



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية دراسة ميدانية

إعداد

نورا إبراهيم حامد إبراهيم شريف

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد

أستاذ أصول التربية

رئيس قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ على عبد ربه حسن

أستاذ أصول التربية

وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا

كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٨ - أبريل ٢٠٢٢

---

## واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية دراسة ميدانية

نورا إبراهيم حامد إبراهيم شريف

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية، ولتحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي، على عينة قوامها (٣٥٠) معلم، و(٥٠) مدير من معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي العام.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية جاءت متوسطة، وقد جاء بالترتيب بعد (الإبداع) بدرجة كبيرة، وتبعه في الترتيب الثاني بعد (الاستباقية) بدرجة متوسطة، واحتل الترتيب الثالث بعد (الرؤية) بدرجة متوسطة، أما الترتيب الرابع والأخير فقد جاء بعد (المخاطرة) بدرجة متوسطة. ووجدت فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية لصالح الإناث مقارنة بالذكور، ولصالح المديرين إجمالاً مقارنة بالمعلمين.

وأوصت الدراسة بالعديد من الدراسات منها: عقد الندوات والدورات التدريبية، توفير غطاء مادي وفير للقيام بالعملية التعليمية بالشكل المنشود، إقامة اختبارات للمرشحين لدور المدير قبل ترفيتهم لذلك الدور، توفير مساحة كافية من الاستقلالية لدى مدير المدرسة.

### Abstract:

The current research aims to identify the reality of the practice of general secondary school principals in Dakahlia Governorate in the dimensions of entrepreneurial leadership, and to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used, on a sample of (350) teachers, and (50) principals of teachers and principals of general secondary schools.

The study reached several conclusions, including: The degree to which general secondary school principals exercise leadership dimensions is moderate, it came in order after (creativity) to a large degree, followed by it in the second order after (proactive) to a medium degree, and occupied the third position after (vision) to a medium degree, The fourth and final ranking was after (risk) moderately. Differences were found between the average responses of sample members on the reality that general secondary school principals exercised leadership dimensions in

---

favour of females as compared to males, and in favour of principals as a whole as compared to teachers.

The study recommended several studies, including: Holding seminars and training courses, providing ample material cover for conducting the educational process as intended, testing candidates for the principal role before they are promoted, and providing sufficient autonomy for the principal.

#### مقدمة البحث:

يؤدي التعليم دوراً رئيساً في عمليات التنمية والنهوض بالمجتمع ومواجهة مشكلاته، ويقع على عاتق التعليم في مصر مسؤولية كبيرة في إعداد جيل قادر على مواجهة تلك المشكلات ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ومن أهم المتغيرات التي يمكن لها توجيه التعليم نحو الجودة والتميز في المدارس، تأتي القيادة المدرسية الناجحة والتي تمثل عصب التغيير وبوصلة التحديث في كل المؤسسات وبخاصة مؤسسات التعليم.

وتمثل إدارة المدرسة كيان العملية التعليمية وسر إبداعها وتميزها، كما أنها أداة للتغيير وأهم مقومات النجاح، وليست جهة إدارية تهتم بإنجاز العمل الإداري فحسب بل تهتم أيضاً بتطوير أداء جميع العاملين في العملية التعليمية (الشمرى، ٢٠١٢، ١٥٠)، وفي هذا يؤكد أن نجاح العمل المؤسسي يرتكز على نجاح إدارتها، حيث تعد الإدارة المدرسية وما تقوم به من أنشطة وعمليات إدارية تنعكس على الطلاب والعاملين في المدرسة، كما تتوقف نجاح الإدارة المدرسية على نجاح قائدها (الجاريه، سليم، متولي، ٤٢٢، ٢٠٢٠).

وتأتي أهمية القيادة المدرسية من أهمية دورها في رفع المستوى المهني للمعلم، وربط المدرسة بالمجتمع، توفير البرامج التدريبية لرفع كفاءة المعلم، كما تسعى إلى الاهتمام بأداء المعلمين والطلاب (الجاريه، سليم، متولي، ٢٠٢٠، ٤٢٢). ولأهمية القيادة المدرسية في منظومة العمل المدرسي كانت من أهم العناصر التي استهدفتها مشاريع التطوير ورؤى التحديث الإداري.

ولمدير المدارس الثانوي أهمية كبيرة في توجيه المجتمع المدرسي وإدارته، والإسهام في تنسيق الخدمات الصحية والاجتماعية والتربوية، ورفع مستوى العملية التربوية والتعرف على كل ما هو حديث في الجانب التربوي، والإشراف على الأنشطة المختلفة وبرامج التوجيه وتقويم المدرسين بالمدرسة، والترتيب للاختبارات والإشراف وقت تطبيقها، وإرسال تقارير كاملة لأولياء الأمور، ومباشرة عقد المؤتمرات المحلية، وكذلك المسؤوليات الإدارية الموكلة بها. (يحيى، عبد الله، ٢٠١٨، ٢٨).

---

وتختلف الطرق والأساليب التي يتبعها مديري المدارس في إدارة أعضاء المجتمع المدرسي وتوجيههم بما يتفق مع سياسات المدرسة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتعتبر مداخل القيادة من المجالات التي أخذت اهتماماً كبيراً من الباحثين، حيث تسعى المداخل المعاصرة لتحديث القيادة المدرسية بما يتناغم مع تحولات العصر، ومن تلك المداخل: والقيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الإبداعية، والقيادة الريادية (السلمي، ٢٠١٠، ٤٦:٥٤).

وتعتبر القيادة الريادية أحد أهم مداخل القيادة المعاصرة والتي سوف تدور الدراسة عنها، حيث تعد القيادة الريادية من أهم الموضوعات تأثيراً في علم الإدارة، فقد بدأ مفهوم القيادة الريادية في الظهور نتيجة لتعرض المؤسسات إلى مجموعة تغيرات في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ولكي تحقق المؤسسات الريادية أهدافها كان لابد أن تتفق مع معايير المجتمع (الجبار، ٢٠١٨، ٢٣١-٢٣٢).

فقد ظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المنظمات الريادية، وأصبحت القيادة الريادية من النظريات الأكثر حداثة في القرن الحادي والعشرين، وتأتي أهمية القيادة الريادية كونها التي تستطيع القيام بعمليات الترتيب والتنسيق بين العناصر المختلفة لكي تصل المنظمة إلى التكامل بين مدخلات العملية الإدارية على الجانبين الاقتصادي والتربوي، كما أن القيادة الريادية مهمة للمنظمات بشكل عام وأحد مكونات عملية التطوير وتتضاعف أهميتها في المؤسسات التربوية. (الدوسري، ٢٠١٦، ٣٢٣: ٣٢٥).

كما تسهم القيادة الريادية في رفع كفاءة مؤسسات التعليم واستثمار الموارد البشرية والمادية واستثمار الفرص والميل إلى المخاطرة وتقديم تعليم عالي الجودة، حيث تحظى القيادة الريادية بأهمية كبيرة، وتسعى القيادة الريادية إلى إحداث تغيرات في أداء المنظمات وقابليتها للتطبيق بما في ذلك المنظمات التعليمية (السبيعي، حوالة، ٢٠١٩، ٤٤).

وعلى الرغم من محاوله تطبيق القيادة الريادية بالمدارس إلا إنه توجد العديد من المشكلات في دور قادة المدارس وعدم قدرتهم على ممارسة القيادة الريادية. حيث تعد القيادة الريادية نمط حديث من أنماط القيادة وأثر تطبيقه في المنظمات على اختلاف أنواعها، وما يتم تحقيقه من أداء وقدرة على المنافسة في بيئة سريعة (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٩٢: ٢٨٧).

وهناك العديد من أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية أهم هذه الأبعاد المخاطرة حيث إنه من المهم أن تتسم المؤسسات التعليمية بقدر من المخاطرة لحل المشكلات بأسلوب غير

---

مألوف وتخطي حاجز الخوف والقلق، الابتكار وهي كل ما تقدمه المؤسسة التعليمية من مبتكر وجديد وتقدم حلول تتسم بالأسلوب الإبداعي الغير تقليدي، الاستباقية وهي أن تقدم المؤسسات التعليمية بالأفكار الجديدة في الوقت المناسب قبل الآخرين لكي تكون رائدة في مجالها، الرؤية وهي قدرة المؤسسة على الرؤية الصحيحة للمستقبل من خلال رسم خطط منظمة وسليمة (مغاوري، ٢٠١٧، ٥٤٦)، وتنقسم الأبعاد الريادية أيضاً إلى الإبداع، المبادرة، المخاطرة، الحاجة الى الإنجاز، الثقة بالنفس، الإيمان الذاتي، الاستقلالية وتحمل المسؤولية (أبو سمرة، ماضي، ٢٠١٧، ٧).

ويعد العنصر البشري من العناصر التي توضح مدى أهمية القيادة والتي تساهم في تحقيق أهدافها، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من تلك الكفاءات كان من الضروري توفير قيادات فعالة قادرة على التأثير في سلوك المحيطين ودفعهم لأداء أعمالهم بكفاءة (الجرجري، الجميل، ٢٠١٨، ٣٨).

مما سبق يتضح دور القيادة الريادية في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، ومدى الحاجة لتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء قيادة ريادية حكيمة تسعى إلى مواكبة متغيرات العصر، كما تعد القيادة الريادية من أهم دوافع التغيير الإيجابي في المدرسة.

**مشكلة البحث:**

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية، كما تعتبر المرحلة الثانوية من أهم المراحل الدراسية التي تحتاج اهتمام كبير من جميع أفراد المجتمع المدرسي ويقع على عاتق المدير مسؤولية كبيرة ولكي يكون المدير قادراً على تحمل هذه المسؤولية ومواكبة متغيرات العصر بأسلوب مبتكر غير تقليدي كان لابد من تطوير مستوى أداء مديري في ضوء قيادة ريادية.

في هذا السياق أيضاً تعتبر القيادة المدرسية من أهم أسس النهوض بالعمل التربوي وتطوير العملية التعليمية من خلال متابعة كل ما هو جديد في الفكر الإداري وقبول التغيير والتعامل مع تلك المتغيرات (هادي، ٢٠١٨، ١٦٥-١٦٦).

