



The reality of practicing entrepreneurial leadership among early childhood school leaders from the point of view of supervisors.

Mashaal Muhammad Abdulaziz Alsulaymi *

*Master of Arts in Early Childhood - Arab East College for Graduate Studies - Kingdom of Saudi Arabia.

Email: Mshael15@gmail.com

واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر المشرفات.

أ. مشاعل محمد عبد العزيز السليمي *

* ماجستير الآداب في الطفولة المبكرة - كلية الشرق العربي للدراسات العليا - المملكة العربية السعودية.

KEY WORDS:

Entrepreneurial Leadership, Early Childhood, Supervisors.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الريادية، مشرفات، مرحلة الطفولة المبكرة.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the reality of the practice of entrepreneurial leadership, and the obstacles to its application among the leaders of early childhood schools from the point of view of stage supervisors, by revealing the degree of practice of its dimensions, and to achieve the goals, the descriptive survey approach was used, by applying the questionnaire tool, and a comprehensive survey of the study population of early childhood supervisors, numbering (54) supervisors, and the results revealed that the weighted average of the first axis as a whole "the reality of entrepreneurial leadership practice among early childhood school leaders" amounted to (2,87) with Standard deviation (1.001), medium the order of these dimensions was respectively as follows: (strategic vision) and a high degree, (creativity and innovation) with a medium degree, (initiative and investment opportunities) with a low degree, then after (risk and responsibility) with a low degree, and the weighted average for the second axis as a whole (obstacles to the application of entrepreneurial leadership) was (4,20) with a standard deviation (0,795) very high.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع ممارسة القيادة الريادية، ومعوقات تطبيقها لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة، وذلك من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعادها، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، بتطبيق أداة الاستبانة، وتم مسح شامل لمجتمع الدراسة من مشرفات مرحلة الطفولة المبكرة، والبالغ عددهن (45) مشرفة، وكشفت النتائج أنه قد بلغ المتوسط المرجح للمحور الأول ككل "واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة" بلغ (2,87) مع انحراف معياري (1,001)؛ بدرجة متوسطة وجاء ترتيب تلك الأبعاد على التوالي كما يلي: (الرؤية الاستراتيجية) وبدرجة عالية، (الإبداع والابتكار) بدرجة متوسطة، (المبادرة واستثمار الفرص) بدرجة منخفضة، ثم بُعد (المخاطرة وتحمل المسؤولية) بدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط المرجح للمحور الثاني ككل (معوقات تطبيق القيادة الريادية) (4,20) مع انحراف معياري (0,795)؛ بدرجة عالية جداً، وتمثلت أبرز المعوقات في الآتي: (ندرة عقد اللقاءات بمتطلبات القيادة الريادية لدى موظفات مرحلة الطفولة المبكرة، وعدم وجود برامج ريادية تتبنى استشراف مستقبل الفكر الريادي في مرحلة الطفولة المبكرة).

الإطار العام للدراسة المقدمة:

مشكلات الطلبة وخصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها (الشمراني، ٢٠٢١، ٢٧٠).

أن الابتكارات وظهور التكنولوجيا لن تحدث أي تطور في المؤسسات ما لم يكن هناك قائد ريادي يُمسك بزمام عملية التنظيم الدقيق، وتحسين تنفيذ الأعمال، ودعم الأفكار والابتكارات الريادية (Maktabi & Babakhanian, 2015)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (أحمد، ٢٠١٧، ١٣) في أهمية تحديد قدرات القائد التربوي الريادي كالقدرة على التفكير الاستراتيجي، والتي تعد من أهم القدرات في القرن الحادي والعشرين، والقدرة على بناء شبكات لتدعيم التعلم، وتهيئة بيئات عمل تعاونية تشجع المعلمين على الاندماج والتنمية والدعم المتبادل، والقدرة على توقع التغيير، وإعداد المعلمين والعاملين بالمدرسة لتقبله، وقيادتهم لفهم دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التعليم والتعلم، وتوجد عديد من الدراسات والبحوث التي أثبتت أهمية القيادة الريادية بمرحلة الطفولة المبكرة، ومنها: دراسة هيرليان (Herliana, 2022, 170) التي أثبتت تفعيل الأنشطة الإشرافية لمساعدة المعلمين في حل المشكلات التعليمية التي تظهر كثيرًا عند القيام بأنشطة التدريس والتعلم، وأشارت دراسة (عطية، ٢٠١٩، ١٧) إلى أن الأسلوب الديمقراطي السائد لدى مشرفات الجهاز الإداري بالطفولة المبكرة يؤثر بشكل إيجابي على تفعيل أداء مديرات ومعلمات الروضة، وأشارت دراسة (القاعود، علوي، ٢٠٢٠، ٢٠٥) إلى أهمية ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في الطفولة المبكرة من خلال تقدير المسؤولية، وتطوير أساليب العمل، والقدرة على الحوار.

وفي نطاق أدوار القيادات التربوية في مكاتب التعليم وما تقوم به من قيادة الأداء الإشرافي في تطوير التعليم العام أشار آل صليح (٢٠٢٠، ١٤٢) إلى أن القيادة التربوية والإشرافية الفعالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعمل القيادة الريادية إذا استطاعت على خلق رؤية تربوية واضحة مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز.

وللقيادة الريادية أهمية وأثر في تحقيق التطور والازدهار للمؤسسات بصفة عامة وللمدارس بصفة خاصة، وقد ذكرت دراسة العتيبي، والثبيتي (٢٠٢٢، ٢٤٦) أهمية وجود القادة الرياديين الذين يمتلكون مهارات ريادية أكثر من مجرد امتلاكهم مهارات تقليدية، فهم يتجاوزون مرحلة وضع الأهداف إلى بناء الرؤية الاستراتيجية التي ليس بمقدورهم تحقيقها بمفردهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال فرق العمل، والتوجه نحو المستقبل لتمكينهم من العمل في بيئات متغيرة ومضطربة، وهذا على عكس القادة التقليديين الذين أصبح نجاحهم في بيئات مستقرة وواضحة بعيدة عن المخاطرة.

وفي ضوء أهمية القيادة الريادية، أكدت دراسة معيقل (٢٠١٧، ٣٣) على ضرورة تبني سياسات فعالة،

يُعد الاهتمام بتربية طفل مرحلة الطفولة المبكرة من أهم المؤشرات التي يُقاس بها مدى تقدم وتطور المجتمع؛ حيث إن الاهتمام بالطفل استثمار لمستقبل الأمة بأكملها، فضلاً عن أن إعداد الأطفال وتربيتهم هو إعداد وتهيئة لمواجهة الصعوبات والعوائق والتحديات الحضارية التي فرضتها حتمية التطور والتغيير الاجتماعي، ومن هنا برزت أهمية البيئة التربوية التي يترعرع فيها الطفل ودورها في تكوين شخصيته، والتي من أهمها: المعلمة، والقائدة، والمشرقة.

ولنجاح المؤسسات التربوية في تأدية رسالتها في تربية الطفل وإعداده وتكوينه تحتاج إلى وجود قيادات مؤهلات تتوافر فيهن المهارات الأساسية، والقدرة على توظيفها عملياً أثناء ممارستها لأعمالها وتعاملها مع الآخرين، وتمثل في: المهارات الفنية، والإنسانية، والمعرفية؛ لتستطيع المؤسسات التعليمية الوفاء بمتطلبات العمل التربوي (العماري، ٢٠٢٠، ٦٥).

وقد نال الفكر الريادي اهتمام الكثير من الباحثين؛ بهدف ذكر الأسباب التي تدفع فرق العمل والأفراد والمؤسسات لأن تكون أكثر إبداعاً من الآخرين سواء كان ذلك في طرح الأفكار وبلورتها، أو العمليات، أو الخدمات المفيدة علمياً، فظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المؤسسات الريادية التي تتطلع إلى أن تحقق الإبداع والنتائج، وأصبحت القيادة الريادية ضمن النظريات الأكثر حداثة (الدوسري، ٢٠١٦، ٣٢٣).

كما يُعد الإشراف التربوي عملية قيادية، لذا يجب أن تتسم مشرفة الطفولة المبكرة بعدة خصائص، منها: الابتكار والإبداع، وتجديد القوى البيئية المؤثرة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ، وإدارة الصف والتقييم، وإنشاء علاقات عملية مع هذه القوى، ووضع السياسات التنظيمية الفعالة، وتمكين المنظمة من الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية (أحمد، ٢٠١٨، ٢٤١).

كما يجب أن تتوفر لديها مجموعة من مهارات القائد التربوي الريادي، ومنها: الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين، والقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع العاملين، وشفافية ووضوح الأداء، وتتسم القيادة الجيدة بالقدرة على فهم الآخرين والتأثير فيهم (فوزي، ٢٠٢٠، ٣٣).

