

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة

في مدنتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

براءة سمير محمد أبو صفية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019 م

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي
رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

براءة سمير محمد أبو صفية

بكالوريوس دعوة وأصول دين من جامعة القدس / فلسطين

المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء
المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1440هـ / 2019



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في
مدنيتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

أسم الطالب: براءة سمير محمد أبو صفية

الرقم الجامعي: 21711654

المشرف: د. سعدي محمود سليمان الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/8/21 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز
- 2- ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش
- 3- ممتحناً خارجياً: د. محسن عدس

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

إهداء

أهدي رسالتي هذه

لينبوع الصبر والتفاؤل لأمي الحنون

إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر أبي الغالي

إلى من شاركوني أفراحي وأحزاني إخواني وأخواتي

إلى النفوس البريئة والقلوب الطاهرة والرفيقة

إلى من تحملوا معي أعباء الدراسة

إلى رياحين حياتي أبنائي مالك وخالد.

إلى شطر الروح، وربع القلب، وصوت العقل، إلى غائب المكان حاضر

المكانة، من فارقتني بجسده ولازمتني روحه، زوجي الغالي الدكتور أنس أديب

حوراني.

الباحثة: براءة أبو صفية

الإقرار:

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

براءة سمير محمد أبو صفية

التاريخ: 2019 / 8 / 21

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وبعد،

الحمد لله الذي اعانني على إتمام الجهد المتواضع، يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور الفاضل سعدي الكرنز، الذي أشرف على هذه الرسالة، وكان خير عون لي في إعدادها، فقد كان لتوجيهاته، ونصائحه، ومعاملته الطيبة، الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

والشكر موصول إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم برنامج ماجستير التنمية في جامعة القدس، لما قدموه لنا من توجيه وإرشاد أثناء الدراسة، وأخص عميد معهد التنمية المستدامة الدكتور الفاضل عزمي الأطرش، والدكتور الفاضل عبد الوهاب الصباغ، والممتحن الخارجي الدكتور الفاضل محسن عدس، والأستاذ عقل ربيع على التدقيق اللغوي،

كما وأشكر كل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة،

كما وأشكر المحلل الإحصائي مروان زهد

وأقدم بالشكر إلى كل من وقف بجانبني وساعدني لإتمام هذه الدراسة، أمي وأبي وإخواني وأخواتي وخالتي وزملائي.

ولكم جميعا الحب والتقدير

وجزاكم الله خير الجزاء

الباحثة: براءة أبو صفية

مصطلحات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة عددا من المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بها والتي يمكن تعريفها كالآتي: -

- الدور: مهام تقوم بها مؤسسة أو منظمة لتحقيق أهداف معينة (بلواني، 2008).
- الإدارة المدرسية: مجموعة العاملين مكونة من المدير ونائب المدير، ورؤساء اللجان المدرسية تقوم بجهود منسقة من أعمال إدارية وفنية بحسب القوانين واللوائح المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بكفاءة وفاعلية (خصاونة، 2011)
- الإبداع: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة ترقى بالعمليات العقلية وتؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع (مسلم، 2015).
- يقصد به إجرائيا مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت لدى المعلم أو المعلمة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لديه لتؤدي إلى نتائج جديدة وأصيلة.
- المدارس الخاصة: مؤسسات اجتماعية رسمية تعليمية تابعة لشخصيات أو هيئات وجمعيات من أفراد المجتمع ولكن تشرف عليها وزارة التربية والتعليم في الأمور الأكاديمية والرسمية (طوطح، 2012).

الملخص:

أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين 10 آب 2018 و 3 آب 2019 بهدف التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم.

وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة، من الفصل الثاني للعام الدراسي 2018\2019 والبالغ عددهم (1261) معلما ومعلمة، موزعين على (39) مدرسة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الطبقة العشوائية، وبلغ عدد العينة (295).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (66) فقرة مكونة من محورين هم (دور الإدارة المدرسية) مقسم الى ثلاث مجالات: المجال الأول المناهج المدرسية وطرق التدريس، المجال الثاني البيئة المدرسية، المجال الثالث الأنشطة المدرسية، والمحور الثاني (تنمية الإبداع لدى المعلمين)، وتم التأكد من ثباتها بحساب معامل الثبات كرو نباخ ألفا، وتم معالجة بيانات الدراسة وفقا لبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة جاء كبيرا بنسبة 87.4%، وحصلت المناهج العلمية وطرق التدريس على درجة كبيرة بنسبة 81%، تليها البيئة المدرسية حصلت على درجة كبيرة بنسبة 79%، وحصلت الأنشطة المدرسية على درجة كبيرة بنسبة 76%، وجاء مستوى الإبداع لدى المعلمين كبيرا جدا بنسبة 85%، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور الإدارة المدرسية في المجالات الثلاث (المناهج المدرسية وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، موقع المدرسة. التخصص، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور الإدارة المدرسية في مجال (المناهج المدرسية وطرق التدريس) في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير العمر سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، ولا يوجد

فروق بين اجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، موقع المدرسة)، بينما يوجد فروق تعزى لمتغير سنين الخبرة، وجود علاقة موجبة خطية بين دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالتالي: تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينتي رام الله والبيرة، على الإدارة المدرسية عمل لجنة مكونه من المعلمين للتقييم المستمر للمناهج الفلسطينية، على الإدارة المدرسية أن تولي اهتمام أكبر بالأنشطة المدرسية وتخصيص ميزانية لها، وتوفير المختبرات العلمية بما يخدم تنمية الإبداع، توفير البيئة المدرسية المادية المناسبة لعمليات الإبداع من خلال توفير المختبرات والمكاتب والملاعب والأجهزة لحديثة وشبكات الإنترنت، إعطاء دورات تدريبية للمعلمين التطور وتحديث معلوماتهم، تقدير الإدارة المدرسية المعلمين على الأفكار الجديدة والإبداعية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

The role of school management in developing the creativity of teachers in private schools in Ramallah and Al-Bireh cities from the point of view of teachers

prepared by: Baraa Sameer Mohamed Abu Safiyah

supervisor: Dr. Sadi Al Krounz

Abstract:

This study has been conducted in the period between August 2018 and August 2019 with the objective of identifying the role of the school administration in developing the creativity of teachers in private schools in ramallah and al-Bireh from their point of view. The descriptive analytical approach was applied. The study group consisted of the teachers of private schools in Ramallah and Al-Bireh, cities from the second semester of the 2018/2019 academic year with total (1261) teachers, distributed in (39) schools.

To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (66) paragraphs consisting of two sections; the role of school administration which was divided into three areas, the first area was the school curricula and teaching methods, the second one is the school environment, and the third area is school activities. The second part was the development of the creativity of teachers, the study tool reliability was estimated using Cronbach Alpha test. and the study data was processed in accordance with the Social Science program SPSS.

The study reached the following conclusions: the role of the school administration in the development of the creativity of teachers in private schools in the cities of Ramallah and Al-Bireh came high by 87.4%, and the scientific curriculum and teaching methods got a high score of 81%, followed by the school environment got a high score of 79. The study found that there were no statistically significant differences in the respondents' responses about the role of school management in the three areas (school curricula, teaching methods, environment). School, school activities) in private schools in Ramallah and Al-Bireh are attributed to the change of gender, the location of the school specialization, while there were statistically significant differences in the answers of the researchers about the role of the school administration in the field of (school curricula and teaching methods) in private schools in the cities of Ramallah and Al-Bireh are attributable to the changing age

of experience, social status, scientific qualification, and there are no differences between the answers of the researchers about the development of creativity among teachers in private schools in ramallah and al-Bireh from the point of view of teachers due to variables (gender, age, Scientific qualification, specialization, school location, while there are differences due to the change in years of experience, there is a positive linear relationship between the role of school management and the development of creativity among teachers.

Based on the results of the study, the study recommended therefore: activating the role of the school administration in the development of creativity among the teachers of private schools in ramallah and al-Bireh,. the school administration establish a committee consisting of teachers for the continuous evaluation of the Palestinian curriculum, the school administration should pay more attention to School activities and set budget , providing scientific laboratories to serve the development of creativity, providing the appropriate physical school environment for innovation processes by providing laboratories, offices, playgrounds, equipment for modern and internet networks, giving training courses to teachers to develop and update their information, the school administration appreciates teachers on new and creative ideas and provides them with material and moral incentives.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها:

1.1 مقدمة:

تعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تربوية تهدف الى تغذية المجتمع بمخرجات إنسانية مؤهلة وناضجة، والمدرسة هي الجهة التي تنفذ السياسة العامة للتربية والتعليم، والوسيلة الفعالة لتحقيق الأهداف التربوية، والمصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والثقافية والتربوية في جميع صورها لبناء الأجيال التي تصنع مستقبلا وحضارة، ولقد كان للإدارة المدرسية مجال خصب من مجالات التنمية، كما ان هناك ضرورة لتحسين العملية التربوية وتطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك كله مرتبط بمستوى الكفاءة والقدرة لدى القادة الذين يتولون مهام الإدارة لكي يستطيعوا مواجهة جميع التحديات التي يتعرضون لها واتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على إيجاد البدائل والحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهونها. فإن الإدارة بوصفها السلطة المشرفة في المدارس تقع أساسا على كاهل المدير من حيث كونه العقل المدبر لما يدور في المدرسة من فعاليات وأنشطة فقيامه بهذا الدور يعود وينعكس على جميع من في المدرسة بالمنفعة والتقدم (فارح، 1987).

ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات بل تجاوز إلى الاهتمام بتنمية جميع الجوانب في شخصية الفرد لكي يصبح قادرًا على الإبداع والابتكار وهذا ما يقع على عاتق الإدارة ودورها في تنمية الإبداع والابتكار لدى المعلمين في جميع المجالات، وتحدد فاعلية الإدارة بالدرجة الأولى بفاعلية مديرها لأنه المحرك والموجه لجميع العناصر والموارد في المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية والرفقي بالمستوى التعليمي والمعلمين والطلاب.

يجب على الإدارة المدرسية أن تكون قادرة على خلق بيئة مناسبة تنمي الإبداع لدى المعلمين مما يدفع المعلم إلى البحث والاستقصاء والتحري عن طريق تهيئة الأجواء المناسبة التي تخرج أقصى مواهبهم وإبداعهم وتحفزهم لخلق أفكار في حل المشكلات وتفسح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الأهداف وتوفير النشاطات التي تنمي الإبداع وتشجعهم على حل المشكلات والتصدي لها وتنمية روح الإبداع والابتكار من خلال التشجيع والمكافآت والتدريب للوصول بهم إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات مما ينعكس إيجابًا على الطلبة وعلى تفكيرهم وإبداعهم ومجمل نموهم البدني والذهني و يصب في العملية التنموية.

وعليه فقد عرف (مسلم، 2015) الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص والمعطيات الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة ترقى بالعمليات العقلية وتؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد والمؤسسة. والإبداع يقود إلى التطور، ومدير المدرسة هو عامل رئيسي وأساسي لنجاح المدرسة ليجعل المدرسة مواكب لركب الحضارة.

2.1 مشكلة الدراسة:

في مجال الإدارة المدرسية الكثير من التحديات والصعوبات التي تتطلب من مدير المدرسة توفير الجو المناسب للتعلم والتعليم، حيث يجد المدير نفسه أمام عقبات كثيرة جدًا، ومدير المدرسة هو القائد

التربوي الذي له التأثير الكبير على العاملين كافة ويتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المراد تحقيقها، وعلى الإدارة أن تكون واعية بدورها وأفكارها وإبداعها في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي تديرها ونظرا لأن الإدارة لها دور كبير في تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع في الحقل التربوي.

الإبداع يعد من أهم ركائز تقدم وتطور الدول في جميع الميادين الاجتماعية والتربوية والاقتصادية، لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها، بالإضافة إلى تحسين أساليب التدريس بطرق مبتكرة. كما أن الإبداع يعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في وقت وجهد أقل.

ومن خلال اطلاعي على دراسات سابقة (موصلي ، 2016) ودراسة (أبو شمالة، 2013) ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2011.2012) فقد ظهر الأثر الواضح لدور الإدارة والمدير على مختلف الجوانب النفسية والاجتماعية للمعلمين في المدرسة وتنمية الإبداع لديهم، ولقد تم اختيار المتغيرات (المناهج التعليمية وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) كونهم الأهم في أدوار الإدارة المدرسية التي يكون لها الدور والأثر على تنمية الإبداع لدى المعلمين.

ولكوني عملت معلمة، ولما لاحظته من أنماط إدارية متنوعة ومتفاوتة بطريقة التعامل مع المعلمين وإكسابهم طرق التفكير والإبداع وتنميتهم مهنيا وتفاعلهم مع المجتمع والمناهج والبيئة المدرسية، ونظرا لكون المدارس الخاصة التي عملت بها لم تحظ بأية دراسة من هذا النوع لذا جاءت الدراسة الحالية لتقصي دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة. وعليه فقد تجلّت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة؟

3.1 مبررات الدراسة:

تتجلى مبررات الدراسة فيما يلي:

1- تم اجراء هذه الدراسة بناء على توصية الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي، حيث يقومون بتشجيع عمل البحوث العلمية في هذا القطاع لما في ذلك من أثر في معالجة نقاط ضعف الإدارة المدرسية والإبداع لدى المعلمين وتطوير نقاط القوة فيهم من خلال النتائج والتوصيات التي يتم التوصل لها.

2- تم اجراء هذه الدراسة بسبب ارتباط فاعلية التعليم بأداء المعلمين والطلبة بتحقيق التنمية المستدامة حيث أن الغاية الأساسية للبرنامج الوطني التعليم حسب ما تم اعتماده في وزارة التربية والتعليم العالي هي "تحسين نوعية التعليم والتعلم في المدارس الفلسطينية وهذا يصب في سبيل تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة التعليم الجيد.

3- كوني عملت معلمة، ولما لاحظته من أنماط إدارية متنوعة ومتفاوتة بطريقة التعامل مع المعلمين وإكسابهم طرق التفكير والإبداع وتنميتهم مهنيًا وتفاعلهم مع المجتمع والمناهج والبيئة المدرسية، ونظرا لكون المدارس الخاصة التي عملت بها لم تحظ بأية دراسة من هذا النوع لذا جاءت الدراسة الحالية لتقصي دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة.

4.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لأهم عنصرين في نجاح العملية التربوية في المدرسة وهما مدير المدرسة والمعلم.
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس حول دور الإدارة في تنمية الإبداع للمعلمين.
- يمكن ان تكون لهذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية وأن يكون لها انعكاسات إيجابية على دور الإدارة في تنمية الإبداع لمعلمي المدارس لتوفير سبل نجاح العملية التعليمية.
- رفد وزارة التربية والتعليم بنتائج حول دور الإدارة في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

الأهمية التطبيقية:

- عدم وجود دراسات تناولت موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في حال طبقها مديرو المدارس في مراجعة أساليبهم التعليمية وتحسين ممارساتهم التربوية من أجل توفير البيئة الإيجابية المناسبة لتنمية الإبداع للمعلمين.
- تفتح المجال لدراسات جديدة يجريها باحثين آخرون.

5.1 أهداف الدراسة:

جاءت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيسي:

التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مدينتي رام الله والبييرة.

وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف إلى دور المناهج التعليمية وطرق التدريس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة.

2- التعرف إلى دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة.

3- التعرف إلى دور الأنشطة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة..

4- التعرف إلى مستوى الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة.

5- التعرف إلى الفروق في تقديرات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

6.1 أسئلة الدراسة:

وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين

في مدينتي رام الله والبيرة؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

• ما دور المناهج التعليمية وطرق التدريس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في

مدينتي رام الله والبيرة؟

• ما دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله

والبيرة؟

• ما دور الأنشطة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام

الله والبيرة؟

• ما مستوى الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة؟

• هل يوجد فروق في إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين

تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في

مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية)

وعلى الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

الفرضية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين دور الإدارة المدرسية (المناهج التعليمية وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

8.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1. المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.
2. المحدد الزمني: نفذت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018\2019م.
3. المحدد البشري: شملت الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

9.1 هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول وهي كالتالي:

- ✓ الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.
- ✓ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- ✓ الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.
- ✓ الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- ✓ الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1 المقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية هي الأساس في تحقيق الأهداف التربوية فهي التي تحدد المهام للعاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف في زمن محدد بصورة إبداعية (المدهون، 2014).

حيث أصبح الإبداع عنصر ضروري لكفاءة المدرسة وأداء مهمة للنمو والاستمرارية فهو يقدم حلول أصيلة ويتنبأ بالمستقبل، ويساعد على تطوير وتحسين الأداء (البلوي، 2016).

ولقد تم إلقاء الضوء في هذا الفصل على دور الإدارة المدرسية ونشأتها، مفهوماً، أدوارها، خصائصها، أهميتها ووظائفها، مقومات النجاح للإدارة المدرسية، وتم التطرق للتعليم في فلسطين،

ومفهوم الإبداع، أهميته، أبعاده، مراحله، أهم نظريات الإبداع، عناصره، خصائص وسمات المبدعين، مستوياته، قوانينه، معيقاته، المعلم والإبداع، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.

2.2 الإدارة المدرسية:

وجدت الإدارة بوجود الإنسان على وجه الأرض، فهو بتنظيمه لحياته يمارس نوعا من أنواع الإدارة، وهي في الماضي بسيطة بينما اليوم معقدة بسبب طبيعة الحياة المعقدة. ويمكن القول إن الإدارة المدرسية هي فرع من فروع الإدارة العامة، وهي التي يدار بها نظام التعليم وفقا لظروف سياسية واجتماعية واقتصادية لتحقيق الأهداف القومية للمجتمع من التعليم، وإعداد عناصر بشرية للحياة في المجتمع بما يتناسب معه لدفع حركة الحياة (علي، 2013).

تعتبر الإدارة المدرسية أحد فروع الإدارة التعليمية، وهي تنظم الأعمال التي يمارسها جميع العاملين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية بأسرع وقت وأقل جهد مبذول وأفضل نتيجة. لم تقصر الإدارة المدرسية أهدافها على التعليم، بل اتسعت أهدافها إلى تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة بالنواحي الإدارية والفنية، وبكل ما يتصل بالتلاميذ والهيئة التدريسية والمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وجميع ما يتعلق بالعملية التربوية، حيث يواجه تطور التعليم في الوقت الحاضر كثيرا من التحديات والمتطلبات، وتعد الإدارة المدرسية الناجحة هي أساسا لنجاح العملية التربوية (عطوي، 2014). والمدرسة في الوقت الحالي مؤسسة تربوية اجتماعية لتحقيق هدفين، الأول إعداد الطلاب للتفاعل مع المجتمع والتوافق معه، والثاني الإعداد الفني والعلمي للحياة العملية، فهي تجمع بين التربية والتعليم بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر.

1.2.2 نشأة الإدارة المدرسية:

مرت المدرسة بمراحل متعددة من حيث المسؤوليات والتعقيد وتراكم المعارف وتعاضل المسؤوليات في المجتمعات ففي الزمن القديم كانت الأسرة هي التي تتولى مسؤولية تربية الأبناء وتنشئتهم بطريقة غير

مخططة وغير منظمة وفي الوقت الحاضر أصبح هناك مؤسسات اجتماعية بأنظمة محددة لإعدادهم وتعليمهم وتأهيلهم ضمن تربية مخططة ومقصودة (زغبلي، 2014).

الإدارة المدرسية هي الوسيلة التي تنظم جهود العاملين في المدرسة من أجل تحقيق التنمية الشاملة للطالب حسب قدراته، وهناك ارتباط وثيق بين الإدارة المدرسية والإدارة العامة من حيث آلية العمل، فكلاهما تتعلق باتخاذ القرار ليتم تنفيذه على أكمل وجه بما يحقق نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها التربوية وتأهيل الطلاب للحياة في المجتمع. (جاد الله، 2016، ص23).

الإدارة العامة علم له قواعده التي تسبق الإدارة المدرسية التي استمدت كثيرا من مفاهيمها من الإدارة العامة قبل أن تصبح علما مستقلا عن الإدارة العامة مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين بعد انعقاد المؤتمر القومي للمتخصصين في مجال الإدارة العامة بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1946) فمن ذلك التاريخ أصبحت الإدارة المدرسية علما من علوم التربية.

وبعد ذلك تطورت الإدارة المدرسية كأحد العلوم التربوية من خلال جهود عدة: ظهور عدد من المراجع والكتب في مجال الإدارة التعليمية، وأيضا البحوث العلمية في مجال الإدارة المدرسية والتربوية والتعليمية، ووجود تخصصات علمية في الجامعات يدرسها طلبة الجامعة كتخصص الإدارة المدرسية وإدارة الصف، ووجود معاهد متخصصة لإعداد المعلمين والمعلمات وتأهيلهم وتطويرهم، وقيام أعضاء الهيئة التدريسية بالعديد من الدراسات والبحوث التي كان لها الأثر الواضح في تطوير الفكر الإداري. (جاد الله، 2016)

وقد ساعدت الجهود السابقة جميعها في تطوير الإدارة المدرسية، ومن الوسائل المهمة لتنظيم جهود العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية من تنمية الطلاب تنمية شاملة متوازنة وفقا لقدراتهم الظروف المحيطة بهم.

وبعد أن استقلت الإدارة المدرسية عن الإدارة العامة تم الأخذ بعين الاعتبار المبادئ والمفاهيم التي تلبي خصائص المدرسة من أجل تحقيق أهدافها التربوية بالاستناد على القيادة الحكيمة خلافا لقيادة التسلط والفرض.

وبعد ذلك وضعت نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية حين وضعها جيتزلز، ومن قبله طورت نظرية الإدارة التعليمية كعملية اتخاذ القرار من قبل جريفت، وفي عام 1969 عدل مفهوم برنارد وسيمون نحو العملية الإدارية.

ويتضح مما سبق أن التطور الذي طرأ على الإدارة المدرسية حولها من الاقتصار على النظام المدرسي والأمور الروتينية ومتابعة الغياب والحضور للطلبة والعاملين فيها إلى الاهتمام بالخبرات والإمكانات التي تساعد على التطور والإبداع للمعلمين والطلبة وتهيئة جميع الظروف المحيطة التي تساعد على ذلك.

2.2.2 مفهوم الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية من أهم العناصر التربوية لما لها من أثر كبير في تحفيز الموارد البشرية والمادية كافة. وتنشيطها، حيث أنها من الوسائل المهمة التي تنظم الجهود الجماعية من أجل تحقيق التنمية المتوازنة المتكاملة الشاملة.

وقد تعددت التعريفات حول مفهوم الإدارة المدرسية ومنها:

- عرفها الدايل (1988) بمجموع من العمليات المتشابهة والمتكاملة فيما بينها داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية، وهي أيضا كل نشاط يحقق الأهداف المنشودة التربوية أو العملية التي يتم بها تنسيق الموارد المادية والبشرية وتوجيهها وتنظيمها من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وتعنى بالنواحي الفنية والإدارية والمعلمين وطرق التدريس والمناهج والإشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية والأنشطة المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

- عرفها على (2013) بعمل يتضمن تخطيطاً وتنظيماً وتتبعاً وتنسيقاً ورقابة وإصداراً للأوامر .
- وعرفها على (2008) بمجموعة من العمليات التي يقوم بها عدد من العاملين ويعم التعاون والمشاركة والنظام بينهم، ويشمل تنسيق وتنظيم العمل بينهم عن طريق التوجيه والتحفيز والرقابة والمتابعة وتنظيم العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة.
- وأكد البلوي (2016) على أن الإدارة المدرسية هي مؤسسة تربوية تتبلور فيها كل الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية التي تتماشى مع سياسات الدولة.

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن الإدارة المدرسية هي عملية منظمة ومشتركة تحتاج لتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف التربوية، فهي عبارة عن مجموعة من العمليات المرتبطة ببعضها والمتكاملة وتساعد على إعداد الطلبة من جميع النواحي الاجتماعية والشخصية والعقلية، فالإدارة المدرسية تهدف إلى تحسين العملية التربوية والتعليمية وارتقاء مستوى الأداء للمعلمين وتوعيتهم في المدرسة بالمسؤوليات والتوجيه التربوي السليم.

3.2.2 أدوار الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية أدوار عدة حددها الدليل منها:

- 1- العلاقات بين المدرسة والمجتمع: الإدارة المدرسية بجميع أدوارها وما تحقّقه من النتائج والأهداف في مجاله لها أثر واضح في المجتمع، وهو المقياس في نجاحها. بحيث أن أعظم الأهداف للعملية التعليمية هو نقل الثقافة والإصلاح للمجتمع والكشف عن المعارف الجديدة. فيجب على الإدارة المدرسية أن يكون لها برنامجها الخاص لتنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع وتوثيق العلاقة بينهما.

2- المناهج: منظومة متكاملة من العمليات التعليمية والتعليمية التي تقدمها المدرسة، ويشمل جميع المواد الدراسية والأنشطة الصفية واللا صفية، ومضمون الإدارة المدرسية وطرق التدريس ووضع البرامج بما يتناسب مع النمو في المجتمع وتهيئة الظروف وجلب الإمكانيات اللازمة لتنفيذها حيث يكون لها الأثر الواضح على الطلاب واحتياجات المجتمع (الدليل، 1988). فالمناهج فرع من منظومة التعليم تتضمن عدة عناصر مرتبطة بها وظيفيا وتكامليا وتسير وفق خطة شاملة يتم عن طريقها تزويد الفرص التعليمية والتعليمية للطلاب لتحقيق النمو الشامل المتكامل وهذا الهدف الأسمى والغاية العظمى للمنظومة التعليمية (علي، 2011).

