضوعي (Thematic Design) في معالجة البيانات التي انبثقت عن المقابلات، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم بناء التصور الإداري التربوي المقترح للقيادة الريادية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بالاستناد إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية.

ولخصوصية هذا النوع من الدراسات فقد سارت الدراسة وفقاً للمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية

تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الريادية وأبعادها، وذلك من خلال الاطلاع على ما ورد في الكتب، والدراسات والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية، للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة وتحديد أبعاد القيادة الريادية.

المرحلة الثانية: تحديد أسس بناء الدليل المقترح

تم فرز أسس التصور الإداري التربوي المراد بناؤه، من خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وتحليل نتائج المقابلة المعمقة، واختيار النقاط الجوهرية، للاستناد إليها كأساس لبناء التصور المقترح.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات

تناولت هذه المرحلة وصفاً لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار عينتها، وذلك بالرجوع إلى الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2022/2023 لتحديد أعداد مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها في فلسطين. وتطوير أداة الدراسة، وطرق التأكد من صدقها وثباتها وتطبيقها، ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها بغرض تحليلها واستخراج النتائج، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين وعددها (898) مدرسة، يُشرف عليها (448) مديراً، و(450) مديرة، فضلاً عن وجود (13204) معلمين ومعلمات يعملون فيها منهم (5652) معلماً و(7552) معلمة، وفقاً للإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2022 /2023.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية بلغت (30) معلماً ومعلمة ومديراً ومديرة، من خلال التواصل الشخصي مع رؤساء أقسام التعليم المدرسي، ورؤساء أقسام ضبط الجودة ومتابعة الميدان في بعض المديرية، لترشيح عدد من المديرين والمعلمين لإجراء المقابلة معهم، من المديرين والمعلمين المميزين على مستوى الوطن أو على مستوى مديرياتهم، ومن ذوي المؤهل العلمي العالي، ولديهم مبادرات تربوية ناجحة.

أداة الدراسة:

- تم تطوير استمارة مقابلة شخصية، تضمنت ثلاثة أسئلة استكشافية مفتوحة، بهدف الاستناد إليها في بناء التصور الإداري التربوي المقترح، وقد جاءت الأسئلة الاستكشافية الثلاثة كالآتي:
- ما السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائداً ريادياً متميزاً استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟
 - ما تصوراتك التطويرية المقترحة لتطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟
 - ما أهمية تطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟

صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (استمارة المقابلة) باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في العلوم التربوية، من داخل فلسطين وخارجها، وقد تم الأخذ برأي المحكمين في ترتيب تتابع أسئلة استمارة المقابلة وصياغتها، وإضافة أو تعديل الأسئلة التي أُجمع على إضافتها أو تعديلها (80%) من المحكمين، لتتكون في صورتها النهائية من ثلاثة

أسئلة مفتوحة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم إرسال الأداة لاثنتين من أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومعلميها (مدير ومعلم) من خارج أفراد عينة الدراسة النوعية، ومن ثم إجراء المقارنة بين استجاباتهم، وقد ظهر التقارب الكبير في استجاباتهم، مما يعطي الأداة درجة عالية من الثبات.

وقام الباحثان بالحصول على موافقات عينة الدراسة من المديرين والمعلمين الذين تم ترشيحهم لإجراء المقابلة معهم، من خلال الاتصال الهاتفي، بهدف توضيح الهدف من الدراسة، وقد تم إجراء المقابلات من خلال تطبيقي (ZOOM & TEAM)، والاتصالات الهاتفية وتطبيق المكالمات في الواتساب. وقام الباحثان بالتحقق من صلاحية البيانات التي تم جمعها من المقابلات عن طريق الاستراتيجيات الآتية:

1. الموثوقية (Credibility): من خلال فحص استجابات أفراد عينة الدراسة والتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل، كما تم اللجوء إلى طريقة تحليل الثبات عبر الأشخاص، إذ تم استخدام معادلة هولستي (Holsti, 1969)، والتي تكشف عن معامل الاتساق أو الاتفاق بين التحليلين (Schreier, 2012)، إذ قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد العينة كل على حدة، ومن ثم استخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات التحليل للمقابلات، وتنص المعادلة على الآتي:

(X 2 عدد الموضوعات المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحليين)

مجموع الموضوعات المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل

وقد بلغ معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة (0.80). ويمكن ملاحظة أن النتيجة تشير إلى ثبات المقابلة وتحليل موضوعاتها.

