

## الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريادية.

ياسر بدر محمود إبراهيم

ماجستير الإدارة التربوية

إشراف

إ.د شاکر محمد فتحی

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

جامعة عين شمس - ورئيس قسم التربية

بمعهد البحوث والدراسات العربية القاهرة

### مستخلص:

هدفت الدراسة للتوصل إلى قائمة مقترحات للاحتياجات التدريبية لمدير المدارس الثانوية العامة بهدف تحويل اتجاهاته ومهاراته ليصبح قائد ريادي، وذلك من خلال عرض نماذج عالمية لبرامج تدريبية في القيادة الريادية موجهة لمديري المدارس في عدد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوروبي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في استعراض محاور الدراسة وهي:

١. الإطار النظري حول نظرية القيادة الريادية وتدريب القائد الريادي.

٢. طبيعة الاحتياجات التدريبية للقائد الريادي.

٣. أبرز النماذج العالمية في تدريب القائد الريادي.

٤. قائمة مقترحة للاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة كقائد ريادي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة مقترحات أهمها:

١. ضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدى

القادة التربويين وفق احتياجاتهم التدريبية.

٢. أهمية الشراكة بين المدارس والقطاع الخاص، ووضع أنظمة واضحة لتسهيل

إجراءات الوصول للرعاية والداعمين.

٣. ضرورة توفير البيئة الداعمة لأبعاد القيادة الريادية بالمدارس، التي تتمثل في الإبداع والمبادرة والمخاطرة والاستباقية.

كلمات مفتاحية: احتياجات تدريبية، مديري المدارس، القائد الريادي.

### **Abstract:**

## **Training needs for high school principal in Egypt in light of some Global models for training Entrepreneurial school leaders**

The study aimed to come up with a list of proposals for the training needs of public high school principal with the aim of converting his attitudes and skills to become an entrepreneurial leader, that was achieved by presenting global models for training programs in Entrepreneurial leadership directed to school principals in some developed countries such as the United States of America, and the European Union.

The researcher used the descriptive and analytical method in reviewing the study axes, namely:

1. Theoretical framework on entrepreneurial leadership theory and entrepreneurial leader training.
2. The nature of the training needs of the entrepreneurial leader.
3. The most prominent global models in training an entrepreneurial leader.
4. A suggested list of training needs for the school principal as an entrepreneurial leader.

The study concluded with several proposals, the most important of which are:

- a) The need to pay attention to approving training programs that develop the entrepreneurial characteristics of educational leaders according to their training needs.
- b) The importance of partnership between schools and the private sector, and setting clear systems to facilitate access procedures for sponsors and supporters.

c) Providing an environment that supports the dimensions of entrepreneurial leadership in schools, which are creativity, initiative, risk-taking and proactive.

**Keywords:**

Training needs, school principals, entrepreneurial leader.

## مقدمة:

ان التغيير المستمر والتطور المتسارع في التقنيات الجديدة أو في المجالات التي تهتم بها التربية؛ يفرض على المديرين التربويين متابعة التغييرات السريعة التي تحدث في المجتمعات ومنها المجتمع الذي تخدمه المدرسة، وعليه يجب أن يواكب نظام تدريب مديري المدارس هذه التغييرات ليكون مرنا ومتكيفاً مع التغييرات السريعة وملياً لحاجات مدير المدرسة التي تقابل هذه الاتجاهات الجديدة، حيث تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم عناصر العملية التدريبية لمديري المدارس (النايت، ١٤٣٥)، والتي ينظر إليها كأساس للتدريب الناجح الفعال وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية، وبخاصة في ظل التحولات الحديثة بالعلوم التربوية والإدارية والتوجه إلى تحقيق متطلبات العصر والفكر الإداري. وتعتبر القيادة الريادية أحد أبرز أنواع القيادة الحديثة التي ظهرت نتيجة للحاجة للتعامل مع التغييرات المتسارعة والتنافسية العالية، وضرورة المبادرة والابتكار لتوليد الفرص واقتناصها واستثمارها، وتعظيم الموارد المادية والبشرية، وتوظيفها في أقصى حد ممكن؛ لضمان التطوير والنمو المستمر للمنظمة بما يحقق حاجات المستفيدين (Suyitno et al, 2014). وهنا تبرز الحاجة الملحة إلى برامج تدريبية متخصصة في القيادة الريادية موجهة إلى مديري المدارس الثانوية.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم لتوفير تدريب فعال لمديري المدارس في مصر، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى عديد من أوجه القصور التي تواجه منظومة التدريب لمديري المدارس الثانوية، والتي تجعل المديرين غير قادرين على ممارسة أدوارهم ومهامهم بكفاءة والتي منها ما يلي: (عبد الرسول، ٢٠٠٨، شبير، ٢٠٠٨)

- ضعف الارتباط بين أهداف البرنامج التدريبي والاحتياجات الفعلية لمديري المدارس.

- لا تشمل أهداف الدورات التدريبية على اكساب المديرين المهارات الادراكية والمهارات الإنسانية.
  - شكلية عملة التقويم واتسامها بالمجاملة.
  - اعتماد الإدارة المدرسية في حل المشكلات التي تواجهها على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية، ورفض الأفكار الجديدة. (محمد، ٢٠١١).
- أسئلة الدراسة:**

- س١ ما الأسس النظرية للقيادة الريادية، وتدريب القائد الريادي؟
  - س٢ ما طبيعة الاحتياجات التدريبية للقائد الريادي؟
  - س٣ ما أبرز النماذج العالمية في تدريب القائد الريادي؟
  - س٤ ما القائمة المقترحة للاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية كقائد ريادي؟
- حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة من خلال عرض بعض النماذج العالمية التي طبقت التدريب الريادي في مجال التعليم والاستفادة منها في وضع آليات مقترحة لتطوير منظومة التدريب لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء نظرية القيادة الريادية.

**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث لا يقف عند حدود وصف الظاهرة فقط، وانما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسير ومقارنة نتائجها بهدف الوصول إلى تقييمات ذات معنى لفهم الظاهرة.

**أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التوصل إلى آليات مقترحة لتطبيق القيادة الريادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال التعرف على نماذج عالمية لها السبق في التدريب الريادي لمديري المدارس والعاملين في الإدارة التربوية، والاستفادة منها في التوصل إلى الآليات المقترحة.

## أهمية الدراسة:

١. أنها قد تفيد شريحة كبيرة من المهتمين بالتعليم الثانوي العام وعلى رأسهم القيادات المدرسية وكل العاملين والمستفيدين من المدرسة، وأيضا المسؤولين عن التخطيط والمتابعة على مستوى الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية.
٢. أهمية تدريب قيادات التعليم الثانوي واسهامه المباشر في دعم الجهود المبذولة لتطوير أداء التعليم الثانوي بشكل عام.
٣. يعد مدخل القيادة الريادية من المداخل الحديثة التي تسهم بشكل كبير في بناء مجتمع معرفي يتواءم مع المتغيرات المتسارعة، والثورة التقنية الهائلة.

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

عرف (Roomi M. Harrison, 2011) القيادة الريادية بأنها امتلاك رؤية واضحة، والقدرة على إيصالها لفريق العمل؛ لإشراكهم في عملية التعرف على الفرص الجديدة، وتوظيف عملية الإبداع التي تتضمن قدرا من المخاطرة لغرض تعقب أو استغلال هذه الفرص وتطويرها، والاستفادة منها من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

ويعرفها (القحطاني، ٢٠١٥) بأنها: "القيادة التي تحدث سيناريوهات تصورية، تستخدم لجمع وحشد جماعة داعمة من المشاركين يلتزمون من خلال الرؤية لاكتشاف وإحداث قيمة استراتيجية، ويحرصون على أن تكون الرؤية بسيطة ومثالية وصورة للمستقبل المنظور.

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموع العمليات التي يتبناها القائد الريادي، ويحاول من خلالها التأثير على مجموعة من الأفراد، واكتسابهم، وتوظيف قدراتهم الإبداعية بهدف استثمار الفرص المتاحة، والبحث عن الميزة التنافسية، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### الدراسات السابقة:

توصل الباحث إلى عدة دراسات عربية وأجنبية ذات علاقة بموضوع الدراسة منها:  
أ. القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين (عبد اللطيف فهد السعيد، (٢٠١٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٤) معلما من المدارس في محافظة الجھراء في دولة الكويت، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند جميع المجالات ما عدا مجال علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

ب. دراسة بعنوان "السلوك الريادي لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في ماليزيا" ( Pihie, Lopez, Bagheri, A. a., & Asimiran, S. s. (2014)

" Entrepreneurial Leadership Behavior among School Principals from Malaysian Secondary Schools Teachers"

هدفت الدراسة إلى تقنين مقياس للتعرف على السلوك الريادي لمديري المدارس الثانوية في ماليزيا من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على استبانة

للقيادة الريادية طبقت على عينة من (٣٠٠) من معلمي المدارس الثانوية في ماليزيا. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: ان الاستبانة الخاصة بالقيادة الريادية صالحة وموثوقة بدرجة كبيرة لقياس السلوك الريادي القيادي لدى مديري المدارس. وأن القيادة الريادية هي قيادة متعددة الأبعاد، بعض منها لا يمكن تطبيقه على مديري المدارس في ماليزيا بحكم مركزية الأنظمة هناك. وأن القيادة الريادية تعد وحدة متعددة الأبعاد يمكن تفسيرها بواسطة خمس سلوكيات قيادية والتي تشمل: السلوك الريادي العالم للقائد، السلوك الاستكشافي، السلوك البحثي، السلوك التسارعي، والسلوك التكاملي.

