

آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية.

إعداد

حمادة عبد المنعم قرني

إشراف

أ . م . د / عزام عبد النبي أحمد
أستاذ الإدارة التعليمية والتربية
المقارنة المساعد
كلية التربية - جامعة بني سويف

أ . د / أسامة محمود قرني
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التعليمية
والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة
بني سويف

المستخلص.

هدف هذا البحث إلى الإستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وسار البحث وفق هذا المنهج في مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للبحث، ثم توضيح الإطار النظري للقيادة الريادية، بالإضافة إلى مفهوم أفضل الممارسات وأهم خصائصها، ثم تناول البحث أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بالتعليم في فلندا والنرويج، وتضمنت الخطوة الأخيرة الإجراءات المقترحة لتطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات التي تمثلت في العمل على بناء رؤية استراتيجية للمدرسة تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع والريادة، توافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحث الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المدرسة، تحمل المخاطر المحسوبة والانفتاح على خبرات الآخرين والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة من خلال تنمية روح المبادرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية - أفضل الممارسات العالمية - مدارس التعليم الثانوي العام.

Abstract

The aim of this research is to benefit from the best international practices in the application of entrepreneurial leadership in public secondary schools. To the concept of best practices and their most important characteristics, then the research dealt with the best

international practices in the application of entrepreneurial leadership in education in Finland and Norway. In working to build a strategic vision for the school that promotes innovation, creativity and leadership, the availability of a pioneering leadership that encourages teamwork in a team spirit, and urges individuals to put forward and share new creative ideas in order to enhance the process of benefiting from them, and achieve positive interaction between school members, bearing calculated risks Openness to the experiences of others and the initiative to present constructive ideas and proposals through the development of the spirit of initiative.

Keywords: entrepreneurial leadership - international best practices - general secondary schools.

مقدمة:

يعيش العالم عصرًا يمكن أن نطلق عليه "عصر الريادة" والذي يتميز بثورة إدارية وثقافية ومعرفية كبيرة، جعلت المنافسة بين الدول في الميادين الإدارية والتعليمية والاجتماعية والمهنية قائمة على القدرة على تحقيق الريادة التنافسية الهادفة.

واستجابة لعصر الريادية اتجهت جهود تطوير التعليم وإصلاحه في العالم إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة الريادية؛ حيث لا يمكن للمدرسة مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال تطبيق ممارسات القيادة الريادية والتي تعمل على إمداد الطلاب والمعلمين والقادة بالمهارات والمعرفة اللازمة ليكونوا قادرين على تحديد الفرص، ونتاج أفكار جديدة، وتطوير خطط الأعمال، بالإضافة إلى فهم وتقييم القضايا الثقافية والمؤسسية والبيئية، كما تعمل على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتزويد الأفراد بالمواقف والمهارات التي تسمح للفرد أن يكون مسئولاً عن تطوير الوضع الراهن وصناعة الفرص (Baker,).

Islam & Lee, 2015,p9

لذلك سعت دول العالم بشكل دائم نحو تعزيز ممارسات القيادة الريادية من خلال تشجيع الشباب وتحفيزهم على ممارسة القيادة الريادية عبر مجموعة الفعاليات والمبادرات مثل خطط العمل والمسابقات والندوات... وغيرها، إلى جانب تصميم مواقع على الإنترنت لتعليم القيادة الريادية لدى

الطلاب وأعضاء هيئة التدريس واستكشاف القدرات الريادية للطلاب والمعلمين والقادة، فضلاً عن المراكز الريادية المنشرة في شتى أرجاء العالم، كما تسعى الدول بشتى الطرق والوسائل إلى تعزيز القيادة الريادية من خلال الحملات الإعلامية المكثفة التي تعرض قصص نجاح لرواد الأعمال(خالد عبدالوهاب الباجوري، ٢٠١٧، ص١٨).

وتعد القيادة الريادية أحد أهم وسائل تحقيق التقدم الإقتصادي وزيادة قدرة التنافسية محلياً ودولياً حيث تعتبر ثقافة القيادة الريادية، والإبتكار والعمل الإبداعي وحتمية التقدم الإقتصادي لتحقيق الإكتفاء الذاتي، وروح المبادرة، والتغلب على المشكلات، تعتبر عقيدة قوية وإيمان راسخ لقيادة العالم؛ لتحقيق الابتكار والإبداع وتحمل المخاطر وريادة الأعمال. (Ezeel .S , Marxgue . 2015, p.179)

لذلك تقوم القيادة الريادية على تعزيز قدرة المدرسة على المنافسة والوصول إلى التميز والريادة العالمية في وقت قياسي، وذلك من خلال ممارسات الابتكار والإبداع، وإتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية والنجاح في تحقيق أهدافها خاصةً وأنها تقوم على أساس المبادرات الريادية والمخاطر التنظيمية المدروسة(European commission ,2012,p45).

مشكلة البحث.

على الرغم من المحاولات والمبادرات التي بذلتها مصر من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠ ومازالت تبذلها لتعزيز و غرس روح الإبداع والإبتكار والمبادرة وتحمل المخاطر لدى الطلاب والمعلمين والقادة، وتزويدهم بمهارات ريادة الأعمال والقيادة الريادية، إلا أن هناك الكثير من نواحي القصور التي تضعف جهود الأخذ بالقيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بينها الدراسات والبحوث حيث:

أكدت دراسة (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٧، ص٥٣٧) على أن المؤسسات التعليمية تعاني من الكثير من المشكلات والتي تحتاج إلى حلول جديدة إبداعية ومتطورة تواكب العصر، كما أنها بحاجة إلى قيادات تتسم بالكفاءة والجدارة والريادة لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل بها، بدلاً من الاكتفاء بالممارسات التقليدية والروتينية المتعارف عليها لفترات طويلة.

وأشارت دراسة (عزة أحمد محمد الحسيني، ٢٠١٥، ص١٨) على قلة توافر القيادة القادرة على الخروج من القوالب النمطية في التفكير والعمل، تغلغل البيروقراطية في البيئة التربوية وغياب الرؤية المستقبلية عند التخطيط لتسيير شئون المدرسة، وضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية المدرسية، وانخفاض مستوى الأداء الإداري، وضعف وجود كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل الإداري.

وأكدت دراسة (إيمان زغلول راغب، وإيمان أحمد محمد عذب، ٢٠١٧، ص٥٢٦) على ضعف الصلاحيات الممنوحة لقادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعلميها مما يؤثر بالسلب على قدراتهم الريادية من حيث الإقدام على المخاطرة واتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل.

وأظهرت نتائج دراسة (أمل محسوب زناتي، وهالة عبد المنعم أحمد، ٢٠١٣، ص ص ٤٧٦-٤٧٧) على ضعف ثقة بعض المديرين في المعلمين؛ الأمر الذي يتضح في ضعف مساحة المبادأة والحرية لهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وبالتالي يؤثر بالسلب على جودة حياة العمل. كما أكدت (رؤية مصر ٢٠٣٠م، ص ص ١٤٤-١٤٥) إلى غياب النمط الإداري الذي يدعم الإبداع والابتكار والريادة، وقلة استثمار المدارس للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ونقص التدريبات الشاملة والمخططة المتاحة للمعلمين والقادة التي تشجع على الإبداع والابتكار والتعامل مع التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل فعال.

والمستقرى لأوجه القصور السابقة، يجد أنها ترجع في معظمها إلى غياب تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام، لذلك يسعى البحث الحالي بالأخذ بأفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام؛ بما يسهم في تحسين أداء المدرسة والوصول به إلى الريادية، وتحقيق ميزات تنافسية فعالة، وفي ضوء ماسبق تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الإستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟

- وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الريادية من حيث تطورها وأهميتها وأهم ممارساتها؟
 - ٢- ما الأسس النظرية لأفضل الممارسات من حيث مفهومها وخصائصها؟
 - ٣- ما أفضل ممارسات القيادة الريادية في التعليم بفلندا والنرويج؟
 - ٤- ما الإجراءات المقترحة للإستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وآليات تنفيذها؟

أهداف البحث.

يهدف البحث إلى التعرف على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك من خلال التعرف على:

- ١- عرض الإطار النظري للقيادة الريادية من حيث تطورها وأهميتها وأهم ممارساتها.
- ٢- عرض الأسس النظرية لأفضل الممارسات من حيث مفهومها وخصائصها
- ٣- عرض أهم ممارسات القيادة الريادية في التعليم في فلندا والنرويج.
- ٤- التوصل إلى إجراءات مقترحة للإستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وآليات تنفيذها.

أهمية البحث.

يتضح أهمية البحث فيما يلي:

١- قد يفيد البحث الحالي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالتعرف على القيادة الريادية كمنط ادارى جديد قد يُسهم فى تحسين أسلوب ادارتهم لمؤسساتهم التعليمية فى ضوء التعرف على أفضل الممارسات العالمية فى تطبيق ممارسات القيادة الريادية.

٢- قد يُسهم البحث الحالي فى تطوير مهارات القائمين على إدارة مدارس التعليم الثانوي العام فى اتخات قرارات تتقل هذه المؤسسات من مستوى الركود والتقليدية، الى مستوى ريادةى غير مسبوق.

منهج البحث .

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفى إذ يُعد من أكثر الأساليب التي يُمكن استخدامها لدراسة الموضوعات المتعلقة بالبحث التربوي(ذواقان عبيدات، ٢٠٠٦، ص ص ٣٠٧-٣٠٩)، حيث تم استخدامه لوصف وتحليل القيادة الريادية باعتبارها أحد الأنماط الإدارية الحديثة بعمق ودقة، لتحديد مفهومها، وأهم ممارساتها، ووصف وتحديد مفهوم أفضل الممارسات وأهم خصائصها، ووصف وتحديد أفضل الممارسات العالمية فى تطبيق القيادة الريادية، ومن ثم التوصل لإجراءات مقترحة للإستفادة من أفضل الممارسات العالمية فى تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وآليات تنفيذها.

مصطلحات البحث .

القيادة الريادية: Entrepreneurial Leadership

تعرف الريادة نُغويًا: مصدر مشتق من الفعل رود، واسم الفاعل منه الرائد، الأصل رودا ريادةً وتعني رادَ الشئ أي طلبه، والجمع رودا وأصل الرائد الذي يتقدم القوم، ومصطلح ريادة (مفرد) ويعني: قيادة ورئاسة(ابن منظور، ٢٠١١، ص ٧١).