2. إمكانية تعميم النتائج (Transferability): تحقق الباحثان من الصلاحية الخارجية وقابلية تطبيق النتائج على سياقات أخرى من خلال ما يأتي:

- الاعتمادية (Dependability): من خلال الوصف التفصيلي للهدف الرئيس من الدراسة، وبيان استراتيجية اختيار عينة الدراسة، وطرق جمع المعلومات، وإجراءات التحليل المتبعة في الدراسة، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.
- الموضوعية (Conformability): من خلال الانعكاسية، التي تتمثل في عكس مشاعر المشاركين الخاصة، وتوضيح كلامهم، ووصف تجاربهم وحاجاتهم الخاصة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما التصور الإداري التربوي المناسب لممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية المستندة إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين العاملين معهم؟

1. تم تجميع الاستجابات وترميزها إذ أعطي المدير الرمز (م.د) وأعطى المعلم الرمز (م) للإشارة لاستجاباتهم خلال عرض النتائج.

2. تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين وفق منهجية البحث الكيفي (النوعي)، إذ تم التعمق في استجاباتهم واستخراج الرموز الدالة (Codes) وكان عددها (198) رمزاً ذات علاقة بأسئلة المقابلة وموضوع الدراسة، ومن ثم تحديد الموضوعات (Themes) التي عبرت عنها الرموز.

3. تم احتساب نسبة تكرار الموضوعات (Themes) بين أفراد عينة الدراسة لكل سؤال من أسئلة المقابلة، ولتنفيذ هذا التحليل تم التعامل مع كل سؤال كوحدة منفصلة، واستخراج الرموز (Codes) الخاصة بكل سؤال على حده، ومن ثم تجميعها في موضوعات (Themes) محددة، وفيما يأتي نتائج تحليل البيانات في أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائداً ريادياً متميزاً استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين واستخلاص الرموز (Codes) وقد كان عددها لهذا السؤال (76) رمزاً ذا معنى ودلالة، ومن ثم تم تجميع الرموز في ثمانية موضوعات (Themes)، وقد جاء توزيع الموضوعات والرموز كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1) نسبة تكرار الموضوعات (Themes) المتعلقة بالسؤال الأول للمقابلة

الترتيب	نسبة التكرار	عدد التكرارات	الموضوعات (Themes)	الرقم
1	22.4	17	تحفيز الإبداع والابتكار	1
2	19.7	15	تفعيل دور المجتمع	2
3	11.8	9	اللامركزية	3
3	11.8	9	مواكبة التطور التكنولوجي والتربوي	4
5	10.5	8	التخطيط الاستراتيجي	5
5	10.5	8	زيادة الميزانية	6
7	6.6	5	سياسات العمل الجماعي	7

الرقم	الموضوعات (Themes)	عدد التكرارات	نسبة التكرار	الترتيب
8	المتابعة والتقييم	5	6.6	7
	المجموع	76	%100	

يبين الجدول (1) نتائج استجابات أفراد العينة عن السؤال الأول للمقابلة حول السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائداً ريادياً متميزاً استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، وقد ظهر أن هناك إجماعاً من قبلهم على أن موضوع (تحفيز الإبداع والابتكار) بتكرار (17) وبنسبة (32.1%)، جاء في الترتيب الأول للسياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائداً ريادياً، وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة (م.د.6) بقوله "الحاجة إلى سياسات تدعم الابتكار والتغيير التربوي"، أما (م.د.10) فقد أشار للموضوع ذاته بقوله "يجاد مساحة لاستقبال أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية". تلاه موضوعاً (اللامركزية) و (مواكبة التطور التكنولوجي والتربوي) بتكرار (9) وبنسبة (17%) لكل موضوع، إذ أشار أحد أفراد العينة (م.د.11) لذلك بقوله "أن يعطى المدير الثقة التامة من قبل المسؤولين للتصرف بحكمة في مختلف المجالات دون الرجوع إليهم في كل كبيرة وصغيرة، لا مركزية في التصرف"، أما (م.د.13) فقد أشار لموضوع مواكبة التطورات التكنولوجية والتربوية بوصفه لمن يجب اختياره كمدير مدرسة بقوله "أن يكون قائداً تحويلياً يتكيف مع التغيرات، ومقبلاً على توظيف التكنولوجيا لتسهم في رفع مستوى المدرسة".

فيما جاء موضوع (التخطيط الاستراتيجي) بتكرار (8) وبنسبة (15.1%) في الترتيب الرابع، وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة (م.د.8) بقوله "العمل على تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال خطط مدروسة ووضع أهداف قابلة للقياس وأثرها واضح"، أما موضوعاً (سياسات العمل الجماعي) و (سياسات المتابعة والتقييم) بتكرار (5) وبنسبة (9.4%) لكل موضوع، فقد جاءت في الترتيب الخامس والأخير، وهذا ما أشار إليه (م.د.13) بقوله "ضرورة قيادة المدرسة بالعمل بروح الفريق، وتنمية روح الانتماء لدى الموظفين والطلبة" أما عن موضوع (سياسات المتابعة والتقييم) فقد أشار (م.د.14) لضرورة وجود معايير للتقييم والمتابعة لدى مدير المدرسة بقوله "أن يكون لديه معايير واضحة ومحددة في تقييم العمل التربوي والعاملين".

