

## دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في مدارس التعليم الأساسي د. سلامة بشير الشريقي - كلية آداب الجميل - جامعة صبراته

### المقدمة :

تعد القيادة هي لبنة الأساس في نجاح المؤسسات واستمرارها للوصول إلى أرقى المستويات وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، لهذا فإن القيادة السليمة لا تتحقق إلا إذا كانت هي المعين والمحفز الأساسي للأفراد العاملين، كما أنها تشجعهم على إعطاء كل ما بوسعهم لتحقيق الأهداف التي ينشدون إليها وكذلك أهداف المؤسسة (1)، كما تعد القيادة بمثابة المحرك الرئيس لكيان المؤسسات وأداة التغيير الأساسية فيها، فنجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة إدارتها، ومن ثم تحتاج كل منظمة مهما تعددت وتنوعت أنشطتها إلى إدارة فعالة ومميزة وقادرة على ملاحقة التغييرات السريعة؛ والاستجابة لمتطلبات المستقبل (2).

ولقد أدى اتساع حجم التنظيمات والأجهزة الإدارية في العصر الحديث وزيادة عدد الموظفين والأفراد العاملين بها، إلى جعل القائد الإداري دائم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك مطالباً بأن يكتسب ويداوم على اكتساب المهارات العلمية والفنية وأن يعمل على استمرار تنمية نفسه، لكي يتمكن من قيادة العاملين ويستطيع فهمهم والتأثير عليهم والتنسيق بينهم، نتيجة لذلك يتضح لنا مدى أهمية تحري الدقة والحرص في اختيار القيادات الإدارية الرشيدة، والعمل على تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وبأرخص تكلفة (3).

ويشير البحث إلى أن القيادة التربوية من أهم عناصر النجاح في المؤسسات؛ فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، إذ أن أي مؤسسة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توافرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها، وتنسيق جهودها، والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة في ضوء الأهداف المخطط لها.

## مشكلة الدراسة :

في الواقع، إن معظم المدارس تعاني من غياب السياسات والممارسات التعليمية ذات الصبغة العالمية، لذا تؤكد العديد من الدراسات على تطوير القيادات الأكاديمية في المدارس السعودية، حيث يعد التطوير الإداري من الضرورات الهامة لدى المؤسسات التعليمية، وذلك لارتباطه بعدد عوامل كالتنظيم الإداري والهياكل التنظيمية، ودراسة السياسات والإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال برامج تدريبية وإدارية لتعزيز تطبيق أسلوب القيادة التربوية، ولكن يواجه تطبيق التطوير القيادي في مدارس الكثير من الصعوبات والتي منها تحديات التطوير المتسارع، وثورة تكنولوجيا المعلومات، وارتفاع التكاليف المالية، والنظم الإدارية المحوسبة، وغيرها من أشكال التحديات المختلفة سواء في النواحي الإدارية أو التعليمية(4).

ولهذا فتنبرز مشكلة البحث من خلال الكشف عن متطلبات تحقيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس وخاصة في ظل التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية المتسارعة في مجال الأعمال الإدارية والتعليمية، وتطوير هذه الأعمال بما يتوافق مع هذا التطور. ويمكن صيغة مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الذي بالإجابة عنه يتحقق هدف الدراسة وهو:

ما دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس ؟

## أسئلة الدراسة :

من أجل تحقيق هدف الدراسة نجيب عن السؤال الرئيس لها الذي يتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

س1/ ما متطلبات تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس؟

س2/ ما العوامل المؤثرة على القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس ؟

س3/ ما معوقات تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس؟

س4/هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) بين متوسطات افراد العينة نحو متطلبات القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس تعزي للمتغيرات؟

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في التعرف على متطلبات تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس، ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها وهي:

1. التعرف على ما متطلبات تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس.
2. التعرف على العوامل المؤثرة على القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس .
3. التعرف على معوقات تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( 0.05) بين متوسطات أفراد العينة نحو متطلبات القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس تعزي للمتغيرات) الجنس، التخصص، الدرجة العلمية )

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وهو بيان متطلبات تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس، وهذه الأهمية تتمحور في جانبين هما:

#### • أولاً/ الأهمية النظرية:

1. إثراء الحقل التعليمي بموضوع القيادة التربوية وعوامل تطبيقها في مؤسسات التعليم حيث يعد من أكثر الموضوعات أهمية.
2. إلقاء الضوء على بعض متطلبات تطبيق القيادة التربوية في مدارس .
3. تعد إسهاماً نوعياً في تحقيق بعض معايير رؤية 2030

#### • ثانياً - الأهمية التطبيقية:

1. تقديم التوصيات الفعلية والخطط الحقيقية التي تحسن نوعية الخدمات المقدمة في مؤسسات التعليم.
  2. التعرف على واقع القيادة المطبق في مدارس كنموذج لمؤسسات التعليم .
  3. الاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق القيادة التربوية
- فروض الدراسة:**

