



Entrepreneurial Leadership in Public Secondary Schools in Palestine: Obstacles and Proposed Solutions “A Qualitative Study”

Sanaa` H. R. Abuhelal* 
Dr. Khaled Ahmad Al-Sarairah** 



Received 20/4/2024

Accepted 1/6/2024

Abstract:

The study aimed to identify the obstacles that faced public secondary school principals in Palestine while applying the dimensions of entrepreneurial leadership, and the proposed solutions to confront these obstacles. Due to its suitability to the subject of the study, the researchers used the qualitative research methodology based on thematic analysis design. The interview was used as a tool for the study, to identify the obstacles that school principals face in applying entrepreneurial leadership, and the proposed solutions to these obstacles. The study sample consisted of (15) school principals and (15) teachers who were chosen intentionally. The study concluded that eight themes emerged related to the obstacles faced by school principals in applying entrepreneurial leadership, the most important of which is “Regulations and laws” and seven themes emerged related to proposed solutions to confront the obstacles, the most important of which is “Amending policies and delegating powers”.

Keywords: entrepreneurial leadership, secondary schools, obstacles, solutions.

Faculty of Educational Science\ Al-Quds University\ Palestine\ sanaa.abuhelal@students.alquds.edu 
<https://orcid.org/0000-0002-1805-8919>
Mutah University/Jordan\ dr.khaledsarairah@gmail.com 



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

القيادة الريادية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين: المعوقات والحلول المقترحة "دراسة نوعية"

سناء حسن رزق أبوהלلال *

د. خالد احمد الصرايرة **

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين خلال تطبيق القيادة الريادية، والحلول المقترحة لمواجهة هذه المعوقات، وقد استخدم الباحثان منهج البحث النوعي القائم على تصميم التحليل الموضوعي. واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، إذ تضمنت إجراء مقابلات شبه معمقة، لتحديد المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس لتطبيق القيادة الريادية، والحلول المقترحة لهذه المعوقات. وقد تكونت عينة الدراسة من (15) مدير مدرسة، و(15) معلماً تم اختيارهم بطريقة قصدية. وقد خلصت الدراسة إلى ظهور ثمانية موضوعات (Themes) متعلقة بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق القيادة الريادية أهمها "الأنظمة والقوانين"، و"ظهور سبعة موضوعات (Themes) متعلقة بحلول مقترحة لمواجهة المعوقات أهمها "تعديل السياسات وتقويض الصلاحيات".

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، المدارس الثانوية، المعوقات، الحلول المقترحة.

* كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ فلسطين/ sanaa.abuhelal@students.alquds.edu
** جامعة مؤتة/ الأردن/ dr.khaledsarairah@gmail.com

المقدمة:

في عصر تتسابق خطاه نحو المعرفة بتسارع منقطع النظير، وتحولات كبيرة في جميع ميادين الحياة السياسية، فإنه من الضروري أن يأخذ الميدان التربوي نصيبه من هذه التحولات، بوصفه مرآة المجتمع وعاكساً للسياسات العامة التي تتبناها الدول. وفي خضم ذلك تتطلب القيادة والإدارة التربوية رؤية استراتيجية تتلاءم مع تحولات العالم وتطورات التكنولوجيا، مما يتطلب أن يكون القادة قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة وتوجيه العمل نحو الابتكار والتطوير، واستثمار فوائد التكنولوجيا لتحسين الكفاءة الإدارية واتخاذ القرارات، وتبني أساليب أكثر مرونة وتفاعلية مع التحديات والفرص الناشئة، وإيجاد بيئة عمل ملهمة ومبتكرة ومستدامة.

وفي المجال التربوي ولتحقيق أهداف المؤسسات التربوية بكفاءة أشار حامد (Hamed, 2009) إلى الحاجة لقيادات تربوية فاعلة للمؤسسات التربوية، التي انتابها كثير من الضعف نتيجة تطبيق الشعارات والنماذج المستمدة من الخارج، بحيث تكون قيادة المؤسسات التربوية التعليمية بدءاً من المناصب العليا فالوسطى فالدنيا، قيادات حاصلة على الرخصة في الإدارة والقيادة التربوية، وأن يتولى فيها القيادة أفراد مخلصون قادرين على تحمل المسؤولية، ولا يخشون في الله لومة لائم، إذ تُعد القيادة التربوية فناً يقوم به من تتقبله الجماعة لتمييز مقدراته وسماته، التي قلما توجد في غيره، فيمارس القيادة بمقدرته على التوجيه والتنسيق والرقابة في مؤسسته التربوية لتحقيق أهدافها.

وتعد القيادة المدرسية كما أشارت لها ليلي أبو العلا (Abu Al-Ela, 2013) حلقة مفصلية مهمة في النظام التربوي، إذ على الرغم من موقعها في قاعدة الهرم التعليمي التربوي الإداري، إلا أنها تستوعب السياسات والخطط والأهداف التي يسعى النظام التربوي لتحقيقها، ذلك أنها تهتم بالجانب التنفيذي منه على مستوى مدارس التعليم العام، من خلال تنفيذ السياسات والخطط العامة للتربية والتعليم كجزء من أهداف الدولة والمجتمع، ولتحقيق ذلك يجب أن تنجح المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية في إعداد الطاقات البشرية وتهيئتها بشكل متوازن متكامل يراعي المقدرات والاستعدادات الفعلية، ويتعامل معها بإيجابية، مما يساعد على استثمارها بكفاءة، ويسهم في تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم.

وقد برزت عديد من الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، ولعل من أبرزها: القيادة الديمقراطية التشاركية، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الريادية والقيادة الخادمة،

والقيادة بالحب، والقيادة بالثقة، والقيادة الإبداعية. وقد جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على "القيادة الريادية" كأحد الاتجاهات التربوية المعاصرة في القيادة، القادمة من بيئة ريادة الأعمال، والتي تتمثل في تبني استراتيجيات وأساليب تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في النظام التعليمي. ويعد مفهوم القيادة الريادية كما ترى الحميدي (Al-Hamidi, 2023) مفهوماً حديثاً في القيادة التربوية، إذ يجمع ما بين القيادة والريادة، ويقصد به توصيل الرؤية ومشاركة الفرق لتحديد الفرص وتطويرها واستثمارها من أجل الحصول على ميزة تنافسية، ويوضح هذا المفهوم العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، إذ يعد أحد أنماط القيادة الذي يتلاءم مع الطبيعة المتغيرة في بيئات الأعمال، وقد عرّف أبو عجوة (Abu Ajwa, 2021:163) القيادة الريادية بأنها "المقدرة القيادية لدى المديرين للتأثير في سلوك الآخرين وثقافتهم بتطوير أفكارهم من خلال فتح آفاق المشاركة والتمكين والابتكار أمامهم والاستفادة من طاقاتهم بالشكل الذي يعزز الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة في ظل بيئة العمل ديناميكية ومخاطرها المتوقعة، وقد أشارت حوالة والسبيعي (Hawala & Al-Subaie, 2019) إلى أن القيادة الريادية للمؤسسات التعليمية هي قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته، تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة، والمخاطرة في تبني كل ما هو جديد، والاستفادة من الموارد المتاحة لتوفير فرص جديدة، ومواكبة التطور والتقدم، من أجل الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تنسيق جهود العاملين في المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم، ورفع مستوى الأداء.

