المجلّة الدّوليّة للبحث والتّطوير التّربويّ
International Journal of Educational Research and Development
مجلّة علميّة – دوريّة – محكّمة – مصنّفة دوليّاً

القيادة الريادية في غرفة الصف: تنميتها وتحدياتها

د. فايزة بنت عادل أحمد غنيم
جامعة جدة-قسم الإدارة وأصول التربية-المملكة العربية السعودية

Entrepreneurial Leadership in the Classroom: Its Development and Challenges

Dr. Faiza Adil Ahmed Gonaim
University of Jeddah- Department of Administration and Fundamentals of Education-Saudi Arabia

Email: fgonim@yahoo.com

الكلمات المفتاحيّة
القيادة الريادية، القيادة الصفية، تحديات، أنماط قيادية، استراتيجيات قيادية

KEY WORDS
Entrepreneurial leadership, classroom leadership, challenges, leadership types, leadership strategies.

مستخلص البحث:

في عالم اليوم الموسوم بالتطور المتسارع في كافة المجالات والميادين أصبحت مفاهيم الإبداع والريادة وسماً لمواكبة التطور ومقوم استمرارية وبقاء وليس كمالياً. القيادة الريادية أحد الأنماط التي تحمل مفاهيم الإبداع وضوح الرؤية، المبادرة والاستباقية والمخاطرة. تبني فلسفة الريادة وممارساتها وإكسابها للنشأ كطريقة تفكير وممارسة تعد مقوماً للنماء الشخصي والمؤسسي المتوافق مع متطلبات عصر الثورة الصناعية والمعرفية الحالية. كما أن ممارسات القيادة الريادية بالرغم لما لها من أثر في خلق بيئة إبداعية واستدامة الا أن ربطها بمجال القيادة التعليمية لم يحظى بالعناية البحثية المستحقة لإيجاد حلول مبتكرة واستراتيجيات معاصرة لتنمية الريادة في الميدان التعليمي ولدى المتعلمين تحديداً. وعليه هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على الاستراتيجيات والسلوكيات القيادية الصفية لتنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين، واستكشاف التحديات التي تحول دون تنميتها. وقد تم اتباع المنهج النوعي بـ مقابلة 14 معلم ومعلمة، وقد أسفر تحليل البيانات عن 4 محاور تتعلق باستراتيجيات وسلوكيات تساهم في تنمية القيادة الريادية من خلال غرفة الصف والتي تمثلت في: النمط القيادي للمعلم، الاستراتيجيات التدريسية، المنهج المعلن والمنهج الخفي، البناء الذاتي للمتعلم. بينما فيما يتعلق بتحديات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين، فقد تمثلت في: تحديات منشأها الطالب، تحديات منشأها المعلم، تحديات منشأها الأسرة، تحديات ضعف الإمكانات. وفقاً للنتائج هناك العديد من الفرص التي يمكن استثمارها لتنمية مهارات القيادة الريادية لدى المتعلمين من خلال الممارسات الصفية.

ABSTRACT

In today's world rapid development in all areas, the concepts of innovation, entrepreneurship have become significant factor for continual development and survival. Entrepreneurial leadership bears the concepts of creativity, clarity of vision, pioneering and risk-taking. Adopting the philosophy and practices of entrepreneurship, is compatible with the era of the current industrial and knowledge revolution. Although entrepreneurial leadership practices have impact on creating a creative environment and sustainability, yet linking them to the field of educational leadership did not receive sufficient attention to find contemporary strategies to develop entrepreneurship among learners. Accordingly, the current study aimed to identify classroom leadership strategies and behaviors for the development of entrepreneurial leadership among learners, and to explore the challenges that prevent its development. The qualitative approach was followed by interviewing 14 male and female teachers. The results revealed 4 themes related to strategies and behaviors that contribute to the development of entrepreneurial leadership: teacher's leadership style, teaching strategies, revealed and hidden curriculum, and learner's self-building. While with regard to the challenges 4 themes emerged: challenges related to the students to the teachers to the family to the lack of potential needs. Lastly, there are many opportunities for developing entrepreneurial leadership skills of learners through classroom practices.

المقدمة:

في عالم اليوم الموسوم بالتطور المتسارع في كافة المجالات والميادين أصبحت مفاهيم الإبداع والابتكار والريادة وسماً لمواكبة التطور وعامل واستمرارية وبقاء وليس كمالياً. وتعد روح المبادرة والابتكار واغتنام الفرص مقوماً للإبداع والمنافسة والتغلب على التحديات التي لا تنفك عن طبيعة التقدم المتسارع. وقد أكد كلا من ليتش وهاريسون بأن تأثير الثورة الريادية العالمية أصبحت تفوق تأثير الثورة الصناعية. (Leitch, C.M.; Harrison, R.T., 2018) ومن أجل تحويل مزايا الريادة الى سلوكيات والتي تتمثل في الابتكار واغتنام الفرص والمخاطرة يتأتى خلق بيئة ريادية تعزز إكساب السلوكيات والممارسات التي تدعم الريادة. كما تعد القيادة الريادية أحد المقومات الهامة لتحقيق الأهداف وتحقيق الإنتاجية وفعاليتها واستمراريتها. كما أنها تعد أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تنسجم مع المتطلبات والاحتياجات المتغيرة للقرن الحادي والعشرين، وأصبحت المؤسسات الريادية تلعب دوراً رئيسياً في التقدم الاقتصادي والمعرفي والاجتماعي للدول على اختلاف نظمها وأيديولوجياتها المحلية. وعليه تبني وإكساب فلسفة الريادة في المؤسسات عامة والتعليمية منها حاجة تخرج عن نطاق المألوف وتدعم الإبداع والاستباقية والتنافسية (معوض والضويان، ٢٠٢٠). وقد أكد كل من ليتش وهاريسون على أهمية تبني المنظمات لدور القيادة الريادية (Leitch, C.M.; Harrison, R.T., 2018).

وبالنظر الى المملكة العربية السعودية فإنها تسعى الى إثبات جدارتها في الاستجابة الحكيمة والمستبقة للتطور العالمي في كافة الميادين الثقافية والمعرفية والتقنية. فعلى سبيل المثال: تولي وزارة التعليم اليوم بالمملكة العربية السعودية اهتماماً بارزاً في التوجه نحو الريادة حيث نجد أن إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ برنامج (ريادي) والمنفذة في الوزارة بهدف نشر ثقافة الريادة وتوفير البيئة الملائمة والمساهمة في التنمية. ولما للقيادة من أثر يتبلور في الدور الذي تقوم به وهو التأثير في الآخرين لإنجاز وتحقيق أهداف مشتركة فقد حظيت باهتمام الباحثين والمختصين لعقود أسفرت عن تقديم العديد من الدراسات التطبيقية. ودراسة الأنماط المتوائمة مع احتياجات العصر كالقيادة الريادية لاسيما في الميادين التي تعد أساسية في منظومة التطور الوطني والعالمي فدراستها في الميدان التعليمي دافع لعجلة التطور المنشود.

