

أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أفراد المجتمع المدرسي

**The roles of school leadership in developing
creative thinking among members of the school
community**

إعداد

**د. شمسان عبدالله المناعي
أستاذ بقسم علم النفس - جامعة البحرين**

**مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور،
المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - الجزء الرابع (أ) - لسنة 2023**

أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أفراد المجتمع المدرسي د. شمسان عبدالله المناعي

ملخص البحث

لتحقيق المناخ الإبداعي في البيئة المدرسية والذي ينمي الإبداع ويفجر الطاقات الإبداعية عند المعلم والمتعلم في المدرسة، فإن ذلك يتطلب من مدير المدرسة كقائد القيام بدور جديد وهو مساعدة المعلمين على ممارسة التدريس، بالأساليب الإبداعية وتوفير متطلبات ممارسته في الصفوف في بيئة مدرسية آمنة، وعلية أن يشعر معلميه بأنه يقدر لهم مثل هذه الأساليب في تنمية الإبداع وطرق تدريسهم عندما يبدعون، ويكون مستعداً لتقبل الأفكار المخالفة لرأيه، ويهيئ مناخ مدرسي لتحقيق نمو الطلبة جسدياً وعقلياً ووجدانياً واجتماعياً للطلبة المبدعين، ويشجع انجازات الطلبة ومعلمهم التي تتصف بالإبداعية ويفخر بها أمامهم وفي وجود المسؤولين عن المؤسسة التعليمية كلما أمكن. ولذلك فإن هذه الورقة عرضت للقضايا التالية: ماهية مفهوم الإبداع، ماهية مفهوم القيادة، ماهية مقومات البيئة المدرسية المهيأة للإبداع، ماهية أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة، ثم أهم الاستنتاجات والتوصيات التربوية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع- التفكير الإبداعي- القيادة المدرسية- البيئة المدرسية المهيأة للإبداع.

Summary

To achieve a creative climate in the school environment, which develops creativity and explodes the creative energies of the teacher and the learner in the school, this requires the school principal as a leader to play a new role, which is to help teachers practice teaching, in creative ways and provide the requirements for practicing it in the classroom in a safe school environment. His teachers should feel that he appreciates such methods in developing creativity and their teaching methods when they create, and be ready to accept ideas contrary to his opinion, and create a school climate to achieve the physical, mental, emotional and social growth of students for creative students, and encourage the achievements of students and their teachers that are creative and proud of them in front of them and in the presence of those responsible for the educational institution whenever possible. Therefore, this paper presented the following issues: the concept of creativity, the concept of leadership, the components of the school environment prepared for creativity, the roles of school leadership in developing creative thinking in school, and then the most important educational conclusions and recommendations.

Keywords: creativity - creative thinking - school leadership - school environment prepared for creativity.

تمهيد:

يعول المجتمع الكثير على المدرسة كمؤسسة تربوية ثقافية واجتماعية في تنمية التفكير الإبداعي، والقيادة المدرسية هي من أهم الركائز التي لها الدور الكبير في هذا المجال، فالمدير في المدرسة ليس هو ذلك الشخص المنوط به القيام بمهام إدارية فقط، إنما هو أولاً وقبل كل شيء هو قائد له مهام أساسية تنعكس على العملية التعليمية في المدرسة، ولعل من أهم هذه المهام هو إيجاد مناخ تربوي صحي في المدرسة يهيئ للمعلم والمتعلم العمل في بيئة آمنة محفزة للتفكير وتتيح لهما التعبير عما لديهما من أفكار ومبادرات ذاتية من شأنها أن ترتقي بالعملية التعليمية في المدرسة، ولعل هذه المهمة هي من أهم المهام التي تنمي التفكير الإبداع. وترى الغالبية العظمى من المختصين في هذا المجال، أن التعلم الإبداعي لا يتم إلا في مؤسسة يكون دور القائد فيها هو دور المحفز للطاقات والإمكانات الموجودة عند العاملين.