السؤال الثاني: ما تصوراتك التطويرية المقترحة لتطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين واستخلاص الرموز (Codes) وقد كان عددها لهذا السؤال (74) رمزاً ومن ثم تم تجميع الرموز في سبعة موضوعات (Themes)، وقد جاء توزيع الموضوعات والرموز كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) نسبة تكرار الموضوعات (Themes) المتعلقة بالسؤال الثاني للمقابلة

الرقم	الموضوعات (Themes)	عدد التكرارات	نسبة التكرار	الترتيب
1	واقعية الدليل وشموليته	15	20.1	1
2	تبنى سياسات جديدة	14	18.9	2
3	تعزيز ثقافة التغيير	14	18.9	2
4	تطوير الموارد البشرية	9	12.2	4
5	الاستناد إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية	8	10.8	5
6	التقييم والمساءلة	8	10.8	5
7	مواكبة التطورات التكنولوجية	6	8.1	7
	المجموع	74	%100	

يبين الجدول (2) نتائج استجابات أفراد العينة عن السؤال الثاني للمقابلة حول التصورات التطويرية المقترحة لتطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، وقد ظهر إجماع من قبلهم على أن موضوع (واقعية الدليل وشموليته) بتكرار (15) وبنسبة (25%) جاء في الترتيب الأول لتصورات أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أشار إليه (م.د 1) بقوله "أن يكون الدليل واقعياً من خلال معالجة وطرح مشكلات تحدث، لا أن يكون مثالياً ولا يتناسب مع واقعنا"، كما أشار (م 4) للموضوع ذاته بقوله "أن يكون متكاملًا، وشاملاً يغطي جميع جوانب القيادة، والمفاهيم، والمهارات، والأساليب والأدوات، والبرامج، والمؤشرات، والمعايير، والإطارات النظرية، وأن يكون متجدداً ومحدثاً باستمرار".

وجاء موضوع (تبنى سياسات جديدة) بتكرار (14) وبنسبة (23.4%) في الترتيب الثاني، وهذا ما أشار إليه (م.د 14) بقوله "منح الصلاحيات وتفويضها بشكل جوهري وليس بشكل نظري، ووجود شفافية ومهنية عالية في تقييم دور مديري المدارس وعملهم". أما موضوع (تطوير الموارد البشرية) بتكرار (9) وبنسبة (15%) فقد جاء في الترتيب الثالث، وهذا ما أشار إليه (م.د 9) بقوله "رفع مستوى المدير علمياً واجتماعياً، ومعنوياً، ومادياً، وفتح المجال أمامه للترقيات، والحوافز واستكمال الدراسة، والإيفاد للاطلاع على التجارب الناجحة في العالم بما يتلاءم مع خصوصية مجتمعنا". وجاء موضوعاً (الاستناد إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية) و (التقييم

والمساءلة) بتكرار (8) وبنسبة (13.3%) في الترتيب الرابع، وقد أشار لذلك (م.د 7) بقوله "تطوير تصور يجمع بين المفاهيم النظرية والعملية، واعتماد استراتيجيات تواصل حديثة، والاستفادة من ممارسات الدول في مجال القيادة"، كما أشار (م.د 5) لموضوع التقييم والمساءلة بقوله "تطبيق المساءلة والعدالة والشفافية في العمل"، وقد جاء موضوع (مواكبة التطورات التكنولوجية) بتكرار (6) وبنسبة (10%) في الترتيب السادس وقد أشار لذلك (م 8) بقوله "الاهتمام الجيد والمتابعة الحثيثة للإدارة الإلكترونية، وكل ما يتعلق بها وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي، لما تؤديه من دور مهم في الإدارة المدرسية في الوقت الحالي، وذلك بسبب التطور التكنولوجي المتسارع".

السؤال الثالث: ما أهمية تطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين واستخلاص الرموز (Codes) وقد كان عددها لهذا السؤال (48) رمزاً ومن ثم تم تجميعها في ستة موضوعات (Themes)، وقد جاء توزيع الموضوعات والرموز كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) نسبة تكرار الموضوعات (Themes) المتعلقة بالسؤال الثالث للمقابلة

الرقم	الموضوعات (Themes)	عدد التكرارات	نسبة التكرار	الترتيب
1	تطوير أداء القائد الريادي	13	27%	1
2	تحسين جودة التعليم	11	23%	2
3	وجود مرجعية	9	18.8%	3
4	مواكبة التطورات	5	10.4%	4
5	تبادل الخبرات	5	10.4%	4
6	توضيح الرؤية والأهداف	5	10.4%	4
	المجموع	48	100%	

يبين الجدول (3) نتائج استجابات أفراد العينة عن السؤال الثالث للمقابلة حول أهمية تطوير تصور إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، وقد ظهر أن هناك إجماعاً من قبلهم على أن موضوع (تطوير أداء القائد الريادي) بتكرار (13) وبنسبة (27%) جاء في الترتيب الأول من حيث درجة أهمية وجود الدليل التربوي المقترح، وقد أشار لذلك (م 1) بقوله "زيادة مقدره مديري المدارس على استشراف المستقبل، كمدخل لتعزيز التنافسية في المؤسسات التعليمية"، أما (م.د 3) فقد أضاف لهذا الموضوع "تطوير الصفات القيادية لدى المديرين".

