

دور التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في تحقيق كفاءة الأداء التعليمي

دراسة تحليلية لعينة من إدارات المدارس في المديرية العامة للتربية محافظة البصرة

المدرس المساعد : مناف عبد الكاظم محمد القطان

المديرية العامة للتربية في محافظة البصرة / قسم التعليم المهني

المستخلص

حملت الدراسة عنوان دور التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في تحقيق كفاءة الأداء التعليمي , وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارات المدرسية الإبداع في تنفيذ الوظائف الإدارية . شملت عينة الدراسة بعض مدراء المدارس والبالغ عددهم (٤٠) مديراً , واستخدمت الاستبيان بصفته أداة لجمع البيانات , بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج : أهمها ظهور علاقة وتأثير واضح بين التوجه الإبداعي وأداء الوظائف الإدارية مما ينعكس بالإيجاب في تحقيق أهداف المدرسة بشكل كفوء , وفي ضوء هذه النتائج تم تطوير مجموعة من الاستنتاجات : أهمها ظهور اتفاق كبير حول أهمية الإبداع في تنظيم عمل الأفراد وتحديد اختصاصاتهم المطلوبة بالإضافة إلى وجود اهتمام **عالي** بالمبدعين , ومن أهم التوصيات السعي لتبني فلسفة حديثة للإدارة تركز على الإبداع واعتبارها مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياها في رفع كفاءة الأداء التعليمي .

Role of Creative Orientation of School Administration in achieving qualified educational performance :

Basrah case study

Assist lecturer : Munaf Abdulkadhim Mohammed Alqattan
General Directorate of education of Basra/vocational branch

Abstract

The study title is the creative approach in school administration to achieve efficient teaching performance , The study aimed to understand to what extent school administration practice creativity in implementation administration tasks The study targeted 40 adults and school directors who receive Questionnaires , After collecting and analyzing the information and testing the study hypothesis several findings were reached . ,One of the most important findings of the study is that this is the class relationship between creative approaches and administrative tasks that contribute positively to achieve the goals of schools efficiently. Based on these findings, conclusions were reached, including a significant agreement that creativity is important in organizing individuals and identifying their required specialties. conclusion is that there is great interest in the creators. In addition, a series of recommendations was concluded. A key recommendation is to adopt the philosophy of modern management seriously because of the urgent need and to take advantage of its advantages in raising the level of educational performance .

المقدمة

يلاحظ المتأمل لأحوال عالمنا المعاصر حدوث تطورات كبيرة ومتسارعة في جميع مجالات الحياة ، مما دفع الإنسان إلى أن يخطو خطوات أبعد من مجرد الحلم بالمستقبل ' فلقد أصبح في مقدوره التنبؤ به ، وعلى درجة كبيرة من اليقين ، ان السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء بكفاءة الأفراد ، إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى اتخاذها الأساليب العلمية المتطورة (شجادة ، ٢٠٠٨ : ٢) ، حيث أصبحت الأساليب الإدارية ذات الطابع الإبداعي هي التي ترسم مستقبل المؤسسات . وأكد هذه الحقيقة نتائج استطلاع ما يقرب من ١٠٠٠ شخص من المدراء التنفيذيين لمنظمات مختلفة في شمال أمريكا و أوروبا وأمريكا الجنوبية وآسيا ، إذ اتفق ٨٦% منهم على ان الابداع يعد أكثر اهمية لتحقيق النجاح في الامد البعيد (العني و الماجدي ، ٢٠١٧ : ٢٠)

كما ان الادارة المدرسية تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها فنياً وادارياً ، وهي تمثل الميدان الفعلي لتظافر جهود العاملين فيها من معلمين واداريين في تسيير دفة اعمالها .

ولقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الادارة المدرسية ، فلم تعد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً ، بل أصبحت الإدارة تتحلى بأفكار جديدة نحو التوجه في الابداع لتحقيق الاداء الافضل والامثل لها ، لذلك أصبح مدير المدرسة بحاجة الى رؤية ادارية تتحلى بالاستباقية وروح الابداع لغرض خلق **مستقبل زاهر** .

المبحث الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة :

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تهتم الدول اهتماماً بارزاً بالإدارة المدرسية لما لها من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه بشتى مناحي الحياة ، لذا فلم تعد الادارة المدرسية مجرد مسؤولية فقط ، بل أصبح ينظر إلى الإدارة المدرسية على انها استثمار بشري حقيقي ، لأن تتوجه نحو بناء المجتمع وتطويره ، وهذا الأمر يتطلب فهم وممارسة الابداع في العملية التربوية والتعليمية ، بما يساهم في دفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي في البلد . غير أن معاشة الباحث الطويلة في القطاع المدرسي ، ونتائج الدراسة الأولية (pilot study) التي اجراها الباحث في عدد من المدارس في محافظة البصرة ، أظهرت افتقار الإدارات المدرسية موضوع الدراسة **لفهم** وممارسة التوجه

الابداعي في العمل الاداري ، لذا أصبح من الضروري دراسة هذه المشكلة والبحث عن الحلول المناسبة لها ، ولخص الباحث مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

تساؤلات الدراسة :-

١. إلى أي مدى تحتاج الادارات المدرسية في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة إلى فهم وممارسة التوجه الإبداعي في إدارة مدارس المديرية العامة لتربية البصرة ؟

٢. إلى أي مدى تمارس الإدارة المدرسية في **المديرية العامة لتربية** محافظة البصرة المفاهيم والتوجهات الإبداعية في الإدارة ؟

٣. إلى أي مدى يسهم التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في المديرية العامة لتربية **البصرة** في تحسين كفاءة الأداء التعليمي ؟

ثانياً : أهداف الدراسة

١- الكشف عن مدى ممارسة الادارات المدرسية الابداع في الوظائف الادارية (التخطيط , التنظيم , القيادة , الرقابة) .

٢- الكشف عن مدى الاختلاف في ممارسة التوجه الابداعي في الوظائف الادارية بين مدراء مدارس في مديرية تربية البصرة .

٣- بناء نموذج لاختبار علاقة **ولتأثير** التوجه الابداعي للإدارة المدرسية في زيادة كفاءة الاداء التعليمي

ثالثاً : أهمية الدراسة

١. تأتي أهمية الدراسة من أهمية الإدارة المدرسية لرسم خطة المدرسة وتوضيح الطريق المستقبلي من خلال استخدام الابداع , والنظرة الشمولية .

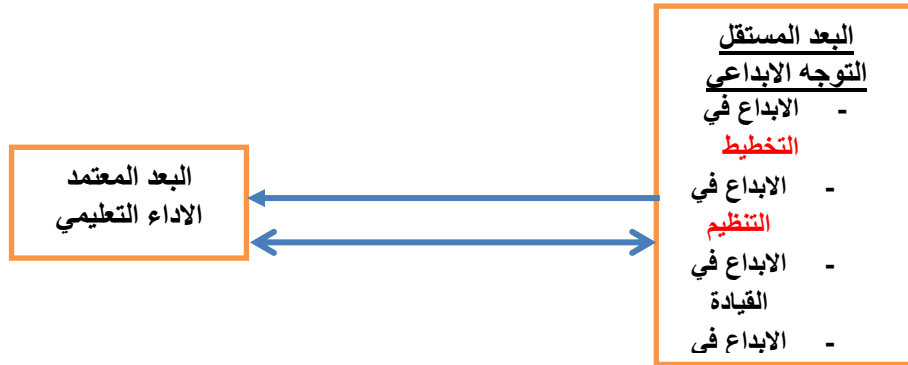
٢. أهمية الدراسة تأتي من معرفة تأثير التوجه الإبداعي لدى مدراء المدارس وانعكاساته على الأداء

٣. تستمد الدراسة أهميتها من فاعلية مجال القطاع التربوي الذي يمثل أحد القطاعات المهمة التي تسهم في عملية التنمية والتطوير .

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

شكل رقم (١)

المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية وكفاءة الأداء التعليمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في كفاءة الأداء التعليمي.

