



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية بالكويت

إعداد

نوف على فهاد المنير

إشراف

أ.د/ محمد السيد الإخناوى
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ حامد أحمد شحاتة
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٧ - يوليو ٢٠٢٤

متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية بالكويت

نوف على فهاد المثير

المقدمة

إن وجود قيادة تربوية واعية تستطيع حشد الموارد والمساهمة في التركيز على تقديم مجموعة من الخدمات للمستفيدين، يتطلب تطوير استراتيجيات واقعية توجه فكر الإبداع والابتكار في دعم تطور العملية التعليمية، وتؤكد على الثقافة المؤسسية التي تنطلق من الموارد الموجودة، والتي تعمل أيضا على تطوير وتنفيذ أوجه التميز المؤسسي للمدرسة.

إن وجود التزام بثقافة الابتكار التنظيمي لدي المديرين يعمل على تمكينهم من المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف العملية التعليمية، من خلال تحفيز أفرادها على العمل المستمر نحو دعم قيم الابتكار، مع التأكيد من توفير الفرص والموارد اللازمة للمؤسسة التعليمية، الأمر الذي يشير إلى أن الابتكار التنظيمي له بعدين، الأول المستوي الفردي للمدير، والآخر المستوي الهيكلي الذي تنطلق منه المؤسسة التعليمية لتحقيق التميز المهني^(١).

إن قيادة الابتكار التنظيمي من شأنها أن تعمل على زرع ثقافة التميز المهني من خلال بناء فرق العمل، وتمكين القيادة، واستخدام مداخل مرنة وأفقية داخل العمل الإداري، بالإضافة إلى المشاركة بمجموعة من الأفكار المبدعة مع القيادات الاستراتيجية بما يمكن المناخ المدرسي من توجيه العمل داخله على كافة المستويات لتحقيق الجودة التعليمية، وقد أكدت عدد من الدراسات والأدبيات على أن هناك علاقة وثيقة بين الابتكار والتنظيمي والتميز المهني بحيث تكون للمدرسة الثانوية بصفة خاصة مجموعة من الخصائص الإدارية المتميزة.

ومن هذه الخصائص مدرسة ذات ثقافة مؤسسية، تعكس مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات واللوائح والنظم التي تتبعها إدارات التعليم، حتى تتوجه جهود العاملين داخلها نحو إنجاز مجموعة من الأهداف المشتركة الواضحة والمعلنة بما يميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى^(٢).

وأیضا مدرسة تستطيع أن تنسج إدارة المدرسة الثانوية في الكويت كما تؤكد دراسة **الآء (٢٠٢١)** تحقيق القدرة المتجددة على الاستمرار في التعليم للتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، وإحداث نوع من التغيير للأحسن وللتطوير حسب الحاجات التعليمية المتجددة في عصر الذكاء الاصطناعي بالصورة التي تسرع من عملية التعلم، وبإطلاق القدرات الكامنة للعمل الجاد والتميز^(٣).

^١ - داود حسن بن عبدالعزيز: " واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة"، **مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود**، آذار، ٢٠٢٠، ص ١٣٦

^٢ - أسامة حسن مبروك وذكى على ثابت: " تنمية الابتكار الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية"، **مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم**، المجلد ١٦، العدد ١، ديسمبر، ٢٠٢٢، ص ١٠٩٩

^٣ - آلاء جفين عقاب: "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت"، **مجلة كلية التربية، جامعة أسوان**، العدد ١٢، ديسمبر، ٢٠٢١، ص ٢٥٥.

لقد تغيرت النظرة إلى شكل الإدارات التعليمية، واتجهت نحو نماذج جديدة مطالبة بمراعاة تطورات عصر الذكاء الاصطناعي، ومراعاة تزايد الأعباء الإدارية في ظل مفاهيم التميز التعليمي، والحرص على العلاقة مع المجتمع الخارجي الذي يناشد المدارس بكافة مراحلها الدراسية بجودة المنتج التعليمي، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الابتكارية أمراً مطلوباً مع تزايد حجم والأنشطة الأكاديمية والتربوية التقليدية، حيث يعد الابتكار التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل التعليم.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح الاهتمام بفكر الابتكار التنظيمي من القضايا الهامة في مختلف مراحل التعليم قبل الجامعي، وبصفة خاصة؛ مرحلة التعليم الثانوي، ويرجع ذلك إلى ازدياد عدد الطلاب المسجلين في مرحلة التعليم الثانوي، والتغيرات التي تحدث بصفة مستمرة في المناهج التعليمية، وتعدد استخدامات الأساليب التكنولوجية داخل المدارس الثانوية بالكويت، وهو ما أشارت إليه عدد من الدراسات والأبحاث العلمية منها:

دراسة **حسين (٢٠١٩)** التي أكدت على أهمية الابتكار التنظيمي لدى المدراء حيث يساعد المدير على تعزيز وتبادل الأفكار مع الآخرين، وتوفير الموارد والدعم المالي وفقاً لاحتياجات المؤسسة التعليمية، ودعم العمليات الابتكارية التي تساعد على تطوير الأفكار الجديدة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم^(١).

دراسة **عبد الرحمن (٢٠٢١)** التي أكدت على أن الابتكار التنظيمي للعمل المدرسي ينطلق بعيداً عن روتين التشريعات واللوائح، منطلقاً من العمل الجماعي، والتدريب المستمر، ومراجعة كافة الأنشطة، والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة التعليمية، وتدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية المهارات التنافسية^(٢).

