



## " متطلبات توظيف القيادة الابداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر "

**Requirements of employing creative leadership as an input to  
the reform and development of education in Egypt**

إعداد

المرسى مصطفى حسن خميسى  
معلم لغة عربية بوزارة التربية والتعليم

لنيل درجة الماجستير فى الإدارة التربوية  
من كلية التربية جامعة دمياط

إشراف

د : إيمان توفيق صيام  
أستاذ مساعد بكلية التربية جامعة دمياط  
قسم أصول تربية



## - مقدمة :

يعد التعليم مفتاح التقدم والتطور لأي دولة ومنها مصر ، ففي العهود الماضية كان هناك اهتماما كبيرا بالتعليم سواء في المدارس أو في الأماكن المفتوحة وكانت هناك مدارس للتعليم العام تشمل مناهج لدراسة اللغة المصرية والرياضيات والتاريخ والجغرافيا والظواهر الكونية والبيئة الزراعية والطب والهندسة والتقويم والفلك . "إن الإدارة الناجحة بصفة عامة والقيادة الابداعية التربوية بمؤسسات التعليم بصفة خاصة بحاجة إلى قائد تربوي يتصف بسمات القيادة الإبداعية، والتي تساعده في التأثير على العاملين معه، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل با على درجة من الكفاءة، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون ومنسجم، لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة عالية، وينعكس ذلك على الهيكل الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية ، من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل والتغلب على المعوقات التي تحول دون انجاز الأعمال الموكلة لهم، ولهذا فإن المعلم والطالب بحاجة إلى أن تكون القيادة الإبداعية مرنة قابلة للتكيف فتعزز الإبداع لدى معلم القرن الحادي والعشرين هو التحدي الأساسي للقيادة التعليمية والإبداعية أن العمل داخل المؤسسة التعليمية يتأثر سلبا وإيجابا بمدير المؤسسة ، فكل قرار يتخذة ينعكس سلبا أو إيجابا على هيكلها التنظيمي وعلى أداء العاملين داخل المؤسسة ، وهذا ما أشارت إليه القرشي (٢٠٠٨) حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري، وان المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه . وهذا يدل على مدى تأثير القائد المبدع على مناخ المؤسسة ككل ( ٢٣ ) "ومع التفجر المعرفي الهائل الذي يحدث اليوم وكل يوم ، واجهت المؤسسة التعليمية عقبات وأزمات إدارية كثيرة، ومشكلات كان لزاماً على مدير المؤسسة التعليمية كقائد تربوي أن يجد الحلول المناسبة لها، ويقدر ما يتمتع مدير المؤسسة التعليمية بسمات مميزة من ضمنها الإبداع الإداري، واصلاح وتطوير التعليم بقدر ما سيجد الحل الأنسب لتلك العقبات .لما يشتمل عليه الإبداع من خصائص قادرة على صناعة التجديد أو التغيير، وما يقدمه الإبداع من حلول ابتكارية للمشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، التي تستطيع من خلالها المؤسسة التعليمية التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية

والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وهناك بعض البيانات التي تدل علي انهيار التعليم في العصر الحديث في مصر :

١- في تقرير للأمم المتحدة عام ٢٠٠٥م أن ٢٣,١٣% من أطفال مصر لا يذهبون للمدارس بسبب الفقر .

٢- في تقرير للتنمية البشرية عام ٢٠٠٥م والصادر من الأمم المتحدة أن الأمية بين النساء المصريات احتلت المرتبة ٧٥ من بين ٨٧.

٣- في تقرير صادر عام ٢٠٠٦م من جامعة شنغهاي عن تصنيف أول ٥٠٠ جامعة في تقرير ٢٠٠٦ من التصنيف الإفريقي عن أفضل مائة جامعة افريقية حصلت جامعة القاهرة علي المرتبة ٢٨ وجامعة عين شمس علي المرتبة ٨٥ .

٥- في تقرير لليونسكو في ٣١ مايو ٢٠٠٩م الذي بين أن مصر في المرتبة الأولى عربيًا في هجرة العقول المتميزة نتيجة لتسمم المناخ التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والأخلاقي والانفلات السياسي .