ويقع على عاتق المشرف التربوي مسؤولية عالية جداً في تطوير نوعية التعليم وجودته، وخاصة إذا كان المشرف التربوي يمتلك الكفايات: الفنية، والمعرفية، والإنسانية؛ حيث يسهم في تطوير الكفايات المهنية للمعلم، ويكسبه الخبرات والمعارف والمهارات التي يحتاجها في الموقف التعليمي، بالإضافة إلى مساعدته على تحديد

٢. تزود الدراسة مشرفات الطفولة المبكرة بأسلوب القيادة الريادية، مما يزيد الإنتاجية داخل مدارس المرحلة.
٣. تزويد قائدات مدارس الطفولة المبكرة باستبانة تقييم ذاتي لممارسات القيادة الريادية.

الأهمية التطبيقية العملية:

١. تسهم الدراسة الحالية في إيجاد إطار مرجعي يكشف مهارات القيادة الريادية اللازمة لتحويل قيادات مرحلة الطفولة المبكرة من نموذج إدارة إلى ممارسة مهارات القيادة الريادية.

٢. تفيد الدراسة الحالية المسؤولين في وزارة التعليم في وضع الخطط التطويرية؛ للنهوض بمؤسسات مرحلة الطفولة المبكرة، وذلك من خلال تطوير معايير وضوابط اختيار قيادات المرحلة.

٣. تسهم الدراسة في فتح مجالات جديدة؛ للكشف عن الإيجابيات والسلبيات في السلوك القيادي الريادي، وما يرتبط بكل منها من خصائص مميزة، وهي نقطة مهمة؛ لتحديد أهداف ومحتوى ترشيح مشرفات الطفولة المبكرة للوظائف القيادية المختلفة بالجهاز الإداري.

مصطلحات الدراسة: تم التركيز على المصطلحات التالية:

القيادة الريادية: (Entrepreneurial Leadership)

أشارت باوسيانو (2016, 15) Pauceanu إلى أن القيادة الريادية: عملية ديناميكية تتطلب التغيير والرؤية الاستراتيجية، والإبداع والمسارعة؛ لخلق الفرص، وتنفيذ الحلول المبتكرة.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: العمليات ذات الأفكار الجديدة التي تتبناها قيادات مدارس الطفولة المبكرة بالمملكة العربية السعودية من خلال: تعزيز الأبعاد الريادية وتطبيقها، بأبعادها الأربعة: (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع والابتكار، المبادرة واستثمار الفرص، المخاطرة وتحمل المسؤولية).

وتعرف الباحثة أبعاد القيادة الريادية كالتالي:

بُعد الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision:

إجرائياً: هي توجهات قائدات مدارس الطفولة المبكرة لتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة ريادية كحتمية استراتيجية لمواكبة التطورات الحديثة، وتُقاس إجرائياً بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات مشرفات المرحلة.

بُعد الإبداع والابتكار Creativity and Innovation:

إجرائياً: هو القدرة على توليد أفكار جديدة وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، وتطوير العمليات والإجراءات واستحداث طرائق غير مألوفة للعمل، ويُقاس إجرائياً بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات المشرفات في مرحلة الطفولة المبكرة.

بُعد المبادرة واستثمار الفرص Ingitiative and

Investing in Opportunities

وأهمية سن تشريعات ولوائح، وإقرار حوافز مادية ومعنوية؛ لدعم قادة المدارس الذين يظهرون اتجاهات نحو القيادة بأشكال غير تقليدية، وتحفيزهم على تنمية مهاراتهم القيادية.

وقد توصلت دراسة (الشمري، ٢٠٢٢، ٢٠) إلى أنه على الرغم من كل الجهود المحمودة التي بذلتها القيادات التعليمية في المملكة، ووسائل التخطيط الهادف في إطار رؤية (٢٠٣٠)؛ للارتقاء بمرحلة الطفولة المبكرة، وتطوير أداء الإدارة فيها، إلا أن هناك حاجة إلى إيجاد أساليب جديدة؛ للارتقاء بأساليب الإدارة في مرحلة الطفولة المبكرة.

وحيث تعتبر القيادة الريادية من الاتجاهات الحديثة في القيادة، فهي ترتبط بالتمكين المهني للوسط التعليمي وفق توجهات التطوير والتجويد المنبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما يتضمنه برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يهدف للارتقاء المهني بما يحقق مستهدفات الرؤية، وبالاطلاع على البحوث والدراسات الحديثة في نفس المجال وكان منها دراسة د. هديل الشمري ١٤٤٤ هـ التي أظهرت نتائجها الحاجة إلى إيجاد أساليب حديثة ترتقي بأساليب الإدارة في مرحلة الطفولة المبكرة، وهو ما يتفق نوعاً ما مع الواقع الذي التمسته الباحثة في الوسط التعليمي كونها خبيرة في مجال التعليم ومشرفة تربوية على مرحلة الطفولة المبكرة، الأمر الذي دفع الباحثة إلى دراسة واقع ممارسة القيادة الريادية ومعوقات ممارستها لدى قيادات المرحلة من وجهة نظر المشرفات التربويات.

مشكلة واسئلة الدراسة: بناء على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة؟

ينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة؟

٢. ما معوقات ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة؟

● **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة.

٢. التعرف على معوقات ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

الأهمية النظرية العلمية:

١. تسهم نتائج الدراسة في تحديد واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر المشرفات، مما يعمل على تفعيل وتطوير هذه المرحلة.

فالقيادة الريادية مفهوم بدأ ونما كمجال دراسة منذ أوائل القرن (19)؛ حيث إنه أحد أحدث المصطلحات التي تدمج بين الريادة والقيادة، وقد تم استكشافها بشكل عام من حيث سمات القيادة وسلوكيات كبار القائدين في المؤسسات الريادية، وتم التركيز فيه على دمج القيادة مع الريادة في تطوير العمل داخل المؤسسة (Kearney, 2020, 13).

وقد بدأت دراسة العلاقة بين الريادة والقيادة على أنها عملية تحول تدريجية يتعلم ويتطور الرواد والقادة باستمرار من قدراتهم القيادية، مع زيادة تركيز الأنشطة والوظائف المرتبطة بالسلوك الريادي. (Roskina, 2020, 31)

ويُعد رائد الأعمال هو القائد، ويعتبر القائد الريادي هو محرك لأعماله والقوة الدافعة وراء الرؤية الاستراتيجية والرسالة والمبادرات، وهو الشخص الذي يؤثر على الأنظمة والإجراءات، وله تأثير على الأداء الفردي والجماعي ورضا المتابعين، وتشجيع الآخرين على التنافسية (Rozak, et al, 2022, 103).

ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح للباحثة أن القيادة الريادية تُعد من النظريات الحديثة التي انتشرت بشكل سريع في المؤسسات التعليمية، وعمل عليها العديد من الباحثين لإظهار دورها في تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية على الإبداع والتغيير والمشاركة والتعاون بين القادة والعاملين داخل المجتمع المدرسي، وتعزيز العلاقة بينهم، وعلى الرغم من حداثة هذا المجال في عالم الإدارة إلا أنه أثبت حدوث تطور واضح وقوي في المجال الإداري المرتبط بالمؤسسات التعليمية.

مفهوم القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

اختلفت الآراء حول مفهوم القيادة الريادية، ويرجع ذلك إلى اختلاف آراء الباحثين وتعدد المنظمات التي اتخذت مفهوم القيادة الريادية من وجهة نظر ما تقوم عليه المؤسسة من نشاط سواء كان نشاطاً اقتصادياً، أو اجتماعياً، أو ثقافياً، أو تعليمياً، فالقيادة الريادية هي عملية مزج بين مصطلحين في عالم الإدارة وهما مصطلحا القيادة والريادة، فهي كل عملية يقوم بها القائد وفريق عمله داخل المؤسسة من بناء ورسم خطوات مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

وقد يتم تفسير القيادة الريادية على أنها: القدرة على امتلاك رؤية وهدف، وإشراك فريق العمل؛ لتحديد الفرص وتطويرها والاستفادة منها من أجل اكتساب ميزة تنافسية وتطويرها (Pihie et.al, 2018, 269).

وفي السياق ذاته أضاف إسمر، وداي (2017, 115) Esmer & Dayi أن القيادة الريادية: هي نوع من القيادة التي تؤثر على أداء العاملين وتوجههم نحو تحقيق

إجرائياً: هي الانطلاقة الواثقة لاكتشاف واقتناص الفرص وتنفيذ الأفكار الجديدة في الواقع دون النظر للمخاطر المحتملة، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات المشرفات في مرحلة الطفولة المبكرة.

بُعد المخاطرة وتحمل المسؤولية: Risk and Taking Responsibility

إجرائياً: هي الاستعداد للمجازفة والمخاطرة وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة في اتخاذ القرارات، وتحقيق الإنجازات وتحمل المسؤولية عن المستقبل، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات المشرفات في مرحلة الطفولة المبكرة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الريادية: (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع والابتكار، المبادرة واستثمار الفرص، المخاطرة وتحمل المسؤولية)، ومعرفة معوقات تطبيقها لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة.

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٥هـ، الموافق ٢٠٢٤م.

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مكاتب التعليم بمنطقة الرياض.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة الحالية مشرفات مرحلة الطفولة المبكرة بمكاتب تعليم منطقة الرياض.

- الإطار النظري العام للدراسة:

تتناول الدراسة في هذا الفصل الأطر النظرية

لمتغيرات الدراسة؛ حيث تتناول محور القيادة الريادية، ومحور الإشراف التربوي، كما يلي:

المحور الأول: القيادة الريادية: Entrepreneurial leadership

تُعد عملية القيادة الريادية من النماذج الحديثة التي تستكشف الموضوعات والصلات المشتركة بين ريادة الأعمال والقيادة، وتتميز القيادة الريادية عادة بأسلوب قيادة أصيل وجذاب، وتتضمن القيادة الأصيلة إدراك الفرد لذاته، والتعبير عما يفكر فيه، ويؤمن به بصدق (Leitchi, Volery, 2016, 150).

نشأة وتطور القيادة الريادية:

أشار باجيري، هاريزون (2020, 659) Bagheri & Harrison إلى أن القيادة الريادية نموذج ناشئ نسبياً تم تطبيقه للتغلب على الطبيعة الديناميكية والمتغيرة باستمرار للمؤسسات الحالية، كما حظي هذا النوع من القيادة باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين؛ نظراً لأهميته في تحسين القدرة التنافسية والنجاح والنمو في جميع أنواع العمل.

الاختلاف لوجهات النظر حول أبعاد القيادة الريادية، وترتكز القيادة الريادية على ما يلي:

١- الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision):

تُعد الرؤية الاستراتيجية مكوناً رئيساً وأحد أهم أبعاد القيادة الريادية لجميع القادة الاجتماعيين والسياسيين والتنظيميين، وبدون الرؤية الاستراتيجية تميل المؤسسات إلى الحفاظ على الوضع الراهن، فالرؤية الاستراتيجية هي التي تؤدي إلى التقدم والابتكار.

ويمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية على أنها: هدف مثالي يجب تحقيقه في المستقبل أو صورة مثالية وفريدة من نوعها، كما أنها المستقبل الذي يعبر عن القيم والأهداف والهوية في الساحة التنظيمية، كما أنها الصور المتوقعة للخدمات التي يريد القائد تحقيقها (Suhartini, et al, 2022, 4836).

والرؤية الاستراتيجية كُعد من أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات لها أهمية عالية جداً؛ حيث تساعد المؤسسات على إنشاء اتجاه في الأوقات الصعبة، وتحسن الأداء، وتعزز التغيير، وتحفز وتسهل توظيف المواهب، ولكي تكون الرؤية الاستراتيجية ناجحة يجب أن ترسم صورة حية لمستقبل المؤسسة، كما تمنح العاملين شعوراً بالأهمية، فلذا يجب أن تكون واضحة وموجهة نحو المستقبل ومستقرة. (Barnard, 2018, 6)

ومن أهم المؤشرات الدالة على استخدام القائد الريادي للرؤية: امتلاكه الرؤية الاستراتيجية الواضحة للعاملين؛ لتحقيق الميزة التنافسية ونشرها بين كل العاملين بالمؤسسة، مما يدفعهم للعمل وفق هذه الرؤية الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط عمل تربط هذه الرؤية الاستراتيجية بمتطلبات البيئة الخارجية (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٥٤).

مما سبق يمكن للباحثة استخلاص الآتي: أن الرؤية الاستراتيجية هي واحدة من أهم أدوات تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية، وهي الهدف المستقبلي الذي يتم وضعه من قائد المؤسسة التعليمية بناءً على نتائج دراسة الوضع الراهن وما تطمح له مستقبلاً برسم صورة تخيلية مستقبلية يسعى إلى تحقيقها؛ وذلك لتطوير منظومة هذه المؤسسة، وتأهيل العاملين بها، وتنمية أدائهم ومهارتهم؛ لتحقيق الأهداف المستقبلية المحددة.

٢- الإبداع والابتكار (Innovation and Creativity):

يمثل الإبداع أحد أهم أبعاد القيادة الريادية الذي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تطبيقه؛ وذلك لمواكبة التطورات المتسارعة وللابتعاد عن الطرق الروتينية والتقليدية، والسعي الدائم للتميز والتغيير.

ويعرفها حجي (٢٠١٦، ١١٣) بأنها: دمج أفكار جديدة؛ من أجل إحداث تغيير وإيجاد حلول جديدة للمشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسة.

الأهداف التنظيمية، وتتضمن التعرف على فرص الريادة واستثمارها، ومتابعة الابتكارات على المستوى التنظيمي.

ويمكن النظر إلى القيادة الريادية بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين بطريقة استراتيجية؛ لإدارة الموارد والتأكيد على البحث عن الفرص وعن الميزة والقيمة (Medany, 2017, 111).

وترى الجيار (٢٠١٨، ٢٣٣) أنها: عملية تقوم على تشجيع وتنظيم مجموعة من المرؤوسين؛ للوصول إلى الأهداف المرغوبة، وذلك من خلال مواجهة المخاطر، والإبداع، واستثمار الفرص، وإدارة البيئة التنظيمية بنشاط. ويمكن القول: أن القيادة الريادية تعني تلك الإمكانيات التي يمتلكها الأفراد وتمكنهم من التفكير بشكل ابتكاري وتحمل المسؤولية والاستقلال، وترفع من المستوى الاجتماعي والثقافي والأكاديمي، ويساعد التدريب على تحويل تلك القدرات إلى المهارات في الحياة العملية (معوذ، ٢٠٢٠، ٨١).

وانطلاقاً مما تم عرضه من تعريفات يمكن للباحثة التوصل إلى أن القيادة الريادية تركز على عدة مقومات يمكن عرضها في النقاط التالية:

- تنتج القيادة الريادية عن عملية تقاطع بين القيادة والريادة، وتقوم هذه العمليات على الإبداع والابتكار، وتحديد الفرص التي تدعم عملية التغيير الإيجابي، وتحويل العمليات المبتكرة إلى خدمات مقدمة لدعم وتطوير المؤسسة التعليمية.

- تقوم القيادة الريادية على مواجهة المخاطر، وهي عملية تشجيعية يقوم بها القائد الريادي في المؤسسة التعليمية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، والمجازفة واتخاذ قرارات سريعة، ومواجهة النتائج المترتبة على تلك القرارات بأسلوب قيادي.

- تتألف القيادة الريادية من مجموعة من الإمكانيات التي يمتلكها الأفراد وتمكنهم من التفكير بشكل إبداعي، والرؤية الاستراتيجية البعيدة للمستقبل، ورسم خطط تطويرية مستقبلية؛ لتطوير المؤسسة التعليمية وتماشيها بشكل متوازي مع متطلبات العصر، والتطورات العلمية.

- تسعى القيادة الريادية على الاستباق في تقديم أفكار حديثة؛ حتى تستطيع التنافس بنجاح مع المؤسسات المناظرة لها، والوصول بتلك الأفكار إلى التنافسية على المستوى الإقليمي والعالمي.

أبعاد القيادة الريادية:

اختلفت وتعدت أبعاد القيادة الريادية باختلاف الموضوعات التي تدور حولها عملية القيادة الريادية في مختلف المجالات سواء كانت مجالات اقتصادية، أو سيكولوجية أو تعليمية أو اجتماعية أو سلوكية، وأيضاً يرجع

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

ويمكن تعريف الاستباقية بأنها: اتفاق العاملين بالمؤسسة على اتخاذ إجراءات في مواجهة القيود الخارجية وإعادة الهيكلة التنظيمية وذلك للمساهمة في نمو المؤسسة، ويُعد القادة الرياديون الاستباقيون ليسوا متلقين سلبيين من ضغوط بيئية خارجية، وعند مواجهة بيئة خارجية غير مؤكدة إلى حد كبير يكون التركيز على كيفية التحكم في هذه الضغوط البيئية بدلاً من محاولة التغيير البيئي المستقبلي (Smallbone & Zaho, 2019, 318- 319).

وللشخصية الاستباقية مجموعة من السمات، ومنها: يتسم الشخص الاستباقي بأن لديه نزعة جيدة لإعادة إدراك الفرص، والقدرة على اتخاذ الخطوات اللازمة لمتابعة هذه الفرص مع المثابرة في جهودهم حتى تحقيق أهدافهم المقصودة، وهو الذي يتخذ في النهاية إجراءات بشأن الفرص التي يحدونها. (Neneh, 2019, 275)

وجدير بالذكر الارتباط الواضح بين مفهوم الشخصية الاستباقية ومجال القيادة الريادية؛ حيث يقوم القائد الريادي بتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص؛ لتطوير المؤسسة وجعلها أكثر ابتكارية، علاوة على ذلك ترتبط السمات الشخصية الاستباقية وإبداع الشخص بشكل كبير وإيجابي ببعضهما؛ حيث إن الأشخاص الأكثر نشاطاً يجب أن يكون لديهم شعور أكثر جدارة بالملاحظة والثقة بالنفس (Rozak, et al, 2021, 102)

أما السلوك الاستباقي فهو أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، وينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية، وللشخصية الاستباقية أهمية عالية جداً من أهمها:

- لها دور مرتبط بشكل إيجابي وكبير في المشاركة في تطوير المؤسسة.

- لديها القدرة على تقديم المزيد من التبصر في العلاقات بين السمات الشخصية والقيادة الريادية.

