

"دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية

بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"

أ.د. فؤاد علي العاجز و د. فايز كمال شلدان

كلية التربية - قسم أصول التربية

الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

ملخص: في ظل التطورات العالمية التي طالت جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي التعليمي، كان لا بد أن يطال هذا التطور المدرسة بقيادتها ومدرسيها حتى أدواتها وأساليبها، وجميع ممتلكاتها، ليسهم ذلك في إعداد النشء إعداداً يتناسب ومتطلبات هذا العصر مع الحفاظ على الهوية الأصلية له، كما أن هذا الإعداد يتطلب اهتماماً خاصاً بالمبدعين من المعلمين والطلبة على اعتبار أنهم عدة المستقبل الزاهر لهذه الأمة.

وتسعى المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية التلميذ معرفياً، ووجدانياً ومهارياً، وعليه فإن المدرسة تعلم التلميذ كيف يفكر، وكيف يكون باحثاً عن المعلومات لا مستقبلاً لها فحسب، ولذلك فإنه يجب ألا يقتصر دورها على تلقين المعلومات والمعارف، بل يجب أن تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد، ليصبح قادراً على التعلم والبحث والإبداع والابتكار، وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات.

فالقيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لا بد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي حب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع المعلم إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح للمعلم بالتفاعل في البيئة المحيطة به، وتنمية إبداعاته داخل المدرسة وخارجها، مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم.

ولذلك يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين" من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية

بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

أ.د. فؤاد العاجز و د. فايز شلдан

- 2- هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس - وسنوات الخدمة - والمؤهل العلمي - التخصص في البكالوريوس)؟.
- 3- ما سبل تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟
وقد استخدم الباحثان المنهج الوصف التحليلي لمناسبة هذا النمط من الدراسات وبلغت عينة الدراسة (303) بنسبة (11%) من المجتمع الأصلي البالغ (3416) وبعد تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1- أن الفقرة التي تنص "توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل" حيث جاءت في المرتبة الأولى، ويعزو الباحثان ذلك إلى دور القيادة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.
2- والفقرة التي تنص على "تشجع القيادة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية" في المرتبة الثانية، ويعزو الباحثان ذلك إلى دور القيادة المدرسية في تشجيع المعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية لدى المتعلمين، وهذا يجعل المعلمون يهتموا بتطوير أدائهم وقدراتهم لتحقيق هذا الجانب.
3- والفقرة التي تنص على "تنظم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين" حيث جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى افتقار القيادة المدرسية إلى النواحي المالية التي تسهم في تنظيم الرحلات العلمية الترفيهية، وكذلك المسابقات للارتقاء بالإبداع لدى المعلمين، بالإضافة إلى ذلك مشكلة الحصار التي تمنع أفراد المجتمع الفلسطيني ككل من التواصل مع العالم الخارجي، وتحد من حركة المعلمين للتواصل مع الخبرات العلمية الخارجية.
4- والفقرة التي تنص على "تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع" جاءت في المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثان ذلك للتأكيد على الفقرة السابقة وهو افتقار القيادة المدرسية إلى النواحي المالية التي تسهم في الارتقاء بالأنشطة اللاصفية لتنمية الإبداع، مما يؤثر على درجة تنمية الإبداع لدى المعلمين.
5- كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المستوى المعرفي لدى المعلمين على درجة واحدة من الاهتمام، كما أن القيادة المدرسية من خلال التوجيهات والإرشادات تساوي بين جميع المؤهلات دون تمييز.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

6- كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخدمة الأقل قد التحقوا بالجامعات وحصلوا على دبلوم تربوية والالتحاق بالعديد من الدورات المكثفة التي تعقدتها الإدارة التعليمية، فتناسوا جميعاً مع ذوي سنوات الخدمة الطويلة.

7- كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير التخصص في البكالوريوس، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين التخصصات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في الدورات التدريبية، أم في التوجيهات الفنية للمعلمين للارتقاء بمستوى الإبداع لديهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التالية:

- 1- أن تقوم القيادة المدرسية بتنظيم رحلات ترفيهية علمية للمعلمين، تهدف إلى تنمية الجانب الإبداعي لديهم.
- 2- أن تحث القيادة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات الدورات التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع لديهم.
- 3- تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفرد في التعليم.
- 4- يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميتها لدى المعلمين والمتعلمين.

The Role of School Leadership in Developing Innovation in Secondary School Teachers in Gaza Governates from Teacher's Verdict

To achieve that target the questions that needed to be answered are

- 1-From the verdict of teachers to what degree does the current leadership practise its role in developing innovation of secondary school teachers
- 2-Does the practice of that role varies according to some variables such as: gender-years of service-qualification – and specialization.
- 3-From the teachers verdict how to develop innovation?.

The two researcher used the analytical descriptive method which corresponds with this kind of study the sample was "303" which represents 11% of the total number which was : 3416".