أما موضوع (تحسين جودة التعليم) بتكرار (11) وبنسبة (23%)، فقد جاء في الترتيب الثاني، وقد أشار لذلك بقوله " تطوير دليل إداري تربوي للقيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، يساهم في تحسين جودة التعليم وتطوير المدارس وإعداد قادة تربويين متميزين".

وجاء في الترتيب الثالث موضوع (وجود مرجعية) بتكرار (9) وبنسبة (18.8%)، وقد أشار لذلك (م 2) بقوله " من المهم أن يكون هناك دليل إداري تربوي يكون مرجعاً للمدير في أعماله اليومية وفيه حل لإشكالات تواجهه في أثناء عمله، بشرط أن يحكم هذا الدليل جميع المديرين ويكون مرجعاً في حالة الخلاف أي مثل دستور إداري تربوي".

وقد جاءت موضوعات (مواكبة التطورات) و (تبادل الخبرات) و(توضيح الرؤية والأهداف)، بتكرار (5) وبنسبة (10.4%) لكل موضوع منها في الترتيب الرابع، وقد أشار (م.د 7) لذلك بقوله " لتعزيز القيادة الفعالة ومواكبة التطورات العالمية لتحسين جودة التعليم في فلسطين ولتحقيق أهداف التعليم".

بناء التصور الإداري التربوي المقترح.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، واستناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، قام الباحثان ببناء التصور الإداري التربوي المقترح:

تصور إداري تربوي مقترح لتحسين ممارسة القيادة الريادية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية

تمهيد:

تعد المنظومة التربوية الدعامة الأساسية في تهيئة الأفراد لمواجهة تحديات المستقبل بنجاح، فهي البيئة التي تزرع فيهم المعارف والمهارات والقيم الضرورية للتكيف مع التغيرات السريعة في المجتمع والعالم، من خلال توفير التعليم الجيد، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات. وفي ظل عصر متسارع في تطورات وتحديثاته، نتيجة للثورة المعلوماتية والتكنولوجية، أصبح من البديهي لدى القيادات التربوية السعي لتبني استراتيجيات جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات المتزايدة في مجال التعليم.

وفي مجتمع تربوي عصري، يقوم على مفاهيم الريادة، والتنافسية، والبحث عن بصمة وميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، لمواجهة التحديات المتنوعة التي تواجه هذه المدارس، لا بد وأن تتسم

هذه القيادة بالريادة والحدثة، إذ أصبحت الحاجة إلى تطبيق القيادة الريادية من قبل مديري المدارس ضرورة ملحة وهدفاً مقصوداً، وتتطلب هذه القيادة رؤية واضحة، وإبداعاً في التفكير، وتحمل المخاطرة في اتخاذ القرارات، كما تحرص على الاستباقية واستثمار الفرص المتاحة قبل الآخرين، لمواجهة التحديات المتنوعة التي تواجه مديري المدارس، كما يجب على القادة الرياديين أن يكونوا مبتكرين في تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم التي تلبي احتياجات الطلبة في عصر التكنولوجيا والتغيير المستمر، وتوجيه فرق العمل التعليمية بشكل فاعل، وتحفيزها لتبني الممارسات التعليمية المبتكرة والفاعلة.

وفي ظل أوضاع سياسية واقتصادية وأمنية صعبة تعاني منها المدارس الفلسطينية، وبهدف السعي لتطوير المنظومة التعليمية، جاء هذا الدليل المقترح ليكون مرجعاً لمدير المدرسة يرشده في الآليات والإجراءات التي تمكنه من قيادة مدرسته بريادية، متمثلاً بأبعاد هذه القيادة في عمله وسلوكه اليومي، ليتم ذلك بطريقة ممنهجة وسليمة مخطط لها بعيداً عن العشوائية والفوضى.

أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور الإداري التربوي المقترح إلى توفير الإجراءات الأساسية التي تسهم في مساعدة القادة التربويين، ومديري المدارس على تعزيز ممارسة القيادة الريادية كاتجاه معاصر في القيادة التربوية خلال عملهم اليومي، مما يؤدي إلى تجويد ممارسات المعلمين، وتحسين مخرجات العملية التربوية وتحقيقها لأهدافها وأهداف المجتمع.