ويقصد بالمناهج: الخبرات التعليمية التي يمر بها الطلاب داخل المدرسة وخارجها ويشمل جميع الأنشطة التي يمر بها الطلاب تحت إشراف المعلمين ويضم أربعة عناصر كما حددها (زغبيني، 2014) الأهداف والمحتوى والتقويم والخبرات التعليمية والتربوية.

ويتضح أن المنهج يتكون من عدة عناصر مرتبطة فيما بينها ارتباطا وثيقا وهي أربعة عناصر، الأهداف التي ينبغي تحديدها حسب حاجات الطلاب ومطالب المجتمع، والمحتوى وهو يتضمن مجموعة من المفاهيم والحقائق والتعميمات التي يجب تزويد الطلاب بها والقيم التي يجب تنميتها والمهارات التي يجب ان يكتسبوها (الجعفري، 2010).

3- الأنشطة: وتعرفه دائرة المعارف الأمريكية كما ورد عند (أبو صبحه، 2010) البرامج التي تنفذ في المدرسة بإشراف وتوجيه المعلمين، وتتناول جميع ما يتصل بالحياة المدرسية، والنشاطات المختلفة المرتبطة بالمواد الدراسية، أو الجوانب البيئية والاجتماعية ذات الاهتمام بالنواحي العلمية والعملية، والمسرحية، والموسيقية، والرياضية.

والأنشطة المدرسية هي جميع الأنشطة المصاحبة للمنهج الدراسي بجميع أنواعها الفنية والثقافية والاجتماعية والرياضية (أبو صبحه، 2010).

المناهج المدرسية غير كافية لنقل الخبرات للطلاب لتهيئتهم للانخراط في المجتمع، فلا بد من وجود وسيلة لتكمل هذه الناحية التي تتم داخل الصف أو خارجه، فهذه الأنشطة تساعد على تحقيق الكثير من الأهداف التربوية، وتطوير قدرات الطلاب في استغلال البيئة المحيطة بهم، وعلى الإدارة المدرسية ان تعنى بتنوع النشاطات حسب احتياجات وميول الطلاب المختلفة، كنشاط علمي وفني واجتماعي وثقافي، ويكون دور الإدارة المدرسية في تحديد ألوان هذه النشاطات وتنظيمها (الدليل، 1988).

4- شؤون العاملين: هو أحد الأدوار الرئيسية للإدارة المدرسية وعليه يجب توفير القوى والموارد البشرية التي يقع على عاتقها تنفيذ البرامج التعليمية، فالمدرسة بحاجة الى أنواع متعددة من العاملين(الدليل، 1988)، وعلى الإدارة تنظيم عمليات مشاركة بينها وبين العاملين ولضمان مساهمتهم بالمهام الإدارية وتنمية العلاقات الإنسانية وإعداد التقارير الفصلية وتقديمها للإدارة (زغبلي، 2014).

وترى الدراسة أن للإدارة المدرسية الدور الكبير في تنمية المعلمين في المدرسة عن طريق مشاركتهم في العمل واتخاذ القرارات المدرسية، وهذا يرفع من معنوياتهم ويحفزهم للتنفيذ، لذلك لا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية من خلال دور الإدارة بالاهتمام بشؤون المعلمين ومصالحهم.

5- البيئة المدرسية: المكان الذي يلتقي فيه المتعلمون بمبادئ العملية التعليمية والتربوية وجميع والمعدات والتجهيزات، فهي من الأجزاء الهامة التابعة للإدارة المدرسية، وهي كل ما له علاقة بالمؤسسة التعليمية، والمناخ المدرسي، والصحة العقلية، والتحصيل الأكاديمي، وهي تفاعل مجموعة من العوامل الاجتماعية والمادية والأنظمة الإدارية، التي تقوم بتنظيم الأدوار بين أطراف العملية التربوية (أبو الرب، 2016). كما عرفت البيئة المدرسية أنها "جزء بسيط من البيئة العامة بمفهومها الشمولي والتي تعد، أي البيئة المدرسية، مجموعة من الظروف والعوامل الخارجية التي

تحيط بالإنسان وتؤثر في حياته وتكوينه وسلوكه، ويستمد منها مقومات حياته، فهي الماء والهواء والمأوى ولطعام" (الشافعي، 2017، ص7)

وتنقسم البيئة المدرسية الى البيئة المادية: وهي عبارة عن المعدات والتجهيزات، ومدى توفر الأساليب التقنية التي بدورها تساعد على مواكبة التطورات في المجتمع، وهي تشمل المباني المدرسية، والبنية التحتية، والأثاث، موقع المدرسة، البيئات المحيطة (أبو الرب، 2016).

البيئة المعنوية: تشمل القيم والالتزامات الأخلاقية، وعلاقة المعلمين بعضهم ببعض وبالطلاب وأولياء الأمور (الشافعي، 2017)

6- الشؤون الإدارية والمالية: من الأدوار الهامة للإدارة المدرسية، تختص بجميع الأمور التي تتناول الميزانية وإعدادها ورواتب المعلمين والترقيات والعلاوات. (الدليل، 1988).

7- الطلاب: هم ميدان النشاط للإدارة المدرسية فيما يتعلق بالطلاب من خدمات إكمال التعليم مثل التوجيه والإرشاد والخدمات الاجتماعية والعلمية وتوفير الكتب، وهذا كله على عاتق الإدارة تنظيمًا وإشرافًا وتنسيقًا (الدليل، 198).

4.2.2 خصائص ومقومات الإدارة المدرسية الناجحة:

ينبغي على الإدارة لمدرسية أن تتصف ببعض الخصائص المدرسية منها:

1- أن تتصف الإدارة المدرسية بالإنسانية وألا تكون تابعة لمذاهب تربوية أو فكرية قد تعيق العمل التربوي، ويجب أن تتمتع بالمرونة إلى حد ما، وأن تحرص على تحقيق الأهداف على أكمل وجه وأتمه.

2- تتصف بالإيجابية ولا تركز على السلبيات، ويكون لدورها القيادي الأثر الواضح في مجالات العمل والتوجيه والإرشاد (البوعينين، 2009).

3- أن تكون الأهداف واضحة بدون عشوائية وتخطيط، وأن تكون تحت تخطيط سليم وإشراف ومراقبة لتحقيق الصالح العام.

4- أن تكون مبنية على التعاون والمشورة بعيدة عن الاستبداد مدركة لمصالح المجتمع. (الصمادي، 2014)

5- أن تكون الإدارة تكنولوجية تعتمد على الأساليب المنظمة والمعارف العلمية لمواجهة العقبات المراد حلها (المدهون، 2014).

6- أن تكون الإدارة فعالة بتوفيرها البيئة الآمنة والمنظمة، وتقوم على المبادئ التنظيمية التعاونية، وتوفر للتلاميذ فرص تعليم ذات معنى، وتنظم الإجراءات للعاملين فيها وتحرص على تدريبهم وتحفيزهم ومكافئتهم لتساعد على التطوير، ويتوفر لديها المنهاج المحكم والتقييم المستمر في جميع مراحله للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المنشودة، ويكون للإدارة المدرسية رؤية ورسالة واضحة وقادة قادرون على تحقيق هذه الرؤية. (جاد الله، 2014)

7- التأهيل الفني والمهني للعاملين.

8- الضرورة الملحة للخدمات التي تقدمها الإدارة المدرسية.

9- التحكم النوعي بالتلاميذ مهما اختلفت مستوياتهم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. (عطوي، 2014).

5.2.2 أهمية الإدارة المدرسية:

تتمثل أهمية الإدارة المدرسية فيما يلي:

- 1- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوافرة.
- 2- تحقيق الإشباع للرغبات والحاجات الإنسانية، والأخذ بعين الاعتبار ألا يقع الضرر على المدرسين أو الطلاب أو المجتمع في القرارات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تتخذها الإدارة.

3- تحديد الأهداف وتخصيص الموارد التي يجب استخدامها بوضع الخطة وتحديد السلطة والمسؤولية وتوزيع الأعمال والتنظيم وتوجيه العاملين لإتمام أعمالهم وخلق روح التعاون بينهم والتوجيه للتأكد من مطابقة أعمالهم لما هو في الخطة والرقابة عليه وهكذا يتم تنفيذ الأعمال عن طريق وظائف الإدارة (تخطيط تنظيم توجيه رقابة).

4- ضرورتها لكل المدارس بجميع مراحلها (الثانوية والإعدادية والابتدائية) فوجود المعلمين والتلاميذ والعاملين في المدارس وحدهم لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف فلا بد من وجود إدارة واعية قادرة على العمل بالمشاركة والتعاون لتحقيق الأهداف التربوية المراد تحقيقها وتجزئة العمل على العاملين والتوجيه والإرشاد والتنسيق والتعاون فيما بينهم، فلكل جهد جماعي لا بد من وجود الإدارة مهما كان مستوى هذه المدرسة (ابتدائي إعدادي ثانوي) فالإدارة بحد ذاتها وسيلة وليست غاية لتحقيق الأهداف التربوية، ومسؤولية على عاتق الجميع وليست فردية (الصمادي، 2014، ص26 ص26).

6.2.2 أهداف الإدارة المدرسية:

يرى الكثير من الباحثين أن دور الإدارة المدرسية لم يعد مقتصرًا فقط على تسير شؤون المدرسة بطريقة روتينية، وعلى المحافظة على النظام والتأكد من سير الأمور وفق الجدول، بل اتسعت اهتماماتها بتوفير كل الإمكانيات التي لها دور في تطوير النمو الروحي والبدني والعقلي وصولاً إلى تطوير وتحسين العملية التربوية (علي، 2008).

ويمكن إجمال أهداف الإدارة المدرسية على النحو التالي:

1. بناء شخصية الطلاب عقلياً، علمياً، تربوياً، ثقافياً، نفسياً، اجتماعياً، جسمياً، وتوفير الإمكانيات والظروف التي تساعد على ذلك.

2. التنظيم والتنسيق للأعمال الإدارية والفنية في المدرسة لتحقيق سرعة إنجاز الأعمال والتنسيق والتعاون بين العاملين في المدرسة (نصر، 2017).
3. تخطيط الأنشطة الصفية واللاصفية التي تساعد على تنمية شخصية الطالب تربوياً واجتماعياً وثقافياً خارج المدرسة وداخلها.
4. وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة لتحقيق التنمية والنمو المستقبلي (البلوي، 2016).
5. الإشراف المباشر على تنفيذ مشروعات المدرسة الحالية وفي المستقبل.
6. جودة العلاقات بين المجتمع والمدرسة من خلال الجمعيات والمؤسسات الثقافية وعقد مجالس الآباء (الصمادي، 2014).
7. تحقيق أهداف التربية والتعليم في أتم وجه وأكمله.
8. النظر في المناهج والوسائل التعليمية.
9. التنظيم والتنسيق في الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة بما يحقق تحسين العلاقات بين المعلمين وطاقم الإدارة في المدرسة.
10. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية استخداماً علمياً لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. (جاد الله، 2016)
11. توفر القدوة الحسنة للطلاب.
12. طيب العلاقة بين العاملين في المدرسة لتوفير الجو الملائم للتعليم والتعلم.
13. التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي.
14. دراسة المجتمع للمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه وطموحاته وآماله.
15. توجيه الطلاب ومساعدتهم في اختيارهم للخبرات التي تساعد على النمو الشخصي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم وإعدادهم لمسؤولياتهم. (على، 2013).

16. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على نشرها من أجل تحقيق التوافق والتكيف.

17. المراقبة المستمرة لتطبيق القوانين والأنظمة التي تصدر من الإدارة العليا (علي، 2008).

7.2.2 وظائف ومهام الإدارة المدرسية:

اتسعت وظائف الإدارة المدرسية وتطورت إلى تهيئة الظروف المحيطة وإعداد الإمكانيات التي لها دور في تنمية العقل والروح للطالب، وتساعد على تحسين العملية التعليمية، حيث تترجم هذه المهمة في عدة وظائف على الإدارة المدرسية القيام بها من خلال جهود وأنشطة على نحو متكامل ومتعاون وتمثلت وظائف الإدارة المدرسية عند (جاد الله، 2016) بالآتي:

1. تحفيز العاملين في المدرسة، وتعزيز الدافعية عندهم، والتنسيق فيما بينهم.
 2. اتخاذ القرارات، واختيار أفضل البدائل التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه وأشمله وبأقل جهد ووقت.
 3. متابعة تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبها في حال انحازت عن مسارها، وتنفيذها بالصورة الأكفأ، ومكافئة المنجزين ومعاقبة المقصرين في أعمالهم.
 4. تزويد المدرسة بالخبرات التي تساعد على مواجهة المشكلات وحلها بأفضل طريقة.
 5. تدريب المعلمين وتهيئة الظروف لهم من أجل تحقيق الارتقاء بمستواهم وتنميتهم مهنيًا وعقد الندوات وورش العمل التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية والتنمية الشاملة والكاملة للطلاب.
 6. تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته وآماله عن طريق دراسة المجتمع ومشكلاته.
- ويوضح (عطوي، 2014) أهم الوظائف المدرسية عن طريق تحديد أهم الواجبات لمدير المدرسة:

1. تطوير العملية التعليمية وتطوير المناهج.

2. تحسين النشاط المدرسي والإشراف عليه.

3. التنظيم والتنسيق للعمل المدرسي.

4. توجيه الطلاب.

5. اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات لتنفيذها.

6. تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات.

7. التقويم المستمر للعملية التعليمية.

8. القيادة المهنية للمعلمين.

ترى الدراسة أن الإدارة المدرسية لها وظائفها كغيرها من الإدارات التي تدور حول تخطيط، تنظيم، توجيه، إشراف، اتصال، قيادة، ورقابة، فهذه العمليات الإدارية يجب أن تتضمنها العمليات الإدارية بشكل عام سواء أكانت إدارة مدرسية أو غير ذلك وقد حددها (علي، 2013) في أربع نقاط أساسية:

1. الدراسة المستمرة للمجتمع وتحديد مشكلاته وأهدافه واحتياجاته، والعمل على حل المشكلات وتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات.

2. تزويد الطالب بالخبرات المتعددة والمتجددة والمتنوعة التي يستطيع بها مواجهة المجتمع وحل المشكلات التي يتعرض لها.

3. تقديم الخبرات المناسبة والخدمات اللازمة، وتهيئة الظروف للطلاب لمساعدتهم على التعليم وتحقيق النمو لشخصياتهم.

4. الارتقاء بمستوى الأداء للمعلمين بتدريبهم بالدورات الخاصة والندوات العلمية واطلاعهم على كل ما يستجد من المعارف والمعلومات وطرق التدريس لتحقيق الأهداف التربوية المقررة.

وسيتم توضيح وظائف الإدارة لمدرسية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) على النحو التالي:

أولاً التخطيط: وهو اختيار أفضل الطرق والمسارات الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة (زايد، 2010)

ثانياً التنظيم: وهو حصر الواجبات وتقسيمها على الأفراد وتحديد السلطة والمسؤولية لتحقيق الأهداف ويشمل ما يلي:

1. تحديد السلطة: إعطاء السلطة لمن تلائمه للقيام بواجباتها وربط المسؤوليات الإدارية ببعضها بغية تنسيق الجهود الجماعية (زايد، 2010).

2. تقسيم العمل: تحديد الواجبات التي يجب القيام بها لكل مجموعة وتحديد المسؤولية.

3. تنمية الهيئة الإدارية ووضع المسؤولين عن الوحدات الإدارية في المكان الملائم وما يتطلب من التعيين والتدريب والترقية والنقل والفصل.

ثالثاً التوجيه والإشراف: تقديم التوجيهات والتعليمات للعاملين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وزمن القيام بها. فهو من العناصر المهمة، وحلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ، ويتضمن التوجيه رفع الروح المعنوية للعاملين لدفعهم إلى حسن الأداء، فيجب أن يكون واضحاً.

رابعاً الرقابة: التأكد من تنفيذ الأعمال طبقاً للخطة الموضوعة للوصول للأهداف والغايات، فبالرقابة يتم تدارك وقوع الأخطاء وكشف مواطن الضعف، وقد تكون الرقابة داخلية نابعة من التنظيم الإداري، أو خارجية نابعة من القانون والدولة، وقد تكون الرقابة مباشرة، وقد تكون غير مباشرة، فهي من العمليات الضرورية بسبب الحجم الكبير للتنظيمات وتعدد أنشطتها والأفراد العاملين فيها، وشعور العاملين بوجود الرقابة الداخلية والخارجية الفعالة والمستمرة يزيد من الالتزام بالأنظمة والقوانين (زايد، 2010).

8.2.2 الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإدارة المدرسية:

أبرز الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية:

1. تطورت الإدارة المدرسية فأصبحت تعتمد على المشاركة والتعاون، والديموقراطية وتخلت عن التسلط والفوقية.

2. يتعلم الطلبة في المدرسة كل حسب قدراته الشخصية.
 3. إشراك المجتمع المحلي في استراتيجية المدرسة والتخطيط والتنفيذ والتقييم.
 4. الطلاب في المدرسة هم محور العملية التعليمية والمعلم هو المحرك الفعال لهذا المحور.
 5. تعد الإدارة المدرسية فرعاً من فروع الإدارة العامة التي تركز على الهرم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، فيجب تطوير الإدارة المدرسية مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الذاتية للمجتمع والنظام الإداري العام.
 6. أصبحت الإدارة المدرسية علماً له القواعد والأساليب والأصول والفلسفة الخاصة به والطرق والممارسات ولم تعد تعتمد على الاجتهادات الشخصية والخبرة (حواس، 2013).
 7. الإدارة لمدرسية تعد أساساً لأي تجديد أو تطوير للتعليم لتحقيق الأهداف التي تساعد على تنمية وتطوير المجتمع.
 8. أصبح من أساسيات الإدارة المدرسية استخدام التكنولوجيا (المدهون، 2014).
 9. العناية بالموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتأهيل والتدريب، وهذا من أولويات التطوير الإداري. (حواس، 2013)
- مما سبق ندرك أن الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية قد ألغت كثيراً من مظاهر السلطة والوجاهة لمدير المدرسة، ومنها أن على الجميع أن يقدم له الطاعة والولاء وأن الكرسي رمز للسيادة والريادة ولا يستطيع أحد في حال غيابة الجلوس عليه.
- ويشير (علي، 2008) إلى أن وظائف الإدارة المدرسية ذات جانبين، فني وإداري، وكل منهما يخدم الآخر في تحقيق أهداف المدرسة ومن هذه الوظائف توفير العناصر المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، وتيسير وتنظيم العمل في المدرسة، وتنمية وتطوير المعلمين، وإعداد البرامج التوجيهية والإرشادية والإشراف على ميزانية المدرسة وتوثيق العلاقة بين المجتمع والمدرسة.

9.2.2 أنماط الإدارة المدرسية:

المفاهيم المتعددة للإدارة المدرسية أوجدت عدة أساليب مختلفة باختلاف شخصية مدير المدرسة فهو الذي يسير كل النشاطات والتنظيمات وفق معتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة، ويتبع مدراء المدارس أنماطاً عدة في إدارتهم لمدارسهم وسوف نتناول هذه الأنماط (عطوي، 2014) وهي:

1. الإدارة الأوتوقراطية (الديكتاتورية أو التسلطية).

2. الإدارة الديموقراطية (الإنسانية أو التشاورية).

3. الإدارة المتساهلة (الفوضوية أو التسببية).

أولاً: الإدارة الأوتوقراطية:

هذه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المدير هي عملية إصدار القرارات والتعليمات والتفتيش الدائم والمستمر للتأكد من تنفيذها، فالمدير يهتم بالعمل ولا يهتم بمصالح العاملين، فهو يؤمن بأن العاملين غير موهوبين وتتعدى عندهم القدرة على تحمل المسؤولية. وما يظهر على هذه الإدارة في هذا النمط الانضباط والحزم وعدم تقبل المدير للنقد وانعدام روح التعاون والمشاركة بين المدير والعاملين في المدرسة، يقتصر هذا النمط من الإدارة على إصدار القرارات دون مشاركة العاملين في المدرسة. وتسعى هذه الإدارة إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العاملين. وتهتم المدارس في مثل هذا التنظيم بإتقان الطلاب للمواد الدراسية وتهمل النواحي البدنية والروحية والعقلية واختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات (عطوي، 2014).

ويتضح مما سبق أن نمط الإدارة الأوتوقراطية هو من الأنماط التي لا تخلق جواً يحقق وينمي الإبداع عند المعلمين. بل يؤدي إلى تحجيم دور المعلم وإضعاف شخصيته.

ثانيا: الإدارة الديمقراطية:

يؤمن هذا النمط بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار والتنفيذ، حيث يتم تزويد العاملين بالمعلومات الكافية لكي تساعدكم على اتخاذ القرارات المناسبة. يتم توزيع مهام العمل على العاملين وتحديد مسؤولياتهم. ويكون للعاملين نصيب كبير من الاهتمام وتوفير جو الأمن والطمأنينة. وتختص الإدارة الديمقراطية ببعض السمات منها:

4. المعلم يستطيع تحمل المسؤولية وله المقدرة على الابتكار والقدرة على التخطيط.
5. المشاركة الفعالة بين الإدارة والمعلمين في رسم السياسات ووضع البرامج ومراعاة التوازن عند وضع البرامج وتنفيذها، والتوافق بين وجهات النظر.
6. تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين من إدارة ومعلمين، حيث يتم معالجة الأخطاء على أنها أمر طبيعي ولا يتم إلحاق الضرر بالمخطئين (عطوي، 2014).

ثالثا: الإدارة المتساهلة:

يتميز المدير المتبني لهذا النمط من الإدارة بالشخصية المتواضعة والمعلومات الكثيرة في المجالات المتعلقة بالمهنة، حيث يترك المدير للعاملين الحرية المطلقة في اختيار النهج الذي يسيرون عليه، ويؤدي ذلك الى انعدام السيطرة على العاملين وتتعدم القيادة وروح العمل الجماعي مما يؤدي إلى التسبب في المدرسة ويسود التوتر والقلق في محيط العمل، ويختص هذا النمط بأنه لا يأخذ بعناصر الإدارة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة فيتسبب في فوضى وتوتر في العمل ويعيق تحقيق الأهداف التربوية وإلى عدم كسب العاملين للخبرات والمهارات الجديدة (العمرى، 2018).

ويتضح مما سبق أن النمط الديمقراطي هو الذي يساعد على إطلاق القدرات لأفراد الهيئة التدريسية وإظهار مواهبهم، ويساعد في تحقيق الأهداف التربوية بأقل جهد ممكن وبأفضل صورة وأكمل وجه.

10.2.2 نبذة تاريخية عن التعليم في فلسطين:

يرتبط التعليم في فلسطين ارتباطا وثيقا بالأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهذا ينعكس على الإدارة المدرسية سلوكا ومنهجيا، وحين نتتبع تاريخ فلسطين التعليمي ندرك التذبذب في العملية التعليمية صعودا، وهبوطا، وترديا، وانتعاشا، ويعود ذلك لتعاقب الحكم على فلسطين وغياب الحكم المستقل الفلسطيني حتى بعد ارتباطها بالنظام الأردني والمصري والاحتلال الإسرائيلي.

ينقسم تطور التعليم في فلسطين الى أربع مراحل، مرحلة آخر الخلافة العثمانية، وعهد الانتداب البريطاني ومرحلة ما بين 1948م إلى 1967م، ومرحلة ما بين 1967 إلى 1993م، ومرحلة من 1993م حتى العصر الحالي.

في فترة الخلافة العثمانية لم يشهد التعليم تطورا ملموسا بل اقتصر على الكتاتيب. بينما كان نظام التعليم في فترة الانتداب البريطاني نظام تعليم خاص صمم وفق السياسة البريطانية المتفقة مع الالتزامات بإنشاء الوطن القومي لليهود في فلسطين وبالتالي لم يكن ملبيا لحاجات الواقع الفلسطيني، ولم يول الانتداب البريطاني الاهتمام بتطوير مناهج دراسية تلبي حاجات الطلاب والمعلمين، ولا يتوفر العدد الكافي من المعلمين، واتسمت الإدارة بالصرامة والشدّة والمركزية مما انعكس سلبا على وجود نمط من الإدارة المدرسية السليمة (عفونة، 2014).

وفي مرحلة النكبة عام 1948 وبعد جلاء الانتداب البريطاني عن فلسطين، تحول معظم الشعب الفلسطيني إلى لاجئين حيث سكنوا الخيام، وتم إنشاء وكالة الغوث الدولية الأونروا، وتقسّمت فلسطين إلى ثلاث مناطق، منطقة قطاع غزة واتبعت أهلها النظام التعليمي في مصر، ومنطقة خضعت للاحتلال الإسرائيلي التي عرفت بالخط الأخضر حيث يخضعون للنظام التعليمي الإسرائيلي، ومنطقة الضفة الغربية التي اتبعت النظام التعليم الأردني، حيث تقرر فيه أن تصبح الضفة الغربية، جزءا من المملكة الأردنية الهاشمية فتولت الحكومة الأردنية مهمة تعليم الفلسطينيين في الضفة الغربية حيث

ازدهر التعليم في الفترة من 1950 حتى 1967م وأقبل التلاميذ على المدارس بحيث شكلت هذه الفترة نقطة تحول في التعليم في فلسطين.