After analyzing the results by the statistical method (spss) the findings were:

- 1-"strengthening" the relationship among teachers" was the most important item and that indicated the role of the leadership in developing human relationship of

- the leadership in developing human relationship among teachers and encouraging them to work in one team sprit.
- 2-The second important item was the role of school leadership in encouraging and enriching the curriculum by activities and concepts and innovative facts , and that is related to the role of leadership in encouraging teachers in enriching curriculum with what enhance innovation in teachers which will enhance teachers to develop their abilities.
 - 3-One of the findings of this study is that there are no significant differences between the role of school – leadership and the qualification of teachers- because the recommendations and directions of the leadership is the same for all teachers
 - 4-There are no significant differences between the role of leadership in developing innovation and years of service because of the intensive educational courses of the young teachers

Recommendations

- 1-Recreation trips have to be organized for the teachers to develop the talent of innovation.
- 2-Teachers have to be encouraged by school leadership to take part in courses and conferences which develop innovation.
- 3-Teachers should be trained to use strategies that develop innovation such as: problem solving, discovery, brain storming , investigation and solo learning

المقدمة:

يعيش العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية، التي طالت جميع مناحي الحياة ولا سيما المجال التربوي التعليمي، حيث أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلّم والبحث والابتكار والإبداع، كما تسعى المدرسة الحديثة إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية التلميذ معرفياً، ووجدانياً ومهارياً، وعليه فإنها تعلّم التلميذ كيف يفكر، وكيف يكون باحثاً مبدعاً، وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات.

والقيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لا بد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمّي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالموافق غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم.

فالسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسيرة الركب الحضاري المعاصر. إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداءٍ لعمله بإخلاص، إذ لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيرهِ للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شفور، 2002).

فالإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، حيث تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخواجا، 2004).

لذا فإن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون خوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (أبو الوفا، 2006: 157).

كما يُعد الإنتاج الإبداعي من ضرورات الحياة المعاصرة، وما يراه العالم اليوم من تقدم وتغير سريع في مجالات العلوم والتكنولوجيا والفنون هو تعبير عن تلك الظواهر الإنسانية التي ينتج عنها

ذلك الناتج الإبداعي. ويعتبر هذا الناتج الإبداعي إسهاماً حقيقياً من أجل تقدم الإنسان ورفاهيته، لذا نجد أن الدول المتقدمة تعمل على استغلال طاقاتها البشرية؛ من أجل أفضل استثمار ممكن للقدرات الإبداعية متمثلاً في مدى الرعاية التي توجّه إلى هؤلاء الأفراد المبدعين في كل مجالات الحياة. (محمود، 1980).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية؛ إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين. ومع هذا فما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم، تجعلنا متفائلين من تحويل مدارسنا من مدارس تقليدية إلى مدارس فعّالة، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تناسب قدراته واستعداداته وميوله وتسهم بدور فعّال في رعاية المبدعين والمتفوقين. (الزبيدي، 2001).

كما تسهم تنمية الإبداع في تحقيق الذات، وتطوير المواهب الفردية، وتحسين النمو الإنساني، كما أن المبدعين يسهمون في إنتاجية المجتمع برمته، ثقافياً وعلمياً واقتصادياً، واعتبار الإبداع هدفاً تربوياً يعد من ضروريات العملية التعليمية، وتفعيل دوره كأحد جوانب حل المشكلات.

وفي الآونة الأخيرة ظهر الاهتمام بتطبيق الإبداع في المدرسة ومحاولة الإجابة عن سؤال جوهرى وهو: كيف تبت وزارة التربية والتعليم روح الإبداع في عقول التلاميذ؟ والإجابة عن هذا السؤال تتطلب "الاهتمام بالمعلم وإعداده وتدريبه، فالمعلم لا بد أن يكون مبدعاً في البداية، لكي يكون قادراً على تنفيذ المنهج على نحو إبداعي، ويكون قادراً على تنمية مهارات التفكير الإبداعي، ولا بد أن يكون المعلم قادراً على تبني إستراتيجية تنمية الإبداع وكيفية قياسه" (اللقاني، 1990).

لذلك تسعى المدارس الفلسطينية إلى تحقيق تطور نوعي في العملية التربوية وتطوير العاملين فيها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المتعلمين ليكونوا أعضاء فاعلين في مجتمعهم.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة، إذ إن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجلي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق، كما جاءت هذه الدراسة استكمالاً لجهود سابقة من الدراسات في هذا المجال مثل: دراسة (الخواوي، 2008) ودراسة (بلواني، 2008).

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لادها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس - وسنوات الخدمة - والمؤهل العلمي - التخصص في البكالوريوس)؟.
- 3- ما سبل تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المعلمين لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المعلمين لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1 - 5 ، 6 - 10 ، أكثر من 10 سنوات).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المعلمين لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، أعلى من بكالوريوس).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقدير المعلمين لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير التخصص في البكالوريوس.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن مدى ممارسة القيادة المدرسية لدها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة.
- 3- الكشف عن أثر كل من: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص في البكالوريوس) على موضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة .
- 4- الوقوف على سبل تطوير دور القيادة المدرسية في مدارس المرحلة الثانوية لتنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية هذه الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة المدرسية، ودورها الفاعل، وإسهامها في تحسين عملية التعليم والتعلم، ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية. وتبرز أهمية الدراسة في:

- 1- دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة.
- 2- تشجع هذه الدراسة على إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع.
- 3- تشكل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال القيادة والإدارة المدرسية، للتعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية، من أجل تعريفهم بطرق القيادة المدرسية فيما يتعلق بتنمية الإبداع.
- 4- الاستنتاجات والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة ستساعد في تنمية الإبداع في المدارس عامة، كما تبدو أهمية هذه الدراسة أيضاً في الفئات التي سوف تستفيد منها والمتمثلة فيما يلي:
أ- المديرون والمديرات: حيث ستوضح لهم هذه الدراسة كيفية مساهمة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الفلسطينية عامة.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

ب- الطلاب في المدارس : وهم الذين ستعكس عليهم الفائدة التي سيكسبها المعلمون فتزيد من تحصيلهم العلمي ومهارات التفكير الإبداعي لديهم.

ج- الباحثون في مجال الإدارة والقيادة المدرسية وتنمية الإبداع من وجهة نظر المعلمين في المستقبل.

حدود الدراسة :

تم تحديد الدراسة بالحدود التالية:

- 1- الحد البشري: معلمو مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة.
- 2- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية (2008 - 2009).
- 3- الحد المكاني: محافظات قطاع غزة وتشمل محافظات الجنوب والمحافظات الوسطى ومحافظات الشمال.
- 4- حد أداة الدراسة: تعتمد نتائج الدراسة على مدى صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، ومعامل ثباتها، وتمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

1- الدور (Role): يعرفه أحمد (2000) بأنه: "مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع". (أحمد، 2000: 35).

ويعرفه أبو الوفا (2006) بأنه: "مهام يقوم بها قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع". (أبو الوفا، 2006 : 160).

ويعرفه الباحث (إجرائياً): " هو عبارة عن الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق أهداف تربوية داخل المدرسة".

2- القيادة المدرسية: يعرفه عبدو (2000) بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح". (عبدو، 2000 : 98).

ويعرفه الباحث (إجرائياً): " هو الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

3 - المرحلة الثانوية: يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "هي مرحلة من التعليم تمثل الصفين الحادي عشر والثاني عشر .

4 - الإبداع: يعرفه عبد العظيم (1998) بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما، أو يقبله على أنه مفيد ، ويتميز بالاتجاه الأصلي، والانشقاق عن التسلسل العادي وهي التفكير إلى تفكير مخالف كلياً". (عبد العظيم، 1998 : 185)

ويعرفه سرور (2002) بأنه: "إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً" (سرور، 2002 : 85).

ويعرفه الباحث (إجرائياً) : هو استحداث شيء جديد وأصيل يضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً".

الدراسات السابقة:

تناولت دراسات كثيرة موضوع الإبداع وتنميته وعالجت كل دراسة منها الهدف الذي وضعت لأجله ومن هذه الدراسات:

1- دراسة النابه (1991) بعنوان "المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة" حاولت هذه الدراسة التعرف إلى المسؤوليات الإدارية والفنية لمديري المدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة، والتعرف إلى نوعية الأسلوب الإداري السائد في هذه المدارس ، هل هو أسلوب تقليدي؟ أم أسلوب يعتمد على الإبداع الإداري؟ ومركزية الإدارة في اتخاذ القرارات والصلاحيات الممنوحة للمديرين في تنفيذ هذه القرارات، وإبراز المشكلات التي تعيق الإبداع في الإدارة المدرسية والأساليب التي تتبع في مواجهتها.

وأجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (125) مديراً، و(100) مساعد مدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني؛ للتعرف إلى الحقائق، من خلال مقابلة المديرين ومساعدتهم في مدارس مختلفة (ابتدائية، وإعدادية، وثانوية) بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكان من أبرز نتائجها أن (78%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا رغبتهم في الاستزادة من الجديد في مجال الإدارة المدرسية، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي النهاية أوصت الدراسة بعدة توصيات والتي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المديرين ومساعدتهم في رفع مستوى الإبداع في العمل الإداري أو الإشرافي.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

2- دراسة ليستر (Leaster, 1993) بعنوان "المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة - نائب مدير)؛ وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان على عينة (280) فرداً شملت جميع المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي - وثانوي أدنى - وثانوي أعلى) في مدينة بورتسمورث في بريطانيا، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فعالية الاتصال بالمجتمع المحلي، وكذلك مهارات العلاقات الإنسانية، وفي النهاية حددت الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها، ثم أوصت بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات، بطرق إبداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية.

3- دراسة عساف (1995) بعنوان "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" هدفت إلى التعرف إلى " خصائص الإبداع، ومراحل عملية الإبداع، ووسائل تحقيقه، ومعيقاته في المنظمات". وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بلغت (400) موظف وموظفة في المؤسسات التربوية في جمهورية مصر العربية، أستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فهو ليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط، وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها مثل: المدرسة، ومراكز العمل، والمنظمات، وأن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل في: الإحساس بالمشكلة، وتكوين المشكلة واكتشافها وتحديدها، وجمع المعلومات، وتحديد الحلول والبدائل المتصلة بها، وفحص الحلول بصورة نقدية، وتقييمها، وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها، وأن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات: استخدام التفكير العميق، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ عن طريق التعلم، والتدريب، والمشاركة في الندوات، وحلقات النقاش،

والمؤتمرات والمحاضرات، وتنمية المهارات، والقدرات، وأن من معوقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية.

4- دراسة فونتس (Fuentes, 1996) بعنوان "استراتيجيات التغيير والإبداع في المدارس المختلفة ثقافياً لأطفال السادسة من العمر" ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، بلغت (500) بولاية أركنساس، وتكساس، ولوزيانا، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما، واستخدمت فيها المنهج الوصفي الميداني، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات، وتكاملت فيها الأدوات مع بعضها البعض من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، وما تشمله من مديريين تربويين ومساعدين، ووضعت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد هذا المجال متى عمل بها.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

5- دراسة جحان (1997) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ملاءمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية للإبداع، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع الإداري، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالمنظمات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

وتكونت عينة الدراسة من (257) موظفاً من العاملين في الإدارة التنفيذية من المرتبة العاشرة وما دون ذلك بالمنظمات الحكومية ذات الطابع الخدمي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة حول عناصر المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من حيث : الحوافز، وأساليب الإشراف، والمشاركة، والقدرة على المخاطرة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية لا يساعد على الإبداع، وأن هناك معوقات تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

منها: الاعتماد في إصدار القرارات الجديدة على ما صدر من قرارات سابقة مماثلة، وتأجيل اتخاذ القرارات بدلاً من المخاطر بارتكاب الأخطاء، والالتزام بحرفية التعليمات واللوائح، وهيمنة الاتصالات الرسمية بين الأقسام، والاهتمام بالتركيز على توقيع العقاب في حالة وجود أخطاء في العمل أكثر من الاهتمام بمكافأة الجوانب الإيجابية في الأداء، وقصور نظام الحوافز في تبني الأفكار الجديدة؛ لأنها تمثل نسبة مخاطرة وتحدٍ ورجوع الموظفين إلى الرؤساء في أغلب الأحيان.

6- دراسة أحمد (1998) بعنوان "مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القليوبية والإسكندرية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القليوبية والإسكندرية، وتحديد الاتفاق والاختلاف بينهم، وركزت أيضاً على الفروق بين تصورات المعلمين تجاه السلوك القيادي لمديري المدارس في كل من المحافظتين. وقد أجريت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (350) معلماً ومعلمة، وقد استخدم فيها الباحث المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن نمط القيادة الذي يستند على الإبداع الإداري هو المفضل من وجهة نظر معلمين المدارس، يمكن أن تساعد في تنمية القيادات التعليمية وتغيير النمط القيادي لهم لمواجهة احتياجات المعلمين في الوقت الحاضر.

7- دراسة أيوب (2000) بعنوان "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" هدفت إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه، وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات (الحدسي، النمطي) والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العلمية في البنوك التجارية بمدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (215) فرداً من العاملين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية من مدير عام ومدير إدارة. وأستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها تأثير مستوى السلوك الإداري الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل

المشكلات، وأن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي؛ تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي، بينما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف الخبرة العملية للمديرين، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة.

8- دراسة مرضاح (2007) بعنوان "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين" حيث جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف إلى مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات ، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في عينة الدراسة ، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين في عينة الدراسة. وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين في عينة الدراسة، ومن خلال عدد العينة التي بلغت (238) مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية، وحساب المتوسط المرجح ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفين في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً ، كما تهتم بالموظفات ودرجة عالية تقريباً ، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية) المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية (على بعض أبعاد الإبداع الإداري ، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري) حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة ، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع (وبيّن بُعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة ؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري) حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير (وبيّن بُعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري)روح المخاطرة، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع (مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة . وعلى ضوء تلك النتائج توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجاً مقترحاً قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتقتصر الباحثة من خلال ذلك على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد. كما توصي الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة ؛ ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها:

قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعهم وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع والتي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد.

9- دراسة بلواني (2008) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (196) فرداً.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%.
2. أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%.
3. أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
4. أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
5. أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1%

6. أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيفاتها من وجهة نظر مديريها ، بلغت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

7. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيفاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

10- دراسة اللخاوي (2008) بعنوان " دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره" هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين. كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة) والمؤهل العلمي (بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس) وعدد سنوات الخدمة (1 - 5 ، 6 - 10 ، أكثر من 10 سنوات) ، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات قطاع غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2007/ 2008) وعددهم (2742) معلماً ومعلمةً منهم (1111) معلمة و(1631) معلم من كافة التخصصات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس - تنفيذ الدرس - المنهاج) تعزى لجنس أفراد عينة الدراسة حول مجال (إدارة الصف، والتقويم) تعزى لجنس المعلم.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

- عدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1 - 5 ، 6 - 10 ، أكثر من 10 سنوات) في المجالات الخمسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت أهمية القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى المديرين والمعلمين ومدى إسهام بعض البرامج الإبداعية في رفع الكفاءة الإدارية لدى القيادة المدرسية، وطبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع، جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع العديد من أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية، لتتفق مع دراسة ليسترد (1994)، وعساف (1995)، وفونتس (1996)، وبلواني (2008) في أهمية تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في المدرسة من خلال الاستعداد وفقاً للاحتياجات.

وكما اتفقت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب التربوية مع الدراسات السابقة منها:

- اختيار مجتمع الدراسة والعينة حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي المرحلة الثانوية في محافظات قطاع غزة لتتفق مع مجتمع الدراسة أحمد (1998) ودراسة اللخاوي (2008).
- وكذلك من حيث منهج الدراسة والأداة حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه مع منهج الدراسة لكل من النابه (1991)، وليستر (1994)، وفونتس (1996)، وحجلان (1997)، ومرضاح (2007)، أحمد (1998)، أيوب (2000).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المكانية حيث طبقت هذه الدراسة على المجتمع الفلسطيني بمحافظة غزة، في حين دراسة النابه (1991) كانت في دولة الإمارات العربية المتحدة، ودراسة عساف (1995) طبقت في جمهورية مصر العربية، ودراسة فونتس (1996) في أمريكا.

ومما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على تنمية الإبداع لدى المعلمين، في حين أغلب الدراسات السابقة تناولت جوانب الإبداع لدى المديرين مثل دراسة النابه (1991) ، وأحمد (1998)، وأيوب (2000)، والخواوي (2008).

حيث تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحثين من الدراسات الرائدة في مجتمعنا الفلسطيني التي تتناول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية.

الإطار النظري

مفهوم الإبداع:

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في نهاية القرن العشرين، باعتباره أحد المفاهيم المهمة التي تؤثر في ممارسات المؤسسات المختلفة في حاضرها ومستقبلها، إلا أنه تباينت مفاهيم الإبداع باستخدامه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء، والتفوق (Evan, 1999) ، لذلك لم يكن هناك إجماع على مفهوم واحد للإبداع ، وتم استخدامه حسب موقعه، وقد عرفه "سيد خير الله بأنه : قدرة الفرد على الإنتاج بحيث يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية الأصالة وبالتداعيات البعيدة، وذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير. (خير الله، 1981).