أهمية التصور:

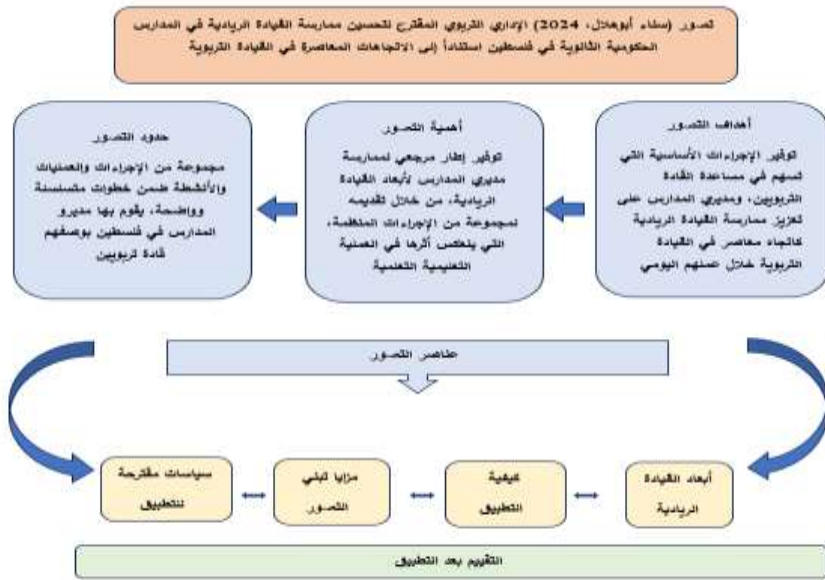
تكمن أهمية هذا التصور الإداري التربوي وفوائده في توفير إطار مرجعي لممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الريادية، من خلال تقديمه لمجموعة من الإجراءات المنظمة، التي ينعكس أثرها في العملية التعليمية التعلمية، إذ يعد ضرورة ملحة لمواكبة الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية 2023-2028، التي تسعى لتحقيق المحور الرابع من أهداف التنمية المستدامة (2030) والذي يهدف إلى تحسين جودة التعليم ومخرجاته، ولتحقيق الخطة الوطنية للتنمية التي أقرتها وثيقة السياسات الوطنية (2023)، والتي تسعى للتنمية بالعناقيد بهدف الانفكاك عن الاحتلال، إذ يعد تجويد المخرجات التربوية أحد أركان هذه الخطة.

عناصر التصور الإداري التربوي المقترح:

تم بناء هذا التصور ليقدم الدعم والإرشاد والتوجيه للقيادة المدرسية لتحسين ممارسة القيادة

الريادية، وذلك ضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المنظمة، ويتكون هذا التصور من خمسة عناصر رئيسية، وهي:

- العنصر الأول: أبعاد القيادة الريادية.
 - العنصر الثاني: كيفية تطبيق التصور الإداري التربوي المقترح.
 - العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني التصور الإداري التربوي المقترح.
 - العنصر الرابع: سياسات داعمة لتطبيق التصور الإداري التربوي المقترح.
- والشكل (1) يبين المخطط التوضيحي للتصور الإداري التربوي المقترح



الشكل (1): تصور (سواء أوهائل، 2024) الإداري التربوي المقترح لتحسين ممارسة القيادة الريادية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية

فيما يأتي توضيح لهذه العناصر الأربعة:

العنصر الأول: أبعاد القيادة الريادية:

تمثل القيادة الريادية في المجال التربوي في العصر الحالي مفتاحاً أساسياً لتحقيق التغيير والتحسين في نظام التعليم، وتتضمن القيادة الريادية خمسة أبعاد، تتكامل معاً لتحقيق أهداف تطويرية شاملة تعزز جودة التعليم، وتسهم في تهيئة الطلبة لِمواكبة متطلبات المجتمع والمستقبل، وهذه الأبعاد هي: الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)، وتحمل المخاطرة (Take the

(Risk)، والإبداع (Creativity)، والمبادأة/الاستباقية (Proactiveness)، واستثمار الفرص (Investing Opportunities)، وقد تم الإشارة لكل بعد منها خلال الإطار النظري لهذه الدراسة.

العنصر الثاني: تطبيق التصور الإداري التربوي المقترح:

تكمن أهمية تطبيق القيادة الريادية بالنسبة لمدير المدرسة في توجيه الطاقات والموارد نحو تحقيق الرؤية التعليمية، إذ يعد مدير المدرسة في هذا السياق قائدًا رياديًا يسعى جاهدًا لتحفيز الابتكار وتطوير ممارسات التعليم والتعلم، يتمثل دوره في توجيه الفريق التعليمي نحو تبني أفكار جديدة وتطبيق أساليب تعليمية مبتكرة تناسب احتياجات الطلبة اليومية وتطلعاتهم المستقبلية. ومن المهم أن يكون لدى مدير المدرسة المقدرة على تحفيز التعليم المستمر، وتطوير مهارات المعلمين والطلبة، سواء أكان ذلك من خلال دعم برامج التعلم النشط أم تبني التكنولوجيا في الصفوف الدراسية، فضلاً عن السعي لبناء بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والتعاون بين الطلبة والمعلمين، وذلك من خلال إنشاء فرص للتفكير النقدي والإبداعي وتنمية مهارات حل المشكلات.