ج. دراسة بعنوان "بناء القيادات في المدارس الثانوية: تقويم مبدئي لبرنامج تطوير

القيادة الريادية" (Weaver K. Mark, et. al, (2012)

### **"Building Leaders in Secondary Education: An Initial Evaluation of an Entrepreneurial Leadership Development**

**Program"** هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير القيادات المدرسية الذي تقدمه

منظمة ADVANCE للتعليم المبتكر (وهي منظمة غير ربحية) بالتعاون مع جامعة

لويزيانا، وهو برنامج تدريبي لمدة ٣ سنوات للمعلمين الذين يمتلكون إمكانات عالية،

ويسعون للحصول على ترخيص للعمل كمديري مدارس. ويركز البرنامج على تدريب

المعلمين على التفكير الريادي entrepreneurially واستخدمت الدراسة المنهج

التجريبي، حيث تم تطبيق استبانة قبلية وأخرى بعدية لقياس أثر التدريب المكثف لمدة

خمسة أسابيع على جميع المشاركين في البرنامج. وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن

المشاركين في البرنامج أصبحت لديهم مستويات أعلى من النوايا والاتجاهات الريادية بعد

الانتهاء من البرنامج التدريبي. كما أظهرت أن اتجاهات المتدربين نحو الاستثمار في

التعليم المبادرة، تحمل المخاطر، أصبحت أكثر إيجابية.



## تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح مما سبق عرضه من الدراسات السابقة أهمية مدخل القيادة الريادية في دفع المنظمات التربوية نحو التميز من خلال القادة الرياديون الذين لديهم الاستعداد للمخاطرة واستثمار طاقاتهم الابداعية في تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في جوانب واختلفت معها في جوانب أخرى، فقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، كما هو الحال مع الدراسة الحالية، استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، بينما اکتفت الدراسة الحالية بعرض نماذج عالمية لها سبق في التدريب الريادي للقيادات التربوية.

كما أكدت الدراسات في مجملها على أن القيادة الريادية تعمل على تحويل القائد إلى مبدع ومبتكر لأشياء غير موجودة، أي تجعله خلاق بشكل استباقي، مما يسهم في تنمية المنظمة ككل بغية تحقيق أهدافها المنشودة.

## خطوات البحث

يسير البحث وفقا للخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة، مشكلة البحث، حدوده، أهداف البحث وأهميته، الدراسات السابقة، ومصطلحات البحث، ومنهج البحث وخطواته.

**الخطوة الثانية:** تحديد الإطار النظري للبحث الذي يدور حول مفهوم القيادة الريادية وتدريب قادتها، وأهدافه وأبرز أساليبه.

**الخطوة الثالثة:** وصف لبعض النماذج العالمية في تدريب القائد الريادي

**الخطوة الرابعة:** طرح عدد من البدائل المقترحة لنظام تدريب مديري المدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء ما تم عرضه من النماذج العالمية.

**أولا: القيادة الريادية وتدريب قادتها (إطار نظري):**

ان التغييرات العميقة في مجالات المعرفة، أثرت بشكل كبير في أدوار منظومة التربية ووظائفها، إذ أن من المداخل الاستراتيجية الاستثمار المبدع في العنصر

البشري، وهو إعداده لمجابهة تحديات الحياة ومصاعبها، وتمكينه من المشاركة الفعالة في التنمية والاستفادة من عوائدها ونتائجها، لذلك فإن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلا لتعزيز السلوك الريادي، ومحاولة إقرارها متطلبا ومتجها لترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي، وبالتالي ينقل المؤسسة إلى سلم الريادة.

ولابد من توفر قائد ريادي في المؤسسة الريادية، ولن يكون هناك ابداع من دونه، فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر الأشياء ذات القيمة الكبيرة، ويستمر في استثمار الفرص المتعلقة بالموارد، ويلتزم بالرؤية، وكذلك أخذ عنصر المخاطرة (بلال السكارنة، ٢٠٠٨).

#### أ) مفهومها:

أفضل طريقة للتعرف على القيادة الريادية هو تتبع ما كتبه المختصون في هذا المجال، في ميدان إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة، بحكم أنه الميدان الذي انطلقت منه الريادة وتطبيقاتها.

يشير مصطلح القيادة الريادية إلى التمتع بالقدرة على التأثير على الآخرين، وتدعيم جهودهم الرامية إلى إدارة الموارد المتاحة من المنظور الاستراتيجي، بهدف تأكيد الربط والتكامل بين سلوكيات اقتناص فرص الريادة، والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية المنشودة للمؤسسة (Covin & Slevin (2002).

ان القيادة الريادية هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي؛ وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، اذ يساعد القادة الرياديون موظفيهم على العمل وفقا لرؤيتهم الخاصة بالمؤسسة، وينفذ القائد الريادي الأعمال من خلال الالهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة (زهير الصباغ وآخرون، ٢٠٠٨).

يتضح مما سبق أن القيادة الريادية عملية توظيف الصفات الريادية من إبداع وابتكار ومبادأة واستباقية واقتناص للفرص وتحمل المخاطرة المرتبطة بها في قيادة المنظمات بأنواعها لتحقيق أهداف إدارة الإنتاج والخدمات والتسويق والموارد البشرية والإدارة المالية، في ظل أعقد الظروف البيئية وتغيراتها الحالية والمستقبلية بكفاءة وتميز.

### ب) أهدافها:

للقيادة الريادية جوانب مهمة تتمثل في القدرة على رصد الفرص والتعرف عليها، والإبداع والابتكار في عمل شيء جديد ومطلوب، والميل للمخاطرة، والحرص على العوائد مع ربط كل ذلك بأسلوب الإدارة المتبع (Blake Beverley, 2008). ومن أهداف القيادة الريادية: (Covin & Slevin, 2002)

- ١) دعم بناء القدرات والإمكانات الريادية.
- ٢) حماية المبتكرات والمستحدثات الجديدة من أي تهديد تسببه النماذج التنظيمية والإدارية الروتينية الحالية.
- ٣) الوعي والفهم الدقيق للفرص المتاحة للريادة.
- ٤) التساؤل والتشكيك في الأفكار النمطية المهيمنة على بيئة الواقع.
- ٥) إعادة النظر في التساؤلات البسيطة الخادعة، التي تتناول منظومة عمل المؤسسة.
- ٦) تحقيق الربط والتكامل بين ممارسات الريادة والإدارة الاستراتيجية.

### ج) ماهية وأهداف تدريب القائد الريادي:

على الرغم من الخلافات القائمة حول الريادية وعلاقتها بالموهبة، إلا أن هناك مجموعة من المؤشرات تبين أن المسافة بين الموهبة واكتساب المهارة أخذت تضيق بالتعليم والتدريب (إبراهيم بدران، ٢٠٠٥)، ويتجه مستقبل الريادة في دول العالم نحو التعليم والتدريب وتفعيلهما من قبل الجامعات والحكومات ومراكز البحث والتطوير، ومن خلال طرح المساقات العلمية والأكاديمية في الريادة، والبرامج التدريبية فيها أيضاً، وزيادة البحث العلمي فيه، وجعله جزءاً لا يتجزأ من منظومة

الاستراتيجيات والسياسات المستقبلية للمجتمعات على اختلاف أنواعها ( Davis, Brent, Brundrett, Mark, 2010) وبالرغم من ذلك إلا أن التدريب والتعليم الريادي لا يزال في خطواته الأولى في الدول العربية وجامعاتها ومدارسها. ويمكن القول بأن التعليم والتدريب الريادي للقائد هو العملية التعليمية التي تهدف إلى تزويد القادة بالمعرفة والاتجاهات والمهارات اللازمة، وإثارة دافعيتهم، وتعزيزها للتحويل إلى قادة رياديين ناجحين.

ومن أهداف تدريب القادة الرياديين إنتاج قادة يتميزون بأنهم: (Lloyd W. et. al 005)

- باحثون عن الفرص.
- شغوفون بالإنجاز وتحقيق الأهداف.
- مخاطرون.
- مبدعون ومبتكرون في أفكارهم وأساليب عملهم.
- ذوو سماحة ومرونة إدارية تحفيزية تدفع العاملين لمواصلة الابتكار والابداع.
- قادرين على جذب العناصر المبدعة للمنظمة.

#### د) أبرز أساليب التدريب للقائد الريادي:

لازالت الدراسات والبحوث تبحث عن أفضل الاتجاهات التدريبية التي تحقق أهداف نظم التدريب، ومن الاتجاهات التدريبية المعاصرة التي تتناسب تدريب القائد الريادي، التدريب الذاتي، وتحليل نظم التدريب، والتدريب القائم على الكفايات، والتدريب عن بعد بأنواعه المختلفة، حيث يحظى كل اتجاه بمؤيديه ويجدون المبررات والمسوغات لاتباع اتجاهات معينة، وفيما يلي سيتم عرض نبذة مختصرة عن بعض الاتجاهات المعاصرة في تدريب القائد الريادي:

#### ١) التدريب القائم على الكفايات (Competences-based Training (C.B.T)

يعد التدريب القائم على الكفايات من أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب، ويستند هذا الاتجاه على تحديد مجالات التدريب وموضوعاته إلى

وحدات صغيرة وتحديد المهارات اللازمة لكل وحدة وتحديد المعايير المختلفة للحكم على إتقانها (محمود عبد اللطيف موسى، ٢٠٠٦) وقد حظيت هذه الحركة باهتمام كبير من قبل المدربين، حيث يعد أسلوب علاجي في التصدي لنقص الكفايات لدى العاملين، ويعرف التدريب القائم على الكفايات بأنه التدريب الذي يعرف فيه المتدربون الواجبات المترتبة عليهم منذ البداية، حتى يكونوا قادرين على أدائها وممارستها بعد الانتهاء من عملية التدريب، حيث يتم في نهاية عملية التدريب قياس تلك الكفايات باستخدام أدوات يتم بناؤها وفق الكفايات المحددة مسبقاً.

