



قسم أصول التربية

تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس
الثانوية العامة بمحافظة دمياط
بحث مستل من رسالة دكتوراه

مقدم من

الأستاذ الدكتور

علي صالح جوهر

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

كلية التربية- جامعة دمياط

الباحث

باهر رزق السبع

باحث دكتوراه

١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الإبداعية وعلاقة القيادة المدرسية بالإبداع الإداري، وسرد لأهم ملامح القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط والتوصل إلى معوقات ومتطلبات تطوير القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وصولاً إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

واستخدم البحث المنهج "الوصفي". وتوصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وتمثلت أهم متطلباته في تحديد عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري المدارس الثانوية العامة على وجه الخصوص ممن تتوفر لديهم منظومة متكاملة من المهارات والقدرات لإعداد المدير القادر على إحداث التغيير والإبداع. وتصميم برامج تدريبية خاصة بمديري المدارس الثانوية العامة، والاهتمام بالتدريب النوعي المقدم لمديري المدارس الثانوية العامة، وذلك للارتباط الوثيق بين ذلك وارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية العامة. كما تمثلت أهم آليات تفعيل القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، في الابتعاد عن الروتين الإداري. وامتلاك مديري المدارس الثانوية العامة مهارات إبداعية في الاتصال. وبذل مديري المدارس الثانوية العامة الجهد لاكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها. تقبل مديري المدارس الثانوية العامة التجديد في العمل الإداري والأفكار الجديدة في العمل. والقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها. والنظر إلى التغيير على أنه ضرورة إدارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية- الأداء الإداري- الإدارة المدرسية.

Abstract:

The research aimed to identify the theoretical and intellectual frameworks for creative leadership and the relationship between school leadership with administrative creativity, and an account of the most important features of school leadership in public secondary schools in Damietta Governorate, and to reach the obstacles and requirements for developing school leadership in public secondary schools in Damietta Governorate, leading to presenting a proposed vision for activating creative leadership as an entry point for developing the administrative performance for principals of public secondary schools in Damietta Governorate.

The research used the "descriptive" approach. The research reached a proposal for activating creative leadership as an entry point for developing the administrative performance of public secondary school principals in Damietta Governorate. Its most important requirements were to identify a number of foundations and technical criteria when selecting principals for public secondary schools in particular who have an integrated system of skills and abilities to prepare the principal who is capable of bringing about change, creativity and designing special training programmes for principals of public secondary schools, and paying attention to the specific training provided to principals of public secondary schools, due to the close connection between that and the high level of creative leadership among principals of public secondary schools. The most important mechanisms for activating leadership were the creativity of public secondary school principals in Damietta governorate, in moving away from the administrative routine. The principals of public secondary schools possess creative skills in communication. The principals of public secondary schools made efforts to discover work problems in order to solve them. The principals of public secondary schools accept innovation in administrative work and new ideas at work. The ability to anticipate work problems before they occur and considering change as an administrative necessity.

KeyWords: Creative leadership- Administrative performance- School Administration

مقدمة

تحتاج المؤسسات التعليمية أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق والتغيرات المحيطة؛ لذا فإن الأمر يقتضى من إدارة تلك المؤسسات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبنى أساليب إبداعية جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة، وفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

لذلك كان من المحتم على المؤسسات التعليمية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وكون هذه الاستجابة لا تتم إلا عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات.

وعلى اعتبار أن التعليم هو قاطرة التنمية والتقدم بالمجتمع وأن المؤسسات التربوية هي المسئول الأول عن تربية النشء وإعداد الأجيال المتوالية التي تقود المجتمع في كافة المجالات، لذا أصبح لزاما عليها ضرورة اختيار قيادات تستطيع أن توفر بيئة تعليمية تؤدي إلى جودة العمل والإبداع. (عبد الرسول، ٢٠١٢، ١٢) حيث تتطلب المؤسسات التربوية وجود قيادات تتميز بالحكمة، والبصيرة، والرؤية الموضوعية، والمستقبلية، والإبداع والتطوير. (Jehad, 2014, 864)

وتعد المدرسة كمؤسسة تربوية ثقافية واجتماعية يعول عليها المجتمع الكثير في تنمية التفكير الإبداعي، بالتالي فإن القيادة المدرسية هي من الركائز التي لها الدور الكبير في هذا المجال، فالقائد في المدرسة ليس هو ذلك الشخص المنوط به القيام بمهام إدارية فقط، إنما هو أولاً قائد له مهام أساسية يتناولها في طرق إبداعية حتى تنعكس على العملية التعليمية في المدارس. (الضويحي، ٢٠٢٠، ٢٤٢)

وعليه فإن دور القيادات الإدارية هو إيجاد الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالعمل في بيئة آمنة نفسياً تمكنهم من تفجير طاقاتهم الإبداعية و البحث الدائم عن الجديد لمواكبة المستجدات في محيط يشهد منافسة قوية ومنفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات للوصول بالمؤسسات التعليمية إلى التميز والتنافسية.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع. (غريبي، ٢٠١٣، ٩٩٦)

لذلك فإن تطوير أداء القيادات التعليمية من أهم العمليات التي يجب على الحكومات فهمها وإدراكها وتبنيها، لضمان أداء تعليمي فعال وناجح، فالتطوير التربوي بمثابة تطوير أداء الهيئة التعليمية والإدارية، أي المدرسة ككل وتحسينها ونقلها من مرحلة لأخرى أكثر فعالية وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المحيطة. إن حسن اختيار القيادات والاهتمام بإعدادها وتنميتها على مختلف مستويات السلم الإداري الذي يبدأ بالمعلم الأول وينتهي في أعلاه بمستوى الإدارة العليا فالإدارة المدرسية المتطورة هي المحرك الأساسي لتنمية الإبداع في هذه المرحلة. وتهدف الإدارة المدرسية الجيدة إلى عدة أهداف منها: (غريبي، ٢٠١٣،