كما ويعد تعزيز ثقافة الشفافية والتواصل الفاعل بين أفراد الكادر المدرسي أو مع المجتمع المحيط جزءًا أساسيًا من القيادة الريادية، وأن يسعى مدير المدرسة القائد الريادي دائمًا لتشجيع التعلم المستمر وبناء مجتمع تعليمي داعم ومترابط، كما يحرص على أن يكون له السبق في استثمار الفرص المتاحة البشرية منها والمادية، ومن داخل منظومة المدرسة أو خارجها.

ولتطبيق مدير المدرسة في المدارس الحكومية في فلسطين للقيادة الريادية بشكل فاعل، كان لا بد من توفير تصور فكري جرائي يرشده ويساعده في تحقيق أهداف المدرسة، من خلال اقتراح عدد من الإجراءات المتعلقة في كل بعد، وهي كالآتي:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

لتحقيق بعد تحمل الرؤية الاستراتيجية هناك بعض المقترحات التي يطرحها هذا التصور،

منها:

1. تطوير المقدرة على صياغة الرؤية الاستراتيجية للمدرسة
2. تطوير المقدرة على تقييم الرؤية الاستراتيجية
3. تطوير المقدرة على الاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة بالعمل المدرسي
4. توجيه ثقافة المدرسة وفق رؤيتها الاستراتيجية، والمواءمة مع ثقافة المجتمع وعاداته.

البعد الثاني: تحمل المخاطر

لتحقيق بعد تحمل المخاطر هناك بعض المقترحات التي يطرحها هذا التصور، منها:

1. تطوير المقدرة على تقدير المخاطر المحتملة من خلال التنبؤ بالأزمات المستقبلية عند بناء الخطط
2. تطوير المقدرة على اتخاذ القرارات التي تكون في صالح المدرسة
3. تشجيع الابتكار والتجريب، وتقبل التغيير
4. تحفيز المشاركة والتعاون
5. توفير الدعم والموارد

البعد الثالث: الإبداع

لتحقيق بعد الإبداع هناك بعض المقترحات التي يطرحها هذا التصور، منها:

1. تطوير مهارات أفراد الكادر المدرسي وتمكينهم من استراتيجيات التفكير الإبداعي، والمهارات التكنولوجية المتطورة.
2. تشجيع الثقافة الإبداعية، واحتضان الأفكار الإبداعية الجديدة
3. تطوير المقدرة على استثمار الموارد المادية والبشرية بأسلوب إبداعي
4. المقدرة على تضمين الفكر الإبداعي والابتكاري ضمن الرؤية الاستراتيجية للمدرسة بطريقة ممنهجة.
5. تعزيز مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار الإبداعية.

البعد الرابع: المبادرة/ الاستباقية

لتحقيق بعد المبادرة/ الاستباقية هناك بعض المقترحات التي يطرحها هذا التصور، منها:

1. نشر ثقافة المبادرة/ الاستباقية بين أعضاء الكادر المدرسي والمجتمع المحيط.
2. تطوير مهارة تشخيص الواقع والتنبؤ بالمستقبل
3. الاتصال والتواصل مع الإدارات العليا
4. مواكبة الاتجاهات المعاصرة في القيادة
5. مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية
6. توجيه البحث ودعم الإنتاجية العلمية

البعد الخامس: استثمار الفرص

لتحقيق بعد استثمار الفرص هناك بعض المقترحات التي يطرحها هذا التصور، منها:

1. تطوير القدرة على استكشاف الفرص المتاحة وتقييمها لاستثمارها بفاعلية.
2. بناء شبكة من العلاقات مع المجتمع المحيط وأولياء الأمور.
3. نشر ثقافة استثمار الفرص.
4. تطوير مهارة البحث عن الموارد المادية والتقنية كفرص للتطوير.
5. تطوير مهارة استكشاف الموارد البشرية كفرص للتطوير.
6. تطوير القدرة على مواجهة التحديات وتذليل الصعوبات.

العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني التصور الإداري التربوي المقترح:

تم إعداد هذا التصور لمساعدة مديري المدارس بشكل خاص على تحسين ممارسة القيادة الريادية في مدارسهم، وتطبيقها بأسلوب منظم وضمن إجراءات مخطط لها، بوصف المديرين قادة تربويين ميدانيين فإن من أهم مزايا وجود هذا التصور بين أيديهم هو إحداث التأثير فيمن حولهم من معلمين ومديري مدارس آخرين ومجتمع محلي، مما سينعكس على المدارس المحيطة بهم والمعلمين العاملين معهم والمجتمع المحيط، كما يعزز تطبيق التصور في المدارس التحول التعليمي نحو بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وملهمة، وترسيخ ثقافة الريادية داخل المجتمع المدرسي، وما يترتب على هذه الثقافة من تحمل المسؤولية، اتخاذ القرارات الجريئة، البحث عن التميز والاستباقية بشكل دائم، والعمل الدؤوب على تطوير الذات.