ويتناسب هذا الأسلوب مع تدريب القيادات الريادية، حيث يمكن استخدامه في تدريب مديري المدارس الثانوية العامة وفق كفايات القيادة الريادية.

## ٢) التدريب باستخدام حقايب التدريب متعددة الوسائط: Multimedia

### Training Packages

تعد الحقايب التدريبية متعددة الوسائط احدى آليات التدريب الذاتي، حيث انها تشتمل على مواد تدريبية متنوعة يكون الغرض منها مساعدة المتدرب في عملية التعلم الذاتي. والحقيبة التدريبية ليست مجموعة أو رزمة من صنف واحد من المواد التدريبية، ولكنها تحتوي على أنواع مختلفة من هذه المواد، فقد تحتوي على فيلم ومجموعة شرائح، وفيلم ثابت وشرائط كاسيت، أو شرائط فيديو أو أسطوانات أو كتب ومطبوعات، أو كتب الكترونية، أو مواد مبرمجة، وتعمل كل هذه المواد على توفير أنواع من الخبرة بما يحقق أهداف الحقيبة أو البرنامج التدريبي، (جمال السيد وهدان، ٢٠٠١، ٨٦).

وتستخدم الوسائط المتعددة في التدريب من خلال عرض المادة العلمية داخل قاعة التدريب إما باستخدام جهاز data show عند تقديم الفقرات الأساسية للمحتوى التدريبي بما تتضمنه من نصوص وصور متحركة وثابتة وبيانات، أو باستخدام المتدرب

للسائط المتعددة وانتقاله من فقرة إلى فقرة وحصوله على تغذية راجعة فورية تعزز تعلمه' (عفاف صلاح، 2001).

وهذا الاتجاه يتناسب مع تدريب القادة في ضوء نظرية القيادة الريادية، حيث يقوم على مبدأ التعلم الذاتي وتأكيد أهمية دافعية ورغبة المتدرب في المشاركة في التدريب، وتغيير سلوكياته بما يجعل منه قائدا رياديا في مدرسته، كما يؤكد هذا الاتجاه على مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من خلال تحديد نقطة البداية لكل متدرب وتعدد وسائل وأساليب التدريب بما يتناسب مع الفروق الفردية وقدرات المتدربين.

### ٣) التدريب الإلكتروني المتزامن Synchronous Training

يعد التدريب الإلكتروني المتزامن من أكثر أساليب التدريب تطورا، حيث يتواجد المدرب والمتدربين في نفس الزمان بغض النظر عن أمان تواجد المتدربين، حيث يتمكن المدرب والمتدرب من الاتصال على الرغم من البعد المكاني، ويتم تبادل المناقشات في أثناء المحاضرة، ويتم الاتصال بين المدرب والمتدرب عن طريق الهاتف والمحاضرة المسموعة أو المرئية، (صالحه عبد الله غسان وآخرون، ٢٠٠٧، ١٩٨). ويمكن تعريف التدريب المتزامن بأنه "الأسلوب الذي يعتمد على التعلم الجماعي المشترك في الوقت الحقيقي من خلال المناقشات وحل المشكلات وتوجيه النقد، (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٣، ٧٤).

ويتيح التدريب عن بعد المتزامن للمتدربين فرصة بناء المعارف الجديدة من خلال المشاركة الفعالة والحوار مع المدرب والمتدربين الآخرين وتبادل الخبرات والمعارف بينهم، ويتميز عن برامج التدريب التقليدية بقدرته على اشراك مجموعة من المتدربين من أي مكان، والقدرة على استخدام الموارد المتاحة على الشبكة العالمية وعلى الشبكات الداخلية الخاصة بالمنظمة، (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٣، ١٠٦).

إن التدريب الإلكتروني المتزامن يتسم بعدة خصائص تجعله من الاتجاهات التي يمكن اتباعها في تدريب القيادة الريادية، إذ يجمع هذا الاتجاه بين أنشطة التدريب الفردية

والجماعية، وبين التعلم الذاتي والتعلم التعاوني، كما أنه يتيح الفرصة للمندربين للتعرف على التجارب المختلفة لكل منهم وعرض صعوبات التطبيق التي يواجهونها في أماكن عملهم دون الإحراج أو الخوف الذي قد ينتابهم في التدريب التقليدي. كما يعمل التدريب الإلكتروني المتزامن على تنمية ملكات الذكاء من خلال استثمار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تدريب قيادات المدارس الثانوية العامة الريادية وتقديم المعرفة المبنية على المعلومات المتنوعة والتطبيقات الفورية من خلال استخدام أساليب تدريب متنوعة تحفز الفكر وتثير الإبداع.

#### ٤) التدريب الإلكتروني غير المتزامن (Asynchronous Training)

يعرف التدريب الإلكتروني غير المتزامن بأنه "الأسلوب الذي يعتمد على التدريب الجماعي على شبكة الانترنت في غير الوقت الحقيقي من خلال المهام التجريبية والمناقشات ومشروعات الفريق (عبد الرحمن توفيق، ٧٤).". ومن أهم المبررات التي أدت إلى الأخذ بهذا الاتجاه في التدريب والتنمية المستمرة للعاملين في مختلف المنظمات ومختلف المستويات الإدارية، التكاليف العالية للتدريب التقليدي، والاعتماد المتزايد على أسلوب التدريب الذاتي واختيار المتدرب لنوع التدريب الذي يريده والأساليب والوقت والمكان الذي يناسبه، التغيير الذي طرأ على دور المدرب من المسيطر إلى الموجه والمرشد والميسر، (صالحه عبد الله غسان وآخرون، ٢٠٠٧). ويتم التدريب غير المتزامن من خلال تخزين المحتوى أو المادة التدريبية على وسيط تخزيني إلكتروني على شبكة الانترنت، ويستطيع المتدرب الوصول إلى هذا المحتوى في أي وقت بما يتناسب مع حاجة كل متدرب والوقت المناسب له، كما يتم التواصل بين المدرب والمتدربين عن طريق إرسال المطبوعات، والتسجيلات المسموعة والتسجيلات المرئية والتعليم بمساعدة الحاسب، وهي جميعها لا تسمح بالمحادثة والحوار المباشر بين المدرب والمتدرب، (صالحه عبد الله غسان وآخرون، ٢٠٠٧).

والتدريب الالكتروني غير المتزامن يلائم تدريب القيادات الريادية من حيث أنه يتناسب مع المتدربين ذو الدافعية العالية للتدريب والذين يسعون إلى التغيير إلى الأفضل، كما أنه متاح طوال الوقت وفي أي مكان وبالسعة التي تناسب قدرات المتدربين بما يسمح بتمكين المتدربين من استثمار ثروات المعرفة والمعلومات، وترسيخ مبدأ التغيير وتقبل التجديد في أساليب العمل بشكل عام.

ومن خلال العرض السابق لأهم اتجاهات التدريب المعاصرة ، يمكن القول أن أهم الاتجاهات المعاصرة لتدريب القيادات الريادية تتمثل في التدريب القائم على الكفايات، والتدريب باستخدام حقائب التدريب متعددة الوسائط، والتدريب الالكتروني المتزامن، والتدريب الالكتروني غير المتزامن، وأن هذه الاتجاهات مرتبطة بالقيادة الريادية، حيث تؤكد على مبدأ المشاركة من خلال اسهام كل المعنيين بالعملية التدريبية في كل المراحل التدريبية، والدافعية العالية والرغبة العالية في التغيير، ومراعاة الفروق الفردية، وارتباط نجاح التدريب بالتغييرات في سلوكيات واتجاهات المديرين.

### ثانيا: طبيعة الاحتياجات التدريبية للقائد الريادي:

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية للقائد الريادي هو الأساس في توجيه البرامج التدريبية، وصياغة أهدافها لتحقيق العائد المرجو على صعيد تحسين الأداء النوعي للقادة الرياديين بما يتوافق مع الفكر الإداري الريادي. ويهدف التدريب إلى تنمية قدرات القائد وتطويرها عن طريق اكساب معلومات وخبرات جديدة، وتنمية وصقل المعلومات والخبرات الموجودة بالفعل بطرق حديثة وأكثر فعالية وإنتاجية، وتطوير سلوكيات القادة وتحريه من عادات العمل الروتينية، وبلورة اتجاهاتهم الفكرية بما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر، (فتحي محمد أبو ناصر، (٢٠٠٨). ويشكل تحديد الاحتياجات التدريبية للقائد خطوة مهمة في عملية التخطيط للتدريب لأنه يسهم في ترشيد صناعة القرارات التدريبية، ويساعد الرؤساء والمشرفين على معرفة مستوى أداء العاملين وتحديد الفجوة الأدائية ومعالجتها



بطريقة علمية؛ لذا فالتدريب يعمل على رفع مستوى الكفاءة للفرد ومساعدته على معالجة القصور في أدائه وتزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة للعمل.