(٩٩٧)

- ١- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من جميع الطاقات والعاملين بالمؤسسة التربوية.
- ٢- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعارها الدائم " نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفى كل مرة.
- ٣- الاهتمام بمستوى أداء الإداريين والمعلمين والموظفين فى المدارس من خلال المتابعه الفعالة وإيجاد الإجراءات الصحيحة اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة مع تركيز الجودة على جميع أنشطه مكونات النظام التعليمى (المدخلات - العمليات - المخرجات).
- ٤- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجات الثقة فى العاملين وفى مستوى الجودة التى حققتها المدارس والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما فى موقعا الحقيقى.
- ٥- دراسة مشكلات الميدان التربوية التعليمية وتحليلها بالأ ساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها فى المدارس التى تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافى السلبيات.

مشكلة الدراسة

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية فى نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع المدرسي وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقيادة الإبداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يُحفظهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يُساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل. (نافع،

(٢٠٢١، ١٢)

وإذا كانت القيادة تؤدي دوراً مهماً لنجاح المؤسسات الاجتماعية بصفة عامة، فإن المؤسسات الأكاديمية أحوج ما تكون لقيادة فاعلة مبدعة، فلن تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المشكلات المتجددة فظهر في الأدبيات مفهوم جديد للقيادة يتمثل في القيادة الإبداعية، وتفسر القيادة الإبداعية في المنظمات بأنها المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. (الألفي والخثمي، ٢٠٢٠، ٤٨٥)

وتعد المدارس الثانوية العامة ركيزة مهمة في منظومة التعليم العام، وتمتلك بنية أساسية معرفية تتمثل في وجود الموارد البشرية والتقنية وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، هي في الواقع منظمة تعلم، إلا أنها تواجه بالعديد من التحديات، لعل من أبرزها ضعف القدرة على تبني رؤية مؤسسية واضحة ومحددة للاستجابة إلى التحديات المحيطة بها.

وقد قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية وذلك عن طريق مقابلة مع عينة من مديري المدارس الثانوية العامة والقيادات التعليمية مكونة من خمسين عضواً من مختلف الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط تم إجراء المقابلة المفتوحة معهم، وذلك بهدف التعرف على مشكلات التي تواجه المدارس الثانوية بمحافظة دمياط. وتمثل سؤال المقابلة عن أهم المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية بمحافظة دمياط، وتوصل الباحث من خلاله إلى أن أهم المشكلات والتحديات التي تواجه المدارس الثانوية العامة، تتمثل في الآتي:

(١) وجود قصور في أداء المدرسة الثانوية العامة مما عوقها عن تحقيق أهدافها المنشودة.

(٢) اعتماد المدرسة الثانوية العامة في مصر على وسائل اتصال تقليدية مثل البريد اليدوي والمكاتبات.

- (٣) ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضعف المشاركة المجتمعية مع البيئة المحيطة
- (٤) اشتغال بعض المعلمين في المدرسة الثانوية العامة في مصر في وظائف إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم.
- (٥) ضعف مسايرة الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة، واتسام الإدارة بالجمود والبيروقراطية، من خلال تعدد اللوائح والقوانين، والمركزية الشديدة.
- (٦) ضعف استناد عمليات التحسين بالمدارس إلى نماذج وأساليب حديثة يمكن على أساسها تقويم وتعديل أخطاء الممارسة.
- (٧) اعتماد الإدارة على العشوائية والسرعة والتخبط في التخطيط وصنع القرار على مستوى المدرسة الثانوية العامة.
- (٨) انتشار أنماط من العنف اللفظي والبدني داخل المدارس الثانوية العامة.
- (٩) غياب الانضباط عن المدرسة الثانوية العامة مما يعد مؤشر من مؤشرات ضياع قيمة المدرسة.
- (١٠) البنية التحتية لمؤسسات التعليم المصري وخاصة المدارس الثانوية العامة تمثل عوامل طرد تجعل الطلاب يهجرون المدارس الثانوية العامة الممولة من قبل الدولة.
- (١١) قلة توافر الكوادر المهنية التي تسهم في صنع القرارات التربوية.
- (١٢) مقاومة العديد من المديرين للتغيير وافتقاد بعض أعضاء الإدارة المدرسية لروح المثابرة والقيادة.
- (١٣) ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بتشكيل فريق عمل من مختلف الوظائف.
- (١٤) القصور في توجه الإدارة المدرسية نحو صياغة رؤية ورسالة تعبر عن الأهداف المستقبلية.

١٥) ضعف توافر شبكة معلوماتية للعاملين تساعدهم في إنجاز الأعمال، ونقص الإنترنت في الاتصالات الداخلية، بالإضافة إلى القصور في توفر أجهزة حاسب بالمختبرات والقاعات الدراسية بشكل كافي، ونقص وجود نظام حديث ومطور بالمدرسة الثانوية العامة لحفظ المعلومات عن العاملين والطلاب، وضعف نظم المعلومات والاتصال على إحداث التميز داخل المدرسة الثانوية العامة، وافتقاد المدرسة الثانوية العامة القدرة على إعادة تصميم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

١٦) قلة وجود دافعية للعمل والإنجاز، مع اتسامها بالجمود، وصعوبة تقبل الأفكار الجديدة وتأكيدها على الفردية بدل من العمل الجماعي.