أما المرحلة ما بعد حرب عام 1967 حيث وقعت باقي فلسطين تحت الاحتلال الإسرائيلي فأصبح التعليم يدار من خلال ضابط ركن التعليم مع كامل الصلاحيات بأن يقوم بمهام وزير التربية والتعليم وإدخال كل ما يراه مناسباً من التعديلات بوجود موظف عربي يكون مسؤولاً أمام ضابط إسرائيلي عن تنفيذ الخطط والأوامر.

حيث مارست السلطات الإسرائيلية القمع من خلال:

1. سجن واعتقال الطلاب والمعلمين.
 2. منع بعض المقررات الدراسية التاريخية والوطنية من دخول الضفة الغربية، وعدم السماح بتدريسها في المدارس، وحذف واستبدال النصوص في الكتب، وحذف كل ما ينمي الارتباط بالوطن والأرض.
 3. إغلاق المدارس فترات طويلة، وخفض الرواتب، وتشجيع التسرب، وعدم الاهتمام بالبنية التعليمية.
- أنشئت السلطة الوطنية الفلسطينية باتفاقية أوسلو حيث تسلمت مسؤولية التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1994 وتم إنشاء وزارتي التربية والتعليم العالي، وأصدرت قرارات تؤكد على المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ. وتم إنشاء مديريات التربية والتعليم في المحافظات حيث قامت بمقتضى قانون الحكم المحلي الفلسطيني.

في فترة تسلم السلطة الفلسطينية الحكم، أحدثت تغييراً جوهرياً على العملية التعليمية، فتم إنشاء الإدارة العامة للتعليم العام التي ينبثق عنها إدارة التعليم العام ، والتعليم المهني بجميع أقسامه، الإدارة العامة لشؤون الطلاب، الإدارة العامة للتخطيط والدراسات والتطوير التربوي، الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية ، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل والتدريب المسؤولة عن التنظيم لتدريب

الإداريين والمعلمين، الإدارة العامة للمناهج والتقنيات، الإدارة العامة للمناطق التعليمية المسؤولة عن مديريات التعليم، إدارة العلاقات العامة، الإدارة العامة للامتحانات، إدارة التطوير الميداني، والإدارة العامة للمشاريع والأبنية المسؤولة عن التجهيزات المدرسية والصيانة.

وعملت الوزارة على تطوير الإدارة المدرسية بتدريب المديرين وتحديد مهامهم بدقة في المجالات المتنوعة في التعلم والتعليم، وتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي، وتطوير مهارات الموارد البشرية (جاد الله، 2016).

قامت الوزارة بكافة الجهود من بناء المدارس الجديدة وترميم المدارس القديمة وبناء الصفوف الإضافية وتعيين الكوادر التعليمية، وتطوير المناهج التعليمية، وكان أبرز إنجازاتها ابتكار المنهج الفلسطيني الوطني والنظام التعليمي الشامل، وتحمل وزارة التربية والتعليم مسؤولية المدارس الحكومية. تشرف وزارة التربية والتعليم على المدارس الحكومية والخاصة فتشكل المدارس الحكومية 75.4% والمدارس الخاصة 11.9% ومدارس الوكالة 12.7% من مجموع المدارس الفلسطينية لعام 2007م-2008م (عفونة، 2014).

11.2.2 تصنيف المدارس في فلسطين:

1. المدارس الحكومية: تشرف عليها السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة أما مدارس القدس فمنها من تشرف عليه دائرة الأوقاف الإسلامية وتديرها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية: تشرف وكالة الغوث على مدارس اللاجئين الفلسطينيين في الضفة والقطاع والقدس وتوجد معظمها في المخيمات الفلسطينية.
3. المدارس الخاصة: تشرف المنظمات الأهلية والمحلية والدولية على المؤسسات التي تقدم الخدمات التربوية وعدد المدارس الخاصة قليل إذا قورن بالمدارس التابعة للهيئات الأخرى وتخضع هذه المدارس لإشراف ورقابة وزارة التربية والتعليم التي تصدر تراخيص العمل لها (عفونة، 2014).

4. المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة تشرف على هذه المدارس وزارة التربية والتعليم ويتم منح الرخص لها بناء على شروط معينه ويبلغ عدد هذه المدارس تسعا وثلاثين مدرسة متوزعة في مدينتي رام الله والبييرة (وزارة التربية والتعليم، 2015-2016).

12.2.2 معوقات الإدارة المدرسية في فلسطين:

تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين العديد من المعوقات والصعوبات وتتمثل فيما يلي:

1. حاجة الإدارة المدرسية المستمرة للتأهيل والتخطيط وحاجة المدير للإلمام بوظائف الإدارة المدرسية من تخطيط، توجيه، وتقويم وإشراف.

2. حاجة المدير إلى التوفيق بين المهام الفنية والإدارية.

3. متابعة الأبحاث والدراسات التربوية والنفسية التي تحقق النمو المهني والشخصي للمدير والمرؤوسين، سرعة التغيرات المجتمعية وكثرة الأبحاث والدراسات تزيديان من الصعوبة والتعقيد أمام المدير (طوطح، 2012).

4. اتساع التوقعات من السلطة التعليمية والمجتمع المحلي من المدير وهذه التوقعات تشكل عبئاً عليه، حيث ترفع من مستوى المسائلة للمدير، وتضعه موضع انتقاد إذ يتم تحميله المسؤولية عن نجاح المدرسة أو فشلها.

5. حاجة المدير إلى الكثير من سعة الصدر والحزم في معالجة أمور الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.

6. التحديات الخارجية والداخلية الكثيرة التي تواجه المدرسة وتحديد الأولويات.

7. حاجة المدير إلى وقت طويل أكثر من الوقت المخصص للدوام الرسمي (جاد الله، 2016).

3.2 الإبداع:

تولي المؤسسات الاهتمام بالإبداع لما له من دور فعال في حياة المجتمعات عامة وبيئة العمل خاصة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتبرز أهمية الإبداع في واقعنا المعاصر لجميع المنظمات بأنواعها سواء كانت حكومية غير ربحية أو تطوعية وغيرها (خصاونة، 2011).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما ندرك في المنظمات أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه للمؤسسة، وهذا التفاوت يحث الإدارة على تبني أسلوب مختلف لتسد وتقلص هذه الفجوة، ويكون ذلك عن طريق الإبداع (جاد الله، 2016).

1.3.2 مفهوم الإبداع:

1- مفهوم الإبداع في اللغة: الإبداع لغة أصله من بدع وأبدع الشيء اخترعه، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي من بدع، وبدع الشيء مبتدعه وابتدعه أي أنشأه واخترعه وبدأه واستنبطه. وبدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه إليه أحد وابدعت الشيء اخترعته، والبديع من أسماء الله لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء (ابن منظور، 2004، ص 604).

2- مفهوم الإبداع اصطلاحاً: على الرغم من تناول مصطلح الإبداع بكثرة في العصر الحديث باعتباره أحد الخصائص المهمة التي لها تأثير على مستقبل المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد تعددت مفاهيم الإبداع، وهذا يعود لاختلاف الباحثين والكتاب بتحديد السياق والاستخدام لمفهوم الإبداع لكونه مرادفاً لبعض المفاهيم كالذكاء والموهبة والابتكار، فقد حصر (الصمادي، 2014) المفاهيم المختلفة للإبداع في خمسة مداخل توضح مفهوم الإبداع وهي:

1. المفهوم المبني على أن الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني، حيث عرف الإبداع بالعملية التي يمر بها الفرد عند مواجهة المواقف التي ينفعل بها ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فيؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره. فهو نوع من السلوك المختلف وغير متوقع والمناسب لمقتضى الحال.
2. المفهوم المبني على أن الإبداع ناتج جديد وأصيل في زمان ومكان محددين: فقد عرف الإبداع على أنه إنتاج روابط جديده ذات قيمه ملحوظه على جميع المستويات، المجتمع أو المنظمة أو الفرد، ورؤية إمكانات جديدة وأفكار لا سابق لها، والقدرة على تنفيذها.
3. المفهوم المبني على أنه عملية عقلية، والتي ينتج عنها نتاج ابتكاري، ويصف خطوات العملية ومراحلها.
4. وعرف بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة تتمثل بعملية متعددة المراحل ينتج عنها عمل جديد يتميز بأكبر قدر من التحسس للمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة واكتشاف علاقة جديدة وهذه القدرات يمكن تنميتها وتطويرها.
5. المفهوم المبني على أن الإبداع علاقة تفاعلية بين العوامل البيئية المحيطة والقدرات العقلية، وعرفه الصمادي بأنه عملية إيجاد علاقة جديدة بين الفرد والظروف المحيطة.
6. المفهوم المبني على النظرة التكاملية للإبداع فهو ينظر للإبداع نظرة تكاملية، فقد عرف الإبداع بأنه عملية مكونة من مجموعة من القدرات والسمات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة كبيرة (الصمادي, 2014).
- وعرفه آخر بمزيج من القدرات والخصائص والاستعدادات الشخصية التي إذا وجدت في البيئة المناسبة تجعل الشخص أكثر حساسية للمشكلات وإنتاجا للأفكار التي تتميز بالأصالة ومرونة في التفكير مقارنة بخبراته الشخصية (مسلم, 2015).

ومن عرف الإبداع بناء على بيئته وهو تلك البيئة التي تساعد وتهيئ للإبداع والابتكار والظروف البيئية المحيطة والعوامل التي تساعد على نمو الإبداع (الصمادي، 2014).

وعرفها الرشيدي (2012) بالخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، مما يؤدي إلى اكتشاف وإنتاج النظريات أو الأفكار أو الاختراعات أو أساليب العمل المتطورة والجديدة، والتي تكون مناسبة لإمكانات وظروف المنظمة، مما يساعد على التفاعل والتكيف مع المتغيرات كافة، بحيث يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتطوير مستوى الأداء وأداء العاملين بها.

2.3.2 أهمية الإبداع في المؤسسات التعليمية:

1. حاجة المؤسسات التعليمية لتقديم خدماتها بشكل أفضل وزيادة القدرة التنافسية.
2. يساعد على اكتشاف ودعم القدرات الذاتية التي تساعد على تطوير المدرسة.
3. يزيد من تقدم المؤسسات التعليمية وزيادة المرونة في العمليات الإدارية والفنية وزيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات.
4. يدفع الأفراد والجماعات إلى المنافسة والتميز.
5. يوضح مسارات التطوير والتجديد للأفراد والجماعات في مؤسساتهم.
6. يساعد على التغلب على المعوقات التي تحول دون قيام الفرد بالتعبير عن إمكاناته الإبداعية ويزيد من الثقة للعاملين وتحقيق الذات والشعور بالإنجاز في المدرسة وتنمية مهاراتهم والتأثير على سلوكهم.
7. يساعد الجماعات والأفراد على إعادة تحديد الأهداف والتصورات عن العمل وهذا يظهر قدراتهم بصورة إبداعية مستمرة ومتجددة (مسلم، 2015).

3.3.2 العلاقة بين مفهوم الابداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة:

1. الابتكار: التطبيق العملي للأفكار الإبداعية والحلول في الواقع التنظيمي (خصاونة, 2011).
2. الذكاء: مجموعة القدرات العقلية التي تمكن الشخص من اكتساب المعرفة والتعلم واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتكيف مع البيئة المحيطة، ويقاس الذكاء بدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والبصرية والذاكرة.
3. الموهبة: قدرة فطرية في المجالات العقلية والاجتماعية والفنية والرياضية واللغوية، وهي تحتاج إلى الكشف والرعاية حتى تبلغ أقصى حد ممكن (الصمادي, 2014).

4.3.2 أبعاد الإبداع:

- تعريف الإبداع يختلف باختلاف المداخل والجوانب وموضع الاهتمام وللأهداف المراد تحقيقها، وتنقسم هذه الجوانب إلى عدة أنواع وهي:
- التركيز على العملية الإبداعية (آلية الإبداع)، أي مراحل العملية الإبداعية التي تمر بها، فينتج العمل الجديد والمفيد ويرضي الجماعة.
 - التركيز على الإنتاج الإبداعي، وهي مقدار الإنتاجية التي تنتج عن العملية الإبداعية.
 - الصفات الشخصية كالبحث والفضول والقدرة على تفهم المشكلات ووضوح الرؤيا وصفات المبدع النفسية متمثلة بالاستقلالية والمخاطرة والمثابرة والانفتاح على الخبرات الخارجية والداخلية.
 - القيم الإبداعية والإمكانات عند المبدع كالصدق والبحث عن الحقيقة والاستقلال والحاجة إلى الإنجاز والاستعدادات النفسية الكامنة ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتميز أو التفوق (الرشدي, 2012).

5.3.2 مراحل الإبداع:

يصنف الإبداع إلى أربع مراحل وهي:

1. **مرحلة التحضير:** يقوم الفرد بدراسة المشكلة ومعرفة الجوانب الأساسية لها وطرق حلها السابقة،

وليتمكن من ذلك يجب بحث المشكلة من جميع اتجاهاتها، (مسلم، 2015).

وهذه المرحلة تشمل عدة مراحل فرعية:

- اكتساب المعارف والمعلومات اللازمة والتي لها علاقة بالعمل المطلوب إنجازه.
- فحص المعلومات والاستنتاجات، مما يزيد من المعلومات المهمة للفرد المبدع.
- صياغة الفرضيات للمساعدة في اكتشاف وتفسير الموضوع (جاد الله، 2016).

2. **مرحلة الاحتضان:** وتعد هذه المرحلة الاختمار في اللاشعور، ويتم التركيز على الفكرة حتى تصبح

واضحة في ذهن المبدع، وهي مرحلة الترتيب والتنظيم للأفكار، والتقدير الواضح للمشكلة، وما

يحدث هو سلسلة من وقائع عقلية لا شعورية، ويحتاج الفرد المبدع إلى وقت طويل في هذه

المرحلة لأن هذه العملية تتضمن استيعاب جميع المعلومات والخبرات السابقة ليستطيع تمثيلها

عقليا، وهي من أصعب المراحل في التفكير الإبداعي (موصلي، 2016).

3. **مرحلة الإلهام:** وهي اللحظة التي تشرق فيها فكرة الحل والخروج من المشكلة، ووصفها الكثيرون

بلحظة الإلهام، وهي محور العملية الإبداعية، وتتضمن إدراك الفرد للعلاقة بين الأجزاء المختلفة

للمشكلة وانبثاق الحل (موصلي، 2016).

4. **مرحلة التحقيق:** وفي هذه المرحلة يتم الحصول على النتائج المرضية وتقييمها عن طريق

الاختبار التجريبي للفكرة الإبداعية (جاد الله، 2016).

مما سبق يتبين أن الإبداع عملية ديناميكية مستمرة ومتفاعلة، وهي دائما عملية متداخلة المراحل.

6.3.2 نظريات الإبداع:

قام العديد من الكتاب والعلماء بطرح الأفكار التي أصبحت نظريات تعرف بأسمائهم وقدمت هذه النظريات المعالجات المختلفة حول الإبداع ومن هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية (march & Simon):

هذه النظرية فسرت الإبداع من معالجة المشكلات التي تتعرض لها المنظمات، إذ تواجه فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به فتقوم بخلق البدائل، فعملية الإبداع تمر بمراحل عدة هي فجوة أداء وعدم رخاء وبحث وبدائل ثم إبداع. وهما من أول من أكدا على الهياكل التنظيمية والتراكيب للمنظمة (الرشيدي، 2012).

2. نظرية (Wilson):

لقد بين عملية الإبداع من خلال عدة مراحل تهدف إلى إدخال التغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغيير واقتراح التغيير وتبني التغيير والقيام بتطبيقه، وحيث يكون بإدراك الحاجة والوعي بالتغيير، ثم التوليد للمقترحات والعمل على تطبيقها، فنسبة الإبداع متباينة بسبب عوامل وهي: البيروقراطية والتعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ، وكلما زادت المهام المختلفة زادت المهام غير الروتينية مما يساعد على إدراك الإبداع بصور جماعية، كما للحوافز تأثير إيجابي كبير لتوليد الاقتراحات والزيادة من مساهمة أغلب الأعضاء في المنظمة (الرشيدي، 2012).

3. نظرية (Harvey of mill):

يكون تركيزه على فهم الإبداع عن طريق مدى استخدام الأنظمة للحلول الإبداعية والروتينية لما يعرف بالحالة والحلول، فيتم وصف أنواع المشكلات التي تعترض المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال الإدراك للقضية عن طريق ما تحتاج من فعل لبلورة ومجابهة وكيفية الاستجابة للمنظمة وتقدير الأفعال المحتملة التي تتخذها المنظمة أو انتقاء البديل أو اختيار الحل أو إعادة التعريف أي استلام

المعلومات ذات التغذية العكسية حول أفضل حل حيث تسعى المنظمة إلى وضع الحلول الروتينية لمعالجة المشكلات والحالات التي تم مواجهتها سابقا بينما تبحث عن الحلول الإبداعية التي لم تستخدم من قبل لمعالجة المشكلات الاستثنائية والغير روتينية بتبني الهياكل التنظيمية والعضوية والميكانيكية (الرشيدي, 2012).

4. نظرية (burns & stalker):

وهما من أول من أكدا أن الهياكل التنظيمية والتراكيب المختلفة قد تكون فاعلة في حالات مختلفة فالهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط العضوي الملائم للبيئات سريعة التغيير، كما يقوم النمط العضوي عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات مما يسهل جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، والنمط الآلي الملائم لبيئة العمل المستقرة (الرشيدي, 2012).

7.3.2 دوافع الإبداع:

تصنف دوافع الإبداع الى ما يلي:

1. دوافع داخلية (ذاتية).

2. دوافع بيئية خارجية.

3. دوافع معنوية ومادية.

4. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي.

أولاً: الدوافع الداخلية (الذاتية): هي العوامل المرتبطة بطبع الفرد وقدراته الشخصية، وهي تلك الدوافع التي يكون مصدرها الفرد، وهي اللحظة التي ينحاز فيها الفرد نحو البحث عن الحلول المبتكرة والجديدة حين مواجهة المشكلات والتحديات، وتحتاج هذه الدوافع إلى الاهتمام المستمر لتميتها وتطويرها وتتمثل فيما يلي:

1. الرغبة في التقديم لقيمة جديدة مبتكرة والمساهمة فيها (مسلم, 2015).
2. الحماس في تحقيق الأهداف.
3. الرغبة في معالجة المشاكل المعقدة والغامضة.
4. الرغبة في تحقيق الذات والحصول على رضا النفس.
5. الإشباع للحاجات الإنسانية وتحقيق الأهداف بطريقة أفضل (مسلم, 2015).
6. الرغبة في تجربة أكثر من مجال في العمل (موصلي, 2016).

ثانيا: الدوافع البيئية الخارجية: تمثل المحيط الذي يعيش فيه الفرد من الأسرة، المدرسة، الجامعة، العمل، البيئة الاجتماعية والاقتصادية، ويمكن تعريفها بالظروف المحيطة بالأفراد والتي تسهم في تنمية القدرات الإبداعية والتي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على قدرات الأفراد أو ايجابي وتتمثل فيما يلي:

1. الحاجة الماسة إليه في المجالات المختلفة في العمل.
2. المواجه والتصدي للمشكلات الخاصة والعامة يتطلب الإبداع.
3. النمو والحيوية في العمل يحتاجان إلى الإبداع.
4. التقدم والازدهار مرتبطان بالقدرات الإبداعية.
5. العالم في تطور وتغير سريع ونحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

ثالثا: الدوافع المعنوية والمادية:

1. الحصول على مكافآت معنوية ومالية.
2. الحصول على التقدير والثناء والشهرة والسمعة الجيدة.

رابعاً: الدوافع الخاصة بالعمل الإبداعي:

يذكر شارلي شابلن أنه على مدى الأعوام اكتشف أن الأفكار تأتي من خلال رغبة شديدة في إيجادها ورغبة تحول العقل إلى برج مراقبة ليفتش عما هو جديد في الملابس التي تثير خيالة (مسلم، 2015).

8.3.2 عناصر الإبداع:

للإبداع عناصر عدة أجمع غالبية الباحثين على ضرورة توافرها في العمل الإبداعي وتتمثل فيما يلي:
أ- **الطلاقة:**

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والجمل والألفاظ أو المرادفات أو البدائل أو الاستعلامات عند الاستجابة لمثير ما وسهولة انتاجها في فترة زمنية محدودة (البلوي، 2016).
وهناك عدة أنواع من الطلاقة:

1. الطلاقة اللفظية وهي إعطاء الكلمات في نساق محدد.
 2. الطلاقة في الأفكار وهي السهولة في استدعاء الشخص للمعلومات المخزنة في الذاكرة كلما احتاج إليها في وقت محدد (الصمادي، 2014).
 3. الطلاقة في الأشكال كتقديم لبعض من الإضافات إلى أشكال معينة لتكون رسوما ذات معان.
 4. طلاقة التداعي وهي انتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعنى نفسه (موصلي، 2016).
- فعندما ترتفع طلاقة الأفكار ترتفع الأصالة تلقائياً وتزداد وترتفع نسبة المرونة أيضاً.

ب- **الأصالة:**

هي نتاج أفكار لا سابق لها جديدة ومفيدة ونادرة وعدم تكرار الأفكار السابقة، ونتاج أفكار بعيدة المدى وغير مألوقة، والشخص المبدع هو من يستطيع إنتاج ما هو غير شائع ولا مألوف، ويدرك العلاقات

ويفكر بالحلول الجديدة والأصيلة، وهناك من يعتبر الأصالة مرادفة للإبداع، فهي تعني التجديد، فكل فرد مبدع صاحب تفكير أصيل، وهو الذي يبتعد عن الشائع والمألوف (الصمادي، 2014).

هناك عدة خطوات للأصالة تتم وفق ما يلي:

1. تحديد المشكلة أو الفكرة أو المفهوم ثم يشار إليها بالتوضيح والتفصيل.
 2. توليد وإنتاج الأفكار الجديدة التي تدور حوله وبعد ذلك وصف هذه الأفكار باستخدام الوسائل التعليمية أو العرض الشفوي ومن ثم تحديد الصفات الحرجة لهذه المفاهيم والأفكار.
 3. تطوير العمليات الفكرية المكتسبة واختبار فاعليتها (موصلي، 2016).
- وهناك عدة عوامل تساعد على عدم التقيد بأفكار مألوفة وهي توسيع الاهتمام بالخبرات التي تتناقض مع ما هو مألوف وتقبل ما هو غامض وعدم التسرع في قبول ورفض الأفكار (الصمادي، 2014).

ومما سبق يمكننا القول بأن الأصالة هي التفكير بالطرق الجديدة والخروج عما هو شائع ومألوف وتقليدي على أن يكون ذات منفعة وقيمة للفرد أو للمنظمة أو للمجتمع. والأصالة من أعلى درجات الإبداع وتختلف عن المرونة والطلاقة من حيث:

1. الأصالة لا تشير إلى رفض الشخص تكرار أفكاره وتصوراتهِ هو شخصياً كما في المرونة وإنما إلى الابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين والأفكار الشائعة والمألوفة.
2. الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي تنتج من الشخص كما في الطلاقة إنما هي أفكار جديدة في قيمتها ونوعيتها (الصمادي، 2014).

ت- المخاطرة والتحدي:

ويكون ذلك عند تبني الشخص للأساليب والأفكار الجديدة، وبالتالي يكون الشخص المبدع قادرا ومستعدا لتحمل المخاطر الناتجة عن العمل الذي يقوم به وتحمل النتائج والمسؤولية المترتبة عليه (موصلي، 2016).

ث- المرونة:

هي المقدرة على التنويع في الأفكار وما يترتب عليها من تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف وتحويل اتجاه التفكير مع تغير الموقف.

وهناك عدة مظاهر للمرونة منها:

1. مرونة تلقائية أو عفوية، وهي قدرة الشخص على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لمثير أو موقف محدد.

2. المرونة التكيفية وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير والبحث عن الأساليب الجديدة في تأدية العمل (الصمادي، 2014).

مما سبق يتبين أن طلاقة الأفكار تزيد الأصالة تلقائيا وتزداد وترتفع نسبة المرونة أيضا.

ج- الحساسية للمشكلات:

وهو شعور الفرد بوجود المشكلة أو قضية ما مما يدفعه للتحري وجمع المعلومات ومحاولة استكمال ما ينقصه منها وإضافة العناصر المكمل لها بهدف التحسين والإزالة التامة للمشاكل والعقبات، كما تشمل الحساسية للمشكلات إنتاج الطرق العديدة والجديدة في بعض الأحيان للتعبير عن هذه المشكلات.

وفي المجال التربوي تتمثل الحساسية للمشكلات في مدى قدرة المعلم المبدع على رؤية واستشعار العديد من المشكلات في وقت واحد، وبالتالي يتم تحديدها تحديدا دقيقا، ولا يمكن التقليل

من أثر الإبداع على تطوير الرؤية للعديد من المشكلات في موقف معين في الوقت الذي لا يرى فيه أي شخص آخر أية مشكلة، فإحساس المبدع بالمشكلة يكون أكثر دقة ويؤدي إلى إنتاج الحلول الجديدة والمختلفة للمشاكل (موصلي, 2016).

