

القيادة الإبداعية كمدخل

لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية

بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص (إدارة تعليمية)

نورة إسماعيل إبراهيم عيسى

٢٠٢٠

الخطوة الأولى

الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

الإبداع لغة العصر الذي نعيشه، وهو سر التقدم والتحضر في المجتمعات المعاصرة، وهو هدف كل النظم التربوية المتقدمة، وهو الذي يصنع الفارق بين نظام تربوي وآخر، وبين مجتمع وآخر، وبين فرد وفرد آخر، وبين مؤسسة وأخرى، إنه الهدف الأسمى الذي يسعى الجميع إلى تحقيقه والوصول إليه. وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة العصر، والتي - بلا شك - هي أحوج ما تكون في إدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد والديناميكية في كل مناحي العمل الإداري (٢-٣)

إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم. وهي من وجهة نظر الباحثة ممارسة قيادية لمهام إدارية وفنية، يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه.

وتمثل المدرسة الابتدائية الركيزة الأساسية للنظام التعليمي كله، وإذا نجحت هذه المدرسة فإن ذلك يكون عاملاً مهماً في نجاح النظام التعليمي كله، وإذا أخفقت هذه المدرسة في تحديد أهدافها فقد تكون سبباً في إخفاق النظام التعليمي كله، ومن ثم يمثل تطوير الأداء الإداري لمديري هذه المدارس أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، وخطوة مهمة في طريق نجاح هذه المدرسة، "لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهام واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة، ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها، وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها" (١٧-٣٩).

مشكلة البحث:

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل القيادة الإبداعية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار الفكري للقيادة الإبداعية في الأدبيات التربوية والإدارية؟
- ٢- ما أبعاد تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في الأدبيات التربوية والإدارية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

٢- بيان الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإبداعية بسماتها وخصائصها في تطوير أداء المديرين بالمدارس الابتدائية.

٣- التأكيد على أن تطوير الإدارة المدرسية يُعد تطويراً لكل عناصر المدرسة، إذ سرعان ما ينعكس أداء المدير المبدع على كل عناصر ومكونات العمل في المدرسة الابتدائية.

منهج البحث:

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي الذي يساعد الباحثة على الوصف ثم التحليل، حيث تهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، وغالباً لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص للظاهرة موضع الدراسة، وإنما تهتم بما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث. (٤٠٦).

مصطلحات البحث:

تتناول الباحثة المصطلحات الأساسية التي وردت في عنوان البحث وهي التطوير والأداء والقيادة الإبداعية:

١ -- القيادة الإبداعية Innovative Leadership

أ- القيادة الإبداعية هي فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات التنظيمية الحالية، وتشتمل القيادة الإبداعية على أسلوب مختلف بين أساليب القيادة في المنظمات للتأثير على الموظفين لإنتاج الأفكار الإبداعية، وتقديم المنتجات والخدمات والحلول بصورة متميزة^(٣٥-٤٩٧).

ب- هي عملية تعزيز الإبداع من خلال تطوير ثقافة الإبداع، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يوجه ويبني الثقة بين الموظفين للإبداع^(٣٤-٤٠).

وتعرفها الباحثة إجرائياً في هذا البحث: هي ذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من قيادة المدرسة وإدارتها بطريقة غير تقليدية تتسم بالإبداع والتميز في تعامل هؤلاء القادة مع طبيعة العمل المدرسي، وتمكنهم من تحقيق إنجازات مبدعة ومتميزة.

٢ - التطوير Development

تتعدد التعريفات التي يقدمها الدارسون لمصطلح التطوير ومن أهمها:

أ - عبارة عن مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية، التي تعمل في إطار متكامل وبنظام وترتيب خاص، وبتوقيات زمنية، وخطوات متتابعة من أجل إنجاز عملية التغيير^(٤٨-٤١).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه كل الجهود والبرامج التي يبذلها المسئولون عن المدرسة الابتدائية والتي تهدف إلى الارتقاء وتطوير أداء مدير المدرسة الابتدائية باعتبار أنه المسئول الأول عن جودة العمل بالمدرسة الابتدائية.

٣- الأداء Performance

أ - الإنجاز الذي يحققه الفرد نتيجة النشاط الذي يقوم به لتحقيق مهام وظيفته بفاعلية، أي القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (٣-٣٣٥).

وتعرف الباحثة تطوير الأداء إجرائياً: بأنه كل الجهود والإجراءات التي يبذلها المسئولون عن المدارس الابتدائية بدولة الكويت من أجل تطوير وتحسين أداء مديري هذه المدارس في ضوء تصور القيادة الإبداعية.

الدراسات السابقة:

توجد الكثير من الدراسات السابقة في هذا الموضوع سواء عربية أو أجنبية، وتعرض الباحثة لبعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة بعنوان "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات"^(٩)

هدفت الدراسة إلى:

١- التعرف على خصائص وقدرات القيادة الإبداعية وكذلك القيادة التقليدية.

٢- إبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها.

تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن دور القيادات الإدارية الفعالة ذات القدرات الإبداعية التي تمتلك مهارات إدارة الأزمات، وتمتلك من القدرات النفسية والعقلية ما تستطيع به تجاوز تحديات الأزمة حتى تتمكن من السيطرة على تداعياتها، وإدارتها بنجاح، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

أ- أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية.

ب- للقيادة الإبداعية دور مهم في إدارة الأزمات، فهي تجعل المنظمة في حالة استعداد دائم لمواجهة الأزمة.

ج- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.

٢- دراسة بعنوان "واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها"^(١١).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبيان طبقته على معلمي المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية بلغت ٣٧٨ معلماً، وكذلك ١٠٠ من وكلاء المدارس.

وحدد الباحث مشكلة البحث في :

١- ما واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟

٢- ما سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١- أن المتوسط العام لمجالات القيادة الإبداعية (الأصالة، المرونة، الطلاقة، المبادأة) كان مرتفعاً.

٢- أن هناك فروقاً ذات دلالة في مجال القيادة الإبداعية بين الذكور والإناث من المديرين لصالح الذكور.

٣- دراسة بعنوان "القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية"^(٨).