ونتيجة لهذه المشكلات والتحديات تبرز الحاجة إلى قيادة المدرسة قيادة واعية من خلال مفاهيم إدارية حديثة تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإنتاجية مثل الإبداع الإداري، وهو ما اتفق مع دراسة (صيام والمرسي، ٢٠٢٠) في أن القائد المبدع يتفوق على القائد الناجح، حيث يؤدي القائد الناجح واجباته بدقة وأمانة وسرعة من خلال السلطة، ويُحقق النتائج المطلوبة منه، غير أن القائد الإبداعي هو الذي يهتم بتطوير مؤسسته فيبتكر لها أهداف جديدة أو يُطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متمسماً بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقة.

كما أكدت دراسة (البربري، ٢٠٢٢) على ضرورة نشر ثقافة مدرسية تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب وإجراءات العمل، ودعم قيادة المدرسة للأفكار الابتكارية، ويرجع السبب في ذلك إلى سرعة استجابة القادة الإبداعيين لأي تغييرات مفاجئة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة حيث تنتهج حلول ابتكارية وإبداعية تعمل على مواكبة ومجاراة تقلبات السوق الغير متوقعة أحياناً.

وأكدت كذلك دراسة (أبو عيادة والموسى، ٢٠٢٢) إلى ضرورة تطوير معايير اختيار القيادات التربوية بشكل مستمر؛ بحيث تواكب المستجدات والتطورات والمتغيرات، وعقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات التربوية؛ لتواكب التطورات والتغيرات العالمية مثل: أخلاقيات القيادة، والمهارات الإدارية الحديثة، وفن القيادة، ومتطلبات الإبداع والابتكار في العمل. وتوصلت إلى مجموعة معايير تربوية لاختيار القيادات الإبداعية ارتكزت على خمسة معايير هي: المهارات والخصائص الشخصية، والمؤهلات العلمية وخبرات العمل، والأخلاق، والتقويم، والكفايات.

مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يُمكن للقيادة الإبداعية أن تكون مدخلا لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأطر النظرية والفكرية للقيادة الإبداعية؟
٢. ما أهم ملامح القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط؟
٣. ما أهم معوقات تطوير القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط؟
٤. ما متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط؟
٥. ما التصور المقترح لتفعيل القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الإبداعية وعلاقة القيادة المدرسية بالإبداع الإداري، وسرد لأهم ملامح القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط والتوصل إلى معوقات ومتطلبات تطوير القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، وصولاً إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية كمدخلًا لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

أهمية الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

نبعت أهمية الدراسة من أهمية الإبداع الإداري والقيادات المدرسية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط ومحاولة تطوير مهاراتها، نظراً لدور هذه القيادات في تنفيذ السياسة التعليمية، وتحقيق متطلبات جودة العملية التعليمية بالمؤسسات المدرسية. بالإضافة إلى تعرف مديري مدارس الثانوية العامة على المهارات الإبداعية التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف العملية التربوية.

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية "المنهج الوصفي" الذي يصف الوضع الراهن للمشكلة وتفسيرها، ويهدف إلى دراسة الظروف والعلاقات والقيام بوصف دقيق للأنشطة والعمليات والأشخاص لا مجرد تحديد الوضع القائم ولكن تحديد كفاياته ومدي ملاءمته للتطلعات التنموية المستقبلية. كما أن المنهج الوصفي يعود إلى أنه هو الأقرب إلى طبيعة الدراسة والأقدر علي تحقيق أهدافها. (فان دالين، ٢٠١٠، ٢٩٧)

مصطلحات الدراسة

القيادة الإبداعية

يتحدد مفهوم الإبداع من ناحية دراسة الموضوع علي دراسة أبعاد مفهوم الإبداع الإداري، حيث اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع بشكل قاطع، فليس هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى صلة هذا المفهوم بثتى المجالات، وصلته باهتمامات الباحثين وتأثره بمدارسهم الفكرية فالإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من كونها مفهوماً نظرياً محدداً.

فالإبداع Creativity هو: "مجموعة المهارات التي يمتلكها الأفراد ويتمكنون من توظيفها بشكل غير مألوف عن طريق دعم هذه الطاقات داخل المؤسسات التعليمية مما يؤدي إلى تحقيق الرقي والتقدم الدائم". (جوهر والباسل، ٢٠١٨، ٢٠٦)

وتُعرف القيادة الإبداعية بأنها: هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد الإداري الذي يستطيع عادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥، ٢٥٤)

كما أنها نوع من أنواع القيادة يتميز بالقدرة على حل المشكلات بطريقة غير تقليدية، ابتكارية، منفردة، قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتشجيع الآخرين على ممارسة وتنمية الإبداع. (الضويحي، ٢٠٢٠، ٢٤٦)

كما عرف (جوهر والباسل، ٢٠١٨، ٢٨) القيادة الإبداعية بأنها اتجاه إدارى يوجه سياسات المؤسسة بما يؤدي إلى تحفيز العاملين لابتكار أفكار جديدة مفيدة للعمل ومحقة لأهدافه باستخدام أساليب متطورة.

