

دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض

أ.بدور علي عايض الحارثي

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

أستاذ الإدارة التربوية المشارك كلية الشرق العربي للدراسات العليا- المملكة العربية السعودية

• الملخص :

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية لممارسات الابتكار الإداري، والكشف عن أبرز المعوقات التي قد تعيق تطبيقه في البيئة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (١١٥) معلمة ووكيلة في المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض؛ حيث تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة؛ حيث أظهرت نتائج السؤال الأول المتعلق بدرجة ممارسة الإدارة المدرسية للابتكار الإداري، أن الممارسة جاءت بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٩) بانحراف معياري (٠.٩٢)، أما نتائج السؤال الثاني الذي تناول معوقات الأساسية لتعزيز الابتكار الإداري، فقد كشفت عن لأهمية هذه المعوقات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٨٩). وقد تركزت أهم المتطلبات في توفير الموارد البشرية والمالية، وتقديم التدريب الإداري المتخصص، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة تشجع على التجريب والتطوير.

الكلمات المفتاحية : الإدارة المدرسية - الابتكار الإداري - مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية - مدينة الرياض.

The role of school administration in enhancing administrative innovation in public primary schools in the city of Riyadh

Badour Ali Ayed Al-Harthi

Dr. Magda Mustafa Abdel Razek

Abstract

This study aimed to explore the role of school administration in enhancing administrative innovation in public primary schools in the city of Riyadh. Specifically, it sought to determine the extent to which school administrations practice innovative administrative approaches, identify the fundamental requirements that support such innovation, and uncover the key obstacles that may hinder its application within the school environment. The study adopted the descriptive-analytical method as the most suitable approach for the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the main tool for data collection, and it was distributed to a random sample of 115 female teachers from public primary schools in Riyadh. The collected data were analyzed statistically using means and standard deviations. The study reached several significant findings. The results of the first question, which focused on the degree of school administration's practice of administrative innovation, indicated a very high

level, with an overall mean score of 4.09 and a standard deviation of 0.92. This reflects a positive tendency among school administrations toward adopting innovative practices, including supporting initiatives, encouraging teachers to present new ideas, and fostering a school environment conducive to creativity. As for the second question, which addressed the essential requirements for enhancing administrative innovation, the results showed a high level of awareness regarding these requirements, with an overall mean of 4.06 and a standard deviation of 0.89. The most prominent needs identified included the provision of human and financial resources, specialized administrative training, and the establishment of a flexible organizational environment that encourages experimentation and development.

Keywords : school administration - administrative innovation - public primary schools - city of Riyadh

• المقدمة

تُعتبر الإدارة المدرسية أحد الأعمدة الأساسية التي تركز عليها جودة العملية التعليمية وفعاليتها؛ حيث تُسهم بشكل مباشر في رسم معالم البيئة التعليمية وتنظيمها بما يحقق الأهداف المنشودة. وتبدأ الإدارة المدرسية بدفع عجلة التغيير والتحفيز نحو التطوير، مستثمرة الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق رؤية تعليمية تواكب متطلبات العصر وتحدياته، ومن هذا المنطلق يتحمل القادة المدرسيون مسؤولية كبرى في تحويل مدارسهم إلى منصات للإبداع والابتكار الإداري.

وتلعب الإدارة المدرسية دوراً أساسياً في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال تنظيم الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وتسهم الإدارة الفاعلة في خلق بيئة تعليمية محفزة تتسم بالإبداع والتجديد، مما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وقدرة المدارس على مواجهة التحديات المتجددة. وتعد الابتكارات الإدارية ضرورة ملحة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم؛ حيث تساعد في تحسين أساليب القيادة، وتعزيز التفاعل بين جميع الأطراف داخل البيئة المدرسية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري (بدير، ٢٠٢١: ٥١).

وتواجه الإدارة المدرسية تحديات عديدة تحول دون تحقيق الابتكار في العمل الإداري، مثل الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة، وضعف تبني استراتيجيات التغيير، ونقص الموارد الداعمة للتحويل الإداري، وتؤثر هذه العوامل سلباً على جودة العملية التعليمية وكفاءة الأداء المدرسي، مما يستدعي البحث في دور الإدارة المبتكرة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة (العنزي، ٢٠١٨: ٢١).

وفي ضوء ذلك تناولت دراسة (عضاضة، ٢٠٢٣: ٣٦) دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين في المدارس الأهلية بمدينة الخبر؛ حيث ركزت على تحليل السياسات والممارسات الإدارية التي تعتمد عليها هذه المدارس، ومدى تأثيرها على تعزيز بيئة محفزة للإبداع. واستعرضت الدراسة أهم العوامل الإدارية التي تساهم في تطوير التفكير العلمي، مثل دعم القيادة المدرسية للابتكار، وتوفير بيئة تعليمية مشجعة على البحث والاستكشاف، بالإضافة إلى تأهيل المعلمين وتزويدهم بأساليب تدريس حديثة تحفز التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب.

• مشكلة الدراسة

يواجه النظام التعليمي تحديات متزايدة تتعلق بمدى فعالية الإدارة المدرسية في تبني الابتكار الإداري كأداة لتعزيز جودة التعليم وتحسين الأداء المدرسي، وعلى الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال هناك فجوة بحثية تتعلق بمدى انعكاس تبني الإدارة المدرسية للابتكار الإداري على تحقيق نتائج ملموسة في البيئة التعليمية.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الابتكار الإداري في المدارس يمكن أن يساهم في تحسين جودة العمليات التعليمية والإدارية، إلا أن العديد من الأبحاث، مثل دراسة العنزي (٢٠١٨) التي أكدت على أن هناك تحديات تواجه القيادات المدرسية عند محاولة تطبيق ممارسات إدارية مبتكرة، ومنها ضعف التدريب القيادي، مقاومة التغيير، والافتقار إلى استراتيجيات واضحة لدمج الابتكار في العمليات الإدارية اليومية. كما أظهرت دراسة عضاضة (٢٠٢٢) أن بعض القيادات التربوية قد تفتقر إلى الخبرات والمهارات التي تؤهلها لقيادة عملية التغيير بفاعلية، فضلاً عن تأثير الثقافة المدرسية التقليدية التي قد تعيق تطبيق ممارسات إدارية جديدة تتطلب قدراً من الجرأة والتجريب.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال استكشاف درجة الممارسة بين تبني الإدارة المدرسية للابتكار الإداري وتحسين الأداء المدرسي، مع التركيز على أبرز العوامل التي تعوق تطبيق الابتكار في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟

كما أوضحت الدراسة أن المدارس التي تتبنى سياسات إدارية حديثة مرنة تحقق مستويات أعلى من النجاح في تطوير بيئة تعليمية تحفز على الابتكار الإداري.

• أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة الحالية فيما يلي:

- ◀ ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين؟
- ◀ ما المعوقات التي تواجه تعزيز الإدارة المدرسية في دعم الابتكار الإداري داخل مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ◀ تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والوكيلات.
- ◀ الكشف عن المعوقات التي تواجه تعزيز الابتكار الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والوكيلات.

• أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي على النحو التالي:

• أولاً: الأهمية النظرية:

- ◀ تتناول الدراسة موضوعاً حديثاً نسبياً يفتقر إلى الدراسات الموسعة، مما يجعله مجالاً خصباً للبحث والتطوير.
- ◀ تساهم الدراسة في معالجة النقص الموجود في الأدبيات العلمية حول دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري.
- ◀ الإضافة إلى المعرفة العلمية: تعد الدراسة امتداداً لأحدث البحوث في هذا المجال، مما يساهم في بناء وتطوير المعرفة العلمية المرتبطة بالإدارة المدرسية والابتكار الإداري.
- ◀ إثراء المجتمع الأكاديمي: تقدم الدراسة معلومات جديدة تدعم الباحثين في بناء دراسات مستقبلية تستند إلى أسس معرفية أكثر دقة ووضوحاً.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية: يؤمل أن يساهم من نتائج الدراسة كل من :

- ◀ مديرات المدارس وقادات العملية التعليمية في تبني استراتيجيات إدارية مبتكرة تعزز الأداء المدرسي.
- ◀ المعلمات والإداريات من تطوير بيئة عمل أكثر دعماً للابتكار، مما يحسن من أدائهم ويساهم في تحفيزهم.
- ◀ صناع القرار في وزارة التعليم يمكن أن تساهم في تحسين السياسات التربوية والإدارية الخاصة بتطوير المدارس.

• مصطلحات الدراسة

١. الإدارة المدرسية [School Administration]

- ◀ اصطلاحاً: هي العملية التي يقوم من خلالها قائد المدرسة بالإشراف والإدارة على جميع الأنشطة التربوية والإدارية في المدرسة بهدف تحسين الأداء التربوي والإداري، وتعزيز بيئة التعلم. (عضاضة، ٢٠٢٣، ٣٤).
- ◀ إجرائياً: هي الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها مديرو المدارس الابتدائية في مدينة الرياض؛ حيث يتخذون قرارات إدارية وتنظيمية تهدف إلى تحسين البيئة المدرسية وتعزيز الابتكار الإداري.

٢. الابتكار الإداري [Administrative Innovation]

- ◀ اصطلاحاً: هو تبني أو تطوير أساليب إدارية جديدة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة كفاءة العمليات التنظيمية داخل المدرسة، وتعزيز بيئة العمل التربوي والإداري. (الصمادي، ٢٠١٤، ٢٨).
- ◀ إجرائياً: هو الإجراءات والأساليب الجديدة التي تتبناها الإدارة المدرسية في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، بهدف تحسين مستوى الأداء المؤسسي وزيادة فعالية العمليات التعليمية والإدارية، مثل تطبيق أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية أو استخدام التكنولوجيا.

• حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة الحالية على دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري داخل مدارس المرحلة الابتدائية، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق هذه الممارسات.

- ◀ الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على الإدارة المدرسية ممثلة في المعلمات والوكيلات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
- ◀ الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية على مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. وتشمل المدارس الحكومية التي تقع ضمن حدود المدينة
- ◀ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٥.

• الإطار النظري :

• أولاً: الابتكار الإداري

• مفهوم الابتكار الإداري

- يشير الابتكار الإداري إلى إحداث تغييرات منهجية في الآليات الإدارية، بهدف تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي، كما يُعرف بأنه التغيير في الأساليب الإدارية والتنظيمية الذي يؤدي إلى تحسين إجراءات العمل، مما ينعكس على جودة المنتجات والخدمات ويشمل أيضاً اعتماد إجراءات تشغيلية وتنظيمية جديدة داخل المؤسسة، بهدف رفع مستوى الأداء، ويرتكز الابتكار الإداري على تطوير ممارسات إدارية جديدة تساهم في تحقيق الأهداف التالية (خديش، ٢٠٢٣: ١٠).
- ◀ تحسين استجابة المنتجات والخدمات لاحتياجات العملاء.
 - ◀ تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تطبيق مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر.
 - ◀ تطوير أساليب تنفيذ العمل وتعزيز العلاقات الداخلية بين الموظفين والإدارة.
 - ◀ تحسين العلاقات الخارجية للمؤسسة من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.
 - ◀ مراعاة مصالح أصحاب المصلحة وتعزيز الصالح العام.

• مراحل عملية الابتكار الإداري

- وتتضمن هذه العملية أربع خطوات رئيسية: (خديش، ٢٠٢٣: ١٠).
- ◀ التوليد (العصف الذهني): استخراج الأفكار الجديدة والكشف عن المفاهيم الإبداعية من خلال مساهمات الموظفين.
 - ◀ الالتقاط: تسجيل الأفكار الجديدة بطرق تتيح مشاركتها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
 - ◀ التقييم: مناقشة الأفكار المبتكرة وتحليلها لتحديد مدى توافقها مع احتياجات المنظمة وأهدافها.
 - ◀ تحديد الأولويات (التنفيذ): اختيار الأفكار الأكثر جدوى وتنفيذها بكفاءة لتعزيز الاستفادة من الوقت والموارد.
 - ◀ ولضمان نجاح الابتكار الإداري، يجب توفير قنوات اتصال فعالة بين الموظفين على جميع المستويات، وخلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار المبتكرة وتطويرها

• خصائص الابتكار الإداري

- تتسم عملية الابتكار الإداري بمجموعة من الخصائص العامة التي تميزه عن العمليات التقليدية في الإدارة، والتي يمكن تلخيصها كما يلي (خديش، ٢٠٢٣: ١٣):
- ◀ الابتكار عبارة عن منتج أو عملية ملموسة يمكن قياس نتائجها.

- ✦ يجب أن يكون أصيلاً وجديداً بالنسبة للمجتمع الذي يُطبق فيه.
- ✦ يتم تبنيه بشكل مقصود وليس عرضياً، فهو يتنافى مع الروتين الإداري التقليدي.
- ✦ يهدف إلى تحقيق منفعة واضحة للمنظمة.
- ✦ يجب أن تشمل آثاره جميع الأفراد داخل المنظمة، وإلا فإنه لا يُعتبر ابتكاراً حقيقياً.
- ✦ كما يوجد ثلاث سمات رئيسية للابتكار الإداري: (خديش، ٢٠٢٣: ١٣).
- ✦ التكلفة (Cost): تعد عاملاً حاسماً في تبني الابتكار؛ حيث يرتبط بالكفاءة التنظيمية، كلما كانت تكلفة الابتكار أقل، زادت سهولة تبنيه من قبل المنظمة.
- ✦ التعقيد (Complexity): يعبر عن مدى صعوبة فهم الابتكار واستخدامه. فكلما زادت درجة التعقيد وصعوبة التنفيذ، انخفض احتمال تبنيه، خاصة في ظل عدم اليقين التنظيمي.
- ✦ الأثر (Impact): يتمثل في التأثير الإيجابي للابتكار على المنظمة، سواء من حيث الربحية الاقتصادية، أو المنفعة الاجتماعية، أو تعزيز الميزة التنافسية. كلما زاد الأثر، زاد اهتمام المنظمات بتبنيه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• متطلبات الابتكار في المدرسة

يرى (عبد الفتاح، ١٩٩٥) أن من العوامل المهمة التي تساعد على إيجاد متطلبات الابتكار وتشجيعه هي: التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابتكار، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، لكي ترفع لديه من روح الإبداع والابتكار والتطوير وتحدي المجهول، ومساندة المسؤولين للأفكار الابتكارية وتقبلهم ودعمهم لها، والعمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار) على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتبني المواهب الابتكارية في كل مجال، ودعم استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وابتكار روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة المقررات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني، الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة، دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة، وتشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبتكرين وتبني أفكارهم ودراساتها دراسة جادة، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

• أنواع الابتكار

يقسم الابتكار كما جاء عند الدريني (٢٠١٣) إلى ثلاثة أقسام هي:

- ✦ الابتكار التكنولوجي: وهو ذلك النوع من الابتكار الذي يؤدي إلى التغيير في المنظمات، عن طريق تقديم الجديد من التكنولوجيا، ويحدث نتيجة استخدام معدات جديدة، أو نظام جديد أو يحدث تغييرات في المنتجات والخدمات.
- ✦ الابتكار الإداري: وهو الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة المنظمة واستخدام الأفراد وتوزيع الموارد، وهيكل المهام، والسلطة، والمكافآت.
- ✦ الابتكار المساعد: وهو الابتكار الذي يرتبط بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة، ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي، كبرامج التدريب المهني، وخدمات التعليم، والتعليم المستمر، وغيرها.

وتتمثل أهمية الابتكار في تحسين جودة المنتجات، وتنمية مهارات التفكير الشخصية للفرد، وذلك من خلال التفاعل الجماعي، وممارسة العصف الذهني، والمساهمة في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان الحرفاء، والمساعدة على إيجاد روح المنافسة في المؤسسات، والمساعدة على إيجاد طرق لزيادة حجم المبيعات في المؤسسة، والمساهمة في تحسين جودة القرارات الخاصة بحل المشكلات داخل المؤسسة، في مختلف المجالات سواء كانت اقتصادية أم فنية أم تسويقية، بالإضافة إلى حل المشكلات المتعلقة ببيئة العمل نفسها، والمساهمة في تميز المؤسسة، من خلال تقليل الفترة الزمنية للإنتاج، الأمر الذي يجعل المؤسسة من المؤسسات المنافسة بالنسبة إلى الوقت (البارحي، القاسمية، ٢٠١٩: ٥٠).

• العوامل المؤثرة في الابتكار

- تصنف العوامل المؤثرة في الابتكار عند الدريني (٢٠١٣) إلى ثلاث مجموعات مترابطة، وهي:
- مجموعة العوامل الشخصية: يعتقد البعض أن الابتكار يقتصر على شديدي الذكاء فقط، إلا أنه يجدر الذكر أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة، لا تقتصر على فئة معينة من الناس، وبالرغم من ذلك فقد وجد العلماء والباحثين أن المبتكرين يتميزون بعدد من الصفات المشتركة، ومنها أنه لديهم حب استطلاع كبير، كما أنهم يتحدون معظم الطرق التقليدية في إنجاز الأمور، ويخلقون تصورات جديدة تساعد في حل المشكلات ومواجهتها، كما يتميزون دائماً بأنهم ينظرون خارج الصندوق، أي أن نظرتهم للأمور عادة ما تكون بعيدة المدى، ومن الصفات والعوامل الشخصية الأخرى والتي عادة ما تظهر في المبتكرين أنهم يميلون إلى التعقيد، ولا يميلون إلى الطرق السهلة والمألوفة في حل المشكلات، ويختلفون بذلك عن الأفراد العاديين بتفكيرهم الخارج عن المألوف.
 - مجموعة العوامل التنظيمية: من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في الابتكار استراتيجية المؤسسة؛ حيث أن الأفراد لا يعملون في الفراغ، وإنما يعملون داخل محيط تنظيمي من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على مدى ابتكارهم، والجدير بالذكر أن هناك مؤسسات تتبع استراتيجية التجديد، ويكون ابتكار الأفراد فيها هو السبب في ميزتها التنافسية في الأسواق، وهناك مؤسسات توجه ابتكار أفرادها نحو الحفاظ على الوضع الحالي، وليس نحو التجديد والتميز، ومن الأمور التنظيمية الأخرى المؤثرة في ابتكار الأفراد العمل بروح الفريق؛ حيث يكون الأداء أفضل في حال العمل ضمن فريق منه في حال العمل بشكل فردي؛ لما له من تأثير إيجابي في تعزيز الابتكار ودعمه.
 - مجموعة العوامل البيئية: إن للبيئة دوراً هاماً في الابتكار، فهي إما أن تساعد الفرد على الابتكار، وإما أن تحبطه وتقيده، ومن العوامل البيئية المؤثرة في العملية الابتكارية: العوامل الاجتماعية والثقافية والتي تبدأ من الأسرة، ومنها إلى المؤسسات التعليمية والثقافية؛ حيث أن لكل منها دوراً كبيراً في التأثير على الفرد وطريقة تفكيره، وتحفيزه على الابتكار من خلال تربيته وتوجيهه ثقافياً، كما أن للعوامل السياسية دوراً هاماً يتجلى في دعم القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، وذلك من خلال تخصيص الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع قيام المؤسسات التنموية والتعليمية والبحثية، التي تساعد بدورها على نمو القدرات الابتكارية لدى الأفراد.

