



فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات القيادة الريادية لدى مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية

The Effectiveness of a Proposed Training Program in
Developing Entrepreneurial Leadership Skills among
International School Principals in the Kingdom of Saudi
Arabia

إعداد

د. الاء عبد الهادي علي نواز

Dr. Alaa Abdulhadi Ali Nawaz

دكتوراه تخصص القيادة التربوية – كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

Doi: 10.21608/ejev.2025.465781

استلام البحث: ١٢ / ٨ / ٢٠٢٥

قبول النشر: ١٣ / ١٠ / ٢٠٢٥

نواز، الاء عبد الهادي علي (٢٠٢٥). فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية
مهارات القيادة الريادية لدى مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.
المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،
٩ (٤١)، ١ - ٦٢.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

فَاعِلِيَّةُ بَرْنَامِجِ تَدْرِيبِيٍّ مُقْتَرَحٍ فِي تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ الْقِيَادَةِ الرِّيَاضِيَّةِ لَدَى مُدَرِّائِ الْمَدَارِسِ الْعَالَمِيَّةِ بِالْمَمْلَكَةِ الْعَرَبِيَّةِ السُّعُودِيَّةِ

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات القيادة الريادية لدى مدراء المدارس العالمية بالملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى للمتغيرات: (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة)، ثم تحديد متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر كل من المشرفين والمشرفات والمستثمرين ومدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، وتصميم برنامج تدريبي لتطوير الأداء في ضوء القيادة الريادية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالملكة العربية السعودية في خمس إدارات تعليمية هي (مكة المكرمة، المدينة المنورة، الرياض، الشرقية، جدة)، وتم تطبيق أداة الاستبانة والتي شملت جميع أفراد المجتمع المستهدف، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع عينة قصدية مكونة من (١٠) مشرفين ومشرفات مكاتب التعليم الخاص، و(٥) مدراء مدارس عالمية، و(٥) ملاك/مستثمرين في المدارس العالمية بالملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج المزجي بالتصميم التقاربي-المتوازي. وأظهرت النتائج أن أداء مدراء المدارس العالمية في المجالات التي شملتها الدراسة كان مرتفعاً بشكل عام، وجاء ترتيب هذه المجالات كالآتي: التقنية والابتكار، الأمان والموارد، الأخلاقيات والقيم، التواصل والعلاقات، التطوير المهني والتقويم، وأخيراً التخطيط الفعال، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمنطقة التعليمية أو لسنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق إحصائية تُعزى إلى الجنس لصالح الإناث.

الكلمات المفتاحية: أداء مدراء المدارس، القيادة الريادية، المدارس العالمية.

Abstract:

The study aimed to identify the effectiveness of a proposed training program in developing entrepreneurial leadership skills among international school principals in the Kingdom of Saudi Arabia, and to reveal statistically significant differences between the mean responses of the study sample attributed to the variables: (Gender, Educational Region, Years of Experience). It also sought to determine the requirements for developing the performance of international school principals



from the perspective of supervisors (male and female), investors, and the international school principals themselves in the Kingdom of Saudi Arabia, and to design a training program to develop performance in light of entrepreneurial leadership. The study population consisted of all male and female supervisors in the Private Education Offices in the Kingdom of Saudi Arabia across five educational directorates: (Makkah Al-Mukarramah, Al-Madinah Al-Munawwarah, Riyadh, Eastern Province, Jeddah). The questionnaire tool was applied, covering all members of the target population. In addition, personal interviews were conducted with a purposive sample consisting of (10) male and female supervisors from the Private Education Offices, (5) international school principals, and (5) owners/investors in international schools in the Kingdom of Saudi Arabia. The mixed-methods approach with a convergent-parallel design was used. The results showed that the performance of international school principals in the areas covered by the study was generally high. The ranking of these areas was as follows: Technology and Innovation, Safety and Resources, Ethics and Values, Communication and Relationships, Professional Development and Evaluation, and finally, Effective Planning. The results also indicated no statistically significant differences attributed to the educational region or years of experience, while statistical differences attributed to gender were found in favor of females.

Keywords: School Principals' Performance, Entrepreneurial Leadership, International Schools.

المقدمة:

يحظى قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام بالغ من قبل حكومتها؛ ويتضح ذلك من خلال توفير الدعم الكبير والتشجيع على تطويره ورفع مستوى المخرجات محليا وعالميا؛ كونه أحد أهم روافد الاستثمارات التي يهدف إليها برنامج تنمية القدرات البشرية والمرتبطة مع الاستراتيجية الوطنية للاستثمار، التي



تعتبر أحد ممكنات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرئيسية، كما يعد قطاع التعليم أحد أهم الركائز الأساسية للتنمية وتحقيق الريادة.

ويعتبر التعليم العالمي (الدولي) من القطاعات الحيوية الواعدة للاستثمار في المملكة العربية السعودية؛ حيث ارتفعت أعداد المدارس الدولية على مستوى العالم تقريباً بنسبة (٤٥ %) بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٥م، ولا يزال الرقم في تصاعد؛ حيث وصل عدد المدارس الدولية في العالم اليوم إلى (١٤٨٣٣) مدرسة، وبمجموع طلاب يصل إلى ٧.٤ مليون (Isc research, 2025) منها (٣٠٦٢) مدرسة عالمية وأجنبية موجودة في المملكة العربية السعودية حسب آخر إحصائية لعام ١٤٤٥هـ من إدارة الإحصاء بوزارة التعليم، وعليه يلزم هذا النمو أن يقابله زيادة في الاهتمام بتطوير القيادات التربوية المحلية؛ لتتناسب مع المتطلبات النوعية لتلك المدارس ورفع مستوى الجاذبية للاستثمار بها، مما يحقق أحد مستهدفات رؤية الوطن ٢٠٣٠؛ والتي تسعى إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من ٢٠% إلى ٣٠% في عام ٢٠٣٠م (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وتتدرج المدارس العالمية ضمن مكتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية؛ وهي مدارس أهلية تطبق مناهج وأنظمة برامج عالمية (الحربي ودرندري، ٢٠١٦) وبمقارنة الدور الذي يقوم به مدراء المدارس العالمية مع دور مدير المدرسة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، يتضح أنه أكثر تعقيداً، لما يقوم به من تلبية متطلبات الجهات المتعددة ذات العلاقة مثل: وزارة التعليم، ومتطلبات المناهج العالمية، والتعدد الثقافي والاجتماعي للمدرسة؛ سواء على مستوى الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين والإدارة والمستثمرين، بالتالي فقد أصبح مدراء المدارس العالمية حلقة الوصل التي توازن بين احتياجات الجهات المتعددة من خلال قدرتهم على التغلب على مختلف التحديات؛ مما يتطلب تطوير برامج الأداء لمدراء المدارس العالمية وتطوير مهاراتهم الإدارية والقيادية لتلبية متطلبات المستفيدين (Tamadoni et al., 2021)، وزيادة جاذبية الاستثمارات الأجنبية بالمملكة العربية السعودية، وبما يحقق مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية والاستراتيجية الوطنية للاستثمار التي ترتبط بتطوير التعليم العالمي؛ الذي يعتبر مؤسسة تربوية استثمارية يتوقف نجاحها على عوامل متعددة، من أهمها: وجود مدراء يمتلكون المهارات الإدارية والقيادية اللازمة التي تساعدهم على إدارة المدرسة ككيان تربوي استثماري ناجح.

وبناء على ما سبق، ومن خلال تبني نمط القيادة الريادية من قبل مدراء المدارس العالمية؛ سيتمكن المدراء من التعامل مع المدارس العالمية كمؤسسة تعليمية تربوية من جهة، ومؤسسة استثمارية من جهة أخرى؛ مما يساعد على التنبؤ

بالمشكلات والعمل على إيجاد الحلول الإبداعية لها، ورفع مستوى المرونة والإلهام لدى منسوبيها (صالح، ٢٠٢٠؛ Mas et al., 2021) ويعمل على تطوير الأداء لمدراء المدارس العالمية، مما يجعل المستفيدين يتقنون بمهارات المدراء التربويين فيها في الحصول على أفضل المخرجات التعليمية والاستثمارية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظرًا للتوسع في الاستثمارات الأجنبية بالمملكة العربية السعودية؛ والتي منها مجال التعليم العالمي والأجنبي، ازدادت أعباء مدراء المدارس العالمية، وأصبح من الضروري العمل على تأهيلهم وتطوير أدائهم ليتناسب مع الدور المعقد الذي يقومون به؛ باعتبارهم المحرك الرئيس للعملية التعليمية وحلقة الوصل في المدرسة؛ لتحقيق أهداف سياسات التعليم من جهة ومتطلبات المناهج والمستثمرين من جهة أخرى.

وتبذل المملكة العربية السعودية جهودًا كبيرة في تأهيل مدراء المدارس؛ من خلال البرامج المتنوعة لتطوير أداء المدراء التربويين في مراكز التدريب التربوية وبرامج الدراسات العليا بالمملكة العربية السعودية المرتبطة بتوفير كفاءات علمية مؤهلة للقيادة التربوية على المستوى الوطني ومتطلباته، وتشير نتائج دراسة (العوفي، ٢٠٢١؛ العجرفي، ٢٠١٧؛ الغرابي، ٢٠١٩؛ القحطاني، ٢٠١٦) إلى أن واقع الأداء لمدراء المدارس بشكل عام جاء بدرجة كبيرة، في حين توصلت نتائج دراسة (المنقاش وبخاري، ٢٠٢١؛ مدخلي وحسن، ٢٠١٩) إلى درجة متوسطة من الأداء؛ مما يؤكد الحاجة إلى بذل جهود لتطوير أداء المدراء وممارساتهم القيادية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بضرورة تبني اتجاهات القيادة الريادية وإعداد المدراء في ضوءها للمساهمة في تحقيق مستهدفات الاستراتيجية الوطنية، والتي تعتبر أحد ممكنات تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي منها الاستثمار في رفع نسبة المدارس العالمية بالمملكة، بما يتلاءم مع متطلبات تلك المدارس الاستثمارية واحتياجاتها من الكفاءات الإدارية والقيادية المحلية المدربة في ضوء القيادة الريادية، ولذلك فإن الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع أداء مدراء المدارس العالمية تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة في مجال التعليم العالمي؟

٣. ما متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية؟



٤. كيف يرى المشاركون من المشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم الخاص والمستثمرين ومدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية في ضوء القيادة الريادية؟
٥. ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم العام العالمي.
٢. الكشف عن الفروق بين آراء مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم العام العالمي في المملكة العربية السعودية لواقع أداء مدراء المدارس العالمية تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس- المنطقة التعليمية- سنوات الخبرة).
٣. تحديد متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص في المملكة العربية السعودية والمستثمرين ومدراء المدارس العالمية.
٤. تصميم برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الأهمية النظرية:

١. تأتي هذه الدراسة مواكبة للتوجهات الحديثة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى رفع نسبة الاستثمار الأجنبي من ٢٠% إلى ٣٠% في عام ٢٠٣٠م بالمملكة، والتعليم العالمي جزء من هذه الاستثمارات.
٢. تأمل الدراسة المساهمة في تطوير ورفع مستوى الأداء لمدراء المدارس العالمية اللازمة لقيادة تلك الاستثمارات محلياً وعالمياً وتحضيرهم للمستقبل؛ حيث يعتبر من أهم أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، والتي ترتبط أيضاً مع الاستراتيجية الوطنية للاستثمار التي تعتبر أحد مكونات تحقيق رؤية ٢٠٣٠ الرئيسية، وتحقيق الميزة التنافسية في تلك المدارس.
٣. إبراز أهمية مدخل القيادة الريادية ودورها في تطوير أداء المدراء بالمدارس العالمية في المملكة العربية السعودية.
٤. قلة الدراسات - حسب حدود علم الباحثة - التي تناولت تطوير أداء مدراء المدارس العالمية بالمملكة، وإعدادهم حسب متطلبات المدارس العالمية وطبيعتها.



- الأهمية التطبيقية:

١. توفر نتائج الدراسة قاعدة عملية لتشخيص واقع أداء مديري المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية، وتحديد الفجوات التطويرية التي يمكن معالجتها من خلال ممارسات القيادة الريادية.
٢. مساعدة مدراء المدارس العالمية وتطوير مهاراتهم القيادية من خلال تعرفهم على ممارسات القيادة الريادية.
٣. فتح المجال امام الباحثين لعمل المزيد من الدراسات حول تطوير أداء مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.
٤. تُسهم مخرجات الدراسة في تمكين المدارس العالمية من تعزيز ميزتها التنافسية، عبر تطبيق برنامج تدريبي مبني على أبعاد القيادة الريادية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.
٥. الاستفادة من البرنامج التدريبي على مستوى المسؤولين بالوزارة وصناع القرار التعليمي والمستثمرين بالمدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

أ- تطوير الأداء:

يعرف تطوير الأداء بأنه: "التحسين المستمر في أداء مدراء المدارس من خلال توافر المتطلبات، واتباع الأساليب المناسبة لعملية التطوير، والتي تهدف إلى تزويد المدراء بالمعارف والمعلومات والمهارات والخبرات المطلوبة" (العسيري، ٢٠١٩، ص. ١٢٦).

ويمكن تعريف تطوير الأداء إجرائياً بأنه: العملية التي يقصد بها التغيير الممنهج، والذي يتضمن سلسلة من الخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المدراء في المدارس العالمية، ورفع كفاءتهم وتمكينهم من مواجهة المشكلات، وتحقيق الأهداف المنشودة لجميع المستفيدين.

ب- المدارس العالمية:

تعرف بأنها: مدارس تطبق مناهج تختلف عن منهج التعليم العام (الحكومي والخاص) ويملكها مستثمرون سعوديون (الدليل الإجرائي للتعليم الأهلي العام، ٢٠١٧).

ويمكن تعريف المدارس العالمية إجرائياً: هي مدارس تعليم عام أهلية يمتلكها مستثمرون سعوديون وتُطبق برامج عالمية (دولية) وغالباً ما تستخدم اللغة الإنجليزية أو غيرها، حيث تختلف مناهجها عن مناهج المملكة العربية السعودية مثل: البريطاني والأمريكي والباكستاني الدولية، بالإضافة إلى تدريس مواد الهوية الوطنية (اللغة العربية- التربية الإسلامية- الاجتماعيات).

ج- القيادة الريادية:

القيادة الريادية هي "قيادة إبداعية استباقية تهتم بالبحث عن الرؤى المستقبلية الجديدة والمخاطرة في تبني كل ما هو فريد والاستفادة من الموارد المتاحة لتوفير فرص جديدة ومواكبة التطور والتقدم من أجل الارتقاء بالمؤسسة التعليمية" (السبيعي، ٢٠١٩، ص ١٦).

ويمكن تعريف القيادة الريادية إجرائيًا بأنها: قدرة مدير/ة المدرسة العالمية على توجيه سلوك العاملين وأحداث تغيير من خلال خلق رؤى استراتيجية وغايات مشتركة وقدرة على تحمل المخاطر والابداع واستثمار الفرص المتاحة للحصول على المزايا التنافسية وتسويقها من أجل تحقيق أهداف المدرسة والمستفيدين.

د- برنامج تدريبي:

هو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنشأة (الطعاني، ٢٠٠٧).

ويمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: منهجية علمية منظمة يتم تحديدها وبنائها بهدف تطوير مهارات ومعارف وخبرات واتجاهات مدراء المدارس العالمية، وذلك لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم في مجال إدارة المدارس العالمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: المدارس العالمية (International Schools):

أهمية المدارس العالمية (International Schools):

تلعب المدارس العالمية دورًا جوهريًا في تشكيل حياة الشباب وبناء مجتمع عالمي متفهم ومتعدد الثقافات حيث تسعى منظمة البكالوريا الدولية، التي تضم ١٣٠٠ مدرسة دولية، إلى إعداد شباب يمتلكون المعرفة والاهتمام اللازمين لبناء عالم أفضل وأكثر سلامًا من خلال فهم واحترام الثقافات المختلفة (International Baccalaureate Organization, 2019).

١. الأهمية التعليمية والثقافية من خلال تطوير المعرفة المتخصصة؛ حيث تُسهم المدارس العالمية في تزويد الطلاب بمعرفة متعمقة في مجالات العلوم الطبيعية، الرياضيات، العلوم الإنسانية، الفنون، واللغات المختلفة. وكما تحفز الطلاب أيضاً على تعلم اللغات الأجنبية كوسيلة للتواصل مع ثقافات متعددة، مما يعزز قيم الحوار وقبول الآخر ويسهم في إعداد مواطن عالم؛ مع الاهتمام بتعزيز القيم العالمية لدى الطلاب، وتمكينهم من مهارات العمل الجماعي والبحث العلمي والتفكير الناقد وغيرها، مع التركيز على تعزيز لغتهم الأم واعتزازهم بثقافتهم الوطنية

(International Baccalaureate Organization, 2017).