هدفت الدراسة إلى:

١- التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة حوطة بني تميم للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية في محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٢- ما معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة الابتدائية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

١- إن قائدات مدارس المرحلة الابتدائية تمارس القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة وفقاً لآراء عينة الدراسة.

٣- توجد بعض المعوقات الشخصية والإدارية تواجه قائدات مدارس المرحلة الابتدائية عند ممارسة القيادة الإبداعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٤- دراسة بعنوان "القيادة والإبداع في ثقافة المدرسة: كيف يمكن للقائد تحقيق الإبداع في ثقافة المدرسة؟" (٢٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القائد والقيادة المدرسية في تحقيق الإبداع في ثقافة المدرسة، فالقيادة هي عملية تأثير اجتماعي التي يمكن من خلالها مساعدة القائد للعاملين معه في إنجاز مهمة مشتركة بأسلوب غير عادي. ومن ثم تعتبر القيادة الموزعة الإبداعية هي الخيار الأفضل في العصر الحالي، حيث يعطي كل موظف في المدرسة فرصاً متساوية للمشاركة في اتخاذ قرار من أجل طرح الأفكار الإبداعية وتنفيذها، وبالتالي تحقيق الإبداع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله التحليلي التفسيري.

٥ - دراسة بعنوان "مدى إدراك المعلمين لدور القيادة الإبداعية تجاه الفعالية المدرسية" (٢٨).

تؤكد الدراسة الأهمية الكبيرة للقيادة في القرن الحادي والعشرين وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية وبين الفعالية المدرسية، ودور القائد المبدع في تحقيق الفعالية المدرسية.

وطبقت الدراسة استبانة على عينة تم اختيارهم من عشرة مدارس ثانوية بمنطقة كلنج Klang بماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- توجد علاقة قوية بين نمط القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية وتحقيق الفعالية المدرسية، ويتوقف ذلك على مستوى الإبداع عند هؤلاء القادة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناول البحث الكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الإبداعية مرتبطة بالعديد من المتغيرات الأخرى وكلها دراسات يمثل الإبداع العامل المشترك بينها جميعاً وهو ما يجعلها تشترك مع البحث الحالي في هذه القضية، وهو ما يساهم في بناء الإطار النظري للبحث الحالي، حيث يستفيد من كل ما قدمته هذه الدراسات السابقة عن الإبداع، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يركز على تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية، في ضوء مدخل أو نظرية القيادة الإبداعية باعتبارها من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى معظم المؤسسات إلى الاستفادة منها وتطبيقها في إدارة المؤسسات.

خطوات البحث:

يسير البحث وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث، ويتضمن المقدمة، المشكلة، الأهداف، المنهج، المصطلحات، الدراسات السابقة، وخطوات البحث.

الخطوة الثانية: الإطار الفكري لمدخل القيادة الإبداعية كمدخل إداري.

الخطوة الثالثة: تطور الأداء المدرسي لمديري المدارس الابتدائية.

الخطوة الثانية:

الإطار النظري لمدخل القيادة الإبداعية

أولاً: ماهية القيادة:

من منطلق أن القيادة تمثل دائماً رأس المؤسسة، الذي يتطلع إليه جميع العاملين بها، من أجل التخطيط الجيد لمستقبل المؤسسة، وتحديد أفضل السبل والطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الانتاجية المثلى، التي تمكن المؤسسة من المنافسة في السوق المحلي والعالمي، سواء من حيث جودة المنتج أو انخفاض تكاليفه. وهنا يتعين على القادة أن تكون لديهم رؤية استراتيجية بعيدة المدى للارتقاء بالمؤسسة والوصول بها إلى مستوى التميز والإبداع من خلال العمل الجاد الذي يضمن للمؤسسة من خلال انتاجيتها المتميزة القدرة على التميز والمنافسة، ومن ثم البقاء والاستمرار في السوق المحلي والعالمي.

ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم المسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية، وتعتبر القيادة بمختلف مستوياتها هي الجهة المخططة والمشرفة والمنفذة للعمليات والأنشطة التربوية جميعها، والهدف منها هو تنظيم الجهود والفعاليات وتنسيقها وصولاً إلى تحقيق الأهداف والغايات، وتتميز القيادة التربوية بعملها الإداري الديناميكي المتطور، فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شئون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته، وانتهاءً بتقويم نتائجه. إن توصيف عمل المدير بوصفه قائداً

تربوياً يتضمن مجموعة مهارات شخصية وعلمية وأكاديمية وإدارية تؤهله للقيام بهذا الدور الحيوي الفعال (٢٠-١٨٤).

ثانياً: ماهية الإبداع:

يمثل الإبداع قدرة الفرد أو المنظمة على توليد الأفكار الجديدة، وكذلك القدرة على تطبيق هذه الأفكار الجديدة داخل المنظمة (٣٠-٣١٥).

أولاً: مفهوم الإبداع:

والإبداع هو الأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب (١٣-١٣٣).

إن الإبداع عادة يمثل أحد أهم مصادر التجديد والتطوير الاستراتيجي داخل المنظمة، ومن خلال الإبداع تتمكن المنظمة من بناء قدرتها التنافسية التي تتطلع كل المنظمات إلى تحقيقها، إذ أن من أهم مقاصد الإبداع هو الارتقاء بمستوى كل من العاملين والمنظمة، ويصبح العاملون يمتلكون من المهارات والقدرات ما يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق التميز والإبداع في أدائها (٣٧-٣٣).

والإبداع يدعم قدرة القائد على التعامل مع المشكلات الغامضة أو الغير محددة، وإيجاد مداخل ومقاربات وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً وأصيلة. ويتمثل الإبداع في المدرسة قيام مدير المدرسة بوضع طرق مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في بيئة المدرسة^(١٠٣-١٥).

ثالثاً: خصائص الإبداع:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتكون منها مفهوم الإبداع والتي تتلخص فيما يلي^(١٠٤-١٥):

- ١- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- ٢- الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمدرسة والمجتمع.
- ٣- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المدرسة أو المجتمع.
- ٤- الإنسان يولد وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.
- ٥- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

رابعاً- أنواع الإبداع:

هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

١ - الإبداع الفني:

بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أى بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

٢ - الإبداع الإداري:

ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام تايلور بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي (١٣-١٣٥، ١٣٤):

١ - الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

٢ - الإبداع الإنتاجي (productive Creativity): وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

٣ - الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity): ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

٤ - الإبداع الإبتكاري (Innovative Creativity): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار ونجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

٤ - إبداع الإنبثاق (Emergence Creativity): هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة.