### (١) المفهوم:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جميع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد بواسطة التدريب والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته واتجاهاته، ومستوى أدائه، والتي تجعله قادرا على أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية. وهي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات القادة لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم، واتخاذ القرارات الإدارية على الوجه الأكمل، (عثمان سعيد القباطي، (٢٠١١). وتعرف اجرائيا بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات يراد تميمتها لدى القادة ليتم توظيفها في إدارة المنظمة ومواجهة أي تغييرات متوقعة فنية وتنظيمية أو إدارية وتكنولوجية أو إنسانية لرفع كفاءة الأداء.

### (٢) الأهداف:

يحقق تحديد الاحتياجات التدريبية أهدافا متعددة تسهم في نجاح عملية التدريب من أهمها: (هيام نجيب الشريدة، (١٩٩٤).

١. تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرنامج التدريبي.
٢. تحديد الأهداف المرجوة من التدريب بدقة.
٣. تساهم في تحديد محتوى البرنامج التدريبي، والوسائل المستخدمة في التدريب، واختيار المدربين.
٤. تسهم في تقييم البرامج التدريبية.
٥. تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل الوصول إليه عند انتهاء التدريب.
٦. تحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كما وكيفا من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

٧. تساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد في عملية التخطيط لحلها ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.

٨. تسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع الكفاءة، والحصول على أعلى إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

٩. تسهم المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج تدريب القادة الرياديين من خلال عدد من المصادر، من أهمها:

- القادة المباشرين في الإدارة التابع لها القائد والمسؤولون عنه.
- مرؤوسي القائد.
- القادة أنفسهم (المتدربين).
- مستشارين في مجال القيادة بشكل عام والقيادة المدرسية على وجه الخصوص.
- إدارة التدريب في الإدارة التابعة لها القائد.
- الرجوع إلى أسس القيادة الريادية.

### ٣) الخطوات:

ان خطوات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع في عدة مستويات يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. تحديد مستوى الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة لتحسين الأداء.
٢. تحديد مجال التدريب المطلوب.
٣. تحديد مستوى الفئة المستهدفة من التدريب من الناحية المعرفية والمهارية والاتجاهات الموجودة لديهم.
٤. وضع معايير اختيار الفئة المستهدفة.
٥. وضع معايير أسس لتقويم وقياس نتائج التدريب.

ومن أهم معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية للقائد الريادي، ندرة وجود نظام ومصادر بيانات كافية، ونقص معرفة العاملين بكيفية إجراء التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى مقاومة التغيير خوفاً من كشف الضعف والقصور، وكذلك قلة وجود معاهد متخصصة لإعداد خبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة للحد من ممارستها من قبل أشخاص غير متخصصين، وأخيراً ضعف توفر الوقت والموارد اللازمة، (تحسين أحمد الطراونة، (٢٠١٢)، (٢٣-٢٤).

### متطلبات التدريب القيادي الريادي:

للتدريب الريادي متطلبات عديدة يسهم توفرها في تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، وأهم تلك المتطلبات ما يلي: (مجدي مبارك، (٢٠١١).

- البنية التحتية المناسبة: وتتضمن توفير القاعات والتجهيزات والأدوات والبرمجيات اللازمة، وإضافة المحتوى الريادي التدريبي والتعليمي المناسب.
  - الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على استخدام وتطبيق استراتيجيات تدريبية متقدمة في الريادة؛ نظراً لما يتطلبه هذا التدريب من تغيير جذري في نمط التفكير لدى المتدربين.
  - التعاون بين منظمات القطاعين العام والخاص والجهات الداعمة لتقديم الدعم والمشورة لبرنامج التدريب والتعليم.
  - الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الخصوص، والبناء عليها في الممارسة والتطبيق للسياق التربوي العربي.
- وسوف يتم فيما يلي عرض بعض النماذج العالمية في تدريب القائد الريادي.

### ثالثاً: بعض النماذج العالمية في تدريب القائد الريادي:

شهد العقدين السابقين ثورة كبيرة في مجال الريادة والقيادة الريادية، وصاحب هذه الثورة والتوسع في هذا المجال توسعاً مشابهاً في مجال التعليم والتدريب الريادي، فظهرت العديد من البرامج والمناهج المخصصة للريادة بأنواعها المختلفة، وفي العديد من

الجامعات والمراكز، وسيتم فيما يلي عرض اهم التجارب في التدريب الريادي وخاصة فيما يتعلق بالتدريب على القيادة الريادية في مجال التعليم في كل من الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي وجنوب أفريقيا، ولقد تم اختيار هذه النماذج لما لهذه الدول من تقدم ملحوظ في مستويات التعليم لديها، كما أن تلك النماذج العالمية تقدم في الغالب خيارات تدريبية متنوعة في مجال القيادة الريادية:

### أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية:

شهدت الولايات المتحدة الامريكية زيادة كبيرة في عدد الكليات والجامعات التي تقدم برامج خاصة بالريادة بجميع مجالاتها، فبعد أن كان عددها لا يتعدى أصابع اليد في عام ١٩٧٠، تجاوزت العام ٢٠٠٥ أكثر من ١٦٠٠ مركز وجامعة، ( Kuratko, D.F.(2005)، وبالتأكيد فإن العدد تضاعف عدة مرات حتى يومنا هذا. ومن أهم البرامج الخاصة بالقيادة الريادية التي تم الاطلاع عليها ما يلي:

### ١. برنامج جامعة بنسلفانيا للتدريب الريادي The Entrepreneurial Leadership Course (ENGR 310) at The Pennsylvania State University (Penn State):

وهو أحد البرامج الأربعة الرئيسة في الجامعة، وقد تم تطويره بعد مراجعة شاملة للبرامج المشابهة في مجال التدريب والتعليم الريادي، وذلك بهدف تطوير مهارات القيادة الريادية للمشاركين، وقم تم إطلاق البرنامج في العام ٢٠٠٢، وجرى تطويره عدة مرات.

ويعتمد التدريب في هذا البرنامج على الأساليب التالية:

(<http://bullitins.psu.edu.undergrad/courses/E/engr/310>)

- أسلوب المشاريع.
- استراتيجيات حل المشكلات.
- استراتيجيات التعلم بالعمل.
- التعلم التعاوني.

ويؤدي أعضاء هيئة التدريس في هذا البرنامج دور المرشدين للمتدربين في البرنامج، والذين ينتمون لتخصصات مختلفة كالهندسة وإدارة الأعمال والتعليم وغيرها. كما يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات وفرق عمل، وتوضع أهداف وتوقعات واضحة للمتدربين الذين يتولون مسؤولية تعلمهم الذاتي، ويأتي هدف تطوير مهارات الاتصال والتواصل الكتابية واللفظية كأحد أهم هذه الأهداف وأبرزها، حيث إنه يعتبر من أهم مهارات القائد الريادي أن يكون قادرا على الكتابة والتحدث بطلاقة ووضوح، وإقناع.

ويعتمد البرنامج على تقديم تغذية راجعة بناءة ومستمرة للمتدرب منذ اليوم الأول لتنمية مهاراته، كما يتطلب اجتياز البرنامج تقديم ملف إنجاز، وصحيفة أفكار، وتحليلا أسبوعيا للتعلم. ويركز النصف الأول من البرنامج على تطوير المهارات القيادية، والتي تتضمن فهم نظريات القيادة، وأساليبها، وقيادة المنظمات والمجموعات، ودور القيم والأخلاقيات في القيادة، إضافة لدورة حياة المنظمات.

بينما يركز النصف الثاني من البرنامج على الريادة، والتي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، والتحليل المالي، وحساب التكاليف، والأبحاث التسويقية، وآلية رسم وتقديم المقترحات وخطط المبادرات.

١. برنامج الدكتوراه الخاص بالقيادة الريادية في كلية التربية بجامعة جونز هوبكنز

## Johns Hopkins School of Education Entrepreneurial Leadership PhD Program

<http://education.jhu.edu/Academics/doctoral/EdD/entrepreneurial.html>

تقدم جامعة هوبكنز في كلية التربية برنامجا خاصا بالقيادة الريادية في التعليم، كأحد مسارات الدكتوراه فيها، وهو برنامج موجه للقيادات التربوية، يجمع بين مسارين القيادة الريادية في التعليم (ELE) والقيادة المدنية (URB). ويوفر المسارين الفرصة لقيادات المدارس والمنظمات التعليمية العامة والخاصة على حد سواء لتنمية وتطوير قدراتها.

تم انشاء مركز القيادة لخدمة المجتمع في عام ١٩٩٠ بتمويل من مجموعة مانحين في جامعة Rutgers University. بهدف المساعدة في خدمة وتنمية المجتمع، بالتركيز على مجالي التعليم والقيادة.