- 1- عدم المعرفة بتجربة القيادة التربوية يؤدي إلى عدم تطبيقها في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس
  - 2- علاج معوقات تطبيق القيادة التربوية يؤدي إلى تحسين واضح في العمل الإداري في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس
  - 3- يوجد تطابق بين الثقافة السائدة ومتطلبات تطبيق القيادة التربوية.
  - 4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0,05) بين متوسطات أفراد العينة نحو متطلبات القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس تعزي للمتغيرات (الجنس، التخصص، الدرجة العلمية)
- مصطلحات الدراسة:**

**بعد الاطلاع على الأدب التربوي يمكن تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً**  
**القيادة التربوية:** تعرف على أنها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك من خلال ممارسة سياسة التطوير الدائم داخل أي مؤسسة. (5)  
**يمكن تعريفها إجرائياً:** بأنها ذلك النظام من القيادة الذي يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة الأقسام الأكاديمية للمدارس من خلال تقديم ممارسات التطوير الدائم داخل هذه الأقسام .

**حدود الدراسة :**

**الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة الحالية على دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس.  
**الحدود البشرية:** سوف تطبق هذه الدراسة على جميع مديري المدارس بمرقبات تعليم العجالات . الجديدة . الجميل . صبراتة .  
**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2023/2022.

## الإطار النظري :

### المبحث الأول - مفهوم وأهداف وتحديات ومتطلبات ومعوقات تطبيق القيادة التربوية :

وقد ينظر إلى القيادة في الأصل على أنها التوجيه والأمر لمجموعة من الناس من قبل أكثر أفراد تلك المجموعة قدرة، حيث كان يعتقد أن تأثير المنظمة يتطلب وجود مسؤولاً يطلب من الآخرين أن يقوموا بالعمل، إلا أن كثيراً من الإداريين في القيادة اكتشفوا أن القيادة تصبح أكثر فاعلية عندما لا يقومون بالتوجيه بل مساعدة الأفراد والجماعات على تكوين أهدافها وتشخيص مشاكلها وتطوير الطرق والأساليب لحل تلك المشاكل، فالقيادة هي الطريقة التي يؤثر فيها الأفراد والجماعات عن قصد في وضع أهداف الجماعة والمنظمة وتحقيقها (6).

إن القيادة التربوية لهم علاقة فعالة في أداء المنظمات والمؤسسات بمختلف المجالات وطبيعة العمل الذي تزاوله أو تمارسه بحيث تكمن أهميتها في زيادة منهجية الجودة الشاملة لهذه المنظمات والتي بالتالي تمكنها من القدرة على مواجهة كافة التغيرات والتحديات والمعوقات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها (7).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية القيادة التربوية باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته ويتوقع أن يكون التغيير في ميدان التعليم قوة ملزمة، تصعب مقاومتها خلال العقد القادم من السنين، وسوف تكون هناك عوامل أخرى إضافة إلى القيود التي تفرضها الميزانية العامة تجبرنا على فعل الكثير بالقليل من المال، وتشمل تلك القيود: السرعة الهائلة في انتقال المعلومات، والمناقشات المحتمدة القادمة بين المدارس الافتراضية، والدورات الدراسية التي تنظمها الشركات، والحاجة إلى إدخال التكنولوجيا في التعليم، والتوقعات والمطالب المتبدلة الصادرة عن الطلبة والآباء، وانتقاء، والتأكيد المتزايد على مبدأ المساءلة والمحاسبة، وهي تحديات تضع إداري (8).

### المطلب الأول - مفهوم وأهداف القيادة التربوية ومتطلباتها :

تتزايد المشكلات الإدارية التي تواجه النظم بمختلف أنواعها الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية، والأجهزة الإدارية المختلفة التابعة لها، نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه النظم، وأصبحت المسؤولية كبيرة على عاتق منظري الإدارة في سبيل المواءمة بين استمرار عمل هذه النظم، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير.

وإذا ما أريد لأي مؤسسة المزيد من التطور والتقدم في العصر الحديث، عصر المنافسة وعصر زيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات، فلا بد من الاهتمام بالدور المهم الذي يلعبه القائد في حياة المؤسسة واستمراريتها ونجاحها.

والقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة، فيكون أحد الطرفين قائداً والآخر منقاداً ولا يتأتى الانقياد إلا عن اقتناع بالغاية العلمية أو النظرية التي يسعى إليها القائد عن طريق التعرف على غاياته وقبولها أو عن طريق الثقة فيه والإعجاب بعمله حتى يسلم له الناس قيادتهم (9).

نظراً لأهمية القيادة فقد بدأ الاهتمام بموضوعها منذ العصور القديمة حيث كان علماء الاجتماع هو أول المهتمين بالبحث عن القيادة وطبيعتها، حيث عدوا القيادة ظاهرة نشأت وتطورت عن الطبيعة الاجتماعية للإنسان، فحيثما تتشكل الجماعة تنشأ القيادة ولا يمكن أن يكون الفرد قائداً من دون أن تكون هناك جماعة. (10).

