

الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

د/ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة قناة السويس

Mohamed_ibrahim@edu.suez.edu.eg

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية، مع الوقوف على واقع تطبيق أبعاد هذا المدخل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخلاص النتائج المتعلقة بذلك، ومن ثم تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، ولتحقيق الأهداف السابقة فقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم؛ تمثل حلولاً إجرائية لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحالية والمتوقعة، علاوة على أن تلك المبادرات تعد بمثابة تبنى للتوجهات المستقبلية الواردة في استراتيجيات تطوير التعليم المطروحة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر، وأن مدخل الريادة الاستراتيجية يدعم الاتفاق بين الجانب الإداري والقيادي، مع إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للريادة، وإدارة الموارد استراتيجياً، وكل ذلك يمثل المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

ولقد انتهت الدراسة بتقديم بعض الإجراءات المقترحة للمسؤولين ومنتخذي القرار التربوي، للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية وأبعاد تطبيقه المتمثلة في القيادة الريادية، والثقافة الريادية، والمرونة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية والمادية استراتيجياً، في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

الكلمات المفتاحية: مبادرات التجديد الذاتي- مدخل الريادة الاستراتيجية- مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر .

Strategic Entrepreneurship: an approach to support Innovation initiatives within pre-university education institutions in Egypt

Abstract:

The study aimed to analyze the nature of Innovation initiatives within pre-university education institutions, to identify the theoretical foundations of the Strategic Entrepreneurship approach, with an examination of the reality of applying the dimensions of this approach in pre-university education institutions in Egypt, And drawback conclusions related to that, then present some proposed measures to benefit from the strategic Entrepreneurship approach in support of Innovation within pre-university education institutions in Egypt, and to achieve the previous objectives, the study employed the descriptive and analytical approach, and it reached conclusions, which are the following: Innovation initiatives within education institutions; represent procedural solutions to the current and expected problems and needs of the educational system, in addition to that these initiatives are considered as adopting the future directions contained in the strategies for developing education proposed by the Ministry of Education in Egypt, and that the strategic Entrepreneurship approach supports the agreement between the administrative and leadership side, while creating a supportive organizational culture For Entrepreneurship, and strategically managing resources, all of which represent the main engine for achieving competitive advantage for educational institutions.

The study ended by presenting some suggested Procedures for officials and educational decision-makers, to benefit from the strategic Entrepreneurship approach and its application dimensions represented in entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, organizational flexibility, and strategically managing human and material resources in support of Innovation initiatives within pre-university education institutions in Egypt.

keywords: Innovation initiatives - strategic Entrepreneurship - pre-university education institutions in Egypt

مقدمة :

شهدت الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي داخل المنظمات بشكل خاص، وقد برزت الريادة الاستراتيجية كمدخل إداري معاصر لتطوير المنظمات، يركز على الابتكار والتجديد باعتبارهما محوري التطوير، ولذلك فقد لاقى هذا المدخل اهتماماً وانتشاراً كبيراً في المنظمات الإنتاجية أولاً، ثم سرعان ما انتقل إلى المؤسسات الأخرى، ومنها مؤسسات التعليم، حيث يطلق عليها في بعض الأدبيات، " الريادة ذات البعد الاستراتيجي"، وفي بعضها الآخر "الريادة الاستراتيجية التنظيمية"؛ ورغم تعدد المسميات، إلا أن مدخل الريادة الاستراتيجية يعبر عن محاولة هادفة لاستثمار نقاط القوة التي يتمتع بها أعضاء المنظمة، والمتمثلة في القدرة على التجديد، والمرونة في الأداء، والابتكار في إدارة الموارد وتنظيمها. (فتحي، والمختار، ٢٠١٤: ١٠٩)

ولما كانت عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية تكاملية تتضمن أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة سعياً لتحقيق أهدافها، فإن التجديد داخل المؤسسات يعد أحد آليات التحول في الوجهة المنشودة للتطوير التربوي، أي أن التجديد داخل المؤسسة يمثل الجانب الإيجابي المستقبلي من عملية التغيير المحمل ببعض القيم الأخلاقية والاجتماعية والعلمية المرغوبة التي تحكم عمليات هذا التجديد في المجتمع، الأمر الذي يتوقف في البداية والنهاية على إرادة الفرد أو المجتمع واختياراته القيمية والعلمية والاجتماعية وغيرها المرتبطة بالإطار الثقافي للمجتمع بشكل عام. (الخطيب، ٢٠١٢: ٤٣)

وبناءً على ذلك فإن إحداث التجديد من داخل المؤسسات يحتاج الكوادر البشرية التي تمتلك الأدلة المقنعة حول منطقية ومبررات التجديد، القدرة على توضيح طبيعة التجديد بطريقة تتسم بالموضوعية، المدركة لطبيعة مشكلات مؤسستها وبأنها بحاجة إلى حلول سريعة وغير قابلة للتأجيل، على أن يتم ذلك بصورة مستمرة ومتواصلة وفي صورة مبادرات غير مسبوقه.

(Brent& Davies,2020: 361)

وفي هذا السياق يعد مدخل الريادة الاستراتيجية داعماً قوياً للتجديد الذاتي في المؤسسات المعاصرة، حيث يدعو إلى الاستثمار في الموارد البشرية والمادية لتحقيق المزايا التنافسية من خلال ابتكار أساليب إبداعية قادرة على تقديم خدمة متميزة للمستفيدين من داخل المؤسسة ومن خارجها، وتشير إلى ذلك نتائج دراسة (عبداللطيف، وعلي، ٢٠١٨: ٦٦٩) على أن الريادة المعتمدة على البعد الاستراتيجي، قد أصبحت سمة أساسية من سمات التنظيمات المعاصرة، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط، في دعم دور الأفكار الإبداعية والتجديد لتحسين أداء وإنتاجية المنظمات المعاصرة.

الدراسات السابقة :

لقد تناولت عديد من الدراسات قضية التجديد التربوي، وأحد أبرز مداخله المعاصرة، وهو التجديد من داخل المؤسسات وهو ما يطلق عليه أيضاً التجديد الذاتي، حيث هدفت دراسة (توفيق، والسيد، ٢٠١٠) إلى توضيح كيفية الاستفادة من نظرية "الذكاءات المتعددة" في تحقيق التجديد التربوي المنشود لمرحلة التعليم قبل الجامعي. إذ أنها تعد من أحدث النظريات العلمية التي تم التوصل إليها في مجال تحسين كفاءة الخدمة التربوية المقدمة للطلاب. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل النظري والميداني، ما يلي: أن فوائد التجديدات التربوية تتطلب تحديد مقاييس موضوعية، كما تتطلب تجريباً مصحوباً بتقويم موضوعي ثم تدرجاً في التعميم مع استمرار التقويم، وأن التجديد التربوي يمثل نشاطاً هادفاً ومقصوداً ينبغي التخطيط له مسبقاً. ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة وضع إطار تربوي شامل لتجديد مرحلة التعليم قبل الجامعي، من خلال الاستفادة من نظرية الذكاءات المتعددة وتطبيقاتها التربوية.

في حين هدفت دراسة (عليوة، ٢٠١٠) إلى تحديد أسباب ضعف وظيفة المدرسة في التجديد التربوي، من خلال الوقوف على أبرز المشكلات التي تعوق نجاح التجديد التربوي في الجمهورية اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي ينبغي مراعاتها لتحسين وتطوير جودة ونوعية التعليم داخل المدارس أملاً في جعل المدرسة والعاملين فيها أساس التجديد التربوي. وتتمثل أهم هذه الاستنتاجات في الآتي: أن التجديد التربوي يهدف إلى حل مشكلات قائمة أو محاولة منع حدوث مشكلات في المستقبل، وأن المدرسة والعاملين فيها يمثلون القاعدة الأساسية للتجديد من الداخل، كما قد أرجعت الدراسة سبب محدودية وفشل التجديدات التربوية على مستوى المدارس في تزايد مساحات المركزية (فرضها من فوق) دون مدخلات أو تغذية راجعة من العاملين في الميدان ودون إدراكهم العميق لما يحدث داخل العملية التعليمية في المدارس.

ومن جانب آخر فقد تناولت دراسة كالياني (Kalyani, 2011) ثقافة التجديد، باعتبارها تمثل استراتيجية للنمو والتطور للمنظمة في ظل سيناريوهات عديدة من التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات وبخاصة مع بداية القرن الجديد، ولقد عرضت الدراسة لبعض من الاستخلاصات المتعلقة بثقافة التجديد داخل المنظمات، والتي تتمثل أهمها فيما يلي: أن التجديد داخل المنظمة يتأثر بعوامل عديدة أكثرها إلحاحاً يتمثل في عدم تفهم الأفراد للحاجة إلى التجديد، أو الرغبة في مقاومة التجديد الحادث، أو انخفاض درجة التزام الأفراد بمتطلبات التجديد. ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الحجج والبراهين الداعية لإحداث التجديد المستقبلي، مع ضرورة التمهيد لإحداث التجديد من خلال تنمية مهارات ومعارف الفئة المستهدفة من التجديد الحادث. وأنه كلما كان التجديد شاملاً لأكثر من جانب داخل المنظمة، كان ذلك عاملاً مؤثراً في النجاح والتفوق التنظيمي.

ومن منظور آخر فقد تناولت دراسة هانيلي وزملائه (Hannele& et al, 2014) طبيعة المدرسة المجددة باعتبارها بيئة صالحة لتصميم وتجريب وتطبيق التجديدات التربوية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مرتبطة بذلك، من أهمها: أن بيئة المدرسة الداعمة للتجديد المستمر داخلها، يؤدي إلى أن تكون هذه المدرسة مدرسة مجددة، وأن هذه المدرسة

تتميز برغبة إدارتها والعاملين فيها في تحقيق التجديد بصورة سريعة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المدارس لمؤشرات إجرائية للتجديد التربوي، لتكون هذه المؤشرات بمثابة دليل على كون المدرسة مجددة، على أن تصنف مؤشرات التجديد في ثلاثة مجالات رئيسية، هي: مجال الأهداف وآليات تنفيذها، مجال البيئة المدرسية والمتمثلة في الإدارة والبنية التعليمية، ومجال المناهج وأساليب التعليم والتقييم.

وفى سياق متصل فقد تناولت دراسة كل من كهذا وبورغاز ومارزييه (Kahkha, 2015) وطبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وإدارة التجديد والتقدم الوظيفي في المنظمة، ولقد توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن التجديد النابع من داخل المؤسسات يرتبط به جملة من الخصائص أهمها: أنه عملية إدارية تهدف إلى إدخال كل جديد في الأفكار أو البرامج أو الطرق، بشرط أن يحدث تحسناً ملموساً في كفاءة الخدمات المقدمة، وأن التجديد يقوم على تبني وسائل وحلول غير تقليدية للإصلاح المؤسسي من خلال تقليل الكلفة وزيادة الفاعلية وتحقيق الملاءمة مع البيئة الخارجية، وهو بهذا المفهوم يعبر عن الصيغ الجديدة التي تجمع بين الدراسات الأكاديمية والعلمية وبين العلم والتطبيق.

بينما هدفت الدراسة (المنتشري، ٢٠١٧) إلى التعرف على جدوى وجود ضوابط علمية تنظم مبادرات تجديد التعليم العام في المملكة العربية السعودية، واقتراح بعض هذه الضوابط عن طريق عينة من الخبراء، وكان من أبرز نتائج الدراسة ضرورة وجود ضوابط علمية لتنظيم مبادرات التجديد التربوي في التعليم العام بالمملكة للإسهام في زيادة الثقة المجتمعية في الأداء التربوي والتقليل من مظاهر الهدر والرفع من الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي. ولقد انتهت الدراسة بتقديم بعض الضوابط الضرورية لتنظيم مبادرات التجديد التربوي ومنها: مراعاة الحاجة التربوية، إعداد الدراسات العلمية، استطلاع رأي المجتمع التربوي، مراعاة الموارد والتجهيزات، تدريب القائمين على التنفيذ، التدرج في التنفيذ، تهيئة الرأي العام، التكامل بين المبادرات، والعمل وفق مبدأ الشفافية في تنفيذ مبادرات التجديد داخل المدارس.

ولقد سعت دراسة (القرشي، والصباع، ٢٠١٨) إلى الاستفادة من مدخل التجديد الذاتي في التوصل إلى أساليب تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي بمكة المكرمة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن التعليم الثانوي بمدارس مكة المكرمة يحتاج إلى عملية تجديد تربوي شاملة لجميع أبعاد المرحلة وجوانبها التربوية سواء من حيث الأهداف أو المناهج والأساليب التدريسية المتبعة، مع التركيز بشكل خاص على أساليب الإدارة المدرسية داخل تلك المدارس، وأن التجديد الذاتي يسهم في تحقيق فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسية لكونه يسهم في تحديد معايير انتقاء مديري المدارس، ويقيس مدى استعدادهم لتقديم الأفكار البناءة وغير المعتادة بما يحقق التطوير المنشود من داخل المدارس، ولقد أضافت الدراسة أن التجديد الذاتي يستلزم إنشاء مدارس حديثة ومتطورة ومجهزة بالتكنولوجيا الحديثة، علاوة على ضرورة تدريب جميع العاملين بالإدارة المدرسية على مبادئ الفهم والتحليل المرتبطة بالتجديد الذاتي ومبادراته في الإدارة.

بينما سعت دراسة نوكولي (Nicolai, 2019) إلى تحديد كيفية تعامل العاملين في الميدان التعليمي مع المستجدات المطلوب تنفيذها من أجل تغيير عمليات التعلم القائمة. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن هناك عديد من العوامل التي أصبحت تشكل ضغوطاً قوية على المؤسسات التعليمية لتغيير عمليات التعليم القائمة، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية، مثل: العوامل المتعلقة بالشئون السياسية، النواحي الاقتصادية، إلى جانب التنافس الحاد بين المؤسسات لموافقة احتياجات المجتمع وتطلعاته. هذا إلى جانب عوامل البيئة الداخلية والتي تتضمن تطوير رسالة المؤسسة التعليمية، أو إجراء تغييرات ثقافية أو تنظيمية أو تغييرات في البنية التحتية بداخلها، وأن هذه العوامل الخارجية والداخلية تشكل ضغطاً على العاملين في المؤسسات التعليمية، وهذا الضغط يولد الصراع بين قبول التجديدات أو رفضها وأن هذا الصراع يكون في اتجاه الرفض أكثر من اتجاه القبول قبل البدء في تنفيذ هذه التجديدات، ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة إحداث التجديدات والاصلاحات تدريجياً من خلال التمهيد للأفراد بعرض المشكلات التي تتطلب التجديد والاصلاح وأهمية حلها، ثم تنمية الاستعدادات والقدرات في إحداث هذه التجديدات، مع

الاستثمار الموسع للموارد المحلية، والبحث عن أفكار جديدة لأكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسة والهيئات أو المؤسسات المعنية والمراكز البحثية لدعم وتحفيز التجديدات والاصلاحات المنشودة وبشكل مستمر.

وبتحليل ما جاءت به الدراسات السابقة المتعلقة بالتجديد الذاتي من نتائج وما قدمته من توصيات ومقترحات، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن يكون إحداث التجديد من داخل مؤسسات التعليم وفق تخطيط علمي استراتيجي يقوم على الروح الجماعية التعاونية، وليس بطريقة عفوية أو فردية.
- من الضروري أن يحدث التجديد نتيجة اقتناع راسخ بالأهمية والجدوى لما سيحدثه هذا التجديد من تحسين مقصود في مجمل الأداء المؤسسي.
- أن يكون إحداث التجديد في الوقت المناسب لمواكبة عمليات التطور المعرفي أو التكنولوجي دون تأجيل أو تعطيل.
- أن يكون إحداث التجديد هادفاً إلى تحسين قيمة التعلم ومراعاة رغبات المستفيدين.

ومن جانب آخر فهناك عديد من الدراسات التي تناولت بالبحث مدخل الريادة الاستراتيجية، وأهميته في إدارة المؤسسات المعاصرة الإنتاجية منها أو الخدمية على حد سواء، ومن هذه الدراسات، دراسة (فتحي، والمختار، ٢٠١٤) والتي هدفت إلى إثبات علاقة الارتباط والأثر بين الريادة الاستراتيجية، وتعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية، وذلك من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى بالعراق، إذ تمثلت المشكلة في ضعف المزايا التنافسية لأداء المدارس الأهلية، مما تطلب تبنى الريادة الاستراتيجية وصولاً لتحفيز المزايا التنافسية ونشيطها في المدارس المذكورة. ولقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر بين متطلبات الريادة الاستراتيجية والمتمثلة في (العقلية الريادية، الابتكار والتجديد، إدارة الموارد استراتيجياً، وتحمل المخاطر) وتعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية قيد الدراسة، إذ تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لجميع محاور الريادة الاستراتيجية ومتغير تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية.

بينما هدفت دراسة نامبيسان (Nambisan & et al., 2015) إلى بحث العلاقة بين الريادة والتجديد بالمنظمات المعاصرة، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج مرتبطة بتلك العلاقة، من أهمها ما يلي: أن التجديد عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، وتتطلب توافر قيادة واعية لها قدرة على استشراف المستقبل من أجل تنفيذها، والتجديد يعبر عن مسئولية إدارية تعتمد على قدرة الكوادر البشرية على إدارته بشكل فعال وتسخير وتوفير الإمكانيات. لذ تعد الريادة من المتطلبات الضرورية لإنجاح التجديد بالمنظمات المعاصرة، نظراً لدورها وتأثيرها المهم في تدعيم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، والتعامل مع الموارد المالية بطرق غير تقليدية، والتوسع في الشراكات مع مؤسسات المجتمع. وفي ضوء ذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة توجه المؤسسات الإنتاجية والخدمية على السواء للربط بين الريادة والتجديد من أجل توليد الابتكارات والابداعات لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتحقيق تميزه في شتى مناحي العمل.

ولقد سعت دراسة نكيجوى (Nakyejwe & et al., 2016) إلى دراسة الريادة الاستراتيجية وتأثيرها في أداء المدارس الثانوية في أوغندا، لذا تناولت الدراسة خصائص الريادة الاستراتيجية ودورها في بعض المجالات المدرسية، مثل: تحسين أداء المعلمين، والتخطيط لتحسين نوعية المخرجات التعليمية، مع التركيز على الأداء الإداري، وما يرتبط به من اتخاذ القرارات داخل المدارس الثانوية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن الريادة الاستراتيجية تسهم في تطوير أداء القيادات الإدارية، حيث تركز على الخصائص الريادية للقيادات ونشر الثقافة الريادية، وتفعيل أداء الموارد البشرية كعنصر أساسي من العناصر الإنتاجية في تحقيق التجديد المدرسي.

كما تناولت ورقة العمل المقدمة من كل من (هاشم، وسعد، ٢٠١٨) بحث دور الريادة الاستراتيجية في التجديد المستمر لقدرات الموارد البشرية وبخاصة الكوادر القيادية والاستشارية بالجامعات، حيث تعد هذه الموارد بمثابة العقل الاستراتيجي لأي مؤسسة جامعية، كما أنها تعد مصدر الأفكار والابتكارات والمعرفة والقوة التي تحقق التميز المؤسسي للجامعات بشكل عام، حيث تمثل القدرة الجوهرية (الجدارة التمييزية)، كما أنها تمثل الرائد الاستراتيجي

للمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، علاوة على كونها مصدر الالتزام والقيم والثقة الذي يحكم العمل الإداري والتنظيمي لأي جامعة.

ومن ناحية أخرى تناولت دراسة عاطف (Atif, 2018) تأثير الاستبصار الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية، حيث إن جوهر عمل الريادي هو الربط بين التوجيه والإشراف على العملية الإنتاجية في المنظمة، وهذا مرهون بقدرته على امتلاكه لمعلومات عن بيئة المنظمة وما يحيط بها، وفهمه وتحليله للموارد البشرية للمنظمة، وفي سرعة اتخاذ القرارات في ما يخص الموارد والتجهيزات الأخرى. وفي ضوء ذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة امتلاك القيادات الإدارية لخصائص إدارية إبداعية تساعدهم في تحقيق الأداء الريادي المتميز من خلال ما يتبناه القائد الريادي من فكر جديد، علاوة على تأكيد رؤية وبصيرة القائد الريادي الناجح في تنمية الموارد البشرية واستثمار أفضل ما لديها من قدرات لتحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق الميزات التنافسية المستدامة لمنظمتها.

في حين أشارت دراسة كل من (رسمي، وصالح، وغالي، ٢٠١٩) باهتمام عديد من دول العالم بمراجعة سياساتها التعليمية، سعياً من أجل الريادة باعتبارها من أهم مبادئ السوق العالمية، التي فرضت نفسها على ساحة مؤسسات التعليم في مراحلها المختلفة، حيث تسهم الريادة الاستراتيجية في تقديم سلسلة من البرامج التي يمكن أن تصنع تواجداً أكبر للمؤسسة التعليمية وتجذب عملاء جدد، وتضيف الدراسة أن الريادة الاستراتيجية تمكن من إعادة تعريف النطاق الذي يخرج المؤسسة التعليمية من مجال عملها الضيق إلى ساحة جديدة من المنافسة مع نظيرتها المحلية وصولاً إلى المنافسة العالمية، وهذا ما يطلق عليه محرك الريادة، وهو الذي يصنع السبق في مجال تطوير مؤسسات الأعمال بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

ولقد هدفت دراسة كل من نيزكوليزيب وجوجو (Nezekolizibe & Gogo, 2019) إلى عمل مراجعة نقدية للعلاقة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية، وذلك بعدما أصبح الربط بين الريادة والإدارة بمنظور استراتيجي أكثر تداولاً في مؤسسات الأعمال، وذلك للتعبير عن الأداء المتميز والحصول على نواتج فائقة المستوى، وفي ضوء التحليل النقدي للأدبيات المتعلقة

بكلا المتغيرين، فقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها ما يلي: أن الريادة تعبر عن توليد الابتكارات والإبداعات في مجالات العمل المختلفة داخل المنظمة، في حين أن الإدارة الاستراتيجية تعبر عن الإجراءات التنظيمية المبذولة من قبل إدارة المنظمة لتواكب التطور في بيئة شديدة التغير، وبناءً على ذلك فإن الابتكارية في بيئة العمل تحتاج إلى إدارة مدركة لطبيعة المبادرات الابتكارية والتجديدية وتسعى لتنفيذها وهذا متضمن في طبيعة الإدارة الاستراتيجية، وفي ذات الوقت فإن الإدارة الاستراتيجية في سعيها لمواكبة تغيرات البيئة وتحدياتها فإنها تحتاج إلى فكر غير مسبوق، وإجراءات أكثر ترشيداً للموارد وقرارات أكثر تلبية لاحتياجات المستفيدين وهذا جوهر الريادة، ولهذا فقد أصبحت المنظمات المختلفة أكثر تداولاً للعلاقة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية.