- مشكلة الدراسة :

من خلال الاطلاع علي بعض الدراسات والأبحاث وتصفح المواقع الالكترونية تبين أن موضوع إصلاح وتطوير التعليم في مصر. "تسهم فيه القيادة الابداعية بجهودها؛ وأساليبها المختلفة إسهاماً كبيراً في تهيئة المناخ الملائم في المؤسسات التعليمية ، وتوجيه العاملين إلى أفضل طرق العمل وأساليبه، ورفع معنوياتهم، ودفعهم لزيادة الإنتاج أو العمل المثمر وتحسينه كما تسهم في تماسك المؤسسة وترابطها؛ لتحقيق أهدافها وغاياتها، واداء العاملين وشخصياتهم في تحقيق فلسفة وسياسة الإدارة الإبداعية ، فعندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد؛ أي أن يمارس المديرالمبدع الذي بيده السلطة وظيفته معتمدا على قوة على

المشاركة في سياسة التعليم، وصناعة القرار. "ولقد أكدت الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية الحديثة كما ذكر وندل وبيل ( ١٤٣١هـ) على الدور الهام للقيادة الإدارية في نجاح جهود التغيير والتطوير فنجاح المؤسسات في أدائها لأدوارها كما يرى هيجان(١٤٣٥هـ) يعتمد على مجموعة من العوامل أهمها القيادة الفاعلة والمبدعة ومن هنا تبرز أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية إذ يرى رياض والخزاعلة (٢٠١٤ م) أن هذه المؤسسات بحاجة إلى ثورة قيادية يقودها تربويون قادرين على التطوير والإصلاح وإحداث الإبداع وإدارته بنجاح، وفي هذا السياق يشير صلاح جوهر(٢٠١١م) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها القيادات الإبداعية في المؤسسات التعليمية والتربوية من أهمها: ضعف استيعاب القيادات التعليمية لمتطلبات الإبداع الإداري ، وانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التطوير والإبداع، وجمود المناهج ونقص المرونة اللازمة للتكيف مع العصر ويرى عبيد السبيعي (١٤٣٠هـ) ضرورة وضوح التوجه المستقبلي لإدارة التربية والتعليم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، باعتبار ذلك من أبرز متطلبات نجاح القيادة في إدارة عملية الإبداع ، وقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لمعرفة متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر".

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:  
ما متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلاً لإصلاح وتطوير التعليم في مصر؟  
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

١. ما أهم أدبيات القيادة الإبداعية ؟
٢. ما أهم أدبيات إصلاح وتطوير التعليم في مصر ؟
٣. ما السيناريوهات التي يمكن للقيادة الإبداعية استخدامها لإصلاح وتطوير التعليم في مصر؟
٤. ما التصور المقترح لمتطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلاً لإصلاح وتطوير التعليم في مصر ؟

#### أهداف الدراسة:

#### تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف إلى أدبيات القيادة الإبداعية .
- ٢- التعرف إلى أدبيات إدارة الأزمات.
- ٣- الوقوف على أهم السيناريوهات التي يمكن للقيادة الإبداعية استخدامها لإصلاح وتطوير التعليم في مصر.

٤- وضع متطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر. " وبتفوق القائد المبدع على القائد الناجح ذلك أن القائد الثاني يهتم بتنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية فيؤدي واجباته بدقة وأمانة وسرعة من خلال السلطة، ويحقق النتائج المطلوبة منه، غير أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير مؤسسته فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متمسا بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقة، في ادارته للمؤسسة او اصلاح التعليم ، وفي ضوء هذا الإدراك فان إصلاح المؤسسة عامة كانت أو خاصة يتطلب إيجاد قيادات مبدعة تكشف أفكارا أو أنماطا غير مسبوقة من الأداء واصلاح التعليم ".

- أهمية الدراسة :

تتضح أهمية موضوع الدراسة الحالية فيما يلي :-

- ١- تشكل الدراسة الحالية نموذجا إرشاديا للمعنيين بالقيادة والإدارة في مصر بما يمكن من خلاله إعادة النظر في إمكانية تطوير القيادة الإبداعية واصلاح التعليم في مصر
- ٢- تسهم في تحديد معنى واضح للقيادة الإبداعية ومتطلبات تفعيل دورها في العملية التعليمية عامة ومدارس التعليم العام.

٣- تقدم إستراتيجية مقترحة للارتقاء بالمستوى الإداري لمديري مدارس التعليم بمصر في ضوء الاصلاح التعليمي .

٤- تعد إضافة علمية للمكتبات العربية حيث تعتبر الدراسة وسيلة لتفعيل دور القيادة الإبداعية في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها العملية التعليمية بمصر وذلك من أجل مواكبة التقدم والتطور في التعليم .  
المستفيدون من الدراسة:-

من خلال وضع تصور مقترح لمتطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لاصلاح وتطوير التعليم في مصر يتعدد المستفيدون منه وفقاً لما يلي:-

- ١- السادة المسئولون المعنيون بتطوير الإدارة التعليمية بمدارس التعليم بمصر.
  - ٢- الوزارات والمؤسسات التربوية المختصة بتطوير الإدارة التعليمية واصلاح التعليم.
- البحوث والدراسات السابقة:

هذه الدراسات أجريت للاستفادة منها في توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لاصلاح وتطوير التعليم في مصر .

