

تاريخ الارسال (2018-07-08). تاريخ قبول النشر (2018-10-03)

* 1

د. حرب خلف الحجاج

اسم الباحث:

الادارة التربوية - العلوم التربوية - الجامعة الاردنية - الاردن

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

harb.hajaj@yahoo.com

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة. وتعرف أثر متغيرات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة والبالغ عددهم (867). اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ حجمها (310)، خلال العام الدراسي 2017/2018م. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: تطوير الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة كانت قليلة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.53) بانحراف معياري (0.46)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس وبتغير سنوات الخدمة. وقد خلصت الدراسة إلى التوصية بتشجيع مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن بتوظيف المرونة في العمل الإداري والأكاديمي لإيجاد بيئة إبداع وابتكار في المدرسة.

كلمات مفتاحية: القيادة الابتكارية، مديري، المدارس الثانوية.

The level of innovative leadership practice of government high school principals In education of the university's brigade from their opinion and their teachers

Abstract:

The study sought to level of the innovative leadership practice among government high school principals in education from their opinion and their teachers. To answer the research questions, the study collected data by distributing a questionnaire that consists of 35 clauses, among a population of 867 leaders and teachers. 310 of whose data were analyzed after performing random stratified sampling.

The study underscored several results, one of which shows that the average level innovative leadership practice among the sample, with a mean of (2.53) a standard deviation of (0.46). the other results shows that were statistically significant difference at the $\alpha = 0.05$ level of the innovative leadership practice which refers to job title, qualification, whereas the other reveals no statistically significant difference at the $\alpha = 0.05$ level of the innovative leadership practice, which refers to including gender, year of experience.

In light of those results, the study recommended to encourage high school principals in the directorates of education in Jordan to employ flexibility in administrative and academic work to create an environment of creativity and innovation in the school.

Keywords: Innovative Leadership, High school, principals.

المقدمة:

تعد التربية الركيزة الأساسية في بناء الإنسان والفاعل المحوري في عملية التغيير نحو الجودة الشاملة والإبداع المنشود في ظل عالم متسارع التغيير وفقاً للتقدم العلمي والتكنولوجي والثورة الهائلة في عالم الاتصالات والمعلومات. وتسهم المدرسة مع غيرها من مؤسسات التنشئة الاجتماعية في بناء شخصية الإنسان بجميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ليكون فاعلاً في بناء المجتمع والارتقاء به إلى أعلى المستويات.

إن أهم أغراض التربية المدرسية تتمثل في تعلم الطالب التكيف مع الواقع الاجتماعي حيث أن هناك عالماً يجب على الطالب أن يتعلم كيفية مواجهته، ودور المدرسة يتجلى في أنها لا تغفل عن وقائع الحياة الاجتماعية، إذ أنه يتم إعداد الطالب للحياة في المجتمع، وتعلمه كيفية التكيف مع واقعه الاجتماعي (فرغلي، 2018).

ودور التربية من وجهة نظر الخبراء التربويين يكمن في حل المشكلات والتفكير الناقد للذات يساعدان الطالب على أن يكون قادراً على تطبيق الطريقة الصحيحة الإبداعية في حل مشكلاته التي تواجهه، والتربية المدرسية تضعه في بيئة تشجعه على الاكتشاف وحب الاستطلاع والتحفيز والابتكار، وعند حدوث مشكلة اجتماعية، فإنه كثيراً ما يضع المجتمع والأسرة اللوم على المدرسة ومن ثم يطالبونها بأن تسهم في تصحيح المشكلة وتحمل المسؤولية ووضع الإجراءات الصحيحة (عفيفي، 2010). إن العملية التربوية تركز بشكل كبير على قابلية الطالب للتعليم كعملية نمو وفرصة لكي يفكر إبداعياً وابتكارياً حول ماذا يمكن أن يصبح في المستقبل، وتحتاج المدرسة لتحقيق ذلك إلى تطوير برامج تدريسية إبداعية وتحفيزية ومميزة تساعد الطالب على تحقيق ذاته وهذا لا يعني أن تكون العملية مقتصرة على الطلبة القادرين على عملية التعلم ولكن أيضاً على جميع الطلبة على اختلاف مستوياتهم العقلية والفكرية والاجتماعية والاقتصادية.

لكن التربية المدرسية أصبحت تواجه مشكلات وصعوبات عدة، بعد ظروف الحياة الجديدة والانفتاح على العالم، وهذا بدوره جعل الكثير من المؤسسات الأخرى أن تقوم بأدوار تربوية خلافاً لما كانت تقوم به من وظائف تربوية سامية من أهمها تعليم الأخلاق والدين والقيم الروحية وتعريف الطلبة بمشاكلهم وحلولها ومناقشة المشكلات الأسرية والاجتماعية للطلاب وتوفير فرص مختلفة لاستثمار أوقات فراغهم وتنظيم الجمعيات والجماعات الصغيرة لإتاحة الفرص لتنمية علاقاتهم الإنسانية وتنمية قيمها القومية والاجتماعية وتزويدهم بالمهارات الفنية والاقتصادية لمساعدتهم على الكفاءة الانتاجية وابتكار الأساليب الناجحة لتحقيق التوجيه المهني والتربوي لهم، ورعايتهم من النواحي الجسمية والصحية والاجتماعية وتوعيتهم بالمسائل الحياتية الجارية (عساف، 1995).

ومن أهم المراحل التي تؤثر على سلوك الطفل هي مرحلة المراهقة حيث يلتحق فيها الطالب بالمدارس الثانوية، وفيها النهج القائم على الحوار مع الطالب، واحترام مشاعره وآرائه، وأخذها بعين الاعتبار، والإصغاء إليه، وترك الحرية له للتعبير بحرية عن أفكاره، مما يمكنه من النمو والتفتح والإبداع والابتكار، وتنمية استقلاليته والاعتماد على ذاته، وتعزيز الثقة بنفسه، وعدم الانقياد لأهوائه. والمدارس الثانوية الحكومية زاخرة بأنماط السلوك والمشاعر الإيجابية والإبداعية، وهذا يعني أنها تشجع السلوك الاجتماعي النافع، وروح التعاون والتدريب مع احترام حقوق الطلبة الآخرين، فحينما يشعر الطلبة في اليوم الأول من مدارسهم الثانوية بالإيجابية، يعلمون أن للمدرسة الثانوية نظاماً خاصاً، يختلف عن الوضع الذي ألفوه في المدارس الأساسية، ويشعرون بضرورة الالتزام بهذا النظام والتكيف معه (العجمي، 2008).

وفي المدارس الثانوية الحكومية يرى الطالب معلّمه قدوة سامية ومثالاً حسناً، وينظر إليه باهتمام واحترام كبيرين، وينزله مكانة عالية في نفسه، وهو بذلك يحاكيه ويتمثل به، ويتأثر بشخصيته، فكلمات المعلم وثقافته الواسعة وسلوكه ومظهره اللائقين، بل وجميع حركاته وسكناته، تترك أثراً فعالاً على نفسيّة الطالب، فتظهر في حياته وسلوكاته. وشخصيّة المدير تترك بصماتها وطابعها الواضحين على شخصيّة الطالب دون أن يشعر بذلك، فالتقليد والإيحاء يتركان أثراً في شخصيّة الطالب، ودور المدير

في المدارس الثانوية يتمثل في تحفيز الطالب والمعلم والعاملين في المدرسة، وتنمية مواهبهم، وتوسيع مداركهم، وصقل ملكاتهم الفنية والابتكارية والأدبية والجسمية والإبداعية والعلمية والعقلية، ومن الأمثلة على ذلك الخطابة وكتابة النشرات في الإذاعة المدرسية والرسم، وكثير من الأعمال الأخرى، وكذلك الرياضة والألعاب الكشفية والمشاركة في إقامة المخيمات والرحلات المدرسية، مما يدفعهم ذلك إلى الابتكار والاختراع والإبداع والاكتشاف، ويساعده في تحقيق كل هذه الأهداف البيئة المدرسية، فوضع البيئة المدرسية بهذه الطريقة الناجحة يحقق أغراض المدارس الثانوية الحكومية المنشودة في تنشئة الجيل الصالح المفيد لوطنه وأمتة (القسوس، 2004).