- ترتبط بشكل إيجابي بالنوايا والقيادة الريادية؛ لأن الأشخاص ذوي الشخصية الاستباقية قد يكونوا أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي يسعى القائد الريادي لتنفيذها (Ardiansyah, et al, 2022, 37).

ومن أهم المؤشرات الدالة على استخدام القائد الريادي للاستباقية ما يلي: تنمية روح المبادرة لدى العاملين، واستثمار الفرص المتاحة لتحسين الأداء، وامتلاك حلول مستقبلية للمشكلات المتوقع حدوثها، وتدريب فريق

ويشير داود (٢٠٢٠، ١١-٤٢) إلى أن القائد الريادي المبدع يسعى إلى رؤية المزيد من المشكلات وتحديدها والإحساس بها، ودراسة أبعادها والتوصل إلى أفكار حديثة عنها، وإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة صغيرة، وربط تلك الأفكار بأفكار أخرى والتعبير عنها، والمرونة في التعامل مع الهيئة التعليمية والإدارية ومع الطلاب والمجتمع، وإنتاج أفكار تتميز بالأصالة والتميز، ويتجنب القائد الريادي المبدع الأفكار السلبية والشائعة.

ومن أهم المؤشرات الدالة على استخدام القائد الريادي للإبداع إيجاد طرق جديدة ومميزة لتنفيذ العمل، ونشر الثقافة التنظيمية التي تدعم التميز، والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم، وتجريب الأفكار الحديثة، والتوفيق بين متطلبات العمل وحاجات العاملين، ووضع بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما يعزز الإبداع من إنجاز العاملين للمهام الموكلة لهم، ويدير الخلافات ويوظفها لتطوير العمل بالمؤسسة (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٥٨).

والابتكار هو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة عن التقليد والتي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار، وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجزئية أو الجوهرية في كل من: (التفكير، والإنتاج أو المنتجات، والعمليات أو طرق وأساليب الأداء، والتنظيمات والهياكل) (Hitt, Charles & Jones, 2009).

وينتج الابتكار من خلال بذل بعض الوقت والجهد في البحث في فكرة ما، ثم تطويرها، فتسويقها للمستفيدين، وأن جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية، ومن هنا تكون الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع، والتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد (Utash, S, 2017).

يتضح للباحثة مما تم عرضه أن بُعد الإبداع والابتكار يحث القيادات الريادية داخل المؤسسة التعليمية إلى ما يلي: البحث عن أفكار تتميز بالطابع الإبداعي، وتطبيق عملية الإبداع والتجريب، وتقديم الخدمات التي تحفز العاملين داخل المؤسسة التعليمية على العمل مثل استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، والسعي إلى التوصل إلى أفكار جديدة تهدف إلى تطوير المؤسسات وتنميتها؛ حيث يحتاج القادة الرياديون إلى امتلاك قدرات معينة من أجل دعم الجهود الإبداعية، مثل: الخبرة الفنية، والمهارات الاجتماعية.

٣- المبادرة واستثمار الفرص (Initiative and Investing in Opportunities):

أنفسهم، وتحقيق الإنجازات من خلال المغامرة الريادية (Roskina, 2020, 269).

ويقسم (Ardiansyah, et al, 2022, 37) المخاطر إلى أربعة أنواع:

١- المخاطر المالية: يمول ويلتزم بنسبة عالية جدًا من الموارد لتحقيق التنمية.

٢- مخاطر العمل والمجازفة في المجهول دون معرفة نسبة النجاح.

٣- مخاطر اجتماعية: كانشغال القادة الرياديين في تنظيم المشاريع وما يحتاجه من قدرة عالية على التركيز، والذي ينعكس بالسلب على حياتهم الأسرية.

٤- مخاطر عقلية: للتوترات والعوامل العقلية العديد من التأثيرات المدمرة؛ بسبب بداية واستمرار نشاط الريادة.

ومن أهم المؤشرات الدالة على ممارسة قادة المدارس لسلوكيات بُعد المخاطرة ما يلي: رصد المخاطر من خلال التدابير الرقابية، والدقة في وضع الخطط المستقبلية، ونشر ثقافة التعامل، وتوفير روح المخاطرة المحسوبة، واستثمار جميع الفرص المتاحة لتحسين الأداء المدرسي، والإلمام بالسلبيات المحتمل حدوثها، والجرأة في مواجهة المشكلات، والإلمام بالمعرفة التامة للوصول إلى القرار السليم، وتقديم اختبارات لموضوع المخاطرة، والاستفادة من الأخطاء؛ لتصحيح المسار وتحقيق الأهداف (الدرس، 2020، 93-95).

وعليه يمكن للباحثة القول: أن بُعد المخاطرة عملية سلوكية يتم القيام بها داخل المجتمع المدرسي، وقد تكون النتائج المترتبة عليها ناجحة لصالح المدرسة وخدماتها وتطويرها، أو قد تكون تلك النتائج لها أضرار نتائجها محسوبة من البداية؛ لتقليل ذلك الضرر أو التعامل معه بشكل جيد، وتعتمد المخاطرة على اتخاذ قرارات تتسم بالإقدام وتوصف بالمخاطرة المحسوبة، وعلى القائد الريادي تدريب العاملين على التعامل مع المخاطر، وتحفيزهم على تلقي تعليم أفضل لجعلهم أكثر استعدادًا؛ لإظهار قدر أكبر من اكتساب المعرفة والقدرة على مواجهة المخاطر التي قد تواجه المدرسة.

معوقات تطبيق القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية:

على الرغم من محاولة تطبيق القيادة الريادية بالمدارس إلا أنه توجد العديد من المشكلات التي تواجه قادة المدارس، ومنها: عدم قدرتهم على توظيف أبعاد القيادة الريادية، واتباع النمط المركزي، وضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٧٨ - ٢٩٢).

كما أشار أبو سمرة (2017) إلى أن من أهم المعوقات التي تحد من تطبيقات القيادة الريادية بالمدارس ما يلي:

العمل بالمدرسة؛ لاستثمار الفرص المتاحة، والاستفادة من نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ودعم سبل الاتصال بجميع اتجاهاتها بين جميع العاملين في المؤسسة (أحمد، 2020، 465).

يتضح للباحثة مما تم عرضه عن بُعد الاستباقية الآتي: أن الاستباقية هي التي يتخذها القائد الريادي لتحقيق السبق في تقديم الجديد داخل المؤسسة المدرسية؛ للتعامل مع الظروف المحيطة، واتخاذ القرار المناسب لمواجهتها، ويقوم بُعد الاستباقية على استثمار الفرص الجديدة التي تساعد على توجيه المؤسسة نحو التطوير، كما تقوم الاستباقية على التعاون بين القائد الريادي والمرؤوسين وبناء علاقات إيجابية للوصول إلى الأهداف المنشودة، والقدرة على مواجهة ضغوط البيئة الخارجية، وعلى مواجهة المشكلات المتوقع حدوثها وإدارتها بشكل جيد، كما أن الشخص القيادي لديه قدرة على إدراك العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة الريادية، وذلك يوضح مدى ارتباط الشخصية الاستباقية بالقيادة الريادية.

٤- المخاطرة وتحمل الفرص (Risks and taking responsibility):

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

ويُعد مصطلح المخاطرة من المصطلحات التي ظهرت في القرن (17)، وتشير المخاطرة إلى الاتفاق للانخراط في سلوكيات من المحتمل أن تكون خطيرة (Ardiansyah, et al, 2022, 35).

كما يمكن تعريف المخاطرة بأنها: تجريب كل ما هو جديد وغير مألوف، وتجاوز الشعور بالقلق والارتباك والإحساس بالفشل، واستبدال هذا الشعور بتحقيق مستقبل أفضل (مغاوري، 2017، ٥٤٦).

وتحدث مخاطر القيادة الريادية عندما يمنح القادة الكثير من المكافأة لموظفيهم، مثل: الرواتب المرتفعة والمكافآت، وتحدث المخاطر أيضًا عندما يستثمر القادة بشكل كبير في الابتكار، وكذلك في تدريب العاملين وتطويرهم نتيجة لهذه القرارات (Nor- Aishah, Ahmed & Thurasamy, 2020, 14).

ويُعد المستوى التعليمي للقادة الرياديين هو المتغير الأكثر أهمية في قياس نسبة المخاطرة، كما أن الذين تلقوا تعليمًا أفضل هم أكثر استعدادًا لإظهار قدرة أكبر على اكتساب المعرفة والاستيعاب لحجم المخاطر، وللمخاطرة أهمية عالية جدًا؛ حيث إنّ النجاح في المغامرة يؤدي إلى زيادة ثقة القائد وشغفه، كما تساعد القادة الرياديين على إدراك

ومما سبق يتضح للباحثة أن الإشراف التربوي هو عملية جماعية، وأن الهدف منها هو تطوير وتحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال المتابعة والتقييم المستمر، وترى الباحثة أن الإشراف التربوي رافعاً مهماً لتطوير مدارس الطفولة المبكرة، وذلك نظراً لما يسعى إليه من أهداف، والذي كان آخر ما ظهر هو النموذج الإشرافي، والذي يسعى إلى تركيز جهود المشرفين التربويين على دعم عمليات التحسين والتطوير للأداء التعليمي المدرسي، والعمل مع المدرسة على فحص وتحديد أدائها وحاجاتها، والوقوف على واقعها الحقيقي من خلال نتائج عمليات التقييم الرسمية، والانطلاق منها إلى تقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين بداية من المساهمة في دعم بناء خطة تطويرية للمدرسة باعتبارها وحدة تعليمية متكاملة، ويسهم فيها كل مكون من مكونات المدرسة، وهم: (الإدارة المدرسية، والمعلمين والإداريين، والطلاب،...); لرفع مستوى الأداء المدرسي، كما أن التعامل مع المدرسة كوحدة تعليمية واحدة يتطلب تغيير الصورة الذهنية من الإشراف الفردي إلى العمل ضمن فريق إشرافي متنوع الخبرات، ويعمل على بناء تصور كامل لواقع المدرسة، وينطلق منه لتحقيق أهداف محددة، ويسعى فريق الإشراف إلى غرس ثقافة مدرسية قادرة على تحمل المسؤولية تجاه الأداء المدرسي ومستوى مخرجات التعليم، ويرتكز الهدف العام على تمكين المدارس من قيادة عمليات التحسين والتطوير انطلاقاً من نتائج التقييم المدرسي (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

معوقات الإشراف التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة:

يعاني الإشراف التربوي في الطفولة المبكرة من وجود عدد من المعوقات والمشكلات التي تحول دون تأديته لدوره بكفاءة عالية كما هو مخطط له، وقد أشارت إلى ذلك العديد من الأدبيات المختلفة أهمها:

ما ذكره (أحمد، ٢٠١٩، ٥٦) من أن التطور الأكاديمي والتربوي السريع في مجال التربية والتعليم بحاجة ماسة إلى مشرفين تربويين على مستوى عالٍ من التدريب في مجال عملهم، وهذا يستوجب عمل خطة محكمة لتدريب القائد التربوي، وأن تكون هذه الخطة مستمدة من الحاجة إلى ذلك ومن الخبرات والتجارب التربوية العالمية.

كما أشارت (البسيوني، ٢٠١٩، ٢١٧) إلى وجود الكثير من المعوقات التي تعوق تطوير دور القائد التربوي، ومنها: قلة توافر المعلمات المتخصصات، وضعف إلمام المعلمات الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات والطرق اللازمة في عملية التعليم، ومراعاة طبيعة مرحلة الطفولة المبكرة.

وفي ضوء ما تم عرضه يتبين للباحثة أن أهمية الإشراف التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة عملية مهمة لها أهداف تسعى لتحقيقها يمكن إجمالها في تحسين العملية التعليمية بما ينعكس على تعليم الأطفال، وتم توضيح تنوع

١. ضعف القدرات الفردية لدى القائد، والعادات والقيم المحيطة بكل مجتمع.
٢. عدم تقبل كل ما هو حديث ومقاومته، وضعف إقدام المؤسسة التعليمية على المخاطرة.
٣. قلة المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية.
٤. ضعف المبادرات في تقديم طرق حديثة للعمل المدرسي.

المحور الثاني: الإشراف التربوي Educational Supervision

يُعد الإشراف التربوي ذو أهمية عالية جداً في جميع مراحل العملية التعليمية، فإنه يغدو أكثر أهمية في مرحلة الطفولة المبكرة؛ نظراً لتعدد المتغيرات المؤثرة في نجاح مدارس المرحلة وتحقيق أهدافها، والتي فرضت معها أدواراً ومهام خاصة بات على القائد التربوي أن يكون مواكباً لأحدث الاتجاهات المعاصرة موظفاً إياها بشكلٍ فعالٍ في مدارس الطفولة المبكرة.

وانطلاقاً من دور الإشراف التربوي وأساليبه الهادفة في تجويد مدارس الطفولة المبكرة بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين نواتج التعلم لجوانب نمو الطفل المختلفة، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل الأساليب الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والكشف عن معوقات تطويرها؛ لكي يسهم الإشراف من أداء رسالته في تطوير بيئة التعلم بكفاءة وفعالية (خليفة، ٢٠١٨، ٣٦٤).

وبناءً عليه يمكن للباحثة القول: بأنه بالرغم من التطورات العالية جداً التي حدثت في دور الإشراف التربوي والعملية الإشرافية على مدارس الطفولة المبكرة، إلا أنها تفتقد الكثير من المقومات التي تجعلها تندمج مع الواقع الذي نعيشه، والذي يكتظ بالتحديات التي تعوق الموجهة عن تأدية أدوارها الإشرافية بنجاح وفعالية، ولم يعد دور القائد التربوي قاصراً على المتابعة الفردية للقائد والمعلم، وإنما قيادة التطوير والتغيير المستمرين والدعم والمساندة من خلال فرق إشرافية؛ لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها خاصة، وحاجات المجتمع ومتطلبات العصر عامةً.

مفهوم الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي: هو عملية فنية شورية هادفة، وقيادية تشاركية مبنية على أساس من التخطيط السليم لتطوير عمليات التعليم والتعلم وتجويد نواتجها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

وترى المقطرن (٢٠١٦، ١٦٥) أنه: عملية تعاونية مستمرة هدفها العناية بالمواقف التعليمية والعمل على تحسين وتطوير البيئة التربوية، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بأعلى مستوى من الجودة.

المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدم الباحث استبانة القيادة الريادية من إعداد الباحث، وعينة مكونة من (٦٣٤) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مدارس محافظة الجبراء بدولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مجالات القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (الزهراني، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، وتشخيص واقع أبعاد القيادة الريادية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ حجم العينة (٣٦٦) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية حصلت على درجة (متوسطة)، وعلى مستوى الأبعاد حصل بُعد المبادرة على أعلى متوسط، ثم بُعد الإبداع، وثالثاً: بُعد استثمار الفرص، وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة)، وأخيراً بُعد "الاتفاق للمخاطرة"، وبدرجة ممارسة (قليلة).

دراسة (السبيعي، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض من خلال الأبعاد التالية: (الإبداع، والمبادرة الاستباقية واستثمار الفرص، والميل للمخاطرة، والرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر القائدات والمعلمات، والتعرف على معوقات تطبيقها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام أداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ حجمها (٣١٩) قائدة ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد ككل بدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى الأبعاد: جاء بُعد المبادرة في المرتبة الأولى، ثم بُعد الإبداع، وثالثاً: بُعد المبادرة الاستباقية، يليه بُعد استثمار الفرص، وأخيراً بُعد الرؤية الاستراتيجية كأقل أبعاد القيادة الريادية تطبيقاً.

دراسة (الشطيبي، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور القيادة الريادية في مجتمعات التعلم بمحافظة الجبيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي المختلط، وذلك من خلال تطوير استبانة القيادة الريادية، وإجراء مقابلة مع قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل؛ وتكونت عينة الدراسة من ٦٥ قائدة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرؤية الاستراتيجية والاستباقية والمخاطرة توجد بدرجة متوسطة، وأن قائدات المدارس تحرص على الابتكار بدرجة عالية وتحث المعلمات عليه.

وظائف عملية الإشراف التربوي ما بين وظائف إدارية وتقويمية وتدريبية وتحليلية، ولذلك فهي تتناول عدة مجالات بعضها تؤدي قبل بداية العام وأخرى أثناء العام الدراسي، ولضمان نجاح عملية الإشراف التربوي يجب الاهتمام بإعداد وتأهيل المشرف التربوي، وعند اختيارهم يجب مراعاة عدة خصائص لعل أهمها: دعم تنمية المعلمين مهنيًا، والتمكن العلمي، والتعاون مع باقي عناصر وأطراف العملية التعليمية، والتحلي بالديموقراطية، وأن يكون قدوة حسنة في عمله.

الدراسات السابقة:

(١) الدراسات العربية:

دراسة (معيقل، ٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع ممارسة نمط القيادة الريادية في مدارس المرحلة الثانوية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم المعوقات ومتطلبات تطبيقها والتعرف على الاحتياجات التدريبية لقيادة المدارس في مجال القيادة الريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الذي يجمع بين الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ٤١٨ من المعلمين والمعلمات، ٣٦ من قيادات المدارس إضافة إلى مشرفي القيادة المدرسية، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن ممارسة القيادات لنمط القيادة الريادية كان متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود معوقات لتطبيق القيادة الريادية بدرجة كبيرة.

دراسة (العجلان، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات: (القيادية، والفنية، والإنسانية، والإدراكية) لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض، وتحديد الصعوبات التي تحد من إسهام الإشراف التربوي في تنمية هذه المهارات، وتقديم المقترحات لزيادة إسهامه في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات أنفسهن، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة تكونت من (214) قائدة، وقد أسفرت عن عدد من النتائج، ومن أبرزها: أن درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣)، وهناك موافقة بدرجة متوسطة حول الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢١).

دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر

ويطبقها مدير المدرسة مهمة جدًا لتطوير ريادة الأعمال لدى رؤوسه من المعلمين والطلاب، كما أنه يتم تطبيق القيادة الريادية للمدير داخل المدرسة من خلال ثلاثة مبادئ رئيسية هي: أن يلتزم مدير المدرسة بالعمل الجاد، ويتسم بالذكاء طوال الوقت، ويشعر بأن نجاحه كرائد أعمال مهم للمدرسة والطلاب، وأن يكون المدير مبدعًا ومبتكرًا ولديه ثقة في تطوير علاقة جيدة مع الطلاب وموظفي التعليم وأولياء الأمور والمجتمع وعالم الأعمال، وأن يكون المدير قادرًا على قبول تحدي النجاح والفشل بمسئولية.

التعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف:

من حيث الأهداف:

اختلفت وتنوعت أهداف الدراسات السابقة؛ حيث هدفت دراسة العجلان (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية الفنية والإنسانية والإدراكية لدى قائدات مرحلة رياض، وهدفت دراسة كل من: (عبد اللطيف، ٢٠١٩)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة السبيعي (٢٠٢٠)، ودراسة (الشطيبي، ٢٠٢١) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الريادية.

أما دراسة (قطان، ٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق القيادة الريادية في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الفلسطينية والمحافظات الجنوبية، وهدفت دراسة كل من: دراسة (مبرز، ٢٠٢١)، ودراسة الخليف (٢٠٢٣)، و(الهندال، ٢٠٢٢) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي، كما هدفت دراسة Pihie, Dahiru, Bsrir & Hassan, (2018) إلى التأثير الوسيط لتمكين المعلم من القيادة الريادية وفعالية المدرسة، "

من حيث العينة:

تشابهت عينات الدراسات؛ حيث تكونت عينة دراسة العجلان (٢٠١٨)، ودراسة (الشطيبي، ٢٠٢١)، ودراسة (الهندال، ٢٠٢٢) (Rey, 2018)، ودراسة (Ghazali, Kadir, Krauss & Asimiran, 2020) من مدارس.

أما دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة الشمري (٢٠٢٣)، ودراسة الخليف (٢٠٢٣)، ودراسة الحسن (٢٠٢٣)، ودراسة (Pihie, Dahiru, Bsrir & Hassan, 2018) فتكونت عينة الدراسات من المعلمين.

من حيث النتائج:

أشارت دراسة العجلان (٢٠١٨) إلى الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة، وكان من أبرزها التالي:

دراسة (الحسن، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مكونة من (٤٠) فقرة موزعة على خمس مجالات، وهم: (الرؤية الاستراتيجية، والمبادأة، والإبداع، والمخاطرة، واستثمار الفرص)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٣) معلمًا ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة القيادة الريادية جاءت بدرجة تقدير متوسطة (٣,٦٧) بالاتفاق إلى الارتفاع.

(٢) الدراسات الأجنبية:

دراسة ري (Rey, 2018) هدفت الدراسة إلى: الوقوف على الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الريادية في قيادة وإدارة المدرسة الثانوية، والتي تسهم بشكل إيجابي في جودة التعليم بجنوب أفريقيا، واستخدمت الدراسة مقابلات مفتوحة وشبه منظمة مع أفضل (١٠) مديرين مدارس عالية الأداء، وذلك من خلال النتائج الأكاديمية التي حققتها هذه المدارس، وأظهرت النتائج أن القادة الرياديين يسعون نحو تلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين، وأن المتطلبات متغيرة باستمرار في البيئة التعليمية، إضافة لتواصلهم المستمر مع أولياء الأمور؛ لتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.

دراسة كونجندا (Kongginda et al., 2020) هدفت إلى دراسة القيادة الريادية لمديري المدارس وتأثيرها على الفعالية المدرسية بالمدارس الخاصة بتايلاند، واستخدم الباحثون استبانة القيادة الريادية واستبانة فعالية المدرسة من إعداد الباحثين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٩) مديرًا ومعلمًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة لم يكن لها تأثير مباشر على فعالية المدرسة، وعلى جانب آخر يؤثر القائد الريادي في توفير مناخ تنظيمي فعال بالمدرسة يحفز المعلمين على التجريب والابتكار والارتقاء بالأداء داخل الفصل.

دراسة أرياني، سوياتنو، وزهيري (2020) & Ariyani, Suyatno, Zuhaery هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهمية القيادة الريادية لدى مدير المدرسة في تطوير ريادة الأعمال داخل المدرسة، وذلك من وجهة نظر معلمي مدرسة ماجيلانج الثانوية بنيجيريا، والتعرف على سمات القائد الريادي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، ويتمثل مجتمع الدراسة في معلمي المدرسة باختلاف تخصصاتهم، وبلغت العينة (١٥) معلمًا تم اختيارهم بنظام العينات القصدية، واستخدمت المقابلات المتعمقة الفردية والجماعية كأدوات للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: توصلت إلى أن القيادة الريادية التي يمتلكها

المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة، ويتكون من (4) أبعاد كل بُعد يتكون من (10) عبارات وهي كما يلي:

البُعد الأول: الرؤية الاستراتيجية.

البُعد الثاني: الإبداع والابتكار.

البُعد الثالث: المبادرة واستثمار الفرص.

البُعد الرابع: المخاطرة وتحمل المسؤولية.

المحور الثاني: معوقات ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة، ويتكون من (١٠) عبارات.

يتم استجابة المفحوصين على الاستبانة من خلال خمس استجابات، وهي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وذلك وفق جدول رقم (1) يوضح الميزان الفئوي التقديري لمقياس ليكرت الخماسي:

درجة التوافر	المتوسط المُرجح	الاستجابة
منخفضة جداً	من ١,٠٠ إلى ١,٨٠	غير موافق بشدة
منخفضة	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	غير موافق
متوسطة	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	محايد
عالية	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	موافق
عالية جداً	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	موافق بشدة

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة على (موافق بشدة) ٥ درجات، والإجابة على (موافق) ٤ درجات، بينما تم منح الإجابة على (محايد) ٣ درجات، كما تم منح الإجابة على (غير موافق) درجتين، ومنحت الإجابة على (غير موافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثة بتحليل الاستبانة من خلال حساب المقاييس الإحصائية الآتية:

كثرة الأعباء الإدارية على المشرفة وعلى قائدة المدرسة، وأشارت دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة بين ممارسة مجالات القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي، وأسفرت دراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة السبيعي (٢٠٢٠) إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية على مستوى الأبعاد مجتمعة لدى قائدات المدارس الثانوية بدرجة (متوسطة)، وأشار بيهي وآخرون (Pihie, Asmimiran and Bagheri, 2014) إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة لمديري المدارس، وأن المديرين يمارسونها، وأشارت دراسة غزالي، قادر، كروس، وعسيمران (2020) إلى أهمية دور مديري المدارس في ضوء قيادتهم الريادية، والتعاون مع الأطراف الخارجيين كأولياء الأمور، وأشارت دراسة (Raby et al., 2023) إلى أن المسؤولين الذين يتولون قيادة مبادرات التعليم الدولية في كليات المجتمع الأمريكية تم تصنيفهم كقادة رياديين بما يمتلكونه من خصائص ريادية.

مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. الاهتمام بالقيادة الريادية لدى قادة المدارس.

٢. الاهتمام بالمعوقات التي تواجه قادة المدارس لتطبيق القيادة الريادية.

نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تكونت عينة الدراسة من مشرفات مرحلة الطفولة المبكرة.

٢. تناولت الدراسة الحالية واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة بأبعادهما الأربعة: (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع والابتكار، المبادرة واستثمار الفرص، المخاطرة وتحمل المسؤولية).

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كونه المنهج المناسب للتعرف على الواقع وتحليله وتفسيره.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مشرفات الطفولة المبكرة بمكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض؛ حيث تم مسح شامل لمجتمع الدراسة ويبلغ عددهن (54) مشرفةً تربويةً.

أداة الدراسة:

تماشياً مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكوّنت في صورتها النهائية من محورين، وهما كالتالي:

٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معرفة درجة الارتباط بين عبارات أداة الدراسة (الاستبانة) والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

٥. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

نتائج الدراسة ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى نتائج في ضوء الأهداف والتساؤلات إلى ما يلي:

تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول، والذي نص على الآتي: ما واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة؟ والذي يتضمن الأبعاد الأربعة من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل أبعاد الاستبانة في المحور الأول (ن = ٥٤)

م	مضمون البُعد	المتوسط المُرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	الرؤية الاستراتيجية	٤,١١	٠,٨١٣	١	عالية
٢	الإبداع والابتكار	٣,٠٧	٠,٩٨٧	٢	متوسطة
٣	المبادرة واستثمار الفرص	٢,١٧	١,٠٠٢	٣	منخفضة
٤	المخاطرة وتحمل المسؤولية	٢,١٥	١,٢٠٢	٤	منخفضة
	المحور الأول ككل	٢,٨٧	١,٠٠١		متوسطة

المرتبة الثالثة: يأتي البُعد الثالث الذي يشير إلى المبادرة واستثمار الفرص في المرتبة الثالثة للاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط (٢,١٧)، وانحراف معياري قدره (١,٠٠٢)، وهو يُعد من مؤشرات الفئة الرابعة للمتوسط (١,٨١) إلى (٢,٦٠)، والتي تؤكد على وجود تلك الممارسات المعبرة عن المبادرة واستثمار الفرص بدرجة منخفضة وسلبية على أرض الواقع.