وتُعرف الدراسة الحالية القيادة الإبداعية بأنها اتجاه إدارى يوجه سياسات المؤسسة بما يؤدي إلى تحفيز العاملين لابتكار أفكار جديدة مفيدة للعمل ومحقة

لأهدافه باستخدام أساليب متطورة. وذلك من خلال تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط

الإدارة المدرسية:

هي الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم، وهي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة إلى التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة. (فلية والزكي، ٢٠٠٤، ٢٣)

ويُعرف مدير المدرسة الثانوية العامة بأنه المدير الفني والإداري لإحدى مدارس التعليم والمسئول عن سير العملية التعليمية بانتظام. (اللقاني والجمال، ٢٠١٣، ٢٦٥) ويضاف إلى ذلك بأنه المسئول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، والقُدوة الحسنة لزملائه ويؤثر على سلوك وتوجيهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة. (قشطة، ٢٠٠٩، ٣٠)

مدارس الثانوية العامة:

وهي تمثل المرحلة الثانية من مراحل التعليم قبل الجامعي ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويُشترط فيمن يُقبل بمدارس الثانوية العامة أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الأساسي، وتكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عاملي السن والمجموع الكلي للدرجات على مستوى المحافظة، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام إلى إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨)

ويوضح الجدول التالي أعداد مدارس الثانوية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط، في الآتي:

جدول (١) أعداد مدارس الثانوية بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط

م	الإدارة التعليمية	أعداد المدارس الثانوية
١	دمياط	١٦
٢	دمياط الجديدة	٨
٣	الزرقا	٥
٤	فارسكور	١٠
٥	الروضة	٦
٦	ميت أبو غالب	٤
٧	كفر سعد	٧
٨	كفر البطيخ	٤
٩	عزبة البرج	٥
١٠	السرو	٤

المحور الأول القيادة الإبداعية (إطار مفاهيمي)

يتوقف نجاح مدير المدرسة في إدارته على ما يمتلكه من مهارات إنسانية عند التعامل مع الآخرين، وذلك من خلال العمل على احترام شخصياتهم وآرائهم وحاجاتهم والثقة المتبادلة بينهم، فالمهارات الإنسانية تجعل رجل الإدارة أكثر كفاءة في التصرف مع متطلبات العمل ومعاملة الناس كأفراد وجماعات، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم، وكلماتهم وتلميحاتهم، حيث إن مدير المدرسة العصري هو القادر على جعل العاملين معه يؤدون متطلبات العمل بالتزام وبفكر واع وعقل منفتح مستعد للتطوير وهذا يتطلب توافر مهارة عالية لديه في مجال التخطيط لتنمية روح الالتزام والإبداع. (عبد العليم، ٢٠٠٩، ١٧٩)

والمتمثل للإطار المفاهيمي للإبداع الإداري والقيادة الإدارية، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة التربوية والتعليمية، وذلك من خلال: (خليل، ٢٠٠٩، ١٦٣)

الإنابة أو تفويض السلطات:

هو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسئوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.

التفاعل بين القائد والعاملين:

يشجع التفاعل على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية للنهوض بالمؤسسة.

غرس ثقافة التغيير وتشجيع الأفكار الجديدة:

على القائد الإداري أن يقدم للمرؤوسين رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمؤسسة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسون في التخطيط لهذا التغيير المنشودة وتحقيق التنافسية وزيادة قدرة المؤسسة التربوية بين المؤسسات الأخرى وتشجيع الأفكار الجديدة.

أهمية القيادة الإبداعية

للقيادة المبدعة أهمية كبيرة يمكن إيجازها في: (الهالبي وآخرون، ٢٠٠٩،

٦٠ - ٦١)

١. العمل على التطور والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.

٢. تعمل القيادة الإبداعية على تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة.

٣. تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، والاستفادة من الخبرات واكتساب معارف جديدة.

٤. قراءة التوقعات بشكل متميز وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج أو خدمة جديدة تخلق طلب فعال أو اكتشاف سوق جديد لم يكن موجود، وهذا يفضل الأفكار الإبداعية.

مقومات القيادة الإبداعية

تتمثل مقومات القيادة الإبداعية في عدة خطوات، هي: (السعيد، ٢٠١٨)

- (١) حسن اختيار العاملين.
- (٢) امتداح العاملين والإقرار بإنجازاتهم.
- (٣) التقمص: ويقصد به فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين.
- (٤) الإدراك: ويمثل قدرة القائد على تقييم ذاته بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون.
- (٥) الموضوعية: وتعني قدرة القائد على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلياً.
- (٦) التفكير الإبداعي: ويشتمل على الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد المتغيرات التي تسهم بدور أساسي في حل المشكلات.
- (٧) الذكاء العاطفي: مهارات التعامل مع الآخرين والتحفيز والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، والوعي بالذات.

المهارات الأساسية للقيادة الإبداعية

إن نجاح القيادة الإبداعية يتطلب توفر مجموعة من المهارات الأساسية التي تُعد ضرورية للقائد الناجح، حيث يتوقف نجاح القائد على مدى توفر هذه المهارات لديه، ومدى قدرته على توظيفها أثناء ممارسة العمل وتعامله مع الأفراد الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، ودفعهم للعمل من أجل

تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ولكي يستطيع القائد ممارسة القيادة الإبداعية عليه أن يكتسب مجموعة من المهارات، لذا تتمثل أهم مهارات القيادة الإبداعية، في الآتي: (أبو عيادة، والموسى، ٢٠٢٢، ٢٩٣)

١. **المهارات الفنية:** أن يكون القائد متقناً للعمل، وملماً بأعمال الفريق، ويستعمل المعلومات ويحللها، عارفاً ومدركاً للوسائل والطرق المتاحة والتي تكون كفيلة بإنجاز العمل بالشكل المناسب.

٢. **المهارات الانسانية:** التعامل بنجاح مع الفريق ولديه القدرة بالتأثير عليهم، والزيادة من قدرتهم على العطاء والنجاح، والتعرف على متطلبات العمل مع الفريق والعملاء.

٣. **المهارات التنظيمية:** أن ينظر للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أنظمتها وأهدافها وخططها، ويجيد أعمال السلطة، ويكون قادراً على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود بالشكل المناسب.

٤. **المهارات الفكرية:** أن يتمتع القائد التربوي بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، كذلك الاستعداد والمرونة لتقبل أفكار الآخرين. وكل الأفكار التي تُغير المؤسسة وتعمل على تطويرها حسب ظروف ومتطلبات العصر.

أبعاد القيادة الإبداعية

هناك مجموعة من الأبعاد للقيادة الإبداعية، وتتمثل في: (الألفي والخنعمي، ٢٠٢٠، ٤٨٧)

(١) **الطلاقة،** والتي تعني القدرة على توليد عدد كبير من المترادفات أو البدائل، أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها.

- ٢) الحساسية للمشكلات: والتي تعني القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، وتشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد.
- ٣) المثابرة: وتعني قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر.
- ٤) المبادرة: وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرة والمبادأة، وهي سمة المبدع الذي يُشجع روح المبادرة.
- ٥) الأصالة: وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، والأفكار الأصيلة هي التي تتميز بالجودة، والطرافة، والندرة، وتجاوز الواقع.

المحور الثاني القيادة المدرسية وعلاقتها بالإبداع الإداري

يقصد بالقيادة أنها تلك العملية التي من خلالها يتمكن القائد من التعبير اعتمادا على معرفته بأوضاع مؤسسته التربوية وقدرته على تحديد مسار أفضل لها وتحليل مواردها وإدارتها إدارة موضوعية استراتيجية رائعة. (Bennis & Goldsmiths, 2003, 193)، ويتضح المعنى العملي أكثر لماهية القيادة من خلال عدة مناحٍ يشير إليها البحث فيما يلي على سبيل المثال لا الحصر: (الحسيني، ٢٠١٤، ١١٣-١١٧)

أ. المنحى السلوكي للقيادة:

ينظر المنحى السلوكي إلى القيادة على أنها مجموعة السلوكيات، والتصرفات، والأفعال التي يمارسها القائد في الجماعة، التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد وأفراد الجماعة، وخصائص المهمة للنسق التنظيمي، كما ينظر لها على أنها السلوك المتبادل بين القائد، وأفراد جماعته للتأثير في الأفراد، وإقناعهم

بقبول العمل؛ وذلك للوصول للغايات المرجوة، والأهداف المنشودة، وعليه يشترط هذا المنحى المبادرة بتقديم الأفكار الجدية حول الموضوع، وتقديم الآراء، والاقتراحات التي تساعد على إيجاد الحل، والتنسيق بين جهود العاملين، وتوجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح، وتقويم جهود العاملين، ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة، وتنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة.

ب. المنحى الشخصي للقيادة:

تعتمد القيادة في هذا المنحى على الدور الاجتماعي، والأساس الذي يقوم به فرد أثناء تفاعله، وعلاقاته مع غيره من أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن القائم به لا بد أن يكون له القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الهدف المنشود، وهناك من يعتمد على نظرية السمات في تعريف القيادة، ومن يعتمد على "النظرية التوافقية" لكن رغم اختلاف وجهات النظر حول مفهوم "القيادة".

كما تتضح أهمية القيادة التربوية فيما يلي: (جوهر والباسل، ٢٠١٨، ٦٧)

١. مواجهة المخاطر والانحرافات الفكرية، والسلوكية التي تحيط بالشباب نتيجة لسلبيات التقدم التقني والاتصال، تستوجب وجود القيادة التربوية القادرة على مواجهة هذه المخاطر، وتلك الانحرافات، والعناية، والاهتمام بأساليب التربية الصحيحة؛ ليعيش الشباب في سائر حياتهم الحياة السوية البعيدة عن الانحرافات العقلية، والنفسية، والاجتماعية والدينية.

٢. دعم تطور مفاهيم، وأهداف، وأساليب الإدارة الحديثة، فلم تعد القيادة التربوية (المدرسية) تهدف إلى إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية مثل المعاملات المالية، والإدارية، وحصر الغياب، والمحافظة على النظام، بل أصبحت تهدف إلى توفير الظروف، والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية، وتحولت من اهتمامها الكامل بالأعمال الإدارية إلى الاهتمام

- بالطالب، وتوفير الظروف، والإمكانات التي تساعد على تربيته التربوية الشاملة المتكاملة لجميع نواحي شخصيته النفسية، والعقلية، والاجتماعية، والصحية.
٣. تمكين القيادة التربوية القادرة من استشراف المستقبل للمؤسسة التربوية بما يعود بالنفع على العملية التربوية، وتجعلها قادرة على مواجهة المستجدات، وإدراك الوسائل، والأساليب الحديثة في التربية والتعليم.
٤. تمكين القيادة التربوية القادرة من التأثير في الآخرين (الطلاب، والمعلمين، والموظفين، وأولياء الأمور) في مؤسساتنا التربوية بما يوفر لها القدرة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بفعالية، وكفاءة عالية.
- ويمكن تفعيل أدوار القيادة التربوية من خلال الإجراءات التالية: (جوهر والباسل، ٢٠١٨، ٦٧)
١. بناء شبكة من العلاقات داخل المنظمة بحيث توفر الفرصة للعاملين لإظهار ابتكاراتهم، وتلبية طلباتهم، وإشباع حاجاتهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.
 ٢. توظيف الخبرات، والمهارات المهنية، والمعرفية؛ لتوفير ظروف موضوعية تمكن القيادات التربوية من استغلال كامل طاقات العاملين داخل المنظومة في ظل فرص متكافئة للجميع.
 ٣. تحسين أداء المنظومة التربوية نتيجة تحسن القيادات التربوية في أداء مهامها، ووظائفها تجاه تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة.
 ٤. تدعيم الرؤى الإبداعية للقيادات.
 ٥. تمكين القيادات من المناخ التربوي الآمن الداعم لتميزهم.
 ٦. تمكين القيادات من المناخ التربوي بما يدعمهم ويشجعهم على إتقان ممارسة المهام الإدارية.
- يتضح مما سبق أن القائد التربوي الفعال يتسم بالسمات التالية:
- (Delozier, 2014, 4-6)