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من الشخص المبدع قدرة على الرؤية الواضحة لجميع أبعاد المشكلة والمراقبة لجميع نواحي القصور والثغرات في الأفكار ومعرفة الأسباب وتحمل مسؤولية النتائج التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط به، وكلما زاد التعمق في المشكلة أدى إلى ظهور الأفكار الجديدة والمفيدة (الصمادي, 2014).

ح- التحليل والربط:

التحليل هو القدرة على التفكير للمسألة أو الشيء إلى مكوناته ومركباته الأولية، والهدف من القيام بهذه العملية مرده إلى ما يتم إخضاعه من موضوعات للبحث العلمي، ويحتوي على مشكلة البحث وتتألف من مجموعة عناصر وأجزاء متداخلة ومتشابكة بحيث تكون الأجزاء مع بعضها البعض ويلف الغموض بعضا من تلك المكونات مما يتطلب تفكيكها لتسهيل مهمة الباحث وتيسير الوصول إلى الفهم الدقيق لهذه العناصر والمكونات , فأولوية الباحث تحليل المشكلة وموضوع البحث إلى عدد من القضايا تشكل في مجموعها المادة البحثية مما يساعد في الفهم والإدراك لعنصر التعقيد، وبإنجازه لهذه المهمة الأولية ينتقل إلى الربط بوصفه القدرة عند الباحث لإعادة التركيب للعناصر على أساس الخبرة، حيث يتم الوصول إلى بناء جديد مستفيدا من العلاقة بين الأسباب والآثار، ويمكن ذلك من استخلاص النتائج وتفسيرها (موصلي, 2016).

خ- التفكير:

يكون التفكير عادة في أعلى المستويات للنشاط العقلي وأعقد أنواع السلوك الإنساني، ومن أهم الخصائص التي تميز الإنسان عن غيره من المخلوقات، والتفكير سلسلة من نشاطات عقلية يقوم الدماغ بها عند التعرض لمثير ما عن طريق الحواس الخمس عند الإنسان، وهناك أغراض عدة لعملية التفكير وهي الاستيعاب والفهم والتخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات والاحساس بالفرح والتخيل والانغماس في الأحلام والاستمتاع(موصلي،2016).

وهي عملية واعية يقوم بها الشخص عن إدراك ووعي، والتفكير لا يكون بمعزل عن البيئة المحيطة، ويتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي.

9.3.2 التفكير الإبداعي:

وهو النشاط العقلي الهادف والمركب الذي يرى الأمور من كل أبعادها، توجهه قوة الرغبة في البحث عن الحلول التي توصل إلى نتائج أصيلة لا سابق لها.

ولكي نميز بين التفكير الإبداعي والإبداع نقول إن الإبداع يصف ويتعلق بالنتائج والتفكير الإبداعي يتعلق بالعملية ذاتها التي توصل وتؤدي إلى النتائج. فنحن بحاجة إلى التفكير الإبداعي لنقل الأفراد والمجتمعات من الواقع التقليدي إلى الواقع الأكثر معاصرة (موصلي،2016).

10.3.2 صفات الأفكار الإبداعية:

هناك عدة مميزات لابد أن يتصف بها التفكير الإبداعي وهي كالتالي:

1. الأفكار الإبداعية نافعة للمجتمعات والأفراد.
2. الأفكار الإبداعية قابلة للتقسيم مما يساعد في انتشارها فيسهل تجربة كل جزء واختباره.
3. هي أفكار نسبية تتفوق على ما هو قائم مع الظروف المستجدة(الجسار،2013).

4. الأفكار الإبداعية لها تداخل وصلة مع الأفكار الأخرى، والشخص المدع هو من يحدد درجة فهم

الأفكار بالنظر لغيرها وهذا ينعكس على تطبيقها.

5. الأفكار الإبداعية تستمد قوتها من كونها منسجمة مع البنية الاجتماعية والثقافية القائمة التي تسهل

استيعابها وتبنيها من قبل المجموعات والأفراد، وتكون موجهة لإيجاد الحلول الجديدة والفعالة التي

تخدم التطوير.

6. الأفكار الإبداعية تكون قابلة للنقل وهذا يشير إلى السهولة والقبول والاستيعاب (العنزي، 2009).

11.3.2 خصائص وسمات المبدعين:

يتفق غالبية الباحثين والعاملين في المجال التربوي على أن المبدع مسؤولية قيادية أساسية بالرغم من

أنه يخضع لسلطة مشرفة، فيكون على عاتقه أن يقدر العوامل التي يجب توفرها لإيجاد بيئة إبداعية

في العمل إلى جانب صفات شخصية يجب أن يتمتع بها، ولهذا فقد عمل الباحثون والخبراء في

المجال التربوي بجمع الصفات والخصائص التي يجب توفرها في الشخص ليكون مبدعا والتي يمكن

تلخيصها على النحو التالي:

أ- السمات العقلية:

قدرة الشخص المستمرة على التكيف المرن والسريع مع جميع المعطيات المحيطة عن طريق تبني

الأفكار المناسبة وإيجادها، والتي تتسم بالفائدة والجدة في التعامل مع المشكلات والمستجدات، بحيث

يشمل الإمكانية في الانتقال والتغيير بين الأساليب المختلفة في التفكير لتحقيق الأهداف ضمن بناء

إبداعي.

وتوفر القناعة لدى العاملين والمعلمين مع المدير بأن له القدرة بحيث يجعل لديهم الدافعية لتمثيل

النموذج هذا والسعي وراء محاكاته (الطويل، 2016).

ولا يمكن أن يتحقق ذلك بدون أن تتكامل العناصر العديدة في البنية العقلية للمدير، ولا ينحصر في إيجاد الأفكار الجديدة، بل أن يصاحبها القدرات في التأليف والتخيل والتحليل وغيرها من المهارات العقلية التي تسعى نحو كسر كل ما هو مألوف في التفكير، والبحث عن الحلول الإبداعية للمشكلات والتحديات.

ب- السمات المعرفية:

بالرغم من كون المبدع يسعى إلى إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات والتحديات التي يواجهها إلا أن ذلك لا ينقطع عن السياق المعرفي له والخبرات، بل على العكس فهو يقوم بالبحث والاطلاع والقراءة عن المنتج المعرفي المتوفر للتحقق من المحاولات والاتجاهات التي سبقتها، ويقوم بدور هام في تقديم النقد البناء لكل ما مر به في دراسته وبحثه فهذا يساهم في إغناء هذه التجارب بالتحقق والتحليل (موصلي، 2016).

ت- السمات الدافعية والمرتبطة بالشخص:

يختلف الأشخاص في سلوكهم وأنماطهم حيث يصعب وجود تطابق بين شخص وآخر، وهذا التنوع يعتبر إغناء للمجموعة إذا توفر بتوازن بين الميول المختلفة، وعلى رأس تلك الميول كيفية التعامل مع التحديات والمشكلات، فالشخص المبدع يصنع من كل تحد فرصة جديدة لممارسة تفكيره الإبداعي كما يتعامل مع التحديات بروح التقبل لا بروح الغضب والتردد فهذا يجعل منه اقتراباً من التفكير الإبداعي. كما ويجب أن تتوفر في ميول الشخص المبدع أن يكون لديه الميل لكسر الأنظمة والقواعد للتغلب على التحديات والمشاكل التي يواجهها، ويكون مدفوعاً بالتصميم والرغبة للخروج من التحديات والمشكلات منتصراً بناء على تفكيره الإبداعي (موصلي، 2016).

12.3.2 الأساليب التربوية التي يستخدمها المدير في تنمية إبداع المعلمين:

1. **التعليم التعاوني:** ومن مزاياه الإيجابية بحيث يكون الطالب متفاعلا ونشيطا، ويتم تصحيح

مفاهيمه عن طريق المناقشة والحوار ويسمى بالتفاوض الاجتماعي، والارتقاء بالتفكير لأعلى المستويات، تنمية مهارات البحث وطرق حل المشكلات وتنمية روح الجماعة وتقبل الرأي الآخر وتبادل الخبرات بين الأفراد وإقامة علاقات بينهم (حواس، 2013).

ويعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب التي توفر التفاعل المباشر بين الأفراد والمتبادل ليساعد على تحقيق وإنجاز مهارات العمل الجماعي.

2. **أسلوب عمل الفريق:** حيث يقوم المعلمون ذوو التخصص الموحد أو التخصصات المختلفة بالتشاور ووضع الخطة لملاحظة الموقف التعليمي لكل منهم ومعرفة الجوانب التي تحتاج الى تحسين والجوانب الإيجابية عن طريق وضع الخطة المشتركة لاختيار أعضاء الفريق الذي يجب عليه القيام بعمليات الملاحظة والقياس، ويتم عقد اجتماعات دورية لتبادل الخبرات واقتراح الخطط المستقبلية، حيث يتم مراعاة التعاون والاهتمام بين أعضاء الفريق (خوبص، 2001).

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة التي ساعدت إلى حد كبير في تنمية الإبداع، حيث يتم تبادل الخبرات بين المعلمين، فيستفيد كل فرد من نقاط القوة عند غيره ويتم معالجة نقاط الضعف.

3. **البحث الإجرائي:** ويقوم به المعلم بهدف التطوير لأدائه وممارساته التعليمية، وحل المشكلات التي تواجهه، حيث يقوم على التأمل الذاتي من قبل المعلم لتحقيق الفهم الأفضل للعملية التعليمية وإحداث التغيير، ومن أهدافه إحداث التغيير الدائم للطلبة وتمكين المعلم من تحسين الممارسات التعليمية وزيادة دافعيته وتدعيم ثقته عند اتخاذ القرارات، وتحسين التواصل بين الباحثين التربويين والمعلمين.

4. **المعارض التعليمية:** حيث تعرض فيها الأعمال التربوية والدراسات والبحوث والنشرات التربوية، فتكون الفرصة متاحة للمعلمين بزيارتها والاطلاع عليها والمشاركة فيها بعرض المنتجات والأعمال الخاصة بهم بهدف المنافسة والعمل الدائم للسمو بالمهنة.

5. **المشاغل التربوية:** وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- أ- إتاحة فرصة النمو للمدرسين عن طريق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ب- توفير الفرص للمدرسين لمواجهة المشكلات التي تواجههم.
- ت- رفع الروح المعنوية للمدرسين عن طريق توفير الفرص والمواقف التعليمية التي تساعد على ذلك.
- ث- اكتساب الخبرة في العمل التعاوني ووضع المعلمين في المواقف التي تساعد على إزالة الحواجز والتفاهم فيما بينهم.
- ج- توفير الفرص للمعلمين لإنتاج تقنيات تفيدهم في العمل المدرسي.

6. **الندوات التربوية:** وهي عبارة عن عرض القادة التربويين لموضوع أو قضية وبعد ذلك يفتح المجال للمناقشة والانتقاد الهادف للحاضرين ويجب التخطيط المسبق لها وتحديد الأهداف والقضايا والمواضيع وتحديد المكان والزمان ورئيس الندوة.

7. **النشرات التربوية:** وهي من وسائل الاتصال الكتابية التي يقوم بها المشرف التربوي لطرح خبراته وملاحظاته التربوية، وتكون ذات فائدة وأثر واسع وتتم كتابتها وإعدادها بكل كفاءة، ومن أهدافها: توضيح الأهداف لخطة المشرف التربوي، وإثارة بعض المشكلات لدى المعلمين لتحفيزهم على التفكير وإيجاد الحلول، وإعطاء المعلمين التوجيهات والإرشادات المهمة، وإبراز دورهم وخبراتهم التربوية، حيث تصبح مصدرا ومرجعا للمعلمين وتوثق صلتهم بالمشرف التربوي.

8. **الدروس التوضيحية:** من الأدوار التي يقوم بها المعلم صاحب الخبرة أو المشرف التربوي تطبيق الأساليب التربوية الجديدة وتوضيح وشرح التقنية الفنية أو توضيح فكرة أو تقديم عينات من المواقف التعليمية المصورة، وتهدف هذه الدروس الى: إكساب المعلمين لمهارات استخدام الأساليب المبتكرة، وتحقيق التواصل الفعال بين المعلم والمشرف التربوي واستخدام الطرق الجديدة التي تثير دافعية المعلمين للتجريب وزيادة الثقة للمعلمين بعد ملاحظة الدروس التوضيحية وتطبيق الدروس في الصفوف (جاد الله، 2016).

13.3.2 مستويات الإبداع:

للإبداع عدة مستويات تتمثل في الآتي:

1. الإبداع على مستوى الجماعة بحيث تكون هذه الجماعات محددة في العمل متعاونة فيما بينها لتطبيق أفكارهم التي تؤدي إلى التغيير نحو الأفضل.
2. الإبداع على مستوى الفرد بحيث يكون للفرد إبداع خلاق للتطوير من خلال خصائص يتمتع بها بالفطرة كالموهبة والذكاء وخصائص مكتسبة كالقدرة على حل المشكلات، وهذه الخصائص يتم تنميتها بالتدريب، ويساعد في ذلك موهبة الفرد وذكاءه.
3. الإبداع على مستوى المنظمات، فالمنظمات المتميزة في عملها ومستوى أدائها يكون عملها مثالاً ونموذجاً للمنظمات الأخرى، ولكي تصل هذه المنظمات إلى الإبداع فلا بد وجود الإبداع الجماعي والفردى، وهناك نوعان رئيسيان من الإبداع على مستوى المنظمات وهما كالآتي:
 - أ- الإبداع الإداري، ويتعلق بالهيكل التنظيمي بشكل مباشر والعملية الإدارية في المنظمة، وبالنشاطات المنظمة الأساسية بشكل غير مباشر، وهو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تتمثل بالحلول أو الأفكار أو المنتجات أو الخدمات أو الطرق أو الأساليب المفيدة للعمل مع العلم أن الإبداع الإداري يبني تميز الفرد ورؤيته في حل المشكلات، وقدراته العقلية والطلاقة الفكرية

والمعارف التي يستطيع تطويرها وتمييزها في حال وجد المناخ المناسب والقيادة والتفاعل في علاقات العمل التي تساعد في الوصول إلى الأفكار والحلول الإبداعية بطرق جديدة ومبتكرة (المحيلي، 2014).

ب- الإبداع الفني، فهو يتعلق بالمنتج سواء الخدمات أو السلع وتكنولوجيا الإنتاج أي بالنشاطات الأساسية للمنظمة التي ينتج عنها الخدمات والسلع (الرشدي، 2012).

وقد أشارت الأبحاث والدراسات إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات الآتية:

1. الميل نحو التجريب والممارسة المستمرة رغم الفشل.
 2. الإنتاجية من خلال المشاركة للعاملين في المقترحات.
 3. عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي.
 4. تطوير القيم والمبادئ وأخلاقيات العمل وتطبيقها واحترامها.
 5. وجود مؤيدين وأنصار للإبداع.
- كما اشارت الدراسات إلى مجموعة العناصر التي يجب أن تتوفر في المنظمات حتى تعتبر مبدعة وهي كالآتي:

1. الولاء التنظيمي.
2. توفر المناخ التنظيمي الصحي.
3. بناء الثقة التنظيمية.
4. التركيز على العاملين والأداء.
5. القدرة على التفكير الاستراتيجي والتخطيط.
6. المرونة في اللوائح والأنظمة (جاد الله، 2016).

14.3.2 قوانين الإبداع:

للإبداع مجموعة من القوانين التي تحكم العملية الإبداعية وهي كالاتي:

1. قانون التشبيه: شبه المشكلة بشيء في الطبيعة وهل هذا سيحدث عندئذ.
2. قانون الأصالة: إعادة النظر في أسس المشكلة والفرضيات مما يساعد على تحويل العوائق إلى فرص.
3. قانون التغيير: لا تنظر للمشكلة من الزاوية نفسها بل من زوايا مختلفة لإيجاد الحل.
4. قانون التساؤل: لا تتردد في طرح التساؤلات وإن كانت غريبة أو بسيطة فالأسئلة والفرضيات الساذجة قد تأتي بالأجوبة الذكية.
5. قانون الإثارة: عند التركيز على الجانب المثير للفكرة وليس فقط على سلبياتها وإيجابياتها قد تتحول الأفكار إلى ابداعات في أغلب الأحيان.
6. قانون الوفرة: الحصول على أفكار كثيرة وإلغاء الأفكار السيئة منها هو أفضل طريقة للحصول على أفكار رائعة، والتفكير المستمر يولد أفكار كثيرة، والأفكار الكثيرة تؤدي إلى الأفكار الإبداعية والجديدة.
7. قانون الصحة: البحث دوماً عن جانب صحيح آخر.
8. قانون البداهة: الحل موجود مسبقاً لكل مشكلة، وعلينا أن نسأل الأسئلة الصحيحة التي توصلنا للحل.
9. قانون الراحة: خذ فترة من الراحة في حال لم تتجح من البداية.
10. قانون المعرفة: يجب توفر المعرفة الكافية بالموضوع للوصول إلى الإبداع وكلما زادت المعرفة في موضوع معين زاد احتمال الإبداع فيه.
11. قانون التدوين: كتابة الأفكار قبل أن تتسى.

12. **قانون الأسبقية:** الحرص على أن تكون الأفكار الإبداعية متقدمة على زمانك بوقت قليل وليس بسنوات ضوئية.

13. **قانون الإصرار:** إذا قال لك الجميع أنك مخطئ فقد خطوت إلى الأمام خطوة، وإذا ضحك عليك الجميع فلقد خطوت إلى الأمام خطوتين.

14. **قانون المجادلة:** الإبداع لا يعني النجاح من المحاولة الأولى، والفشل من البداية لا يعني فشل نهائي.

15. **قانون التقليد:** قد أفضل ما هو موجود ثم عدل.

16. **قانون الاستعانة:** أنظر للمشكلة من وجهة نظر شخص له علاقة بالمشكلة عندما يصعب عليك حلها.

17. **قانون التخيل:** تخيل الوضع قبل أن تحل المشكلة وأنظر للأمور من داخلها إلى خارجها، ومن الخلف للأمام (جاد الله، 2016).

15.3.2 بيئة الإبداع:

يجب أن تتوفر في المؤسسة البيئة التي تتقبل الإبداع حتى يستطيع الشخص أن يبدع في مؤسسته، إذ يصعب على الشخص أن يبدع في بيئة ترفض ما هو جديد وغير مألوف، ولكي تصبح البيئة مناسبة للإبداع يجب على فريق الإدارة والمدير أن يؤمنوا بإمكانات موظفيهم الإبداعية وقدراتهم في ابتكار الحلول للتحديات والمشكلات التي تواجههم، إن يعملوا على إلغاء القواعد التي تحد وتعيق العاملين في عملية الإبداع، ومشاركة المعلمين المدراء في عملية التخطيط، فيجب أن يكون هناك تواصل مع الإدارة، لأن الموظف يمكن أن يرى فرصا ومتغيرات لا تراها الإدارة (هيجان، 1994).

وهناك عوامل عدة تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المؤسسات وتتنبق هذه العوامل من بيئة العمل وهي كالآتي:

أ- العوامل الهيكلية:

وتتضمن عناصر الهيكل الذي يتبنى اللامركزية في اتخاذ القرارات والمرونة والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

ب- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

يجب توفر فرص التدريب للأفراد لإكسابهم المهارات التي تساعد على التطور والتغيير، ويجب توفير الأمن الوظيفي الذي يساعد على تعزيز ثقة الأفراد بعملهم والانتماء وعدم الخوف من الطرد وهذا يساعد على تطوير الذات والنمو الوظيفي (الرشيدي، 2012).

4.2 الإبداع والتربية:

في الوقت الحاضر تراكمت العلوم حيث ظهرت مستجدات وتقنيات متلاحقة وثورة معلومات واتصالات، وفي ظل هذه الظروف المتغيرة باستمرار والمنافسة الشديدة في الوقت الحاضر أصبح وجود الإدارة الإبداعية من أهم المطالب الضرورية والملحة في المجال التربوي، ويعد الإبداع من ضروريات العملية التعليمية، حيث باستطاعة كل شخص أن يكون مبدعا إذا أراد واستطاع تنمية الدوافع الإبداعية (عباصرة، 2012).

حيث تتبع أهمية الإبداع في العملية التعليمية من الأمور الآتية:

1. التحديات التي تواجه عملية التعليم عامة والإدارة المدرسية خاصة في الوقت الذي يفرض على

مدير المدرسة تحديد نوعية الأسلوب الذي عليه أن يتبعه في قيادة المدرسة لتسيير أمورها.

2. التحديات التي تواجه قيادة المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية وفي وضع الاستراتيجيات العلمية

والعملية الصحيحة في تطوير العملية التعليمية.

3. التطور والارتقاء البشري أصبح ضرورة ملحة، وعلى الأنظمة التربوية ضرورة تغيير الأساليب في

العملية التعليمية التربوية (المنبهي، 2014).

4. مواكبة التطور في الفكر وتكامل الأساليب لكي تكون العملية التعليمية في القمة.
5. التطور والنمو يعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع وأيضا مسيرة العملية التعليمية لا تتحقق إلا بالإبداع الخلاق (البلاصي، 2014).

كما ويؤكد جاد الله (2016) على أهمية الإبداع في العملية التعليمية من التالي:

1. إثارة القدرات العقلية عند المشاكل والتحديات لحلها.
 2. توفير الخبرات والمعلومات والمهارات للمعلم والتلميذ التي تتيح له معرفة موضوع ما.
 3. القدرة على التصور والتخيل.
 4. قدرة الفرد على إدارة الظواهر والاحساس بها.
 5. يساعد على العمل بروح الفريق.
 6. يساعد الفرد على تقييم نفسه.
 7. الاستفادة من الخبرات والانفتاح عليها حتى يكون الإبداع بناء.
 8. القدرة على التحمل والصبر في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل صورة.
 9. يعطي الفرد الثقة الكبيرة في النفس لممارسته أنواعا مختلفة من النشاط.
- ومما سبق يجب توظيف الإبداع داخل المدارس، وتوفير المناخ المناسب للإبداع، ونشر ثقافته لمواكبة التطور وعصر التكنولوجيا والجمع بين التحليل العلمي المنهجي والخيال لأن العملية التربوية تحتاج إلى تنظيم وإدارة كعامل أساسي في حسن سيرها، وتحتاج إلى التخطيط السليم للوصول إلى الأهداف المنشودة، فمن عوامل نجاح العمل التربوي بروز العمل الإداري كونه يقوم بالأدوار الهامة في تنظيم الصلة بين مكونات وعناصر المنظومة التربوية.

وهذا يؤكد على أهمية وجود القائد المبدع في المدرسة مما يعود عليها بالفوائد الجمة، وتتمثل

أدوار المدير المبدع فيما يلي:

1. تشجيع المدير للمعلمين على تقديم مبادرات التفكير الخلاق.
2. السماح للمعلمين بالحرية والاستقلالية التي تساهم بإحداث التغيير الإيجابي الذي يطال بيئة العمل وينعكس إيجابيا عليها.
3. دور المدير المبدع لا يقتصر على العاملين فيها والمعلمين بل يشمل أيضا الطلبة من خلال تمكينهم من تولي مواقع قيادية، فتلك التجارب تسمح لهم بتنمية مهاراتهم، وتدفعهم للمبادرة الإيجابية مما يحدث الأثر الإيجابي على مستوى الأداء (اعطيوي، 2012).

فيجب توافر شروط في الإدارة المدرسية لتنمية الفكر الإبداعي في المدارس:

1. بناء القدرات للنقد الموضوعي الهادف والبناء.
2. رفع القيود التي تفرض من المجتمع والمنظمة إلى الحدود القصوى.
3. التشجيع لمحاولة استشراف الواقع ليسمح بالعمل على تطويره.
4. تجذير الأهمية على إلمام المبدع بكافة الجوانب من جميع العوامل البيئية والتاريخية (موصلي، 2016).

يتبين مما سبق أن إبداع الإدارة المدرسية ينعكس إيجابا على القيادة والمعلمين والطلبة، وهذا يساعد في مواجهة التحديات والمشكلات داخل المدرسة وخارجها، فيمكن القول إن الإدارة المدرسية المبدعة هي أكثر حساسية في مواجهة المشكلات والتحديات فتكون الحلول متسمة بالشمولية.

1.4.2 مقومات التفكير الإبداعي في المدارس:

للتفكير الإبداعي مقومات يكون لها الدور الحاسم في تشجيع وتنمية المنهج المتبع في المدارس، بحيث يكون المنهج المتبع إبداعيا للتفكير في المدارس، ومن مقومات التفكير الإبداعي ما يلي:

1. فهم كافة المعطيات والظروف ذات الصلة بالمدرسة ليتم توجيهها لصالح البيئة التربوية، بحيث تكون مشجعة للتفكير الإبداعي وتهيئة الظروف المناسبة لضمان ذلك سواء كانت العوامل المحيطة بالمدرسة ذات طابع معنوي أو طابع مادي.
2. احترام الأفكار كافة باختلاف مصدرها أو جودتها.
3. المتابعة والإشراف للأفراد في تطوير قدراتهم دون التدخل السلطوي في تحديد الأهداف.
4. التطبيق الصحيح للمسؤولية (موصلي، 2016).