ومن هنا احتلت القيادة وما زالت تحتل أهمية واسعة في المجالات الأكاديمية والتطبيقية على حد سواء، إذ إن هذه الأهمية تنبع من عظم الدور الملقى على عاتق القيادة والمسؤولين في المنظمات على اختلاف أشكالها، واتضح جلياً أن نجاح أي مؤسسة لا يمكن أن يتحقق ولا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية ما لم يكن وراء ذلك قيادة فاعلة. (11).

يمكن استخدام مصطلح "القيادة التربوية" للتعبير على قدرة المؤسسة على الأداء القيادي المتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة مناسبة لمتطلبات التغيير مرتكزاً على القيم والانسياب والاستقطاب والسعي نحو تحقيق الكمال من خلال فريق. (12).

-**القيادة التربوية:** تعرف على أنها نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك من خلال ممارسة سياسة التطوير الدائم داخل أي مؤسسة (13).

-يمكن **تعريفها إجرائياً:** بأنها ذلك النظام من القيادة الذي يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة الأقسام الأكاديمية للمدارس من خلال تقديم ممارسات التطوير الدائم داخل هذه الأقسام.

#### **أهداف لقيادة التربوية :**

تهدف القيادة التربوية إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها

- الوصول إلى درجة الكمال في كل المجالات
- تقليل وقت تقديم الخدمة والاستجابة لطلبات العملاء بسرعة.
- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بفعل حركات غير ضرورية.
- تحسين العديد من الممارسات والأدوات مثل :

- تحسين بيئة ومناخ العمل التقني

- تطبيق نظم العمل الجماعي

- الصيانة الإنتاجية الشاملة وخفض وقت وتكاليف الصيانة.

- تشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في المعرفة والحد من الروتين (14).

وتعتبر تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر والحرص على العمل على تكامل فرق العمل من أهم متطلبات تطبيق القيادة التربوية وهي محور دراستنا.

#### **متطلبات القيادة التربوية :**

تؤكد الكثير من الدراسات على أن القيادة المبدعة تزيد من فرص الإبداع لدى

العاملين، فقد توصلت دراسات قام بها تيرني وآخرون (Tierney et al.,

2009) أن الإبداع يتعزز في المنظمة في حال توفر قيادة إبداعية، وأفراد

مبدعين، فالقيادة الإبداعية تزيد إبداع العاملين، وإبداع العاملين يؤدي إلى

زيادة الإبداع على مستوى المنظمة ككل. أما الخصائص التي يتفرد بها القادة

المبدعون لخصها الباحثون بعدد من الصفات وهي(15):

رؤية مستقبلية واضحة تنعكس بدورها على وضوح الأهداف والأساليب،

والوسائل المتبعة لتحقيق تلك الأهداف والرؤى.

- اعتماد مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات وتمكين العاملين.

- تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم.
- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وعلى المبادرة في حل المشاكل التي تواجههم.
- الثقة بالنفس، وبالتالي يمثلون قدوة صالحة للعاملين ونموذج يحتذى به.
- لديهم قدر جيد من الذكاء والخبرة في مجال أعمالهم.
- يملكون روح المبادرة وتشجيع الإبداع في منظماتهم.
- تمكين العاملين ومنحهم الثقة، والحرية في التصرف بالطريقة التي يرونها في ظل ثقافة من الإبداع والتميز.

### المطلب الثاني - معوقات القيادة التربوية :

تواجه القيادة التربوية الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تقلل أو تحد من فاعليتها، وتنشأ هذه المعوقات من مصادر مختلفة، منها ما يرتبط بشخصية الأفراد وثقافتهم، ومنها ما يرتبط بكفاءة المنظمة وطبيعة تعاملها مع الأوضاع المتغيرة.

**أولاً - معوقات ترتبط بالإدارة و تسمى بالمعوقات الإدارية :** وتشتمل عدم التخطيط بشكل جيد ، وعدم الالتزام بالقواعد و القوانين الإدارية ، و عدم توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، و الروتين و اللوائح البيروقراطية ، و التمسك بالمركزية ، و عدم التفويض الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسير العمل الإداري ، و فشل الأوضاع التنظيمية للنظم الإدارية(16).

**ثانياً - معوقات ترتبط بالبيئة و تسمى بالمعوقات البيئية ..** و تتضمن عدم وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعبادات ، و التقاليد ، و الانقسام داخل الجماعات بجانب عدم توافر البيئة التكنولوجية السليمة

**ثالثاً - معوقات ترتبط بالقادة ..** و تشتمل على غياب الكوادر القيادية التي تصلح لتولي المناصب القيادية بجانب كافة المشكلات التي من الممكن أن تواجه القيادات الإدارية مثل عدم القدرة على تحمل المسؤولية و التردد ، و عدم شعور القيادات الإدارية بالراحة في العمل و فشلهم في مواكبة التطورات ، و السعي نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم و التعامل مع الأساليب و الطرق التقنية الحديثة و الاعتماد على استشارات الغير بشكل أساسي و من جانب آخر قد تفشل الرؤساء في اختيار القيادات حيث أن هناك بعض الرؤساء