وذكر خليل ومحمد والأنصاري ومحمد (Khalil et al, 2019) أن القيادة المدرسية الريادية تهدف إلى تحقيق مخرجات تعليمية مرغوبة على مستوى المدرسة، وتشجع الاندفاع نحو تفضيلات إدارية، ونشر قيم وأنماط سلوكية ريادية، ويعد ذلك مقوماً أساسياً لنجاحها، فهي عملية تمييز وتحديد الفرص، والاستعداد لاستثمارها، وتقبل المخاطرة وإدراكها، وتنظيم الموارد البشرية والمادية المتاحة وتنسيقها لتحقيق الميزة التنافسية، فهي ليست ظاهرة ساكنة أو ثابتة إذ يجب أن تترافق مع عمليات التغيير، وهو ما أكده جوسين وستيفنز (Goossen & Stevens, 2013) إذ بيّن أن مفهوم القيادة الريادية يعد منصة لإحداث التغيير، فالقادة هنا هم رواد لديهم الاستعداد لتحمل المخاطر والابتكار والتجربة من أجل إيجاد طرق أفضل للقيام بالأشياء، ويحرصون على السعي وراء الفرص في مواجهة المعارضة أو الموارد المحدودة، ويسعون لجمع الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الهدف. وهم قادة يتجاوز تأثيرهم في المؤسسات التي يعملون بها، لتتسع دائرة

الأثر في المجتمعات الأخرى وأصحاب المصالح الخارجيين.

يعد مدير المدرسة كما رأى مارزانو وآخرون (Marzano, et al. 2005) أكثر فرد أهمية ونفوذاً وتأثيراً في أي مدرسة، فهو الشخص المسؤول عن جميع النشاطات التي تدور في مبنى المدرسة وحولها وأنها قيادة المدير ما يحدد الطابع العام للمدرسة، ومناخ التدريس، ومستوى الاحتراف، ومعنويات المعلمين، ودرجة الاهتمام بما يمكن أن يصبح عليه الطلبة، فمدير المدرسة هو حلقة الوصل الرئيسة بين المجتمع والمدرسة، وتحدد الطريقة التي يعتمد عليها في أداء وظيفته على نحو كبير مواقف أولياء الأمور والطلبة إزاء المدرسة، فإذا ما كانت المدرسة مكاناً مفعماً بالنشاط والحيوية والإبداع، وتحظى بسمعة التميز بالتدريس، ويقدم الطلبة فيها أقصى ما في استطاعتهم، فإن ذلك يشير بصورة دائمة تقريباً إلى قيادة المدير بوصفها مفتاح النجاح.

ونكرت الجيار (Al Jayar, 2018) أن للقيادة الريادية ثلاث خصائص تتمثل بالانتقال من الإنتاج إلى تطوير العاملين في قيادة تعزز موقفهم على المدى الطويل، والتكيف مع الظروف المتغيرة لتصبح المؤسسة قادرة على الحصول على مميزات استباقية، والمرونة، من خلال وعي المؤسسة بالفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.

ومن خلال مراجعة التعريفات التي اختصت بالقيادة الريادية يمكن القول بأن القيادة الريادية هي: "نمط من القيادة قائم على الإبداع والابتكار في ضوء رؤية مستقبلية متجددة ومواكبة للتطورات العالمية في المجالات كافة، تلهم القائد الريادي على المخاطرة واتخاذ القرارات الاستباقية واستثمار الفرص المتاحة بهدف التميز وإيجاد قيمة تنافسية للمؤسسة التربوية، وذلك بالاستناد إلى أساليب الديمقراطية والتشاركية داخل المؤسسة، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء والمخرجات". وصنفت أبعاد القيادة الريادية إلى خمسة أبعاد هي:

- الرؤية الاستراتيجية **Strategic Vision**: نظر أبو عابد (Abu Abed, 2006) إلى الرؤية بأنها الحلم الذي يصاغ على شكل رسالة، أو الخارطة الموجهة لعملية التغيير، وإذا ما عبر عنها القائد التربوي بوضوح ونشرها، وشجع المرؤوسين على الالتزام بها، فإن ذلك سيسهم في وضع أهداف المؤسسة موضع التطبيق على أرض الواقع. ويتوقع من القائد التربوي أن يضع رؤية استراتيجية محددة للمؤسسة التربوية التي يقودها بشكل تشاركي مع العاملين معه، وتعد تلك الرؤية المستقبلية العين النافذة التي ينظر من خلالها القائد التربوي والعاملون معه لتحقيق الأهداف المنشودة في فترة زمنية محددة، كما تعد متطلباً مهماً للقيادة

الإدارية الفاعلة، وعلى مستوى المجتمع المدرسي أشار خليل (2022, Khalil) أن الرؤية الاستراتيجية عُدت عملية مهمة لوصف البرامج المستقبلية الممكنة والحالية للمدرسة، وتصاغ الرؤية الناجحة للمدرسة بشكل جماعي، من خلال عملية ديناميكية مستمرة.

- **تحمل المخاطرة Take The Risk:** فقد أشار مينج (2023, Meung) إلى أنه ينبغي على قادة المشروعات التعليمية أن تكون لديهم المقدرة على الاستعداد لتحمل المخاطر من أجل تحفيز التغيير، إذ إنهم يدركون أن الابتكار يتطلب في كثير من الأحيان الدخول إلى مجالات غير معروفة، كما أثبت هؤلاء القادة مقدرتهم على المثابرة في ظروف غير مؤكدة بهدف الإنجاز، على الرغم من إدراكهم أن هناك احتمالات لبعض الفشل، ولكنهم يخلون هذا الفشل ويستخدمونه لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المستقبلية. ومن أجل أن تكون القيادة المدرسية قيادة ريادية ذكر خليل (2022, Khalil) أنها يجب أن تتحسس المخاطر دائماً قبل القيام بتنفيذ القرارات، علماً بأنه لا توجد هناك حدود معينة لسلوك تحمل المخاطرة بين مدير المدرسة والمعلمين، فكلما كانت الأخطار أقل كان الشخص عبارة عن معلم أو موظف أو عامل، وكلما زاد مستوى الخطورة أصبح الشخص ريادياً، وتحمل المخاطرة له علاقة باتخاذ القرارات معتمداً على المخرجات التعليمية والفائدة المتوقعة.

- **الإبداع (Creativity):** يعد الإبداع كما أشار إليه لافي (2015) عملية مركبة ومعقدة تتمثل في المقدرة على تجديد ما هو مألوف ومعروف، وإعادة التجديد وإيجاد علاقات جديدة لأشياء معروفة، وسرعة التكيف مع المواقف الجديدة، والمرونة والتلقائية، والتعبير الحر، وإدراك المشكلات المحيطة، ومن هنا فإن الإبداع يستدعي تحرير العقل، وتنمية المقدرات وإتاحة الفرصة، وتهيئة البيئة التي تساعد على تنميته". أما شاهين وزايد (Shaheen & Zayed, 2009) فقد أشارا لعدد من مكونات الإبداع التي حاول الباحثون قياسها ودراستها وهي: الطلاقة (Fluency)، والمرونة (Flexibility)، والأصالة (Originality)، والتوسع أو التفصيل (Elaboration).

- **المبادأة (الاستباقية) Initiation:** وتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للآخرين، وتعد هذه السمة من السمات المهمة اللازمة للقائد، والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش، سريع الامتعاض، ويميل لاستخدام القمع أكثر من الميل نحو تنمية أفكار موظفيه، كما أنها سمة تمكن القائد من اتخاذ

قرارات صائبة وتنفيذها دون تردد، ويرتبط بهذه السمة ثلاث سمات أخرى مهمة هي الشجاعة، والمقدرة على الحسم وسرعة التصرف، والمقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها (كنعان 2009, kanaan)، وقد عدَّ سكوجين وسجوفول (Skogen & Sjøvoll, 2010) المبادرة بأنها المقدرة على تحويل الأقوال إلى أفعال، وينطوي ذلك على الصفات التي يمتلكها القائد الريادي مثل الإبداع والابتكار والاستعداد لتحمل المخاطر، فضلاً عن المقدرة على بدء المشروعات وتخطيطها وقيادتها من أجل تحقيق الأهداف.