في حين هدفت ورقة العمل المقدمة من (علي، ٢٠٢٠) إلى توضيح الكيفية التي يمكن لمدخل الريادة الاستراتيجية أن يسهم بها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم، ولقد ناقشت الورقة الأبعاد التالية: مفهوم الريادة الاستراتيجية وأهميتها وأبعادها وخصائصها، والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية مفهومها وأبعادها وكيف تتحقق. وقد انتهت الورقة إلى صياغة بعض التوصيات، المتعلقة بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ومنها: ضرورة تنمية وعي القيادات التعليمية بأهمية مدخل الريادة الاستراتيجية- كمدخل إداري- في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية وذلك لدعمه لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وتوظيفه للكوادر البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، علاوة على دوره في تحقيقه المرونة في التعامل مع المتغيرات المتسارعة، والتي تؤثر في أداء المؤسسات التعليمية بشكل كبير.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بمدخل الريادة الاستراتيجية، يمكن القول أن أفضل المؤسسات هي التي تكون قادرة على التجديد والابتكار بشكل مستمر، وأن أفضل القادة هم أولئك القادرون على مساعدة أعضاء التنظيم على التعبير عن طاقتهم وإمكاناتهم الإبداعية الكامنة وإطلاقها بشكل كامل. وأن الريادة الاستراتيجية تبدأ من تحديد الاحتياجات والالتزام والعزم على التعامل معها من خلال توليد الأفكار والحلول الابتكارية وطرح التصورات

الجديدة لحل المشكلات في ظل بناء ثقافة تنظيمية تقوم على السماح بتوليد الأفكار والتركيز على الغايات، و وجود نظم لتنمية قدرات الموارد البشرية بشكل مستدام، وذلك كله في إطار بنية تنظيمية تقوم على التشاركية، والتركيز على فرق العمل وتسهيل الاتصالات بين الأفراد لتداول الأفكار، مع توفير الإمكانيات والموارد اللازمة للابتكار.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعبير مبادرات التجديد بالمؤسسات التعليمية عن مجموعة الأفكار والممارسات غير المسبوقة، والهادفة للتغلب على بعض المشكلات القائمة أو لضمان تحقيق أفضل نوعية في النتائج والمخرجات التعليمية، ولهذا فإن مبادرات التجديد الناجحة تؤدي إلى مزيد من التجديدات النابعة منها والمكملة لها في إطار السياق التعليمي والمجتمعي، سواء كانت هذه المبادرات التجديدية، نابعة من داخل المؤسسات التعليمية فيما يطلق عليه "مبادرات التجديد الذاتي"، أو كانت المبادرات التجديدية واردة أو مفروضة على المؤسسات التعليمية من مستويات تنظيمية وإدارية أعلى. (توفيق، والسيد، ٢٠١٠: ١٣٠)

ولقد شهدت مراحل التعليم قبل الجامعي في مصر بعض مبادرات التجديد التربوي، ورغم حداثة وأهميتها، إلا أنها إجمالاً كانت صادرة عن وزارة التربية والتعليم، فمع بداية الألفية الجديدة انتهجت وزارة التربية والتعليم الفكر الاستراتيجي في تطوير التعليم وهو ما انعكس في طرح خطتين استراتيجيتين للتعليم قبل الجامعي في مصر، الأولى ٢٠٠٧/٢٠٠٨- ٢٠١١/٢٠١٢، والثانية ٢٠١٤-٢٠٣٠، ولقد تضمنت كلتا الخطتين جميع مراحل التعليم قبل الجامعي مع الاتفاق بين الخطتين حول مجموعة من البرامج المحورية (التجديدية) والتي تمثلت في تطوير المناهج وأساليب التعليم بالاعتماد على التكنولوجيا، وتطبيق نظم حديثة لتنمية الموارد البشرية، والتأصيل المؤسسي للمركزية الإدارية وتطبيق برنامج الإصلاح القائم على المدرسة، مع توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: ١٤)&

ولقد أعقب ذلك انطلاق خطة التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) حيث استهدف محور التعليم فيها؛ تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم (جمهورية مصر العربية، ٢٠٢٠/٩)، ويزيد على ذلك ظهور بعض أشكال التجديد في نظم الدراسة بتطبيق نظام التعليم الجديد، واستحداث نماذج وصيغ جديدة من المدارس، مثل: المدارس المصرية اليابانية، وتطبيق مبادرات جديدة للتنمية المهنية للمعلمين- رغم وجود الأكاديمية المهنية للمعلمين ورغم وجود وحدات تدريب داخل المدارس-، مثل: مبادرة "برنامج المعلمون أولاً".

ويلاحظ مما تقدم أن محاولات ومبادرات التجديد داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي ارتبط طرحها والإعلان عنها وتنفيذها بوزارة التربية والتعليم، وأن معظم هذه المحاولات والمبادرات انصب اهتمامه على أساليب الدراسة والتعلم، وتنمية الكوادر العاملة في القطاع التعليمي، وأساليب الإدارة والتمويل. أما فيما يتعلق بالتجديدات النابعة من داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر (التجديد الذاتي)، فإن سيطرة المركزية بقوة في اتخاذ القرارات، وضعف استقلالية المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٦)، تمثلان أهم العقبات التي تحد من قدرة هذه المؤسسات على طرح أو تنفيذ أي مبادرات تجديد من داخلها، ويضاف إلى ذلك أن هناك عديد من العوامل التي تحد من قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، على طرح مبادرات التجديد من داخلها، والتي تتمثل فيما يلي:

فيما يتعلق بأساليب الدراسة والتعلم: يظهر ضعف مشاركة الطلاب في عمليات التعليم والتعلم، حيث تقل مشاركة الطلاب بالآراء والأفكار والمقترحات داخل المنظومة التعليمية، ولعل ذلك يرجع لتطبيق أساليب تعليم وطرق تدريس قائمة على التلقين أكثر من كونها تساعد على اكتساب مهارات حل المشكلات والتفكير الناقد (يونس، ٢٠١٥: ١٦٥)، علاوة على ضعف ثقة أولياء الأمور في التعليم المقدم لأبنائهم، لأنهم ينظرون إلى التعليم بأنه للحصول على شهادة، دون أن يكون لهذه الشهادة مصداقية أو أهمية في سوق العمل، ولذلك فهناك عزوف عن المشاركة في تحمل أعباء أبنائهم ومناقشة مشكلاتهم. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٦: ٣٣)

وفيما يتعلق بتنمية قدرات الكوادر البشرية: يظهر انخفاض المستويات المهنية للمعلمين حيث يعاني كثير منهم من انخفاض مستواهم العلمي، إما بسبب ضعف مستوى البرامج الأكاديمية المقدمة لهم أثناء الدراسة الجامعية، أو لضعف التدريبات المقدمة لهم عن طريق الأكاديمية المهنية للمعلمين أو من خلال وحدات التدريب والجودة داخل مدارسهم، مما يجعلهم يمارسون العمل بطرق تقليدية، وبعيداً عن العمل الفريقي، وهذا يؤثر بالسلب على معدلات الأداء التنظيمي داخل المدارس بشكل عام. (خضر، ٢٠١٥: ١٢٧)

وفيما يتعلق بأساليب الإدارة: تظهر محدودية المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المدارس، علاوة على محدودية استخدام نظم المعلومات الإدارية لعدم امتلاك المدارس لقواعد بيانات بداخلها، بالإضافة إلى غياب أساليب التحفيز على الابداع داخل البيئة المدرسية، ولعل هذا ما يجعل إدارة كل مدرسة تسعى إلى المحافظة على الوضع الراهن، أكثر من التفكير في طرح مبادرات لتحسين مستويات الأداء. (أحمد، وصادق، وعبد الله، ٢٠١٨: ٣٩٠)، ومن جانب آخر تشير الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، إلى غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، رغم أن هناك عديد من الإدارات التي تقوم بعمليات المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٧)

وفيما يتعلق بالإمكانات المادية، وأساليب التمويل، فعلى الرغم من توافر بنية تحتية هائلة لدى قطاع التعليم قبل الجامعي، لكنها ليست مستغلة الاستغلال الأمثل، ومن جانب آخر يظهر نقص الموارد مع الافتقار لنظم فعالة للدعم المجتمعي من خلال المشاركة المجتمعية، حيث تعاني معظم المدارس من قلة الامكانيات والموارد المادية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٧)، علاوة على غياب نظم المحاسبية المجتمعية المحفزة على الالتزام بالمعايير وإنجاز الأهداف التعليمية. (مجاهد، ٢٠١٩: ١٢٣-١٢٤)

ويتضح مما سبق ضعف قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باختلاف مراحلها على التجديد النابع من داخلها (التجديد الذاتي)، ولعل ذلك كان له مردود سلبي على

الطلاب ومستواهم الأكاديمي وضعف انتمائهم إلى المدرسة، نظراً لفقدانهم الثقة فيما يقدم إليهم، كما انعكس ذلك على قلة رضا أولياء الأمور على التعليم المقدم لأبنائهم حيث إنه لا يلبي احتياجاتهم المهنية والأكاديمية من جانب، ومن جانب آخر فإن معظم خريجي مؤسسات التعليم قبل الجامعي، أصبح مدخلاً ضعيفاً لمرحلة التعليم العالي والجامعي. كل هذه الدواعي وقفت وراء أهمية إعطاء الإدارة المدرسية المزيد من الاستقلالية لطرح مبادرات التجديد الذاتي بالمدارس من أجل التغلب على كثير من المعوقات والتي يعتبر أعضاء المجتمع المدرسي لكل مدرسة أعلم الناس بطبيعتها وبأسس الطرق لحلها.

وفي هذا الإطار فإن مدخل الريادة الاستراتيجية يعد أحد المقومات الأساسية لنجاح مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، إذ ينطوي في جوهره على أساليب التفكير واتخاذ القرارات وقواعد السلوك التي تتبناها المؤسسات التعليمية لإيجاد تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل، والالتزام بمعايير تطبيق مبادرات ومشروعات وممارسات إدارية وتعليمية متميزة، بالإضافة إلى تأهيل المؤسسة التعليمية وإدارتها إلى السبق والتفوق في خدماتها وعلاقاتها الخارجية بالمجتمع.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن الاستفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

وينتفع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ٢- ما الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما واقع تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر نظرياً؟
- ٤- ما أهم اسهامات مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟

٥- ما الاجراءات المقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد

الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية، مع الوقوف على واقع تطبيق أبعاد هذا المدخل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واستخلاص النتائج المتعلقة بذلك، ومن ثم تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية وأبعاده في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

١- أن مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم؛ تمثل حلاً جزئياً لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحالية والمتوقعة، علاوة على أن تلك المبادرات تعد بمثابة تبنى للتوجهات المستقبلية الواردة في استراتيجيات تطوير التعليم المطروحة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر.

٢- أن مدخل الريادة الاستراتيجية يدعم وجود القيادة التعليمية القادرة على التجديد، مع بناء ثقافة تنظيمية داعمة للريادة، وإدارة الموارد استراتيجياً، وكل ذلك يمثل المحرك الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

٣- تقديم بعض الإجراءات المقترحة للمسؤولين ومتخذي القرار التربوي، للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية وأبعاد تطبيقه في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

منهج الدراسة :

توظف الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باتباع الخطوات التالية:

١- **الخطوة الأولى:** تحديد طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، من حيث أهدافها، ومبرراتها، مع عرض وتحليل بعض النماذج العالمية لمبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٢- **الخطوة الثانية:** تحليل أدبيات الإدارة العامة والتربوية، لتحديد الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، من حيث طبيعة هذا المدخل، وأهدافه وأهم أبعاده.

٣- **الخطوة الثالثة:** وتتمثل في جانبين، كما يلي:

أ- عرض نماذج لمبادرات التجديد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

ب- تحليل واقع تطبيق أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر نظرياً.

٤- **الخطوة الرابعة:** استخلاص أهم اسهامات مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٥- **الخطوة الخامسة:** تقديم إجراءات مقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، ثم عرض هذه الإجراءات على بعض الخبراء والمسؤولين في قطاع التربية والتعليم، لتحديد مدى مناسبة هذه الإجراءات للتطبيق الفعلي في ظل توجهات وزارة التربية والتعليم الحالية والمستقبلية.

حدود الدراسة :

تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

١- الحدود الموضوعية:

أ- تقتصر الدراسة في عرض مجالات التجديد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي سواء على المستوى العالمي، أو على المستوى القومي داخل مصر، في المجالات التالية: (أساليب الدراسة والتعلم، بناء القدرات التنظيمية للكوادر التعليمية، وأساليب الإدارة والتمويل)، ولقد تم الاقتصار على هذه المجالات رغم سعة مجالات التجديد ومبادراته، وذلك لأن هذه المجالات كانت محور اهتمام وزارة التربية والتعليم ومن ضمن أهم توجهاتها الاستراتيجية وهو ما ظهر في مجموعة البرامج المحورية للخطط الاستراتيجية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن المجالات السابقة

للتجديد وجد لها نماذج تطبيقية على المستوى العالمي من قبل مؤسسات تعليمية قامت بهذه المبادرات من داخلها.

ب- واقتصرت الدراسة في تناول أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية، على الأبعاد الأربعة التالية:

(١) القيادة الريادية: وتعني قدرة القائد على التوقع والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين لطرح مبادرات التجديد الهادفة، والعمل على استقطاب وجذب وتنسيق الموارد لتنفيذ هذه المبادرات.

(٢) الثقافة الريادية: وتعبر عن نظام القيم المشترك، والمعتقدات، التي تتضمن تعزيز السلوك الريادي، وتسهم في إطلاق فاعليات الأفراد داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

(٣) المرونة التنظيمية: وتعني تمكن إدارة المؤسسة من التعامل مع التحديات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بالاستجابة السريعة واليقظة في الأداء والسعي نحو الانفتاح وتقبل التجديد.

(٤) إدارة الموارد استراتيجياً: وذلك باستدامة البحث عن سبل دعم القدرات التنظيمية للعاملين، وعن بدائل للتمويل الذاتي وترشيد الموارد المادية المتاحة.

ولقد تم الاقتصار على هذه الأبعاد رغم تعدد الرؤى التي تناولت أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات العامة أو في مؤسسات التعليم، إلا أنه بتحليل هذه الرؤى وتوجهاتها تم استخلاص ما يلي:

- أن الدراسات والبحوث الأولية التي تناولت مدخل الريادة الاستراتيجية كانت في معظمها على مؤسسات إنتاجية، وليس على مؤسسات التعليم، ولذلك كانت هناك كثير من الأبعاد متعلقة بجانب المخاطر المالية والريحية وهكذا.
- أن كثير من الباحثين ومنهم الباحثين العرب قاموا باقتباس الأبعاد الموجودة في الدراسات الأجنبية كما هي، وتطبيقها على مؤسسات التعليم الجامعي في الأعم الأغلب، مما أدى إلى تكرار الأبعاد نفسها عند الكثيرين منهم.

• أن الأبعاد الأربعة التي اقتصرت عليها الدراسة الحالية، يغلب عليها التكامل في الأداء التنظيمي، إذ إنه لا غنى في أي مؤسسة عن وجود قيادة تتبنى عقلية ريادية مبتكرة ومجددة، والقيادة الريادية بدون ثقافة داعمة للابتكار والتجديد، تحكم سلوك العاملين لن تكون ذات جدوى وتأثير، وتنفيذ المبادرات التجديدية دون مرونة في الأداء بالتعامل الدينامي مع المتغيرات والمستجدات، تكون محل مخاطرة وإهدار كبير، ومن المؤكد أنه لتنفيذ الأفكار والمبادرات التجديدية فإن ذلك يلزمه أساليب استراتيجية في الإدارة وفي مصادر التمويل.

• أن مبادرات التجديد الذاتي سواء المتعلقة (بأساليب الدراسة والتعلم، أو تلك المتعلقة ببناء القدرات التنظيمية، أو المتعلقة بأساليب الإدارة والتمويل)، تستلزم لضمان نجاحها حين طرحها أو تنفيذها؛ توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية الأربعة من قيادة مبتكرة وثقافة تنظيمية داعمة ومرونة تنظيمية، إلى جانب إدارة للموارد البشرية والمادية بشكل استراتيجي.

٢- الحدود المكانية:

تعد جميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي محور اهتمام الدراسة، حيث تتبع هذه المؤسسات على اختلاف مراحلها، لسياسات تعليمية عامة تصدر من جهة رسمية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم بمصر، حيث تشمل هذه السياسات كل ما يتعلق بأهداف التعليم وتوجهاته، وكل ما يرتبط بالعاملين في المؤسسات التعليمية وأساليب تنميتهم مهنيًا وكيفية اختيار القيادات من بينهم، كذلك تحدد هذه السياسات أنواع التفاعلات التعليمية والأنشطة، وصولاً إلى تحديد أساليب التقويم وطريقته. ولذلك فلم يتم النقيذ بمرحلة معينة دون غيرها؛ نظراً لأن هذه المؤسسات جميعاً تخضع لنمط إداري واحد وقواعد موحدة لنظام تعليمي واحد.

مصطلحات الدراسة :

تتضمن الدراسة المصطلحين التاليين:

١- مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية
Innovation initiatives within educational institutions

يشير التجديد في اللغة العربية إلى جعل الشيء جديداً، فالتجديد يحدث في ذات الشيء باعتباره مقصود لذاته في المقام الأول (أنيس، وآخرون، ١٩٧٢: ٦٦٨)، وينظر إلى التجديد اصطلاحاً على أنه عملية ترميمية؛ للوصول بالشيء إلى سابق عهده أو من خلال تعويض الشيء الذي تقادم بأجزاء جديدة، ويعد هذا الفهم الاستبدالي بمثابة عملية إصلاح جزئي داخل المنظمة. (Kahkha, Pourghaz& Marziyeh, 2015: 395)

ويشار إلى مبادرات التجديد التربوي على أنها كل محاولة فكرية وعملية مقصودة لإدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي سواءً كان ذلك متعلقاً بالبنية المدرسية أو التنظيم أو الإدارة أو أساليب التمويل أو طرق التدريس أو التقويم... وغيرها، وسواء أكان هذا التجديد نابعاً من داخل المؤسسة التعليمية أو من خلال الإدارة العليا لها. (المنتشري، ٢٠١٧: ٢٨٩)

والتجديد الذاتي هو ممارسة للتفكير الإبداعي على أرض الواقع من خلال مشروعات ومبادرات تنفذ داخل المدارس، لإحداث أثراً ملموساً في فاعلية وكفاءة إدارتها. (القرشي، والصباغ، ٢٠١٨: ٢٢٦)

والتجديد الذاتي يتطلب مبادرات لتحقيقه، حيث إنه يحمل في طياته الاتجاه إلى تحقيق الوضع الأفضل، وبذلك فإن مبادرات التجديد الذاتي تعد بمثابة منهجية منظمة وهادفة؛ لإحداث التغيير الإيجابي الملموس في بيئة المؤسسة التعليمية لتحقيق نوعية متميزة من المخرجات. (Harris, 2018: 224)

وبذلك يمكن تعريف مبادرات التجديد الذاتي في المؤسسات التعليمية إجرائياً على أنها: كافة الممارسات والتطبيقات العملية الهادفة لإحداث تطوير غير مسبوق من داخل التنظيم المدرسي، بما ينعكس إيجابياً على جودة المخرجات التعليمية، مع موائمة الاحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئة التعليمية والاجتماعية للنظام التعليمي ككل.

٢- الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship :

تعد الريادة الاستراتيجية من المداخل الحديثة في علم الإدارة، والتي تعتمد على تكامل الريادة والإدارة الاستراتيجية لتحقيق التفرد والوصول إلى الأداء المتميز. (حسين، ٢٠١٣:

(٢١١)، حيث ينظر إلى الريادة بأنها الوضع الذي ينطوي على إتاحة الفرص للأفراد، لإطلاق العنان لمبادراتهم، من أجل تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات واستكشاف فرص أعمال جديدة. (The Organization for Economic Co-operation and Development, 2015:9)

وتتمثل الريادة الاستراتيجية في كافة العمليات التي تقود إلى صنع القرارات المستقبلية، وتحديد أفضل الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أعلى نسبة محتملة من العائد والمنفعة لصالح المنظمة وبما يرضى عملائها. (Nezekolizibe & Gogo, 2019:77)

كما يشار للريادة الاستراتيجية، بأنها أحد المداخل الإدارية التي تقوم على تكامل ومزج المنظور الريادي، والمنظور الاستراتيجي في آن واحد وبشكل متكامل من أجل بناء مبادرات ريادية تقود إلى تحقيق أداء تنافسي عالي. (عتريس، ٢٠٢٠: ٨٠٨)

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف مدخل الريادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم إجرائياً بأنه: ذلك المدخل الإداري الذي يتضمن مجموعة الأنشطة والممارسات المتمركزة حول تجديد أساليب التعامل مع الموارد البشرية والمادية والفنية بالمؤسسات التعليمية، وفق طرائق فريدة تسمح ببلوغ مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التعليمية والميزات التنافسية.

الإطار النظري للدراسة :

يتضمن الإطار النظري للدراسة المحاور التالية:

المحور الأول: طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

تهتم المؤسسات المعاصرة بإحداث التغيير الإيجابي في الأوضاع القائمة وتحويلها إلى أوضاع أفضل. ولعل في ذلك ما يساعد المؤسسات التعليمية على الانتقال إلى وضع جديد أرقى نظرياً وعملياً، يمكنها من مواجهة المشكلات التعليمية التي أوجدتها التغييرات الاجتماعية المستجدة في ثقافة المجتمع المعاصر من ناحية، ويؤهلها من مواكبة واستيعاب معطيات التقدم الحضاري المطرد في ثقافة العصر الحديث من ناحية أخرى.

أولاً: أهداف مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

تسعى مبادرات التجديد وأنشطته سواء كانت نابعة من داخل المؤسسات أو من خارجها ومن ضمنها مؤسسات تعليمية؛ إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها ما يلي:

١- تطوير النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية:

يتضمن إطلاق مبادرات التجديد والسعي نحو تنفيذها؛ إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وفقاً لما يلي: (Brent& Davies,2020: 367)

أ- مساعدة المؤسسة على إحداث التجديد الإيجابي- المحمل بالقيم العلمية والتربوية والمجتمعية- وصولاً إلى تجويد وتحسين نوعية الخدمات التربوية التي تقدمها.

ب- مساعدة المؤسسة على تحريك ما هو موجود في الواقع التقليدي وإثرائه بالجديد بإضافة المعرفة العلمية وإدخال التكنولوجيا المعاصرة فيه.

ج- مساعدة المؤسسة على مواجهة المشكلات والتحديات التي تقف حائلاً أمام تحقيق التنافسية.

د- مساعدة المؤسسة على تلبية مطالب التجديد الاجتماعي، ومواجهة المشكلات الفكرية والتنظيمية وغيرها من التحديات المجتمعية التي تمثل حائلاً أمام خطط التنمية القومية.

٢- تعديل أنماط سلوك العاملين في المؤسسة:

ينصب التركيز هنا على تحديث سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة لتتسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية، مثل: الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي؛ فالمؤسسات لن تستطيع أن تستجيب بفعالية لمتطلبات التغيير البيئي ما لم يسلك أفرادها سلوكاً مختلفاً في علاقتهم بالبيئة، وعلاقة ذلك بالوظائف التي يمارسونها. فإذا تحولت المؤسسة مثلاً من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي في الإدارة فإن هذا النظام الجديد لن يحقق النجاح ما لم يطور ويجدد الأفراد أنماطهم السلوكية التي اعتادوا عليها. (Dessler,

2017: 267)

٣- إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي:

حيث يتضمن إحداث التجديدات في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية؛ التنظيم والإدارة، والأدوار الوظيفية، ونظم المحاسبية والرقابية، وأساليب التنمية المهنية... الخ، وكل ذلك يتضمن تأثيراً مباشراً وقوياً على التطوير في العملية التعليمية التعلمية وإعادة هيكلة تنظيمها. (شريتيل، ٢٠١٨: ٢٣٧)

٤- تحسين قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها الخارجية:

ويم ذلك بإدخال التجديدات التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر فاعلية مع متطلبات المحيط الاجتماعي بالبيئة التي توجد فيها. ومن المبادرات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لمواجهة تلك الظروف البيئية، تشجيع الإبداع والابتكار وتغيير نظام الحوافز واستخدام تكنولوجيا جديدة، التخطيط طويل المدى، وتطوير العلاقات العامة... وغيرها. (Hannele& et al.,2014:)

(99)

وباستقراء ما سبق، فإن أهداف مبادرات التجديد المنظم والنابع من داخل المؤسسات التعليمية، تتضمن ما يلي:

- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية، ومحاولة التكيف مع الظروف الخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
- المساعدة في إدخال تقنية جديدة أو تطبيق أساليب إدارية حديثة لتيسير أداء المؤسسة التعليمية.
- إيجاد علاقات تبادلية وتفاعلية بين العاملين كأفراد وجماعات بالمؤسسة التعليمية، مما يدعم المناخ التنظيمي ويسهم في تحسينه.

ثانياً: مبررات التجديد الذاتي ومبادراته بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

إن العوامل الدافعة والمحفزة لطرح وتنفيذ مبادرات التجديد الذاتي، تتواجد في محيط المؤسسات التعليمية الخارجي وكذلك في بيئتها الداخلية، وتتعدد هذه العوامل ومن أهمها ما يلي:

١- التشريعات الحكومية والقوانين:

تخضع المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها، للقوانين والتشريعات الحكومية التي تحاول أن تنظم عملها أو توجه ممارستها باتجاه معين أو تفرض قيوداً على سلوكياتها وحركتها. فعلى سبيل المثال: إصدار تشريع حكومي بضرورة مراعاة نوى الاحتياجات الخاصة يفرض على المؤسسات المختلفة ضرورة تغيير عديد من الأمور، على سبيل المثال: توفير تكنولوجيا معينة لتقديم الخدمات لهذه الفئة في المؤسسات التعليمية، وتجهيز أماكن مخصصة لتعليمها.... الخ. (توفيق، والسيد، ٢٠١٠: ١٣٨)

٢- الأوضاع الاقتصادية للدولة:

إن تقلبات الأوضاع الاقتصادية سواء بالازدهار والانتعاش أم بالانكماش والركود؛ تؤثر بشكل كبير على عمل المؤسسات، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات تبني طرق عمل وأنظمة إدارية رشيدة تتلاءم مع هذه الأوضاع في الوقت الذي لا تخل فيه التزاماتها نحو تقديم خدمات مناسبة للمستفيدين، كما أن ارتفاع تكلفة المدخلات من مستلزمات مادية يشكل تحدياً في تبني طرق ووسائل عمل تقضي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة. (خيرى، ٢٠١٤: ٩٤)

٣- المستحدثات التكنولوجية:

تعتبر المستحدثات التكنولوجية من العناصر الهامة التي تؤثر على عمل الإدارة في أي مؤسسة وتفرض عليها التجديد للحاق بركب المنافسة؛ حيث تشهد المؤسسات المعاصرة تنافساً كبيراً لإدخال التكنولوجيا الحديثة لتحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء. وبالنظر إلى الإطار الواسع للتغيير التكنولوجي؛ فإنه قد أحدث أثراً كبيراً في العالم، منها: (Jones, 2017: 416)

أ- زيادة القدرة على تصميم مواد جديدة وتغيير خواص أخرى لتلبي احتياجات ورغبات أفراد المجتمع بصورة أفضل.