فلم يعد الإبداع هو مجموعة صفات تتجمع في شخص لكي يبدع ويعطي، إنما مفاهيم الإبداع المعاصرة تجاوزت هذا المفهوم إذ أصبحت تركز على أن الإبداع يأتي نتيجة تضافر عدة عوامل وهي الشخص المبدع والمجال التخصصي الذي يعمل به والبيئة أو المحيط التي يعمل بها *(Csikszentmihalyi, 1996)*.

ولتحقيق المناخ الإبداعي الذي ينمي الإبداع ويفجر الطاقات الإبداعية عند المعلم والمتعلم في المدرسة، فإن ذلك يتطلب من مدير المدرسة كقائد القيام بدور جديد وهو مساعدة المعلمين على ممارسة التدريس، بالأساليب الإبداعية وتوفير متطلبات ممارسته في الصفوف في بيئة مدرسية آمنة، وعلية أن يشعر معلميه بأنه يقدر لهم مثل هذه الأساليب في تنمية الإبداع وطرق تدريسهم عندما يبدعون، ويكون مستعداً لتقبل الأفكار المخالفة لرأيه، ويهيئ مناخ مدرسي لتحقيق نمو الطلبة جسدياً وعقلياً ووجدانياً واجتماعياً للطلبة المبدعين، ويشجع انجازات الطلبة ومعلميهم التي تتصف بالإبداعية ويفخر بها أمامهم وفي وجود المسؤولين عن المؤسسة التعليمية كلما أمكن. **ولذلك فإن هذه الورقة تهدف إلى عرض للقضايا:**

- مفهوم الإبداع.
- مفهوم القيادة المدرسية.
- مقومات بيئة العمل المدرسية المولدة للإبداع.
- دور المدير كقائد مبدع في المدرسة.

المقدمة:

إذا كان الإبداع ضرورة حتمية في عصرنا الحاضر لكل مؤسسات المجتمع فإن الحاجة له تكون أهم في المجال التربوي، حيث أن تتكفل المدرسة كمؤسسة تربوية وثقافية واجتماعية بمهمة كبيرة، وهي تنشئة الأبناء في جميع جوانب شخصيتهم الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وذلك لتحقيق النمو الشامل لديهم. وأعتقد أننا جميعاً نتفق على أن القيادة المدرسية لها الأهمية القصوى في العملية التعليمية التعلمية، بجانب المنهج المدرسي والمعلم، فهي المسؤولة عن إيجاد البيئة التربوية المناسبة في المدرسة لتنمية الإبداع. أن عملية الإبداع سواء من قبل المعلم أو المتعلم بحاجة إلى قيادية 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 للقيام بدورها الجديد في استثارة التفكير الإبداعي والميول لدى للمتعلمين بحيث تصبح المؤسسة المدرسية بيئة جاذبة لهم بحيث تجعل عملية التعلم والتعليم متعة لديهم. لقد ظلت المدرسة لفترة طويلة من الزمن تقوم بمهمة تلقين المعلومات واسترجاعها للأبناء، وتلك مهمة أهدت بشكل كبير من نمو القدرات العقلية العليا عند الطلبة، وجعلت منهم أفراد غير قادرين على العطاء وإفادة مجتمعهم بالشكل المطلوب في المستقبل.

أن الاتجاهات المعاصرة في عملية التعلم والتعليم تؤكد على أن المدرسة يجب أن يسودها مناخ ديمقراطي قائم على المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك حتى يشعر المعلمون والمتعلمون أنهم شركاء في مؤسسة واحده يسودها الاحترام المتبادل وحرية التعبير عن الرأي، خاصة ونحن في عالم يموج بالمتغيرات في شتى مناحي المعرفة العلمية والحياة العملية. أن القيم الديمقراطية ضرورية باعتبار أن العملية التعليمية التعليمية هي عملية تستهدف تنمية المورد البشري ولذلك يجب أن تكون هذه القيم بمثابة البنية الأساسية في المدرسة (جروان، 2004).

مشكلة البحث:

لقد ظلت مهمة مدير المدرسة لفترة طويلة من الزمن تقتصر على مهمات إدارية بعيدة كل البعد عن مهمته كقائد في المدرسة، يجب عليه أن يوجه ويرشد ويجعل من نفسه قدوة للمعلمين. ونذهب أكثر من ذلك ونقول أن القائد الذي نريده هو قائداً مبدعاً. من خلال محاولة تحديد أدوار المدير كقائد إبداعي في المدرسة.