الفرضيات الفرعية

١. هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الإبداع في التخطيط والأداء التعليمي.
٢. هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الإبداع في التنظيم والأداء التعليمي.
٣. هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الإبداع في القيادة والأداء التعليمي.
٤. هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الإبداع في الرقابة والأداء التعليمي.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في بعض المدارس الإعدادية في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة.

الحدود البشرية: الحدود البشرية تتمثل في المدراء والمعاونين في المدارس المستهدفة.

الحدود الزمانية: اتساقاً مع مضامين الدراسة الحالية، فقد تضمنت الحدود الزمانية للدراسة ثلاث فترات زمنية، الأولى هي فقرة الاستطلاعات الأولية لعينة من إدارات المدارس الإعدادية في

المديرية العامة لتربية محافظة البصرة والتي امتدت للفترة من (١٠/١ ولغاية ٢٠١٦/١١/١) . وقد ارتبطت الفترة الثانية بتطبيق الدراسة الميدانية التي امتدت من (٢/١٥ ولغاية ٢٠١٦/٣/١٥) . اما الفترة الثالثة والاخيرة التي اهتمت بالتحليل الإحصائي ونتائج الدراسة فقد امتدت من (٤/١ ولغاية ٢٠١٦/٥/١) .

الدراسات السابقة

١- دراسة Leaster , 1993

عنوان الدراسة Preparing administrators for the twenty – first century

حاولت الدراسة تسليط الضوء على أهم المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية ممن يشغل وظيفة (مدير مدرسة – معاون مدير) , وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين , وأجريت الدراسة على ٢٨٠ **فرداً** بالإدارة المدرسية (مدير مدرسة – معاون مدير) , حيث جرت الدراسة في مدينة بورتسمورث البريطانية . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود اهتمام كبير لتنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب مما ينعكس بشكل ايجابي على رفع مستوى الاداء التعليمي , بالإضافة الى التركيز على الابداع في استعمال الوظائف الادارية ومهارات الاتصال مع الجمهور المحلي وتطبيق الحاسوب الالي في الادارة المدرسية .

٢- دراسة Fuentes , 1996

عنوان الدراسة: Improvoement strategies at six culturally different school

ركزت الدراسة على القيادة الادارية من اجل تنمية الابداع والتغيير , من خلال تطبيق برنامج خاص يطبق على عينة من مديري المدارس الامريكية ومعاونهم , حيث اجريت الدراسة على ٥٠٠ شخص . وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها عدم وجود فرق في ممارسة الوظائف الإدارية بإطار إبداعي بين متغيرات الجنس والخبرة , وهذا يعزز الأداء الأفضل وانعكاساته الايجابية على المستوى التعليمي .

٣- دراسة (احمد ١٩٩٨)

عنوان الدراسة : كيف تخلق بيئة ابتكاري في المنظمات ؟ ادارة الابداع والابتكار .

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة السلوك القيادي الإبداعي وركزت على ممارسة السلوك القيادي الإبداعي من وجهة نظر كل من الكادر التدريسي ومدير المدرسة , حيث أجريت الدراسة على ١٥٠ ممن يشغل منصب مدير مدرسة و ٢٠٠ ممن يشغل وظيفة تدريسية . وتوصلت الدراسة الى ان نمط القيادة الذي يستند إلى الإبداع والابتكار الإداري هو المفضل , ويمكن أن يساعد في تنمية القيادات التعليمية وتغيير النمط القيادي بما ينسجم مع المتغيرات البيئية للمدرسة .

مناقشة الدراسات السابقة

- بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح بأنها تتناول موضوع الإبداع الإداري وانعكاساته على الاداء التعليمي , وهذا ما ينسجم مع الدراسة الحالية .
- يلاحظ ان الدراسات السابقة شملت **بيئات عربية وأجنبية عدة**, لكنها خلت من الدراسات المحلية , وهذا يعني ان الدراسة الحالية تمثل أفكاراً جديدة في مجال العمل الإداري في المدارس العراقية على نحو العموم ومدارس محافظة البصرة على نحو الخصوص .
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول التوجه الإبداعي في إدارات المدارس وانعكاساته على تحقيق الأداء التعليمي الأفضل .
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي درستها , حيث تتصف البيئة العراقية بأوضاع خاصة .
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة في مجال تنمية قدرات التوجه الإبداعي في المؤسسات التعليمية العراقية .

المبحث الثاني

(الإطار النظري للدراسة)

أولاً: مفهوم الإدارة والإدارة المدرسية

الإدارة:

يشهد العالم الان سلسلة من التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية , جعلته عالماً مختلفاً تماماً عما كان عليه منذ سنوات قليلة .

فالتطورات العلمية تتسابق لتحل **مشكلات** العالم , وتوفر قدرات هائلة لتقديم الخدمات الجديدة والمتطورة , الدول ذاتها تتحالف في كتلتا اقليمية تهدف الى زيادة القدرة التنافسية في مواجهة كتلتا أخرى , فالكل في سباق خطير سلاحه العلم والتكنولوجيا والإدارة الجيدة , فالقاسم المشترك والعامل الحاسم في التنافس الشديد وغير المسبوق بين المنظمات هو الإدارة الحديثة المبنية على العلم والبحث الموضوعي في سبيل استخدام الموارد لتحقيق الأهداف (عساف , ٢٠٠٥ : ٢) . فالإدارة هي العنصر الحاسم الآن في تقدم الأمم , وهي العقل المدبر والفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على المنظمة والمجتمع ككل بالتقدم , ففي العصر الحالي تصبح وظيفة الإدارة حيوية ومهمة في مواكبة التطورات والمتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع (الدويك , ١٩٩٨ : ١٨) .

وما يزال حقل الإدارة في رؤى اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين حيث عرفها (Williams : 2007) , بأنها الوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة من خلال الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) . بينما عرف (Kreitner , 2009 : 5) الإدارة بأنها عملية لتنسيق العمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة متغيرة . ويرى (DuBrin : 2012) , بأن الإدارة هي عملية استخدام الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف من خلال ممارسة الوظائف الإدارية التي تعبر عن سلسلة من الاجراءات التي تحقق تقدماً في تقديم الخدمة أو توفير الربح . وينظر (Robbins & Coulter , 2012 : 8) للإدارة على أنها تعمل وتنسق جهود العمل مع الآخرين من اجل انجاز المهام التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة . اما (العامري والغالي , ٢٠٠٨ : ٢٩) فينظرون للإدارة على أنها عبارة عن عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد الى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً .

مفهوم الإدارة المدرسية

ان الإدارة المدرسية هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناء وتعاون مثمر لتهيئة المناخ المناسب لرفع كفاءة الكادر التعليمي وتوجيه نشاطاتهم بما يمكنهم من تربية الطلاب ودفع العملية

التعليمية إلى الأمام ولتحقيق أهداف المدرسة (أحمد، ٢٠٠٢: ٢٤). لذلك أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، فالإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة يجب أن تكون إدارة هادفة واجتماعية وانسانية وواقعية تتميز بوجود نظام جيد للاتصال بالعلاقات الداخلية للمدرسة وهي ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراضها المتغيرة بالاستمرار. وهذا يتطلب من المدراء قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمساءلة أيضاً بالعمليات الإدارية (وظائف المدير) (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٢٩).

مناقشة التعريفات :

من خلال العرض الموجز لمفهوم الإدارة يمكن القول أن هذه التعريفات على اختلاف كتابتها فإنها متداخلة ومتشابهة ويكمل بعضها الآخر، فمنهم من ينظر للإدارة على أنها وسيلة تنسيقية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومنهم من ينظر للإدارة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد بالإضافة إلى أنها سلسلة من الإجراءات، وبعضهم الآخر ينظر إلى الإدارة على أنها العنصر الرئيس والحاسم في تقدم المجتمعات، بينما ينظر الباحث للإدارة على أنها ممارسة مجموعة من الأعمال الإدارية من أجل تنظيم وتحفيز وتوجيه العاملين وإرشادهم بالإضافة إلى تنظيم أدوارهم في العمل مما يحقق أكبر قدر ممكن من التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الوظائف الإدارية وعملياتها الأساسية

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية وهذه الوظائف (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) (مصطفى،

٢٠٠٥ : ٧) (Williams , 2007 : 5) . وكما هو معلوم **أن** الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة والتي يقوم بها مدير المدرسة **ومعاونوه** .

١- التخطيط Planing

يعتبر التخطيط بداية العمل الإداري , **وهو** تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي , ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف , بالإضافة إلى ذلك يعرف التخطيط إنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها , ومن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج (العامري والغالي , ٢٠٠٨ : ٣٠) . فيعرف هنري فايول H. Fayol التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل (الجيوسي , ٢٠٠٠ : ٥٩) . بينما يرى (DuBrin , 2012 : 9) **أن** التخطيط هي عملية تحديد الأهداف ومعرفة سبل الوصول إليها بالإضافة إلى التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وكيفية التعامل معها . بينما عرف كل من (DuBrin , 2012 : 4) **و** (Stephen & Mary , 2012 : 6) التخطيط هو عملية لتحديد الأهداف التنظيمية والوسائل اللازمة لتحقيقها , وتعد العملية التخطيطية أحد أفضل الطرق لتحسين الأداء من خلال التفكير في أفضل السبل لتحقيق أهداف المنظمة . ويعتبر التخطيط الوسيلة لتحديد أهداف الأداء التنظيمي في المستقبل واتخاذ القرارات بشأن المهام واستخدام الموارد اللازمة لتحقيقها (Williams , 2007 : 5) .

وعليه يمكن القول أن التخطيط يشتمل على العناصر الرئيسية التالية :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
- رسم السياسات , أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في اتمام أعمالهم .
- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتحديد احتياجات العمل من الموارد المادية والبشرية .

٢- التنظيم Organization

يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط , وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختيار الأنشطة المناسبة , فالتنظيم يمكن اعتباره إطاراً تتحدد فيه الأهداف وتتنوع من خلال المسؤوليات والسلطات والاختصاصات . وهذا ما أكده جوج تيري (Terry , 1972) عندما عرف التنظيم بأنه تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في إطار رسمي وإسنادها إلى أفراد

بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة (بسيسو, ٢٠٠٣ : ١٠٩). يعتبر التنظيم عملية مهمة وضرورية للتأكد من ان الموارد المادية والبشرية متاحة ومتوفرة وتدار بالشكل الصحيح لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف التنظيمية (9 : 2012 , DuBrin). حيث عبر كل من (4 : 2012 , DuBrin) (8 : 2012 , Stephen & Mary) عن التنظيم باعتباره الوسيلة المثلى لتحديد عملية اتخاذ القرارات والتي سوف تفعل الوظائف والمهام. في حين ان (Williams, 2007 : 5) ينظر للتنظيم على انه الوظيفة الأساسية التي تلي عملية التخطيط وتعكس مدى محاولة المنظمة لإنجاز الخطة, ويهتم التنظيم على اسناد المهام والواجبات وتفويض السلطة وتخصيص الموارد لتحقيق اهداف المنظمة.

ومن خلال استعراض التعريفات الخاصة بالتنظيم. حيث يمكن للباحث القول ان التنظيم **يضمن تحقيقاً فاعلاً كفوءاً** للأهداف, كما يضمن عدم ازدواجية العمل, كما ان التنظيم يحدد النهج الاداري الذي تتضح فيه الاهداف ويتم فيه توزيع الادوار والمسؤوليات, وهذا ما يؤكد أهمية التنظيم في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية والتي يقوم العمل بها على الجهود الجماعية من المتخصصين في مجالات مختلفة وهذا يتطلب التنسيق الدقيق بين العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف المنشودة.

٣- القيادة Leadership

تعتبر القيادة من الوظائف الإدارية الأساسية بعد التخطيط والتنظيم, حيث تعرف القيادة بأنها العملية التي بوساطتها يؤثر القائد الآخرين لتحقيق المهام (سهام, ٢٠١٣ : ٤). في حين ان (العامري والغالي, ٢٠٠٨ : ٣٠) يعتبران القيادة تجسد بالتأثير في الافراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف عام للمنظمة, وان القدرة على الايحاء والتأثير في الآخرين سمة من سمات القائد وان كل مدير يجب ان يكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه وبالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل. بينما يرى (Luthans, 2005 : 546) ان كل ما تحققه المنظمة من نجاح أو فشل يعود للقيادة في المنظمة حيث انها تتصف بعملية التأثير **في** أداء الآخرين وقدم (Shani et al, 2009 : 198) **مفهوماً** للقيادة على انها عملية تأثير بين القائد وبين المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. بينما يرى الباحث **أن** القيادة هي من الوسائل الرائدة في التأثير **بالآخرين** لتحقيق الأهداف من خلال التأثير بالافراد بحيث انهم سوف **يكونون** على استعداد للمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال الاستعراض الموجز لمفهوم القيادة يتبين أن هناك أربع نقاط أساسية تمثل عناصر القيادة وهي :

- وجود مجموعة من الافراد .
- القيادة عملية اساسها التأثير الايجابي بالآخرين .
- لابد من وجود اهداف محدد يعمل على اساسها القائد ليؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها .
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة فكلالهما يؤثر في سلوك الاخرين .

الرقابة Controlling

تعتبر الرقابة الوظيفة الإدارية الأخيرة للإدارة , فهي تتطلب تقييم أداء المنظمة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين الاداء , وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية (شحادة , ٢٠٠٨ : ١٧) . بينما يرى (العامري والغالي , ٢٠٠٨ : ٣١) أن الرقابة هي عبارة عن متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك . ويرى (Williams , 2007 : 5) ان الوظيفة الرابعة للإدارة هي الرقابة التي بموجبها يتم معرفة ما اذا كانت عمليات المنظمة تسير وفق الخطط الموضوعة لتحقيق اهدافها , واجراء التصحيحات الضرورية عندما يتطلب الامر ذلك . وتعتبر الرقابة أداة لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له مسبقاً , وان اي فرق بينهما يتطلب اتخاذ الاجراءات التصحيحية بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة رصد التقدم الحاصل نحو تحقيق الأهداف واتخاذ الاجراءات اللازمة عند الحاجة . (DuBrin , 2012 : 2) .

ومن خلال استعراض مفهوم الرقابة توصل الباحث الى ان الرقابة وظيفة للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات الاداء المستهدف ثم قياس الاداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

ثانياً : التوجه الابداعي

يعد التوجه الابداعي من المفاهيم العامة للأبداع ذاته , والابداع في الادارة يتعلق بتلك الافكار الجديدة في المجالات الادارية , اي انها تشمل جميع الوظائف الادارية المعروفة , وقد تعددت وجهات

النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم التوجه الابداعي وبيان مهامه , وذلك بسبب تعقد العملية الابداعية ذاتها من جهة ولتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الابداعي من جهة اخرى , لذلك جاءت الاختلافات في المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الابداعي بسبب اختلاف اجتهادات العلماء واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية (الحقايب , ٢٠٠٧ : ١٢) (العبيدي , ٢٠١٣ : ٢٩) . حيث يعرف التوجه الابداعي على انه القدرة على ايجاد اشياء جديدة ومختلفة والتي قد تكون على شكل افكار او تقديم حلول مبتكرة او تقديم طرق واساليب عمل قد **تستفيد** منها المنظمة (ايوب , ٢٠٠٠ : ٩) . بينما يشير (الزهراني , ٢٠٠٢ : ٢٤٦) للتوجه الابداعي هو القدرة على تقديم اجابات فريدة ومميزة للمشكلات التي قد تواجه المنظمات وكذلك قدرتها في استغلال الفرص المتاحة امامها . وأشار (Wickham , 2001 : 223) الى ان التوجه الابداعي يكون على اربعة اشكال , ويتمثل في مصفوفة تعتمد على بعدين , البعد الاول منها يتمثل في اثر الابداع , والبعد الثاني يتمثل بالتكنولوجيا , ومن خلال مزاجية درجة اثر الابداع مع التكنولوجيا تظهر مصفوفة التوجه الابداعي من خلال اربع خلايا , وكما موضح بالشكل الاتي :

الشكل رقم (٢)

انواع التوجه الابداعي

توجه ابداعي معرفي	توجه ابداعي جديد	عالي
توجه ابداعي متراكم	توجه ابداعي منخفض	منخفض
تكنولوجيا موجودة	تكنولوجيا جديدة	اثر الابداع

Source : Wickham , Philip A , (2001) , " Strategic Entrepreneurship " 2 nd , Pearson Education , Harlow , England .