خامساً: القيادة الإبداعية:

لا توصف القيادة المدرسية بالإبداعية إلا إذا كانت الممارسات القيادية داخل المدرسة تتم عن قدرات إدارية وفنية عالية جداً لدى هؤلاء القادة، وتنعكس هذه القدرات على سلوكيات هؤلاء القادة وتصرفاتهم، وتظهر كذلك في مواجهتهم للمشكلات المدرسية، ومدى قدرتهم على طرح حلول ابتكارية غير تقليدية لهذه المشكلات.

وتعبر القيادة الإبداعية عن رحلة طويلة من التجارب والخبرات والمواقف الحياتية والوظيفية، أكسبت القائد الملكة والقدرة على التفكير الإبداعي فيما يواجهه من مشكلات وعقبات، إلى جانب أن بناء وإعداد القائد الإبداعي لا يترك فقط للتجارب والمواقف التي يمر بها الفرد، وإنما هناك الكثير من برامج إعداد القيادات وتدريبهم المستمر، حيث تساهم هذه البرامج بصورة أساسية في بناء القدرات القيادية المبدعة، وتساهم في تطوير قدرات القادة وإمكاناتهم، ليصبح هؤلاء القادة متمرسين على العمل الإداري والفني، وخبراء في مجال إدارة رؤوس الأموال البشرية واستثمارها أفضل الاستثمار.

(١) علاقة القيادة الإبداعية بالإبداع:

الإبداع هو القوة الأساسية في القيادة، ويتمثل في التغيير الذي يخلق أبعاد أداء جديدة، ولا يجب أن يكون الابتكار شيئاً جديداً تماماً ولكن شئ يدرکه فرد أو تتبناه وحدة، ومؤشرات الإبداع ليست العلم أو التكنولوجيا، ولكن التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات في سلوك الأفراد، ومن ثم الإبداع ليس مرادفاً للتكنولوجيا الجديدة، ولكن يرتبط بإنشاء قيم جديدة، أو تقديم إمكانات جديدة للعمل^(٣٢). (١٢٩٥).

يرتبط الإبداع والقيادة ارتباطاً وثيقاً، فالقيادة دائماً تركز على تحقيق عن مستقبل أفضل، ومن ثم يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القادة مبدعين للانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في المستقبل، أما الإبداع فيحتاج إلى تقييم القيادة للوضع الراهن، والخروج بأفكار جديدة مبتكرة والعمل على تنفيذها على أرض الواقع، وبالتالي يمكن القول أن الشخص القائد والشخص المبدع قد قطعا من نفس القماش، وهما وجهان لعملة واحدة (١٠٤-٢٤).

ويتطلب الإبداع بيئات أو سياقات تنظيمية ذات أساليب قيادة فعالة، تسمح لأفراد المؤسسة بطرح الأفكار الإبداعية من مصادر متنوعة، وتسهيل التواصل والتعاون بينهم، وتمكين التنسيق بين الوحدات التنظيمية من أجل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق (١٢-٣٣).

وترتبط القيادة بالإبداع في كثير من الجوانب من أهمها (١٠٨-٩):

- أ- أن الإبداع في الأساس يعتبر مكوناً من مكونات القيادة، ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد.
- ب- أن الإبداع والابتكار عملية جماعية، تتطلب التعاون والتضافر وإن كانت بدايتها فردية، ومن مهام القائد المحافظة على تماسك الجماعة.
- ج- أن الابتكار والإبداع كلاهما يتطلعان إلى المستقبل، والقائد ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات ويرفض العيش في إطار الماضي.
- د- إن القائد يستطيع التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات، فهي مجال خصب لإبراز إبداعاته.

هـ - القيادة الإبداعية هي المسئولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.

و- يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، ومحاولة التوظيف الأمثل للإمكانات من أجل الوصول إلى قيادة ناجحة.

(٢) أهمية القيادة الإبداعية:

تبرز أهمية القيادة الإبداعية في أن القادة بحاجة إلى:

- تقديم الأفكار المبدعة ضرورية لإنجاز العمل في ظروف صعبة وغير متوقعة.
- أ- خلق مناخ للإبداع داخل المنظمات لتحفيز الأفراد على أداء العمل بشكل متميز.
- ب- توفير الأنظمة والوسائل والأدوات المبدعة ضرورية للصحة التنظيمية والقدرة على البقاء والمنافسة في المستقبل^(٢٥-٢).
- ج- تغيير طريقة العمل لتحقيق نتائج على المستوى المطلوب.
- د- البحث عن طرق جديدة لمنح المنظمة ميزة تنافسية وتزويد الأسواق بالمنتجات والخدمات الجديدة المتميزة^(٢٧-٤).

(٣) أهداف القيادة الإبداعية:

تهدف القيادة الإبداعية إلى تشجيع المبادرات الفردية، وتوضيح المسؤوليات الفردية، وتقديم تعليقات واضحة وكاملة عن تقييم الأداء، وتوجيه مهمة قوية، والتركيز على العلاقات الجماعية عالية الجودة والثقة بالأعضاء في التنظيم، ومن خلال القيادة الإبداعية، يمكن لقادة المنظمة تنمية المناخ والتوجه اللذين يخلقان في النهاية بيئة عمل أفضل^(٢٣-٣٩٩)

(٥) خصائص وسمات القيادة الإبداعية:

يتميز القائد المبدع بأنه صانع لريادة الأعمال والرؤى الابتكارية، وهو يرى نفسه كداعم للأفراد المبدعين الذين يعتمدوا على ذاتهم وموهبتهم، ويأتوا بأفكار ورؤى جديدة، ثم يطورونها إلى إبداعات، وفي سبيل ذلك يديرون الحاضر ويتعلمون من الماضي وينشئون المستقبل. كما يقوم القائد المبدع بتمهيد الطريق للأفراد الموهوبين من أداء العمل بأفضل حالاته، فالقائد المبدع لديه هدف واضح يسعى لتحقيقه وهو تقديم العمل بطريقة مبتكرة واستراتيجية^(٢-٣٦).