ويهدف مسار القيادة الريادية في التعليم (ELE) إلى تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات للقيادة التربوية، مما ينعكس على نمو المنظمات التعليمية وإيجاد موارد متنوعة لها. ومن خلال توسيع رؤية القيادات التربوية سنتمكن القيادات من دعم وتعزيز الابداع في الاستراتيجيات والقيم والثقافة داخل المدارس وفي الشركات التعليمية والمجتمع ككل. كما أن كلا المسارين يتيحان للملتحقين بهما معرفة واسعة بأدبيات القيادة، وكيفية تحديد المشكلات المتعلقة بممارسة القيادة وآليات التعامل معها، ووضع خطط العمل، وذلك باستخدام استراتيجيات تدريب تضم تقديم العروض، والقراءات المتنوعة، وحلقات النقاش حول البيئات التعليمية الحالية، وكيفية ادارتها، والرؤى والتحديات المستقبلية.

٢. برنامج جامعة ريس للريادة التعليمية Rice University Education

Hess & Lautzenheiser, (2012).  
Entrepreneurship Program (REEP):

يقام برنامج جامعة ريس للريادة التعليمية في كلية إدارة الأعمال ( Jess H. Jones Graduate School of Business)، ويقدم خبرة إدارية وريادية شاملة تمكن القيادات التعليمية من تطوير التعليم المقدم للطلاب بهدف تحسين مخرجاتهم. تم إطلاق البرنامج عام ٢٠٠٨، ونجح في تدريب (٣٣٨) قائدا، معظمهم من القيادات المدرسية الحالية والواعدة، يخدمون ما يزيد عن ١٧٥٠٠٠ من الطلاب في (١٦) منطقة تعليمية في ولاية هيوستن. وتقدم الجامعة برامج للريادة التعليمية (للموظفين بدوام كامل من التربويين) تشمل:

- برنامج الريادة التعليمية لمديري إدارات التعليم.
- إدارة الأعمال MBA لقيادات المدارس (مدته سنتين)

- برنامج الزمالة في الريادة التعليمية وريادة الأعمال لقيادات المدارس (مدته سنة واحدة).
- المركز الصيفي لبرنامج الريادة التعليمية لقيادات المدارس (مدته أسبوعين).
- برنامج إدارة الأعمال لمديري المدارس الحاليين (مدته ستة أشهر).
- وتقوم فلسفة البرنامج التدريبي على ما بينه الباحثون من أن النماذج الإدارية والقيادية للشركات الخالصة هي غير مناسبة للمنظمات التعليمية، كما أن القيادة المدرسية في وضعها الحالي هي غير فعالة بالقدر الكافي، ولا بد من تطويرها، لذلك فلا بد من وضع نموذج جديد يجمع بينها، ويتم تكيفه ليكون مناسباً للقيادات التعليمية.
- ومن أهم مميزات برنامج القيادة الريادية التعليمية في جامعة اريس أنه على العكس مما تقوم به معظم الجامعات والكليات من تقديم برنامج تدريبي مقتبس من البرامج المقدمة فعلياً في الجامعة، فإن برنامج القيادة الريادية في جامعة اريس تم بناؤه من الصفر ليتناسب مع الأهداف الموضوعية له.
- ويقوم البرنامج على قناعة تتمثل في أن إدارة المدارس لا تختلف كثيراً عن إدارة الأعمال، وبما أن الشريحة المستهدفة من البرنامج هي مديرو التعليم في المناطق ومديرو مدارس الميثاق (District and Charter Leaders) فإن البرنامج يحاول تأهيل وتدريب الأفراد للقيام بالدور القيادي على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية على حد سواء. كما أن البرنامج يعتبر فرصة لتأهيل المعلمين الذين يتوقع أن يمارسوا أدواراً قيادية في المستقبل كمديري مدارس.
- لذا فإن من ضمن التحديات التي واجهها البرنامج إضافة للتحديات المالية واللوجستية كان تحدي تصميم برنامج يخدم مديري المدارس الحاليين، والقيادات الواعدة التي يمكن الاستعانة بها، للقيام بدور مديري المدارس مستقبلاً؛ نظراً لاختلاف الاحتياجات التدريبية للفئتين.

### ٣. برنامج كلية بابسون (Babson College) للتدريب على القيادة الريادية

في عام ٢٠٠٩ عدلت كلية بابسون رسالتها واستراتيجيتها، لتصبح من أول الكليات في مجال ريادة الأعمال والتفكير الريادي على مستوى العالم؛ ولذا أطلقت الكلية برنامجا لرفع خبرة منسوبيها من القيادات وأعضاء هيئة التدريس في القيادة الريادية؛ وذلك استجابة للمطالبات المتزايدة لإصلاح التعليم الإداري وبرامج إعداد القيادات، ولاقتناع الكلية بحاجة العالم إلى قياديين رياديين يمكنهم بناء وتطوير وتغيير كل أنواع المنظمات بما فيها المنظمات التربوية، وقرر فريق العمل بالكلية ضرورة اعتماد تدريس القيادة الريادية كمقرر أساسي في كافة برامج الكلية الجامعية وفوق الجامعية.

وقامت الكلية بإعداد مناهج للقيادة الريادية تتناسب مع هذه الرسالة، وتتبنى أساليب تعليم غير تقليدية تعتمد على مداخل متعددة وحديثة منها:

- مدخل (Giving Voice to Values Pedagogical Approach) وهو مدخل بيداغوجي (تربوي) يُمكن المتدربين من تعلم الآليات الجديدة التي تمكنهم كقادة من التعامل مع الخيارات التي تواجه القائد الريادي، وكيفية شعوره بالتمكين والقدرة على الاستفادة كم الفرص الاجتماعية والاقتصادية بطرق إبداعية مستدامة. وتساعد هذه المنهجية على فهم ذواتهم والسياقات التي يعملون فيها، وتسهم في تشكيل الفرص التي تضيف قيمة لمنظماتهم، وعمالئهم، والمجتمع بأكمله.
- مدخل دراسة الحالة (Case-Based Approach) حيث يتم تقديم أنشطة ودراسات حالة لمنظمات متنوعة (ربحية وغير ربحية، حكومية وغير حكومية)، وذلك للتدريب على القيادة الريادية. حيث يتم طرح سيناريوهات متنوعة تعرض ظروف بيئية واجتماعية واقتصادية متنوعة. ويطلب من المتدربين والطلاب اتخاذ قرارات لحل هذه القضايا بعد أن يقوموا بدراسة وتحليل وافية للحالة الدراسية، وخلال هذه العملية يتعرض المتدربون للعديد



من اساسيات القيادة الريادية، وتهدف الحالات الدراسية ليس فقط لزيادة وعي المتدربين بالقيادة الريادية وقدرتهم على تحليل المواقف في ضوءها، ولكن تزيد على ذلك بأن تدريبهم على وسائل وآليات التطبيق الفعلي، واستخدام مهارات القيادة الريادية لتطوير المنظمات التي يعملون بها.

ووفقا لكلية بابسون فإن القيادة الريادية تتبع من ريادة الاعمال، ولكنها تختلف عنها. وللقيادة الريادية - بحسب بابسون - ثلاثة أسس ومبادئ يمثلها الشكل التالي:

الشكل رقم (١) مبادئ القيادة الريادية في كلية بابسون

<https://www.babson.edu/academics/executive-education/babson-insight/entrepreneurship/entrepreneurial-thought-action-methodology-developing-entrepreneurial-leaders/>

Accessed on Feb. 19<sup>th</sup>, 2020



ينتضح من الشكل رقم (١) ان المبادئ الأساسية للقيادة الريادية حسب كلية بابسون:

- المهارات العقلية: الإبداع والتنبؤ.
- الوعي بالذات والوعي الاجتماعي.
- المسؤولية والاستدامة. (McKone, et al, 2011)

٤. برامج أكاديمية قيادات المدارس (School Leaders Academy) في

مركز القيادة لخدمة المجتمع (Community Leadership Center)

تم انشاء مركز القيادة لخدمة المجتمع في عام ١٩٩٠ بتمويل من مجموعة مانحين في جامعة روتجرز (Rutgers University). بهدف المساعدة في خدمة وتنمية المجتمع،

بالتركيز على مجالي التعليم والقيادة. وقد تم تأسيس هذا المركز لتوفير الفرص لقيادات المدارس من مديريين ووكلاء في ولاية نيوجيرسي، للانضمام لبرامج تطوير مهنية، تستهدف تطوير مهاراتهم كقادة ومساعدتهم لتجاوز التحديات التي تواجههم في إدارة المدارس. ومنذ عام ٢٠٠٩ تقدم الاكاديمية لقيادات المدارس برنامجاً منته عامين، مقسم لخمس محاور، هي:

أ. القيادة / المهارات التنفيذية.

ب. الفاعلية الذاتية/ إستراتيجيات بناء فرق العمل.

ج. الفاعلية المؤسسية/ القيادة الريادية.

د. استراتيجيات المدرسة الفاعلة.

هـ. استراتيجيات النمو الذاتي والمهني.

ويقوم التدريب على البرنامج فريق من الخبراء في مجال القيادة المدرسية، معتمدين على استراتيجيات متنوعة منها:

- المحاضرات التدريبية.

- التعلم القائم على المشاريع.

- التدريب الفردي (Coaching) وتقديم التغذية الراجعة.

وفي نفس السياق يقدم المركز لقيادة المدارس ومسؤولي التعليم برنامج ماجستير الإدارة العامة (MBA) وبرنامج إعداد المدير التنفيذي. ويقدم البرنامج دعماً كبيراً لقيادات المدارس الحالية، ويؤهل القيادات الواعدة للمستقبل، وقد ثبت تأثير ما يقدمه من برامج على مخرجات التعليم في المنطقة التي يخدمها عن طريق رفع جودة أداء القيادات المدرسية.