واتساقاً مع ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الورقة البحثية في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم الإبداع؟.
2. ما مفهوم القيادة؟.
3. ما أهم مقومات بيئة العمل المدرسية المهيأة للإبداع؟.
4. ما دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة؟.

أهداف البحث:

تأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد أهداف الورقة على النحو التالي:

1. التعرف على مفهوم الإبداع.
2. التعرف على مفهوم القيادة.
3. الكشف عن أهم مقومات بيئة العمل المدرسية المهيأة للإبداع.
4. التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة.

الإطار النظري

1. مفهوم الإبداع:

الحقيقة الرئيسية التي يؤكد عليها الباحثون في مجال علم نفس الإبداع، والتي جعلت من موضوع الإبداع ذو أهمية قصوى ليس في مجال علم النفس، وإنما أكاد أن أقول في كل حقول المعرفة العلمية، هي أنه يمكن للفرد أن يكون مبدعاً في أيّ مجالٍ من مجالات الحياة. فهناك الإبداع العلمي والإبداع الأدبي والثقافي، والإبداع الاقتصادي والإبداع الاجتماعي والمؤسسي... الخ.

وإذا ما جئنا لتعريف مفهوم الإبداع نجد انه من الصعب إيجاد تعريف واحد متفق عليه من قبل العلماء، فهو ظاهرة معقدة جداً أو جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه وأبعاد مختلفة.

ومن التعريفات التي ذكرت عن الإبداع:

تعريف بارتللت للإبداع-Creativity- فقد عرفه بأنه التفكير المغامر الذي يتميز بترك الطريق المرسوم مسبقاً والتخلص من القوالب المصاغة، والإقبال على التجربة، وإتاحة الفرصة للشئ لكي يؤدي إلى غيره.

كما يُعرف بأنه القدرة على التعامل مع المشكلات الغامضة أو غير المحددة، وإيجاد مداخل ومقاربات، وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً وأصيلة.

كما يمثل التفكير الإبداعي صورة من صور التفكير غير المألوف وغير التقليدي، لأنه لا يتبع الطرق المعتادة المعروفة في حل المشكلات، وهذه الخاصة (أي الجدة) تتضمن بشكل ما أن الإبداع يحمل بين ثناياه بعض عناصر التغيير والتحوير.

وهناك الكثير من التعريفات للمصطلح لكنها تتفق جميعاً مع فكرة الخروج عن التقليدي والمعتاد في التفكير والسلوك وفي إنتاج وابتكار الأفكار الجديدة. معظم الباحثين النفسيين يرون أن الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية (العقلية المركبة والنفسية) والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

وهناك من يعتقد أنه لا بدّ من وجود عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، والتي بدونها لا نستطيع التحدث عن وجود إبداع، وأهمها:

1-الطلاقة، أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في وقت قصير نسبياً. فالشخص المبدع لديه درجة عالية من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها، وانسيابها بحرية تامة في ضوء عدد من الأفكار ذات العلاقة.

2-المرونة: ويُقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. وهذه تتجلى لدى العباقرة، الذين يُبدعون في أكثر من مجال أو شكل، خاصة لدى الفنانين والأدباء الذين ينجحون في مجالات إبداعية متنوعة، ولا تقتصر على إطار واحد. كالشاعر الذي يُبدع في كتابة الرواية والمسرحية أو الفن التشكيلي. وهي تلك المهارة التي يتم استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير، وتنمية القدرة على نقل هذه الأنماط، وتغيير اتجاه التفكير، والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة ورد الفعل وإدراك الأمور بطرق متفاوتة أو متنوعة (جروان، 2002).

3-الحساسية للمشكلات، فالشخص المبدع لديه القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد. فهو يحسّ بالمشكلات إحساساً مرهفاً. وهو بالتالي أكثر حساسية لبيئته من المعتاد، فهو يرى ما لا يراه غيره، ويرقب الأشياء التي لا يلاحظها غيره، كمنظر غروب الشمس أو شروقها، على سبيل المثال.