- أ. النظرة المستقبلية: وتتمثل في قدرة القائد التربوي على استشراف آفاق المستقبل والنظر دائما إلى الأمام.
- ب. النظرة الشمولية: وتتمثل في قدرة القائد التربوي على إدراك العلاقات الكاملة داخل مؤسسته التربوية وتمكنه من القيادة الكاملة لكل مكوناتها.
- ج. الاعتماد على الإلهام والإبداع الإداري: والقائد التربوي الملهم هو القادر على أن يبدع ويبتكر في قيادته وأن يكون ملهما لمرؤوسيه.
- د. تحديد الأولويات: القائد التربوي الفعال هو ذلك القادر على تحديد أولويات قيادته وفق رؤى تخطيط مميزة ومعدة إعدادا جيدا.
- هـ. الرؤى المستشرفة للمستقبل والقدرة على إدارة الأزمات: القائد التربوي الفعال هو ذلك القائد القادر على أن يتسم بالرد المتزن والهادئ الواعي لمواجهة الأزمات والقادر على احتواء أضرارها والتفاعل معها بوعي كامل وإداري مستنير.

وللقيادة المدرسية الفعالة مبادئ أساسية منها: (الهنداوي، ٢٠٠٩، ٣٦-

(٣٧)

١. القيادة تعنى أن يكون هناك منظور شامل: إنها تعنى أن مديري المدارس كفاءة تربويين فى المدارس يدركون مدارسهم كمنظمات، وقادرين على رؤية جميع الجوانب التى تحسنها ككل. بالإضافة إلى أن القيادة تعتبر الإدارة الرئيسة التى من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، وهى القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة وتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية.

٢. القيادة تعنى استحضار القيم الأساسية: مثل المحاسبية، المساواة، العدالة، الإخلاص، الاحترام، ويجب على مديري المدارس بوصفهم قادة تربويين فى

- المدارس العمل على تنمية هذه القيم وإعادتها للحياة في جميع جوانب الحياة المدرسية. والقيادة التي تسعى إلى استحضار القيم تعتمد على المبادئ الآتية:
٣. التأمل الذاتي: القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية.
٤. الثقة بالنفس: إن الثقة بالنفس ليست فقط الثبات الداخلي وإنما الثبات المبني على أساس معرفة المرء لقدرته الحقيقية في جميع المجالات المهمة في الحياة.
٥. التواصل الحقيقي: يعتمد التواصل الحقيقي على معرفة الذات وألا ينسى الفرد كيف كانت بداياته وأن النجاح ينشأ من تركيز المرء على أداء مهامه على أفضل وجه ممكن.
٦. التوازن والمنظور: القائد المتوازن يكون لديه عقل متفتح ورغبه في الاستماع للآخرين ويسعى إلى مساعدة الآخرين على التعبير عن أفكارهم.
- حيث إن المهارات القيادية لمدرء المدارس تعتبر عاملاً رئيساً للتمييز بين المدارس الفعالة وغير الفعالة، كما أثبت بعض العلماء أن مدرء المدارس الذي يتمتعون بمهارات القيادة الفعالة يخلقون مناخاً إيجابياً داخل المدارس مما يؤثر بالإيجاب على عدة أمور منها زيادة جودة الثقافة الخاصة بالمدرسة، ونظم التدريس والتقييمات الخاصة بعمليات التعلم والأداء الأكاديمي وغير الأكاديمي، بالإضافة إلى الوعي بردود أفعال المعلمون والطلاب وسلوكياتهم داخل المدرسة وخارجها، وهناك خمسة مجالات خاصة بالمهارات القيادية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وفاعلية مدير المدرسة وهم: القيادة التعليمية - القيادة الثقافية - القيادة الاستراتيجية - قيادة الإدارة التربوية - والقيادة الخاصة بإدارة المؤسسات (قيادة الإدارة التنظيمية). (Piaw, 2014, 5125-5129)

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل القيادة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

(أ) المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

١. الابتعاد عن منطق العشوائية والصدفة، والأخذ بمفاهيم الخطط العلمية المؤسسية.
٢. إن التغيير حقيقة حتمية لا بد من قبولها، واستيعاب المتغيرات والتعامل معها بدلاً من تجاهلها أو تجنبها.
٣. أن العنصر البشري هو المورد الأهم، والأقوى في تحقيق أهداف المؤسسات وتميزها، ومن ثم يجب أن تحتل تنميته الاهتمام الأكبر من جانب الإدارات المعاصرة.
٤. إيجاد قيادات تعليمية واعية ومدركة للمتغيرات المحلية والعالمية، ودفعها نحو التكيف مع تلك المتغيرات والتعامل معها، ومواجهتها.
٥. لا يمكن للنظام التربوي في العصر الحالي الوقوف سلبياً أمام التغيرات والتطورات التي تحدث في الأنظمة التربوية العالمية من حوله، وعليه أن ينتقي منها المناسب، وأن يستند إليها لإعداد الفرد المعاصر الذي يمتلك مهارات التفكير والتمكن من مجابهة التحديات التي تواجهه في العالم المعقد دائم التغيير.