وفي الأردن تعاني الكثير من المدارس الحكومية نقصاً في الإبداع والابتكار والتحفيز في عمل كل من المدير والمعلم والطالب، خاصة في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن حيث توجد هناك طريقة الاستبداد والتسلط اللذان يعتمدان على القمع والقسوة، حيث يتم توجيه الطالب، وفرض الأمور القاسية عليه، وقتل روح الابتكار والإبداع في ذاته، وهذا يؤدي إلى ثورة الطالب وتمرد المستمر لكل ما يريد المعلم منه فعله، وهذا النوع من التربية يترك آثاراً غير إيجابية في شخصية الطالب، إذ قد تتحول إلى عقْد نفسية من شأنها أن تؤثر في سلوكه وتفكيره على المدى الطويل، وقد تؤثر هذه الأساليب في مقدرة الطالب على التكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة، لذا كان لا بد من تطبيق مفهوم الابتكار والإبداع على المديرين حتى ينقلوها إلى معلميهم ومن ثم إلى طلابهم (العجمي، 2000).

ووفقاً للمعايير العالمية في التربية، يعتبر كل من المدير والمعلم حجر الزاوية في التربية المدرسية، إذ يتوقف نجاح العملية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية والوصول بها إلى الأهداف المنشودة على أداء وظيفتهما التربوية، فالمدير هو الموجه والقائد، والمعلم رائد وموجه في الغرفة الصفية، والتلميذ هو موضوع التربية في المجتمع، حيث يأتي إلى المدرسة بعد قضاء فترة حساسة من حياته الأولى بعد الولادة بين أفراد أسرته معتمداً إلى حد كبير على والديه ومكتسباً خبرات اجتماعية مختلفة من اختلاطه وتفاعله مع زملائه في المدرسة الثانوية (القسوس، 2004).

وتبين قواعد ومبادئ القيادة الابتكارية على أن عملية اختيار القيادات تمثل أكبر الاهتمامات التي يحتاجها المسؤولون والقادة والباحثون بهدف اكتشاف واختيار أفضل القيادات الملائمة للقيام بالدور القيادي المأمول، وتحقيق النمو والتقدم لكافة المجالات. كما نصت أيضاً على أن اختيار القيادات هدفه تحقيق التوافق بين متطلبات القيادة، وبين خصائص ومؤهلات الفرد المرشح لها. والمتأمل لمبادئ المعايير العالمية في اختيار القيادة يرى أن عملية اختيار القيادات تعود للقيادات العليا، مما يساعد في تخفيف الثقل على القيادات الصغرى وتحقيق أهداف القيادة ومنها تحفيز الأفراد والمروّسين إلى العمل بصورة صادقة ومخلصة في عملهم، وتحقيق الرضا الوظيفي بينهم وبين قياداتهم (هوانه، 2001).

ومما يساعد على أداء المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن لوظائفها التربوية، توفر الإمكانيات من مكاتب ومختبرات وورش عمل وغرف ونشاطات ووسائل تعليمية مختلفة. ونجاحها في أداء مهامها يتوقف على قيادة المديرين المسؤولة عن سير العملية التربوية وتنظيمها وتوجيهها بما يحقق الأهداف المتوخاة منها. كما أن نجاح هذا النوع من المدارس في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد التربوي في توجيه العمل ورعاية المعلمين والطلبة معه ومساعدتهم. وقائد العملية التربوية مديراً كان أو معلماً عليه أن يكون قادراً على الوفاء بمتطلبات هذا العمل، والجمع بين الصفات القيادية التعليمية (مرجع).

أما موضوع القيادة الابتكارية فقد حظي باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً للعلاقة الوثيقة التي تربط ما بين القيادة الابتكارية والقدرة على زيادة الانتاج، ثم انتقل الاهتمام بالإبداع والابتكار إلى المؤسسات التربوية، حيث تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، وغطت مجالاً واسعاً من مجالات الابتكار والإبداع الذي يؤثر إيجاباً على مجمل مخرجات المؤسسات التربوية (عبد الوهاب، 2012).

إن القيادة الابتكارية لا يكون هدفها هو تحديد الإجابات الصحيحة أو الخاطئة، بل هدفها هو إيجاد واكتشاف الإمكانيات المتعددة لحل المشاكل أو لتقديم خدمات متنوعة. كما أنها لا تعتمد على الخبرات السابقة ولا على الحقائق التي نعرفها وإنما تعتمد أساساً على تخيل حالة المستقبل المنشود وتحديد كيفية الوصول إليه (أبو العينين، 2004).

وحتى يقوم مدير المدرسة بدوره كفائد تربوي لابد أن يكون لديه القدرة والرغبة والرضا عن وظيفته باعتباره النموذج والقوة أمام الطلبة وزملائه المعلمين، والقيادة الابتكارية تسهم بشكل فاعل في رفع كفاءة وفاعلية الطلبة والمعلمين نحو العمل الجاد والمنتج، وتعد لاجباً رئيسياً في عملية التعليم، وتعد من أهم العوامل المسؤولة عن اختلاف مستويات النشاطات المدرسية المختلفة، والتي يشكل انخفاضها عائقاً رئيسياً للتعلم (أسعد، 2005).

إن المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن في الوقت الراهن تتطلب من مدير المدرسة جهداً مركّزاً وازدافياً لكي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها وتحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذها والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها (السويطي، 2015).

إن المدير المبتكر هو الذي يتفوق في إيجاد وابتكار كل ما هو جديد في مؤسسته، ولا بد له من امتلاك مهارات تمكنه من النجاح في قيادة مؤسسته وزيادة فعاليته، فالمهارات الإنسانية تبني الروح المعنوية للعاملين وتعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتزيد فاعليتهم للعمل واحترام الآخرين، بالإضافة إلى أن القيادة هي مركب قائدها يشار إليه بالبنان، وله صفات ومهام شخصية هامة، وأساسية في فعالية العملية القيادية (غبابن، 2009).

لذا جاءت هذه الدراسة لتطوير معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً للمعايير العالمية، ويمكن البناء عليها للوصول إلى مدارس تحقق الاستراتيجيات والرؤى التربوية المأمول الوصول إليها وفق قيادة ابتكارية تراعي الظروف والإمكانيات والفرص المتاحة للوصول إلى بيئة تعليمية ابتكارية مبدعة تسهم بشكل فاعل في تحقيق تجويد العملية التربوية.

مما تقدم ذكره، سوّغ للباحث تطوير معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً للمعايير العالمية.

مشكلة الدراسة:

لقد بدأ الباحث في القيام بإجراءات هذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة مثل دراسة كوسيجلو (2017)، ودراسة جبريني (2016)، ودراسة جنفر (2015)، ودراسة أنيتا (2015)، ودراسة هاكان (2015)، ودراسة السويطي (2015)، ودراسة الجرايدة (2014)، ودراسة الشمري (2006)، وبالإضافة إلى التأمل للواقع التربوي الذي يعيشه في الأردن وبالرغم من الإيجابيات الموجودة إلا أن هناك بعض السلبيات والثغرات التي يلمسها خبراء التربية في الأردن والعاملون فيها وأن القيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة لم تصل إلى المستوى المطلوب وكذلك من خلال تلمسه للمشكلة من خلال عمله كمدير مدرسة ومعلم في الميدان، فتبين ما يلي:

- لم يجد الباحث دراسات حديثة كثيرة تتحدث عن القيادة الابتكارية في الأردن بشكل عام وعن مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة بشكل خاص وفق معايير علمية ومنهجية واضحة ومن هنا بدأت مشكلة الباحث.