والقيادة الريادية هي نماط قيادي منظم واع وهادف، تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المؤلف، والإستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم بها القائد من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية (Barringer, & Ireland, "2008, p.7).

وتعرف القيادة الريادية فى التعليم بأنها أحد الأنماط الفعالة فى القيادة، والذي يهتم فيها القائد بوضع خطط وسيناريوهات محتملة عن كيفية اقتناص الفرص المتاحة فى بيئة المدرسة الخارجية.(Smith and Petersen, 2006 p.4).

كما تعرف القيادة الريادية بأنها القيادة التي تهتم بالإبداع والمبادرة والمخاطرة وأيضًا الرؤية الثاقبة، كما أن له قدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس (Hentschke, Guilbert (2008,p166

والقيادة الريادية هي "مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها القائد الريادي؛ لإيجاد القيمة المضافة للمدرسة من خلال الابتكار والإبداع والمخاطرة فى تطوير المنتجات، أو الخدمات، أو فى الطريقة والإجراءات بشكل مميز (مزهر شعبان العاني، ٢٠١٠، ص ٣٠). والقيادة الريادية عملية توليد شئ

جديد ذي قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص، والالتزام بالرؤية وتحمل المخاطرة المصاحبة لها (بلال خلف السكارنة، ٢٠١٠، ص ٥١).

وتعرف بأنها القدرة على إيجاد فريق عمل فاعل من المهارات الابتكارية والسرعة في اقتناص الفرص وخلق ميزة تنافسية (Kuratko. and Hodgetts, ,2014 P3).

وبتحليل التعريفات السابقة، يتضح أنه قد أضافت عدة جوانب مهمة لمفهوم القيادة الريادية حيث وصفتها بأنها: نوع خاص من القيادة المتعلقة بالقيادات العصرية التي من الممكن توصيل مدارس التعليم الثانوي العام إلى مدارس ريادية، وتقديم خدمات وأداء ذو جودة وتميز، من خلال الرؤية الإستراتيجية الواضحة نحو المستقبل وتحليل البيئة الخارجية، والقدرة على الابتكار، والإبداع، والمبادأة، وتحمل المسؤولية وأخذ المخاطر، والاستفادة من الفرص، التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل، من أجل إضافة القيمة المضافة للمدرسة.

أفضل الممارسات: Best practices

هي طريقة أو تقنية، تستخدم كمعايير تشريعية إلزامية للمؤسسات التعليمية عند إجرائها التحسينات والتطوير المنشود في كافة أبعاد المنظومة التعليمية والإدارية (Bogan & English, 2009.nn.12-13)

مجموعة المعايير التي توحد طريقة العمل الأكثر فعالية في سبيل تحقيق النتائج المرجوة، فهي عبارة عن أسلوب أو إجراء أو عملية أظهرت بصورة مستمرة نتائج تتفوق عن النتائج التي تحققت بوسائل أخرى، وتعد مرجعاً للعمل إذ يتم استخدامها كميّار لقياس الأداء، وغالباً ما تستخدم في المقارنة المرجعية (Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2013: 1).

وتعرف أفضل الممارسات العالمية في البحث الحالي إجرائياً بأنها: أفضل التدابير والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية التي تتبناها مدارس التعليم الثانوي العام لضمان نجاح تطبيق ممارسات القيادة الريادية فيها، والتي تُعد معياراً أساسياً لآليات الممارسات المتميزة للقيادة الريادية بمدارس التعلم الثانوي العام بمصر.

الدراسات السابقة.

يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بآليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية؛ طبقاً للترتيب الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

هدفت دراسة (Ayub& Othman, 2013) إلى فحص العلاقة بين ممارسات الإدارة لنمط القيادة الريادية وتطوير مدرسة فاعلة وتحقيق التميز، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الإستبانة كأداة لدراسة، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين تطبيق نمط القيادة الريادية وتحقيق المدرسة الفعالة، وهدفت دراسة (Zahdatol ,2014) Soaib and Afsaneh. إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الثانوية الماليزية، وقد استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة مكونة من (٦٤) مفردة (منها (٥٠) مفردة تتناول ممارسات القيادة الريادية، و (١٤) مفردة تتناول الإبداع المدرسي). وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٩٤) معلم في بعض المدارس الثانوية الماليزية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بنسبة متوسطة. وهدفت (Rahim, Hardy Loh and Others, 2015). إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الريادية على الأداء التنظيمي في بعض الشركات الاقتصادية المحلية في ماليزيا وتحديد العلاقة بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبيان على عينة من بعض الأفراد العاملين في هذه الشركات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة الريادية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي، وهدفت دراسة (Mokhber et al , 2016). إلى معرفة أثر القيادة الريادية على حاجة المنظمات للابتكار، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة لهذه الغاية، وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية بأبعادها على حاجة المنظمات للابتكار. وهدفت دراسة (هالة أمين مغاوري، ٢٠١٧). إلى التعرف على تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية يسمح بتنفيذ الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على تقديم كل جديد قد يفيد المؤسسة التعليمية لدراسته بعناية واتخاذ القرار المناسب. وهدفت دراسة (محمد علي الخريزي، ٢٠١٩). إلى معرفة واقع الممارسات الريادية لقادة المدارس في تحقيق كفايات التعليم في القرن الحادي والعشرين في مجالات: التعليم للعمل، والتعليم للمعرفة، والتعليم لتكون، والتعليم للعيش مع الآخرين بسلام، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات القيادة الريادية في تحقيق كفايات التعلم بالقرن الحادي والعشرين قد جاء بدرجة (ضعيفة)، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع الممارسات الريادية لقادة المدارس الثانوية وفقاً لمتغيري الجنس، ونوع التخصص. وهدفت دراسة (عبد اللطيف فهد عبد اللطيف، ٢٠١٩). إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واتباع الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة الريادية والتميز المؤسسي. وهدفت دراسة (منى السيد المدرس، ٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي اعتمد على جمع المعلومات والبيانات والحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة، واستمارة دلفاي لاستطلاع آراء الخبراء

حول متطلبات القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية، ومن ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية، والتي اشتملت على متطلبات تشريعية وتنظيمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

١- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناول الأسس النظرية للقيادة الريادية، وأهم ممارساتها، وأهم المعوقات التي تواجهها.

٢- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ- من حيث الموضوع: عدم تعرض الدراسات السابقة لدراسة أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام؛ الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

ب- من حيث النتائج: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقدم إجراءات مقترحة للإستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وآليات تنفيذها.

- أوجه الإفادة:

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- توثيق مشكلة الدراسة.
- ٢- اختيار منهج الدراسة المناسب.
- ٣- تدعيم الإطار النظري وتحديد النقاط التي يجب تناولها.
- ٤- وضع الآليات الإجرائية المقترحة.

خطوات السير في البحث.

يسير البحث؛ تحقيقاً لأهدافه؛ وفقاً للخطوات التالية:

- ١- وصف وتحديد الإطار النظري للقيادة الريادية من حيث تطورها وأهميتها وأهم ممارساتها.
- ٢- وصف الأسس النظرية لأفضل الممارسات من حيث مفهومها وخصائصها.
- ٣- وصف أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية.
- ٤- طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة للإستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وآليات تنفيذها.

أولاً: الإطار النظري للقيادة الريادية.

١- نشأة وتطور القيادة الريادية.

بدأت القيادة الريادية بالظهور في ظل ديناميكيات التنمية الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين كـ "نمط قيادي حديث" حيث أظهرت السمات القيادية وسلوكيات كبار المدراء والمسؤولين في الشركات الريادية التي تتطلب نمط قيادي حديث (القيادة الريادية) يتناسب مع التغيرات الكبيرة التي تواجه المنظمات والشركات (Leitch, & Harrison, 2013 p, 347).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم القيادة الريادية قد قدم لأول مرة في عام ٢٠٠٠ عن طريق ماكغراث وماكميلان McGrath & MacMillan اللذان أشارا إلى أنه مطلوب قائد من نوع جديد في الأسواق الديناميكية التي يزداد فيها عدم اليقين والضغط التنافسي، ووصفا ذلك بأنه "القائد الريادي"، حيث تمنح هذه الأسواق أو المواقف السريعة التغيير لهؤلاء القادة الذين ينتهجون أسلوب "الأعمال الريادية" القدرة على استغلال الفرص؛ لتحقيق النفع لمؤسساتهم أسرع من غيرهم، وقد عرف ماكغراث وماكميلان القيادة الريادية بأنها: القيادة التي تعتمد على الابتكار والإبداع للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المخاطر، وإدارة التغيير في البيئات الديناميكية؛ لتحقيق نتائج فعالة فيها (McGrath, & MacMillan 2000, p2)

ثم سعت عدد من المؤسسات إلى إدخال مفهوم القيادة الريادية إلى عالم الأعمال، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك البنك العالمي يو بي إس UPS World Bank ، الذي استطاع في الفترة من عام ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٦ نشر مفهوم القيادة الريادية بشكل استباقي بين ٥٠٠ من أفضل قاداته، وتم إثبات نجاح هذه الفكرة بتسليط الضوء على التحسينات التي شهدتها أداء الفرد والفريق، وأصبح المشروع عنصرًا رئيسيًا في دراسة حالة بكلية الأعمال بجامعة هارفارد، "بنك يو بي إس"، وحصل البنك بعد ذلك على لقب "أفضل شركة للقيادة" في (أوروبا) في عام ٢٠٠٥ (Chrisroebuck, 2011).

وكان تنفيذ هذا المشروع في بنك متعدد الفروع منتشر على مستوى العالم أمرًا معقدًا واستلزم عدة سنوات، وتم استعراض ذلك في دراسة حالة أجراها كريس روبيك، الأستاذ بكلية كاس لإدارة الأعمال في لندن، وكان روبيك أحد قادة فرق العمل الذين طبقوا نمط القيادة الريادية في بنك يو بي إس، وقد أكد روبيك أنه تم تطبيق مبادئ القيادة الريادية في عدد من القطاعات وفي مجموعة متنوعة من المؤسسات، وقد أكد نجاح نمط القيادة الريادية وملاءمته لغالبية المؤسسات التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء العام. (Chrisroebuck, 2012).