مشكلة الدراسة:

تسعى المملكة العربية السعودية الى إثبات جدارتها في الاستجابة الحكيمة والمستبقة للتطور العالمي في كافة الميادين الثقافية والمعرفية والتقنية، مع ما يستلزمه ذلك من مجاوزة التحديات والعقبات التي تعترض ذلك. القيادة وأساليبها المتبعة في المنظمات لها دور رئيس لتطورها وتنافسيتها والتي تنصب في التطور العالمي لدولها. القيادة الريادية تعد أحد الأنماط القيادية ذات الدور الهام في تحقيق متطلبات العصر من التنافسية والاستباقية الا أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي من الدراسات العلمية. فعلى سبيل المثال أكد كل من ليتش وفولري (Leitch and Volery, 2020) بأن القيادة الريادية في طور طفولتها المبكرة حيث لم تطور لها الأدوات والاستراتيجيات الكافية لاكتشاف سلوكياتها وسماتها. وعبر عنها كلٌ من ليتش وهاريسون من بأنها في طور التطور (Leitch, C.M.; Harrison, R.T., 2018) وذلك بالرغم من تأكيد الدراسات لفاعلية القائد الذي يعمل ببيئة تتسم بتشجيع الابتكار والحيوية والتجديد (Leitch and Volery, 2020). وأكد باسينو وآخرون، et Pauceanu all. (2021) بأنه بالرغم من أهمية القيادة الريادية إلا أنه هناك قصور في القادة الذين يتسمون بصفات القيادة الريادية. وعليه أصبح لزاما لتحقيق ذلك التوجه نحو تبني فلسفة الريادة وممارساتها وإكسابها للنشأ كطريقة تفكير وممارسات. وبالرغم لما لها من أثر في المبادرة وخلق بيئة إبداعية الا أن ربطها بمجال القيادة المدرسية أو القيادة الصفية لم تحظى بالعناية البحثية المستحقة لإيجاد حلول مبتكرة واستراتيجيات معاصرة لتعزيز مفاهيم الريادة وتنميتها لدى المتعلمين. بالإضافة الى ما أكدته العديد من الدراسات من الضعف الذي يعاني منه القادة في المجال الأكاديمي والتعليمي من ممارسة الأدوار القيادية الحديثة والميل نحو الأنماط التقليدية في القيادة (الغامدي، ٢٠٢١). ومع تنامي أهمية تبني المفاهيم والممارسات الريادية وذلك لضمان رصانة وحداثة الميدان التعليمي ومواجهة ما يعتريه من تحديات ظهرت الحاجة الى تطوير أدوار وممارسات شاغري القطاع التعليمي والمستفيدين منه بدءا من قادة التعليم ومرورا بقائد غرفة الصف وهو المعلم. وعليه جاءت الدراسة الحالية لاستكشاف ما يمكن أن يقدمه المعلم من استراتيجيات وممارسات لتعزيز القيادة الريادية داخل غرفة الصف، واستكشاف أبرز تحديات تنميتها.

هدف الدراسة:

التعرف على الاستراتيجيات والسلوكيات القيادية الصفية لتنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين.

أسئلة الدراسة:

ما استراتيجيات/سلوكيات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين في غرفة الصف؟

ما تحديات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف؟

أهداف الدراسة:

استكشاف استراتيجيات/ سلوكيات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف.

استكشاف التحديات التي تحول دون تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف.

مصطلحات الدراسة

القيادة:

عرفها نورتهاوس (2013) بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على مجموعة من الأفراد لإنجاز هدف مشترك (Northouse, 2013).

التعريف الإجرائي: التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معلنة.

الريادة:

عملية المبادرة وخلق الأفكار والإحساس بالفرص حيث لا يراها الآخرون والعمل على الإنجاز والقدرة على تحمل المخاطر.(Conor et. Al., 2020)

التعريف الإجرائي: القدرة على الابتكار، ورؤية الفرص وتحويلها الى واقع منفذ مع تحمل مسؤولية المخاطرة.

القيادة الريادية:

عرفه الجبار (2018) بأنه: " القيادة التي تعتمد على الإبداع والمخاطرة والمبادأة، ويمثل مفهوم الريادية مجموعة من الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس واستثمار الوقت والجهد الذي يدفع إلى إيقاظ الروح الريادية داخل منظماتها، واكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية، وتنظيم وتنسيق الموارد لإيجاد ميزة التنافسية، ومن ثم فهي عملية تؤكد على الإبداع والإنتاجية والعمل الجاد" (ص. 233).

التعريف الإجرائي: التأثير القيادي القائم على وضوح الرؤية والاستباقية والمبادرة والإبداع والمخاطر واكتشاف الفرص، لتحقيق أهداف منشودة.

القيادة الريادية:

القيادة الريادية بدأت تحظى باهتمام المختصين والباحثين في الألفية الثالثة وذلك لما لها من دور بالغ في تعزيز التنافسية وتحسين الأداء للعنصر البشري (معوض والضويات، ٢٠٢٠). وهذا مما تسعى له المنظمات لضمان بقاءها وإثبات دورها في ظل التطورات العالمية المتسارعة، حيث أن الريادة تشجع الإبداع والاستباقية والتنافسية والخروج عن نطاق المألوف. ومن هذا المنطلق تزايد وتنامى الإنتاج العلمي حول تفعيل المهارات والأنماط القيادية التي تنمي القدرات وتصقلها لتكون محركاً فعالاً لتحقيق أهداف منظماتها بفاعلية وجدارة. وقد ظهر تطور البحث في مجال القيادة الريادية ظهر في بدايات عام ١٩٩٠ (Leitch and Volery, 2020).

وعند النظر الى مفهوم القيادة الريادية أثبتت الدراسات قصور الوصول الى تعريف مفصل للمفهوم أو لخصائصه أو سلوكياته وأنه يميل الى النظرية (Harrison, Leitch and McAdam, 2015). وقد عالجت الأدبيات السابقة كل مفهوم على حدة-القيادة، الريادة -دون الجمع بينهما كمفهوم واحد أو النظر في ديناميكية الارتباط بين المفهومين. (Leitch, C.M.; Harrison, R.T., 2018) الا أن المفهوم قد بدأ في التبلور بعد عدة محاولات للوصول لتعريفه منذ بدايات عام ١٩٩٠ و الوصول الى أنه يمثل الدور القيادي الذي يتم اتباعه للوصول الى الريادة في العمل، ولا يعنى به أسلوب ريادة الأعمال. وعليه فإن المفهوم لا يقتصر على منظمات محددة، أو ميادين خاصة، أو ثقافات محددة وإنما هو مفهوم قابل للتطبيق والنماء والإنماء بما في ذلك المؤسسات الربحية وغير الربحية منها (Renko, M. et al, 2015).