ب- ميكنة بعض العمليات العقلية باستخدام الحاسب الآلي الذي يساعد بدرجة كبيرة على زيادة قدرة الإنسان على تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات.

ج- زيادة القدرة على فهم الإنسان لسلوك الجماعات وكيفية التعامل معها؛ من خلال الإلمام بالأسس النفسية للحوافز ومراقبة السلوك البشري وتحسين الأساليب الإدارية.

٣- التوقعات الاجتماعية:

إن فاعلية المؤسسة ونجاحها تقاس بمدى قدرتها على توفير مستوى ونوعية خدمة تتناسب مع التوقعات الاجتماعية واحتياجات المستفيدين. وفي ضوء التغيرات الاجتماعية وزيادة وعي الأفراد في المجتمع بالانفتاح الثقافي واتساع القدرات التعليمية؛ فإنه أصبح لزاماً على إدارات المؤسسات التعليمية أن تكيف أوضاعها وتدخل التعديلات المناسبة على خدماتها وممارساتها لتتواءم مع تلك المتغيرات، وخاصة بعدما أصبحت هذه القضية إحدى المفردات الجوهرية لتلبية احتياجات أو توقعات المستفيدين وأصحاب العلاقة من ناحية؛ كما أنها أصبحت من أهم المقاييس التي يستند عليها في الحكم على مدى فاعلية المؤسسات التربوية داخل مجتمعاتها في الوقت الراهن. (المنتشري، ٢٠١٧: ٢٩٠)

٤- اختلالات العمل الداخلي:

تمثل المشكلات الداخلية والصراعات بين الأفراد وجماعات العمل دافعاً قوياً للتحديث والتجديد الذاتي داخل المؤسسات التعليمية، فالصراعات بين الأفراد تعتبر من الاختلالات الداخلية التي تستدعي ضرورة التدخل لتطوير بعض الأوضاع والأنظمة السارية، وأساليب العمل المطبقة سواء في نمط الإدارة أو في سياسات تعيين الكوادر البشرية في المستقبل... أو غيرها. (عليوة، ٢٠١٠: ٢٧١)

وخلاصة ما تقدم فإن هناك عديد من العوامل الداعية لطرح مبادرات تجديدية من داخل المؤسسات التعليمية أو من خارجها، وهذه العوامل رغم تعددها إلا أن التجديد الناتج عنها يؤدي إلى تجديد موازٍ في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، إلى جانب تجديد في علاقة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها؛ وبذلك يتطلب نجاح مبادرات التجديد المطروحة؛ توافر القيادة المرنة والقادرة على التجديد وطرح المبادرات الإبداعية، علاوة على تحديث سياسيات التدريب والمكافآت للأفراد والعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى انتهاز أساليب جديدة في إدارة الموارد والعمل على ترشيدها والتعامل معها باحترافية بما يضمن استدامتها ونموها نحو الأفضل.

ثالثاً: نماذج عالمية لمبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

تتسع مجالات التجديد لتشمل كل أو بعض عناصر مؤسسات التعليم، فقد يكون التجديد المستهدف في أساليب المعرفة داخل المؤسسة أو في نوع التقنية المستخدمة بداخلها، وقد يكون التجديد في سلوك الأفراد وأدوارهم، أو في أساليب تنظيمهم... إلى غير ذلك. وهذا التنوع والاتساع تمليه الأهداف المتوخاة من التجديد وتفرضه العوامل الدافعة له سواء كانت عوامل خارج التنظيم المدرسي أو من داخله، تلك العوامل التي تحمل قادة المؤسسة على التجديد؛ من أجل تلبية احتياجات ملحة داخل المؤسسة التعليمية.

وفيما يلي عرض لبعض المبادرات العالمية للتجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ولقد تم تصنيف هذه المبادرات في فئات رئيسية ثلاثة وفقاً لما تم الاقتصار عليه في حدود الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١- مبادرات التجديد الذاتي في أساليب الدراسة والتعلم:

وتتضمن اثنين من المبادرات، كما يلي:

أ- التعلم بالفصول الافتراضية:

تعد هذه الطريقة إحدى الطرق الهامة لإكساب طلاب المدارس ما يحتاجونه من مهارات ومعرفة أكاديمية وحياتية، وذلك بالاعتماد على الحاسب الآلي ومدى امتلاك المعلمين والهيئة الإدارية مهارات استخدامه. وبعد هذا النوع من التعلم أحد البدائل القوية للتعلم التقليدي في كثير من البلدان وخاصة مع وجود ثورة تكنولوجية قوية، فرضت إعادة النظر في بيئة العمل داخل المدرسة وتهيئة بيئة داعمة لهذا النوع من التعلم لما يوفره من برامج يشترك فيها خبراء في كافة المجالات لإمداد الطلاب بكافة الخدمات التعليمية وتحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب. (الأحمري، ٢٠١٩: ٣١٧)

ويتم توجيه وإرشاد الطلاب وفقاً لطريقة التعلم بالفصول الافتراضية من خلال الوسائل

التالية: (Maltilda & Miland, 2017:195-196)

- البريد الالكتروني **E-Mail**: ويكون الاتصال بين الخبراء المرشدين والطلاب عبر البريد الالكتروني حيث يقوم الخبير بإرسال كافة المعلومات والتوضيحات التي يحتاجها الطلاب.
 - الدردشة الفورية **Online Chats**: وهو الحديث المباشر عبر شبكة الإنترنت حيث يتم الرد والتوضيح لكثير من الأمور وحل الكثير من المشكلات والتي تساعد الطلاب على الاهتمام والترابط الفوري، كما أن هذه الطريقة تتيح لعدد كبير من الطلاب من الحديث في وقت واحد.
 - الدورات التدريبية المباشرة **Courses Online**: حيث يمد الخبراء الطلاب بدورات تعليمية ذات مستوى عال من الكفاءة والتي تمكنهم من التعلم بطريقة مريحة ليست فقط في مدارسهم، ولكن كذلك في منازلهم وتعد هذه الطريقة فعالة وخاصة في المناطق الريفية والنائية التي لا تقدم فيها الخدمات التعليمية المرغوبة للطلاب.
- وفى هذا السياق فقد قامت عديد من المدارس الثانوية في الولايات المتحدة بتطبيق مبادرة الفصول الافتراضية، مثل: مدارس هاردى الثانوية **Hardy high schools** حيث تم عمل شبكات اتصال افتراضية بالصوت والصورة وعبر الوثائق الكتابية بين الطلاب، و ١٥ خبيراً تريبوياً عبر الإنترنت، ولقد شهدت هذه المبادرة ولا زالت تشهد انتشاراً واسعاً في كثير من الولايات الأمريكية. (Mennecke & Triplett, 2013: 1122)
- ويتضح مما سبق أن هذا النوع من التعلم لا ينمى فقط الجانب التعليمي لدى الطلاب ولكنه يتيح لهم أيضاً فرص الاتصال بنماذج موجودة في البيئة الخارجية مما يساعد على جعل المدرسة منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة والعالم الخارجي.
- ب- التعلم القائم على المشروعات البحثية:**

يعد التعلم القائم على مشروعات البحوث إحدى الطرق الفعالة التي تعزز عملية التعلم الجماعي لدى الطلاب وحثهم على البحث في مصادر معرفية تتجاوز الكتب الدراسية، وذلك من أجل مساعدة الطلاب على الربط بين عديد من المجالات التي تكون متداخلة مما يساهم

فى نقل التعلم من سياق إلى آخر، مع دعم مشاركة الطلاب فى العملية التعليمية.
(Williams & Davies, 2009: 213).

ولقد قامت مدرسة سان دييجو الثانوية **San Diego High Schools** الأمريكية بولاية كاليفورنيا بتطبيق فكر المشروعات البحثية على طلابها، وذلك لمساعدتهم على الارتقاء بمستوياتهم الأكاديمية والشخصية والتي استلزمت قيام الإدارات التعليمية بتعيين مديري مدارس مشهوداً لهم بالكفاءة، حيث ركزت مبادرات التجديد التي تقوم بها تلك المدارس، وبخاصة ما يتعلق بالمشروعات البحثية للطلاب، على العديد من الأسس والتي منها ما يلي:

(McLaughlin & Black-Hawkins, 2017: 329)

- بناء الشخصية المتميزة لكل طالب حيث تقوم كل بيئة مدرسية بتدعيم علاقات الطالب مع الآخرين، والتي تجعل كل طالب لديه القدرة على وضع خطته الشخصية نحو التقدم.
 - إتاحة الوقت للتعاون، بين الطلاب والمعلمين بالإضافة إلى مشاركة أولياء الأمور وأساتذة الجامعات ورجال الأعمال في تحقيق الأهداف المنشودة من المشروعات البحثية للطلاب.
 - استخدام أساليب توجيهه وارشاد تربيوي متنوعة لمقابلة احتياجات الطلاب، بحيث تشمل هذه الأساليب على التعلم المتمركز حول المشكلات، والتمكن من مهارات التفكير النقدي.
 - التقييم المجتمعي للمدرس بناء على أداء الطلاب وانجازاتهم من خلال المؤسسات والمنظمات الخارجية والتي تشترك في تقييم المخرجات التعليمية.
- وبذلك يتضح أن التعلم القائم على المشروعات يتطلب إدارة مدرسية مبدعة تقوم بتهيئة بيئة تعليمية ملائمة للبحث، وتستطيع أن تقوم بعمل شراكات ناجحة مع المنظمات الموجودة بالبيئة الخارجية بالإضافة إلى إعادة هيكلة المنهج لتمكين الطلاب من الوصول إلى أعلى المستويات الأكاديمية.

٢- مبادرات التجديد الذاتي في بناء القدرات التنظيمية:

لقد تعددت مبادرات التجديد الذاتي المتعلقة ببناء القدرات التنظيمية داخل المدارس، ورغم هذا التعدد إلا أن جميعها يتفق على إعطاء المعلمين وقت للعمل سوياً لتحسين إنجاز جميع الطلاب، وذلك من خلال جداول مرنة تمكنهم من التشاور والتحاور والبحث لحل قضايا التعليم والتدريس التي تقابلهم، إلى جانب تنمية وعي المعلمين بالطموحات المهنية للطلاب وأولياء أمورهم ومؤسسات المجتمع. وتتضمن مبادرات بناء القدرات التنظيمية للكوادر البشرية داخل المدارس ما يلي:

أ- المبادرات الموجه ذاتياً في موقع العمل:

تعتبر هذه المبادرات من أكثر نماذج التنمية المهنية تركيزاً على المعلم، حيث تهتم بتطوير قدرة المعلم على النقد الذاتي وعلى تحمل المسؤولية الكاملة تجاه تطوير مستواه الأكاديمي والمهني، ولهذا فإن هذه المبادرات تؤكد على أهمية أن يكون للمعلم دور في تحديد معدلات الجودة والفعالية في أدائه، وهو ما يطلق عليه التوجه الذاتي في موقع العمل **The Self-Directed on Site**. كما تتضمن هذه المبادرات تنمية احساس المعلم بالانتماء للمدرسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي لديه. (**American Institutes for Research, 2006: 42**)

وتتنوع صيغ بناء قدرات المعلمين والإداريين الموجهة ذاتياً في موقع العمل، لتتضمن الصيغ التالية: (**Office of Educational Research and Improvement ((OERI), 2010:30-32**)

- **البرامج التوجيهية Orientation programs** : وهي برامج يقوم بها الموجهون والمعلمون الأوائل لمساعدة المعلمين المقصرين في أداء عملهم وجذب بعض القيادات التربوية والتعليمية من خارج المدرسة للمساعدة والإرشاد لحل كل ما يظهر من مشكلات تربوية، وبناء ثقافة مدرسية حول أهمية التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لنجاح العمل بالمدرسة.

- **الصدقة الناقدة Critical Friendship**: وهي نوع من أنواع الاستشارة الحافزة **Catalyst Consultancy** يقوم بها بعض الخبراء من داخل المدرسة أو من خارجها، حيث يتابعون الأداءات المختلفة كل في تخصصه، ويقدمون ملاحظاتهم النقدية إلى المعلمين بانتظام، ويساهمون في تكوين لغة مهنية مشتركة تكون نواة لثقافة التجديد بالمدرسة.
- **الأنشطة التعاونية Collective Activities**: وفيها يمارس فريق من المعلمين نشاطاً معيناً يتصل بإحدى المشكلات المدرسية خارج أوقات العمل، ثم تعرض نتائج أعمالهم على باقي العاملين بالمدرسة بعد ذلك لتبادل خبراتهم وتطوير معارفهم.
- **الملاحظة بالمشاركة Mutual Observation**: وفيها يتبادل المعلمون ملاحظة الأداء التدريسي داخل قاعات الدراسة لبعضهم البعض، أو يقوم المعلمون القدامى بملاحظة زملائهم الجدد، ثم تجرى لقاءات جماعية للمناقشة، لتبادل الخبرات فيما بينهم، وعقد ورش عمل للتنمية الإدارية لتعريف المعلم بمهامه المتنوعة داخل المدرسة. ومن أهم وأصدق الأمثلة على مبادرات بناء قدرات المعلمين والإداريين الموجه في موقع العمل ما يحدث داخل المدارس اليابانية حيث يتم تدريب المعلمين الجدد والمبتدئين داخل المدرسة، على النحو التالي:

(The Ministry of Education, Culture, Sport, Science and Technology, 2015: 63-67)

- يتم حضور المعلم الجديد اجتماعات معلمي الصفوف المختلفة، والاشتراك معهم في مناقشة مشكلات مادة تخصصه وبأخذ رأيهم فيما يدور في ذهنه من تساؤلات حول المادة وأساليب تدريسها أو حول السلوكيات المطلوبة منه. ثم ينتقل المعلم الجديد إلى ممارسة التدريس عملياً؛ حيث يعطى المدرب الفرصة بالتدرج للمعلم الجديد لممارسة التدريس داخل الفصول ويلزمه المدرب بعد أن يكون قد قام بالإشراف على إعداده للدرس، مع استخدام استمارة ملاحظة لتسجيل متغيرات الموقف التعليمي للمناقشة فيها، وبمرور الوقت وبعد تأكد المدرسة من صلاحية المعلم الجديد يعهد إليه بتدريس

بعض الحصص لأحد الصفوف بمفردة حتى نهاية العام الدراسي تحت إشراف مدرسه خارج الفصل، وغالباً ما يتم التعيين الدائم للمعلم الجديد على ضوء نجاحه في ممارسة التدريس.

- لا يقتصر التدريب داخل مدارس اليابان على المعلمين الجدد فقط، بل يضم جميع فئات المعلمين، ويتخلل هذه البرامج لقاءات ثنائية وجماعية، وفيها يتم لقاء جميع المعلمين في كل مستوى تعليمي لمناقشة خطة الدراسة الأسبوعية وبحث كافة المشكلات والقضايا والعمل على وضع حلول لها، كما يلتقي المعلمون يومياً لتبادل خبراتهم التعليمية والإدارية، علاوة على المشاركة التعاونية بينهم في تنفيذ الأنشطة المدرسية المتعددة وفي إدارة المدرسة أيضاً.
- يتضمن التدريب داخل المدارس اليابانية، ما يعرف بحلقات القيادة، وهو متبع في كثير من المدارس اليابانية للآن، وهو مقتبس من النظام الياباني في إدارة المصانع المعروف بدوائر التوعية، ويتكون من دوائر قيادية من المعلمين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ القرارات حول الميزانية والبرامج التعليمية، والعاملين، ويضاف إلي ذلك القيادة الجماعية واتخاذ القرار علي نحو جماعي، وهذه الاتجاهات تمثل حالياً المبادئ الرئيسية التي استندت إليها محاولات إصلاح الإدارة التعليمية في النظم التعليمية المختلفة حول العالم.

ب- المبادرات التشاركية مع الجامعات:

ارتبطت مبادرات بناء القدرات التنظيمية للكوادر البشرية بالمدارس، بحركات التجديد وإعادة بنية المدارس من خلال الشراكة، وهو ما ظهر في ما يسمى بمدارس التنمية المهنية **Professional Development Schools (PDS)**، ونظراً لكونها من أهم وسائل تمهين التعليم يطلق عليها البعض المدارس الإكلينيكية حيث يشعر المعلمون فيها بأنهم مهنيون ذات استقلالية ومكانة في المجتمع. ويعتبر هذا النوع من المدارس أساساً هاماً ومدخلاً لتطوير وتنمية كل من المعلم والمدرسة على السواء؛ من خلال التكامل بين كليات التربية والمدارس

المحيطة لدعم النمو المهني المستدام للإدارة والمعلمين داخل السياق المؤسسي طوال فترة التحاقهم بالخدمة؛ حيث تعمل تلك المدارس على: (Brady, 2016:3-4)

- تخطيط وتصميم وتنفيذ أنشطة التنمية المهنية من قبل المعلمين وأعضاء هيئة التدريس.
 - إتاحة الفرصة لتطبيق نماذج تعليم وتعلم قائمة على التفكير الناقد والإبداعي.
 - توفير بنى وممارسات تربوية فعالة من خلال البحوث التربوية الجادة مع كليات التربية.
 - تقديم نموذج للعملية التعليمية القائمة على التكنولوجيا المتقدمة لكل مستويات الطلاب.
 - تحقيق الالتزام بين أفراد المجتمع المدرسي بتحقيق فكرة مجتمعات التعلم الفعالة.
- وتحرص مدارس التنمية المهنية على بناء فعاليات نشطة بين كليات التربية والمدارس المشاركة؛ من خلال انتقال أعضاء هيئة التدريس إلى المدارس بسهولة ويسر وتبنى نماذج الممارسة القائمة على البحث والخبرة، ودعم التعلم المتمركز حول الطالب. وتسمح تلك المدارس بانغماس المعلم في أنشطة العمل المدرسي وتمكينه من الممارسات المهنية تخطيطاً وإشرافاً وتدريباً، مثل: حضور الاجتماعات المدرسية، وإشراكه في استراتيجيات تطوير المناهج الدراسية مع كلية التربية؛ حيث يشارك أعضاء هيئة التدريس بتوجيه الطالب المعلم والمعلم الجديد داخل المدارس.

وتعد مدارس التنمية المهنية بولاية ميريلاند الأمريكية نموذجاً جيداً لتلك المدارس، وذلك في

إطار شراكتها مع كلية التربية جامعة ميريلاند **College of Education - University of Maryland**. حيث تسعى تلك المدارس إلى تمكين المعلمين من استراتيجيات التعلم وتنمية قدرات الطلاب على التفكير الناقد وحل المشكلات وأداء المهارات، وتعزيز البحث الإيجابي والاستقصاء النشط من خلال ممارسة التفكير والتأمل في ممارساتهم، وتنمية العلاقات المهنية مع الزملاء في المدرسة ومع أولياء أمور والهيئات الأخرى في المجتمع المحلي من أجل دعم تعلم طلابه.

وتتعدد الممارسات التي تقدمها مدارس التنمية المهنية بولاية ميريلاند لبناء القدرات
التنظيمية للمعلمين الجدد والمعلمين المتمرسين والإداريين، لتشمل ما يلي: (Root,

(7/2020

- تطوير الممارسات المهنية، وتتضمن: (التطوير المرتكز على المدرسة، التنمية الذاتية، الاستقراء، نصائح وتوجيهات، ملاحظات، وظائف افتراضية).
- التدريب المهني، وتتضمن: (حضور المؤتمرات، وورش العمل بالكلية، حضور تدريبات ودورات تعقدها المدرسة ويديرها أعضاء هيئة التدريس بالكلية).
- تسهيل عملية اتصال المعلمين الجدد بالمعلمين ذوي الخبرة في فصولهم أثناء قيامهم بالتخطيط وتنمية المناهج والتدريب أثناء الخدمة.
- تقديم أنشطة مهنية بجانب الدورات التدريبية تعطى مجال واسع يمكن المعلمين من التقييم الذاتي، والتأكيد على أساليب تدريس واستراتيجيات تعليمية جديدة تقابل احتياجات الطلاب.

ج- المبادرات البحثية التعاونية:

تقوم تلك المبادرات على التعاون بين المدرسة والإدارات التعليمية والجامعات ووزارة التعليم، لتوفير فرص الأداء البحثي للمعلمين والمديرين باعتبارهم باحثين ممارسين داخل الميدان التعليمي، ومن أهم ما تتميز به تلك المبادرات، المشاركة الجماعية فيها، حيث توفر تلك المبادرات الفرصة الجيدة للمعلمين وللمديرين من إدارات تعليمية مختلفة ومن مدارس متنوعة لتبادل الآراء والخبرات حول قضايا تعليمية وبحثية لها دورها الكبير في نجاح مبادرات التجديد المدرسي. وتتمثل أهم المبادرات الجماعية لبناء قدرات المعلمين، في بحوث الممارسة التعاونية **The Collaborative Action Researches** وهي نوع من البحوث تعتمد على تمكن المعلمين وقدراتهم على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالأبحاث والدراسات الميدانية والدراسات الاستطلاعية التي تعالج قضية لها صلة مباشرة بالتحسين المدرسي، علاوة على توجيه المعلمين والمديرين نحو إجراء الأبحاث والتجارب لعديد من طرائق التدريس الحديثة والمبتكرة، وذلك بعد التأكد من أن تلك البحوث تسهم في تطوير عملية التعليم وتحديد مدي

التقدم الذي تحققه تلك البحوث في التنظيم المدرسي. (Patterson & et al., 2018: 256)

وتقوم هذه البحوث على أساس المشاركة العميقة لإحداث عمليات البحث التطبيقي مع المعلمين وغيرهم، مثل: مخططي السياسات والمناهج التعليمية في المناطق التعليمية، وبالتعاون مع أساتذة الجامعات، حيث يفترض البحث التطبيقي، أن مشاركة الجهات المعنية يحقق فاعلية أكبر لنتائج تلك البحوث والعائد منها. وتأكيداً على أهمية البحوث التطبيقية في بناء قدرات المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية؛ فقد حرصت وزارة التربية ومكاتب التعليم بالولايات المختلفة بالاشتراك مع الجامعات على تبني عدد من المبادرات والمشروعات البحثية على المستوى القومي والمحلي، ومن أهم أمثلة هذه المبادرات ذات الصلة بالجانب البحثي التطبيقي، مشروع شبكة البحوث الإجرائية **Action Research Network Project**، حيث يمثل المشروع مبادرة شاملة تضم ثمانية مناطق تعليمية ريفية بولاية ألاباما، ولقد صمم هذا المشروع بهدف تنمية المهارات البحثية للمعلمين، والتحقق من فعالية تلك البحوث في حل المشكلات الشائعة بالمدارس، والمقاطعات المحلية، والعمل على توسيع قاعدة المشاركة للمعلمين والمتعلمين في إجراء البحوث المهنية والاجتماعية داخل وخارج المدرسة. ولتحقيق أهداف المشروع تم القيام بمجموعة الأنشطة التالية: (Kinsler, 2014:172-174)

- إنشاء عدداً من المواقع الإلكترونية لتبادل الخبرات التي تدعم فكر التجديد المدرسي.
- إنشاء آليات تواصل مع البرلمانيين في مجال التعليم بشأن التشريعات والموازنات للارتقاء بمستوى المعلم.
- إعداد برامج متكاملة للتدريب البحثي من قبل أساتذة الجامعات، وتنفيذها للمساعدة في تطوير الأداء البحثي للإدارة والمعلمين.
- توفير فرص التربية المهنية للمعلمين وقيادات المدارس من أجل تنفيذ مبادرات التحسين المدرسي في المستقبل، حيث تم إتاحة الالتحاق في برامج الدراسات العليا في مجال النظريات التربوية وتطبيقاتها العملية، والتي تنتهي بالحصول على مؤهلات مهنية عليا ومعتمدة.

٣- التجديد الذاتي في أساليب الإدارة والتمويل:

يستلزم إحداث التجديد الذاتي في المؤسسات التعليمية بناء القناعات وتوجيه الفكر الجمعي للمعلمين والإداريين نحو تبني بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تمد المدرسة بمزيد من الاستقلالية وفي نفس الوقت تحقق مزيداً من الانفتاح للمدرسة على مجتمعها المحيط، والتي تجعلها المسئول الأول عن المخرج التعليمي، علاوة على الاستثمار والابداع في التعامل مع كافة الموارد والعناصر المتوفرة لديها في بيئتها الداخلية والخارجية، وعنونة هذه المتطلبات في رؤية مستقبلية موضوعه على أسس علمية.