والقيادة الريادية نمط مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات، والتنافس الشديد التي تواجهها المنظمات (Gupta, & Surie, 2004, p241)، هذا وسعى الباحثون في السنوات الخمس عشرة الماضية لدمج المفهومين المتميزين (القيادة والريادة) في مفهوم واحد متكامل وهو القيادة الريادية نتيجة لوجود القواسم المشتركة بينهما، فالقيادة الريادية هي نتيجة توليفة وجمع بين تركيبات الريادة والقيادة أي أنها متأصلة من مجالات ريادة الأعمال والقيادة (Renko, & Brännback, 2015, p45). من ناحية أخرى، تم وضع وجهة نظر أخرى أثناء تطوير القيادة الريادية، حيث يرى البعض أن القائد الريادي لا تجده بالضرورة في بيئة ريادية أو مواقف ريادية فحسب وأن سلوكيات القيادة الريادية تشكل قاعدة أساسية للمنافسة على المدى الطويل-Hertz (Ruvio, Lazarowitz 2010, p144)، فالقادة الرياديون يهيئون جواً سحرياً ويشركون

العاملين في تقديم الأفكار، وهو الذي يشجع العاملين على تحمل المسؤولية وتطوير أنفسهم (Bruggemann, H. 2014,p14). كما أصبحت القيادة الريادية ظاهرة جديدة في إدارة الأعمال، ولهذا يتم التأكيد على أهمية القيادة الريادية، لذلك طبق الباحثون ثلاثة من الأطر الرئيسة لتحديد نشأة القيادة الريادية حيث ركزت على: أ. الصفات الكامنة التي تميز قادة المشاريع من القادة الآخرين. ب. البحث في العوامل البيئية والسياقية التي دفعت قادة التنظيم إلى تنفيذ المشاريع الحرة والمبادئ والاستراتيجيات في أداء مهامهم وأدوارهم. ج. استكشاف العمليات الاجتماعية وتأثير القادة الرياديين على مجموعة الأتباع لتوليد رؤيتهم. نستنتج مما سبق أن القيادة الريادية تتطلب قائداً رائداً، يتميز بمجموعة من الصفات القيادية، ويدرك كيفية ترجمة الفرص واقتناصها، ولهذا من الضروري تبني عقلية ريادة الأعمال أثناء القيادة في البيئة المدرسية؛ لتصبح بيئة تعليمية فعالة، فصاحب الشخصية القيادية الريادية ليس كغيره حيث يمتلك الكثير من الممارسات الإبداعية التي تساعده على إلهام الآخرين ليتعلموا ولينجزوا في أداء مهامهم وأدوارهم.

٢- أهمية القيادة الريادية.

تزايد أهمية القيادة الريادية يوماً بعد يوم بسبب تصاعد الديناميكية البيئية، والتطور المجتمعي؛ لذ تظهر أهمية القيادة الريادية من خلال كونها أحد المكونات الحيوية اللازمة لعملية التطوير والتنمية، فوجود مثل هذا النوع من القيادات أمراً يسهم في دعم عملية الإبداع في تشكيل المجتمعات وبنائها (Smith Kim and Petersen Julie ,2006,p4) وتمثل أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بتشكيل منطوق تعليمي حديث مستند إلى التركيز على التنمية التعليمية بهدف الوصول إلى أسى مستويات التطوير السلوكي، والإبداعي؛ لتحقيق الفوائد والمزايا التربوية التعليمية، بالإضافة إلى دورها في إيصال المؤسسات التعليمية إلى مستويات عالمية بارزة. (Afsaneh & Pihie, 2009,p177).

كما تضح أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية (Peleg, Sefi,2012,pp5-6):

- تمثل الربط بين العاملين، وخطط المؤسسة التعليمية المرسومة، وتطلعاتها المستقبلية.
 - مواكبة أعمال المؤسسة التعليمية ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة.
 - دعم القوى العاملة وتعزيز قدراتهم، ونقل من السلبيات التي تحد من تطور أعمال المؤسسة.
 - السيطرة وتفهم المشكلات، وتشكيل الخطط الداعمة للعملية التعليمية في المؤسسة.
 - مواكبة التغيرات، والعمل على تضمينها لخدمة المؤسسة التعليمية.
- وجدير بالذكر أن أهمية القيادة الريادية لا تقتصر على الجانب التنظيمي للمؤسسة التعليمية، بل تظهر من خلال تحفيز العاملين، وبت روح النشاط، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم، الأمر الذي يزيد من حبهم للعمل وروح العمل، إضافة إلى تنظيم دورها القيادي من خلال تنظيم

نشاطات، وأدوار المرؤوسين، وتنسيقها، وتوجيه جهودهم، ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ورسم أدوار ومسئوليات كل موظف (Smith Kim and Petersen Julie, 2006, p6).
يتضح مما سبق أهمية القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام لما لها من دور مهم وإيجابي في استثمار الطاقات وتوظيفها من خلال إيجاد عناصر بشرية منتجة، فهي قيادة تركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمدرسة من خلال الابتكار والإبداع، وتحمل المخاطرة، وإيجاد الفرص واقتناصها، والرؤية المستقبلية الواضحة للمستقبل، كما تزيد من ثقة العاملين بالإدارة ومن ولائهم للمدرسة.

٣- ممارسات القيادة الريادية.

يصنف البعض ممارسات القيادة الريادية إلى مجموعة من الممارسات وفيما يلي عرضاً لذلك:
يصف البعض القيادة الريادية بأنها قيادة تتمثل في تركيبة فعالة من المخاطرة، والمبادأة (الاستباقية)، والإبداع، وإن الهدف الرئيسي من نمط القيادة الريادية هو وضع أساس للميزة التنافسية والنمو التكنولوجي في بيئة عالمية تنافسية.

(Chen, M. H. 2007, pp293-241)

ويصف البعض الآخر ممارسات القيادة الريادية فيما يلي: (Barringer, 2010, 415-417),

(Greenberg, et al, 2011, 13-14, Kuratko, and Hodgetts, 2014, 151, 152)

- الإبداع: **innovation** ويعني الميل والرغبة في المشاركة ودعم الأفكار الجديدة، والعمليات الإبداعية.

- الرؤية **Vision**: وتعني إسناد الرؤية للتابعين، وتوقع المشكلات المستقبلية، والنظرة الشمولية، والدقة في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، والتعامل مع الظروف غير المؤكدة.

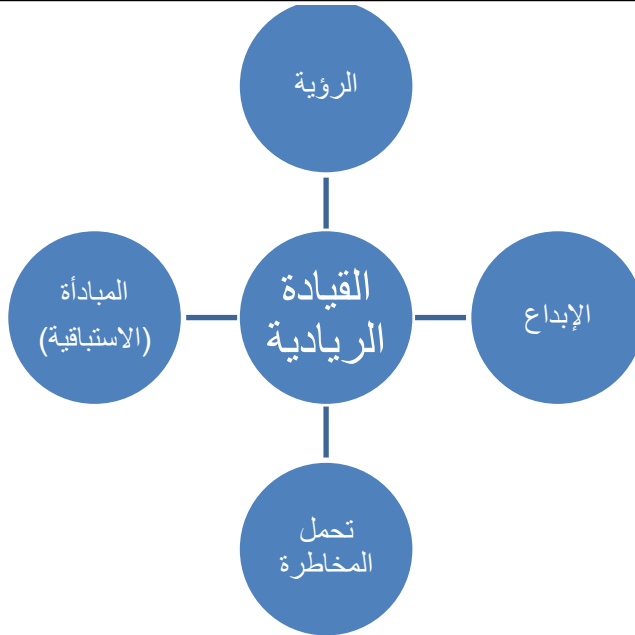
- المبادأة (الاستباقية): **Proactiveness** الإجراءات المتخذة في توقع الفرص المستجدة والعمل على استغلالها عن طريق تطوير واستحداث والتحسين تجاه المنتجات، والمثابرة حتى يحدث تغيير حقيقي.

- تحمل المخاطر: **Risk Taking** المخاطرة الرغبة في تخصيص ما موجود من الموارد في الأنشطة والمشاريع مع عدم التيقن من النتائج، وتحمل الأعباء والمسئوليات في المستقبل.

كما أوضح البعض الآخر إلى أن ممارسات القيادة الريادية هي تحمل المخاطرة، والإبداع، واستغلال الفرص، والمبادأة، والرؤية (Dahiru, & Pihie. 2016, 2221-2223).

كما تناول البعض الآخر الممارسات في الإبداع، والرؤية، وتحمل المخاطرة، والمبادأة (Bagheri, 2017, 690-693)

بناءً على ما سبق ومن الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، وجد العديد من الدراسات التي انفتحت على أن ممارسات القيادة الريادية تتمثل في الممارسات الأربعة التالية: (الرؤية، والإبداع، وتحمل المخاطرة، والمبادأة) وقد اعتمد الباحث على هذه الممارسات وذلك لإتفاق أغلب الدراسات عليها، وهي كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (١) ممارسات القيادة الريادية.

وفيما يلي عرض للممارسات القيادة الريادية بشيء من التفصيل وفقاً لما ورد في الأدبيات كما يلي:

١- الإبداع Creativity:

يُعد الإبداع مكوناً أساسياً للعملية الريادية، وشرط من شروط المدرسة الريادية، حيث أن الحاجة للإبداع أصبح مطلباً ضرورياً وبشكل متزايد في بيئة الأعمال التنافسية، كما أن التوجه الإبداعي لدى قيادة المدارس هو الذي يحدد مدى قدرة المدرسة على الانخراط ومواكبة بيئة الأعمال (Kamuli, L., Ajagbe, M., Udo, E,2016,p466).

أ- مفهوم الإبداع:

ويعرف الإبداع على أنه "عملية تطوير أساليب عمل أو إجراء تحسينات على العمليات الموجودة بناء على فكرة جديدة". (Collier, D&Evans, J. 2007,p25).

كما عرف الإبداع بأنه "الوسيلة التي يتبعها القائد الريادي لفهم التغيرات البيئية والوصول لفكرة تقدم منتج أو خدمة جديدة" (Koontz, H., 2015 ,p136).

ويعرف الإبداع على أنه القدرة على استخدام المعلومات بطرق تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، أو التوصل إلى حل مختلف لمشكلة ما، أو التوصل إلى فكرة جديدة، أو هو مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهرة والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مؤلوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المدرسة والبيئة العامة (كوك بيتر، ٢٠٠٨، ص ١٦).