٢. الأهمية الأكاديمية؛ حيث تقدم المدارس العالمية تعليمًا عالي الجودة ويرتكز على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتوفر بيئة تعليمية تشجع على التميز والإبداع للمعلمين، كما تتلقى دعمًا من قيادات المجتمع وتوفر مناهج دراسية متقدمة، بالإضافة إلى توفير مستشارين اجتماعيين وأكاديميين (Cao, 2021).

٣. الأهمية الشاملة كمنظومة تربوية متكاملة؛ حيث تقدم المدارس العالمية نظامًا تربويًا شاملاً يشمل منهجًا تعليميًا متكاملًا، ومعلمين متنوعين ومؤهلين أكاديميًا وثقافيًا، وإدارة مدرسية تهدف إلى تنمية شخصية الطالب بشكل متوازن في جميع جوانبها: "العقلية، البدنية، النفسية، الأخلاقية، والاجتماعية" من خلال التالي:

- الأنشطة المدرسية المتنوعة؛ حيث تركز المدارس العالمية على الأنشطة المدرسية المختلفة مثل الرياضية، الثقافية، الاجتماعية، والدينية، مما يساعد في تطوير شخصية الطالب الشاملة، بجانب تقديم تعليم أكاديمي متنوع.

- تشجيع البحث العلمي؛ حيث تسهم المدارس العالمية في تدريب الطلاب على البحث العلمي، مما ينمي مهارات التفكير النقدي والإبداعي، ويساعدهم على حل المشكلات بفعالية.

- استراتيجيات تدريس حديثة؛ حيث تعتمد المدارس العالمية على أساليب تدريس مبتكرة والتي تركز على جعل الطالب هو محور العملية التعليمية وتعزز التعلم النشط.

- ربط التعليم بالواقع؛ حيث تسعى المدارس العالمية إلى ربط التعليم بالبيئة المحيطة، مما يساعد الطلاب على تطبيق ما يتعلمونه في حياتهم اليومية، وبالتالي زيادة ثقتهم بأنفسهم. (راشد، ٢٠١١).

بناءً على ما سبق، تتضح أهمية المدارس العالمية في توفير مناهج حديثة تستند إلى معايير عالمية، بالإضافة إلى برامج ذات قيم تُشجع الطلاب على الانتماء لوطنهم؛ من خلال هذه المدارس يمكن تحويل البرامج التعليمية إلى مشاريع عملية تحاكي واقع ومستقبل الطلاب، كما تشجع على التعلم المستمر من خلال الأنشطة الإثرائية المتنوعة التي تستفيد من التكنولوجيا الحديثة.

كذلك تلعب المدارس العالمية دورًا كبيرًا في تنمية المهارات الحياتية التي تجعل من الطلاب قادة قادرين على مواجهة التحديات المستقبلية بفعالية.

أنواع المدارس العالمية في المملكة:

١. مدارس الجاليات الأجنبية: وهي تشمل المدارس الهندية، الباكستانية، الأمريكية، والبريطانية، والتي تطبق مناهج الدول التابعة لها، حيث تقدم هذه المدارس تعليمًا يتوافق مع الأنظمة التعليمية في بلدانها الأصلية، مما يسهل انتقال الطلاب بين البلدان.

٢. المدارس الأهلية ذات المسار الدولي: وهي مدارس أهلية يمتلكها مستثمرون سعوديون وتقدم مساراً تعليمياً يجمع بين المناهج العربية والعالمية حيث تطبق هذه المدارس مناهج تعليمية دولية مثل البكالوريا الدولية (IB)، الدبلومة الأمريكية (AP)، والثانوية البريطانية (IGCSE).

٣. المدارس الدولية (العالمية): وهي مدارس عالمية لمستثمرين سعوديين تقدم برامج تعليمية دولية مثل البكالوريا الدولية (IB)، الدبلومة الأمريكية (AP)، والثانوية البريطانية (IGCSE) (سلامة وعابدين، ٢٠١٧).

أولاً: البكالوريا الدولية (IB):

تعد البكالوريا الدولية (IB) نظاماً تعليمياً دولياً يستخدم في المدارس حول العالم تأسس هذا النظام في عام ١٩٦٨ ويهدف إلى تطوير المهارات الأكاديمية والشخصية للطلاب في المدارس المعتمدة. ويشمل النظام برامج للتعليم الابتدائي، الثانوي، وبرنامج الدبلوم الذي يقدم بعد الثانوية العامة (International Baccalaureate Organization, 2020).

ثانياً: الشهادة الدولية العامة للتعليم الثانوي (IGCSE):

الشهادة الدولية العامة للتعليم الثانوي (IGCSE) هي شهادة معترف بها دولياً للتعليم الثانوي، تم تطويرها من قبل شركة Cambridge Assessment International Education (CAIE)، وهي جزء من جامعة كامبريدج تقدم IGCSE من خلال الامتحانات في مواضيع متنوعة مثل اللغة الإنجليزية، الرياضيات، العلوم، التاريخ، الجغرافيا، والفنون. حيث تتميز شهادة IGCSE بالعديد من المزايا، منها التركيز على المهارات العملية والتطبيقية، واللغة الإنجليزية، وتعزيز الاستقلالية والتفكير الناقد. يمكن أن تؤهل شهادة IGCSE الطلاب للتقدم للتعليم العالي في العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية حول العالم.

ثالثاً: دبلوم الثانوية الأمريكية (AP):

برنامج دبلوم الثانوية الأمريكية (AP) هو نظام تعليمي يهدف إلى توفير فرص تعليمية متقدمة لطلاب المرحلة الثانوية في الولايات المتحدة وبعض دول العالم الأخرى؛ هذا البرنامج يمكن الطلاب من الحصول على درجات متقدمة في مواد متخصصة؛ مما يساعدهم على التحضير للالتحاق بالجامعات والكليات؛ حيث تشمل المواد المتاحة في برنامج AP اللغة الإنجليزية، الرياضيات، العلوم، التاريخ، والفنون، والعلوم الاجتماعية، ويتم تقييم الطلاب في نهاية كل مادة AP من خلال امتحانات متعددة الخيارات واختبارات الكتابة، وتعتبر درجات الامتحانات المتقدمة في برنامج AP عاملاً مهماً في عملية القبول بالجامعات والكليات؛ حيث تعتمد بعض الجامعات على هذه الدرجات عند اتخاذ قرارات القبول أو عدمه؛ لذا يُعد الانضمام إلى برنامج

AP فرصة ثمينة للطلاب لتطوير مهاراتهم الأكاديمية وزيادة فرصهم في النجاح (Finn & Scanlan, 2020).

المبحث الثاني: تطوير أداء مدراء المدارس العالمية:

شهدت المجتمعات في الآونة الأخيرة تطوراً علمياً وتكنولوجياً ملحوظاً أثر بشكل واضح على جميع مجالات الحياة ومؤسساتها وخصوصاً المؤسسات التعليمية؛ في ظل بيئة تنافسية تتصف بالتغيير المستمر، لقد أصبح التميز من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها؛ حيث يتطلب تحقيق هذا التميز مرونة وسرعة وابتكاراً في الأداء، مما قد يستدعي من الإدارات على اختلاف مستوياتها بذل جهود كبيرة وتطوير الأداء لتحقيق التميز والإبداع.

إن وضع الخطط الاستراتيجية ذات الفاعلية والكفاءة العالية لا يكفي لضمان نجاح المؤسسة دون الاهتمام بالأداء خلال تنفيذ الأهداف؛ بل إن الأداء هو أحد أهم مخرجات المؤسسة والأساس الذي تعتمد عليه استدامتها وتطوير قدرتها التنافسية؛ ففي ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية، أصبح الأداء والارتقاء به الهدف الأساسي لتحقيق النتائج والانعكاسات الإيجابية.

تطوير أداء مدراء المدارس العالمية:

تتعرض المؤسسات التعليمية لتغيرات ديناميكية مستمرة تؤثر على كافة جوانبها مما يؤكد الحاجة الملحة إلى تطوير أداء مديري المدارس العالمية لمواجهة هذه التغيرات والتحديات؛ إن التطوير لا ينبع فقط من السلبيات التي تعاني منها المدارس أو القصور في الأداء، وإنما من التأثيرات المحلية، الإقليمية، والعالمية على حد سواء؛ هذه التطورات في البيئة التعليمية والمجتمع المحيط بها تتطلب معارف، مهارات، وقدرات متطورة لمواجهةها (Shen et al., 2021).

نجد أن تطوير أداء مدراء المدارس العالمية يعتبر عاملاً أساسياً ومهماً في نجاحها وله الدور الأكبر في تحقيق أهدافها حيث أن التطوير يمكن المديرين من التعايش والتكيف مع التغييرات المحلية والعالمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة النظام التعليمي (Tang, 2023). ويسهم تطوير أداء المديرين في زيادة مستوى كفاءتهم، ومساعدتهم على مواجهة المشكلات والمعوقات التي يتعرضون لها؛ هذا التطوير يساعد في إتمام العمل القيادي بسرعة وفعالية وانعكاسه على تحسين أداء المعلم بالمدرسة (Rozi et al., 2022)؛ حيث أنه يمكن المدير من اتخاذ القرارات القيادية بالشكل السليم، واختيار البدائل الأفضل، والتقليل من المخاطر.

استراتيجيات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية:

التكيف مع التغيرات الديناميكية فالبيئة التعليمية تتسم بالتغير المستمر، لذلك يحتاج المدراء إلى تطوير مهاراتهم لمواكبة هذه التغيرات، حيث يساعدهم على

التكيف مع التحولات المحلية والإقليمية والعالمية؛ مما يعزز قدرتهم على قيادة مؤسساتهم بثبات وثقة في وجه التحديات الجديدة، وهذا يشمل استيعاب التكنولوجيات التعليمية الجديدة، وتبني أساليب تدريس مبتكرة، وتطوير استراتيجيات تعليمية متقدمة (Tang, 2023).

متطلبات تطوير الأداء:

تطوير الأداء في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية يتطلب رؤية شاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالعمل من إدارة وتنظيم، تدريب وتطوير، وتوفير الموارد اللازمة، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال؛ بالنسبة لمدراس المدارس العالمية، فإن تحسين الأداء يشمل التأكد من أن كل هذه المتطلبات متوفرة ويتم تنفيذها بشكل صحيح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة ومن المهم بداية تحديد بعض الخطوات الأساسية لتطوير الأداء كما وضحتها الدراسات التالية:

التعرف على الأسباب الأساسية في تدني مستوى الأداء هو خطوة أساسية في عملية التطوير، فوفقاً لدراسة ماييرز وفانجرونيجن يمكن من خلال هذا التعرف التوصل إلى أساليب تقييمية وتقييمية فعالة تسهم في تقييم مدى إنجاز العمل وتحديد ما إذا كان نقص الموارد يؤدي دوراً في تدني مستوى الأداء VanGronigen & (Meyers, 2020).

كذلك تحديد معايير أداء واضحة وفقاً لدراسة نونغنا وآخرون حيث وضحت انه يجب على الإدارة وضع معايير أداء واضحة وقابلة للقياس تشمل جميع جوانب العمل المدرسي؛ هذه المعايير تساعد في تحديد التوقعات من العاملين وتوفير إطار مرجعي لتقييم الأداء حيث ان معايير الأداء الواضحة تمكن الإدارة من تقييم مستوى تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية بشكل دوري وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى تحسين (Nongna et al., 2023).

معوقات تطوير أداء مدراس المدارس العالمية:

أولاً: معوقات إدارية وتنظيمية:

الاحتكارية في الإدارة لدى المدراس والإدارة العليا تؤدي إلى تدني شعور العاملين بالمدارس بقيمتهم في العمل، وبالتالي ينعكس التأثير على مستوى الأداء لديه وتدنيه؛ فهذه الاحتكارية تضعف الإحساس بالانتماء والتحفيز لذلك من الممكن أن تكون الإدارة الشفافة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات إحدى الوسائل التي تساعد على تجنب هذه المشكلة (Sugimin & Sumarsih, 2020).

ثانياً: معوقات بشرية:

الخجل الإداري حيث يعتبر التردد في اتخاذ القرارات من العوامل التي تُعيق فعالية الإدارة، خاصة في البيئات التعليمية والإدارية التي تتطلب استجابة سريعة

وحاسمة للتحديات؛ هذا النوع من التردد قد يؤدي إلى تأخير في تنفيذ السياسات، وفقدان الثقة بين أعضاء الفريق، وتراجع في الأداء العام (Lakeman et al., 2022).

ثالثاً: معوقات مادية وتكنولوجية:

نقص المعدات والأجهزة اللازمة التي تطلبها طبيعة العمل، وعدم تخصيص الميزانية بشكل فعال يؤثر بشكل كبير في الأداء يجب على مدرّاء المدارس العالمية التأكد من توفير جميع الأدوات والمعدات الضرورية للعمليات التعليمية (Bi, 2020).

المبحث الثالث: القيادة الريادية:

مفهوم القيادة الريادية:

القيادة الريادية تُعدُّ من أبرز المفاهيم القيادية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في مختلف المجالات؛ لما تتمتع به من قدرة على تحقيق التوازن بين الإبداع واستثمار الفرص وتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات المعاصرة. يتميز هذا النوع من القيادة بالجمع بين سمات القائد التقليدي وروح الريادة، مما يُكسبه القدرة على التعامل مع بيئات ديناميكية متغيرة تتسم بالتحديات المتزايدة والفرص السريعة ومن هنا؛ برزت الحاجة إلى فهم أعمق لمفهوم القيادة الريادية وأبعادها المختلفة، خصوصاً في التعليم العالمي حيث يتطلب وجود قادة قادرين على مواكبة المتغيرات وتحقيق التوقعات المنشود.

أولاً: قيادة الاستراتيجيات والرؤية المستقبلية

يشير عبد الحليم ومرسال (٢٠١٩) بأنها القيادة التي تمتلك رؤية واضحة للمؤسسة وتعمل من خلالها على حشد طاقات العاملين وتوجيهها نحو هذه الرؤية وإلهامهم وشحذ همهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة من خلال توفر أبعاد منها: الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل.

ثانياً: استثمار الفرص وتحقيق الابتكار:

حيث يرى القحطاني (٢٠١٥) أن القائد الريادي يتميز بقدرته على اقتناص الفرص وتحفيز الموظفين على المشاركة بفعالية لتحقيق نجاح المؤسسة. وفقاً للجبار (٢٠١٨) فإن القيادة الريادية "تعتمد على الإبداع، المبادرة، المخاطرة، استثمار الفرص، الرؤية الاستراتيجية، وأيضاً استثمار الوقت والجهد بكفاءة عالية" (ص.٢٣٣).

ثالثاً: المخاطرة وتجاوز التحديات:

القيادة الريادية هي قوة اصلاحية لتحسين الأداء؛ فهي القيادة القادرة على استغلال جميع الفرص المتاحة لدى الأفراد، وتوظيف القدرات الإبداعية لديهم، من

خلال استخدام القدرات الإدارية والقيادية استخداماً أمثل كالرؤية والمقدرة على تحمل المخاطر (محمد، ٢٠١٢).

رابعاً: بناء ثقافة ريادية إبداعية تعاونية:

يعرف هاميلتون، نائب رئيس جامعة أكسفورد، إلى أن القائد الريادي يتميز بقدرته على رؤية الفرص في التحديات التي يعتبرها الآخرون تهديدات، كما يؤكد أن القائد الريادي يجب أن يتحلى بروح الابتكار، وأن يكون قادراً على تحفيز الأفراد، مع السعي لتوفير الموارد النادرة لدفع عجلة التغيير، ويشدد هاميلتون على أن القيادة الريادية تعتمد بشكل أساسي على التفاعل والتعاون بين جميع الأطراف المشاركة، فهي ليست مهمة فردية، بل ثمرة جهد جماعي مشترك (Sriyanalugsana & Chinda, 2008).

خامساً: تعزيز الميزة التنافسية:

هي " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق غير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة على المألوف، والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، وتشغيل مدخلات العملية التعليمية؛ من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (سليمان، ٢٠٢١، ص ص. ٧٣-٧٤).

سادساً: التسويق:

هي عملية التأثير الإيجابي في العاملين، والقدرة على تسويق الخدمات والمنتجات والموارد؛ لصنع قيمة مضافة للجامعة (Renko et al., 2015).

كم أنها عبارة عن "القدرة على صنع الإبداع وإحداث التغيير للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي التي تمتلك الرغبة في القيام بالعديد من الأعمال التي تقوم على المخاطرة، وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل أو اخفاق يمكن أن تتعرض له، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات، والعمل على التفكير والتنفيذ بطريقة ريادية في سبيل الوصول إلى خلق القيمة الاستراتيجية للمنظمة" (نجم وآخرون، ٢٠١٧، ص. ٤٧٨).