• معوقات الابتكار

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة معوقات الابتكار نجد أن أغلب هذه الدراسات نظرية، وعبرة عن مجموعة من الآراء المتعلقة بالعوامل التي تعوق الابتكار ومن هذه الدراسات: دراسة عبادة (٢٠٠٦) والتي كشفت من خلال بحثه الميداني بعنوان (التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام) عن معوقات التفكير الابتكاري لدى تلاميذ تلك المرحلة كما يدركها المعلمون والمعلمات وهي:

- ◀ معوقات خاصة بالأسرة وهي: الرعاية الأسرية للأبناء، واتجاه الأسرة نحو التفكير الابتكاري، والاتجاهات الوالدية، والتوافق الأسري، وعلاقات الأسرة بالمدرسة.
- ◀ معوقات خاصة بالمعلم وهي: اتجاه المعلم نحو مهنة التدريس، ومدى اتساع أفق المعلم الثقلي والاجتماعي، وطريقة المعلم في التدريس، ومشكلات التلاميذ المبتكرين، وإعداد المعلم وتدريبه.
- ◀ معوقات خاصة بمحتوى المنهاج الدراسي وهي: بناء المنهاج الدراسية، وتطبيق المنهاج الدراسية، وتقويم المنهاج الدراسية، وإعداد الكتاب المدرسي.
- ◀ معوقات خاصة بالإدارة المدرسية وهي: نظام التعليم؛ وتعلق بكل من الطابع التقليدي للعملية التعليمية التعليمية بالمدرسة، ومدى الاستقلال الذاتي لدى التلاميذ، والأخطاء المتعلقة بنظام التعليم الأساسي، والأخطاء المتعلقة بالنظام التعليمي بالمدراس.
- ◀ معوقات خاصة بالمجتمع وهي: مدى ملائمة بيئة المجتمع الخارجي للتلاميذ، ومفهوم دور المؤسسات الثقافية في المجتمع، وسلبيات الثقافة، وعلاقة المجتمع بالمدرسة، وانتشار ظاهرة التسليطية. كما كشفت نتائج الفروق بين مراحل التعليم العام؛ معوقات التفكير الابتكاري، بأن حجم المعوقات يتركز بصورة أكبر في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ثم الثانوي وأخيرا في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. (البارحي، القاسمية، ٢٠١٩: ٥٢).

• المبحث الثاني: الإدارة المدرسية

• مفهوم الإدارة المدرسية

تشير الإدارة المدرسية إلى المسؤولين عن إدارة العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، ويشمل ذلك مدير المدرسة، والوكلاء، والمعلمين الأوائل، والمعلمين، بالإضافة إلى الإداريين والعاملين في المجالات المختلفة. وتعد المدرسة الوحدة الأساسية في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، إلا أنها تلعب دوراً محورياً في توجيه العملية التعليمية والتربوية، نظراً لقربها المباشر من الطلاب وأولياء الأمور.

وقد وُصفت إدارة المدرسة الثانوية بأنها "إدارة حديثة تمتلك القدرة على الإدارة والابتكار والتجديد، والتكيف مع المتغيرات، فضلاً عن كونها قادرة على إدارة التحول وضمان الاستمرارية، مع الحفاظ على معدلات نمو مرتفعة". (عبد الجواد وآخرون، ٢٠٢٢: ٢٩٠٦).

وتُعرف الإدارة المدرسية بأنها مجموعة من الجهود التعاونية التي تهدف إلى خلق بيئة تحفيزية للمعلمين والعاملين، مما يساهم في حل المشكلات وتجاوز التحديات لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة. كما أنها عملية التأثير على العاملين وإلهامهم لأداء مهامهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية. (الغامدي، الحربي، ٢٠٢٢: ٤٩٤).

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية على أنها الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج التربوية والتعليمية، من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية، وربط ذلك بتطلعات المجتمع وأولياء الأمور لضمان تحقيق أفضل النتائج التعليمية.

• أهمية الإدارة المدرسية

- تتجلى أهمية الإدارة المدرسية، في عدة نقاط منها ما يلي: (الغامدي، الحربي، ٢٠٢٢: ٤٩٤).
- تهيئة الظروف المناسبة للمعلمين لتمكينهم من تحسين جودة التدريس والارتقاء بالتجربة التعليمية للطلاب.
- تطوير المستوى المهني والفني للمعلمين، وتشجيعهم على متابعة أحدث الأبحاث والدراسات التربوية ومواد تخصصهم.
- تعزيز التعاون بين العاملين في المدرسة وإدارتها، مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية بفعالية.
- توفير مناخ تربوي ملائم يدعم بيئة العمل لجميع أفراد الكادر التعليمي والإداري.

• وظائف الإدارة المدرسية:

- تُعتبر الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال، من خلال أشخاص آخرين ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد وظائف العملية الإدارية، وهي:
- التخطيط: ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل:
 - ✓ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - ✓ رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد الرؤوسين في إتمام أعمالهم.
 - ✓ إقرار الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.
- التنظيم: هو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة وتحديد سلطات واختصاصات كل واحدة والعاملين بها وربط هذه الوحدات ببعضها البعض بشبكة من الاتصالات والعلاقات تكفل سير العمليات والإجراءات في سلاسة وكفاءة.
- التوجيه: يعتبر أساس عملية الإدارة وتوجيه الآخرين وإرشادهم إلى الأشياء الصحيحة، فالتوجيه هو الوظيفة الثالثة، فهذه الوظيفة تجمع بين كل من التخطيط والتنظيم والرقابة، حتى تتمكن من وضع الخطة موضع التنفيذ على أرض الواقع فتتضمن عملية التوجيه تنفيذ القرارات المعتمدة على الخطط الموضوعية، من أجل هذا الهدف تقوم الإدارة بتحديد الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر الاتصال من أهم أجزاء عملية التوجيه وتنفيذ نظم الرقابة، وتنفيذ البرامج الموارد البشرية والقيام بتنفيذ كل الخطط الموضوعية في عملية التخطيط.
- الرقابة: عندما تستخدم الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقيد استغلال السلطة مع الموظفين، بل أنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظم المعلومات التي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل المدير يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم وإن المدرسة

تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن نظام الرقابة، يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم من مواجهة الأخطار، وتعرف الرقابة بأنها جهد منظم يسعى لوضع معايير الأداء في أي مجال كان من أجل تطبيقها على ما يجري تنفيذه بغية ضبطه ورفع فاعليته وكفاءته، لذلك فإن مهمتها تتجه نحو منع الفشل وترك السقوط، فإن أي مؤسسة كانت تهتم بمقارنة الأهداف المرجوة أو المراد تحقيقها بالأهداف التي تتحقق فعلا على أرض الواقع. (شعباني، ٢٠٢٣: ٢٥).

• أهداف إدارة المدرسة

- الإدارة المدرسية تهدف لتحقيق عدة أهداف؛ من أبرزها ما يلي (محمد، مكلوم، وحرث، ٢٠١٩م: ٤٨٩):
- إتاحة كافة الظروف والقدرات التي تساعد على تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلاب طبقاً لما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم.
- متابعة الخطط التربوية، وتوفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بفاعلية.
- العمل بشكل متواصل وتعاوني مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين لتحقيق مقتضيات التعلم لكافة الطلاب.
- تنسيق جهود العاملين بالمدرسة بهدف سرعة إنجاز الوظائف المدرسية.
- التأكد من فهم الطلاب للعقيدة الإسلامية فهماً صحيحاً مع الاهتمام بترسيخ القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية الطالب، وبهذا يكتسب هذا الطالب الخلق القرآني ويكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعة الإسلامي.
- إتاحة مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية السليمة داخل المدرسة، ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تطوير أساليب أداء العمل داخل المدرسة وفي الفصول الدراسية.
- الاهتمام بتنمية إمكانيات الطالب ومهاراته عن طريق إمداده بالمعلومات والأفكار والخبرات الملائمة لسنه وقدراته، كذلك الاهتمام بتطوير أساليب دراسة الظواهر المتنوعة بالطرق العملية الصحيحة، والتي تقتضي التأمل والتفكير والابتكار.
- تعريف الطالب بدوره تجاه مجتمعه وأفراد أسرته، وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة بينه وبين الآخرين بهدف التعاون البناء لتحقيق أغراض المجتمع.
- تقوم على تطوير خبرات العاملين فيها بصورة متواصلة وإلى تنظيم جهودهم بحيث تتناظر تلك الجهود معاً لبلوغ الأهداف المدرسية المنشودة بأنسب الطرق الممكنة ولأبعد مدى ممكن.
- تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعة، وطريقة الحفاظ عليها وتطويرها من أجل تنمية المجتمع وتقدمه في ظل الإمكانيات المتوفرة، وتحديات المجتمع المتنوعة، ولابد وأن تعمل المدرسة على ترسيخ قيمة العمل اليدوي وحبه واحترامه لدى الطلاب من جانب وتطوير السلوك الاقتصادي الرشيد لديه من جانب آخر ليكون فرد منتج واقتصادي في نفس الوقت.
- توفير الاتصالات الصحيحة داخل المدرسة والفصول، ويقتضي ذلك المهارة العالية في الاتصالات المدرسية مع حسن التصرف في الأمور المتنوعة داخل المدرسة، والفصول الدراسية لكي تعم المدرسة العلاقات الطيبة.

