



# تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية

بحث مشتق من رسالة الماجستير في التربية  
"تخصص إدارة تربوية"

إعداد

خالد فصي الرشيدى

تحت إشراف

د/ هانم أحمد حسن أبو النيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها



## تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية

### المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تطوير نظام إعداد مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية وبعض النماذج العالمية، وذلك من خلال التعرف على أهم ملامح المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، والتعرف على أهم النماذج العالمية في مجال إعداد مدير المدرسة الابتدائية في الوقت الحاضر، والكشف عن أهم محددات نظام إعداد مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، والوقوف على أهم الأسس النظرية لمدخل الريادة الإستراتيجية، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير نظام إعداد مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية وبعض النماذج العالمية، واستخدام البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية، وكان من أبرز نتائجه أن مدخل الريادة الإستراتيجية يؤكد على تحسين نوعية التعليم بالمدرسة الابتدائية بدولة الكويت من خلال تلمس المشكلات وإيجاد حلول علمية لها مع تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وإيجاد التعاون المثمر بين جميع عناصر العملية التعليمية بالمدرسة، وكذلك يهتم بحسن استغلال خبرات المعلمين وأفراد الجهاز الإداري من خلال تنمية قنوات الاتصال بين الطرفين لصالح أهداف المدرسة، بالإضافة إلى أنه يساعد المؤسسة على وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع المدرسة الابتدائية وإمكاناتها المتاحة، وتأتي النماذج العالمية في هذا الإطار لتضع معايير موضوعية لاختيار مدير المدرسة الابتدائية مع عقد دورات تدريبية لتأهيله حتى يمارس عمله بنجاح.

الكلمات المفتاحية: تطوير - نظام اختيار - مدير المدرسة الابتدائية - الريادة

الإستراتيجية.

**Abstract in Arabic**

The current research aimed to identify how to develop a system for preparing the primary school principal in the State of Kuwait in light of the entrance to strategic leadership and some global models, through identifying the most important features of the elementary school in the State of Kuwait, and identifying the most important international models in the field of preparing the primary school principal at the present time, And revealing the most important determinants of the primary school principal preparation system in the State of Kuwait, identifying the most important theoretical foundations for the strategic leadership entrance, and identifying the most important proposed measures to develop the system for preparing the primary school principal in the State of Kuwait in light of the strategic leadership entrance and some global models, and the research used the descriptive approach in order to achieve its scientific goals He answers his research questions, and one of his most prominent results was that the strategic leadership approach emphasizes improving the quality of education in the elementary school in the State of Kuwait by touching problems and finding scientific solutions to them while achieving the optimal investment of available resources and creating fruitful cooperation between all elements of the educational process in the school, as well as being concerned with making good use of The experiences of teachers and members of the administrative apparatus through the development of communication channels The two parties are in favor of the school's goals, in addition to helping the institution to envision the future of the school by revealing the reality of the elementary school and its available capabilities, and global models come in this framework to set objective criteria for choosing the primary school principal with training courses to qualify him in order to successfully practice his work.

**Key Words :**Development - Selection System - Primary School Principal - Strategic Leadership.

**أولاً : الإطار العام للبحث :****مقدمة البحث:**

تكمن وظيفة مدير المدرسة الابتدائية في كونه المسئول عن تسهيل عمل كافة العناصر البشرية المختلفة داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ونظراً لأن المدرسة الابتدائية في المجتمع الكويتي تعد جزء من هذا المجتمع وهذا يشير إلى أنها موجودة في محيط مجتمعي يحتوي على مجموعة من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والترفيهية ومن ثم فإن مدير هذه المدرسة عليه أن يتواصل مع هذا المحيط وينسج العلاقات المختلفة مع مؤسساته بحيث يستفيد من إمكاناتها ويصبح له دوراً بارزاً في المجتمع الذي ينتمي إليه، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الدور يركز على أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي وهذا بدوره يعد ركيزة أساسية لنجاح المدرسة في الحاضر والمستقبل<sup>(١)</sup>.

وتساعد الريادة الإستراتيجية المدرسة على التقرب من عملائها الذين تقدم لهم الخدمات المميزة من حيث الجودة مقارنة بما تقدمه المؤسسات المناظرة وترفض الحواجز المصطنعة بين وحدات المؤسسة حيث إنها تنتشر ثقافة العمل الجماعي والتركيز على توقعات المستفيد وتشجيع العمل المتميز والحركة الهادفة في إطار الرؤية التي وضعتها مسبقاً على أن تتناغم مضامين رسالتها مع محتوى هذه الرؤية من خلال إعطاء كافة الوحدات الاستقلالية والحرية مع تبني الأفكار الريادية وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار والتركيز على تحقيق الميزة التنافسية<sup>(٢)</sup>.

**مشكلة البحث: يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :**

- كيف يمكن تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أهم ملامح المدرسة الابتدائية بدولة الكويت؟
- ما أهم محددات نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت؟
- ما أهم الأسس النظرية لمدخل الريادة الإستراتيجية؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لتطوير نظام إعداد مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية؟

**أهداف البحث :**

- استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية، وذلك من خلال:
- التعرف على أهم ملامح المدرسة الابتدائية بدولة الكويت.
  - الكشف عن أهم محددات نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت.
  - الوقوف على أهم الأسس النظرية لمدخل الريادة الإستراتيجية.
  - تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير نظام إعداد مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية.

**مصطلحات البحث: أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:****١-التطوير "Development" :**

يمكن النظر إلى التطوير على أنه العملية التي تحدث تغييراً في نظام العمل، وتربط الإمكانيات والموارد لتحقيق أفضل شكل ومستوى من الجودة في بيئة هذا العمل وتحقيق الهدف المنشود، وأنه أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء كل فرد من العاملين داخل المؤسسة التعليمية بقصد زيادة فعاليتها وتحقيق كفايتها الإنتاجية ولتصبح أكثر استجابة لاتجاهات التغيير الاجتماعي والثقافي الحادث في المجتمع الكويتي<sup>(٣)</sup>.