متطلبات بناء القيادة الريادية بالمدارس العالمية:

إن نجاح المدارس العالمية وتميزها لا يتحقق إلا بوجود قادة رياديين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة والمستجدات المستمرة في الميدان التعليمي؛ فالقيادة الريادية تُعد ركيزة أساسية لتحقيق التطوير؛ حيث يُمكن للقادة الرياديين مواجهة التحديات بمرونة وتفكير إبداعي ذو رؤية استراتيجيه؛ مما يساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز دورها في بناء مستقبل

- أفضل وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتمثلت متطلبات بناء القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية (عوض وآخرون، ٢٠٢٣؛ خلف الله، ٢٠١٧) في التالي:
١. التدريب والتطوير المستمر حيث تتطلب المؤسسات التعليمية قيادات على دراية بأخر الأساليب والمهارات القيادية والإدارية، لذلك فإن تكثيف جهود مكاتب التعليم الخاص للدورات التدريبية يُعد ضرورة؛ لتزويد مديري المدارس العالمية بالأدوات اللازمة لتحسين الأداء، حيث إن هذه الدورات ليست فقط لتطوير المهارات الإدارية، بل لتعزيز القدرات الإبداعية وتمكين القادة من استثمار الفرص واستباق التحديات.
 ٢. تعزيز ثقافة التفويض حيث يُعد أحد أهم ممارسات القيادة الريادية؛ فهو يساعد في خلق بيئة عمل صحية تُعزز من ثقافة المشاركة وتمكين العاملين، ونجد أن زيادة نسبة التفويض الممنوح لمدراء المدارس يُمكنهم من توزيع المسؤوليات بشكل فعال، مما يُتيح لهم التركيز على الأهداف الاستراتيجية وتحفيز الإبداع لدى الفريق.
 ٣. إشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية فالقيادة الريادية تستند إلى إشراك جميع العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات؛ حيث يتم تطوير اللوائح وتلزم المديرين بمشاركة جميع أفراد فريق العمل بشكل يُسهم في تعزيز روح الفريق، ويُتيح الفرصة لاستثمار الأفكار الإبداعية للعاملين؛ مما يُسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.
 ٤. تحسين بيئة العمل الإيجابية فهي تُعتبر عنصرًا رئيسيًا في بناء قيادات ريادية فعالة؛ حيث إن تحسين أجواء العمل للمديرين والعاملين من خلال أدوات التعزيز والتحفيز؛ يُعزز من دافعيتهم ويُساهم في تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية ويزيد من ولائهم للمؤسسة ويُحسن من أدائهم.
 ٥. متابعة الأداء ومنع المركزية المطلقة فالقيادة الريادية تُشجع على اتخاذ القرارات المستقلة، لكن ذلك يتطلب توازنًا مع المراقبة المستمرة؛ من خلال متابعة مستوى الأداء لمديري المدارس كي يُسهم في تحقيق التوازن بين تفويض السلطة ومتابعة النتائج، مما يمنح المركزية المطلقة ويُعزز من فعالية القيادة.

الخاتمة

تشكل هذه الدراسة رؤية شاملة تربط بين مختلف أبعاد الإطار النظري الذي تناول ثلاث محاور رئيسية؛ حيث بدأ بالمدارس العالمية التي تُعرّف مفهومها وتسلط الضوء على أهميتها وأهدافها، وصولاً إلى تسليط الضوء على منظومة التعليم العالمي عبر النظم المعتمدة مثل البكالوريا الدولية (IB)، والشهادة الدولية العامة للتعليم الثانوي (IGCSE)، ودبلوم الثانوية الأمريكية (AP). بالإضافة إلى استقصاء العوامل التي تدفع الأهالي لاختيار المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية؛

مما يُظهر الأثر الحقيقي لهذه المؤسسات في خلق بيئة تعليمية تتماشى مع المعايير العالمية وتلبي تطلعات الأسرة والمجتمع.

في المبحث الثاني تم التركيز على تطوير أداء مدراء المدارس العالمية؛ حيث بدأ بعرض مفهوم الأداء وأهميته كعنصر محوري في تحقيق التميز التعليمي، حيث أتضح أن تطوير أداء المدراء يتطلب تبني استراتيجيات عملية لتحويل التحديات إلى فرص. وتم استعراض متطلبات التطوير والمعوقات التي تعترض طريق تحسين الأداء، مما يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في الإجراءات التقليدية وتطبيق منهجيات قيادية تضمن استمرارية التحسين والابتكار.

أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية؛ فقدّم مقدمة شاملة لمفهوم القيادة الريادية وأهميتها في المدارس، وبيّن أن فلسفة القيادة الريادية تعتمد على مبادئ تحقّز التفكير الإبداعي وتوطيد العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي، وقد تم تناول متطلبات بناء القيادة الريادية في المدارس العالمية مع التركيز على مجموعة من الأبعاد الحيوية، منها الرؤية الاستراتيجية وشروط تطبيقها والتنافسية التي تركز على استراتيجيات اكتساب الميزة التنافسية، وتم استعراض مراحل الإبداع التي تُعتبر خطوة أساسية في تطوير البيئة القيادية، مع إبراز أهمية استثمار الفرص في المدارس العالمية من خلال عرض خطوات عملية تسهم في تحويل كل فرصة إلى عنصر فاعل يدعم مسيرة التطوير، وإن التسويق يشكل جانباً استراتيجياً حيوياً يُسهم في ترويج ميزات المدارس عالمياً، حيث يتم تبني استراتيجيات تسويقية تثبت مكانة المدرسة في السوق التعليمية وتعزز من ثقة جميع الأطراف المعنية، مع الاهتمام بالمخاطرة، إذ يشدد على ضرورة تبني خطوات منظمة لإدارة المخاطر تضمن تلافي العقبات المحتملة وتحويلها إلى فرص تمكن النظام الإداري من الاستجابة للتقلبات البيئية بشكل مرّن ومُستدام.

ختاماً، تؤكد هذه الدراسة على أن البرنامج التدريبي المقترح يهدف إلى إعداد قادة قادرين على مواجهة تحديات العصر من خلال منهج متكامل يجمع بين أسس المدارس العالمية وتطوير الأداء بفعالية؛ مما يضمن بناء مؤسسات تعليمية متطورة تواكب متطلبات العصر وترسخ قيم الابتكار والاستدامة في كافة مراحل عملها.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغير القيادة الريادية:

هدفت دراسة البدري وحريري (٢٠٢٥) إلى قياس درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بالميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بجدة من وجهة نظر المعلمات والمدرسات التربويات. حيث طُبّق المنهج المسحي الارتباطي، ومن خلال استخدام

أداة الاستبانة، وبلغ حجم العينة (٣٤٦) معلمة و(٢٨) مشرفة تربوية. وتوصلت الدراسة إلى أن كل من القيادة الريادية والميزة التنافسية تمارس بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب الأبعاد الريادية كالتالي: الابداع ثم الرؤية المستقبلية ثم المخاطرة ثم المبادرة وظهرت علاقة ارتباط قوية جدًا بينهما (٠.٩٤٧). وخُصّصت الدراسة إلى أهمية اعتماد نموذج القيادة الريادية في المدارس لتعزيز التميز والتنافس.

وهدف دراسة أبو حسان والغول (٢٠٢٥) إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين. حيث طُبّق المنهج الوصفي الارتباطي، ومن خلال أداة الاستبانة، وبلغت العينة (٣٥١) معلمًا ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الريادية تُمارس بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد، وتقدمت الرؤية الاستراتيجية على بقية الأبعاد. وخُصّصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز مديري المدارس الخاصة لنمط القيادة الريادية كأحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة؛ لتحسين قدرتهم على تجاوز الأزمات قبل حدوثها.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغير تطوير الأداء:

وضعت دراسة العوفي (٢٠٢١) تصور مقترح لتحسين أداء قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة عددها (١٢٣) معلم بالمدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الأداء الوظيفي لقائد المدرسة جاء بدرجة كبيرة ودور القيادة الخادمة في تحسين أداء قادة المدارس؛ من خلال جودة العلاقات الإنسانية وتطوير الأفراد ونموهم والتمكين، وتم بناء تصور مقترح يحسن أداء قادة المدارس الثانوية الحكومية ويواكب التغيرات الإدارية والتربوية الحديثة ويلبي احتياجات الأفراد.

وتناولت دراسة المنقاش وبخاري (٢٠٢١) الممارسات الجيدة لتطوير أداء قادة المدارس الحكومية في ضوء النموذج النيوزيلندي للقيادة التربوية، وواقع أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض، ومتطلبات تطبيق الممارسات الداعمة لتطوير أداء قادة المدارس الحكوميين المستجدين والمعوقات التي تحد من تطبيقها في ضوء النموذج، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وطبقت الاستبانة والمقابلة كأداتين رئيسيتين على عينة من قادة المدارس الحكومية المستجدين ومشرفي القيادة المدرسية البالغ عددهم (٢٠٤) وتوصلت الدراسة إلى: موافقة العينة بدرجة متوسطة على واقع أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين في ضوء النموذج وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً: الشراكات والعلاقات وبعد علم وصول التدريس وبعد الثقافة وبعد الأنظمة، كما جاءت موافقة العينة بدرجة متوسطة على متطلبات تطبيق

الممارسات الداعمة، وحازت المعوقات البشرية المتمثلة في استعداد وكفايات العاملين على اتفاق غالبية أفراد عينة الدراسة وتمثلت أكثر المعوقات حدة في تطبيق الممارسات الداعمة؛ في ضغط العبء الوظيفية وتعدد المسؤوليات والمهام ومركزية نظام التعليم.

المحور الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغير المدارس العالمية:

وضحت دراسة إيريان وسولومو (Elerian & Solomou, 2022) كيفية التعامل في المدارس العالمية والعقلية الدولية وتطوير المواطنة العالمية، والتي طبقت على المدارس العالمية في قبرص، واستخدمت الدراسة المنهج المزدوج من خلال تطبيق الاستبانات للمعلمين والطلاب والمقابلة شبه المنظمة مع مدراء المدارس، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة في استبيان المعلم، وبلغت العينة (٢٨٨) مشاركًا من ٢٤ مدرسة عالمية باللغة الإنجليزية في قبرص، وتوصلت الدراسة إلى جميع مدراء المدارس العالمية كانوا معلمين ممارسين بالمدارس العالمية، والمناهج الدولية حيث كانوا قادرين على تقديم نظرة ثاقبة من زاوية القيادة والتدريس، ولوحظ تميز المدارس في برامج التعليم الدولية من خلال تطبيق معامل STEM وعي الطلاب والمعلمين للاختلافات والقضايا التي ترتبط بالسياسة والاقتصاد والثقافة والدين والبيئة والعالمية وإعداد الطلاب لمتطلبات العولمة من خلال التعلم التجريبي والأنشطة اللامنهجية بالمدارس العالمية.

وكشفت دراسة المحياء والحبیب (٢٠٢٠) عن مناسبة أنظمة العمل في مدارس التعليم العام الأهلي والعالمي مع التوجهات المستقبلية للتعليم والاستثمار في المملكة لتوسيع مشاركته في التعليم، وذلك من خلال التعرف على واقع الأنظمة، واللوائح التي تحكم العمل في المدارس الأهلية والجهات المشرفة عليها، وتحديد مواطن التطوير المقترحة في أنظمة ولوائح التعليم العام الأهلي والعالمي في المملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه: الوثائقي والمسحي، وأسلوب دلفاي بأدوات كمية ونوعية (الاستطلاع المفتوح والاستبانة) من خلال عينة قصدية بلغت (٥١) خبيرًا من خبراء وزارة التربية والتعليم والقطاع الخاص وجميع الجهات ذات العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أهم مواطن التطوير المقترحة في اللوائح والأنظمة لتناسب مع رؤية ٢٠٣٠ والتوجهات المستقبلية للمملكة ومن أبرزها: تطوير لائحة التعليم الأهلي ١٣٩٥هـ، وصياغة لائحة جديدة تشمل جميع أنواع التعليم العام الأهلي والعالمي وإيجاد آلية للتنسيق ومشاركة المستثمرين والقطاعات الحكومية من خلال منصة تقاعلية خاصة بعرض جميع أنظمة واشتراطات ومتطلبات التعليم العام الأهلي والعالمي الجديدة، وربط المدارس الأهلية بالجامعات في كلية التربية، وكليات الاقتصاد والأعمال بإضافة مشاريع

تطبيقية تدريبية لطلبة الدراسات العليا لتطوير المدارس الأهلية التي بحاجة إلى الدعم، وتوفير كوادرات تربوية استثمارية وقانونية على درجة عالية من المعرفة بطبيعة عمل وأهداف ووظائف المدارس الأهلية، بالإضافة إلى عمق المعرفة بمجال عملهم الرئيسي.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، حيث تم توظيف الجهود السابقة للوصول إلى تحديد واضح ودقيق للمشكلة، حيث تم معالجتها بشكل شامل بالارتكاز على القاعدة العلمية من الدراسات السابقة كما يلي:

١. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة العنوان وتحديد بصورة دقيقة.

٢. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، والتوصل إلى المدخل المناسب لحل تلك المشكلة.

٣. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج، والأدوات المناسبة للوصول إلى هدف الدراسة.

٤. تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري.

٥. تم الاستفادة منها في بناء البرنامج التدريبي المقترح.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. تناولت الدراسة الحالية موضوعاً حيوياً ومهماً لمواكبة التوجهات الحديثة لرؤية ٢٠٣٠، ورفع نسبة الاستثمار الأجنبي من ٢٠% إلى ٣٠% في عام ٢٠٣٠م بالمملكة والتعليم العالمي جزء من هذه الاستثمارات.

٢. تطوير ورفع مستوى الأداء للمدراء اللازمة لقيادة تلك الاستثمارات محلياً وعالمياً وتحضيرهم للمستقبل؛ حيث يعتبر من أهم أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، والتي ترتبط أيضاً مع الاستراتيجية الوطنية للاستثمار التي تعتبر أحد ممكنات تحقيق رؤية ٢٠٣٠ الرئيسية.

٣. التركيز على المدارس العالمية بالدراسة واقعها ومتطلباتها وتطوير أدائها.

٤. عينة الدراسة تكاملية ستكون من: مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم العام العالمي - المستثمرين - مدراء المدارس.

٥. استخدام المنهج المزجي والتصميم (التقاربي - المتوازي) وأداتي (الاستبانة - المقابلة).

٦. بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مدراء المدارس العالمية في ضوء القيادة الريادية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية النموذج الفلسفي البرغماتي من خلال تطبيق المنهج المزدجي عبر اعتماد التصميم (التقاربي - المتوازي).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية في جميع مشرفين ومشرفات المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم وفقاً للإحصاءات الرسمية حوالي (٧٤) مشرفاً ومشرفة بمكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٦ هـ.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأساسية من ٦٧ فرداً، من مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بخمس مكاتب وهي (إدارة تعليم مكة المكرمة، إدارة تعليم المدينة المنورة، إدارة تعليم الرياض، إدارة تعليم الشرقية، وإدارة تعليم جدة)، وهو ما يمثل نسبة ٩٠.٥% من حجم المجتمع المستهدف، وطبقت الاستبانة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٦ هـ.

رابعاً: أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام أداتين من أدوات جمع البيانات وهما الاستبانة والمقابلة.

الأداة الأولى: الاستبانة:

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على طريقتين هما:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة التربوية والقياس والتقويم ومشرفي مكتب التعليم الخاص ذوي الخبرة وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وآثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة على اتفاق أكثر من (٨٠%) من المحكمين، مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها على النسخة النهائية من الاستبانة.



وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل الاستبانة من خلال إعادة صياغة بعض العبارات وحذف أخرى، حتى استقرت في صورتها النهائية، حيث تضمنت (٦٦) فقرة موزعة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الأولية ويشمل هذا القسم المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي (المنطقة التعليمية، الجنس، سنوات الخبرة في التعليم الخاص).

القسم الثاني: محاور الدراسة الرئيسية ويتضمن محورين رئيسيين تقيس واقع أداء مدرء المدارس العالمية ومتطلبات تطويره وفق أبعاد القيادة الريادية، على النحو التالي:

المحور الأول: واقع أداء مديري المدارس العالمية، ويشمل ستة أبعاد رئيسية:

- ١ - التخطيط الفعّال ويتكون من (٥) فقرات.
- ٢ - التواصل والعلاقات ويتكون من (٥) فقرات.
- ٣ - التطوير المهني والتقويم ويتكون من (٥) فقرات.
- ٤ - الأخلاقيات والقيم ويتكون من (٥) فقرات.
- ٥ - التقنية والابتكار ويتكون من (٥) فقرات.
- ٦ - الأمان والموارد ويتكون من (٥) فقرات.

المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء مديري المدارس العالمية وفق أبعاد القيادة الريادية، ويشمل ستة أبعاد رئيسية:

- ١ - بُعد الرؤية الاستراتيجية ويتكون من (٦) فقرات.
- ٢ - بُعد التنافسية ويتكون من (٦) فقرات.
- ٣ - بُعد الإبداع ويتكون من (٦) فقرات.
- ٤ - بُعد استثمار الفرص ويتكون من (٦) فقرات.
- ٥ - بُعد التسويق ويتكون من (٦) فقرات.
- ٦ - بُعد المخاطرة ويتكون من (٦) فقرات.

الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة Items Internal Consistency:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:

جدول (١): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
المحور الأول: واقع أداء مديري ومديرات المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التعليم الخاص					
البعد الأول: التخطيط الفعال	البعد الثاني: التواصل والعلاقات	البعد الثالث: التطوير المهني والتقييم			
١	٩٢٦.٠٠	٦	٨٦٩.٠٠	١١	٨٥٣.٠٠
٢	٨٧٤.٠٠	٧	٨٩٨.٠٠	١٢	٧٩٩.٠٠
٣	٨٢٠.٠٠	٨	٧٩٩.٠٠	١٣	٧٧٤.٠٠
٤	٨٥٢.٠٠	٩	٧٧٩.٠٠	١٤	٩٠٠.٠٠
٥	٥٧٤.٠٠	١٠	٧٦٣.٠٠	١٥	٧٦٨.٠٠
البعد الرابع: الأخلاقيات والقيم		البعد الخامس: التقنية والابتكار		البعد السادس: الأمان والموارد	
١٦	٨٤٣.٠٠	٢١	٩١٨.٠٠	٢٦	٨٤١.٠٠
١٧	٨٧٨.٠٠	٢٢	٩٦٦.٠٠	٢٧	٨٩٤.٠٠
١٨	٧٩٣.٠٠	٢٣	٨٦٢.٠٠	٢٨	٨٩٧.٠٠
١٩	٨٢٨.٠٠	٢٤	٩٤٥.٠٠	٢٩	٨٢٧.٠٠
٢٠	٩٢١.٠٠	٢٥	٨٣٦.٠٠	٣٠	٨٨١.٠٠
المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء مديري ومديرات المدارس العالمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التعليم الخاص					
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	البعد الثاني: التنافسية	البعد الثالث: الإبداع			
١	٨٧٩.٠٠	٧	٧٧٤.٠٠	١٣	٨٥٨.٠٠
٢	٨٧١.٠٠	٨	٧٩٤.٠٠	١٤	٩٢٧.٠٠
٣	٩٧١.٠٠	٩	٨٥١.٠٠	١٥	٨١٠.٠٠
٤	٨٩٧.٠٠	١٠	٨٥٥.٠٠	١٦	٧٨١.٠٠
٥	٩٠٧.٠٠	١١	٨٦١.٠٠	١٧	٨٦٨.٠٠
٦	٨٤٣.٠٠	١٢	٨٣٣.٠٠	١٨	٩٠٦.٠٠
البعد الرابع: استثمار الفرص		البعد الخامس: التسويق		البعد السادس: المخاطرة	
١٩	٨٢٢.٠٠	٢٥	٧٦٨.٠٠	٣١	٩٤٦.٠٠
٢٠	٨٦٩.٠٠	٢٦	٩٢٨.٠٠	٣٢	٩٢٧.٠٠
٢١	٨٧٣.٠٠	٢٧	٧٨٢.٠٠	٣٣	٩٢٧.٠٠
٢٢	٨٥١.٠٠	٢٨	٧٤٣.٠٠	٣٤	٩٠٨.٠٠
٢٣	٩٢٦.٠٠	٢٩	٨٩٧.٠٠	٣٥	٩٣٧.٠٠
٢٤	٩٠٣.٠٠	٣٠	٩٢٩.٠٠	٣٦	٩٠٤.٠٠

**** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١**

يتضح من جدول (١) السابق أن:

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة في كل محور من محوري الاستبانة معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

- الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة **Dimensional Internal Consistency**:
تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي للأبعاد لكل محور من محوري الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس أبعاد كل محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد

معامل الارتباط	البعد	محاور الاستبانة
**٠.٨١٧	البعد الأول: التخطيط الفعال	المحور الأول: واقع أداء مديري ومديرات المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرقات التعليم الخاص
**٠.٨٦١	البعد الثاني: التواصل والعلاقات	
**٠.٩٥٥	البعد الثالث: التطوير المهني والتقويم	
**٠.٩٥١	البعد الرابع: الأخلاقيات والقيم	
**٠.٩٠٢	البعد الخامس: التقنية والابتكار	
**٠.٩٠٤	البعد السادس: الأمان والموارد	
**٠.٩٤٤	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء مديري ومديرات المدارس العالمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر مشرفي ومشرقات التعليم الخاص
**٠.٩٣٠	البعد الثاني: التنافسية	
**٠.٩٢٦	البعد الثالث: الإبداع	
**٠.٩٦٧	البعد الرابع: استثمار الفرص	
**٠.٩٦١	البعد الخامس: التسويق	
**٠.٩٥٣	البعد السادس: المخاطرة	

**** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١**

يتضح من الجدول (٢) السابق أن:

معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد في كل محور من محاورها معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣): معاملات ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

معامل الثبات	البعد	محاور الاستبانة
٠.٨٥٨	البعد الأول: التخطيط الفعال	المحور الأول: واقع أداء مديري ومديرات المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التعليم الخاص
٠.٨٧٨	البعد الثاني: التواصل والعلاقات	
٠.٩٤٩	البعد الثالث: التطوير المهني والتقويم	
٠.٨٩٨	البعد الرابع: الأخلاقيات والقيم	
٠.٩٤٠	البعد الخامس: التقنية والابتكار	
٠.٩١٥	البعد السادس: الأمان والموارد	
٠.٩٧٦	الثبات الكلي للمحور الأول	المحور الثاني: متطلبات تطوير أداء مديري ومديرات المدارس العالمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التعليم الخاص
٠.٩٤٩	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	
٠.٨٩٦	البعد الثاني: التنافسية	
٠.٩٢٦	البعد الثالث: الإبداع	
٠.٩٣٨	البعد الرابع: استثمار الفرص	
٠.٩١٧	البعد الخامس: التسويق	
٠.٩٦٤	البعد السادس: المخاطرة	الثبات الكلي للمحور الثاني
٠.٩٨٦	الثبات الكلي للمحور الثاني	

**** ليس للاستبانة ثبات عام، فليس للاستبانة درجة كلية حيث لا يجوز جمع**

درجات الواقع مع المتطلبات

يتضح من الجدول (٣) السابق أن لمحاور الاستبانة معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات في حالة المحور الأول والمتعلق بواقع أداء مديري ومديرات المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التعليم الخاص ٠.٩٧٦، بينما بلغت في حالة المحور الثاني والمتعلق بمتطلبات تطوير أداء مديري ومديرات المدارس العالمية في ضوء أبعاد القيادة الريادية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات التعليم الخاص ٠.٩٨٦، وتراوحت معاملات الثبات في حالة الأبعاد الفرعية لمحاور الاستبانة بين ٠.٨٥٨ و ٠.٩٦٤ وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول للدراسة الحالية على "ما واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بواقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي

فَاعِلِيَّةُ بَرْنَامَجِ تَدْرِيبِيٍّ مُقْتَرَحٍ فِي تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ الْقِيَادَةِ الرَّيَادِيَّةِ لَدَى مُدَرِّاءِ الْمَدَارِسِ ... د. الاء نواز

ومشرفات مكاتب التعليم الخاص، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

١ - البعد الأول: التخطيط الفعال:

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مدرء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق

بالتخطيط الفعال

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	القرب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		ن	نسبة	ن	نسبة	ن	نسبة	ن	نسبة	ن	نسبة				
١	ي-/تستخدم الأساليب الحديثة في التخطيط	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٠	٨	١١.٩	٤٠	٥٩.٧	١٥	٢٢.٤	٣.٩٨٥	٠.٧٦٩	كبيرة	١
٢	ي-/تحلل بيئة المدرسة بصفة دورية	٠.٠	٠.٠	٧	١٠.٤	٧	١٠.٤	٣٥	٥٢.٢	١٨	٢٦.٩	٣.٩٥٥	٠.٨٩٥	كبيرة	٢
٣	ي-/تتابع أداء الخطط التشغيلية بانتظام	٠.٠	٠.٠	٨	١١.٩	٥	٧.٥	٤٠	٥٩.٧	١٤	٢٠.٩	٣.٨٩٦	٠.٨٧٣	كبيرة	٣
٤	ي-/تحدد الأهداف البعيدة المدى بوضوح	٠.٠	٠.٠	١١	١٦.٤	٨	١١.٩	٣٥	٥٢.٢	١٣	١٩.٤	٣.٧٤٦	٠.٩٥٩	كبيرة	٥
٥	ي-/تطبق استراتيجيات متنوعة لحل المشكلات	١	١.٥	٩	١٣.٤	٦	٩.٠	٣٤	٥٠.٧	١٧	٢٥.٤	٣.٨٥١	١.٠٠٤	كبيرة	٤
الدرجة الكلية للتخطيط الفعال															
												٣.٨٨٧	٠.٩٠٠	كبيرة	

يتضح من الجدول (٤) السابق أن:

واقع أداء مدرء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص فيما يتعلق بالتخطيط الفعال، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٨٨٧ من ٥) وانحراف معياري (٠.٩٠٠)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن ممارسات التخطيط لدى مدرء المدارس العالمية تنسم بالوضوح والفعالية نسبياً، وإن كان لا تزال هناك حاجة لتعزيز الكفاءات الإشرافية المتخصصة



في التخطيط الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمراني (٢٠١٩) حيث اقترح مديرات المدارس الثانوية استراتيجيات لتحسين الأداء، ودراسة (Abdul Wahab & Tyasari, 2020) حيث أكد أن الكفاءة الريادية تساهم في تحسين التخطيط والتوجيه. أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٧٤٦ و ٣.٩٨٥)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "ي/تستخدم الأساليب الحديثة في التخطيط" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٨٥ بانحراف معياري قدره ٠.٧٦٩.

- جاءت العبارة "ي/تحلل بيئة المدرسة بصفة دورية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٥٥ بانحراف معياري قدره ٠.٨٩٥.

البعد الثاني: التواصل والعلاقات:

جدول (٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتواصل والعلاقات

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
٦	ي/ تعقد جلسات تواصل مع الطلاب	١	١.٥	٦	٩.٠	٣	٤.٥	٤٢	٦٢.٧	١٥	٢٢.٤	٣.٩٥٥	٠.٨٧٨	كبيرة	٤
٧	ي/تقيم جلسات تواصل مع المعلمين	١	١.٥	٦	٩.٠	٣	٤.٥	٣٥	٥٢.٢	٢٢	٣٢.٨	٤.٠٦٠	٠.٩٣٦	كبيرة	٢
٨	ي/تنظم لقاءات دورية مع أولياء الأمور	١	١.٥	٨	١١.٩	٨	١١.٩	٣٦	٥٣.٧	١٤	٢٠.٩	٣.٨٠٦	٠.٩٥٧	كبيرة	٥
٩	ي/تستجيب للمقترحات المطروحة	٠.٠	٠.٠	٨	١١.٩	٢	٣.٠	٤١	٦١.٢	١٦	٢٣.٩	٣.٩٧٠	٠.٨٧٠	كبيرة	٣
١٠	ي/تشجع ثقافة التواصل الفعال	٠.٠	٠.٠	٥	٧.٥	٢	٣.٠	٤١	٦١.٢	١٩	٢٨.٤	٤.١٠٤	٠.٧٨١	كبيرة	١
الدرجة الكلية للتواصل والعلاقات												٣.٩٧٩	٠.٨٨٤	كبيرة	

يتضح من الجدول (٥) السابق أن:

واقع أداء مدرءاء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص فيما يتعلق بالتواصل والعلاقات، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٩٧٩ من ٥) وانحراف معياري (٠.٨٨٤)، ويمكن أن يعزى هذا الى فكرة أن بناء الشبكات الداخلية والقدرة على التواصل يمثلان ركيزة أساسية لأداء مدرءاء المدارس العالمية بنجاح. حيث وجدت دراسة معوض والضويان (٢٠٢٠) أن فرق العمل الأكاديمية تؤدي دوراً مرتفعاً في تنمية القيادة الريادية، وهو ما يقتضي توافر مهارات التواصل الفعال، ودراسة العوفي (٢٠٢١) التي تربط أداء القائد بدعم العلاقات والتمكين عبر القيادة الخادمة، ما يعزز أهمية بُعد العلاقات. أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٨٠٦ و ٤.١٠٤)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يـ/تشجع ثقافة التواصل الفعال" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٠٤ بانحراف معياري قدره ٠.٧٨١.

- جاءت العبارة "يُـ/تقيم جلسات تواصل مع المعلمين" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٦٠ بانحراف معياري قدره ٠.٩٣٦.

البعد الثالث: التطوير المهني والتقويم:

جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مدرءاء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتطوير المهني والتقويم

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التحقق	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١١	يـ/تعمل على تقليل مجتمعات التعلم المهنية	٠.٠	٠.٠	٥	٧.٥	٨	١١.٩	٣٧	٥٥.٢	١٧	٢٥.٤	٣.٩٨٥	٠.٨٢٦	كبيرة	٢
١٢	يـ/تستفيد من نتائج التقييم لتطوير أداء المعلمين	٠.٠	٠.٠	٧	١٠.٤	١٠	١٤.٩	٣١	٤٦.٣	١٩	٢٨.٤	٣.٩٢٥	٠.٩٢٦	كبيرة	٣
١٣	يـ/تحفز المعلمين والمعلمات للمشاركة في برامج التطوير المهني	٠.٠	٠.٠	٧	١٠.٤	٤	٦.٠	٣٤	٥٠.٧	٢٢	٣٢.٨	٤.٠٦٠	٠.٩٠٣	كبيرة	١

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التحقق	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١٤	يـ/ تحدد احتياجات التطوير المهني للمعلمين بانتظام	٠.٠	٠.٠	٩	١٣.٤	١٠	١٤.٩	٣٠	٤٤.٨	١٨	٢٦.٩	٣.٨٥١	٠.٩٧٣	كبيرة	٥
١٥	يـ/ تقدم تغذية راجعة مستمرة لتحسين الأداء	٠.٠	٠.٠	٨	١١.٩	٨	١١.٩	٣٢	٤٧.٨	١٩	٢٨.٤	٣.٩٢٥	٠.٩٤٢	كبيرة	٤
الدرجة الكلية للتطوير المهني والتقويم															
		٠.٠	٠.٠	٨	١١.٩	٨	١١.٩	٣٢	٤٧.٨	١٩	٢٨.٤	٣.٩٢٥	٠.٩٤٢	كبيرة	٤
		٠.٠	٠.٠	٩	١٣.٤	١٠	١٤.٩	٣٠	٤٤.٨	١٨	٢٦.٩	٣.٨٥١	٠.٩٧٣	كبيرة	٥

يتضح من الجدول (٦) السابق أن:

واقع أداء مدرّاء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص فيما يتعلق بالتطوير المهني والتقويم، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٣.٩٤٩ من ٥) وانحراف معياري (٠.٩١٤)، ويمكن أن يعزى ذلك الى أن الاستثمار في بناء القدرات المهنية وصقل مهارات التقويم يُعدّ مدخلاً فعالاً لتعزيز أداء المديرين، ويؤكد الحاجة لتصميم برامج تدريبية مستمرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمراني (٢٠١٩) حيث وجدت صعوبات ناتجة عن نقص الكفاءات والأعباء، واقترح استراتيجيات للتدريب المهني، ودراسة (Ghazali et al, 2020) أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٨٥١ و ٤.٠٦٠)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "يـ/تحفز المعلمين والمعلمات للمشاركة في برامج التطوير المهني" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٠٦٠ بانحراف معياري قدره ٠.٩٠٣.

- جاءت العبارة "يـ/تعمل على تفعيل مجتمعات التعلم المهنية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٣.٩٨٥ بانحراف معياري قدره ٠.٨٢٦.