المرتبة الرابعة: يأتي البُعد الرابع بالمحور الأول الذي يشير إلى المخاطر وتحمل المسؤولية في المرتبة الرابعة للاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط (٢,١٥) وانحراف معياري قدره (١,٢٠٢)، وهو يُعد من مؤشرات الفئة الرابعة للمتوسط (١,٨١) إلى (٢,٦٠)، والتي تؤكد على وجود تلك الممارسات المعبرة عن المخاطر وتحمل المسؤولية بدرجة منخفضة وسلبية على أرض الواقع.

يتضح للباحثة من واقع ممارسة القيادة الريادية لأجمالي أبعاد القيادة الريادية جاء بشكل متوسط من وجهة نظر المشرفات بمرحلة الطفولة المبكرة، وقد يعزى ذلك وجود معوقات ترجع إلى التأهيل الجيد للقائدات بمدارس الطفولة المبكرة، مما يعزز امتلاكهم للمهارات والكفايات الإدارية التي تسمح لهم باستخدام الأنماط القيادية الفعالة التي تسهم في تعزيز القدرات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة.

١. التكرارات والنسب المئوية: لتحديد استجابات مجتمع الدراسة اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة بحسب محاور الاستبانة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات المعيارية يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

المتوسط المُرجح للمحور الأول ككل بلغ (٢,٨٧) مع انحراف معياري (١,٠٠١)، فهو يؤكد على وجود اتفاق في وجهة نظر مجتمع الدراسة (المشرفات التربويات) على وجود محاور الاستبانة ككل بصورة متوسطة؛ نظراً لوجود متوسط الاستبانة ككل ضمن فئة المقياس (٣,٤١) إلى (٤,٢٠)، مما يشير إلى وجود تلك الممارسات والمعوقات بأرض الواقع بدرجة متوسطة، ويأتي ترتيب الأبعاد كالتالي:

المرتبة الأولى: يأتي البُعد الأول في المحور الأول الذي يشير إلى الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى للاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط (٤,١١) وانحراف معياري قدره (٠,٨١٣)، وهو يعد من مؤشرات الفئة الثانية للمتوسط (٣,٦١) إلى (٤,٢٠) والتي تؤكد على وجود تلك الممارسات الخاصة بالرؤية الاستراتيجية بدرجة عالية على أرض الواقع.

المرتبة الثانية: يأتي البُعد الثاني بالمحور الأول الذي يشير إلى الإبداع والابتكار في المرتبة الثانية للاستبانة ككل؛ فقد جاء بمتوسط (٣,٠٧) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٧)، وهو يُعد من مؤشرات الفئة الثالثة للمتوسط (٢,٦١) إلى (٣,٤٠)، والتي تؤكد على وجود تلك الممارسات الخاصة بالإبداع والابتكار بدرجة متوسطة على أرض الواقع.

- تدريب الموظفين بالمدرسة على التعامل مع الأزمات بمهنية من قبل الإدارة.

- اختيار قيادات مدارس الطفولة المبكرة من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية التطوير في تبني الأنماط القيادية الجديدة والفاعلة، ومنها القيادة الريادية، وأن يتصفوا بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والحس العالي إلى المخاطرة والحساسية للمشكلات.

- ضرورة توفير مجموعة من التسهيلات: (المادية، والمعنوية) داخل مدارس الطفولة المبكرة التي من شأنها أن تعزز مفهوم الريادية لدى قائدات ومشرفات المرحلة.

- تفعيل تبادل الزيارات بين مدارس الطفولة المبكرة المطبقة لنمط القيادة الريادية، والمدارس غير المطبقة لها؛ وذلك لإكساب الخبرة اللازمة لتطبيقها وممارستها، والتحقق من أثرها في تطوير النواحي الإدارية والتعليمية داخل المدرسة المطبقة لها من خلال مقارنتها بالمدرسة غير المطبقة.

- العمل بصورة دائمة على الرفع للجهات ذات العلاقة بالمقترحات التي تسهم في تطوير الهيكل الإداري في مدارس الطفولة المبكرة وما يرتبط بالمرحلة من أنظمة ولوائح، واستخدام أساليب فعالة لأداء العمل، وذلك بما يوفر الإسهام والمشاركة ويحفز على تحقيق القيادة الريادية.

- تطبيق القيادات في مدارس الطفولة المبكرة للمفاهيم الإدارية الحديثة، مثل: تفعيل مبدأ المبادرة والعمل الجماعي، واستثمار الفرص بما يساعد على تطبيق نمط القيادة الريادية.

- تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل، ومجتمعات التعلم المهنية للقائدات والمشرفات لنشر مفهوم الريادة في القيادة وطرق تفعيلها.

- تشجيع وتحفيز القيادات في مرحلة الطفولة المبكرة على تنفيذ البحوث الإجرائية التي تساعد على حل المشكلات وإدارة المخاطر.

- إتاحة الفرصة لمبادرة الموظفين في تنفيذ الأنشطة المدرسية المنهجية وغير المنهجية، والمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة.

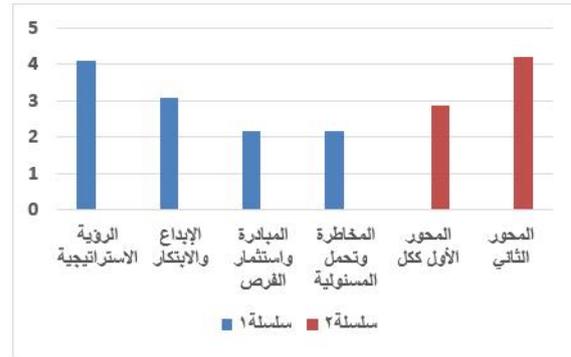
مقترحات لدراسات مستقبلية:

- تطوير أداء قائدات مدارس الطفولة المبكرة في ضوء القيادة الريادية.
- دور القيادة الريادية في مرحلة الطفولة المبكرة بين الواقع واستشراف المستقبل.
- متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر قائدات وموظفات مدارس الطفولة المبكرة.

واتفقت دراسة كلاً من (معقل، ٢٠١٧) ودراسة (حامد، ٢٠٢٢) مع نتائج الدراسة الحالية؛ حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها: أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأبعاد القيادة الريادية جاءت متوسطة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Ayub, Othman, 2013) التي توصلت إلى أن ممارسات الإدارة الريادية جاءت بدرجة عالية.

تتضح نتائج السؤال الثاني والذي يتناول: **معوقات ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر مشرفات المرحلة أن المتوسط العام: بلغ للمحور ككل (٤,٢٠) مع انحراف معياري (٠,٧٩٥)، وهو يؤكد على وجود اتفاق في وجهة نظر مجتمع الدراسة (المشرفات التربويات)، بصورة عالية جداً؛ نظراً لوقوع متوسط البعد ككل ضمن فئة المقياس (٤,٢١ إلى ٥,٠٠)، مما يشير إلى وجود تلك المعوقات على أرض الواقع بدرجة عالية جداً وإيجابية.**

ويتضح من خلال الشكل التالي (١) متوسطات المحاور والأبعاد باستبانة واقع ممارسة القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر المشرفات:



التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج من خلال دراسة واقع القيادة الريادية لدى قائدات مدارس الطفولة المبكرة من وجهة نظر المشرفات توصي بالآتي:
- مشاركة الإدارة الموظفين ورأي المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمدرسة.
- عقد ورش عمل لعرض ومناقشة مقترحات الموظفين بشأن سبل الارتقاء بأداء العمل.
- تشجيع الأطفال على اقتراح أفكار إبداعية؛ لحل المشكلات التي تواجههم، وتبني هذه الأفكار من قبل إدارة ومعلمات المدرسة وتطويرها بمشاركتهم.
- تدريب الإدارة الموظفين على اكتساب المهارات المطلوبة للفرص المستقبلية المتوقعة.
- وضع الإدارة خطط لاستثمار الفرص المستقبلية المتوقعة مستقبلاً.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

خليفة، أنوار. (٢٠١٨). تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٦ (١١٦)، ٣٦٤-٣٨٥.

داود، محمد. (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري. دار ابن النفيس للنشر. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.

الدرس، منى. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق القيادة الريادية بمدارس المتفوقين Steam في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٤ (١)، ١٠٨-٥٧.

الدوسري، صالح (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية، أنموذجاً (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٣ (٣)، ٣١٢-٣٧١.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م. (٢٠١٦). برنامج تنمية القدرات البشرية، ٦٥.

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/hcdp/>

الزهراني، مستورة عبد الرحيم (٢٠٢٠). واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات، مج ٦، ع ٤٣٤، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة: المركز القومي للبحوث، ١ - ٢٤.

السيبيعي، قوت. (٢٠٢٠). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.

الشطيبي، عواطف (٢٠٢١). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٧٣)، العدد (١١)، نوفمبر، ٥٤٧ - ٥٧١.

الشمراي، ليلي. (٢٠٢١). درجة إسهام الإشراف الإلكتروني في تطوير الأداء المهني لمعلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن. مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٢٣٧)، ٢٦٣-٢٩٧.