وفيما يلي عرض لأهم مبادرات التجديد الذاتي في المؤسسات التعليمية مقسمة إلى مبادرات التجديد المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ومبادرات التجديد المتعلقة بالموارد المادية، وذلك على النحو التالي:

أ- مبادرات التجديد الذاتي في إدارة الموارد البشرية:

يعد تطبيق مدخل الإدارة المفتوحة **Open Book Management**، من أهم مبادرات التجديد الذاتي في إدارة الموارد البشرية وفي تحديد علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحيط بها بمختلف هيئاته ومؤسساته، حيث تؤكد الإدارة المفتوحة على تفعيل دور البيئة الخارجية في العملة التعليمية من خلال عمل شراكات هادفة قائمة على التعاون والالتزام مع جميع الأطراف المعنية. ويمثل أسلوب الإدارة المفتوحة منظوراً جديداً لتطوير العملية الإدارية، بالاعتماد على توظيف الطاقة الكامنة في أعماق الأفراد لتوليد المزيد من الأفكار المبدعة وتحريك دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق، وكذلك الاهتمام بالمشاركة في المعلومات وسرعة تداولها بين الإدارة والعاملين. (Bush, 2018: 41)

حيث تنطلق فلسفة الإدارة المفتوحة من أن كل فرد في المنظمة لديه مجموعة من الطاقات والامكانيات والأفكار، التي إذا وجهت بطريقة صحيحة، فإنها تعمل على رفع كفاءة منظمته وتدعم مركزها التنافسي (Jones & George, 2013: 443) ويشير (Harding, 2010: 53) أن الإدارة المفتوحة تؤكد على محور الافصاح والشفافية والعلانية، حيث تعتمد فلسفتها على الارتباط بين المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية، فالمجتمع يريد التأكد من

أن الموارد المخصصة من قبله تنفق فيما خصصت له، بينما تعمل المدرسة علي إثبات ذاتها من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة والمتوقعة من المجتمع ومؤسساته. ويضيف (Gregory, 2012: 127) أن من معالم تميز الإدارة المفتوحة تأكيدها على مشاركة جميع الأطراف المعنية ليكون لهم دور في اتخاذ القرارات، حيث تعتمد المؤسسة علي وجود عدة لجان أو فرق لاتخاذ القرار بها وفهم كل منها لدوره، لذا يلزم تدريب جميع المشاركين علي مهارات العمل واتخاذ القرار والتشخيص الجماعي للمشكلات.

ومن أهم مبادرات تطبيق الإدارة المفتوحة بالمدارس، مبادرة المدارس الرائدة أو المميزة **Featured Schools** في ولاية فيكتوريا باستراليا، حيث بدأت المبادرة في أكتوبر عام ١٩٩٥م، وتم تطبيقها في سبع مدارس (أربع مدارس ابتدائية، وثلاث مدارس ثانوية) واللافت للنظر أن معظم المدارس الرائدة كانت من المدارس ذات الطابع الديني الإسلامي، أمثلة مدرسة **Minaret College**، ومدرسة **Ilim College**، ومدرسة **Australian Islamic College** وتتطوي أغراض هذه المبادرة على ما يلي:

(Department of Education Science and Training, 2014: 15-16)

- إيجاد شبكة من المدارس المتميزة التي تركز على وجود التقنيات المتقدمة.
 - بناء المشاركة بين المدارس؛ لتبادل الخبرات التعليمية في هذه البيئات التعليمية الحديثة.
 - تحقيق مستويات إنجاز وتحصيل لعمليات التعليم والتعلم في البيئات التقنية التربوية الحديثة.
 - إيجاد مصادر للخبرات المهنية ذات جودة عالية للمعلمين ومديري المدارس.
 - توسيع نطاق البيئة التعليمية خارج الفصل لتشمل أماكن وبيئات تعليمية متنوعة.
- ولقد نتج عن ذلك أن كثيراً من المدارس في فيكتوريا عمدت إلى تطبيق هذا النموذج، حيث إنها تعد النموذج الذي تنشده وزارة التربية من كل مدرسة، وعادة يلحق بهذه المدارس وحدة تدريب يفاد منها في تدريب معلمي المدرسة على الطرائق والأساليب والأفكار الجديدة المتطورة، ويفاد منها كذلك في تدريب معلمي المدارس الأخرى التي تريد أن تستنسخ هذا

النموذج، فالطريقة المتبعة هي المشاهدة والمعاينة والحوار والتدريب على أرض الواقع وليس مجرد التعامل مع الفكرة بالمكاتبات الشكلية، ومما يميز هذه التجربة أنها تقوم على مبدأ التعاقد بين هيئة المدرسة (الإدارة، والمعلمين، وأولياء الأمور) على الالتزام بتنفيذ البرنامج- كما ينبغي وكما هو محدد- مقابل أن تدعمه وزارة التربية مادياً ومعنوياً، وتدخله في نظام المدارس الرائدة وتعمل على تقويمه.

ب- مبادرات التجديد الذاتي في إدارة الموارد المادية:

إن الاستقلالية المالية تمكن إدارة المنظمة من إعادة توزيع بنود الميزانية لربط الأجر والمكافآت بالأداء، مما يساعد على تحقيق التحسين المستمر في الأداء والوصول إلى المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى أنها تتيح الفرصة لتوفير البنود المالية من أجل إعداد الأنشطة وبرامج التنمية المهنية... الخ، ولذلك فقد نادى كثير من المفكرين بأهمية إعداد الميزانية داخل المدرسة وهو ما يعرف بالميزانية القائمة على المدرسة School Based-Budget، حيث إنها تعطى المزيد من التحكم والمرونة في استخدام الموارد المتاحة وحسن استثمارها، وتصميم برامج تنمية مبتكرة، ولا تعنى الميزانية القائمة على المدرسة خفض التكاليف وإنما تعنى تحسين إنتاجية المدرسة من خلال تبادل السلطة والمسئولية في النواحي المالية بين أعضاء المجتمع المدرسي، وما يستتبعه بأن تكون المدرسة هي وحدة اتخاذ القرارات لتحديد بنود الميزانية وكيف يتم إنفاقها. (Geest& et al., 2018:174)

وتعد مدارس الميثاق Charter schools في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً للمدارس التي تطبق هذا النوع من أنواع توزيع الميزانيات المدرسية، فهي مدارس حكومية مستقلة قانونياً ومالياً، وهي أشبه ما تكون بالشركات الخاصة مستقلة عن قيود القوانين الكثيرة ولوائح المنطقة غير أنها مسؤولة عن نتائج طلابها أكثر من أي شيء آخر. وهذا النوع من المدارس يخضع لبعض القواعد واللوائح والقوانين التي تطبق على المدارس عامة ولكنها تتمتع بصفة عامة بمرونة أكبر من المدارس الحكومية التقليدية. ويتوقع من هذه المدارس تحقيق نتائج معينة منصوص عليها في ترخيص كل مدرسة ويكون إدراج الطلاب في تلك المدارس اختيارياً. ورغم حصول كل مدرسة من مدارس الميثاق على التمويل من المصادر المحلية، إلا

إنها تسعى إلى تحقيق الاستقلال المالي من خلال جعل الميزانية قائمة على المدرسة، وذلك في ضوء عدد من المؤشرات المالية، ومنها: (ضحاوي، ٢٠١٧: ٢٣٣-٢٣٤)

• تقوم المدرسة بنشر سياسة إعداد موازنتها وتعميمها على الهيئات الإدارية والتدريسية فيها.

• تشارك الهيئة الإدارية والتدريسية في المدرسة في وضع بنود موازنة المدرسة السنوية.

• تضع المدرسة إجراءات واضحة وموثقة لتعديل بنود موازنتها السنوية.

• تحدد المدرسة مصادر مواردها المالية والعينية.

• تشارك الهيئات الإدارية والتعليمية في تحديد إجراءات واضحة وموثقة للمدرسة؛ للاستثمار في مواردها المالية والعينية.

• تشكل إدارة المدرسة جهازاً للرقابة الداخلية على إدارة مواردها المالية والمادية.

• تستخدم تقارير الرقابة المالية الداخلية في المدرسة للاستفادة القصوى من مواردها المالية.

• تشرك الهيئات الإدارية والتدريسية في وضع برامج تنمية موارد المدرسة.

• تحدد المدرسة سياسة واضحة وموثقة لترشيد النفقات.

وتتولى مدارس الميثاق تحديد سبل وأوجه الأنفاق، كما تحرص على استثمار الشراكة المجتمعية لشراء التجهيزات؛ كالكمبيوترات والوسائل التعليمية وأدوات المختبر والكتب المدرسية وصيانة المدارس، وكذلك تحفيز التبرعات الخارجية لتوفير مستلزمات رياضية، وصيانة الأجهزة، وتقديم المساعدات في نقل وتوزيع الكتب المدرسية... الخ. ووفقاً للنظام المالي لمدارس الميثاق فإن هذه المدارس تربط الأجر بالأداء، مع تأكيد الشفافية بالنسبة للمعلومات المتعلقة بمكافآت الأداء المتميز بحيث تكون الفرص متاحة أمام الجميع، وبذلك فإن الميزانية القائمة على المدرسة تسعى إلى تخفيض التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من جانب، ومن جانب آخر تحقق مستوى الأداء المرغوب فيه للطلاب. (Epple,

(Romano& Zimmer,2015: 9-11)

وبناءً على العرض السابق لمبادرات التجديد الذاتي داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتطبيقاتها في بعض دول العالم، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن مبادرات التجديد الذاتي داخل المدارس؛ تتضمن الأفكار المبدعة والخبرة والتجريب، والممارسات الناجحة، ولذلك فإنها تستهدف بناء سياقات جديدة تعكس القدرة على التفكير النقدي من أجل طرح استراتيجيات جديدة تساعد على تحسين نوعية المخرجات التعليمية.
- أن إعطاء المدارس الدرجة الكافية من الاستقلالية، أتاح لها فرصة لوضع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مع تطبيق سياسات ناجحة في بناء القدرات التنظيمية للمعلمين والإداريين من أجل مقابلة الاحتياجات المتنوعة للطلاب وتحقيق النجاح على المستوى الأكاديمي والشخصي.
- أن مبادرات التجديد الذاتي تركز على استشراق المستقبل، مما يستوجب أن تتم هذه المبادرات في إطار منظومي متكامل من التخطيط المرتبط بنتائج البحث العلمي وأساليبه المتعددة.
- أن مبادرات التجديد الذاتي تتطلب من المؤسسة التعليمية وإدارتها المزيد من السلطات التي تضمن جودة العمل، والاستجابة الكبيرة لاحتياجات المؤسسة التعليمية وتوقعات أولياء الأمور، وطموحات مؤسسات المجتمع المختلفة.
- أن مبادرات التجديد الذاتي تؤكد على الكفاية الذاتية من الموارد، والعمل على زيادة هذه الموارد، مع تحويل سلطة توزيع الميزانية إلى المؤسسة التعليمية.
- أن تعميم مبادرات التجديد الناجحة وتحويلها من مواقف تجريبية محدودة إلى مواقف ميدانية أوسع نطاقاً وأكثر توظيفاً؛ يتطلب توفير الوقت والجهد والتكاليف للحصول على أعلى عائد وأفضل جودة ممكنة من هذه المبادرات.

المحور الثاني: الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يعد أول ظهور لمفهوم الريادة في القرن السادس عشر، ويعنى المخاطرة وتحمل الصعاب وكان يخص الحملات العسكرية، ثم انتقل مفهوم الريادة للنشاطات الاقتصادية في غضون

القرن الثامن عشر، بينما في عام ١٩٣٤م جاء شمبيتر **Schumpeter** ليعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وأن الريادي من تتوفر فيه مهارة الجدارة وروح القيادة، واستمرت الآراء حول الريادة إلى أن تم تحديدها بالقدرة على تحمل الصعاب والمسئولية واكتشاف الفرص وطرح البدائل الجديدة. (السكرانة، ٢٠٠٨: ٢٦٢)

أولاً: طبيعة مدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

لقد شغل مفهوم الريادة حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ أصبحت الريادة تمثل العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في استثمار الفرص، مع تحقيق تقدماً متواصلاً لأداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها. والريادة هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة من خلال تميزها في كلفة الخدمات المقدمة محلياً وعالمياً، ولذلك تعرف على أنها أعلى مرحلة من مراحل التفوق الداخلي والخارجي الذي تصل إليه المؤسسة. (على، ٢٠٢٠: ٩٥)

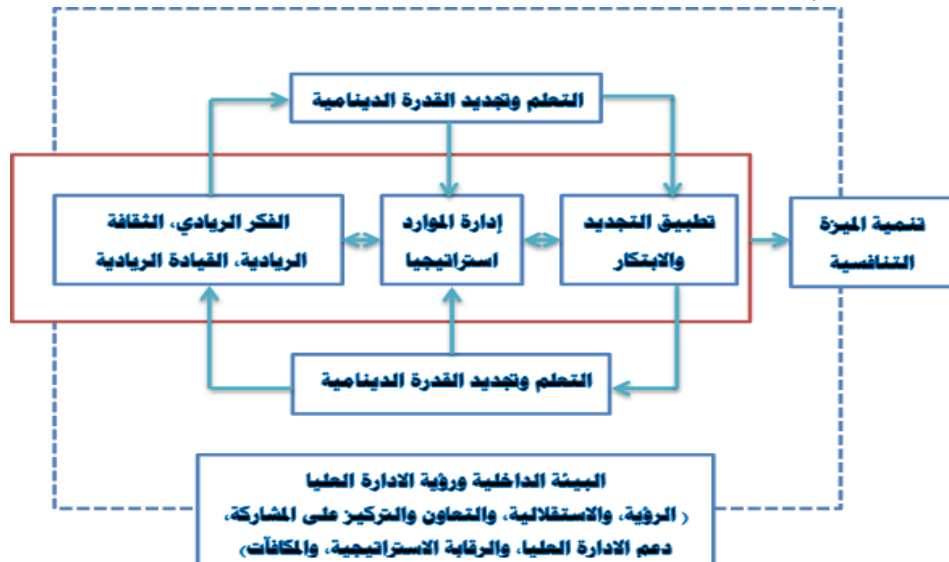
ومن ناحية أخرى فإن الرؤية الاستراتيجية تعد أساس ريادة المنظمة ومن أهم مرتكزات القوة التي تحركها نحو التفوق طويل الأمد، وهو ما يعبر عنه بمفهوم الريادة الاستراتيجية، والذي أصبح من المفاهيم التي تعبر عن مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما يكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين مكوناتها واستثمار قدراتها المحورية من ناحية أخرى . (Hitt& et al., 2010: 9)

والجدير بالذكر أن دراسة مدخل الريادة الاستراتيجية قد تمت بشكل تدريجي وفقاً للتصنيف

التالي: (اللوكان، ٢٠٢٠: ٣٤٤)

- **الريادة على المستوى الفردي:** وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو المدير ممن يمتلك الصفات والقدرات الريادية، وتتمثل في حب الاستطلاع والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والمرونة في الرأي والفكر.

- **الريادة على المستوى الجماعي:** وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها تنظيم معين أو مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة مثل قسم، وحدة، أو مجموعة تعمل معاً وتتفاعل وتتشارك وتلتزم في السعي نحو تحقيق التفوق في الإنجاز.
 - **الريادة على المستوى المؤسسي:** وهي عبارة عن الريادة التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما سواء مؤسسة عامة أو خاصة مثل: وزارة، شركة، منظمة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الإدارة العليا بأصحاب الفكر واشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات، أو ممارسة أي أنشطة إدارية أخرى داخل بيئة المنظمة.
- ويستنتج مما تقدم أن الريادة داخل المؤسسة هي محور الارتكاز، وأساس الانطلاق والتجديد وإلا فلن تحدث جدوى للريادة مهما كان الدعم الخارجي لهذه الريادة، كما أن الريادة الجماعية هي الأسرع والأقدر على إحداث التطور في أداء المؤسسة، فهي ريادة تسير ضمن استراتيجيات منظمة، أما الجهود الفردية فبدون حاضن جماعي لها يوظفها تبقى جهود ريادية مبعثرة، قد تنعكس إيجاباً على أصحابها دون تطوير المؤسسة. (الحكيم، وعلي، ٢٠١٧: ١٦)
- والمخطط التالي يوضح طبيعة مدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات المعاصرة:**



شكل (١): يوضح طبيعة مدخل الريادة الاستراتيجية

المصدر: (Hitt& et al., 2010: 49)

ومن خلال المخطط السابق، تظهر طبيعة مدخل الريادة الاستراتيجية، في العناصر التالية:

١- الفكر الريادي **Entrepreneurial mindset**:

نظراً لأن أية مؤسسة تعمل في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، وتستمد مواردها من السياق المحيط بها، وتصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. فإن الفكر السائد بين العاملين فيها لدعم أهدافها، يمثل أهم دعائم ومرتكزات بناء مؤسسة متميزة. (منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، ٢٠١٠: ١٤). ويفترن تطبيق قيم ومعتقدات ثقافة الريادة، بامتلاك القدرة على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح، وبذلك يمكن القول أن الفكر الريادي ينبع من القدرة على احتضان المستجدات البيئية، وبلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لتحسين وضع المنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية.

٢- الإدارة الاستراتيجية للموارد **Managing Resources Strategically**:

تعمل المنظمات الريادية على استثمار وتوظيف الموارد المتاحة، بالتركيز على الأنشطة التي تحقق القيمة المضافة الأعلى، ولذلك يعتمد هذا النوع من المنظمات على البيانات التي تصف ما يجري داخل الإدارة وخارجها، والتعامل مع تلك البيانات لاستخراج المؤشرات الدالة على الإنجاز في مختلف مجالات النشاط، وفي هذا الإطار تعد الريادة الاستراتيجية أساساً في تنمية القدرات المحورية (الموارد البشرية للمؤسسة)، وذلك إلى جانب المحافظة على الموارد المادية والعمل على تتميتها بصفة مستمرة. (Gelaard, Chazi, 2014: 202)

٣- تطبيق التجديد والابتكار **Allaying creativity and innovation**:

حيث يرتكز نجاح المنظمات المعاصرة على قدرة إدارتها والعاملين فيها، على جعل حالة التجديد والابتكار حالة مستمرة ودائمة، وذلك بالإتيان بشيء غير مسبوق. فعملية صنع الريادة لا تتم تلقائياً بل تحتاج إلى جهد متواصل وبتعاون كافة الأطراف لاحتضان الأفكار الابتكارية، وتحفيز ثقافة الريادة وقيمها والتي تترجم في سلوكيات الأفراد وتنعكس على أداء المنظمة ككل. (الحواجرة، ٢٠١٨: ٢٥٦)

٤- تنمية الميزة التنافسية **Develop competitive advantage**:

تعد الريادة سمة مهمة كاستراتيجية للنمو، وتحقيق استقرار المنظمة، والتوجه نحو تلبية رغبات العملاء وحاجاتهم، كما أن مدخل الريادة الاستراتيجية يسهم في دعم جهود القيادات في تعزيز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وتبنى الرؤية الذكية التي تعين العاملين على مواجهة التحديات، ولذلك فإن وجود قنوات اتصال وتفاعل نشطة مع كافة الأطراف الممثلة للمؤسسة حول كيفية تحقيق التميز في كافة مجالات العمل، مثل: التميز في استخدام التكنولوجيا، والتميز في تقييم أدائها ومخرجاتها.. وغيرها، وكل هذه الأمور. تمثل مقومات تحقيق الريادة الاستراتيجية المستدامة، كما تمثل في الوقت ذاته مقومات تحقق الميزة التنافسية لأية منظمة. (بن قاي، ٢٠١٧: ١١٥)

ويستلزم التطبيق الفعلي للعناصر الأربعة السابقة، ما يلي:

أ- تعلم (الاستثمار) تجديد القدرة الدينامية: **Learning (Exploitative) Dynamic**

Capability Renewal: إن التنظيم الإداري الجيد يسعى إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة، فالعاملون يرغبون في تعويض جهودهم المبذولة بالإثابة، والمستفيدين والمتعاملون من أطراف المجتمع يرغبون في خدمات أفضل وبجودة أعلى وتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. (خيري، ٢٠١٤: ٧٣) ومن ثم فإن الريادة الاستراتيجية تستلزم التعلم واستكشاف كل جديد لاكتساب مزيداً من الخبرات والتجارب، كما تستهدف الوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين، بتطبيق أساليب المقارنة المرجعية لنظم التشغيل المتبعة مع منظمات أخرى مماثلة.

ب- البيئة الداخلية ورؤية الإدارة العليا: **Internal environment and top,**

Management vision: تشكل البيئة الريادية عنصراً أساسياً في تنفيذ الأنشطة الريادية داخل المؤسسات المختلفة، وتتمثل معالم البيئة الداخلية للمؤسسات الريادية فيما يلي: (Bagheri & Krauss, 2013:29)

- بناء رؤية طموحة، وصياغة رسالة متزنة، بالتحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة في ضوء إمكانات الواقع والفرص المحتملة في المستقبل.
- التزام إدارة المنظمة بترويج الأفكار الريادية، مثل: الاستقلالية Autonomy، التعاون Cooperation، التركيز على المشاركة Participation، وتحفيز الآخرين Rewards، المرونة Flexibility في الأداء التنظيمي.
- تطبيق الرقابة الاستراتيجية Strategic Control للكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء، وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية.

ووفقاً لطبيعة الريادة الاستراتيجية، يتعين على المؤسسات التعليمية أن تستجيب للتغيرات المحيطة من أجل إيجاد قيم الطموح والاستبصار المستقبلي بوجود رؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقيق النمو والاستمرارية، وتبنى قيم الإبداع في الاهتمام برأس المال المعرفي، وفي مقدمتها رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي والملكية الفكرية، والأخذ بقيم الجودة والمرونة والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين، والعمل بقيم الانفتاح والتكيف والتواءم مع التغييرات التكنولوجية المتلاحقة. ووفقاً لهذه القيم تستطيع المؤسسات التعليمية تحقيق المشاركة الفاعلة في مجتمع اقتصاد المعرفة، وتوسيع دوائر أنشطتها لتكون أكثر انفتاحاً على مجتمعها وأكثر تميزاً في خدماتها المقدمة، وهو ما يمثل مفهوم ومواصفات الريادة الاستراتيجية.

ثانياً: أهداف مدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يتمثل الغرض الرئيس من تحقيق الريادة الاستراتيجية في توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية للمستفيدين من المؤسسة التعليمية، وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها، ويتحقق ذلك حين تتوفر للمؤسسة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة، تديرها القيادة الواعية ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، مع التزام المؤسسة بالمرونة في الاستجابة للتحديات، والقدرة على إدراك الفرص لاستثمارها، وتبني المداخل الإدارية

المعاصرة لتصبح مؤسسة مجددة من ناحية، وتحقق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها من ناحية أخرى. (بن قايد، ٢٠١٧: ١٨٧)

والريادة الاستراتيجية كمدخل إداري معاصر يهدف إلى بناء خارطة طريق لتحقيق متطلبات الشفافية الإدارية، ودراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة، ونشر أفضل الممارسات لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة ببيئة المؤسسة. (الحكيم، وعلي، ٢٠١٧: ٢١)، ووفقاً لطبيعة المؤسسات التعليمية تتعدد أهداف مدخل الريادة الاستراتيجية، لتتمثل في الآتي: (حسين، ٢٠١٥: ٣٦٧) & (Dapeng & et al, 2016: 831) & (رسمي، وصالح، وغالي، ٢٠١٩: ١٠٨)

١- تأهيل المؤسسة للنجاح والتفوق والتميز والمنافسة بتنمية القدرة على إيجاد البدائل للمشكلات التنظيمية المتنوعة.

٢- رسم مسارات متنوعة في إدارة العمليات التنظيمية المختلفة بتوفير المناخ الإبداعي والابتكاري لإنتاج مخرجات متميزة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣- تعزيز قدرات فرق العمل لتكوين قدرة فائقة لاكتشاف المخاطر والصعاب وحساب درجة تلك المخاطر وكيفية تحملها وفق رؤية جماعية بما يسهم في تحقيق كفاءة المنظمة ككل.

٤- دعم آليات التسويق الابتكاري باكتشاف الأسواق الجديدة والبحث عن الفرص التسويقية والترويجية والتوزيعية لخدمات المؤسسة ومنتجاتها ومخرجاتها.

٥- الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال اتباع منهجية المقارنة المرجعية Benchmarking.

واستناداً إلى ما تقدم فإن الريادة الاستراتيجية تحقق عديد من الأهداف والنتائج النهائية، والتي يمكن تحديدها في نوعين من الأهداف الرئيسية، على النحو التالي:

• **الأهداف الداخلية:** وتتمثل في تحقيق النمو والاستقرار والتوازن بالمؤسسة التعليمية من خلال الاهتمام بالعاملين وخاصة المجددين المبدعين منهم، وفي نفس الوقت

رضاهم الوظيفي، وتحقيق الفعالية في التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- **الأهداف الخارجية:** وتتمثل في تحقيق رضا المستفيدين والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية)، بالإضافة إلى حل مشكلات اجتماعية واقتصادية على مستوى الدولة.

ثالثاً: أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يعتمد نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة على تمكنها من مجاراة ظروف العمل المتغيرة، فرغم أن معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة، في إطار من المنافسة، إلا أن هذه الممارسات قد لا تكفي، إذ إنها تسهم في التحسين المستمر فقط، ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بمدخل الريادة الاستراتيجية، لأنه يدعم تمكين المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية. (حسين، ٢٠١٥، ٣٦٦)

ولقد تناولت عديد من الدراسات أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية، والملاحظ أن هذه الأبعاد اختلفت بشكل جزئي، حسب وجهات نظر الباحثين، وذلك على النحو التالي:

م	الباحث	الأبعاد المتعلقة بالريادة الاستراتيجية
١	(Hitt, Ireland, 2012: 57)	القيادة الريادية، المرونة، القيم والمعتقدات الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد
٢	(Klein& et al.,2012: 9)	تحمل المخاطر، استثمار الفرص، القيادة، والمرونة
٣	(Gelard, Ghazi, 2014: 35)	الثقافة الريادية، العقلية الريادية، المرونة في إدارة الموارد، والإبداع
٤	(Dapeng& et al, 2016: 834)	الثقافة الريادية، العقل الريادي، الإبداع في الأداء، والموارد المدارة استراتيجياً
٥	(Renato& Naguib, 2016: 307)	الفكر الريادي، المرونة التنظيمية، التجديد والابتكار، وإدارة الموارد استراتيجياً
٦	(بن قايد، ٢٠١٧: ١٨٩)	الابتكار، المرونة، الميزة التنافسية، والثقافة التنظيمية
٧	(الحكيم، وعلي، ٢٠١٧: ٢٦)	القيادة، الثقافة الريادية، المرونة، والإبداع
٨	(Atif, 2018: 256)	العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، الثقافة الريادية، وتحمل

م	الباحث	الأبعاد المتعلقة بالريادة الاستراتيجية
		المخاطرة
٩	(رسمي، وصالح، وغالي، ٢٠١٩: ١١٠-١١١)	الرؤية الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، المبادرة (الاستباقية)، الابداع، والنجاح الاستراتيجي
١٠	(دملخي، ٢٠٢٠: ١٧٥-١٧٦)	القيادة الريادية، الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، والإبداع
١١	(عتريس، ٢٠٢٠: ٨٠٨)	الثقافة الريادية، العقلية الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي، والابتكار
١٢	(اللوقان، ٢٠٢٠: ٣٣٥)	المرونة، الابداع والابتكار، بناء الميزة التنافسية، والمخاطرة
١٣	(علي، ٢٠٢٠: ٩٧-٩٩)	تحمل المخاطر، الابتكار، اغتنام الفرص، مرونة التنظيم، والثقافة الريادية

ومن الجدول السابق يلاحظ ما يلي:

- أن معظم الدراسات بالجدول أجمعت على تعدد أبعاد الريادة وأنها تتراوح ما بين أربعة أبعاد أو خمسة أبعاد، كما أجمعت هذه الدراسات أيضاً على اختلاف سبل تحقيق هذه الأبعاد من مؤسسة إلى أخرى، بحسب توافر عناصر القابلية للتكيف ودعم التنظيم الإداري لروح المبادرة بين أفرادها.
- أن أبعاد الريادة الاستراتيجية الواردة بالجدول السابق، بعد حذف التكرار منها بين جميع الدراسات، تتمثل في (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة، إدارة الموارد استراتيجياً، الابداع والابتكار، المبادرة (الاستباقية)، الميزة التنافسية، تقليل المخاطرة).
- أن بعض الدراسات عرضت بُعد الثقافة الريادية، تحت مسمى الثقافة التنظيمية، وذلك مثل دراسة (بن قايد، ٢٠١٧: ١٨٩) & (دملخي، ٢٠٢٠: ١٧٥-١٧٦)، وتارة أخرى جاء تحت مسمى القيم والمعتقدات الريادية، مثل دراسة (Hitt, Ireland, 2012: 57).
- أن بعض من الدراسات بالجدول أوردت بُعد العقلية الريادية على أنه بُعد القيادة الريادية، مثل دراسة (Gelard, Ghazi, 2014: 35) & (Atif, 2018: 256)، كذلك جاء بُعد تحمل المخاطر أو المخاطرة متساوياً مع الاستباقية، وذلك كما في دراسة (رسمي، وصالح، وغالي، ٢٠١٩: ١١٠-١١١) & (Atif, 2018: 256)، بينما جاء بُعد المرونة متساوياً مع بُعد إدارة الموارد البشرية والمادية وذلك كما في دراسة (Klein & et al., 2012: 9) & (بن قايد، ٢٠١٧: ١٨٩) & (الحكيم، وطي، ٢٠١٧: ٢٦).

• أن هناك اتفاق حول بعض الأبعاد الرئيسة والتي ظهر تكرارها في معظم إن لم يكن كل الدراسات بالجدول، والتي تتمثل فيما يلي: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، المرونة، إدارة الموارد استراتيجياً).

وخلاصة ما تقدم أنه رغم تعدد أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية في الدراسات الواردة بالجدول السابق.... وغيرها، إلا أنها تنصهر في كيان تنظيمي واحد يمثل جوهر هذا المدخل، حيث يعبر عن مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها إدارة المنظمات المعاصرة؛ لبناء ميزتها التنافسية، بإطلاق القيادات لمبادرات وابتكارات هادفة (بُعد القيادة الريادية)، ونشر ثقافة الإبداع بين العاملين بالمؤسسة (بُعد الثقافة الريادية)، والدينامية في التعامل مع المستجدات والتحديات في بيئة العمل (بُعد المرونة التنظيمية)، واستثمار الموارد القيمة بطرق مسبوقة غير مألوفة من المنافسين (بُعد إدارة الموارد استراتيجياً).

ونظراً لأهمية كل بُعد من هذه الأبعاد في طرح وتخطيط وتنفيذ مبادرات التجديد النابع من داخل المؤسسات التعليمية (التجديد الذاتي) وفقاً لما تم توضيحه في المفهوم الإجرائي للدراسة والمتعلق بالتجديد الذاتي، وما تم توضيحه حول مبررات الاقتصار على الأبعاد الأربعة السابقة لمدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، يمكن القول أن هذه الأبعاد تمثل الأبعاد الجوهرية لمدخل الريادة الاستراتيجية، والتي يتم تناول كل بعد منها كما يلي:

البُعد الأول: القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية:

تمثل القيادة المتميزة عاملاً هاماً في نجاح المؤسسات بكافة أنواعها وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية، فالقيادة أمر ضروري وحيوي تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، لكونها تملك القدرة على التأثير في الآخرين، وتعمق الالتزام في الأفراد لتحقيق الأهداف، وبذلك فلا يمكن تصور وجود مؤسسة متميزة بدون قائد متميز، يستطيع توجيه ممارسات وأفعال أعضاء المؤسسة داخلياً وخارجياً، ومن هنا يشار إلى القيادة الريادية بأنها: ذلك النوع من القيادة التي تركز على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، وتحقيق حالة من الانسجام في بيئة

المؤسسة مع تشخيص الفرص المتاحة وإدراك التحديات والتهديدات المحتمل حدوثها. (الجيار، ٢٠١٨: ٢٤٧)

وللقيادة الريادية دوراً محورياً مؤثراً في تحقيق تفوق المؤسسة، حيث تؤدي أدواراً متعددة تسهم في إحداث التجديد المخطط وتهيئة بيئة إبداعية وتحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه الأدوار ما يلي:

١- بناء التوجهات الاستراتيجية:

لضمان نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق الريادة فإن ذلك يلزم من قيادتها أن تكون مجددة في فكرها ومعتقداتها وتوجهاتها وقيمتها. ويتضمن قيام القائد الريادي ببناء التوجهات الاستراتيجية لمؤسسته على عديد من المهام منها: (مغاوري، ٢٠١٦: ١٧٧)

أ- تحديد أبعاد جميع المتغيرات البيئية وانعكاساتها على عمل المؤسسة.

ب- الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإداري وإقامة شراكات مع المستفيدين.

ج- العمل على استدامة تطوير رأس المال الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنيات الجديدة وتطبيقاتها التعليمية والإدارية.

د- تطوير هياكل تنظيمية جديدة تتناسب وتنوع المواقف، لضمان التعامل المناسب مع خصوصية كل موقف.

٢- تحفيز العاملين:

إن القائد الريادي المنقهم لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، هو الذي يستطيع تفهم أهمية التحفيز، لتحقيق التزام العاملين، لذلك فإنه يركز على الالتزام وروح الفريق والتأثير والفهم والاحترام المتبادل كعناصر أساسية للتحفيز. وبجانب عناصر التحفيز المعنوية فإن عناصر التحفيز المادية تؤدي دوراً مهماً في رفع مستويات أداء العاملين في المؤسسة، ومن هذه العناصر: (القحطاني، ٢٠١٥: ١٤٢)

أ- المكافآت Rewards: والتي تساعد على إطلاق الأفكار الإبداعية لدى العاملين مع توجيههم باستمرار نحو تبني ممارسات مبتكرة تساعد على الارتقاء بمستويات إنجازهم.

ب- الزيادات في الرواتب: والتي تكون مرتبطة بأداء العامل والتي تعرف بأجر الجدارة " Merit Pay as Incentive " والذي يحصل عليه الفرد في حالة تقدم مستوى أدائه، بشكل يفوق جميع أقرانه في بؤرة العمل.

وبتحليل ما سبق فإن التحفيز يعد أحد الدوافع الأساسية التي تقود العاملين نحو صنع الريادة والتميز وتمكنهم من الوصول إلى المستوى الأكاديمي المرغوب فيه، ويتوقف ذلك على مدى وجود قيادة ريادية ومبتكرة تكون قادرة على وضع هيكل تحفيزي متمركز حول الأداء، حيث تعمل على تحفيز جميع العاملين على التفوق والسبق التنافسي للمؤسسة التي ينتمون إليها.

٣- اتخاذ القرارات المشتركة:

إن الأفكار الابتكارية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين وتشجيعهم على دراستها وتقديم احتياجات واقتراحات أو تقديم بدائل بدون ضغط. وهذه البدائل تكون أساس للمشاركة في القرارات داخل المؤسسة. والقيادة الريادية عليها أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث تسهم هذه المشاركة في: (الجيار، ٢٠١٨: ٢٤٩)

أ- تفهم الأفراد للقرار وقبولهم له، والتزامهم بتنفيذه.

ب- زيادة فرص التعاون لحل المشكلات، بتوفير بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات متعددة.

ج- تدعيم عامل الثقة بين العاملين وقيادتهم، بما ينعكس في زيادة رضا العاملين.

د- تقبل التغيير في أساليب العمل، بما يسهم في زيادة معدلات جودته.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن العملية الإدارية المتميزة ليست عملية تسيير أعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية قد ترغب العاملين

على النظام والطاعة، ولكنها لا تحفزهم ولا تبعث في نفوسهم روح المبادرة والحماس والانتماء والتفاني. كما يتضح أيضاً أن القيادة الريادية هي عملية تعلم تعاونية تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام مع مراعاة ظروف العصر ومتغيراته الجديدة.

البُعد الثاني: الثقافة الريادية بالمؤسسات التعليمية:

تعتبر الثقافة الريادية هي نقطة الانطلاق في التشجيع على البحث عن الفرص الجديدة، وتوليد دوافع قوية لدى الأفراد على الإبداع وتحمل المخاطر، فالمنظمات الناجحة تسعى أن تصبح رائدة عن طريق إيجاد الثقافة الريادية، تلك الثقافة التي تشجع السلوكيات الريادية وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المؤسسة وخارجها. (منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، ٢٠١٣: ١٤)

وتتطوي الثقافة الريادية على مجموعة من القيم التي يجب أن تتبناها المؤسسة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الافراد من ناحية، وأهداف المؤسسة من جهة ثانية، وتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من ناحية ثالثة وتتمثل هذه المفاهيم والقيم، فيما يلي:

١- الطموح:

يظهر الطموح في بناء رؤية استراتيجية يمكن أن تساعد المؤسسة في إعادة التعريف وتحديد كيفية توفير الخدمات، والإعداد لتلبية متطلبات المستقبل، والرؤية الرشيدة هي التي تدفع العاملين للتعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة، حيث إنها تستند لنتائج التحليل البيئي، ومن ثم توظيف جوانب القوة الداخلية لاستثمار المزايا والفرص المتاحة، وصولاً إلى المركز التنافسي المطلوب لكي تصبح مؤسسة ريادية. ويتضمن الطموح، ما يلي من ممارسات: (Hitt, Ireland, 2012: 57)

أ- الرغبة في إنتاج منتج معين يلبي توقعات المستفيدين بنجاح.

ب- القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات المستفيدين الجديدة.

ج- محاولة التكيف طويل الأمد لأنظمة بيئة العمل المتعددة.

د- توليد أفكار غير مسبوقه لاستحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

٢- الإبداع:

يشير الإبداع إلى الجهود المبذولة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، كما يعبر عن الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشكلات. وتتضمن قيمة الإبداع، عديد من الممارسات، ومنها ما يلي: (2013:32) **(Bagheri& Krauss,**

- أ- وضع المنظمة لخطط بديلة في الأداء لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة.
- ب- إعادة تصميم أحد العمليات المقدمة للخدمات اللازمة داخل المنظمة والتي تضمن بقاء واستمرار النجاح المؤسسي.
- ج- قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، أو تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير وبأسعار تنافسية.

٣- الاستباق:

يشير الاستباق إلى اغتنام الفرص الجديدة، فالمنظمة الريادية تعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الموجودين، وتتوقع التغيرات في تطلعاتهم، مع الاستبصار بأساليب أداء المنافسين. ويتضمن الاستباق، ما يلي من ممارسات: (أوبعش، ٢٠١٨: ٣١٨)

- أ- سرعة استطلاع رؤية جميع الأطراف لتحليل ودعم القرارات الجديدة.
- ب- تسهل دمج التقنيات الجديدة تماشياً مع التغيرات الحادثة فيها.
- ج- القدرة على الاختيار من بين البدائل في هذا العالم المتغير الزاخر بالاحتمالات.

د- وضع استراتيجيات المنظمة، والإسراع باتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية.

هـ- استيعاب كلفة تحقيق الخطط الجديدة، واستدامة تمويل المنتجات الجديدة.

٤- الاستجابة: وتتمثل في سعي الأفراد من أجل امتلاك قدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في محيط المؤسسة، والعمل الجماعي لمقابلتها بفعالية. وتتضمن الاستجابة، ما يلي من ممارسات: (الزعيبي، ٢٠١٩: ١٧٨)

أ- التصرف فى نطاق واسع لمواجهة الضغوط البيئية، مع الاستجابة لحاجات سوق العمل المتغيرة.

ب- العمل بثقافة تنظيمية مرنة تدعم المشاركة في المعرفة وإجراءات العمل غير التقليدية.

ج- تمكن المنظمة من الحذف والإضافة وتبادل المعلومات مع شركائها بكفاءة.

٥- التنافس:

يظهر التنافس في جهود المنظمة من أجل تجاوز منافسيها في الخدمات التي تقدمها.

ويتضمن التنافس، ما يلي من ممارسات: (الطائي، ٢٠١٧: ١٨٧)

أ- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، ومواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين.

ب- تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف في وضع المنظمة القائم.

ج- إعادة تقييم الجهود التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية.

وبناءً على مجموعات القيم السابقة والممثلة لثقافة المنظمة، فإنه يمكن النظر إلى الثقافة

الريادية على أنها نظام فرعي داخل المنظمة ويؤثر على أداء مواردها البشرية، من خلال التركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد إلى الابتكار والتجديد، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين والأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصالح ومع بيئة العمل بكل متغيراتها وتنظيماتها.

البُعد الثالث: المرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:

إن مفهوم المرونة التنظيمية يشمل قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، وهى تعبر عن قدرة المنظمة على توقع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها. ولذلك يشير (الكعبى،

وكوين، ٢٠١٧: ٢٠٨) إلى إمكانية تحقيق المرونة التنظيمية من خلال أبعاد هي: المرونة في تقديم الخدمات، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى. ونظراً لأن المرونة التنظيمية تعد بمثابة السمة المميزة لكل المنظمات الرائدة، والتي تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين بيئتها الخارجية، وتعزيز قابلية هذه المنظمات وقدراتها للاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة. فإن هناك عديد من العوامل اللازمة لتحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

١- توفير المناخ الداعم للإنتاجية:

تواجه القيادات التعليمية كثير من التحديات في مدارسهم، والتي منها الخلفيات الثقافية المختلفة للطلاب، وانخفاض الموارد المتاحة، وأهمية السرعة في تحقيق الإنجاز، لذلك فإن جودة البيئة الداخلية للمؤسسة، تعد عاملاً مؤثراً في حل المشكلات، وبناء الثقة بين الأفراد، ونشر الاتجاهات الايجابية، وتوليد الأفكار الجديدة، ولذلك فإن المناخ المدرسي المفتوح يتيح للمعلمين وللطلاب تنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على الاشتراك في حل المشكلات المدرسية والتخطيط التشاركي والذي يولد لديهم إحساس قوى بالارتباط بالمؤسسة التعليمية. (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٩: ٢٣٤)

ويرتبط المناخ المؤسسي، بما يعرف بالصحة التنظيمية Organizational Health، والتي تنعكس في التنمية المستمرة لقدرات الكوادر البشرية، وعلاقاتهم المتداخلة الإيجابية بالإضافة إلى عمل علاقات طيبة مع المجتمع، هذه العلاقات تتمثل في مشاركة المجتمع في تدعيم البرامج الموضوعية والسياسات والإجراءات، والمبادرات المطروحة بداخلها. (Shalender, 2015: 3)

ويتحليل ما سبق فإن المناخ المدرسي الفعال، هو ذلك المناخ الذي يتيح الفرصة للمشاركة الجادة للمجتمع وأولياء الأمور في العملية التعليمية، بالإضافة إلى أنه يهيئ لإطلاق الطاقات الإبداعية عند الأفراد، مما ينعكس على تكوين طالب قادر على التفاعل مع التحديات الحالية والمستقبلية.

٢- تمكين العاملين من السلطة:

يعبر التمكين عن حصول الفرد على السلطة اللازمة للقيام بالمهام المكلف بها مع تحمله مسؤولياتها بشكل كامل، حيث يعطى التمكين للعاملين، الشعور بالاستقلالية ويعطيهم قوة داخلية تساعدهم على اتخاذ القرارات المستمرة حول العملية التعليمية. ولقد نتج عن تمكين العاملين اتساع دورهم في اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة وسياساتها، بالإضافة إلى جعلهم أكثر رضاً واستقلالية في حياتهم المهنية مما يحفزهم على تبني ممارسات جديدة وإطلاق الطاقات والقدرات الإبداعية والابتكارية لديهم والتي يكون لها مردوداً إيجابياً على المؤسسة والمستفيدين في آن واحد. (أوبعيش، ٢٠١٨ : ٣٢٢)

وبذلك يلزم على الإدارة المدرسية أن تؤدي دوراً نشطاً في تنمية بيئة التمكين الإيجابية من خلال التشجيع والتعاون الإيجابي للمشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث يتمكن العاملون من التوصل إلى حلول ابتكارية تمكن الإدارة من حل الكثير من المشكلات، مع تنمية علاقات العمل الإيجابية لديهم، والتفكير في طرح مبادرات التجديد في بيئة العمل.

٣- تطبيق جداول العمل المرنة:

إن إعداد إدارة المؤسسة لجدول مرنة يكون له مردود إيجابي على العاملين وعلى أداء المؤسسة بشكل عام، حيث تسهم جداول العمل المرنة في تحقيق عديد من النواتج الإيجابية للطلاب حيث تتيح للأفراد فرص التعلم المتمركز حول المجتمع، كما أن هذه المرونة تدعم استراتيجية التعلم البحثي من خلال إتاحة الفرصة والوقت للأفراد للاتصال بمصادر المعرفة المختلفة، مما يدعم الجانب المعرفي ويرتقى بالمستوى الأكاديمي للعاملين، كما أن هذه الجداول المرنة تساعد إدارة المؤسسة بشكل عام، على الاستخدام الأمثل لمواردها وبطرق بديلة، علاوة على تنمية التعاون بين إدارة المؤسسة وغيرها من الإدارات. (الكعبي، وكوين، ٢٠١٧ : ٢١٩)

واستناداً إلى العوامل السابقة والتي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق المرونة التنظيمية داخل المدارس، يمكن القول أن المؤسسات التعليمية بحاجة ملحة لتحقيق المرونة التنظيمية في كافة أنشطتها الداخلية وتفاعلاتها الخارجية، وذلك نظراً لما يترتب على المرونة التنظيمية من نواتج تظهر فيما يلي:

- سلاسة الإجراءات، وذلك بالتخلص من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر إلغائها على القيود والإجراءات المطلوبة، مع توافر جودة ودقة الخدمة المقدمة.
- تنفيذ المهام الوظيفية بأقل مجهود، وذلك باختصار وقت الإنجاز لكل مهمة مطلوبة، وبالتالي توفير الوقت، وزيادة الانتاجية.
- تقليل التكلفة التشغيلية، وذلك بتقليل الخطوات وبالتالي تلغي الكثير من المصاريف التشغيلية.
- غرس الثقة في الأفراد، وذلك بتمكينهم من بعض الصلاحيات مما يزيد من الثقة بالنفس ويشعرهم بالمسئولية الجماعية.
- تشجيع العاملين على التجديد الإيجابي وبالتالي ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع في عجلة التطوير وتحقيق التميز المؤسسي.

البُعد الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً بالمؤسسات التعليمية :

يتحقق للمؤسسة التعليمية القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها؛ من خلال استخدام ما يتوفر لديها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات التميز في كل ما يجري بها، وتتضمن مؤسسات التعليم نوعين رئيسيين من الموارد، هما كما يلي:

١- الموارد البشرية:

يعد المورد البشري أصل هام من أصول المنظمة التعليمية، ونظراً لكون الأفراد هم أكثر الموجودات أهمية بأي مؤسسة، فإنهم يمثلون رأس مالها البشري والذي يعبر عنه بمجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات ذات قيمة، سواء كانت هذه المعارف والمهارات في عقول أفراد المنظمة من المبدعين أو من غيرهم فلكل منهم امكانياته. (الزعيبي،

٢٠١٩: ١٣٣)

وتتطوي إدارة الموارد البشرية استراتيجياً على ما يلي:

أ- استقطاب الموارد البشرية المتميزة:

يمثل التخطيط الركيزة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تتمثل أهدافه في معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمؤسسة، بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية، والتعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية، والتنبؤ بأعداد ومستويات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، ومن ثم وضع السياسات المتعلقة باختيارهم وتعيينهم وتنميتهم، بما يضمن تحقيق مستوى تشغيلي متميز داخل المؤسسة.