البعد الرابع: الأخلاقيات والقيم:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالأخلاقيات والقيم

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
١٦	يــــ/تلتزم بأخلاقيات وقيم العمل	٠.٠	٠.٠	٦.٠	٤	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٧٥٩	كبيرة جداً	١
١٧	يــــ/تنظم ورش عمل حول تعزيز الممارسات الأخلاقيات	٠.٠	٠.٠	١٠	١٤.٩	٦	٩.٠	٣٤	٥٠.٧	١٧	٢٥.٤	٣.٨٦٦	٠.٩٦٨	كبيرة	٤
١٨	يــــ/تحرص على تطبيق ثقافة الاحترام والتعاون	١	١.٥	٦	٩.٠	٢	٣.٠	٣١	٤٦.٣	٢٧	٤٠.٣	٤.١٤٩	٠.٩٥٧	كبيرة	٢
١٩	يــــ/تفعل زيارات مستمرة للتعاون مع المؤسسات التعليمية	٠.٠	٠.٠	١١	١٦.٤	٨	١١.٩	٢٩	٤٣.٣	١٩	٢٨.٤	٣.٨٣٦	١.٠٢٤	كبيرة	٥
٢٠	يــــ/تشجع على الشفافية في جميع التعاملات	٠.٠	٠.٠	٨	١١.٩	٩	١٣.٤	٢٩	٤٣.٣	٢١	٣١.٣	٣.٩٤٠	٠.٩٦٧	كبيرة	٣
الدرجة الكلية للأخلاقيات والقيم															
												٤.٠١٨	٠.٩٣٥	كبيرة	

يتضح من الجدول (٧) السابق أن:

واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص فيما يتعلق بالأخلاقيات والقيم، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٤.٠١٨ من ٥) وانحراف معياري (٠.٩٣٥)، ويمكن أن يعزى ذلك الى أن القيم المؤسسية والثقة المتبادلة بين المدراء والمرووسين تدعم فعالية الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزبطي (٢٠١٩) حيث أظهرت علاقة إيجابية بين الريادة والثقة التنظيمية، وهو ما يندرج ضمن قيم المنظومة

الأخلاقية، ودراسة القحطاني (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن اللوائح والتنظيمات المؤسسية تؤثر في الأداء القيادي، مما يسلط الضوء على البعد القيمي في المؤسسة. أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت واحدة منها متحققة بدرجة كبيرة جداً، وباقي العبارات جميعها متحققة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٨٣٦ و ٤.٢٩٩)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات: - جاءت العبارة "يـ/تلتزم بأخلاقيات وقيم العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٢٩٩ بانحراف معياري قدره ٠.٧٥٩. - جاءت العبارة "يـ/تحرص على تطبيق ثقافة الاحترام والتعاون" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٤٩ بانحراف معياري قدره ٠.٩٥٧.

البعد الخامس: التقنية والابتكار:

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتقنية والابتكار

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب		
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة						
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار					
٢١	يـ/تمتلك مهارات دمج التقنيات الحديثة في سياق العمل	٠.٠	٠	٣.٠	٤	٤.٥	٨	١١.٩	٣٠	٤٤.٨	٢٦	٣٨.٨	٤.١٧٩	٠.٨١٥	كبيرة	١
٢٢	يـ/تطور مهارات الفريق التقنية	٠.٠	٠	٤.٠	٦	٦.٠	٨	١١.٩	٢٩	٤٣.٣	٢٦	٣٨.٨	٤.١٤٩	٠.٨٥٧	كبيرة	٢
٢٣	يـ/تعزز استخدام التكنولوجيا في العمليات	١	١	٥.٠	٧	٧.٥	٤	٦.٠	٣١	٤٦.٣	٢٦	٣٨.٨	٤.١٣٤	٠.٩٣٦	كبيرة	٣

فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات القيادة الريادية لدى مدراء المدارس د. الاء نواز

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
	التعليمية														
٢٤	يستخدم أحدث أساليب الإدارة التقنية	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٠	١١	١٦.٤	٢٩	٤٣.٣	٢٣	٣٤.٣	٤.٠٦٠	٠.٨٦٨	كبيرة	٥
٢٥	يختار البرامج التقنية التي تتوافق مع أهداف المناهج الدراسية	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٠	٨	١١.٩	٣٥	٥٢.٢	٢٠	٢٩.٩	٤.٠٦٠	٠.٨١٤	كبيرة	٤
الدرجة الكلية للتقنية والابتكار															
												٤.١١٦	٠.٨٥٨	كبيرة	

يتضح من الجدول (٨) السابق أن:

واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص فيما يتعلق بالتقنية والابتكار، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٤.١١٦ من ٥) وانحراف معياري (٠.٨٥٨)، ويمكن ان يعزى ذلك الى النمو الكبير في اعتماد التقنيات الحديثة لدى مدراء المدارس العالمية ودور الابتكار في تحسين بيئة التعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشطيبي (٢٠٢١) وجد أن بُعد الابتكار كان الأعلى بين أبعاد الريادية في مجتمعات التعلم بالجيبيل ودراسة اليريان وسولومو حيث لاحظا تميز المدارس العالمية في تطبيق STEM وتعزيز الابتكار (Elerian & Solomou, 2022) أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٠٦٠ و ٤.١٧٩)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "يستخدم أحدث أساليب الإدارة التقنية" في سياق العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٧٩ بانحراف معياري



قدره ٠.٨١٥.

- جاءت العبارة "يـ/تطور مهارات الفريق التقنية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.١٤٩ بانحراف معياري قدره ٠.٨٥٧.

البعد السادس: الأمان والموارد:

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مدرء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالأمان والموارد

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
٢٦	يـ/تطبيق إجراءات السلامة	٠.٠	٠.٠	٢	٣.٠	٣	٤.٥	٣٠	٤٤.٨	٣٢	٤٧.٨	٤.٣٧٣	٠.٧١٤	كبيرة جداً	١
٢٧	يـ/توفر الموارد اللازمة لدعم الخطط الموضوعية	٠.٠	٠.٠	٧	١٠.٤	٦	٩.٠	٣٣	٤٩.٣	٢١	٣١.٣	٤.٠١٥	٠.٩١٣	كبيرة	٤
٢٨	يـ/تواجه التحديات المالية التي تواجه المدرسة	٠.٠	٠.٠	١٠	١٤.٩	٨	١١.٩	٣٣	٤٩.٣	١٦	٢٣.٩	٣.٨٢١	٠.٩٦٨	كبيرة	٥
٢٩	يـ/تدبر المشكلات الفنية التي تواجه المدرسة	٠.٠	٠.٠	٨	١١.٩	٣	٤.٥	٣٤	٥٠.٧	٢٢	٣٢.٨	٤.٠٤٥	٠.٩٢٨	كبيرة	٣
٣٠	يـ/تؤمن بيئة آمنة وصحية لسير العملية التعليمية	٠.٠	٠.٠	٥	٧.٥	٣	٤.٥	٣٢	٤٧.٨	٢٧	٤٠.٣	٤.٢٠٩	٠.٨٤٥	كبيرة جداً	٢
الدرجة الكلية للأمان والموارد															
												٤.٠٩٣	٠.٨٧٤	كبيرة	

يتضح من الجدول (٩) السابق أن:

واقع أداء مدرء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص فيما يتعلق بالأمان والموارد، متحقق بدرجة كبيرة، بمتوسط وزني (٤.٠٩٣ من ٥) وانحراف معياري (٠.٨٧٤)، ويمكن أن يعزى ذلك الى ضرورة الحرص على تأمين الموارد الكافية وبناء نظام داعم يضمن

سلامة البيئة المدرسية واستمرارية العمل , وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبيد الله (٢٠١٨) الذي حدّد ضعف الموارد كعائق رئيسي، ما يؤكد أهمية معالجته لتحقيق بيئة آمنة، ودراسة المنقاش وبخاري (٢٠٢١) حيث سجلا معوقات بشرية وجهازية أساسية، مشيرين إلى ضرورة تجاوزها عبر ممارسات القيادة. أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت اثنتين منها متحققة بدرجة كبيرة جداً، وثلاثة منها متحققة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٨٢١ و ٤.٣٧٣)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "يـ/تطبق إجراءات السلامة" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٣٧٣ بانحراف معياري قدره ٠.٧١٤.

- جاءت العبارة "يــــ/تؤمن بيئة آمنة وصحية لسير العملية التعليمية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٢٠٩ بانحراف معياري قدره ٠.٨٤٥.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للدراسة الحالية والمتعلق بواقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص، يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (١٠): واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية
٦	كبيرة	٠.٩٠٠	٣.٨٨٧	التخطيط الفعال
٤	كبيرة	٠.٨٨٤	٣.٩٧٩	التواصل والعلاقات
٥	كبيرة	٠.٩١٤	٣.٩٤٩	التطوير المهني والتقييم
٣	كبيرة	٠.٩٣٥	٤.٠١٨	الأخلاقيات والقيم
١	كبيرة	٠.٨٥٨	٤.١١٦	التقنية والابتكار
٢	كبيرة	٠.٨٧٤	٤.٠٩٣	الآمان والموارد
	كبيرة	٠.٨٩٤	٤.٠٠٧	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١٠) أن واقع أداء مدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (٤.٠٠٧ من ٥) بانحراف معياري ٠.٨٩٤، وجاءت جميع الأبعاد

الفرعية متحققة بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول بعد التقنية والابتكار بمتوسط وزني ٤.١١٦ وانحراف معياري ٠.٨٥٨، وفي الترتيب الثاني جاء بعد الأمان والموارد بمتوسط ٤.٠٩٣ وانحراف معياري ٠.٨٧٤، وفي الترتيب الثالث جاء بعد الأخلاقيات والقيم بمتوسط ٤.٠١٨ وانحراف معياري ٠.٩٣٥، وفي البعد الرابع جاء بعد التواصل والعلاقات بمتوسط وزني ٣.٩٧٩ وانحراف معياري ٠.٨٨٤، وفي الترتيب الخامس جاء بعد التطوير والتقويم بمتوسط وزني ٣.٩٤٩ وانحراف معياري ٠.٩١٤، وفي الترتيب السادس والأخير جاء بعد التخطيط الفعال بمتوسط وزني ٣.٨٨٧ وانحراف معياري ٠.٩٠٠.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للدراسة الحالية على "ما متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بمتطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة الأهمية لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

١- البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:

جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١	يس/تضع أهدافاً استراتيجية واضحة للمدرسة	٠.٠	٠.٠	١	١.٥	٨	١١.٩	١٦	٢٣.٩	٤٢	٦٢.٧	٤.٤٧٨	٠.٧٦٦	كبيرة جداً	١
٢	يس/تضع خططاً تنفيذية لتحقيق الأهداف طويلة الأمد	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٩	١٣.٤	١٩	٢٨.٤	٣٩	٥٨.٢	٤.٤٤٨	٠.٧٢٤	كبيرة جداً	٢

فَاعِلِيَّةُ بَرْنَامَجِ تَدْرِيبِيٍّ مُقْتَرَحٍ فِي تَنْمِيَةِ مَهَارَاتِ الْقِيَادَةِ الرَّيَادِيَّةِ لَدَى مَدْرَاءِ الْمَدَارِسِ د. الاء نواز

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
	للمدرسة														
٣	يُـ/تتابع تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفعالية	٠.٠	٠.٠	١	١.٥	٨	٢٨.٤	١٩	٢٨.٤	٣٩	٥٨.٢	٤.٤٣٣	٠.٧٦٣	كبيرة جداً	٤
٤	يـ/تقوم بتقييم أداء المدرسة بشكل دوري	٠.٠	٠.٠	١	١.٥	٩	١٣.٤	٢٠	٢٩.٩	٣٧	٥٥.٢	٤.٣٨٨	٠.٧٧٨	كبيرة جداً	٥
٥	يُـ/تشرك المستفيدين في تطوير الرؤية الاستراتيجية للمدرسة	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٠	٩	١٣.٤	١٧	٢٥.٤	٣٧	٥٥.٢	٤.٢٩٩	٠.٩٢١	كبيرة جداً	٦
٦	يُـ/تكيف الخطط الاستراتيجية للمدرسة وفقاً للاتجاهات التعليمية والاجتماعية العالمية	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٨	١١.٩	٢٢	٣٢.٨	٣٧	٥٥.٢	٤.٤٣٣	٠.٧٠١	كبيرة جداً	٣
الدرجة الكلية للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية															
												٤.٤١٣	٠.٧٧٦	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (١١) السابق أن:

متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، بمتوسط وزني (٤.٤١٣ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٧٦)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة كبيرة جداً من الأهمية، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٢٩٩ و ٤.٤٧٨)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي، مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات: - جاءت العبارة "يـ/تضع أهدافاً استراتيجية واضحة للمدرسة" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٧٨ بانحراف معياري قدره ٠.٧٦٦.

- جاءت العبارة "يـ/ تضع خططاً تنفيذية لتحقيق الأهداف طويلة الأمد للمدرسة" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٤٨ بانحراف معياري قدره ٠.٧٢٤.

البعد الثاني: التنافسية:

جدول (١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالتنافسية

م	العبارة	الاستجابات													
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
٧	يُـ/تعزز سمعة المدرسة بفاعلية	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٣	٤.٥	٢٢	٣٢.٨	٤٢	٦٢.٧	٤.٥٨٠	٠.٥٨١	كبيرة جداً	١
٨	يـ/توضح القيمة المضافة للمدرسة العالمية	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٠	٢٧	٤٠.٣	٣٦	٥٣.٧	٤.٤٨٠	٠.٦١٢	كبيرة جداً	٤
٩	يـ/تحفز العاملين في المدرسة على تبادل الخبرات	٠.٠	٠.٠	١	١.٥	٣	٤.٥	٢٢	٣٢.٨	٤١	٦١.٢	٤.٥٤٠	٠.٦٥٩	كبيرة جداً	٢
١٠	يـ/تستقطب المعلمين المتميزين	١	١.٥	١	١.٥	٤	٦.٠	٢٤	٣٥.٨	٣٧	٥٥.٢	٤.٤٢٠	٠.٨٠١	كبيرة جداً	٥
١١	يـ/تركز على جودة التعليم في المدرسة	٠.٠	٠.٠	١	١.٥	٢	٣.٠	٢٦	٣٨.٨	٣٨	٥٦.٧	٤.٥١٠	٠.٦٣٧	كبيرة جداً	٣
١٢	يـ/تبنى شراكات داعمة للمدرسة	٠.٠	٠.٠	٣	٤.٥	٦	٩.٠	٢١	٣١.٣	٣٧	٥٥.٢	٤.٣٧٠	٠.٨٣٢	كبيرة جداً	٦
الدرجة الكلية للمتطلبات المتعلقة بالتنافسية															
												٤.٤٨٣	٠.٦٨٧	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (١٢) السابق أن:

متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالتنافسية جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، بمتوسط وزني (٤.٤٨٣ من ٥) وانحراف معياري (٠.٦٨٧)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة كبيرة جداً من الأهمية، حيث تراوحت المتوسطات بين



(٤.٣٧٠ و ٤.٥٨٠)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي، مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "يُـ/تعزز سمعة المدرسة بفاعلية" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٨٠ بانحراف معياري قدره ٠.٥٨١.

- جاءت العبارة "يـ/تحفز العاملين في المدرسة على تبادل الخبرات" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٤٠ بانحراف معياري قدره ٠.٦٥٩.

البعد الثالث: الإبداع:

جدول (١٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالإبداع

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب		
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة							
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار						
١٣	يـ/تشجع على تبني أساليب تعليمية مبتكرة	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٦	٩.٠	٢٠	٢٩.٩	٤١	٦١.٢	٤.٥٢٢	٠.٦٦٠	كبيرة جداً	١
١٤	يـ/تدعم المبادرات الجديدة من المستخدمين	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٩	١٣.٤	٢١	٣١.٣	٣٧	٥٥.٢	٤.٤١٨	٠.٧٢١	كبيرة جداً	٣
١٥	يـ/توفر الموارد لتطبيق التقنيات التعليمية الحديثة	٠.٠	٠	٠.٠	٢	٣.٠	٤	٤	٦.٠	٢٧	٤٠.٣	٣٤	٥٠.٧	٤.٣٨٨	٠.٧٣٨	كبيرة جداً	٥
١٦	يـ/تحفز على التفكير النقدي لحل المشكلات	٠.٠	٠	٠.٠	١	١.٥	٨	٨	١١.٩	٢١	٣١.٣	٣٧	٥٥.٢	٤.٤٠٣	٠.٧٦٠	كبيرة جداً	٤

م	العبارة	الاستجابات														
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة						
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار					
١٧	يـ/تنظم برامج تدريبية لتطوير مهارات الإبداع للمعلمين	٠.٠		٠.٠	٢	٣.٠	٨	١١.٩	٢٠	٢٩.٩	٣٧	٥٥.٢	٤.٣٧٣	٠.٨١٣	كلية جداً	٦
١٨	يـ/تعمل على تطوير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار العلمي	٠.٠		٠.٠	٠.٠	٠.٠	٦	٩.٠	٢١	٣١.٣	٤٠	٥٩.٧	٤.٥٠٧	٠.٦٦٠	كلية جداً	٢
الدرجة الكلية للمتطلبات المتعلقة بالإبداع																
		٠.٠		٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (١٣) السابق أن:

متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالإبداع جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، بمتوسط وزني (٤.٤٣٥ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٢٥)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة كبيرة جداً من الأهمية، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٣٧٣ و ٤.٥٢٢)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي، مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "يـ/تشجع على تبني أساليب تعليمية مبتكرة" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٢٢ بانحراف معياري قدره ٠.٦٦٠.