وعموماً، يتصف القائد المبدع بعدد من السلوكيات هي^(٣٤-٢٦):

- أ - تشجيع المبادرة الفردية.
- ب- توضيح المسؤوليات الفردية.
- ج- تقديم ملاحظات واضحة وكاملة عن تقييم الأداء.
- د - الحفاظ على توجيه المهمة الصعبة.
- هـ- التأكيد على العلاقات بين مجموعة العمل.
- و - إظهار الثقة في أعضاء المنظمة.

سادساً: القائد المبدع:

يعتبر المدير المبدع عاملاً أساسياً في نجاح المنظمة، كما أنه يمكن أن يتسبب في فشلها، وله دور كبير في تنمية الابتكار وتفجير الطاقات الإبداعية لدى أفراد المجتمع الوظيفي، ولذا فإن إعداده والاستمرار في تدريبه وتوفير المتطلبات التي تجعله يتصف بخصائص إبداعية وابتكارية، كإعطائه بعض الصلاحيات في إدارة العمل الوظيفي قد يسهم بلا شك في تحقيق هذا الدور.

كما أنه لا بد وأن تكون لديه بعض الخصائص الإبداعية التي من خلالها يقود العملية الإدارية ومنها أن الأفراد المبدعين منفتحين أكثر إلى التجارب الجديدة، وأكثر مرونة، وأكثر دعابة ومرح، وأكثر استقلالية في الرأي، وأكثر صراحة في الذات، ويحبون المعرفة والاطلاع كما أن لديه القدرة على المخاطرة والإصرار، والاستثارة وتقديم النصح للآخرين، إدارة النزاع بشكل بناء، وتشجيع التغيير التنظيمي المخطط، المرونة، خلق الإبداع وتحفيز بيئة العمل.

كما أن المدير المبدع يحدد المشكلة البحث عن المعلومات والحلول للمشكلات التي تعترض العمل الوظيفي، يتقبل آراء الآخرين ووجهات النظر المعارضة، ويعمل بروح الفريق الواحد، يطور حلولاً ابتكارية فيها الكثير من التحديد والحيوية والإبداع، يشجع الأفكار الجديدة المبتكرة، يولي اهتماماً لما حوله من أحداث، يحدد ما الذي يمكن أن تساهم به منظمته في تنمية الإبداع وتحفيزه في نفوس وواقع عمل الأفراد.

المدير المبدع يجب أن تكون لديه القدرة على غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس العاملين، الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، والمدير المبدع عامل رئيسي لنجاح المنظمة.

٢ - سمات القائد المبدع:

ومع تعدد السمات والصفات الشخصية للقائد المبدع يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي (١٢-٩):

١ - السمات الشخصية:

أ - الدافع للإنجاز: وذلك على اعتبار أن القائد الفعال هو الذي يوجه طاقاته ويستثمرها في تحقيق الغايات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والدافع للإنجاز يتطلب سمات وخصائص تتمثل في الطموح والرغبة في بذل الجهد، والإصرار

وقوة العزيمة، والمبادأة، حيث أن الإنجاز بدرجة عالية يحقق نوعاً من الرضاء في إتمام المهام التي تتطلب قدراً من التحدي وتطور طرق أفضل للأداء.

ب- القدرة على حل المشكلات: فمن الصفات الأساسية في القائد الفعال هي التحديد الدقيق والوصف الصحيح للمشكلة بمثابة نقطة البدء الضرورية لحل المشكلة إلى جانب التمتع بدرجة من الذكاء في التعامل مع المشكلات، فالقائد الذي يتمتع بدرجة من الذكاء يمكنه تصميم خطط واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

ج- الثقة بالنفس: فمن الضروري أن يكون القائد المبدع واقعياً وواثقاً في نفسه وفي ممارساته في ظل بيئة إدارية سريعة التغير.

د - الرقابة الذاتية: فالقائد الفعال والاستراتيجي المبدع ينبغي أن يتمتع بقدر من الرقابة الذاتية تجعله يدرك ضرورة التعامل مع أسباب الإخفاق في الأداء، الأمر الذي ينعكس في سرعة التعامل واتخاذ القرارات التصحيحية وعلاج الخلل في الأداء بما يكون له الأثر الإيجابي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

هـ- الكفاءة الفنية: بمعنى أن القائد المبدع ينبغي أن يكون ملماً بالمعرفة بطبيعة الجوانب الفنية للموقع والوظيفة التي يشغلها ويشرف عليها، ولاسيما عندما يقود مجموعة من المتخصصين.

و - المصداقية والثقة من قبل الآخرين: فالقائد الاستراتيجي ينبغي أن يكون قادراً على تهيئة البيئة الإدارية من النزاعات والصراعات بين فريق العمل أو العاملين، إلى جانب قدرته على إدارة نزاعات العمل والصراعات على مستوى فريق العمل والعاملين بشفافية ونزاهة وعدالة مما يكسبه المصداقية والثقة من قبل الآخرين.

ز - الفهم المتعمق للأشخاص والأشياء: فالقائد الفعال ينبغي أن يدرك بأن حاجات ومتطلبات الأشخاص متغيرة ومتعددة ومتدرجة..

ح - القدرة على التعامل في ظل الضغوط: ففي ظل طبيعة المتغيرات المحيطة بالأداء سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من المتوقع يعمل القائد في بيئة شديدة التنافسية، ومن ثم فينبغي أن تتوافر في القائد الاستراتيجي المبدع القدرة على مواجهة المواقف التي تتطلب منه معالجة المواقف والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة في وقت قصير .

ط - دعم ومساندة الآخرين: فالسلوك الداعم للمرؤوسين يمثل أحد صفات القيادة الفعالة، ويتطلب ذلك توجيه الثناء والتشجيع للمرؤوسين حيث أن ذلك يساعد على زيادة إنتاجيتهم.

ي - تشجيع مشاركة الآخرين في السلطة والمسئولية: فالقائد الفعال المبدع هو من يسعى لمشاركة الآخرين من أعضاء المجموعة التي يعمل معها، فهذه المشاركة تساعد في ارتفاع درجة ثقة أعضاء المجموعة في قدراتهم.