- **استثمار الفرص Investing Opportunities:** يعبر هذا البعد عن استعداد قائد المدرسة لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المدرسة، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة بما يحقق للمدرسة قيمة استراتيجية، من خلال تتبع التغييرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات، والاستعداد لقبول التغييرات التي قد تستجد في المستقبل، إذ يساعد استثمار الفرص على مواجهة المشكلات والأزمات (سليمان، 2021, suliman)، وقد أشار جوسين وستيفنز (Goossen & Stevens, 2013) إلى أن هناك خمس مراحل لعملية مراجعة الفرص المحتملة لأي عمل يقوم به القائد الريادي تتضمن تحليلاً شاملاً للمخاطر والمكافآت فيما يتعلق بالفرص المتاحة وهذه المراحل هي: تقييم أفكار العمل، وحماية الفكرة (براءات الاختراع)، وتحليل التدفق النقدي (المدخلات المادية)، وتحليل البيئة المحيطة لتحديد المزايا التنافسية، وإعداد تحليل تنافسي. 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، وعلى هذا النحو للقيادة الريادية المدرسية أهمية بارزة في جميع الفئات ذات العلاقة بالمنظومة التعليمية، إذ أشار مينج Meung (2024) إلى أن تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية هو إنجاز بعيد المدى، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الابتكار، والاستفادة من التكنولوجيا، وتشجيع التعاون. وأضافت الحميدي (Al-Hamidi, 2023) لذلك أن القيادة الريادية للمؤسسة التعليمية تزيد من المقدرة على وضع رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية، كما تسهم في ابتكار خدمات وإنتاجات جديدة تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، ولذلك فإن المؤسسات التعليمية حالياً بحاجة لإيجاد قادة ذوي رؤى مختلفة لبيئاتهم التعليمية مما يمكن من تطوير التعليم لتلبية متطلبات المجتمع الدولي سريع التحول.

وأشار قرني وآخرون (qorani et al, 2022) إلى أن القيادة الريادية تظهر من خلال تحفيز العاملين وبث روح النشاط، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم، الأمر الذي يزيد من حبهم للعمل، فضلاً عن دورها القيادي في تنظيم نشاطاتهم وأدوارهم، وتنسيقها وتوجيه جهودهم، وأضافت الحميدي (Al- Hamidi,2023) أن القيادة الريادية لها دور في تعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة وتنمي ولاءهم تجاهها، فهي تمنحهم الفرص داخل المؤسسة مما يشعرهم بالتقدير والاحترام ويزيد من مستوى التزامهم تجاه المؤسسة، وحشد طاقاتهم خلف رؤية المؤسسة. أما على مستوى الطالب فقد أشار لاكيس (Lackéus, 2015) أن قيادة التعليم بطريقة ريادة الأعمال يؤمن عديداً من الفرص التي توفرها ريادة الأعمال في التعليم، مثل مقدرتها على تحفيز التعلم العميق وغرس المشاركة والفرح والتحفيز والثقة ومشاعر الارتباط بين الطلبة، أما ميونج (Meung, 2024) فقد أشار إلى أهميتها في تزويد الطلبة بالمهارات وطرق التساؤل اللازمة لعالم العمل في المستقبل. وبالنظر إلى أهمية القيادة الريادية على مستوى المجتمع أشار لاكيس (Lackéus, 2015) إلى أن القيادة الريادية لها آثارها المعلنة والمثبتة إلى حد ما على إيجاد فرص العمل والنجاح الاقتصادي والتجديد والابتكار للأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل. أما الحميدي (Al- Hamidi,2023) فذكرت أن للقيادة الريادية في هذا المستوى أهمية خاصة من خلال التركيز على الإبداع والابتكار ومفاهيم الجودة والانفتاح على البيئة الخارجية لفهم حاجات المجتمع وتبنيها، بوصفها قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته.

معيقات تطبيق القيادة الريادية:

على الرغم من أن عديداً من الدراسات أشارت للقيادة الريادية وأهمية تطبيقها في المجال التربوي، بغية الاستفادة من عوائدها على مستوى المؤسسة التربوية، إلا أن هناك دراسات أخرى تبين وجود عديد من المعوقات التي تواجه المديرين القياديين في تطبيقها، ومن خلال مراجعة ما ورد في الأدب التربوي والدراسات السابقة حول هذه المعوقات فإنه يمكن تصنيفها إلى نوعين هي:

- **المعيقات التنظيمية:** أشار لاكيس (Lackéus, 2015) إلى بعض هذه المعوقات مثل نقص الدعم والوقت والموارد في المؤسسات التعليمية، والتحديات الكبيرة التي يواجهها أي إصلاح تعليمي جديد، وأضافت حوالة والسبيعي (Hawala& Al-Subaie, 2019) لهذه المعوقات صعوبة الإجراءات الرسمية المتبعة وتعقيدها من الوزارة عند تطوير المدرسة، قلة توافر المعلومات الدقيقة والصحيحة المعتمد عليها في حل المشكلات واتخاذ القرار بالاستناد إلى

القيادة الريادية، وقد أكد على ذلك عوض ومهدي وعبد الرحمن (Awad. et al, 2023) بإشارتهم إلى جمود اللوائح والقوانين المدرسية مما يعوق عمليات تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية في المدارس في ضوء القيادة الريادية.

- **المعوقات الشخصية:** أشار ذو الكفل وآخرون (Zulkifly, et al, 2023) إلى أن هناك ثلاثة معوقات رئيسة يواجهها القادة التربويون في التكيف مع القيادة الريادية وهي: أعباء العمل الكبيرة، ومعرفة القائد نفسه بالقيادة الريادية، وقبول أعضاء المؤسسة للتغيير في ظل القيادة الريادية، وقد أضافت حوالة والسبيعي (Hawala& Al-Subaie, 2019) معوقات أخرى على مستوى المعلمين مثل خوف قادة المدرسة من تبني أي أفكار جديدة لصالح المدرسة، وتبني قادة المدارس المركزية الشديدة وعدم التفويض للمهام وعلى مستوى المعلمين عدم وضوح أهداف المهام الوظيفية لكل معلم في المدرسة، وعدم إتاحة الحرية للمعلم في اختيار الأنشطة التعليمية، أما عوض وآخرون (Awad. et al, 2023) فقد ركزت المعوقات الشخصية لديهم في وجود ضعف في امتلاك القيادات التربوية مهارات التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية المستمرة، والافتقار إلى قوة التأثير في الآخرين، والقصور في تأهيل الموارد البشرية، وفي تحديد معايير تقييم الأداء.

كما سبق يمكن القول بأن مديري المدارس يواجهون عديداً من التحديات والمعوقات عند محاولتهم تطبيق نهج القيادة الريادية في بيئة التعليم، ويعد نقص التمويل والموارد المالية وبيروقراطية النظام التعليمي من أبرز هذه المعوقات، ولمواجهة هذه المعوقات من الضروري أن تتضافر الجهود من قبل القيادات العليا وعلى مستوى التشريعات والقوانين، لدعم مديري المدارس في سعيهم الدائم لتحقيق التوازن بين إدارة المهام اليومية وتطوير استراتيجيات القيادة الريادية. وفيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات الصلة:

أجرى أحمد (Ahmad, 2015) دراسة لتعرف واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (227) فرداً منهم (52) مديراً، و(175) معلماً. وقد أظهرت نتائجها أن واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية بمصر كانت بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أن أبرز معوقات تطبيق الريادة الإدارية ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وضغوط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة.