وقد وضع كل من (Harrison & Samson , 2002 : 50) نموذجاً يعتمد على ثلاث سمات أو صفات تنظيمية تعتبر اساسية للمنظمات ذات التوجه الابداعي , وهذه السمات هي :
تتبنى المنظمة للاستراتيجيات الريادية والاستباقية والمجازفة اضافة الى التزامها في الجانب الاداري .
الشفافية والتعاون في البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين جميع العاملين , وكذلك تأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الانجاز وامتلاك المنظمة للتنظيم المرن الى جانب تمتعها بالمرونة الاستراتيجية في اتباع السلوك التعاوني المنسجم والمتناغم . وقد قامت دراسة (Quince & Whittaker , 2003 : 9) بوضع مؤشرات اجرائية يمكن من خلالها قياس التوجه الابداعي في المنظمة , وذلك من خلال القيام بنشاطات البحث والتطوير , وتحديد نوعية الموارد البشرية بالإضافة الى معرفة عدد وانواع الابداعات في المنظمة .

ثالثاً : الأداء التنظيمي

يعد الأداء من الموضوعات التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي الديناميكي للعمل ، وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية ، حيث ان امتلاك خطة إستراتيجية كفوءة قد لا تكفي عادة لتحقيق النجاح الا اذا نفذت على نحو يحقق اهداف المنظمة . من خلال الاداء تظهر المخرجات الى الوجود وتكون أساساً في **إبقاء** المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية ، لان المنظمات في الوقت الحاضر تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية بالإضافة الى ظهور منظمات كبيرة ذات أهداف وتطلعات ضخمة، تطلب الامر عناية خاصة بمفردات هذا الأداء على مختلف المستويات

ويعتبر الاداء انعكاساً لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والتي تتمثل بالبقاء والنمو والتكيف باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية عالية ، حيث يعتبر الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الاعمال ، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة . ويكاد يكون الظاهرة الشمولية **وعنصراً محورياً** لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية بما فيها الادارة الاستراتيجية. فضلاً عن كونه البعد الأكثر اهمية لمختلف منظمات الاعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

ويرى Peterson ان الاداء ينعكس على قدرة المنظمة باستخدام مواردها بكفاءة , وإنتاج مخرجات متناغمة مع اهدافها (1 : Peterson et al , 2003) . ويرى (عباس, ٢٠٠٦, ١٣٨) أن هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء ومن بين هذه المفاهيم الكفاءة والفاعلية , اذ تشير الكفاءة الى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات هذا يدل على ان الكفاءة أعلى , اما الفاعلية فتشير الى الاهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الاهداف . وتبدو ان العلاقة بين الكفاءة والفاعلية كبيرة جدا **رغم** إمكانية أن تكون المنظمة فاعله وليست كفؤة أو العكس

رابعاً: خصائص منظمات الأداء العالي

تميل المنظمات في الوقت الحاضر الى أن تكون منظمات أداء **عالي** (HPO), فهذه المنظمات أو الشركات تتصف بصفة النجاح وهي تركز وتروج على المعرفة و الأفراد ولها القدرة على الوصول الى مستوى اداء **عالي** .

فقد حدد (Kdemir , 2010 : 156) خصائص منظمات الاداء العالي بالاتي :

- ١- الرؤية والرسالة الواضحة : تتصف منظمات الاداء العالي بالقيادة الديمقراطية , وهي بذلك تستند الى افكار الافراد في تحقيق مستويات عالية من الانتاجية , والقيادة تشير الى قوة التأثير على مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك .
- ٢- انتشار الموهبة : تتصف منظمات الاداء العالي بقدرتها على نشر وجذب الافراد الموهوبين لشغل الوظائف التنظيمية لديها , وهي تركز على جذب الافراد من المصادر الداخلية والخارجية
- ٣- اتخاذ القرارات الاخلاقية : تتكون القوى العاملة في الوقت الحاضر من افراد مختلفي الجنسيات والصفات (الدين , الثقافة , العمر , التعليم , المنزل الاجتماعي والاقتصادية) ويتداخل الافراد في خلفيات مختلفة في القيم والاهداف وتصورات السلوك المقبولة , لذلك فأن منظمات الاداء العالي تسعى للتغلب على المعضلات الاخلاقية من خلال شخصية منظمة الاداء العالي .

كما حدد (Waal , 2007 : 14) **خصائص عدة أساسية** لمنظمات الأداء العالي :

- ١- تحفيز التعاون التنظيمي والوظيفي .
 - ٢- تبسيط وتمهيد والحد من الحواجز بين الوحدات التنظيمية .
 - ٣- تعزيز تقاسم المعلومات والمعارف في جميع انحاء المنظمة .
- وركز (Waal , 2007 : 4) على عدة مكونات او خصائص لمنظمات الاداء العالي :

- ١- التصميم التنظيمي : ان التصميم التنظيمي لمنظمات الاداء العالي (HPO) , يحث على التعاون التنظيمي بين الوظائف , ويجعل قمة اولويات الادارة هو التعاون بين فرق العمل .
- ٢- الاستراتيجية : ان استراتيجية منظمات الاداء العالي (HPO) , تتصف بالشمول والوضوح , وتمتلك الفهم المشترك في تنفيذ هذه الاستراتيجية والذي ينتج عن عقلية استراتيجية للمنظمة
- ٣- ادارة العمليات : منظمات الاداء العالي (HPO) , تقوم على تبسيط وتحسين العمليات لتحسين قدرتها على الاستجابة للأحداث والتحديات البيئية بكفاءة وفعالية .
- ٤- التكنولوجيا : منظمات الاداء العالي (HPO) , مرنة في تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع انحاء المنظمة من خلال ادخال تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات في كل اماكن العمل .
- ٥- وفي ختام هذا العرض الموجز لخصائص منظمات الاداء العالي يرى الباحث ان منظمات الاداء العالي هي منظمات تمتلك نظاماً مرنة ومتفاعلة لها القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف الملائم لمتطلبات البيئة التنافسية وهي الاكثر قدرة على تحقيق النجاحات المتتالية من خلال التنافسية المستمرة مقارنة بالمنظمات الاخرى .

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

تم تكريس المبحث الحالي لعرض نتائج الدراسة الميدانية وكيفية تحليلها بعد استكمال إجراء المعالجات الإحصائية واستنباط النتائج منها .
 أولاً: الوصف الموقعي لعينة ونتائج متغيرات الدراسة .
 ١: توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس :
 تم توزيع (٤٠) استمارة استبيان على عينة من المدراء في مديرية تربية محافظة البصرة

جدول رقم (١)

يوضح الجنس لعينة الدراسة

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية
١	ذكور	٣٢	٨٠%
٢	إناث	٨	٢٠%
	المجموع	٤٠	١٠٠%

نلاحظ من الجدول (١) ان أعلى نسبة من عينة الدراسة من الذكور بعدد (٣٢) ، أي ما نسبته (٨٠ %)، في حين بلغ عدد الإناث (٨) حيث شكلت نسبة (٢٠ %) .

٢- توزيع عينة الدراسة بحسب فئات العمر .

جدول رقم (٢)

يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة
١	٣١ ----- ٣٥	٦	١٥ %
٢	٣٦ فاكتر	٣٤	٨٥ %
	المجموع	٤٠	١٠٠ %

نلاحظ من الجدول (٢) ان الفئة من (من ٣٦ فاكتر) هي اكثر الفئات تكراراً ، حيث بلغ عدد الأشخاص من هذه الفئة (٣٤) شخصاً أي ما نسبته (٨٢ %) وهي تمثل أعلى نسبة

٣- توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي .

جدول رقم (٣)

يوضح المؤهلات العلمية لعينة الدراسة

ن	المؤهل العلمي	عدد الاستمارات	النسبة المئوية
١	دبلوم	٦	١٥ %
٢	بكالوريوس	٣٤	٨٥ %
٣	دبلوم عالي	٠	٠ %
٤	ماجستير	٠	٠ %
٥	اخرى	٠	٠ %
	المجموع	٤٠	١٠٠ %

واضح من الجدول (٣) ان اغلب أشخاص عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، الذين بلغت أعدادهم (٣٤) أي ما نسبته (٨٥ %) وما تبقى كانت نسبته (١٥ %) من حملة شهادة الدبلوم .

٤- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة .

جدول رقم (٤)

يوضح سنوات الخدمة لعينة الدراسة

ت	سنوات الخدمة	الأعداد	النسبة المئوية
١	٢ ---- ٧	٦	% ١٥
٢	٨ ---- ١٣	٨	% ٢٠
٣	١٤ ---- ١٩	٢	% ٥
٤	٢٠ ---- ٢٥	١٤	% ٣٥
٥	٢٥ ---- فاكتر	١٠	% ٢٥
	المجموع	٤٠	% ١٠٠

يصف الجدول (٤) عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة ، كما نلاحظ إن الفئة من (٢٠ ---- ٢٥) هي أكثر الفئات تكراراً حيث بلغ عدد الأشخاص من هذه الفئة (١٤) شخصاً أي نسبة (٥٣%) وهي تمثل أعلى نسبة ، اما من هم فئة (١٤ ---- ١٩) قد حصلت على أقل نسبة إذ بلغت (٥ %) من حجم عينة الدراسة .

وصف متغيرات الدراسة

سيتم عرض النتائج لمتغيرات الدراسة بأبعادها بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية بهدف تحديد مستوى الإجابة لكل متغير بأبعاده وبحسب مؤشرات قياسها وكذلك الانحراف المعياري لقياس مديات تشتت القيم عن أوساطها الحسابية وكانت النتائج كما موضحة بالجدول :-

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المؤوبة لمتغيرات الدراسة حسب اراء عينة الدراسة

	اتفق تماماً	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا أتفق	النسبة	لا أتفق	النسبة
Q1	20	50%	20	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Q2	20	50%	12	30%	0	0%	8	20%	0	0%
Q3	6	15%	18	45%	10	25%	0	0%	6	15%
Q4	10	25%	24	60%	4	10%	2	5%	0	0%
Q5	26	65%	8	20%	4	10%	2	5%	0	0%
Q6	32	80%	8	20%	0	0%	0	0%	0	0%
Q7	26	65%	10	25%	0	0%	2	5%	2	5%
Q8	18	45%	22	55%	0	0%	0	0%	0	0%
Q9	16	40%	16	40%	4	10%	2	5%	2	5%

دور التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في تحقيق كفاءة الأداء التعليمي

5%	2	0%	0	10%	4	20%	8	65%	26	Q10
5%	2	15%	6	5%	2	35%	14	40%	16	Q11
0%	0	0%	0	10%	4	35%	14	55%	22	Q12
0%	0	0%	0	5%	2	25%	10	70%	28	Q13
0%	0	0%	0	10%	4	50%	20	40%	16	Q14
0%	0	5%	2	25%	10	65%	26	5%	2	Q15
0%	0	5%	2	15%	6	55%	22	25%	10	Q16
0%	0	5%	2	5%	2	40%	16	50%	20	Q17
0%	0	15%	6	5%	2	35%	14	45%	18	Q18
5%	2	5%	2	0%	0	60%	24	30%	12	Q19
5%	2	5%	2	0%	0	60%	24	30%	12	Q20
5%	2	0%	0	5%	2	45%	18	45%	18	Q21
5%	2	5%	2	10%	4	40%	16	40%	16	Q22
5%	2	0%	0	5%	2	50%	20	40%	16	Q23
5%	2	15%	6	5%	2	15%	6	60%	24	Q24
5%	2	5%	2	0%	0	40%	16	50%	20	Q25
0%	0	0%	0	0%	0	50%	20	50%	20	Q26
5%	2	15%	6	15%	6	20%	8	45%	18	Q27
15%	6	25%	10	15%	6	30%	12	15%	6	Q28
5%	2	15%	6	25%	10	45%	18	10%	4	Q29
5%	2	5%	2	10%	4	40%	16	40%	16	Q30

يوضح الجدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة بمؤشراته، إذ نلاحظ من الجدول أن نسبة المستجوبين الذين كانت اجاباتهم بأهمية متغيرات الدراسة هي نسب عالية نسبيا، كما نلاحظ من الجدول أن نسبة الأشخاص الذين لم تكن اجاباتهم مع أو ضد متغيرات الدراسة قليلة نسبيا.

ولغرض معرفة أي من الفقرات والمجالات الأكثر أهمية تم توزيع الاستمارات بحسب تكرار الإجابات على البدائل (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، تم إيجاد شدة الاجابة لكل فقرة من خلال احتساب الوزن المئوي لفقرات المقياس، وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

الاوراط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة لفقرات الدراسة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
4.5	0.5	11%	100%
4.1	0.9	22%	100%
3.45	0.96	28%	75%
4.05	0.475	12%	90%

90%	16%	0.715	4.45
100%	7%	0.32	4.8
100%	18%	0.78	4.4
100%	11%	0.495	4.45
90%	19%	0.76	4.05
90%	18%	0.78	4.4
95%	24%	0.95	3.9
90%	14%	0.605	4.45
95%	11%	0.49	4.65
90%	13%	0.56	4.3
75%	14%	0.52	3.7

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
4	0.5	13%	85%
4.35	0.65	15%	95%
4.1	0.81	20%	95%
4.05	0.57	14%	100%
4.05	0.57	14%	100%
4.25	0.675	16%	95%
4.05	0.76	19%	90%
4.2	0.64	15%	95%
4.1	1.08	26%	95%
4.25	0.75	18%	100%
4.5	0.5	11%	100%
3.85	1.095	28%	85%
3.05	1.155	38%	85%
3.4	0.86	25%	75%

90%	19%	0.76	4.05
-----	-----	------	------

ونلاحظ ان الأوساط الحسابية تشير إلى اتجاه عينة الدراسة بالإجابة مع فقرات الدراسة كما تشير معاملات الاختلاف والانحراف المعياري الى التجانس في اجابات عينة الدراسة كما تشير شدة الإجابة إلى أهمية فقرات الدراسة حيث نلاحظ إن شدة الإجابة لفقرات الدراسة في معظمها مرتفعة وهذا يعني ان عدد الأشخاص الذين قدموا إجابة سواء مع الفقرة أو ضد الفقرة هي نسب عالية

اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

لاختبار مخطط الدراسة وتحليل العلاقة بين التوجه للإبداع كمتغير مستقل (وأبعاده) والاداء التعليمي (وأبعاده) كمتغير معتمد وكذلك مدى تأثير المتغير الأول (المستقل) في المتغير الثاني (المعتمد).

وللتأكد من ذلك تم تخصيص هذه الفقرة التي تتضمن التحقق من مدى سريان أنموذج الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها على مستوى أفراد عينة البحث بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق الهدف أعلاه ,
أولاً :- التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .

يتضمن هذا المحور قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الأولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية , وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) , بعد ذلك تم اختبار معنوية قيم معاملات الارتباط باستخدام الاختبار الإحصائي (t). ويهدف إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى سيتم اختبارها أولاً بشكل إجمالي ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عنها , وعلى النحو الآتي :-

- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :-

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى لعلاقة الارتباط التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الإبداعي والاداء التعليمي).