يخلطون بين اختيار القيادات الإدارية، و بين العلاقات الشخصية و بالتالي عملية الاختيار تفقد الدقة و الشفافية و تتم بشكل غير صحيح فضلاً عن وجود بعض القيادات التي لا تسمع لأراء الآخرين حتى، و إن كانت صحيحة، و تفضل دائماً الانفراد بأرائها و قراراتها و من المعوقات أيضاً عدم تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب و نظم المؤسسة و العمل في بيئة مملوءة بالتوتر و كثرة النزاعات بين العاملين مما يؤدي إلى انشغال القادة، و المديرين في حل هذه النزاعات، و هذا ما يعوقهم عن أداء مهامهم الأساسية(17).

### المبحث الثاني - كيفية تطبيق القيادة التربوية :

المطلب الأول - أسس تطبيق القيادة التربوية و عوامل تحقيقها في المدارس:

#### أولاً - أسس تطبيق القيادة التربوية :

كما أسلفنا هناك عدد من الممارسات القيادية التي ينظر إليها على أنها ممارسات تساعد في دعم الإبداع. نستعرض فيما يلي أهمها:

#### تحديد ووضوح الأهداف:

يعد تحديد الأهداف ووضوحها من الأسباب التي تحفز التطوير و تشجعه لدى العاملين، و في دراسة أجرتها شتات (2003م) و وجد أن تحديد الهدف ذو علاقة مباشرة، و إيجابية مع تحقيق الإبداع المؤسسي، و يشير إساكسين و آخرون (Isaksen et al 2019) إلى أن تحديد أهداف الأفراد أو الجماعات يعد من أهم الممارسات المطلوبة لحفز التطوير، و يؤكد الباحثون على أن هناك فائدتين أساسيتين من تحديد، ووضوح الأهداف، مع وجود رؤية واضحة و أهداف محددة للمنظمة، الأولى : أن المنظمة ستجذب إليها أفراداً مبدعين ومنتجين، و الثانية: أن الأهداف ستعمل على تركيز جهود العاملين و إبداعاتهم في اتجاهات محددة نحو تحقيق الأهداف(18).

#### التمكين:

يتمثل التمكين في منح العاملين حرية في التصرف، و استقلالية في العمل، و روح المبادرة، و مشاركة في الرأي، و عليه، فقد أكد الكثير من الباحثين على أن هذه المعاني التي يتضمنها مفهوم التمكين في المنظمة تساهم في تعزيز

التطوير لديهم، فشعور الفرد بالتحكم بزمام المبادرة، والتمكن من مهام عمله يؤدي إلى استعمال لقدراته الذهنية بشكل أكبر، وبالتالي يكون في هذا مجالاً للتطوير، وهذا ما أكدته دراسات قام بها عدة باحثين (spreitzer, 1995) و (Argyris, Thomas and van de ven, 1990)، وقد أكد أرجيرس (1998) على أن المديرين التنفيذيين لا يمكنهم تحقيق أية رؤية استراتيجية أو خطة طويلة المدى بدون مشاركة الموظفين الذين يتمتعون بقدر من التمكن والاستقلالية(19).

### الاتصال الفعال:

يمثل الاتصال الفعال أحد الركائز المهمة التي لا تستغنى عنها المنظمات، ويلعب الاتصال الفعال دوراً مهماً في تنمية التطوير في المنظمات، كما أن انسياب المعلومات داخل المنظمة وتدفقها بشكل حر يساهم في تعزيز التطوير فيها بحيث تتدفق المعلومات بجميع الاتجاهات، أفقياً، وعمودياً، وقطرياً(20). ويفسر فان دي فهذه العلاقة بأن الأشخاص الذين لديهم قدرة على الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأعمالهم سيكون لديهم القدرة على ربط الأشياء والحصول على صورة أوضح للمشاكل وحلولها. وفي دراسة ميدانية مستفيضة أجراها استوك وآخرون أشارت تلك الدراسة إلى وجود علاقة في الاتصال بين القائد، والمرووسين من جهة، وبين إبداع العاملين من جهة أخرى.

### الحوافز:

من العوامل المساعدة في إثارة التطوير لدى العاملين توفير الحوافز، فوجود نظام حوافز فعال من شأنه أن يستثير طاقات العاملين، وإبداعاتهم. وتقسم الحوافز إلى مادية ومعنوية، وفي حين تمثل الحوافز المادية محفزاً أساسياً للعاملين لتحقيق المزيد من الإبداع والتطوير، فإن الحوافز المعنوية تشكل دافعاً جوهرياً قوياً للتطوير، وهناك دراسات عديدة بينت أهمية الحوافز المادية، والمعنوية كما بين فورداً أهمية الحوافز المادية، والمعنوية، وأهمية الإشادة المستمرة بالمبدعين وتشجيعهم على الاستمرار في برامج تطويرية ومن الجدير ذكره هنا أهمية تفريق القيادة بين دوافع العاملين المتباينة، فمنهم من يرغب بحوافز مادية، ومنهم من يرغب بالحوافز المعنوية، في حين أن هناك أفراداً تنبهرهم الحوافز المادية، والمعنوية على حد سواء (21)

## توفير الموارد:

إن تطوير العاملين، وتفوقهم في العمل، وتميزهم في الأداء لا يأتي بدون موارد ومستلزمات من أجل خلق الأفكار الجديدة، واختبارها، وتجربتها، ومن ثم تنفيذها، ويقصد بالموارد هنا كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع ضمن إمكانيات المنظمة، ومن هذه الموارد: ميزانية خاصة بالأبحاث والتطوير والوقت الكافي لخلق وتطوير الأفكار الجديدة، والمعدات والتكنولوجيا اللازمة لها، والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات (roffe) ويعد المال، والوقت أهم موردين يؤثران على الإبداع. وتخصيص هذه الموارد يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق الطاقات الإبداعية عند الجميع، وعلى العكس فتوزيعها بشكل غير متساوي يؤدي إلى تثبيط الهمم والشعور بالإحباط لدى العاملين.

## التدريب:

يمثل التدريب أحد اللبنة الهامة في عملية التطوير، فهو يزيد من كفاءة وفاعلية العاملين، ويرى روبينز أن المنظمات المبدعة هي تلك التي تركز على تدريب العاملين لكي تتطور قدراتهم ويعود هذه بالفائدة على الفرد والمنظمة، وقد بينت بعض الدراسات علاقة تربط بين التدريب والتطوير، ففي دراسة أجراها كلفر وآخرون وجد أنه يمكن تنمية وتطوير قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب، وخصوصاً لدى الأفراد من ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر، فالفرص العظيمة لا تأتي إلا للعقول المستعدة (22).

كل ما سبق من تدريب وتوفير الموارد والدعم ومشاركة وتمكين وحوافز واتصال فعال ووضوح في الغايات والأهداف، هذه كلها عوامل تشترك مع بعضها بشكل تفاعلي، وتبادلي نحو تعزيز التطوير، وموجهة لإبداع العاملين في العمل.

فلا بد من توفر هذه الممارسات القيادية باعتبارها مقومات أساسية داعمة وموجهة لتطوير العاملين لدى مدراء المدارس في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس.

## ثانياً - عوامل تحقيق القيادة التربوية في المدارس :

- يبرز دور القيادة التربوية في البعد التنظيمي للإدارة، من حيث تحقيق الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين وغرس فيهم حب العمل والتعاون، والتعاون على تحقيق أهداف المنظمة الكلية

- يبرز دور القيادة التربوية في البعد الإنساني للإدارة، من حيث تطبيق الإدارة المشتركة والتي يكون أساسها التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين والمشاركة في أمور المنظمة، الى جانب إشعار المرؤوسين بالتقدير والاعتبار لكل ما يتم بذله من قبلهم

- يبرز دور القيادة التربوية من الجانب الخاص بأهداف الإدارة، حيث يكون دور القائد هنا توضيح كافة الأهداف والمتطلبات التي يجب على المرؤوسين مباشرتها مع الحرص على أن تكون هذه الاهداف تتعارض مع اهداف المرؤوسين الشخصية

### **المطلب الثاني - دور القيادة التربوية في تحقيق التميز المؤسسي :**

- تعبر القيادة التربوية لدى مديري المدارسفي تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس بمثابة حلقة الوصل التي تجمع بين خطة المدارس والتصورات المستقبلية.

- تعتبر القيادة التربوية بأنها القوة الإيجابية في المدارس لقدرتها على تقليص كل الجوانب السلبية .

- تكمن أهمية القيادة التربوية في القدرة على وضع الخطط التي تسهم في الوصول الى الأهداف المخطط لها من قبل المدارس.

- القدرة على السيطرة على المشاكل ومواجهة العقبات والأخذ بالأراء، بالإضافة الى قدرتها على مواجهة كافة التغيرات التي تطرأ عليها في المحيط الخارجي(23).

### **الدراسات السابقة :**

#### **دراسة (Madrid, 2017)(24)**

في هذه الدراسة تم التركيز على مفهوم الإدارة المدرسية من قبل باحثين ومؤسسات، وغلّق بإيجاز على هذه المفاهيم، وكذا تعرضت الدراسة لأهداف الإدارة المدرسية وأهميتها بإيجاز، ومن ثم أسهبت الدراسة في ذكر فوائد وتحديات الإدارة المدرسية، وضربت نماذجاً لدراسات سابقة وناقشت نتائجها كلاً على حده، وكذلك وضحت الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة المدرسية، وأوضحت مدى أهمية وأفضلية الإدارة المدرسية على غيرها من الأساليب التقليدية، وأنها الحل الأمثل والأسرع من حيث الأداء والأقل تكلفة وخطورة

لأصحاب المشاريع والعملاء ككل، وخلصت في النهاية إلى الإقرار بأفضلية الإدارة المدرسية على غيرها من الأساليب رغم وجود بعض التحديات والعراقيل التي تقف في طريق نجاحها؛ فلا تزال هي الأفضل من بين كل الأساليب التقليدية.

دراسة جده، (2021) (25)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمكتب تعليم ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واعتمد الباحث في التطبيق على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي من المعلمين والمعلمات على مستوى مكتب تعليم ضمد والبالغ عددهم (1729) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد المستجيبين للدراسة (171)، وبنيت استبانة لجمع البيانات مكونة من ثلاثة أبعاد: المهارات الشخصية، مهارات الابتكار وإدارة المعرفة، والمهارات الرقمية. وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة لأبعاد الاستبانة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.20). كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: نشر ثقافة الثورة الصناعية الرابعة في الميدان التعليمي، وتوضيح التحولات الهائلة التي تحملها ومدى انعكاسها على المجتمع التعليمي بشكل عام، وتبني قسم القيادة المدرسية لمنهجية علمية لتطوير القادة، والرفع من مستوى مهارات قائد المدرسة وقدراته في حل المشكلات المعقدة، وكفاءة اتخاذ القرارات التعليمية، وزيادة التركيز على تحقيق أهداف المدرسة، وتدريب القائد على مهارات الذكاء الاجتماعي والعاطفي، وتطوير مهارات القائد في القيادة وقت الأزمات والظروف الغامضة وعدم اليقين.

دراسة مبروك (2022) (26)

هدفت البحث إلى: التعرف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية، تعرف طبيعة الممارسات الإدارية داخل المدارس الثانوية العامة في مصر، معرفة الواقع الراهن للابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة، وضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء القيادة الأخلاقية اعتمد البحث في

إجراءاته على المنهج الوصفي الذي يعبر عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها من أجل الوصول إلى استبانة نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة لقياس آراء عينة البحث، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٨٥) فرداً من إجمالي (٣٠٠) فرد يمثلون إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا. وقد توصل البحث إلى بعض النتائج من أهمها: 1- اتصاف المدير بالقابلية للتغيير داخل المدارس يتحقق بدرجة متوسطة. 2- اتصاف المدير بالقدرة على حل المشكلات تتحقق داخل المدارس بدرجة متوسطة. 3- عدم اعتماد المدراء روح المجازفة داخل المدارس بدرجة عالية.

#### دراسة الثويني(2023)(27)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. وتقديم حلول مقترحة لتطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في إدارات التعليم المختارة محل الدراسة والبالغ عددهم (3723) وكذلك معلمي ومعلمات المناطق المختارة والبالغ عددهم (74635). وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة المتكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في إدارات التعليم المختارة محل الدراسة في العام الدراسي 1444هـ، وبلغ مقدارها (886) فرداً. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر عينة الدراسة، جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.48) وبنحرف معياري بلغ (0.67) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة الصعوبات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام

في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. وفيما يتعلق بترتيب مجالات المعوقات التي تحد من تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي العشرين من وجهه نظر عينة الدراسة فقد جاء مجال " الصعوبات المادية " بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطة (3.74) وبدرجه صعوبة عالية، ثم تبعه مجال " الصعوبات الفنية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجه صعوبة عالية، يليه مجال " الصعوبات الشخصية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبدرجه صعوبة متوسطة، ثم تبعه بالمرتبة الرابعة والأخيرة مجال " الصعوبات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.25) وبدرجه صعوبة متوسطة أيضاً.

#### دراسة (2023)(28)

تناول هذا البحث التعرف إلى معيقات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وجاءت أداة الدراسة متمثلة في استبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى، حيث بلغ عدد مفرداته (50) مديراً ومديرة، طبقت على عينة قوامها (40) مديراً ومديرة منهم (14) مديراً و (26) مديرة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى. توصلت الدراسة إلى أن درجة معيقات ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معيقات ممارسة القيادة الابتكارية تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة)، وتبعاً لذلك أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالابتكار ووسائله وطرقه وتحديد المعايير الابتكارية للمديرات من قبل وزارة التربية والتعليم.

#### التعقيب على السابقة:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق أبعاد القيادة التربوية لدى مدراء المدارس، وهذا ما لم يتم اختباره في الدراسات السابقة (العربية أو المحلية وحتى الأجنبية) في الأدب الإداري، فهي من الدراسات النادرة على حد علم الباحث التي درست أثر تطبيق القيادة التربوية لدى مدراء المدارس بأبعادها.

- كما تميّزت الدِّراسَة أيضًا في تناولها مدارس وما يشكّله هذا القطاع من تطور مستمر وحاجة ملحة لنمط قيادي يكون قادر على الإلهام والتحفيز للعاملين وسعيها المستمرّ لتحسين لدى مدراء المدارس للعاملين، لما لها من ارتباط في تحسين نوعية الخدمات المقدّمة للعملاء والذي يعدّ ذلك كأحد أدوات الاستمرارية ورفع القدرات التنافسيّة في سوق يمتاز بالمنافسة الشديدة.

#### أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد الدراسة.

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في صياغة عنوان ومشكلة الدراسة في تطبيق القيادة التربوية ، في ضوء نتائجها وتوصياتها، كما أثر في الإطار النظري للدراسة الحالية من حيث تطبيق القيادة التربوية ، وفي طريقة اختيار المنهج وتحديد مجتمع الدراسة .

#### • أوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

استفادت من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، وتضمن فقرات مستوحاة منها، مما اسهم في نضوج الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق والتعارض بينهما.

#### • أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس عند رجوع البحث إلى الدراسات السابقة فإنه سوف يتجنب أن يقع في الأخطاء أو العثرات التي قد وقع بها الباحثون السابقون. وفي هذه الحالة ستمكنه من دراسة مواضيع جديدة لم يتم دراستها قبل ذلك، وتمهد له السبل وذلك لاكتشاف ما يسمى بالفجوة المعرفية. وعند النظر إلى أخطاء الباحثين السابقين فإن ذلك سيوفر عليه الوقت فلا يضطر إلى البحث في أشياء قد تمت دراستها من غير أن يكون لها أي فائدة. من خلال الدراسات السابقة يستطيع الباحث أن يطور الأسئلة المتعلقة بدراسته.

وختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها على مدارس في مدينة ، وهي منطقة لم تتناولها الدراسات السابقة، كما اختلفت في تناولها

موضوعا حيويًا مهمًا، هي تطبيق القيادة التربوية لدى مدراء المدارس من وجهة نظرهم.

كما تناولت هذه الدراسة المنهج الوصفي بينما معظم الدراسات تناولت المنهج التحليلي.

### منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة . وتحليل بياناتها . والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها وسوف تستخدم الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات .

### إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الدراسة، من حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

### أ- منهج الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثًا، أو قضية موجودة حاليًا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (29)

### ب -مجتمع الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس .

### ج -عينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية وقد بلغ عددها (304) بنسبة (11 %) من المجتمع الأصلي.

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة ، قام ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية(30):

1- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.

2- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمجال.

3- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، وقد شملت حوالي (24) فقرة، " وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، والبالغ عددهم (10) محكمين.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة، وكذلك تعديل وإضافة وإعادة صياغة لفقرات أخرى، أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل حوالي (20) فقرة، وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جدا).

#### الخصائص السيكرومترية للاستبانة:

#### أولا: صدق الاستبانة " صدق المحكمين "

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (10) محكمين، ذلك لإبداء آرائهم حول مدى انتماء كل فقرة إلى مجال الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وإعادة صياغة لبعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات.

#### ثانيا. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها حوالي (30) معلم ومعلمة من خارج العينة الفعلية للدراسة وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

#### ثالثا- ثبات الاستبانة:

تم استخدام طريق كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاستبانة: قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة كانت (0.85%)، هذا يدل على أن الاستبانة قيمة ثباتها عالية، هذه القيمة تطمئن الدراسة.

#### نتائج الدراسة - نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: "ما متطلبات تطبيق القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس؟"

استخدم الدراسة التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية وقد كانت النتائج على النحو التالي:

دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار في مدارس التعليم الأساسي

الجدول رقم (1) يوضح النسبة المئوية لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدورها في تنمية الابتكار لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين

المتوسط	الانحراف المعياري	الفقرة
3.5600	1.0148	تشجع القيادة التربوية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.
3.4900	1.2335	تطلع المعلم على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الابتكار .
3.0133	1.1183	تشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.
3.3233	1.2043	تجهز المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.
2.6100	1.1899	تخصص ميزانية للأنشطة الصفية التي تنمي الابتكار .
2.6067	1.2665	تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الابتكار .
3.2133	1.0917	تؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الابتكار .
3.0533	1.2147	تشجع على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الابتكار .
3.2667	1.1164	تساعد في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج .
3.3633	1.1470	ترشد إلى تطوير وتعديل الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة .
3.4500	1.1940	تشجع على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الابتكار .
3.4633	1.1517	توزع الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل يعزز الابتكار .
3.0133	1.0818	تشجع على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني.
3.0833	1.0424	تعطي فرصة زمنية كافية في اجتماعاتها لتشجيعنا على الابتكار .
2.5333	1.2546	تنظم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الابتكار لدى المعلمين.
2.9433	1.1682	تحرص على توفير المناخ المشجع للمعلمين على إظهار الابتكارات.
3.2833	1.0520	تحرص على أن يتعرف المعلمون على إنجازات الآخرين.
3.0333	1.1619	تلبى حاجات المعلمين بشتى أشكالها.
2.6500	1.1570	تنظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين.
3.6433	1.1107	توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل

جدول رقم(2) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة التربوية في تنمية الابتكار لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين

الجنس	المتوسط	العدد	الجنس	المتوسط	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	99.751	161	ذكر	99.751	-2.619	0.004
أنثى	107.049	143	أنثى	107.049		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (303) عند مستوى دلالة 1.96=(0.05)

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (303) عند مستوى دلالة  $1.64=(0.01)$

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع فقرات الاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التربوية في تنمية الابتكار لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. ويعزو الدراسة ذلك إلى أن الإناث أكثر استقراراً من الذكور ولديهن الوقت الكافي لممارسة عملية تنمية الابتكار بدرجة أكبر من المعلمين، كما أنهن لا يتأثرن بالوضع السياسي الذي يشهده المجتمع كما هو حال الذكور.

جدول رقم (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة التربوية في تنمية الابتكار لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين

درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
3	652.863	بين المجموعات	217.621	0.306	0.782
301	181713.379	داخل المجموعات	603.699		
304	182366.243	المجموع			

### النتائج :

- \* أن تقوم القيادة التربوية بتنظيم رحلات ترفيهية علمية للمعلمين، تهدف إلى تنمية الجانب الابتكاري لديهم.
- \* أن تعمل القيادة التربوية على توفير الميزانيات المالية الكافية لتطوير الأنشطة اللاصفية التي تنمي الابتكار لدى المعلمين.
- \* أن تحث القيادة التربوية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات الدورات التدريبية التي تسهم في تنمية الابتكار لديهم.
- \* ضرورة تشجيع المعلمين على إتقان استراتيجيات التدريس، وأساليب التعلم التي تنمي مهارات الابتكار وتنميته.

## التوصيات :

\*تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفرد في التعليم.

\*يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الابتكار في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.

## الهوامش :

1. عويس، بثينة الياس موسى(2021): الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا،مج29، ع1، فلسطين.
2. العاجز، فؤاد علي (2009):المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين وواجهة الأردن للتعلم والتبادل الثقافي، ج 1، عمان.
3. Marleen Rikkerink(2016):A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies,Published online, Ó Springer Science+Business Media Dordrecht 2015
4. المطيري، مشاعل سعد (2023): واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع32.
5. محمود، أشرف محمود أحمد(2021):واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين،مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا، ع48، مصر.
6. David Frost(2010):TEACHER LEADERSHIP AND EDUCATIONAL INNOVATION,University of Cambridge Faculty of Education, London.
7. المالكي، عادل عازب(2021): درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجهة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، مج37، ع10، مصر.
8. المطيري، مشاعل سعد (2023): مرجع سابق
9. محمود، أشرف محمود أحمد(2021): مرجع سابق
10. البربري، محمد أحمد عوض(2022): القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج94.
11. المالكي، عادل عازب(2021): مرجع سابق
12. الزهراني، عبدالله بن أحمد بن سالم(2020): استراتيجيات مقترحة للتطوير المهني لقادة مدارس التعليم العام في ضوء مدخل القيادة الاستشراقية،مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى،مج12، ع1، السعودية.

13. العاجز، فؤاد علي (2009): مرجع سابق
14. الحنيني، وصال تايه عبدالرحيم (2023) :معيقات القيادة الابتكارية في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع19، مصر.
15. البربري، محمد أحمد عوض(2022): مرجع سابق
16. الغامدي، سعد مسفر سفر الحلي(2023): معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع34، مصر.
17. الزهراني، عبدالله بن أحمد بن سالم(2020): مرجع سابق
18. Lorri J. Santamaría(2016): Toward Culturally Sustaining Leadership: Innovation beyond 'School Improvement' Promoting Equity in Diverse Contexts, Faculty of Education and Social Work, University of Auckland, 74 Epsom Avenue, Epsom, Auckland 1023, New Zealand.
19. محمد، محمد حمدي زكي (2022): القيادة الكومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مج46، ع1، مصر.
20. الغامدي، سعد مسفر سفر الحلي(2023): مرجع سابق
21. ميروك، أسامة حسن أحمد(2022): تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع16، ج10، مصر.
22. الغامدي، سعد مسفر سفر الحلي(2023): مرجع سابق
23. الزهراني، عبدالله بن أحمد بن سالم(2020): مرجع سابق
24. Madrid, Madrid, España.( 2017): Educational Innovation from Distributed Leadership: Case Study Spanish Public School, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España., Propósitos y Representaciones, Ene. - Jun. 2017, Vol. 5, N° 1: pp. 205 -273
25. جده، علي بن ناصر يحيى(2021): واقع ممارسة القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية - دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، اليمن.
26. ميروك، أسامة حسن أحمد(2022): تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية.
27. الثويني، طارق بن محمد عبدالكريم(2023): معوقات تطوير أدوار مديري ومديرات مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع34، مصر.
28. الحنيني، وصال تايه عبدالرحيم (2023): معيقات القيادة الابتكارية في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع19، مصر.
29. ميروك، أسامة حسن أحمد(2022): مرجع سابق
30. الثويني، طارق بن محمد عبدالكريم(2023): مرجع سابق