وأجرى جرجس، وفلسطيني، ومحمود (Girgis et al, 2019) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً من معلمي المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة واقع الأداء لمديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر جاءت بدرجة منخفضة في بعد الإبداع، وبدرجة متوسطة في أبعاد الرؤية الاستراتيجية، وتحمل المخاطرة، والمبادأة، كما خلصت إلى وجود معيقات أمام تطوير أداء مديري المدارس تتمثل في: التشريعات والقوانين، والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف شخصية المديرين لتطوير مهاراتهم القيادية، ومقاومة التغيير لدى بعض المديرين، وندرة وجود تحفيز مادي أو معنوي لمدير المدرسة يحثه على الإبداع في العمل.

وقامت حوالة والسبيعي (Hawala & Al-Subaie, 2019) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية، وتعرف معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات بشرق مدينة الرياض، وقد تم اتباع منهجية البحث الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من قائدات المرحلة الثانوية الأهلية ومعلماتها بشرق مدينة الرياض وعددهن (28) قائدة و(812) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية في مجتمع الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن أهم معوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية تمثلت في ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للأنشطة، وصعوبة الإجراءات الرسمية المتبعة من الوزارة وتعقيدها عند تطوير المدرسة، وتبني قائدة المدرسة المركزية الشديدة، وخوفها من تبني أية أفكار جديدة لصالح المدرسة، وعدم تفويض المهام، وعدم إتاحة الحرية للمعلمات في اختيار الأنشطة التعليمية.

أما دراسة سليمان (Suleiman, 2021) فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة المفتوحة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (17) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط ومعلمي مدارس بالتعليم الفني الصناعي ومديريها بمحافظة دمياط، بهدف تحديد متطلبات تهيئة مناخ

تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالريادية ويسعى لتطبيق ممارسات القيادة الريادية. كما توصلت إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية تمثلت في تطوير كل من: الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، طبيعة العمل، العلاقات والاتصال والتواصل، والحوافز والمكافآت.

وهدفت دراسة منصور (Mansour, 2022) إلى تحديد واقع أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وتوضيح الأسباب التي تسهم في رفع التهكم التنظيمي لدى معلمي التعليم العام من وجهة نظرهم، ومعوقات تطبيق أبعاد القيادة الريادية، وتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية والتهكم التنظيمي لدى المعلمين ودلالة الفروق في التهكم التنظيمي لدى المعلمين وفقاً للجنس وسنوات الخبرة والتخصص، وتقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الريادية لدى مديري مدارس التعليم العام بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي لدى المعلمين، وقد استُخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات (استبانة للقيادة الريادية، واستبانة للتهكم التنظيمي)، وقد تكونت عينة الدراسة من (379) معلماً من معلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية. وقد توصلت هذه الدراسة التي أجريت وفق المنهج الوصفي إلى أن تحقيق واقع أبعاد القيادة الريادية جاء بدرجة متوسطة، ومن معوقات القيادة الريادية جمود بعض اللوائح والتشريعات المدرسية، ومقاومة الأفكار الجديدة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتفعيل القيادة الريادية بما يسهم في مواجهة التهكم التنظيمي.

كما هدفت دراسة مها الأسمرى (Al Asmari, 2022) التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية (المخاطرة، الإبداع، الاستباقية، الرؤية الإستراتيجية) لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير من وجهة نظرهم، والتعرف إلى معوقات تطبيقها، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير البالغ عددهم (82) قائداً وإدارياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج إلى أن أهم المعوقات التي تواجه القيادات

الإدارية في ممارسة أبعاد القيادة الريادية هو افتقار البيئة التي يقودها الإداري للموارد المالية والمادية والبشرية.

في حين جاءت دراسة بالاسي وآخرون (Balasi, et al., 2023) لتهدف إلى التحقق من وجهة نظر معلمي المدارس، من درجة سلوك القيادة الريادية التي يطبقها مديرو المدارس في المدارس الابتدائية الأوروبية، وتأثير السياقات التعليمية الكلية (الاستقلالية والمساءلة) والسياقات الجزئية (التركيبة السكانية) في سلوك القيادة الريادية من خلال مقارنة أنظمة المدارس الأوروبية المركزية واللامركزية مع المدرسة اليونانية شديدة المركزية، أجريت هذه الدراسة المقارنة في اليونان (630 مشاركاً) وفي 14 دولة أوروبية (972 مشاركاً). تم استخدام استبانة Thornberry لقيادة ريادة الأعمال، وكشفت نتائجها أن سلوك القيادة الريادية هو مفهوم متعدد الأبعاد، وأن جميع المعلمين المشاركين ينظرون إلى تطبيق سلوك القيادة الريادية بشكل معتدل، كما بينت الدراسة أن سلوك القيادة الريادية يزداد في حال استقلالية المدرسة ووجود نظام للمساءلة، إذ أن انخفاض الاستقلالية والمساءلة ينشط سلوك القيادة الريادية.

فيما هدفت دراسة ذو الكفل وآخرون (Zulkify, et al., 2023) إلى استكشاف الحاجة إلى تطوير أنموذج القيادة الريادية لقادة المدارس وتحديد التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الريادية في الإدارة. تم استخدام تصميم الدراسة النوعية لتحقيق أهداف الدراسة، أجريت الدراسة من خلال مقابلات شبه منظمة مع ستة من المشاركين الذين كانوا قادة مدارس في ماليزيا، وقد وجدت نتائج الدراسة ثلاثة تحديات رئيسة يواجهها قادة المدارس في تنفيذ القيادة الريادية: عبء العمل، ومعرفة القائد بالقيادة، وقبول الأعضاء. كما أن هناك عدة استراتيجيات لمواجهة التحديات: التواصل الفاعل في الاتجاهين، ومشاركة المعرفة، وتوجيه المعلمين المبتدئين، والدعم من جميع المستويات وتوفر مرافق المدرسة. وتوصلت إلى أن قادة المدارس ما زالوا بحاجة إلى أنموذج القيادة الريادية هذا كدليل قيادي نحو التميز المدرسي على الرغم من وجود تحديات في تطبيق الأنموذج.

وقد خرجت هذه الدراسات ببعض التوصيات أهمها تهيئة المناخ المناسب لتطبيق القيادة الريادية ونشر ثقافة تطبيقها في المجتمع المدرسي، والحاجة إلى وجود برامج تدريبية متخصصة لتدريب مديري المدارس على توظيفها في قيادتهم لمدارسهم، على الجانب الآخر توصيات لصانعي السياسات التعليمية باعتماد القيادة الريادية كمنهجية عمل لها أثرها في كامل المنظومة