أما على مستوى القيادات التعليمية فإن هذا التصور سيسهم في توجيه بعض الإضاءات لوضعي السياسات التربوية وصناع القرار في القيادات العليا بتوجيه أنظارتهم نحو الاحتياجات التي يتطلبها مديرو المدارس في سبيل ممارسة القيادة الريادية في مدارسهم بفاعلية، والعمل على التقليل من المعوقات التي يواجهونها، وخاصة فيما يتعلق بالمعوقات الناتجة عن القوانين والأنظمة والمركزية في العمل. وعلى مستوى العملية التعليمية بشكل عام فإنه سيؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية، كما يسهم في تشجيع الابتكار والتجديد في ممارسات التعليم والتعلم داخل المدرسة، مما يساعد في تطوير أساليب التعليم والتعلم لتناسب احتياجات الطلبة ومتطلبات العصر الحديث، فضلاً عن إسهامه في تزويد الطلبة بالمهارات والمقدرات التي يحتاجونها لمواجهة تحديات المستقبل، مما يساعدهم على التأقلم مع التغيرات السريعة في المجتمع وسوق العمل.

وعلى مستوى المجتمع المحيط فإن هذا التصور يسهم في تعزيز التفاعل المجتمعي، وتعزيز دور المدرسة كمركز تعليمي مجتمعي، فضلاً عن إسهامه في تنظيم آليات مشاركة المجتمع المدني في تحمل عبء تطوير العملية التعليمية، ولكن بوجود ضوابط عامة لا تفقد المدرسة سيطرتها على مخرجاتها، وتبقي الدعم المجتمعي منصباً في مصلحة المدرسة ورؤيتها الاستراتيجية، دون تدخل في السياسات العامة للتعليم.

ويمكن الإشارة إلى أن تطبيق ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع التربوي ستسهم في تحقيق النجاح والتميز التعليمي، من خلال تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين العمليات الإدارية والمالية، وتحديد الأولويات، وتحفيز الابتكار والتجديد في ممارسات التعليم والتعلم. كما يسمح نهج ريادة الأعمال بتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة وأدواتها، مثل تقنيات إدارة المشروعات وإدارة الجودة الشاملة، مما يسهم في تحسين كفاءة العمل والجودة التعليمية، مما يساعد على تحقيق الاستدامة المالية للمدرسة، من خلال تحديد مصادر التمويل المستدامة وإدارة الموارد المالية بشكل فاعل. ويؤدي لتطبيق استراتيجيات التسويق والترويج لجذب مزيد من الطلبة والمجتمع، وتعزيز مكانة المدرسة في السوق التعليمي ومنحها قيمة تنافسية عالية.

العنصر الرابع: سياسات داعمة لتطبيق التصور الإداري التربوي المقترح

لتطبيق القيادة الريادية في المدارس يحتاج مدير المدرسة إلى وجود سياسات تربوية تتبناها القيادات التربوية وصناع القرار على رأس الهرم في الدولة تدعم هذا النوع من القيادة وتشجعه، لتمكنه من تحقيق بيئة تعليمية محفزة ومبتكرة، وتشجيع الابتكار وتطوير مهارات الطلبة والمعلمين لمواجهة تحديات المستقبل بثقة وكفاءة، ومن هذه السياسات المقترحة: السياسات الإدارية التي تقوم على تبني اللامركزية في العمل، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس، وتقليل ضغوط العمل بتفريغ نائب مدير كامل، لمنحهم المجال للإبداع والابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة والاستباقية، واتخاذ قرارات جريئة ونوعية تسهم في تطوير المخرجات التعليمية، وتعزيز استخدام البيانات والمعلومات المنظمة التي يتم جمعها من الميدان بأدوات مختلفة لتقييم أداء المديرين والمعلمين، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وربط تقييم الأداء السنوي للمديرين والمعلمين بمستوى ممارسة القيادة الريادية في مدارسهم.

ويمكن تبني سياسات فنية تقوم على دعم التدريب والتطوير المهني للمديرين والمعلمين والموظفين التعليميين قبل الخدمة وفي أثناء الخدمة، وسياسات تشجع على تبني التكنولوجيا

والابتكارات التعليمية وتشجع على الإنتاجية المعرفية في المجتمع التربوي بشكل عام، والمجتمع المدرسي بشكل خاص، مع توفير الدعم الفني والتقني والمادي اللازم للمباردين والباحثين لتطبيق أفكارهم الابتكارية. كما أن هناك حاجة لتبني سياسات مالية تدعم تحقيق المتطلبات المالية لتطبيق أبعاد القيادة الريادية وتسهيل تطبيق الإجراءات الواردة في التصور الإداري التربوي المقترح، وتفعيل سياسة تبني المدارس من قبل شخصيات أو مؤسسات اقتصادية مدنية لرعاية المدرسة مادياً.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للقيادة الريادية المستندة إلى الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بعرض التصور الإداري التربوي المقترح على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم التربوية، لإبداء أي ملاحظات تتعلق بالخطوات والمراحل التي يمر بها التصور الإداري التربوي المقترح، وترتيب التصور المقترح من حيث الخطوات والإجراءات التي يمر بها، وسلامة الصياغة اللغوية، ودرجة مناسبتها، وتعرف درجة ملاءمة الأبعاد والفقرات التي تضمنها التصور الإداري التربوي المقترح. وقام المحكمون بتحكيم التصور الإداري التربوي المقترح ووضع الملاحظات عليه، ومن ثم تم الأخذ بما تم الإجماع عليه من قبل المحكمين، واعتماد التصور بصورته النهائية.