- جاءت العبارة "يـ/تعمل على تطوير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار العلمي" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٠٧ بانحراف معياري قدره ٠.٦٦٠.

البعد الرابع: استثمار الفرص:

جدول (١٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية
بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق باستثمار الفرص

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب	
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة						
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار					
١٩	يـ/تقيم الفرص التعليمية الجديدة الملائمة لإمكانيات المدرسة	٠.٠	٠	٠.٠	٢	٣.٠	٤	٦.٠	٢٤	٣٥.٨	٣٧	٥٥.٢	٤.٤٣٠	٠.٧٤٣	كبيرة جداً	١
٢٠	يـ/تحدد الفرص التي تعزز الخطط الاستراتيجية للمدرسة	٠.٠	٠	٠.٠	١	١.٥	٧	١٠.٤	٢٣	٣٤.٣	٣٦	٥٣.٧	٤.٤٠٠	٠.٧٤٠	كبيرة جداً	٢
٢١	يـ/تمتلك مهارات تفاوض فعالة للاستفادة من الفرص المتاحة	٠.٠	٠	٠.٠	١	١.٥	٨	١١.٩	٢٤	٣٥.٨	٣٤	٥٠.٧	٤.٣٦٠	٠.٧٥٣	كبيرة جداً	٦
٢٢	يـ/تستثمر الفرص بكفاءة في الظروف غير المتوقعة في المدرسة	٠.٠	٠	٠.٠	٠	٠.٠	١٠	١٤.٩	٢٣	٣٤.٣	٣٤	٥٠.٧	٤.٣٦٠	٠.٧٣٢	كبيرة جداً	٥
٢٣	يـ/تعمل على تطوير الموارد البشرية لاستثمار الفرص المتاحة	٠.٠	١	١.٥	٩	١٣.٤	٢٠	٢٩.٩	٣٧	٥٥.٢	٣٧	٥٥.٢	٤.٣٩٠	٠.٧٧٨	كبيرة جداً	٣

م	العبارة	الاستجابات													
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
٢٤	يـ/ تسعى لتحقيق شراكات مع الجهات الداعمة لاستثمار الفرص	٠.٠		١	١.٥	٨	١١.٩	٢٣	٣٤.٣	٣٥	٥٢.٢	٤.٣٧٠	٠.٧٥٦	كبيرة جداً	٤
	الدرجة الكلية للمتطلبات المتعلقة باستثمار الفرص											٤.٣٨٥	٠.٧٥٠	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (١٤) السابق أن:

متطلبات تطوير أداء مدرّاء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق باستثمار الفرص جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، بمتوسط وزني (٤.٣٨٥ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٥٠)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة كبيرة جداً من الأهمية، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٣٦٠ و ٤.٤٣٠)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي، مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "ي/تقيم الفرص التعليمية الجديدة الملائمة لإمكانات المدرسة" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٣٠ بانحراف معياري قدره ٠.٧٤٣.

- جاءت العبارة "ي/تحدد الفرص التي تعزز الخطط الاستراتيجية للمدرسة" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٠٠ بانحراف معياري قدره ٠.٧٤٠٥.

البعد الخامس: التسويق:

جدول (١٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدرّاء المدارس العالمية
بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالتسويق

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	المعاري	الدرجة الأهمية	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
٢٥	يـ/تنفذ استراتيجيات تسويقية متطورة تبرز قوة برامج المدرسة	٠.٠	٠.٠	٢	٣.٠	٩	١٣.٤	٢١	٣١.٣	٣٥	٥٢.٢	٤.٣٣٠	٠.٨٢٤	كبيرة جداً	٦
٢٦	يـ/تستثمر في بناء علاقات متينة مع المجتمع المحلي	١	١.٥	١	١.٥	٢	٣.٠	٢٨	٤١.٨	٣٥	٥٢.٢	٤.٤٢٠	٠.٧٦٢	كبيرة جداً	٤
٢٧	يـ/تتواصل بكفاءة مع المستفيدين باستخدام وسائل رقمية متنوعة	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٠	٢٥	٣٧.٣	٣٨	٥٦.٧	٤.٥١٠	٠.٦١٢	كبيرة جداً	١
٢٨	يـ/تستجيب لاحتياجات المستفيدين	٠.٠	٠.٠	١	١.٥	٢	٣.٠	٢٨	٤١.٨	٣٦	٥٣.٧	٤.٤٨٠	٠.٦٣٦	كبيرة جداً	٢
٢٩	يـ/تعمل على تعزيز العلامة التجارية للمدرسة	٠.٠	٠.٠	٣	٤.٥	٥	٧.٥	١٦	٢٣.٩	٤٣	٦٤.٢	٤.٤٨٠	٠.٨٢٣	كبيرة جداً	٣
٣٠	يـ/تطور الشعارات، الرسومات، والرسائل التسويقية التي تعكس هوية وقيم المدرسة	٠.٠	٠.٠	٤	٦.٠	٥	٧.٥	٢٢	٣٢.٨	٣٦	٥٣.٧	٤.٣٤٠	٠.٨٦٣	كبيرة جداً	٥
الدرجة الكلية للمتطلبات المتعلقة بالتسويق															
												٤.٤٢٧	٠.٧٥٣	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (١٥) السابق أن:

متطلبات تطوير أداء مدرّاء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالتسويق جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، بمتوسط وزني (٤.٤٢٧ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٥٣)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة كبيرة جداً من الأهمية، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٣٣٠ و ٤.٥١٠)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي، مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:
- جاءت العبارة "يـ/تتواصل بكفاءة مع المستفيدين باستخدام وسائل رقمية

متنوعة" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥١٠ بانحراف معياري قدره ٠.٦١٢.

- جاءت العبارة "ي/تستجيب لاحتياجات المستفيدين" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٨٠ بانحراف معياري قدره ٠.٦٣٦.

البعد السادس: المخاطرة:

جدول (١٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالمخاطرة

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
٣١	ي/تحدد المخاطر المرتبطة بأنشطة وبرامج المدرسة بدقة	٠.٠	٠	١.٥	٩	١٣.٤	٢١	٣١.٣	٣٦	٥٣.٧	٤.٣٧٠	٠.٧٧٥	كبيرة جداً	٤	
٣٢	ي/تطور استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها	٠.٠	٠	١.٥	١١	١٦.٤	١٨	٢٦.٩	٣٧	٥٥.٢	٤.٣٦٠	٠.٨١١	كبيرة جداً	٦	
٣٣	ي/تعزز ثقافة التوعية بالمخاطر بين الهيئة التعليمية والإدارية	٠.٠	٠	٣.٠	٦	٩.٠	٢٢	٣٢.٨	٣٧	٥٥.٢	٤.٤٠٠	٠.٧٨٠	كبيرة جداً	٢	
٣٤	ي/تحلل الأداء العام لتحسين القرارات المستقبلية للمدرسة	٠.٠	٣	٤.٥	٥	٧.٥	٢٢	٣٢.٨	٣٧	٥٥.٢	٤.٣٩٠	٠.٨١٦	كبيرة جداً	٣	
٣٥	ي/تشجع التعاون في تبادل المعلومات حول المخاطر بين الهيئة التعليمية والإدارية	٠.٠	٢	٣.٠	٥	٧.٥	٢٠	٢٩.٩	٤٠	٥٩.٧	٤.٤٦٠	٠.٧٦٥	كبيرة جداً	١	
٣٦	ي/تقيم برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات إدارة الأزمات	٠.٠	٣	٤.٥	٦	٩.٠	٢١	٣١.٣	٣٧	٥٥.٢	٤.٣٧٠	٠.٨٣٢	كبيرة جداً	٥	

فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات القيادة الريادية لدى مدراء المدارس د. الاء نواز

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
الدرجة الكلية للمتطلبات المتعلقة بالمخاطرة															
												٤.٣٩٢	٠.٧٩٧	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (١٦) السابق أن:

متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية فيما يتعلق بالمخاطرة جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، بمتوسط وزني (٤.٣٩٢ من ٥) وانحراف معياري (٠.٧٩٧)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت جميعها بدرجة كبيرة جداً من الأهمية، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٣٦٠ و ٤.٤٦٠)، وجاءت العبارات مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي، مع ملاحظة أنه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتفاق وتجانس أعلى بين الاستجابات:

- جاءت العبارة "ي/تشجع التعاون في تبادل المعلومات حول المخاطر بين الهيئة التعليمية والإدارية" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٦٠ بانحراف معياري قدره ٠.٧٦٥.

- جاءت العبارة "ي/تعزز ثقافة التوعية بالمخاطر بين الهيئة التعليمية والإدارية" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٤٠٠ بانحراف معياري قدره ٠.٧٨٠. ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الثالث للدراسة الحالية والمتعلق بمتطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية، يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (١٧): متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية
٤	كبيرة جداً	٠.٧٧٦	٤.٤١٣	الرؤية الاستراتيجية
١	كبيرة جداً	٠.٦٨٧	٤.٤٨٣	التنافسية
٢	كبيرة جداً	٠.٧٢٥	٤.٤٣٥	الإبداع

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية
٦	كبيرة جداً	٠.٧٥٠	٤.٣٨٥	استثمار الفرص
٣	كبيرة جداً	٠.٧٥٣	٤.٤٢٧	التسويق
٥	كبيرة جداً	٠.٧٩٧	٤.٣٩٢	المخاطرة
	كبيرة	٠.٧٤٨	٤.٤٢٣	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (١٧) السابق أن متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الريادية جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (٤.٤٢٣ من ٥) بانحراف معياري (٠.٧٤٨)، وجاءت جميع الأبعاد الفرعية على درجة كبيرة جداً من الأهمية، وجاء في الترتيب الأول بعد "التنافسية" بمتوسط وزني ٤.٤٨٢ وانحراف معياري ٠.٦٨٧، وفي الترتيب الثاني جاء بعد "الإبداع" بمتوسط وزني ٤.٤٣٥ وانحراف معياري ٠.٧٢٥.

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "كيف يرى المشاركون من المشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم العام العالمي والمستثمرين ومدراء المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية متطلبات تطوير أداء مدراء المدارس العالمية في ضوء القيادة الريادية؟".

وتمت الإجابة على هذا السؤال من خلال أسئلة المقابلة بهدف تقديم فهم عميق لتصورات المشرفين والمشرفات بمكاتب التعليم الخاص بالمملكة العربية السعودية، والمستثمرين/الملاك، ومدراء المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية حول متطلبات تطوير أداء المدراء في ضوء القيادة الريادية؛ حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع مجموعة متنوعة من المشاركين، مما أتاح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وخبراتهم بشكل مفصل؛ وقد تم ترميز هذه البيانات وفقاً للأبعاد الستة الأساسية مع اقتباسات حرفية من نصوص المقابلات، مثل:

تم استخراج البيانات النوعية من مقابلات شبه موجهة تم إجراؤها مع ثلاث فئات رئيسية:

- المشرفين/المشرفات (الرموز: SUP01، SUP02، SUP03، الخ)
 - المستثمرين/الملاك (الرموز: INV01، INV02، الخ)
 - مدراء المدارس العالمية (الرموز: MGR01، الخ)
- وقد تم ترميز هذه البيانات وفقاً للأبعاد الستة الأساسية مع اقتباسات حرفية من نصوص المقابلات، مثل:

- التنافسية (C): حيث تظهر في تصريحات مثل "ساهمت بعلمي في بناء نماذج تنافسية" (مثلاً من SUP03) و"التنافسية اليوم انفتحت بشكل كبير جداً" (مثلاً من SUP07).

- الإبداع (I): وتظهر في عبارات مثل "مهارات اتخاذ القرار الإبداعية" (من SUP07) وعبارات تدعم الابتكار والتجديد الوارد في INV02.

- التسويق (M): مثل "استراتيجيات التسويق ليست مجرد أدوات ترويجية" (من INV02)، و"استخدام وسائل التواصل الاجتماعي" (من SUP01).

- الرؤية الاستراتيجية (R): وتشمل عبارات مثل "أعتقد أن الأهداف الاستراتيجية مصممة بشكل طموح" (من MGR02) و"لا بد أن يكون المدير مطلعاً على التعميمات الوزارية" (من SUP01).

- المخاطرة (K): حيث تظهر عبارات مثل "المخاطرة جزء لا يتجزأ من النمو" (من INV02).

و"مهارات اتخاذ القرار" (من SUP07).

- استثمار الفرص (O): وتتضمن تصريحات مثل "قمنا بتفعيل آليات داخلية لرصد الفرص" (من SUP03) و"ندرس الفرص الجديدة لرفع جودة التعليم" (من MGR02).

أولاً: التنافسية (C):

يُعتبر البعد التنافسي حجر الزاوية في تطوير أداء مديري المدارس العالمية؛ إذ تتجلى أهمية بناء بيئة تعليمية قادرة على المنافسة في سوق التعليم العالمي من خلال تحسين جودة الخدمات وإبراز نقاط القوة مقارنةً بالمنافسين؛ حيث يذكر مشرف أحد المكاتب (SUP03) قائلاً: "ساهمت بعلمي خلال التعليم الأهلي في بداية تشغيل مكاتب التعليم الأهلي، وكنا فريقاً يبني نماذج خاصة تعكس جودة التنافسية بين المدارس" حيث تُبرز هذه العبارة الدور الحيوي للتجارب الميدانية في وضع أسس نظامية متكاملة تُترجم إلى قدرة مؤسسية تنافسية مستدامة، حيث يُعتبر بناء النماذج الإدارية الناجحة من المراحل الأساسية لتأسيس بيئة تنافسية ديناميكية.

ومن جانب آخر يؤكد أحد المستثمرين (INV04) على أهمية تبني استراتيجيات تُعزز الابتكار والنمو "أركز على تطوير الاستراتيجيات التي تعزز الابتكار والنمو المستدام في قطاع التعليم، وهو ما يُتيح خلق بيئة تنافسية تواكب المعايير العالمية" ويظهر هذا التصريح أن المستثمرين يرون في الاستراتيجية التنافسية أداة لجذب الفرص الاستثمارية وتعزيز الأداء العام، إذ تعد القدرة على الابتكار والتحديث من العوامل الحاسمة للبقاء في مقدمة المنافسة. وتضيف (INV05) "من الضروري تفعيل أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT ، وتعزيز القدرة على التنبؤ

بالتغيرات المستقبلية (الاستشراف الاستراتيجي). يتطلب ذلك أيضاً بناء فرق قيادية قوية، وتنمية مهارات التخطيط طويل الأمد"

أما من ناحية رؤية الإدارة العليا، يشير أحد مديري المدارس (MGR02) إلى أن التنافسية جزء لا يتجزأ من تحقيق التميز الإداري "أعتقد أن تحقيق التميز في الأداء التعليمي يستلزم تبني استراتيجيات تنافسية شاملة تُدمج بين الجودة والابتكار في كل جوانب العملية الإدارية" يُبرز هذا الرأي أن بناء نظام تنافسي ناجح يعتمد على رؤية استراتيجية شاملة تتضمن تبني منهجيات مبتكرة وتحسين دوري للعمليات، مما يضمن توافق الأداء مع متطلبات السوق العالمية ويعزز ثقة أولياء الأمور والجهات المانحة في المؤسسة. وتضيف مديرة أحد المدارس بمدينة الرياض التي يتم ادارتها من قبل شبكة عالمية لها حضور في ٢٠ دولة بخمس قارات (MGR01) "التنافسية

شديدة والتنافسية تختلف من From category to category
آخر فعندنا التنافسية على الطلاب السعوديين"، وتؤكد المديرة (MGR04) "تحظى...بفرصة السبق في التنافس مع المدارس العالمية الأخرى في المدينة المنورة كونها المدرسة الوحيدة الحاصلة على اعتماد البكالوريا الدولية لبرنامج السنوات المتوسطة للبنات" وتؤكد تميز المدرسة من خلال توفير "بيئة جاذبة ومجهزة - برنامج عالمي قوي -كوادر ذات خبرات طويلة -تنوع لا محدود في أساليب التقييم... تشمل العروض والمشاريع والاختراعات والدراما والمسرح" مما يظهر أن التفوق التنافسي ينبع من اعتماد مميز (IB Middle Years) وقوة البنية التحتية وثراء أساليب التقييم؛ هذه العوامل تمنح المدرسة مكانة فريدة وهو ما اتفقت معه (SUP09).