وعرفه الشريبي وصادق (2002) بأنه "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية".

كما عرفه جروان بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالجزارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

ويعرف أبو حلو، وأحمد، الإبداع بأنه "بأنه تلك البيئة التي تهيئ للابتكار والإبداع، والعوامل، والظروف البيئية التي تساعد على نموه، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما:

الأول: الظروف العامة : وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة.

الثاني: ظروف خاصة: وهي ظروف ترتبط بالمدرسة، والمعلمين، والمديرين، والمشرفين التربويين. (أبو حلو، وأحمد ، 1992).

بينما أشار بيرنرد (Bernard, 2003) إلى مفهوم إدارة الإبداع بأنها : القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشكلات والتحديات اليومية.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

من خلال ما ورد من تعريفات فإنه يمكن تعريف الإبداع الإداري في المدرسة بأنه: قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية.

خصائص الإبداع:

تبين مما سبق من تعريفات أنها تتضمن مجموعة من الخصائص التي يتكون منها مفهوم الإبداع والتي تتلخص فيما يلي:

- 1- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الأهداف.
- 2- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- 3- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة (الطيب، 1998).
- 3- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع.
- 4- أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
- 5- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.
- 6- أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.
- 7- يُمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع (عساف، 1995).

أنواع الإبداع الإداري:

صنّف بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع بما يلي:

- 1- إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

- 2- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- 4- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.
- 5- إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية (السلطان، 2004).
- 6- وقد يكون الإبداع جزئياً يؤدي إلى إيجاد تغيرات جوهرية في المدرسة، أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغيرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له (هيجان، 1999).

ضرورة السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي:

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعينة للإدارة، 2004).

كما أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد (Ventrila, 2003).

سمات المدير المبدع:

إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، فبالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع، فهو يقوم بإتباع أسلوب إداري يعكس تلك الصفات في عمله، ومع من حوله من العاملين.

وقد أورد بعض الكتاب والباحثين مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها المديرين المبدعين، والتي تعمل على تشكيل السلوك الإبداعي لديهم، من بينها:

1- الخصائص العقلية: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة؛ لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

التفكير الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وإنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة، والاستقلال في التفكير (هلال، 1997، 33).

2- الخصائص الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية؛ بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تندد بوقوع أزمة، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وأرائهم، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل والتأمل، والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة (يونس، 2000، 54).

3- الخصائص المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والإطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات (مصطفى، 2001، 76).

وهذه الخصائص تختلف من فرد لآخر طبقاً لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المدرسة (أبو النصر، 2004، 87).

يتبين مما سبق أن النظرة للشخص المبدع عبر مراحل الحياة هي التي جعلت نظرة العلماء للمبدعين وصفاتهم مختلفة، فبعضهم يركز على الجوانب العقلية، والبعض الآخر يركز على الجوانب الشخصية والدافعية، والبعض الآخر على الجوانب المعرفية.

أ.د. فؤاد العاجز و د. فايز شلidan

إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثان، من حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

أ- منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، 2000: 83).

ب- مجتمع الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس المرحلة الثانوية بحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (3416) معلم وذلك في العام الدراسي 2009/2008 (وزارة التربية والتعليم).

جدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب محافظات غزة

المحافظة	ذكور	إناث	المجموع الكلي
محافظة غزة	536	402	938
محافظة الشمال	205	400	605
محافظة الوسطي	231	446	677
محافظة خان يونس	396	285	681
محافظة رفح	271	244	515
المجموع الكلي	1639	1777	3416

ت- عينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية وقد بلغ عددها (304) بنسبة (11%) من المجتمع الأصلي. أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة مثل: دراسة بلواني (2008)، ودراسة اللخاوي (2008)، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

- 1- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
 - 2- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمجال.
 - 3- إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، وقد شملت حوالي (43) فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح ينص على " ما سبل تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين" وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، والبالغ عددهم (10) محكمين.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف بعض الفقرات من الاستبانة، وكذلك تعديل وإضافة صياغة لفقرات أخرى، أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التعديل حوالي (33) فقرة، وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً).

الخصائص السيكرومترية للاستبانة:

أولاً: صدق الاستبانة "صدق المحكمين"

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (10) محكمين، ذلك لإبداء آرائهم حول مدى انتماء كل فقرة إلى مجال الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وإعادة صياغة لبعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات .

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها حوالي (30) معلم ومعلمة من خارج العينة الفعلية للدراسة وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل ارتباطها	مستوى الدلالة
1	0.673	0.000	18	0.571	0.001
2	0.561	0.001	19	0.763	0.000
3	0.771	0.000	20	0.657	0.000
4	0.784	0.000	21	0.761	0.000
5	0.725	0.000	22	0.746	0.000
6	0.599	0.000	23	0.789	0.000
7	0.866	0.000	24	0.819	0.000
8	0.666	0.000	25	0.726	0.000
9	0.789	0.000	26	0.849	0.000
10	0.882	0.000	27	0.889	0.000
11	0.690	0.000	28	0.784	0.000
12	0.613	0.000	29	0.659	0.000
13	0.765	0.000	30	0.704	0.000
14	0.783	0.000	31	0.866	0.000
15	0.568	0.001	32	0.866	0.000
16	0.726	0.000	33	0.745	0.000
17	0.636	0.000	34	0.829	0.000

يتضح من خلال الجداول السابقة أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01، 0.000)

هذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي .

ثانياً: ثبات الاستبانة :

تم استخدام طريق كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاستبانة:

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة كانت (0.85%)، هذا يدل على أن الاستبانة قيمة ثباتها عالية ، هذه القيمة تطمئن الباحثان .

نتائج الدراسة: نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول ومناقشته:

للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: " ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية

الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟"

استخدم الباحثان التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية وقد كانت النتائج على النحو التالي:

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

الجدول رقم (3) يوضح النسبة المئوية لدرجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزو من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تشجع القيادة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.	3.5600	1.0148
2	تطلع المعلم على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع.	3.4900	1.2335
3	تشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إيداعي.	3.0133	1.1183
4	تجهز المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.	3.3233	1.2043
5	تخصص ميزانية للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.	2.6100	1.1899
6	تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.	2.6067	1.2665
7	تؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تنمي الإبداع.	3.2133	1.0917
8	تشجع على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع.	3.0533	1.2147
9	تساعد في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج.	3.2667	1.1164
10	ترشد إلى تطوير وتعديل الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة.	3.3633	1.1470
11	تشجع على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.	3.4500	1.1940
12	توزع الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل يعزز الإبداع.	3.4633	1.1517
13	تشجع على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني.	3.0133	1.0818
14	تعطي فرصة زمنية كافية في اجتماعاتها لتشجيعنا على الإبداع.	3.0833	1.0424

1.2546	2.5333	15	تتظم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين.
1.1682	2.9433	16	تحرص على توفير المناخ المشجع للمعلمين على إظهار الإبداعات.
1.0520	3.2833	17	تحرص على أن يتعرف المعلمون على إنجازات الآخرين.
1.1619	3.0333	18	تُلبي حاجات المعلمين بشتى أشكالها.
1.1570	2.6500	19	تتظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين.
1.1107	3.6433	20	توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجديّة في العمل.
1.2505	3.4300	21	تقدر أعمال المعلمين الإبداعية وتعمل على تدعيمها.
1.1387	3.2333	22	تحرص على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية.
1.1893	3.2833	23	تتابع توزيع المعلمين على الفصول حسب القدرات الإبداعية.
1.1677	3.1200	24	تشارك المعلمين المبدعين في وضع الخطط.
1.2431	2.7233	25	تُعقد دورات لتأهيل المعلمين في تنمية الإبداع.
1.1819	2.6567	26	تُعقد جلسات من المدير والمعلمين للعصف الذهني.
1.2385	2.9333	27	تُهتم باستشراف المستقبل.
1.1648	3.1200	28	تُمارس النمط الشوري مما يزيد من تنمية الإبداع.
1.1476	3.4367	29	تشجع المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس.
1.2574	3.2400	30	تساعد المعلمين في تنمية المهارات الخاصة لديهم.
1.1925	3.2067	31	تعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمين.
1.1223	3.0367	32	تمنح المعلمين صلاحيات تساعد في تنمية الإبداع.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

1.1957	2.7800	تعمل على تحفيز المعلمين مادياً ومعنوياً.	33
1.2198	3.4833	تسمح بالحوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي.	34

يتبين من الجدول رقم (3) أن أعلى فقتين هما : الفقرة رقم (20) والتي تنص على " توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6433)، ويعزو الباحثان ذلك إلى دور القيادة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.

وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تشجع القيادة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5600)، ويعزو الباحثان ذلك إلى دور القيادة المدرسية في تشجيع المعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية لدى المتعلمين، وهذا يجعل المعلمون يهتموا بتطوير أدائهم وقدراتهم لتحقيق هذا الجانب.

كما يتبين أن أقل فقتين هما الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تنظم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين" حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.5333)، ويعزو الباحثان ذلك إلى افتقار القيادة المدرسية إلى النواحي المالية التي تسهم في تنظيم الرحلات العلمية الترفيهية، وكذلك المسابقات للارتقاء بالإبداع لدى المعلمين، بالإضافة إلى ذلك مشكلة الحصار التي تمنع أفراد المجتمع الفلسطيني ككل من التواصل مع العالم الخارجي، وتحد من حركة المعلمين للتواصل مع الخبرات العلمية الخارجية.

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع" حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.6067)، ويعزو الباحثان ذلك للتأكيد على الفقرة السابقة وهو افتقار القيادة المدرسية إلى النواحي المالية التي تسهم في الارتقاء بالأنشطة اللاصفية لتنمية الإبداع، مما يؤثر على درجة تنمية الإبداع لدى المعلمين.

الإجابة عن السؤال الثاني: الذي ينص على: هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس - و المؤهل العلمي - وسنوات الخدمة - التخصص في البكالوريوس)؟

سيتم تفصيل هذا السؤال إلى عدة أسئلة حسب المتغيرات والإجابة عنها كما يلي:

أ. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس)؟. للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام اختبار "t-test" والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " تعزى لمتغير الجنس"

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	ذكر	161	99.751	26.6540	-2.619	0.004
	أنثى	143	107.049	21.276		

قيمة " ت" الجدولية عند درجة حرية(303) عند مستوى دلالة $1.96=(0.05)$

قيمة " ت" الجدولية عند درجة حرية(303) عند مستوى دلالة $1.64=(0.01)$

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع فقرات الاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإناث أكثر استقراراً من الذكور ولديهن الوقت الكافي لممارسة عملية تنمية الإبداع بدرجة أكبر من المعلمين، كما أنهن لا يتأثرن بالوضع السياسي الذي يشهده المجتمع الفلسطيني كما هو حال الذكور.