العمل على ربط المدرسة بالمجتمع، فكلما وجد الاهتمام بربط المدرسة بالمجتمع كلما استطاعت المدرسة أن تطور من أدائها، ودورها في تأهيل الطالب الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح ويشارك في تقدمه.

توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للتحديات المتنوعة ومحاولة وضع الملائم لها مسبقاً.

العمل على إتاحة النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، ويعود السبب في ذلك إلى اعتبار أن كافة أفراد جهاز المدرسة، وخاصة المدير والمعلمين لابد أن يقدموا القدوة الحسنة للشخصية التي تسعى التربية إلى أعدادها داخل المدرسة والمجتمع وكذلك تسعى الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وتوجيه العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أغراضها وتطوير عملية التعليم والتعلم، ورفع مستواها في ظل المتغيرات الجديدة (عبد العزيز، ٢٠٢٢: ٢٣).

• المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية في تحقيق أهدافها

من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية عملية ضبط المعلمين فتشجيع المعلمين على المساعدة في البرامج الدراسية والأعمال الإدارية في المدرسة يسهل عملية فهمهم لهدف المدرسة وسياساتها ويساعد على إبقاء الأعمال المدرسية في مستوى مهني أكثر منه مستوي شخصي ويعتمد تحقيق هذا الهدف على إمكانية مدير المدرسة لاستعمال أساليب الضبط في مناقشات المعلمين في اجتماعاتهم معه ولكي يستطيع مدير المدرسة ذلك فعليه أن يتبع الآتي: (عبد العزيز، ٢٠٢٢: ٢٦).

إعداد المعلمين معرفياً وتهيئتهم

أن يجعل المشاكل تناقش على مستوى مهني تربوي.

يحاول وضع حدود ومدي لدراسة المشكلة أو المسألة المطروحة للنقاش حتى يعرف المعلمون الحدود التي يناقشون من خلالها المشاكل أو المسائل ومدي مسؤوليتهم وإلى أي حد يذهبون في اتخاذ القرار.

وأحياناً يحاول مدير المدرسة أن يجعل المعلمين يعملون حسب رغبته هو في العمل وهذا يمكن تحقيقه بالصبر وهي عملية زرع البذور تتطلب صبرا من الزراع الذين يجب عليهم أن يصبروا وينتظروا إلى اللحظة المناسبة لبذر بدورهم المهنيّة - ثم ينتظرون الحصاد - فعليه أن ينتظر الفرص المناسبة لعمل هذا التغيير المطلوب تدريجياً ويرغب فيه المدرسون ويجعلهم يطلبون التغيير بأنفسهم إحساساً منهم بأهميته، وهناك الكثير من المشاكل التي تقابل مدير المدرسة كقائد تربوي والتي تتعلق بالأشخاص الذين يتعامل معهم من المعلمين والطلاب والآباء باختلاف ثقافتهم ومستواهم الاجتماعي والثقافي واختلاف شخصياتهم وإدراكهم للأمور وهناك بعض المعلمين الذين لا يستجيبون للقيادة الديمقراطية بسبب إعدادهم أو تدريبهم أو شخصياتهم وهم عادة يعملون جيداً عندما يكونون تحت إشراف غيرهم وهناك أيضاً المدرسون الذين يحبون العزلة ولا يقدرّون على المشاركة كأعضاء نشطين مع زملائهم المعلمين فمدير المدرسة يجب عليه معرفة هؤلاء الأشخاص ومساعدتهم على التخلص من مثل هذه الصفات غير المرغوبة وإن طلب مدير المدرسة أو إجباره بالقوة المعلمين على القيام بدور المشاركة في أعمال المدرسة يعتبر من الأعمال غير القيادية أو القيادة الفاشلة؛ لأن مثل هؤلاء

قد لا يكونوا معدين أو ليست لديهم الإدارة أو وضعوا في غير أماكنهم فالمدير يجب أن يكون واقعياً في العمل مع المدرسين وغيرهم. (عبدالعزیز، ٢٠٢٢: ٢٧).

ومدير المدرسة الذي يعين جديداً أو يحل محل مدير آخر يقابل كذلك بعض المشاكل ومن بين هذه المشاكل بعض المعلمين في المدرسة الذين كانوا يرغبون في وظيفته ويحاولون إعاقته في عمله أو وضع المشاكل أمامه وعدم مساعدته في حلها أو يعملون الأعمال المطلوبة منهم فقط دون إبداء أية معاونته في إدارة المدرسة، والمدير يجب عليه أن يعرف أن هذه المشاكل هي طبيعية وموجودة وتتطلب جهداً وصبراً ويجب استيعابها وحلها بطريقة مهنية مقبولة، وقد يقابل مدير المدرسة بعض القيادات من المدرسين الذين يسببون له المشاكل ويخلقونها له دائماً لأنهم يشعرون بأنهم أحق منه وأجدر بإدارة المدرسة، وهم يستخفون بالمدير ويكثر من الشكاوي ضده؛ لأنهم يحتاجون أن تكون لهم مكانة بارزة في المدرسة لإشباع حاجاتهم القيادية الأمر الذي يجعلهم في صراع معه.

ويجب على مدير المدرسة أن يعرف بأن هناك قوة متضادة أو متصادمة في المدرسة وأن بناء المدرسين كمجموعة غير مستقر، وأن هذا الموقف يجب إصلاحه عن طريق قيامه بدوره القيادي ومسؤولياته ومحاولة إيجاد توازن بين هذه القوى المتصارعة وهناك بعض مديري المدارس الذين يريدون أن يكونوا محبوبين يتقربون إلى بعض المدرسين وهذا يجعلهم يتأثرون بأرائهم ويكونوا أحياناً متحيزين ضد الآخرين، ومدير المدرسة يجب ألا يكون بعيداً عن المدرسين وفي الوقت نفسه لا يكون قريباً منهم إلا بالقدر المناسب. (عبدالعزیز، ٢٠٢٢: ٢٨).

• دور الإدارة المدرسية في دعم وتعزيز الابتكار الإداري

تعد الإدارة المدرسية دوراً محورياً في دعم وتعزيز الابتكار الإداري وتتمثل مهمتها فيما يلي: (Hallinger & Heck, 2010: 107).

• تعزيز بيئة داعمة للابتكار

يجب أن تعمل الإدارة المدرسية على خلق بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع. يتطلب ذلك توفير مناخ من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي. وتسهم فإن الإدارة الفعالة في بناء ثقافة مدرسية تدعم التجريب وتبني الأفكار الجديدة، مما يعزز من قدرة المدرسة على التكيف مع التحديات الحديثة.

• توفير الموارد اللازمة

يجب أن توفر الإدارة المدرسية الموارد المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ المبادرات الابتكارية. يشمل ذلك توفير التكنولوجيا الحديثة، والتدريب المستمر للمعلمين والإداريين، وتخصيص الوقت الكافي للتخطيط والتجريب. ويعتمد نجاح الابتكار الإداري بشكل كبير على توفر الموارد المناسبة التي تمكن العاملين من تطبيق أفكارهم بشكل فعال.

• تشجيع التعاون والعمل الجماعي

يجب أن تعزز الإدارة المدرسية ثقافة التعاون بين المعلمين والإداريين لتحقيق الابتكار الإداري. ويتطلب ذلك إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات تتبادل الأفكار والخبرات لتحسين

العمليات الإدارية، والمدارس التي تعتمد على العمل الجماعي تكون أكثر قدرة على تحقيق التغييرات الابتكارية واستدامتها.

• تحفيز المشاركة الفعالة

يجب أن تحرص الإدارة المدرسية على إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية الابتكار، بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل وجلسات عصف ذهني تهدف إلى جمع الأفكار المبتكرة. كما تعزز المشاركة الفعالة الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المبتكرة.

• قياس وتقييم الأداء

يجب أن تقوم الإدارة المدرسية بوضع آليات منهجية لقياس وتقييم مدى نجاح المبادرات الابتكارية. يتضمن ذلك جمع البيانات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية. وفقاً ل(Hallinger & Heck, 2010: 107)، فإن التقييم المستمر يساعد في تحسين جودة الابتكارات وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

• تعزيز الرؤية الاستراتيجية

يجب أن تتبنى الإدارة المدرسية رؤية استراتيجية واضحة تدعم الابتكار الإداري، ويتطلب ذلك وضع أهداف طويلة المدى وخطوات عملية لتحقيقها. وتمتلك الإدارة التي رؤية واضحة تكون أكثر قدرة على توجيه الجهود نحو تحقيق التميز الإداري (Hallinger & Heck, 2010: 107).

• الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

ظهر في السنوات الماضية اتجاهات حديثة في مفهوم الإدارة المدرسية، فلم يعد مفهوم الإدارة المدرسية يقتصر على تسيير شؤون المدرسة، بل تعداه إلى توفير كافة الظروف والإمكانيات، التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، فتحوّلت الإدارة المدرسية، من إدارة تسيير إلى إدارة تطوير ونتج عن هذا التطور اتساع في مجالات الإدارة المدرسية، فأصبحت تشمل كافة العناصر التي تؤثر في العملية الإدارية وتتأثر بها داخل المدرسة ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

◀ إدارة الجودة الشاملة: وهي عملية إدارية إستراتيجية تقوم على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها من المعلومات التي يتم في إطارها توظيف العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم كافة بطريقة إبداعية تحقق التحسن المستمر للمنظمة؛ وأن هدف إدارة الجودة في العملية التعليمية، نشر ثقافة الأداء الصحيح للعمل للحصول على أفضل النتائج.