وبالرغم من المحاولات التي تقوم بها القيادة المدرسية من مهام، تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي العديد من المشكلات، وأن هذه المؤسسات بحاجة الى قيادات تتسم بالكفاءة والريادة لتطوير أساليب العمل بدلاً من الاكتفاء بالعملية التقليدية، تجاهل القيادات للعديد من المشكلات التعليمية، ضعف الاهتمام بالتجديد والإبداع وإتباع الأسلوب التقليدي (مغاوري، ٢٠١٠، ٥٣٧).

كما يشير أيضاً أن واقع التعليم المصري يعاني من قصور على الرغم من الدور الذي تقوم به القيادة الريادية ، ومنها غياب النمط الإداري الذي يدعم الإبداع باعتباره أحد أبعاد القيادة الريادية ، ومركزية الإدارة، عدم القدرة على تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية ، ومن هنا يظهر دور القيادة الريادية في الانتقال من العمل التقليدي إلى الإبداعي، وتكون المسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي ، كما تقوم القيادة الريادية باختيار أفراد لديهم مستوى عالي من المهارات الريادية .(هـل، ٢٠٢٠، ١٦٢٣:١٦٢٦) .

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة لتطوير أداء القيادات إلا أن هناك بعض المشكلات التي تواجه تطبيق القيادة الريادية غياب الكفاءات القيادية المبدعة وإتباع الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات التعليمية، ضعف الأداء الإداري، قلة الاهتمام بالجانب الإبداعي والابتكاري باعتباره أحد أبعاد القيادة الريادية (الدرس، ٢٠٢٠، ٦٢).

من هذه المؤشرات يتضح وجود قصور في أداء المديرين وقصور في أداء المؤسسة التعليمية لذا تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة الريادية وأبعادها في تطوير أداء مديري المدارس.

وعليه تم صياغة أسئلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية؟
- ٢- ما واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية؟
- ٣- ما متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية؟

#### أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الريادية.

#### أهمية البحث:

تأتي أهمية الدراسة على ضوء ما يلي:

- ١) أن القيادة المدرسية عاملاً رئيسي في تحديد كفاءة المدارس، واستمرار عمليات تطويرها وتحسينها، وتعزيزهم للأنشطة التي تتفق مع تقاليد المجتمع وثقافته، والتوصل إلى أفضل النتائج بأقل الإمكانيات، وتوجيه جميع العناصر التعليمية بكل إتقان.

٢) أهمية دور مديري المدارس الثانوية في رفع كفاءة العمل الإداري، وطرق تطبيق القيادة الريادية من أجل تطوير أدائهم وجعل العملية التعليمية أكثر حيوية من خلال ما تقدمه القيادة الريادية من إمكانيات متاحة.

٣) توجيه النظر إلى مدى أهمية المرحلة الثانوية كمرحلة تأهيلية للالتحاق بالجامعة وأيضاً التأهيل لسوق العمل وسبل تطوير أداء المديرين للوقوف بنجاح في تلك المرحلة.

٤) توجيه نظر الباحثين الجدد الى موضوعات أكثر ارتباطاً بهذا المجال من خلال ما توصلت إليه من توصيات.

٥) قد تستفيد وزارة التربية والتعليم من نتائج هذا البحث من تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي من خلال وضع برامج تدريبية متواكبة مع التطور التكنولوجي.

#### **مصطلحات البحث:**

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

#### **(١) القيادة الريادية (Entrepreneurial leadership):**

وتعرف القيادة الريادية إجرائياً على أنه: أسلوب قيادي يتبعه مديرو مدارس التعليم الثانوي قائم على توظيف المهارات الإبداعية القائمة على العمل غير التقليدي، والاستباقية في تقديم الأفكار الجديدة المختلفة، ورسم صورة وأهداف مستقبلية لما يجب أن تقوم عليها المدرسة والسعي لتوظيفها في حدود الإمكانيات المتاحة، والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها كاملة.

#### **منهج البحث:**

تستدعي طبيعة هذه الدراسة توظيف المنهج الوصفي بإمكاناته الواسعة للوقوف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية ومن ثم الوصول الى مجموعة من التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتطوير أداء المديرين في ضوء قيادة ريادية ناجحة.

#### **مجتمع وعينة البحث:**

يتمثل مجتمع البحث الحالي في مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام والبالغ عددهم (٣٥٠) معلم، و (٥٠) مدير طبقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية.

#### **أدوات البحث:**

تحقيقاً لأهداف الدراسة وفي مسعى للإجابة على أسئلتها قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية، وتم تقنين أدوات الدراسة وفقاً للإجراءات العلمية في ذلك.

## الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب تلك الدراسة، وقد استفادت الباحثة في اختيار موضوع الدراسة وفي بعض إجراءاتها؛ وقد تم عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك من خلال عرض الهدف من كل دراسة والمنهج المستخدم فيها وبعض النتائج، وذلك على النحو التالي:

سعت دراسة خلف الله (٢٠١٧) إلى قياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بمدى تطبيق متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الباحث استبانتين على عينة مكونة من (٢٤٥) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء وضعف تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية من المديرين، وجود علاقة قوية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة أسلوب الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق متطلبات القيادة الريادية.

وهدف دراسة خليل، محمود، فلسطيني (٢٠١٩) لوضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر، ولتحقيق أهداف البحث طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في أداء مديري المدارس الرسمية للغات، وضعف رغبة المديرين في التطوير، ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمدير المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على هذا النوع من القيادة، واستثماره في العمل المدرسي، وضرورة التعزيز في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وإدراج أنماط جديدة من القيادة في ورش العمل.

كما سعت دراسة خليل، محمد، محمد، الأنصاري (٢٠١٩) إلى التوصل إلى متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء القيادة الريادية من حيث المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد - الكفاءات، ومدى أهمية عملية التطوير في ضوء القيادة الريادية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مراكز التدريب، والتعليم الإداري في مجال التدريب على القيادة الريادية، ودعم الأفكار الجديدة والطارئة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية، ووضع معايير ريادية في اختيار القيادات، وتنمية البحث والتطوير في هذا المجال.



---

كما سعت دراسة الدرس (٢٠٢٠) إلى التعرف على الدور الذي تقوم به القيادة بمدارس المتفوقين في مصر، والتعرف على شروط تفعيل وتنفيذ القيادة الريادية بمدارس المتفوقين في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، لجمع البيانات ومعرفة آراء الخبراء عن شروط تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من المتطلبات المادية والبشرية والتشريعية والتنظيمية.

كما هدفت دراسة يوسف (٢٠٢٠) إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الإستراتيجي في ضوء مدخل القيادة الريادية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، والهيكل العام للقيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عرض التصور المقترح وأهدافه ومبرراته وأساسه ومحدداته ومعالمه وآليات تنفيذه، وأوصت الدراسة بدعم القيادات للتغلب على مقاومة التغيير، ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، تشجيع على الإبداع والابتكار، وتنمية الوعي بأهمية تطبيق لقيادة الريادية.

وسعت دراسة الشطيبي (٢٠٢١) للتعرف على دور القيادة الريادية في مجتمعات التعليم بمحافظة الجبيل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي المختلط، وطبقت استبانة وتم إجراء مقابلة مع قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل للكشف عن مدى تطبيق القيادة الريادية في مجتمعات التعلم من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، وقد توصلت الدراسة الى وجود الرؤية والاستباقية والمخاطرة لدى قائدات المدارس الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة، وجاء اهتمام القائدات بالابتكار وحث معلمتهن عليه جاءت بدرجة عالية.

وهدف دراسة كراوس وآخرون (٢٠١٣) Krauss, et al. الى استكشاف الكفاءات القيادية للطلاب الجامعيين، وإثارة العديد من الأسئلة حول الكفاءات القيادية في أربع جامعات ماليزية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث اختبار المقابلة لجمع البيانات على عينة مكونة من أربعة عشر طالباً في أربع جامعات ماليزية، وتوصلت الدراسة الى الكشف عن أبعاد مختلفة من الاستباقية والإبداع، ظهور روح التنافسية والتحدي للطلاب، وقد تم استخدام هذه النتائج لتطوير كفاءات القيادة الريادية لدى طلاب الجامعات.

وأخيراً سعت دراسة بيهي وآخرون (٢٠١٤) Pihl et.al الى التعرف على تأثير ممارسات القيادة الريادية لقادة المدارس على الابتكار المدرسي وتحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث

---

استبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (٢٩٤) معلماً ثانوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يرون مدى أهمية القيادة الريادية لمديري المدارس، وأن هناك علاقة قوية بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس وبين الابتكارية المدرسية.

#### المحور الأول: الإطار النظري:

تتضمن الإطار النظري للبحث عن الجوانب والموضوعات التالية:

#### أولاً: مفهوم القيادة الريادية:

تعرفها مغاوري (٥٣٨،٢٠١٧) القيادة الريادية بأنها: قيادة المؤسسة التعليمية بأسلوب فريد من نوعه قادر على تحمل المخاطر وبذل المجهود واتخاذ قرار صحيح من أجل تطويرها ورفعها إلى أعلى المستويات.

كما تعرفها الجبار (٢٣٣،٢٠١٨): هي عملية تقوم على تشجيع وتنظيم مجموعة من المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرغوبة وذلك من خلال مواجهة المخاطر، والإبداع، واستغلال الفرص وإدارة البيئة التنظيمية بنشاط.

وتعرف القيادة الريادية على أنها عملية تشجيع من مدير المدرسة للعاملين بها في البيئة المدرسية لتحقيق هدف مشترك من خلال توافر مجموعة من الأبعاد الريادية والتي تتمثل فيه تحمل المخاطرة والإبداع والتنافسية والرؤية (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٩٢).

مما سبق ذكره من تعريفات يمكن التوصل إلى أن القيادة الريادية تركز على عدة مقومات:

- هي عملية تقاطع بين القيادة والريادة، وتقوم هذه العمليات على الإبداع والابتكار وتحديد الفرص التي تدعم عملية التغيير الإيجابي، وتحويل العمليات المبتكرة إلى خدمات مقدمة لدعم وتطوير المؤسسة التعليمية.
- تقوم على مواجهة المخاطر وهي عملية تشجيعية يقوم بها القائد الريادي في المؤسسة التعليمية لتحقيق أهداف المؤسسة، والمجازفة واتخاذ قرارات سريعة، ومواجهة النتائج المترتبة على تلك القرارات بأسلوب قيادي.
- كما أنها تعد مجموعة من الإمكانيات التي يمتلكها الأفراد تمكنهم من التفكير بشكل إبداعي، الرؤية البعيدة للمستقبل، ورسم خطط تطويرية مستقبلية، لتطوير المؤسسة التعليمية وتماسيها بشكل متوازي مع متطلبات العصر، والتطورات العلمية.

## ثانياً: أهمية القيادة الريادية:

يعد الدور الذي تقوم به القيادة الريادية في المؤسسات باختلاف أنواعها دور قوي يعزز عمل المؤسسة ويوجهها للتنافس مع المؤسسات المناظرة لها، ويساعدها على التطور، ويوجه المؤسسة للرؤية البعيدة للمستقبل، كما يساعدها على مواجهة المخاطر، وعلى الرغم من حداثة تلك العملية إلا أن لها تأثير واضح في المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من القيادة، وللقيادة الريادية دور هام في المؤسسات التعليمية ونهوضها وتطويرها.

حيث تؤدي القيادة الريادية في المؤسسات بشكل عام و المؤسسات التعليمية بشكل خاص دوراً رئيسي وفعال في رفع وتطوير كفاءه المؤسسة ودعمها لتحقيق أهدافها التي وضعتها لخدمه المجتمع المؤسسي داخلها وخارجها، ومن هنا تنطلق أهمية القيادة الريادية في المدارس الثانوية بشكل خاص وذلك لان هذا النوع من القيادة يمكنهم من حل مشكلات ومواجهة مخاطر واقتناص فرص ، كما تساعد القيادة الريادية قادة المدارس على مواجهه تعقيدات وقيود البيئة المدرسية مثل التغيرات السريعة التي تؤثر على الأداء المدرسي ، والحاجه الملحة لإعداد المتعلمين ، كما تمكن القيادة الريادية قادة المدارس من إحداث تغييرات جذرية وابتكارات مطلوبة في المدارس من خلال النظر الى الوضع الحالي واستغلال فرص جديدة لصالح المدرسة (Pihie et.al, 2014, 4).

كما تعتبر القيادة الريادية من اهم المكونات الحيوية في عملية التنمية وتظهر أهمية القيادة الريادية في دعم القادة الرياديين في عملية الابتكار في الخدمات والعمليات، كما أنها أداة حاسمة لدفع التغيير في المجتمع، كما يمكنها تغيير أوجه القصور وعدم الكفاءة من حيث الوقت، وتعتبر القيادة الريادية عاملاً هاماً في خلق الحيوية والابتكار في المنظمة، وتعد وسيلة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة وإضافة قيمة للعمل (Medany,2017,111).

وتعد القيادة الريادية نوعاً مميزاً من القيادة المطلوبة في البيئات شديدة التحدي، كما أنها تعمل على تطوير رؤية ريادية وتجهيز فريق عمل على درجة عالية من الكفاءة والتنافسية لتحقيق الرؤية، كما تعد القيادة الريادية عملية تأثير اجتماعي يهدف الى تسهيل وتطوير وتحقيق رؤية ريادية، من هنا تتطلب القيادة أن يكون لدى القائد إيمان قوي بقدراته (Pihie et.al,2013,694).

مما سبق ذكره عن أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية تم استخلاص الاتي: أن للقيادة الريادية دور كبير في تطوير أداء فريق العمل في المؤسسة التعليمية، وتوجيه اتجاهاتهم

---

وأفكارهم ورؤيتهم وذلك لتحقيق الخطط التي وضعتها المؤسسة، كما تساعد القيادة الريادية على دعم الروابط بين القائد والعاملين بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تشجيع القائد المرؤوسين وتحفيزهم على العمل في بيئة ريادية تنافسية، كما تقوم القيادة الريادية برسم رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية، تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة وتقديم الحلول المناسبة لتجاوزها، تسعى القيادة الريادية على خلق القيمة للأفراد والمؤسسات والمجتمع، كما أن للقيادة الريادية تأثير كبير على خلق فرص العمل.

### ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية:

اختلفت وتنوعت أبعاد القيادة الريادية بين الباحثين ويرجع هذا الاختلاف الى اختلاف الموضوعات التي يدور حولها عملية القيادة الريادية في مختلف المجالات التي تدور حولها تلك العملية سواء كانت مجالات اقتصادية وسيكولوجية والتعليمية والاجتماعية وسلوكية، واختلاف وجهات النظر، لذلك قامت الباحثة بالتركيز على الأبعاد التالية المتمثلة في (الإبداع-الرؤية-الاستباقية-المخاطرة)، لان هذه الأبعاد تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، كما تعد هذه الأبعاد من العناصر الرئيسية للقيادة الريادية في دعم وتطوير المدارس والمؤسسات التعليمية، وسوف نتناول بالدراسة كل بعد من حيث التعريف، الأهمية، وسمات كل بعد، والمؤشرات.

### -الإبداع:(Creativity):

يمثل الإبداع أحد أهم أبعاد القيادة الريادية، والذي تسعى المؤسسات التعليمية الى تطبيقه وذلك لمواكبة التطورات المتسارعة وذلك للابتعاد عن الطرق الروتينية والتقليدية، والسعي الدائم للتميز والتغيير.

كما يمكن تعريفها على أنها نشاط متعدد المراحل يترتب عليه عمل جديد أو فكرة مختلفة يتميز بقدر كبير من المرونة والطلاقة والأصالة، ومن الممكن تطويرها وتحديثها حسب إمكانات المؤسسة أو الأفراد أو الجامعات (بابكر ، ٢٠١٤، ٣٢٠)، كما يعرفها جحي (٢٠١٦، ١١٣) على أنها دمج علاقات جديدة من أجل إحداث تغيير وإيجاد حلول جديدة للمشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسة.

ومن أهم المؤشرات الدالة على البعد الإبداعي: إيجاد طرق جديدة ومميزة لتنفيذ العمل، نشر ثقافة تنظيمية تدعم التميز، التعامل مع الأخطاء غير المقصودة على أنها فرص للتعلم، تجريب الأفكار الحديثة، التوفيق بين متطلبات العمل وحاجات العاملين، وضع بدائل عديدة

---

للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما يعزز الإبداع من إنجاز العاملين للمهام الموكلة لهم، كما يدير الخلافات ويوظفها لتطوير العمل بالمؤسسة (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٥٨).

ومما سبق ذكره يتضح أن هذا البعد يحث القيادات الريادية داخل المؤسسة التعليمية على البحث عن أفكار تتميز بالطابع الإبداعي، وتطبيق عملية الإبداع والتجريب، وتقديم الخدمات، التي تحفز العاملين داخل المؤسسة التعليمية على العمل مثل استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، نتوصل من ذلك أن القائد الريادي (مديري المدارس الثانوية) في المؤسسة التعليمية يسعى إلى التواصل إلى أفكار جديدة والتي تهدف إلى تطوير المؤسسات وتنميتها، حيث يحتاج القادة الرياديون إلى امتلاك قدرات معينة من أجل دعم الجهود الإبداعية مثل الخبرة الفنية والمهارات الاجتماعية.

## ٢- الرؤية (Vision):

تعد الرؤية مكون رئيسي وأحد أهم أبعاد القيادة الريادية لجميع القادة الاجتماعيين والسياسيين والتنظيميين، وبدون الرؤية تميل المؤسسات إلى الحفاظ على الوضع الراهن، فالرؤية هي التي تؤدي إلى الابتكار.

وقد حظيت الرؤية في العقد الأول في القرن العشرين في العمليات المرتبطة بالإدارة، والعلاقة بين الرؤية والإبداع والقيادة وريادة الأعمال باهتمام كبير، حيث تصاغ الرؤية خلال التحديد الواضح لمجال السلوك التنافسي، فالرؤية تعني بناء القدرة، ويتم تحديد بناء القدرة من خلال العديد من العوامل والتي منها الرؤية الإدارية، فالرؤية الجدية واقعية وممكنة وقد تقتل الرؤى بسبب الخوف من الأخطاء وعدم القدرة على تحمل الغموض ( Tarabishy et.al,2005,3).

ويمكن تعريف الرؤية على أنها هدف مثالي يجب تحقيقه في المستقبل أو صورة مثالية وفريدة من نوعها كما أنها المستقبل الذي يعبر عن قيم وأهداف وهوية في الساحة التنظيمية كما أنها الصور المتوقعة للخدمات التي يريد قائد الأعمال تحقيقها (Ruivio et.al,2010,145).

ويعرفها بريبلر وآخرون (Preller et.al (3,2018) على أنها صورة مستقبلية مثالية للمؤسسة، والتي يرسمها قاداتها ويتابعها أعضائها، كما يمكن تعريفها على أنها بيان متماسك وقوي لما يجب أن تهدف الشركة إلى تحقيقه (Barnard,2018,5).

---

ومن أهم المؤشرات الدالة على بعد الرؤية لدى قائد المدرسة:

امتلاك القائد الريادي الرؤية الواضحة للعمل، تحقيق الميزة التنافسية، نشر الرؤية بين كل العاملين بالمؤسسة، يدفع العاملين للعمل وفق رؤية، ترجمة الرؤية الى خطط عمل، ربط الرؤية بمتطلبات البيئة الخارجية (احمد، ٢٠٢٠، ٤٥٤).

مما سبق يمكن استخلاص الآتي: أن الرؤية أحد أهم أدوات تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية، وهو الهدف المستقبلي الذي يتم وضعه من قبل مدير المدارس الثانوية داخل المؤسسة المدرسية ويسعى الى تحقيقه في المستقبل، وذلك لتطوير منظومة المدارس الثانوية، وتأهيل العاملين بها، وتنمية أدائهم. كما تسعى الرؤية الى تحليل الوضع المستقبلي للمؤسسة التعليمية وتسعى من خلال ذلك الوضع الى تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم لتحقيق الأهداف المستقبلية الموضوعية، كما تقوم الرؤية على دراسة الوضع الراهن وما تطمح له مستقبلاً وعليه تقوم برسم صورة تخيلية للمستقبل وتسعى لتحقيقه.

### ٣) الاستباقية:

يعد بعد الاستباقية أحد أهم أبعاد القيادة الريادية على مستوى المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، حيث يقوم هذا البعد على استباق الأحداث قبل وقوعها، وتقديم أفكار حديثة واستباق المنافسين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والسعي الدائم نحو تطويرها.

ويمكن تعريف الاستباقية على أنها ميل العاملين بالمؤسسة إلى اتخاذ إجراءات في مواجهة القيود الخارجية وإعادة الهيكلة التنظيمية وذلك للمساهمة في نمو المؤسسة، ويعد رواد الأعمال الاستباقيين ليسوا متلقين سلبيين من ضغوط بيئية خارجية بل أنهم من شئون البيئة التي يعملون فيها وعند مواجهه بيئة خارجية غير مؤكده الى حد كبير يكون التركيز نموذجياً على كيفية التحكم في هذه الضغوط البيئية بدلاً من محاولة التغيير البيئي، ومن أهم المؤشرات الدالة على بعد الاستباقية:

تنمية روح المبادرة لدى العاملين، استثمار الفرص المتاحة لتحسين الأداء، امتلاك حلول مستقبلية للمشكلات المتوقع حدوثها تدريب فريق العمل بالمدرسة لاقتناص الفرص المتاحة، الاستفادة من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ودعم سبل الاتصال بجميع اتجاهاتها بين جميع العاملين في المؤسسة (احمد، ٢٠٢٠، ٤٦٥).

---

وقد أشار خلف الله (٢٠١٧، ٣٦٢) أن من المؤشرات الدالة على البعد الاستباقي وضع خطط للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها، الاستعداد عمليا لمواجهة تلك المشكلات، يشارك القائد الريادي العاملون في تنفيذ عملية التغيير قبل ظهور الحاجة لها، يسهم مدير المدرسة في رسم روح المبادرة بين العاملين بالمؤسسة، كما تتميز المدرسة من حيث المبادرة بتوفير المعلومات للعاملين.

مما سبق ذكره عن الاستباقية يمكن استخلاص الآتي: أن الاستباقية هي التي يتخذها مديرو المدارس الثانوية لتحقيق السبق في تقديم الجديد داخل المؤسسة المدرسية، والتعامل مع الظروف المحيطة، واتخاذ القرار المناسب لمواجهتها. ويقوم بعد الاستباقية على استثمار الفرص الجديدة التي تساعد على توجيه المؤسسة نحو التطوير، كما تقوم على التعاون بين القائد الريادي والمرؤوسين وبناء علاقات إيجابية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### ٤) المخاطرة (Risks):

تواجه المؤسسات بشكل عام العديد من المخاطر بعضها ينعكس على المؤسسة بالإيجابي والبعض الآخر ينعكس بالسلب على أهداف المؤسسة، ويسعى القائد الريادي الناجح على تحويل تلك المخاطر إلى أهداف تخدم المؤسسة التعليمية.

وتعرفها صلاح الدين (٢٠٢٠، ٣٠٤) بأنها البحث الدائم للحصول على فرصة على الرغم من عدم التأكد من الظروف المحاطة بتلك الفرص، وذلك يعني العمل بإقدام وشجاعة بدون معرفة النتائج التي قد تصدر عن استخدام تلك الفرص.

ويذكر الدوسري (٢٠١٦، ٣٥٥) أنه يقوم بتبني خطط تتسم بنسبة مخاطرة عالية، كما يتخذ قرارات جريئة بالرغم من عدم التأكد، تحمل أعباء أكبر من إمكاناته لإرضاء المستفيدين.

ومن أهم المؤشرات الدالة على بعد المخاطرة:

رصد المخاطر من خلال التدابير الرقابية، الدقة التي تسهم في وضع الخطط المستقبلية، نشر ثقافة التعامل مع الأخطار للتوصل إلى الأخطار البناءة، توفير روح المخاطرة المحسوبة، استغلال جميع الفرص المتاحة لتحسين الأداء المدرسي، الإلمام بالسليبات المحتمل حدوثها، الجرأة في مواجهة المشكلات.

مما سبق ذكره عن بعد المخاطرة يتضح أنها عملية سلوكية يتم القيام بها داخل المؤسسة التعليمية قد تكون النتائج المترتبة عليها ناجحة لصالح المؤسسة وخدماتها وتطويرها، وقد تكون

---

تلك النتائج لها أضرار محسوب نتائجها من البداية لتقليل ذلك الضرر أو التعامل معه بشكل جيد، وتعتمد المخاطرة على اتخاذ قرارات تتسم بالإقدام وتوصف بالمخاطرة المحسوبة.

#### رابعاً: متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام لتحقيق القيادة الريادية:

يقع على مدير المدرسة الثانوية بدور كبير في تشييد الهيكل التعليمي على درجة عالية من الجودة والكفاءة، وذلك للخروج بالمتعلمين في تلك المرحلة الى بر امن يستطيعون فيه استخراج طاقاتهم ومهاراتهم في الأماكن الصحيحة، كما يقع عليه عبء كبير في إدارة المدرسة، وعملية الاتصال التي تتم بينه وبين العاملين بالمؤسسة المدرسية من إداريين وفنيين ومعلمين، ولكي يتم المهام الموكلة له كان لابد من تطوير مستوى أداء عمله، وسوف نتناول في هذا الجزء متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي كقائد ريادي، وتوظيف كل بعد في الأدوار الموكلة له القيام بها.

ويمكن تقسيم المتطلبات كالآتي:

#### أولاً: تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء القيادة الريادية.

يؤدي مدير المدرسة الثانوية مجموعة من الأدوار التي تقوم عليها العملية التعليمية بالمؤسسة المدرسية، ومن تلك الأدوار التي تقوم عليها مسؤوليات المدير الدور الإداري لمدير المدرسة الثانوية، ولتطوير الدور الإداري والمهني لمدير المدرسة الثانوية مجموعة من المتطلبات في ضوء أبعاد القيادة الريادية.

ومن المهارات الرئيسية التي يجب أن يتسم بها مدير المدرسة المهارات الإدارية، وهي قدرة مدير المدرسة على الوعي بالمهام التي يقوم بها، وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وإشباع حاجات المرؤوسين، ويمكن الحصول على هذه المهارة عن طريق التدريب والممارسة الفعلية (رضوان، عمري، ٢٠٢٠، ١١٤٦).

كما أشار خلف الله (٢٠١٧، ٣٥٩) الى سعي مدير المدرسة الدائم الى توفير المعلومات للعاملين بهدف تسهيل مهامهم وتطويرها بشكل دائم، كما أشارت الدرس (٢٠٢٠، ٨٩) الى سعي قائد المدرسة لطرح الأفكار الإبداعية، وتبني الأفكار الحديثة والمبتكرة والتي تنصب لصالح المدرسة، إعطاء مساحة أكبر من الحرية لاستخراج أفضل الأفكار لدى أعضاء المجتمع المدرسي.

من هنا يمكن التوصل الى مجموعة من المؤشرات المرتبطة بتطور الدور الإداري في ضوء القيادة الريادية والتي يمكن سردها كالتالي تنمية روح المبادرة لدى العاملين بالمؤسسة



---

المدرسية، والاستفادة من الفرص الجديدة والتطورات العلمية الحديثة التي تتم في مجال العمل طبقا للوائح والقوانين، تمتع مدير المدرسة كقائد ريادي برؤية مستقبلية بكل ما يتعلق بإدارته والبحث عن كل ما هو حديث لمواكبة التطورات التكنولوجية، حساب حجم المخاطر وتأثيرها السلبي والإيجابي على المؤسسة، واستخدام الطرق التكنولوجية الحديثة للتعامل مع تلك المخاطر وتعديل مسارها بشكل يخدم المؤسسة المدرسية.

**ثانياً:** تطوير الدور الفني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء القيادة الريادية. يرتبط الدور الفني لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بطرق الإشراف والتقويم والمتابعة، ويرتبط الدور الفني لدى مدير المدرسة بشكل كبير بالمهارات الفنية التي يتسم بها مدير المدرسة كقائد ريادي.

يتطلب الدور الفني مجموعة من المهارات الفكرية والإدراكية والتربوية، منها النظرة الشمولية للقضايا والمشكلات التي تعرض عليه واتصالها بالأنشطة التربوية، وأهداف المدرسة، ولصالح أعضاء هيئة التدريس والطلاب واتفاقها مع سياسات التعليم والمجتمع، والتي تعتمد على الخبرة الذكاء، والمهارة التربوية تتمثل في حل مشكلات المجتمع المدرسي بشكل تربوي، وتحويل هذا الفهم النظري الى واقع عملي، وتوزيع وقته على جميع الأعمال، وطرق التعامل مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور (أحمد، ٢٠٠٦، ٢٨٩).

من هنا يمكن القول إن الدور الفني لمدير المدرسة كقائد ريادي يسلط الضوء على مجموعة مؤشرات والتي يمكن سردها فيما يلي: إعطاء مساحة أكبر للعاملين بالمؤسسة المدرسية لإعطاء آرائهم فيما يخص مصلحة المنظومة المدرسية، وبناء الثقة بينه وبين العاملين، والإيمان بأنهم أفراد يمكن الاعتماد عليهم، وتعريفهم بالمعايير التي يتم على أساسها صنع القرار، وأن يكون لمدير المدرسة مبدأ يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، وتحسين دوره اتجاه المعلمين والمناهج والطلاب والتجهيزات، وتشجيع المعلمين على أخذ دورات تدريبية كافية لتأهيلهم مهنياً، وإكسابهم مهارات التفكير الإبداعي.

**ثالثاً:** تطوير الدور الاجتماعي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء القيادة الريادية

يعد الدور الاجتماعي والإنساني من الأدوار الأكثر تأثيراً في المدرسة، والتي تفصل بين المدير والقائد، وهذا الدور يتطلب توافر مهارات اجتماعية وإنسانية لدى مدير المدرسة.

ولتحسين ممارسات الدور الاجتماعي والإنساني في ضوء بعد الإبداع عدة متطلبات تتمثل في عمل لوحات شرف تعلن من خلالها أسماء العاملين المتميزين وصورهم (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٥٨)، وتشجيع الطلبة على زيارة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والإفادة منها في تنمية أفكار الطلاب (فرج، ٢٠٠٤، ٤٩)، وتنسيق وبرمجة الأندية المدرسية وربطها بالمجتمع الخارجي، والإشراف المباشر على المشروعات المرتبطة بخدمة المدرسة والبيئة، والاتصال المستمر بين المدرسة والمؤسسات لدعم الأنشطة المدرسية (حجازين، ٢٠١١، ٦٠٨).

من هنا يمكن التوصل الى مجموعة من المؤشرات المرتبطة بتطوير الدور الاجتماعي في ضوء متطلبات القيادة الريادية والتي يمكن سردها كالتالي: على مدير المدرسة كقائد ريادي فعال الاتصال مع أولياء الأمور بأسلوب يتسم بالجانب الإبداعي الغير تقليدي، ورسم الرؤي والأهداف المشتركة وذلك من خلال تنشيط مجالس الآباء، دعوة أعضاء المجتمع الخارجي في مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي للتعرف على المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المدرسة وكيفية تجاوزها، تطوير المرافق الدراسية من ملاعب ومكتبات لإقامة الأنشطة الثقافية، وفتح مراكز محو الأمية لخدمة المجتمع المحلي، تشجيع العاملين بالمؤسسة المدرسية على تقديم أفكار جديدة، تتميز بالطابع الإبداعي تؤهلهم للتنافس مع المؤسسات المناظرة على نحو يخدم المجتمع.

#### المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث:

يتناول هذا المحور أهداف البحث الميداني، وعينته، وأداته، والنتائج، وتفسيرها كما يلي:

##### أولاً: أهداف البحث الميداني

أولاً: التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية بمحافظة الدقهلية.

ثانياً: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزي لمتغيري (النوع، والوظيفة).

##### ثانياً: عينة البحث

تمثل المجتمع الأصلي لعينة الدراسة في جميع المديرين والمعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (١٧٤٨) معلم وعدد (٦٠) مدير، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية Random تمثل مجتمع البحث من معلمي المدارس الثانوي بمحافظة الدقهلية بنسبة ٢٠%، وبنسبة ٨٣,٣%

من مجتمع المديرين، حيث بلغ حجم هذه العينة (٣٥٠) معلم، و(٥٠) مدير من المجتمع المختار لتطبيق أدوات البحث.

#### ثالثاً: أداة البحث (الاستبانة):

اعتمد البحث على الاستبانة في مسعى لتحقيق أهدافه الميدانية، المتمثلة في واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء القيادة الريادية؛ وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والإطار النظري للدراسة، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية التالية: (النوع، التخصص، سنوات الخبرة في التعليم). وقد اشتملت الاستبانة على محور واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء القيادة الريادية، وتتكون من (٣٢) عبارة وتتضمن هذه العبارة أربع أبعاد:

- بعد الإبداع، ويشمل (٨) مفردات.
- بعد الرؤية، ويشمل (٨) مفردات.
- بعد المخاطرة، ويشمل (٨) مفردات.
- بعد الاستباقية، ويشمل (٨) مفردات.

ولقد تم استخدام ليكرت الخماسي يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية بمحافظة الدقهلية.

#### رابعاً: إجراءات تقنين الاستبانة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق أداة البحث على طريقتين هما:

- بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على (١٧) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وجامعة طنطا، وجامعة بورسعيد، وجامعة كفر الشيخ، وجامعة الزقازيق وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه غالبية السادة المحكمين.
- تم حساب صدق الاتساق الداخلي، و أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الأول للاستبانة كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الأول (الإبداع) بين (٠,٦٦٤ - ٠,٧٣١)، ، وتراوحت قيم

معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني (الرؤية) بين (٠,٦٢٢-٠,٧٨٧)، أما معاملات ارتباط عبارات البعد الثالث (المخاطرة) فتراوحت بين (٠,٧٠٥-٠,٧٧٥) ، وتراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الأول (الاستباقية) بين (٠,٧١١-٠,٧٩٨)، ويدل ذلك على وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين كافة عبارات المحور الأول و الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات.

#### خامساً: نتائج البحث الميداني:

أولاً: تم ترتيب أبعاد واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية بمحافظة الدقهلية (الإبداع، الرؤية، المخاطرة، الاستباقية) من حيث درجة التحقق وفقاً لمتوسطات استجابات أفراد العينة من خلال الجدول (١) التالي:

#### جدول (١)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة الريادية مرتبة تنازلياً

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
البعد الأول: الإبداع	٢,٣٧	٠,٤٧٠	١	كبيرة
البعد الثاني: الرؤية	٢,٢٦	٠,٥٠٠	٣	متوسطة
البعد الثالث: المخاطرة	٢,١٩	٠,٥١٤	٤	متوسطة
البعد الرابع: الاستباقية	٢,٢٩	٠,٥٣٤	٢	متوسطة
المتوسط العام	٢,٢٨	٠,٤٦٢	-	متوسطة

من جدول (١) السابق يتضح أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية جاءت متوسطة، حيث إن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (٢,٢٨) بانحراف معياري مقداره (٠,٤٦٢) ونشير هذه القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذا المحور.

وقد جاء واقع تطبيق أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام لواقع القيادة الريادية بشكل عام متوسط، وقد يرجع ذلك إلى حاجة مديري المدارس إلى المزيد من التدريب والتأهيل لقيادة المدرسة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المستجدة على النظام التعليمي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة السبيعي ، وحوالة (٢٠١٩، ٧١) والتي توصلت إلى أن تطبيق القيادة

الريادية من قبل قائدات المدرسة قد جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠، ٣١٨) والتي توصلت الى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الريادية قد جاءت بشكل عام بدرجة كبيرة وقد يرجع ذلك الاختلاف لاختلاف المجتمع نفسه فقد تحدثت عن المجتمع الأردني.

وقد جاء الترتيب الأول لأبعاد المحور المتعلق بواقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل القيادة الريادية، البعد الأول المتمثل في (الإبداع) بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٧)، والانحراف المعياري (٠,٤٧٠)، والذي يؤكد أن بعد الإبداع من أهم الممارسات التي يسعى مديري مدارس التعليم الثانوي العام كأحد أبعاد القيادة الريادية، وسعيهم الى تطوير أنفسهم والبحث عن كل ما هو حديث لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتبع في الترتيب الثاني لأبعاد هذا المحور البعد المتمثل في (الاستباقية) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، والانحراف المعياري (٠,٥٣٤)، ويعزو ذلك الى حاجة مدير المدرسة الي البحث عن برامج حديثة تلبي حاجات المجتمع المدرسي، وتحفيز العاملين على الاستفادة من التطورات العلمية، واحتل الترتيب الثالث لأبعاد هذا المحور بعد (الرؤية) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٦)، والانحراف المعياري له (٠,٥٠٠)، ويعزو ذلك الى حاجة مديري مدارس التعليم الثانوي العام الى وضع رؤية مدرسية تنظم إجراءات العمل المدرس، أما الترتيب الرابع والأخير فقد احتله بعد (المخاطرة) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٩)، والانحراف المعياري له (٠,٥١٤) وربما يعزو ذلك الى اعتماد مديري مدارس التعليم الثانوي العام على الطرق التقليدية، والالتزام الشديد باللوائح والقوانين، وتشير هذه القيم المنخفضة من الانحراف المعياري إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول "واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية".

وقد تم استخراج مستوي الدلالة وقيمة (كا) والوزن النسبي، لوصف استجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات " واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية"، وذلك على النحو التالي:

(١) واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية لبعده الإبداع:

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، قيمة كا<sup>٢</sup> والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني المتمثل في " الرؤية"، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٤) التالي:

جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) والترتيب لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد (الإبداع) المتعلق بمحور واقع تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام

م	العبارات	الاستجابات (ن = ٤٠٠)									
		درجة التحقق									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الترتيب	الوزن النسبي	كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يهيئ مناخاً مدرسياً يعزز الانفتاح على الأفكار الجديدة. هي	٢٠١	٥٠,٢	١٦٥	٤١,٣	٣٤	٨,٥	٨٠,٦٦	٥	١١٥,٨٦٥	٠,٠١
٢	يمتلك الرغبة في تطوير نفسه مهنياً لاستقبال الأفكار الحديثة.	٢١٤	٥٣,٥	١٥٤	٣٨,٥	٣٢	٨,٠	٨١,٩٩	٣	١٢٩,٠٢٠	٠,٠١
٣	يتق في القرارات الإبداعية التي يتخذها لصالح المدرسة.	٢٠٩	٥٢,٣	١٥٥	٣٨,٨	٣٦	٩,٠	٨٠,٩٩	٤	١١٧,٥١٥	٠,٠١
٤	يحث المعلمين على اتباع طرق تدريس إبداعية.	٢٢٧	٥٦,٨	١٣٥	٣٣,٨	٣٨	٩,٥	٨٢,٣٣	٢	١٣٣,٩٨٥	٠,٠١
٥	يهتم بنشر الأفكار الإبداعية للمعلمين على مستوى المدرسة.	١٨٢	٤٥,٥	١٧٣	٤٣,٣	٤٥	١١,٣	٧٧,٩٩	٦	٨٨,٠٨٥	٠,٠١
٦	يترجم الأفكار الإبداعية إلى برامج عمل لتطوير الأداء المدرسي.	١٣٠	٣٢,٥	١٩٨	٤٩,٥	٧٢	١٨,٠	٧١,٣٣	٨	٥٩,٦٦٠	٠,٠١
٧	يستطيع إنجاز المهام المنوط به بأسلوب يتسم بالإبداع.	١٤٨	٣٧,٠	٢٠١	٥٠,٢	٥١	١٢,٨	٧٤,٦٦	٧	٨٦,٧٩٥	٠,٠١
٨	يشجع العاملين بالمدرسة على العمل بروح الفريق.	٢٣٤	٥٨,٥	١٢٥	٣١,٣	٤١	١٠,٣	٨٢,٦٦	١	١٤٠,٤٦٥	٠,٠١

#### من خلال نتائج الجدول (٤) السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول كافة عبارات بعد الإبداع، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتان (٦، ٧) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، وباقي العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيم كاي<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة .٠٠١.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

جاءت العبارة (٨) ومحتواها "يشجع العاملون بالمدرسة على العمل بروح الفريق،" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد الإبداع، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٦٦%)، ويمكن تفسير ارتفاع نسبة هذه العبارة إلى سعي مديري مدارس التعليم الثانوي العام لتبني الاتجاهات الحديثة داخل المجتمع المدرسي لاستخراج أفضل الأفكار والإبداع في العمل المدرسي، وقناعته بمدى أهمية التعاون بينه وبين العاملين للتوصل إلى نتائج مرضية تخدم العمل المدرسي بالشكل المطلوب.

جاءت العبارة (٦) ومحتواها "يترجم الأفكار الإبداعية إلى برامج عمل لتطوير الأداء المدرسي،" في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد الإبداع، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٣٣%)، وقد يرجع ذلك إلى ميل مدير المدرسة لتوظيف أفكاره الإبداعية إلى خطط عمل ولكن تراخي دور الإدارة العليا عن تقديم الدعم الكافي للمدير، وقلة المخصصات المالية لذلك تجعله غير قادر على تحقيق هدفه بالشكل المطلوب.

(٢) واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية لبعد الرؤية:

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، قيمة كاي<sup>٢</sup> والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني المتمثل في "الرؤية"، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٥) التالي:

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) والترتيب لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد (الرؤية) المتعلق بمحور واقع تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام

مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابات (ن = ٤٠٠)						العبارات	م
				درجة التحقق							
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٦٧,٢٨٠	٢	٧٦,٣٢	١٤,٠	٥٦	٤٣,٠	١٧٢	٤٣,٠	١٧٢	يضع رؤية مستقبلية تنظم إجراءات العمل المدرسي.	٩
٠,٠١	٥٢,٥٠٥	٧	٧٤,٣٢	١٦,٥	٦٦	٤٤,٣	١٧٧	٣٩,٣	١٥٧	يراجع الرؤية الموضوعية بشكل دوري.	١٠
٠,٠١	٧١,٠١٥	٤	٧٥,٦٥	١٣,٨	٥٥	٤٦,٠	١٨٤	٤٠,٣	١٦١	يترجم الرؤية الى خطط عمل لتطویر أداء المدرسة.	١١
٠,٠١	٦٣,٢٤٥	٥	٧٥,٣٢	١٤,٨	٥٩	٤٤,٨	١٧٩	٤٠,٥	١٦٢	يسعى لتطوير الرؤية بما يتناسب مع كل ما هو حديث.	١٢
٠,٠١	٦١,٢٣٥	٢ مكرر	٧٦,٣٢	١٥,٠	٦٠	٤٠,٨	١٦٣	٤٤,٣	١٧٧	يهيئ بيئة تعليمية تدعم تحقيق الرؤية الموضوعية.	١٣
٠,٠١	٧٧,٤٢٠	٦	٧٤,٦٥	١٣,٥	٥٤	٤٨,٥	١٩٤	٣٨,٠	١٥٢	يربط بين الرؤية الموضوعية واحتياجات المجتمع المدرسي.	١٤
٠,٠١	٨٥,٥٦٥	٨	٧٠,٩٩	١٦,٥	٦٦	٥٣,٨	٢١٥	٢٩,٨	١١٩	يوفر المعلومات الكافية لصياغة الرؤية بأسلوب يتسم بالحدائثة.	١٥
٠,٠١	٨٢,٨٨٠	١	٧٧,٩٩	١٢,٠	٤٨	٤٢,٠	١٦٨	٤٦,٠	١٨٤	يناقش سبل تطوير رؤية المدرسة مع العاملين.	١٦



من خلال نتائج الجدول (٥) السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول كافة عبارات بعد الرؤية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتان (١٣، ١٦) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)، وباقي العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة (١٦) ومحتواها "يناقش سبل تطوير رؤية المدرسة مع العاملين"، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد الرؤية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٩٩%)، ويعزو ذلك إلى قناعة مدير المدرسة بأن التوصل للرؤية الموضوعية لن يتم بالاكتمال باتخاذ قرارات فردية دون مشورة العاملين، ولكنه في حاجة بشكل دائم إلى عقد اجتماعات وندوات بينه وبين العاملين للبحث في سبل تطوير العمل المدرسي.

- جاءت العبارة (١٥) ومحتواها "يوفر المعلومات الكافية لصياغة الرؤية بأسلوب يتسم بالحدثة"، في المرتبة السابعة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد الرؤية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩٩%)، ويرجع ذلك إلى سعي مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين بالمدرسة في بناء قاعدة بيانات منظمة وتتسم بالدقة تتيح له بشكل أفضل بناء رؤية مؤسسة على قواعد علمية صحيحة قابلة للتعديل والتغيير بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة وقد أحتلت المرتبة الأخيرة لعدم التعاون الكافي من قبل العاملين بالهيئة الإدارية المدرسية معه لضعف قدرتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

(٣) واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية لبعدها المخاطرة:

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، قيمة كا<sup>٢</sup> والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الثالث المتمثل في "المخاطرة"، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٦) التالي:

جدول (٦)

التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة (كا) والترتيب لآراء أفراد العينة حول عبارات البعد (المخاطرة) المتعلق بمحور واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

مستوى الدلالة	كا	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابات (ن = ٤٠٠)						العبارات	م
				درجة التحقق							
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	٧٩,٩٤٠	٥	٧٢,٩٩	١٥,٠	٦٠	٥١,٥	٢٠٦	٣٣,٥	١٣٤	١٧	يستخدم طرق تقنية حديثة للتعامل مع المخاطر.
٠,٠١	٥٤,٥١٥	٢	٧٤,٣٢	١٦,٣	٦٥	٤٤,٨	١٧٩	٣٨,٩	١٥٦	١٨	يملك قاعدة معلومات دقيقة لمواجهة المخاطر المحتملة.
٠,٠١	٨٢,٣٥٥	١	٧٨,٣٢	١٢,٣	٤٩	٤٠,٨	١٦٣	٤٧,٠	١٨٨	١٩	يتعاون مع العاملين في وضع حلول بديلة عند مواجهة المخاطر.
٠,٠١	٦٣,٧٤٠	٨	٦٩,٣٢	٢٠,٠	٨٠	٥١,٥	٢٠٦	٢٨,٥	١١٤	٢٠	يقدم أليات عمل غير مألوفة في الإدارة المدرسية.
٠,٠١	٤٧,٣١٥	٣	٧٣,٣٢	١٧,٨	٧١	٤٥,٠	١٨٠	٣٧,٣	١٤٩	٢١	يشجع العاملين على تقديم أساليب جديدة في العمل دون الخوف من الفشل.
٠,٠١	٤٦,٨٦٥	٣ مكرر	٧٣,٣٢	١٧,٨	٧١	٤٤,٨	١٧٩	٣٧,٥	١٥٠	٢٢	يدرس الآثار السلبية أو الإيجابية المترتبة على المخاطرة قبل الإقدام على تطبيقها.
٠,٠١	٥٧,٧٨٥	٧	٧١,٣٢	١٨,٣	٧٣	٤٩,٣	١٩٧	٣٢,٥	١٣٠	٢٣	يحلل حجم المخاطر قبل وضع الحلول لها.
٠,٠١	٤٧,١٨٠	٥ مكرر	٧٢,٩٩	١٨,٠	٧٢	٤٥,٥	١٨٢	٣٦,٥	١٤٦	٢٤	يدرّب العاملين بالمدرسة على التعامل مع المخاطر بشكل جيد.

من خلال نتائج الجدول (٦) السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول كافة عبارات بعد المخاطرة، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارة (١٩) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)، وباقي العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة (١٩) ومحتواها "يتعاون مع العاملين في وضع حلول بديلة عند مواجهة المخاطر"، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد المخاطرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨,٣٢%)، ويمكن تفسير تلك العبارة بسعي مدير المدرسة لإقامة لجان لإدارة المخاطر المحتمل حدوثها مع أعضاء المجتمع المدرسي، وتحفيز العاملين بشكل دائم على تلقي دورات تعينهم بشكل أفضل على توظيف تلك المخاطر لصالح المدرسة ودراسة كافة جوانبها والتعرف على الآثار السلبية لها وطرق معالجتها.

- جاءت العبارة (٢٠) ومحتواها "يقدم آليات عمل غير مألوفة في الإدارة المدرسية." في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد المخاطرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٣٢%)، ويعزو ذلك إلى محاولات مدير المدرسة للبحث عن طرق غير تقليدية في العمل المدرسي ولكن قد يحكمه في بعض الأوقات اللوائح والقوانين والأوامر التي تصدرها الإدارة العليا والتزامه بها خوفاً من المساءلة القانونية.

(٤) واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية لبعدها الاستباقية:

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، قيمة كا<sup>٢</sup> والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الرابع المتمثل في "الاستباقية"، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٧) التالي:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة (كا) والترتيب لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد (الاستباقية) المتعلق بمحور واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

م	العبارات	الاستجابات (ن = ٤٠٠)									
		درجة التحقق									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	يسعى مدير المدرسة الى وضع برامج حديثة تلبي حاجات المجتمع المدرسي.	١٢٩	٣٢,٣	١٩٤	٤٨,٥	٧٧	١٩,٣	٧٠,٩٩	٨	٥١,٥٤٥	٠,٠١
٢	يمتلك القدرة على وضع حلول استباقية لمواجهة الأزمات المتوقع حدوثها.	١٤٤	٣٦,٠	١٨٦	٤٦,٥	٧٠	١٧,٥	٧٢,٩٩	٧	٥١,٧٤٠	٠,٠١
٣	يحفز العاملين على الاستفادة من التطورات العلمية التي تطرأ على النظام التعليمي في الدولة.	١٩٨	٤٩,٥	١٣٩	٣٤,٨	٦٣	١٥,٨	٧٧,٩٩	٣	٦٨,٧٠٥	٠,٠١
٤	يبني علاقات جيدة بين العاملين بهدف تطوير المجتمع المدرسي.	١٦٩	٤٢,٣	١٥٤	٣٨,٥	٧٧	١٩,٣	٧٤,٣٢	٦	٣٦,٥٤٥	٠,٠١
٥	يستجيب مبكراً للتطورات التي تطرأ على العمل المدرسي.	١٨٧	٤٦,٨	١٧٢	٤٣,٠	٤١	١٠,٣	٧٨,٩٩	٢	٩٦,٧٥٥	٠,٠١
٦	يشجع العاملين على الأخذ بروح المبادرة لتحقيق الأهداف المدرسية.	١٨٩	٤٧,٣	١٥٩	٣٩,٨	٥٢	١٣,٠	٧٧,٩٩	٣ مكرر	٧٧,٧٩٥	٠,٠١
٧	يحفز العاملين على تكوين فريق عمل للبحث عن الأفكار الريادية التي تدعم الأداء المدرسي.	١٨٦	٤٦,٥	١٦٣	٤٠,٨	٥١	١٢,٨	٧٧,٩٩	٣ مكرر	٧٨,٢٤٥	٠,٠١
٨	يبادر بحل المشكلات التي تواجه العاملين بالمدرسة.	٢١١	٥٢,٨	١٤١	٣٥,٣	٤٨	١٢,٠	٨٠,٣٢	١	١٠٠,٢٩٥	٠,٠١

### من خلال نتائج الجدول (٧) السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول كافة عبارات بعد الاستباقية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارتان (٢٥، ٢٦) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، وباقي العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

جاءت العبارة (٣٢) ومحتواها "، يبادر بحل المشكلات التي تواجه العاملين بالمدرسة. " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد الاستباقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣٢, ٨٠%)، مما يؤكد على سعي مدير المدرسة للبحث والاطلاع في مجال القيادة المدرسية للتوصل إلى طرق التعامل مع العاملين داخل المدرسة كقائد ريادي وعقد اجتماعات للبحث بشكل دوري عن المعوقات التي قد تواجههم داخل المجتمع المدرسي والبحث في سبل علاجها.

جاءت العبارة رقم (٢٥) ومحتواها "، يسعى مدير المدرسة الى وضع برامج حديثة تلبي حاجات المجتمع المدرسي. " في المرتبة السادسة (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول بعد الاستباقية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠, ٩٩%)، ويعزو ذلك إلى حاجة مدير المدرسة إلى تلقي دورات تدريبية تؤهله لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتعيينه على توظيفها في بناء برامج عمل تلبي متطلبات المجتمع المدرسي، وسعيه الدائم إلى تشجيع العاملين للتعرف على المستحدثات التكنولوجية وطرق التعامل معها لتأهيل المدرسة للتنافس بشكل أفضل مع غيرها.

### نتائج البحث:

انتهت الدراسة الميدانية الى العديد من النتائج التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- تؤدي القيادة الريادية دورها في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد فيما عدا بعد الإبداع جاء بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب إسهام أبعاد القيادة الريادية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام على الترتيب التالي: (الإبداع، الاستباقية، الرؤية، المخاطرة).

- من أهم الأدوار التي تؤديها القيادة الريادية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعيد الإبداع: يشجع العاملين بالمدرسة على العمل بروح الفريق، يحث المعلمين على اتباع طرق تدريس إبداعية، يمتلك الرغبة في

---

تطوير نفسه مهنيا لاستقبال الأفكار الحديثة، يثق في القرارات الإبداعية التي يتخذها لصالح المدرسة).

- من أهم الأدوار التي تؤديها القيادة الريادية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعدها الرؤية: (يناقش سبل تطوير رؤية المدرسة مع العاملين، يضع رؤية مستقبلية تنظم إجراءات العمل المدرسي، يترجم الرؤية الى خطط عمل لتطوير أداء المدرسة، يربط بين الرؤية الموضوعية واحتياجات المجتمع المدرسي).

- من أهم الأدوار التي تؤديها القيادة الريادية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعدها المخاطرة: (يتعاون مع العاملين في وضع حلول بديلة عند مواجهة المخاطر، يمتلك قاعدة معلومات دقيقة لمواجهة المخاطر المحتملة، يشجع العاملين على تقديم أساليب جديدة في العمل دون الخوف من الفشل).

- من أهم الأدوار التي تؤديها القيادة الريادية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام فيما يتعلق بالسلوكيات والممارسات الخاصة ببعدها الاستباقية: (يبادر بحل المشكلات التي تواجه العاملين بالمدرسة، يستجيب مبكرا للتطورات التي تطرأ على العمل المدرسي، يحفز العاملين على الاستفادة من التطورات العلمية التي تطرأ على النظام التعليمي في الدولة).

ثانياً: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة الريادية والتي تعزى لمتغيري (النوع، والوظيفة).

وللتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، على محور واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة الريادية بمحاظفة الدقهلية وفقاً لمتغيري (النوع- الوظيفة) وقد جاءت النتائج كالتالي:

#### (1) طبقاً لمتغير النوع

الكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور المتعلق بواقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل القيادة الريادية، حسب متغير (النوع)، وقد تم استخدام اختبار (ت) لتحديد دلالة ما قد يوجد من فروق بين

متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع (ذكر - أنثى) على محور الاستبانة، كما هو موضح بجدول (٢) التالي:

### جدول (٢)

اختبار "ت" للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام، طبقاً لمتغير (النوع)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة الريادية.	البعد الأول: الإبداع	ذكر	٢٢٠	٢,٤٢٥٦	٠,٤٢٧٦	٢,٤٥١	دالة
		أنثى	١٨٠	٢,٣١٠٤	٠,٥١١٨		
	البعد الثاني: الرؤية	ذكر	٢٢٠	٢,٣١٨٢	٠,٤٧٧٨	٢,٧٥٩	دالة
		أنثى	١٨٠	٢,١٨٠٦	٠,٥١٨٠		
	البعد الثالث: المخاطرة	ذكر	٢٢٠	٢,٢٦٠٢	٠,٤٩٤٠	٢,٧٩٩	دالة
		أنثى	١٨٠	٢,١١٦٧	٠,٥٢٩٧		
	البعد الرابع: الاستباقية	ذكر	٢٢٠	٢,٣٥٦٣	٠,٤٩٥٥	٢,٦٨٤	دالة
		أنثى	١٨٠	٢,٢١٣٢	٠,٠٥٦٩٩		
	الدرجة الكلية للمحور الأول	ذكر	٢٢٠	٢,٣٤٠١	٠,٤٣١٢	٢,٩٣٣	دالة
		أنثى	١٨٠	٢,٢٠٥٢	٠,٤٨٧٦		

يتضح من نتائج جدول (٢) السابق ما يلي:

أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكر - أنثى) على جميع الأبعاد الفرعية لمحور (واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة الريادية) وعلى المحور الأول ككل لصالح الإناث، حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر احتكاكاً بالمديرين وأكثر انفتاحاً على مجريات الأحداث والممارسات بالمدارس وأكثر رغبة في التغيير والتطوير مقارنة بالإناث الذين يميلون إلى المألوف من الممارسات، وقد اتفقت تلك الدراسة مع دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠، ٣٢٥) على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المتعلقة بمحور الواقع وأبعاده لصالح الإناث،، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة أحمد (٢٠٢٠، ٤٤٧) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع في

كل بعد من أبعاد المحور الأول المتعلق بواقع الأداء ماعدا الإبداع، وربما يرجع ذلك لاختلاف المرحلة الدراسية بين المستوى الجامعي والتعليم الثانوي العام .

## ٢) طبقاً لمتغير الوظيفة

تحديد دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور الأول المتعلق بواقع تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل القيادة الريادية، حسب متغير (الوظيفة)، وقد تم استخدام اختبار (ت) لتحديد دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير (الوظيفة) على محور الاستبانة، كما هو موضح بجدول (٣) التالي:

### جدول (٣)

اختبار "ت" للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام، تعزي لمتغير (الوظيفة)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة الريادية.	البعد الأول: الإبداع	مدير	٥٠	٢,٤٧٠٠	٠,٤٩٣٣	١,٥٥٠	غير دالة
		معلم	٣٥٠	٢,٣٦٠٠	٠,٤٦٦٠		
	البعد الثاني: الرؤية	مدير	٥٠	٢,٤٥٥٠	٠,٤٥٨٥	٣,٠٣٣	دالة
		معلم	٣٥٠	٢,٢٢٧٩	٠,٥٠٠٣		
	البعد الثالث: المخاطرة	مدير	٥٠	٢,٤٦٢٥	٠,٤٥٦٨	٣,٩٩٢	دالة
		معلم	٣٥٠	٢,١٥٧٥	٠,٥١١٨		
	البعد الرابع: الاستباقية	مدير	٥٠	٢,٥٤٧٥	٠,٤٦٢٨	٣,٦٧٢	دالة
		معلم	٣٥٠	٢,٢٥٥٤	٠,٥٣٤٥		
	الدرجة الكلية للمحور الأول	مدير	٥٠	٢,٤٨٣٨	٠,٤٤٤١	٣,٣٨٩	دالة
		معلم	٣٥٠	٢,٢٥٠٢	٠,٤٥٧٤		

يتضح من نتائج جدول (٣) السابق ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للوظيفة ( مدير- معلم) على جميع الأبعاد الفرعية لمحور (واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام



في ضوء أبعاد القيادة الريادية) وعلى المحور ككل، لصالح المدير، حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، باستثناء البعد الأول (الإبداع)، ويعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من المديرين والمعلمين حول واقع ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الريادية إجمالاً وعلى كافة الأبعاد باستثناء بعد (الإبداع) لصالح المديرين، إلى المرغوبة الاجتماعية حيث يرغب دائماً الإنسان إلى تحسين صورته أمام الآخرين، مما جعل الفروق بين متوسطات الاستجابات لصالح المديرين، وقد اتفقت تلك الدراسة مع دراسة أحمد (2015، 380) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدير والمعلمين والتي كانت لصالح المعلم في بعد الإبداع ولصالح المدير في بعد الرؤية والمخاطرة والاستباقية وفقاً للوظيفة، واتفقت مع دراسة السبيعي، وحواله (2019، 72) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة بين قائدات المدارس والمعلمات والتي كانت لصالح قائدة المدرسة.

#### متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد القيادة الريادية:

- عقد ندوات والدورات التدريبية بين المديرين كقادة وأساتذة التربية بكليات التربية للتواصل وتبادل الخبرات لمواكبة تطورات العصر، والإلمام بالطرق التي تمكنهم من إدارة مدرستهم بأسلوب ريادي يقوم على الإبداع والرؤية المستقبلية والتأهل للتنافس مع المؤسسات المناظرة.
- توفير غطاء مادي وفير للقيام بالعملية التعليمية بالشكل المنشود، وذلك لسد العجز في الأجهزة والصيانة الأبنية المدرسية، ودعم المديرين والمعلمين المادي والمعنوي للعمل بشكل أفضل داخل المدرسة وعمل لوحات شرفية وشهادات تقديرية وتقدير جهودهم المبذولة.
- تدريب العاملين والمدير بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، لمواكبة التغييرات السريعة، وتوظيف تلك التكنولوجيا بشكل أفضل لصالح جهودهم.
- حث أولياء الأمور على التعاون مع المدرسة، وإعلامهم بأخر مستجدات العمل المدرسي، للتعرف على طبيعة العمل التي تقوم به كل مدرسة، وربط الأداء المدرسي بالمجتمع التي به كل مدرسة.

- 
- 
- توفير مساحة كافية من الاستقلالية لدى مدير المدرسة، لكي يستطيع اتخاذ القرارات وإعطاءه قدر كبير من الصلاحيات الكافية التي تشجعه على عمليات التطوير دون فرض القيود عليهم.
  - تحفيز مدير المدرسة على توسيع قاعدته المعرفية في البحث والاطلاع بشكل دائم على طرق وسياسات مختلفة في إدارة المدرسة.
  - مراجعة سياسات اختيار القيادات المدرسية، حيث يشترط عليهم وضع رؤية، وخطط مستقبلية، وآليات تطبيق تلك الرؤي، مع الرقابة الدورية من قبل الإدارة العليا.
  - يتخذ مدير المدرسة القيادة الريادية طريقاً لاستخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لديه ولدى العاملين داخل المدرسة، والمجازفة المحسوبة لتطوير العمل الإداري داخل المدرسة.
  - يسعى مدير المدرسة كقائد ريادي على حث المعلمين على البحث عن الفرص وتوظيفها في الأهداف العامة للمدرسة.
  - تدريب العاملين والمدير بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، لمواكبة التغييرات السريعة، وتوظيف تلك التكنولوجيا بشكل أفضل لصالح جهودهم.
  - رسم سياسات العمل التعاوني القائم بين المدير والعاملين بالمدرسة في وضع رؤى وأهداف متعلقة بتطوير الأداء الإبداعي للعاملين داخل المجتمع المدرسي، أن يكون على وعي كافي بأن الرؤية المستقبلية المرسومة مرتبطة بشكل كبير بمتطلبات المجتمع المدرسي.

#### **توصيات البحث:**

- إرسال دوريات علمية للمدارس بأحدث البحوث التي تتوصل لها للاستفادة منها في مجال الإدارة، وتطوير عمل الإدارة المدرسية بما يتناسب مع كل ما هو حديث.
- ضرورة عمل مدير المدرسة كقائد ريادي على التعاون بينه وبين العاملين داخل المجتمع المدرسي والعمل بروح الفريق، واحترام آرائهم وأفكارهم واستخراج أفضلها وتوظيفها بشكل جيد لصالح المدرسة.
- متابعة القيادات الإدارية العليا لمدير المدرسة، ومتابعة العمل الذي يقوم به للوقوف على مدي تطورهم ودعمهم بالإرشادات الكافية التي تعينهم على إدارة مدرستهم بشكل أفضل.

- ضرورة عمل مدير المدرسة كقائد ريادي على اتباع سياسة التعاون بينه وبين العاملين داخل المجتمع المدرسي والعمل بروح الفريق، واحترام آرائهم وأفكارهم واستخراج أفضلها وتوظيفها بشكل جيد لصالح المدرسة.

#### **البحوث المقترحة:**

بعد الانتهاء من الدراسة بجوانبها المختلفة وبعد التعمق في دراسة في كافة الأبعاد المتعلقة بها يمكن للباحثة اقتراح بعض الموضوعات البحثية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- القيادة الريادية وعلاقتها بإدارة الوقت داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- دور القيادة الريادية ودورها في تفعيل الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام.
- دور القيادة الريادية في تعزيز الممارسات والسلوكيات الإبداعية للطلاب بمرحلة التعليم الجامعي.

#### **المراجع العربية:**

- (١) الجيار، سهير على (٢٠١٨): القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر العلمي الثانوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، ٢٢٢-٢٥٧، القاهرة.
- (٢) الدوسري، صالح بن محمد (٢٠١٦): تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة الشقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، (٣) ٦٣، ٣٧٣-٣٢١.
- (٣) مغاوري، هاله أمين (٢٠١٧): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (١٨) ٦، ٥٥٦-٥٣٥، مصر.
- (٤) الشمري، إقبال عبيد (٢٠١٢): مدير المدرسة كقائد خادماً واقتراح سبل التطبيق في مدارس التعليم العام، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ١٦، ١٨٥-١٤٨.
- (٥) هلال، شعبان احمد (٢٠٢٠): تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٧٦، ١٦٦٤-١٦١٩.

- ٦) صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠٢٠): القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٧) السبيعي، قوت ناصر؛ حوالة، سهير محمد (٢٠١٩): واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا قسم الإدارة والإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية.
- ٨) خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٧): ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية)، مقالات، مجلة جامعة الأقصى، كلية التربية، جامعة الأقصى، (٢)٢١، ٣٢٨-٣٧٣، غزة، فلسطين.
- ٩) الجاربه، هاني عبد المعطي؛ سليم، حسن مختار؛ متولي، التهامي محمد (٢٠٢٠): دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، (٥)١٨٨، ٤١٩-٤٤٦.
- ١٠) السلمي، سعيد حميد (٢٠١٠): نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (١٣)٢٧، ١١-١٠١.
- ١١) هادي، حسن عبد الله (٢٠١٨): أدوار قادة المدارس الثانوية في تحقيق جائزة التعليم للتميز بمدارس محافظة محائل عسير: (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ١٢، ٢١٢:١٦٥.
- ١٢) الدرر، منى السيد (٢٠٢٠): متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين steam في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٠٨-٥٧، (١)٤٤.
- ١٣) أبو سمرة، حازم خميس (٢٠١٧): دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

- ١٤) يحيى، محمد اسحق؛ عبد الله، أحمد عبد الرحمن (٢٠١٨): دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١-٩٠.
- ١٥) الحنيطي، سالم عبد الاله؛ أرتيمة، هاني جزاء (٢٠١٨): القيادة الريادية وأثرها في البراعة الإستراتيجية - الدور الوسيط لمشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات الإسلامية، ١٩-١.
- ١٦) يوسف، شيرين محمد (٢٠٢٠): القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، (٧) ١٤، ١٢٣-٢٠٣.
- ١٧) خليل، نبيل سعد؛ محمد، أشرف محمود؛ عطا، رجب أحمد؛ عبد الرحمن، أسماء عبد الله (٢٠١٩): " القيادة الريادية في التعليم: المفهوم - الأهمية - المداخل - الأبعاد - الكفاءات - المتطلبات -" مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، (٥)، ٣٧٤-٣٩٣.
- ١٨) حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١٦): "الإبداع: أصوله وتنميته"، مجلة الطفولة والتنمية، (٢٥) ٧، ١٢٥-١١٣.
- ١٩) خليل، نبيل سعد؛ محمود، سيدة سلامة؛ فلسطيني، جرجس عزمي (٢٠١٩): "تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، (٤) ٢، ٣٠٤-٣٥٠.
- ٢٠) الشطيبي، عواطف حمدي (٢٠٢١): " القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبل"، إدارة البحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، (١١) ٣٧.
- ٢١) بابكر، كمال الدين حسين (٢٠١٤): "القيادة التحويلية والأبداع الإداري"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢) ٣٤، ٣١٧-٣٢٠.

- ٢٢) أحمد، محمود مصطفى (٢٠٢٠): "تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم*، (١٤)، ١٠، ٤٠٦-٤٧٣.
- ٢٣) أحمد، نجم الدين نصر (٢٠٠٦): "قدرة مديري المدارس الثانوية العامة على التصرف في بعض المواقف التدريسية في ضوء سنوات الخبرة: دراسة ميدانية"، *مجلة كلية التربية بالزقازيق، كلية التربية، جامعة الزقازيق*، (٥٣)، ٢٧٥-٣٢٢.
- ٢٤) رضوان، وائل و فيق؛ عمري، عاشور أحمد (٢٠٢٠): "المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٧٤، ١١٢٩-١١٧٦.
- ٢٥) فرج، عبد اللطيف حسين (٢٠٠٤): "مهمة مدير المدرسة الثانوية تجاه السلوك المنحرف لدى الشباب من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الملتحقين بالدورة التدريبية بجامعة أم القرى، *دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس*، (٩٨)، ٤٢-٨٠.
- ٢٦) حجازين، هشام عدنان موسى (٢٠١١): "الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة"، *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، (١٤٥)، ٣، ٥٩٥-٦٣٤.

#### مراجع اجنبية:

- 27) Bagheri, Afsaneh; Krauss, Steven& Pihie, zaidatol (2013):"Entrepreneurial Leadership Competencies among Malaysia University Student", *Journal Articales, Asia Pacific Journal of Education*,33(4), pp 493-508.
- 28) Pihie, Zaidatol; Asimiran, Soaib& Bagheri, Afsaneh (2014):"Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness", *South African Journal of Education*, Faculty of Educational Studies, University Putra Malaysia, 34(1), Iran.
- 29) Tarabishy , Ayman; W. Fernald ,Lloyd&T. Solomon ,George (2005):"A new paradigm: entrepreneurial leadership", *southern business review*, 30(2), pp 1-26.
- 30) Ruvio, Ayalla; Rosenblatt, Zehava& Hertz, Rachel (2010):"entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. For-profit

- 
- organizations", **the leadership quarterly**, school of business, university of haifa, ,21, pp 144-158, Israel.
- 31) Barnard, Brian (2018):"leadership in innovation and entrepreneurship: visionary leadership and the construction of visions", **wits business school**, university of the Witwatersrand, pp 2-67.
- 32) Preller, Rebeeca; Patelt, Holger& Breugst, Nicola (2018):" Entrepreneurial visions in founding teams: conceptualization emergence, and effects on opportunity development", **journal of business venturing** ,35, pp 2-28, Germany.