- تعاني الحياة التربوية الأردنية بشكل عام ومنطقة لواء الجامعة بشكل خاص العديد من التحديات عبر العقود ماضية ولعل من أبرزها المشاكل الاجتماعية وأسباب تتعلق بالوضع الاقتصادي للكثير من الأسر والوطن عامة مما ينعكس على الأوضاع المعيشية للمعلم والمواطن عامة وما يخوضه الوطن من تحديات سياسية محيطة به ومن هنا أهم ما يميز الطرق التي تواجهها المسيرة التربوية الاهتمام بها قيادة ودولة للجانب التربوي والاهتمام الكبير وشحذ الهمم والطاقت عبر الابتكار في مؤسساتنا التعليمية والتربوية.

- نظراً لأهمية عملية الإصلاح التي يسعى إليها القادة التربويين والمعنيين في الميدان في المؤسسة التربوية لمواجهة الصعوبات الناتجة عن الوضع الاقتصادي والسياسي بصفة أساسية، وأهم ما يميز أوجه هذا الإصلاح تتمثل في إصلاح مجال الإدارة والتنظيم في المؤسسات التربوية (خضيري، 2002).

وتكمن مشكلة الدراسة بالهيكلية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في الأردن ومعرفة تقييم القادة التربويين والمعلمين لعملية الابتكار وعلى أدائهم إما إيجابياً أو سلبياً ومعرفة جوانب القصور، والعمل على معالجته والوقوف على جوانب القصور، والعمل على معالجته والوقوف على الجوانب القوية للتأكيد عليها والاستزادة منها ومعرفة مقدار تغيير أداء العاملين في تلك المؤسسات.

ومن خلال قيام الباحث بالدراسة في هذا المجال لم يعثر على دراسات حديثة عن موضوع القيادة الابتكارية في الأردن في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة لمؤسسات التربية والتعليم الحكومية بناءً على ذلك رأى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة، ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال التالي:

ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم؟

أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً للمعايير العالمية من وجهة نظرهم ونظر معلميهم؟

2. الفرضية المنبثقة عن السؤال الأول والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) = \alpha$ بين متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة بدرجة قليلة يأتي ذكرها لاحقاً بالتفصيل.

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) = \alpha$ في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى لكل من المتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

4. الفرضية المنبثقة عن السؤال الثاني والتي نصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) = \alpha$ بين متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة تعزى لكل من المتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بدرجة قليلة يأتي ذكرها لاحقاً بالتفصيل.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية بمساهمتها في نقل الأفكار المتاحة حول الظاهرة المتعلقة بتنمية مهارات القيادة الابتكارية إلى الثقافة العربية وتكوين قاعدة بحثية صالحة للنشر. ويمكن للفرد أو الجماعة الاستفادة من ممارسات القيادة الابتكارية بهدف تنمية وصقل المهارات النقدية الذاتية، وحل للمشكلات التي يواجهونها بطريقتهم الخاصة ويؤمل من إجراء الدراسة من الناحية العملية إفادة الجهات الآتية:

1. وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى أصحاب القرار التربوي في الأردن، حيث يستفيد الأخير من هذه الدراسة في تفعيل السياسات التربوية وتطبيقها على المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

2. مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

3. الباحثون التربويون.

وكما يجدر الإضافة إلى أنه الدراسة تلقى الضوء على جانب البرامج الابتكارية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة بشكل خاص والأردن بشكل عام ويتأمل الباحث أن يتحقق للأهمية النظرية والتطبيقية في مجال القيادة الابتكارية لسد الفجوة الموجودة في أدبيات الموضوع.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة وذلك بمحاولة الكشف عن:

- درجة توفر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة.
- التعرف إلى المتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في درجة ممارسة مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة.
- الخروج بمجموعة من التوصيات التي تفيد العاملين في مؤسسات تصنع القرار، وتفيد القيادة التربوية.
- تقديم دراسات جديدة وحديثة تعالج إحدى القضايا الضرورية.

مصطلحات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فقد تم تحديد مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

القيادة الابتكارية: هي مجموعة من المهارات والأفكار المرتبطة بالإبداع والتحفيز والتي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، والتي تؤدي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر أصالة وجديدة في إنجاز أهداف ورؤى المدارس الثانوية الحكومية بحيث تكون أكثر خدمة للمجتمع المحلي (عامر، 2017).

ويعرف الباحث القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها قدرة مديرو المدارس الثانوية على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة للأفراد العاملين في المدرسة من خلال حل المشكلات، والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة، بقيادة فاعلة وواعية. وستقاس القيادة الابتكارية من خلال إجابة أفراد العينة على فقرات الأداة المعدة لهذه الدراسة.

مدير المدرسة الثانوية: تعرف وزارة التربية مدير المدرسة الثانوية، بالدرجة الجامعية الأولى (في أحد التخصصات المهنية الأكثر توفراً في المدرسة) بالإضافة مؤهل تربوي مدة الدراسة فيه لا تقل عن سنة واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى. وخبرة خمس سنوات في مجال التعليم منها سنة واحدة كمنسق فرع للتعليم المهني كحد أدنى، وأن لا تقل درجته عن الدرجة الخامسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- محددات موضوعية (إجرائية): هذه الدراسة محددة بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات من حيث الصدق والثبات والموضوعية في ضوء مصطلحات الاجرائية للدراسة، ومحددة بعينة الدراسة واستجابة أفرادها على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.
- حدود زمنية: طبقت الدراسة في العام الدراسي 2017\2018 الفصل الدراسي الثاني.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس لثانوية الأردنية في منطقة العاصمة عمان الأردن لواء الجامعة.
- الحدود البشرية: اقتصرت على عينة من المديريين والمعلمين في المدارس الثانوية في لواء الجامعة.

الإطار النظري:

يرى الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في المدارس الثانوية الحكومية معلّمه قدوة سامية ومثالاً حسناً، وينظر إليه باهتمام واحترام كبيرين، وينزله مكانة عالية في نفسه، وهو بذلك يحاكيه ويتمثل به، ويتأثر بشخصيته. فكلّما المعلم وثقافته الواسعة وسلوكه ومظهره اللائقين، بل وجميع حركاته وسكناته، تترك أثراً فعالاً على نفسيّة الطالب، فتظهر في حياته ويرى المعلمون المديرون على أنه الشخصية التي تترك بصماتها وطابعها الواضح على شخصيته، فالتقليد والإيحاء يتركان أثراً في شخصية المعلم وبالتالي تنعكس على المجتمع ككل، ودور المدير في المدارس الثانوية يتمثل في تحفيز المعلم والعاملين في المدرسة، وتنمية مواهبهم، وتوسيع مداركهم، وصقل ملكاتهم الفنيّة والابتكارية والأدبيّة والجسميّة والإبداعية والعلميّة مما يؤثر على الطالب والفرد المجتمع بصورة إيجابية.

إن المدرسة الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة في الوقت الراهن تتطلب من مدير المدرسة جهداً مركزاً وإضافياً، لكي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها وتحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذها ومتابعتها، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها. ومدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن يفتقر إلى الأساليب الإبداعية والابتكارية، فالابتكار مهم لسير العملية التربوية في هذه المدارس، ويعد الأخير سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد يتدفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس من خلال وسائل عديدة ويوجد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم، والحيوي للعقل الباطن، وباستطاعتهم الوصول إلى أفضل الحلول وانسبها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط رؤى وتصورات مبتكرة لمسائل وصفت على أنها مستعصية (السويطي، 2015).