٢ - الخصائص الفنية:

وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة، لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء نموذج التفكير الجديد. من خلال التخيل والتأليف والتركيز والبناء والتحليل وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل بين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي،

الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة والاستقلال في التفكير (١٦-٣٤).

٣- الخصائص المعرفية:

وتتمثل هذه الخصائص في رغبته الدائمة في الإطلاع على كل جديد في مجال عمله، بل ويتجاوز حدود عمله لتحصيل المعرفة بوجه عام، إن القائد المبدع يقدر غالباً قيمة المعرفة، وأنها أحد أهم الموارد الأساسية للمنظمة، وأن القائد المبدع يجب أن يكون نموذجاً لكل العاملين داخل المنظمة في الاهتمام بالمعرفة وتحصيلها، بل ويحرص كذلك على أن يكون داخل المنظمة نظام لإدارة المعرفة لتمكين المنظمة من الاستفادة منها، والعمل على تطبيقها بالفعل.

٤- القدرات الإبداعية لدى القائد المبدع:

ويحدد الباحثون أهم القدرات الإبداعية التي يجب أن تتوافر في القائد المبدع فيما يلي (٢٢-٣٨٩، ٣٨٨):

أ - التحسس للمشكلات Sensitivity to Problems: بمعنى الإحساس بالمشكلة ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدتها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها.

ب- الطلاقة Fluency: إن الطلاقة هي قدرة العامل على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة.

ج- الأصالة Originality: إن العامل المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به بل إنه قادر على الإتيان بأفكار جديدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة وغير متضمنة للأفكار الشائعة، بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع.

د - المرونة Flexibility: ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة، وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد.

هـ- المحافظة على الاتجاه ومواصلته: يتضمن فكرة استمرار العامل في التفكير في المشكلة لفترة طويلة حتى الوصول لحلول جديدة.

و - قبول المخاطرة Risk-taking: تعني مدى شجاعة العامل في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات أو العمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، وأيضاً يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها.

ز - التحليل (Analysis) والربط (Synthesis): التحليل هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك.

الخطوة الثالثة

تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية

١ - تطوير أداء مدير المدرسة الابتدائية:

إن عملية الإبداع سواء من قبل المعلم أو المتعلم بحاجة إلى إدارة تربوية واعية تحتضن كل عناصر العملية التعليمية، وتوفر للمعلم والمتعلم بيئة تتصف

بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتوجد من الإمكانيات المادية والبشرية وتقنيات التعلم الحديثة للمدرسة ما يؤهلها لاستثمار التفكير الإبداعي والميول لدى المتعلمين، بحيث تصبح المدرسة بيئة جاذبة لهم، وتصبح عملية التعليم والتعلم متعة لديهم، ولقد ظلت المدرسة لفترة طويلة من الزمن تقوم بمهمة تلقين المعلومات واسترجاعها للأبناء، وتلك مهمة أضعفت بشكل كبير من نمو القدرات العقلية عند الطلبة، وجعلت منهم أفراد غير قادرين على العطاء وإفادة مجتمعهم بالشكل المطلوب في المستقبل^(١٥-٩٣).

ويُنظر إلى مدراء المدارس باعتبارهم قادة تربيين على أنهم مسئولين مسئولية تامة عن الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف المدرسية، ولذا يجب أن تتوفر فيهم من السمات والصفات ما يضمن تحقيق ذلك.

ويتمثل جوهر الأداء في الأعمال التي يستطيع الفرد أداءها، في ضوء محددات الدور، فالأداء الذي يقوم به الفرد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالدور، وإذا كان الدور هو مجموعة الأعمال التي يكلف الفرد أن يقوم بها، ولكن الأداء هو ما يستطيع الفرد أن يقوم به من هذه المهام التي يكلف بالقيام بها، والأداء على مستوى الفرد يتمثل في الأعمال التي ينجزها الفرد، وعلى مستوى المؤسسة يتمثل في الإنتاجية والخدمات التي تنجزها هذه المؤسسة.

إن الدور هو مجموعة الوظائف والمهام المنصوص عليها في القانون أو في اللائحة، والتي تحدد الإطار الوظيفي للفرد، بينما يمثل الأداء ما يقوم الشخص بانجازه وأدائه بالفعل، فالدور واحد لجميع الأفراد الذين يشغلون نفس المنصب، ولكن الأداء مختلف باختلاف القدرات والإمكانات والمهارات.

ويشير الأداء إلى درجة إنجاز المهام التي تشكل أو تكون وظيفته، ويعكس مدى إنجاز العامل لمتطلبات عمله، إذ غالباً ما يتم الخلط بين الأداء وبين الجهد الذي يشير غالباً إلى الطاقة المبذولة، لذلك فإن قياس الأداء يركز على النتائج، فعلى سبيل المثال قد يبذل التلميذ جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه ما يزال يحصل على درجات ضعيفة (٣١-٢٧٥).

٢- فلسفة تطوير الأداء:

تركز فلسفة الأداء على أنه يجب على كل عامل في أى مؤسسة أن يستمر في تحسين أدائه الشخصي من فترة التقويم إلى الفترة التي تليها في إطار خطة كلية لتطوير أداء كل العاملين داخل المؤسسة، وتعتبر إدارة الأداء حاسمة في هذه العملية، فهي تؤكد على أهمية تحقيق الأهداف، وتقويم الأداء وتطويره في إطار نظام موحد شامل لدعم أداء العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (٥-١٨٩).

ويُعد مدخل التحسين المستمر أو منهجية التحسين المستمر (كايزن) كما يسميها البعض من أشهر المراحل التي تتبع لتحسين الأداء. وتُعد إحدى التوجيهات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من المعنيين بالممارسات التربوية، سواء في النواحي القيادية أو الإدارية أو الأكاديمية في مختلف مؤسسات التعليم، حيث تقوم على التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء، وحيث إن المدرسة الابتدائية تعد إحدى أهم المؤسسات التعليمية التي تؤثر في كل مراحل التعليم التي تليها، ولما كانت أدوار مديري المدرسة الابتدائية من أهم العناصر المؤثرة في وفاء المدرسة بأدوارها، وتحقيقها لأهدافها، كانت هذه المحاولة من الباحثة في توظيف منهجية كايزن للنهوض بأدوار مديري

المدرسة في تلك المرحلة التعليمية، مواكبة المستجدات وتجارب الأمم التي حققت نجاحات هائلة من خلال تطبيقهم لها وما تمخض عنها من استراتيجيات وأساليب.