من اجل إعطاء قرار للفرضية الرئيسة أعلاه تم اختبار قيمة معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الأول التوجه الإبداعي (X) , والمتغير الثاني الاداء التعليمي (Y) , وعلى مستوى أبعاد المتغير الاول وبما يعطي صورة أكثر وضوحاً لطبيعة هذه العلاقة.

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى

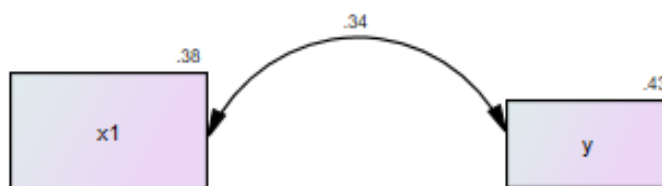
لغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى لعلاقة الارتباط التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الابداعي كأجمالي والاداء التعليمي). تم تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرين و الجدول (7) يوضح نتائج علاقة الارتباط بين التوجه الابداعي مع الاداء التعليمي . ان علاقة الارتباط بلغت (0.848) وهي علاقة طردية قوية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05;0.01) ،

جدول (7)

علاقات الارتباط بين التوجه الابداعي والاداء التعليمي

المتغير	معامل الارتباط
التوجه الابداعي	.87**

ويوضح الشكل التباينات والتباينات المشتركة بين متغير التوجه الابداعي كأجمالي و متغير الاداء التعليمي كأجمالي حيث نجد ان التباين المشترك بين المتغيرين بلغت (0.34) وهذه نسبة عالية نسبيا .



ثانيا : الفرضيات الفرعية

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية لعلاقة الارتباط التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الابداعي والاداء التعليمي). تم تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرين والجدول (8) يوضح نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد التوجه الابداعي (الابداع في التخطيط ، الابداع في التنظيم ، الابداع في القيادة ، والابداع في الرقابة) مع الاداء التعليمي . ان علاقة الارتباط بين الابداع في التخطيط و الاداء التعليمي بلغت (0.848) وهي علاقة طردية قوية كما انها ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05;0.01) .

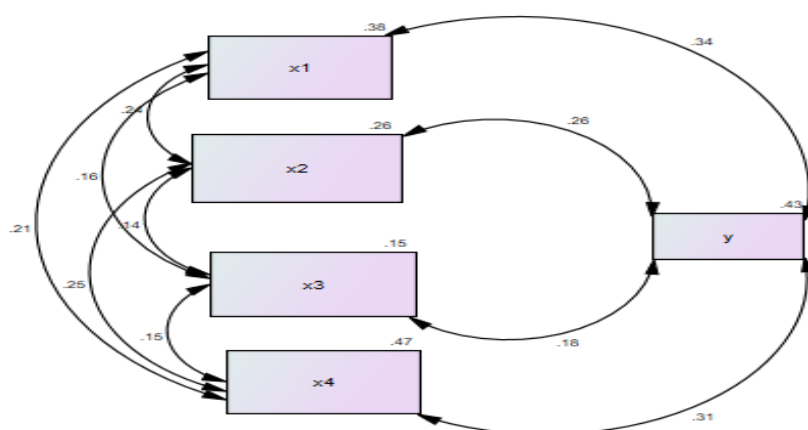
جدول (8)

علاقات الارتباط بين ابعاد التوجه الابداعي والاداء التعليمي

المتغير	معامل الارتباط
---------	----------------

.848**	الابداع في التخطيط
.785**	الابداع في التنظيم
.683**	الابداع في القيادة
.680**	الابداع في الرقابة

ويوضح الشكل التباينات والتباينات المشتركة بين ابعاد متغير التوجه الابداعي و متغير الاداء التعليمي .



وبناء على ما جاء في اعلاه نستنتج ان هنالك علاقة ذات دلالة معنوية قوية وطردية بين متغير التوجه الابداعي كأجمالي وبين متغير الاداء التعليمي كأجمالي كما نستنتج ان هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين ابعاد متغير التوجه الابداعي ومتغير الاداء التعليمي

ثانياً :- التحليل الإحصائي لقياس التأثير بين متغيرات الدراسة

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير التوجه الابداعي كمتغير مستقل والاداء التعليمي كمتغير تابع

المتغير	B	T	p-value	R Square Change	F	Sig.
(Constant)	-1.107	-2.383	.022	.764	123.047	.000 ^b
التوجه للأبداع	1.216	11.093	.000			

قد استخدم الباحث لهذا النموذج الانحدار الخطي لتحديد تأثير المتغير المستقل التوجه الابداعي بشكل عام وبمكوناته الاربعة المعتمدة في الدراسة على الاداء التعليمي ومن اجل الوقوف على صحة الفرضية الرئيسة الثانية وثبوتها سيتم اختبارها أولاً بشكل أجمالي وباستعمال الانحدار البسيط ,ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية **الأربع** المنبثقة عنها باستعمال الانحدار المتعدد وكالاتي :-

١- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :-

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الابداعي في الاداء التعليمي) سيتم اختبارها من خلال الفرضيات الفرعية الاتية.

الفرضية الثانية.

للتحقق من الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التوجه الابداعي كمتغير مستقل في الاداء التعليمي كمتغير معتمد) والجدول رقم (9) الآتي يشير إلى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس تأثير التوجه الإبداعي (X) في الأداء التعليمي (Y)

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول رقم (9) ما يأتي:-

أ- أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (B) للمتغير المستقل التوجه الإبداعي (X) البالغة (1.216) وبمقارنة (p-value) لقيمة معامل الانحدار البالغة (.00٠) نجدها أصغر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($\beta_1=1.216$) عند مستوى المعنوية المذكور.

ب- كما تبين أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (123.047) وبما ان (p-value) (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل قبول الفرضية التي تنص على أن هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية إحصائياً لمتغير التوجه للأبداع على المتغير الاداء التعليمي .

ج- يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.764) ، أن المتغير المستقل التوجه لأبداع (X) قادرة على تفسير ما نسبته (76.4%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التعليمي (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (24.6%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، أو لا يمكن السيطرة عليها .

وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه للأبداع في الاداء التعليمي .

الفرضيات الفرعية.

للتحقق من الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات الابداع في التخطيط ، الابداع في التنظيم ، الابداع في القيادة كمتغيرات مستقلة في الاداء التعليمي كمتغير معتمد) والجدول رقم (٩) الآتي يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد من اجل قياس تأثير ابعاد التوجه الابداعي (Xi) في الاداء التعليمي (Y)

يتضح من النتائج النهائية الواردة في الجدول رقم (١٠) ما يأتي:-

أ- أن قيمة (t) المحسوبة لمعاملات الانحدار (B) للمتغيرات المستقلة (ابعاد التوجه الابداعي) كانت كما يلي

❖ قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابداع في التخطيط بلغت (2.107) وبمقارنة p-

value) لقيمة معامل الانحدار البالغة (0.00٠) نجدها اصغر من قيمة مستوى المعنوية (0.05)

مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($\beta_1=0.68$) عند مستوى المعنوية المذكور.