والإبداع هو عملية عصف ذهني للتوصل إلى أفكار جديدة خلاقة تدفع للابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، كما يعرف الإبداع بأنه التفكير في ما لا يفكر فيه الآخرون، أو رؤية مالم يراه أحد من قبل أو القيام بعمل مالم يعمله الآخرون من قبل (كوك بينتر، ٢٠٠٨، ص ١٨).

بناءً على ما سبق يمكن تعريف الإبداع على أنه: ميل القائد الريادي على التفكير بشكل غير تقليدي وتطوير أفكار جديدة، وتوفير خدمات جديدة تنفيذاً يقود المدرسة إلى التميز؛ فالإبداع يرسم الطريق لتحقيق قيمة مضافة للمدرسة، وإعلاء قيمتها السوقية لإفرادها عن مثيلاتها من المدارس المنافسة.

ب- أنواع الإبداع:

إن دعم الإبداع وضمان استمراره يتطلب قيادة ريادية مدركة لأهمية الإبداع بكافة أنواعه:

- **الإبداع التكنولوجي:** والذي يتضمن عمليات بحثية وهندسية تهدف لإنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة.
- **الإبداع التسويقي:** ويعتمد هذا النوع من الإبداع على أبحاث السوق وتصميم المنتجات، والإبداع في عمليات الدعاية والإعلان.
- **الإبداع الإداري:** يهتم هذا النوع من الإبداع بالأساليب والأنظمة الإدارية المتبعة في إدارة المدرسة، وتقنيات الرقابة والتحكم وبناء الهياكل التنظيمية (Gilson, L.L., & Madjar, N. 2011, p28).

ج- قياس الإبداع.

يختلف مقياس الإبداع لدى المدارس بناءً على نوع الإبداع الذي يتم قياسه.

حيث يركز **الإبداع التكنولوجي** على السعي وراء إيجاد عمليات وأساليب جديدة لتطوير الخدمات أو تقديم خدمات جديدة، ولقياس هذا النوع من الإبداع لا بد من قياس مستوى اهتمام المدرسة في التطور التكنولوجي، وقياس قدرة المدرسة على اعتماد العمليات الجديدة، وكمية الموارد التي استثمرتها المدرسة في البحث والتطوير.

وفيما يتعلق **بالإبداع التسويقي** المرتبط ببحوث السوق والدعاية والإعلان والتفكير بأساليب جديدة في التسويق، فيتم قياس هذا النوع عن طريق عدد السلع والخدمات الجديدة التي قدمتها المدرسة، ونسبة الزيادة في عملائها، ويرتبط كل ذلك بوجود قيادة ريادية تتمثل **بالإبداع الإداري** تعمل على تسهيل الإجراءات والأساليب المتبعة لتحفيز الإبداع، والذي يتم قياسها عن طريق نسبة التغيير في سلوك المدرسة المتجه نحو الإبداع، والرغبة في رفع سمعة المدرسة في السوق (Hayat, N., & Riaz, M. T. 2011, p28).

د- ممارسات الإبداع (الابتكار والتجديد):

(Pihie, Zaidatol- and Bagheri 2014, p5)

- ✓ التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة.
- ✓ استخدام المعلومات بطرق تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة.

- ✓ تنظيم واستثمار الفرص المتاحة.
- ✓ تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين.
- ✓ رعاية الطلاب والمعلمين المتميزين.

بناءً على ما سبق يتضح أن ممارسة الإبداع هي واحدة من أهم القوى المحركة التي تمكن مدارس التعليم الثانوي العام من تحقيق مستوى عالٍ من زيادة القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الخارجية، ويتطلب ذلك وجود قائد ريادي يركز بشكل أساسي على عمليات الإبداع الريادي في المدرسة، من خلال تقديم أشياء مبتكرة جديدة وغير مألوفة ذات قيمة في الخدمات أو الأفكار، كأن تقدم حلولاً إبداعية غير مألوفة للمشكلات القائمة، أو تطوير ما هو قائم بالفعل، أو إدخال تقنيات تكنولوجية حديثة واستبدال أساليب العمل التقليدية بأخرى جديدة، أو تقديم أشياء جديدة مبدعة يصعب تقليدها، تتميز بها مدارس التعليم الثانوي عن الآخرين، والتي من الممكن اعتبارها ميزة تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها من المدارس التعليمية الأخرى.

٢- الرؤية Vision:

تتميز القيادة الريادية بوضوح الرؤية المستقبلية لديها، والتي تعبر عن وجود تصور واضح عن ما ترغب القيادة بتحقيقه في فترة محددة في المستقبل، بحيث تكون أهداف القائد الريادي واضحة وتتصل مباشرة بما يريد تحقيقه للمدرسة في المرحلة القادمة، فيتم وضع الخطط الدقيقة لتحقيق هذه الرؤية بما يمكن المدرسة من البقاء دائماً في المقدمة (Bagheri, A.2017 p3)

أ- مفهوم الرؤية:

وتعرف الرؤية كما وردت في قاموس اكسفورد بأنها القدرة على التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة، والرؤية هي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل الأهداف وتنفيذها والقيام بها، وغالباً ما ينظر إليها باعتبارها من المفاهيم المتداخلة بين دور القيادة والريادة (E., Eryilmaz, M.) (2014,p291).

وتعرف الرؤية على أنها الصورة التي تسعى القيادة الريادية إلى تحقيقها، والرؤية مهمة من أجل التغيير الاستراتيجي في المدرسة (Ruvio, & Hertz, p144)

بناءً على ما سبق يمكن تعريف الرؤية على أنها: الصورة المثالية القابلة للتحقيق في المستقبل المرغوب فيه والتي تظهر بانتظام من خلال الأفكار المقترحة ويتم تطويرها من قبل القائد الريادي في المدرسة.

وبالتالي فإن تبني المدرسة لرؤية القائد الريادي يسهم بشكل فعال في تحسين أدائها، حيث أن شخصيته ومكانته هي إحدى القدرات المؤسسية التي تتميز بها هذه المدرسة عن غيرها (Barringer, B., & Ireland, 2010, p451).

إن بناء الرؤية يمكن أن يساعد المدرسة في إعادة التعريف، وتحديد كيفية توفير الخدمات، وتلبية متطلبات المستقبل، فالرؤية هي صورة عن المستقبل المرغوب فهي خلاصة رؤية إدارة المدرسة لنتائج التحليل البيئي، ومن ثم توظيف جوانب القوة الداخلية؛ لاستغلال المزايا والفرص

المتاحة في البيئة، وهي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المدرسة، ويمكن إدراك الرؤى من خلال الشراكة ما بين الإدارة العليا وجميع مستويات المؤسسة (بني حمدان وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٦).

ويُعد الهدف الرئيسي من وجود رؤية واضحة للمدرسة هو تحفيز أصحاب المصالح في المدرسة للسعي خلف تحقيق هذه الرؤية عن طريق العمل مع القائد الريادي واتخاذ خطوات واثقة وجريئة تمكن الجميع من تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أن الرؤية في جوهرها تؤدي إلى إيجاد الالتزام لدى المدرسة والأفراد تجاه تحقيق هدف معين، مما يُسهم في إكساب الأفراد الملتزمين بتحقيق الرؤية (المهارات الريادية) والشغف اللازم لانتاج كل ما يلبي رغبات العملاء، فبعدم وجود رؤية واضحة يكون من الصعب رسم الخطط لتطوير واناجاز الأعمال الريادية خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية (Kuratko, F. and Audretsch, B. 2009,p17).

كما أن انعدام العمل الريادي يعود لعدم وجود رؤية واضحة لدى القائد، وأن أهم أسباب انفجار القائد للرؤية هو خوفه من الوقوع في الخطأ، والغموض الذي يرافق بعض المشروعات أو بيئة العمل، وعدم امتلاكه الرغبة بتحدي المخاطر للوصول لأهدافه (Currie, G. 2008,p987).

ب- ممارسات الرؤية للقائد الريادي:

(Kantabutra, S., (2012 ,pp,837-838)

- ✓ تحديد رؤية واضحة، وإيصالها، وإقناع الآخرين في السعي لتحقيقها.
- ✓ التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة.
- ✓ وضع سيناريوهات بديلة لحل أي مشكلة.
- ✓ إدراك الاحتمالات المستقبلية.
- ✓ توقع المشكلات المستقبلية، والنظرة الشمولية، والدقة في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، والتعامل مع الظروف غير المؤكدة.
- ✓ التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية والسعي لاقتناصها، وتعزيز نقاط القوة الداخلية والإستفادة منها.
- ✓ استثمار الفرص المتاحة لدى العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية.
- ✓ ربط أهداف واستراتيجيات المدرسة بمتطلبات البيئة الخارجية من خلال بناء قوي وخطط مرنة قابلة للتغيير والتكيف.
- ✓ تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح.

بناءً على ما سبق يتضح أهمية وضع رؤية للقائد الريادي بمدارس التعليم الثانوي العام حيث تُكمن بأنها تحدد اتجاه المدرسة في المستقبل، وبالتالي الاستعداد لهذا المستقبل عن طريق إعداد القدرات المناسبة بمختلف أنواعها، كما أن وجود رؤية واضحة يُسهل على أصحاب القرار اتخاذ القرارات التي تخدم تحقيق هذه الرؤية، كما تمكنهم من وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تُسهم في

تحقيق الرؤية، وتُسهل عمليات التخطيط وتحديد المشروعات، والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الرؤية.

٣- تحمل المخاطرة Risk-Taking:

تواجه المدارس بكافة أشكالها وأحجامها أنواعًا عديدة من المخاطر، بعضها قد يكون متوقعًا والآخر غير متوقع، والخطر بحد ذاته هو حالة تنتج بسبب عدم اليقين فيكون له تأثير سلبي أو إيجابي على أهداف المدرسة، إلا أنه ليس من الصواب أن يتم ربط مصطلح الخطر بالنتائج السلبية فقط؛ لأن الخطر قد يقود إلى نتائج إيجابية وينفس احتمالية النتائج السلبية. Pinto, J. K. (2016,p245).