ويعتبر الابتكار من السمات الأساسية والاحتياجات المهمة التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة في عصرنا الراهن، إن المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن في الوقت الراهن تتطلب من مدير المدرسة جهداً مركزاً وإضافياً لكي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها وتحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذها والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها (أبو العينين، 2004). ويتفوق المدير المبتكر في ابتكار كل جديد في مؤسسته، ولا بد له من امتلاك مهارات تمكنه من النجاح في قيادة منظّمته وزيادة فعاليته، فالمهارات الإنسانية تبني الروح المعنوية للعاملين وتعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتزيد من فاعليتهم للعمل واحترام الآخرين، بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الابتكارية للمدير لها صفات ومهام شخصية هامة، وأساسية في فعالية العملية القيادية (غبّاي، 2009).

إنّ اتقان الابتكار كعملية بالغة الأهمية، فمدارس المملكة الثانوية لا تعلم الطالب مهارات التفكير مثل النقد والمنطق والإبداع والابتكار والتفكير العملي، ولا تعلمه كيف يخطط لنفسه ويستغل وقته، بل تكتفي بتلقينه بعض المعلومات والنصائح التي ينسأها فور خروجه من الغرفة الصفية. ووعياً لهذه الحقيقة، فقد بدأت المدارس في جميع أنحاء العالم الالتفات حول مفهوم الإبداع والابتكار. وبدأت الأوساط الأكاديمية تقدم دورات في الإبداع والابتكار، فقد بدأت في تطبيق قاعدة 20٪، أي الالتزام بالسماح للموظفين بتكريس 20٪ من وقت العمل من أجل التفكير بشكل خلاق واستكشاف أفكار جديدة، وقد أجريت دراسة عام 2010 شملت أكثر من 1500 من المديرين التنفيذيين أثبتت أن الابتكار أكثر المهارات ريادة للأعمال أهمية في العالم الحديث (Viola, 2018).

ومن ناحية أخرى، فقد أصبح مفهوم الإبداع والابتكار حديث الأكاديميين والباحثين في كل المؤتمرات التعليمية عربياً وعالمياً، لعلّ أبرزها مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم وايز، والذي أصبح مناسبة مهمة في كثير من الدول العربية والعالمية لتطبيق مفهوم الابتكار والإبداع من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية (قمة وايز صحيفة الوطن، قطر، 2017).

الدراسات السابقة:

وُجِدت دراسات عديدة سابقة تناولت موضوع القيادة الابتكارية، بعد الاطلاع على هذه الدراسات ذات العلاقة بالموضوع مباشرة فقد أشار الباحث إلى تلك الدراسات باختصار، وبسردتها حسب تاريخ نشرها من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي: هدفت دراسة كوسيجلو (Koseoglu, 2017) إلى دراسة أثر الابتكار على القيادة الفعالة لدى مدراء مدارس ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. تم مسح عينة مكونة من 443 معلماً يعملون مع 44 مدير. وقد أظهرت نتائج العينة وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين ابتكار المعلمين وابتكار ممرضوهم مدراء مدارس جورجيا من خلال هوية دور المعلمين الابتكارية. قامت جبريني (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية"، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكلية، المسمى الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: وجود درجة استجابة كبيرة في ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة (تعمل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري). وكذلك وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أبرز معوقات القيادة الابتكارية، كما ذكرتها عينة الدراسة من المبعوثين كانت (قلة الحوافز، وقلة الدعم المادي، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالابتكار، يليها المركزية في اتخاذ القرارات والجمود والإجراءات المعقدة ثم قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وأخيراً عدم وجود تقييم).

وهدف دراسة جنفر (Jennifer, 2015) إلى دراسة أثر القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس الهند الثانوية. تم مسح 106 مدير من مدراس الهند الحكومية و232 معلم. وقد أظهرت النتائج أن التعبير عن الأفكار الابتكارية يزيد من إمكانات القيادة لدى مديري المدارس الحكومية ويقوم بتنشيط نموذج القيادة الابتكارية في أذهان المديرين والمعلمين. وتظهر الدراسة أن التعبير عن فكرة الابتكار يرتبط بمفاهيم القدرة على القيادة لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الذين تم مسحهم بشكل عشوائي للتعبير عن حلول ابتكارية أثناء العمل ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بإمكانية قيادة أكبر. وقد قامت الدراسة بأخذ آراء المعلمين حول المدير الابتكاري وبينت النتيجة أن المعلمين نسبوا إمكانات أكبر للقيادة للمدير والقائد الابتكاري.

وهدف دراسة أنيتا (Aneta, 2015) إلى تحليل الخصائص المرتبطة بالمفهوم والوظائف وأساليب القيادة لدى مديري المدارس في بولندا. واشتملت عينة الدراسة على مجموعة من 232 طالباً من المدارس البولندية، وقد أظهرت النتائج أن سلوك الابتكار لدى المدراء البولنديين له تأثير على المناخ والثقافة التنظيمية المفضية إلى الابتكار. كما أظهرت النتائج أن الواجب على القائد بناء ظروف عمل تسمح بالابتكار والتعلم والكفاءة. كما تبين أن المدراء البولنديين لا يكونون دائماً قادرين على التأثير على المعلمين، لكن يمكن أن يكون لهم تأثير على ظروف العمل والاستعداد للابتكار من خلال تشجيعهم والاعتراف بقدراتهم. كما بيّنت نتائج الدراسة أن بيئة العمل تشجع على الابتكار، وينبغي أن ينظر المدير البولندي إلى جو من الإنصاف والأمن لدى المعلمين مما يحسن الظروف الأساسية لتنمية الابتكار.

وقد هدفت دراسة هاكان (Hakan, 2015) إلى تحليل آثار دور تمكين الدور الابتكاري على القيادة الخدمية وسلوك تنفيذ الابتكار لدى مديري المدارس في تركيا. تم جمع البيانات من 6 مدارس حكومية في تركيا. وشملت العينة 393 معلماً مع مديريهم المباشرين. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات من خلال برنامج "سبس" الإحصائي المعبأ. تم استخدام الانحدار الهرمي المعتدل لدراسة الأدوار المعتدلة لهوية دور التمكين وهوية الدور الابتكاري على قيادة الخادم وعلاقة

سلوك تنفيذ الابتكار. وأظهرت النتائج أن قيادة المدراء في مدارس تركيا ترتبط ارتباطاً إيجابياً وثيقاً بسلوك تنفيذ التحفيز والابتكار.

وأجرى السويطي (2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). وقد توصلت الدراسة إلى أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً. وفي مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً. وفي مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً. أما مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً. لا توجد فروق في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وهدف دراسة الجرايدة (2014) إلى تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من 41 فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على 151 فرداً هم: مديرو العموم ونوابهم، ومديرو الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام وذلك في العام الدراسي 2012/2011م. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية عالية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، تعزى لأثر متغير من النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الإناث. كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج يوصى الباحثان بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم، وتفعيل عملية التفويض مما يساعد العاملين على تحمل المسؤولية.

كما هدفت دراسة الشمري (2006)، إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. وقد بلغ مجتمع الدراسة (465) قائداً تربوياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من ثلاثة مجالات وهي (الإداري، والفني، والتصوري). وأشارت النتائج إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني، وفي المجال التصوري بدرجة مرتفعة. وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الحسابية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً للتفاعل بين متغيري (النوع الاجتماعي والخبرة) وبين (النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي).