وبالرغم من تنوع وتعدد صياغة تعريف القيادة الريادية الآ أنها تعبر عن القيادة التي يتميز فيها القائد بوضوح رؤيته، وقدرته على تقييم الفرص، وتحمل المخاطر بغرض دعم الاستباقية والتنافسية ورفع الإنتاج (Ranjan, 2018). وقد أكد باسينو وآخرون أنه الى الوقت الحاضر لا يوجد تعريف موحد وعام للقيادة الريادية، وإنما هناك العديد من الدراسات والأدبيات التي ساهمت بخصائص وسمات ترتبط بالقيادة الريادية وفي مجملها تنصب في الإبداع والابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة (Pauceanu, et al., 2021). ويلاحظ أن رواد من اهتموا بالقيادة الريادية كانت دراساتهم تنصب في محاولة استكشاف السمات والخصائص التي تميز القائد الريادي Renko, M. et al, 2015). وهذا يماثل ما تم حيال الدراسات الأولى في القيادة للتعرف على سمات القائد وخصائصه.

وقد نشأ جدالاً حول منشأ المصطلح هل هو من منطلق ريادة الأعمال أم أنه مصطلح يرتبط بوجهة نظر قيادية، إلا أن التأييد كان لكونه نمط قيادي قابل للنشوء والتطبيق في أي موقف قيادي وفي أي بيئة (Harrison, et al., 2016). وأكد ذلك باسينو وآخرون بأن أدبيات القيادة الريادية تطورت وتناولته كنمط قيادي مطلوب لتحقيق التغيير في الثورة الصناعية الرابعة (Pauceanu, et al., 2021). كما أن الدراسات الحديثة في القيادة تضمنت سلوكيات مرتبطة بالريادة وأيدت جداراتها في السلوك القيادي الحديث Leitch, C.M.; Harrison, R.T., (2018)).

قدم باكينو وآخرون دراسة استقرائية لتتبع التناقضات الأدبية المرتبطة بخصائص القيادة الريادية وتأثير ذلك على مفهوم الاستدامة، والوصول الى إطار علمي للقيادة الريادية (Pauceanu, et al., 2021). ومما استخلصته الدراسة أن مفهوم القيادة الريادية متعدد الأبعاد وينعكس في أبعاد ومجالات متعددة مما يولد تباين وتعدد في خصائصها. وأكدت الدراسات تأثيرها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين ودورها في استقرار المنظمات (مزعل وميسون، 2020).

وقد أكدت عديد من الدراسات الأثر الذي تعكسه القيادة الريادية على المنظمات. فعلى سبيل المثال أكدت دراسة الهندال (2022) والتي أقيمت على المؤسسات التعليمية بالكويت لدراسة مدى تأثير القيادة الريادية على الثقة التنظيمية بتلك المؤسسات حيث وجدوا أنه كلما زادت القيادة الريادية ارتفعت مستوى الثقة التنظيمية. وفي دراسة أخرى له أيضا على المؤسسات التعليمية في الكويت للتعرف على أثر القيادة على التميز المؤسسي وجد أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

خصائص القيادة الريادية:

عرف المعيقل (2020) خصائص القيادة الريادية بأنها "القدرة والسمات التي يمتلكها القائد الريادي" (ص. ٢٨). ونظراً لأن القيادة الريادية عبارة عن مزيج من المصطلحات: القيادة والريادة، وما نشأ عن ذلك من تنوع زوايا تعريف المفهوم، تباعاً لذلك تنوعت وتعددت الخصائص والأبعاد التي تحملها القيادة الريادية. ويلاحظ أن هناك من تناول أبعاد أو خصائص القائد الريادي بأنه القائد الذي يتسم بخصائص القيادة الفعالة ومضافاً لها خصائص الريادة من الابتكار، والاستباقية والمخاطرة. ويوضح الجدول رقم (1) مقارنة بين خصائص القيادة والريادة والتي عرضت بدراسة باسينو وآخرون.

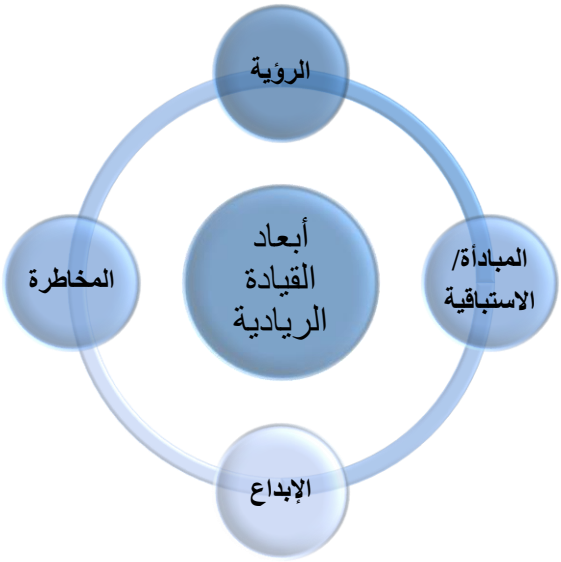
جدول (1) مقارنة بين خصائص القيادة والريادة:

خصائص القيادة	خصائص الريادة
الاستماع	التحفيز
التحفيز	الاستباقية
التواصل الجيد	الإبداع والابتكار
الإبداع	المرونة
المرونة	المثابرة
الصدق والنزاهة	العمل ضمن رؤية
الصبر	الصبر
التفكير الاستراتيجي	الإقدام والمخاطرة
العمل ضمن رؤية	
الثقة	

من خلال الجدول يتضح أن هناك خصائص مشتركة بين القيادة والريادة والتي تتمثل في: التحفيز، الإبداع، المرونة، الصبر، العمل ضمن رؤية، وتتميز الريادة بخصائص إضافية وهي: الاستباقية، والإقدام والمخاطرة. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت خصائص القيادة الريادية ومن ذلك ما قدمه مجلس رواد الأعمال وذلك بعرض 12خاصية للقيادة الريادية والتي تتمثل في: المرونة، التواضع، التركيز، الحزم، الرؤية، الصبر مع المثابرة، الثقة، المسؤولية، النظرة الإيجابية الاستباقية، الإقناع، الوعي الذاتي، الاستماع. بينما خصائصها كما ذكرت في دراسة الغامدي (2021) تمثلت في 8 خصائص: الرؤية الاستراتيجية، التواصل والإقناع، بناء العلاقات، المشاركة الفعالة، تحمل المخاطرة، تشجيع الريادة، بناء الفرق، التمكين من فرص الإبداع.

وعند تناول الدراسات لجانب التعرف على أبعاد القيادية الريادية في المنظمات، فقد اعتمدت الكثير منها على التقسيم الآتي للأبعاد:

الرؤية الاستراتيجية، الأبداع، تحمل المخاطرة، المبادأة والاستباقية. فعلى سبيل المثال هدفت دراسة النومسي (2022) الى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبوك وقد خلصت الدراسة الى توافر الأبعاد على النحو الآتي: بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط (3.55 من 5)، يليها بعد الإبداع بمتوسط (3.54 من 5)، يليها بعد تحمل المخاطرة بمتوسط (3.35 من 5)، وأخيراً جاء بعد المبادأة أو الاستباقية بمتوسط (3.32 من 5). بينما في دراسة معوض والضويان (2020) فقد استخدموا الثقة واستثمار الفرص، الرؤية، الإبداع والمبادأة كأبعاد للقيادة الريادية. وقد تمثلت الأبعاد في دراسة أحمد (2020) في 4 أبعاد: الرؤية الاستراتيجية، الابداع، المبادرة، الميل والمخاطرة. وتمثلت لدى صلاح الدين كذلك في 4 أبعاد: الرؤية، الإبداع، التنافسية، تحمل المخاطرة. وللدراسة الحالية تم استخدام الأبعاد التي تكررت في الأدبيات السابقة والتي تتضمن ما يحتاج اليه القائد الريادي وهي: الرؤية، المبادأة/ الاستباقية، الإبداع، المخاطرة المخططة، ويوضحها الشكل (1).