أ- مفهوم تحمل المخاطرة:

وتعرف تحمل المخاطرة على أنها "قدرة القائد الريادي على توقع المخاطر، ثم إدارته لمحاولة تجنبها وللتقليل من أثر الخطر في حال حدوثه، ومدى رغبته في المضي نحو الأعمال التي توصف بأنها ذات خطورة عالية، وأن القيادات التي لا تشجع على تحمل المخاطرة ضمن بيئة العمل المتغيرة لن تستطيع منافسة المدارس الريادية في نفس القطاع" (Aven, T. 2011,p18).

والمخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادةً ما يتميز القائد الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح، وتقديم خدمات جديدة (فايز جمعة النجار، عبدالستار محمد العلي، ٢٠٠٦، ص ٢١).

كما تعرف أيضًا على أنها "اتخاذ قرارات وإجراءات عمل جريئة مثل الدخول في مشروعات جديدة غير معروفة، واستخدام جزء كبير من الموارد في مشروعات نتائجها غير مؤكدة" (Currie, G. 2008,p998).

واستنادًا إلى ما سبق تعرف تحمل المخاطرة على أنها "مدى تقبل القيادة الريادية في المدرسة للعمل ضمن حالات عدم التأكد بجرأة وشجاعة وذلك نتيجة للرغبة القوية في النجاح مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، وتقبل الخسارة في حال حدوثها.

ب- أنواع المخاطر:

تنقسم المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المدرسة إلى ثلاثة أجزاء، وهي (Aman & Nakhaie, A. 2011 pp,77-79):

- **مخاطر الأعمال:** وهو الخطر المرتبط بدخول المدرسة بنوع أعمال جديد غير مجرب سابقًا، أو مجهول بالنسبة لها دون معرفة احتمالية النجاح.
- **المخاطر المالية:** وهو الخطر المرتبط بقيام المدرسة بتخصيص أو اقتراض مبلغ مالي بهدف النمو، دون وجود ما يؤكد تحقيق هذا الربح.

■ **المخاطر الشخصية:** تحتاج عملية دخول المدرسة في مشاريع أو أعمال جديدة إلى طاقة عالية تتطلب تخصيص وقت طويل للعمل، وبسبب هذه الالتزامات قد يواجه بعض العاملين أضراراً اجتماعية وعائلية مثل أوجه القصور الناجمة عن غيابه عن المنزل وآثار ذلك على أسرة الفرد وهو خطر يجب أن يتوقعه الريادي عندما يقرر الدخول بعمل جديد.

ج- قياس تحمل المخاطرة:

لا توجد مدرسة تعمل بدون أي نوع أو درجة من الخطر، لذا يجب قياس مستوى الخطر التي تستطيع المدرسة العمل ضمن إطاره من خلال ما يلي:

- تحليل الخطر المتوقع ويكون ذلك بناءً على مخرجات عملية البحث والتطوير التي تسبق القيام بأي مشروع.

- مقارنة المخصصات المالية والموارد والقدرات اللازمة للمشروع مع الموارد والقدرات المتاحة في المدرسة.

- قياس ميل الأفراد في المدرسة لتحمل المخاطر، ومدى قدرة أصحاب القرار على تحليل الخطر، وتاريخ المدرسة في المواقف عالية الخطورة، وأداء العاملين والإدارة في تحمل المخاطر (Bekefi, & Yuthas K. 2008. PP,158-159).

د- ممارسات تحمل المخاطرة:

(Aven, T. 2011,pp19-20)

✓ استغلال الفرص المتاحة.

✓ تحمل النتائج.

✓ تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة.

✓ وضع النقاط التي تتوافق مع مع قدرات المدرسة.

✓ الرؤية المستقبلية الإيجابية التي تساعد في تحقيق الأهداف المرسومة.

بناءً على ما سبق يتضح أنه من المهم أن تتمتع إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف، مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل أو القلق من الغموض وعدم التأكد، واستبداله برويتها الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى في تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية، وتحمل تبعات ذلك ونتائجه.

٤- المبادرة Proactiveness:

وتعني في بيئة الأعمال، ميل قيادة المدرسة لتحديد كل ما هو جديد في البيئة الخارجية من أجل الاستفادة منه قبل المدارس الأخرى، ويتطلب هذا الأمر أن تقوم هذه المدارس وبشكل مستمر بمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية لتحديد احتياجات ورغبات العملاء المستقبلية، وقد وصف بعض الباحثين المبادرة (الاستباقية) على أنها تحديد اتجاه العمل، من خلال تحديد وتوقع المتطلبات والتغيرات المستقبلية وهو ما يخلق ميزة للمدرسة، وذلك بدلاً من اتخاذ الإجراءات استجابةً للتغيرات بعد حدوثها (DeepaBabu., & Manalel. 2016,p21).

أ- مفهوم المبادرة:

أن التوجه نحو المبادرة هو المبادرة قبل الآخرين للاستفادة من التغيرات البيئية لما فيه مصلحة المدرسة، أو المبادرة لتحقيق التكيف المطلوب مع البيئة (بلال خلالف السكارنة، ٢٠١٠، ص ٦٨). وتعرف المبادرة بأنها "سلوك المبادرة بالأفعال بهدف التأثير على الأفراد أو بيئة العمل لتحقيق مصلحة المدرسة"، كما تعد المبادرة وليدة خليط بين الصفات الشخصية وبين بيئة الأعمال، ويمكن الحصول عليها وتميئتها من خلال الوسائل المناسبة لاختيار وتدريب وتفويض الصلاحيات (Nazdrol, M., & Breen, j. 2011,p3).

بناءً على ماسبق تعرف المبادرة على أنها رغبة القيادة الريادية على أن تكون صاحبة السبق بشكل دائم في التقاط كل ما يرفع من قيمة المدرسة، وذلك من خلال دراسة بيئة العمل وتوفير كل ما يلزم من أجل كسب كل ما هو جديد للمدرسة بشكل أسرع من المنافسين.

ب- آليات تحفيز سلوك المبادرة (السلوك الاستباقي):

نظراً للفوائد التي من الممكن أن تجنيها المدارس جراء سلوك المبادرة، على القيادة تحفيز سلوك المبادرة لدى العاملين، حتى يستطيع العاملين النمو بأفكارهم بطريقه إبداعية، ويكون ذلك عن طريق:

- التقليل من القيود والتحكم المفرط بكل من الأفراد والعمليات.
- تبسيط الهياكل التنظيمية والسياسات الداخلية وإجراءات العمل.
- التوسع في الوصف الوظيفي، والمرونة في تخصيص الموارد (Dahiru,, & Pihie . 2016 pp,2221- 2222).

ج- قياس سلوك المبادرة (الاستباقية):

يُمكن قياس سلوك المبادرة للأفراد من خلال تحليل الإنجازات السابقة للعامل، وسؤاله عن تجاربه الشخصية في هذا المجال والأفكار الجديدة التي قام بتقديمها، وما هي الإجراءات التي تم اتباعها لتطبيق هذه الأفكار وما هي النتائج التي تم تحقيقها Barringer, (IrelandR,2010,p420).

كما يُمكن قياس سلوك المبادرة من خلال أنظمة مراجعة الأداء مع ضرورة ربط هذا السلوك بالمكافآت والحوافز والترقيات، ويرتبط سلوك المبادرة عند القائد الريادي بمدى قدرته على إكساب المدرسة سمعة جيدة وتحقيق قيمة لها في عالم الأعمال دون اللجوء للتقليد الأعمى للمنافسين، ويكون ذلك من خلال المبادرة في توفير متطلبات التميز والتطور وتنفيذ طلبات العملاء وغاياتهم (Chen, M. H. 2007, p,244)

كما يُعد قياس سلوك المبادرة بالنسبة للمدرسة بشكل عام من الموضوعات التي أخذت حيزاً من اهتمام الباحثين، حيث يرى بعضهم أنه يمكن التعامل مع سلوك المبادرة على أنها وجهان لعملة واحدة بحيث تكون المدرسة إما سبابة أو تابعة ولا يوجد خيار ثالث لهذا الأمر، ويرى بعضهم الآخر أن المدرسة يمكن أن تنتقل بشكل متدرج من مدرسة تابعة إلى مدرسة سبابة، وبالتالي قياس سلوك المبادرة وفق هذا التدرج عن طريق عدة عوامل: تطور التكنولوجيا المستخدمة في العمل، مدى قدرة

المدرسة على تطوير منتجات جديدة، وقدرة المدرسة على تطوير عملياتها وتبني طرق جديدة لإدارة الأعمال (Kuratko, and Hodgetts, p154).
د- ممارسات سلوك المبادأة (المبادأة):

(عبدالسلام الدويبي، ٢٠١٤، ص ٨٢)

- ✓ وضع الأفكار موضع التنفيذ.
- ✓ الإنفتاح على الأفكار الجديدة.
- ✓ الاستماع إلى الزملاء والقيام بتشجيع ما لديهم من إبداعية مع إحترام آرائهم.
- ✓ المثابرة فقد لا يوافق الجميع على الأفكار المطروحة، فقد يستغرق الأمر بعض الوقت لإقناعهم بأسلوبك في التفكير.
- ✓ إيجاد فرص عمل جديدة.

بناءً على ما سبق يتضح أن نجاح سلوك المبادأة بمدارس التعليم الثانوي العام يعتمد على قائد ريادي يوجه عامليه إلى اكتشاف الكثير من الفرص الناجحة، وكيفية استغلالها، ويتطلب ذلك منه الرقابة على العاملين في المدرسة، والتقيب عن المعلومات التنافسية المتنوعة، ودراسة بيئة العمل الخارجية ومتغيراتها المتنوعة، والتحسين والتطوير المستمر.

وبصفة عامة فإن نجاح مدارس التعليم الثانوي العام وقدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق أعلى معدل من التنافسية يعتمد على توافر ممارسات القيادة الريادية السابق الإشارة إليها وهي (الإبداع، والرؤية، وتحمل المخاطرة، والمبادأة)؛ حيث إن القيادة الريادية عملية حيوية مطبقة بروح الفريق، يُسهم فيها فرد واحد فعال، ومتمكن من التأثير الإيجابي على تعزيز روح العمل التعاوني لدى الأفراد ودفعهم لإتمام المهام طوعاً.

ثانياً: الأسس النظرية لأفضل الممارسات من حيث مفهومها وخصائصها.

١- مفهوم مصطلح أفضل الممارسات.