4-الأصالة، يمكن تعريف مهارة الأصالة كأحدى مهارات التفكير الإبداعي، بأنها تلك المهارة التي تستخدم من أجل التفكير بطرق واستجابات غير عادية، أو فريدة من نوعها (جروان، 2002)، أي أن المبدع لا يُكرّر أفكار الآخرين، فتكون أفكاره جديدة، وخارجه عما هو شائع أو تقليدي. ويقصد بعض العلماء بالإبداع "الاستعداد أو القدرة Ability" على خلق شئ جديد ومبتكر تماماً، وإخراجه إلى حيز الوجود. بينما يعتقد البعض الآخر من الكلمة "العملية Process" أو العمليات خصوصاً السيكولوجية التي يتم بها خلق وابتكار ذلك الشئ الجديد ذو القيمة العالية. في الوقت الذي ينظر فيه فريق ثالث إلى الإبداع في حدود "العمل الإبداعي ذاته" أو المحصلة أو الناتج الذي نشأ عن القدرة على الابتكار وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى أنجاز ذلك العمل الإبداعي وتحقيقه. وبذلك نجد أن مفهوم الإبداع ليس مجرد (هيكل نظري) وإنما هو قاعدة أو مبدأ عام يحتوي على الكثير من الأبعاد الفرعية. وهناك من ينظر إلى الإبداع على أنه شبكة مشاريع تتطور باستمرار في حياة الشخص المبدع (Howard Gruber , 1983). وهذا المفهوم هو الذي يتبناه معد هذه الورقة.

2. مفهوم القيادة المدرسية

القيادة ظاهرة اجتماعية لازمت الجماعات البشرية منذ وجودها على ظهر الأرض. وتعددت مفاهيم القيادة ولسنا هنا بصدد عرض هذه المفاهيم والتعريفات، ولكن التعريف الذي يكاد يجمع كل ما تذهب إليه التعريفات هو ذلك التعريف الذي يعرف القيادة بأنها " النشاط الخاص بالقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو أهداف محددة ". وهذا يعني أنها ترتبط أكثر بالتأثير في الأفراد، ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ولذا فهي ترتبط بالفرد أكثر من ارتباطها بالوظيفة التي يشغلها، وتعتمد على مفهوم السلطة الشخصية أكثر من السلطة الرسمية. إن ظهور القائد لا يعني بالضرورة أنه يشغل مركزاً من مراكز المسؤولية في التنظيم، ولذا يجب أن نميز بين المدير والقائد:

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> • يستمد قوته من المركز الذي يشغله. • ذو أفق ضيق في تصريف شئون المؤسسة. • يقوم بتحويل المسؤوليات إلى الآخرين. • الرؤية والأهداف بالنسبة له غير واضحة أو بجهل أهداف الجماعة. • يهتم بالهيكل والأنظمة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يستمد قوته من ذاته كقائد. • ذو نظرة ثابتة إلى المستقبل. • لديه القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب. • الأهداف واضحة بالنسبة له سواء البعيدة أو القصيرة. • يهتم بالفاعلية لدى الأفراد.

3. أهمية الإبداع في القيادة المدرسية:

يعتبر الإبداع أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على تحقيق النجاح في الإدارة والقيادة المدرسية، وذلك لأسباب عدة منها:

- أ- الإبداع يساعد على تطوير الأفكار والحلول الجديدة التي تساهم في تطوير المدرسة وتحسين نتائجها والنهوض بفعالية التعليمية.
 - ب- يعزز الإبداع الابتكار في المدرسة، مما يمنحها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
 - ج- الإبداع يساعد في تحفيز العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين ومتعلمين وزيادة مستوى الرضا في العمل التعليمي والتربوي ويحفزهم على تقديم المزيد من الجهد والإنجاز.
 - د- يساعد الإبداع في تحديد وإدارة المخاطر المتعلقة بكافة أفراد المجتمع المدرسي وفي كافة المواقف المختلفة عند حدوث أزمات أو كوارث محتملة.
 - هـ- يعزز الإبداع الجو الإيجابي في المدرسة، مما يساعد على إكتشاف وجذب المواهب الموجودة داخل المجتمع المدرسي.
- بشكل عام، يمكن القول أن الإبداع هو عنصر رئيسي في النجاح الإداري والقيادي، ولذلك يجب على المسؤولين والقادة العمل على تشجيعه وتطويره في مؤسساتهم.