2.4.2 المعلم والابداع:

يعد المعلم حجر الزاوية في عملية التعليم فهو يحقق النتائج والأهداف التربوية، فإذا تم إعداد المعلم إعداداً سليماً وتوفير ما يحتاج من وسائل وأدوات وتنمية ميوله ودوافعه فينعكس بشكل إيجابي نحو بناء مستقبل أفضل عن طريق تنشئة الأجيال القادمة والقادة على ممارسة الإبداع.

فمن الصعب على المعلم تنمية طلابه إن لم يكن هو مبدعاً، فيجب أولاً اختيار المعلم وتأهيله وإعداده، وبعد ذلك يتم مواكبته لمستجدات العصر التي تعد من الشروط اللازمة لمعلم العصر كي يؤدي أدواره في عصر التقدم التكنولوجي والتغير السريع في الثقافة.

عدة نصائح للمعلم كي يكون مبدعاً منها ما يلي:

1. استخدام الأشكال والرسومات التوضيحية.
2. قراءة القصص الخيالية العلمية ومواقف المبدعين للتعلم عن طريق العبرة.
3. تدوين الأفكار التي تطرأ على الذهن.
4. الاشتراك في مجلة بخلاف تخصصه لزيادة المعارف (جاد الله، 2016).

3.4.2 دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع:

إن مدير المدرسة باستطاعته تحويل المدرسة إلى بيئة إبداعية تربي وترعى المواهب عن طريق تنمية الفرد اجتماعيا وعقليا وبدنيا وانفعاليا عن طريق دعم ثقافة الإبداع ووضع برامج تدريبية للمعلمين ليكون لهم القدرة في إكساب الطلبة المعارف والقيم والمهارات والأساليب، مما يجعل لديهم القدرة على تأكيد الذات وتنمية القدرة على النقد والمناقشة والتحليل والمبادرة، هذا إضافة إلى ضرورة قيام المدير بعمل الخطة التي تتناول شتى الجوانب التربوية وإعادة النظر في الأساليب والطرق وفي البيئة المدرسية لكي تنبثق روح الإبداع وتنمو في جميع مقومات العمل المدرسي بصورة متكاملة ومتربطة بدءا بالإدارة المدرسية والمناهج الدراسية واعداد المعلمين والوسائل التعليمية والتقويم والامتحانات والتجهيزات لتربوية والأبنية المدرسية (الشيخ، 2001).

ودور المدير كبير في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدرسة حيث هناك عدة ظروف ووسائل لتنمية الإبداع لدى المعلمين ومنها ما يلي:

1. خلق بيئة عمل منفتحة تدعم الإبداع وتشجعه وتساعد المعلمين على الانفتاح على الخبرات والأفكار الجديدة والاستفادة منها.
2. استخدام الإستراتيجيات المختلفة التي تنمي الإبداع (البلوي، 2016).
3. الابتعاد عن الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة.
4. تحفيز المعلمين على النظر للمشكلات على أنها تحديات وإمكانيات وفرص والعمل على مواجهتها.
5. توفير الأعمال للمعلمين المثيرة لاهتمامهم والتي لها دور في تنمية الثقة بأنفسهم.
6. تشجيع الخلاف البناء في الأساليب والأفكار والآراء.
7. نشر وإبراز السلوك الإبداعي ومكافئته.
8. العمل على اتصال المبدعين فيما بينهم.

9. تشجيع المعلمين على التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم منها.
10. أن يكون المدير عنصرا مساعدا ومحفزا للمعلمين لالتحاقهم بالبرامج التدريبية المختلفة ومشاركة المدير لهم في التدريب الإبداعي (امطير، 2012).
- فالإدارة المدرسية الإبداعية تهدف إلى:
1. اعداد المعلمين وتوجيههم ليكونوا القدوة الصالحة للطلبة.
 2. وضع طاقم المعلمين في ظروف مناسبة لتمكينهم من القيام بالدور الريادي.
 3. ارشاد المتعلم للطرق التي توصله لأهدافه.
 4. استغلال البيئة المحيطة للمساعدة في تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول لها.
 5. توفير الموارد المادية والوسائل والتقنيات التربوية التي تساعد على الوصول للأهداف.
 6. توفير الموارد البشرية التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع (جاد الله، 2016).
- يتبن مما سبق أن التغيير في العملية التعليمية يعتمد على أمور عدة منها إعداد وتهيئة البيئة المدرسية، وإعداد الكوادر التعليمية، وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لتنمية الإبداع ووضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك وغيرها، ولا يقتصر على تغير المناهج وأساليب التعليم.

5.2 الدراسات السابقة:

1.5.2 الدراسات العربية:

دراسة موصلي، (2016):

التي هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الإبداع لدى المعلمين في عمان من وجهة نظر المعلمين، وهدفت هذه الدراسة التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في عمان وعلاقته بمتغير السلطة المشرفة. تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في القطاعين الخاص والعام في لواء الجامعة ولواء قصبة ولواء ماركا وعددهم (17003) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كاداه مكونة من 52 فقرة ووزعت على عينة الدراسة (510) معلما ومعلمة منهم 304 معلما في القطاع العام و 206 في القطاع الخاص، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في عمان في القطاعين قد جاء بدرجة متوسطة، ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى المعلمين حسب متغير السلطة المشرفة في مجال الحساسية للمشكلات لصالح مديري القطاع الخاص من وجهة نظر المعلمين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مجال الطلاقة ومجال المرونة ومجال التحليل والربط.

دراسة أبو الرب، (2016):

التي هدفت إلى التعرف على واقع البيئة المدرسية في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة في ضوء معايير الجودة التعليمية من وجهة نظر المعلمين وتحديد الاختلاف في استجابات المعلمين حسب متغيرات مستوى المدرسة والجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة وعددهم 1450 معلما ومعلمة حيث

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وعددها 227، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة وتكونت من 69 فقرة موزعة على ثلاث مجالات البيئة التعليمية والبيئة المادية في المدرسة والبيئة المعنوية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين والمعلمات حول درجة توفر معايير الجودة التعليمية في البيئة المدرسية في المدارس الخاصة في رام الله والبييرة كانت مرتفعة وكانت مرتفعة أيضا في مجال البيئة التعليمية وفي مجال البيئة المعنوية، جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات متوسطة في مجال البيئة المادية، لا توجد فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توفر معايير الجودة التعليمية في البيئة المدرسية في المدارس الخاصة في رام الله والبييرة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، سنوات الخبرة، مستوى الدراسة، والتخصص.

دراسة جاد الله، (2016):

التي هدفت إلى تعزيز دور الإدارة المدرسية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية وعددهم 4503 معلما ومعلمة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وعددهم 350 حيث تم اعداد استبانة مكونة من 45 فقرة ، ومن نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تنمية سلوك الابداع لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاء بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى الى متغير الجنس لصالح الإناث.

دراسة الصمادي، (2014):

التي هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الخاصة في محلية الخرطوم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،

التخصص، النوع، وتحديد أهم المعوقات التي تعيق مدير المدرسة من تنمية الإبداع، ومعرفة مقترحات مديري المدارس بما يساهم في تنمية الإبداع عند الطلبة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من عينة الدراسة وتكونت من 40 مديرا ومديرة من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة 50 مديرا ومديرة وقامت الباحثة بإعداد استبانة. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا، وأن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا، ومجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطا حيث تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في دور الإدارة لمدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الخاصة في محلية الخرطوم ومعوقاتهما من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في دور الإدارة لمدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الخاصة في محلية الخرطوم ومعوقاتهما من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير النوع لصالح الذكور.

دراسة البلاصي، (2014):

التي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس منطقة الخليل التعليمية التابعة لوكالة الغوث الدولية وعددهم 520 حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم جميعا فالدراسة مسحية شملت جميع أفراد الدراسة، وتكونت الاستبانة من 50 فقرة موزعة على أربع مجالات الطلبة، المعلمين، البيئة المدرسية، العلاقة مع المجتمع المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية للإبداع الإداري المدرسي جاءت بدرجة متوسطة، وتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإبداع الإداري المدرسي لدى

مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

دراسة الفسفوس، (2013):

التي هدفت إلى التعرف إلى دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع لدى طلبة المدارس من منظور مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تحديد دور البيئة المدرسية الإبداعية لدى الطلبة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، نوع المدرسة، المنطقة التعليمية وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس محافظة الخليل ولتحقيق الأهداف استخدمت الباحثة استبانة التي وزعت على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية ، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها أن أهمية أدوار البيئة المدرسية في تنمية الإبداع لدى الطلبة من منظور المديرين وتمثلت في دور الإدارة المدرسية ودور المعلم ودور البيئة الصفية ودور الأنشطة اللاصفية بمتوسطات حسابية مرتفعة، وأظهرت نتيجة الدراسة أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المديرين تعزى لمتغيرات جنس المدير والمدرسة ونوع المديرية والمدرسة، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي للمدير والمرحلة الدراسية وموقع المدرسة، كما أظهرت الدراسة أن البيئة المدرسية في الخليل تكاد تقتل الإبداع بدلا من تنميته.

دراسة أبو شمالة، (2013):

التي هدف إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير استبانة تشتمل على (40) فقرة، وتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (228) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام وأظهر البحث عدة نتائج منها درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظات غزة من وجهة نظرهم كانت

بدرجة كبيرة، حيث توجد فروق في إجابات المبحوثين في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح الحكومة، الجنس لصالح الإناث وتبين أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخدمة.

دراسة المانع، (2013):

التي هدفت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الرياض، وتحديد أهم المعوقات التي تعيق مدير المدرسة عن تنمية الإبداع في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة الرياض من منظور مديريها، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الحكومية في مدينة الرياض وعددهم 494 وتكونت عينة لدراسة من 215 مدير وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) واستخدمت المنهج الوصفي، حيث توصلت إلى أن دور المعلم في تنمية الإبداع كبير جدا، كما أظهرت النتائج أيضا أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبير، وأن دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كانت كبيرة، ودور المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كانت متوسطة، من أهم معوقات الإبداع كثرة الأعباء الإدارية والأعمال المكتبية، وقلة الدعم المادي، والقوانين التربوية والمركزية في القرار، وكثافة المناهج، وضغط الدراسة.

دراسة عثمان ودبوس وتيم، (2012):

التي هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، وبيان أثر كل من متغيرات الجنس، سنين الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، وموقع المدرسة، في التنمية المهنية للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من مدراء مناطق شمال الضفة الغربية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ عددها 92 مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة أداه للدراسة، ومن أهم النتائج التي

توصلت لها لدراسة أن درجة دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين كانت مرتفعة في المجالات الدراسية الخمسة (المناهج وطرق التدريس، إدارة العملية التعليمية، الواجبات الذاتية نحو المعلم، الإشراف العلاقات الإنسانية والتواصل)، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، وموقع المدرسة، وسنوات الخبرة، ووجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا على الدبلوم في جميع المجالات ولصالح الدراسات العليا على البكالوريوس في مجال طرق التدريس والمناهج والإشراف، ووجود فروق تعزى إلى متغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية على العلوم الطبيعية، ومن أهم المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمعلمين غياب الحوافز المعنوية والمادية، وارتفاع نصاب الحصص للمعلمين.

دراسة الرشيدى، (2012):

التي هدفت إلى الكشف عن بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل وتكون مجتمع هذه الدراسة من مديري المدارس في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية لعام والبالغ عددهم 320 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة الكلي بنسبة 100% بسبب صغر حجم العينة و من أجل تحقيق أهدافها واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن تقديرات المديرين لواقع بيئة العمل الداخلية ولواقع الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية جاءت مرتفعة، أظهرت أن أهم العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على إبداع المديرين هي عوامل المناخ التنظيمي والعوامل الفردية.

دراسة أبو سمرة وآخرون، (2011-2012):

التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين واستخدمت المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة بيت لحم والبالغ عددهم 2266 معلما ومعلمة وبلغ عدد العينة 550 واستخدم الباحثون

المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من 53 فقرة موزعة على مجال واقع الابداع الإداري ومعوقاته ومن نتائج هذه الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الابداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة ، كما أظهرت نتائج الدراسة فرقا بين تقدير افراد عينة الدراسة لواقع الابداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، ولم تظهر النتائج فروقا بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الابداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة أبو صبحة، (2010):

التي هدفت إلى التعرف على الأنشطة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومعلميها في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعددهم 6981 وكانت عينة الدراسة عنقودية وعدد العينة 353 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة وتكونت من 56 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، أهمية الأنشطة المدرسية ومعوقات الأنشطة المدرسية وممارسات الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية، ومن أهم النتائج لهذه الدراسة أن حصل مجال معوقات الأنشطة المدرسية على أعلى المتوسطات الحسابية، وحصل مجال أهمية الأنشطة المدرسية على المرتبة الثانية في حين حصل مجال ممارسة الأنشطة المدرسية في المرتبة الثالثة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الأنشطة المدرسية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرية شمال الخليل وجنس المدرسة لصالح مدارس الذكور ومتغير الخبرة لصالح من تزيد خبرتهم عن 10 سنوات ومتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الثانوية، وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال أهمية الأنشطة المدرسية تعزى لمتغيري التخصص لصالح التخصص العلمي والمديرية لصالح مديرية الجنوب، حيث

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة للأنشطة المدرسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

دراسة بلواني، (2008):

التي هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات طولكرم، وقلقيلية، نابلس، طوباس، جنين، سلفيت، ومعرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، مكان العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني لجمع بيانات الدراسة وأعدت الباحثة استبانة تكونت من 39 سؤالاً وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 215 مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً و مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً ، ومجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً ، أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً ، وظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى المتغيرات تخصص المدير، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس.

دراسة شلودى، (2017):

التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق البرنامج الصحي المدرسي في مدارس المرحلة الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر مديري المدارس والمنسقين الصحيين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المنسقين الصحيين ومدرء المدارس للمرحلة الأساسية وبلغ عدد المدارس 132 مدرسة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وعددها 100 مدير ومنسق ومن أهم نتائج هذه الدراسة

أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلبة المرحلة الأساسية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمنسقين كانت عالية، وتبين أيضا أن درجة تطبيق الخدمات الصحية والبيئة المدرسية والتنظيف الصحي وتوظيف برنامج الأغذية المدرسية داخل المدرسة كانت بدرجة عالية، حيث تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر مديري المدارس والمنسقين الصحيين تجاه دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلبة المرحلة الأساسية في مدينة القدس تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ومتغير وجود موظف صحي ام لا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة.

2.5.2 دراسات أجنبية:

دراسة (Colwell, 2006):

التي هدفت إلى التعرف على أهمية الابداع والمعوقات التي تواجه إبداع العاملين وماذا يفعل المديرون لتشجيع الإبداع؟ واستخدمت المنهج الوصفي وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من المعوقات التي تعوق المديرين هو عدم ادراكهم لأهمية الإبداع وأن هذا الإبداع يولد من الفرد ولا يمكن تنميته واعتمادهم للأسلوب البيروقراطي أي عدم العمل على تشجيع العاملين على الإبداع أو التفكير ومن الأفكار التي يتبعها المديرون لتشجيع الإبداع هو استخدام فكرة وأسلوب العصف الذهني وتشجيع العاملين على استخدام المناقشات المفتوحة وتعويدهم على قبول بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، ويجب على المديرين أن يسعوا إلى تعزيز الإبداع لدى العاملين ليتمكنوا من الوصول للحلول في المشاكل التي يتعرضون لها.

دراسة (Toremen, 2003):

التي هدفت للتعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والتعرف على الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في

جنوب افريقيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي فيها بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع ذاته وأهم ما توصلت له الدراسة من نتائج أن من العوامل المساعدة للمديرين لتكوين بيئة إبداعية هو تقويم الإنجازات بعدالة وإتاحة الفرصة للعاملين على المجازفة وعدم الخوف من الفشل والتسامح مع أخطاء العاملين والسماح بتبادل الخبرات والأفكار بين العاملين وتشجيعهم على الإبداع كل من العاملين على حدة وتقديم الدعم النفسي لهم ومنح الحوافز للمبدعين منهم، ومن المميزات للمناخ التنظيمي الإبداعي الاتصال المفتوح بين العاملين والتعاون والابتعاد عن الانتقاد والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين.

دراسة (Sherman & Johnson, 2002):

هدفت هذه الدراسة مساعدة المديرين على ابتكار المناخ الإبداعي داخل المؤسسة للمساعدة على تطوير القدرة الحالية للمنظمة على الإبداع، وكيفية تطوير المناخ الإبداعي داخل المجموعات، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها أن المدير يحتاج للعمل بشكل مختلف إلى الكفاءة المتميزة، وسرعة الاستجابة، والتعلم المستمر، والتقدم السريع، لا يمكن لنظام تناول فكرة إبداعية أن يطبقها بنجاح دون مساعدة المناخ الإبداعي، وأن تجربة ابتكارات جديدة تستخدم مع المجموعات كتقنية لاستثارة المناخ الإبداعي لحل المشكلات التي تعمل على توطيد وترسيخ العلاقة بين المجموعات، والتحديات التي تواجه الإدارة تتمثل في التغيير المستمر، والتحفيز وإثارة الإبداع، واتباع طرق إبداع جذرية للتنظيم والإدارة، واستقطاب المبدعين.

دراسة (Grabowska, 1996):

التي هدفت إلى توضيح دور الإبداع في الإدارة المدرسية، والوقوف على كيفية التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المدارس، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج

التي توصلت إليها أن استخدام الإدارة المدرسية لأساليب وطرق إبداعية تمكنهم من اكتساب المهارات الإبداعية والنقدية، وقيام الإدارة المدرسية بتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار وتحليلها وتصميمها يساعد على الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، وأن الإدارة المدرسية التي تطبق المنهج الإبداعي في العمل تؤدي مهامها بالطرق المتميزة والمختلفة وتعمل على تشجيع العاملين على استخدام الطرق والأساليب الإيجابية في أعمالهم.

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

- من العرض السابق للدراسات السابقة تبين أن معظمها أكد على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين وهذا يؤكد على أهمية الدراسة الحالية بتناولها دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم.
- تم الاطلاع على أكبر عدد من الدراسات المرتبطة بهذه لدراسة ومجالاتها والتي أجريت في بيئات مختلفة لتتمكن من توظيف الدراسات في اثناء الإطار النظري وتحديد مجالات الاستبانة وفقراتها ومناقشة النتائج وتفسيرها حيث اشتملت على العديد من البيئات العربية والأجنبية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة الاستبانة.
- اشتركت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي كمنهج لدراساتهم.
- غلب على هذه الدراسات التعامل مع المعلمين كمجتمع لدراساتهم (جاد الله، 2016) و(موصلي، 2016) و(أبو الرب، 2016) و(البلاصي، 2014) (أبو شمالة، 2013) (أبو سمرة واخرون، 2011-2012)، ومنهم من تعامل مع مديري المدارس (شلودي، 2017) و(الصمادي، 2014) و (الفسفوس، 2013) (المانع، 2013) (عثمان، دبوس، تيم، 2012) (الرشيدي، 2012) (بلواني، 2008) ومنهم من جمع ما بين المدراء والمعلمين مثل (أبو صبحة، 2010) وتتوعدت المدارس في مستوياتها منها الابتدائي ومنها الثانوي.

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لدور الإدارة المدرسية بشكل عام بينما تميزت الدراسة الحالية بتفصيل دور الإدارة المدرسية إلى المناهج التعليمية وطرق التدريس والبيئة المدرسية والأنشطة المدرسية ودورها في تنمية الابداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة لمدينتي رام الله والبيرة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات:

1.3 مقدمة:

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي مسحي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها (حريزي وغربي، 2013، ص26).

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة وبلغ عددهم 1261 معلماً ومعلمة، 285 معلماً و976 معلمة للعام 2019/2018، وذلك حسب قاعدة البيانات الخاصة بإحصاءات التعليم في وزارة التربية والتعليم، جدول (1.3) يبين مجتمع الدراسة للمدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة موزعاً حسب المدرسة وجنس المعلم.

جدول 1.3 توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب جنس المعلم للعام 2019/2018

اسم المدرسة	ذكور	اناث	مجموع
الروضة الإسلامية الأساسية	1	11	12
ثانوية البيرة الشرعية	16	1	17
الإسلامية الثانوية المختلطة	1	32	33
خليل الرحمن الأساسية	2	41	43
أكاديمية قمم	17	40	57
الانجيلية الاسقفية العربية	19	36	55
الكلية الاهلية الثانوية	10	33	43
سيدة البشارة للروم الكاثوليك	10	25	35
راهبات ماريوس الثانوية	8	49	57
سان جورج الثانوية	14	15	29
مدرسة الفرند للصبيان	33	42	75
مدرسة الفرندز	4	46	50
الرجاء الانجيلية اللوثرية	10	17	27
مدارس المستقبل	8	45	53
مدرسة الجميل الأساسية	3	17	20
الانوار الأساسية	0	19	19
الاردنية الثانوية (الأكاديمية الفلسطينية)	4	26	30
الإسلامية الثانوية للبنين	30	9	39
فلسطين الغد الاساسية المختلطة	1	19	20
القبس للإعاقة البصرية الاساسية	0	19	19
النجاح الثانوية المختلطة	7	101	108
مدرسة فلسطين الامريكية	12	38	50
مدرسة النور الأساسية	0	14	14

24	23	1	الاتصال التام
20	20	0	الرواد الأساسية
52	51	1	الاولائل الثانوية المختلطة
28	23	5	مدرسة الخطيب الأساسية
36	15	21	الاولائل الثانوية بنين
13	13	0	مدرسة الصم
40	11	29	مدرسة النجاح الثانوية للذكور
9	8	1	مدرسة يوكان (you can)
10	10	0	مدرسة الناصر
24	22	2	فلسطين المونتسورية الاساسية
13	13	0	طلاتع الغد
8	7	1	أحباب الرحمن / البيرة
11	10	1	محمود درويش الأساسية
16	13	3	الزيتونة الاساسية المختلطة
48	38	10	المدارس الإنجليزية الحديثة
4	4	0	اكاديمية فلسطين الدولية
1261	976	285	المجموع

المصدر: قاعدة البيانات التربوية/وزارة التربية والتعليم/قسم الإحصاء للعام 2018

4.3 عينة الدراسة:

تم احتساب عينة الدراسة باستخدام طريقة روبيرت ماسون والموضحة في الشكل رقم (1.3)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة.

1261	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة		
0.05	1.96	0.02551	0.000651
1260			
294.6341962	إذا _____ = حجم العينة		
$n = \frac{N}{\left[\left(S^2 \times (N-1) \right) \div pq \right] + 1}$ معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة			
N	حجم المجتمع		
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05		
p	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50		
q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50		

الشكل رقم (1.3) معادلة روبيرت ماسون لتحديد عدد أفراد العينة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية طبقاً (جنس المعلم)، بلغ عدد أفراد العينة (295) معلماً ومعلمة، كما يوضحه الشكل (1.3) (وذلك حسب معادلة روبرت ماسون أي بنسبة (23%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع العينة حسب طبقة جنس المعلم كما يوضحه الجدول (2.3).

جدول رقم (2.3) توزيع عينة الدراسة حسب جنس المعلم

جنس المعلم	العدد	النسبة المئوية
ذكر	67	23%
أنثى	228	77%
المجموع	295	100%

يتضح من خلال الجدول (2.3) أن طبقة الإناث بلغت نسبتها في عينة الدراسة 77% وهي الأعلى، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات الضابطة للدراسة علماً بأنه تم استرداد الاستبانة كافة (295) استبانة والتي تم توزيعها على المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة عشوائياً في مدينتي رام الله والبيرة.

ولمعرفة المزيد حول المتغيرات المستقلة للدراسة الجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

أولاً: البيانات العامة (المتغيرات الديموغرافية)

الجدول (3.3) يوضح توزيع البيانات العامة (المتغيرات الديموغرافية) للمعلمين والمعلمات عينة الدراسة من المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة بالأرقام والنسب المئوية حسب

المتغيرات الضابطة (ن=295)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	86	29%
	من 30- وأقل من 40 سنة	142	48%
	من 40 وأقل من 50 سنة	50	17%
	50 سنة فأكثر	17	6%
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	50	17%
	متزوج/متزوجة	238	81%
	غير ذلك	7	2%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	16	5%
	بكالوريوس	222	75%
	دراسات عليا	57	20%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	92	31%
	من 5 وأقل من 10 سنوات	101	34%
	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	54	18%
	15 سنة فأكثر	48	16%
التخصص	علوم إنسانية واجتماعية (أدب)	189	64%
	علوم	106	36%
موقع المدرسة	رام الله	129	44%
	البيرة	166	56%

يتضح من خلال الجدول (3.3) أن غالبية أعمار المعلمين والمعلمات عينة الدراسة تتراوح ما بين 30

وأقل من 40 سنة بحيث بلغت نسبتهم 48%، وقد بلغت نسبة المعلمين الذين تقل أعمارهم عن 50

سنة 29%، ويتبين ان معظم المعلمين والمعلمات متزوجون بحث بلغت نسبتهم 81%، 17% أعزب/عزباء، وبخصوص المؤهل العلمي نجد ان 75% منهم يحملون مؤهل البكالوريوس وان 20% يحملون مؤهل الدراسات العليا، وتتركز سنوات خبرة المعلمين أقل من 10 سنوات بحيث بلغت 65% من عينة الدراسة، 16% لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، كما يبين الجدول (3.3) أن الأغلبية العظمى من المعلمين عينة الدراسة يتخصصون في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بحيث بلغت نسبتهم 64%، أما بخصوص مدينة البيرة فقد بلغت نسبة المدارس الخاصة التي تقع فيها 56%.