يتضح من تحليل البيانات النوعية أن التنافسية تتكون من عملية متكاملة تبدأ من التجربة العملية للمشرفين، مروراً بتوجهات المستثمرين نحو استراتيجيات النمو المستدام، وصولاً إلى تطبيق الرؤية الاستراتيجية من قبل المدراء؛ وقد توافقت وجهات نظر المشاركين، مما يزيد من مصداقية النتائج ويبرز أن تطوير الأداء يتطلب بيئة تنافسية ديناميكية وتفاعلية.

ثانياً: الإبداع (I):

يركز بُعد الإبداع على قدرة القادة التربويين على تبني أساليب مبتكرة في إدارة العملية التعليمية، سواء عبر تحديث الخطط والمناهج أو تطوير آليات اتخاذ القرار التي تُمكن من التكيف مع التغيرات المستمرة، حيث يؤكد أحد المشرفين (SUP07) على أهمية القدرة على اتخاذ القرار الإبداعي قائلاً "مهارات اتخاذ القرار، مهارات دورة القرار، وكيف تصنع القرار، هذا المفترض إنه يكون المدير ملم فيها" وتُبرز

هذه العبارة أن الإبداع في القيادة يتطلب ليس فقط تجديد الأساليب الإدارية بل أيضاً اعتماد نظم منهجية لتحليل البدائل واتخاذ القرارات المناسبة في ظل التحديات. ومن جانب المستثمرين، يُشير (INV02) إلى أهمية الابتكار كمحرك رئيسي للتحسين "لدي خبرة واسعة في مجال التعليم والاستثمار فيه تمتد لأكثر من ٣٠ سنة، وهذه الخبرة دفعني إلى دعم مبادرات الابتكار في المدارس" وتشير هذه العبارة إلى أن عملية الابتكار تعتمد بشكل كبير على تراكم الخبرات والتجارب العملية؛ فالمستثمر يرى أن دعم المشاريع المبتكرة ينبع من معرفة عميقة بالسوق واحتياجاته، مما يؤسس لبيئة تعليمية تُشجع على التجديد والتطوير.

ومن جانب المدراء يُعبر (MGR02) عن أهمية الإبداع في قيادة المؤسسات التعليمية قائلاً "إن تبني أساليب إبداعية في تطوير المناهج واستخدام التقنيات الحديثة يُعد مفتاحاً لتحقيق التجديد المستمر داخل المدرسة" يوضح هذا الرأي أن الإبداع يعد بمثابة ركيزة استراتيجية تعمل على تحديث الأدوات الإدارية والتعليمية، وتُتيح للمدراء أن يكونوا أكثر استعداداً للتعامل مع التحديات الجديدة واستغلال الفرص. وتضيف (MGR01) "الشركة بالنسبة لنا طبعاً دائماً تدعمنا، يعني هي المحرك، عندها قسم الابتكار وقسم التطوير، كل هذه الأشياء موجودة في الشركة الأم، فإحنا دائماً تحت مظلتهم، وأكد بنحصل على كل شي جديد" حيث يظهر وجود بنية مؤسسية للابتكار (Innovation Unit) تدعم المبادرات الإبداعية التي تخلق بيئة محفزة للطلاب.

من خلال تحليل الآراء يتبين أن الإبداع يشمل تفعيل مهارات اتخاذ القرار والتجديد الإداري القائمة على تراكم الخبرات؛ إذ يُسهم ذلك في إنتاج حلول مبتكرة تُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات التغيير وهذه العلاقة التكاملية تؤكد على أهمية ربط المعرفة والخبرة بنهج تجديدي يرتقي إلى مستوى التحديات الراهنة في التعليم.

وتضيف (MGR04) "كون... مدرسة وفاقية غير ربحية... يفتح آفاقاً لا محدودة لفرص التطوير والدعم الإبداعي... كل مدرسة أن تبذل في مجالها... المشرف في مكتب التعليم الخاص... يعطيها مساحة من الحرية لتضع بصمة مختلفة" وتوضح أكثر "برامج موهبة -مسابقة الابتكار والإبداع العلمي -مسابقة ويسبي للذكاء الاصطناعي -المشاركة في فورمولا ١ للمدارس" نجد أن المدرسة تمتلك حرية تنفيذ المبادرات الإبداعية بفضل طبيعتها الوقفية ودعم المشرفين، مع تنفيذ برامج ومسابقات تحفز التفكير النقدي والابتكار لدى الفئات المختلفة.

ثالثاً: التسويق (M):

يُركز بعد التسويق على بناء الهوية المؤسسية وتعزيز مكانة المدرسة في سوق التعليم العالمي، من خلال استراتيجيات تسويق رقمية تُعيد تشكيل صورة المؤسسة وتجذب

الكفاءات التعليمية والطلاب، حيث يُوضح أحد المستثمرين (INV02) أن "استراتيجيات التسويق ليست مجرد أدوات ترويجية، بل هي عملية لبناء هوية قوية تستند إلى جودة التعليم والخدمات المقدمة".

وهنا يبرز أن التسويق يُعد أمراً استراتيجياً يتجاوز العرض السطحي للمنتج التعليمي؛ فهو يهدف إلى بناء الثقة وتحقيق مصداقية المؤسسة في نظر أولياء الأمور والمجتمعات الدولية، وهو ما يدعم الأهداف الاستثمارية وتتفق معه (SUP09) وتوضحها أكثر (INV05) "استراتيجيات التسويق الرقمي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمحتوى الرقمي المبتكر أثبتت فاعليتها، بالإضافة إلى الشراكات المجتمعية وتنظيم فعاليات مفتوحة تعرض إمكانات المدرسة" حيث يعتمد التسويق على مزيج من التسويق الرقمي (social media ومحتوى مبتكر) والتسويق المجتمعي (فعاليات مفتوحة ونشرات دورية)؛ مما يساهم في بناء سمعة المدرسة ونشرها لدى الفئات المستهدفة.

وكما يؤكد أحد المشرفين (SUP01) على أهمية الوسائل الرقمية في تعزيز الحضور المؤسسي "يمكن للمدرسة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي واستراتيجيات التسويق الرقمي أن تعزز حضورها وتبني هوية تركز على الابتكار والجودة" مع التأكيد على الشفافية كأداة تسويقية أساسية: معلومات مفتوحة عن الرسوم والخدمات عبر الموقع الرسمي، ما يبني ثقة أولياء الأمور ويعزز صورة المدرسة في السوق عبر تجربة رقمية احترافية حيث توضح (SUP01) "لازم تكون مدرسة واضحة... الموقع واضح جداً - سياسة الرسوم مكتوبة، التفاصيل الموجودة في سياسة المدرسة في الموقع... هذا يجذب ولي الأمر ويشعر أنه تواصل حقيقي".

يُشير هذا القول إلى أن التطور التكنولوجي أسس لوسائل تسويق حديثة تساهم في توسيع نفوذ المدرسة وتحسين صورتها في نظر أولياء الأمور والمعلمين، وتضيف (MGR02) "إن تبني استراتيجيات تسويق متكاملة يعتمد على تبني تقنيات حديثة يعد عاملاً رئيسياً في بناء هوية المدرسة والتفوق في السوق التنافسي" حيث يؤكد هذا الرأي على أن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة تُعزز من الكفاءة التسويقية وتدعم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتوضح المدير (MGR04) أن المدرسة تعتمد على تسويق تجربة حياة تُظهر جودة المرافق والأنشطة، مدعومة بحضور رقمي احترافي لعرض قصص النجاح وجذب جمهور أوسع "دعوة أولياء الأمور للمشاركة في أنشطة متنوعة... أكثر من ٣٠٠ شخص صوروا مرافق المدرسة وأنشطتها وشاركوا برضا مع المجتمع المحلي... يساعد في انتشار صورة حقيقية عن المستوى المقدم" ولكن من المهم توضيح قنوات تقليدية للتسويق ذات أثر قوي فقد وضح (SUP05) "الغالبية العظمى الأمهات ييسمعون من بعضهم؛ ولدي في المكان

الفلائي للمدرسة كويسة'... وهذه أكثر وسيلة تجذب أولياء الأمور" مما يبين أن التسويق الشفهي (word-of-mouth) هو القناة الأقوى لجذب أولياء الأمور ومن المهم عدم إهمالها.

يتضح أن فكرة التسويق الحديث تعتمد على تكامل بين الأساليب التقليدية والرقمية؛ حيث يُبرز المستثمرون الجودة كعامل أساسي، بينما تُظهر المقابلات من المشرفين والمدراء أهمية التكنولوجيا في بناء هوية مؤسسية قوية تضمن التفوق في ظل المنافسة العالمية.

رابعاً: الرؤية الاستراتيجية (R):

تركز الرؤية الاستراتيجية على تخطيط مستقبل المؤسسة وتحديد الأهداف بعيدة المدى التي تتماشى مع المتغيرات البيئية والسياسات الوزارية، مما يضمن أن تتحول الأهداف الطموحة إلى خطط عملية قابلة للتطبيق؛ تشرح المشرفة (SUP10) "أولاً، يحتاج المدير إلى مهارات التخطيط والتفويض، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، وإدارة الوقت والأزمات، بالإضافة إلى مهارات الاتصال وبناء فرق العمل الفعالة" حيث أن هذه المهارات هي الأساس لتمكين المدير من صياغة رؤية واضحة والاستمرار في توجيه مؤسسته نحو أهدافها بكفاءة، وتوضح إحدى مديرات المدارس (MGR02) "أعتقد أن الأهداف الاستراتيجية الحالية لمدرستي مصممة بشكل طموح وجيد لتحقيق التميز التعليمي" مما يُبرز أهمية أن تكون الرؤية المستقبلية تتسم بالطموح والعملية، مما يعكس قدرة القيادة على التكيف مع متطلبات السوق التعليمية العالمية وتتفق معها (SUP09)، وتضيف (MGR04) "تحمل الأهداف الاستراتيجية تحديات كبيرة على المستوى المالي والأكاديمي وقد تم توزيعها بتوازن على السنوات ليتم إنجازها ضمن الخطة الزمنية بإذن الله" مما يُشير إلى وجود خطة زمنية واضحة مع توزيع متوازن للأهداف على مراحل متعددة، ما يعكس وعياً بأهمية التخطيط طويل المدى، وبالرغم من ذلك تواجهها تحديات في الانسجام الإداري وتوفير تمويل كافٍ للتدريب.

ويؤكد مشرف آخر (SUP01) على أهمية متابعة التعميمات الوزارية "شوفي من وجهة نظري لا بد أن يكون المدير مطلعاً على جميع التعميم الصادر من الوزارة" مما يُظهر أن الاطلاع المستمر على المستجدات السياسية يُعد من الركائز الأساسية لتجديد الخطط الاستراتيجية وضمان ملاءمتها للواقع.

ويُعبّر أحد المستثمرين (INV02) عن أهمية توافق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية النمو والاستثمار قائلاً "إن التطبيق الفعال للأهداف الاستراتيجية يعتمد على دمج الخبرة الكبيرة في هذا المجال مع رؤية متجددة تضمن الاستمرارية والتحديث؛ حيث

يتضح من كلامه ليعكس توجهاً استثمارياً يُعزز من الثقة في أن الرؤية الاستراتيجية تُعتبر أساساً لتحقيق التميز والتنافسية.

مما سبق نجد أن الرؤية الاستراتيجية تتطلب توازناً بين الطموح والواقعية؛ إذ يُدمج المديرون والمشرّفون والمستثمرون بين استشراف المستقبل وتطبيق الإجراءات العملية، وأن المتابعة الدقيقة للتعميمات والبيانات الخارجية تُسهم في تحديث الخطط الاستراتيجية بما يتماشى مع التغيرات الديناميكية في سوق المدارس العالمية. إن تقارب تصريحات MGR02 و SUP01 و INV02 يوضح أن نجاح الرؤية الاستراتيجية لا يتحقق إلا من خلال دمج المعرفة الشاملة والخبرة العملية مع آليات متابعة دقيقة للتعميمات الوزارية والبيانات السوقية.

خامساً: المخاطرة (K):

يركز هذا البعد على مدى استعداد المدراء لتحمل المخاطرة ضمن إطار محسوب، من خلال تقييم البدائل واتخاذ القرارات الحكيمة التي تُتيح تحويل المخاطرة إلى فرصة للتجديد والنمو، حيث يذكر أحد المشرّفين (SUP07) "مهارات اتخاذ القرار، مهارات دورة القرار، وكيف تصنع القرار، هذا المفترض إنه يكون المدير ملم فيها" مما يؤكد على أهمية تطوير القدرة على تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة التحديات وتضيف (SUP02) "يتطلب أن تكون المديرية ملمة بالمحيط كله، على تواصل مع الجهات الرسمية وغير الرسمية، وتُتابع كل شيء بحنكة حتى لو عندها فريق مسؤول، عليها المعرفة والسيطرة وتقديم الحلول الفورية" ويؤكد ذلك (SUP05) "الخطر اللي ممكن يواجههم هو عدم معرفتهم بالأنظمة والتعليمات والأشياء الجديدة، كذلك عدم تطويرهم المستمر لأبرز المستجدات" ويوضح المستثمر (INV02) "هذه الخبرة الطويلة في مجال التعليم والاستثمار تعني أنني تعلمت أن المخاطرة جزء لا يتجزأ من النمو والتجديد" حيث يظهر هنا أن التجارب المهنية الطويلة تُوفر القدرة على تحويل المخاطرة إلى أداة للنمو، مما يُعزز من جدوى الابتكار والتطوير المستمر وتتفق معه المديرية (MGR02) أن تحمل المخاطرة يُعتبر استراتيجية رئيسية للحفاظ على استمرارية الأداء وتحقيق التطوير، حيث يُمكن تحويل التحديات إلى فرص قيمة" ويُبرز هذا أهمية وجود رؤية واضحة لتقييم المخاطر ضمن إطار استراتيجي، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري وتحقيق نتائج ملموسة. وتوضحها أكثر (MGR01) "لما يكون فيه سيستم واضح لإدارة هذا النوع من المخاطر، يقلل أولاً وقت معالجة هذا المخاطر... وبنفس الوقت الخبرة تجعلها أقل خطورة مع التكرار" حيث تعتمد إدارة المخاطر على وجود نظام وإجراءات (channels & reporting)، تدريب مستمر للفريق، وتوثيق الحالات لتقليل الزمن اللازم للاستجابة وتقليل آثار التكرار.



وتوضح المستثمرة (INV01) كيفية مواجهتها مخاطرة مالية (زيادة رسوم) بتطبيق موازنة بين الإيراد والمحافظة على عدد الطلاب "ذات مرة المالكة حبت ترفع الرسوم ١,٠٠٠ ريال لكل طالب... قلت لهم: لازم نرضي المالك، ولكن لا نخسر طلاب... فجعلنا الزيادة ٥٠٠ ريال فقط، فحصلنا على عائد مادي دون تسرب كبير". مما سبق يتضح أن المخاطرة تتطلب تفعيل مهارات تقييم المخاطر واتخاذ القرار عبر استثمار التجارب السابقة، إذ تُبرز التصريحات من SUP07 و INV02 و MGR02 أن القادة الذين يتبنون المخاطرة المحسوبة يتمتعون بالقدرة على تحويل التحديات إلى فرص تطويرية، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التغيرات المتلاحقة في السوق.

سادساً: استثمار الفرص (O):

يشير بُعد استثمار الفرص إلى القدرة على تحديد وتحليل الفرص المتاحة في البيئة التعليمية، وتحويلها إلى مبادرات عملية تساهم في تحسين الأداء العام وتطوير العملية الإدارية، حيث يذكر مشرف (SUP03) "لقد قمنا بتفعيل آليات داخلية لرصد الفرص وتقييم قابليتها للتطبيق، مما ساهم في تطوير برامج تدريبية موجهة للمدراء والمعلمين" مما يؤكد على أهمية وجود نظم داخلية لتحليل البيئة المحيطة وتحويل الفرص إلى نتائج ملموسة.

ويوضح أحد المدراء (MGR02) "نعمل دائماً على دراسة الفرص الجديدة التي قد تساهم في رفع مستوى جودة التعليم، سواء من خلال شراكات استراتيجية أو تبني تقنيات حديثة" وهنا يظهر هذا حرص القيادة على البحث المستمر عن طرق لتطوير الأداء عبر تبني مبادرات مبتكرة تتماشى مع التغيرات السريعة في السوق. أما من جانب المستثمرين، يشير أحدهم (INV02) إلى "إن استثمار الفرص يتطلب رؤية تحليلية دقيقة لتحويل أي تحدٍ إلى فرصة تنموية تساهم في تحقيق النمو المستدام" ويُبرز هنا أن تبني استراتيجيات استثمارية ناجحة يعتمد على قدرة المستثمرين والإداريين على التعرف على الفرص وتحليلها بشكل يتيح تحقيق نتائج إيجابية. وتضيف (INV01) "في بداية السنة، دائماً أعمل Spreadsheet ... أتأكد من أولياء الأمور إيش المهن اللي هم يشتغلون فيها... ذويهم يعملون في مصنع أمريكي... أتواصل معهم وأنسق رحلة أو نشاط... فيصير عندي option أعلى لعروض أحسن" وتعكس هذه الخطوة حرص المستثمرين على تحويل شبكة العلاقات (بالمهن والشركات) إلى فرص دعم للمدرسة (وجبات، رحلات، خصومات).