١- دراسة فيفر و رينسون ( Fever & Robinson,2015 ) (٢٣) بعنوان :  
التحديات الشخصية للقيادة التعليمية: فعالية المدراء في المحادثات حول أداء القضايا التعليمية الفصلية  
**The interpersonal challenges of instructional leadership : principals Effectiveness in Conversations about performance Issues Educational administration Quarterly**  
توصلت الى "أن المديرين قد اظهروا أداء متوسطا الى ضعيف في إطار التواصل اللفظي مع أولياء الأمور

٢- دراسة ( ميتزى ٢٠١٠): بعنوان " العلاقة بين نمط مدير المدرسة وانجاز الطلاب  
**Study Of Leadership Styles That Lad to Academic Achievement Of Hispanic Student Ed**  
هدفت الدراسة الى "تحديد العلاقة



يبين نمط مدير المدرسة الثانوية وانجاز الطلاب الذين ينحدرون من دول ناطقة بالإسبانية وتوصلت الدراسة الى : أن المدارس العامة اقل نسبة فى ترك الطلاب للدراسة ، واكبر نسبة فى نجاح الطلاب ، ويليهما المدارس المتصلة ، ثم المدارس المجازة ، وأخيرا البديل ولا توجد اى علاقة بين أنماط قيادة مديرى المدارس ومعدلات التخرج او ترك الدراسة من قبل الطلاب

### ٣- دراسة جوهري (٢٠٠٩م) الإصلاح التعليمي فى العالم العربي

تناول الإصلاح التعليمي مفهومه وتحدياته ومؤشراته وفلسفته العامة. العولمة وأنواعها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والعلاقة بين مفهوم الثقافة والعولمة. والعلاقة بين العولمة والإصلاح التعليمي في مصر مع استعراض لأبرز الانعكاسات السلبية والايجابية على التعليم المصري ، وكيف يمكن للتعليم المصري أن يتوصل مع متطلبات عصر العولمة. متناولا الإصلاح التعليمي للقرن الحادي والعشرين رؤية دولية عالمية . محلا لمستقبل الإصلاح التعليمي والعولمة في مصر

#### ( د ) ملخص الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة أجريت تبين ان هناك موضوعات ملحة تناولتها هذه الدراسات منها :

- ١- أداء القيادة الإبداعية بمدارس التعليم العام محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد. يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم العاملين والوزارة معاً.
- ٢- أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع الإداري وتطوير واصلاح التعليم سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لمفهوم القيادة الإبداعية ، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الإبداع الإداري ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض.

٣- الفكر التربوي علي مر العصور في مصر و دور الصحافة المصرية في القضايا التربوية.

٤- دور القيادة الابداعية في حل مشكلات التعليم قبل الجامعي .

٥- حماية حقوق أبناء المجتمع في تقديم تعليم متميز للجميع .

- معايير إعداد القيادة الابداعية وحقوقها وواجباتها نحو تطوير التعليم وحقوقه وواجباته.

#### حدود الدراسة :-

الحدود الموضوعية :- تتمثل في وضع تصور لمتطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا

لاصلاح وتطوير التعليم في مصر .

الحدود الجغرافية : تتحدد بمجموعة من مدارس التعليم بمصر

الحدود البشرية :- عينة من المعنيين والمهتمين بتطوير القيادة المدرسية لمدارس

التعليم بمصر، متمثلة في - مديري الإدارات التعليمية. - مديري مدارس التعليم العام

في مصر .

معلمي مدارس التعليم العام في مصر .

الحدود الزمنية :-الفترة الزمنية اللازمة لإتمام إجراءات الدراسة النظرية والميدانية.

- منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها : " تستخدم الدراسة الحالية " المنهج الوصفي "

لملاءمته لطبيعة الدراسة ولأنه لا يقتصر على رصد البيانات وإنما يقوم بالبحث عن

أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها". وأنه يعتمد على جمع البيانات من خلال الملاحظات الميدانية المباشرة أو المقابلات ؛ بغرض الحصول على الحقائق والآراء والمعلومات من أعداد كبيرة تمثل مجتمعاً معيناً؛ من أجل الخروج ببعض التفسيرات للظاهرة محل الدراسة ، "وذلك من خلال رصد واقع إدارة مدارس التعليم العام بمصر، وذلك من خلال تصور مقترح لمتطلبات توظيف القيادة الإبداعية مدخلا لاصلاح وتطوير التعليم فى مصر". وكذلك اعتمدت الدراسة على منهج دراسات المستقبل وهو منهج يعتمد على اجتهاد علمي منظم يرمي إلى صوغ مجموعة من التنبؤات المشروطة (تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع مجتمع ما أو مجتمعات عبر فترة عقدين أو أكثر

#### أدوات الدراسة: تتمثل في:

استخدم الباحث استبانته حول التصور المقترح لإصلاح وتطوير التعليم في مصر وشملت عينة الدراسة بعضا من المعلمين وأساتذة الجامعات والإعلاميين والمؤسسات الدينية والسياسيين وشرائح من المجتمع المدني

#### - أساليب الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية المفتوحة لأخذ الآراء حول التصور المقترح لإصلاح وتطوير التعليم في مصر .