1. سمات القائد المبدع

ترتبط مقومات الإبداع وعناصره مع الخصائص الشخصية للمبدعين، ويكاد يكون هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على خصائص (سمات) المديرين المبدعين، التي تسهم في بلورة السلوك الإبداعي. تارديف وستيرنبرغ (Sternbrg & Tardif.1995) ومن أهم خصائص (سمات) المديرين المبدعين ما يأتي

أ-الخصائص العقلية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة 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 النموذج التفكيري الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ (هلال، 1997)

ب-الخصائص الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية؛ بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والإلتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة، وإملاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وأرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل والتأمل، والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة (يونس، 2000)

ج-الخصائص المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والإطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات (مصطفى، 2001).

د-وجودير بالذكر أن الخصائص التي تميز المديرين المبدعين يختلف توفرها من فرد لآخر طبقاً لعددٍ من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المدرسة (أبو النصر، 2004)

2. مقومات البيئة المدرسية الإبداعية

أصبح الإبداع في عصرنا الحاضر يشمل كل مجالات الحياة، ولعل من أهم هذه المجالات هو المجال المؤسسي، ويأتي أهمية الاهتمام بهذا المجال من منطلق أن مؤسسات العمل في السابق كانت تركز على جودة المنتج دون النظر إلى بيئة العمل والتي لها دور كبير في تحقيق جودة الإنتاج. وجاء هذا الوعي بعد أن النجاح الكبير الذي حققته اليابان في مجال الصناعة، حيث أن اليابان اهتمت ببيئة العمل وترسيخ مبادئ وقيم إنسانية في هذه البيئة، والتي عملت على أن تحقق اليابان نمواً صناعياً كان أشبه بالمعجزة. وبالمقابل نجد أن المدرسة هي بالمقام الأول مؤسسة إنتاجية تواكب أي تطور يحدث في المؤسسات الأخرى وذلك لتحقيق أعلا جودة من الإنتاج من خلال الاهتمام ببيئة العمل في المدرسة.

أ- مفهوم البيئة المدرسية الإبداعية

بيئة العمل الإبداعية في معناها الواسع كما يقول ألكسندرو روشكا في كتابه الإبداع العام والخاص تعني الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع.

وقد أظهرت كثير من الدراسات إلى أن الأسلوب الذي يتبعه القائد في محيط العمل هو جزء مهم من مؤثرات هذه البيئة الإبداعية والذي يتمثل في الأسلوب المعتدل للقائد تجاه الأفراد في المؤسسة والذي يقوم على التشجيع والتحفيز للفرد في محيط العمل وإيجاد الظروف المناسبة لتطوير الاهتمامات والاستعدادات في مجال النشاط المختلفة بما يمكن أن يسهم في تطوير الإنتاج في المؤسسة (روشكا، 1989).

وقد قامت الباحثة " Amabile " بدراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع لدى العاملين في بيئة العمل، وجاءت نتائج دراساتنا لتؤكد دور مبدأ " الدافعية الذاتية " أي أن الأفراد يكونون في أحسن حالات الإنتاج لديهم عندما يشعرون بالدافعية الذاتية ومبعثها " الاهتمام الشخصي " بالعمل أو بإشباع حاجة نفسية لديهم أو شعورهم بالتحدي إزاء عمل ما، ولكن إنتاجهم يقل إذا كان المصدر خارجياً. أن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية بالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع فهو يقوم بإتباع أسلوب إداري يعكس ويترجم هذه الصفات في عمله (Amabile, 1996) .

ولكي يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة المدرسية بيئة إبداعية، يجب على القائد التربوي وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن المعلمين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا في طرق وأساليب تدريسيهم بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدود للمعلمين تعيقهم في مهمتهم التربوية، ولما كان الإنسان عدو ما يجهل، فإن المدرء التقليديين يتخوفون من إعطاء صلاحيات للمعلمين، ويجعلون عملية تسيير عملية التعلم تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، أعني الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على المعلمين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المؤسسات.