وتتضمن عمليات التخطيط للموارد البشرية أيضاً، العمل على تهيئة المناخ الداعم لأداء هذه الموارد بأعلى قدر من الكفاءة، وذلك بالبحث في آليات: (هاشم، وسعد، ٢٠١٨: ٣٩٥)

- منح العاملين الثقة في أداء الأعمال المكلفين بها.
- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل.
- التزام المؤسسة بترشيح المتميزين لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
- توافر قنوات اتصال فعالة مع المؤسسات والهيئات الخارجية ذات الصلة بالمؤسسة.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

ب- دعم قدرات ومهارات الموارد البشرية:

يؤكد مدخل الريادة الاستراتيجية على بناء قدرات الموارد البشرية من خلال المرور بعدد من الخطوات المتتالية، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تحديد الموضوعات التدريبية، علاوة على تحديد أماكن التدريب، سواء كان ذلك في موقع العمل، أو في بيئة مماثلة. ويتم ذلك باطلاع الكوادر البشرية على كل جديد يجري في تخصصهم، من خلال تنويع برامج التدريب ليناسب تخصصاتهم، مع التأكيد على أهمية توفير مدربين أكفاء قادرين على تنفيذ برامج تدريبية في موقع العمل، تتواءم مع التوجهات الفكرية المعاصرة في مختلف التخصصات والمستويات. (Dessler, 2017: 265)

ج- تطوير نظم العمل لإنجاز الأهداف:

يؤكد مدخل الريادة الاستراتيجية، على تنمية العمل داخل المنظمة من خلال فرق صغيرة توجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، ويطلق عليها الفرق الموجهة ذاتياً Self

Directed Teams ، أو فرق الأداء المرتفع High Performance Teams ، حيث تتولى وضع مهام مستقبلية متكاملة، والاشتراك في صنع القرارات، مع السرعة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل وتصميم الكيفية التي يتم بها أداء الأعمال ووضع جدول زمني بها، والاحترافية في استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز العمل بجودة عالية. (Klein & et al., 2012: 17)

٢- الموارد المادية:

للموارد المادية أهمية كبرى في تبني المؤسسة التعليمية للريادة، حيث تمنح المؤسسة القدرة على الأداء وتحقيق الكفاءة والارتقاء بجودة المخرجات، بما يسهم في تمكين المؤسسة التعليمية من مواجهة المنافسة الشديدة. ويعد توفير الموارد المادية وترشيدها والاستثمار فيها، والعمل على استدامة الموارد المالية، من أهم مرتكزات مدخل الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال ما يلي:

أ- البحث عن مصادر تمويل مستدامة:

يعتبر تمويل التعليم من أهم الدعائم الأساسية لتطوير جميع عناصر المؤسسات، والمقصود باستدامة التمويل أن تتوفر لكل مؤسسة مصادر لتمويل أنشطتها المختلفة، فهناك مؤسسات تمول نفسها مما تحصل عليه من تبرعات وهبات، ومن دعم حكومي، ومن ثم يصبح التحدي أمام كل مؤسسة أن تضع آليات تتيح لها زيادة مواردها وكيفية توزيع هذه الموارد ويُعد التمويل الذاتي هو أحد العمليات التي عن طريقها يمكن توفير موارد مالية ذاتية للمؤسسات من خلال الأنشطة المتنوعة التي تقوم بها، ومن أجل هذا سعت كثير من الدول إلى تعديل الإطار التشريعي لنظام التعليم المدرسي بحيث يسمح لها بنشاطات استثمارية وجلب موارد مالية إضافية، وبذلك يصبح بإمكان المدارس أن تصبح أكثر توجهاً إلى الاستثمار من خلال: (Frankt, 2013: 177)

- تهيئة البيئة المدرسية لتطبيق مفهوم المدرسة المنتجة، وإعداد الكوادر اللازمة لإدارة المدارس وفق هذا المفهوم.

- الاستثمار في امكانات المدارس وتجهيزاتها من ملاعب وأفنية ومعامل بتأجيرها لجمهور المجتمع المحلي بعد انتهاء اليوم الدراسي أو في أيام العطلات.
- تفعيل استخدام التكنولوجيا في المدارس بما يوفر الوقت والجهد والمال في أداء المهام المختلفة.
- المساهمة في رفع مستوى الوعي بين الطلاب وأولياء الأمور بأهمية العمل التطوعي بالتعليم وتقديم التبرعات والهبات.
- منح مديري المدارس صلاحيات التصرف في المخصصات المالية الإضافية، مثل: أعمال الصيانة وإصلاح الأعطال بالمدارس... وغيرها.

ب- توفير تقنيات الاتصال والإدارة:

لقنوات الاتصال أهمية كبيرة في تهيئة البيئة الداعمة للريادة داخل المدارس، حيث أنها تساعد على سرعة تبادل المعلومات، كما أنها لها أثر مباشر في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، والطلاب، كما تيسر مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة والتعرف على المقترحات التجديدية لهذه الأطراف. وبجانب نظم الاتصال فإن هناك نظم المعلومات الإدارية والتي تساعد في توزيع ونشر المعلومات بهدف تدعيم عملية صنع القرار والرقابة داخل المنظمة، حيث تتكون من مجموعة من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات والمعلومات في مجالات مختلفة ومن هذه النظم ما يلي: (Gelaard,

Chazi, 2014: 205– 206)

- نظم المعلومات الاستراتيجية، وتلك النظم التي تشمل معلومات عن العملاء وسوق العمل ولهذا تعتبر استخدام شبكة المعلومات هو جوهر تطبيق هذه النظم.
- نظم دعم القرارات، وهي نظم يتم تصميمها وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات حيث أنها تمد المديرين بالبدائل المقترحة للعديد من القرارات.

• نظم معلومات التمويل، وهي التي تساعد في تقييم مصادر التمويل المحددة للمؤسسة التعليمية والرقابة المالية اللازمة لتحديد مدى مناسبة أوجه الانفاق المختلفة وفقا للأهداف الموضوعية.

ج- ترشيد الموارد المتاحة:

يتضمن ترشيد الموارد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في التفاعل مع موارد المنظمة التعليمية، وإرساء أسس نظام متوازن للرقابة الاستراتيجية بما يحقق التكيف مع التغييرات البيئية وتحقيق السبق والتفوق التنظيمي. وينطوي ترشيد الموارد المتاحة على ثلاثة من المضامين؛ أولها: **التفكير** في تعزيز كفاءة الموارد المتاحة، ووضع البدائل المحتملة للاستفادة من امكانات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وثانيها: **المهارة** في تغيير أنظمة العمل والقدرة على ترشيد الموارد والنفقات، وثالثها: **الاستثمار** بتكوين شراكات قوية تساعد في توفير الدعم المادي اللازم لنجاح خطط العمل. (المرسي، ٢٠٠٧: ٢٣١)

ومن خلال عرض المحور السابق والمتعلق بمدخل الريادة الاستراتيجية، من حيث طبيعة هذا المدخل، وأهدافه وأبعاده المتمثلة في القيادة الريادية والثقافة الريادية والمرونة التنظيمية وإدارة الموارد استراتيجياً، يتضح مدى احتياج مؤسسات التعليم قبل الجامعي لهذه الأبعاد، حيث يترتب على تبيينها، القدرة على تحقيق ما يلي:

- تمكين المؤسسة التعليمية من إحداث التميز بداخلها، وتمكن قيادتها من امتلاك المعرفة والمعلومات المتجددة.
- بناء الهياكل التنظيمية المرنة على أساس المجموعات الوظيفية المتشابهة؛ للتكيف مع المتغيرات الخارجية، واستثمار ما تجلبه من فرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات.
- ترشيد الموارد، واستنفاد أقل وقت ممكن في العمليات بما يزيد من فرص إنجاز الخطط في توقيت مناسب.
- الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، وبذل الجهد المناسب لاستيعابها وتفعيلها.

- زيادة التوجه التسويقي وتفعيل النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء المستفيدين.

المحور الثالث: واقع تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر (نظرياً)

لقد أصبح التجديد في مؤسسات التعليم ضرورة حتمية لما تفرضه مطالب التغيير الاجتماعي وتحديات العصر الحديث، فالتجديد الإيجابي نحو الأفضل في المؤسسات التعليمية، بات يعد مطلباً حضارياً عاجلاً لا يحتمل التأجيل في مسيرة الزمن المتجه نحو المستقبل. ويتم تناول هذا المحور وفق العنصرين التاليين:

أولاً: نماذج لمبادرات التجديد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

هناك بعض أمثلة لمبادرات تجديدية تم طرحها من قبل وزارة التربية والتعليم المصرية، مع العمل على تنفيذها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ولقد تم تصنيف هذه المبادرات في ثلاثة مجالات وفقاً لما تم عرضه بحدود الدراسة، وهي نفس المجالات التي تم الالتزام بها في عرض المبادرات العالمية للتجديد الذاتي بالمدارس، وتتمثل هذه المبادرات فيما يلي:

١- مبادرات التجديد في أساليب الدراسة والتعلم:

وتتمثل أهم وأبرز هذه المبادرات في الوقت الراهن فيما يلي:

أ- تطبيق نظام الدراسة الجديد بمدارس التعليم الأساسي والثانوي:

مع مطلع العام الدراسي ٢٠١٨م طرحت وزارة التربية والتعليم المصرية نظاماً جديداً للدراسة في جميع المراحل التعليمية، وتتمثل أهم ملامح النظام الجديد للتعليم المصري فيما يلي: (وزارة التربية والتعليم والفني، ٢٠٢٠: ٢-٤)

- أن تكون لغة الدراسة باللغة العربية حتى انتهاء المرحلة الابتدائية كلها، وسوف يطبق ذلك في المدارس الحكومية العادية والرسمية للغات (التجريبية سابقاً) أيضاً، ثم يتم تأهيل الطلاب لدراسة "الرياضيات والعلوم" باللغة الأجنبية، بحيث تبدأ دراسة اللغات بداية من الصف الأول الإعدادي.

- لن يتم اخضاع جميع الطلاب في النظام الجديد من رياض الأطفال وحتى الصف الثالث الابتدائي لامتحانات قبل الصف الرابع الابتدائي وسيتم عمل تطبيقات لقياس

مهارات الفهم والاستيعاب بدلاً من الحفظ والتلقين مع اعتماد نظام التقديرات بدلاً من الدرجات، بحيث يكون كل تقدير له لون محدد لتحديد البرامج اللازمة لرفع مستواه وخاصة برامج الهجائية والقرائية والحسابية.

• تطبيق النظام الجديد في التعليم الثانوي العام ابتداء من شهر سبتمبر ٢٠١٨م، على من يلتحقوا بالصف الأول الثانوي، حيث تم تسليم كل طالب جهاز تابلت مجاناً، عليه المنهج ومن خلاله يؤدي الامتحانات، والتي سوف تكون عبارة عن ١٢ امتحان الكتروني في ٣ سنوات يختار منهم الطالب أفضل ٦ امتحانات في الدرجات الحاصل عليها، وهذه الامتحانات عبارة عن بنوك أسئلة يتم وضعها من خلال معلمي الثانوية وتخزينها وحمايتها.

• أن امتحانات الثانوية العامة سوف تكون من خلال المدارس ولن تكون قومية، بمعنى أن كل مدرسة تمتحن طلابها في توقيت يناسبها، لكنها ملزمة بأن تكون أسئلة الامتحانات مرسلة إليها من بنك الأسئلة على الطلاب مباشرة من خلال التابلت، فالامتحانات سوف تعتمد على الفكر والتحليل والإبداع وتقيس المهارات الفكرية والمعرفية للطلاب. ووفقاً لذلك يكون تقييم الطلاب في المرحلة الثانوية تراكمياً.

٢- مبادرات التجديد في بناء القدرات التنظيمية داخل المدارس:

وتتمثل أهم وأبرز هذه المبادرات في الوقت الراهن فيما يلي:

أ- مبادرة برنامج المعلمون أولاً:

يمثل برنامج "المعلمون أولاً" إحدى مبادرات التنمية المهنية الداعمة لتغيير السلوكيات المهنية للمعلمين، وتحسين عمليات التعليم والتعلم، وبرنامج المعلمون أولاً، هو مشروع قومي أعده المجلس التخصصي للتعليم والبحث العلمي التابع لرئاسة الجمهورية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وشركة Imagine Education للاستشارات التعليمية، في إطار مجهوداته من أجل تمكين المواطنين أن يحققوا أقصى استفادة ممكنة من المعرفة في مجتمعات التعلم التي نعيش فيها اليوم.

إن برنامج المعلمون أولاً ليس دورة تدريبية، بل مشاركة فعالة في مؤتمرات ونقاشات مفتوحة مباشرة وعبر الإنترنت وتطبيق عملي في الفصول الدراسية، حيث يعتمد برنامج المعلمون أولاً على ركائز أساسية، منها: التعزيز من خلال التنمية المهنية المستمرة، والتمكين من خلال مجتمعات الممارسة المهنية، والمشاركة من خلال برنامج الإرشاد التربوي والمهني. **ويستهدف برنامج المعلمون أولاً** إنشاء جيل جديد من المعلمين خبراء في موادهم الدراسية وكذلك في عملية التعليم نفسها، قادرين على تحليل كافة أهداف التعليم بطريقة مختلفة ومبتكرة، وتأسيس مجتمع يتعلم ذاتياً. ويتميز برنامج "المعلمون أولاً" بالآتي: (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠/١٠)

- إعداد وتطوير إطار السلوكيات الاحترافية الخاص ببرنامج المعلمون أولاً، بما يناسب الواقع في مصر وذلك بواسطة الجامعة المفتوحة بالمملكة المتحدة علماً بأن هذا الإطار قد تم إعداده وتطويره بناءً على برنامج اليونسكو للكفاءات والقدرات الخاص بالمعلمين.
- يعتمد المنهج العلمي للبرنامج على فرق من سفراء التعلم الذين سيتواجدون في المدارس وسيعملون على بناء ثقافة الابتكار.
- تطبيق منظومة فريدة من نوعها تدعى نقاط التعلم، هذه المنظومة ستساعد المعلمين على تقييم تطور مستوى المعلمين من خلال عملهم في المشروع.
- تدريب المعلمين خلال فصل الصيف على شقين، الأول يتعلق بالسلوكيات الجديدة المطلوبة من المعلمين لمسايرة هذا التطور الجديد في طريقة التدريس والتقرب من عقلية الطلاب، والشق الثاني يتعلق بتدريبهم على المناهج والمواد العلمية التي سوف يتم العمل من خلالها في نظام التعليم الجديد.

٣- مبادرات التجديد في أساليب الإدارة والتمويل داخل المدارس:

وتتمثل أهم وأبرز هذه المبادرات في الوقت الراهن فيما يلي:

أ- مشروع المدارس المصرية اليابانية:

بدأ التوجه نحو مشروع المدارس المصرية اليابانية منذ عام ٢٠١٦م، حيث دخلت ٤٠ مدرسة مصرية يابانية في حيز تنفيذ المشروع، بينما تم التطبيق الفعلي للمشروع مع بدء العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ وهي أول دفعات القبول في المدارس اليابانية. ولقد تم العمل في هذا المشروع بنفس تقسيم المراحل التعليمية في السلم التعليمي باليابان، وهي نفس تقسيمة نظام التعليم المصري.

وتتطلق فلسفة نظام المدارس المصرية اليابانية من تطبيق المواد الدراسية التي تدرس في المدارس الخاصة والرسمية للغات على أن تكون لغة التدريس هي اللغة العربية إلى جانب اللغة الإنجليزية. ويضاف على المواد الدراسية أنشطة التوكاتسو، وهي مجموعة أنشطة تعليمية ضرورية لنمو الطلاب وبنائهم لعلاقات إنسانية جيدة لازمة للارتقاء بهم؛ ففي تلك الأنشطة يقوم الطلاب بوضع أهداف لهم، وبذل الجهود بصورة اختيارية ذاتية تطبيقية، ويقومون بالتفكير من تلقاء أنفسهم وتبادل الحوار والمناقشة والبحث عن حل للمشكلات وتوافق الآراء، وهي أنشطة لا يتم إدراجها في إطار المواد الدراسية، ولا تتمثل أهداف الأنشطة الخاصة في تغيير سلوكيات الطلاب داخل المدرسة فحسب، بل تمتد إلى المنزل والمجتمع خارج نطاق المدرسة، ولذلك يبلغ طول اليوم الدراسي في هذه المدارس قرابة ٨ ساعات عمل للمعلمين لاحتواء المناهج على أنشطة بنسبة أكبر من غيرها من المدارس. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠: ٤)

ويشترط للتقدم في هذا النوع من المدارس أن يكون الطفل وولي الأمر مصريين الجنسية، مع ضرورة التقديم عن طريق الموقع الالكتروني لكل مدرسة، مع التأكيد على تساوى فرص الالتحاق بالمدرسة لدى جميع الطلاب، ورغم أن هذه المدارس بمصروفات، إلا إنها توفر منح لنحو ١٠% من الطلاب، تمنح للمتفوقين منهم. والجدير بالذكر أنه تم إنشاء هذه المدارس وفق طراز دولي ومعايير عالمية، تحاكي المعايير المطبقة في المدارس الدولية، كما تم تصميم تلك المدارس لجذب الطلاب مع وجود فراغات كبيرة للطلاب لممارسة الأنشطة، وبخاصة مع مشاركة ولي الأمر بـ ٢٠ ساعة خلال العام الدراسي في خدمة

المدرسة كما حددت الوزارة أنشطة إضافية تطوعية خارج المنهج من وقت لآخر يتم تنفيذها بواسطة الآباء. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٠/٩)

وبناءً على ما تم عرضه من مبادرات تجديدية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، يمكن استنتاج ما يلي:

- أن المبادرات السابقة جاءت نتيجة جهود وزارة التربية والتعليم منفردة أو بالاشتراك والتعاون مع جهات وهيئات دولية أخرى.
- أن المبادرات السابقة رغم تنوعها إلا أن معظمها جاء ليركز على أساليب الدراسة والتعلم وما يرتبط بذلك من تطوير المناهج وتجديد نظم التقييم والامتحانات.
- أن المبادرات التجديدية تم طرحها للتنفيذ على المستوى القومي، أي تطبيقها على مستوى جميع محافظات الجمهورية، وبنفس الشروط والقواعد والتعليمات، ونظم الإدارة والتمويل.
- أن هناك افتقار إلى مبادرات التجديد الذاتي النابعة من داخل المدارس، ولعل ذلك يرجع إلى ضعف استقلالية المدارس المصرية في جميع المراحل الدراسية، إلى جانب الافتقار إلى وجود آليات داعمة للمركزية إدارتها حتى على مستوى المحافظات.
- أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر تخضع حتى الآن جميعها إلى نمط واحد للإدارة والتمويل، مع التقيد بأساليب عمل واحدة وأنماط من العلاقات والتفاعلات المرتبطة باللوائح والقوانين المركزية أكثر من ارتباطها بطبيعة المتغيرات الثقافية والاجتماعية المرتبطة بكل بيئة مدرسية على حدة.

ثانياً: واقع تطبيق أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

يتم تناول واقع تطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية من خلال أبعاده التالية:

١- القيادة الريادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

يعد مدير المدرسة ممثلاً رئيساً لقيادة مؤسسته حيث يتحمل المسؤولية الكبرى في إدارة مدرسته، وفيما يتعلق باختيار وتعيين مديري المدارس فإن قانون التعليم رقم (١٥٥) لسنة

٢٠٠٧م، قد حدد في مادته رقم (٨١)، أن اختيار مدير المدرسة يتم وفقاً لمجموعة من الشروط العامة والتي تتمثل في استيفاء متطلبات شغل الوظيفة الجديدة المقدم إليها، مع قضاء خمس سنوات على الأقل في الوظيفة السابقة، مع الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة عند التقدم للوظيفة الجديدة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: مادة ٨١)

ويلاحظ من الشروط السابقة الاهتمام بعامل الخبرة أكثر من عامل الكفاءة، ولعل ذلك يفسر ضعف قدرة كثير من القيادات التعليمية على التخطيط المدرسي، وتهيئة الفرص المناسبة لتحقيق التوقعات العالية للطلاب وأولياء الأمور والمؤسسات الأخرى المعنية بالتعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٧٣). كما يؤكد ذلك ضعف امتلاك كثير من القيادات للمهارات التكنولوجية، بالإضافة إلى مهارات التجديد والابداع.

٢- الثقافة الريادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

يعد توفير المناخ الداعم للتجديد والإبداع وإيجاد آليات بناء الاتجاهات وتكوين معتقدات وقيم الريادة، أحد أسباب تطوير مؤسسات التعليم، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك ما يشير إلى وجود عديد من المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم المصرية، وتمثل عائقاً أمام مدخل الريادة الاستراتيجية ونشر ثقافته، مثل: العزوف عن المشاركة في صنع القرارات، علاوة على ضعف ثقة كثير من العاملين بقياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف بفاعلية (مغاوري، ٢٠١٧: ٣٣٩)، مع ضعف قدرة كثير من المعلمين على إحداث تجديد إيجابي من داخل بيئة العمل، نظراً لسيطرة الروتين الناتج عن المركزية الإدارية، ويزيد على ذلك التراخي التنظيمي عند كثير من المعلمين والإداريين، والذي يظهر في قلة الانضباط والعزلة عن الزملاء، وإهدار الوقت. (قطب، ٢٠١٦: ١٤٨)

ويشير ما تقدم إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم المصرية، لم تعد مناسبة لمقابلة التغيرات الحادثة على كافة المستويات المحلية والعالمية، كما أنها لا تمثل البيئة المناسبة لتحقيق التجديد والإبداع بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

٣- المرونة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

تواجه مؤسسات التعليم في مصر عديد من التغيرات الحادثة في القوى والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية باستمرار، والتي تنعكس على مستويات الأداء التعليمي والإداري، ولما كان تحقيق مدخل الريادة الاستراتيجية، مرتبط بمرونة مؤسسات التعليم في مصر واستقلاليته النسبية عن وزارة التربية والتعليم، بما يمكنها من السعي لإحداث استقرار وتوازن مستمرين في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التنبؤ الدائم بالعوامل التي تؤثر في أدائها والتهيؤ للتكيف معها. فإن إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر يغلب عليها التقيد بالأساليب والطرق التي تحددها وزارة التربية والتعليم، دون امتلاك المرونة اللازمة للتعديل أو التبديل لما تقره الوزارة من لوائح وتعليمات، ويضاف إلى ذلك وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة في بيئة عمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر والتي تؤثر بشكل مباشر في تنفيذ العمليات التعليمية والتنظيمية؛ وذلك كما يلي:

أ- **العوامل الخارجية:** وتتمثل في التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، وإنشاء بوابة للتعليم الإلكتروني إلى جانب مركز للمعلومات وشبكة للمعلمين على الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم، وكل ذلك يفرض على المدارس ضرورة التوسع في استخدام الحاسب الآلي وتطبيقات تكنولوجيا التعليم بداخلها، مع تغير مطالب سوق العمل، واستحداث مواصفات جديدة يتطلب توفرها في المخرجات التعليمية، في ظل ترسيخ مبدأ المنافسة، ووضع معايير لتقييم كفاءة المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية لتحديد مستويات رضا المستفيدين عن مخرجاتها. (ناصر، وهاشم، ٢٠١٠: ٨٢)

ب- **العوامل الداخلية:** وتتمثل في زيادة الأعباء المدرسية وضغوط العمل على المديرين والمعلمين مع ضعف تفويض الصلاحيات في المجالات المختلفة، ويزيد على ذلك أن بيئة المدرسة تفتقد إلى القيادة الفاعلة والتي تؤثر بالسلب على المناخ المدرسي، ومن ثم التأثير على تحقيق الجودة وتمكين المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم. (رسمي، وآخرون، ٢٠١٦:

٤- إدارة الموارد استراتيجياً بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر:

تنقسم الموارد داخل المؤسسات التعليمية، إلى نوعين كما يلي:

أ- الموارد البشرية:

يعد المعلمون، العنصر البشري الأكثر تواجداً بعد الطلاب في المدارس، ويشير واقع تعيين المعلمين في مصر إلى الخضوع لنظام موحد في تعيين المعلمين وفقاً لشروط حددها قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ وتعديلاته وفقاً للقانون رقم (١٥٥) في مادته رقم (٧٢) لسنة ٢٠٠٧م، وتتمثل هذه الشروط في أن يكون المعلم حاصلاً على مؤهل تربوي عالي، وأن يستكمل كافة اجراءات شغل الوظيفة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: مادة ٧٢)، وهنا يلاحظ تعميم آلية تعيين المعلمين على مستوى الجمهورية، وبذلك فليس من صلاحية أي مدرسة أن تستقطب أو تتخير العناصر المجددة والتي يمكن أن تطلق مبادرات تجديدية وابداعية داخلها. وفي جانب الاهتمام بتدريب المعلمين فقد أولت مصر اهتماماً ملحوظاً بتنمية المعلم مهنيًا، حيث أنشئت الأكاديمية المهنية للمعلمين في عام ٢٠٠٨م، لتقديم برامج تدريبية متنوعة للمعلمين (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٥: ٤)، كما تم استحداث وحدات للتدريب والجودة بالمدارس، حيث يتم فيها التدريب علي استخدام طرق وأساليب تربوية متنوعة، بواسطة المعلمين أنفسهم، مما يسهم في توفير الوقت والجهد المبذول في الانتقال إلى مراكز تدريب خارجية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢: قرار ٤٨)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة للارتقاء بمستويات الكوادر البشرية العاملة في الميدان التربوي، إلا أن هناك بعض معوقات تتعلق بهذا الشأن، منها ما يلي: (الحسيني، ٢٠١٥:

٦٨)

- ضعف القدرة على التخطيط لتطوير أداء القيادات في ضوء احتياجات التطوير المدرسي.
- قلة توظيف الوسائل التكنولوجية في البرامج التدريبية لنقصان هذه الوسائل من جهة أو لعدم امتلاك كثير من المعلمين لمهارات التعامل مع هذه الوسائل من جهة أخرى.
- ضعف متابعة مدى انتقال أثر التدريب من برامج التدريب المقدمة للمعلمين.

وبناءً على ما تقدم، فإن المعوقات السابقة تمثل عائقاً لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية في مصر، والذي يتطلب وجود سلطات لكل مدرسة لانتقاء كوادرها البشرية، إلى جانب توفير المناخ الداعم للإبداع والسعي الدائم للارتقاء بالمستويات المهنية لتلك الكوادر بما يتلاءم مع طبيعة مدخل الريادة الاستراتيجية وأهدافه.

ب- الموارد المادية:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومة المصرية خلال السنوات القليلة الماضية من زيادة في معدلات الإنفاق على التعليم ومراحله المختلفة وتوفير الموارد والإمكانات المادية التي تتمثل في المباني وتجهيزاتها، وتوافر المعامل المختلفة وأدواتها، وساحات الأنشطة، ويضاف إلى الموارد المادية النفقات اللازمة كأجور المعلمين وحوافزهم ومستلزمات شراء تنفيذ الأنشطة التعليمية المختلفة... الخ. إلا أن هناك عديد من المشكلات، التي لازال يواجهها التعليم المصري، وتؤثر على قدرته على تقديم خدمة تعليمية جيدة، مثل:

(١) ضعف كفاءة الإنفاق التعليمي، ويظهر ذلك من خلال ضعف كفاءة الهيئة الإدارية التعليمية، في عمل التقديرات السنوية الخاصة بالإنفاق على التعليم. (العربي، ٢٠١٠: ١٦٣)

(٢) الاعتماد على مصدر رئيسي لتمويل المؤسسات التعليمية، وهو الموازنة العامة للدولة دون التوسع في الاستعانة بموارد أخرى. (قاسم، ٢٠١٣: ١٩٩)

(٣) عجز الموارد المالية عن تلبية متطلبات إصلاح التعليم، مما أثر على الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم، حيث يظهر تأثير الكفاءة الداخلية في تعدد الفترات الدراسية، وارتفاع كثافة الفصول، ونقص المعلمين في بعض التخصصات، ومحدودية إشباع احتياجات العالمين في الميدان التربوي من معلمين وإداريين. ويظهر تأثير الكفاءة الخارجية للتعليم فقد تضاعف المردود منه بحكم أنه أصبح لا يخدم احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية بالشكل المناسب والمرجو منه. (بغدادى، ٢٠١٥: ٣٨٥)

(٤) سوء توزيع الموارد المالية، ويظهر ذلك من خلال استحواذ أجور المعلمين والإداريين

على قرابة ٨٣% من جملة الموازنة الحكومية، علاوة الثبات النسبي لميزانيات التعليم مقارنة بقطاعات أخرى، وهذا لا يتناسب مع متطلبات تحقيق الجودة في التعليم المصري وتحسين تنافسية مخرجاته، بما يتوافق مع نظم التعليم العالمية. (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٩: ٣)

ومن خلال ما تقدم يتبين أن هناك تحديات عدة أمام تطبيق أبعاد مدخل الريادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وأن تلك التحديات في ذات الوقت تعد بمثابة عقبة أمام طرح مبادرات التجديد الذاتي بتلك المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه التحديات والعقبات فيما يلي:

- سيطرة وزارة التربية والتعليم المصرية، على عمليات التخطيط وتحديد المحتوى التعليمي وأساليب الإدارة والتمويل.. وغيرها، مما يقلل من مرونة المؤسسة التعليمية وذلك باستجاباتها لمتغيرات البيئة المحيطة وتفاعلها الإيجابي معها، ومحاولة التجديد الذاتي لعملياتها الداخلية.
- ضعف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية، إلى جانب الجمود في توزيع الموازنات والتقيد بالقواعد الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بشأنها.
- ضعف مستويات القيادات التعليمية في تحليل بيئة العمل واستثمار طاقات الشركاء والداعمين، وتحديد المستفيدين وتطلعاتهم من المخرجات التعليمية.
- الافتقار إلى محفزات لتكوين القناعات بأهمية المبادرات التجديدية في التعليم والتي تتطلب تضافر الجهود والتفكير الابتكاري، والعمل التشاركي والبحث والاستقصاء عن سبل رفع الكفاءات لتطبيق المستحدثات المنشودة.

المحور الرابع: أهم اسهامات مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يتوقف التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية على سعي إدارة تلك المؤسسات إلى تقييم الاحتياجات وتحديد مصادر القوة والضعف الموجودة داخل كل مدرسة والتي تكون أساس التوجه نحو التجديد الذاتي والاستمرار فيه، ومن ثم تبني مدخل الريادة الاستراتيجية وتطبيقه

بمؤسسات التعليم، حيث يضمن هذا المدخل الإداري المعاصر الالتزام بدعم مبادرات التجديد الذاتي داخل المدارس، وذلك لما يؤديه من مهام وأدوار حيوية ترتبط بطرح وتنفيذ مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية، وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

١- بناء اتفاق جماعي حول أولويات التجديد المدرسي:

تعد الممارسات المرتبطة بصياغة الأهداف المشتركة ضرورية لتأسيس البنية التنظيمية للمؤسسة وتحديثها، والاتفاق حول الأولويات عند اتخاذ قرارات تتعلق بإحداث تغييرات تنظيمية في المؤسسة التعليمية وبرامجها ومشاريعها، ويشمل بناء الاتفاق الجماعي حول أولويات التجديد المدرسي، عديد من الممارسات، من أهمها ما يلي: (حسين، ٢٠١٣: ٢٣٦)

أ- التعرف على احتياجات كل فرد والحوافز التي تؤثر فيه بصورة أكبر من غيرها، ومحاولة توظيف ذلك لتحفيزه وتشجيعه على العمل من أجل الوفاء بمتطلبات التجديد.

ب- توفير الأدوات والإمكانات اللازمة لأداء العمل، فهي من ناحية تساعد الأفراد على أداء العمل ومن ناحية أخرى تشعر بمدى اهتمام ودعم القائد.

ج- إعطاء الفرصة للأفراد لتحقيق الذات؛ من خلال إتاحة الفرصة لديهم بتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يقترحونها ويرون أنها تحقق الهدف بشكل أفضل.

د- تنمية التفاعلات الداعمة للتجديد من خلال تحسين مستوى أداء الأفراد وتفاعلهم مع التجديدات بشكل إيجابي والدقة في إنجاز المهام.

٢- بناء فريق تنفيذ مبادرات التجديد وتنمية قدراته:

ويتضمن ذلك؛ جانبين هما: (الحواجرة، ٢٠١٨: ٢٦١)

أ- الجانب الأول: يتعلق ببناء فريق عمل متكامل في خبراته وجهوده لإحداث التجديد، بحيث يكون الأفراد مسئولين بشكل جماعي عن تحقيق الأهداف للأعمال الموكلة إليهم. ويفضل اختيار أعضاء فريق التجديد من ذوى الخبرة والكفاءات العالية فيما يتعلق بموضوع مبادرة التجديد؛ بحيث يكونوا قادرين على دراسة موضوع التجديد ووضعه في إطار فكرى مناسب، ممثلاً في خطط زمنية ونماذج مقننة.

ب- الجانب الثاني: يتعلق بتنمية مهارات وقدرات الأفراد بصفة مستمرة؛ من خلال البرامج التأهيلية والتدريب المستمر، إضافة إلى دعم عمليات الاتصال بين الأعضاء وتطوير آليات العمل التي تسهل عمل الفريق وتزيد من إنتاجيته.

٣- تطبيق مبدأ الشراكة في تنفيذ مبادرات التجديد:

تعتبر مشاركة العاملين وذوى الخبرة والاختصاص من أهم الأسس التي تركز عليها القيادة الريادية الفاعلة للتجديد، إذ إن ذلك يجعل من الأفراد أكثر استعداداً لتقبل مبادرات التجديد والوفاء بمتطلباتها. ويعتبر التشاور من أهم مظاهر الشراكة في القيادة التربوية لإحداث التجديد؛ حيث يظهر ذلك في حرص القادة على إشراك أكبر عدداً ممكناً من العاملين بالمؤسسة، ومن ذوو صلة مباشرة بها سواء كانوا أشخاصاً أم مؤسسات ذات صلة وعلاقة بأنشطة المؤسسة الحالية؛ في القرارات المتعلقة بالمؤسسة. ويتم ذلك من خلال حلقات نقاش أو تنظيم مؤتمرات أو طلب استشارات مكتوبة أو إجراء بحوث ودراسات مستقبلية. وبهذا تتعدد الممارسات التي يمكن من خلالها إحداث شراكة فاعلة في تنفيذ مبادرات التجديد، حيث تتمثل فيما

يلي: (Nicolai, 2019:111)

أ- استطلاع آراء الأفراد حول المعلومات اللازمة للتخطيط لإحداث التجديد في المؤسسة.

ب- إشراك الأفراد في صياغة رؤية مشتركة وتحديد الأهداف المرغوبة من التجديد.

ج- نشر القيم أو القواعد الإيجابية للتجديد، ومدى النفع الذي سيعود على المؤسسة والأفراد نتيجة إحداثه.

د- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الملائمة لإحداث التجديد.

هـ- منح الأفراد فرصة المشاركة في اختيار أسلوب وآليات العمل لتحقيق أهداف التجديد.

٤- إدارة وقت التجديد بفعالية:

يعتبر استغلال الوقت وحسن التعامل معه وإدارته بكفاءة من أهم المتطلبات التي ينبغي أن تراعى عند تنفيذ مبادرات التجديد، بحيث يتم التعامل مع مراحل التجديد من خلال جدول زمني محدد. وفي ضوء طبيعة التجديد ونوع كل مبادرة من مبادراته، يتم مراعاة الوقت المتاح وفقاً للإجرائين التاليين: (حسين، ٢٠١٣: ٢٣٨)

أ- البدء بالأمر البسيطة والإجراءات الأولية لإحداث مبادرات التجديد، وطرح الالتزامات التي يسهل التجاوب معها من الأفراد.

ب- تنفيذ مبادرات التجديد مرحلياً: وذلك من خلال تقسيم الهدف النهائي إلى أهداف مرحلية؛ بحيث يترتب على تنفيذ كل مرحلة المرحلة التي تليها في ضوء الوقت المحدد لكل مرحلة.

بناءً على ذلك؛ فإنه من الضروري وضع جداول زمنية لتدريب الأفراد على المهارات اللازمة عند تنفيذ مبادرات التجديد، وكذلك يجب مراعاة تأثير العوامل الدخيلة والعارضة على إجراءات التجديد وتحديد الوقت المستقطع لها بدقة، وكل ذلك من أجل الالتزام بتنفيذ خطة التجديد بأعلى دقة ممكنة.

٥- التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية:

نظراً لأن الثقافة الريادية تعد تحدياً للعاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم؛ بما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل. فإن التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية تعد من الأمور الجوهرية في مدخل الريادة الاستراتيجية، حيث تتم هذه الاستثارة الفكرية بتقديم التغذية الراجعة للعاملين حول أدائهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة لإحداث مبادرات التجديد، هذا إلى جانب توجيه العاملين نحو تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات، وتشجيعهم علي التساؤل ومراجعة الفرضيات والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة. (بهزادي، ٢٠٢٠: ٣٩٢)

وفي ضوء ما تقدم، وبتحليل اسهامات مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية، يمكن استخلاص الآتي:

- أن مدخل الريادة الاستراتيجية يعد أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تدعم إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لأفراد المؤسسات التعليمية وإدارتها، مع إكسابهم مهارات

التفكير الإبداعي والنقدي والتشاركي، والتي تمكنهم من توليد القيمة المضافة لمؤسستهم.

- أن هذا المدخل يسهم بشكل فاعل في تحديد الأولويات والمواقع الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير أقوى وأشمل في تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق السبق التنافسي لها.
- أن هذا المدخل يمثل الوسيلة الأفضل لتحقيق النتائج المرغوبة من المخرجات التعليمية، حيث يحقق التفوق في إدارة المؤسسة التعليمية بما يدعمه من القيادة صاحبة العقلية الريادية، وما يمكنها من ثقافة المبادرة والاستباقية، وما يعطيها من بنية تنظيمية مرنة، وكل ذلك يدعم تبنى إدارة كل مدرسة لمبادرات تجديدية بناءة.
- إن تحقيق مدخل الريادة الاستراتيجية يتطلب وباستمرار إلى يقظة مستمرة من قبل إدارة المؤسسة تجاه متغيرات بيئتها، الداخلية والخارجية من أجل التهيؤ لمواجهة المشكلات أو العقبات التي قد تعترض سبلها لتحقيق الريادة والمحافظة عليها.

الاطار المقترح:

إجراءات مقترحة للإفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر .

استخلاصاً لما تم عرضه في محاور الإطار النظري للدراسة والمتعلقة بطبيعة التجديد الذاتي بالمدارس، وبعض نماذج مبادراته على المستوى العالمي، بالإضافة إلى الأسس النظرية المتعلقة بمدخل الريادة الاستراتيجية، وتطبيق أبعاده في المؤسسات التعليمية، فإنه يمكن الاستفادة من مدخل الريادة الاستراتيجية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال تطبيق أبعاده التي سارت عليها الدراسة.

ولقد تم عرض هذه الإجراءات على مجموعة من الخبراء والمسؤولين في قطاع التربية والتعليم (ملحق ١)، وبعد مراعاة أوجه الاتفاق بينهم، تم صياغة الإجراءات المقترحة في صورتها النهائية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجراءات الإفادة من بُعد القيادة الريادية في دعم مبادرات التجديد الذاتي:

تعتمد مبادرات التجديد الذاتي على قدرة القيادات التعليمية في التأثير في جميع العاملين وتحفيزهم على توليد الأفكار وطرح مبادرات تجديدية غير مسبوقة، ولذلك يقترح الإفادة من بُعد القيادة الريادية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية، من خلال المراحل التالية:

١- مرحلة بناء قاعدة بيانات بالمهارات القيادية اللازمة لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية:

تقترح الدراسة تعديل الإطار التشريعي لاختيار وتعيين القيادات التعليمية، وذلك بالاستناد إلى بناء قاعدة بيانات بالمهارات القيادية الريادية والإعلان عن تلك المهارات واعتبارها جزء من ثقافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.

ويقترح بناء هذه القاعدة من خلال الخطوات التنفيذية التالية:

- أ- أن يتم تكوين هذه القاعدة بناء على آراء هيئة من الخبراء والمتخصصين، إلى جانب تحليل المهام الإدارية وفقاً للمستويات التنظيمية المختلفة.
- ب- أن يتم تصميم خريطة تنظيمية لمهارات القيادة الريادية، موضح فيها متطلبات تنفيذ كل مهارة.
- ج- أن تكون قاعدة البيانات قاعدة الكترونية تتضمن معارف شاملة للمهارات القيادية الريادية، بحيث يمكن الكترونياً القيام بعملية التحليل وتقديم الوصف التفصيلي لمستويات الأداء الريادي حين الحاجة إليها.
- د- أن تتضمن قاعدة البيانات المقترحة مجموعة المهارات الريادية الأساسية، مثل: (التجديد والإبداع، ومواجهة المخاطر، وطرح المبادرات التجديدية والتركيز الموجه لصالح المستفيدين).
- هـ- أن تتضمن قاعدة البيانات على مؤشرات إجرائية لتطبيق المهارات الريادية على أرض الواقع .

٢- مرحلة تطبيق اختبارات مواقف تتضمن مهارات القيادة الريادية في اختيار المرشحين لمستويات قيادية.

بحيث تتضمن هذه الاختبارات على المؤشرات التالية في الأداء القيادي:

- أ- أن يمتلك المرشح للمكانة القيادية، رؤية استباقية واضحة لاستشراف المستقبل، ويستطيع وضعها في أهداف محددة، ولديه القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- ب- أن يطرح أفكار جديدة وغير مألوفة، ويتوقع الصعوبات التي قد تواجه مؤسسته عند تنفيذها، ومحاولة وضع خطط لتذليلها.
- ج- أن يقترح برامج لتعزيز الثقافة الإبداعية لدى العاملين، علاوة على تعزيز أسلوب العمل الفريقى لإنتاج أفكار جديدة.
- د- أن يظهر الكفاءة في وضع سيناريوهات للبدائل الممكنة لحل أي مشكلة، أو عند دراسة أمر ما، أو عند تنفيذ أفكار جديدة.
- هـ- أن يمتلك القدرة على تكوين فرق العمل ويدعم مشاركتها في تنفيذ مشروعات التطوير المختلفة.
- و- أن يقترح أساليب جديدة لتحفيز العاملين المجددين لتحقيق مركز تنافسي مرموق للمؤسسة يجعلها تتفوق على مثيلاتها في بيئة العمل الخارجية.
- ز- أن يكون باستمرار داعية للتجديد، باستدامة البحث عن سبل تنمية قدراته وإحداث التجديد الإيجابي في ذاته وفي مجال عمله.

٣- مرحلة اكساب القيادات الفعلية لمهارات القيادة الريادية:

ويقترح أن يتم ذلك من خلال ما يلي:

- أ- تدريب القيادات التعليمية على طرق الإقناع بأهمية مبادرات التجديد الذاتي، من خلال التدريب على لعب الأدوار ومحاكاة الأعمال افتراضياً، والمباريات الإدارية، وأسلوب دراسة الحالة، والملاحظة العلمية للمشاهدات، وتكوين الفرضيات واختبار صحتها ... الخ.
- ب- تطبيق فكرة التلمذة في بيئة العمل بتطبيق مهارات حل المشكلات في بيئة العمل، ومهارات العصف الذهني وتوليد الأفكار وطرح المبادرات التجديدية من داخل المؤسسات التعليمية.

- ج- التدريب على الاكتشاف الموجه، للحصول على المعلومات وتصنيفها وتبويبها والخروج باستنتاجات تتعلق بمبادرات التجديد الذاتي.
- د- عقد دورات وورش عمل وحلقات نقاش، حول أساليب إدارة الحوار وتطبيق مبادئ التفاوض وتحليل المشكلات، وتوليد حلول ابداعية لها.
- هـ- التدريب على قيادة الفرق ذات التخصصات المتعددة، وإدارة العلاقات بين الأفراد، وإجراءات وضع الخطط المناسبة للتجديد النابع من داخل المؤسسات التعليمية.
- و- التدريب على الأساليب المستقبلية كبناء السيناريوهات ورسم المسارات المستقبلية المتعلقة بمبادرات التجديد الذاتي وأساليب تنفيذها.
- ز- تصميم منتديات افتراضية للقيادات لمناقشة آليات تحديث وتطوير الأداء الإداري فى كافة مستوياته وقطاعاته، بما يسهم في تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية.
- ح- عقد مؤتمرات دورية للإدارة العليا، لمناقشة أولويات التطوير الإداري والاتجاه الاستراتيجي الذي تلتزم به القيادات التعليمية في تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: إجراءات الإفادة من بُعد الثقافة الريادية في دعم مبادرات التجديد الذاتي:

يستلزم النجاح فى تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي، إدخال المفاهيم والمعتقدات والقيم التي تشكل الثقافة الجديدة المرغوب فيها، وهى الثقافة الريادية، والتي يمكن الإفادة منها وفقاً للمراحل التالية:

١- مرحلة تنمية الوعي بمبادرات التجديد الذاتي:

ويتم في هذه المرحلة نشر ثقافة الريادة بما تتضمنه من معارف ومعتقدات وقيم، وتنمية الوعي بأهميتها لدى جميع العاملين والمنتمين والمعنيين بالمؤسسة التعليمية. ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ- إعلان رؤية التجديد الذاتي وأهدافه لجميع المنتمين للمؤسسة التعليمية، فكلما كانت الأهداف واضحة، كانت عملية فهم وإدراك مفاهيم وقيم الثقافة الريادية أكبر وأسرع.

ب- تقديم نشرات تعريفية بمبادرات الريادة وأهميتها، في دعم مكانة المؤسسة التعليمية وسمعتها وتحقيق ميزتها التنافسية.

ج- نشر المفاهيم والقيم والاتجاهات المتعلقة بالريادة ومبادراتها من خلال الأنشطة المدرسية، مثل: المناظرات والندوات، والمناقشات المفتوحة، والمحاضرات... الخ.

د- تقديم حقائب تدريبية لتنمية السلوك الريادي، ومفاهيمه، مثل: الابتكار، الاستثمار، وترشيد الموارد، والبحث عن البدائل... وغيرها.

هـ- عقد ورش عمل بمشاركة أساتذة الجامعات من أجل دعم وتنمية أفكار المعلمين حول مبادرات التجديد الذاتي، والإجابة على التساؤلات التي تدور في أذهان المعلمين حول معوقات تنفيذ هذه المبادرات.

و- استضافة خبراء بارزين في الميدان التربوي، من أجل عرض أهم المبادرات العالمية للتجديد الذاتي في الميدان التربوي، ومدى إمكانية الإفادة منها داخل المؤسسات التعليمية.

٢- مرحلة الإعداد لمبادرات التجديد الذاتي:

يتم في هذه المرحلة إقرار الثقافة الريادية داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة لتنفيذ الأفكار والمبادرات التجديدية، وذلك من خلال:

أ- التدريب على عمل دراسات الجدوى من أجل التجهيز للتطبيق العملي للأفكار والمبادرات التجديدية، وتطبيق خطوات بناء خطط العمل.

ب- دعم العلاقات الإيجابية المتفاعلة للتنظيم غير الرسمي في بيئة المؤسسة، بما يسهم في نشر الثقافة الريادية، وإقرارها.

ج- نشر ثقافة الحوار والمناقشة واحترام الاختلافات في الرؤى، بإشراك المعنيين والمستفيدين، في تحديد المجالات التعليمية التي يلزم إحداث تجديد فيها.

د- اعلان المبررات المنطقية الداعية لمبادرات التجديد الذاتي، وضرورتها لمواكبة التغيرات في ظروف المؤسسة وبيئتها والتي تستدعي إدخال تجديدات في بعض نظمها.

٣- مرحلة التنفيذ الفعلي لمبادرات التجديد الذاتي:

يتم في هذه المرحلة تثبيت الثقافة الريادية واعتبارها جزء أصيلاً في المؤسسة التعليمية، من خلال ما يلي:

أ- توفير شبكات الاتصال ونظم المعلومات اللازمة لتنفيذ المبادرات التجديدية على أرض الواقع.

ب- اشراك المعلمين والطلاب والإداريين في تحليل أبعاد الأداء التنظيمي، وكيفية التعامل مع متغيراته، ودراسة معوقاته ومشكلاته.

ج- تطبيق أسلوب حلقات التعلم، بحيث تضم المعلمين والقيادات التربوية والمهتمين بالشأن التربوي وروابط ونقابات المعلمين ونشطاء المجتمع المدني، لتداول المعارف والخبرات وتوليد الأفكار والمبادرات التجديدية.

د- إجراء البحوث التقويمية لبعض مبادرات للتجديد الذاتي، ومن ثم إجراء عمليات التغذية الراجعة، واكتساب الخبرات الناتجة عن تنفيذها.

ثالثاً: إجراءات الإفادة من بُعد المرونة التنظيمية في دعم مبادرات التجديد الذاتي:

يمكن الإفادة من بُعد المرونة التنظيمية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية، وذلك وفقاً للمراحل التالية:

١- مرحلة التخطيط لمبادرات التجديد الذاتي:

وتتحقق الإفادة من بُعد المرونة التنظيمية في هذه المرحلة على النحو التالي:

أ- تحديد المجالات الإجرائية الداعية لطرح مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية، مع تحديد أولوياتها وأكثرها إلحاحاً وفقاً لطبيعة المشكلات القائمة بالميدان التربوي.

ب- طرح البدائل المتعددة لتنفيذ مبادرات التجديد الذاتي وتحديد أنشطة كل بديل واختيار البديل الأكثر مناسبة، وفقاً لعوامل الوقت والجهد والتكلفة.

ج- تحديد مسئولية التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطط وتقييم مبادرات التجديد الذاتي، ودراسة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، لضمان النجاح في تنفيذ هذه المبادرات.

د- إعداد جداول العمل والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مبادرة من مبادرات التجديد الذاتي داخل المؤسسات التعليمية.

هـ- تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة كل مبادرة من مبادرات التجديد الذاتي، مع تحديد مصادر توفير الأموال اللازمة لتغطية تكاليف كل مبادرة.

و- تحديد فريق العمل الذى يتولى تنفيذ كل مبادرة من مبادرات التجديد الذاتي وكذلك تحديد أدوارهم وسلطاتهم وعلاقاتهم بإدارة المؤسسة التعليمية.

ز- إقرار ميثاق أخلاقي يضمن الثقة المتبادلة بين القادة والأفراد العاملين، لإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية فى القضايا المختلفة مع توثيق كل مبادرة تجديدية باسم مقدمها.

ح- موافقة الإدارة العليا على تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي، بما يضمن دعم خطة التجديد مادياً ومعنوياً، واتخاذ القرارات اللازمة لوضع الخطة موضع التنفيذ.

٢- مرحلة تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي:

بعد أن يتم التخطيط لتنفيذ مبادرات التجديد الذاتي، يتم وضع كل مبادرة موضع التنفيذ الفعلي، ويمكن الاستفادة من بُعد المرونة التنظيمية عند تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي، وذلك على النحو التالي:

أ- اعلان أنشطة وفاعليات خطة تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي للعاملين لضمان التزامهم وولائهم فى التنفيذ وفى الوقت المحدد.

ب- توزيع المهام والمسئوليات وفق عوامل التخصص الوظيفي، مع مراعاة الخبرة والكفاءة والأهداف المتوقعة من تنفيذ كل مبادرة من مبادرات التجديد الذاتي.