- عينة الدراسة :

اقتصرت الدراسة علي مايلي :

- ١٠٠ مدير من المراحل التعليمية المختلفة .
- ١٥ أستاذًا جامعيًا في التخصصات المختلفة مثل الإدارة التعليمية والتخطيط واقتصاديات التعليم والاجتماعيات وطرق ومناهج التعليم وتكنولوجيا التعليم وعلم النفس التربوي.
- ٢٠ من خبراء متخصصين في مجال الصحافة والاعلام والبرامج التليفزيونية التعليمية ومستشارين في مجال التعليم والتطوير بوزارة التربية والتعليم والازهر الشريف .
- ١٠٠ من شرائح المجتمع المدني والجمعيات الأهلية واعضاء لجنة التعليم بمجلس النواب .
- اقتصرت العينة علي محافظات : دمياط ، الدقهلية ، كفر الشيخ ، بورسعيد ، الاسماعلية ، السويس . ( عينة ممثلة لمحافظات مصر ) . وبلغ عدد أفراد العينة ٢٣٥ فرد

- مصادر الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته علي المصادر التالية :

- بعض الأبحاث والدراسات السابقة .
- بعض المؤلفات العربية والأجنبية .
- مصطلحات الدراسة :

**القيادة (Leadership):** في اللغة : "القوم" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد وفي الاصطلاح: هي " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه" . "وهي تنسيق التعاون بين افراد الجماعة وجعل كل فرد

بيذل قصارى جهده وهي "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم

**مفهوم الإبداع :** هو أفكار جديدة مبتكرة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية ومن وجهة نظر الباحث أن الإبداع يعني الإيجاد أو التكوين أو الابتكار، النابع من افكار ورؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة مبتكرة وحديثة، تتطلب القدرة على الإحساس والشعور بوجود مشكلة ما تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب **ويعرف جوهر ، ميادة ( ٢٠١٨ )** القيادة الابداعية بأنها " اتجاه ادارى يوجه سياسات المؤسسة بما يؤدي الى تحفيز العاملين لابتكار وابداع افكار جديدة مفيدة للعمل ومحققة لاهدافه باستخدام اساليب متطورة . مفهوم القيادة الإبداعية "القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ، ودفعهم لتحقيق اهداف المؤسسة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها " ، . " حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلاحظه الآخرون وان هناك طريقة أفضل للحل "، " تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة ". فالقيادة الإبداعية مرنة ، متجددة ، متحدية ، موجهة ، والقائد المبدع شخصية فذة ، واثقة ، مثابرة ، تأخذ بزمام المبادرة وتدرک عواقب الأمور ولدية نظرة شاملة ورؤية مستقبلية ". **و عرف ( القرشي ) القيادة الإبداعية بأنها:** " نمط القيادة الذى يتسم بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابة "

**مفهوم التطوير :** التطوير يعني : التغيير أو التحويل من طور إلى طور . و تعني كلمة تطور " تحول من طوره " تعني كلمة " التطور " التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها . ويطلق أيضاً على " التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب

المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه." التطوير اصطلاحاً هو: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

**مفهوم التطوير التربوي** : تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة" إذاً هو : التحسين ورفع كفاية العملية التربوية أو النظام ككل في تحقيق الأهداف المرجوة.

**مفهوم الإصلاح** **Definition of correction** : المقصود بالإصلاح :- هو أحداث تغيير نوعي في نمط الاستجابة للمؤثرات المحيطة بالفرد سواء كانت المؤثرات داخلية أم خارجية، وهذا التغيير النوعي في الاستجابة يتبعه تغيير في نمط سلوك الفرد وتصرفه حيال المثيرات والمحذورات في الموقف ويتحدد نوع هذا التغيير في نمط الاستجابة وفي نوعية السلوك في مقاييس وقواعد الآداب والسلوك المتبعة في المحيط الاجتماعي. فإصلاح سلوك الفرد وتقويمه في نطاق علم الإجرام يتحدد في أحداث تغير يتحول في نمط الاستجابة وبالتالي نوعية السلوك، من السلوك المضاد إلى المجتمع إلى السلوك المنسجم مع قوانين المجتمع وقواعد السلوك والآداب السائدة فيه.

- خطة الدراسة : للإجابة عن تساؤلات الدراسة اتبع الباحث الخطوات التالية :

- أولاً : ما ادبيات القيادة الابداعية لإصلاح وتطوير التعليم في مصر ؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي . وقام الباحث بتنظيم الدراسة في الصورة التالية :
- متطلبات توظيف القيادة الابداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر .
- ثانياً : الإطار العام للدراسة الميدانية .
- ثالثاً : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .
- رابعاً : خلاصة النتائج والتوصيات .