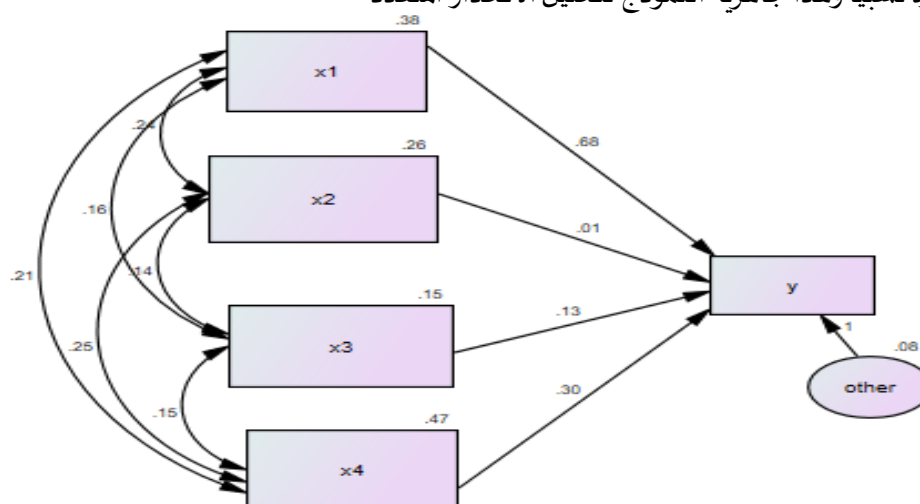
- ❖ قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابداع في التنظيم بلغت (5.216) وبمقارنة p-value) لقيمة معامل الانحدار البالغة (0.00٠) نجدها اصغر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($\beta_2=0.01$) عند مستوى المعنوية المذكور.
- ❖ قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابداع في القيادة بلغت (2.036) وبمقارنة p-value) لقيمة معامل الانحدار البالغة (0.00٠) نجدها اصغر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($\beta_3=0.13$) عند مستوى المعنوية المذكور.
- ❖ قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير الابداع في الرقابة بلغت (2.699) وبمقارنة (p-value) لقيمة معامل الانحدار البالغة (0.00٠) نجدها اصغر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ($\beta_4=0.30$) عند مستوى المعنوية المذكور.
- ب- كما تبين أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد البالغة (37.653) وبما ان (p-value) (0.000) اصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل قبول الفرضية التي تنص على ان هنالك تأثير ذي دلالة معنوية احصائيا لابعاد التوجه للأبداع على المتغير الاداء التعليمي .
- ج- يتضح من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.811) , أن المتغيرات المستقلة (ابعاد التوجه لأبداع) قادرة على تفسير ما نسبته (٨١%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التعليمي (Y) أما النسبة المتبقية والبالغة (١٩%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج ,أو لا يمكن السيطرة عليها .

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير التوجه الابداعي كمتغير مستقل والاداء التعليمي كمتغير تابع

المتغيرات	B	t_i	Sig.	R Square Change	F	Sig.
الحد الثابت	0.745	2.965	0.001	.811	37.653	.000 ^b
الابداع في التخطيط	-.597	2.107	0.016			
الابداع في التنظيم	0.01	5.216	.000			
الابداع في القيادة	0.427	2.036	.001			
الابداع في الرقابة	0.130	2.699	.000			

كما يوضح الشكل معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة (ابعاد التوجه الابداعي) في المتغير المعتمد الاداء التعليمي و التباينات والتباينات المشتركة **لأبعاد** التوجه الابداعي فيما بينها. ونلاحظ من الشكل ان قيم التباينات المشتركة بين المتغيرات المستقلة (ابعاد التوجه للأبداع) هي قيم صغيرة نسبيا وهذا جاهزية النموذج لتحليل الانحدار المتعدد



وبناءً على ما تقدم من نتائج التحليل الإحصائي، تؤكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد التوجه للإبداع في الاداء التعليمي .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- هناك اتفاق على فاعلية التوجه الإبداعي ودوره في تحقيق كفاءة الأداء التعليمي .
- ٢- يمثل التوجه الإبداعي لدى إدارات المدارس **واحداً** من التطورات الإدارية التي من المفترض مواكبتها لتقديم ما هو جديد .
- ٣- يوجد رغبة واهتمام لدى إدارات المدارس باستقطاب المبدعين .
- ٤- ظهور تأثير للعادات والتقاليد المجتمعية المحيطة بالبيئة المدرسية في عمل إدارات المدارس .
- ٥- إيمان إدارات المدارس بضرورة ممارسة الوظائف الإدارية بطريقة إبداعية غير تقليدية تنسجم مع حجم التطورات الحاصلة والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا .

ثانياً: التوصيات

استثماراً للمضامين الواردة في متن الدراسة فقد اتجه الباحث إلى صياغة بعض التوصيات ومنها الآتي :

- ١- السعي لضرورة تطوير المناهج التعليمية ، **وتضمينها** ما يدعو إلى تنمية الإبداع لتقوم بدورها في تنمية الإبداع في المدارس على صعيد المدراء من خلال إقامة ورش عمل ودورات تدريبية خاصة بكيفية تطوير المناهج التعليمية
- ٢- على إدارات المدارس أن تعمل بصورة دائمية ومتجددة في تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة ، وأساليب العمل ، بما يؤمن الإسهام والمشاركة ، ويحفز على الإبداع من خلال إقامة دورات لمدراء بعض المدارس المختارة حول أساليب العمل وفق رؤية إبداعية
- ٣- ضرورة اختيار مدراء من القيادات التربوية الواعية ، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس ، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة والاستفادة من البحوث والدراسات .

- ٤- وضع المدراء أو معاونهم في سنة تجريبية للتأكد من توافر فهم مواصفات وخصائص المدير المبدع ومقارنة وضع المدرسة قبل وبعد السنة التجريبية وزجهم في دورات أثناء العطلة الصيفية حول أساليب الإدارة الحديقة ومعرفة مواصفات المدير والقائد الناجح
- ٥- تفعيل القرار الوزاري بإعفاء المدراء ممن لم يحققوا نسب نجاح , وهذا يدل على العمل بروح الابداع والابتعاد عن العمل التقليدي في الادارة , وعمل تقييم دوري خاص بالكادر الاداري في المدارس تقوم به لجنة خاصة من المديرية لها معلومات كاملة عن نظام الجودة .
- ٦- توجيه إدارات المدارس **لاستخدام** التكنولوجيا الحديثة في المخاطبات الادارية والارشفة والتوثيق , وذلك من خلال اقامة دورات تدريبية لهم وتعتبر **شرطاً اساسياً** لتولي اي منصب اداري وتجهيزهم بالأجهزة والمعدات المطلوبة .
- ٧- لابد من اشاعة روح الابداع بين ادارات المدارس واعتبارها **جزءاً مهماً** من ثقافة العمل الاداري في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة , وتكريم المبدعين وبشكل سنوي من خلال مؤتمر عام .
- ٨- السعي لتبني فلسفة حديثة للإدارة بشكل جاد بوصفها مطلباً ملجأً وللاستفادة من مزاياها في رفع كفاءة الاداء التعليمي .
- ٩- الحرص على زيادة التنسيق والتعاون مع المؤسسات الاكاديمية وخصوصاً في مجال البحث والتطوير .

المصادر

المصادر العربية

اولاً: الكتب

١. احمد , احمد ابراهيم (٢٠٠٢) الادارة المدرسية في الالفية الثالثة , دار المعارف الحديثة , القاهرة .
٢. الجيوسي , محمد (٢٠٠٠) , الادارة : علم وتطبيق , دار المسيرة , الاردن .
٣. الدويك , تيسير وآخرون (١٩٩٨) , مبادئ القياس والتقويم في التربية , دار الفكر العربي , ط ٢ , القاهرة .
٤. العامري , صالح مهدي و الغالي , طاهر محسن (٢٠٠٨) , الادارة والاعمال , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
٥. العنزي , سعد علي و الماجدي , عبدالرزاق جبر (٢٠١٧) , مبادئ ادارة الاعمال , مطبعة الكتاب , بغداد – العراق .
٦. مصطفى يوسف (٢٠٠٥) , الادارة التربوية – مداخل جديدة لعالم جديد , دار الفكر العربي , القاهرة .
٧. احمد , محمد (١٩٩٨) , كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ؟ ادارة الابداع والابتكار , ج ٢ , دمشق , دار الرضا للنشر .

ثانياً : الرسائل والاطاريح

- ١- بسيسو , نادرة غازي (٢٠٠٣) , تصور مقترح لمعالجة مشكلات الادارة المدرسية في محافظة غزة , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية البنات , جامعة عين شمس , القاهرة
- ٢- شحادة , حاتم عبدالله (٢٠٠٨) , واقع الممارسات الادارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الادارة الاستراتيجية وسبل تطويرها , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , الجامعة الاسلامية , فلسطين .
- ٣- العبيدي , جواهر عبد الهادي محمد (٢٠١٣) , اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الاوسط .