عندما يخوض المعلم ميدان العمل فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الإدارة، فيجب أن يتصرف لوحده هنا أو أن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص.

ب- خصائص المناخ المشجع أو المحرض على الإبداع في المدرسة

وترتبط خصائص المناخ المشجع أو المولد للإبداع في المدرسة بأمرين اثنين:

- (1) الدافعية في شخصية القائد في المدرسة (المدير)، ويتطلب ذلك أن يكون القائد بخصائصه الدافعية مثيراً للمعلمين، متميزاً بالاندفاع الذاتي، مطبقاً الأصول والواجبات الأدبية كافة على الأعضاء وعلى نفسه أولاً، بالإضافة إلى وجوب كونه ذا أفق واسع، منطلقاً "مبدعاً" في إعداداته للمشكلات وحلها.
- (2) التميز في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات والأدوات وأساليب العمل، بما تشمل عليه من العلاقات الإنسانية المتبادلة. والتقبل المتبادل بين القائد والمعلمين، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع كل ما هو جديد من أفكار تتعلق بالعمل التربوي.

ج- عناصر الإبداع في مجال القيادة التربوية المدرسية

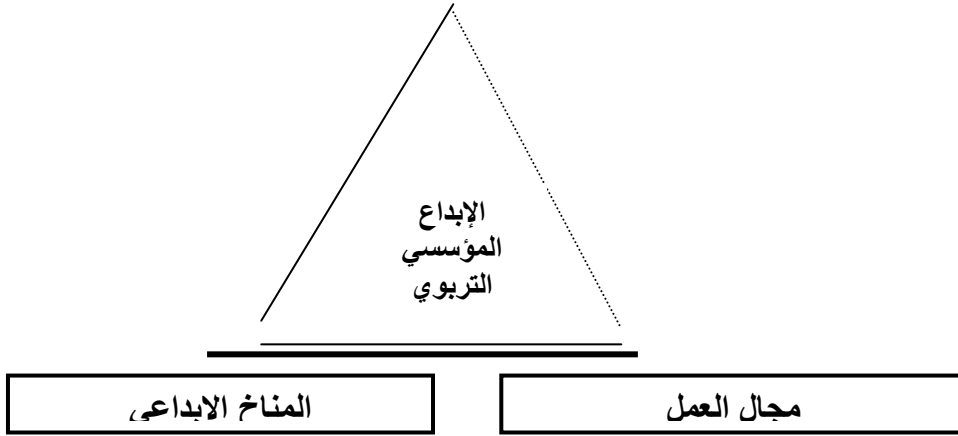
يستمد الإبداع المؤسسي في مجال القيادة التربوية المدرسية وجودة من ثلاثة عناصر رئيسية مترابطة فيما بينها، ويشكل عنصر المناخ المؤسسي العنصر الرئيسي الذي يربط بين عنصري التفكير الإبداعي الذي بمثابة الهدف الذي تسعى المدرسة لتحقيقه ودور القائد في تهيئة المناخ المناسب لكل ذلك.

أن الشخص المبدع هو مجرد طرف في عملية الإبداع، ولكن هناك طرفين آخرين وهما المجال التخصصي الذي يعمل به، والمحيط الذي ينتمي إليه.

وهذا الاتجاه في تفسير الإبداع تبناه هورد جروبر. وبناء عليه نود التأكيد على أننا وإن كنا نعول على دور المدير كقائد في المدرسة إلا أننا يجب ألا نتجاهل دور كل من المجالات التخصصية في المدرسة والتي تتمثل في الأقسام العلمية، والمحيط وهو المجتمع وأهمية دوره في التواصل مع حتى المدرسة، ولذا فإن العمل الإبداعي عمل تكاملي وديناميكي في نفس الوقت. أقول ذلك لا نحمل الإدارة المدرسة المسؤولية كاملة.

النموذج الثلاثي للإبداع المؤسسي المدرسي

القائد (قدراته العقلية - صفاته الشخصية)



شكل رقم (1) النموذج الثلاثي للإبداع المؤسسي المدرسي

3. أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة

■ الدور الديمقراطي الذي يركز على العلاقات الإنسانية:

وهو ينكر فكرة معاملة البشر على أساس مادي تنظيمي بحت، ويعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية، والأحاسيس والمشاعر، التي تنمو داخل الجماعة، وبأثر القيم والأنماط الحضارية على سلوك أفرادها. وهذا الاتجاه يركز على مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويؤمن بأنه من خلال هذا المدخل، يمكن تحقيق إنتاجية أوفر، بدرجة أعلى من الرضا والتقبل. إن القيادة الديمقراطية تلجأ إلى الأساليب، التي تحقق تعاون المرؤوسين، وكسب ودهم وتعاونهم. فهي - مثلاً - تعمل على تحقيق الفهم المتبادل، بينها وبين من يعملون معها، وتشرك المرؤوسين في المناقشات، التي تستهدف اتخاذ قرار معين، وبذلك يستشعر المرؤوسون أن القرار قرارهم. وفي ضوء هذه الحقيقة، يكونون أكثر إيماناً بأهداف القرار، وأكثر حماساً في العمل من أجل تنفيذه. كما وأن القائد الديمقراطي، يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه. ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات، موضع اعتباره في تصريف الأمور.

■ الدور القائم على مجابهة المشكلات والحساسية لها:

وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل. وتعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقادة. يقول فتحي جروان: " أن الحساسية للمشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في المشكلة " (جروان، 2004، ص 86). أن الشخص المبدع

لا ينظر إلى الظواهر التي تحدث من حوله نظرة عادية، إنما كل ما حوله يثير التساؤل والتقصي. وهذا ما يجعلنا نقول على أن القائد المبدع في أي مجال أن يمتلك القدرة على التعرف على المشكلات وجوانب الضعف في المؤسسة.

■ الدور القائم على المثابرة وتحمل المسؤولية:

تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. وهي أحد سمات الشخصية المبدعة المهمة والفرد المبدع يحب روح المخاطرة مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

■ الدور القائم على الجدة في التفكير:

وهي الصفة الأساسية التي ترتبط بالتفكير الإبداعي وأحيانا تسمى بالأصالة، وتعني بأن الأفكار حتى تكون إبداعية يجب أن تكون جديدة ومفيدة للمؤسسة. وهذا ما أجمعت عليه كل تعريفات الإبداع. وهذا يعني أن القائد في المدرسة يجب عليه أن يتبنى الأفكار الجديدة ويشجعها، لا أن يكون قائداً نمطياً لا يحب التغيير، إنما يجب أن يكون منفتح على الأفكار.

■ الدور القائم على المبادرة:

تُعد المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداريا هاما وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادات.

■ الدور القائم على الاتصال الفعال:

ويمثل عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة. والاتصال الذي يجب أن يسود المؤسسة المدرسية هو ذلك الاتصال الذي يجب أن يسير في اتجاهين وهما الصاعد والهابط. فلا يجب أن يكون القائد هو الذي يصدر الأوامر والقرارات، إنما عليه أن يستمع إلى آراء الأفراد في المؤسسة. وللاتصال الفعال خصائص معينة مثل أن يحترم المدير كقائد جميع الآراء في المدرسة حتى لو اختلفت عنه.

الاستنتاجات وخلصا التوصيات التربوية:

أن المستجدات التي طرأت في عصرنا الحاضر وخاصة على صعيد تطور المعرفة العلمية تجعل المدرسة تبحث عن دور جديد لها يختلف تماما عن ما كانت عليه. وان من يمسك زمام التغيير في المدرسة وهو المدير عليه المسؤولية الأكبر في تحقيق التحول من مرحلة التعليم التقليدي القائم على الحفظ والتلقين إلى مرحلة التعليم الإبداعي الذي يهدف إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي عند الطالب والمهارات الشخصية الأخرى، وحتى يتمكن القائد المدرسي تحقيق هذه المهمة عليه أن يأخذ في الاعتبار الحقائق التالية:

1. أن العملية التعليمية التعليمية هي عملية إنسانية في المقام الأول وعليه يجب أن يتقن القائد المدرسي المهارات الإنسانية التي تساعده على توفير بيئة تربوية مناسبة في المدرسة.
2. أن الأنظمة والقوانين المدرسية ليست هي وحدها القادرة على تحقيق المدرسة لأهدافها بل العكس ولذا يجب مراجعتها حتى يتسنى للمدرسة مسايرة كل ما هو جديد في مجال التعليم.
3. أن المرونة في التفكير شئ ضروري حتى يتمكن القائد المدرسي من متابعة كل ما هو جيد في حقل التعلم والتعليم.
4. أن التطوير الذاتي للمدير شئ ضروري لمتابعة كل ما هو جديد في مجال التعليم ولذا يجب القائد المدرسي الإطلاع المستمر في مجال تخصصه وخاصة في ظل توفر مصادر جديد في هذا الجانب.
5. أن القيادة ليست هي أوامر ونواهي وقرارات، إنما هي في نفس الوقت استماع إلى وجهات النظر الأخرى وخاصة المعلمين والطلبة.
6. الالتحاق ببرامج ودورات التدريب القيادي وذلك لأن القائد يجب أن تتوفر لديه خلفية نظرية عن القيادة.
7. أن القيادة ليس بالضرورة أن تكون فرد، إنما قد تكون جماعة، ولذا يجب أن يكون القائد في تواصل مستمر مع المرؤوسين.
8. القيادة لا ينحصر مهمتها في وضع الخطط والبرامج في المؤسسة ومتابعة تنفيذها، إنما عليها أن تساعد أفراد المؤسسة وهو المعلمون على التعرف على الخطط والبرامج، وبلورة الأهداف لديهم وتوضيح الرؤية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، عبدالستار (2002). الإبداع والاضطراب النفسي والمجتمع. سلسلة عالم المعرفة. المجلس الوطني للثقافة والفنون: دولة الكويت.
- أبو النصر، مدحت (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الكناني، ممدوح (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، عمان: دار المسيرة.
- الفاقي، إبراهيم (1999). المفاتيح العشرة للنجاح. القاهرة: المركز الكندي للتنمية البشرية.
- جروان، فتحي (2002). الإبداع والموهبة والتفوق. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي (2002). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حنورة، مصري عبدالحميد (1997). الإبداع من منظور تكاملي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- حمد، محمد (1998). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار، ج. 2 دمشق: دار الرضا للنشر.
- جروان، فتحي (2002). الموهبة والتفوق. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- روشكا، ألكسندر (1989). الإبداع العام والخاص. ترجمة/ غسان أبو فخر. سلسلة عالم المعرفة. المجلس الوطني للثقافة والفنون: دولة الكويت.
- سايمنتن، دين كيث (1993). العبقرية والإبداع والقيادة. ترجمة/ شاكر عبدالحميد. سلسلة عالم المعرفة. المجلس الوطني للثقافة والفنون: دولة الكويت.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (1997). مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعا. القاهرة: مركز تطوير الأداة والتنمية.
- يونس، موسى (2000). التفوق الإداري. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، وفاء محمد (2001). أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز. بيروت: دار ابن حزم.
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluations on artistic creativity. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 221-233.
- Amabile, T.M. (1983) The social psychology of creativity. New York: Springer-Verlag.

- Amabile, T.M. (1987). The motivation to be creativity. In Saksen (Ed). Frontiers in creativity research Beyond the basics, New York: Bearly.
- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*. 3, 185-201.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO.: Westview Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. The Domain of Creativity. In Feldman, David Henry, Csikszentmihalyi, Mihaly, & Gardner, Howard (Eds). (1994). *Changing the World: A Framework for the Study of Creativity*. (135-158). U.S.A: Greenwood Publishing Group.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1996). Creativity. *Psychology Today*(July-August). New York: Harper Collins Publisher.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins Publisher.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1999). Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Eds). *Handbook of Creativity* (p. 313 – 335). Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Tardif, T& Strenbrg R (1995). What do we know about creativity Steinberger?
- Toremén, Fatib(2003). Creative school and administration. *Educational Sciences: Theory & Practical*, 3(1), 248-253.