التعليمية وبأركانها كافة، كمنح مدير المدرسة درجة من الاستقلالية المدرسية، وتوسيع مدى الصلاحيات الممنوحة للمدير، ودعمه في اتخاذ القرارات الإبداعية الاستباقية. من خلال ما تقدم من الدراسات التي تم عرضها يلاحظ أن موضوع القيادة الريادية، كان موضوع اهتمام الباحثين والمهتمين في المجال التربوي خلال السنوات الأخيرة، إذ أنه موضوع يتسم بالحدثة في طرحه، وهو ما سوغ للباحثين القيام بهذه الدراسة النوعية، وتعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثين- التي هدفت للبحث في المعوقات التي تواجه مديري المدارس في أثناء ممارسة القيادة الريادية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، واقترح بعض الحلول التي قد تسهم في مواجهة هذه المعوقات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثل القيادة الريادية أحد الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية على مستوى المدرسة، إذ تتميز بمقدرتها على توجيه العملية التعليمية نحو الابتكار والتحسين المستمر، بما تشمله من وضع رؤية استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق التميز الأكاديمي وتطوير مهارات الطلبة بشكل متكامل، من خلال تشجيع الابتكار في طرق التدريس واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وإيجاد بيئة تعليمية محفزة تُمكن الطلبة والمعلمين من تجاوز الحدود التقليدية للتعلم، ومن هنا يمكن القول بأن القيادة الريادية في المجال التربوي تمثل القوة الدافعة نحو تحقيق تعليم متميز ومستدام يواكب تطلعات المستقبل، وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما في المجال التربوي ندرة الدراسات التي بحثت في القيادة الريادية وممارستها في المدارس الفلسطينية، وذلك على الرغم من الحاجة الشديدة لمثل هذا الاتجاه في القيادة في المدارس الفلسطينية نتيجة للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تلقي بظلالها على جميع مناحي الحياة في فلسطين، ومن ضمنها المنظومة التعليمية.

وقد أوصت عديد من الدراسات السابقة بأهمية دعم القيادة الريادية وتعزيز تطبيقها في المؤسسات التعليمية، إذ خرجت دراسة أحمد (Ahmad, 2015) بتوصية تقوم على ضرورة تهيئة البيئة والمناخ المناسب لتطبيق أبعاد القيادة الريادية، فيما أوصت دراسة خليل وآخرون (khalil, et al., 2019) إلى ضرورة دعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسات التعليمية.

ومن منطلق هذه التوصيات، فضلاً عن ملاحظة الباحثين من خلال عملهما في المجال التربوي بعدم وجود وضوح لثقافة القيادة الريادية وأهميتها لمديري المدارس الثانوية في فلسطين

بمختلف أبعادها خلال قيامهم بمهامهم اليومية، وفي سبيل تحقيق ذلك تبرز الحاجة لمعرفة المعوقات التي تواجههم في هذا المجال، والبحث عن حلول مناسبة مقترحة لمواجهتها.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤالين الاستكشافيين الآتيين:

1. ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين العاملين معهم؟
2. ما الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين العاملين معهم؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى وصف المعوقات التي توجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم، ومحاولة إلقاء الضوء على بعض الحلول المقترحة لمواجهة هذه المعوقات، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، والمعلمين العاملين معهم. فضلاً عن التعريف بالإطار النظري لمفهوم القيادة الريادية كأحد الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، وتزويد جمهور التربويين بالمعلومات الكافية عن الفوائد التي يمكن أن تنعكس على المدرسة بشكل خاص والمنظومة التعليمية بشكل عام بتطبيق مديري المدارس للقيادة الريادية في مدارسهم وعدها نهجاً جديداً للعمل، بهدف الوصول بمدارسهم إلى مصاف المدارس المتميزة، وإيجاد ميزة تنافسية خاصة لمدارسهم تجعلها متفردة عن غيرها من المدارس.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، القيادة الريادية، التي باتت موضوع اهتمام الباحثين والتربويين في الآونة الأخيرة، ويؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

- فهم مدى تأثير الأساليب الريادية في القيادة على تحسين جودة التعليم.
- تحديد أفضل الممارسات التي تعزز من بيئة التعلم وتحفز الابتكار بين الطلاب والمعلمين.
- تحديد المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس عند تبنيهم للقيادة الريادية.
- توفير قاعدة بيانات ومعرفة علمية يستفيد منها واضعو السياسات التعليمية وصناع القرار في وضع استراتيجيات فعالة لتحسين النظام التعليمي، مما يضمن إعداد جيل قادر على مواجهة

تحديات المستقبل بمهارات ومعرفة متقدمة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الريادية Entrepreneurial leadership:

هي سلوك منظم واع وهادف، تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المؤلف، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، تقوم به القيادة المدرسية من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية، للوصول لمخرجات تعليمية ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (Khalil, 2022: 412).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ومعلميها التابعين لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية/ فلسطين خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان منهج البحث النوعي القائم على تصميم التحليل الموضوعي (Thematic Design) لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات.

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، موزعين على جميع مديريات الضفة الغربية وعددها (18) مديرية، وفقاً للإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2023 /2022.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية وقد تكونت من (15) مديراً و(15) معلماً، وذلك وفق معايير تم تحديدها مسبقاً، كأن يكون المدير أو المعلم متميزاً في عمله وفقاً للتقييمات السنوية المعتمدة، وأن تكون لديه مبادرات نوعية على مستوى الوطن أو المديرية، وأن يكون من حملة المؤهلات العلمية (ماجستير فأعلى)، من بينهم مديرين ومعلمين ممن هم على مقاعد مرحلة

الدكتوراة في جامعات القدس، والخليل، والجامعة العربية الأمريكية/ جنين، بتخصص القيادة والإدارة التربوية، وأن تكون لديه الرغبة في الاستجابة للمقابلة.

صدق الأداة وثباتها:

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة (أسئلة المقابلة)، تم إرسال الأسئلة 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 يدل على ثباتها. وقام الباحثان بالتحقق من صلاحية البيانات التي تم جمعها من المقابلات عن طريق الاستراتيجيات الآتية:

1. الموثوقية (Credibility):

- فحص استجابات أفراد عينة الدراسة والتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل.
- بسبب عدم إمكانية إعادة المقابلات مرة ثانية - بسبب حالة الطوارئ في فلسطين فترة إعداد الدراسة- للتأكد من مصداقية التحليل وثباته فقد تم اللجوء إلى طريقتين، وهما: تحليل الثبات عبر الأشخاص، والثبات عبر الزمن، وتم استخدام معادلة هولستي (Holsti)، والتي تكشف عن معامل الاتساق أو الاتفاق بين التحليلين سواء عبر الأشخاص أو عبر الزمن شراير (Schreier, 2012)، وفي طريقة تحليل الثبات عبر الأشخاص، قام الباحثان بتحليل استجابات أفراد العينة في الفترة ذاتها، كل على حده، ومن ثم تم استخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات التحليل للمقابلات، وتتص المعادلة على الآتي هولستي (Holsti, 1969):

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

مجموع الموضوعات المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل

وبتطبيق هذه المعادلة على تحليل سؤالي المقابلة كانت النتائج كالآتي: بلغ عدد الموضوعات المتضمنة في تحليل السؤال الأول للمقابلة والمتفق عليها بين تحليل الباحثين ثمانية موضوعات، وكان مجموع الموضوعات المتضمنة في التحليلين = (8 + 9 = 17) موضوعاً، وعليه كان معامل الثبات للسؤال باستخدام هذه المعادلة يساوي (0.94). أما بالنسبة للسؤال الثاني للمقابلة فقد بلغ عدد الموضوعات المتضمنة في تحليل السؤال الثاني للمقابلة والمتفق عليها بين تحليل الباحثين سبعة موضوعات، وكان مجموع الموضوعات المتضمنة في التحليلي = (8 + 8 =

16) موضوعاً، وعليه كان معامل الثبات للسؤال باستخدام هذه المعادلة يساوي (0.86). وفي طريقة تحليل ثبات المقابلة عبر الزمن، قام أحد الباحثين بتحليل استجابات أفراد العينة، وبعد مضي أسبوعين أعيد التحليل مرة أخرى، واستخدمت معادلة هولستي لحساب الثبات عبر الزمن، إذ بلغ عدد الموضوعات المتضمنة في تحليل السؤال الأول والمتفق عليها بين مرتي التحليل ثمانية موضوعات، وكان مجموع الموضوعات المتضمنة في مرتي التحليل = (9 + 8 = 17) موضوعاً، وعليه كان معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي يساوي (0.94)، أما بالنسبة للسؤال الثاني فقد بلغ عدد الموضوعات المتضمنة في تحليل السؤال الثاني والمتفق عليها بين مرتي التحليل سبعة موضوعات، وكان مجموع الموضوعات المتضمنة في مرتي التحليل = (7 + 8 = 15) موضوعاً، وعليه كان معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي يساوي (0.93)، ويمكن ملاحظة أن النتيجة تشير إلى ثبات المقابلة وتحليل موضوعاتها.