5.3 أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، قامت الباحثة بتطوير الأداة وتم الاستعانة باستبانة دراسة (الصمادي، 2014) و (جادالله، 2014) و (خصاونة، 2011) ، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لفقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي (دائما بدرجة 5 نقاط، غالبا بدرجة 4 نقاط، أحيانا بدرجة 3 نقاط، نادرا بدرجة 2 نقطة، إطلاقا بدرجة نقطة واحدة) وتتوزع فقرات الأداة على ثلاثة مجالات خاصة بدور الإدارة المدرسية:

1. المناهج التعليمية وطرق التدريس: ويضم (13) فقرة من (1-13).
2. البيئة المدرسية: ويضم (15) فقرة من (14-28).
3. الأنشطة المدرسية: ويضم (17) فقرة من (29-45).
4. أما تنمية الإبداع: فيضم (21) فقرة من (46-66).

6.3 الاختبار المسبق للأداة:

خضعت أداة الدراسة لخطوات عدة أثناء تطويرها، ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة منها:

1.6.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (25) من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة، بحيث قامت الباحثة بتوزيعها على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط ومعامل الاستخراج، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.40 ما عدا فقرتين وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.50 وبذلك تكون مقبولة إحصائياً، وبما أن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.5 لجميع فقرات الدراسة فقد تم اعتمادها جميعاً بالرغم من وجود فقرتين معامل ارتباطهما أقل من 0.4 مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء.

أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرو نباخ ألفا للدرجة الكلية وللمجالات على أنه أكبر من 0.7، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال تم استخدام الأداة نفسها مرة أخرى.

2.6.3 صدق الأداة:

قامت الباحثة بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة على المشرف ومجموعة من المحكمين بلغ عددهم (8) من المختصين في موضوع البحث. وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم العمل على تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وإضافة فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون ملحق (3) على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة البناء الداخلي:

لفحص صدق البناء الداخلي دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة، وتم حساب معامل الاستخراج للفقرات، كما يتضح من الجدولين (4.3) و (5.3).

الجدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات دور الإدارة

المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	0.53	0.56	24	0.64	0.68
2	0.41	0.50	25	0.69	0.75
3	0.70	0.62	26	0.69	0.67
4	0.69	0.66	27	0.71	0.81
5	0.55	0.68	28	0.63	0.78
6	0.70	0.66	29	0.69	0.76

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
7	0.73	0.59	30	0.72	0.75
8	0.77	0.71	31	0.80	0.72
9	0.78	0.71	32	0.69	0.69
10	0.72	0.66	33	0.70	0.66
11	0.67	0.64	34	0.68	0.62
12	0.72	0.66	35	0.65	0.68
13	0.71	0.67	36	0.67	0.66
14	0.68	0.63	37	0.81	0.70
15	0.62	0.62	38	0.78	0.69
16	0.66	0.61	39	0.70	0.69
17	0.74	0.70	40	0.74	0.62
18	0.71	0.70	41	0.79	0.67
19	0.81	0.76	42	0.81	0.74
20	0.77	0.67	43	0.79	0.78
21	0.70	0.67	44	0.73	0.84
22	0.63	0.70	45	0.71	0.80
23	0.70	0.70			

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل الارتباط لفقرات دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة تراوح ما بين (0.41-0.81) وأن معامل الاستخراج تراوح ما بين (0.50-0.84) وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.40 وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من أو يساوي 0.50 وهي قيم مقبولة إحصائياً.

الجدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات تنمية

الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	0.36	0.65	12	0.68	0.49
2	0.42	0.42	13	0.52	0.58
3	0.66	0.68	14	0.59	0.63
4	0.48	0.52	15	0.54	0.62
5	0.71	0.57	16	0.68	0.57
6	0.64	0.64	17	0.68	0.56
7	0.59	0.48	18	0.64	0.52
8	0.71	0.53	19	0.72	0.71
9	0.65	0.58	20	0.66	0.58
10	0.60	0.61	21	0.67	0.59
11	0.66	0.61			

يبين الجدول (5.3) أن معامل ارتباط بيرسون لفقرات تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة يتراوح ما بين (0.36-0.72) أما معامل الاستخراج فتتراوح ما بين (0.42-0.71)، وبما أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.40 ما عدا فقرة واحدة بلغ معامل ارتباطها 0.36 لكن معامل الاستخراج الخاص بها بلغ 0.65 وهو أكبر من 0.50 وتعتبر مقبولة، كما أن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.50 ما عدا فقرة واحدة بلغ معامل استخراجها 0.42 وبلغ معامل ارتباطها 0.42 أكبر من 0.40 وهي قيمة مقبولة، وبما أن معامل الارتباط لباقي الفقرات تجاوز 0.40 ومعامل الاستخراج تجاوز 0.50 فتعتبر هذه القيم مقبولة

إحصائياً، مما يعني أن فقرات الأداة ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من انسجام الفقرات مع محاورها وكذلك الصدق الداخلي للاستبانة.

3.6.3 ثبات أداة الدراسة:

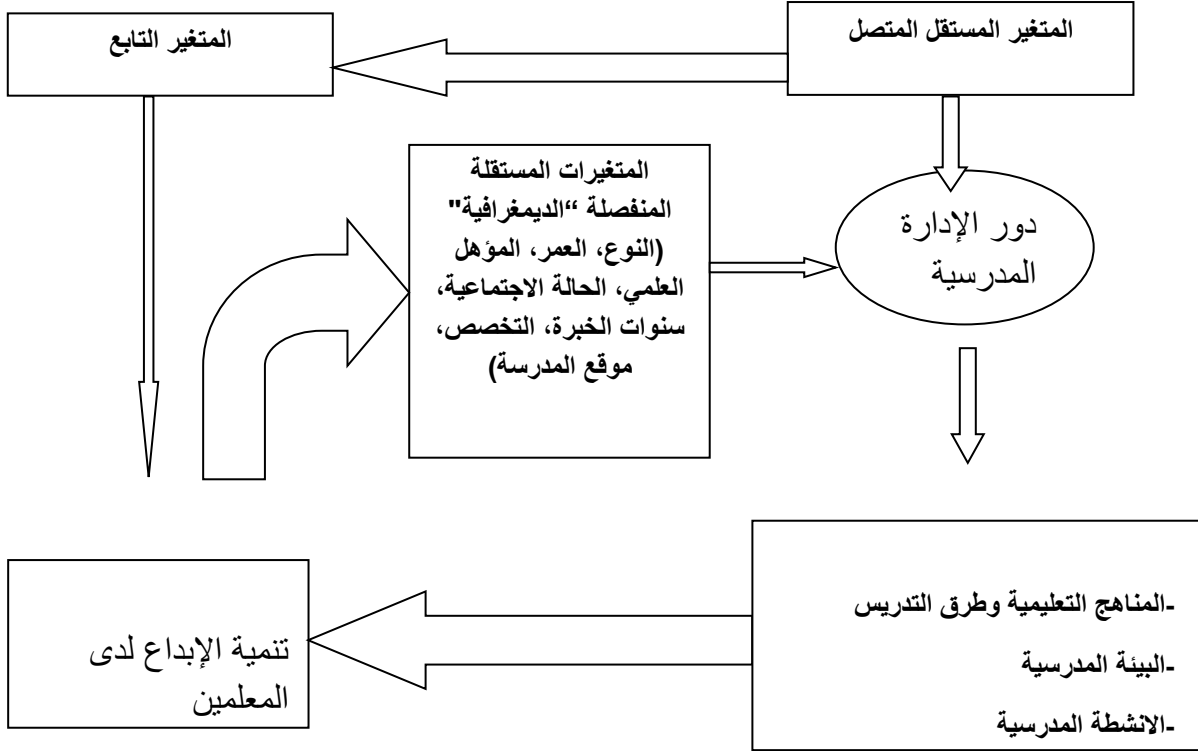
يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال تم استخدام الأداة نفسها مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل الثبات كرو نباخ ألفا وذلك حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (6.3)

جدول رقم (6.3) معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الرقم	المحور	أرقام البنود	معامل كرو نباخ ألفا	الدالة
1	المناهج التعليمية وطرق التدريس	13-1	0.90	0.00
2	البيئة المدرسية	28-14	0.92	0.00
3	الانشطة المدرسية	45-29	0.95	0.00
	الدرجة الكلية لدور الادارة المدرسية	45-1	0.96	0.00
	تنمية الإبداع لدى المعلمين	66-46	0.91	0.00

يتضح من الجدول (6.3) السابق أن معامل كرو نباخ ألفا للدرجة الكلية لفقرات دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة الأداة بلغ 0.96 ، وتراوح ما بين (0.90-0.95) وجميع هذه القيم أكبر من 0.70، أما معامل كرو نباخ ألفا لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة فقد بلغ (0.91) وجميع هذه القيم أكبر من 0.70، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة:



8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

قامت الباحثة بتنفيذ الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

1. جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات

التي تتعلق بموضوع الدراسة.

2. جمع البيانات الأولية: بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها تم توزيعها

على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة. وفي

المرحلة التالية تم استرداد (295) استبياناً واعتماد (295) استبياناً صالحاً منها وقابلاً للتحليل.

3. إدخال البيانات: إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS20)، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

4. تحليل البيانات: بالاعتماد على البيانات التي تم إعدادها وباستخدام برنامج (SPSS20) تم تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

5. مناقشة النتائج: تمت مناقشة النتائج والخروج.

9.3 المعالجة الإحصائية:

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS20) الذي تم من خلاله استخراج مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرار والنسب المئوية للمتغيرات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample T- Test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثال النوع الاجتماعي.

3. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاثة مستويات فأكثر.

4. استخدام اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة التي تزيد عن مستويين.

5. معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لمعرفة دلالة العلاقة الارتباطية بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

6. الصدق العاملي-معامل الاستخراج Extraction.

7. استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد. Multiple Regression Analysis.

اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كآلاتي:

(من 1-أقل من 1.8) مستوى قليل جداً.

(من 1.8-أقل من 2.6) مستوى قليل.

(من 2.6-أقل من 3.4) مستوى متوسط

(من 3.4-أقل من 4.2) مستوى كبير.

(4.2 فأعلى) مستوى كبير جداً.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها:

1.4 نتائج الدراسة:

تناول هذا الفصل عرضا للبيانات الإحصائية الكمية التي تم إدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS20 ، والتي جمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة"، كما وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الادارة المدرسية (المنهاج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة وحسب مجالات الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية "(النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة)"، هذا بالإضافة الى معرفة العلاقة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها لاستخلاص نتائج الدراسة.

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظر

المعلمين في مدينتي رام الله والبيرة؟

ولبيان دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدينتي رام الله

والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل

فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (1.4) التالي:

إدراج الجدول (1.4) التالي:

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دور الإدارة المدرسية في المدارس

الخاصة لدى المعلمين في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	دور المناهج التعليمية وطرق التدريس	4.06	0.61	كبير
2	2	دور البيئة المدرسية	3.96	0.65	كبير
3	3	دور الأنشطة المدرسية	3.79	0.74	كبير
الدرجة الكلية			3.92	0.62	كبير

يتضح من الجدول (1.4) السابق: أن الدرجة الكلية لمستوى دور الادارة المدرسية بالتركيز على دور

المناهج التعليمية وطرق التدريس لدى المعلمين في مدينتي رام الله والبيرة جاء كبيراً وهي الأعلى

بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 4.06 ومستوى كبيراً، أما دور الأنشطة المدرسية فقد جاء

في المرتبة الثالثة بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 3.79 وبمستوى كبير.

وللإجابة عن السؤال يتضح من خلال الدرجة الكلية إلى أن دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين جاء كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.92) وانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على الدور الكبير الذي تسهم به الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

وفيما يلي نستعرض دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين حسب مجالات الدراسة:

مجال المناهج التعليمية وطرق التدريس

ولمعرفة دور المناهج التعليمية وطرق التدريس لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (2.4).

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة لدور المناهج التعليمية وطرق

التدريس في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على إثراء المناهج بأنشطة وتدريبات متنوعة (إبداعية).	4.55	0.66	كبير جدا
2	تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على التعديلات التي تطرأ على مقررات المنهاج المدرسي.	4.55	0.64	كبير جدا
5	تشجع الإدارة المدرسية على استخدام التقنيات الحديثة في تطبيق بعض دروس المنهاج.	4.39	0.73	كبير جدا
11	تحث الإدارة المدرسية المعلمين على تحديث المعلومات والمعارف بما يواكب عصر التكنولوجيا والتطور.	4.34	0.8	كبير جدا
4	تعمل الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقات عملية تنمي الإبداع عند المعلمين.	4.15	0.84	كبير
7	تهتم الإدارة المدرسية بتطوير الاختبارات المدرسية بما يتناسب مع البرامج	4.14	0.84	كبير

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	المختلفة (الإبداعية).			
6	تضع الإدارة المدرسية خطط علاجية إبداعية فاعلة لاستخدامها في تنفيذ المنهاج.	3.96	0.93	كبير
3	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في تقييم المنهاج من منظور مختلف (إبداعي).	3.89	0.9	كبير
10	توفر الإدارة المدرسية للمعلمين المراجع والنشرات والكتب التي تنمي الإبداع لديهم.	3.89	1.02	كبير
9	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تحليل محتوى المناهج الدراسية بهدف التطوير.	3.86	1.09	كبير
12	تشجع الإدارة المدرسية على إجراء بحوث إجرائية لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التربوية.	3.76	1	كبير
8	تدرب الإدارة المدرسية المعلمين على تحليل محتوى المناهج الدراسية.	3.72	1.16	كبير
13	تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على الدراسات والأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني.	3.57	1.05	كبير
	الدرجة الكلية	4.06	0.61	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) ترتيب فقرات دور المناهج التعليمية وطرق التدريس في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على إثراء المناهج بأنشطة وتدريبات متنوعة (إبداعية)" على أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ (4.55) وانحراف معياري (0.66) ومستوى كبير جداً، ثم جاءت الفقرة " تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على التعديلات التي تطرأ على مقررات المنهاج المدرسي" بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) ومستوى كبير جداً، أما بالنسبة للفقرة " تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على الدراسات والأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني" فقد حصلت على أقل الفقرات متوسطاً حسابياً بحيث حصلت على متوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.05) ومستوى كبير، كما هو الحال بالنسبة للفقرة " تشجع الإدارة المدرسية على إجراء بحوث إجرائية لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التربوية " فقد حصلت على متوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.00) بمستوى كبير .

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن دور المناهج التعليمية وطرق التدريس لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة جاء كبيرا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.06) وهذا يعني الدور الكبير الذي تسهم به المناهج التعليمية وطرق التدريس لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

مجال البيئة المدرسية

ولمعرفة دور البيئة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (3.4).

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور البيئة المدرسية لدى المعلمين في

المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	تحرص الإدارة المدرسية على توزيع المعلمين على الفصول حسب القدرات العلمية والمهنية لديهم.	4.28	0.83	كبير جدا
9	تشجع الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة وتعمل على تطبيقها.	4.22	0.81	كبير جدا
2	تخصص الإدارة المدرسية جزءا من اجتماعاتها للحديث عن الإبداع والتشجيع عليه.	4.08	0.94	كبير
12	توفر الإدارة المدرسية للمعلمين البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.	4.08	0.82	كبير
1	تجهز الإدارة المدرسية المرافق المدرسية للاستخدام الفعال بما يخدم تنمية الإبداع لدى المعلمين	4.03	0.95	كبير
13	تحرص الإدارة المدرسية على توفير مستلزمات المختبرات العلمية بما يعزز الإبداع لدى المعلمين.	4.00	0.89	كبير
6	تسعى الإدارة المدرسية لاستقطاب الأفكار الإبداعية التي من شأنها دعم إبداع المعلمين.	3.97	0.95	كبير
15	توفر الإدارة المدرسية المرونة في الجدول المدرسي.	3.95	0.99	كبير
5	تهتم الإدارة المدرسية بتوجيه المعلمين نحو استشراف المستقبل من خلال وضع خطط مستقبلية.	3.94	1.00	كبير
10	تحرص الإدارة على معرفة احتياجات المعلمين التدريبية لتطوير مستوى أدائهم.	3.93	0.91	كبير
8	تشجع الإدارة المدرسية الزيارات التبادلية الفعالة بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم الإبداعية	3.88	1.02	كبير
7	تستفيد الإدارة المدرسية من إمكانات المجتمع المحلي في تنمية الإبداع لدى المعلمين.	3.85	0.94	كبير
14	تعمل الإدارة على تطوير المكتبة المدرسية بما يناسب التطورات الحديثة في التعليم الرقمي.	3.78	1.04	كبير
4	تعقد الإدارة المدرسية دورات تدريبية حول الإبداع لدى المعلمين.	3.73	1.05	كبير
11	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.69	1.04	كبير
الدرجة الكلية		3.96	0.65	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) ترتيب فقرات دور البيئة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، فقد حصلت الفقرة التي تنص " تحرص الإدارة المدرسية على توزيع المعلمين على الفصول حسب القدرات العلمية والمهنية لديهم " بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.83) ومستوى كبيراً جداً على أعلى المتوسطات الحسابية تلتها الفقرة " تشجع الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة وتعمل على تطبيقها " على متوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.81) ومستوى كبير جداً. ويتضح أن الفقرة " تشترك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.96) ومستوى كبير.

تبين من الجدول (3.4) أن دور البيئة المدرسية في المدارس الخاصة لدى المعلمين في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.96) وانحراف معياري (0.65)، أي أن للبيئة المدرسية دور كبير لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

مجال الأنشطة المدرسية:

ولمعرفة دور الأنشطة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (4.4).

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الأنشطة المدرسية لدى المعلمين

في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	11	تقدر الإدارة المدرسية أفكار وأعمال المعلمين المبدعين وتدعمها.	4.08	0.85	كبير
2	12	توزع الإدارة المدرسية المعلمين على الأنشطة الإبداعية المختلفة.	3.96	0.89	كبير
3	10	تعمل الإدارة المدرسية على تبادل الأفكار الإبداعية بين المعلمين.	3.91	0.93	كبير
4	7	تنظم الإدارة المدرسية رحلات ومسابقات ترفيهية وعلمية لتنمية الإبداع.	3.89	1.02	كبير
5	17	تهتم الإدارة المدرسية بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى المعلمين في مجال الأنشطة.	3.89	0.99	كبير
6	8	تعرف الإدارة المدرسية المعلمين بإنجاز الآخرين الإبداعية.	3.88	0.90	كبير
7	5	تحت الإدارة المدرسية المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.	3.86	1.01	كبير
8	14	تمنح الإدارة المدرسية المعلمين صلاحيات تساعد في تنمية الإبداع.	3.86	0.85	كبير
9	9	تلبى الإدارة المدرسية احتياجات المعلمين المبدعين وتدعمها.	3.83	1.05	كبير
10	3	توزع الإدارة المدرسية الأنشطة الإبداعية بما يتناسب مع ميول واتجاهات المعلمين وقدراتهم.	3.78	0.96	كبير
11	13	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في وضع الخطط الإستراتيجية الإبداعية لتطوير المدرسة	3.72	0.99	كبير
12	1	تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة الصفية لتنمي الإبداع عند المعلمين.	3.71	1.10	كبير
13	2	تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللا صفية لتنمي الإبداع عند المعلمين.	3.69	1.08	كبير
14	6	تعقد الإدارة المدرسية ورش عمل واجتماعات للعصف الذهني ومناقشة	3.68	1.06	كبير

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		الأفكار الإبداعية.			
15	4	توفر الإدارة المدرسية غرفة متعددة الأغراض لاستخدامها في الأنشطة الإبداعية.	3.62	1.19	كبير
16	16	تكافئ الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأنشطة المدرسية.	3.59	1.12	كبير
17	15	تهتم الإدارة المدرسية بمنح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين في مجال الأنشطة.	3.42	1.20	كبير
الدرجة الكلية			3.79	0.74	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) ترتيب فقرات دور الأنشطة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، فقد حصلت الفقرة التي تنص " تقدر الإدارة المدرسية أفكار وأعمال المعلمين المبدعين وتدعمها " بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.85) ومستوى كبير على أعلى المتوسطات الحسابية تلتها الفقرة " توزع الإدارة المدرسية المعلمين على الأنشطة الإبداعية المختلفة " على متوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.89) ومستوى كبير. ويتضح أن الفقرة " تهتم الإدارة المدرسية بمنح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين في مجال الأنشطة " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.42) ومستوى كبير.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن دور الأنشطة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (3.79) وانحراف معياري (0.74)، أي أن الأنشطة المدرسية تسهم بشكل كبير لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

ما مستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم؟

ولمعرفة مستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (5.4).

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين في

المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	أبادر إلى تبني الأفكار الجديدة للوصول إلى حل المشكلات	4.46	0.67	كبير جدا
2	2	ارفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا.	4.42	0.73	كبير جدا
3	20	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	4.40	0.68	كبير جدا
4	14	أقبل النقد والأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لرأي.	4.39	0.74	كبير جدا
5	13	أغير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4.36	0.69	كبير جدا
6	16	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من أعمال.	4.35	0.67	كبير جدا
7	21	لدي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	4.35	0.74	كبير جدا
8	8	أسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	4.33	0.67	كبير جدا
9	19	أنظم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة.	4.33	0.70	كبير جدا
10	12	لدي القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	4.32	0.68	كبير جدا
11	9	امتلك القدرة على إقناع الآخرين أثناء العمل معهم بأفكار جديدة.	4.25	0.68	كبير جدا
12	5	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.22	0.80	كبير جدا
13	1	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4.21	0.87	كبير جدا

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14	7	لدي المقدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	4.21	0.66	كبير جدا
15	11	لدي المقدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة.	4.19	0.75	كبير
16	6	لدي المقدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	4.17	0.72	كبير
17	18	أحلل المشكلات التي تواجهني إلى عناصرها الأساسية	4.16	0.75	كبير
18	17	أكثر من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلة.	4.10	0.78	كبير
19	10	أستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	4.00	0.80	كبير
20	15	لدي المقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	4.00	0.76	كبير
21	4	أعمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.	3.95	1.04	كبير
الدرجة الكلية					
			4.25	0.45	كبير جدا

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) ترتيب فقرات مستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة، فقد حصلت الفقرة التي تنص "أبادر إلى تبني الأفكار الجديدة للوصول إلى حل المشكلات" بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.67) ومستوى كبير جداً على أعلى المتوسطات الحسابية تلتها الفقرة "أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً" على متوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.73) ومستوى كبير جداً. ويتضح أن الفقرة "أعمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة" حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.95) ومستوى كبير.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن مستوى الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة من وجهة نظرهم كان كبيراً جداً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25) وانحراف معياري (0.45).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله

والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات محاور دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة وكذلك الانحرافات المعيارية حسب متغير النوع الاجتماعي، واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (6.4).

الجدول (6.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستويات محاور دور الإدارة المدرسية والدرجة الكلية بحسب متغير النوع الاجتماعي

المجالات	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المناهج التعليمية وطرق التدريس	3.99	0.64	4.08	0.60	-1.10	0.27
البيئة المدرسية	3.95	0.63	3.96	0.66	-0.17	0.87
الأنشطة المدرسية	3.86	0.73	3.77	0.74	0.92	0.36
الدرجة الكلية	3.93	0.63	3.92	0.62	0.05	0.96

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات الباحثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة

المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وذلك على جميع المحاور والدرجة الكلية، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.27-0.96) وهذه القيم أكبر (0.05).

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير العمر، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدولان (7.4)، (8.4).

الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة

حسب المحاور والدرجة الكلية في مدينتي رام الله والبيرة تبعا لمتغير العمر

المحور	اقل من 30 سنة	30 سنة واقل من 40	40 سنة واقل من 50	50 سنة فأكثر
المناهج التعليمية وطرق التدريس	4.11	4.13	3.78	4.05
البيئة المدرسية	3.94	4.04	3.78	3.97
الأنشطة المدرسية	3.78	3.92	3.46	3.72
الدرجة الكلية	3.93	4.02	3.66	3.90

الجدول (8.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة

المدرسية حسب متغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المناهج التعليمية وطرق التدريس	بين المجموعات	4.76	3	1.59	4.39	0.01
	داخل المجموعات	105.01	291	0.36		
	المجموع	109.77	294			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	2.65	3	0.88	2.09	0.10
	داخل المجموعات	122.90	291	0.42		
	المجموع	125.54	294			
الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	7.81	3	2.60	4.94	0.00
	داخل المجموعات	153.29	291	0.53		
	المجموع	161.10	294			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.82	3	1.61	4.27	0.01
	داخل المجموعات	109.63	291	0.38		
	المجموع	114.45	294			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين إجابات الباحثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب الدرجة الكلية تعزى لمتغير العمر، فقد بلغ مستوى الدلالة لهذا المحور (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أن دور الإدارة المدرسية يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة باختلاف أعمارهم.

وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية
للتعرف إلى مصادر الفروق حسب مستويات العمر، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول
(9.4).