ج- تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي عن طريق فرق عمل مع دمج العاملين فى مستويات إدارية مختلفة، واختيار موجه أو ميسر لتحديد العلاقة بين كل فريق عمل والإدارة المدرسية.

د- تجربة مبادرات التجديد فى نطاق ضيق، للتعرف على مؤشرات نجاح كل مبادرة، والمعوقات المحتملة أيضاً فى حالة تعميم تلك المبادرة التجديدية فى قطاعات أخرى.

هـ- الاستناد إلى منظومة للمعلومات الإدارية عند تنفيذ مبادرات التجديد الذاتي، وخاصة في إطار بيئة معقدة وديناميكية تستلزم اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح أي انحرافات عن في الاتجاه الصحيح.

٣- مرحلة تقييم نواتج مبادرات التجديد الذاتي:

في هذه المرحلة يتم مقارنة نتائج مبادرات التجديد بالنتائج المتوقعة سلفاً ومعرفة أسباب الانحرافات وكيفية معالجتها، ويفضل أن تنشر نتائج التقييم على العاملين لمعرفة نتائج جهودهم، ويحقق بُعد المرونة التنظيمية إفادة كبيرة في هذه المرحلة وذلك على النحو التالي:

أ- توقع وجود مقاومة لكل مبادرة من مبادرات التجديد على حدة، ومن ثم التفكير في كيفية علاجها بوضع الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لضمان نجاح مبادرات التجديد التالية.

ب- فهم التفاعلات بين النظم الاجتماعية المتعددة، مع تمكين العاملين من مراعاة تأثير مبادرات التجديد على البيئة، وكذلك إكسابهم مهارات التواصل الفعال مع المنظومة الاجتماعية ذات الصلة بالمبادرات التجديدية، مثل: المساهمين والمستفيدين... وغيرهم.

ج- اكتشاف القدرات البحثية لدى الممارسين المهنيين في المراحل التعليمية المختلفة، بما يمكن من بناء مكتبة إلكترونية لبحوث الممارسة المهنية والتي أعدها الممارسون نتيجة حل مشكلات ميدانية واجهتهم.

د- استمرارية التطبيق العملي للأفكار الطموحة على أرض الواقع، مع الاهتمام بعمليات النقد البناء لاكتشاف وتوليد الأفكار الإجرائية الجديدة للتغلب على المشكلات المحتملة وقت التطبيق.

هـ- تصميم الخرائط البحثية للممارسين المهنيين، وذلك بناء على توجهات وزارة التربية والتعليم في مراحل التعليم عموماً إلى جانب حصر المشكلات والاحتياجات المرتبطة بقطاع التعليم داخل مدارس كل محافظة.

رابعاً: إجراءات الإفادة من بُعد إدارة الموارد استراتيجياً:

تتنوع النواتج الإيجابية المترتبة على تطبيق بُعد إدارة الموارد البشرية والمادية ما بين تطوير الأداء بصفة كلية نتيجة تطور مستويات أداء الأفراد، وانسياب الهياكل التنظيمية وتطوير المهارات والقدرات البشرية. ويمكن الاستفادة من بُعد إدارة الموارد البشرية والمادية في دعم مبادرات التجديد الذاتي بالمؤسسات التعليمية، وذلك كما يلي:

١- إجراءات الإفادة من بُعد إدارة الموارد البشرية استراتيجياً:

تقترح الدراسة الإفادة من بُعد إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، وذلك على النحو التالي:

أ- تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية:

ويتم ذلك من خلال:

- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- تحديد توقعات كل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية لمستويات أدائه، وتوضيح الآثار التي تنعكس على المؤسسة وأهدافها من جراء ما يقوم به من أنشطة.
- تحديد معايير مساهمة الموارد البشرية بمهاراتها المختلفة ومستويات سلطاتها وقدراتها في تنفيذ المهام المختلفة.
- تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، وذلك بتحديد حجم الفجوة ما بين المستوى الفعلي للفرد وبين المستوى المأمول الوصول إليه.

ب- تصميم برامج بناء القدرات التنظيمية للموارد البشرية.

ويتم ذلك بالعمل على ما يلي:

- تطبيق أسلوب التناوب في المواقع الوظيفية، حيث يتيح هذا الأسلوب التعلم بالممارسة في مختلف المواقع التنظيمية، وتنمية روح العمل التعاوني.
- تطبيق أسلوب شبكات العمل باستخدام تقنية المعلومات لتجميع كميات كبيرة من البيانات وتنظيمها وتحليلها، للاستفادة منها في عمليات صنع القرارات التعليمية المستقبلية.

- توظيف الجانب التكنولوجي في تنمية المعارف والمهارات البحثية للمعلمين، لتأكيد الدور البحثي لكل معلم واسهامه في دعم مبادرات التجديد الذاتي بمدرسته.
- بث روح المنافسة البحثية بين المعلمين، من خلال عقد المسابقات وتقديم الجوائز لأفضل البحوث الإجرائية التي تمت بشكل فردي أو جماعي، والتي قدمت حلول إجرائية لمشكلات تعليمية في ضوء الامكانيات المتاحة وبإجراءات مبسطة.

ج- تلبية الاحتياجات الفعلية للكوادر البشرية:

وذلك باستحداث نظم جديدة للحوافز وللتقني الوظيفي، بما يسهم في انخراط الأفراد في بيئة العمل والتفاني لإنجاز الرؤى والمهام، والسعي الجاد لطرح مبادرات التجديد وفقاً لوضع المؤسسة التعليمية.

٢- إجراءات الإفادة من بُعد إدارة الموارد المادية استراتيجياً:

إن الإدارة المالية الرشيدة يمكنها تحسين كفاءة الإنفاق على التعليم، كما يمكنها أن تعوض النقص في الموارد، علاوة على تطبيق استراتيجيات لتدبير موارد إضافية، ولذلك نقتراح الدراسة الإفادة من بُعد إدارة الموارد المادية استراتيجياً في دعم مبادرات التجديد الذاتي، عن طريق ما يلي:

أ- إنشاء وحدات تحليل اقتصادي بالمديريات التعليمية، بحيث تتولى مسؤولية القيام بدراسات وبحوث تحليلية واقعية للاحتياجات المادية والمالية المتعلقة بكل مرحلة تعليمية على مستوى كل محافظة.

ب- الحد من التضخم في الوظائف الإدارية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، مع ضرورة وجود مخطط مالي بكل مدرسة لرسم أبعاد الميزانية والبحث في مصادر تمويل بديلة للتمويل الحكومي.

ج- تعظيم الاستفادة من المنح والقروض الدولية، وذلك وفقاً لضوابط محكمة تتيح الاستفادة منها بالشكل المناسب ووفقاً لألويات التطوير التعليمي في كل منطقة تعليمية.

د- الاستفادة من الإمكانات المدرسية في الحصول على التمويل الذاتي، وذلك بصياغة تشريع يسمح لكل مدرسة أن تستثمر في ممتلكاتها، مثل: تأجير الملاعب والصالة الرياضية، المسرح المدرسي، وتأجير الحائط المدرسي للدعاية والإعلان، وتأجير قاعات الدراسة في البرامج التدريبية، واستغلال الورش في بعض المدارس لتصنيع بعض المنتجات وبيعها للجمهور.

هـ- التوسع في تنفيذ المشروعات الإنتاجية بالمدارس، مثل: تنفيذ مشروعات رأس المال، وإقامة اليوم المدرسي المفتوح وفقاً لجدول زمني منتظم لعمل المعارض المدرسية، وتنظيم الحفلات الخيرية، وإنشاء الأسواق المصغرة للأنشطة الفنية والموسيقية والأدبية داخل المدارس.

و- التحول التدريجي نحو تطبيق أسلوب الميزانية القائمة على المدرسة، بإعطاء التفويض المالي لإدارة كل مؤسسة تعليمية، مع وضع ضوابط محاسبية لهذا التفويض.

مراجع الدراسة:

- ١- أحمد، أحمد ابراهيم، وصادق، فاطمة السيد، وعبد الله، منال محمد. (٢٠١٨). أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية : دراسة تحليلية. **مجلة كلية التربية جامعة بنها**. ٢٩ (١١٦).
- ٢- أوبعش، هجيرة. (٢٠١٨). الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. **مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر. ٢(١).
- ٣- أنيس، إبراهيم وآخرون. (١٩٧٢). **المعجم الوسيط**. ط٣. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- ٤- الأحمرى، أحمد بن سعيد. (٢٠١٩). الفصول الافتراضية بين النظرية والتطبيق: دراسة لتجربة المدرسة الافتراضية السعودية. **المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب بالقاهرة**. (٦).
- ٥- الأكاديمية المهنية للمعلمين. (٢٠١٥). **المجتمعات المهنية للتعليم**. برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية. القاهرة.
- ٦- الجيار، سهير على. (٢٠١٨). القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، من أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية نظم التعليم ومجتمع المعرفة، في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير.
- ٧- الحسينى، عزة أحمد محمد. (٢٠١٥). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. **مجلة الإدارة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**. (٥).
- ٨- الحواجرة، كامل محمد. (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. **المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، جامعة مؤتة**. (٣) ١٤.
- ٩- الحكيم، ليث، وعلي، أحمد (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. ١٤ (٢).
- ١٠- الخطيب، دانيه. (٢٠١٢). أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية: دراسة حالة **جامعة الشرق الأوسط**، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١١- السكارنة، بلال خلف. (٢٠٠٨). **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ١٢- الطائي، منى حيدر عبدالجبار. (٢٠١٧). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. **المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**. (٣) ٣٧.

- ١٣- العربي، أشرف محمد. (٢٠١٠). تقييم سياسات الانفاق العام على التعليم في مصر في ضوء حيث معايير الكفاية والعدالة والكفاءة. المؤتمر الدولي الخاص بتحليل أولويات الانفاق العام بالموازانات العامة في مصر والدول العربية. القاهرة. ١٣-١٤ فبراير.
- ١٤- القحطاني، سالم سعيد آل ناصر. (٢٠١٥) القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة بالسعودية. ٥٥(٣).
- ١٥- القرشي، وجدان عبيد سعيد، والصباح، رمضان بن أحمد. (٢٠١٨). التجديد الذاتي: مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي بمكة المكرمة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس: كلية التربية جامعة المنيا. ٣٣(٣).
- ١٦- الكعبي، حميد سالم، وكوين، عبد الكاظم محسن. (٢٠١٧). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة. مجلة دراسات محاسبية ومالية. جامعة الفرات بالعراق. ١٢(٤٠).
- ١٧- اللوقان، محمد بن فهاد. (٢٠٢٠). إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة التربية جامعة الأزهر بالقاهرة. ٣(١٨٥).
- ١٨- المرسي، جمال الدين محمد. (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية والتغيير. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٩- المنتشري، عبد الله بن دخيل الله شلوان. (٢٠١٧). ضوابط مقترحة لتنظيم مبادرات التجديد التربوي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر بعض خبراء التربية والتعليم. مجلة البحث العلمي في التربية. القاهرة. ١٢(١٨).
- ٢٠- الهيئة القومية لضمان جودة لتعليم والاعتماد. (٢٠١٦). مؤسسات التعليم قبل الجامعي: الإحصاء الدوري لأنشطة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر. القاهرة.
- ٢١- بغداددي، منار محمد إسماعيل. (٢٠١٥). تقويم سياسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. مركز التعليم الجامعي. جامعة عين شمس. (٣٠).
- ٢٢- بن قايد، فاطمة زهرة. (٢٠١٧). تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة برج بوعريريج بالجزائر. ١(٢)
- ٢٣- بهزادي، كلثوم حسين عوض. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية بالقاهرة. ٢٧(١٢).

- ٢٤- توفيق، صلاح الدين محمد، والسيد، نادية حسن. (٢٠١٠). التجديد التربوي لمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة : تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق. (٦٧)
- ٢٥- جمهورية مصر العربية. (٢٠٢٠/٩). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠؛ محور التعليم. متاح عبر الموقع الالكتروني: <http://sdsegypt2030.com>.
- ٢٦- حسين، محمد جاد. (٢٠١٥). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة في مصر ومعوقاته. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. كلية التربية جامعة السلطان قابوس. سلطة عمان. (٣)٩.
- ٢٧- حسين، ميسون علي. (٢٠١٣). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. مجلة بابل للعلوم الإنسانية. جامعة بابل بالعراق. (٢)١١.
- ٢٨- خضر، حسام محمد. (٢٠١٥). معوقات الاعتماد التربوي لمدارس التعليم العام في مصر من وجهة نظر المدارس المعتمدة ومتطلبات تفعيله: دراسة ميدانية. مجلة الثقافة والتنمية: عضو أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا. القاهرة. (٩٩).
- ٢٩- خيرى، أسامة محمد. (٢٠١٤). التميز التنظيمي. عمان : دار الريبة للنشر والتوزيع.
- ٣٠- دملخي، مها إبراهيم. (٢٠٢٠). مدعمات التفوق الذكي وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الموظفين والطلبة في الجامعات العربية في الداخل السوري وتركيا. مجلة ربحان للنشر العلمي: مركز فكر للدراسات والتطوير بسوريا. (٥).
- ٣١- رسمي، محمد حسن وآخرون. (٢٠١٦). تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء. مجلة كلية التربية جامعة بنها. ٢٧ (١٠٦).
- ٣٢- رسمي، محمد حسن، وصالح، هالة السيد، وغالى، عزة عادل. (٢٠١٩). أبعاد ومحددات الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية جامعة بنها. (١٩).
- ٣٣- الزعبي، حسن علي. (٢٠١٩). قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٤- شرتيل، نبيلة بلعيد سعد. (٢٠١٨). التجديد التربوي لمرحلة التعليم الثانوي بليبيا في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة مصراته. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة مصراته بليبيا. ٣ (١٠).
- ٣٥- ضحاوى، بيومى محمد. (٢٠١٧). نظام التعليم المصري في مقدمة الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفكر العربي.

- ٣٦- عبداللطيف، سمر عبدالله، وعلي، وليد محمد عبدالحليم. (٢٠١٨). حقائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة. **مجلة كلية التربية جامعة طنطا**. ٧١(٣).
- ٣٧- عتريس، محمد عيد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً. **المجلة التربوية: كلية التربية جامعة سوهاج**. (٧٧).
- ٣٨- علي، نادية حسن السيد. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. **مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية**. ٢٧(١٢).
- ٣٩- عليوة، أبو بكر علي. (٢٠١٠). تفعيل وظيفة المدرسة في التجديد التربوي في الجمهورية اليمنية. **مجلة التواصل: نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة عدن**. (٢٣).
- ٤٠- فتحي، سلطان عبدالرحمن، والمختار، جمال عبدالله مخلف. (٢٠١٤). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوى. **مجلة الإدارة والاقتصاد. كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية بالعراق**. ٣٧(٩٩).
- ٤١- فليح، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. (٢٠٠٩). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة**.
- ٤٢- قاسم، مجدي عبدالوهاب. (٢٠١٣). منظومة التعليم في مصر: أبواب الخروج من المأزق. **المجلة المصرية للتنمية والتخطيط: معهد التخطيط القومي بالقاهرة**. ٢١(١).
- ٤٣- قطب، سلوى محمد علي. (٢٠١٦). دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين. **مجلة مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية. القاهرة**. ٢٣(١٠٤).
- ٤٤- مجاهد، فايزة أحمد الحسيني. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر. **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية: المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل. القاهرة**. ٢(٤).
- ٤٥- مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية. **مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس. القاهرة**. (١٧).
- ٤٦- منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية. (٢٠١٣). **نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين**. بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.

- ٤٧- ناصف، ميرفت صالح، وهاشم، نهلة عبد القادر.(٢٠١٠). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية. القاهرة. ٣(١٦).
- ٤٨- هاشم، نهلة عبدالقادر، وسعد، السيدة محمود إبراهيم. (٢٠١٨). الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات: توجهات مستقبلية. من أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان : نظم التعليم ومجتمع المعرفة. القاهرة. ٢٧-٢٨ يناير.
- ٤٩- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٢). قرار رقم (٤٨) لسنة ٢٠٠٢؛ بشأن وحدة التدريب والتقييم. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ٥٠- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٧). قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧: مادة رقم (٨١). بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ٥١- وزارة التربية والتعليم.(٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي فى مصر ٢٠٠٧/٢٠١١ - ٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٥٢- وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٥٣- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠١٩). خطة وموازنة برامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠١٩-٢٠٢٠. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٥٤- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠٢٠). ما تم انجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠. القاهرة: وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
- ٥٥- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠٢٠/٩). مشروع المدارس اليابانية. متاح عبر الموقع الإلكتروني : <https://ejs.moe.gov.eg>
- ٥٦- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.(٢٠٢٠/١٠). برنامج المعلمون أولاً. متاح عبر الموقع الإلكتروني : <https://teachersfirstegypt.com/about-teachers-first>
- ٥٧- يونس، مجدى محمد.(٢٠١٥). رؤية نقدية للأوضاع التربوية الراهنة في مصر. مجلة نقد وتنوير: مركز نقد وتنوير للدراسات الانسانية في مدينة غرناطة بإسبانيا. (١).
- 60- American Institutes for Research.(2006). **Partnerships for Reform: Changing Teacher Preparation Through the Title II HEA Partnership Program: Final Report.** Prepared for U.S.A Department of Education.

- 61- Atif, Ameera H. (2018).The Impact of Strategic Foresight on Strategic Entrepreneurship. **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**. 5(5).
- 62- Bagheri, A.& Krauss, E. (2013). Entrepreneurial Leadership Characteristics among Malaysian University Students. **Asia Pacific Journal of Education**. (4) 33.
- 63- Brady, Laurie.(2016).School University Partnerships: What do the Schools Want?. **Australian Journal of Teacher Education**.34(1).
- 64- Brent, Davies & Davies, Barbara J. (2020). **Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration: The Nature and Dimensions of Strategic Leadership**. London: SAGE Publications.
- 65- Bush, Tony.(2018). **Leadership and Management Development in Education**. Australia: Hawker Brownlow Education.
- 66- Dapeng, Yang& et al. (2016). A process Study of strategic Entrepreneurship :Viewing from Ambidexterity and Dynamic Capability. **3rd International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT)**.
- 67- Department of Education Science and Training .(2014).**Taking Schools to The Next level** . Commonwealth of Australia.
- 68- Dessler. Gary.(2017). Human Resource Management .15th edition. United Kingdom: Pearson Education.
- 69- Epple, Dennis, Romano, Richard & Zimmer, Ron.(2015). **Charter Schools: A Survey of Research on Their Characteristics and Effectiveness**. Working Paper 21256. National Bureau of Economic Research .Cambridge.
- 70- Frankt, Ro Theermel. (2013). **strategic Management**. 7thed. New York: McGraw –Hill.
- 71- Geest, Sabina De & et al.(2018).Developing A Financial Framework for Academic Service Partnerships: Models of the United States and Europe", **The Review of Higher Education**. 32(1).
- 72- Gelaard , P. Chazi. E . (2014) . Strategic entrepreneurship element theory to Practice. **International journal of Business and Techno preneurship** . 4(2).
- 73- Gelard, Parvaneh, Ghazi, Emadodin.(2014). Strategic Entrepreneurship Element from theory to Practice. **International Journal of Business and Technopreneurship**. 4(2).
- 74- Gregory, Michael.(2012).Leadership for Learning: The Challenges of Leading in a time of Change. **Leadership & Organization Development Journal**. 17(4).
- 75- Hannele, Niemi& et al.(2014).The Innovative School as an Environment for the Design of Educational Innovations, In book: Finnish Innovations and

- Technologies in Schools: a Guide towards New Ecosystems of Learning. Netherlands: Sense Publishers.
- 76- Harding, Taylor.(2010).Fostering Creativity for Leadership and Leading Change. **Arts Education Policy Review**. 3(2).
- 77- Harris, Alma.(2018).Leading Innovation and Change: knowledge creation by schools for schools. **European Journal of Education**. 43(2).
- 78- Hitt, Michael A.& et al. (2010). **Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives**. USA: Blackwell Publishing.
- 79- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane.(2012).**Strategic Entrepreneurship : Creating Value for Individuals, Organizations, and Society**. Academy of Management Perspectives. **SSPN Electronic Journal**.(1).
- 80- Jones, Gareth R. & George, Jennifer M.(2013). **Contemporary Management**. 3rd Ed. New York: M.C Graw-Hill.
- 81- Jones, Gareth R. (2017). **Organizational Theory, Design, and Change**. 7th Ed.. New Jersey: Pearson Prentice-Hall Inc.
- 82- Kahkha, A. O., Pourghaz, A.& Marziyeh, A. (2015). Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*. 5(10)
- 83- Kalyani, Nuna .(2011). Innovative Culture: A Strategy for Sustainable Growth in Changing Scenario. **International Journal of Business Administration**. (2)4.
- 84- Kinsler, Kimberly.(2014).The Utility of Educational Action Research for Emancipatory Change. **Action Research**. 2(2).
- 85- Klein, Peter G. et al. .(2012).**Strategic Entrepreneurship**. Encyclopedia of Management Theory. New York: Sage. Forth coming.
- 86- Maltilda, Drozdova& Miland, Dado.(2017). Innovation in Education Based on the Implementation of E-education. **European Journal of Engineering Education**. 23(2).
- 87- McLaughlin, Colleen & Black-Hawkins, Kristine.(2017).School- University Partnerships for Educational Research-Distinctions, Dilemmas and Challenges. **The Curriculum Journal**. 18(3) .
- 88- Mennecke, Luse A.& Triplett, J. (2013). The changing nature of user attitudes toward virtual world technology: A longitudinal study. **Computers in Human Behavior**. (29).
- 89- The Ministry of Education, Culture, Sport, Science and Technology.(2015). **The development of Education in Japan (2015-2018) ; National Report of Japan**.

- 90- Nakyejwe, Saadat& et al. (2016). Strategic Entrepreneurship and Performance of Secondary Schools in Uganda. **International Journal of Economics, Commerce and Management**. 5(1).
- 91- Nambisan, Satich& et al.(2015).Entrepreneurship and Open Innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**. (1).
- 92- Nezekolizibe, Titus& Gogo, Rachael. (2019).Entrepreneurship and strategic Management: A Critical Review on the Relationship Between These Paradigms. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**. 7(2).
- 93- Nicolai, Susan(2019). **Opportunities for Change Education Innovation and Reform During and After Conflict**. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization& International Institute and Educational Planning. Paris. France.
- 94- Office of Educational Research and Improvement (OERI).(2010). **Survival Guide for New Teachers: How New Teachers Can Work Effectively with Veteran Teachers, Parents, Principals, and Teacher Educators**. United States Department of Education.
- 95- **The Organization for Economic Co-operation and Development** .(2015). **Entrepreneurship at a Glance 2015**. Paris: OECD publishing.
- 96- Patterson ,Susan K. & et al.(2018).Public School and University Partnerships: Problems and Possibilities. **Electronic Journal for the Integration of Technology in Education**.1(1).
- 97- Renato, Pereira& Naguib, Omar M.(2016). Strategic Entrepreneurship and Dynamic Flexibility: Towards an Integrative Framework. **International Journal of Organizational Leadership**.5(1).
- 98- Root, Edward L.(7/2020).Professional Development Schools in Maryland, Maryland State Department of Education, Available at: <http://www.marylandpublicschools.org/NR/rdonlyres/75608A85-6909-4BE3-A4D8-08C759D0A5A/4640/FinalPDSinMDReportNov2004.pdf>.
- 99- Williams, Jo & Davies, Merryn.(2009).Partners on the border: Schools and universities researching for change. **The Annual Conference of the Australian Teacher Education Association(ATEA; Teacher education crossing borders: Cultures, contexts, communities and curriculum**, Australia. 28 June -1 July.

ملحق ١: أسماء السادة المشاركين في تحكيم الإجراءات المقترحة لدراسة بعنوان:

الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي

بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

م	الاسم	الدرجة العلمية والوظيفة الحالية
١	أ.د/ ابراهيم أحمد غنيم	أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ، ووزير التربية والتعليم الأسبق
٢	د/ حافظ حفني شعبان	المدير السابق للأكاديمية المهنية للمعلمين فرع الاسماعيلية
٣	أ.د/ سعيد محمود مرسى	أستاذ التخطيط التربوي، بكلية التربية جامعة الزقازيق
٤	أ/ طه أحمد عجلان	وكيل وزارة التربية والتعليم بالإسماعيلية
٥	أ.د/ محمد إبراهيم عطوه	أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ، بكلية التربية جامعة المنصورة
٦	أ.د/ محمد أحمد ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة الزقازيق
٧	أ/ هاجر الرودى	مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين فرع الاسماعيلية

تم ترتيب أسماء السادة الأستاذة محكمي الإجراءات المقترحة أبجدياً