دراسة **عبد الرحمن (٢٠٢١)** التي أشارت إلى المعوقات التي تواجه المدراء في تحقيق الابتكار التنظيمي؛ والتي تمثلت في ضعف مشاركة غالبية العاملين في المدارس في البحث عن آليات مبتكرة للعملية التدريسية، وضعف الحوافز والمكافآت التي تساعد على الارتقاء بتحقيق جودة العملية التعليمية، وبصفة خاصة ما يتعلق بالنواحي المالية، ونقص في فرق البحث التي تطور من آليات العمل المدرسي بعيداً عن الروتين اليومي^(٣).

دراسة **مني عبد الحميد (٢٠٢١)** التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات التي من شأنها أن تزيد من أهمية الابتكار التنظيمي، حددتها الدراسة في توفير بيئة عمل إيجابية ومنظمة ومحفزة للإبداع والابتكار، وتوفير التقنيات والبنية التكنولوجية عالية الجودة، والتدريب والتطوير اللذان يحسنان من مهارات الموظفين بصفة خاصة، وبالإضافة إلى إدارة الإخفاقات بشكل يشجع الجميع على تقديم الأفكار المبدعة والتجريب والمبادأة. التي أكدت على العلاقة بين الابتكار التنظيمي وجودة العمل التي تتمثل في الاستمرارية والتحسين، في محاولة إزالة أسباب الخطأ التي تنتاب

^١ - حسين حمد السنافي: "معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت، وكيفية التغلب عليه"، مجلة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد ٤، أبريل، ٢٠١٩، ص ٨٧٦

^٢ - أفنان عبدالرحمن كندري: "متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد ٣٦، ٢٠٢١، ص ٦٠٠.

^٣ - عبدالرحمن عبيد على: "ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد ٢، المجلد ٣، أبريل، ٢٠٢٠، ص ٥٤

العمل التعليمي، بتشجيع العاملين بإزالة المعوقات، وتحقيق أهداف التحسين لأنفسهم وللمؤسسة التي ينتمون إليها بشكل مستمر قابل للتحديث^(١).

من أجل هذا تصبح ضرورات الابتكار التنظيمي أحد أهم التوجهات الحديثة في تحقيق التطوير المنشود داخل المدارس، وذلك من خلال امتلاك المدير رؤية استراتيجية ناء فكر مدرسي متجدد قادر على التواصل مع تطورات العصر، ومعتمد على التحديث المستمر في الفكر، ومسايرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال نهج ابتكاري جديد، الأمر الذي يجعل مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي: " كيف يمكن لمديري المدارس الثانوية تحقيق الابتكار التنظيمي؟"، ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما التوجهات الفكرية للابتكار التنظيمي للتعليم؟
٢. ما دور مديري مرحلة التعليم الثانوي في تحقيق الابتكار التنظيمي؟
٣. ما متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي لدي ميري المدارس الثانوية في الكويت؟

أهداف البحث

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- ١- الكشف عن مفاهيم الابتكار التنظيمي في التعليم.
- ٢- دور مديري المدارس الثانوية في الكويت لتحقيق الابتكار التنظيمي.
- ٣- وضع مجموعة من الآليات التربوية التي من شأنها تفعيل الابتكار التنظيمي لدي مديري المرحلة الثانوية بالكويت .

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- يستمد البحث أهميته في إعداد المديرين المتميزين وتهيئتهم لمواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية، التي فرضت مختلف التطورات على الساحة التعليمية للحفاظ على الارتقاء بالمؤسسة التعليمية بحيث يساعدهم الابتكار التنظيمي على تحسين مستوى الخدمات التعليمية، ورفع مستوى المدرسة من كافة الجوانب المتعددة.
- بناء مجموعة من الاتجاهات الايجابية نحو فكر الابتكار التنظيمي، وعلاقته بتحقيق التميز المهني، وذلك برفع وعي المديرين بهذا الفكر، وصياغة نظام تحسين الفكر الابتكاري داخل المؤسسة التعليمية من خلال وجود رؤية فلسفة تقودها إلى التميز التحسين المستمر.
- إعادة تعليم وتدريب العاملين في مجال التعليم من أجل تحسين جودة العمل التعليمي بين الإدارة والعاملين، تضع في مقدمة أولوياتها ضمان زيادة الاستعداد والمشاركة من الجميع، والتعرف على تقنيات الجودة، ومواكبة التطورات في التغيرات الحاصلة في المواد والأساليب وكيفية تطويرها بشكل مستمر.

منهج البحث:

سوف يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعتها، حيث سارت إجراءات الدراسة في إطار نظري يعتمد على وصف معالم الإطار المفاهيمي للابتكار التنظيمي في التعليم، وأهدافه وضروراته، ومعرفة دور مديري التعليم الثانوي في تحقيق الابتكار التنظيمي ووضع البحث مجموعة من المتطلبات والآليات تحقق شكل التصور المقترح.

^١ - مني عبد الحميد: " تطوير التنظيمي مدخلا لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج "دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١) ص ٢١

مصطلحات البحث

تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

(١) الابتكار التنظيمي:

يعرف على أنه نظام هو نظام واسع لتطبيق ونقل معارف العلوم السلوكية لتطوير وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهيكل والعمليات للوصول إلى الفعالية والاستمرارية من أجل حل المشكلات داخل المؤسسات والمنظمات.

(٢) مرحلة الثانوية بالكويت:

جاءت في الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية بالكويت (٢٠١٦، ١٠) هي آخر المرحلة الدراسية التي تقع بعد المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، تتكون من ثلاث سنوات دراسية سواء في التعليم العام أو الخاص تتبع وزارة التربية في دولة الكويت، تبدأ من الصف العاشر إلي الثاني عشر وتتراوح أعمار الطلبة ما بين ١٥-١٧ سنة.

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

(١) دراسة كنده على (٢٠١٨) بعنوان "دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي، دراسة ميدانية في جامعة تشرين"^(١)

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين من جهة أخرى، وهدفت أيضا إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد الابتكار التنظيمي داخل الجامعات، واستخدمت الدراسة استبانة موزعة على عينة من الكليات في جامعة تشرين، لمعرفة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة، والابتكار التنظيمي، واستطاعت أن تتوصل إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود علاقة معنوية بين عنصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي، ضرورة تحديث العملية الإدارية في الجامعات، بحيث تركز على الارتقاء بفكر القيادات الجامعية في تحقيق الابتكار التنظيمي.

(٢) دراسة محمد سالم (٢٠٢٠) بعنوان " الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي"^(٢)

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن طرق توفير المعلومات عن التميز داخل المدارس، وهدفت الدراسة أيضا إلى تحديد بعض آليات التميز، كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن طرق توفير المعلومات حول معايير التميز المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في كافة إجراءاتها معتمدة على التحليل الوصفي، واستطاعت الدراسة أن تتوصل إلى مجموعة من النتائج منها: نقص في الصلاحيات التي يمنحها القائد في توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق التميز المدرسي.

^١ - كنده على ديب (٢٠١٨): "دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة تشرين"، مجلة الدراسات العلمية والبحوث، جامعة تشرين، العدد ١، المجلد ٤٠، ٢٠١٨.

^٢ - محمد سالم العمرات: الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٧٥، يوليو، ٢٠٢٠.

(٣) دراسة دعاء يوسف (٢٠٢١) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي"^(١)

وقد هدفت الدراسة إلى وضع تصور إلى معرفة العلاقة بين الإدارة بالاستثناء والابتكاري التنظيمي داخل المدارس، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور مدير المدارس في تحقيق الابتكار التنظيمي، وهدفت أيضا إلى معرفة واقع تحقيق مديري المدارس الإدارة بالاستثناء، والأساليب التي تتبعها في سبيل تحقيق الابتكار التنظيمي، واعتمدت الدراسة على استبانة مقدمة إلى مجموعة من المديرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات، منها: تكثيف وزارة التربية مجموعة من الدورات التدريبية التي تقدم إلى المديرين داخل المدارس، وتنظيم لقاءات توعوية بأهمية تحقيق الابتكار التنظيمي في التعليم.

(٤) دراسة أسعد سليمان بعنوان " الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم"^(٢)

وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن أهمية تحقيق الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس، وهدفت أيضا إلى معرفة العلاقة بين الابتكار التنظيمي وتحقيق السعادة في العمل التعليمي، وهدفت أيضا إلى البحث عن واقع تحقيق الابتكار التنظيمي لدى المديرين بمحافظة غزة، واعتمدت الدراسة على استبيان مقدم إلى مجموعة من المديرين، واستطاعت الدراسة أن تتوصل إلى مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة إجراء مجموعة من التحسينات والإجراءات الإدارية التي توظف من تحقيق الابتكار التنظيمي في المدارس، وضرورة التغلب على المشكلات الإدارية التي قد تعمل على تراكم المشكلات التي تحول دونما تحقيق الابتكار التنظيمي في العمل.

ثانيا: - الدراسات الأجنبية:

(٥) دراسة دالي (Dally, 2018) ، بعنوان: "The Principal Position Innovation in schools"^(٣)

وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية دعم مبادئ الابتكار التنظيمي في العمل المدرسي، وقدرته على إزالة القيود والعوائق التي تنتاب العمل الموجه بطريقة بروقراطية، وهدفت الدراسة أيضا إلى الكشف عن أهمية التخطيط الاستراتيجي في العمل المدرسي، وهدفت الدراسة أيضا إلى الكشف عن خصائص الابتكار التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستطاعت الدراسة أن تتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، منها:

- ضرورة تعزيز مناخ الابتكار التنظيمي في تشخيص عوامل الصراع المهني داخل المدرسة.
- تعزيز السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى العاملين وتعديل قيمه واتجاهاته بشكل إيجابي.
- توفير بيئة عمل جيدة، بما لها من انعكاسات واضحة على الأداء والتطوير والاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد، فهو القادر على توفير الثقة وتنمية الموارد وتعزيز ترابط الأفراد مع بعضهم البعض وقيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه تنظيم العمل المدرسي.

^١ - دعاء يوسف سالم : "درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٢١).

^٢ - أسعد سليمان: الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٢٠)

^٣ - Dally, Alan: The Principal Position: Innovation in schools, *Journal of Educational Administration Quarterly*, NO.46,2018.

(٦) دراسة عبد الله (Ubaidillah, 2019)^(١)، بعنوان: "Innovation Leadership Improving the Quality of Education"

هدفت الدراسة إلى توضيح أبعاد المناخ التنظيمي في التعليم، والكشف عن أهم أهمية التفاعل بين تنظيم العمل والقدرة الابتكارية، والكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على قيم العمل والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية، وهدفت الدراسة أيضا إلى وضع مجموعة من الخطوات من أجل تحسين المناخ العام للعمل المدرسي تمثلت فيما يلي: ترجمة قيم العمل المدرسي إلى سلوكيات مرغوب فيها، وتحديد حالة المناخ التنظيمي في العمل.

(٧) دراسة كارلوس (Carlos, 2020)^(٢) بعنوان: "The organizational culture of innovative schools The role of the Principial"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مبادئ الابتكار التنظيمي، والبحث عن طرق تنفيذ هذه المبادئ داخل المدارس، وهدفت الدراسة أيضا إلى الكشف عن العلاقة بين المدير الكفاء، وبين استخدامه لمبادئ الابتكار التنظيمي داخل المدرسة التي يديرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستطاعت أن تتوصل إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة تبني مدير المدرسة إلى مبادئ الابتكار التنظيمي عند اتخاذ القرارات الهامة.

الإطار المفاهيمي للابتكار التنظيمي

إن الابتكار التنظيمي يعتبر بمثابة حالة تدل على التغيير السريع والقدرة على مواجهة المواقف الحرجة، وتغيير الأوضاع داخل بيئة منظمة العملية التعليمية، ومواكبة التطورات الحادثة، واستغلال الفرص المناسبة للإصلاح للحفاظ على فعالية المنظمات والمؤسسات بمختلف أشكالها بحيث تكسب المؤسسات صفة المطاوعة بما يساعدها على المنافسة^(٣).

ويعد الابتكار التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل جانبا من جوانب الابتكار في الفكر الإداري، فهي إحدى مطالب الإدارة الناجحة، ووسيلة جامدة للروتين والجمود، وتهدف إلى تسيير الأعمال بالشكل المخطط له، فهي إبداع في الفكر والسلوك يؤدي إلى إنجاز الأعمال بطريقة تحقق الجودة، الأمر الذي أدى إلى تعدد مفاهيم الابتكار التنظيمي؛ ومنها ما يلي:

يعرف على أنه " جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المدرسة من خلال الإدارة والطلاب بالتعاون مع المجتمع التربوي من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية"^(٤).

يعرف على أنه " استراتيجية متكاملة لتطوير والتحسين المستمران من أجل إرضاء المجتمع الخارجي عن المنتج التربوي من خلال تعديل اللوائح والقوانين بعيدا عن التعقيد الروتيني"^(٥).

¹-Ubaidillah , Muhammad: Innovation Leadership in Improving the Quality of Education, **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, V.19, July, 2019.

²-Charles, Nasero& Ardom, Tedla:" The role of school leadership toward improving student achievement, a case study of secondary schools in Changchun China", **Journal of Positive school Psychology**, N.4, v.6, 2022.

^٣ - عبدالله بن حمد المعمري: استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل المرونة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠٢٤، ص ٦٤.

^٤ - محمد ممدوح شاش: الإدارة والتنظيم المبادئ والأصول (سوريا، مطبعة دمشق، ٢٠١٩) ص ٦٤.

^٥ - هديل محمد العدوان: القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالسألة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٤.

يعرف على أنه " مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل، وتساعد على تحسين الأداء التعليمي بشكل مستمر في جميع جوانب المؤسسة لتنويع ثقافة العمل داخل المؤسسات والمنظمات وفقا للمتغيرات البيئية".^(١)

يعرف على أنه " الإدارة من خلال التوصل إلى كل ما هو مبدع غير مألوف يقدم أشياء جديدة وممارسة مجموعة من الأعمال بطريقة مبتكرة وبها تجديد في الفكر".^(٢)

يعرف على أنه " عملية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتم التمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار طاقاتهم فيها في مختلف مستويات التنظيم الابداعي لتحسين العملية التعليمية".^(٣)

وهناك مجموعة من العوامل التي دفعت إلى الاهتمام بالابتكار التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية منها:

١. تأثر المؤسسات التعليمية بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات الأمر الذي أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي، وتحول المدارس والجامعات من الأداء التقليدي إلى أداء مخطط يستهدف تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم لتحقيق التقدم والميزة التنافسية لجميع المؤسسات التعليمية.^(٤)

٢. تزايد الاهتمام بالعنصر البشري ك رأس مال فكري وتعظيم أهمية المعرفة وتشكيلها والاهتمام بالتعليم والاستثمار بتعليم العنصر البشري وتدريبه للاستفادة من طاقاته وقدراته الأمر الذي دفع الباحثين إلى رؤية الابتكار في التعليم والاهتمام به سواء ما تعلق بالتعليم الرسمي أو غير الرسمي الذي من الممكن أن يلعب دوراً مهماً في مواجهة مشاكل البطالة العالمية في العديد من الدول سواء المتقدمة منها أو النامية وهذا ما برز تحديداً في استراتيجيات عملية التوظيف.^(٥)

٣. ظهور بعض المفاهيم الإدارية كمفهوم إدارة الجودة الشاملة للاهتمام بجودة التعليم من حيث جودة المعلمين، وجودة عملياتها التعليمية ومخرجاتها من الطلاب، وجودة المناهج التعليمية والتحسين المستمر والتعليم المرن الذي دفع إلى الاهتمام بالمؤسسات التعليمية وميزتها التنافسية حيث إن الجودة النوعية في التعليم هي مفتاح جودة الحياة ذاتها بل إن كفاءة الاستثمار في أي قطاع من قطاعات التنمية تعتمد على كفاءة الاستثمار في قطاع التعليم.^(٦)

٤. تغيير طبيعة العلاقات ما بين المنظمات التعليمية والبيئة المحيطة ومقدم الخدمة والعمل التي تطورت الأمر الذي دفع إلى التركيز على المؤسسات التعليمية كمنظمة دائمة التعلم وعلاقتها بمنظمات المجتمع المحلي ودورها في خدمته، وما يمكن أن يتم في هذه المؤسسات من تغيير

^١- Farnese M, Fida R& Livi s: Reflexivity and flexibility, Complementary routes to innovation , **journal of Management& Organization** ,N0 22,2016, P.8

^٢- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥) ص ٨٩.

^٣- طارق حسن عبدالحليم: الإدارة التربوية في الألفية الجديدة (القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠١٧) ص ٤٥

^٤- رنده سليم قفيش (٢٠١٩): واقع التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بعمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٩، ص ٧٦.

^٥- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ط ٢) ص ١١٤.

^٦- محمد علي القطب: الجودة الشاملة في التعليم (القاهرة، دار الإيمان، ٢٠١٨) ص ١٦٥.

- لاتجاهات الأفراد الذين يصبحون مبتكرين ، وتركز المنظمة على إيجاد آلية عمل متكاملة للوصول إلى أعلى المستويات للأداء المتميز من أجل مقابلة توقعات العميل^(١) .
٥. قدرة المجتمعات على المنافسة في الألفية الثالثة في ظل التحولات العالمية المعاصرة يتوقف في المقام الأول على ما لديها من مخزون الفكر والمعرفة المتمثل بمخرجات مؤسساتها التعليمية وقدرة هذه المؤسسات على التحديث المستمر لمنظومه التعليم بدءاً بالطالب ومروراً بعضو هيئة التدريس والمادة العلمية وأساليب الإدارة التي تتعامل مع هذه المعطيات بمرونة وابداع^(٢) .
٦. الرؤية الاقتصادية لدور التربية والتعليم في تكوين رأس المال البشري فلا شك في أن سنوات التعليم التي يحصل عليها الفرد رغم أنها تتأثر بعدة عوامل غير اقتصادية ، تحدد بالطلب والعرض مثل أي سلعة أو خدمة أخرى ، ويعتبر الطلب على التعليم في البلدان النامية بمثابة وسيلة مهمة لتحقيق منافع اقتصادية.

المحور الثاني: دور معلمي التعليم الثانوي في تحقيق الابتكار التنظيمي ويشتمل هذا المحور على بعدين هما:

البعد الأول: مرحلة التعليم الثانوي في الكويت

إن مرحلة التعليم الثانوي وكما تری الدراسة الحالية إنما تؤكد على أن مرحلة التعليم الثانوي هي نتاج تعليمي للمراحل الدراسية التي سبقتها، وتعمل الحكومات والوزارات على تكريس الجهد من أجل اتمام اختبارات هذه المرحلة بنجاح، وإحدى المراحل التي تنقل الطلاب للمرحلة الواقعية فيما بعد، ومطلوب منها مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب

يتم تنظيم مرحلة التعليم الثانوي في دولة الكويت من قبل وزارة التربية التي تمارس الأسلوب المركزي في نمط الإدارة المتبع، حيث تقوم السلطات العليا بتنظيم العملية التعليمية، ووضع المناهج التعليمية، وتحديد أساليب وطرق التدريس المتبعة، والإشراف على توزيع الخدمات التعليمية المختلفة التي تقدمها إدارة شؤون التعليم، وتتم إدارة التعليم في دولة الكويت من خلال عدة جهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

مستوي الإدارة العليا:

هو أعلى مستوي الإدارة التربوية، ويمثل قمة الهرم التعليمي، وهي المحرك الأساسي لسياسة العمل التعليمي، ومنها تصدر التشريعات والسلطات التعليمية، وتحديد مواعيد العام الدراسي، والاجازات ونهايته، وتحدد الأعمال التي يقوم بها القائمون على أمر الادرات العليا في الكويت، كما يلي^(٣):

١. القيام بالتخطيط الاستراتيجي للعمل التعليمي على مدار العام الدراسي.
٢. تعيين المديرين في المستويات العليا من الإدارة التعليمية، وفي المدارس.
٣. الإشراف على كافة الأعمال التي تتعلق بالعملية التعليمية والإدارية.
٤. تطوير الخطط الاستراتيجية للمدارس.

١- جهاد حسن سلامة: دور المسائلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٤، ص ٣٢.

٢- منار محمد عبده: استراتيجية مقترحة لتعزيز المرونة التنظيمية بجامعة دمياط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠٢٤، ص ٧١.

٣- أشرف محمود أحمد: " معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها"، مجلة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد ٤، أبريل، ٢٠١٩، ص ١٩٨.

مستوي الإدارة الوسطي في التعليم

- تتمثل أهمية الإدارة الوسطي في الكويت كما أكدت دراسة محمد صالح (٢٠٢٣) فيما يلي^(١):
١. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المختلفة.
 ٢. تحديد اختصاص كل وحدة إدارية داخل كل مدرسة في نطاق مسؤوليتها.
 ٣. إعداد الخريطة التنظيمية للعمل التعليمي داخل المدرسة.
 ٤. تحليل عناصر العمل التعليمي داخل البيئة المدرسية .

الإدارة المدرسية

يعد المستوي المدرسي من أهم مستويات التنظيم الإداري الذي يسهم في تحقيق كل أهداف المستويات السابقة، وتحديد القضايا الجوهرية التي تتعلق بالإدارة المدرسية، والتي تصنع القرارات التي تساعد على نجاح العملية التعليمية، ومن المهام التي يقوم بها المدير من أجل إنجاح كما الإدارة المدرسية كما تؤكد دراسة Leigh (٢٠٢١) ما يلي^(٢):

١. إيجاد مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين.
٢. التأثير في سلوكيات المعلمين، بالشكل الذي يحقق أهداف العملية التعليمية.
٣. تطوير وتنمية قدرات العاملين وقدراتهم في كافة المجالات بالشكل الذي يجود العملية التعليمية.
٤. تحديد طبيعة لكل وظيفة داخل المدرسة.

البعد الثاني: الأدوار التي يقوم بها مديري التعليم الثانوي في تحقيق الاستغراق الوظيفي:
وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

(١) التعليم المستمر

تتسجد فلسفة التعليم المستمر في فكرة التعليم مدى الحياة، والذي يمثل كما يرى ضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية ، تحقيق نتائج معرفية تؤدي إلى تكوين فرد قابل لتحمل المسؤولية، والمساهمة في بناء وتطوير مهنة التعليم وسط متغيرات متسارعة تحتم زيادة تأهيل الفرد والتطوير المستمر للعملية التعليمية.

ومعنى هذا أن فلسفة التعليم المستمر تعكس فلسفة تربوية يسعى من خلالها المتعلم إلى تطوره التعليمي متى ما دعت الحاجة إلى ذلك، تواكبا مع مستجدات العصر وتلبية لاحتياجات المجتمع وحل مشكلاته الناجمة عن هذه المستجدات بسهولة ، والتي تتطلب أن يعود المتعلمون إلى المدارس لاكتساب معارف جديدة ، وتعليم مهارات يحتاجون إليها خلال حياتهم المهنية، كي يبقوا على تفاعل مع المبتكرات وفق رؤية جديدة لسياسيات التعليم والتدريب المستمر^(٣).
وتتطلب فلسفة الاستمرارية من مديري المدارس مجموعة من الملامح حددتها بعض الدراسات والتي جاءت على النحو الآتي :

❖ الاستمرارية في الإصلاح التعليمي ، وتعرف - كما يرى أحمد سيد (٢٠١٢) بالاستجابة للمتطلبات الرئيسية التي يحتاجها المتعلم داخل مدرسته كي يتوافق والاتجاهات التربوية المعاصرة، من مثل الاستجابة لما يدور في عالم المعلومات والتكنولوجيا، والتطوير المستمر

^١ - محمد صالح العجمي: "درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٢، جامعة الجزائر، ٢٠٢٣، ص ٢٢٩.

^٢ - Leigh T. Barton: "Knowledge of Effective Educational Leadership Practices", journal of teacher education, NO. 4, VO. 7, 2016, P.87.

^٣ - وائل صلاح محمد : التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي (الأردن، إيتراك للنشر ، ط٣، ٢٠١٨) ص ٦٥.

للمعارف من تغير مستمر وتطور دائم، و التعليم الذي يقوم على الفهم الواعي والناقد^(١)

(٢) دور تفعيل الإدارة الاستراتيجية

يواجه المديرين داخل مؤسساتهم التعليمية مجموعة من التحديات والعوائق داخل بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تقف حائلا بين النمو والتطور، وبالتالي تؤدي كما تشير دراسة إلى الشعور بانخفاض الانتاجية في العمل، وشعور رضا الأفراد حول المعلومات التي تتوفر حولهم، والشعور بالتغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل التعليمي .

ويعرف مدخل الإدارة الاستراتيجية على أنه " مجموعة من الأدوار المتفاعلة من إدارة موارد المؤسسة بفعالية يتضمن تحقيق رأس المال البشري و المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي وتنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابية فعالة وفق مجموعة من الممارسات الأخلاقية"^(٢).

الأمر الذي يتطلب من المدير تحقيق مجموعة من الأمور التي تختص بمدخل الإدارة الاستراتيجية منها حددتها دراسة منال سعد (٢٠١٩) فيما يلي:^(٣)

١. زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 ٢. تحقيق الأهداف المتغيرة للمؤسسة التعليمية، والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة.
 ٣. إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية، وبين سياسات الأفراد والتدريب المستمر لتحقيق النمو المستمر في بيئة العمل.
- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد المتغيرات الهامة والتفاعل معها، وتحديد المتطلبات المستقبلية.

(٣) دور تنمية الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسات التعليمية للتميز المهني، ويعتبر المسؤول عن تحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على الروح المعنوية للأفراد التي من شأنهم تحميل هذه المؤسسات لخسائر مختلفة و، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، لذا فإن الإدارة المدرسية أصبحت مطالبة بتنمية الموارد البشرية من خلال:^(٤)

١. زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

^١ - أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة (الأسكندرية، مكتبة شادي، ٢٠١٢) ص ٤٥.

^٢ - مجدى عبدالرحمن عبدالله: استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعليم التنظيمي والإدارة بالنتائج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ٢٠١٩، ص ٩١.

^٣ - منال سعد الحوشاني: "دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ١٩، ٢٠١٨، ص ٥٤.

^٤ - حنان جاسم عبدالعزيز: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦، ص ٤٣.

٢. زيادة فاعلية ونجاحه استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.
٣. وضع متغيرات البيئة التنافسية إن التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهي مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير.
٤. أن تكون الموارد البشرية عنصر أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، وارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي، والتكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

المحور الثالث متطلبات تحقيق الابتكار التنظيمي

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أولاً: المتطلبات البشرية

١. توفير القيادة الفعالة التي تستطيع توفير اتصال متناغم بين كل العاملين داخل المدرسة حتى يستطيع كل الأفراد العمل وسط بيئة تعليمية تتعرض لكثير من التطورات والتحديات الداخلية والخارجية من خلال دعم المبادرات الإبداعية لصالح العمل التعليمي.
٢. دعم الأفكار الإبداعية التي تعتمد على إثارة الحماس نحو الأفكار وتنقيحها بشكل يفيد العمل داخل المدرسة، وخاصة تلك التي تتعلق بجودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المدرسة للمتعلمين وإلى أعضاء المجتمع الخارجي.
٣. تنمية المثابرة لدي الهيئة الإدارية ومعاونيهم من خلال وضع نظام مرن يركز على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتشجيعهم على دعم قنوات الاتصال المفتوحة مع المسؤولين عن إدارة المدارس.

ثانياً: المتطلبات المادية

وتتمثل فيما يلي:

١. توفر المدرسة نظاماً متكاملًا لتوفير الحوافز.
٢. توفير القاعات الدراسية التي تحقق الإبداع داخل العملية التعليمية، وتوفير مساحات كافية تتناسب مع أعداد التلاميذ.
٣. توفير المختبرات اللازمة للتلاميذ من أجل إجراء التجارب العملية، ومساعدة التلاميذ على تنمية الجوانب التطبيقية في العملية التدريسية.
٤. وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والعاملين الذين لديهم القدرة على تحقيق الفكر المتميز، الذي يدعم الابتكار داخل المدرسة.

ثالثاً: المتطلبات المهنية

وتتمثل فيما يلي:

١. التصرف بأخلاق بشكل صريح وإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.
٢. مساعدة المديرين على التطور والنجاح وتقديم الاهتمام الكافي بنمو الهيئة التدريسية من خلال توفي الدعم والتوجيه الكافي لتطوير الأداء الوظيفي.
٣. تقييم الانجاز الذي يسمح للمديرين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بقيادة المدرسة من خلال تحديد أهداف المدرسة بناء على وجهات نظر العاملين داخل المدرسة، بما يمكن المديرين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب في الحياة.

٤ . القدرة على التكيف السريع مع الأحداث وقياس رغبة الأفراد في المشاركة في التطورات التي تطرأ على العملية التعليمية.

رابعاً: المتطلبات التكنولوجية

وتتمثل فيما يلي:

- ١ . تحفيز ودعم المتعلمين على اكتشاف الأفكار من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في توصيل المحتوى وعرضه .
- ٢ . توفير التعليم الذي يعتمد على وسائل الاتصال من بعد في تقديم التعليم بحيث يوفر الوقت والجهد الأمر الذي يدعم العملية التعليمية.
- ٣ . مساعدة المعلمين على تسجيل المعلومات على اسطوانات رقمية للحصول على المواد التعليمية وقت الحاجة إليها .
- ٤ . سهولة تحديث البرامج والموضوعات وتشجيع التعمق في المناهج والمقررات التعليمية من أجل التعامل مع أعداد كبيرة من الطلاب.
- ٥ . توفير بيئة التعليم الالكتروني..
- ٦ . توفير الكوادر المختلفة من المبرمجين المؤهلين في التعامل مع البرمجيات التكنولوجية وقت الحاجة إلى ذلك بحيث لا يتعطل العمل المعتمد على التكنولوجيا.

توفير المناخ التنظيمي

من خلال تحديد شكل العلاقات الساندة بين الإدارة التعليمية داخل المدرسة، وبين المعلمين والعاملين في طبيعة اتخاذ القرار فيها لتعبر عن شخصية المدير في اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة.

- ١ . إبراز المهام الوظيفية والمسئوليات والصلاحيات الممنوحة تجاه النية الحقيقية من وراء السعي لتحقيق المتميز المهني في أداء المديرين، وتهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد داخل المدارس الثانوية.
- ٢ . الدعم من القيادة العليا بما يضمن جدية عوامل الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى توفير كافة المساعدات التي تساعد على التعلم الذاتي لكل من المديرين داخل المدارس ، توفير درجة كبيرة من الابتكار التنظيمي لمعالجة كافة المشكلات التي تتعلق بتطوير أداء المديرين، واتباع اللامركزية في القرارات الإدارية مع الالتزام بالمعايير الموضوعية.
- ٣ . تعزيز ثقافة الابتكارات في البحث التربوي المؤدى به إلى التنافسية، بابتكار مناهج بحثية جديدة مناسبة تحمل رؤية نقدية أصيلة تسهم في تأصيل الفكر النقدي للبحث التربوي وتساعد على تنمية ثقافة الفكر النقدي في البحث التربوي، وتحدث تحولاً فكرياً يسهم في ظهور البحث التربوي المرتبط بالواقع ويسهم في تغييره وتطويره.

الارتقاء بمستوى وعي مديري المدارس الثانوية بالابتكار التنظيمي

ويتضمن هذا المكون مجموعة من الإجراءات والبرامج التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى وعي مديري المدارس الثانوية بالمرونة التنظيمية، وفهم أهميتها ودورها في تحسين أداء المعلم. ومن بين هذه الإجراءات والبرامج ما يلي:

- ١ . عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في مجال المرونة التنظيمية.
- ٢ . نشر الوعي بالمرونة التنظيمية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
- ٣ . تنظيم زيارات ميدانية للمدارس التي تمارس المرونة التنظيمية بفاعلية.

آليات تنفيذ المتطلبات:

- ١ . التدريب للطاقم الإداري والعاملين داخل المدارس الثانوية.

٢. التوجه نحو النمط اللامركزي في إدارة المدارس من خلال دعم استقلالية الإدارات التعليمية، ومنح مزيد من الصلاحيات لجميع العاملين.
٣. مشاركة العاملين في وضع الخطط التي ترتقي بالعملية التعليمية بما يدفعهم نحو تحسين أداء المدرسة الثانوية ويحقق أهداف العملية التعليمية.
٤. إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لقيادات إدارة المدارس الثانوية بالكويت فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي الذي يؤدي إلى تحقيق التميز المهني.
٥. ضرورة الاهتمام بتبادل التجارب الناجحة في مجال تحقيق التميز المهني للمديرين داخل المدارس الثانوية، من خلال تبادل الزيارات بين الخبراء والمسؤولين.
٦. تحديد مجموعة من المعايير التي تساعد على تحديد مستويات الأداء المهني للمديرين والتي تشمل المستويات المختلفة من: المحتوي والتفكير والاستقصاء والمستويات المختلفة التي تكشف عن جود التميز في الأداء المهني للمديرين.
٧. ضرورة نشر ثقافة الابتكار التنظيمي في ضوء أهداف التميز المهني في أداء المديرين، والعمل على رفع مستوى التميز بما يضمن تحقيق الجودة داخل المدارس الثانوية.
٨. الاعتماد على برامج التنمية المهنية التي تؤدي إلى رفع الكفايات التخصصية والمهنية والثقافية لتحسين أداء المديرين بما ينمي قدراتهم ويساعدهم على التكيف المرن مع الظروف التعليمية المستجدة بحيث تنمي في المدير القدرة على البحث والاستمرار في التقدم الإداري.
٩. قيام وزارة التربية والتعليم بإثراء المرونة التنظيمية داخل المدارس كنمط إداري يعتمد عليه قادة المدارس لتحسين جودة العملية التعليمية.
١٠. عقد دورات تدريبية للمعلمين للتمكن من ديناميكية العمل والتأقلم مع عصر المعرفة، وتوفير قنوات اتصال متنوعة بين الاتصالات العمودية والأفقية، حيث تصبح عملية الاتصالات بين الإدارات المختلفة للمؤسسة التعليمية عملية سلسلة بعيدة عن التعقيد والمركزية.
١١. التطوير المستمر للبنية التحتية للمدارس من خلال توفير كافة الموارد التكنولوجية التي تحتاجها المدرسة كالمنصات التعليمية والرقمية .

المراجع الكتب

١. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة (الأسكندرية، مكتبة شادي، ٢٠١٢)
٢. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥)
٣. طارق حسن عبدالحليم: الإدارة التربوية في الألفية الجديدة (القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠١٧)
٤. محمد علي القطب: الجودة الشاملة في التعليم (القاهرة، دار الإيمان، ٢٠١٨)
٥. محمد ممدوح شاش: الإدارة والتنظيم المبادئ والأصول (سوريا، مطبعة دمشق، ٢٠١٩)
٦. وائل صلاح محمد : التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي (الأردن، إيتراك للنشر، ٣، ٢٠١٨)

المجلات العلمية

٧. أسامة حسن مبروك وذكى على ثابت: " تنمية الابتكار الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية"، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد ١٦، العدد ١٠، ديسمبر، ٢٠٢٢.

٨. أشرف محمود أحمد: " معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها"، مجلة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد ٤، أبريل، ٢٠١٩.
٩. أفنان عبدالرحمن كندري: "متطلبات تفعيل القيادة الخادمة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد ٣٦، ٢٠٢١.
١٠. آلاء جفين عقاب: "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد ١٢، ديسمبر، ٢٠٢١.
١١. حسين حمد السنافي: "معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت، وكيفية التغلب عليه"، مجلة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد ٤، أبريل، ٢٠١٩.
١٢. داود حسن بن عبدالعزيز: " واقع التميز في أداء مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء معايير نموذج حائزة الملك عبد العزيز للجودة"، مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، آذار، ٢٠٢٠.
١٣. عبدالرحمن عبيد علي: "ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد ٢، المجلد ٣، أبريل، ٢٠٢٠.
١٤. كندة على ديب (٢٠١٨): "دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة تشرين"، مجلة الدراسات العلمية والبحوث، جامعة تشرين، العدد ١، المجلد ٤٠، ٢٠١٨.
١٥. محمد سالم العمرات: الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٧٥، يوليو، ٢٠٢٠.
١٦. محمد صالح العجمي: "درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ٢، جامعة الجزائر، ٢٠٢٣.
١٧. منال سعد الحوشاني: "دور الادارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ١٩، ٢٠١٨.
- الرسائل العلمية**
١٨. أسعد سليمان: الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٢٠).
١٩. جهاد حسن سلامة: دور المسائلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٤.
٢٠. حنان جاسم عبدالعزيز: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية في ظل العولمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦.
٢١. دعاء يوسف سالم: "درجة ممارسة مديري مدارس قسبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٢١).
٢٢. رنده سليم قفيش (٢٠١٩): واقع التفاؤل الأكاديمي وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بعمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٩.

-
٢٣. عبدالله بن حمد المعمري: استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل المرونة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠٢٤،
٢٤. مجدى عبدالرحمن عبدالله: استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعليم التنظيمي والإدارة بالنتائج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ٢٠١٩،
٢٥. منار محمد عبده: استراتيجية مقترحة لتعزيز المرونة التنظيمية بجامعة دمياط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠٢٤.
٢٦. منى عبدالحميد: "تطوير التنظيمي مدخلا لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج" دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١).
٢٧. هديل محمد العدوان: القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالسؤال التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٤.

المراجع الأجنبية

1. Charles, Nasero& Ardom, Tedla:" The role of school leadership toward improving student achievement, a case study of secondary schools in Changchun China", Journal of Positive school Psychology, N.4, v.6, 2022
2. Dally, Alan: The Principal Position: Innovation in schools, Journal of Educational Administration Quarterly, NO.46,2018.
3. Ubaidillah , Muhammad: Innovation Leadership in Improving the Quality of Education, **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**,V.19, July, 2019.
4. Farnese M, Fida R& Livi s: Reflexivity and flexibility, Complementary routes to innovation , journal of Management& Organization ,N0 22,2016.
5. Leigh T. Barton:" Knowledge of Effective Educational Leadership Practices", journal of teacher education, NO. 4, VO. 7, 2016.