- ٤ عساف , محمود (٢٠٠٥) , واقع الادارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الادارة - الاستراتيجية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , الجامعة الاسلامية – غزة .
- ٥ النابه , عمر (١٩٩١) , المسؤولية الادارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الامارات العربية المتحدة , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الملك زايد.

ثالثاً: المجلات والدوريات

- ١- ايوب , ناديا (٢٠٠٠) , العوامل المؤثرة على السلوك الابداعي والابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية , مجلة الادارة العامة , مجلد ٤٠ , العدد ٢ , الرياض .
- ٢- الزهراني , رندة (٢٠٠٢) , الابداع الاداري في ظل البيروقراطية , مجلة عالم الفكر , المجلد ٣٠ , العدد ٣ .
- ٣- سهام , موفق (٢٠١٣) , مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , ابحاث اقتصادية ادارية – العدد ٢٤ , جامعة بسكرة – الجزائر .

المصادر الاجنبية

First : books _

1. DuBrin , Andrew J. (2012) , Essentials of Management , South-Western , 11th Ed , USA .
2. Harrison, N & Samson, D, (2002), "Technology Management: Text and International Cases", McGraw Hill, U.S.A.
3. KREITNER , ROBERT (2009) , Management , Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company , 11th Ed , USA .
4. Robbins , Stephen P. & Coulter , Mare , (2012) , Management , 11th ed , Pearson Education, Inc .
5. Wickham, Philip A, (2001), "Strategic Entrepreneurship", 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England
6. Williams , Chuck (2007) , management , Thomson , south – western , FOURTH

EDITION , USA

Second : Journal

1. Kdemir , Buny amin ,(2010) , characteristics of high performance Organizations , **The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences**, Vol.15, No.1
2. Waal, A .A. , (2007) ,The Characteristics of a High Performance Organization, **Published in Business Strategy Series**, Vol 8 , No 3.

Third: Others

- 1 Fuentes Nancy, DC,(1996) : **Improvement strategies at six culturally different school** ,Office of education research and Improvement (ED),Washington
- 2 Garber Darral H. : (1991)"**Networking among principals : A study of Established practices and relationships** ",Paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration .(45th ,Fargo ,ND,U.S Louisiana).
- 3 Leaster Burial : (1993)."**Preparing administrators for the twenty – first century ,paper presented at the annual meeting of the new English education organization ,portsmuoth** " ,ERIC, ED364945, 26- April1993.
- 4 Quince, T., & Whittaker, H., (2003). "**Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intensions and objectives**". A CBR research program 3 on small and medium-sized enterprises, Working Paper No. 271, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المديرية العامة لتربية محافظة البصرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة التي اعدت لإكمال متطلبات للدراسة الموسومة (دور التوجه الابداعي للإدارة المدرسية في تحقيق كفاءة الاداء التعليمي - دراسة تحليلية لعينة من **ادارات المدرسة في المديرية العامة لتربية محافظة البصرة**). لذا نرجو الاجابة **عن** التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول الى نتائج اكثر علمية . علما ان هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

... وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لتعاونكم
ولشخصكم الكريم.

الباحث

م.م . مناف عبد الكاظم القطان
مديرية تربية محافظة البصرة – قسم التعليم المهني

المعلومات العامة :

☐

أنثى :

☐

الجنس: ذكر :

☐☐

٢- العمر: من ٣١ - ٣٥ من ٣٦ - فأكثر

٣- المسؤولية أو المنصب الوظيفي (مدير مدرسة) :

٤- التحصيل العلمي:

أ- دبلوم

ب- بكالوريوس

ج- دبلوم عالي

د- ماجستير

٥- عدد سنوات الخدمة :

من ٨ ---- ١٣

١- من ٢ ---- ٧

من ٢٠ ---- ٢٥

٣- من ١٤ ---- ١٩

٥- من ٢٥ فأكثر

ملاحظات عامة

١- لا داعي لذكر الاسم او التوقيع او اي معلومة تؤدي للكشف عن شخصية المجيب اذ ان المعلومات نتعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

دور التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في تحقيق كفاءة الأداء التعليمي

- ٢- نأمل الدقة في قراءة الأسئلة بشكل جيد قبل اختيار الاجابة المكونة من خمسة اختيارات تتنوع بين التأييد المطلق للعبارة والرفض لها وانتم مخيرون في انتقاء الاجابة الاكثر منطقية في واقع العمل .
- ٣- يكفي ان توضع علامة (√) امام العبارة الاكثر ملائمة .

١- الابداع في التخطيط					
العبارة	المقياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
لا تماما	اتفق تماما				
1	اقوم بتحديد الاهداف بشكل ممكن وواضح حتى احقق الابداع في ذلك .				
2	الاهداف التي احدها مشتقة ومنسجمة مع اهداف المديرية والوزارة				
3	التنسيق بين المدرسة التي اديرها وبين المدارس الاخرى عال				
4	اقوم باشارك التدريسيين في وضع وصياغة الاهداف .				
5	اقوم بتحديد الاهداف وتصنيفها حسب الاولويات				
٢- الابداع في التنظيم					
6	اقوم بتقدير عدد الافراد الذين سيوكل اليهم تنفيذ العمل وتحديد اختصاصاتهم				
7	اقوم بتحديد مستوى السلطة والمسؤولية للأفراد في العمل .				
8	اقوم بتوصيف الوظائف واعداد التعليمات والقواعد التنظيمية في مجريات عمل تدريسيين والموظفين				
9	اقوم بالاستعانة بخبراء مختصين للمساعدة على اتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة				
10	اقوم بإحاطة جميع الموظفين بالأوامر والتوجيهات كلها لضمان تحقيق الاهداف				

٣- الابداع في القيادة						
					اعتمد على منصبي الوظيفي الرسمي واستخدام صلاحياتي المحددة في التأثير على المرؤوسين .	١١
					اهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة عند تعاملي مع المرؤوسين .	١٢
					اهتم بالمبدعين في مدرستي .	١٣
					اعمل على تفويض الافراد الاكفاء للقيام بالمسؤوليات ذات اهمية كبيرة	١٤
					تؤثر قيم وثقافة المجتمع على اعمالك اليومية .	١٥
٤- الابداع في الرقابة						
					استخدام وسائل رقابية متماز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع التدريسيين و الموظفين .	١٦
					احرص على ان تتوافر لدي مقاييس ومعايير مناسبة لمراقبة الاعمال والانحرافات ان وجدت .	١٧
					تتوافر لدي المعلومات الضرورية للرقابة الادارية على العمل المطلوب .	١٨
					اقوم بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الاخطاء وتقييم انجاز الاعمال.	١٩
					احرص على وضع برنامج دوري وتنفيذه على مراحل محددة .	٢٠

كفاءة الاداء التعليمي						
اولاً: المعرفة						
					تسعى ادارة المدرسة الى فهم الفلسفة	٢١

دور التوجه الإبداعي للإدارة المدرسية في تحقيق كفاءة الأداء التعليمي

					والسياسات والاهداف التربوية	
٢٢					تمتلك ادارة المدرسة فهماً واسعاً لطرائق التدريس الحديثة.	
٢٣					تمتلك ادارة المدرسة فهم واضحاً للقيادة والادارة المدرسية	
					ثانياً: المهارة	
٢٤					تقوم ادارة المدرسة من بخلق علاقات ايجابية بين الطلاب والمدرسين في المدرسة وتشجع العمل الجماعي	
٢٥					تلتزم ادارة المدرسة بتقييم الذاتي لنفسها مع الكادر الاداري وتمنحهم الصلاحيات واشراكهم في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار	
٢٦					تستطيع ادارة المدرسة ادارة كافة الموارد المدرسية بكفاءة وفاعلية.	
					ثالثاً: الاتجاهات	
٢٧					اتعامل مع اولياء الامور والمجتمع المحلي واشراكهم في فعاليات المدرسة	
٢٨					الالتزام بالتقييم الذاتي لنفسها وموظفي المدرسة وتحسين اداءهم الوظيفي لغرض الوصول الى التنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة	
٢٩					اتحمل المسؤولية كقائد	
٣٠					تلي الادارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى اشكالها	

شكراً لتعاونكم معنا