شكل (1) أبعاد القيادة الريادية للدراسة الحالية، إعداد الباحثة.

منهجية الدراسة:

جمع البيانات:

للوصول الى نتائج للدراسة لحالية تم تناولها من المنظور الفلسفي وهي أن المعرفة لا توجد بمعزل عن العقل البشري بل أنها تبنى وفقاً للبيئة وما يرتبط بها من معتقدات وممارسات. وقد وضح ذلك كروتي (1998) Crotty حينما وضح بأن كل المعرفة، وبالتالي كل الواقع يبنى على الممارسات البشرية والتي تبنى داخل وخارج البشر والتفاعل فيما بينهم ويتم نقلها ضمن سياق اجتماعي. وعليه فإن استكشاف استراتيجيات التنمية وتحديات القيادة الريادية في غرفة الصف يتم التعرف عليها بشكل أعمق عن طريق مقابلة الممارسين من المعلمين وذلك بناء على خبراتهم وتفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم. الدراسة استخدمت المنهج النوعي وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة شبه المقننة معدة من قبل الباحثة مع المعلمين. تم اختيار عينة مقصودة بحسب تسمية كرسول (Creswell, 2013). وتم إرسال دعوة المشاركة الى معلمين ومعلمات التعليم العام ممن خبرتهم لا تقل عن خمسة سنوات في المجال التدريسي وعلى رأس العمل وممارسين لمهنة التدريس. وتم وضع الاشتراطات السابقة لضمان تشبعهم بالتدريس والتفاعل داخل غرفة الصف. وتم اجراء المقابلات مع 14 معلم ومعلمة.

كل مقابلة استغرقت ما بين 60-45دقيقة، وقد تم فتح باب التواصل مع المشاركين لإتاحة فرصة الحصول على بيانات إضافية عند الحاجة. كما تم استخدام استراتيجية memoing والتي تحدثت عنها ميريام (Merriam, 2015) والتي تغذي عملية جمع البيانات عن طريق كتابة الملاحظات أثناء المقابلة. وقد تم تزويد المشاركين بلمحة عن الدراسة وهدفها وتم تزويدهم بنموذج الموافقة على المشاركة والذي نص على ضمان سرية البيانات واستحقاق الانسحاب من المشاركة. وتم تسجيل المقابلات بناء على موافقتهم.

تحليل البيانات:

تم استخدام استراتيجية التحليل الموضوعي لاستخراج التصنيفات والفئات بعد ترميز البيانات. وقبل البدء بعملية الترميز تم تزويد كل مشارك بملخص لمقابلته للتأكد من صحة وموثوقية فهم البيانات. وتمت عملية الترميز على مرحلتين: مرحلة الترميز المبدئي ثم مرحلة الترميز المركزة مع استراتيجية المقارنة الأفقية والتي تعنى بمقارنة البيانات مع بعضها البعض، والمقارنة الطولية والتي تعنى بالتعمق في مقارنة بيانات كل مشارك. ولغرض تنظيم البيانات تم استخدام برنامج MAXQUDA والذي يدعم موثوقية البيانات ومصداقيتها بتقليل الخطأ البشري. يوضح شكل (2) عملية إجراءات البحث.



شكل (2) عملية إجراءات البحث

النتائج:

هدفت الدراسة الحالية استكشاف استراتيجيات/ سلوكيات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف، بالإضافة الى استكشاف التحديات التي تحول دون تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين. وقد تم اجراء مقابلات مع عدد 14 معلم ومعلمة. وقد تم استخدام الإجراءات التفصيلية في جمع البيانات وتحليلها مع الاستعانة ببرنامج MAXQUDAلتنظيم البيانات. وبعد تحليل البيانات وتنظيمها تم التوصل الى إجابة لأسئلة الدراسة على النحو الآتي.

لإجابة السؤال الأول تم استخلاص 4 محاور تتعلق باستراتيجيات وسلوكيات تساهم في تنمية القيادة الريادية من خلال غرفة الصف تمثلت في: النمط القيادي للمعلم، الاستراتيجيات التدريسية، المنهج المعلن والمنهج الخفي، البناء الذاتي للمتعلم، وتم توضيحها بجدول (2).

وفيما يتعلق بإجابة السؤال الثاني والمتعلق بتحديات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين، وقد تم التوصل الى 4 محاور تمثل التحديات: تحديات منشأها الطالب، تحديات منشأها المعلم، تحديات منشأها الأسرة، تحديات ضعف الإمكانات المادية، يوضح جدول (3) تلك التحديات.

استراتيجيات/ سلوكيات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف

المحور الأول: النمط القيادي للمعلم

من خلال مقابلة المشاركين اتضح بأن المعلم يلعب دور القائد الموجه والمحفز في غرفة الصف، وبالتالي فإن هناك العديد من السلوكيات والأنماط القيادية التي يمارسها المعلم في غرفة الصف تساهم في تنمية أبعاد القيادة الريادية. أكد المشاركون بأن للمعلم دور وأثر عميق وممتد الأثر على المتعلم. كما أكدوا بأن دور المعلم قد يفوق تأثير الأسرة التي نشأ بها الطالب، وله تأثير في توجيه سلوكيات وتصورات واهتمامات الطالب. كمثال لذلك ذكرت المشاركة ن. أ. أثر تحفيز معلمتها لها لكتاباتها وتعبيرها المميز "كانت دائماً ما تقول لي: لك مستقبل مشرق في المجال الكتابي والتأليف! وها أنا ذا اليوم أكتب مقالات راقت للنشر في مستوى الصحف والمواقع الإلكترونية".

وقد تطرق المشاركين لعدد من الأنماط القيادية للمعلم وانعكاساتها على نماء القيادة الريادية للمتعلم، ومن تلك الأنماط: النمط القيادي الديموقراطي، التحويلي الإبداعي، الحر، الاستشرافي. النمط الديموقراطي يتسم بقلة المركزية مما يتيح مساحة للمتعلمين في غرفة الصف بالمساهمة في وضع الخطط والاستراتيجيات، وابداء الرأي والمقترحات، بالإضافة الى صناعة القرارات. لذلك أكد المشاركون على أن استخدام هذا النمط القيادي للمعلم. في قيادة الصف يضمن للطالب التمكين ووضع خططه وأهدافه الشخصية نظراً لكونه أسلوب متبع كما أشار المشارك ك. ن. "الطالب حينما يرى معلمه قد ضمن له استقلالية صناعته للقرار، واحترام فكره ورأيه في رسم السياسة الصفية، ووضع رؤية للصف وأهداف، فإنه سيتمكن من تطبيقها على مستواه الشخصي". كما أن هذا النمط يشجع الطلب على التعبير عن آرائه وإبداء أفكاره ومقترحاته في بيئة آمنة وهذا مما يساهم في تنمية إبداعه، وتنمية روح المبادرة، والمخاطرة لعلمه بتقبل معلمه بل تشجيعه لذلك، وعدم نهره لخطأه.

كذلك النمط القيادي الصفي التحويلي مما أشار اليه المشاركون لتنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين. حيث أن النمط التحويلي يهدف الى التغيير والتطوير الارتقاء ووضع رؤى طويلة الأمد مع تجزئيها والسعي لتحقيقها. أشارت المشاركة ل. ر. بأن المعلم الذي يوظف النمط القيادي التحويلي في غرفة الصف قادر على دعم "التمكين النفسي" لدى المتعلمين. وأيد ذلك المشارك ر. أ. "القيادة التحويلية في غرفة الصف تكسر واقع الثبات والجمود وتنمي روح المبادرة والاستباقية والإبداع لكسر الجمود والتغيير للتطوير والارتقاء". وأضاف المشاركون لهذا النمط القيادي الإبداعي والذي يعملون بطريقة إبداعية ويعززون السلوك الإبداعي مما ينعكس على سلوك المتعلمين وطريقة تفكيرهم وآدائهم للمهام. فقد ذكرت. ك. "الطالب الذي يرى معلمه بشكل يومي يمارس أساليب واستراتيجيات إبداعية في ممارساته الصفية، بلا شك سيرتقي بفكر طالبه نحو الإبداع".

وكذلك القيادة الحرة تعد من الأنماط التي تساهم في تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين إذا تم توظيفها في المواقف التي تثمر بتوظيفها. فعلى سبيل المثال ذكرت المشاركة ن. ب. "لابد في بعض المواقف أن يتنحى المعلم عن دوره التوجيهي دون تدخل لينمي لدى الطالب المسؤولية والمخاطرة خاصة في المواقف التي تتطلب مواجهة وحل لمشكلات". كما ينمي هذا النمط روح الاستباقية لمحاولة المتعلمين الوصول الى ابتكارات وحلول لمواجهة المشكلات.

كما أشار المشاركون الى نمط قيادي يعزز النظرة الاستشرافية والمستقبلية وهو النمط القيادي الاستشرافي. فكلما كانت قيادة المعلم للصف بسلوك يتطلع للمستقبل المنشود، قادرة على رسم خرائط للمستقبل بعد رسم الصورة المرغوبة مع عدم إغفال الحاضر والتعلم من الماضي كلما كانت البيئة الصفية معززة للمبادرة والإبداع والابتكار. وقد أكد ذلك أ. ب. بقوله، "المعلم الذي يتقلد دور القائد الاستشرافي يعد نقطة انطلاقة لقادة مستقبل يتسمون بروح الريادة والإبداع".

المحور الثاني: الاستراتيجيات التدريسية

أكد المشاركون بأن للاستراتيجيات التدريسية التي يوظفها القائد المعلم في غرفة الصف لها دور كبير في تنمية طرق التفكير الريادي وسلوكياته. وقد بدأ ي. س. حديثه حول دور استراتيجيات التدريس بمقولة ألبرت أينشتاين، "الجميع عبقري، لكن إذا حكمت على سمكة من حيث قدرتها على تسلق الشجرة، فستعيش حياتها كلها تعتقد أنها غبية". وأضافت ل. ر. "الاستراتيجيات التدريسية التي يوظفها المعلم ليست لنقل معرفة فقط، وإنما لتنمية عقل المتعلم، وصقل طرق تفكيره". ومما أشار له المشاركون من الاستراتيجيات التي تنمي أبعاد القيادة الريادية لدى المتعلمين: استراتيجية الفصل المقلوب، استراتيجية التعليم باللعب، استراتيجية التعلم التعاوني، واستراتيجية التعلم الذاتي، وكذلك استراتيجية العصف الذهني.

أولي الاستراتيجيات التي ذكرت وأكد عليها المشاركون استراتيجية الفصل المقلوب .f (lipped class room) أوضحت المشاركة ب. ر. مفهوم الاستراتيجية بقولها "الطرق التقليدية قامت لدهور على التلقين، والآن وبعد ثبات قصورها في بناء العقول المبدعة والمفكرة تصدرت استراتيجية تتيح للطالب البحث والاطلاع والإعداد في المنزل، ومن ثم النقاش في المدرسة". وقد ربط كل من س. ل؛ ر. أو ر.س. الاستراتيجية بأثرها الفاعل في تنمية ثقة الطالب ببحثه وتخطيطه لمشاركة ما أعده في المنزل ومشاركته مع أقرانه، بالإضافة الى تنميتها لروح المبادرة والإبداع والمنافسة بإبداء الحلول والاكتشافات التي توصلوا لها.

وأيضا ضمن الاستراتيجيات التي ذكر المشاركون أثرها في تنمية القيادة الريادية التعليم التعاوني والتعلم باللعب. الاستراتيجيتين تتيح للمتعلمين تنمية المهارات الاجتماعية، كما تتيح لهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم وتبادل إبداعهم مما ينمي لديهم روح الإبداع والمبادرة والمنافسة وتحمل المخاطرة. فقد عبرت عن ذلك ت. ك. بقولها "إدراك المعلم لأثر العمل التعاوني، وإتاحة المواقف التعليمية التي تثير المنافسة كاللعب، ينمي الروح الريادية لدى الطالب كالإبداع والمنافسة وتحمل المخاطرة".

وبالإضافة الى الاستراتيجيات التي تثير العمل الجماعي، تطرق المشاركون الى استراتيجيتي التعلم الذاتي والعصف الذهني والتي أيدوا أثرها في تنمية روح الريادة في القيادة لدى المتعلمين. حيث أشاد المشاركون بأثر التعلم الذاتي في تنمية روح الفضول

والاستكشاف، مما ينمي لديهم روح الاستباقية والإبداع. فقد ذكرت ك. ن. "دعم التعلم الذاتي، واستثارة المتعلم باستراتيجية العصف الذهني، ينمي لدى المتعلم مهارات التفكير والاكتشاف والإبداع". بالإضافة الى ما تنميه استراتيجية العصف الذهني من تحمل المخاطرة والمبادرة والاستباقية جراء تجميع قائمة من الأفكار لإيجاد حلول. وأكدت على أهمية تلك الاستراتيجيات س. ن. بقولها، "نحن اليوم بحاجة الى العقول المبتكرة والمبدعة القادرة على الاستكشاف والوصول لحلول تضيف رقياً لحياة البشرية".