**٢-المدرسة الابتدائية Elementary school :**

ونعني بها تلك المؤسسة التعليمية التي أنشأها المجتمع عن قصد لتربية أجياله على ضوء فلسفته ومقتضيات العصر ويدرس التلميذ بها لمدة (٥) سنوات [٦-١١ سنة] وهي سن يحتاج فيها التلميذ إلى رعاية خاصة ومعاملة يغلب عليها الأسلوب العلمي المصاحب بالمحبة والمودة حتى يتم غرس الثقة في نفس التلميذ وتشجيعه على الإبداع ومن ثم يزداد حبه للأسرة والمدرسة والمجتمع.

**٣-مدير المدرسة الابتدائية Elementary School Principal :**

هو الشخص المسئول الأول عن تسيير أعمال المدرسة في المجال الإداري والإشرافي والمجتمعي والمالي وغيرها.

**٤- نظام اختيار المدير Manager Setting System :**

ويعني مجموعة المدخلات التي تتفاعل مع بعضها البعض مثل المعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد بالإضافة إلى الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل والتي تستمد من أسلوب الريادة الإستراتيجية والدروس المستفادة من النماذج العالمية للجودة بالإضافة إلى التفاعل مع القيادات والزملاء والعاملين بالمدرسة وكذلك أولياء الأمور والمجتمع المحلي من أجل ترقية مهارات مدير المدرسة حتى يستطيع أن يتعامل مع المواقف العملية بأسلوب علمي وبما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

**٥- الريادة الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship :**

تعني الريادة الإستراتيجية تولد المغامرة الجديدة التي يمكن من خلالها تحقيق المكاسب للمؤسسة العصرية والتي تركز على : المغامرات الجديدة، والأعمال الجديدة، وإبداعية المنتج أو الخدمة، وإبداعية العملية، والتجديد الذاتي، وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية<sup>(٤)</sup>.

**منهج البحث :**

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور<sup>(٥)</sup>.

**ثانياً : ملامح المدرسة الابتدائية بدولة الكويت : ويندرج تحتها :****أ- ماهية المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وأهدافها :**

تعد المدرسة الابتدائية بمثابة البوتقة التي ينصهر فيها تلاميذ المجتمع الكويتي على اختلاف أوضاعهم المجتمعية والاقتصادية على اعتبار أنها تضم أكبر عدد من التلاميذ حيث أنها تمثل بداية السلم التعليمي بل وبداية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، كما أن هذه المدرسة تعد بمثابة قاعدة ثقافية مشتركة تمد التلميذ بمجموعة من المعارف والخبرات والمهارات التي تساعده حتى يصبح مواطناً صالحاً لنفسه ولمجتمعه في الحاضر والمستقبل<sup>(٦)</sup>، معنى ذلك أن المدرسة الابتدائية تؤهل الإنسان الكويتي حسب استعداداته وإمكاناته وحاجاته بل وتشجعه على مواصلة الدراسة في المراحل التالية أو الانخراط في الحياة العملية عبر تزويده

بمجموعة من الخبرات والمهارات اللازمة لذلك، وعلى هذا فإن المدرسة الابتدائية يتم من خلالها تعليم التلميذ مبادئ القراءة والكتابة والحساب والتعبير عن نفسه والأعمال اليدوية مع التركيز على جغرافيا الكويت وتاريخها ومبادئ العلوم والصحة والتربية البدنية، ويقبل التلميذ في المدرسة الابتدائية عندما يبلغ السادسة من عمره ويدرس بها لمدة (٥) سنوات متتالية وبعدها ينتقل إلى المرحلة المتوسطة مع الأخذ في الاعتبار أن مدخلات المدرسة الابتدائية تأتي من الأسرة أو رياض الأطفال ومخرجاتها تذهب إلى المدرسة المتوسطة<sup>(٧)</sup>.

**أما عن أهداف المدرسة الابتدائية في دولة الكويت فيمكن عرضها على النحو التالي :**

- إكساب الفرد المبادئ الإنسانية المعينة على تثبيت العقيدة الإسلامية وتطبيقها في العبادات والمعاملات والأخلاق والسلوك.
- إكساب الفرد المفاهيم والمعلومات التي تنمي مشاعر الولاء لله سبحانه وتعالى ثم للوطن.
- إكساب الفرد مهارات اللغة العربية الأساسية من حيث القراءة والكتابة والتحدث والاستماع والإتقان<sup>(٨)</sup>.
- تكوين اتجاه إيجابي لدى الفرد نحو المجتمع من خلال معرفة معالمه وزيادة الانتماء إليه.
- تنمية وعي الفرد الصحي لسلامة الجسم وتجنب الأخطاء.
- حث الفرد على استخدام أنماط التفكير المختلفة في حل المشكلات التي تواجهه في حياته اليومية.
- تشجيع الفرد على استثمار قدراته وإمكاناته شريطة أن يتم توظيف ذلك لخدمة الصالح العام للمجتمع الكويتي.
- إكساب الفرد مهارات التعلم الذاتي والاتصال بمصادر المعرفة.
- تنمية مهارات الفرد في التعامل مع الحاسوب ووسائل تقنية المعلومات الحديثة.
- تعزيز معرفة الفرد بأهم السمات التي تربط الوطن بالدول الخليجية والعربية والإسلامية<sup>(٩)</sup>.

### **ب- أهداف إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وخصائصها :**

تعتبر إدارة المدرسة الابتدائية بمثابة الركيزة التي تستند إليها عملية التطوير لذات المدرسة على اعتبار أنها المسؤولة عن وضع رؤية مستقبلية لها من خلال تضافر كافة الجهود المبذولة من قبل أفراد الجهاز الإداري وأفراد الجهاز الأكاديمي حيث يكون التفاعل على أرضية مشتركة من خلال تنفيذ السياسات وتوفير بيئة تعليمية مناسبة للتلاميذ



بالإضافة إلى إيجاد مناخ تنظيمي آمن للعاملين مع دعم روح العمل الفريقي من أجل مواجهة التغيرات المحلية أو الإقليمية أو العالمية ناهيك عن التكيف مع المستجدات العصرية سواء على المستوى التكنولوجي أو الإداري<sup>(١٠)</sup>.