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تم ملاحظة أن معظم الدراسات السابقة أظهرت أهمية في القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية وكذلك لدى كافة المعنيين بالعملية التربوية من معلمين ومشرفين وإداريين. وأظهرت تلك الدراسات أن هناك مشكلات وتحديات لا بد من دراستها ومعرفة مسبباتها للحد من العوائق التي تقف أمام مديري المدارس والمعلمين والقائمين على العملية التربوية في تحقيق أهدافها.

وقد ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية وربطها بمتغيرات أخرى، مثل دراسة (جبريني، 2016) دراسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في

الجامعات الفلسطينية ودراسة (القنوس، 2004) درست درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات.

كما تم ملاحظة أن دراسة كوسيجلو (2017) ساهمت في التحقق من موضوع الابتكار والابداع في مدراء مدارس جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن العينة المكونة من 443 معلماً و44 مدير، قد أظهرت نتائج مهمة وهي وجود علاقة إيجابية بين ابتكار المعلمين وابتكار مرؤوسيهيهم لدى مدراء مدارس جورجيا من خلال هوية دور المعلمين الابتكارية. واللافت للنظر في دراسة جبريني (2016) التي هدفت إلى التعرف إلى "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية"، أكدت النتائج وجود درجة استجابة كبيرة في ممارسة القيادة الابتكارية (من حيث تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري). وكذلك وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. ودراسة جبريني هي مهمة لأنها أظهرت أبرز معوقات القيادة الابتكارية، مثل: قلة الحوافز، وقلة الدعم المادي، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالابتكار، يليها المركزية في اتخاذ القرارات والجمود والإجراءات المعقدة ثم قلة توفر التكنولوجيا اللازمة وأخيراً عدم وجود تقييم.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى السابقة العربية منها والأجنبية، بأنها ركزت على مبادئ الإبداع والتحفيز والابتكار والمهارات والأفكار غير المألوفة من أجل تحسين وتطوير أداء العاملين في المدرسة من خلال تنفيذ المديرين قرارات متعلقة بالابتكار والإبداع والتحفيز لخلق أجواء قيادية فعالة تساهم في تحفيز المعلمين والطلاب للأداء الأمثل والأفضل، والاهتمام بقضايا العاملين في المدرسة وحل مشكلاتهم الاجتماعية، بالإضافة إلى استجابة المدراء إلى الأفكار والاقتراحات الابتكارية من العاملين في المدرسة.

والملفت في تلك الدراسات أنها جميعاً درست القيادة الابتكارية بمفهومها العام، وربطتها ببعض المتغيرات، دون النظر إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس بهدف تجويد مخرجات التعليم؛ لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ركزت على مبادئ الإبداع والتحفيز والابتكار والأفكار غير المألوفة وتطوير أداء العاملين في المدرسة من خلال تنفيذ المديرين لقرارات متعلقة بالابتكار والإبداع والتحفيز لخلق أجواء قيادية فاعلة تساعدهم في تحفيز المعلمين والطلبة للأداء الأفضل والأمثل، وللاهتمام بقضايا العاملين في المدرسة وحل مشكلاتهم الاجتماعية، بالإضافة إلى استجابة المدراء للأفكار والاقتراحات الابتكارية من قبل العاملين والطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني لتنفيذ دور المدرسة الفاعلة في المجتمع.

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهجية الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً علمياً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً (مستخدماً الإحصاء الوصفي التحليلي)، بغرض التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2018، والبالغ عددها (11) مدرسة ذكور و(15) مدرسة للإناث. وقد بلغ عدد أفراد

مجتمع الدراسة بواقع (26) مديراً ومديرة و(841) معلماً ومعلمة، حسب احصائية قسم التخطيط والتشكيلات في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة للعام الدراسي 2017/2018.

عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (26) مديراً ومديرة منها (11) مديراً و(15) مديرة. و(284) معلماً ومعلمة منها: (136) معلماً و(148) معلمة في مديرية تربية لواء الجامعة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية متعددة المراحل للمعلمين والمعلمات، واختير (6) مدارس للذكور و(8) مدارس للإناث، واختيار عينة (من 5 – 10) معلماً من مدارس العينة بشكل عشوائي ممثلة لمجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات المستقلة	مستوياته	العدد	المجموع
المسمى الوظيفي	مدير	26	310
	معلم	284	
الجنس	ذكر	152	310
	أنثى	158	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	181	310
	ماجستير	96	
	دكتوراه	23	
سنوات الخبرة	سنوات 5 فأقل	78	310
	6 – 10 سنوات	147	
	11 سنة فأكثر	85	

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب السابق والدراسات التربوية المتعلقة بموضوع الدراسة: مثل دراسة (جبريني، 2016)، (الجرابدة، 2014)، واستشارة المختصين في الإدارة التربوية، قام الباحث بالتعاون مع فريق من مديري ومشرفي المباحث المتعاونين في التربية بتطوير فقرات استبانة القيادة الابتكارية والتي تناولت مقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية لواء الجامعة شملت ثلاثة مجالات هي: تطوير الأفراد والعاملين، تطوير العلاقات الداخلية والخارجية، وإدارة الموارد والاستثمار. وتتكون فقرات الاستبانة من (35) فقرة موزعة (11) فقرة لمجال تطوير الأفراد والعاملين، (13) فقرة لمجال تطوير العلاقات الداخلية والخارجية، (11) فقرة لمجال إدارة الموارد والاستثمار.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بحساب معامل الثبات لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة، وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة، على عينة مكونة من (20) فرد من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة. إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة للمجالات بين (0.91 – 0.93)، والمعاملات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة والجدول (2) يبين ذلك.

جدول رقم (2): معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة للمجالات الثلاثة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة.

الرقم	المجال	الفقرات	قيم معامل الثبات لمجالات القيادة الابتكارية / كرونباخ ألفا
1	تطوير الأفراد والعاملين	11	0.92
2	إدارة الموارد والاستثمار	11	0.92
3	تطوير العلاقات	13	0.93
4	الكلية	35	0.923

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ممثلة بالاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في حقل القيادة التربوية والقيام بالقياس والتقويم، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث درجة انتماء لفقرات الاستبانة للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة ووضوحها وصياغتها اللغوية، ومتابعتها لقياس ما أعدت لأجله، وإضافة وتعديل بما يرويه مناسباً عليها حيث تم إجراء تعديل على الاستبانة بعد تحكيمها بما أوصوا به المحكمون وتطويرها بصورتها النهائية وتوزيعها على ثلاثة مجالات المكونة من (35) فقرة.

إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث الخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً، وقد تم تطبيقها على عينة الثبات، وبعد التحقق من صدقها وثباتها استقرت في صورتها النهائية.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة الجامعة الأردنية إلى وزير التربية والتعليم لتيسير مهمة الباحث عند تطبيق الأداة.

- الحصول على كتاب من وزارة التربية والتعليم لمديرية تربية لواء الجامعة لتيسير تطبيق الأداة.
- تحديد أفراد عينة الدراسة لمديري المدارس بالعينة القصدية حيث شملت جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة واختيرت العينة للمعلمين بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً.
- تم زيارة المدارس، والالتقاء بالمديرين والمدرسات، والاستماع إليهم والتحدث معهم حول الدراسة، وأهدافها وأهميتها، وتوزيع الاستبانات على أفراد العينة الاستطلاعية، وقام الباحث بالإجابة عن الاستفسارات والتساؤلات، وأعطى لأفراد الدراسة الوقت الكافي والحرية التامة في كتابة ما يشاؤون، وقد تسلم الباحث الاستبانات بنفس اليوم من الزملاء المدراء باليد كون العمل يتناسب مع هذه الإجراءات.

- تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال اختيار عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة حيث بلغ عددها (20) من مجتمع الدراسة (مدير، معلم)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد مرور اسبوعين جرى إعادة تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة أنفسهم مرة ثانية، وكان معامل الثبات الإجمالي كرونباخ لأداة الدراسة (0.923).
- وزعت الاستبانات من خلال الزيارات الميدانية من قبل الباحث حيث وزع (310) استبانة وتم استرجاعها جميعها وتم اعتمادها.

- إدخال البيانات على الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)) وإجراء التحليلات المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة واستخراج النتائج.
- تم اختيار مقياس ليكرت لفقرات الاستبانة واعتماد المعيار كما هو موضح بالجدول (3) و جاءت النتائج مرتفعة جداً.

جدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
التقدير	1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5.0

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة.
ثانياً: المتغيرات المستقلة:

- المسمى الوظيفي: وله مستويان (مدير، معلم)
- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله 3 مستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخبرة: ولها 3 مستويات (1 - 5، 6 - 10، 11 فأكثر)

المعالجات الإحصائية

تم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة في معالجة البيانات كالاتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة ؟ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومقارنتها.
2. للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية حسب متغيرات الدراسة؟ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومقارنتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة؟

لإجابة السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة والجدول التالي يبين هذه النتائج:

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تطوير الافراد والعاملين	2.57	0.489	قليلة
2	3	تطوير العلاقات	2.51	0.486	قليلة
2	2	ادارة الموارد والاستثمار	2.51	0.477	قليلة
		الواقع ككل	2.53	0.464	قليلة

أظهرت النتائج كما يبين الجدول (3) أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة جاءت للدرجة الكلية بمتوسط حسابي (2.53) وبدرجة قليلة في ضوء المعيار المعتمد من قبل المحكمين، وجاء مجال (تطوير الافراد والعاملين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.57) وبدرجة قليلة، وتلاه مجال (تطوير العلاقات، وإدارة الموارد والاستثمار) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.51) وبدرجة قليلة.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة قليلة، وقد يُعزى ذلك الى تعدد المخاطبات الرسمية وكثرة الاعمال التحريرية والشفوية المطالب بإنجازها مدير المدرسة والتي تشكل عائق للتجديد والتطوير للعاملين فيها ، وقد يعزى ذلك لتدني الدافعية لدى القائمين على العملية التربوية من مشرفين وادارين ومعلمين وأولياء أمور وتدخلهم السلبي في سير العملية التعليمية.

واتفقت الدراسة مع دراسة أنيتا (Aneta, 2015) والتي أظهرت أن المدرء البولنديين لا يكونون دائماً قادرين على التأثير على المعلمين، لكن يمكن أن يكون لهم تأثير على ظروف العمل والاستعداد للابتكار من خلال تشجيعهم والاعتراف بقدراتهم بدرجة كبيرة.

واختلفت مع دراسة جبريني (2016) والتي أشارت إلى وجود درجة استجابة كبيرة في ممارسة القيادة الابتكارية على المجالات الثلاثة (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري). وكذلك وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. ، وقد يعزى الاختلاف الى ارتفاع درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى عمداء ورؤساء الاقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وربما ارتفاع درجة الدافعية لدى الافراد والعاملين وتطلعهم الى التطوير والتجديد والاستفادة من تكنولوجيا التعليم.

كما تختلف مع دراسة السويطي (2015) التي بينت أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) كان كبيراً جداً. وبينت أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً. وكان مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كبيراً. كما بينت الدراسة إلى عدم وجود فروق في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس. وقد يعزى الاختلاف الى التعاون الايجابي ما بين مدير المدرسة والعاملين معه وبين المجتمع المحلي واولياء الامور ومؤسسات المجتمع المدني، مما ادى الى زيادة تنمية الابداع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى لمتغيرات الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى لمتغيرات الدراسة و الجدول التالي يبين هذه النتائج:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى لمتغيرات الدراسة.

المتغير	الأبعاد	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسمى الوظيفي	تطوير الافراد والعاملين	مدير	26	2.95	.586
		معلم	284	1.99	.409
	ادارة الموارد والاستثمار	مدير	26	2.99	.598
		معلم	284	1.98	.440
	تطوير العلاقات	مدير	26	3.05	.674
		معلم	284	1.88	.458
	المقياس ككل	مدير	26	3.00	.580
		معلم	284	1.95	.406
الجنس	تطوير الافراد العاملين	ذكر	152	2.10	.462
		انثى	158	2.13	.628
	ادارة الموارد والاستثمار	ذكر	152	2.10	.506
		انثى	158	2.12	.650
	تطوير العلاقات	ذكر	152	2.01	.578
		انثى	158	2.04	.684
	المقياس ككل	ذكر	152	2.07	.498
		انثى	158	2.09	.626
المؤهل العلمي	تطوير الافراد العاملين	بكالوريوس	181	2.01	.444
		ماجستير	96	2.35	.638
		دكتوراه	23	2.18	.628
		المجموع	310	2.11	.538
	ادارة الموارد والاستثمار	بكالوريوس	181	2.01	.485
		ماجستير	96	2.31	.668
		دكتوراه	23	2.18	.672
		المجموع	310	2.11	.571
	تطوير العلاقات	بكالوريوس	181	1.92	.517
		ماجستير	96	2.25	.741
		دكتوراه	23	2.13	.765
		المجموع	310	2.02	.624
	المقياس ككل	بكالوريوس	181	1.98	.455

المتغير	الأبعاد	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة		ماجستير	96	2.30	.662
		دكتوراه	23	2.16	.671
		المجموع	310	2.08	.555
	تطوير الافراد العاملين	5 فأقل	78	2.11	.508
		من 6-10 سنوات	147	2.06	.460
		أكثر من 10 سنوات	85	2.23	.696
		المجموع	310	2.11	.538
	ادارة الموارد والاستثمار	5 فأقل	78	2.10	.554
		من 6-10 سنوات	147	2.05	.470
		أكثر من 10 سنوات	85	2.24	.747
		المجموع	310	2.11	.571
	تطوير العلاقات	5 فأقل	78	2.01	.607
		من 6-10 سنوات	147	1.97	.531
		أكثر من 10 سنوات	85	2.15	.796
		المجموع	310	2.02	.624
	المقياس ككل	5 فأقل	78	2.07	.540
		من 6-10 سنوات	147	2.02	.460
		أكثر من 10 سنوات	85	2.20	.721
		المجموع	310	2.08	.555

أظهرت النتائج كما يبين الجدول (4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للمسمى الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ولمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية تم إجراء اختبار تحليل التباين المتعدد Multivariate Tests تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول التالي يبين هذه النتائج:

جدول رقم (5): تحليل التباين المتعدد (Multivariate Test) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة للمسمى الوظيفي والجنس، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغيرات المستقلة	إحصائي الاختبار Hotelling's Trace	F قيمة	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	.563	157.742	.000*
الجنس	.001	.392	.759
المتغيرات المستقلة	إحصائي الاختبار Wilks' Lambda	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	.978	3.130	.005*
سنوات الخبرة	.994	.857	.526

يبين الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

وقد يعزى إلى أن المدراء حاملين درجة الدكتوراه والماجستير في التربية كانوا أكثر إبداعاً وابتكاراً من أولئك الذين يحملون درجة البكالوريوس فقط، حيث أن المؤهل العلمي المرتفع يعزز من القدرات الإبداعية ويزود المدير بأفكار ابتكارية خلاقة. بينما لم يكن هنالك أثر لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة دوراً كبيراً في إحداث فرق نوعي في تطبيق القيادة الابتكارية لدى هؤلاء المدراء. وتم إجراء اختبار تحليل التباين المتعدد لمعرفة مصادر الفروق في المتوسطات الحسابية تبعاً للمسمى الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة والجدول التالي يبين هذه النتائج:

الجدول (6) تحليل التباين المتعدد (Variable way MANOVA) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للمسمى الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	تطوير الافراد والعاملين	68.148	1	68.148	365.439	.000*
	ادارة الموارد والاستثمار	79.830	1	79.830	375.419	.000*
	تطوير العلاقات	108.228	1	108.228	451.721	.000*
الجنس	تطوير الافراد والعاملين	.074	1	.074	.398	.528
	ادارة الموارد والاستثمار	.000	1	.000	.001	.972
	تطوير العلاقات	.000	1	.000	.001	.973
المؤهل العلمي	تطوير الافراد والعاملين	2.770	2	1.385	7.426	.001*
	ادارة الموارد والاستثمار	1.079	2	.539	2.537	.080
	تطوير العلاقات	.957	2	.478	1.996	.136
سنوات الخبرة	تطوير الافراد والعاملين	.409	2	.204	1.096	.335
	ادارة الموارد والاستثمار	.791	2	.396	1.860	.156
	تطوير العلاقات	.357	2	.179	.746	.475

الخطأ	تطوير الافراد والعاملين	157.018	842	186.	
	ادارة الموارد والاستثمار	179.045	842	213.	
	تطوير العلاقات	201.735	842	240.	
الكلية	تطوير الافراد والعاملين	245.315	848		
	ادارة الموارد والاستثمار	276.238	848		
	تطوير العلاقات	330.511	848		

أظهرت النتائج كما يبين الجدول (6) أن قيمة (F) لمجالات المقياس تبعا لمتغير المسمى الوظيفي بلغت لمجال تطوير الافراد والعاملين (365.493) و لمجال ادارة الموارد والاستثمار (375.419) و لمجال تطوير العلاقات (451.721)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، أي انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات المقياس (تطوير الافراد والعاملين، وادارة الموارد والاستثمار، و تطوير العلاقات) من مقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للمسمى الوظيفي و جاءت الفروق لصالح المدير بمتوسطات حسابية أعلى من المعلمين كما هو مبين في الجدول أعلاه كل حسب متغيره و مجاله .

ويبين الجدول (6) أن قيمة (F) لمجالات المقياس تبعا لمتغير الجنس بلغت لمجال تطوير الافراد والعاملين (0.389) و لمجال ادارة الموارد والاستثمار (0.001) و لمجال تطوير العلاقات (0.001)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات المقياس تطوير الافراد والعاملين، وادارة الموارد والاستثمار، و تطوير العلاقات من مقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة.

ويبين الجدول (6) أن قيمة (F) لمجالات المقياس تبعا لمتغير المؤهل العلمي بلغت لمجال تطوير الافراد والعاملين (7.426) وهي قيمة دالة إحصائية أي انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تطوير الافراد والعاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وبلغت قيمة "ف" لمجال ادارة الموارد والاستثمار (2.537) و لمجال تطوير العلاقات (1.996)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (ادارة الموارد والاستثمار، و تطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة) من مقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تعزى للمؤهل العلمي. ولمعرفة لمن تعود الفروق تم اجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية لمجال تطوير الافراد والعاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجدول الآتي يبين هذه النتائج:

جدول رقم (7): اختبار شافيه للمقارنات البعدية في واقع تطبيق معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة.

المجال	المؤهل العلمي	ماجستير	دكتوراه
تطوير الافراد والعاملين	بكالوريوس	0.3335* -	0.1666* -
	ماجستير		0.1669*

أظهرت النتائج كما يبين الجدول (7) وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن لمجال تطوير الافراد والعاملين تعزى للمؤهل العلمي، بين المؤهل العلمي (البكالوريوس، والماجستير) وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الماجستير. وبين المؤهل العلمي (البكالوريوس، والدكتوراه) وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدكتوراه. وبين المؤهل العلمي (الماجستير، والدكتوراه) وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الماجستير.

والجدول التالي يبين نتائج الدرجة الكلية لمقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للمسمى الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الرباعي، والجدول التالي يبين هذه النتائج:

جدول رقم (8): تحليل التباين المتعدد (Variable way ANOVA) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للمسمى الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	85.870	1	85.870	463.838	.000*
الجنس	.007	1	.007	.039	.844
المؤهل العلمي	1.446	2	.723	3.906	.020*
سنوات الخبرة	.480	2	.240	1.297	.274
الخطأ	155.880	842	.185		
الكلية	261.064	848			

*دال إحصائية عند مستوى 0.05

أظهرت النتائج كما يبين الجدول (8) أن قيمة "ف" في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بلغت (463.838) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحاجة لتوفر معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للمسمى الوظيفي وجاءت لفروق لصالح المدير بمتوسط حسابي أعلى من المعلم.

ويبين الجدول (8) أن قيمة "ف" في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تبعاً لمتغير الجنس بلغت (0.039) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى 0.05، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للجنس.

كما يبين الجدول (8) أن قيمة "ف" في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بلغت (3.906) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.05، أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة تعزى للمؤهل العلمي. ولمعرفة لمن الفروق تم إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول الاتي يبين هذه النتائج:

جدول رقم (9): اختبار شافيه للمقارنات البعدية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة للدرجة الكلية تعزى للمؤهل العلمي.

المعيار	المؤهل العلمي	ماجستير	دكتوراه
الدرجة الكلية	بكالوريوس	0.3196*	- 0.1839*
	ماجستير		0.1357*

أظهرت النتائج كما يبين الجدول (9) وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة للدرجة الكلية تعزى للمؤهل العلمي، بين المؤهل العلمي (البكالوريوس، والماجستير) وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الماجستير. وبين المؤهل العلمي (البكالوريوس، والدكتوراه) وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدكتوراه. وبين المؤهل العلمي (الماجستير، والدكتوراه) وجاءت لفروق لصالح المؤهل العلمي الماجستير.

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة في الأردن تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي لصالح المدير والمؤهل العلمي لصالح درجة الماجستير.

وقد يعزى ذلك أن سنوات الخبرة أو الجنس لم تلعب جميعها ذلك الدور الهام في إطلاق الأفكار الإبداعية والابتكارية في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة، بينما ساعد كل من الماجستير والدكتوراه المديرين على توليد الأفكار الإبداعية.

ثانياً: مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة مع التوصيات.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جنيفر (Jennifer, 2015) الذي قام بمسح 106 مدير من مدراس الهند الحكومية و232 معلم. والتي أظهرت أن التعبير عن الأفكار الابتكارية يزيد من إمكانات القيادة لدى مديري المدارس الحكومية ويقوم بتنشيط نموذج القيادة الابتكارية في أذهان المديرين والمعلمين. والتي تظهر أن التعبير عن فكرة الابتكار يرتبط بمفاهيم القدرة على القيادة لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية. وبينت نتائج دراسة جنيفر أن المديرين الذين تم مسحهم بشكل عشوائي للتعبير عن حلول ابتكارية أثناء العمل ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بإمكانية قيادة أكبر. وقد قامت الدراسة بأخذ آراء المعلمين حول المدير الابتكاري وبينت النتيجة أن المعلمين نسبوا إمكانات أكبر للقيادة للمدير والقائد الابتكاري.