◀ الإدارة بالأهداف: وهي نظام مصمم لضمان تنفيذ المديرين لأهداف المؤسسة؛ حيث يتوقع منهم ربط أهدافهم الخاصة بأهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عن هذه الأهداف بعبارات قابلة للقياس مما يمكن المديرين أن يقيموا أدائهم ويتحكموا به بشكل أفضل، فالإدارة بالأهداف أسلوب إداري يقوم على المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، في كافة مستويات المؤسسة الإدارية فيشاركون في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة.

➤ اتجاه العلاقات الإنسانية: يعد هذا الاتجاه حلقة الوصل بين الاتجاه التقليدي الكلاسيكي في الإدارة وبين الاتجاهات النظرية الحديثة فيها، فقد ظهر هذا الاتجاه لعيوب الاتجاه التقليدي المتمثلة في الشكلية والرسومية والجمود. يرى هذا الاتجاه أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم تعد عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية، وأن الإدارة تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الجماعات والعاملين وبالتالي فإن الاستجابة لمتطلبات العاملين وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري.

➤ اتجاه الإدارة الإستراتيجية: يتضمن هذا الاتجاه التغيير والتطوير ويتعلق بتوفير الاستراتيجيات والخطط وكيفية تنفيذها ويتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقويم، والقرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تتعلق بالمنظور العام لأنشطة المنظمة ومنها الإدارة المدرسية والتوجيهات طويلة المدى للمنظمة والعمل على التنسيق بين أنشطة المنظمة والبيئة التي توجد فيها، والإدارة الإستراتيجية ضرورية للإدارة المدرسية لأنها تتطلب طرقاً جديدة من التفكير والعمل وهي على درجة عالية من الأهمية لأنها مفتاح العمليات الأخرى في الإدارة المدرسية كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

➤ اتجاه السلوك التنظيمي: نظر هذا الاتجاه إلى الإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، ولهذا فقد اهتم بالتركيز على النواحي المادية والنواحي الإنسانية في العمل واعتبرها محددات رئيسة للكفاءة الإنتاجية والجودة في العمل.

➤ اتجاه النظم: يعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً وينظر هذا الاتجاه إلى الإدارة المدرسية على أنها نظام متكامل يتفاعل مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء، ويمكن استخدام هذا الاتجاه في الإدارة المدرسية في علاج بعض المشكلات المدرسية مثل التدفق الطلابي وهيئات التدريس وفي تحليل العائد وحساب التكلفة. يسهم اتجاه النظم في تطوير الإدارة المدرسية عن طريق اعتبار أن الظاهرة التي تظهر في المدرسة تتخذ شكل النظم وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الذي توجد فيه ومثل هذا الارتباط يفسر لنا كثيراً من سلوك تلك الظاهرة أن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام ومن ثم يمكن القول بأن الإدارة المدرسية طبقاً لهذا الاتجاه شبكة من النظم الفرعية المترابطة تمثلها الإدارات التعليمية الفرعية على مستوى المدرسة ومكونات العملية التعليمية من تلميذ ومنهج ومدارس وإدارة أنشطة وما ينتج من علاقات اجتماعية إنسانية فيما بينهم كل من الإدارات والمكونات التي تعمل على تنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى المخرجات المستهدفة من العملية التعليمية والتربوية. (شعباني، ٢٠٢٣: ٢٩).

• منهجية الدراسة وإجراءاتها

• منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة؛ حيث يهتم بدراسة الظواهر بدقة ومن ثم الوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة.

• مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات والوكيلات (٢٣٠) المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. حيث يمثلون الفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها التعرف على دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري.

• عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المستهدفة من المعلمات والوكيلات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وتتكون من (١١٥) مشاركة نظرا لضيق الوقت وقلة الاستجابة.

• أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

• صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

• الصدق الظاهري لأداة الدراسة [صدق المحكمين]:

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة؛ وقد طلب من المحكمين تقييم جودة عبارات الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغويا، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج المقياس بصورتها النهائية.

• صدق الانساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الانساق الداخلي للمقياس، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ لتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))، (معادلة ألفا كرونباخ)

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

لتحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري، والجدول (١) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (١) استجابات عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض

العبارة	ك	ضعيفة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	القيمة
١. تدعم الإدارة المدرسية بشكل فعال مبادرات الابتكار الإداري	ك	٤	٥٦	٥٥	٢,٤٤	٠,٥٦٥	١	عالية
	%	٣,٥	٤٨,٧	٤٧,٨				
٢. تقوم الإدارة بتقديم أفكار جيدة تطبق على منسوباتها	ك	٩	٦١	٤٥	٢,٣١	٠,٦١٢	٧	متوسطة
	%	٧,٨	٥٣	٣٩,١				
٣. تتيح الإدارة المدرسية بيئة محفزة تشجع على التفكير الإبداعي داخل المدرسة	ك	١١	٥٤	٥٠	٢,٣٤	٠,٦٤٧	٥	عالية
	%	٩,٦	٤٧	٤٣,٥				
٤. تطبق الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري	ك	١٠	٥٢	٥٣	٢,٣٧	٠,٦٤٢	٣	عالية
	%	٨,٧	٤٥,٢	٤٦,١				
٥. توفر الإدارة المدرسية التدريب والدعم الكلي لمنسوباتها لتطبيق أساليب إدارية مبتكرة	ك	١٥	٤٨	٥٢	٢,٣٢	٠,٦٩٥	٦	متوسطة
	%	١٣	٤١,٧	٤٥,٢				
٦. تنظم الإدارة المدرسية ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الابتكار الإداري	ك	١٤	٦١	٤٠	٢,٢٣	٠,٦٥٠	٨	متوسطة
	%	١٢,٢	٥٣	٣٤,٨				
٧. تشجع الإدارة المدرسية على تبادل الأفكار والممارسات الإدارية المبتكرة بين منسوباتها	ك	١١	٤٨	٥٦	٢,٣٩	٠,٦٥٨	٢	عالية
	%	٩,٦	٤١,٧	٤٨,٧				
٨. تتبنى الإدارة المدرسية سياسات مرفقة تدعم الابتكار الإداري	ك	١١	٥٤	٥٠	٢,٣٤	٠,٦٤٧	٥	عالية
	%	٩,٦	٤٧	٤٣,٥				
٩. تساهم الإدارة المدرسية في تطوير وتحديث أساليب العمل الإداري في المدرسة	ك	١٢	٥١	٥٢	٢,٣٥	٠,٦٦٣	٤	عالية
	%	١٠,٤	٤٤,٣	٤٥,٢				
١٠. تقدم الإدارة المدرسية مكافآت وتقديرات لتعزيز الابتكار الإداري بين منسوباتها	ك	٢١	٤٨	٤٦	٢,٢٢	٠,٧٣٥	٩	متوسطة
	%	١٨,٣	٤١,٧	٤٠				
إجمالي عبارات المحور	ك	١١٨	٥٣٣	٤٩٩	٢,٣٣	٠,٥٤٣	-	متوسطة
	%	١٠,٣	٤٦,٣	٤٣,٤				

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة (متوسطة) على ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣ من ٣,٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٤٣)، وهو يشير إلى خيار بدرجة متوسطة حسب توزيع فئات أداة الدراسة، وتدل هذه النتيجة على أن دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض كان متوسطاً.

جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تدعم الإدارة المدرسية بشكل فعال مبادرات الابتكار الإداري" بالمرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢,٤٤) وانحراف معياري بلغ (٥٦٥,٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (عالية)، وتدل هذه النتيجة على اهتمام الإدارة المدرسية بدعم الابتكار الإداري بفعالية، مما يبين وجود بيئة تشجع العاملين على الإبداع والتجديد وتبني أساليب حديثة في الإدارة والتي من شأنها تحسين الأداء المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو مديغم (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن الإدارة المدرسية تمارس دوراً متوسطاً في تنمية الإبداع؛ حيث أوضحت أن بعض الأنشطة التي تقوم بها الإدارة تهدف إلى تعزيز الإبداع الإداري، إلا أنها لا تحظى بالأولوية الكافية ضمن الاستراتيجيات المدرسية، مما يعكس واقعاً مشابهاً لما أظهرته نتائج هذه الدراسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

كما تتوافق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Abdul-Aal, 2018)، التي أكدت أن هناك علاقة قوية بين أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري؛ حيث أشارت إلى أن الإدارة الفعالة قادرة على تحفيز العاملين وتشجيعهم على تبني أساليب مبتكرة تؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي، وهو ما يتسق مع نتيجة العبارة (١) التي أظهرت موافقة عالية من أفراد الدراسة على دعم الإدارة المدرسية لمبادرات الابتكار الإداري.

جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تشجع الإدارة المدرسية على تبادل الأفكار والممارسات الإدارية المبتكرة بين منسوباتها" بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٣٩.٢) وانحراف معياري بلغ (٦.٥٨)، وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (عالية)، وتشير هذه النتيجة إلى أن دعم وتشجيع الإدارة المدرسية للممارسات الإدارية الحديثة والمبتكرة وتعزيز ثقافة مشاركتها بين منسوبيها مما يساعد على خلق بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تطبق الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة لتحسين الأداء الإداري" بالمرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢.٣٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٤٢) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (عالية)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اهتمام من قبل الإدارة المدرسية بتحسين كفاءة وجودة الأداء الإداري بتبنيها لتقنيات حديثة تحسن من الأداء الإداري في البيئة المدرسية؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Amtu, 2019) التي أشارت إلى أن الإدارة المدرسية التي تدعم المشاركة وتبادل المعرفة تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع لدى المعلمين من خلال تعزيز التعاون والابتكار الجماعي داخل بيئة العمل التعليمية.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عضاضة (٢٠٢٣)، والتي بينت أن المدارس التي تشجع على التفاعل الإبداعي وتبادل الخبرات بين المعلمين تحقق مستويات أعلى من الأداء الأكاديمي، وأن خلق بيئة محفزة لتبادل الممارسات ينعكس إيجابياً على تعزيز التفكير النقدي والابتكار داخل المدرسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (١) أن العبارة رقم (١٠) وهي: "تقدم الإدارة المدرسية مكافآت وتقديرات لتعزيز الابتكار الإداري بين منسوباتها" جاءت بالمرتبة التاسعة والأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢.٢٢) وانحراف معياري بلغ (٧.٣٥)، وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتدلل هذه النتيجة على أن هناك ضعف فيما يتعلق بالدعم المقدم من قبل الإدارة المدرسية المتمثل في الحوافز المادية أو المعنوية لمنسوبيها والتي من شأنها تحفيزهم على الابتكار وتبني المبادرات الإبداعية، وهذا الضعف قد يشكل حاجزاً أمام نشر ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بدير (٢٠٢١)، التي أشارت إلى أن من أبرز المعوقات التي تحد من قدرة الإدارة المدرسية على تنمية الإبداع هو نقص الموارد المادية وعدم كفاية الحوافز والدعم المعنوي للمعلمين. كما تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عضاضة (٢٠٢٣)، والتي بينت أن من أهم العوائق التي تعترض تعزيز الإبداع العلمي في المدارس هو نقص الدعم الإداري للبرامج الابتكارية، وضعف الحوافز المقدمة للمعلمين، مما يؤثر سلباً على الحافز الداخلي للابتكار والمبادرة لدى الكادر التعليمي.

وجاءت العبارة رقم (٦) "تنظم الإدارة المدرسية ورش عمل ودورات تدريبية لتحفيز الابتكار الإداري" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢.٢٣) وانحراف معياري بلغ (٦٥.٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة بوجود قصور فيما يتعلق بدعم الإدارة المدرسية للابتكار الإداري بتقديم دورات تدريبية وورش عمل في هذا المجال مما يقلل من فرص اكتساب مهارات تساعد على تطبيق أساليب إدارية مبتكرة؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصمادي (٢٠١٤)، التي أشارت إلى أن من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية في تعزيز الإبداع هو قلة الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين والإداريين، مما يحد من قدرتهم على تطوير مهاراتهم في مجال الابتكار. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بدير (٢٠٢١)، والتي أكدت أن قلة البرامج التدريبية تمثل عائقاً رئيسياً أمام تفعيل دور الإدارة في دعم بيئة الابتكار، مما يجعل الجهود المبذولة لتعزيز الإبداع الإداري غير كافية وغير ممنهجة.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) "تقوم الإدارة بتقديم أفكار جيدة تطبق على منسوباتها" في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٣١.٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٦١٢) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتدل هذه النتيجة على أن الإدارة المدرسية لا تقدم الدعم الكافي فيما يتعلق بالمبادرات والأفكار التي تقدمها ليتم تطبيقها على منسوبيها؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Siahaya, 2019)، التي أشارت إلى أن كثيراً من إدارات المدارس لا تولي اهتماماً كافياً لتطبيق الأفكار الابتكارية داخل الفصول الدراسية، بالرغم من توافرها، ما يؤدي إلى ضعف استثمار الطاقات الإبداعية لدى المعلمين، كما تتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبومديغم (٢٠١٩)، التي بينت أن الإدارة تمارس دوراً متوسطاً فقط في دعم الإبداع، وغالباً ما تفتقر إلى الآليات التي تحول الأفكار والمبادرات الإدارية إلى خطط قابلة للتطبيق، وهو ما يحد من أثرها على الأداء العام داخل المدرسة.

وأشارت أيضاً دراسة عضاضة (٢٠٢٣) إلى أن من أبرز معوقات تعزيز الإبداع العلمي هو نقص الدعم الإداري الفعال لتطبيق الأفكار الابتكارية، ما يؤثر سلباً على تفاعل المعلمين والطلاب مع الأنشطة الابتكارية المقترحة.

• ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه تعزيز الإدارة المدرسية في دعم الابتكار

الإداري داخل مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

لتحديد المعوقات التي تواجه تعزيز الإدارة المدرسية في دعم الابتكار الإداري داخل مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد المعوقات التي تواجه تعزيز الإدارة المدرسية في دعم الابتكار الإداري، والجدول (٢) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (٢) استجابات عينة الدراسة على المعوقات التي تواجه تعزيز الإدارة المدرسية في دعم الابتكار الإداري داخل مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض ٩

العبارة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	القيمة
	ضعيفة	متوسطة	عالية				
١. تفتقر الإدارة المدرسية إلى الموارد اللازمة لدعم الابتكار الإداري	ك ٣٠ ٪ ١٠٢٦	٥٩ ٣٠٥١	٢٦ ٦٠٢٢	٩٧٠١	٧٠٠٠	٥	متوسطة
٢. تعاني الإدارة المدرسية من نقص في التدريب المتخصص لتطبيق الابتكار الإداري	ك ٣٢ ٪ ٨٠٢٧	٥٣ ١٠٤٦	٣٠ ١٠٢٦	٩٨٠١	٧٣٧٠	٤	متوسطة
٣. يعتبر الروتين الإداري عتبة أمام تعزيز الابتكار الإداري	ك ٣٠ ٪ ١٠٢٦	٥٢ ٢٠٤٥	٣٣ ٧٠٢٨	٩٣٠٢	٧٤٣٠	٢	متوسطة
٤. توجد مقاومة من بعض منسوبات المدرسة تجاه التغيير والابتكار	ك ٣٤ ٪ ٦٠٢٩	٦٠ ٢٠٥٢	٢١ ٣٠١٨	٨٩٠١	٦٨٥٠	١٠	متوسطة
٥. قلة التشجيع على التجربة والابتكار في المدرسة	ك ٣٣ ٪ ٧٠٢٨	٦٢ ٩٠٥٣	٢٠ ٤٠١٧	٨٩٠١	٦٧٢٠	١٠	متوسطة
٦. تفتقر الإدارة المدرسية إلى استراتيجيات واضحة لتنفيذ الابتكار الإداري	ك ٣٢ ٪ ٨٠٢٧	٥٩ ٣٠٥١	٢٤ ٩٠٢٠	٩٣٠١	٦٩٧٠	٧	متوسطة
٧. قلة الدعم الكافي من الجهات العليا لتحقيق الابتكار في المدرسة	ك ٢٨ ٪ ٣٠٢٤	٥٩ ٣٠٥١	٢٨ ٣٠٢٤	٩٠٠٢	٧٠١٠	٣	متوسطة
٨. تقتصر فرص التواصل والتعاون بين المعلمين على الأنشطة التقليدية فقط	ك ٣٤ ٪ ٦٠٢٩	٥٧ ٦٠٤٩	٢٤ ٩٠٢٠	٩١٠١	٧٠٨٠	٨	متوسطة
٩. تشكل ضغوط العمل الثقيلة عبئاً على المعلمين وتقلل من فرص الابتكار الإداري	ك ٢٣ ٪ ٢٠	٤٨ ٧٠٤١	٤٤ ٣٠٣٨	١٨٠٢	٧٤٤٠	١	متوسطة
١٠. تفتقر الإدارة المدرسية إلى التقييم المستمر لفعالية الابتكار الإداري	ك ٣٤ ٪ ٦٠٢٩	٥٩ ٣٠٥١	٢٢ ١٠١٩	٩٠٠١	٦٩٣٠	٩	متوسطة
١١. لا يتم تشجيع المخاطر المحسوبة في تطبيق الأفكار الإدارية الجديدة	ك ٣٢ ٪ ٨٠٢٧	٥٨ ٤٠٥٠	٢٥ ٧٠٢١	٩٤٠١	٧٠٤٠	٦	متوسطة
١٢. قلة توافر التقنيات الحديثة بشكل كافٍ لدعم الابتكار الإداري	ك ٢٥ ٪ ٧٠٢١	٦١ ٥٣	٢٩ ٢٠٢٥	٩٣٠٢	٦٨٧٠	٢	متوسطة
١٣. تفتقر الإدارة المدرسية إلى توجيه واضح بشأن كيفية تطبيق الابتكار في التعليم	ك ٣٠ ٪ ١٠٢٦	٥٨ ٤٠٥٠	٢٧ ٥٠٢٣	٩٧٠١	٧٠٧٠	٥	متوسطة
١٤. توجد فجوة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في دعم الابتكار	ك ٢٩ ٪ ٢٠٢٥	٥٩ ٣٠٥١	٢٧ ٥٠٢٣	٩٨٠١	٧٠١٠	٤	متوسطة
إجمالي عبارات المحور	ك ٤٢٦ ٪ ٢٦٠٥	٨٠٤ ٩٠٤٩	٣٨٠ ٦٠٢٣	٩٧٠١	٥٦١٠	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة (متوسطة) على صعوبات تعزيز الإدارة المدرسية للابتكار الإداري متوسط حسابي بلغ (١,٩٧ من ٣,٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٦١)، وهو يشير إلى درجة (متوسطة) حسب توزيع فئات أداة الدراسة. تدل هذه النتيجة على أن الإدارة المدرسية تواجه صعوبات بدرجة متوسطة في تعزيز الابتكار الإداري في مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تشكل ضغوط العمل الثقيلة عبئاً على المعلمين وتقلل من فرص الابتكار الإداري" بالمرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢,١٨) وانحراف معياري بلغ (٧٤٤٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتدل

هذه النتيجة على أن ضغوط العمل التي تواجهها المعلمات تمثل عائق رئيسي يحد من إبداعهم وابتكارهم في مجال الإدارة؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بدير (٢٠٢١)، التي أشارت بوضوح إلى أن من بين أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع هي ضغوط العمل العالية، والتي تؤدي إلى استنزاف طاقات المعلمين وتقلل من قدرتهم على التفكير الإبداعي وتبني أساليب مبتكرة.