وتقوم منهجية التحسين المستمر على ضرورة الإيمان بأن أى عمل يتم داخل المؤسسة يمكن تحسينه، إلى جانب أن أى عمل يتم إنجازه لابد أنه يحتوى على نسبة من الهدر، ومع التحسين المستمر للمؤسسة يتم تلاشي هذا الهدر تماماً، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء، إلى جانب ضرورة الإيمان أن هذا التحسين المستمر لا ينتهي أبداً، فالتحسين سلسلة متصلة الحلقات، ما أن ينتهي الإنسان من مرحلة حتى يبدأ في المرحلة التي تليها.

لقد أصبح التحسين المستمر ضرورة لا مفر منها أمام السياق التنافسي المتفاحم الذي تعيشه المؤسسة اليوم. فهو يمثل ذلك التغيير التدريجي المستمر الذي تتبناه المؤسسة بهدف تحسين أدائها بالشكل الذي يجعلها الأفضل أمام منافسيها. إن هذا المستوى المرغوب من الأداء العالي كان بإمكان المؤسسة تحقيقه في الماضي من خلال تركيزها على مراقبة جودة منتجاتها وخدماتها فقط، أما اليوم ومع حدة المنافسة وسرعة التغيير وتعقده أصبحت المؤسسة ملزمة بالتوجه نحو التحسين المستمر لعملياتها لضمان جودتها وفعاليتها، باعتبارها مصدر توليد القيمة المضافة، وعلى مستواها تلبية الحاجات والرغبات المتنامية واللامتناهية للزبائن بالشكل الذي يرقى إلى مستوى تطلعاتهم^(٩٤-١٨).

ويؤدي التحسين المستمر إلى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة داخل المؤسسة، وهو مفهوم يشير إلى ثقافة جديدة تتفق مع متطلبات العصر الذي نعيش فيه، عصر التطورات التكنولوجية والعمليات السريعة والمتلاحقة، عصر لا يكتب فيه الاستمرار في عالم الأعمال إلا من يكون قادراً على أن يحقق الرضا الكامل للعملاء، وذلك من خلال

تطبيق معايير متفق عليها مسبقاً، ليس فقط لضمان جودة المنتج أو الخدمة المقدمة له، ولكن أيضاً لضمان جودة العمليات التي يتم من خلالها المنتج سواء كان سلعة أو خدمة" (١٠-١٩٣).

لقد أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح مسئولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة (٤-١٤).

٣ - أهمية تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية:

يسهم تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وذلك من خلال تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بإدارة المؤسسة، وتمكين الأفراد العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم، وتحسين مستوى أدائهم، وتجديد خبرتهم وتنميتها، وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل، ودفعه في الاتجاه الصحيح، والتنسيق بين جهود الأفراد العاملين معه، بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبذلك فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي (٢-١٥).

ويحتاج الارتقاء بالأداء المدرسي إلى توفر العلاقات الإنسانية التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي، ومن ثم فهي مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحريك دوافع الفرد، وإطلاق قدراته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق، بهدف تحقيق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المدرسة التي يعملون بها (٥٨-٧).

وتؤدي عملية تطوير الأداء إلى ظهور ما يسمى باليقظة الذهنية، واليقظة الذهنية في مفهومها العام تشير إلى حالة من الوعي الحسي الذي يجعل الفرد منفتحاً وحساساً للمحيط الذي يعمل فيه، في محاولة لصقل التوقعات وتمييزها بناء على التجارب، وخلق معاني لا مثيل لها للأحداث، وتقدير أكثر دقة للسياق وسبل التعامل معه، وتحديد أبعاد جديدة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي عبر إدراك احتياجات المجتمع، ومحاولة استباقها وتلبيتها، وتوفير سلسلة من الإبداعات التنظيمية وأفكار جديدة غير مألوفة ووضعها موضع التنفيذ (١٩٤-٢١).

٤- أهداف تطوير الأداء:

يهدف تطوير الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها ما يلي:

يساعد تطوير أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة على تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة لما يلي (٣١-١٩):

١- إن التطوير التنظيمي يقوم على أسس علمية مخططة، واستراتيجيات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة، ولا يقوم على المبادرات المفاجئة والعشوائية.

٢- إن التطوير التنظيمي عملية شاملة لكل من العاملين والهيكل التنظيمية، والإجراءات والسياسات، وكافة الوسائل المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

٣- إن التطوير التنظيمي جهد مستمر قد يستغرق غالباً وقتاً طويلاً.

٤- أهمية مشاركة ودعم الإدارة العليا للتطوير التنظيمي، لأن مشاركتها والتزامها بالهدف التطويرية يضمن الدعم والتأييد لبرنامج التطوير، ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

٥- يحتوي التطوير على رؤية مستقبلية للمنظمات، ويقصد بها هنا صورة للمستقبل الذي ترعب أن تكون عليه المنظمة، وهذا يشمل العنصر الإنساني فيها.

٦- يركز التطوير على فرق العمل، فهو يهتم بإنشاء فرق عمل متماسكة لتحقيق العمل في المنظمات، وهي مكونة من رؤساء ومرؤوسين لهم مهام محددة.

٤- آليات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية:

تتعدد الآليات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، خاصة إذا نظرنا إليها في ضوء مدخل القيادة الإبداعية، الذي يصل بالمدير والعاملين إلى مستوى التميز والإبداع من خلال قدرته على صقل القدرات والمهارات الشخصية والفنية لمدير المدرسة ومن أهم هذه الآليات ما يلي:

١- التعليم التنظيمي:

يقصد بالتعليم التنظيمي داخل أية منظمة أن تقوم المنظمة بالتخطيط لبرامج تعليمية تتسم بالاستمرارية تقدم لكافة العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياته ودرجاته الوظيفية، وذلك من أجل الارتقاء بالمهارات والقدرات، والتحسين المستمر لأداء

العاملين. الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهو نوع من التعليم المستمر، وصورة من صورته، تلجأ إليه المؤسسات والمنظمات لمساعدتها على تحسين أداء العاملين وتحسين أداء المنظمة من أجل دعم المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي وربما العالمي.