إمكانية تعميم النتائج (Transferability):

تحقق الباحثان من صلاحية وقابلية تطبيق النتائج على سياقات أخرى من خلال ما يأتي:

- **الاعتمادية (Depenability):** تحقق الباحثان من الاعتمادية في هذه الدراسة من خلال الوصف التفصيلي للهدف الرئيس من الدراسة، وبيان استراتيجيات اختيار عينة الدراسة، وطرق جمع المعلومات، وإجراءات التحليل المتبعة في الدراسة، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.
 - **التوافق (Conformability):** تحقق الباحثان من توافق الدراسة من خلال الانعكاسية، التي تتمثل في عكس مشاعر المشاركين الخاصة، وتوضيح كلامهم، ووصف تجاربهم وحاجاتهم الخاصة.
- إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

إجراءات جمع البيانات

- مراجعة الأدب التربوي النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- صياغة أسئلة الدراسة (أسئلة المقابلة) الاستكشافية، والتحقق من صدقها وثباتها.
- تحكيم أداة المقابلة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية.

- التقيد بالإجراءات التنظيمية والأخلاقية خلال إجراء الدراسة، والتي تضمنت: الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لتسهيل الحصول على الإحصاءات اللازمة حول مجتمع الدراسة، ولتسهيل تطبيق أداة الدراسة.
- تحديد عينة قصدية وفق المعايير التي تم تحديدها، وذلك بعد التواصل مع ذوي الاختصاص في مديرياتهم، وترشيحهم لعينة تكونت من (30) فرداً، بواقع (15) مدير مدرسة، و(15) معلماً، موزعين على مديريات شمال الضفة الغربية ووسطها وجنوبها.
- التواصل الشخصي مع المديرين والمعلمين المرشحين للاستجابة للمقابلة، لتوضيح الهدف من الدراسة، وتحديد آلية التواصل الإلكتروني المناسبة لهم من خلال تطبيقات (Zoom, Teams, WhatsApp Calls)، والوقت المناسب لكل منهم لتنفيذ المقابلة.
- إجراء المقابلات، إذ تم توجيهه سؤالي الدراسة لأفراد عينة الدراسة.

إجراءات تحليل البيانات

- بعد التعمق في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تم احتساب نسبة تكرار الموضوع (Theme) بين أفراد العينة 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)، وفيما يأتي نتائج تحليل البيانات في أسئلة المقابلة:
- تفرغ المقابلات في نماذج منظمة، لتسهيل عملية تحليل الاستجابات.
 - تجميع الاستجابات وترميزها إذ أعطي المدير الرمز (م.د) وأعطي المعلم الرمز (م) للإشارة لاستجاباتهم خلال عرض النتائج.
 - تحليل استجابات المديرين والمعلمين وفق منهجية البحث الكيفي (النوعي)، إذ تم التعمق في استجاباتهم واستخراج الرموز الدالة (Codes) ومن ثم تحديد الموضوعات (Themes) التي عبرت عنها الرموز.
 - تم التأكد من مصداقية التحليل من خلال تحليل الثبات عبر الأشخاص، والثبات عبر الزمن، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti)، والتي تكشف عن معامل الاتساق أو الاتفاق بين التحليلين سواء عبر الأشخاص أم عبر الزمن شرراير (Schreier, 2012)
 - تم احتساب نسبة تكرار الموضوعات (Themes) بين أفراد عينة الدراسة لكل سؤال.
 - الخروج بنتائج الدراسة.

- مناقشة النتائج، والخروج بالتوصيات.

- كتابة التقرير النهائي للبحث

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين على أداة المقابلة، بهدف جمع البيانات الميدانية، التي يمكنها أن تسهم في تحديد المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيقهم للقيادة الريادية، والتوصل لحلول مقترحة لمواجهة هذه المعوقات، وفيما يأتي النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين واستخلاص الرموز (Codes) وقد كان عددها لهذا السؤال (72) رمزاً 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 من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الترتيب	نسبة التكرار	عدد التكرارات	الموضوعات (Themes)	الرقم
1	23.6%	17	الأنظمة والقوانين	1
2	13.9%	10	المركزية في القرارات وتحديد الصلاحيات	2
2	13.9%	10	نقص الميزانيات	3
4	11.1%	8	دور المجتمع وأولياء الأمور	4
4	11.1%	8	الأوضاع الأمنية والاقتصادية	5
4	11.1%	8	مقاومة التغيير	6
7	9.7%	7	ضعف الكوادر البشرية	7
8	5.6%	4	قلة الحوافز	8
	100%	72	المجموع	

يبين الجدول (1) نتائج استجابات أفراد العينة عن السؤال الأول للمقابلة حول المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم، وقد ظهر أن هناك إجماعاً من قبلهم على أن موضوع (الأنظمة والقوانين) بتكرار (17) وبنسبة (23.6%) جاء في الترتيب الأول للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم، وقد أشار لذلك أحد أفراد عينة الدراسة (م.د 15) بقوله " الانظمة والقوانين والتعليمات تقيد وتحدد من القيادة التربوية وتجعله أداة تنفيذية لتعليمات رؤسائه"، أما

موضوعا (المركزية في القرارات وتحديد الصلاحيات) و (نقص الميزانيات) بتكرار (10) وبنسبة (13.9%) لكل موضوع منها فقد جاءت في الترتيب الثاني، وقد أشار لها (م.د 6) بقوله "مركزية القرارات تشكل تحدٍ كبير، والميزانيات، والصلاحيات المنوطة، والهيكلية تحتاج لتغيير"، كما أشار (م 5) لأثر قيود القوانين بقوله "القيود والإحباط الذي يصيب المعلمين والعاملين بسبب تطبيق قوانين لا تلبي احتياجاتهم".

أما موضوعات (دور المجتمع وأولياء الأمور) و (الأوضاع الأمنية والاقتصادية) و(مقاومة التغيير) بتكرار (8) وبنسبة (11.1) لكل منها فقد جاءت في الترتيب الرابع للمعيقات، وقد أشار لذلك (م.د 15) بقوله "أزمة الثقة بين مدير المدرسة، وما رؤيته ورسالته للمدرسة من جهة، وبين تطلعات الأهل والمجتمع المدني، وخاصة مخرجات التعليم والتعلم والتعليم في ظل الطوارئ"، كما أشار (م.د 7) لموضوع (الأوضاع الأمنية والاقتصادية) بقوله "الظروف الاقتصادية والاجتماعية قد تؤثر سلبا في امكانيات المدرسة وتحدٍ للابتكار وتحسين الأداء لأن نقص التمويل يعوق توفير بيئة تعلم محفزة ومتقدمة"، أما موضوع (مقاومة التغيير) فقد أشار إليه (م.د 8) بقوله "عدم تقبل فئة من العاملين والمعلمين للتغيير والتطوير والتحسين، وتمسكهم بالأساليب التقليدية بأقل جهد ممكن".

وجاء موضوع (ضعف الكوادر البشرية) بتكرار (7) وبنسبة (9.7%) فقد جاء في الترتيب السابع للمعيقات، وقد أشار لذلك (م.د 14) بقوله "ضعف بعض القيادات الادارية والمؤهلات والمهارات وعدم امتلاكهم السمات الشخصية التي تمكنهم من قيادة الآخرين". في حين جاء موضوع (قلة الحوافز) في الترتيب الثامن بتكرار (4) وبنسبة (5.6%)، وقد أشار لذلك (م.د 12) بقوله "ندرة الحوافز المالية والمعنوية التي تؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي".

وقد تعزى هذه النتائج إلى وجود نظام التسلسل الهيكلي الوظيفي، والمركزية في العمل وقلة تفويض الصلاحيات للمديرين، كما يعزى إلى نتائج الجزء الكمي من هذه الدراسة والقائم على وجود تخوف لدى المديرين من تحمل المسؤولية والمخاطرة في اتخاذ القرارات التي قد تصطدم مع السياسات التربوية والأنظمة الإدارية القائمة، وخاصة في ظل الأوضاع الأمنية والاقتصادية الحرجة في فلسطين، كما قد يعزى بشكل أساس إلى عدم امتلاك مدير المدرسة سمات الشخصية الريادية وعدم قناعته بتغيير ثقافة المدرسة، ومحافظته على الاستراتيجيات التقليدية في الإدارة المدرسية.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى بحثت في المعوقات والتحديات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق القيادة الريادية، والتي كان من أبرزها المركزية العالية في العمل لدى القيادات العليا أو المديرين أنفسهم، ووجود الأنظمة والقوانين التي تقلل من إبداع القيادة، فضلاً عن نقص الميزانيات مما لا يتيح الفرصة للمديرين المبادرة بأفكار جديدة خارجة عن المألوف، ومنها دراسات كل من ذي الكفل وآخرين (Zulkify, et al., 2023)، ومنار منصور (2022)، وهناء سليمان (2021)، وأحمد (2015)، وجرجس وآخرين (2019)، وحوالة والسبيعي (2019).

السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تواجه مديري المدارس

الثانوية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين واستخلاص الرموز (Codes) وقد كان عددها لهذا السؤال (56) 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 من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الترتيب	نسبة التكرار	عدد التكرارات	الموضوعات (Themes)	الرقم
1	37.5%	21	تعديل السياسات وتقويض الصلاحيات	1
2	19.6%	11	تطوير الكوادر البشرية وتدريبها	2
3	10.7%	6	تفعيل دور المجتمع	3
3	10.7%	6	تحليل البيئة وتحسينها	4
5	9%	5	دعم ميزانيات المدارس	5
6	7.1%	4	تقبل التغيير	6
7	5.4%	3	تحفيز الكوادر البشرية	7
	100%	56	المجموع	

يبين الجدول (2) نتائج استجابات أفراد العينة عن السؤال الثاني للمقابلة حول الحلول المقترحة لمواجهة المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في فلسطين في تطبيق القيادة الريادية في مدارسهم، وقد ظهر أن هناك إجماعاً من قبلهم على أن موضوع (تعديل السياسات وتقويض الصلاحيات) بتكرار (21) وبنسبة (37.5%)، جاء في الترتيب الأول، وقد أشار لذلك (م.د 11) بقوله "حتى يكون المدير ريادياً بحاجة إلى مساحة من التصرف براحة ودون قيود أو معيقات، وأذونات وإذا قرر التطوير في ناحية معينة مثلاً أو التعاون مع مؤسسة محلية أو جهة رسمية يكون له الحق في ذلك". فيما جاء موضوع (تطوير الكوادر البشرية وتدريبها) بتكرار (11) وبنسبة (19.6%) في الترتيب الثاني، وقد أشار (م 13) لهذا الموضوع بقوله "إعطاء برامج

تدريبية للمديرين لإكسابهم الخبرات اللازمة، وتوفير الموارد اللازمة"، أما (م 1) فقد قال "إخضاع المديرين قبل تعيينهم لاختبارات نفسية جادة وحازمة تحت إشراف مختصين تظهر نقاط القوة والضعف وشخصية الفرد الذي سيتسلم هذا المنصب من أجل التوصل إلى إنسان قائد وتربوي وريادي ناجح". فيما جاء موضوعاً (تفعيل دور المجتمع) و (تحليل البيئة وتحسينها) بتكرار (6) وبنسبة (10.7%) لكل موضوع منها في الترتيب الثالث، وقد أشار لهذه الموضوعات كل من (م 4) بقوله " تحليل البيئة المدرسية وإيجاد نقاط القوة والضعف، وتحقيق التوازن وتوفير الدعم المالي للتعامل مع تحقيق الأهداف المرسومة"، كما أشار (م.د 13) لهذين الموضوعين بقوله " إشراك الطاقم والمجتمع المحلي والطلبة وأولياء الأمور في التحليل البيئي ورسم السياسات".

وجاء موضوع (دعم ميزانيات المدارس) بتكرار (5) وبنسبة (9%) في الترتيب الخامس، وقد أشار عدد من أفراد عينة الدراسة لهذا الموضوع، مثل (م.د 6) الذي قال "دعم ميزانيات المدارس"، في حين أشار (م 6) لهذا الموضوع وتعزيزه كأحد الحلول المقترحة، إذ قال " تخصيص ميزانية خاصة من قبل مديريات الوطن كل مديرية على حدة للمدارس التي تتميز بأفكار ريادية عن طريق إطلاق مجال للتنافس بين أجمل أفكار ريادية تقدمها المدارس في حلقة لعرض الأفكار والنقاشات".

وجاء موضوع (تقبل التغيير) بتكرار (4) وبنسبة (7.1%) في الترتيب السادس للحلول المقترحة، إذ أشار (م 8) لذلك بقوله "زيادة الدافعية والرغبة ومجاهدة النفس للتعلم ومقاومة التغيير، وكذلك تعلم طرق إدارة الأزمات"، كما أشار (م14) لذلك بقوله "إقناع المعلمين بضرورة التغيير وبحث الأفكار الفردية والجماعية بضرورة التغيير والتطور".

وجاء في الترتيب السابع والأخير للحلول المقترحة موضوع (تحفيز الكوادر البشرية) بتكرار (3) وبنسبة (5.4%)، وقد أشار لذلك بقوله " تشجيع أفراد المجتمع المدرسي على تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية".

وقد تعزى هذه النتائج إلى تنامي إدراك المديرين والمعلمين لأهمية تطبيق القيادة الريادية في الميدان التربوي، ووعيهم بالمعوقات التي يواجهونها ومعرفتهم بواقع الميدان التربوي، ولعل وجود المقترحات المرتبطة بالسياسات والإجراءات الإدارية في مقدمة الحلول المقترحة من قبل أفراد عينة الدراسة لدليل على أهميتها وإلى حاجتهم لها، كما جاءت الحلول المقترحة متناسبة مع المعوقات التي عبر عنها المديرون والمعلمون، وخاصة في مجال حاجتهم للتدريب وتطوير الكفايات

والمقدرات الذاتية لديهم بما يتعلق بتطبيق القيادة الريادية بطريقة منهجية ومنظمة بعيداً عن العشوائية، كما أشارت النتائج إلى أن الموضوعات المتعلقة بدعم الميزانيات وتفعيل دور المجتمع وتفعيل ثقافة التغيير جاءت في ترتيب لاحق للأبعاد المرتبطة بالسياسات والإجراءات الإدارية الداعمة، وهذا يعني أن وجود مصادر الدعم المادي والاستعداد لتقبل التغيير من قبل المديرين والمجتمع المحلي دون وجود سياسات حكومية داعمة، وقوانين وإجراءات إدارية مرنة لن يكون له أثر في تطبيق أبعاد القيادة الريادية.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة بعض الدراسات السابقة ومنها دراسات: بالاسي وآخرين (Balasi, et al., 2023)، وذي الكفل وآخرين (Zulkify, et al., 2023)، ومحمد وآخرين (2022)، وهناء سليمان (2021).