(ب) أهداف التصور المقترح:

١. أن يضع أمام المخططين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم تصوراً لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط وبما ينعكس إيجاباً على تجوي أدائه.
٢. أن يكون التصور دليلاً ومرشداً لمديري المدارس وللقيادات التعليمية العاملة في مجال تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.

٣. التعرف على أهم متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

٤. التعرف على آليات تفعيل القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

٥. تفعيل الإبداع الإداري من خلال التعرف على مقومات الإبداع الإداري ومعوقاته والإجراءات المتمثلة في تفعيل الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط.

(ج) متطلبات تفعيل القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتفعيل القيادة الإبداعية، منها:

١. تحديد عدد من الأسس والمعايير الفنية عند اختيار مديري المدارس الثانوية العامة على وجه الخصوص ممن تتوافر لديهم منظومة متكاملة من المهارات والقدرات لإعداد المدير القادر على إحداث التغيير والإبداع.

٢. تصميم برامج تدريبية خاصة بمديري المدارس الثانوية العامة، على أن يقوم هؤلاء المديرون بتحديد حاجاتهم التدريبية لتنمية قدراتهم الإبداعية في مجال العمل.

٣. الإدارة بفريق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، وتطبيق الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلاً من الإدارة باللوائح.

٤. استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط، والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي.

٥. الاهتمام المستمر بالبرامج التدريبية الخاصة بتطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية العامة.

٦. الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.

٧. الاهتمام بالتدريب النوعي المقدم لمديري المدارس الثانوية العامة والحفاظ على درجة فاعلية هذه البرامج وزيادتها، وذلك للارتباط الوثيق بين ذلك وارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية العامة.
٨. التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.
٩. تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
١٠. التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من معلومات في التدريب والدعم.

١١. تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزيز تنافسية مدارس الثانوية العامة.
١٢. الرؤية الاستراتيجية التي تُساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة في المدارس الثانوية العامة.
- (د) آليات تفعيل القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط**
- تتمثل آليات تفعيل القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة دمياط، من خلال ما يلي:

١. الابتعاد عن الروتين الإداري.
٢. إتاحة الفرصة للعاملين بالمدارس الثانوية العامة لاكتساب مهارات جديدة.
٣. إتاحة الفرصة للعاملين بالمدارس الثانوية العامة للتعبير عن آرائهم.
٤. اجتماع مديري المدارس الثانوية العامة دوريًا للتعرف على المشكلات التي تعوق العمل وإيجاد الحلول.
٥. استثمار الخبرات الموجودة لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة وتميئتها.
٦. استخدام مديري المدارس الثانوية العامة لطرق فعالة في القيادة.
٧. اقتراح مديري المدارس الثانوية العامة حلولاً متنوعة للمشكلة المفروضة.
٨. امتلاك مديري المدارس الثانوية العامة مهارات إبداعية في الاتصال.

٩. إنجاز مديري المدارس الثانوية العامة الأعمال بطريقة غير مألوفة.
١٠. اهتمام مديري المدارس الثانوية العامة بآراء العاملين وأفكارهم الجديدة.
١١. بذل مديري المدارس الثانوية العامة الجهد لاكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها.
١٢. تبني مديري المدارس الثانوية العامة فكرة العمل كفريق لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.
١٣. تجربة مديري المدارس الثانوية العامة طرق جديدة لحل المشكلات.
١٤. تحويل مديري المدارس الثانوية العامة الأفكار الجديدة إلى مشاريع واقعية.
١٥. تشجيع العاملين بالمدارس الثانوية العامة على توليد الأفكار في أثناء الموقف التعليمي.
١٦. تقبل مديري المدارس الثانوية العامة الأفكار الجديدة في العمل.
١٧. تقبل مديري المدارس الثانوية العامة التجديد في العمل الإداري.
١٨. تنمية مديري المدارس الثانوية العامة روح التنافس البناء بين العاملين.
١٩. حرص مديري المدارس الثانوية العامة على إجراء تغييرات في أساليب العمل.
٢٠. رغبة مديري المدارس الثانوية العامة في الاستماع للاقتراحات المقدمة من العاملين.
٢١. العمل على تطوير مهارات العاملين.
٢٢. القدرة على التنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
٢٣. مشاركة العاملين بالمدارس الثانوية العامة في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل.
٢٤. مشاركة مديري المدارس الثانوية العامة العاملين في وضع خطة العمل.
٢٥. مقدرة مديري المدارس الثانوية العامة على التكيف مع التغيير.
٢٦. مقدرة مديري المدارس الثانوية العامة على تبني أساليب جديدة في العمل.

٢٧. مقدرة مديري المدارس الثانوية العامة على تنظيم العمل.
٢٨. مكافأة العاملين المتميزين بالمدارس الثانوية العامة في أدائهم.
٢٩. أن يتسم مناخ العمل في المدارس الثانوية العامة بالديمقراطية والإيجابية والتعاون
٣٠. مناقشة مديري المدارس الثانوية العامة أولويات العمل وأساليبه مع العاملين قبل تنفيذ أي عمل.
٣١. النظر إلى التغيير على أنه ضرورة إدارية.
٣٢. وضع خطط لتطوير العملية الإدارية في المدارس الثانوية العامة.