وتأتي أهمية التعلم التنظيمي في تأسيس قاعدة للتطوير في المؤسسة، وتحديد العناصر المرتبطة بالتطوير واستعراض أنواع ومراحل التغيير وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير، وحيث إن العديد من المنظمات تلجأ إلى تبني مدخل أو أكثر كأساس تبني عليه خططها التطويرية، فإن المتنبع لما يجري في المؤسسات بجميع أشكالها- ومنها المؤسسات التربوية- يظهر لنا جميعاً بأن هذه المنظمات تكون في حالة تغيير مستمر، شئنا أم أبينا، ويقود هذا التغيير المنظمة إما إلى تطوير يدفعها نحو وضع أداء ومنافسة أفضل من وضعها الحالي أو يضعفها في مواجهة البيئة الخارجية لها ويعجزها عن تلبية رغبات المستفيدين من خدماتها، وهنا يبرز دور قيادة المنظمة والأفراد العاملين فيها بالتأثير على التغيير الحاصل بها.

٢- الذاكرة التنظيمية:

إن من أهم الآليات التي تساعد مدير المدرسة على أن يطور من أدائه المدرسي، ويرتقي بمهاراته وإمكاناته هو ما يسمى "بالذاكرة التنظيمية"، فالذاكرة التنظيمية تمثل المخزون المعرفي والخبري لدى المنظمة، فلقد تراكت المعرفة والخبرات لدى المنظمة على مدار عقود طويلة عاشتها هذه المنظمة، وخلال هذه الفترة أصبح لدى المنظمة معرفة خاصة بها، وبمعدلات تطورها وتطور إنتاجيتها وأدائها، وكذلك

تراكمت الخبرات الفنية والإدارية، وكل ذلك يمثل مرجعية مهمة للغاية تساهم في تطوير أداء مدير المنظمة وكذلك أداء العاملين معه.

ولكى تسير المنظمة باتجاه التعلم المستمر وتصبح منظمة متعلمة، عليها القيام بإنشاء ذاكرة تسجل فيها جميع عملياتها التعليمية وكيفية الاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل، كما تسجل فيها التجارب الناجحة والفاشلة من أجل حفظها وضمان عدم فقدانها وضياعها، وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة، أى أنه يحفظ جميع الأمور ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، كما يتم حفظ الملفات والوثائق والأنظمة والتعليمات والقوانين ووثائق جميع العمليات الخاصة بعمل المنظمة، وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفعالية العالية أيضاً^(١٥٦-١).

٣- بناء بيئة مدرسية مبدعة:

إن من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تطوير أداء مدير المدرسة وكذلك أداء المعلمين بل وأداء الإداريين في المدرسة هو قدرة مدير المدرسة والعاملين معه على بناء بيئة مدرسية مبدعة تعزز وتدعم كل السلوكيات المبدعة، وتدعم كذلك كل القيم والأعراف والتقاليد التي تشجع على الإبداع والتميز، إنها ثقافة المدرسة الإيجابية التي تدعم الإبداع وكل ما يؤدي إليه.

وتعني البيئة المدرسية المبدعة تلك التأثيرات والتفاعلات التي تتم داخل المدرسة والتي تحفز كل من مدير المدرسة والمعلمين والإداريين بل والطلاب على الإبداع في أفكارهم وسلوكياتهم، وأن كل فرد داخل بيئة العمل يبذل قصارى جهده من أجل تحقيق مستوى التميز والإبداع، ويسود المؤسسة رغبة كبيرة في العمل الجماعي

التعاوني الذي يدعم قدرات الأفراد، وينمي المهارات، ويعطي فرصة لأن يتعلم كل فرد داخل بيئة المدرسة من زملائه الآخرين.

٤- وجود نظام لإدارة المعرفة داخل المدرسة:

إن من أهم ما يميز المؤسسات المتحضرة المتقدمة هو وجود نظام لإدارة المعرفة يسمح بسهولة تداول المعرفة ونشرها داخل المؤسسة، وجعلها متاحة لجميع العاملين بها في سهولة تامة.

وتعتبر المعرفة مورداً أساسياً ومكوناً هاماً من مكونات الأصول غير المادية في منظمات العمار الحديثة، خاصة في ظل سيادة الاقتصاد المبني على المعرفة، والقائم على التكنولوجيا الحديثة، والذي يعد المورد البشري فيه أساس التميز ومصدر الإبداع والابتكار.

نتائج البحث: توصل البحث للعديد من النتائج من أهمها:

- إن القادة في هذه المؤسسات يمثلون العمود الفقري لتطوير هذه المؤسسات والارتقاء بها، وهذا يفرض على المسؤولين ضرورة العمل على تنمية مهارات القادة في هذه المؤسسة، ومن بينها قادة المدارس الابتدائية، حتى يكون لدى هؤلاء القادة القدرة على قيادة التطوير والتحسين المستمر في هذه المدارس.

- إن تطوير القيادة داخل المؤسسات، يتطلب إدخال أنماط قيادية جديدة، لديها القدرة على تلبية متطلبات العصر، ومن بين هذه الأنماط القيادية الجديدة تأتي القيادة الإبداعية كنظرية جديدة للقيادة، أو مدخلاً من المداخل الحديثة التي يمكن الأخذ بها من أجل تطوير القادة، وتطوير أداء القادة داخل المؤسسات.

- إن القائد المبدع داخل المؤسسة يستطيع أن يقوم بدور مهم في تنمية الإبداع لدى العاملين معه، وتنميتهم مهنيًا، ودعم قدرتهم على طرح أفكار جديدة، وتقديم حلول ابتكارية إبداعية للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

- القائد المبدع يستطيع أن يوفر بيئة مدرسية إبداعية، محفزة للإبداع لدى كل العاملين في المدرسة، وداعمة للتحويل من الأنماط القيادية التقليدية إلى الأنماط القيادية الحديثة.