التوصيات:

- تبني وزارة التربية والتعليم إصلاحات إدارية في مجال الموازنات المخصصة للمدارس الثانوية، والسعي لتقليل من الإجراءات الناظمة لبنود الصرف في ظل نظام من المساواة والشفافية تحسباً لعدم استغلال التسهيلات الممنوحة لمديري المدارس.
- تبني وزارة التربية والتعليم لسياسات تقلل من المركزية في العمل، وتشجع على الإبداع والابتكار، والإنتاجية المعرفية.
- إعداد برنامج تدريبي لمديري المدارس، للتعريف بالقيادة الريادية من حيث مفهومها، وأهميتها، وإجراءات تطبيقها عملياً.
- إجراء دراسات متعمقة لدراسة أثر ممارسة القيادة الريادية في المدرسة على مواصفات المخرجات التعليمية.

الخلاصة والخاتمة:

ركزت هذه الدراسة على السياق الفلسطيني للمدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، إذ لا يمكن تعميم نتائجها على مجتمعات دراسات أخرى نظراً لخصوصيتها، وتبعاً لقواعد منهجية الدراسة النوعية في محدودية التعميم، ومع ذلك يمكن استخدام نتائجها كأساس لمزيد من الدراسات المتعمقة في هذا المجال.

وهنا نشير إلى بعض القيود التي واجهها الباحثان خلال تنفيذ الدراسة مثل: عدم إمكانية المقابلات المباشرة نظراً لحالة الطوارئ المعلنة في فلسطين (فترة إعداد الدراسة) والاضطرار

للمقابلات من خلال الوسائل الإلكترونية الافتراضية المختلفة، مما كان يسبب صعوبة في التواصل والتركيز، فضلاً عن الجو النفسي العام في فلسطين فترة إعداد الدراسة، إلى جانب الوضع الاقتصادي المتردي بسبب عدم حصول الموظفين في دولة فلسطين على رواتبهم الكاملة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، مما أثر على عزوف بعض المعلمين عن المشاركة في المقابلات.

وختاماً نقول هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات لتحليل ممارسة أبعاد القيادة الريادية في المدارس الفلسطينية وأثرها في تحصيل الطلبة، والتنمية المهنية للمعلمين، ومستوى المدرسة، مما ينعكس على مستوى جودة المخرجات التعليمية بشكل عام.

References:

- Abu Abed, M. (2006). **Modern trends in effective educational leadership**. 1st ed , Amman: Dar Al Amal for Publishing and Distribution.
- Abu Ajwa, H. (2021). The degree of practicing entrepreneurial leadership among administrative employees at Al-Azhar University in Gaza and its relationship to their organizational prowess. **Palestine Technical College Journal for Research and Studies, Palestine Technical College - Deir Al-Balah**, 8 (1), 156-190.
- Abu Al-Ela, L. (2013). **Concepts and visions in educational administration and leadership: Between originality and modernity**. 1st ed, Jaffa Scientific House and Al-Janadriyah Publishing, Distribution and Printing House.
- Ahmed, M. (2015). The reality of applying administrative leadership in public secondary schools in Egypt and its obstacles. **Journal of Educational and Psychological Studies**, 9 (2), 366-384.
- Al-Asmari, M. (2022). The reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership among administrative leaders in the General Administration of Asir Education. **Journal of Young Researchers in Educational Sciences**, No. (15), 1- 46.
- Al-Hamidi, M. (2023). Entrepreneurial leadership among academic leaders and its relationship to organizational trust among faculty members at Umm Al-Qura University from their point of view. **Diyala Journal for Humanitarian Research**. 3(96), 472-604.
- Al-Jayar, S. (2018). Entrepreneurial leadership: An introduction to achieve the requirements of the knowledge society in Egyptian

- universities. **Working papers of the twenty-fifth annual scientific conference of the Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration: Education Systems and the Knowledge Society**. Cairo: Egyptian Society for Comparative Education, Educational Administration, and Professional Academy for Teachers, 229-257.
- Awad, M., Mahdi, M., and Abdul Rahman, D. (2023). Achieving competitive excellence in private schools in Sohag Governorate in light of the entrepreneurial leadership approach. **Journal of Young Researchers in Educational Sciences**, No. (17), 595-649.
- Balasi, A., Iordanidis, G. and Tsakiridou, E. (2023), "Entrepreneurial leadership behaviour of primary school principals across Europe: A comparative study". **International Journal of Educational Management**, 37 (5), 1067-1087
- Girgis, N., Palestinian, G., & Mahmoud, S. (2019). Developing the performance of principals of public language schools in the Red Sea Governorate in light of entrepreneurial leadership. **Journal of Educational Sciences**, 2 (304), 304-350.
- Goossen, R. J.& Stevens, R. P. (2013). **Entrepreneurial leadership: finding your calling, making a difference**. Illinois: IVP Book, ISBN: 978-0-8308-3773-1.
- Hamed, Suleiman (2009). **Contemporary educational administration**. 1st ed, Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Hawala, S., & Al-Subaie, Q. (2019). The reality of applying the dimensions of entrepreneurial leadership among female leaders of private secondary schools in Eastern Riyadh. **Educational Sciences**, 27(3), Part 2, 300-347.
- Holsti, O. R. (1969). **Content analysis for the social sciences and humanities**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kanaan, N. (2009). **Administrative leadership**. 3rd ed, Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Khalil, N. (2019). Entrepreneurial leadership in education: Concept - importance - approaches - dimensions - competencies - requirements. **Journal of Educational Sciences**, (5), 347-393.
- Khalil, N. (2022). **School leadership: concept, theories, patterns, dimensions**. 1st ed, Alexandria: Dar Al Wafaa for Printing and Publishing.

- Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in education: what, why, when, why. **Entrepreneurship 360 Background Paper**. European Commission
- Mansour, M. (2022). The reality of applying entrepreneurial leadership among public education directors from the teachers' point of view and its relationship to organizational cynicism. **University Performance Development Journal**, 18(2), 247-304.
- Marzano, R., Waters, T. & McNulty, B. (2005). School leadership that works: from research to results. ASCD & MCREL Publications. Retrieved from <https://2u.pw/KF5BD6Pz>.
- Meung, H. (2024). Entrepreneurial leadership in education: Fostering innovation and creativity. **Journal of Asian Multicultural Research for Educational Study**,
- 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, retrieved from <https://2u.pw/xLyKU>
- Shaheen, A. & Zayed, H. (2009). **Creativity: A study of the psychological, social and educational foundations of the human phenomenon of creativity**. 1st ed, Ramallah: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Skogen, K., Sjøvoll, J. (2010). Creativity and innovation: preconditions for entrepreneurial education. Tapir academic press. Retrieved from <https://2u.pw/jVNqYrCz>.
- Suleiman, H. (2021). A proposed vision for an organizational climate supportive of entrepreneurial leadership practices in industrial technical secondary education schools in Damietta Governorate. **Journal of Education**, 40 (189), 60-121.
- 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.