وتتمثل أهداف إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت فيما يلي :

- تحديد المهام الفنية والإدارية لكل العاملين بالمدرسة.
  - إقامة علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فاعلة بين كل العناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها.
  - التأكد من تقديم خدمات تليق بقيمة التلميذ ومكانته في المجتمع الكويتي<sup>(١١)</sup>.
  - مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين كل العناصر البشرية بالمدرسة.
  - توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول.
  - العمل على ربط المدرسة بالمجتمع في إطار تبادل المنافع والخدمات<sup>(١٢)</sup>.
- أما عن خصائص إدارة المدرسة الابتدائية فتتمثل في :

- **المجتمعية Societal**: وتعني أن المدرسة الابتدائية بدولة الكويت تهتم بالتفاعل الإيجابي والمستمر مع قضايا مجتمعتها فتتفاعل بها وتتفاعل معها أخذاً وعتاءاً على ضوء الإمكانيات المتاحة لها والظروف المحيطة بها.
- **العلمية Scientific**: وتعني أن إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت تستخدم المنهج العلمي للتعامل مع مشكلاتها وخاصة توظيف التخطيط السليم لصناعة مستقبل أفضل للمدرسة والتعامل مع الحاضر بعقلانية منفتحة<sup>(١٣)</sup>.
- **العالمية Globalism**: وتعني أن إدارة المدرسة الابتدائية تحاول قدر الاستطاعة الاستفادة من دروس النماذج العالمية الناجحة حتى تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة بنجاح.
- **الإيجابية Positivity**: وتعني أن إدارة المدرسة الابتدائية تتفاعل إيجاباً مع الأسرة على اعتبار أن مدخلاتها تأتي منها كما أنها تتفاعل إيجابياً أيضاً مع المدرسة المتوسطة على اعتبار أن مخرجاتها تعتبر مدخلات المدرسة المتوسطة، وفي سباق هذه الرحلة فإنها ترفض السلوكيات السلبية وتؤكد على السلوكيات الإيجابية من قبل كل العناصر البشرية التي تضمها (تلميذ - معلم - إداري - مدير - مساعد مدير - مجالس مدرسية - أولياء أمور)<sup>(١٤)</sup>.

- الموضوعية **Objerctivity**: وتعني أن إدارة المدرسة الابتدائية عند تفاعلها مع كافة العناصر البشرية في الداخل أو الخارج فإنها ترفض التحيز لفئة على حساب أخرى أو التحيز لفرد على حساب آخر وإنما تدعم مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع<sup>(١٥)</sup>.
- الديمقراطية **Democracy**: وتعني أن إدارة المدرسة الابتدائية تؤمن بحرية التعبير عن الرأي لكل فرد داخل المدرسة بغض النظر عن وظيفته أو عمله مع احترام حرية الآخرين بالإضافة إلى التركيز على المشاركة الجماعية في صنع القرار المدرسي واتخاذها في إطار التنسيق المستمر بين العاملين بمختلف وحدات المدرسة<sup>(١٦)</sup>.

### ج- مفهوم مدير المدرسة الابتدائية وأهميته:

يعد مدير المدرسة الابتدائية بمثابة قائد فريق العمل وهو أيضاً المسئول الأول عن المدرسة والذي يتحمل المسؤولية على المستوى الإداري والفني والإشرافي والتقني والمسئول أيضاً عن إحداث التغييرات المطلوبة التي تخدم مصالح المدرسة في الحاضر والمستقبل على المستوى الداخلي وأيضاً على المستوى الخارجي<sup>(١٧)</sup>.

وهناك من يرى أن مدير المدرسة الابتدائية يعتبر بمثابة الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كل المجالات التربوية والتعليمية بالإضافة إلى الشؤون الفنية والإدارية والمالية أي أنه يتولى قيادة المدرسة ويقدم المساعدات الفنية والتربوية للمعلم من أجل رفع مستوى أدائه وتمكينه من تحسين العملية التعليمية التعلمية باستمرار، كما أنه يتولى الإشراف على كافة الأعمال الإدارية ويبدل قصارى جهده من أجل تهيئة المناخ المدرسي لنجاح رسالة المدرسة وذلك من خلال التعاون مع العاملين والمعلمين كل في مجال عمله<sup>(١٨)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن مدير المدرسة وفقاً لمقتضيات العصر فإنه يمثل القائد التربوي والإداري على مستوى المدرسة حيث إنه يتمتع بمجموعة من الخصائص والمهارات يساعده على إنجاز أدواره وتحقيق أهداف مدرسته على ضوء فلسفة المجتمع والإمكانات المتاحة له، معنى ذلك أن مدير المدرسة يعد بمثابة الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة الأنشطة في جميع المجالات التربوية والتعليمية بالإضافة إلى الشؤون الإدارية والفنية والمالية وغيرها<sup>(١٩)</sup>.

أما عن أهمية مدير المدرسة الابتدائية فيمكن عرضها على النحو التالي:

- يعد مدير المدرسة الابتدائية هو المحرك الأول لطاقت المدرسة وإمكاناتها البشرية والمادية.

- يعتبر مدير المدرسة الابتدائية هو الموجه والمنسق من هذه الطاقات والإمكانات.
  - يقوم مدير المدرسة الابتدائية بتنفيذ الأعمال من خلال التعاون مع الآخرين سواء على مستوى التخطيط أو التنظيم أو الرقابة وغيرها.
  - يقوم مدير المدرسة الابتدائية بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حيث يقوم بتحويلها عبر الجهود المبذولة من مختلف العناصر البشرية بالمدرسة إلى برامج تربوية وتعليمية مفيدة<sup>(٢٠)</sup>.
  - يهتم مدير المدرسة الابتدائية بإشباع الحاجات الثقافية والاقتصادية والروحية والاجتماعية للتلاميذ والمعلمين والمجتمع.
  - يوفر مدير المدرسة الخدمات اللازمة التي تساعد التلميذ على النمو المتكامل<sup>(٢١)</sup>.
- د- أهداف مدير المدرسة الابتدائية وخصائصه :**
- يهتم مدير المدرسة بتحقيق مجموعة من الأهداف سواء على المستوى المؤسسي أو على المستوى التربوي أو التعليمي ويمكن عرض هذه الأهداف على النحو التالي :
  - توفير الظروف التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسماً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.
  - الحفاظ على عادات وتقاليد المجتمع والتكيف معها في الحاضر والمستقبل.
  - توجيه التلميذ ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي.
  - المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
  - تنمية قدرات ومهارات التلميذ من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لقدراته<sup>(٢٢)</sup>.
  - مراعاة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارة العليا المسؤولة عن التعليم في المجتمع.
  - إيجاد العلاقات الطيبة بين المدرسة والبيئة الخارجية<sup>(٢٣)</sup>.
- ومن أبرز خصائص مدير المدرسة الابتدائية ما يلي :
- **الإيمان بالعمل Belief in Work** : ويعني أن مدير المدرسة الابتدائية عليه أن يكون مؤمناً بعمله رغباً فيه ومؤملاً له ويمتلك الاستعداد على تحمل المسؤولية تجاه نتائج العمل مع امتلاك الخبرة والدراية في كل ميادين العمل المدرسي.

- التعليم المستمر **Continous Learning** : ويعني اهتمام مدير المدرسة الابتدائية بالإطلاع على كل ما هو جديد ومفيد في مجال الإدارة المدرسية بشكل عام ومجال إدارة المدرسة الابتدائية بشكل خاص حتى يصبح مطوراً لمعلومات ومواكباً لعصره<sup>(٢٤)</sup>.
- استثمار الوقت **Time Investment** : ويعني أن مدير المدرسة الابتدائية عليه أن يوزع وقته على مجالات العمل المدرسي وذلك وفق مبدأ الأولويات حيث يأتي الأهم ثم المهم ثم الأقل أهمية عند التنفيذ<sup>(٢٥)</sup>.
- رحابة الصدر **Rahaba Chest** : وتعني أن مدير المدرسة الابتدائية عليه أن يتمتع بالصدر الرحب عند تعامله مع كل العناصر البشرية داخل المدرسة أو خارجها وخاصة الذين لديهم مشكلات ويبحثون عن حلول علمية لها.
- تفويض السلطة **Delegation of Authority** : وتعني أن مدير المدرسة الابتدائية عليه أن ينقل جزء من سلطته أو كلها إلى رجال الصف الثاني حتى يستطيع أن يكون قيادات المستقبل ويضمن تخفيف العبء عليه<sup>(٢٦)</sup>.
- الثقة بالنفس **Self – Assurance** : وتعني أن مدير المدرسة الابتدائية يتحتم عليه أن يكون واثقاً من نفسه ومالكاً لمهارات الإنجاز مع قدرته على التكيف مع متغيرات العصر.
- التوجه الإبداعي **Creative Orientation** : ويعني أن اهتمام مدير المدرسة الابتدائية بإضافة كل ما هو جديد ومفيد إلى كل مجالات العمل المدرسي سواء كان إدارياً أو أكاديمياً<sup>(٢٧)</sup>.

#### ه- عناصر نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية في دولة الكويت ومعايره :

- يمكن النظر إلى نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت في الوقت الحاضر على أنه يتكون من رباعية تمثل منظومة متكاملة يمكن عرضها على النحو التالي:
- المدخلات **Inputs**: وتشمل مجموعة العناصر الأولية أي التي تمثل الركائز الأساسية في نظام اختيار مدير المدرسة مثل (الخبرة - المهارة - التدريب) وحسن السير والسلوك وكذلك الموارد المتاحة لعملية الإعداد ذاتها سواء كانت مادية أو لوجستية، وظروف المجتمع ومتغيراته، بالإضافة إلى برامج التدريب وورش العمل والمحاضرات ناهيك عن وجود مدربين أكفاء يقومون بأعباء عملية التدريب لمدير المستقبل<sup>(٢٨)</sup>.

- **العمليات Processes:** وتعني مجموعة التفاعلات التي تتم داخل نظام إعداد مدير المدرسة حتى يصبح مديراً ناجحاً وتشمل مجموعة من التفاعلات الداخلية أي التي تتم بين كافة العناصر البشرية داخل المدرسة سواء كانوا تلاميذ أو معلمين أو إداريين بالإضافة إلى مجموعة من التفاعلات الخارجية والتي تشمل التفاعل مع أولياء الأمور والتفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي بمختلف أنواعها سواء كانت خدمية أو إنتاجية والتي تأتي في إطار خدمة أهداف المدرسة ويمكن أن تشمل هذه العمليات عمليات إدارية أو مجتمعية أو تربوية أو اقتصادية وغيرها، وفي ذات السياق يأتي التفاعل مع برامج التدريب والتفاعل مع ورش العمل ناهيك عن تطبيق الاختبارات الشفهية والتحريرية وعمل الأبحاث العلمية<sup>(٢٩)</sup>.

- **المخرجات Outputs:** وتتمثل في النواتج النهائية التي تنتج عن نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية عبر مجموعة من التفاعلات المتنوعة والتي ينتج على أثرها حسن سير العمل المدرسي وتحقيق أهداف المدرسة وارتفاع إنتاجية المدرسة وكذلك تقليل الهدر في كل مجالات العمل المدرسي، بالإضافة إلى تعديل سلوك مدير المدرسة في المستقبل نحو الأفضل وزيادة إقباله وحبه لممارسة المهنة مع التركيز على تحقيق قيمة مضافة في عمله كمدير للمدرسة، ويتم ذلك عن طريق المتابعة المستمرة أو ملاحظة الأداء في الميدان بالإضافة إلى تطبيق الأستبانة كأداة للتعرف على واقع الأداء وطبيعة سلوكيات مدير المدرسة بعد ممارسته للمهنة<sup>(٣٠)</sup>.

- **التغذية الراجعة Feedback:** وتتمثل في سماع آراء كافة الأطراف المعنية بالمدرسة تجاه مدير المدرسة ذاته وتتمثل هذه الأطراف في (التلاميذ - المعلمين - الإداريين - أولياء الأمور - مؤسسات المجتمع المحلي) وعبر هذه الآراء أو المقترحات يمكن أن يحدث إجراء تعديل في نظام إعداد مدير المدرسة الابتدائية بما يخدم عملية الاختيار ذاتها وينعكس إيجاباً على المدرسة ككل<sup>(٣١)</sup>.

وتختلف معايير اختيار مدير المدرسة الابتدائية من دولة إلى أخرى على حسب فلسفة الدولة وطموحاتها والإمكانات المتاحة لها مع التركيز على انتقاء أفضل العناصر بالعمل القيادي بالمدرسة ومن ثم وجود الرغبة لدى الإدارة العليا نحو إسناد هذه الوظائف

لأرباب الكفايات، ومن ثم تتمثل معايير اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت في الأمور التالية:

- ألا يقل المؤهل عن الشهادة الجامعية.
- قوة الشخصية والقدرة على الإشراف والتوجيه والتأثير.
- حسن السير والسلوك والتعاون مع العاملين.
- اجتياز اختبار المقابلة الشخصية.
- اجتياز الامتحان الكتابي الذي يطلب منه تأديته في بعض الأحيان<sup>(٣٢)</sup>.
- العمل في مجال التعليم فترة لا تقل عن (٥) سنوات على أن يكون قد سبق له أن عمل كوكيل للمدرسة.
- يكون الشخص المرشح لوظيفة مدير المدرسة متفرغاً تفرغاً كاملاً لإدارة المدرسة والإشراف عليها.
- يجيد الحديث باللغة التي تتكلم بها الدولة<sup>(٣٣)</sup>.

### ثالثاً: الأسس النظرية لمدخل الريادة الإستراتيجية: ويندرج تحتها: أ- ماهية الريادة الإستراتيجية وأهميتها:

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر الريادة الإستراتيجية على أنها عبارة عن اكتشاف الفرص واستثمارها وفق الموارد المتاحة للمؤسسة مع التركيز على توظيف الإبداع من أجل الوصول إلى أفضل النتائج من خلال التعامل مع المتغيرات البيئية والاستجابة لها<sup>(٣٤)</sup>، وهناك من ينظر إلى الريادة الإستراتيجية على أنها تعني القيام بالأعمال الريادية من منظور إستراتيجي على اعتبار أن المؤسسة تبحث عن الفرص في البيئة الخارجية ثم تمتلك زمام المبادرة في تبني أفكار جديدة وتنمية الإبداع لدى العاملين بها وتوظيفه لتحقيق أهدافها عبر وضوح الرؤية والقراءة الصحيحة للبيئة<sup>(٣٥)</sup>.

وعلى هذا فإن الريادة الإستراتيجية تركز على استمرار تدفق الإبداع مع الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال للفرص المتاحة في الحاضر أو المستقبل وبالتالي فإنها تجمع بين الإستراتيجية والريادية على اعتبار أن الأولى تهتم ببناء المؤسسة وإدارة مواردها ودعم الميزة التنافسية لها مع استمرار التطوير في إطار العالمية أما الثانية وهي الريادية فتتمثل في البحث عن التفرد عبر التجديد التنظيمي والبحث عن الفرص التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية مستمرة تضمن لها البقاء والاستمرار والسيطرة على المؤسسات المناظرة مع التأكيد على الابتكار المتجدد<sup>(٣٦)</sup>.

ويمكن طرح أهمية الريادة الإستراتيجية على النحو التالي :

- تساعد المؤسسة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية.
  - تساعد المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل.
  - تطرح أمام المؤسسة مجموعة من البدائل التي يمكن من خلالها الحصول على الموارد التي تسمح لها بتحقيق أهدافها.
  - تساعد المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع البيئة خاصة في زمن التغيرات المتلاحقة.
  - تساعد المؤسسة على استثمار الفرص من أجل تقديم خدمات جديدة تلبي بها رغبات المستفيدين منها<sup>(٣٧)</sup>.
  - تعزز من قيمة الابتكار لدى العاملين في بيئة العمل المؤسسي.
  - تتيح الفرصة أمام العاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية في مجال العمل.
  - تساعد المؤسسة على مواجهة المخاطر التي تواجهها أو تهددها في الحاضر أو في المستقبل.
  - تحدد الفجوة المعرفية أمام قيادات المؤسسة وخاصة بين الريادة والمنافسة من حيث الابتكار في المؤسسة.
  - تساعد المؤسسة على تكوين ميزة تنافسية في المستقبل<sup>(٣٨)</sup>.
- ب- أهداف الريادة الإستراتيجية ومكوناتها :**
- تهدف الريادة الإستراتيجية إلى تحقيق ما يلي :
- توليد الفكر الإبداعي في كل مجالات العمل بالمؤسسة.
  - التركيز على مواكبة التطور في مجال تخصص المؤسسة.
  - توفير الموارد اللازمة للمؤسسة حتى تستثمر الفرص المتاحة لها في الحاضر والمستقبل<sup>(٣٩)</sup>.
  - تنمية قدرات العاملين نحو الإبداع الفكري وتحويله إلى ابتكار عملي.
  - مساعدة المؤسسة على تكوين شبكة من العلاقات مع مؤسسات المجتمع الذي تتواجد فيه.
  - تنمية قدرة المؤسسة على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
  - مساعدة المؤسسة على وضع عملائها أو زبائنهم أو المستفيدين من خدماتها في مقدمة أولوياتها.
  - مساعدة المؤسسة على إيجاد بدائل جديدة لتنمية مصادر تمويلها<sup>(٤٠)</sup>.

أما عن مكونات الريادة الإستراتيجية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- **التعلم التنظيمي Organizational Learning** : ويعني المعرفة التي يحصل عليها الفرد من خلال تفاعلاته للمؤسسة حيث يحدث تغيير مخطط فيها ومن ثم تصبح قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية معنى ذلك أن التعلم التنظيمي يعني اهتمام المؤسسة بإكساب العاملين فيها مجموعة من المعارف التي تساعدهم على سرعة إنجاز أعمالهم وتمكينهم وتنمية مواهبهم في إطار استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة تحديات المستقبل على اعتبار أن التعلم التنظيمي يتضمن التجربة والمخاطرة والتفاعل مع البيئة الخارجية والحوار والنقاش واتخاذ القرارات التشاركية<sup>(٤١)</sup>.
- **الإبداع Creativity** : ويعني دعم الفكر الجديد داخل وحدات المؤسسة على اعتبار أنه يتكامل مع الريادة ويساعد المؤسسة على إحداث النقلة النوعية التي تحقق لها الريادة الإستراتيجية عبر إدارة الموارد المتاحة لها واستخدامها بالشكل الأمثل معنى ذلك أن الإبداع يركز على الفكر الجديد الذي يحول الأشياء إلى منافع تقدم في صورة خدمات أو منتجات للمستفيدين، ويمكن أن يظهر الإبداع في البحث والتطوير وتقديم الخدمة واستخدام التقنيات الحديثة ونقل المعرفة البديلة إلى العاملين لإيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات التي تواجه المؤسسة وتلبية حاجات المستفيد وقراء توقعاته وجعل المستفيد في بؤرة الاهتمام باستمرار<sup>(٤٢)</sup>.
- **التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance** : ويعني تحويل المؤسسة المتنافسة إلى مؤسسة مترابطة ومتكاملة حتى يكون نظاماً واحداً ومتماسكاً بمعنى أن التحالف الإستراتيجي ينطلق من التعاون والمساهمة والتنسيق ثم التحالف من خلال توقيع اتفاقيات إستراتيجية بين المؤسسات وبعضها البعض في إطار الاستشارة والتنفيذ ووجود عقود بين الطرفين تنطلق من التعاون والعمل الجماعي والأهداف المشتركة، ولاشك أن التحالف الإستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة على اعتبار أنه يحث المؤسسة على توفير موارد بشرية تمتلك المعرفة والمهارة التي تساعدها على ذلك<sup>(٤٣)</sup>.
- **النمو The Growth** : ويعني التركيز على المستفيد وتحسين الخدمة وقدرة العاملين والثقة المتبادلة بينهم وبين المستفيد بالإضافة إلى سمعة المؤسسة ومصداقيتها كل هذه الأمور تساعد على نمو المؤسسة في الحاضر والمستقبل وبالتالي فإن النمو الإستراتيجي



للمؤسسة تساعدها على تحقيق الريادة الإستراتيجية عبر تعظيم الفوائد وتحقيق الميزة التنافسية والحصول على المكانة التي تنشدها، وعلى هذا فإن النمو يحقق منافع متنوعة للمؤسسة العصرية<sup>(٤٤)</sup>.

- **المرونة Flexibility** : وتعني قدرة المؤسسة على إحداث التغيير المناسب الذي يحقق أهدافها دون الإخلال بالإطار العام لمكانتها أو لتفاعلاتها مع مؤسسات المجتمع أو المستفيدين من خدماتها، وبالتالي فإن المرونة تنضوي على قدرة المؤسسة على اتخاذ بعض الإجراءات من أجل الاستجابة السريعة مع متغيرات البيئة، وبالتالي فإن المرونة تعد بمثابة مفتاح النجاح للمؤسسة وضمان بقاءها واستمرارها حيث إنها توفر القابلية للتغيير والاستجابة لحاجات المستفيد وتحقيق القيمة المضافة لخدمات المؤسسة في أسرع وقت وبأقل جهد<sup>(٤٥)</sup>، كما أن المرونة التي تحتاجها المؤسسة العصرية تعتبر مرونة عملياتية تبرز القدرة على تغيير أنشطة المؤسسة وتوزيعها على العاملين في إطار التطوير المستمر بالإضافة إلى المرونة الهيكلية التي تتضمن إدخال تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان تحسين عملية الاتصال وسرعة اتخاذ القرار ناهيك عن المرونة الإستراتيجية والتي تتمثل في القدرة على تغيير إستراتيجية المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع متغيرات البيئة وكذلك المرونة الوظيفية والتي تركز على قدرة المؤسسة على تعديل استثمار العناصر البشرية المتوفرة لها<sup>(٤٦)</sup>.

### ج- خصائص الريادة الإستراتيجية واستثماراتها :

- لقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من الخصائص التي تتسم بها الريادة الإستراتيجية ويمكن عرضها على النحو التالي :
- **العلمية Scientific** : وتعني أن المؤسسة الريادية تنطلق نحو تحقيق أهدافها من خلال خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة شريطة أن يلتزم بها جميع العاملين بالمؤسسة<sup>(٤٧)</sup>.
  - **التنظيمية Regulatory** : وتعني أن المؤسسة الريادية تتبنى هيكلاً تنظيمياً ينمي السلوك الريادي ويعزز الاتصالات بين وحدات المؤسسة ويتخلص من البيروقراطية و يتيح لها الاستجابة السريعة تجاه مجتمعها.
  - **الإبداعية Creative** : وتعني أن المؤسسة الريادية تنمي الإبداع لدى كل العاملين بها من خلال تشجيعهم على إبداء الفكر الجديد وسماع مقترحاتهم باستمرار.

- **العلاقاتية Relational**: وتعني أن المؤسسة الريادية تحافظ على شبكة علاقاتها سواء الداخلية أو الخارجية على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي<sup>(٤٨)</sup>.
  - **المقارنة Comparison**: وتعني أن المؤسسة الريادية تقارن بين الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع مع الخدمات التي تقدمها المؤسسات المناظرة من أجل إحداث التطوير المنشود حتى تستطيع البقاء والاستمرار والمنافسة للمؤسسات المناظرة.
  - **المبادرة The Initiative**: وتعني أن المؤسسة الريادية تشجع المبادرات الشخصية أو الجماعية مع قبول المخاطرة وخاصة من العناصر البشرية أرباب المواهب الابتكارية<sup>(٤٩)</sup>.  
أما عن استثمارات الريادة الإستراتيجية فيمكن عرضها على النحو التالي :
  - **استثمارات معلوماتية Information Investments**: وتعني أن الريادية الإستراتيجية تحتم على المؤسسة تكوين نظام معلوماتي شامل لكافة مناشطها وتوظيفه من أجل تحقيق أهدافها.
  - **استثمارات بشرية Human Investments**: وتعني أن الريادة الإستراتيجية تحتم على المؤسسة استقطاب الكوادر البشرية الفائقة من أرباب المهارات العالية والأداء المتميز حتى تحافظ على الصدارة وتقبل المنافسة مع المؤسسات الأخرى<sup>(٥٠)</sup>.
  - **استثمارات بيئية Environmental Investments**: وتعني أن الريادة الإستراتيجية تحتم على المؤسسة التفاعل الإيجابي مع البيئة من خلال استثمار الفرص المتاحة من أجل الارتقاء بمكانتها وتحقيق أهدافها ووضع خطة إستراتيجية لمواجهة التهديدات التي تعترضها أثناء إنجاز مناشطها<sup>(٥١)</sup>.
  - **استثمارات تنظيمية Regulatory Investments**: وتعني أن الريادة الإستراتيجية تحتم على المؤسسة إعادة هيكلة أعمالها وتحديث هيكلها التنظيمي من خلال إضافة وحدات جديدة تواكب العصر أو دمج بعض الوحدات مع بعضها البعض أو حذف بعض الوحدات التقليدية تمشياً مع مطالب الثورة التنظيمية.
  - **استثمارات تشريعية Legislative Investments**: وتعني أن الريادة الإستراتيجية تحتم على المؤسسة وضع دستور أخلاقي تتحرك خلاله كافة العناصر البشرية مع نشر ثقافة الانضباط بين كافة العاملين بمختلف وحداتها والالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين لتوجيه سلوك العاملين نحو إنجاز أهداف المؤسسة<sup>(٥٢)</sup>.
- وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على عينة بلغ عددها (٣٥٤) فرداً شملت مدير المدرسة/مديرة المدرسة، مساعد المدير/مساعدة المديرية، بعض المعلمين والمعلمات، بعض أفراد الجهاز الإداري العاملين بذات المدارس، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :
- يعد مدخل الريادة الإستراتيجية مدخلاً إدارياً حديثاً طرحه الفكر الإداري المعاصر حتى يأخذ المؤسسة عبر الأفكار الابتكارية إلى واقع جديد يحقق أهدافها بنجاح.

- يسهم مدخل الريادة الإستراتيجية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تقدير الخدمات للمستفيدين منها بالجودة المطلوبة بالإضافة إلى الاعتماد على مكوناتها التي تشمل التعلم التنظيمي والإبداع والتحالف الإستراتيجي بالإضافة إلى المرونة من أجل تحقيق القيمة المضافة في كل مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية.
- يشير مدخل الريادة الإستراتيجية إلى تنمية أبعاد جودة العمل بالمؤسسة التعليمية عبر استثمار الموارد المتاحة واقتناص الفرص لصناعة مستقبل أفضل للمؤسسة التعليمية.
- يعزز مدخل الريادة الإستراتيجية صفة الإبداع لدى العاملين ويحقق التطوير التنظيمي المنشود للمؤسسة لأنه يعطي المزيد من تحمل المسؤولية لكل العاملين من أجل تفعيل دور المدرسة تجاه مجتمعهم.
- يرتبط نجاح مدخل الريادة الإستراتيجية في المدرسة الابتدائية بمختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت على نوعية المهارات الإدارية الموجودة لدى قياداتها والمرونة التنظيمية المتوفرة في الهيكل التنظيمي لها.

رابعاً: الإجراءات المقترحة لتطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة

الكويت:

بناءً على نتائج البحث يمكن طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يتم من خلالها تطوير نظام اختيار مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت ومنها ما يلي :

تشجيع مديري/مديرات المدارس الابتدائية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت بتوظيف مدخل الريادة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل المدرسي.

اهتمام مديري/مديرات المدارس الابتدائية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت بتشخيص نطاق القوة والضعف في كل مجالات العمل المدرسي مع تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.

اهتمام مديري/مديرات المدارس الابتدائية بإيجاد مجموعة من الاتجاهات التي تكون بنية تحتية للريادة الإستراتيجية وذلك من خلال تفاعل الإمكانيات المتاحة للمدرسة مع مجموعة من المتغيرات الموجودة في البيئة في إطار إيجاد فرص تسهم في إحداث النقلة المنشودة للمدرسة.

اهتمام مديري/مديرات المدارس الابتدائية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت بتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحديثها باستمرار لمواكبة التطورات المتسارعة.

## مراجع البحث وهوامشه

- (١) منى مؤتمن عماد الدين: إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١٧-١٨.
- (٢) محمد جاد حسين: واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاتها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج ٩، ع ٢٤، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٥، ص ص ٣٦٢-٣٦٣.
- (٣) ابن منظور: لسان العرب، ج ٤، دار المعارف، القاهرة، د.ت، ص ٢٧١٨.
- (٤) بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١٥١-١٥٢.
- (٥) جابر عبد الحميد جابر: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٦) عبد اللطيف فرج: نظام التربية والتعليم في دول الخليج العربي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ١٦٥-١٦٦.
- (٧) وزارة التربية: المؤشرات التربوية للعملية التعليمية بدولة الكويت ٢٠١٦/٢٠١٧، الإدارة المركزية للإحصاء، الكويت، ٢٠١٧، ص ص ٢٣-٢٤.
- (٨) عبد العزيز حسين وآخرون: تاريخ التعليم في دولة الكويت، مركز البحوث والدراسات الكويتية، الكويت، ٢٠١٨، ص ص ٨-٩.
- (٩) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج: وثيقة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المراحل الدراسية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، الكويت، ٢٠١٦، ص ص ٥٥-٥٦.
- (١٠) إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (١١) عبد الله مهنا، بهيجة بهباني: التعليم في الكويت من الألف إلى الياء، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٥، ص ص ١٤-١٥.
- (١٢) خديجة الشيخ، صالح الهندي: دور الإدارة المدرسية في تشجيع الإبداع والابتكار، مركز البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية، الكويت، ٢٠١٧، ص ص ٥-٦.

- (١٣) وزارة التربية: واقع التعليم الابتدائية في دولة الكويت، ط٣، الكويت، ٢٠١٧، ص ١٠-١١.
- (١٤) سالم عودة المطيري: التخطيط الإستراتيجي لمدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة القراءة والكتابة، مج٣، ع٢٠٢٤، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، القاهرة، ٢٠١٨، ص ٣٤٦-٣٤٧.
- (١٥) وزارة التربية: المؤشرات التربوية للعملية التعليمية بدولة الكويت ٢٠١٨/٢٠١٩، الإدارة المركزية للإحصاء، الكويت، ٢٠١٨، ص ٢٥-٢٦.
- (١٦) زينب على الجبر: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٥، ص ١٤-١٥.
- (١٧) أحمد سيط مصطفى: المدير في عالم متغير، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٣٢٣-٣٢٤.
- (١٨) محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٨٧-١٨٨.
- (١٩) محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، دار حازم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠١٦، ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٢٠) عرفان البرادعي: مدير المدرسة (صفاته - مهامه - أساليب اختياره - إعدادة)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ٢٠١٢، ص ١٠٨-١٠٩.
- (٢١) فؤاد العطار: مبادئ الإدارة العامة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ١٩٤-١٩٥.
- (٢٢) بلغيث حمد القوزي: الإدارة المدرسية مبادئها النظرية والعملية، مطابع الفرزدق للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٤، ص ٢١٠-٢١١.
- (٢٣) هشام بكر حريري: الإدارة التربوية، مكتبة الأفق للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، ٢٠١٦، ص ٢١٢-٢١٣.
- (٢٤) محمد أحمد كريم وآخرون: الإدارة المدرسية الفاعلة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ١٢٥-١٢٦.

- (٢٥) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢١٤-٢١٥.
- (٢٦) مدني عبد القادر علاقي: الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ٢٠١٥، ص ٢٢٦-٢٢٧.
- (٢٧) مصطفى نجيب شاويش: الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ١١٤-١١٥.
- (٢٨) وليد هوانه، على تقي: مدخل إلى الإدارة التربوية (الوظائف والمهارات)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٩، ص ٤٥-٤٦.
- (٢٩) وزارة التربية: مشروع تطوير الإدارة المدرسية (أسسه - أهدافه ومنطلقاته والإعداد لتطبيقه)، وزارة التربية، إدارة التطوير والتنظيم الإداري، مطابع وزارة التربية، الكويت، ٢٠٢٠، ص ١٧-١٨.
- (٣٠) مبارك عواد البرازي: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً لمعايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، ٢٠٠٦، ص ٢٥-٢٦.
- (٣١) عبد العزيز محمد على شمس الدين: تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٢، ص ٣٦-٣٧.
- (٣٢) إبراهيم على حسنين وآخرون: التربية المهنية للقيادات الإدارية التربوية - اتجاهات معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٣) إبراهيم مخيمر المتولي: تصور مقترح لتدريب مدير المدارس الابتدائية لتنمية كفاياتهم الإدارية في ضوء الجودة والاعتماد التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١١، ص ٥٦-٥٧.
- (٣٤) ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠١٥، ص ١٦-١٧.

- (٣٥) وسام نوة : إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٦٥-٦٦.
- (36) D.R. Ireland & W.J. Webb : Strategic Entrepreneurship : Creating Competitive Advantage Through Streams of in Hovation Science, Business Horizons, New Yorik, 2017, PP. 62-63.
- (٣٧) عمر على إسماعيل : خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٢، ع ٤٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ٢٠١٨، ص ٢١٧-٢١٨.
- (٣٨) أحمد على صالح : تعزيز المشاريع الريادية - أساسيات نظرية ووقائع ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، في الفترة من ٢٦-٢٩ إبريل ٢٠١٠، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠١٠، ص ١١-١٢.
- (٣٩) صالح مهدي العاملين، طاهر محسن الغالبي : الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ١٥٧-١٥٨.
- (٤٠) طاهر حمد الغالبي : الريادة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ٣٦-٣٧.
- (٤١) فيصل محمود الشواورة : مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ١٨٦-١٨٧.
- (٤٢) منظمة العمل الدولية : الريادي دليلك لتأسيس مشروعك، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ٢٠١٦، ص ١٩٢-١٩٣.
- (٤٣) زكريا الدوري : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ٢٢٥-٢٢٦.
- (٤٤) عبد الستار النجار، فايز العلي : الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ١٨٦-١٨٧.
- (٤٥) أحمد محمد على : الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١١، ع ٢٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٧، ص ٦٦-٦٧.

- (٤٦) عبد الكاظم كوين، حميد الكعبي: الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج ١١، ع ٢٠٤، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٧، ص ٣٩١-٣٩٢.
- (٤٧) يوسف أبو فارة : التسويق الريادي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر - الريادة في مجتمع المعرفة، في الفترة من ٢٦-٢٩ إبريل ٢٠١٠، جامعة الزيتونة، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٢٦-٣٢٧.
- (٤٨) مروة أحمد، نسيم برهم : الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠١٨، ص ١١٤-١١٥.
- (٤٩) فارس شمس الدين وآخرون : تأثير خصائص الريادة في متطلبات الريادة الإستراتيجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مج ٣، ع ٤٨، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، ٢٠١٦، ص ٤٢-٤٣.
- (٥٠) سالم سعيد ناصر القحطاني: الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، في الفترة من ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢، مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض، ٢٠١٢، ص ٢٥٢-٢٥٣.
- (٥١) سعاد نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ١٢٧-١٢٨.
- (٥٢) صادق الشمري : دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مج ٣، ع ٨٣، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، ٢٠١٥، ص ١٨٧-١٨٨.