الشمري، هديل. (٢٠٢٢). تطوير أداء الإدارة العامة للطفولة المبكرة بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز: (استراتيجية مقترحة)، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود.

صلاح الدين، نسرين. (٢٠٢٠). القيادة الريادية والمسئولية الاجتماعية بمدارس التعلم ما بعد الأساسي في

أبو سمرة، حازم. (٢٠١٧). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

أحمد، إبراهيم. (٢٠١٩). تحديات مجتمع المعرفة وانعكاساتها على العملية الإشرافية بمرحلة الطفولة المبكرة، دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، ٧ (١٤)، ٢٥٠ - ٢٦٦.

أحمد، بله. (٢٠١٨). الحاجات التدريبية لمشرفات ومعلمات رياض الأطفال في ولاية النيل الأزرق [رسالة دكتوراه]. جامعة أم درمان.

أحمد، شاكر. (٢٠١٧). المنظمات التعليمية وقادتها في القرن الحادي والعشرين. مجلة الإدارة التربوية، ٤ (١٣)، ١١-١٣.

أحمد، محمود. (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، (١٤) ١٠، ٤٠٦ - ٤٧٣.

آل صليح، جابر. (٢٠٢٠). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٧٣، ١٤٠-١٨٤.

البيسوني، علا. (٢٠١٩). معوقات تطوير دور القائد التربوي بمدارس الطفولة المبكرة بمصر، مجلة الثقافة والتنمية، س١٩، ع١٣٦، ١٩٥ - ٢٢٦.

الجيار، سهير. (٢٠١٨). القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٢٢-٢٥٧.

حجي، أحمد. (٢٠١٦). الإبداع: أصوله وتنميته، مجلة الطفولة والتنمية، (٢٥) ٧، ١٢٥-١١٣.

الحسن، جهاد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

الخليف، زانة. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التربوية.

معقل، نورة. (٢٠١٧). تطوير أداء قيادات المدارس الثانوية في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في ضوء القيادة الريادية: برنامج تدريبي مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود. مغاوري، هالة. (٢٠١٧). تطور صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات، ١٨(٦)، ٥٣٥ - ٥٥٦. المقطرن، سوزان. (٢٠١٦). واقع الإشراف التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة واتجاهات تطويره: دراسة ميدانية في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٨(٥)، ١٦١ - ١٧٤. الهندال، عبد الوهاب. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد (١٣)، العدد (٣)، مارس، ص ١١٧٨ - ١٢٠٨.

وزارة التعليم (١٤٤٣هـ)، الطفولة المبكرة. مسترجع من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/Pages/Kindergarten.aspx>

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. (٢٠٢٤). الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة. الرياض: وزارة التعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ardiansyah, M., Basri, S., & Irmawati, I. (2022). Analisis Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah Dasar. *Jambura Journal of Educational Management*, (3), 28-43. <https://doi.org/10.37411/ijem.v3i1.1263>.

Ariyani, D., Suyatno, & Zuhaery, XM. (2021). Principal's innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63-74. <https://doi.org/10.12973/eu-er.10.1.63>

سلطنة عمان. مجلة كلية التربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٨١. عبد اللطيف، فهد. (٢٠١٩). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن. العتيبي، حنان؛ النثيبي، خالد (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض*. ٦(٢٨)، ٢٤٣ - ٤٨٤.

العجلان، وجدان. (٢٠١٨). درجة إسهام الإشراف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى قائدات مرحلة رياض الأطفال، *المجلة الدولية للأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، أسبوط*. (٧)، ٨٤ - ١٢٣. عطية، هناء. (٢٠١٩). الأنماط القيادية للمشرفات في الجهاز الإداري برياض الأطفال وانعكاساته على تفعيل وتطوير أداء معلمات الروضة، *مجلة الطفولة والتربية*، ١١(٤٠)، ١٥ - ٧٤.

العماري، حمد. (٢٠٢٠). المملكة العربية السعودية: اقتصاد ما بعد النفط، رؤية ٢٠٣٠م، ١٤٥، آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث. فوزي، هالة. (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين، *مجلة الدراسات التربوية*. جامعة بيشة، السعودية، ٤٨، ٣٠٢-٣٢٥.

القاعد، محمود؛ علوي، مها. (٢٠٢٠). واقع ممارسات القائدات في رياض الأطفال بالمدينة المنورة، *دراسات العلوم التربوية*، ٤٧(٣)، ٢٠٣-٢٢١. قطان، وسيف. (٢٠٢١). أثر تطبيق القيادة الريادية في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الفلسطينية، المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.

مبرز، أيمن. (٢٠٢١). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد، ٦ أكتوبر التعليمية)، *مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا*، ٢٤١ - ٣٣٢.

معوض، فاطمة. (٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. ٧(١)، ٩٦ - ٧٥.

- Bagheri, Afsaneh & Harrison, Christian (2020): "Entrepreneurial Leadership Measurement: A multi – Dimensional Construct", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659- 679.
- Barnard, Brian (2018): "Leadership in Innovation and Entrepreneurship: Visionary Leadership and the Construction of Visions", *wits business school*, University of the Witwatersrand, 2- 67.
- Esmer, Yusuf & Dayi, Farouk (2017): "Entrepreneurial Leadership: *Atheoretical Framework*", **Mehmet Akif Ersoy Universitesi**, 4(20), 124-112.
- Ghazali, Siti; Kadir, Suhaida; Krauss, Steven & Asimiran, soaib (2020): "The Entrepreneurial Leadership Practices of Malaysian Secondary School Principals in Fundraising", ***Educational Management Administration Leadership***, *Journals*. Sagepub .com/home/ema, 1-20.
- Herliana, H. (2022). Using Instructional Monitoring to Improve the Learning Process. *PPSDP International Journal of Education*, 1(1), 168–175. Retrieved from <http://ejournal.ppsdp.org/index.php/PIJED/article/view/13>.
- Hitt, Charles W. & Jones, G. (2009). Strategic Management theory an in Integrated approach, 8th ed., Houghton Mifflin Co.
- Kearney, Claudine (2020): "Entrepreneurial Leadership and Impact on The Emergence of Entrepreneurial Ventures", **Part of The Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics**, Royal College of Surgeons, Institute of Leadership, 9-24, Dublin, Ireland.
- Kongjinda, N., Niyamabha, A., Wichitpatcharaporn, W., Sakulthanasakdi Moore, K., & Koedsu, S. (2020). Entrepreneurial Leadership of Private School Principals in Thailand: The Pathway to School Effectiveness through School Culture and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(1). 6257-6266.
- M.leitch, C., & volery, T., (2016): "Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions", ***International Small Business Journal***, 35(2), 147-156.
- Maktabi, H & Babakhanian, M. (2015). Identification of Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Selected Sama Technical Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. (195), 940-947.
- Medany elderdery (2017): "The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership", ***Arab Journal of Sciences Research Publishing***, 1(8), 101-117.
- Neneh, Brownhilder ngek (2019): "From Entrepreneurial Alertness to Entrepreneurial Behaviour: The Role of Trait Competitiveness and Proactive Personality ", ***Personality and Individual Differences, Department of Business Management, University of the Free State***, 138, 273-279.
- Nor-Aishah, Hassan; Ahmed, Noor Hazlina & Thurasamy, Ramayah

- (2020): "Entrepreneurial Leadership and Sustainable Performance of Manufacturing SMEs in Malaysia: The Contingent Role of Entrepreneurial Bricolage", www.mdpi.com/Journal/Sustainability, 3100, 12(8), 1-21, Malaysia.
- Pauceanu, A. (2016). Entrepreneurship in the Gulf Cooperation Council – Guidelines for Starting and Managing Businesses.
- Pihie. L, Dahiru, A. Baris, R & Hassan (2018). Mediating Effect of Teacher Empowerment Between Entrepreneurial Leadership and School Effectiveness. *The Social Sciences*. 12(11):2077-2084.
- Raby, R. L., Fischer, H., & Cruz, N. I. (2023). Community College International Leaders' Sensemaking: Entrepreneurial Leadership Skills and Behavior. *Community College Review*, 51(1), 52-74.
- Rey, Amanda de la (2018) The Role of entrepreneurial leadership of Principals in high performing schools, Magister education in education Management, law and policy, *The faculty education of the university of Pretoria*, 0213.
- Roskina, S. (2020). "Integrasi Kreativitas dan Inovasi pada Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pendapatan Unit Produksi ". *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 267–274.
<https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p267>
- Rozak, L. A., Sumarto, S., Nurdin, D., & Prihatin, E. (2021). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kewirausahaan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Akademik di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 21(2), 98–111.
<https://doi.org/10.17509/jpp.v21i2.37241>.
- Suhartini, Y., Muchlas, & Kuart, T. (2022). Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Edupreneurship di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(5), 4833–4849.
- Utash, S. (2017). The Experiences of Community College Leaders Committed to An Entrepreneurial Leadership Philosophy (Doctoral dissertation, National American University).
- Zaho, Dumin & smallbone, David (2019): "What Affects Nascent Entrepreneurs Proactiveness", *Asia Pacific Management Review*, 24, 318-326.