المحور الثالث: توظيف المنهج المعلن والمنهج الخفي

أشار المشاركون الى الدور الهام الذي يمكن للمنهج الدراسي في تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين في حين توظيفه بما يخدم نماءهم الفكري والمهاراتية. أكدت س. ن. على ذلك بقولها، " المنهج الدراسي له أدوار هامة في تنمية شخصية الطالب في حدود استعداداته وإمكانياته، وله دور كبير في تنمية مهاراته إذا ما تم توظيفه توظيفاً مثمراً". من خلال المنهج كما أشار المشاركون يستطيع المعلم لفت نظر الطلاب لأهمية الرؤية والهدف من خلال تتبع أهداف المنهج الدراسي والكشف عن رؤيته وهدفه طويل المدى. كما أنه يمكن توظيف المنهج لعمل أنشطة صفية ولا صفية تنمي روح المبادرة والمنافسة والإبداع وكذلك المخاطرة كما أشار لذلك المشاركون. فقد صرح ي. س. بقوله، "الأنشطة اللا صفية والصفية منها تعد أرضاً خصبة لتوليد الإثارة والرغبة للتعلم والإبداع والابتكار". ولا يعد المنهج كافياً لصقل شخصية الطالب مالم ينظمه ويكيفه المعلم مع معطيات الموقف التعليمي وميول الطلاب. وأضاف س. ل. "على المعلم أن يستثير فكر الطالب ويشجعه على إثراء محتوى المنهج الدراسي، فبذلك تزداد ثقة الطالب بذاته، وتنمو لديه ملكة البحث والاطلاع والمبادرة". بالإضافة الى تشجيع تحويل الأفكار المتولدة الى تطبيق.

وأضاف كذلك المشاركون استراتيجية أخرى تسهم في تنمية أبعاد القيادة الريادية وهي التعلم بالنمذجة، وذلك من خلال ما يكتسبه المتعلم جراء الانخراط مع الأقران، ومحاكاة المعلم. فقد أكدت ذلك ب. ر. بقولها، "تقع على عاتق المعلم مسؤولية كبرى، فليس ما ينقله من معرفه هو مكتسب الطالب فقط، بل أن هناك منهجاً خفياً يستقيه الطالب من سلوكياته، وأفعاله وسكناته". بل إن أثر المنهج الخفي قد يفوق المنهج الدراسي ويمتد أثره لدهور كما أكد ذلك كل من أ. ب. و ر. س. فعلى سبيل المثال ممارسة المعلم تنظيم العمل داخل الصف وفقاً لرؤية واضحة، وأهداف معلنة، وممارساً للإبداع في العمل، ويتسم بروح المبادرة والاستباقية وتحمل المخاطر فبلا شك ستنتقل ممارساته لطلابه كما أكد ذلك المشاركون.

المحور الرابع: البناء الذاتي للمتعلم

أشار المشاركون بأن دعم النمو الذاتي للمتعلم يعد قاعدة أساسية لتنمية المهارات القيادية بما في ذلك القيادة الريادية. فعلى سبيل المثال، تنمية السلوكيات والمهارات لدى الطالب، وغرس النظرة الإيجابية للذات تدعم النمو القيادي لديه. أشارت ل. ر. "تنمية المهارات والمعارف التي تساهم في تطوير الذات ونموها، تصنع من الطالب أرض خصبة للنمو والإبداع". وأوضح ر. س. "المعلم باستطاعته بناء عادات كعادة البحث عن المعلومة، عادة البحث عن حلول للمشكلات، كل ذلك سينمي لدى الطالب حب الاستطلاع والاستكشاف، والتالي ستنمو لديه روح المبادرة والاستباقية". وأضاف المشاركون كذلك الى أهمية تنمية مهارة التعلم الذاتي والتي اعتبروها وسيلة لتنمية العديد من المزايا كالمرونة، والثقة بالنفس والفضول للاستزادة. وأكد على ذلك ر. أ. حينما أفصح بقوله، "انتهى عصر المعلم الناقل للمعرفة وأصبحنا الآن في عصر الطالب المنتج للمعرفة، والذي يسانده في ذلك المعلم من التوجيه والتيسير".

كما أن المعلم يمكنه زراعة بذرة الإبداع والمنافسة وتحمل المخاطرة وذلك من خلال المواقف التي يهيئها للطالب بشكل يومي كما أكد ذلك المشاركون. تسادلت س. ن. "لماذا لا نخرج الطالب من مناطق راحته بوضع تحديات منها ينمو وينتقل الى مستوى أعلي من النمو جراء تجاوز التحدي". ومن هذه التحديات التي ذكرها المشاركون وضع جداول زمنية للأعمال المسندة للطالب، وضع أهداف مقترنة بجداول زمنية لتحقيقها، فكل ذلك يغرس لدى الطالب أهمية السير وفق أهداف ورؤية وفترات زمنية محددة ومخططة.

جدول (2) استراتيجيات/ سلوكيات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف

المحور	الفئات
النمط القيادي للمعلم	النمط القيادي الديموقراطي النمط التحويلي الإبداعي النمط الحر النمط الاستشرافي
الاستراتيجيات التدريسية	استراتيجية الفصل المقلوب استراتيجية التعليم باللعب استراتيجية التعلم التعاوني استراتيجية التعلم الذاتي استراتيجية العصف الذهني
المنهج المعلن والمنهج الخفي	التعلم بالنمذجة تنمية استعدادات وإمكانات الطالب صقل شخصية الطالب بالمحاكاة
البناء الذاتي للمتعلم	تعزيز النظرة الإيجابية للذات تنمية مهارات التعلم الذاتي تهيئة المواقف للإبداع وتحمل المخاطرة

تحديات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف

المحور الأول: تحديات منشأها الطالب

أشار المشاركون بأن الطالب قد يشكل عقبة أمام المعلم فيصنع حاجزاً يمنع تطوير قدراته وإمكانياته. ذكر ك. ن. "أواجه طلبة ليست لدهم أي روح مبادرة آو منافسة، حتى لو أتيحت لهم فرصاً لذلك". وأضاف س. ل. "الكسل صفة قاتلة للمتعلم تحرمه من النمو وتكبله في دائرة ضيقة بعيدة عن الإبداع والمبادرة". إضافة الى ضعف تقدير المتعلم لذاته مما يجعله يمتنع عن المبادرة أو المنافسة. أيضا تصدي الطالب للنقد وعدم تقبله للتغذية الراجعة كذلك تعيق تنمية مهاراته وممارساته.