التوصيات

١. التخفيف من الأعمال الروتينية للقيادات المدرسية، وتعميم الإدارة الإلكترونية.
٢. الحرص على السعي الدائم للتعرف علي أفضل الممارسات الإدارية في مجال الإبداع الإداري محلياً وخارجياً، ووضع الأسس للاستفادة منها بشكل فعال في إدارة مدارس الثانوية العامة.
٣. عقد دورات تدريبية في الإبداع الإداري للعاملين بكليات التربية لشرح وتوضيح الإبداع الإداري وفوائد تطبيقه.
٤. العمل علي الاستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك في جهود الإبداع الإداري، وإنشاء قواعد معلومات تضم برامج تدريبية متعددة ومتنوعة ومعلومات وأساليب حديثة، إلي جانب العديد من الخبرات والممارسات العملية الناجحة التي تكون ذات فائدة للقيادات التعليمية.
٥. وضع معايير لاختيار للقيادات المدرسية ممن يتوفر لديهم السمات والخصائص الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث، وتفعيل العمل بالإتجاهات الإدارية الحديثة.

المراجع

- أبو عيادة، هبة توفيق والموسى، عبر عبد الكريم (٢٠٢٢): "معايير تربوية لاختيار القيادات الإبداعية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٤٢، ع ٢، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، القاهرة، ٢٨٧-٢٩٩.
- الألفي، أشرف عبده حسن والخنعمي، مسفر سعيد سفير (٢٠٢٠): القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مج ٣٦، ع ١، كلية التربية، جامعة أسيوط، يناير، ٤٨٢-٥٠٨.
- البريري، محمد أحمد عوض (٢٠٢٢): القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية- دراسة ميدانية، المجلة التربوية، ج ٩٤، كلية التربية، جامعة سوهاج، فبراير، ٨٢٩-٩٧٢.
- البشير، خالد حسن محمد (٢٠١٨): أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، مجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، مج ٩، ع ٢٩، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٠١-١٢٤.
- جوهر، علي صالح والباسل، ميادة محمد فوزي (٢٠١٨): الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة العصرية، المنصورة.
- الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٤): التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، مج (١٦)، ع (٤٧)، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، فبراير، ٩-٩٨.
- الحضرمي، نوف بنت خلف (٢٠١٧): معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١، ع ١١، المركز القومي للبحوث، فلسطين، ديسمبر، ٧٦-٩٤.
- خلف الله، محمود ابراهيم عواد (٢٠١٧): التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، المجلة التربوية، مج ٣١، ع ١٢٣، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٥٣-٣٠١.

خليل، ياسر محمد (٢٠١٧): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨، ج ٥، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٢٣-١٤٤.

خير الله، جمال (٢٠١٥): الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
سعد، خليل نبيل (٢٠٠٩): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر، القاهرة.

السعيد، عيد حمود ضويحي (٢٠١٨): الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجهاد بدولة الكويت، المجلة التربوية، ج ٥١، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير، ٥٤٩-٥٨٥.

صيام، إيمان توفيق محمد وخميسي، المرسي مصطفى حسن (٢٠٢٠): متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر، مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٢٢، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، القاهرة، أبريل، ٢٣٩-٢٦٢.

الضويحي، عائشة كساب (٢٠٢٠): معوقات تطبيق القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية: دراسة وصفية على عينة من منسوبات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، مج ٧٩، ع ٣، كلية التربية، جامعة طنطا، يوليو، ٢٣٩-٢٥٨.

عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٢): "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع - المأمول"، دراسات تربوية واجتماعية، مج ١٨، ع ٢، كلية التربية، جامعة حلوان، أبريل، ١١-٥٠.

عبد العليم، أسامة محمد شاكر (٢٠٠٩): "المدخل الإدارية الحديثة والتعليم"، دار المناهج، عمان.
غريبي، راشد خليفة (٢٠١٣): الإدارة المدرسية ودورها في تجويد التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول " رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغييرات المجتمعية المعاصرة، مج ٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة المنصورة، مركز الدراسات المعرفية، القاهرة، ٢٠-٢١ فبراير، ٩٦٥-١٠٠٦.

فان دالين، ديوبولد (٢٠١٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٧، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء، الإسكندرية.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

قشطة، منى حمد (٢٠٠٩): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها" دراسة تقييمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

القضاة، تغريد محمد محمود (٢٠١٧): استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بإبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن.

اللقاني، أحمد حسين والجمال، علي أحمد (٢٠١٣): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.

المعاني، أيمن والخرابشة، عمر (٢٠١٦): أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية، مج ٣١، ع ١٢١، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ١١٧ - ١٧٠.

نافع، عبد الله أحمد (٢٠٢١): دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

الهاللي، حسين مصطفى وآخرون (٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات - التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

الهنداوي، ياسر فتحى (٢٠٠٩): "إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاسكندرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٨): قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م وتعديلاته، مطابع وزارة التربية والتعليم، المواد (١، ٢، ٣، ٢٢، ٢٦، ٢٧).

Beheshtifar, M.& Kamani- Fard, F. (2013): Organizational Creativity: A substantial factor to growth, , *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 3.

Gulsen, C. (2014): The Readiness Levels of Secondary School Administrators to the Innovation Management, *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, Vol. 2, No. 5.

- Balyer, A. (2012): Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers Perceptions, *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol. 4, No. 3.
- Jehad, S. Bani Hani (2014): "[The Role of Strategic Thinking in Achieving Organizations Core Competencies: A Field Study on the Banking Sector in Jordan](#)," [International Journal of Management Sciences](#), Vol 3, No 12.
- Piaw, Chua Yan and et al. (2014): , factors of leadership skills of secondary school principals, *university of malaysia*, Institute of educational leadership, wisma R8D, jalan pantai Barn, 59990, Kuala lumpure, Malaysia. Available Online at www.sciences 116 5125-5129
- Delozier, Henry (2014): Developing a culture of Strategic Thin King , Uational Club Assaciation, National Club California , April 29.
- Bennis, Warren & Goldsmiths, Joon (2003): learning to lead: A workbook an Becoming a Leader , Basic Books , New York.