ويتضح مما سبق أن استثمار الفرص يمثل العملية التي تربط بين الرؤية والاستراتيجية والتنفيذ العملي؛ حيث تُتيح الأدوات الداخلية لرصد وتحليل الفرص تحويلها إلى مبادرات تدريبية وتنموية تساهم في رفع جودة التعليم؛ حيث يُظهر

التحليل أن كل فئة من المشاركين تعطي أهمية للمبادرات القائمة على تحويل الفرص إلى نتائج ملموسة، وهو ما يشكل علاقة تكاملية تعزز من تفهم البيئة الديناميكية التي يعمل فيها المدرء.

من خلال تحليل البيانات النوعية السابق لكل بعد من أبعاد القيادة الريادية، يتضح أن جميع المشاركين سواء من المشرفين أو المستثمرين أو المدرء بالمدارس يشتركون في التأكيد على أن نجاح تطوير أداء مدرء المدارس العالمية يعتمد على تبني نهج شامل ومتعدد الأبعاد، يجمع بين التنافسية والإبداع والتسويق والرؤية الاستراتيجية والمخاطرة واستثمار الفرص؛ حيث يُظهر الدمج بين الاقتباسات الحرفية لكل فئة أن تلك التجارب والخبرات تتداخل وتثري بعضها البعض، مما يتيح للسياسات والبرامج التدريبية المستقبلية أن تركز على قاعدة علمية متكاملة تُسهم في تحقيق تطور مستدام في الأداء؛ من خلال منهج متكامل وإطاراً فعالاً يربط بين النظرية والتطبيق العملي، مما يعزز من القدرة على مواجهة تحديات سوق التعليم العالمي في المملكة العربية السعودية.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

١. تبني البرنامج التدريبي المقترح وتفعيله في الميدان التربوي، لتطوير أداء مدرء المدارس العالمية في ضوء القيادة الريادية بالمملكة العربية السعودية.
٢. تعزيز البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة لمدرء المدارس العالمية تماشياً مع أحدث ممارسات القيادة الريادية.
٣. إنشاء آليات متابعة وتقييم مستمرة لتقويم مهارات القيادة وتطبيقها في بيئة العمل.
٤. تطوير أدلة إجرائية للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وتفعيل تبادل الخبرات بين المدرء ذوي الخبرات المتنوعة.
٥. تحسين قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان تدفق المعلومات والتغذية الراجعة بصورة فعالة.
٦. بناء مدونة سلوك واضحة تشمل معايير الأخلاقيات والقيم وتطبيقها بشكل شفاف.
٧. دعم استخدام التقنيات الرقمية والأدوات المبتكرة لتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات التعليمية في المدارس العالمية بالمملكة العربية السعودية.
٨. تطوير خطط شاملة لإدارة المخاطر وضمان بيئة آمنة تحفز الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
٩. توفير الموارد اللازمة من خلال الشراكات مع الجهات المختصة واستراتيجيات استدامة الموارد.

المراجع:

- إبراهيم، مروى. (٢٠١٦). استراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام. معهد الإدارة العام.
- أبو حسان، إنصاف عبد الرحمن، والغول، كاظم عادل. (٢٠٢٥) درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة في قسبة عمان. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٥ (١).
- أحمد، محمد. (٢٠١٥). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٩ (٢)، ٣٦٦-٣٨٤.
- أحمد، محمود. (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر أبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (١٠)، ٤٠٦-٤٧٣.
- البدرى، شيماء فايز، وحريري، رندة أحمد. (٢٠٢٥). علاقة القيادة الريادية بتنمية الميزة التنافسية بالمدارس الأهلية بجدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٩ (٤٣)، مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1557075>
- بدوي، أحمد. (١٩٩٤). معجم مصطلحات العلوم الإدارية (ط٢). دار الكتاب المصري.
- بكوش، لطيفة. (٢٠١٧). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة الحالة: مجمع صيدال [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- الحديدي، عماد. (٢٠١٧). تطوير أقسام الإدارات التربوية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في فلسطين على ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ١ (٢١)، ٢٧٩-٣٢٠.
- الحربي، خليل ودرندري، إقبال. (٢٠١٦). تقويم البرامج التعليمية الدولية في المدارس الأهلية السعودية باستخدام نموذج روسي وزملائه للتقويم. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (٢)، ٣١٧-٣٤٧.
- الحواجرة، كامل. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقرارات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤٩ (٣).
- حوالة، سهير والسبيعي، قوت. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٢٧ (٣)، ٣٠٠-٣٤٧.

خلف الله، محمود. (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الأقصى للدراسات التربوية والنفسية، ٢١ (٢)، ٣٢٨-٣٧٣.

راشد، علي. (٢٠١١). التعليم الأجنبي، ماله وما عليه. مسترجع من: [التعليم الأجنبي، ماله وما عليه؟ - اليوم السابع \(youm7.com\)](http://youm7.com)

الزبددين، هشام. (٢٠١٩). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأجنبية في مدينة عمان. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٣ (١٠٦).

الزبط، أفنان. (٢٠١٩). درجة ممارسة الريادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الزهراني، مستورة. (٢٠٢٢). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٤٣).

زيدان، عمرو. (٢٠٠٧). زيادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السبيعي، قوت. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

سلامة، أهواء وعابدين، محمود. (٢٠١٧). التخطيط للمدارس الدولية بالمدينة المنورة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٩٩ (١)، ٢٠٩-٢٦١.

سلطان، حكمت وعثمان، محمود. (٢٠٢١). الريادة منظور استراتيجي. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

سليمان، إيمان. (٢٠٢١). دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ١٢ (١)، ٣٤٠-٣٥٨.

آل سليمان، زيد والحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٣٥)، ١٨٣-١٩٩.

- سليمان، هناء. (٢٠٢١). تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (٤)، ٦٠-١٢١.
- سيد، أحمد. (٢٠٢٣). الإدارة الاستراتيجية: نظام الأداء الفعال. دار الإبداع الثقافي.
- الشايح، علي. (٢٠١١). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- شجاع الدين، فضل. (٢٠٢٤). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٣ (٢١)، ١-٢١.
- الشطيبي، عواطف. (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧ (١١)، ٥٤٧-٥٧١.
- شواي، أحلام. (٢٠١٦). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الآداب، جامعة بابل.
- الصعيري، سعود. (٢٠٢٢). رواق تنفيذي: كيف يفكر الرؤساء التنفيذيون. مكتبة الملك فهد.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٧). التدريب مفهومه وفعاليته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها. عمان: دار الشروق.
- عبد الحليم، تغريد ومرسال، تغريد والنيل، منى. (٢٠١٩). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات- الخرطوم (٢٠١٠-٢٠١٥). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٣ (٨)، ٢٧٨-٣٠٨.
- عبد الله، طلعت. (٢٠٢٣). نموذج مقترح لقياس العلاقة بين القيادة الريادية بالجامعات والبراعة التسويقية بوجود حاضنات ومسرعات الأعمال بالجامعات كمتغير وسيط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (٢)، ٥٩٥-٥٥١.
- عبيد الله، مرسي. (٢٠١٨). برنامج مقترح لتطوير أداء قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ريادة الأعمال [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس.
- العجرفي، فلاح. (٢٠١٧). تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية: دراسة ميدانية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (٢٥)، ٤٠٩-٤٥٨.

عسيري، زهرة. (٢٠١٧). تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك خالد.

العسيري، محمد. (٢٠١٩). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب بالقاهرة، (١١)، ١١٧-١٥٠.

عقل، عقل. (٢٠١٤). تنفيذ الخطط الاستراتيجية وحوكمتها. دار غيداء. العمراني، حنان. (٢٠١٩). تفعيل دور قائدات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال في ضوء التجارب العالمية: استراتيجية مقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية. عوض، محمد ومحمد، مهدي وعبد الرحمن، دعاء. (٢٠٢٣). تحقيق التميز التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الريادية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (١٧)، ٥٩٥-٦٤٩.

العوفي، ماجد. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحسين أداء قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة. *المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٣٦)، ٣١-٦٢.

الغامدي، عزيزة. (٢٠٢١). تفعيل الريادة الإستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*، (٣٧)، ٤٥٠-٤٩٩.

الغرابي، هادي. (٢٠١٩). مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (٢٩)، ٣٩-٧١.

الفاخري، سالم. (٢٠١٨). سيكولوجية الإبداع. مركز الكتاب الأكاديمي. القحطاني، أمل. (٢٠١٧). تطوير الأداء القيادي لمديرات المدارس الأهلية والأجنبية في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة المفتوحة: تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

القحطاني، سالم. (٢٠١٥). القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات العامة [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، عبيد والمخلافي، محمد. (٢٠١٩). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٤٠)، ٢١٦-٢٣٣.

كافي، مصطفى. (٢٠١٦). الابتكار والابداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر. دار المناهج.

اللجنة الوطنية للتدريب والتعليم الأهلي. (٢٠٢٢). دراسة الوضع الراهن لقطاع التعليم الأهلي والعالمي في المملكة العربية السعودية. مؤسسة إيمان، اتحاد الغرف السعودية.

مبارك، مجدي. (٢٠٠٩). الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمدخيل العلمية. عالم الكتاب الحديث.

محمد، عمر. (٢٠١٢). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السلیمانیة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلیمانیة.

محمود، محمد. (٢٠٢١). تأثير مناهج الغمر باللغات الأجنبية على مستوى الكفاءة اللغوية للغة العربية لطلاب المدارس الدولية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (٥١)، ٨٥-١١٢.

المحياء، سارة؛ والحبيب، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). تصور مستقبلي لأنظمة التعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب دلفاي. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٩ (٢).

مدخلي، سلوى؛ وطالبي، حسن. (٢٠١٩). واقع ممارسات القيادة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات. مجلة التربية، ١٨٤ (٣)، ٥٣-٨٣.

مسلم، عبد الله. (٢٠١٥). إدارة التأمين والمخاطر. دار المعزز للنشر والتوزيع.

معوض، فاطمة والضويان، حصة. (٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٧ (١)، ٧٥-٩٦.

معيقل، نورة. (٢٠١٧). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود.

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المنصور، كاسر. (٢٠٠٧). إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، ١٦-١٨ نيسان.

المنقاش، سارة؛ وبخاري، خلود. (٢٠٢١). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية ELM. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٩ (١)، ٢٥٨-٢٧٨.

نبيلة، عدان. (٢٠٢٠). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي.

نتو، هوازن. (٢٠٢٢). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٤٤)، ٦٥-٧٩.

هلال، شعبان. (٢٠٢٠). تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور. المجلة التربوية، (٧٦)، ١٦١٩-١٦٦٤.

وزارة التعليم. (٢٠١٧). الدليل الإجرائي للتعليم الأهلي العام (لإصدار الأول). وكالة التعليم الأهلي.

وكالة الوزارة للموارد البشرية. (٢٠٢٤). وثيقة التشكيلات الإشرافية والمدرسية لشاغلي الوظائف التعليمية. المملكة العربية السعودية.

Abdul Wahab & Tyasari, I. (2020). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*, 25(1).

Alfaraidy, H. (2020). Factors influencing Saudi parents' choice of international schools in Saudi Arabia. *Journal of Research in International Education*, 19, 220-232. <https://doi.org/10.1177/1475240920976259>

Alsaudi, F. (2015). Effect of the school facilities factor and sport activities factor on parents in terms of private and public school choice at Riyadh City, Saudi Arabia. *Universal Journal of Educational Research*, 3, 1054-1069.

<https://doi.org/10.13189/UJER.2015.031215>

Amelia, A., Sembiring, A., Hasibuan, E., Tanjung, L., Harahap, Y., & Darmansah, T. (2023). The effectiveness of school principals in making decisions on professional teacher performance to increase student success at school.



- Continuous Education: Journal of Science and Research.
<https://doi.org/10.51178/ce.v4i3.1659>
- Bi, H. (2020). A robust approach for assessing teaching performance during regular reviews. *Studies in Higher Education*, 45, 2217-2230.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1599850>
- Cambridge Assessment International Education. (2017). *Cambridge International Examination: Cambridge IGCSE. A guide for universities*.
- Cao, R. (2021). International schools: A good with special value for Chinese middle class. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 631.
- Finn, C., & Scanlan, A. (2020). *The role of Advanced Placement in bridging excellence gaps*. In *Learning in the fast lane: The past, present, and future of Advanced Placement*. Princeton University Press.
- Ghazali, S., Abd Kadir, S., Krauss, S., & Asimiran, S. (2020). The entrepreneurial leadership practices of Malaysian secondary school principals in fundraising. *Educational Management Administration & Leadership*, 50.
- Guba, E. G. (1978). Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation. CSE Monograph Series in Evaluation, 8. Los Angeles: Center for the Study of Evaluation, University of California.
- Ho, C. (2023). Unpacking the principal strategies in leveraging weighted student funding. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su151612592>
- International Baccalaureate Organization. (2017). *The Diploma Programme: Preparing students for success in higher education and to be active participants in a global society*.
<https://www.ibo.org/globalassets/new-structure/brochures-and-infographics/pdfs/1709-dp-brochure-en.pdf>

- International Baccalaureate Organization. (2019). *What is an IB education?* <https://www.ibo.org/globalassets/new-structure/about-the-ib/pdfs/what-is-an-ib-education-en.pdf>
- International Baccalaureate Organization. (2020). *Facts and figures* <https://www.ibo.org/about-the-ib/facts-and-figures/>
- ISC Research. (2025). Data. <https://iscresearch.com/data>
- Lakeman, R., Coutts, R., Hutchinson, M., Massey, D., Nasrawi, D., Fielden, J., & Lee, M. (2022). Playing the SET game: How teachers view the impact of student evaluation on the experience of teaching and learning. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 48, 749-759. <https://doi.org/10.1080/02602938.2022.2126430>
- Mas, S. R., Abd. Kadim Masaong, & Arifin Sukung. (2021). School principal entrepreneurial competency development model to optimize generating production unit income. *Journal of Educational and Social Research*, 11(5).
- Nongna, C., Junpeng, P., Hong-ngam, J., Podjana, C., & Tang, K. (2023). Rasch analysis for standards-setting appraisal of competency level-based performance on the part of instructors in higher education. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*. <https://doi.org/10.47836/pjssh.31.1.17>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Rozi, A., Musfiqon, M., & Prasetya, B. (2022). The effectiveness of principals' supervision in improving teacher performance. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11231>

- Seery, N., Kimbell, R., & Buckley, J. (2022). Using teachers' judgments of quality to establish performance standards in technology education across schools, communities, and nations. *Frontiers in education*, 7.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2022.806894>
- Shen, J., Ma, X., Mansberger, N., Wu, H., Palmer, L., Poppink, S., & Reeves, P. (2021). The relationship between growth in principal leadership and growth in school performance: The teacher perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 101023. <https://doi.org/10.1016/J.STUEDUC.2021.101023>
- Solomou, E., & Elerian, M. (2022). International schools, international mindedness, and the development of global citizenship: Reflections from a case study of international schools in Cyprus. *UNESCO, IB*.
- Sriyanalugsana, C. (2008). *A comparative study of administrative leadership in Thai universities* [Other degree thesis, Victoria University].
- Sugimin, S., & Sumarsih, S. (2020). Evaluation of supervisor performance in the implementation aspect of academic system in elementary school. *Journal of Educational Management and Leadership*.
<https://doi.org/10.33369/jeml.1.1.11-13>
- Tamadoni, A., Hosseingholizadeh, R., & Bellibas, M. (2021). A systematic review of key contextual challenges facing school principals: Research-informed coping solutions. *Educational Management Administration & Leadership*.
<https://doi.org/10.1177/17411432211061439>
- Tang, Y. (2023). Impact of leadership practices of principals and teachers on classroom management and school environment towards an institutional leadership training program. *Journal of Education and Educational Research*.
<https://doi.org/10.54097/jeer.v5i3.13636>

- Vangronigen, B. A., & Meyers, C. V. (2020). Short-cycle school improvement planning as a lever to launch school turnaround: A descriptive analysis of plans. *Teachers College Record*, 122(5), 1-40.
<https://doi.org/10.1177/016146812012200501>