المحور الثاني: تحديات منشأها المعلم

من التحديات التي ذكرها المشاركون مع ابداء معالم الأسى وهو أن يكون عائق تقدم وتطور المتعلم المعلم. وفي هذا الصدد أسرد المشاركون العديد من الأمثلة، فعلى سبيل المثال أشاروا الى نماذج من يقتلون إبداع الطالب بالتشبث بالطرق التقليدية في ممارسة العملية التعليمية. عبرت ن. أ. عن ذلك بقولها، "كيف نتطلع للطالب المبدع آو نبني شخصية الطالب القائد الريادي، ونحن نقمع فرص النماء بالطرق التقليدية في الممارسات التعليمية الصفية". كما أشاروا الى الممارسات الصفية السلبية من المعلم والتي تفقد الطالب ثقته بذاته مما يقتل لديه روح المبادرة. إضافة الى الممارسات التي تهدف الى تخريج نسخ متماثلة من الطلبة، وتسعى الى المساواة في التعليم دون مراعاة للفروق الفردية. إضافة الى المركزية التامة داخل غرفة الصف مما يقهقر الاستقلال الذاتي للطالب، وقد ذكرت ن. ب. "يمر على طالبات ليس لديهم القدرة على وضع أهداف شخصية فضلا عن وضع رؤية لمستقبلهم لأنهم مروا بمعلمات فرضوا عليهم المركزية التي لا تجعل هنالك مساحة للتدريب أو لوضع أهداف شخصية ورؤية للمستقبل". إضافة الى قصور فرص المنافسة التي يهيئها المعلم والتي تبرز الفروقات الفردية، وتنمي نقاط القوة وتلفت النظر للقصور.

المحور الثالث: تحديات منشأها الأسرة

أشار المشاركون بأن الأسرة قد تشكل عائقاً أمام تنمية مهارات القيادة الريادية. حيث أن كيفية التنشئة الأسرية تؤثر على سلوك ومكتسبات الطالب. فمما أشاروا اليه أن هناك بعض الأسر لا تولي اهتماماً لعملية التخطيط أو ضعف الأهداف أو رسم صورة مستقبلية. فقد ذكرت ب. ر. "مرت على نماذج الكثير من الأسر التي تعيش في عشوائية وفوضى دون تخطيط أو تنظيم، وهذه الفوضى حتماً ستنتقل للأبناء". إضافة الى ما تمليه بعض الأسر من فرض السيطرة والمركزية التي تعيق تنمية روح المبادرة أو الاستباقية. وأشار ى. س. بأنه قد يفقد الطالب فرصة الاكتساب والتعلم اللا مباشر من المعلم نظير تقليص الأسرة لدور المعلم ومكانة المعلم. فقد ذكرت ن. ب. "الأسرة المؤسس الأول لمهارات الريادة، وبناء مقومات النجاح". وكذلك الإبداع قد توجد بذوره لدى الأبناء الا أن الأسرة لا تعطي لريه عناية كما عبر عن ذلك س. ل.

المحور الرابع: تحديات ضعف الإمكانات

ضعف الإمكانات المادية والمعرفية والمهارية تشكل تحدياً أمام تنمية القيادة الريادية لدى الطلاب. فقصور الإمكانات المعرفية والمهارية قد يتسم بها المعلم أو الأسرة. وقصور الإمكانات المادية كذلك قد تعاني منها الأسرة أو المؤسسة التعليمية. فقد أشار المشاركون بأن تنمية المهارات المرتبطة بالقيادة الريادية تستلزم بيئة مهيئة وحاضنة لتنمية تلك المهارات وعدم توفر ذلك في البيئة الحاضنة للطالب سواء الأسرة أو المدرسة فلن يمكنه ذلك من النمو أو تطبيق أفكاره ومبادراته. أشارت كل من ن. أ. و ر. أ. بأن غياب البرامج التدريبية العلمية والعملية منها والتي تدعم التوجه الريادي سواء للمعلم أو للأسرة يعيق نماء وتطور الفكر والسلوك الريادي. إضافة الى غياب اللوائح والأنظمة التي تدعم التوجه الريادي تعد عائقاً أمام نماء لدى الطلاب. أيضا أشارس. ل. "مدارسنا تفتقد ال الكثير من المقومات الداعمة للإبداع والمبادرة والمخاطرة، فالتجهيزات التعليمية والمباني غير مهيئة بالشكل الكافي والداعم لنماء أبعاد القيادة الريادية.

جدول (3) تحديات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين بغرفة الصف

المحور	الفئات
تحديات منشأها الطالب	انعدام روح المبادرة الكسل ضعف تقدير الذات عدم تقبل النقد
تحديات منشأها المعلم	التشبث بالطرق التقليدية ممارسات صفية تفقد ثقة الطالب السعي الى تحقيق المساواة المطلقة دون مراعاة الفروق الفردية المركزية الصفية التامة
تحديات منشأها الأسرة	التنشئة العشوائية المركزية في التنشئة تقليص الأسرة لدور ومكانة المعلم
تحديات ضعف الإمكانات	قصور الإمكانات المعرفية لدى الأسرة والمعلم قصور الإمكانات المهارية لدى الأسرة والمعلم قصور الإمكانات والتهيئة المادية للبيئة غياب البرامج العلمية والعملية للأسرة والمعلم غياب اللوائح والأنظمة الداعمة للتوجه الريادي

المناقشة:

الدراسة الحالية هدفت الى استكشاف الاستراتيجيات والسلوكيات القيادية الصفية لتنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين. بالإضافة الى التعرف على التحديات التي تحول دون تنمية أبعاد القيادة لريادية. وبعد أن تم جمع البيانات من خلال مقابلة 14 معلم ومعلمة تبين أن هناك 4 محاور تتعلق باستراتيجيات وسلوكيات تساهم في تنمية القيادة الريادية من خلال غرفة الصف والتي تمثلت في: النمط القيادي للمعلم، الاستراتيجيات التدريسية، المنهج المعلن والمنهج الخفي، البناء الذاتي للمتعلم. بينما فيما يتعلق بتحديات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين، فقد تمثلت التحديات في: تحديات منشأها الطالب، تحديات منشأها المعلم، تحديات منشأها الأسرة، تحديات ضعف الإمكانات.

وفقاً للنتائج هناك العديد من الفرص التي يمكن استثمارها لتنمية مهارات القيادة الريادية لدى المتعلمين من خلال غرفة الصف. حيث أن استغلال تلك الفرص وتفعيل المعلم لاستراتيجيات

وسلوكيات تسهم في تنمية القيادة الريادية وتحسين الآداء للعنصر البشري كما أكد ذلك الدور كل من معوض والضويات (2020) . بالإضافة الى تأكيد النتائج لما ورد في الأدب السابق فيما يتعلق بإمكانية تنمية تلك المهارات في جميع المؤسسات الربحية والغير ربحية وهو قابل للتطبيق والنماء كما أشار الى ذلك رينكو وآخرون Renko, et al (2015) .