كما تختلف مع دراسة السويطي (2015) التي بينت أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) كان كبيراً جداً. وبينت أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً. وكان مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كبيراً أيضاً. كما بينت الدراسة إلى عدم وجود فروق في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس. وقد يعزى الاختلاف إلى أن الرغبة متوفرة لدى الإناث أكثر من الذكور في تنمية الابتكار لدى العاملين في المدرسة في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وقد يعزى الاختلاف كذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي إلى أن جميع المؤهلات العلمية باختلاف درجاتها لديها نفس القابلية والجدية في تطبيق مجالات الابتكار والإبداع من تطوير وتحسين مخرجات التعليم.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الجرايدة (2014) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج يوصى الباحثان بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، وتفعيل عملية التفويض مما يساعد العاملين على تحمل المسؤولية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2006) التي أشارت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، والخبرة، بينما اختلفت معها في عدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية تعزى لمتغير المؤهل العملي ،وقد يعزى ذلك ان المؤهل العلمي لا يشكل حافز او دافع في ممارسة القيادة الابتكارية لدى عينة الدراسة.

في ضوء ما تقدم من نتائج خرج الباحث بعدة توصيات تتمثل في الآتي:

- ضرورة اهتمام المديرين لمعلميهم من حين لآخر من حيث تفقد أحوالهم وأحوال أهلهم وإعطائهم الفرصة للقيام بالمبادرات الإبداعية التي تخدم مصلحة المدارس الثانوية.
- الاهتمام بطلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وإشراكهم في صنع القرارات الابتكارية والإبداعية لتحقيق الفائدة الكبيرة لهذه المدارس.
- ضرورة فتح قنوات التواصل والتعاون المتبادل بين مدراء المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ووزارة التربية والمديرية كي يتم توظيف مزيد من الأفكار والقرارات الإبداعية في المدرسة.
- عقد ورش عمل في مديرية التربية والوزارة بالتعاون مع المشرفين للخروج بقرارات ابتكارية تخص مصلحة المديرين والمعلمين والعملية التربوية.
- إعطاء دورات للمديرين والمعلمين مختصة بالابتكار والإبداع بالتعاون مع خبراء ومختصين في هذه المجالات.
- ضرورة قيام الدولة الأردنية و وزارة التربية والتعليم بإعطاء الحوافز المعنوية والمالية للمديرين و المعلمين للتشجيع على القيام بأمور ابتكارية يؤدي إلى منفعة مؤسسات التربية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- استخدام التكنولوجيا في التعليم يعزز الابتكار، مجلة الخليج الالكترونية، اطلع علي بتاريخ (2018/3/30)، اقتبس من: <http://www.alkhaleej.ae/alkhaleej/page/5ef22614-3717-4fd2-8aae-650a0cf24549>
- أسعد، وليد (2005): الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الثبتي، خالد، 2015، معايير اختيار القيادات، مجلة المناطق السعودية، اطلع عليه بتاريخ: 2018/3/26، من موقع: [/http://almnatiq.net/30229](http://almnatiq.net/30229)
- تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007، وزارة التربية والتعليم الاردنية.
- جبريني، سماح حسن (2016): درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، غزة، فلسطين.
- الجرايدة، محمد سليمان (2014)، درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد 8، العدد 3.
- الحلو، غسان حسين (2009)، مستوى القيادة الابتكارية التربوي والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، سلطنة عمان، 2 (3): 211 – 214
- السويطي، عبد الناصر (2015)، القيادة الابتكارية في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشامسي، نجيب (2018): معايير وأسس الاختيار في المناصب القيادية، مجلة الإمارات اليوم، اطلع عليه بتاريخ: 2018/3/26 من موقع: <https://www.emaratalyoun.com/opinion/2010-10-26-1.308928>
- الشمري، سعد بن ديبان (2006): درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.
- عامر، غادة (2017): القيادة الابتكارية، جريدة عالم رقمي، مجلة الكترونية، تم الاطلاع علىه بتاريخ: 2018-1-4
- عبد الوهاب، بوبعة (2012): دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر
- العجمي، محمد (2008) : استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف ، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- عفيفي، محمد الهادي (2010)، في أصول التربية ، الأصول الثقافية للتربية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية.
- عيسى، أحمد، كيفية اختيار القادة الإداريين واكتشافهم، مجلة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اطلع عليه بتاريخ: 2018/3/29 من موقع: <https://hrdiscussion.com/hr81090.html>
- الغامدي، عواطف (2018)، مدارس المنتسوري الحديثة، مجلة سنابل الأمل. 16 (2): 2 – 5
- غبابن، عمر (2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، نشر سنة 2009، إثراء للنشر والتوزيع.
- فرغلي، هارون، المدرسة والصحة النفسية لأبنائنا 20، اطلع عليه بتاريخ (2018/3/28)، من موقع: [/http://www.alukah.net/social/0/56350](http://www.alukah.net/social/0/56350)
- غبابن، عمر (2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، نشر سنة 2009، إثراء للنشر والتوزيع.

فرغلي، هارون، المدرسة والصحة النفسية لأبنائنا 20، اطلع عليه بتاريخ (2018/3/28)، من موقع:
[/http://www.alukah.net/social/0/56350](http://www.alukah.net/social/0/56350)

القسوس، نبيلة بسام موسى (2004)، تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية و علاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن
قمة وايز، 8 أعوام من الابتكار في التعليم، صحيفة نبض الوطن، قطر، العدد 8108، 14-11-2017
كنعان، نواف (1999): القيادة الإدارية، ط6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
نجم، نجم (2003): إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
ثانياً: المراجع الأجنبية:

Agnieszka, Gozdek, Irena Figurska, 2015, The Importance of Teacher Leadership in Shaping the Creative Attitudes of Students, University of Szczecin, Cukrowa 8, Szczecin, Poland, Elsevier, 197 (1), 1976-1982

Allen, N.& Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology

Aneta Sokola *, Agnieszka Gozdeka, Irena Figurska 7th World Conference on Educational Sciences, (WCES-2015), 05-07 February 2015, Novotel, Athens Convention Center, Athens, Greece. The importance of teacher leadership in shaping the creative attitudes of students.

Bratnicka Katarzyna, Relationship Between Leadership Styles and Organizational Creativity, Published Online: 2015-04-07

Ebru Oğuz, The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers, Volume 9, 2010, Pages 1188-1193

Eckman, E.(2004).Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction Administration Quarterly.for female and male high school principals. Educational Elizabeth A. Le Clear, Relationships among Leadership Styles, School Culture, And Student Achievement, A Dissertation Presented to The Graduate School of The University of Florida, 2005

Hakan Erkutlu, Jamel Chafrab, 2015, The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior, Elsevier, 181 (1), 3-11

Jennifer S. Mueller, Jack A. Goncalo, Dishan Kamdar, 2011, Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential?, Elsevier, 47 (2), 494-498,

Min Basadur, 2004, Leading others to think innovatively together: Creative leadership, Elsevier, 15 (1), 103-121

Moller, J. (2009) School Leadership in an Age of Accountability: Tensions between Managerial and Professional Accountability, Journal of Educational change, 10 (2), 37-64.

- Niloufar Mohammadtaheri, 2011, The study of effective factors on the teachers' work commitment in High Schools, International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011), Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier, 29 (2), 1524 – 1530
- OYETUNJI CHRISTIANAH OLUWATOYIN, The Relationship Between Leadership Style and School Climate in Botswana Secondary Schools, Doctorate thesis, JUNE 2006
- Rengin Zembat, Sinan, Mehmet, Handan Dogan, The relationship between the effectiveness of preschools and leadership styles of school managers, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010) 2269–2276
- Shawn Terese Martin, Relationship between the Leadership Styles of Principals and School Culture, Jack N. Averitt College of Graduate Studies (COGS), Spring.