كما تتماشى هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة (Siahaya, 2019)، والتي أظهرت أن المعلمين في بيئات العمل التي تتسم بكثرة المهام والضغوط الإدارية يعانون من ضعف في مستوى الإبداع، نظراً لانشغالهم بالمهام الروتينية وقلة الوقت المتاح للتخطيط أو التجريب بأفكار جديدة.

وأكدت أيضاً دراسة (Amtu, Onisimus et al., 2019) أن الإدارة الفعالة يجب أن تضع في اعتبارها تنظيم بيئة العمل وتخفيف الضغط الوظيفي، لأنه كلما زادت الأعباء قل الانخراط في المبادرات الإبداعية، وهذا يتسق تماماً مع ما أظهرته نتائج هذه الدراسة.

جاءت العبارتين رقم (٣) و (١٢) وهما: "يعتبر الروتين الإداري عقبة أمام تعزيز الابتكار الإداري" و "قلة توافر التقنيات الحديثة بشكل كافٍ لدعم الابتكار الإداري" بالمرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٠.٣٠٢) وانحراف معياري بلغ (٧٤٣.٠) للعبارة الأولى و (٠.٦٨٧) للعبارة الثانية، وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليهما (متوسطة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الروتين الإداري و قلة توافر التقنيات الحديثة من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري فهما يقيدان المرونة ويضعفان قدرة العاملين في الإدارة المدرسية على تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصمادي (٢٠١٤) التي أوضحت أن من أبرز معوقات تنمية الإبداع في المدارس الخاصة هو الاعتماد الكبير على النماذج الروتينية التقليدية، ونقص الموارد التقنية اللازمة لتطبيق أساليب الإدارة الحديثة.

كما تتفق النتيجة مع ما ورد في دراسة عضاضة (٢٠٢٣)، والتي أشارت إلى أن عدم توفر بيئة تعليمية داعمة بالتقنيات والوسائل الحديثة يشكل عائقاً حقيقياً أمام تبني مبادرات إبداعية، خاصة في ظل غياب الدعم الإداري اللازم لتفعيل تلك الأدوات.

كذلك، أكدت دراسة (Abdul-Aal, 2018) أن من العوامل التي تحد من الإبداع الإداري في المدارس الثانوية العامة هو التمسك بالإجراءات التقليدية والافتقار إلى التحديث الإداري والتقني، مما يؤدي إلى بطء في التطوير وغياب ثقافة التجريب والتجديد.

بينما جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "قلة الدعم الكلي من الجهات العليا لتحقيق الابتكار في المدرسة" بالمرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٠.٠٢) وانحراف معياري بلغ (٧٠١.٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك قصور من قبل الجهات العليا في الدعم الذي تقدمه لتحقيق الابتكار الإداري مما يؤثر سلباً على تنفيذ المبادرات الإبداعية؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عضاضة (٢٠٢٣)، التي أشارت إلى أن من أبرز المعوقات التي تواجه المدارس الأهلية في الخبر هو ضعف الدعم

الإداري والمؤسسي للبرامج الابتكارية، مما يُعيق تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Amtu, Onisimus et al., 2019)، التي أكدت أن دعم القيادة العليا للإدارات المدرسية يُعد شرطاً أساسياً لتحسين بيئة الإبداع، وأن غياب هذا الدعم يحد من استقلالية مديري المدارس ويُقلل من قدرتهم على تنفيذ رؤى ومبادرات تطويرية.

وكذلك، أظهرت دراسة (Siahaya, 2019) أن نجاح الإدارة في تعزيز الإبداع الإداري مرهون بمدى مرونة ودعم الجهات الإشرافية العليا، وأي قصور في هذا الجانب يؤدي إلى جمود إداري وصعوبة الابتكار في العمليات التعليمية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٢) أن العبارتين رقم (٤) و(٥) وهما: "توجد مقاومة من بعض منسوبات المدرسة تجاه التغيير والابتكار" و"قلة التشجيع على التجربة والابتكار في المدرسة" جاءت بالمرتبة العاشرة والأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (١.٨٩) وانحراف معياري بلغ (٦٨٥.٠) للعبارة الأولى و(٠.٦٧٢) للعبارة الثانية وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليهما (متوسطة)، وتدل هذه النتيجة على أن أقل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري هي وجود مقاومة من بعض منسوبات المدرسة وقلّة التشجيع على التجربة والابتكار مما يشير إلى اهتمام الإدارة بهذه الجوانب ووجود وعي من قبل منسوبات المدرسة بأهمية الابتكار وتقبلهن للتغيير والممارسات الإبداعية؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abdul-Aal, 2018)، التي أشارت إلى أن بيئات العمل التي تسودها علاقات إيجابية وأساليب قيادة محفزة تسهم في خفض مستويات مقاومة التغيير وتعزز من تقبل المعلمين والمعلمات للممارسات الجديدة.

كما تتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Siahaya, 2019)، والتي بينت أن في المدارس التي يُطبق فيها نمط قيادة مرن ومفتوح على الأفكار، تقل نسبة المقاومة للتغيير ويزداد الاستعداد للتجريب والمشاركة في المبادرات الإبداعية.

إضافةً إلى ذلك، دعمت دراسة (Amtu, Onisimus et al., 2019) هذه الفكرة من خلال تأكيدها على أن الدعم الإداري وشعور المعلمين بالأمان النفسي داخل بيئة العمل يخفف من حدة الخوف من الفشل أو التغيير، وبالتالي يعزز من توجههم نحو التجريب والابتكار.

وجاءت العبارة رقم (١٠) "تفتقر الإدارة المدرسية إلى التقييم المستمر لفعالية الابتكار الإداري في المرتبة التاسعة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (١.٩٠) وانحراف معياري بلغ (٦٩٣.٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بدرجة متوسطة من قبل الإدارة المدرسية بتقييم فعالية الممارسات الإبداعية باستمرار مع الحاجة إلى الاهتمام أكثر بتعزيز آليات الرقابة والتقويم؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو مديغم (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن الإدارة المدرسية تمارس الابتكار بدرجة متوسطة، وغالباً ما تفتقر إلى أنظمة تقييم واضحة ومنهجية لقياس فاعلية الجهود الابتكارية وتأثيرها على الأداء المدرسي.

كما تتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصمادي (٢٠١٤)، والتي أوضحت أن أحد المعوقات التي تواجه تنمية الإبداع هو غياب التقييم المستمر لبرامج الابتكار الإداري، مما يؤدي إلى ضعف في تغذية راجعة حقيقية تساعد على تطوير تلك المبادرات.

وأكدت كذلك دراسة (Abdul-Aal, 2018) على أهمية وجود آليات تقييم دورية ومتكاملة لقياس أثر الابتكار الإداري، وذكرت أن عدم توفر هذه الآليات يؤدي إلى تراكم مبادرات غير فعالة وغير قابلة للتطوير المستمر.

بينما جاءت العبارة رقم (٨) "تقتصر فرص التواصل والتعاون بين المعلمات على الأنشطة التقليدية فقط" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (١.٩١) وانحراف معياري بلغ (٧٠.٨٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتدلل هذه النتيجة على أن قلة فرص التواصل والتعاون بين المعلمات تعد من أقل معوقات تطبيق الابتكار الإداري التي تواجه الإدارة المدرسية مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من التفاعل المهني بين المعلمات مما يخلق بيئة مدرسية تدعم تنفيذ المبادرات الإدارية المبتكرة؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Amtu, Onisimus et al., 2019)، التي أشارت إلى أن التعاون المهني بين المعلمين يساهم في تعزيز الإبداع وتطوير الأداء التعليمي، وأن بيئة العمل التي تشجع على التواصل والمشاركة تُعد أرضية خصبة لابتكار الحلول التعليمية والإدارية.

كما تتسق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة عضاضة (٢٠٢٣)، والتي بينت أن المدارس الأهلية التي تدعم التفاعل الإبداعي بين المعلمين وتوفر لهم مساحات للتواصل والعمل الجماعي، تحقق مستويات أعلى في تطبيق الابتكار داخل العملية التعليمية والإدارية.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة (Siahaya, 2019) إلى أن المديرين الذين يشجعون على العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين الموظفين يساهمون في خلق بيئة مدرسية محفزة على الابتكار، حتى عند تنفيذ أنشطة تقليدية، طالما وجد التفاعل المهني الإيجابي.

• خلاصة نتائج الدراسة:

• خلاصة نتائج السؤال الأول:

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة (متوسطة) على ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٣ من ٣.٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٤٣)، وهو يشير إلى درجة متوسطة حسب توزيع فئات أداة الدراسة. تدل هذه النتيجة على أن دور الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري في مدراس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض كان متوسطاً.

جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تدعم الإدارة المدرسية بشكل فعال مبادرات الابتكار الإداري" بالمرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢.٤٤) وانحراف معياري بلغ (٥٦٥.٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (عالية)، وتدلل هذه النتيجة على اهتمام الإدارة المدرسية بدعم الابتكار الإداري بفعالية، مما يبين وجود بيئة تشجع العاملين على الإبداع والتجديد وتبني أساليب حديثة في الإدارة والتي من شأنها تحسين الأداء المؤسسي،

◀ وجاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تقدم الإدارة المدرسية مكافآت وتقديرات لتعزيز الابتكار الإداري بين منسوباتها" جاءت بالمرتبة التاسعة والأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢.٢٢) وانحراف معياري بلغ (٧٣٥.٠)، وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتدل هذه النتيجة على أن هناك ضعف فيما يتعلق بالدعم المقدم من قبل الإدارة المدرسية المتمثل في الحوافز المادية أو المعنوية لمنسوبيها والتي من شأنها تحفيزهم على الابتكار وتبني المبادرات الإبداعية، وهذا الضعف قد يشكل حاجزا أمام نشر ثقافة الابتكار في البيئة المدرسية؛

• خلاصة نتائج السؤال الثاني:

◀ كشفت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة (متوسطة) على صعوبات تعزيز الإدارة المدرسية للابتكار الإداري متوسط حسابي بلغ (١.٩٧ من ٣.٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٦١)، وهو يشير إلى درجة (متوسطة) حسب توزيع فئات أداة الدراسة. تدل هذه النتيجة على أن الإدارة المدرسية تواجه صعوبات بدرجة متوسطة في تعزيز الابتكار الإداري في مدراس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

◀ جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "تشكل ضغوط العمل الثقيلة عبئا على المعلمات وتقلل من فرص الابتكار الإداري" بالمرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢.١٨) وانحراف معياري بلغ (٧٤٤.٠) وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليها (متوسطة)، وتدل هذه النتيجة على أن ضغوط العمل التي تواجهها المعلمات تمثل عائق رئيسي يحد من إبداعهم وابتكارهن في مجال الإدارة.

◀ وجاءت العبارتين رقم (٤) و(٥) وهما: "توجد مقاومة من بعض منسوبات المدرسة تجاه التغيير والابتكار" و"قلّة التشجيع على التجربة والابتكار في المدرسة" جاءت بالمرتبة العاشرة والأخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (١.٨٩) وانحراف معياري بلغ (٦٨٥.٠) للعبارة الأولى و(٠.٦٧٢) للعبارة الثانية وكانت درجة التقييم الكلي لموافقة أفراد الدراسة عليهما (متوسطة)، وتدل هذه النتيجة على أن أقل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في تعزيز الابتكار الإداري هي وجود مقاومة من بعض منسوبات المدرسة وقلّة التشجيع على التجربة والابتكار مما يشير إلى اهتمام الإدارة بهذه الجوانب ووجود وعي من قبل منسوبات المدرسة بأهمية الابتكار وتقبلهن للتغيير والممارسات الإبداعية؛

• توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليلها نوصي بما يلي:

- ◀ ضرورة تمكين القيادات المدرسية من تطبيق مفاهيم وممارسات الابتكار الإداري من خلال تهيئة بيئة تعليمية مرنة تدعم التغيير والتجديد.
- ◀ تقديم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والوكيلات في مجال الابتكار الإداري وأساليبه الحديثة، بما يساهم في تطوير مهارات القيادة التربوية المواءمة للتطورات.
- ◀ تفعيل استخدام التكنولوجيا والأنظمة الذكية في الإدارة المدرسية كأداة لدعم الابتكار وتحسين كفاءة الأداء الإداري.
- ◀ منح إدارات المدارس صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالابتكار، مع تخفيف القيود المركزية التي قد تعيق المبادرات الميدانية.

- ◀ تعزيز ثقافة التعاون وتبادل الأفكار بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، بما يشجع على تبني وتطوير أفكار ابتكارية جماعية.
- ◀ توفير الحوافز المعنوية والمادية للمعلمات والإداريات اللواتي يقدمن أفكارا تطويرية أو يشاركن في مبادرات ابتكارية فعالة داخل المدرسة.
- ◀ مراجعة السياسات التنظيمية والإدارية بما يدعم تحول المدارس إلى بيئات أكثر انفتاحاً على التغيير، وأقل اعتماداً على الأساليب التقليدية.

• ثالثاً: المقترحات المستقبلية

- ◀ إجراء دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في مدى تطبيق ممارسات الابتكار الإداري.
- ◀ دراسة واقع استخدام التحول الرقمي والتقنيات الحديثة كمدخل لتعزيز الابتكار الإداري في المدارس السعودية.
- ◀ تصميم نموذج مقترح لتطبيق الابتكار الإداري في الإدارة المدرسية يتناسب مع خصوصية البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

• قائمة المراجع :

• أولاً: المراجع العربية

- أبو الوفا، جمال، (٢٠٠٦). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية". مجلة مستقبل التربية العربية، ع (٤٢).
- أبو مديغم، سالم جمعة، (٢٠١٩)، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٧، ع (٢).
- البارحي، محمد بن عبدالله بن محمد، القاسمية، عائدة بنت بطي، (٢٠١٩)، دور مديري مدارس التعليم الأساسي في تنمية الابتكار لدى الطلبة بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة الألكسو التربوية.
- بدير، سناء سعيد (٢٠٢١). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم التربوية والنفسية)، كلية التربية جامعة السادات، مصر.
- البوعينين، أمل جاسم عبدالله. (٢٠٠٩)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين.
- الخميسي، مها عبد السلام أحمد. (٢٠١٩). فاعلية إستراتيجية حل المشكلات التعاوني في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. المجلة المصرية للتربية العلمية: الجمعية المصرية للتربية.
- شتيا، منذر فندي، (٢٠٢٢)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، مجلة كلية التربية (أسبوط)، ع (٣٨).
- شعباني، ابتسام، (٢٠٢٣)، دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التربوي للمعلم دراسة ميدانية بعض مؤسسات التعليم الابتدائي ببلديتي وجانتة- الطاهير- ولاية جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

- صحيفة الرياض. (٢٠٢٢، ٢٣ أغسطس). الإدارة العامة للتعليم بالرياض تعتمد تكليف ٤٨٠٠ قائد وقائدة مدرسة. صحيفة الرياض. متاح على: <https://www.alriyadh.com/1964981>
- الصمادي، سهير أحمد (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الخاصة في محلية الخرطوم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- العاجز، فؤاد على، شلدان، فايز كمال، (٢٠١٠)، "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، ع (١).
- العاروري، سوسن، (٢٠٢٤)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية (أسيوط)، ع (٤٠).
- عبد العزيز، جيهان عبدالعزيز رجب، (٢٠٢٢)، دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمي بعض المدارس بمنطقة عسير، مجلة كلية التربية، ع (٤).
- عبدالسلام، عبدالسلام سيد كامل، (٢٠٢٤)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين، مجلة كلية التربية بدمياط، ج (٨٨).
- العريفي، دلال بنت عبدالرحمن، (٢٠٢١)، التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع (٢٨).
- عضاضة، رندة. (٢٠٢٣). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين في المدارس الأهلية بالخبر، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع (٣٢).
- العطاونة، ماجد نور (٢٠٢١). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع.
- العمري، صالحة. (٢٠١٦). دور المشرفات التربويات في تنمية مهارات القرن ٢١ لدى معلمات الصفوف الأولية وأثر ذلك على تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بمدينة جدة مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٣)، ع (٣).
- العنزي، خلود حمد (٢٠١٨). دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها. مجلة كلية التربية، مج (٧٢)، ع (٣) ..
- العياصرة، معن محمود أحمد، (٢٠١٢)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الاردن من وجهة نظر المعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (٢٣)، ج (١).
- الفوانمة، روان عبدالكريم، (٢٠٢٣)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج (٧)، ع (٤٠).
- الفضلي، الطاف بنت عبداللطيف مطرب، (٢٠٢٠)، دور قائدات المدارس في تفعيل مهارات التربية الإعلامية لدى طالبات المرحلة الابتدائية بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل
- قاسم، هيفاء حسين علي (٢٠٢٠). دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- لغبي، أسعد. (٢٠٢٣). دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى معلمي معلمات محافظة العارض، المملكة العربية السعودية.

- مبروك، أسامة حسن أحمد، على ذكى ثابت، عبد الستار محروس عبد الستار، (٢٠٢٢)، تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس عشر، العدد العاشر.
- مدخلي، سلوى حسن طالبى، (٢٠١٩)، واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع (١٨٤)، ج (٣).
- مرعى، على عبدالرحمن محمد، (٢٠١٤)، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد الخامس عشر.
- المناعي، شمسان عبدالله شمسان، (٢٠٠٩)، دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، ج (٢).

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdul-Aal, Antar Mohamed Ahmed (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management.
- Agusthina Siahaya. (2019). Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management in Indonesia. Research Article: 2019 Vol: 23 Issue: 1
- Amtu, Onisimus et al. (2019). Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management. Academy of Educational Leadership Journal .
- D. Al-Ajez, Fouad Ali and Dr. Shaldan, Fayeze Kamal. (2009). The role of school leadership in developing creativity among secondary school teachers in the governorates of the Gaza Strip from the teachers' point of view. Sixth Arab Scientific Conference for the Care of the Gifted and Talented.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement?. Educational management administration & leadership, 38(6), 654-678.
- Jeditia Taliak, IAKN Ambon (2019) Improve Teacher Creativity Through Leadership and Principles Management.
- Rima'a Da'as. (2023). The role of middle leadership in the school, team diversification and self-competencies in developing creativity among teachers. <https://www.abacademies.org>.