أولا متطلبات توظيف القيادة الابداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر: ينبغي أن تركز الحكومة جهودها في مجال التعليم لصالح خدمة الطلاب أكثر منها لصالح خدمة المؤسسات المختلفة للدولة . إن العديد من التلاميذ في المرحلة الابتدائية والإعدادية في حالة انفصال عن المجتمع نتيجة انخفاض المستوى المأمول منهم وعدم الإلمام بالقراءة والكتابة وضعف الثقة بالنفس في نفس الوقت الذي يتغير العالم من حولهم بسرعة في إتقان المهارات. و من هذا المنطلق يرمي المخطط الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية :

- ١- زيادة المحاسبة علي الأداء للقيادات الابداعية.
- ٢- التركيز علي العمل الناجح والمبدع لتطوير واصلاح التعليم في مصر.
- ٣- تقليص البيروقراطية وزيادة المرونة في وضع المناهج .

أما عن الأولويات فتكون كالتالي :

- ١- تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب المتأخرين دراسيا .
  - ٢- رفع كفاءة القيادة الابداعية المهنية والمالية .
  - ٣- تشجيع مبدأ المدارس الآمنة والمتطورة .
  - ٤- إعلاء مفهوم الحرية والديمقراطية والمحاسبة .
  - ٥- الاهتمام بالرياضيات والعلوم عمليا .
- ينبغي أن تعطي الحكومة سلطات كافية للإدارات التعليمية وقياداتها الابداعية وحرية أكبر علي أن تكون صارمة بشكل أكبر مقابل تلك الامتيازات الإدارية والمالية .

أما عن التصورات والسيناريوهات المقترحة في كالتالي :

- ١- المحاسبة وارتفاع مستوى الاداء للقيادة الابداعية و ينبغي محاسبة ا لمدارس والإدارات والمديريات للتأكد من أن كل الطلاب يحققون مستويات أكاديمية متقدمة ويجب أن تتبنى كل مديرية تعليمية نظاما للثواب والعقاب علي مدي تقدم مستوي التحصيل الأكاديمي .

ب- **القياس الأكاديمي السنوي** . هو أن تقوم الوزارة بزيارات ميدانية آخر العام للمدارس وتختار عينة عشوائية من الطلاب وتقوم بعقد اختبار مفاجيء ويصحح في ذات المدرسة في نفس اليوم وترصد النتائج عن طريق أعضاء لجان الوزارة وترتب المدارس ثم الإدارات ثم المديرية وتظهر نتائج العمل ويطبق نظام الثواب والعقاب .

- مكافأة الناجحين من القيادات الابداعية ومعاقبة الفاشلين ( مبدأ الثواب والعقاب ) من خلال

سيتم مكافأة المديرية التعليمية صاحبة الأداء المرتفع الذي أدى إلي تضيق الفجوة التحصيلية وتحسين مستوى التحصيل الكلي للطلاب .

ج- **مواجهة الفشل** تقوم وزارة التربية والتعليم بتقليل الدعم المادي المخصص للنفقات الإدارية لأي مديرية تفشل في تحقيق الأهداف الأدائية ولا تتجح في بلوغ التحصيل الأكاديمي المرجو منها وتقوم المديرية بتدبير نفسها إداريا .

- رفع مستوى كفاءة المدير العلمية والمادية . تتأكد وزارة التربية والتعليم أن كل الطلاب يتعلمون علي أيدي معلمين أكفاء تروبيين وتوفير الموارد المادية والبشرية لتحسين نوعية وأداء القيادات الابداعية .

د- الاهتمام بالرياضيات والتربية العلمية ( الفيزياء - الكيمياء - الأحياء - الجيولوجيا ) . ينبغي أن تتضافر الجهود للاهتمام بالرياضيات والتربية العلمية والخروج بها إلي

المجالات العملية لا النظرية البحتة .

- تبني مبدأ " مدارس أكثر أمنا " .

ثانيا : **الإطار العام للدراسة الميدانية** .

تناول الإطار العام للدراسة الميدانية: أدوات الدراسة الميدانية والمجتمع الأصلي للدراسة وعينة الدراسة ومواصفاتها والمعالجة الإحصائية وتفسير النتائج وفيما يلي تفصيل ذلك :



١- أدوات الدراسة .

١- المقابلات الشخصية :استهدف الباحث من المقابلة الشخصية مع بعض أفراد العينة مايلي :

- الوقوف علي المتطلبات التربوية لإصلاح وتطوير التعليم في مصر .

ب- الاستبانة : استهدف الباحث من الاستبانة الوقوف علي متطلبات توظيف القيادة الابداعية لإصلاح وتطوير التعليم في مصر من حيث الموافقة أو عدمها لهذا التصور .

٢- المجتمع الأصلي .

المجتمع الأصلي للدراسة هو بعض المديرين ومديري المدارس الحكومية الادارات التعليمية وأساتذة الجامعات والمؤسسات الدينية والقانونيين والفنانين والإعلاميين وشرائح المجتمع المدني والمجتمع الأصلي او الطبيعي للدراسة هو القائمة التي تجمع كل وحدات المجتمع دون استثناء أو دون إهمال أو ترك أي وحدة من وحدات المجتمع ( ٣ ) .

٣- عينة الدراسة وموصفاتها : أخذت عينة مقدارها ٢٣٥ فرد واقتصرت العينة علي محافظات : دمياط - الدقهلية - كفر الشيخ - بورسعيد - الإسماعيلية - السويس .

( عينة ممثلة لمحافظة مصر ) . وشملت هذه العينة فئات المعلمين وأساتذة الجامعات والمؤسسات الدينية والإعلاميين والفنانين وأعضاء من مجلس النواب وشرائح من المجتمع المدني . وكان ذلك بغرض :

١- بيان المتطلبات توظيف القيادة الابداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم .

ب- بيان صدق وثبات وتطبيق الاستبانة .

٤- المعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج .

١- بالنسبة لقياس صدق الاستبانة استخدم الباحث النسبة المئوية وهي :

عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد المحكمين}}{100} \times 100$$

واستخدم كذلك النسبة الوزنية وتعتبر العبارة صحيحة إذا حصلت علي ٧٥% من رأي المحكمين .

ب- بالنسبة لقياس ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ارتباط الرتب لسبيرمان من العلاقة :

٢ ف ٦

$$r = 1 - \frac{1}{n} \quad \text{حيث : } n = (2 - 1)$$

ر معامل الارتباط ، ن عدد أفراد العينة ، ف الفرق بين الرتب .

ثالثا نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يستعرض هذا الجزء بالشرح والتفسير والإجابة عن التساؤلات والتي تنص علي مايلي

- ما ادبيات القيادة الابداعية لاصلاح وتطوير التعليم في مصر ؟
  - ما معايير إصلاح وتطوير الإدارة المدرسية في التعليم في مراحل التعليم في مصر ؟
  - ما سيناريوهات إصلاح وتطوير التعليم في مصر ؟
  - ما معايير إعداد المدير وتوظيفه وإعداد كوادر مالية وعلمية ومهنية وإدارية له ؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بالتالي :

١- صمم الباحث استبانته وعرضها علي الخبراء والمختصين التربويين لبيان موضوعيتها ( الصدق - الثبات ) . طبق الباحث الاستبانة علي أفراد العينة . و استخرج الباحث النسب المئوية لتحقيق التصور المقترح . تبين من تطبيق الاستبانة مايلي :

- يفضل أن يكون في كل مدرسة إدارة مبدعة تعمل على الاستمرار في التطوير و اصلاح التعليم .

- الاستعانة بقيادات ابداعية متخصصة في الادارة التعليمية.
- أن يكون التعليم في هذه المرحلة الاولى بطرق غير مقصودة كاللعب والرحلات وغيرها.
- تقديم الرعاية الكاملة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء التي تؤدي الى اصلاح وتطوير التعليم
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتنمية القيادة الابداعية والالتزام بالجودة الشاملة
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتوظيف القيادة الابداعية لاصلاح التعليم وادارة ازماته وتقبل الافكار الجديدة
- عمل برامج علمية وترفيهية للتلاميذ .
- التعاون التام بين قيادات المدارس لتبادل الخبرات والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة
- تقوم كل قيادة مبدعة بعمل رؤية ورسالة وقيم وأهداف خاصة بها ومرتبطة بما تقوم به الوزارة في هذا الشأن و تستعد وزارة التربية والتعليم سنويا بإدراج عدد من المدارس للاعتماد الأكاديمي
- التدريب المستمر لجميع العاملين والمديرين علي تكنولوجيا التعليم .
- تقوم إدارة المدرسة بعمل اختبار ذكاء للمتقدمين وتخصص فصول لهم ومعلمين متميزين .
- لا يحاسب المدير علي نتائج الطلاب عند التقدم لنيل علاوة تشجيعية أو أي نواحي أخرى منعا للغش في الامتحانات
- يكون النقل في هذه المرحلة نقلا آليا من الصف الأول الابتدائي حتي الصف الثاني الإعدادي وبذلك لا تكون هناك دروسا خصوصية. هذا التصور له من الفوائد الكثير :
- ١- تجعل الطلاب ينخرطون في مجال العمل فيستطيع الطلاب أن يساعدوا آبائهم في أعمالهم ويكتسبون خبرة عملية ومهنية ومادية تساعدهم علي أمور حياتهم
- ٢- تخفيف المقررات عن الطلاب فعند تطبيق هذا النظام لأبد من وضع مقررات تتناسب وحصص التدريس .
- ٣- يكتسب الطلاب وهم في الدراسة مهارات علمية وعملية ومهنية تساعدهم علي كسب

العيش وهم في سن الدراسة حتي يتحملوا جزءا من المسؤولية ولا يتطلع أبدا للأعمال الحكومية وبذلك نقلل من نسبة البطالة في وقت مبكر .

- التدريب المستمر لجميع منسوبي المدرسة علي كل جديد في مجال تكنولوجيا التعليم .
  - جعل المدرسة مدرسة الكترونية ووداعا للإدارة الورقية . وإنشاء مركز للمتفوقين في كل مدرسة وربطه بشبكة الوزارة الخاصة بالمتفوقين . وعمل برامج للطلاب المتعسرين دراسيا .
  - توجد خطة إستراتيجية في كل مؤسسة تعليمية لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية .
- ولإصلاح وتطوير التعليم في مصر نتبع التالي :**

- تصنف القيادة المدرسية الفصول تبعا لدرجات الذكاء ويطلق عليها فصول العلماء .
- يقوم بالتدريس في هذه الفصول أساتذة ذو معايير خاصة وتحدد هذه المعايير من قبل التوجيه الفني وإدارة متخصصة في مجال الإدارة التعليمية في كليات التربية
- قيام الوزارة بعمل خطة إستراتيجية محددة المدة لتحقيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف التعليم
- جعل المرحلة الثانوية مرحلة منتهية .

- عمل حلقة وصل بين المدرسة والكليات التي يرغب الطلاب الالتحاق بها لعمل البحوث العلمية

- الاهتمام بنظام البعثات لطلاب التعليم الثانوي بحيث يقف الطلاب علي احدث ما وصل إليه العلم في الدول المتقدمة وان نبدأ من حيث انتهى الآخرون
- تفعيل دور المجلس القومي للتعليم و دور لجان التعليم بمجلس النواب.
- لاتوجد اختبارات نهائية من الصف الاول الابتدائي حتي الصف الثاني الإعدادي .
- يوجد اختبار نهائي من الصف الثالث الإعدادي وحتي الصف الثالث الثانوي .
- وضع كادر خاص للمعلمين الحاصلين علي الدكتوراه أثناء الخدمة .
- عمل بعثات خارجية لتنشيط تفكير المعلمين الحاصلين علي الدكتوراه أثناء الخدمة .

- التدريب المستمر لجميع أعضاء المجتمع المدرسي علي التكنولوجيا والإدارة وعلي كل ما هو جديد في النواحي العلمية .

- عدم مغادرة المعلم المؤسسة التعليمية بعد خروجه علي سن المعاش حتي تستفيد المؤسسة التعليمية من خبراته أسوة بزميله في التعليم الجامعي ويعامل نفس المعاملة المادية .

رابعا: خلاصة النتائج والتوصيات .

يتعرض هذا الجزء لنتائج الدراسة والتوصيات الإجرائية وبعض البحوث المقترحة . وهذا ما يتم سرده في التصور المقترح لمتطلبات توظيف القيادة الابداعية مدخلا لإصلاح وتطوير التعليم في مصر حيث اقترح أفراد العينة ما يلي :

- تقوم إدارة المدارس بالتعاون مع كليات التربية بعمل اختبار ذكاء للمتقدمين لهذه المرحلة وتخصص فصول للطلاب الأكثر ذكاءا وعمل برامج تدريبية لمدراء المدارس و تطبيق برامج الأمن والسلامة في المدارس .

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتوظيف متطلبات القيادة الابداعية لاصلاح التعليم وتطويره .

- التوصيات والمقترحات :

في ضوء النتائج توصلت الدراسة الحالية الي بعض التوصيات الإجرائية والمقترحات منها:

- ١- ينبغي الاهتمام بالقيادة والإبداع بالمراحل التعليمية المختلفة .
- ٢- اعطاء المديرين حرية اتخاذ القرار والاهتمام بتطوير التعليم في جميع النواحي .
- ٣- دعم برامج تنمية الإبداع لدى القيادات وتكثيف التدريب في مواقع العمل وعلى مستوى القيادة
- ٤- الاهتمام بمجال البحث العلمي في المرحلة الثانوية والمجالس الاستشارية وتحديد دور أولياء الأمور في العملية التعليمية و تغيير الصورة الذهنية للمديرين في وسائل الإعلام .

- الاهتمام بالانتماء الوطني والوحدة الوطنية .ونظرا لأهمية فترة الثورة العلمية واهتمام الدولة بها في العملية التعليمية لذا يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية :
- ١- التدريب أثناء الخدمة على إدارة الأزمات والابداع الادارى .
  - ٢- مدي وضوح أهداف التعليم لدى مديري المدارس والثقافة السياسية وأثرها علي التعليم .
  - ٤- القيادة الابداعية وأثرها علي التعليم.
  - ٥- التصور المقترح لحل وإدارة مشاكل التعليم فى مصر .

## المراجع

- (١) إبراهيم بسيوني عميرة وفتحي الديب: تدريس العلوم والتربية العلمية، القاهرة، دار المعارف، ط٥، ١٩٧٥، ص ٣١٢ .
- (٢) أبو الفضل جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، ج(١٠)، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٣٥٦.
- (٣) احمد بدر : أصول البحث العلمي ومناهجه ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧ ، ص ٦٤ .
- (٤) أم العز يوسف المبارك حاج أحمد: مفهوم الدراسات المستقبلية، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، السنة الثالثة-
- (٥) القرشي ، ليلي حسن عبد الله : القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة / كلية تربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، ص١٤ .
- (٦) جميل صليبا: المعجم الفلسفي، ج١، بيروت، دار الكتاب اللبناني، ١٩٨٢، ص٣١.
- (٧) حسان محمد حسان : " اتجاهات الفكر التربوي في مصر في الفترة من ١٩٢٣-١٩٥٢ " رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٧١ .
- (٨) رعد الصرف: إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق، ٢٠١١، ص٢٨.
- (٩) رشدي طعيمة : تحليل المحتوي في العلوم الإنسانية ، مفهومه ، أسسه ، استخداماته ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٨٧ ، ص ٣٢ .
- (١٠) رياض ستراك، وكامل الخزاعلة: دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص٤٧
- (١١) سليمان عبد الرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، ط٤، الرياض ، مطابع الشبل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٢، ص٧ .
- (١٢) سليمان نسيم سليمان : " موقف أجهزة التشريع والرأي في مصر من قضايا التعليم من ١٩٢٣ حتي قيام ثورة ١٩٥٢ " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٧٨ .
- (١٣) صلاح الدين جوهر: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص٤٣
- (١٤) عبد الراضي إبراهيم محمد : " تطور حركة إصلاح تعليم المرحلة الأولى في مصر سنة ١٩٤٠ " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٨٣ .
- (١٥) عبد الله السيد عبد الجواد : المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية ، أسيوط ، مكتبة جولد فنجرز ، ١٩٨٣ ، ص ١٢٨ .
- (١٦) عبيد بن عبد الله السبيعي: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٣٠، ص١٢٣
- (١٧) عبد الله سليمان إبراهيم، زين حسن رداوي: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢، ص٨٢.

العدد السادس - ديسمبر ٢٠١٤م، ص ٢٢٧

- (١٨) عثمان، فاروق (٢٠٠٤)، التفاوض وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- (١٩) على صالح جوهر، ميادة الباسل: الطريق الى الابداع الادارى بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٨، ط ١ ص ٢٨.
- (٢٠) فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٨٧.
- (٢١) فكري حسن ريان: التدريس أهدافه، أسسه، أساليبه، تقويم نتائجه، تطبيقاته، القاهرة، عالم الكتب، ط ٢، ١٩٧١، ص ٣٢.
- (٢٢) كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م، ط ١، ص ١٦٣-١٦٤.
- (٢٣) محمد علي الخولي: قاموس التربية، بيروت، دار العلم للملايين، ١٩٩٤، ص ٢٦٢.
- (٢٤) محمد خبري الدرغ: معلم الصحافة والإنتشاء، دمشق، المكتبة الأموية، ١٩٧٠، ص ١١.
- (٢٥) محمد سليمان وآخرون: اتجاهات في أصول التدريس بمدارس التعليم الأساسي، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٨١، ص ٧.
- (٢٦) هشام الطالب: "لليل التدريب القيادي"، الطبعة الأولى، فلسطين: دار المستقبل، ١٩٩٨، ص ٥٢.
- (٢٧) هيجان عبد الرحمن أحمد: عرض نقدي لكتاب القيادة الاستراتيجية: فن ومنهج، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ع ٢ الرياض، ١٤٣٥، ص ٤٨٧.
- (٢٨) وندل فرنش، وبيل سيسل: تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٣١، ص ٤١٦.
- (٢٩) يوسف عطية بحر، ٢٠١٥: القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية . غزة
- (٣٠) يونس، طارق شريف: الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢١١

(31) Pedro Hepp K. and Others:" **Technology** a challenge of our times <http://www.tandfonline.com>

(32)- Fever .D., & Robinson ,V.(2014). The interpersonal challenges of instructional (33) leadership : principals , Effectiveness in Conversations about performance Issues Educational administration Quarterly , 51(1) , 58 – 95 , Retrieved April 9 , 2015 from <http://www.eap.sagepub.com>

(34) Creative leadersh Pedro Hepp K. and Others:" **Technology in Schools: Education, ICT and the Knowledge Society**", Instituto de Informática Educativa , Universidad de La Frontera Casilla 380, Temuco, Chile, 2004.

(35) .Sbith , Mitzi Harris : Study Of Leadership Styles That Lead to Academic Achievement Of Hispanic Student Ed. D. dissertation, Arkansas state University ,2010.