**الجدول (9.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية
على المناهج التعليمية وطرق التدريس، الأنشطة المدرسية، الدرجة الكلية بين مستويات العمر**

المحاور	العمر 1	العمر 2	الفرق بين المتوسطات
المناهج وطرق التدريس	أقل من 30 سنة	من 30- وأقل من 40 سنة	-0.01997
		من 40 وأقل من 50 سنة	0.32733*
		50 سنة فأكثر	0.05756
	من 30- وأقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.01997
		من 40 وأقل من 50 سنة	.34730*
		50 سنة فأكثر	0.07753
	من 40 وأقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	-.32733*
		من 30- وأقل من 40 سنة	-.34730*
		50 سنة فأكثر	-.26977
	50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-.05756
		من 30- وأقل من 40 سنة	-.07753
		من 40 وأقل من 50 سنة	0.26977
الأنشطة المدرسية	أقل من 30 سنة	من 30- وأقل من 40 سنة	-.14123
		من 40 وأقل من 50 سنة	.31516*
		50 سنة فأكثر	0.05315
	من 30- وأقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.14123
		من 40 وأقل من 50 سنة	.45639*
		50 سنة فأكثر	0.19438
	من 40 وأقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	-.31516*
		من 30- وأقل من 40 سنة	-.45639*
		50 سنة فأكثر	-.26201
	50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-.05315
		من 30- وأقل من 40 سنة	-.19438
		من 40 وأقل من 50 سنة	0.26201
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	من 30- وأقل من 40 سنة	-.09385
		من 40 وأقل من 50 سنة	.26684*
		50 سنة فأكثر	0.02572

المحاور	العمر 1	العمر 2	الفرق بين المتوسطات
	من 30- وأقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.09385
		من 40 وأقل من 50 سنة	0.36069*
		50 سنة فأكثر	0.11957
	من 40 وأقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	-0.26684*
		من 30- وأقل من 40 سنة	-0.36069*
		50 سنة فأكثر	-0.24112
	50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-0.02572
		من 30- وأقل من 40 سنة	-0.11957
		من 40 وأقل من 50 سنة	0.24112

يشير الجدول (9.4) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجالات المناهج التعليمية وطرق التدريس، الأنشطة المدرسية، والدرجة الكلية حسب متغير العمر، كانت بين الفئات العمرية أقل من 30 سنة ومن 40 سنة وأقل من 50 سنة لصالح أقل من 30 سنة وكذلك من 30 سنة- وأقل من 40 سنة ومن 40 سنة وأقل من 50 سنة لصالح 30 سنة وأقل من 40 سنة.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الحالة الاجتماعية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير الحالة الاجتماعية كما يوضحه الجدولان (10.4)، (11.4).

الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام

الله والبيرة حسب المحاور والدرجة الكلية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

المحاور	أعزب/عزباء	متزوج/متزوجة	غير ذلك
المناهج التعليمية وطرق التدريس	3.96	4.09	3.69
البيئة المدرسية	3.80	4.00	3.63
الأنشطة المدرسية	3.63	3.83	3.47
الدرجة الكلية	3.78	3.96	3.59

الجدول (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة

المدرسية حسب متغير الحالة الاجتماعية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المناهج التعليمية وطرق التدريس	بين المجموعات	1.67	2	0.84	2.26	0.11
	داخل المجموعات	108.09	292	0.37		
	المجموع	109.77	294			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	2.52	2	1.26	2.99	0.05
	داخل المجموعات	123.02	292	0.42		
	المجموع	125.54	294			
الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	2.46	2	1.23	2.27	0.11
	داخل المجموعات	158.63	292	0.54		
	المجموع	161.10	294			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.21	2	1.10	2.87	0.06
	داخل المجموعات	112.24	292	0.38		
	المجموع	114.45	294			

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين إجابات الباحثين حول دور الإدارة المدرسية حسب الدرجة الكلية

في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الحالة

الاجتماعية، فقد بلغ مستوى الدلالة لها 0.06 وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان دور الإدارة المدرسية حسب الدرجة الكلية لا يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة باختلاف الحالة الاجتماعية. وللتعرف إلى مواطن الفروق لمحور البيئة المدرسية حسب مستويات الحالة الاجتماعية، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (12.4).

الجدول (12.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لمحور البيئة المدرسية بين مستويات الحالة الاجتماعية

المجال	(1) الحالة الاجتماعية	(2) الحالة الاجتماعية	الفرق بين المتوسطات الحسابية
البيئة المدرسية	أعزب/عزباء	متزوج/متزوجة	*-20408
		غير ذلك	0.17347
	متزوج/متزوجة	أعزب/عزباء	*20408
		غير ذلك	0.37755
	غير ذلك	أعزب/عزباء	-17347
		متزوج/متزوجة	-37755

يشير الجدول (12.4) إلى أن الفروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمجال البيئة المدرسية حسب متغير الحالة الاجتماعية، كانت بين الحالة الاجتماعية متزوج وأعزب وذلك لصالح متزوج.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات اجابات المبحوثين من دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي، وكذلك الانحرافات

المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (13.4)، (14.4).

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب المحاور والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
المناهج التعليمية وطرق التدريس	4.33	4.10	3.81
البيئة المدرسية	4.03	3.98	3.86
الأنشطة المدرسية	3.90	3.81	3.68
الدرجة الكلية	4.07	3.95	3.78

الجدول (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة

المدرسية حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المناهج التعليمية وطرق التدريس	بين المجموعات	5.19	2	2.60	7.25	0.00
	داخل المجموعات	104.57	292	0.36		
	المجموع	109.77	294			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	0.77	2	0.38	0.90	0.41
	داخل المجموعات	124.78	292	0.43		
	المجموع	125.54	294			
الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	1.01	2	0.50	0.92	0.40
	داخل المجموعات	160.09	292	0.55		
	المجموع	161.10	294			

0.11	2.27	0.88	2	1.76	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.39	292	112.69	داخل المجموعات	
			294	114.45	المجموع	

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين اجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة حسب الدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.11) وهذه القيمة أكبر من مستوى (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان دور الإدارة المدرسية حسب الدرجة الكلية لا يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة باختلاف المؤهل العلمي.

وللتعرف إلى مواطن الفروق لمحور المناهج التعليمية وطرق التدريس حسب مستويات المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (15.4).

الجدول (15.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لمحور المناهج التعليمية وطرق التدريس حسب مستويات المؤهل العلمي

المحور	(1)المؤهل العلمي	(2)المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات الحسابية
المناهج التعليمية وطرق التدريس	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	0.22917
		دراسات عليا	.52336*
	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأقل	-.22917-
		دراسات عليا	.29420*
	دراسات عليا	دبلوم متوسط فأقل	-.52336*
		بكالوريوس	-.29420*

يشير الجدول (15.4) إلى أن الفروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمحور المناهج التعليمية وطرق التدريس حسب متغير المؤهل العلمي، كانت بين من يحملون دبلوم متوسط فأقل ودراسات عليا لصالح من يحملون دبلوم متوسط وكذلك لمن يحملون بكالوريوس ودراسات عليا لصالح من يحملون بكالوريوس.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدولان (16.4)، (17.4).

الجدول (16.4) المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام

الله والبيرة حسب المحاور والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
المناهج التعليمية وطرق التدريس	4.14	4.02	4.18	3.86
البيئة المدرسية	4.01	3.93	4.07	3.80
الأنشطة المدرسية	3.85	3.80	3.92	3.49
الدرجة الكلية	3.99	3.91	4.05	3.70

الجدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة

المدرسية حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المناهج التعليمية وطرق التدريس	بين المجموعات	3.39	3	1.13	3.09	0.03
	داخل المجموعات	106.38	291	0.37		
	المجموع	109.77	294			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	2.26	3	0.75	1.78	0.15
	داخل المجموعات	123.29	291	0.42		
	المجموع	125.54	294			
الأنشطة المدرسية	بين المجموعات	5.67	3	1.89	3.54	0.02
	داخل المجموعات	155.43	291	0.53		
	المجموع	161.10	294			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.62	3	1.21	3.17	0.03
	داخل المجموعات	110.82	291	0.38		
	المجموع	114.45	294			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين حسب الدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.03) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أن دور الإدارة المدرسية حسب الدرجة الكلية يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة باختلاف سنوات الخبرة .

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب محاور المناهج التعليمية وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية والدرجة الكلية حسب مستويات سنوات الخبرة، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (18.4).

الجدول (18.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لمحاور المناهج التعليمية وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية والدرجة الكلية لدور الإدارة

المدرسية بين مستويات سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة (1)	سنوات الخبرة (2)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
المناهج التعليمية وطرق التدريس	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.12106
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.04320
		15 سنة فأكثر	.27411*
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.12106
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.16425
		15 سنة فأكثر	0.15305
	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0.0432
		من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.16425
		15 سنة فأكثر	.31731*
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.27411*
		من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-0.15305
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.31731*
الأنشطة المدرسية	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.0484
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.07118
		15 سنة فأكثر	.36264*
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.04840
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.11959
		15 سنة فأكثر	.31424*
	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0.07118
		من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.11959
		15 سنة فأكثر	.43382*
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.36264*
		من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	-0.31424*
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.43382*
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.07869
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.05921
		15 سنة فأكثر	.28786*
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.07869
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.13790

0.20917	15 سنة فأكثر	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
0.05921	أقل من 5 سنوات	
0.1379	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
.34707*	15 سنة فأكثر	
-.28786*	أقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر
-.20917	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
-.34707*	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	

يشير الجدول (18.4) إلى أن الفروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمحاور المناهج التعليمية وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية والدرجة الكلية بين مستويات سنوات الخبرة، كانت بين أقل من 5 سنوات و 15 سنة فأكثر ولصالح أقل من 5 سنوات، وكذلك ما بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة و 15 سنة فأكثر ولصالح بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة، بالإضافة الى ذلك فقد ظهر فروق لمجال الأنشطة المدرسية لفئة الخبرة ما بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات و 15 سنة فأكثر ولصالح ما بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير التخصص.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية وكذلك الانحرافات المعيارية حسب متغير التخصص، واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (19.4).

الجدول (19.4) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب المحاور

والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير التخصص

المحاور	علوم إنسانية واجتماعية		العلوم		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المناهج التعليمية وطرق التدريس	4.09	0.64	4.00	0.56	1.19	0.23
البيئة المدرسية	3.95	0.68	3.98	0.60	-0.35	0.73
الأنشطة المدرسية	3.74	0.78	3.87	0.66	-1.37	0.17
الدرجة الكلية	3.91	0.66	3.94	0.56	-0.40	0.69

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.17-0.73) وهذه القيم أكبر من (0.05)، لذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير موقع المدرسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب المحاور والدرجة الكلية وكذلك الانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير موقع

المدرسة، واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (20.4).

الجدول (20.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب المحاور والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة

المحاور	رام الله		البيرة		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المناهج التعليمية وطرق التدريس	4.07	0.57	4.05	0.64	0.30	0.76
البيئة المدرسية	4.00	0.66	3.93	0.65	0.98	0.33
الأنشطة المدرسية	3.84	0.73	3.75	0.75	0.99	0.32
الدرجة الكلية	3.96	0.60	3.90	0.64	0.87	0.38

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير موقع المدرسة، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.32-0.76) وهذه القيم جميعها أكبر من (0.05) لذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية إبداع المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله

والبيرة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية إبداع المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة وكذلك الانحرافات المعيارية حسب متغير النوع الاجتماعي، واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4).

الجدول (21.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع

المعلمين حسب متغير النوع

الدرجة الكلية لإبداع المعلمين	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	4.23	0.40	4.25	0.46	-0.29	0.77

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (21.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، فقد بلغ مستوى الدلالة لها 0.77 وهذه القيمة أكبر (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان تنمية الإبداع لا يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة باختلاف النوع الاجتماعي.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير العمر، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدولان (22.4)، (23.4).

الجدول (22.4) المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في

مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير العمر

الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	30 سنة وأقل من 40	40 سنة وأقل من 50	50 سنة فأكثر
	4.19	4.31	4.20	4.14

الجدول (23.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع

المعلمين حسب متغير العمر

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
0.13	1.91	0.38	3	1.15	بين المجموعات	
		0.20	291	58.23	داخل المجموعات	
			294	59.38	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (23.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في

المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر، فقد بلغ مستوى الدلالة لهذا المجال (0.13) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن تنمية الإبداع لا يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة باختلاف أعمارهم.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير الحالة الاجتماعية، وكذلك الانحراف المعياري، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير الحالة الاجتماعية كما يوضحه الجدولان (24.4)، (25.4).

الجدول (24.4) المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في

مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الدرجة الكلية	أعزب/عزباء	متزوج/متزوجة	غير ذلك
	4.16	4.26	4.45

الجدول (25.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع

المعلمين حسب متغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	0.65	2	0.33	1.63	0.20
داخل المجموعات	58.72	292	0.20		
المجموع	59.37	294			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (25.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.20) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن تنمية الإبداع لا يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة باختلاف الحالة الاجتماعية.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير المؤهل العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (26.4)، (27.4).

الجدول (26.4) المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في

مدينتي رام الله والبييرة حسب متغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
	4.10	4.24	4.30

الجدول (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع

المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	0.52	2	0.26	1.28	0.28
	داخل المجموعات	58.86	292	0.20		
	المجموع	59.37	294			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (27.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.28) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن تنمية الإبداع لا يختلف لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة باختلاف المؤهل العلمي.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الحالي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخبرة كما يوضحه الجدولان (28.4)، (29.4).

الجدول (28.4) المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في

مدينتي رام الله والبييرة حسب متغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
	4.23	4.18	4.42	4.21

الجدول (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع

المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
	بين المجموعات	2.13	3	0.71	3.61	0.01
	داخل المجموعات	57.24	291	0.20		
	المجموع	59.37	294			

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (29.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغ مستوى الدلالة لها (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية.

وللتعرف إلى مواطن الفروق لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة من حسب مستويات سنوات الخبرة، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (30.4).

الجدول (30.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لتنمية

الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله بين مستويات سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	سنوات الخبرة (1)	سنوات الخبرة (2)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.04184
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.19533*
		15 سنة فأكثر	0.0119
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.04184
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.23717*
		15 سنة فأكثر	-0.02994
	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	0.19533*
		من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.23717*
		15 سنة فأكثر	0.20723*
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-0.01190
		من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	0.02994
		من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	-0.20723*

يشير الجدول (30.4) إلى أن الفروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله بين مستويات سنوات الخبرة، كانت بين أقل من 5 سنوات ومن 10 سنوات وأقل من 15 سنة، ومن 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، و15 سنة فأكثر وذلك لصالح من 10 سنوات وأقل من 15 سنة.

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات اجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة وكذلك الانحرافات المعيارية حسب متغير التخصص، واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (31.4).

الجدول (31.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع

المعلمين بحسب متغير التخصص

الدرجة الكلية	علوم إنسانية واجتماعية		العلوم		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	4.23	0.47	4.27	0.42	-0.55	0.58

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (31.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، فقد بلغ مستوى الدلالة عليها (0.58) وهذه القيمة أكبر من (0.05).

فحص الفرضية المتعلقة بمتغير موقع المدرسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة. لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وكذلك الانحرافات المعيارية حسب متغير موقع

المدرسة، واستخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (32.4).

الجدول (32.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع

المعلمين بحسب متغير موقع المدرسة

الدرجة الكلية	رام الله		البيرة		قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	4.27	0.50	4.22	0.40	0.98	0.33

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (32.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير موقع المدرسة، فقد بلغ مستوى الدلالة (0.33) وهذه القيمة أكبر (0.05) .

الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين

دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة".

فحصت الفرضية السابقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكما هو موضح في الجدول (33.4):

الجدول (33.4): معامل ارتباط بيرسون بين دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين في

المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة

الدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية	محاور دور الإدارة المدرسية			تنمية الإبداع
	دور الأنشطة المدرسية	دور البيئة المدرسية	دور المناهج التعليمية وطرق التدريس	
0.46**	0.39**	0.48**	0.40**	

* دال إحصائيا عند $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (33.4) وجود علاقة ارتباط خطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.46، كما يتضح وجود علاقة خطية موجبة بين محاور دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة وتراوح معامل الارتباط بين 0.39 لدور الأنشطة المدرسية، و 0.48 لدور البيئة المدرسية، وقد كانت قيمة الدلالة للعلاقة المذكورة أصغر من (0.05) أي أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة، بمعنى أنه كلما زاد دور الإدارة المدرسية كلما زاد الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والتي تشكل مجالات دور الإدارة المدرسية وأثرها النسبي على المتغير التابع تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة، تم إيجاد ميل خط الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك عن طريق (Stepwise method) الإدخال المنترج، وذلك كما يظهر من الجداول التالية:

الجدول (34.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة ر	قيمة ر ²	قيمة ر ² المعدلة	الخطأ المعياري
1	0.487a	0.237	0.229	0.39449

a: التنبؤ: المتغير الثابت، البيئة المدرسية.

المتغير التابع: تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

الجدول (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي دور الادارة المدرسية وأثرها النسبي على

المتغير التابع تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة
1	الانحدار	13.87	1	13.87	89.31	0.000b
	البواقي	45.50	293	0.16		
	المجموع	59.37	294			

b: التنبؤ: المتغير الثابت، البيئة المدرسية.

الجدول (36.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة دور الادارة المدرسية والمتنبأ

بها تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة

النموذج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الأول	الثابت	2.929	0.141		20.749	0.000
	البيئة المدرسية	0.332	0.035	0.483	9.45	0.000

المتغير التابع: تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة

يتبين من خلال الجدولين السابقين أن هناك نموذج واحد فقط لبيان دور الادارة المدرسية وأثرها النسبي

على المتغير التابع تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة وهي

كما يلي:

النموذج الأول: فسر متغير دور الإدارة المدرسية بالتركيز على دور البيئة المدرسية ما مقداره 23.7% من التباين الكلي للمتغير المتنبأ به (تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة)، أي أنه يوجد بعض المتغيرات التي لها تأثير وغير مشمولة بالمتغيرات المستقلة ولها أثر على تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة. ويتبين من خلال ف (89.81) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغير المستقل والخاص بدور الإدارة المدرسية بالتركيز على دور البيئة المدرسية له تأثير على المتغير التابع (تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة) وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بالنموذج الأول:

$$Y=0.332X1+2.929$$

حيث X1: دور الادارة المدرسية بالتركيز على دور البيئة المدرسية.

Y: تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات:

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي بحث دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم وتأتي مناقشة النتائج حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها، كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مدينتي رام الله والبيرة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين كان كبيراً بنسبة 87.4%.

وتعزو الباحثة أن السبب في حصول أن الإدارة المدرسية تمثل حجر الأساس للإبداع لما تقدمه من أرضية وإمكانات لتنمية الإبداع لدى المعلمين.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق من نتائج كل من دراسة (الصمادي، 2014)، ودراسة (الفسفوس، 2013)، ودراسة (أبو شمالة، 2013)، ودراسة (عثمان، دبوس، تيم، 2012)، ودراسة (بلواني، 2008).

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما دور المناهج التعليمية وطرق التدريس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة؟

أشارت نتائج السؤال أن حوالي 81% من المبحوثين أجابوا أن دور المناهج العلمية وطرق التدريس لها دور كبير في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك أن المناهج العلمية وطرق التدريس تعتبر الإطار العام للتعليم والتي يتم من خلالها تطوير المهارات العلمية للطلبة حتى يصبحوا شخصيات فعالة في المجتمع، وكلما كانت المناهج حديثة ومواكبة للتطور العلمي ولحاجات المجتمع يكون لها الأثر الكبير في تنمية الإبداع لدى المعلمين بكل خاص والطلبة بشكل عام من خلال تزويدهم بالمهارات وغرس القيم والمعارف لخلق جيل مبدع، وكلما زاد دور الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالتركيز على المناهج التعليمية وطرق التدريس زادت تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق من نتائج كل من دراسة (جاد الله، 2016)، ودراسة (عثمان، دبوس، تيم، 2012)، واختلفت مع دراسة (بلواني، 2008)، ودراسة (المانع، 2013)، ودراسة (الصمادي، 2014).

حصلت الفقرة في محور المناهج المدرسية وطرق التدريس "تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين على إثراء المناهج بأنشطة وتدريبات متنوعة (إبداعية)" على درجة كبيرة بنسبة 91%.

ويعزى ذلك لإدراك المعلم لدور الإدارة تشجيع المعلم على ربط المعلومة النظرية بالأنشطة العملية فيجعل المعلم في البحث المستمر عن الأنشطة المناسبة مما ينمي الإبداع لديه. وأن التدريبات والتطبيقات العملية لها تأثير كبير على تعلم الطلبة المنهاج، وحرص الإدارة المدرسية على اكساب الطلاب المهارات اللازمة لعملية التعلم والتعليم بشكل مبدع.

جاءت فقرة "تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على التعديلات التي تطرأ على مقررات المنهاج المدرسي" بنسبة 91% في دور المناهج التعليمية وطرق التدريس في تنمية الإبداع.

ويعزى ذلك إلى إدراك المعلمين أهمية اطلاعهم واشراكهم في إجراء التعديلات على المناهج لأنهم الأقدر على تقييم أثر المناهج على تطوير المهارات والمعلومات لدى الطلبة وبالتالي الكشف عن مواطن الضعف والثغرات في المناهج.

حصلت الفقرة في المناهج العلمية وطرق التدريس "تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على الدراسات والأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني" على أدنى نسبة في مجال المناهج التعليمية وطرق التدريس.

ويعزى ذلك إلى افتقار دور الإدارة المدرسية إلى التعامل مع المشاريع البحثية التي تناقش القضايا المتعلقة بالمنهاج وقلة اهتمامها بالدراسات والأبحاث التربوية.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة؟

أظهرت نتائج السؤال أن دور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم في تنمية إبداعهم جاء بدرجة كبيرة بنسبة 79%. ويعزى ذلك كون الإبداع يحتاج إلى حاضنة خاصة تخلق جو يثير حب الاستطلاع وتنمية الخيال والتحدى مما يدفع المعلم للبحث والتحري وينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم التعليمي، ومن هنا يتبين أن البيئة المدرسية تمثل أحد المكونات الرئيسية التي تنمي الإبداع.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق من نتائج كل من دراسة (المانع، 2013)، ودراسة (الفسفوس، 2013) ودراسة (الصمادي، 2014).

حصلت الفقرة الثالثة في محور البيئة المدرسية "تحرص المدرسة على توزيع المعلمين على الفصول حسب القدرات العلمية والمهنية لديهم" على أعلى نسبة من وجهة نظر المعلمين بنسبة 86% من إجابات المبحوثين.

ويعزى ذلك أن إدراك ومعرفة وتقييم الإدارة لقدرات المعلمين العلمية والمهنية، وتوظيف نتائج هذا التقييم في وضع المعلم في المكان الأمثل، مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وخلق حافز للمعلم للتطوير والتنمية والإبداع.

أكد المبحوثين على أن الفقرة التاسعة "تشجع الإدارة المدرسية الأفكار الجيدة وتعمل على تطبيقها" في محور البيئة لمدرسية لها دور في تنمية الإبداع بنسبة 84%.

ويعزى ذلك إلى حاجة المعلم لإدارة تشجع الأفكار الجديدة، مواكبة للأساليب العلمية الجديدة، وتنمي المهارات الإبداعية عند المعلم، لأن التوظيف الأمثل للأفكار الجديدة ينمي المهارات الإبداعية عند المعلم.

جاءت فقرة "تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات" في مجال البيئة المدرسية على أدنى متوسط حسابي مقارنة بباقي الفقرات.

ويعزى ذلك أن عدم إشراك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات يعود ذلك الى النمط القيادي السائد في المدارس (الديكتاتوري).

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما دور الأنشطة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة؟

أظهرت نتائج السؤال أن دور الأنشطة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حصل على درجة كبيرة بنسبة 76%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعارف النظرية التي تغذي مهارات الإبداع تحتاج إلى ممارسة وتطبيق ويتم ذلك من خلال الأنشطة المدرسية التي يتم بلورتها وتنفيذها والتي تسهم في تعزيز الإبداع، وأن الأنشطة المدرسية تسهم بشكل كبير في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وبالرغم من حصول الأنشطة المدرسية على درجة كبيرة إلا أنه حصل على المرتبة الأخيرة مقارنة بالمناهج وطرق التدريس والبيئة المدرسية وتعزو الباحثة ذلك تركيز المعلم وإعطاء الأولوية على إنهاء المقررات الدراسية الكبيرة فلا يجد الوقت الكافي للقيام بالأنشطة المدرسية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بما يتفق من نتائج كل من دراسة (الفسفوس، 2013))، ودراسة (الرشيدي، 2012)، ودراسة (أبو صبحه، 2010).

جاءت الفقرة " تقدر الإدارة المدرسية أفكار وأعمال المعلمين المبدعين وتدعمها" في مجال الأنشطة المدرسية في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الفقرات بنسبة 82%.