العملية التعليمية الصفية ليست محصورة في نقل معرفة، وإنما هي عملية تفاعلية بين الطلاب بعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين المعلم من جهة أخرى؛ فالنمط القيادي الذي يمارسه المعلم والاستراتيجيات التدريسية التي ينتقيها والفرص التي يستثمرها جميعها تنصب في تنمية الشخصية القيادية الريادية لدى الطلاب. وهذا مما أشار إليه رانجن Ranjan (2018) أن القائد بوضوح رؤيته، وقدرته على تقييم الفرص، وتحمل المخاطر بغرض دعم الاستباقية والتنافسية ورفع الإنتاج يمثل سلوك القائد الريادي. بالإضافة الى ما يحاكيه الطالب ويكتسبه من معلمه يعد مؤثرا هاما في شخصية الطالب، وهذا مما أشار اليه المشاركون بكونه المنهج الخفي. فنماء وازدهار إبداع الطالب يبذره وينميه المعلم وهذا مما أكدته الدراسات ومنها دراسة مزعل وميسون (2020) بأن القيادة الريادية لها تأثير في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمات واستقرار المنظمة. وكلما كان المعلم ممارساً لسلوكيات واستراتيجيات القيادة الريادية كلما انعكس ذلك على المتعلمين، وهذا مما أكده المشاركون بأنه يشكل نماءً ذاتياً للمتعلم. وقد أشار المعيقل (2020) بأن خصائص القيادة الريادية هي القدرة والسمات التي يمتلكها القائد الريادي.

وأيضا مما أكدته دراسة الهندال (2020) من وجود العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي. وعليه فإن ممارسة المعلم للاستراتيجيات والسلوكيات التي تدعم تنمية الجانب القيادي الريادي ينصب في التميز المؤسسي للمؤسسة التعليمية لكونها ممارسات متبادلة بين المعلمين وطلابهم.

الرؤية الاستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادأة والاستباقية، وهي ما تمثل ركائز للقيادة الريادية تعد مطلباً للاستدامة والتنافسية للمؤسسات الربحية والغير ربحية. وهذا مما أكده باسينو وآخرون Pauceanu, et al., (2021) بأن القيادة الريادية تعد مطلباً لتحقيق التطور والاستدامة في الثورة الصناعية الرابعة. وعليه فإن التخطيط لتنمية أبعادها لدى المنوطين بالعملية التعليمية تعد مطلباً، مع محاولة الوصول لحلول للتحديات التي تعيق نماءها وذلك بنشر الوعي سواء لدى الطلاب أو المعلمين أو الأسرة، وتأمين الإمكانات التي تسهل اكتساب المهارات القيادة الريادية.

التوصيات:

-عمل دراسات للوصول الى خصائص القيادة الريادية في الميدان التعليمي.

-تقديم دراسات في القيادة الريادية وأثرها على أداء المنظمات التعليمية واستدامتها.

-ربط أنظمة حوافز المعلمين في مدى تطبيق استراتيجيات تنمية القيادة الريادية ودعم التوجهات الريادية.

-عقد البرامج التدريبية لتطوير خبرات المعلمين لدعم متطلبات تحقيق الريادة لدى المتعلمين.

-تشجيع المعلمين على ممارسة سلوكيات القيادة الريادية لتمثيل دور القدوة للمتعلمين.

-نشر الوعي لدى أولياء الأمور بالمفاهيم الريادية وأبعادها وأهمية تهيئة البيئة المنزلية لتنميتها.

-تجاوز الطرق التقليدية في تحقيق الأهداف، وتضمين استراتيجيات حديثة تدعم النمو الشخصي المتكامل وليس المعرفي فقط.

-توجيه التعليم وتفعيل استراتيجيات تنمي الفكر الريادي ومهارات الريادة.

الخاتمة:

القيادة الريادية تعد أحد أنماط القيادة الحديثة والتي تتماشى مع متطلبات التطور والاستدامة التي تميز القرن الحادي والعشرين. الدراسة الحالية تعد إضافة علمية لأدبيات القيادة الريادية والتي تناولت جانب لم يغطى من قبل الدراسات السابقة وهو تنمية القيادة الريادية في غرفة الصف واكتشاف تحديات ذلك. تم اتباع المنهج النوعي بـــ مقابلة 14معلم ومعلمة، وقد أسفر تحليل البيانات عن 4 محاور تتعلق باستراتيجيات وسلوكيات تساهم في تنمية القيادة الريادية من خلال غرفة الصف والتي تمثلت في: النمط القيادي للمعلم، الاستراتيجيات التدريسية، المنهج المعلن والمنهج الخفي، البناء الذاتي للمتعلم. بينما فيما يتعلق بتحديات تنمية القيادة الريادية لدى المتعلمين، فقد تمثلت في: تحديات منشأها الطالب، تحديات منشأها المعلم، تحديات منشأها الأسرة، تحديات ضعف الإمكانات. وفقاً للنتائج هناك العديد من الفرص التي يمكن استثمارها لتنمية مهارات القيادة الريادية لدى المتعلمين من خلال الممارسات الصفية.

المراجع:

مراجع عربية:

الجيار، سهير علي، (2018) القيادة الريادية: مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، القاهرة: المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

أحمد، محمود.(2020) تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم الربوية والنفسية ١٤ (١٠)، ٤٠٦-٤٧٣ دكتوراه غري منشورة [جامعة الملك سعود، الرّياض.

صالح الدين، نسرين، (2020) القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،14(2،)281-359.

الغامدي، الغامدي. (2021). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: استراتيجية مقترحة Umm Al-Qura University Journal of Educational & Psychological Sciences, 13(3) , 143–182.

مزعل، وسام على هلال & ميسون على عبد الكريم. (2020). *الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين*. Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

معوض، فاطمة؛ الضوَيان، حصة (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الرّيادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 7(1)96-7

معيقل، نورة. (2016) تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية بمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليمي في ضوء القيادة الريادية.

النومسي، جملة عبد الله (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. *إبداعات تربوية، 20*(20) ، 66-98.

الهندال، عبد الوهاب طعمة. (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق، 1178–1208.

الهندال، عبد الوهاب طعمة. (2022). دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق، 449–478.

مراجع أجنبية

Conor P. McLaughlin, & Jody A. Kunk-Czaplicki. (2020). Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse. Journal of College Student Development, 61, 260–261. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1353/csd.2020.0023

Creswell, J. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Thousand Oak: Sage.

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research*: *Meaning and perspective in the research process*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Harrison RT, Leitch CM, McAdam M (2015) Breaking glass: Towards a gendered analysis of entrepreneurial leadership. *Journal of Small Business Management* 53(3): 693–713. Crossref.

Harrison, C., Paul, S., & Burnard, K. (2016). Entrepreneurial Leadership: A Systematic Literature Review. *International Review of Entrepreneurship*, *14*(2).

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Jason Fox. (2016). How to Lead a Quest: A Guidebook for Pioneering Leaders? Wiley.

Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, *35*(2), 147-156.

Leitch, C.M.; Harrison, R.T., (2018). The evolving field of entrepreneurial leadership: An overview. In Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership; Edward Elgar: Cheltenham, UK, 2018.

Northouse, P., (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed). London: Sage Publication.

Pauceanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021). Entrepreneurial leadership and sustainable development—A systematic literature review. *Sustainability*, *13*(21), 11695.

Ranjan, S. (2018). Entrepreneurial leadership: A review of measures, antecedents, outcomes and moderators. Asian Soc. Sci., 14, 104–114.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, *53*(1), 54-74.

Young Entrepreneur Council. 12 Essential Traits of Successful Start-up Leaders (2013). Available online: https://www.inc.com/ young-entrepreneur-council/12-traits-of-successful-start-up-leaders.html