ب. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)؟.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

جدول رقم (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	652.863	3	217.621	0.306	0.782
	داخل المجموعات	181713.379	301	603.699		
	المجموع	182366.243	304			

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (303،3) عند مستوى دلالة $2.60=(0.05)$

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (303،3) عند مستوى دلالة $3.78=(0.01)$

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع فقرات الاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المستوى المعرفي لدى المعلمين على درجة واحدة من الاهتمام ، كما أن القيادة المدرسية من خلال التوجيهات والإرشادات تساوي بين جميع المؤهلات دون تمييز .
ت. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة)؟.

جدول رقم (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين " تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1599.257	3	533.086	.764	.515
	داخل المجموعات	180673.967	259	697.583		
	المجموع	182273.224	262			

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية(303،3) عند مستوى دلالة $(0.05)=2.60$

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية(303،3) عند مستوى دلالة $(0.01)=3.78$

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع فقرات الاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخدمة الأقل قد التحقوا بالجامعات وحصلوا على دبلوم تربوية والالتحاق بالعديد من الدورات المكثفة التي تعدها الإدارة التعليمية، فتساوا جميعاً مع ذوي سنوات الخدمة الطويلة.

ث. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (التخصص في البكالوريوس)؟.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

جدول رقم (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة" تعزى لمتغير التخصص في البكالوريوس (علمي، علوم إنسانية)

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	علمي	74	109.3243	24.4485	1.75	0.112
	أدبي	161	102.8137	27.2766		

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (303،3) عند مستوى دلالة $2.60=(0.05)$

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (303،3) عند مستوى دلالة $3.78=(0.01)$

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع فقرات الاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير التخصص في البكالوريوس، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين التخصصات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في الدورات التدريبية أم في التوجيهات الفنية للمعلمين للارتقاء بمستوى الإبداع لديهم.

الإجابة عن السؤال الثالث: تم طرح سؤال مفتوح على أفراد عينة الدراسة كان نصه: "ما سبل تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين" جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة كما هي مرتبة في الجدول التالي:

جدول رقم (8)

يبين تكرارات إجابات المعلمين حول السؤال المفتوح

الرقم	البند	التكرار
1	المشاركة في دورات تدريبية وورشات عمل حول المنهاج والنواحي الإبداعية في المادة الدراسية	64
2	تشجيع المعلمين وتعزيزهم باستمرار، وتحفيزهم	48
3	الاستفادة من الخبراء والمجتمع المحلي.	17
4	تنظيم مسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين المبدعين	15
5	تنظيم رحلات علمية للمعلمين	15
6	تخصيص ميزانية مناسبة للأنشطة الإبداعية	15
7	توفير أجواء التعاون والمشاركة المتبادلة بين المعلمين والإدارة	12
8	إعطاء المعلمين المبدعين المزيد من الصلاحيات	10
9	ممارسة النمط الشورى في القيادة	11
10	التقليل من نصاب المعلم	9
11	توفير وسائل تربوية تساعد على الإبداع	8
12	احترام وجهات النظر مع التوجيه الإيجابي	8
13	تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين	7
14	زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات	6
15	تشجيع عمل البحوث بما يحقق النمو المهني.	5
16	توزيع الأنشطة الإبداعية بشكل يلاءم قدرات وميول المعلمين	5
17	التركيز على اللقاءات الإبداعية والندوات اللازمة لتنمية الإبداع والمهارات الخاصة بالمعلمين.	5

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة إجابات للمعلمين حول السؤال المفتوح كانت الفقرة رقم(1) والتي تنص على " المشاركة في دورات تدريبية وورشات عمل حول المنهاج والنواحي الإبداعية في المادة الدراسية" حيث كان عدد المقترحات على هذه الفقرة (64) إجابة ويعزو الباحثان

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

ذلك إلى أهمية الدورات التدريبية وورشات العمل في تنمية الإبداع لدى المعلمين، بالإضافة إلى أهمية مشاركة المعلمين في تلك الدورات وورشات العمل ، كما أن على القيادة المدرسية عقد دورات تدريبية من حين لآخر للمعلمين وحثهم للمشاركة فيها.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تشجيع المعلمين وتعزيزهم باستمرار، وتحفيزهم " في المرتبة الثانية بمقدار (48) إجابة، ويعزو الباحثان ذلك إلى دور القيادة المدرسية في حث وتشجيع المعلمين على تطوير آدئهم باستمرار ومتابعتهم، وتعزيز ذلك بحوافز تدفع المعلمين إلى الجد والمثابرة، بالإضافة إلى تخصيص جائزة سنوية تقدم للمعلم المتميز في أدائه.

وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " الاستفادة من الخبراء والمجتمع المحلي " في المرتبة الثالثة بمقدار (15) إجابة، ويعزو الباحثان ذلك إلى مدى التعاون المطلوب بين القيادة المدرسية والخبراء في الميدان التربوي والمجتمع المحلي في توفير بيئة مدرسية تتميز بالإبداع بين معلميه وتلاميذها، بما يمتلكه الخبراء من آراء وتوجيهات حول العملية التربوية السليمة، وكذلك المجتمع المحلي وما يمتلكه من مقدرات وخبرات تسهم في تطوير أداء المعلمين نحو الإبداع.

كما يتبين من الجدول رقم (8) أن أدنى إجابات كانت على النحو التالي:

حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تشجيع عمل البحوث بما يحقق النمو المهني " بمقدار (5) إجابات، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم أهمية إجراء البحوث في تحقيق النمو المهني وتنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى عدم اهتمام المعلمين بالمشاركة في المؤتمرات العملية المتعلقة بالعملية التربوية.

وجاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " توزيع الأنشطة الإبداعية بشكل يلائم قدرات وميول المعلمين " بمقدار (5) إجابات ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض المعلمين بحاجة إلى إبراز قدراتهم الإبداعية من خلال الأنشطة التي تقدمها القيادة المدرسية، أو أن بعض المعلمين يشعرون بأن الأنشطة الإبداعية لا تلائم قدراتهم أو ميولهم، وهذا يتطلب من القيادة المدرسية عمل اللازم في توجيه الأنشطة الإبداعية المناسبة لجميع المعلمين.

وجاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على " التركيز على اللقاءات الإبداعية والندوات اللازمة لتنمية الإبداع والمهارات الخاصة بالمعلمين " بمقدار (5) إجابات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض

أ.د. فؤاد العاجز و د. فايز شلطان

المعلمين يرى أن الكثير من اللقاءات الإبداعية والندوات التي تعقدها القيادة المدرسية لا تهتم بتنمية الجوانب الإبداعية لدى المعلمين. وقد استبعد الباحثان الفقرات التي حصلت على أقل من (4) إجابات.

التوصيات:

- 1- أن تقوم القيادة المدرسية بتنظيم رحلات ترفيحية علمية للمعلمين، تهدف إلى تنمية الجانب الإبداعي لديهم.
- 2- أن تعمل القيادة المدرسية على توفير الميزانيات المالية الكافية لتطوير الأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع لدى المعلمين.
- 3- أن تحث القيادة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات الدورات التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع لديهم.
- 4- ضرورة تشجيع المعلمين على إتقان استراتيجيات التدريس، وأساليب التعلم التي تنمي مهارات الإبداع وتنميته.
- 5- تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفرد في التعليم.
- 6- يجب اختيار قيادات مدرسية واعية ، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

المراجع:

1. أبو النصر، مدحت (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. أحمد ، إبراهيم (2000): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة : دار الفكر العربي.
3. أحمد، محمد (1998). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، ج2. دمشق: دار الرضا للنشر.
4. جروان، فتحي عبد الرحمن (1999): الموهبة والتفوق والإبداع . الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
5. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2004). التفكير الإبداعي ، ج2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
6. الخواجا ، عبد الفتاح (2004): تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.
7. الزبيدي، سلمان عاشور (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة ، مطابع الثورة العربية الليبية ، طرابلس، ليبيا.
8. سرور، ناديا (2002) : مقدمة في الإبداع - ط1 - عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
9. السلطان، فهد بن صالح (2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.
10. سيد خير الله، (1981) بحوث نفسية و تربوية،
11. الشربيني، زكريا وصادق، يسرية (2002). أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي.
12. شقور، محمد حسن (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط3، دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
13. الطيب، حسن أبشر (1998). التفكير الإبداعي . دمشق : دار الرضا للنشر.
14. عبد الحليم محمود (1980) الأسرة وإبداع البناء .
15. عبدو، عبد القادر (2000): إدارة المدرسة الابتدائية، ج3، القاهرة : مكتبة النهضة.

أ.د. فؤاد العاجز و د. فايز شلдан

16. اللقاني، أحمد (1990) الإبداع مدخل لتطوير المناهج.
17. مصطفى، وفاء محمد (2001). أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز. بيروت: دار ابن حزم.
18. هلال، محمد عبد الغني حسن (1997). مهارات التفكير الإبتكاري : كيف تكون مبدعاً. القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية.
19. يونس، موسى (2000). التفوق الإداري. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

الرسائل العلمية

1. بلواني، أنجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس في تنمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.
2. حجلان، نور سالم محمد (1997). أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة.
3. اللخاوي، محمد فتحي (2008): "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
4. مرضاح، نجوى سالمين (2007). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
5. النابه، عمر (1991). " المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك زايد.

الدوريات والمجلات:

1. أبو الوفا، جمال (2006): "دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة" دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية - 12 - العدد 42، ص ص 53 - 157.

دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

2. أبو حلو، يعقوب عبد الله وعلي أحمد العمر (1992). أثر المستوى التعليمي والجنس في القدرة على التفكير الابتكاري. *مجلة شؤون اجتماعية*. سنة 9. ع: 36. الإمارات العربية المتحدة.
3. أيوب، ناديا حسين (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. *الإدارة العامة*، 40 (1)، 1-51.
4. عبد العظيم ، أحلام (1998): "المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي" - *مجلة مستقبل التربية*، ج4، ع15، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع، ص ص 261 - 272.
5. عساف، عبد المعطي (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، *مجلة الإداري*.
6. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1999). *معيقات الإبداع في المنظمات السعودية*. الإدارة العامة، 39 (1)، 1 - 77.

مراجع اللغة الإنجليزية:

1. Bernard, Show (2003). **Creative manager**, retrieved from <http://www.prm.nau.edu/prm426/creative-Manager-lesson.htm>
2. Evan, S,J.(1999). **Creative thinking in the decision management sciences**. Cincinnati. Ohio: South Western publishing Co.
3. Fuentes Nancy, DC, (1996) : **Improvement strategies strategies at six culturally different school**, Office of education research and Improvement (ED) , Washington .
4. Leaster Burial: (1993). "**Preparing administrates for the twenty- first century ,paper presented at the annual meeting of the new English education organization** " ,ERIC, ED364945, 26-April1993.
5. Ventrila, Adam (2003) **Creativity Future of the management**, University of Oceania, Malyzia.