- لا يوجد سقف للمهارات والقدرات التي يجب أن يتوقف عندها المدير العصري للمدارس، بل يجب أن يتوافر لدى الطموح غير المحدود في الارتقاء بمهاراته ومهارات العاملين معه.

- للقائد المبدع دور كبير في تطوير أداء المدرسة كلها، من خلال تطوير أداء جميع العاملين معه.

- يمثل الأداء المدرسي المحصلة النهائية لجهود كل العاملين داخل المجتمع المدرسي، وأن تطوير الأداء يعد أحد المسؤوليات الأساسية لمدير المدرسة.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١- ابراهيم الخلوي الملكاوي (٢٠٠٧): "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- ابراهيم مناحي عايد العمزي (٢٠١٢): "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، ع٤٥، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ٣- أحمد زكي بدوي (١٩٨٣): "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- ٤- أحمد سعيدان (٢٠٠٧): معادلة تميز الأداء التنظيمي، مجلو رماح للبحوث والدراسات، ع٣، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية،
- ٥- أسماء كمال حسن علي (٢٠١٥): "تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في مصر في ضوء منهجية كايزن"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع١٦٣، ج٤.
- ٦- جابر عبد الحميد جابر، وأحمد خير كاظم (١٩٩٦): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٧- رافدة الحريري (٢٠٠٧): "إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين (٢٠١٨): "القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع١٥، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية.
- ٩- عفاف محمد الباز (٢٠٠٢): "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات"، مجلة النهضة، مج٣، ع١١٤، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

- ١٠- عادل حسن سيد، عاطف عبد الرحمن سيد (٢٠٠٥): "دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية بكليات التربية الرياضية في الجامعات المصرية"، مجلة اسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع٢١٤، مج٥٢.
- ١١- علي حامد علي البلوي (٢٠٠٧): "واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمي وسبل الارتقاء بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ١٢- علي علي غازي (٢٠١٤): "المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء المؤسسي: مدخل تطبيقي مقترح"، مجلة إدارة الأعمال، ع١٤٧٤، جمعية إدارة الأعمال العربية.
- ١٣- عمرو حامد (٢٠١٠): "الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، أعمال ندوات تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٤- فؤاد محمد القاضي (١٩٩٥): "التطوير التنظيمي: الخصائص المميزة وإمكانية الإفادة منه في إحداث التنمية"، مجلة الإدارة، مج٢٧، ع٣٤، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- ١٥- محمد خليفة الطويل، وزاكي سعود القمبيري (٢٠١٦): "الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب"، مجلة أنوار المعرفة، س١، ع١٤، كلية الآداب والتربية، جامعة الزيتونة.
- ١٦- محمد عبد الغني محمد هلال (١٩٩٧): "مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعاً"، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة.
- ١٧- محمد عطوة مجاهد، وهشام فتوح عناني (٢٠١٣): "استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي بين المحلية والعالمية"، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية.

١٨-ملیكة مقداد (٢٠٠٧): "دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة أبعاد اقتصادية، ع٧، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

١٩-منصور جمعان الغامدي (٢٠٠٩): "علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة"، مجلة البحوث الإدارية، مج٢٧، ع٣.

٢٠-نجاة محمد قرچ وأخران (٢٠١٦): "أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة السلمانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الآداب، ع١١٨، كلية الآداب، جامعة بغداد.

٢١-نادية عبد الخالق رمضان بكر (٢٠١٦): "أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج٧، ع٢، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

٢٢-نوال نصر (٢٠١٧): "دراسة تحليلية بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. المراجع الأجنبية:

٢٣-Abraham Carmeli, Roy Gelbard & David Gefe (2010): The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance, The Leadership Quarterly, No. 21.

٢٤-Daniel Adjei (2013): Innovation Leadership Management, International Journal of ICT and Management, Vol. 1, Issue-2.

٢٥–David Horth & Dan Buchner (2014): Innovation Leadership– How to Use Innovation to Lead Effectively, Work Collaboratively and Drive Results, Center for Creative Leadership.

٢٦–Hazaz Abdullah Alsolamil, Kenny Teoh Guan Cheng & Abdulaziz Awad M. Ibn Twalh (2016): Revisiting Innovation Leadership, Open Journal of Leadership, No. 5.

٢٧–Innwork Project (2014): Towards a More Innovative Workplace", The European Commission.

٢٨–Keetanjaly, Arivayagan & Zaidatol AKM–Aliah, Loepiehie (2017): Teachers Perceptions Related to Principals' Creative Leadership practices towards School Effectiveness, Pertanika Journal of Scholar, Research Review, Vo. 3, No. 3.

٢٩–Khalid Rashid, Madeeha Mahmood Hussain & Amna Nadeem (2011): Leadership and Innovation in a School Culture: How can a Leader Bring about Innovation in the School Culture?, Journal of Elementary Education, Vol. 21, No. 1.

٣٠.–Knight, Turvey N. (2006): Influencing Employ Innovation Through Structural Empowerment Initiatives. The Need to Feel Empowered Entrepreneurship Theory and Practice.

٣١–Lioyed, L. Byars & Leslic Rue (2000): Human Recourse Management, Six Edition, Irwin McGraw Hill Company, United States.

۳۲–Muhammad Ubaidillan, Ali Imron, Bambang Budi Wiyono & Arifin (2018): Innovation Leadership in Improving the Quality of Education, International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET), Volume 9, Issue, 7.

۳۳–Natasha Munshi, et al. (2002): Leading for Innovation–The Impact of Leadership on Innovation, The Advanced Institute of Management Research, London, UK.

۳۴–Nigar Sultanan & Mohammad Anisur Rahman (2012): Innovative Leadership People, The Jahangirnagar Journal of Business Studies, Vol. 2, No. 1.

۳۵– Poonam Anand and Arvind Kumar Sarawait(2014): Innovation Leadership: A Paradigm in Modern HR practices, Global Journal of finance and management,Vol.6,No.6.

۳۶–Sabrina Schork, Benedict Heblich, Orestics Terzidis (2016): Effective Innovation Leadership, Institute of Entrepreneurship, Technology Management and Innovation.

۳۷–Salavon, Helen (2004): The Concept of Innovation: Should We Need to Focus?, European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 1.