([https://clc.camden.rutgers.edu/Programs/School\\_Academy.html](https://clc.camden.rutgers.edu/Programs/School_Academy.html))

٥. برنامج التعليم وخدمة المجتمع بمعهد أسبن ( Aspen Institute )

( Education and Society Program)

يهدف البرنامج إلى تطوير التعليم العام عن طريق توجيه سياسات وممارسات القيادات التعليمية وإلهامها والتأثير فيها، وتحقيق العدالة التعليمية للطلاب، وبدعم البرنامج القيادات

التعليمية في جميع المستويات من قيادات المدارس إلى قيادات المناطق التعليمية ومساعدتهم.

([https://clc.camden.rutgers.edu/Programs/School\\_Academy.html](https://clc.camden.rutgers.edu/Programs/School_Academy.html))

ويقدم المركز برنامجا خاصا بالقيادة الريادية لقيادات المدارس في التعليم العام ("Aspen–New School Entrepreneurial Leaders for Public Education Fellowship") حيث يتم تقسيمهم لمجموعات عمل ويتم تدريبهم على مهارات القيادة الريادية والتركيز على الإبداع والخروج عن التقليد والمألوف، وتنوع المصادر والأدوات اللازمة لتطوير المدرسة. كما تتوفر أدوات التدريب بين المحاضرات والتدريب القائم على العمل وغيره. وركز البرنامج في بدايته على تدريب قيادات مدارس الميثاق ( Charter Schools) ودعمها لتمثل النموذج الجديد من المدارس الأمريكية. كما يعمل البرنامج على بناء شبكات مهنية لقيادات المدارس تسهم في تطويرهم وتطبيقهم لهذا النموذج من القيادة.

ثانيا: الاتحاد الأوروبي:

برنامج أديسون: استراتيجية وتدريب لتشجيع الريادة (Edison: Strategies and Training to encourage Entrepreneurship)

(European Commission, (2013)

هو برنامج لتطوير التعليم الريادي في دول الاتحاد الأوروبي انطلق في عام ٢٠١٣ حتى عام ٢٠١٥. يهدف البرنامج لتطوير وتدريب ودعم المعلمين والقيادات التربوية في عدة دول من أهمها: (أيرلندا، اسبانيا، هولندا، إيطاليا، المملكة المتحدة، والمجر)، وذلك عن طريق اكسابهم المهارات والاتجاهات اللازمة للتعليم الريادي.

وتتمثل المبادئ الرئيسة للبرنامج في التالي:

- تطوير العقلية الريادية.
- تعزيز المهارات.
- منهجية متعددة الثقافات.

- استهداف التربويين والطلاب.
  - ومن أهم أهداف البرنامج تطوير ريادة الأعمال بتقديم برنامج متكامل يركز على التالي:
  - تحويل المعلمين إلى معلمين رياديين، ومن ثم قيادات ريادية.
  - اكساب الطلاب اتجاهات ريادية.
  - بناء شبكات تعلم دولية.
  - ويعتمد البرنامج على أربعة أبعاد، وهي:
  - التعرف على الكفايات الريادية وتحديدتها.
  - تعزيز الكفايات الأساسية للريادية وهي:
  - اتخاذ القرارات.
  - الميل للمخاطرة.
  - الواقعية.
  - الإبداع.
  - بناء منهجية عالمية متعددة الثقافات لدمج الفكر الريادي في التعليم.
  - التقويم والتخطيط للتطوير في المستقبل.
- كما يركز البرنامج على برامج التدريب التي تساعد على دمج مهارات القيادة الريادية في القيادة التعليمية.

ثالثا: جنوب أفريقيا:

#### (١) مركز القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership Center):

تم انشاء أكاديمية القيادة الأفريقية (African Leadership Academy) في عام ٢٠٠٨ بهدف إعداد جيل جديد من القيادات في افريقيا تعمل من أجل النمو والسلام. وفي عام ٢٠١٠ وبشراكة مع شركة ماستر كارد الخيرية (Master Card Foundation)

أنشأت الأكاديمية مركزا متخصصا في القيادة الريادية، وذلك لتدريب القيادات الريادية والعمل كبيت خبرة يجمع المفكرين والمختصين والخبراء في مجال القيادة الريادية. يعمل المركز بشكل رئيس على تقديم برنامج يمتد لثلاث سنوات بمنهج عالمي في القيادة الريادية، ومصمم خصيصا للقرن الحادي والعشرين، متمركز حول الطالب، يتضمن الكثير من التدريب والتجريب، كما يقدم برامج تدريبية واستشارات لقيادات المدارس والمعلمين. ويهدف العمل في المركز إلى تطوير جيل جديد من المدارس الريادية عن طريق تدريب قيادات المدارس والمعلمين، وتزويدهم بما يلزم من تدريب، وأدوات، وورش عمل، واستشارات ونصائح، إضافة إلى مناهج متقدمة في الريادة، وذلك بهدف تمكينهم من قيادة تحول الشباب ودخولهم لعالم الريادة.

يعمل المركز من مبدأ أن المدارس بشكلها التقليدي لم تعد مناسبة للقرن الحادي والعشرين، وأنه على المدارس أن تتحول للاتجاه الريادي في كل ممارساتها من قيادة المدرسة إلى التدريس والمناهج لصناعة جيل مبتكر، مبدع، وريادي بمواصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتكيف مع العالم المتغير، ويمكن تحقيق ذلك بتدريب القيادات ليكونوا وكلاء للتغيير الإيجابي في التعليم.

ويتضمن المنهج التدريبي لبرنامج القيادة الريادية الذي يقدمه المركز ما يلي:

- أدوات المدرب والمعلم، وتشمل خطط الدروس، وارشادات التدريب، والعروض التقديمية والمادة العلمية.
- البرامج الالكترونية الداعمة لمتابعة تقدم المتدربين والطلاب.
- صحيفة متابعة وتقدم المتدربين في مهارات القيادة الريادية.
- مجموعة من الحالات الدراسية المرتبطة بالبيئة التعليمية في المدارس، وذلك لاستخدامها في التدريب.

وفيما يتعلق بالخدمات الاستشارية يقدم المركز المشورة والدعم للمهتمين بإنشاء منظمات تعليمية جديدة، أو تطوير منظمات تعليمية قائمة، وذلك عن طريق التعاون مع قيادات



هذه المدارس، أو عمداء الكليات والمعلمين، لتشكيل ثقافة المنظمات والمدارس لتصبح ريادية، وفيما يتعلق بالمدارس على وجه الخصوص يقوم المركز بتدريب قيادات المدارس وطاقمها الإداري والتعليمي وزيارة المدارس لتقديم الدعم.

<http://cel.africanleadershipacademy.org/advisory>

<http://cel.africanleadershipacademy.org>

## برنامج التطوير القيادي لمديري المدارس في جامعة بريتوريا Leadership Development Program University of Pretoria

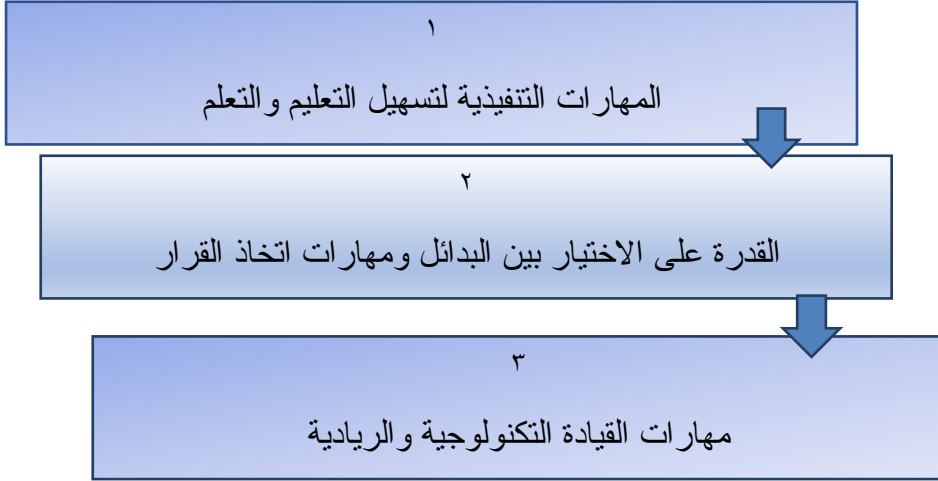
أطلقت جامعة بريتوريا برنامج التطوير القيادي لمديري المدارس عام ٢٠١٣؛ بهدف تزويد مديري المدارس بالأدوات والتقنيات اللازمة لتطوير مهاراتهم القيادية وتحويلهم لقيادات ريادية وتكنولوجية متميزة.

في المرحلة الأولى تم تدريب مجموعة مكونة من (١٤) من مديري المدارس عام (٢٠١٣)، تلاها (١٠) مديرين في العام التالي (٢٠١٤)، و (١٢) مديرا في عام (٢٠١٥). تم تمويل البرنامج من مؤسسات القطاع الخاص بطريقة واحد لواحد، حيث تقوم كل مؤسسة بدعم مدرسة وتحمل نفقات تدريب مدير المدرسة، ومساعدته على قيادة التغيير في المدرسة والمجتمع المحلي بشكل عام.

وينطلق البرنامج من مبدأ أن مديري المدارس هم أبطال التغيير الذين يقومون بقيادة مدارسهم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ ولذلك فهم بحاجة لمهارات ورؤى ريادية وتجارية ليستطيعوا تكيف مدارسهم مع المناخ التعليمي المتغير؛ لذا فإنه يعتمد تصميمًا إبداعيا لا يكتفي فقط بغرس توجهات إدارة الأعمال في قيادات المدارس لتحويلهم لقيادات ريادية في بيئة تتطلب ذلك، بل يزيد عليه بغرس التوجه نحو إدارة التغيير والقيادة التكنولوجية.

ويمر البرنامج بثلاثة مراحل رئيسية، تهدف لاستكشاف احتمالات وفرص نمو مديري المدارس، ليتحولوا في نهاية البرنامج لقيادات ريادية فاعلة. ويوضح الشكل التالي هذه المراحل:

شكل رقم (٢) مراحل التدريب الريادي في جامعة بریتوريا



تتضمن المرحلة الاولى حسب البرنامج التدريبي ٣ وحدات تدريبية وهي:

- المهارات التنفيذية لتسهيل العلم والتعلم
- التوجه نحو التقنية والريادة
- مهارات صناعة القرار

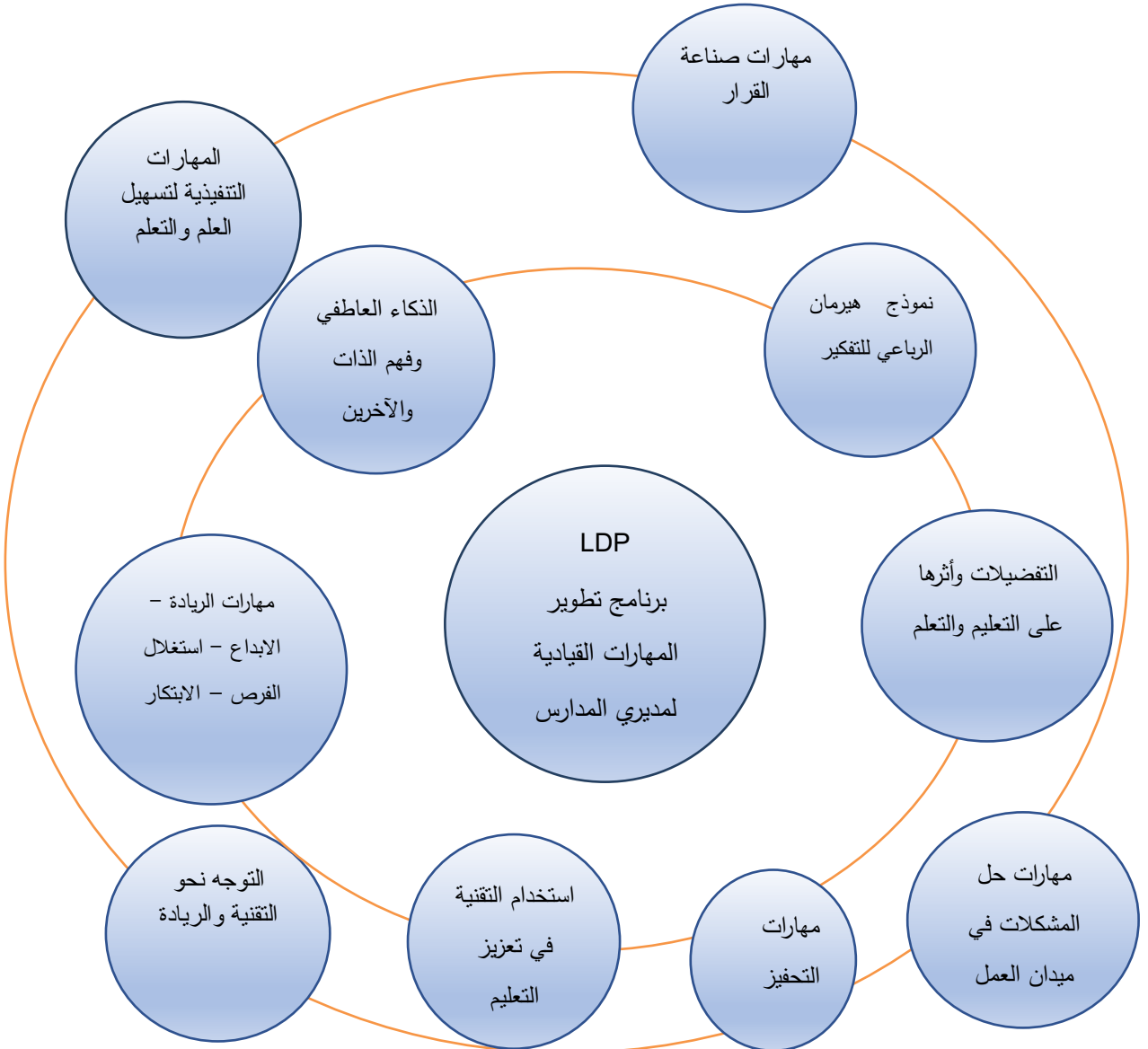
وتتضمن المرحلة الثانية ٧ وحدات تدريبية وهي:

- نموذج هيرمان الرباعي للتفكير
- الذكاء العاطفي وفهم الذات والآخرين
- التفضيلات وأثرها على التعليم والتعلم
- مهارات الريادة -الابداع - استغلال الفرص - الابتكار
- مهارات حل المشكلات في ميدان العمل
- مهارات التحفيز
- استخدام التقنية في تعزيز التعليم

وتتضمن المرحلة الثالثة وحدة تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

ويوضح الشكل التالي مكونات البرنامج التدريبي من الوحدات التدريبية:

الشكل رقم (٣) مكونات برنامج تطوير المهارات القيادية في جامعة بريوتوريا



(<http://www.enterprises.up.ac.za/wp-content/uploads/2016/07/LDP-for-School-principals WEB-VERSION V1.1 01072016.pdf>)

ويستخدم البرنامج تقنيات التعلم بالعمل وحل المشكلات لتزويد مديري المدارس بمهارات اتخاذ القرار لمساعدتهم في تطوير وعيهم، واستخدام مهارات التفكير لديهم في حل



المشكلات، ومواجهة التحديات. كما يستخدم الجلسات التعليمية المباشرة، ولقاءات الخبراء، وتكوين وتفعيل مجتمعات تعلم مهنية لقيادات المدارس. ويتم دعم القيادات في وضع خطط لنقل المعارف والمهارات التي تعلموها في البرنامج لمدارسهم.

### التعليق على النماذج العالمية في التدريب القيادي الريادي لقيادات المدارس:

بتفحص النماذج العالمية في التدريب القيادي الريادي نستنتج بعض النقاط التالية:

- أهمية تقديم برامج تدريبية متخصصة في القيادة الريادية في المجال التربوي، وذلك بتحقيق توليفة ناجحة تجمع بين أساسيات الريادة التي هي من صميم إدارة الأعمال، وأساسيات القيادة التربوية.

- تقوم البرامج على قناعة تتمثل في أن إدارة المدارس لا تختلف كثيرا عن إدارة الأعمال، وان كان ذلك يختلف من نموذج لآخر، بحسب مساحة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس.

- يتم تمويل معظم البرامج التدريبية في القيادة الريادية من قبل مانحين من منظمات المجتمع المدني المختلفة منها الحكومية ومنها الخاصة، ما يؤكد إيمان هذه الجهات بأهمية الدور الذي تقوم به قيادات المدارس في دعم وتطوير عمليتي التعليم والتعلم. وهناك خيارات متنوعة للتمويل منها تمويل البرنامج كاملا، أو تمويل المتدربين واحدا لواحد، أي تتحمل الجهة المانحة تكاليف تدريب أحد مديري المدارس.

- تقدم النماذج العالمية في الغالب خيارات تدريبية متنوعة في مجال القيادة الريادية، بفترات تتراوح من أسابيع إلى أشهر أو سنوات، وبعضها يتطلب تفرغا كاملا أو جزئيا.

- يتم تدريب القيادات على القيادة الريادية عن طريق نقل المعرفة والخبرة، وإكساب مهارات القيادة الريادية الشخصية والفنية، وتعريفهم بالأمور المالية والتقنية والإدارية والقانونية، وغيرها مما يلزم لتحويلهم لقادة رياديين فاعلين.

- اعتماد الكثير من البرامج التدريبية المقدمة على أساليب تدريبية معينة، من أهمها أسلوب المشاريع - والتعلم بالعمل - وأسلوب دراسة الحالة - واستراتيجيات حل المشكلات، والتعلم التعاوني.

- غالبا ما تتولى الجامعات والكليات تقديم برامج تدريب القيادات التربوية على القيادة الريادية، ويتولى أعضاء هيئة التدريس التدريب فيها.

- تستهدف البرامج في الغالب القيادات المدرسية الحالية، والقيادات الواعدة من معلمين متميزين ووكلاء مدارس، بينما تستهدف برامج أخرى القيادات الأعلى، كقيادات المناطق التعليمية.

- تقدم الجهات التدريبية في أغلب النماذج العالمية خدمات الاستشارة والدعم للقيادات بعد انقضاء فترة التدريب، كما أن بعضها يزودهم ببرامج ومواد تدريبية متكاملة لنشر ثقافة القيادة الريادية في مدارسهم وشبكاتهم المهنية.

ويواجه التدريب القيادي الريادي في المجال التربوي بعض التحديات، من أهمها التحديات المالية واللوجستية، وتحدي تصميم برامج تخدم مديري المدارس الحاليين، والقيادات الواعدة التي يمكن الاستعانة بها للقيام بدور مديري المدارس مستقبلا في نفس الوقت؛ نظرا لاختلاف الاحتياجات التدريبية لكل منهما.

رابعا: قائمة مقترحة للاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية كقائد ريادي: في ضوء ما تم عرضه من تحليل للنماذج العالمية في تدريب القيادات الريادية والإطار النظري للدراسة تم التوصل الى قائمة مقترحة للاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية كقائد ريادي.. ويتم عرضها كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدى القادة التربويين وفق احتياجاتهم التدريبية.
- أهمية استخدام أساليب متنوعة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس مثل:
  - أ. تحليل الوصف الوظيفي للقائد.
  - ب. معدلات الأداء.
  - ج. تقارير الكفاءة ورأي الرؤساء.
- مراعاة التكاملية في الدورات التدريبية التي تقدم للقائد الريادي.

- ضرورة مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة (الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، الزيارات الميدانية).
- متابعة أثر التدريب من خلال الزيارات الميدانية من القائمين على التدريب واعتبارها جزء من البرنامج التدريبي، والزيارات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات.
- توفير حوافز مادية ومعنوية للقائد الريادي بعد حصوله على الدورات التدريبية.
- فتح آفاق أكبر للمشاركة بين المدارس والقطاع الخاص، بوضع أنظمة واضحة وعملية وتسهيل إجراءات الوصول للرعاة والداعمين، وتعريف قادة المدارس بها، ونشر ثقافة المشاركة والمسؤولية المجتمعية بين رجال الأعمال.
- تدريب القيادات الريادية على كيفية رفع كفاءة المدارس عن طريق تحديد واستثمار الموارد المالية والبشرية في المدرسة لأقصى حد ممكن من جهة، وتأسيس علاقات مع القطاع الخاص يمكن من خلالها الاستفادة من فرص الدعم المالي والتقني من أصحاب الأعمال؛ لتطوير العمل التعليمي من جهة أخرى.
- توفير البيئة الممكنة التي تدعم تطبيق القيادة الريادية في المدارس، وتدعم الإبداع والمبادرة والمخاطرة والتجريب، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للقيام بالأنشطة الريادية.
- بناء نواة لشبكات تعلم مهني محلية وعالمية تسهم في نشر ثقافة القيادة الريادية الفاعلة بين قادة المدارس، وتبادل الخبرات والزيارات، والاطلاع على التجارب الناجحة محليا وعالميا.
- توفير خدمات دعم وتطوير الأعمال الريادية لقيادات المدارس.
- تشجيع القادة على فتح قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، وزيادة الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير آليات العمل.
- توسعة صلاحيات مدير المدرسة بحيث لا يكون مقيدا بالقوانين الإدارية الروتينية التي تعيق العمل.

- توظيف التكنولوجيا الحديثة للارتقاء بأداء مديري المدارس في ضوء مجالات التنمية البشرية.
- تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى مواكبة التطور في المجال الإداري والفني والتقني لمديري المدارس مثل القيادة الريادية، وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.
- انشاء مركز معلومات يلبي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.
- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالموارد البشرية ووضعها على سلم أولوياتها.

## المراجع

- ١) إبراهيم بدران، ٢٠٠٥، الشباب العربي وتحديات المستقبل، سلسلة الحوارات العربية ٢ / ٢٠٠٥، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
- ٢) بلال السكارنة، ٢٠٠٨، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان: دار المسيرة، ص ٢٩.
- ٣) تحسين أحمد الطراونة، (٢٠١٢)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط ١، مركز الدراسات والبحوث بجامعة الأمير نايف الأمنية.
- ٤) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خير كاظم: (١٩٩٦)، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٥) جمال السيد وهدان عبيد، (٢٠٠١)، برنامج باستخدام حقائب الوسائط المتعددة لتطوير الكفايات اللازمة لمواجهة الرياضيات المقيم بالمرحلة الثانوية، قسم تكنولوجيا التعليم، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة.
- ٦) زهير الصباغ وآخرون، ٢٠٠٨، القائد الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد السابع، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٢٣.
- ٧) سعاد سعيد، (٢٠٠٨)، سيكولوجية التفكير والوعي بالذات، عمان: عالم الكتب الحديث، ص ٧
- ٨) صالحة عبد الله غسان وآخرون، (٢٠٠٧)، اتجاهات حديثة في التربية، عمان: دار السيرة.
- ٩) عبد الرحمن توفيق، (٢٠٠٣)، التدريب عن بعد - تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والانترنت، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- ١٠) عبد اللطيف فهد السعيد، (٢٠١٩)، القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. ٢٠١٩. الأردن. المفرق.
- ١١) عثمان سعيد القباطي، (٢٠١١)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم، ونظر وكلائهم، مجلة جامعة دمشق، ٢٧، ص ٣٩٥
- ١٢) عفاف صلاح حمدي الياور، (٢٠٠٥)، التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ١٣) سالم بن سعيد القحطاني، (٢٠١٥)، "القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات"، مجلة الإدارة العامة، مجلد (٥٥)، عدد (٣)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص ٤٨٣

- ١٤) فتحي محمد أبو ناصر، (٢٠٠٨)، الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لإداري مدارس التعليم الإلكتروني كما يراها القادة التربويون في الأردن، مجلة جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، ٩، (٢)، المملكة العربية السعودية، ص ١٧٦
- ١٥) مجدي مبارك، (٢٠١١)، التربية والتعليم الريادي مدخل نفسي سلوكي، عمان: عالم الكتب الحديث.
- ١٦) عبد العزيز أحمد محمد، (٢٠١١)، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة "دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الخامس والثلاثون، الجزء الثاني.
- ١٧) محمود أبو النور عبد الرسول، (٢٠٠٨)، اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية الصناعية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول العربية، العدد ٢٢، مايو.
- ١٨) محمود عبد اللطيف موسى، (٢٠٠٦)، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، القاهرة، الدار العالمية.
- ١٩) مريم قاسم شبير، (٢٠٠٨)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس التعليم الأساسي - التربية، العدد ٢٢، مايو.
- ٢٠) نادر سعيد النائب، (١٤٣٥)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بمحافظة بقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٢١) نعيم الظاهر، (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، عمان: عالم الكتب الحديثة.
- ٢٢) هيام نجيب الشريدة، (١٩٩٤)، الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (٦١)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة.

### المراجع الأجنبية ومواقع الانترنت

- 1) Blake Beverley. (2008). The Principal as an entrepreneur in the management of school. Master dissertation, Faculty of education, University of Johannesburg.
- 2) Covin J. G., & Slevin D.P., (2002). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. In M.A.
- 3) Davis, Brent, Brundrett, Mark. (2010), Developing Successful Leadership. *Studies in Educational Leadership*, V.11.- Lloyd W. Fernald, Jr., George T. Solomon, and Ayman

- 4) European Commission, (2013). Entrepreneurship Education: A Guide for Educators.
- 5) Hess & Lautzenheiser, (2012). Rice University Education Entrepreneurship Program. Rice University Publication.
- 6) Kuratko, D.F.(2005), The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and challenges, Entrepreneurship Theory and Practice, 29: 577-598
- 7) Lloyd W. Fernald, Jr., George T. Solomon, and Ayman Tarabishy. (2005), A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership, Southern Business Review, Spring 2005, vol 30, Nov.2,( 2005)
- 8) Pihie, Lopez, Bagheri, A. a., & Asimiran, S. s. (2014), Entrepreneurial Leadership Behavior among School Principals from Malaysian Secondary Schools Teachers, Pritanica Journal of Social Sciences & Humanities. 22(3), 825-843.
- 9) Roomi, M. A; Harrison, P. (2011) Entrepreneurial Leadership: What is it and How should it be taught? International Review of Entrepreneurship, 9(3):1-43.
- 10) Suyitno et al, (2014). Entrepreneurial Leadership of Vocational Schools Principals in Indonesia. International Journal of Learning & Development ISSN 2164-4063, Vol.4, No.1.
- 11) Weaver K. Mark, et. al, (2012), Building Leaders in Secondary Education: An Initial Evaluation of an Entrepreneurial Leadership Development Program Journal of Higher Education Theory and Practice, vol.12(1).

**Web Sites:**

<http://bullitins.psu.edu.undergrad/courses/E/engr/310>  
<http://education.jhu.edu/Academics/doctoral/EdD/entrepreneurial.html>  
<https://www.babson.edu/academics/executive-education/babson-insight/entrepreneurship/entrepreneurial-thought-action-methodology-developing-entrepreneurial-leaders/> Accessed on Feb. 19<sup>th</sup>, 2020.  
[https://clc.camden.rutgers.edu/Programs/School\\_Academy.html](https://clc.camden.rutgers.edu/Programs/School_Academy.html)  
<https://www.aspeninstitute.org/>  
<http://cel.africanleadershipacademy.org/advisory>  
<http://cel.africanleadershipacademy.org>  
[http://www.enterprises.up.ac.za/wp-content/uploads/2016/07/LDP-for-\)School-principals\\_WEB-VERSION\\_V1.1\\_01072016.pdf](http://www.enterprises.up.ac.za/wp-content/uploads/2016/07/LDP-for-)School-principals_WEB-VERSION_V1.1_01072016.pdf)