يقوم مصطلح أفضل الممارسات على فكرة "التعليم والتحسين المستمر" ويقصد به أطر العمل وإجراءاته التي أثبتت بالتجربة العملية والبحث والأدلة والبراهين والمؤشرات أنها الأمثل؛ لتحقيق الهدف المحدد، وغالباً يتم تبني أفضل الممارسات من جهات أخرى لما تتمتع به من نجاحات، وتتطور الممارسة المتميزة أحياناً لتصبح عرفاً ومنهجاً يتبعه الآخرون، ومن أمثلة ذلك منظمة الأيزو العالمية التي تقنتي ممارسات مثالية يحق لمن يحصل عليها الشعور بالاعتزاز بالنفس لما لها من مستوى رفيع من الاحترافية، ويقوم مفهوم أفضل الممارسات على مجموعة المعايير التي توحد طريقة العمل الأكثر فاعلية في سبيل تحقيق النتائج المرجوة، فهي عبارة عن أسلوب أو إجراء أو عملية أظهرت بصورة مستمرة نتائج تتفوق على النتائج التي تحققت بوسائل أخرى، وتعد مرجعاً للعمل؛ إذ يتم استخدامها كمعيار لقياس الأداء، وغالباً ما تستخدم في المقارنة المرجعية (هارفارد بيزنس ريفو، ٢٠١٢، ص ٣٣).

مما سبق يتبين أن مفهوم أفضل الممارسات يعكس تراكم الخبرات وامتلاكها، وتتنوع التجارب والمعارف في مجال ما، كما يمكن توضيحها بأنها خبرة متوفرة لدى أصحاب العقول في شكل معرفة موثقة في عقول الخبراء، وتعد هذه المعارف رأس مال فكري في ذاتها.

٢- خصائص أفضل الممارسات.

وضح (Bogan, C. & English, M. 2009, pp-14-15.) أن أفضل الممارسات تتضمن الخصائص التالية:

- ✓ يكون لها أثر قابل للإثبات وملمس في تحسين نوعية حياة الناس.
 - ✓ تكون نتيجة عمل جماعي فاعل بين مختلف قطاعات المجتمع: العام والخاص والمدني.
 - ✓ تكون مستدامة على الصعيد الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والبيئي.
 - ✓ يمكن تعديلها ليتم تكرارها في سياقات مماثلة.
- مما سبق يمكن إبراز أهم خصائص أفضل الممارسات العالمية بأنه تُسهم بشكل لافت في تحسين شروط العيش وتطوره في سياق محدد، ويتوقع إتيانها بنتائج مماثلة في سياقات مماثلة، كما أنها في البحث الحالي ترتبط بالجانب التطبيقي للممارسات القيادة الريادية، إذ يتم استخدامها كميّار لقياس الأداء.

ثالثاً: أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية.

يتناول هذا المحور أفضل الممارسات المتعلقة بتطبيق القيادة الريادية بالمدارس في الأدبيات المعاصرة، وقد تم تقسيمها إلى مجموعة ممارسات مرتبطة بالإبداع والابتكار، وممارسات مرتبطة بالرؤية الاستراتيجية، وممارسات مرتبطة بتحمل المخاطرة، بالإضافة إلى ممارسات مرتبطة بالمبادأة (الاستباقية)، وفيما يلي عرض وتحليل لهذه الممارسات على النحو التالي:

١- أفضل الممارسات العالمية في فنلندا في تطبيق القيادة الريادية بالمدارس.

يعد تعليم القيادة الريادية هو أحد الاستجابات المعاصرة لفلسفة الاتحاد الأوروبي ورؤيته المستقبلية التي تتواكب واقتصاد المعرفة في إعداد قادة المدارس والمعلمين والتلاميذ؛ لتحقيق متطلبات هذا الاقتصاد من خلال إطار العمل المرجعي الأوروبي الذي يتضمن ثمان جدارت أساسية حيث تعد القيادة الريادية هي الجدارة السابعة كما يلي " : التواصل باللغة الأم (القومية)، والاتصال من خلال اللغات الأجنبية، والكفاءة في الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا، والكفاءة الرقمية، والتعلم للتعلم، والكفاءات الاجتماعية والمدنية، وروح المبادرة والقيادة الريادية، والوعي الثقافي والقدرة على التعبير (The European Parliament and The Council of the European Union, 2006, p18). وقد اشارت جدارة المبادرة والقيادة الريادية إلى قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، وتتضمن الإبداع والابتكار والمخاطرة، وكذلك القدرة على التخطيط وإدارة المشروعات بغية تحقيق الأهداف. وهذا بالتالي يدعم الأفراد في حياتهم اليومية بالمنزل والمجتمع، وأيضاً بأمكان العمل شريطة وعي الأفراد وإدراكهم بسياق العمل، والقدرة على اغتنام الفرص لبناء قاعدة أساسية

للمعارف والمهارات المحددة والمتطلبة للإسهام في النشاط التجاري والاجتماعي، وينبغي أن يتضمن ذلك الوعي بالقيم الأخلاقية وتعزيز الحكم الرشيد (European commission, 2012,p45).
- **الممارسات المرتبطة بتطبيق القيادة الريادية بمدرسة هلسنكي الدولية الثانوية الفنلندية**، تم التأكيد على تعزيز القيادة الريادية على كافة المستويات التعليمية متضمنة المدرسة الثانوية، ونظراً لحصول المدارس الفنلندية على كامل استقلالها، فإن طرق التنفيذ لأنشطة تعليم القيادة الريادية تختلف من مؤسسة تعليمية لأخرى، ومع ذلك فقد تم تضمين المبادئ التوجيهية وطرق تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدرسة هلسنكي الدولية الثانوية الفنلندية على النحو التالي UNESCO (and ILC ,2006,pp78-79):

- **الممارسات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية**: يقوم القائد الريادي بصياغة رؤية عن المستقبل الذي سوف يزيد من طاقة التابعين ويحولها، ويتم صياغة هذه الرؤية بشكل جماعي تعاوني يجلب معه تغييراً إيجابياً بالمدرسة، فالمدیر القائد بحاجة بشكل أولي إلى تطوير صورة ذهنية عن المستقبل الممكن والمرغوب للمدرسة (الرؤية)، والتي يجب أن تكون واقعية، واضحة، يشترك في صياغتها وتطويرها مع مدير المدرسة المعلمون، أولياء الأمور، والمهتمون بالتعليم في المجتمع الفنلندي، التي تساهم آمالهم، وأحلامهم، وتوقعاتهم، وقيمهم في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية وطموحاتها، كما أن مدير المدرسة يمكنه تجسيد القيم والأهداف المرتبطة بالعدل والمساواة وتقدير واحترام التعدد الثقافي والاهتمام بالنجاح الأكاديمي للطلاب في رؤيته، وبناء على هذه الرؤية يتحدد كيف يقضي الأفراد أوقاتهم داخل المدرسة، والمشكلات التي يتعاونون في علاجها، وكيف يتم توزيع الموارد، ولا شك أن الرؤية الواضحة المحدد للمدرسة الثانوية تدعم التحسين الفعال، وإنجاز الأهداف المدرسية.

- **الممارسات المرتبطة بتحمل المخاطر وأن يكون قائداً مبدعاً**: فمدير المدرسة الثانوية الفعال باعتباره ريادياً، يكون منفتحاً لإدراك الأفكار الجديدة القيمة ويدعم بشكل نشط المعلمين، حتى لو مثل ذلك عنصرًا به مخاطرة أو تحدي، وتؤثر عملية تحمل المخاطر هذه بشكل إيجابي على فعالية المدير؛ لأنها تقوم بتعزيز مستويات الثقة داخل المجتمع المدرسي؛ حيث يشعر المعلمون بالثقة والانتماء، بالإضافة إلى الشعور بالحرية في التجريب دون الخوف من العقاب، ويطلق على هذه العملية الاستثارة الفكرية والتي تمثل التحدي الحقيقي للمعلمين لحل المشكلات والتفكير بطرق خارج الصندوق عند تطوير الخطط الاستراتيجية والإجرائية، وهذا في الواقع مآثور حوله القيادة الريادية؛ حيث تركز القيادة الريادية على خطط العمل المطورة جيداً والتي تحدد فلسفة المدرسة ورؤيتها وأهدافها، وإجراء تحليل الأداء لمراقبة الإنجاز والمحاسبية مع تركيز خاص على التنفيذ.

- **الممارسات المرتبطة بالمبادأة (الاستباقية/استشراف المستقبل)**: يقوم مدير المدرسة بالتنبؤ بالتهديدات والفرص، والبحث عن حلول جديدة ومتميزة، وممارسة أنشطة غير تقليدية؛ وذلك من خلال مراقبة الفرص الجديدة واكتشافها، وتحديد الحاجات المستقبلية للعملاء، حتى يتمكن مدير المدرسة من تحقيق السبق في تقديم الخدمات والمنتجات.

في ضوء ما تقدم يتضح أن تحسين ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام يتطلب معه تبني مدير المدرسة لنمط إداري ريادي، من خلال التركيز على اكتساب الممارسات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية، وتحمل المخاطر، والمبادأة، واستشراف المستقبل، والإبداع في تطبيق عمليات الإدارة بفعالية، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على دعم التوجه الريادي بهذه المدرسة.

٢- أفضل الممارسات العالمية النرويجية في تطبيق القيادة الريادية بالمدارس.

تتبع المدرسة النرويجية لامركزية الإدارة والاستقلالية في الحكم الذاتي مع الإحساس القوي بأن هذه المدارس المتفردة مملوكة من قبل السلطات المحلية والتي لها حق المساءلة بدلاً من السلطات القومية (Nusche, Deboral & Others, 2011, p39).

وعلى مدى العقود الماضية، كانت هناك زيادة كبيرة في استخدام التعليم الريادي / والقيادة الريادية في المدارس والجامعات النرويجية، خاصة بعد قيامه بدور رئيس في التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك، قد أكدت الدراسات الأولية لتنفيذ استراتيجيات القيادة الريادية إلى تقدم كل من فنلندا والدنمارك والنرويج (Chiu, Richard 2012, p122).

وبشكل عام، يعتبر نظام التعليم أمراً حيوياً لتطوير ونشر ثقافة القيادة الريادية والمجتمع الإبداعي، فقد تم الإقرار بتعليم القيادة الريادية بشكل واضح في جميع المراحل التعليمية كهدف عبر المناهج الدراسية وكجزء من الموضوعات الأخرى، ويتم دمجها في المناهج الدراسية القومية لتعزيز المعرفة في التعليم والتدريب للمدارس الابتدائية والثانوية، وهي جزء لا يتجزأ من موضوعات وأهداف المناهج الدراسية الأساسية، ضمن بنود / شروط إطار عمل الجودة وأهداف الجدارة بالموضوعات المختلفة للمنهج الدراسي (Chiu, Richard 2012, p121).

أفضل الممارسات العالمية في تطبيق القيادة الريادية بمدرسة هارتفيج نيسن أو نيسن الإعدادية الثانوية، يتم على النحو التالي (European commission, 2012, p45-47):

- الممارسات المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية: تمتلك المدرسة رؤية ورسالة ريادية تمثل الخطوة الأولى فيها بتطوير ثقافة مشتركة، والاتصال (داخل وخارج المدرسة)، بالإضافة إلى خطط عمل موجهة نحو دعم التوجه الريادي بالمدرسة، وكذلك اندماجها وتفاعلها مع مؤسسات المجتمع المحلي ومتعهدي المشروعات بما يدعم المجتمع الريادي من ناحية، والدور الفاعل الذي يمكن أن تقوم به لتطبيق القيادة الريادية بالمدرسة من ناحية أخرى.

- الممارسات المرتبطة بالابتكار والإبداع: يعتبر مدير مدرسة هارتفيج مديراً ريادياً مبتكراً ومطوراً يدرك حجم الفرص المتاحة لمدرسته، ويقوم بتحويلها إلى أفكار عملية مرتبطة بسوق العمل، وكذلك يضيف القيم من خلال الوقت والجهد والمال والمهارات، ويفترض مخاطرة سوق العمل التنافسي لتطبيق هذه الأفكار، ومن ثم فهو بمثابة محفز بالمدرسة، وذلك من خلال ممارسة الابتكار والإبداع والمخاطرة والمبادرة وإدراك الفرص.

وضع خطط استراتيجية للابتكار والإبداع تقوم على التعاون بين الحكومة والمدرسة، والتوجه نحو اللامركزية في الأداء، يقوم مدير المدرسة بتطوير روح الابتكار والمبادرة لدى الفرد من خلال

المشاركة في بناء المعرفة عن طريق اكتساب المعلومات وتوليدها وتحليلها ومعالجتها وهيكلتها لاتخاذ موقف إبداعي محسوب المخاطر؛ ليصبح الفرد بارعاً في بيئته، يقدم مقترحات عمل قيمة لنفسه ولمجتمعه ويسعى للإستفادة من الفرص الحيدة "

- الممارسات المرتبطة بالمخاطرة، والمبادرة: يعزز القائد الريادي قدرة المدرسة على المنافسة والوصول إلى التميز والريادة العالمية في وقت قياسي، وذلك من خلال إتخاذ قرارات ذات مخاطر عالية والنجاح في تحقيق أهدافها خاصةً وأنها تقوم على أساس المبادرات الريادية والمبادرات الريادية والمخاطر التنظيمية المدروسة.

تقديم جوائز لتقدير مدير المدارس الذين حققوا إنجازات كبيرة في مجال الابتكار والريادية، وأسهموا في تنمية روح المبادرة والمخاطرة والابتكار في مدارس فنلندا ومنها مدرسة هلسنكي الدولية الثانوية الفنلندية مثل: جائزة فنلندا الوطنية لبدأ التشغيل الواعد.

في ضوء ما سبق يتضح أن دعم وتحسين ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام؛ فإن المدرسة بحاجة إلى مدير يفكر ويخطط بشكل ريادي، بما يتضمنه ذلك من الالتزام برؤية مدرسته من خلال إعادة فحص ومراجعة فلسفتها، وتطوير ثقافة إيجابية للعاملين لتطوير أفكارهم والتركيز على الابتكار والإبداع، والمبادرات الريادية والمخاطر التنظيمية المدروسة، والتي من خلالها يتم تحويل التابعين، وإلهام الأفراد لتحقيق النجاح، بما يقود مدرسته إلى تقدم أعلى، وذلك من أجل تحسين الفعالية وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: الإجراءات المقترحة للإستفادة من أفضل الممارسات العالمية في تطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وآليات تنفيذها.

تعد القيادة الريادية نوعاً خاصاً من القيادة المتعلقة بالقيادات العصرية التي من الممكن أن توصل منظماتها إلى منظمات ريادية من خلال الرؤية الإستراتيجية الواضحة نحو المستقبل، وتحليل البيئة الخارجية، وأيضاً القدرة على الابتكار والإبداع، وتحمل المسؤولية وأخذ المخاطرة التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل من أجل المنافسة العالية والثراء العلمي، وتوليد الموارد المالية الذاتية للمحافظة على مركز متميز لمدارس التعليم الثانوي العام وتعزيز هذا المركز، وهذا يتطلب القيام ببعض الإجراءات التالية وآليات تنفيذها:

١- العمل على بناء رؤية إستراتيجية للمدرسة تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع وتحقيق التوازن بين خطط واستراتيجيات المدى الطويل والعمليات التي تتم على المدى القصير من أجل ضمان إستراتيجية التحسين على المدى البعيد، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- تشجيع المدرسة على إنجاز رؤيتها بشكل جماعي والاستجابة لمقترحات المعلمون، أولياء الأمور، والمهتمون بالتعليم في المجتمع.

- العمل على فهم الواقع واستشراف المستقبل دون إهمال لتجارب الماضي.

- إقامة الأنشطة العلمية والتربوية التي تقوم على الإبداع والابتكار بصورة مستمرة.

- أن تقوم القيادة المدرسية بالعمل على دمج ممارسات القيادة الريادية ضمن أنشطتها الإستراتيجية.

- وجود لوحات شرف تعلن من خلالها أسماء المتميزين من العاملين.
- ٢- توافر قيادة ريادية تعمل على تشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وتحت الأفراد على طرح الأفكار الجديدة المبدعة ومشاركتها من أجل تعزيز عملية الاستفادة منها، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أفراد المدرسة، **ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:**
 - بناء فرق ثقافة العمل الريادي بالمدرسة.
 - إرساء ثقافة القيادة الريادية في بيئة التعليم المدرسي؛ لتشجيع الابتكار والابداع وتحمل المخاطرة، وتأسيس روح المبادرة لدى المنتمين للمدرسة، وتوعية كافة العاملين بالمدرسة بفلسفة القيادة الريادية من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل، ومن خلال عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل.
 - نشر القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز الأعمال والأنشطة وخاصة قيم العدل والمساواة.
 - أن تعمل المدرسة على تحويل الجوانب السلبية إلى مزايا تنافسية.
 - تعزيز الثقافة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
 - وجود وسائل وأدوات متنوعة لنشر الأعمال الريادية التي تقدمها المدرسة لخدمة وتنمية المجتمع.
- ٣- تحمل المخاطر المحسوبة والانفتاح على خبرات الآخرين والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة من خلال تنمية روح المبادرة، **ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:**
 - استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة.
 - بناء فرق إدارة المخاطر بالمدرسة تعمل على تقديم حالة المخاطرة بشكل واقعي يعمل على تغيير السلبيات، والنظر إلى المخاطرة كفرصة إصلاحية وإبداعية.
 - استخدام مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.
 - بناء خطة شاملة للتغيير عند حدوث المخاطر.
 - تدريب العاملين على تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة المخاطر.
 - تمكين العاملين ومنحهم الحرية لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال، ومناقشة المشكلات التي تواجههم دون خوف أو تردد.
 - تطبيق القيادة لمبادئ اللامركزية في إدارة المدرسة.
 - تبني التغيير وأخذ زمام المبادرة وتحمل المخاطر في تنفيذ الأعمال.

المراجع

- (1) Baker, R., Islam, A. & Lee, J. (2015). Entrepreneurship education: Experiences in selected countries. International Education Studies, **Published by Canadian Center of Science and Education**, 8 (1) .
- (٢) خالد عبد الوهاب الباجوري (٢٠١٧): **ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي**، اتحاد الغرف العربية، دائرة البحوث الاقتصادية، ٢٠١٧ .
- (3) Ezeel .S , Marxgue . Ph(2015) : **Compaaring American and European Innovation Cultures** , The Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) , US .
- (4) European commission (2012): **Entrepreneurship Education at School in Europe**(National strategies, Curricula and Learning Outcomes, EURYDICE, Education, Audiovisual and culture Executive Agency.p,45.
- (٥) هالة أمين مغاوري (٢٠١٧): **تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ٦، ع ١٨ .**
- (٦) عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥): **الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة، التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس .**
- (٧) إيمان زغول راغب، وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧): **تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد الرابع، العدد الخامس عشر .**
- (٨) أمل محسوب زناتي، وهالة عبد المنعم أحمد (٢٠١٣): **"جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد"**، مجلة التربية، مجلد (١٦)، العدد (٤١).
- (٩) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦): **استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠م، محور التعليم والتدريب، القاهرة .**
- (١٠) ذوقان عبيدات (٢٠٠٦): **البحث العلمي "مفهومه، أدواته، أساليبه"**، مكتبة الشقري، الرياض .
- (١١) ابن منظور (٢٠١١): **لسان العرب، دار المعارف، القاهرة .**
- (12) Barringer, R. Bruce & Ireland, R. Duane: "2008" **Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures** "Pearson Education, Inc. Hall, New Jersey.
- (13) Smith Kim and Petersen Julie (2006) **What Is Entrepreneurial Educationalship?**, Frederick M. Hess, Harvard Education, pres, p.4.
- (14) Hentschke, Guilbert (2008) **Entrepreneurial Leadership**, The essentials of school Leadership. London: SAGE Publications Ltd.
- (١٥) مزرع شعبان العاني (٢٠١٠): **إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- (١٦) بلال خلف السكارنة (٢٠١٠): **الريادة وإدارة منظمات الأعمال** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- (17) Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (2014). **"Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**, OH: Thomson/ South Western Publishing.
- (18) Bogan, C. & English, M. (2009). **Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation**. New York: McGraw- Hill.

(19) Wikipedia; The Free Encyclopedia (2013). **The best Practice**. Available at "http://en.wikipedia.org/wiki/Best Practice", Retrieved at 12/3/2013.

(20) Ayub, D. & Othman, Norasmah (2013), Entrepreneurial leadership Management Practices in Creating Effective Schools, Asian Social Science, vol(9), No (12), Candian Center of Science and Education.

(21) Pihie, Zaidatol-Asimiran, Soaib and Bagheri, Afsaneh (2014): "Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness", **In South African Journal of Education**, Vol. (34), No.(1).

(22) Rahim, Hardy Loh and Others (2015): " The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance", In (International Academic Research Journal of Business and Technology), Vol(1), No(2).

(23) Mokhber et al (2016). Impact of Entrepreneurial Leadership on Organization Demand for innovation: Moderating Role of Employees innovative Self-Efficacy. **International Review of Management and Marketing**, Vol(6) No(3).

(٢٤) هالة أمين مغاوري (٢٠١٧): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ٦، ع ١٨.

(٢٥) محمد على الخريزي (٢٠١٩): إسهام القيادة الريادية في تطوير كفايات التعليم في القرن الحادي والعشرين بالمدارس الثانوية، المؤتمر الأول للجمعية السعودية العلمية "المعلم: متطلبات التنمية وطموح المستقبل"، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

(٢٦) عبد اللطيف فهد عبد اللطيف (٢٠١٩): القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

(٢٧) منى السيد الدرس (٢٠٢٠): متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين STEM في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٤، ع ١، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر.

(28) Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The development of Entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capit **British Journal of Management**, Vol(24)No(3).

(29) McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.,

(30) chrisroebuck (2011). Critical need for Entrepreneurial Leaders during turbulent times. Retrieved from:

<https://web.archive.org/web/20120425231722/http://chrisroebuck.co/files/2011/10/UBS-Case-study-final-Nov- Access at-18/2/2020>

(31) chrisroebuck (2012). The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social & Economic Opportunity. Retrieved from:

<https://web.archive.org/web/20140723135817/http://chrisroebuck.co/files/2012/11/In-My-Opinion-NOv-2012.pdf- Access at-18/2/2020f>

(32) Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G., (2004), Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, **Journal of Business Venturing**, University of Pennsylvania, Vol (19)No(2) .

(33) Renko, M., ElTarabishy, A., Carsrud , Alan L., & Brännback M., (2015) , Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style ,

Journal of Small Business Management ,Abo Akademi University Vol, (53) No (1).

- (34) Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz R., (2010) , Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations, **The Leadership Quarterly**, [Michigan State University](http://www.msu.edu), Vol(21)No(1).
- (35) Brüggemann, H. (2014). Entrepreneurial leadership styles: a comparative study between Startups and mature firms, **University of Twente, Faculty of Management and Governance**, Vol(2),No(1).
- (36) Kempster SJ & Cope J,(2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *Journal of Entrepreneurial behaviour and Research*, Vol. 16 ,NO. 1.
- (37) Smith Kim and Petersen Julie (2006) What Is Educational Entrepreneurialship *Op. Cit.*,p,6.
- (38) Afsaneh & Pihie,(2009). An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of University, **European Journal of Asocial Sciences**, Vol(11), No(1)
- (39) Peleg, Sefi.(2012). The Role of Leadership in the education system, The Role of Leadership in the Education System, **Education Journal**, Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca , Vol(1),No(1).
- (40) Smith Kim and Petersen Julie (2006) What Is Educational Entrepreneurialship *Op. Cit.*,p,6.
- (41) Chen, M. H. (2007). “ Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams”. **Creativity and Innovation Management**, **Blackwell Publishing**, Vol (16) No,(3).
- (42) See:
- Barringer,B.,&Ireland R(2010),**Introduction to Entrepreneurship**.England, London:Pearson Press.
 - Greenberg,D.,McKone- Sweet and Wilson,H.J.(2011). "The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity". San Francisco.
 - Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (2014). "Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, OH: Thomson/ South Western Publishing.
- (43) Dahiru, A.S.,&Pihie Z., A.(2016). Modelling of Entrepreneurial leadership for Effectiveness of schools. **Middle-East Journal of Scientific Research**, **Malaysia**, Vol(24)No(7).
- (44) Bagheri, A.(2017). The impact of Entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs.**The Journal of High-Technology Management Research**,Tehran, Vol,(6)No(3).
- (45) Kamuli, L., Ajagbe, M., Udo, E.(2016). Strategic Entrepreneurship and performance of Seconddary School in Uganda. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, **Kampala, Uganda** Vol(7),No,(2).
- (46) Collier, D&Evans, J.(2007).**Operation Management Goods Services and Value Chains**(3rd ed.).Boston:South Western Educational Publishing.
- (47) Koontz, H.,(2015).**Essentials of Management: An International, Innovation and Leader ship Perspective** (6th ed.). Singapore McGraw- Hill.

(٤٨) كوك بيتر(٢٠٠٨): فن الاستثمار للآخرين، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

(٤٩) المرجع السابق، ص ١٨.

(50) Gilson, L.L., & Madjar, N. (2011). Radical and incremental creativity: Antecedents and processes. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, University of Connecticut, Vol(5), No(1)**.

(51) Hayat, N., & Riaz, M. T. (2011). The Affect of the SMEs Top-Level Managers' Leadership Styles and their Entrepreneurial Orientation on the Business Performance. **SSRN Electronal Journal, Vol(5), No(2)**.

(52) Pihie, Zaidatol- Asimiran, Soaib and Bagheri, Afsaneh (2014): "Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness", **In South African Journal of Education, Vol. (34), No.(1)**.

(53) Bagheri, A. (2017). The impact of Entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. , **Op. Cit.**, p.3.

(54) Eryilmaz, M. E., (2014), **Pathos rhetoric in vision statements of organizations: Findings from Turkey** .

(55) Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz R., (2010) , Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations, **The Leadership Quarterly, Michigan State University Vol(21)No(1)**.

(56) Barringer, B., & Ireland (2010), **Introduction to Entrepreneurship**. England, London: Pearson Press, p.

(٥٧) بني حمدان وآخرون (٢٠٠٧): **الاستراتيجية: منهج معاصر**، دار اليازوري للطبع والنشر، عمان.

(58) Kuratko, F. and Audretsch, B. (2009). "Strategic Entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship Theory and practice, Indiana University Bloomington, Vol, (33) No(1)**.

(59) Currie, G. (2008). **Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility?** New York: American Management Association.

(60) Kantabutra, S., (2012), Vision-based leadership at Southeast Asia's leading service enterprise: Etic or Emic?, **Journal of applied business research, Vol (28)No(5)**.

(61) Pinto, J. K. (2016). **Project management: Achieving competitive advantage (4th ed.)**. Boston: Pearson Education, Inc.

(62) Aven, T. (2011). **Quantitative risk assessment – The Scientific Plat form**. United Kingdom, Cambridge University Press.

(٦٣) فايز جمعة النجار، عبدالستار محمد العلي (٢٠٠٦): **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، مرجع سابق، ص ٢١.

(64) Currie, G. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? **Op. Cit.** p.998.

(65) Granero, A., Llopis, O., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J., (2015). Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate, **Journal of Business Research, Vol(68)No(5)**.

(66) Aman Allah, M., & Nakhaie, A. (2011). Entrepreneurship and risk taking. **International Proceedings of Economics Development & Research, IACSIT Press, Singapore, Vol(25), No(1)**.

(67) Bekefi, T., Epstein, J., & Yuthas K. (2008). **Managing Opportunities and Risks**. Toronto: The Society of Management Accountants of Canada (CMA).

(68) Aven, T. (2011). Quantitative risk assessment – The Scientific Plat form. United Kingdom **Op. Cit.** pp.19-20.

(69) Deepa Babu. K. G., & Manalel, J. (2016). Entrepreneurial Orientation And Firm Pwrformance: A Critical Examination. **IOSR Journal of Business and Management, University of Science & Technology; Kerala; India, Vol, (4), No(1)**

- (٧٠) بلال خلف السكارنة (٢٠١٠): مرجع سابق، ٦٨.
- (71) Nazdrol, M., & Breen, j.(2011).The relationship between strategic orientation and SME firm performance: developing a conceptual frame work.8th AGSE **International Entrepreneurship**. Swinburne University, Australia.
- (72) Dahiru, A. S., & Pihie Z., A.(2016). Modelling of Entrepreneurial Leadership for Effectiveness of Schools. **Middle-East Journal of Scientific Research**,Universiti Putra, Malaysia, Vol(24), No(7).
- (73) Spychala, A.(2009). Proactive Work Behaviour. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Konstanz University, Germany.p.
- (74) Barringer,B.,&IrelandR(2010),**Introductionto Entrepreneurship**.England, London:Pearson Press.
- (75)Chen, M. H. (2007). “ Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams”. *Op. Cit.*.p. 244.
- (76) Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (2014). "**Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**, OH: Thomson/ South Western Publishing.
- (٧٧) عبدالسلام الدويبي(٢٠١٤): ثقافة المبادرة توجهات اجتماعية سلوكية في الريادة وتأسيس المشروعات الصغيرة، السعودية، المؤتمر السعودي الأول لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية.
- (٧٨) هارفارد بزنييس ريفيو (٢٠٢١): دليل مصطلحات أفضل الممارسات الإدارية، هارفارد سكول بيليشنغ.
- (79) Bogan, C. & English, M. (2009). **Benchmarking for BestPractices: Winning Through Innovative Adaptation**. *Op. Cit.*,pp,14-15.
- (80)The European Parliament and The Council of the European Union(30.12.2006): Recommendation of the European Parliament and of theCouncil of 18 December 2006, on key competences for lifelonglearning (2006/962/EC), Official journal of the European Union.
- (81)European commission (2012): Entrepreneurship Education at School inEurope(National strategies, Curricula and Learning Outcomes,EURYDICE, Education, Audiovisual and culture Executive Agency.
- (82)UNESCO and ILC(2006): Towards an Entrepreneurial Culture for theTwenty-first Century – Stimulating Entrepreneurial spirit throughEntrepreneurship Education in Secondary Schools, International LabourOrganization and United Nations Educational, Scientific and CulturalOrganization.
- (83)Nusche, Deboral & Others(2011): OECD Reviews of Evaluation andAssessment in Education- Norway. Chiu, Richard (2012): Entrepreneurship education in theNordiccountries-Strategy Implementation and good practices, Oslo,p,122.
- (84) Ibid , p.21
- (85) European commission (2012): Entrepreneurship Education at School inEurope(National strategies, Curricula and Learning Outcomes,EURYDICE, Education, Audiovisual and culture Executive Agency.