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يأتي:
- تبني التصور الإداري التربوي المقترح من قبل وزارة التربية والتعليم، وتطويره لمادة تدريبية يتم اعتمادها ضمن البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس قبل الخدمة وفي أثنائها.
 - تبني وزارة التربية والتعليم لسياسات تشجع على الإبداع والابتكار، والإنتاجية المعرفية، مع توفير الدعم الفني والتقني والمادي اللازم للمباردين والباحثين لتطبيق أفكارهم الابتكارية.

References

- Al-Ali, M. (2021). strategic vision in educational administration. **Journal of Educational Leadership**, 13(1), 33-45.
- Ariyani, D., Suyatno, & Zuhaery, M. (2021). Principal's innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning

- environment. **European Journal of Educational Research**, 10(1), 63-74.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4th ed, SAGE Publications, California.
- Fathurrahman, Asmoni, & Sidi, (2018). The entrepreneurial leadership of headmaster in realizing achievement school: Case study at public junior high school 1 Lamongan East Java Indonesia. 3rd International conference on education management and administration (CoEMA 2018). **Advanced in Social Science, Education and Humanities**, (269), 19 – 22.
- Al-Harbi, A. (2020). Investing opportunities in higher education: principles and practices. **Journal of Higher Education and Innovation**, 19(3), 99-110.
- Holsti, O. R. (1969). **Content analysis for the social sciences and humanities**. Reading. MA: Addison-Wesley.
- Hussein, M., Radwan, A., & Badawi, T. (2021). Entrepreneurial leadership in higher education: Fostering innovation and creativity. **Journal of Educational Management**, 32(3), 245-260.
- Jalab, I. & Hajim, w. (2023). The Role of entrepreneurial personality traits in enhancing entrepreneurial skills: an analytical study of the opinions of a sample of investors and founders in private schools in Diwaniyah Governorate. **Journal of Sustainable Studies**, 5 (2), 670-697.
- Khalil, N. (2022). **School leadership: concept, theories, patterns, dimensions**. 1st ed, Alexandria: Dar Al Wafaa for Printing and Publishing.
- Al-Mazrouei, H., Khalifa, A., & Al Nuaimi, M. (2022). Risk-taking and innovation in educational institutions: A comparative study. **International Journal of Educational Management**, 36(4), 345-362.
- Meung, H. (2024). Entrepreneurial leadership in education: Fostering innovation and creativity. **Journal of Asian Multicultural Research for Educational Study**, 4(3), 23-30.
- Mohamed, M., Masil, M., Abdel-Azim, Hanan, Z. (2022). Entrepreneurial leadership as an introduction to enhancing competitive intelligence practices in Al-Azhar secondary institutes "An analytical study". **Journal of Studies and Research in Qualitative Education**, 8(4), 335-365.

- Moolenaar, N., Daly, A., & Slegers, P. (2018). A Proposed framework for entrepreneurial leadership in schools. **Educational Management Administration & Leadership**, 46(2), 192-211.
- Al-Omari, A. (2021). **Entrepreneurial leadership in education: Strategies and challenges**. Dar Al-Jeel Publishing: Amman.
- Pihie, Z. A. L., Dahiru, A. S., Basri, R., & Hassan, S. A. (2018). Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8 (12), 258–274.
- Al-Qahtani, A. (2021). **School leadership: Theory and application**. Dar Al-Ulum Publishing: Egypt.
- Qarni, H., Qarni, O., & Muhammad, A. (2022). Mechanisms for implementing entrepreneurial leadership in general secondary education schools in Egypt in light of international best practices. **College of Education Journal**, 19(113), 178-206.
- Schreier, M. (2012). **Qualitative content analysis in practice**. Sage publications: California>
- Shavinina, L. (2013). **The routledge international handbook of innovation education**. Routledge.
- Al-Zahrani, M. (2022). The reality of entrepreneurial leadership among female principals of public secondary schools in Jeddah from the point of view of female teachers. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 6 (43), 1-24.
- Zulkifly, Z., Faizal A. Ghani, M., & Elham, F. (2023). The challenge of entrepreneurial leadership secondary school leader in Malaysia. Tarbawi: **Journal Keilmuan Manajemen Pendidikan**, 9(02), 171–178.