ويعزى ذلك إلى تقدير الإدارة المدرسية للأعمال والأفكار الجديدة، لأنه في حال لم يلقى المعلم اهتمام وتقدير لما يقدمه من أعمال وأفكار، سيؤدي إلى قتل الإبداع عنده، ولكن عند تقدير الإدارة لأفكارهم وأعمالهم الجديدة، يخلق جو منافسة بين المعلمين لإعطاء الأفكار الإبداعية.

5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:

ما مستوى الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رم الله والبيرة؟

بينت النتائج هذا السؤال أن الدرجة الكلية لمستوى الإبداع لدى المعلمين كانت كبيرة جدا بنسبة 85%، وبينت النتائج أن فقرة " أبادر إلى تبني الأفكار الجديدة للوصول إلى حل المشكلات" حصلت على أعلى درجة مقارنة بالفقرات الخاصة بتنمية الإبداع.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلم يولي أهمية كبيرة للإبداع، تبني الأفكار الجديدة التي تنمي الإبداع، وهذا مؤشر مهم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة المدرسية في تقدير الأفكار وتبنيها.

5.5.1 مناقشة الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات اجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة لكل من محاور (المناهج وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وعلى

الدرجة الكلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في المجالات الثلاث (المناهج المدرسية وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

حيث أجمعوا المعلمين والمعلمات على دور الإدارة المدرسية المهم في المجالات الثلاث بنفس الأهمية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في مجال (المناهج المدرسية وطرق التدريس) في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير العمر لصالح أقل من 30.

ويعزى ذلك أن هذه الفئة الشابة وتدرك أهمية الإدارة المدرسية بكل أبعادها لتنمية إبداعاتهم، وكونهم متطلعين على الحديث في المناهج وأحدث الطرق للتدريس، اتصالهم بالتكنولوجيا.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في مجال البيئة المدرسية حسب متغير الحالة الاجتماعية لصالح المتزوج على أن البيئة المدرسية لها الدور الأكبر في تنمية الإبداع مقارنة بالمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية.

ويعزى ذلك كونهم متزوجين ولهم أبناء ويدرسون في المدارس فمن اهتماماتهم البيئة المدرسية السليمة المتوفرة الإبداعية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في المجالات (البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى لمتغير

المؤهل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية في مجال المناهج وطرق التدريس العلمي لصالح من يحملون دبلوم متوسط فأقل.

ويعزو ذلك أن البكالوريوس والدراسات العليا تركيزهم على دور الإدارة ككل في جميع المجالات وليس على المناهج العملية في تنمية الإبداع، حيث أنهم طلاب بحث علمي وإجاباتهم كانت نتائج الأبحاث العلمية والإقصاء العلمي على أن دور الإدارة لا يقتصر فقط على المناهج العلمية وطرق التدريس لتنمية الإبداع.

عدم وجود فروق ذات بين إجابات المبحوثين حول دور الإدارة المدرسية حسب محور (البيئة المدرسية) في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق في مجال (المناهج العلمية وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية) لمن خبرتهم قليلة.

ويعزى ذلك أنه كلما زادت الخبرة لدى المعلمين أعطوا نفس الأهمية لجميع المجالات (المناهج العلمية وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) في تنمية الإبداع لدى المعلمين، كونهم أدركوا الأهمية لكل مجال من أدوار الإدارة المدرسية.

5.5.2 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات اجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، موقع المدرسة).

بينت النتائج عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر،

المؤهل العلمي، التخصص، موقع المدرسة)، بينما يوجد فروق تعزى لمتغير سنين الخبرة لصالح من 10 إلى أقل من 15.

ويعزى ذلك إلى أن المعلمين ذات خبرة طويلة مدركون لمواطن الإبداع وممارسة المهارات الإبداعية في التعليم.

5.5.3 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين دور الإدارة المدرسية (المناهج التعليمية وطرق التدريس، البيئة المدرسية، الأنشطة المدرسية) وتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة.

أشارت النتائج وجود علاقة موجبة خطية بين دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين بمعنى أنه كلما زاد دور الإدارة المدرسية زاد الإبداع لدى المعلمين. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين لدور الإدارة المدرسية المهم والمطلع في تعزيز الإبداع لديهم من خلال الاهتمام وتطوير الأبعاد الإدارية الثلاثة المناهج المدرسية وطرق التدريس، البيئة المدرسية والأنشطة المدرسية.

6.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي ظهرت في هذه الدراسة، لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، توصي الباحثة بما يلي:

1. يجب على الإدارة المدرسية أن تولي اهتماما أكبر بالأنشطة المدرسية وتخصيص ميزانية لها، وتوفير المختبرات العلمية بما يخدم تنمية الإبداع.
2. الاهتمام ببرامج الإعداد للمعلمين من حيث الشكل والمحتوى الذي يتلاءم مع تنمية الإبداع، وإعداد برامج التدريب للمعلمين باستمرار.
3. على الإدارة المدرسية توفير البيئة المدرسية المادية المناسبة لعمليات الإبداع من خلال توفير المختبرات والمكاتب والملاعب والأجهزة الحديثة وشبكات الإنترنت.
4. ضرورة إطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث العلمية التي قيمت المنهاج الفلسطيني.
5. من الضروري إجراء مراجعة دورية للمناهج وتنقيحها لضمان نجاح الأهداف، ولا تقتصر مراجعة المناهج على التربويين والخبراء، بل تستعين بالخبرات كافة ذات الصلة وإفساح المجال لجعل عملية لمراجعة مبدعة بحد ذاتها.
6. إعطاء دورات تدريبية للمعلمين التطور وتحديث معلوماتهم بما يواكب عصر التكنولوجيا والتطور.
7. على الإدارة المدرسية عمل لجنة مكونة من المعلمين للتقييم المستمر للمناهج الفلسطينية.
8. تقدير الإدارة المدرسية المعلمين على الأفكار الجديدة والإبداعية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

المراجع:

المراجع العربية:

- ابن منظور، أ. (2004): لسان العرب. ط3. بيروت دار صادر للطباعة والنشر، ج8. ص604.
- أبو الرب، م. (2016): واقع البيئة المدرسية في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة في ضوء معايير الجودة والبيئة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو سمرة، م، الطيطي، م، أبو عمش، ج. (2011-2012): واقع الابداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم-فلسطين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية، ص227-256.
- أبو صبحه، ع. (2010): الأنشطة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- اعطيوي، ف. (2012): أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلميها. رسالة ماجستير جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- امطير، ع. (2012): دور مدير المدرسة والمشرف التربوي في تنمية المعلم مهنيًا في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

- البلاصي، إ. (2014): واقع الإبداع الإداري المدرسي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية وسبل تنميته من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- بلواني، أ. (2008): دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- البلوي، م. (2016): ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الابداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، مصر.
- البلوي، م. (2016): ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة تبوك، تبوك، السعودية.
- البوعينين، أ. (2009): دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع، بحوث المؤتمرات، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين. المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، الأردن، ص 463-495.
- جاد الله، أ. (2016): تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجسار، ع. (2013): الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقته بتهيئة بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

- الجعفري، م. (2010): **المناهج الدراسية فلسفتها بناؤها تقويمها**. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حواس، ج. (2013): **درجة قيام مدير المدرسة بتحفيز المعلمين في مدارس القدس الشريف من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- خصاونة، ع. (2011): **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال**. دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- خويص، ع. (2001): **العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لدواتهم في مدارس القدس**. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الدايل، ع. (1988): **"الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في العملية التعليمية والتربوية"**. مجلة التوثيق التربوي، 9. ص 58-78.
- الرشدي، ع. (2012): **أثر بيئة العمل الداخلية في الابداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل**. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- زايد، م. (2010): **واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- زغبلي، ر. (2014): **دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في تنمية المجتمع المحلي في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر مجالس الإباء والامهات**. رسالة ماجستير، جامع النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشافعي، ف. (2017): **مدى توافر معايير البيئة المدرسية السليمة في مدارس محافظة رام الله وسبل تحسنها**. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

- شلودي، ر. (2017): دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية في مدارس المرحلة الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم القدس. رسالة ماجستير، جامعة لقدس، القدس، فلسطين.
- الشيخ، ط. (2001): أثر الممارسات الإدارية على دافعية المعلمين في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس. رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- الصمادي، س. (2014): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الخاصة في محلية الخرطوم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.
- طوطح، ه. (2012): مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- الطويل، م. (2016): "الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب". بحوث ومقالات، مجلة أنوار المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الآداب والتربية، ص 93-114.
- عثمان، علان وآخرون، (2012م)، دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية لمعلمين في شمال الضفة الغربية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 93 (1)، ص 1-16.
- عطوي، ج. (2014): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عفونة، س. (2014): واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح. نابلس، فلسطين.

- علي، ب. (2013): الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية-المجلة العربية للعلوم الاجتماعية مجلد 3، العدد 4، ص 199-222.
- علي، م. (2008): الدور المتوقع لمدير المدرسة الثانوية في أحداث التغير التربوي من وجهة نظر الإداريين التربويين في محافظتي القدس "رام الله والبيرة". رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- علي، م. (2011): اتجاهات وتطبيقات حديثة في المناهج وطرق التدريس. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العمري، ج. (2018): مدى ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، جامعة البحرين، المدينة المنورة، السعودية.
- العنزي، ع. (2009): مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- عياصرة، م. (2012): "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين". بحوث ومقالات، مجلد 1، العدد 23، رابطة التربويين العرب، ص 121-141.
- الفسفوس، خ. (2013): دور البيئة المدرسية في تنمية إبداع الطلبة من منظور المديرين والمديرات في محافظة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

- فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي. (2015-2016): النسخة المعدلة لتعليمات المؤسسات التعليمية الخاصة. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
- المانع، ع. (2013): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض ومعيقاتها من منظور مديريها. بحوث ومقالات، مجلة رابطة التربية الحديثة، مجلد 5، العدد 17، ص 239-290.
- المحيلبي، ع. (2014): الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت.
- المدهون، ع. (2014): دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المدهون، ع. (2014): دور الإدارة المدرسية في الحد من معوقات الإبداع التكنولوجي لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مسلم، ع. (2015): الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.
- المنبهي، ع. (2014): دور الإدارة المدرسية في توفير المناخ التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- موصلي، غ. (2016): دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في عمان. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- نصر، ن. (2017): دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الابداع الإداري للعاملين بالمدرسة، بحوث المؤتمرات. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر، ص 381-399.
- هيجان، ع. (1994): فاعلية الإدارة التعليمية في تطوير البيئة الصحية بالمرحلتين المتوسطة والثانوية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة والثانوية والموجهون التربويون وأطباء الوحدات الصحية المدرسية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

Colwell, J. L. (2006). Beyond brainstorming: how managers can cultivate creativity and creative problem-solving skills in employees. *Supervision*, 62(8), 6-9.

Grabowska (1996)" : "Creative approach to school management"

Organization".

Sciences: Theory & Practice, 3(1), 248-253.

Sherman & Johnson (2002): "On The Creative Climate Of A Work Group In
Töremen, F. (2003). Creative school and administration. *Educational*

بيانات عامة:					
1	العمر:	☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 وأقل من 40 سنة	☐ 40 وأقل من 50 سنة	
		50 سنة فأكثر ☐			
2	النوع الاجتماعي:	☐ ذكر	☐ أنثى		
3	الحالة الاجتماعية:	☐ أعزب/عزباء	☐ متزوج / متزوجة	☐ غير ذلك	
4	المؤهل العلمي:	☐ دبلوم متوسط فأقل	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا	
5	سنوات الخبرة في العمل الحالي:	☐ 5 سنوات فأقل	☐ من 5 - وأقل من 10 سنوات	☐ 10 سنوات وأقل من 15 سنة	
					☐ 15 سنة فأكثر
6	التخصص:	☐ علوم إنسانية واجتماعية (أدب).	☐ علوم		
7	موقع المدرسة:	☐ رام الله	☐ البيرة		

المحور الأول: الإدارة المدرسية

المجال الأول: المناهج التعليمية وطرق التدريس					إطلاقا
1	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على اثراء المناهج بأنشطة وتدرّيات متنوعة (إبداعية).				
2	تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على التعديلات التي تطرأ على مقررات المنهاج المدرسي.				
3	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في تقييم المنهاج من منظور مختلف (إبداعي).				
4	تعمل الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقات عملية تنمي الإبداع عند المعلمين.				
5	تشجع الإدارة المدرسية على استخدام التقنيات الحديثة في تطبيق بعض دروس المنهاج.				
6	تضع الإدارة المدرسية خطط علاجية إبداعية فاعلة لاستخدامها في تنفيذ المنهاج.				
7	تهتم الإدارة المدرسية بتطوير الاختبارات المدرسية بما يتناسب مع البرامج المختلفة				

					(الإبداعية).	
					تدريب الإدارة المدرسية المعلمين على تحليل محتوى المناهج الدراسية.	8
					تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تحليل محتوى المناهج الدراسية بهدف التطوير .	9
					توفر الإدارة المدرسية للمعلمين المراجع والنشرات والكتب التي تنمي الإبداع لديهم.	10
					تحت الإدارة المدرسية المعلمين على تحديث المعلومات والمعارف بما يواكب عصر التكنولوجيا والتطور .	11
					تشجع الإدارة المدرسية على إجراء بحوث إجرائية لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التربوية.	12
					تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على الدراسات والأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني.	13

المجال الثاني: البيئة المدرسية					
إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	
					14 تجهز الإدارة المدرسية المرافق المدرسية للاستخدام الفعال بما يخدم تنمية الإبداع لدى المعلمين
					15 تخصص الإدارة المدرسية جزءاً من اجتماعاتها للحديث عن الإبداع والتشجيع عليه.
					16 تحرص الإدارة المدرسية على توزيع المعلمين على الفصول حسب القدرات العلمية والمهنية لديهم.
					17 تعقد الإدارة المدرسية دورات تدريبية حول الإبداع لدى المعلمين.
					18 تهتم الإدارة المدرسية بتوجيه المعلمين نحو استشراف المستقبل من خلال وضع خطط مستقبلية.
					19 تسعى الإدارة المدرسية لاستقطاب الأفكار الإبداعية التي من شأنها دعم إبداع المعلمين.
					20 تستفيد الإدارة المدرسية من إمكانات المجتمع المحلي في تنمية الإبداع لدى

					المعلمين.	
					تشجع الإدارة المدرسية الزيارات التبادلية الفعالة بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم الإبداعية	21
					تشجع الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة وتعمل على تطبيقها.	22
					تحرص الإدارة على معرفة احتياجات المعلمين التدريبية لتطوير مستوى أدائهم.	23
					تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات.	24
					توفر الإدارة المدرسية للمعلمين البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.	25
					تحرص الإدارة المدرسية على توفير مستلزمات المختبرات العلمية بما يعزز الإبداع لدى المعلمين.	26
					تعمل الإدارة على تطوير المكتبة المدرسية بما يناسب التطورات الحديثة في التعليم الرقمي.	27
					توفر الإدارة المدرسية المرونة في الجدول المدرسي.	28

المجال الثالث: الأنشطة المدرسية						
إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً		
					تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة الصفية لتنمي الإبداع عند المعلمين.	29
					تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللا صفية لتنمي الإبداع عند المعلمين.	30
					توزع الإدارة المدرسية الأنشطة الإبداعية بما يتناسب مع ميول واتجاهات المعلمين وقدراتهم.	31
					توفر الإدارة المدرسية غرفة متعددة الأغراض لاستخدامها في الأنشطة الإبداعية.	32
					تحت الإدارة المدرسية المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.	33
					تعقد الإدارة المدرسية ورش عمل واجتماعات للعصف الذهني ومناقشة الأفكار الإبداعية.	34

					تنظم الإدارة المدرسية رحلات ومسابقات ترفيهية وعلمية لتنمية الإبداع.	35
					تعرف الإدارة المدرسية المعلمين بإنجاز الآخرين الإبداعية.	36
					تتلي الإدارة المدرسية احتياجات المعلمين المبدعين وتدعمها.	37
					تعمل الإدارة المدرسية على تبادل الأفكار الإبداعية بين المعلمين.	38
					تقدر الإدارة المدرسية أفكار وأعمال المعلمين المبدعين وتدعمها.	39
					توزع الإدارة المدرسية المعلمين على الأنشطة الإبداعية المختلفة.	40
					تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في وضع الخطط الإستراتيجية الإبداعية لتطوير المدرسة	41
					تمنح الإدارة المدرسية المعلمين صلاحيات تساعد في تنمية الإبداع.	42
					تهتم الإدارة المدرسية بمنح الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين في مجال الأنشطة.	43
					تكافئ الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأنشطة المدرسية.	44
					تهتم الإدارة المدرسية بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى المعلمين في مجال الأنشطة.	45

المحور الثاني: الابداع لدى المعلمين

مستوى الإبداع لدى المعلمين	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
46					أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
47					أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا.
48					أبادر إلى تبني الأفكار الجديدة للوصول إلى حل المشكلات
49					أعمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.
50					لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
51					لدي المقدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
52					لدي المقدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.
53					أسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.
54					امتلئ القدرة على إقناع الآخرين أثناء العمل معهم بأفكار جديدة.
55					أستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.
56					لدي المقدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة.
57					لدي المقدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
58					أغير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
59					أتقبل النقد والأفكار والمقترحات حتى إذا كانت مخالفة لرأي.
60					لدي المقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
61					أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من أعمال.
62					أكثر من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلة.
63					أحلل المشكلات التي تواجهني إلى عناصرها الأساسية
64					أنظم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة.
65					لدي المقدرة على تجزئة مهام العمل.
66					لدي المقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. عزمي الأطرش	جامعة القدس
2	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
3	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
4	د. اياد لافي	جامعة القدس
5	أ. د عفيف زيدان	جامعة القدس
6	د. أشرف أبو خيران	جامعة القدس
7	أ. د. معتصم مصلح	جامعة القدس المفتوحة
8	د. شادية مخلوف	جامعة القدس المفتوحة

الملحق رقم (3): كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس:



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



2019/5/12

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالبة براءه أبو صفية (21711654)، هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

"دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيره"

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الطالبة تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطيت هذه الشهادة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د. عزالدين الأطرش
مدير المعهد
Institute of Sustainable Development
Al-Quds University

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الالكتروني: Info@srd.alquds.edu

الملحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمة من التربية:

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education Ramallah & AL-Bireh



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم : 1/3

التاريخ : 2019/ 5/16 م



السادة مديري ومديرات المدارس الخاصة المحترمين،،
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

جامعة القدس

نهديكم أطيب التحيات، ولا مانع من قيام الطالبة "براءة أبو صفية" من تنفيذ دراستها بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة " وذلك لاستكمال حصولها على درجة الماجستير، يرجى تسهيل مهمتها في تعبئة الاستبانة المعدة لهذه الدراسة ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية الادارية والتعليمية.

مع الاحترام،،،

أ. باسم عريقات

مدير التربية والتعليم



التعليم العام
م. غ / م. م

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب جنس المعلم للعام 2019/2018	71
2.3	توزيع عينة الدراسة حسب جنس المعلم	75
3.3	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة بالأرقام والنسب المئوية حسب المتغيرات الضابطة (ن=295)	76
4.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات دور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة	79
5.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة	81
6.3	معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة	82
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة لدى المعلمين في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين	87
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة لدور المناهج التعليمية وطرق التدريس في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين	89
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور البيئة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة	91
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الأنشطة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة	93
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة	95
6.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستويات محاور دور الإدارة المدرسية والدرجة الكلية بحسب متغير	97

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	النوع الاجتماعي	
7.4	المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الخاصة حسب المحاور والدرجة الكلية في مدينتي رام الله والبيرة تبعا لمتغير العمر	99
8.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة المدرسية حسب متغير العمر	99
9.4	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية على المناهج التعليمية وطرق التدريس، الأنشطة المدرسية، الدرجة الكلية بين مستويات العمر	100
10.4	المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب المحاور والدرجة الكلية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية	102
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة المدرسية حسب متغير الحالة الاجتماعية	102
12.4	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحور البيئة المدرسية بين مستويات الحالة الاجتماعية	103
13.4	المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب المحاور والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	104
14.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة المدرسية حسب متغير المؤهل العلمي	105
15.4	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحور المناهج التعليمية وطرق التدريس حسب مستويات المؤهل العلمي	106
16.4	المتوسطات الحسابية لدور الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب المحاور والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعا لمتغير سنوات الخبرة	107

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
17.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لدور الإدارة المدرسية حسب متغير سنوات الخبرة	107
18.4	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحاوّر المناهج التعليمية وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية بين مستويات سنوات الخبرة	109
19.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب المحاور والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعا متغير التخصص	111
20.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب المحاور والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية تبعا لمتغير موقع المدرسة	112
21.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع المعلمين حسب متغير النوع	113
22.4	المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير العمر	114
23.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع المعلمين حسب متغير العمر	114
24.4	المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير الحالة الاجتماعية	115
25.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع المعلمين حسب متغير الحالة الاجتماعية	116
26.4	المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير المؤهل العلمي	117
27.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي	117
28.4	المتوسطات الحسابية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة حسب متغير سنوات الخبرة	118

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
29.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة	118
30.4	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله بين مستويات سنوات الخبرة	119
31.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع المعلمين بحسب متغير التخصص	120
32.4	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق لتنمية إبداع المعلمين بحسب متغير موقع المدرسة	121
33.4	معامل ارتباط بيرسون بين دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة	122
34.4	قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري	123
35.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي دور الادارة المدرسية وأثرها النسبي على المتغير التابع تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة	123
36.4	الأوزان المعيارية واللا معيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبة دور الادارة المدرسية والمتنبأ بها تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبييرة	123

فهرس المحتويات:

إهداء	1
الإقرار:	أ
شكر وتقدير	ب
مصطلحات الدراسة:	ج
الملخص:	د
Abstract:	و
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها:	1
1.1 مقدمة:	1
2.1 مشكلة الدراسة:	2
3.1 مبررات الدراسة:	4
4.1 أهمية الدراسة:	5
5.1 أهداف الدراسة:	6
6.1 أسئلة الدراسة:	7
7.1 فرضيات الدراسة:	7
8.1 حدود الدراسة:	8
9.1 هيكلية الدراسة:	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:	10
1.1 المقدمة:	10
2.2 الإدارة المدرسية:	11
1.2.2 نشأة الإدارة المدرسية:	11
2.2.2 مفهوم الإدارة المدرسية:	13
3.2.2 أدوار الإدارة المدرسية:	14
4.2.2 خصائص ومقومات الإدارة المدرسية الناجحة:	17
5.2.2 أهمية الإدارة المدرسية:	18

19	6.2.2 أهداف الإدارة المدرسية:
21	7.2.2 وظائف ومهام الإدارة المدرسية:
23	8.2.2 الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإدارة المدرسية:
25	9.2.2 أنماط الإدارة المدرسية:
27	10.2.2 نبذة تاريخية عن التعليم في فلسطين:
29	11.2.2 تصنيف المدارس في فلسطين:
30	12.2.2 معوقات الإدارة المدرسية في فلسطين:
31	3.2 الابداع:
31	1.3.2 مفهوم الابداع:
33	2.3.2 أهمية الإبداع في المؤسسات التعليمية:
34	3.3.2 العلاقة بين مفهوم الابداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة:
34	4.3.2 أبعاد الإبداع:
35	5.3.2 مراحل الإبداع:
36	6.3.2 نظريات الإبداع:
37	7.3.2 دوافع الإبداع:
39	8.3.2 عناصر الإبداع:
43	9.3.2 التفكير الإبداعي:
43	10.3.2 صفات الأفكار الإبداعية:
44	11.3.2 خصائص وسمات المبدعين:
46	12.3.2 الأساليب التربوية التي يستخدمها المدير في تنمية إبداع المعلمين:
48	13.3.2 مستويات الإبداع:
50	14.3.2 قوانين الإبداع:
51	15.3.2 بيئة الإبداع:
52	4.2 الإبداع والتربية:
54	1.4.2 مقومات التفكير الإبداعي في المدارس:
55	2.4.2 المعلم والابداع:

56	3.4.2 دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع:
58	5.2 الدراسات السابقة:
58	1.5.2 الدراسات العربية:
66	2.5.2 دراسات أجنبية:
68	3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
70	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:
70	1.3 مقدمة:
70	2.3 منهج الدراسة:
71	3.3 مجتمع الدراسة:
72	4.3 عينة الدراسة:
76	5.3 أداة الدراسة:
77	6.3 الاختبار المسبق للأداة:
77	1.6.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)
78	2.6.3 صدق الأداة:
81	3.6.3 ثبات أداة الدراسة:
82	7.3 متغيرات الدراسة:
82	8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:
83	9.3 المعالجة الإحصائية:
85	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها:
85	1.4 نتائج الدراسة:
86	2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
122	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات:
122	1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:
123	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:
125	3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:
126	4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

127	5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:
127	5.5.1 مناقشة الفرضية الأولى:
129	5.5.2 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:
130	5.5.3 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:
131	6.5 التوصيات:
132	المراجع:
140	الملاحق:
140	الملحق رقم (1):
140	بسم الله الرحمن الرحيم:
146	الملحق رقم (2): أسماء المحكمين
147	الملحق رقم (3): كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس:
148	الملحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمة من التربية:
149	فهرس الجداول:
153	فهرس المحتويات: