



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم
في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات

شرين "محمد خليل" مرتضى السيوري

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ/2021م

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في
مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات

إعداد:

شرين "محمد خليل" مرتضى السيوري

بكالوريوس نظم معلومات حاسوبية من جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

المشرف: د. يوسف حرفوش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا/كلية العلوم التربوية

جامعة القدس

1442هـ/2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة



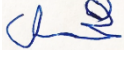
درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من
وجهة نظر المعلمين/ات

اسم الطالب: شرين "محمد خليل" مرتضى السيوري

الرقم الجامعي: 21711247

المشرف: د. يوسف حرفوش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 27 / 5 / 2021 من قبل لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

- | | | |
|---|----------|--|
|  | التوقيع: | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف حرفوش |
|  | التوقيع: | 2. ممتحناً داخلياً: أ. د. محمود أبو سمرة |
|  | التوقيع: | 3. ممتحناً خارجياً: د. محمد شعيبات |

القدس - فلسطين

2021/1442

الإهداء

إلى الذين كانوا بروحي كلما ابتعدت
أبي وأمي و أخي الذين لن يكملا المشوار معي
رحمهم الله

إلى كل من ساندني وساعدني في هذا العمل
زوجي الغالي (أمين)
أولادي الأحباء (عبيده ومحمد وإباء وعبد الرحمن)

ابنتي الحبيبة (رحمة) التي كانت خير معين لي

أخوتي وأبنائهم أخواتي وأبنائهم حفظهم الله

إلى صديقاتي وزملائي في العمل الذين ساندوني في الدراسة.

إقرار

أقرُّ أنا معدَّة هذه الرسالة أنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة أو أيَّ جزء منها لم يُقدم لنيل أيِّ درجة عليا لأيِّ جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: شيرين "محمد خليل" مرتضى السيوري

التاريخ: 27 / 5 / 2021

الشكر والتقدير

قال تعالى ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ [لقمان: 12]

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عز وجل"

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تتال رضاه .

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

الدكتور الفاضل يوسف حرفوش الذي زودني بإرشاداته العلمية ومعرفته المتراكمة.

الأساتذة جميعهم في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.

وأخص بالشكر الدكتور الفاضل محمد شعيبات على ما زودني به من علم وإرشادات خلال دراستي في الجامعة والتي استمرت لمدة ثلاثة أعوام

أعضاء لجنة المناقشة الكرام :

أعضاء لجنة تحكيم الإستهانة الكرام

زملائي في مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس على مساعدتي في تسهيل عملي كباحثة.

الباحثة: شيرين السيوري

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط الابتكاري، والاتصال والتواصل الفعال، والمبادرات الشخصية، وحل المشكلات بطرق ابتكارية. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم - ضواحي القدس - والبالغ عددهم (1596) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية وبلغ حجمها (533) معلماً ومعلمة، تشكل ما نسبته (33.4%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتة هذه الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.83) للدرجة الكلية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى إلى متغيرات الدراسة.

وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نمط القيادة الابتكارية في مدارسها كونه فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للعمل وتطويره، ودعم مشاركة جميع العاملين في تحليل الأفكار الجديدة وتقييمها، كون الابتكار ينبع من عمل جماعي مكثف ومستمر ولا يعتمد فقط على الجهد الفردي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الابتكارية، مديرية ضواحي القدس.

“The Degree of School Principals' Innovative Leadership in Jerusalem Suburbs Directorate School ”

Prepared by: Shireen Mohammad Syoure

Supervisor: Dr. Yousef Fahmi Harfoush

Abstract

The present study aimed to identify The Degree of School Principals' Innovative Leadership in Jerusalem Suburbs Directorate School, in light of the independent study variables, which are: gender, supervising authority, educational qualification, years of experience, and educational stage. To achieve the aim of the study, a questionnaire was developed consisting of (40) items distributed into four domains: Innovative planning, effective communication and communication, personal initiatives and problem solving in innovative ways, and its validity and reliability were verified by appropriate statistical methods. The study population consisted of all the teachers in public and private schools in the Directorate of Education - the suburbs of Jerusalem - and their number (1596) male and female teachers , The study sample included (533) male and female teachers from the Jerusalem Suburbs Directorate, who were randomly selected from the study population, constituting 33.4% of the original community for the study, and the researcher used the descriptive method for its relevance to this study.

The results of the study showed that the degree of innovative leadership practice among principals of education schools in the suburbs of Jerusalem district was high, with an arithmetic average of (3.83) for the total score, and the results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the average responses of individuals. The study sample for the degrees of innovative leadership practice among principals of education schools in the suburbs of Jerusalem directorate is attributed to the study variables.

In light of the study findings, the researcher suggested a set of recommendations, including: The Ministry of Education has to adopt the innovative leadership style in its schools as it is a management philosophy that focuses on the continuous improvement and development of work, and supports the participation of all workers in the analysis and evaluation of new ideas, the fact that innovation stems from team work is intense and continuous and does not depend only on individual effort.

Key words: Leadership, Innovative Leadership, Jerusalem suburbs directorate.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أسئلة الدراسة
- 4.1 فرضيات الدراسة
- 5.1 أهداف الدراسة
- 6.1 أهمية الدراسة
- 7.1 محددات الدراسة
- 8.2 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مُشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات سريعة متلاحقة في مجالات الحياة كافة، وفي المقدم منها مفهوم التربية وأهدافها، فقد تطور دور المدرسة تطوراً كبيراً واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها وتعددت مجالاتها، فلم تعد الإدارة المدرسية التقليدية تلك الإدارة التي تركز على تسيير شؤون المدرسة بنمطها التقليدي كون ذلك النمط لم يعد قادراً على الإيفاء بمتطلبات العصر المتسارعة والتقنيات الحديثة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التربوية أن تتبنى فكراً ابتكارياً لضمان النجاح والتكيف مع المتغيرات الجديدة ونشر ثقافة تدعم الابتكار ومواكبة المستجدات (الخطيب، 2005).

وقد تبدى ما سبق واضحاً خلال الظروف المستجدة التي فرضتها جائحة كورونا، حيث عجزت المدرسة التقليدية عن مواجهة الظروف المستجدة والتمشي معها، الأمر الذي يفرض على القائمين عليها حتمية التجديد والابتكار والتغيير للارتقاء بمستوى العملية التعليمية إلى مواكبة روح العصر ومستجداته وتنشئة الأجيال تنشئة تمكنهم من قيادة التطور المتسارع بدل أن يشعروا بالعجز أمامه.

يقوم على القيادة المدرسية قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة المدرسية التقليدية التي تُعنى بتسيير المدرسة تسييراً روتينياً إلى التأثير السحري في العاملين معه في المدرسة، بحيث يكون القائد التربوي قادراً على تحقيق أهداف المدرسة الحديثة. وعليه، فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد المدرسي وخصائصه وقدرته على توجيه العمل، ورعاية العاملين وتقديم المساعدة لهم، وهذا يحتم إدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة من شأنها رفع فاعلية وكفاءة العملية التعليمية لتتناغم مع روح العمل القيادي التربوي في المدارس والمؤسسات التربوية. (السعود، 2013).

تُعَد الإدارة المدرسية - في حقيقتها - فريقاً متعاوناً يسهم في تنفيذ السياسة التربوية وتحديد وسائل تنفيذها، وأهدافها، وحل معيقاتها ويؤدي الأعمال والمسؤوليات المنوطة به، ويُمكن المدرسة من النجاح في أداء وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها، علاوة على أن خير ضمان لنجاح أي سياسة تعليمية هو

تعاون العاملين في المدرسة الذي ينعكس إيجاباً أيضاً على نفسية العاملين وشعورهم بالانتماء للمدرسة (أحمد، 2001).

أما موضوع القيادة الابتكارية فقد حظي باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً للعلاقة الوثيقة التي تربط بين القيادة الابتكارية والقدرة على زيادة الإنتاج، ثم انتقل الاهتمام بالإبداع والابتكار إلى المؤسسات التربوية، حيث تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، وغطت مجالات الابتكار والإبداع التي تؤثر إيجاباً على مجمل مخرجات المؤسسات التربوية، ولذلك فإن القادة مطالبون بالتغيير والابتكار وفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في مواكبة التطور والاستفادة من الموارد المتاحة. (عبد الوهاب، 2012) و(أبو عجوة، 2018).

ليس مطلوباً من القيادة الابتكارية تحديد الإجابات الصحيحة أو الخاطئة، وإنما اكتشاف الإمكانيات المتعددة لحل المشاكل أو تقديم الخدمات المتنوعة بالصورة المثلى وتخيل حالة المستقبل المنشود وتحديد كيفية الوصول إليه، فالقيادة الابتكارية لا تعتمد على الخبرات السابقة ولا على الحقائق التي نعرفها وإنما تعتمد أساساً على القائد المبتكر الذي يتفوق في إيجاد وابتكار كل ما هو جديد في مؤسسته ويمتلك مهارات تمكنه من التفكير بعقلانية وموضوعية لخلق أفكار جديدة تتناسب مع حل المشكلات، إلى جانب امتلاكه المهارات الفنية والإدارية الخاصة برسم السياسات والتخطيط وتوزيع المهام واستخدام الوسائل والأساليب التي تساعده في القيام بمهامه القيادية. (الغزو، 2010).

أصبح لزاماً على التربويين استحداث الأساليب الإدارية التي ترتقي بمهارات العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل والإنجاز، حتى يصبحوا أكثر فاعلية وإبداعاً، ويتجاوزوا الواقع لاستشراف المستقبل. ومن بين هذه الأساليب الإدارية الحديثة القيادة الابتكارية، التي تعد من المناهج الحديثة نسبياً على الرغم من كونها منهجاً بسيطاً في متطلباته، ومع بساطته فهو عميق في آثاره وقدرته على إنجاح المنظمات التربوية وخلق الجو التفاعلي فيها (عبد الفتاح، 2018).

استناداً إلى ما سبق يمكن القول إن تطوير معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الفلسطينية وفق المعايير العالمية يهدف للوصول إلى مدارس تحقق الاستراتيجيات والرؤى التربوية المأمول الوصول إليها وفق قيادة ابتكارية تراعي الظروف والإمكانيات والفرص المتاحة للوصول إلى بيئة تعليمية مبدعة تسهم في صقل مهارة القادة التربويين، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تطوير أساليب اتخاذ القرارات ورفع قدرات الأفراد بشكل فاعل ما يؤدي إلى الارتقاء بالعملية التربوية ويجعلها قادرة على مواجهة التحديات وخلق بيئة تربوية محفزة للإبداع والابتكار.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تدور حركة التطور البشري العالمية اليوم بمختلف أبعادها ومحاورها في إطار التحديات والمشكلات التي تواجه البشرية بشكل يومي، الأمر الذي يتطلب التصدي لهذه المشكلات والتحديات من خلال مجموعة من السمات التي تصلح لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع بشكل عام، والمدرسة ليست خارج هذه التحديات. (Sammons,1997).

فقد يتعرض مديرو المدارس لكثير من التحديات والمشكلات مما يتطلب منهم على التصدي لهذه المشكلات والخلاص من النمط التقليدي المتبع في مواجهة هذه التحديات، الأمر الذي يستوجب أن تُطوّر الإدارة المدرسية من نفسها وتأخذ بمفاهيم وممارسات جديدة تبرز من خلالها مقدرتها على الابتكار وبناء منظومة من القيم الواضحة التي تسهم في تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية وتتضح من خلالها حقوق وواجبات كل من الطرفين. (عياد، 2019).

ومع تضخم التحديات أمام جيل العولمة، بات يلاحظ أن القيادة التربوية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التطور، وأن طرق التطوير التربوية ازدادت تعقيداً وأصبحت بحاجة إلى دراسات تركز على وجود مديرين مبتكرين، وتنمية الأفكار الابتكارية لديهم، ولا يخفى على أحد أن المدرسة الفلسطينية تواجه العديد من التحديات، منها ما يتعلق بمعوقات الاحتلال ومنها ما يتعلق بنقص الموارد المتاحة ومنها ما يتعلق بأنماط الإدارة التقليدية ومنها ما يتعلق بضعف مهارات المعلمين التقنية، وكل هذه التحديات بحاجة إلى توفير قيادة مبتكرة تواكب التطورات التكنولوجية، وهذا ما أكدته دراسة غنيم (2018).

من هنا، يرى المتأمل للواقع التربوي أن هناك ثغرات وسلبيات يلمسها خبراء التربية والعاملون فيه، وفي هذا السياق، يلاحظ أن القيادة الابتكارية استناداً إلى المعايير العالمية في مدارسنا الفلسطينية لم ترق إلى المستوى المطلوب.

ولدى تلمس الباحثة هذه المشكلة من خلال عملها كمشرفة تربوية في مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس، تولد لديها شعور بمشكلة الدراسة التي تتمثل بضعف ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، وقلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع، وفي هذا السياق، ارتأت الباحثة إعداد هذه الدراسة آمله أن تسهم في تقديم إضافة جديدة إلى الموضوع في سياق الجهود المبذولة لتطوير العملية التربوية وتجويدها من خلال محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس للقيادة

الابتكارية وسعت الدراسة عبرها إلى محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات؟

1,3 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغيرات (الجنس، الجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟

1.4 فرضيات الدراسة

استنادا إلى السؤال الثاني فإن الدراسة ستحاول اختبار صحة مجموعة من الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومية، خاصة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية).

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين.

2- الكشف عن دلالات الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

3- التوصل إلى توصيات ومقترحات لتعزيز دور المدير في ممارسة القيادة الابتكارية.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدراسة من كونها من الدراسات الرائدة في مجال القيادة الابتكارية، خاصة أن طبيعة العصر الذي نعيشه تتسم بالتغير السريع والتقدم المذهل في شتى مناحي الحياة التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ الأمر الذي يتطلب إجراء الإصلاحات والتجديدات في

- النظام التربوي بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، وإيجاد مناخ عمل متواصل في الإدارة المدرسية يسهل الرقابة على جانبيها الفني والإداري وتوجيههما نحو الأهداف المنشودة.
2. تمكين مديري المدارس في الميدان التربويين من الاستفادة من ممارسة القيادة الابتكارية في تنمية المهارات النقدية الذاتية وصفلها، وحل المشكلات التي يواجهونها بطرقهم الخاصة.
3. يتطلب أسلوب القيادة الابتكارية زيادة حجم العمل في الإدارة المدرسية، وتنويع أنشطتها بما يواكب التطورات السريعة واستشراف المستقبل بما يخدم مصلحة العمل.
4. يتوافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة، التي أشارت إلى أهمية أسلوب القيادة الابتكارية في مجال التطوير، فالمؤسسة التي لا تدعو إلى التجديد والابتكار تحكم على نفسها بالجمود.
5. تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالجانب النظري من القيادة الابتكارية ودرجة ممارستها لمديري المدارس.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- استعانة المخططين التربويين، والقائمين على العملية التعليمية، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالنتائج الميدانية للدراسة وبالتالي اتخاذ القرار بتفعيل تطبيقها في المدارس الفلسطينية، وإعداد برامج ابتكارية خاصة بالمديرين للنهوض بمستوى العملية الإدارية.
- 2- يمكن أن تكون الدراسة بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون، لإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الابتكارية، وما تحمله من مضامين تسهم في تحقيق النمو الشامل في العملية التعليمية.
- 3- تقييد نتائج الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية.

7.1 مُصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

القيادة: Leadership: "عملية ديناميكية حيّة، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، وأن يحظى بنفوذ شخصي على العاملين معه وتجعل منه قوة التأثير التي تساعده على القيادة الواعدة لمنظّمته" (السعود، 2013: ص73).

تُعرف القيادة إجرائياً لأغراض الدراسة: قدرة مدير/ة المدرسة امتلاك درجة من التأثير في العاملين معه في المدرسة وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف معينة.

القيادة الابتكارية: Innovative Leadership: مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون ، والتي تفضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية، وأكثر خدمة للمجتمع . (القسوس، 2004، ص14).

وعرفتها الباحثة إجرائياً: بأنها قدرة مديري المدارس على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة للعاملين في المدرسة من خلال حل المشكلات، والعمل على التجديد والتغيير للأفكار الجديدة، بقيادة فاعلة وواعية. وستفاس القيادة الابتكارية من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأداة المستخدمة لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.

ضواحي القدس: Jerusalem Suburbs: المناطق الفلسطينية في محافظة القدس التي يطلق عليها مناطق (j2) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أي المناطق الفلسطينية في محافظة القدس التي تقع خارج حدود بلدية القدس المحتلة، وتشمل منطقة الدراسة شمال غربي القدس وشمال شرقي القدس وجنوب شرقي القدس وتضم (30) تجمعاً سكانياً فلسطينياً. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009)

8.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة الفلسطينية في مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020م.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم
ضواحي القدس الواقعة بالضفة الغربية.

محددات الدراسة: تم تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)،
وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة إلى فقرات الأداة.

محددات مفاهيمية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية الواردة في سياق الدراسة.

محددات موضوعية: تحددت الدراسة بعنوانها المتعلق بالقيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية
والخاصة في ضوء التغيرات المتسارعة والتخطيط لمدرسة المستقبل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب التربوي المتعلق بممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس، كما عرض الفصل عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة ضمن سرد تاريخي تنازلي.

1.2 الإطار النظري

1- مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة مفهوماً واسعاً جداً كونه غير محدد كالسياسة تماماً. فلكل فرد أفكاره الخاصة ونظريته الذاتية إلى هذا المفهوم. ومع ذلك فهناك محاولات حثيثة لفهم جوهر هذا، وفي هذا السياق ركزت العديد من الدراسات على أربعة متغيرات رئيسية تخص هذا المفهوم تتمثل في: تطوير رؤية مشتركة يفتتح بها العاملون وتحديد مجموعة من الأهداف تمهيداً لتحقيقها. أما المتغير الثاني فيتمثل بـ تواصل مقنع لهذه الرؤى داخل الجماعة. أما المتغير الثالث فيركز على بناء منظمة تعمل على دعم فعال لتنفيذ هذه الرؤى. وأخيراً يركز المتغير الرابع على مفهوم القيادة الفاعلة (Chandler and Chanfler,2013).

عرف القيروتي (2000) القيادة بأنها مقدرة الشخص على التأثير في الآخرين، بهدف جعلهم يقبلون قيادته طواعية؛ وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، ويعودونه معبراً عن الجماعة بشكل يناسب تطلعاتهم.

ويعرفها السعود (2013) بأنها مقدرة الفرد — أي القائد التربوي — على التأثير في سلوك التابعين من أفراد الجماعة، بهدف ترغيبهم في العمل طواعية من أجل تحقيق هدف أو أهداف المنظمة.

وترى الباحثة أن القيادة هي فن التعامل مع الآخرين بحكمة ودراية، بحيث تؤثر في تفكيرهم وسلوكهم، وإقدامهم على العمل حتى يتبنوا أفكاراً وسلوكيات أفضل في عملهم التربوي.

2- صفات القائد

ترغب مختلف المؤسسات؛ التربوية منها وغير التربوية، في أن يكون على رأس إدارتها قائد مؤهل قادر على تحقيق أهدافها. والمؤسسات لتربوية أكثر من غيرها، بحاجة إلى قائد يديرها ويفعلها ويحقق أهدافها كونها على تسعى إلى خلق جيل يتفوق على الجيل الذي سبقه ويكون سبباً في نهضة الوطن ورفقيه. لذا كانت صفات القائد التربوي تتضمن صفات شخصية وإدارية، ومهارية في الوقت نفسه. فعلى القائد التربوية التحلي بالأخلاق الحميدة والصفات والشخصية الإيجابية: كالصبر، وسعة الصدر، والبساطة، والتواضع. وعليه التحلي بصفات إدارية: كالمقدرة على التخطيط والتنظيم، والتقييم، ورسم الأهداف. ومن الصفات المهارية التي على القائد التربوي التحلي بها: مقدرته على استخدام التكنولوجيا، ومقدرته على التواصل الفعال، ومقدرته على الحوار والنقاش وتفعيل العمل الجماعي.

يصنف مونا وزيني (Muna and Zennie,2011) القادة إلى ثلاثة أصناف وهم: القائد الناجح، والقائد المميز، والقائد المتفوق. ويعرفهم كما يأتي:

- القائد الناجح (Successful Leader): يضمن تنفيذ وظائف أساسيات مركزه، وينفذ مشاريع وأفكاراً تقترح من المستوى الأعلى.
- القائد المميز (Excellent Leader): يضمن قيادة نشطة وتشاركية، وتقدماً ملحوظاً ومهماً في أداء الأفراد والجماعات، وجودة في العمل، وتحسين الإنتاجية.
- القائد المتفوق (Outstanding Leader): يضمن مساهمات متعددة ومهمة، وإبداعاً عالياً بحيث تؤدي إلى تحسين العمالة الوطنية، والإنتاجية وتحسين الأسعار، وخدمة الزبائن، والتسويق، وتعزيز أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

3- أهمية القيادة

يخول وعي القائد التربوي بأهمية المؤسسة التربوية القيام بالمهام الملقاة على عاتقه بكفاءة عالية؛ لأن القيادة تهيئ ظروف التواصل بين العاملين، ومشاركتهم الرؤية التربوية، وتجعلهم أركاناً فاعلة في المؤسسة، وتخلق منهم عناصر ترغب في العمل؛ لان العمل عندئذ يكون وسيلة لإشباع رغبات الفرد وتحقيق أهدافه.

يوضح العجمي (2010) أهمية القيادة بالنقاط الآتية:

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تعتبر البوتقة التي تنصهر فيها طاقات المفاهيم السياسية والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة.

- تعتبر الموجه الحقيقي في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.
- تقييم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسيطر على مشكلات العمل، وترسم الخطط اللازمة لها.
- تنمي الأفراد وتواكب التغيرات في المؤسسة وخارجها.

4- عناصر القيادة وأركانها

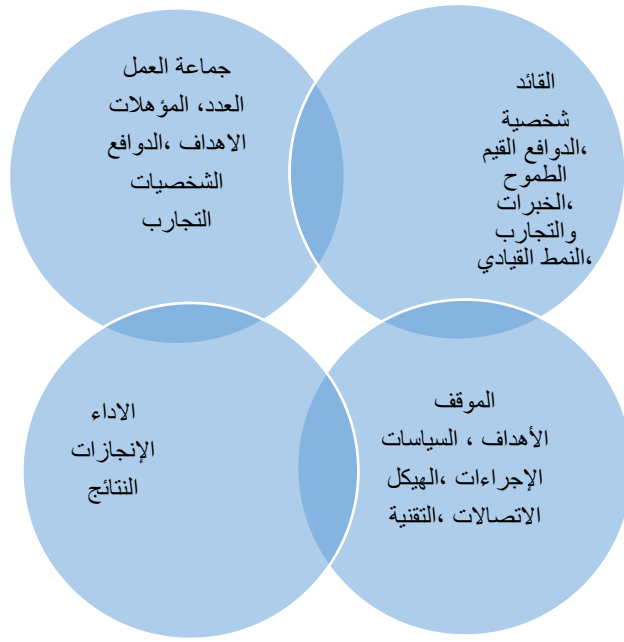
يحدد العجمي (2008) أركان القيادة الأربعة على النحو الآتي:

- جماعة الناس التي تشترك في هدف لتحقيقه، وهم الأتباع.
 - القائد، وهو الشخص الذي يوجه الجماعة نحو الهدف.
 - الظروف والملابسات التي يتفاعل من خلالها الأفراد، وهي المواقف الاجتماعية.
 - البيئة المحيطة.
- على أن لسلوك القائد التربوي ميزتان رئيسان: تخدم الميزة الأولى مركز القائد، إذ ترفع السلوكيات المثالية من قيمة المركز، ولهذا يستقطب احترام الآخرين. أما الميزة الثانية وهي المثل، فيعد سلوك القائد التربوي بمثابة إطار عمل، يسعى الآخرون للتمثل به؛ لأنهم يرون في هذا السلوك نموذجاً حياً لتجسيد القيم الإنسانية وتفعيلها.

تتأثر عناصر القيادة وأركانها بعضها ببعض، فكل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيها. ويشير الحربي (2009) إلى المهارات التي يحتاج إليها القائد التربوي خلال التعامل مع المواقف التربوية المختلفة ويحددها بأربع مهارات هي:

- السلوك الشخصي تجاه الآخرين.
- نوعية التواصل معهم وكيفية فهمهم.
- مراعاة العدالة بين الأفراد في المجموعة.
- تنظيم العمل الجيد، وتنسيق الجهود التي تؤدي إلى تحسين التعلم.

تتفاعل هذه الممارسات مع عناصر القيادة من قيم، وأعراف، وظروف اقتصادية بيئية، ومتغيرات، وتؤثر على السلوك القيادي داخل النظام. والشكل الآتي رقم (1) ويوضح عناصر القيادة المؤثرة في النظام التربوي.



شكل (1) عناصر القيادة وتفاعلاتها

المصدر: الحربي، قاسم (2009)، القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية. ص 34.

وفي ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن من عوامل نجاح القائد التربوي الفعال معرفته بعناصر القيادة وأركانها، والاستفادة منها في تمكين نفسه كقائد تربوي في الميدان، وتمكين المدرسة كمنظمة لها أهداف تسعى لتحقيقها. فالقائد التربوي الفعال هو القائد المؤثر الذي يستطيع التأثير في الآخرين ليس بسلطة مركزه أو سلطة القانون المعطاة له، وإنما بسلطة المحبة والتعامل وشحن الهمم التي بناها في نفسه، التي يراها الآخرون مميزة، وقيمة كبيرة، تستحق أن تتبع، وتستحق أن يسار خلفها.

5-العوامل المؤثرة في القيادة

تعتبر القيادة علاقة تأثير بين القائد والمرؤوسين، وذلك ضمن ظروف ومناخ المؤسسة التي يعملون

بها، وذكر اسليم (2013) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في القيادة، نذكر منها:

- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، ونعني بذلك صفاته الشخصية، سواء، الصفات

الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

- صفات وشخصيات المرؤوسين، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

- أهداف المؤسسة، سواء أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

- نوع مؤسسة العمل، من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية، أو هيكلها التنظيمي.

- الظروف والعوامل المحيطة بمؤسسة العمل، أي ما تمر به المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة، سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

6- مدير المدرسة كقائد فعال.

تعتمد العملية التربوية بشكل رئيس على المدير، على الرغم من أنها تقوم على ثلاثة أركان هي:

الطالب والمعلم والمنهج. ومع ذلك فالمدير يعد الركن الرابع والضروري لإنجاح هذه العملية، على اختلاف تشعباتها، لأنه يبتكر طرقاً وأساليب جديدة تتواءم ورغبات العاملين معه من خلال تشخيصه نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

أورد حسان والعجمي (2013) مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة التي يحتاجها ليتمكن من أن يكون قائداً فعالاً وهي:

1- ترجمة الأهداف التربوية بعيدة المدى وجعلها أهدافاً ممكنة التحقيق وواقعية عن طريق التخطيط لها.

2- وضع سياسة تعليمية للمؤسسة، تعكس السياسة العامة للتعليم بما يتواءم مع مطالب الجماعة التي يعمل معها وظروفها.

3- ترتيب الأدوار وتجنب صراعات الدور وتأكيد القيام بسلوك الدور في ضوء المعايير المشتقة من الأهداف.

4- صيانة بناء الجماعة من حيث توفر إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرائق الاتصال المنظم مع الأعضاء.

5- تفعيل روح الفريق عن طريق تهيئة المناخ الصحي للعمل الجماعي.

6- أن يكون حاكماً وسيطاً عادلاً بين أعضاء الجماعة وأنموذجاً لها في سلوكه.

7- التوازن بين المكافأة والعقاب في حالات النجاح والفشل، بما يكفل الحفاظ على انضباط الجماعة.

7- القيادة التربوية والقيادة المدرسية.

للقيادة التربوية دور حيوي وفاعل في تنمية المجتمعات وإحداث التغيير الذي يسعى إليه صناع القرار، ويطمح إليه أفراد المجتمع، ويتوقف نجاح القادة التربويين في أداء ذلك الدور على الطريقة التي يديرون بها المنظومة التعليمية، وما يمتلكونه من مهارات قيادية.

إن بناء الإنسان هو الهدف الرئيس لثروة الأمم، حيث إن إنشاء وتكوين رأس المال القومي لا يكون بالمال، وإنما بالتغيرات التي يحدثها التعليم في الأشخاص الذين يمتلكون مهارات وإمكانات قادرة على التجديد والتطوير، وهم الثروة الحقيقية للأمم، وهذا يعمل به كل القادة التربويين المخلصين في تنميتهم للجيل الناشئ الطموح، وتلعب القيادة الفعالة دوراً مهماً في تحقيق النجاحات عبر صراع ومنافسة وتحد مع الجهات المماثلة لإحراز التفوق والنجاح من خلال القدرة على توجيه المؤسسة لتطبيق سياسات ومفاهيم التفوق. (كشميري، 2014م، موقع إلكتروني).

تعد القيادة المدرسية جزءاً من القيادة التربوية، وجزءاً من القيادة العامة، وتعرف الإدارة المدرسية بأنها:

"كل نشاط اجتماعي هادف يدرك من خلاله مدير المدرسة أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم

الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (حسان والعجمي، 2007).

وبهذا يمكن القول: إن أهمية القيادة المدرسية ترجع إلى دور المدرسة كوحدة تنفيذية لجميع العمليات التربوية، في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية تتطلب في من يقوم بإدارتها مواصفات خاصة وخبرات وإعداداً خاصاً للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع، فوجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب وقدر من المال، لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب، فلا بد من وجود من يقرر ويوزع العمل، ويوجه ويرشد، وينسق ويرفع الروح المعنوية (الأغا وعساف، 2015م).

لذلك لم يعد دور مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام المدرسي والروتين اليومي، من إشراف ورقابة وتنسيق، بل يجب أن يتسع وينتقل ليشمل أبعاداً أخرى من قيادة التغيير والابتكار والتطوير المستمر والشامل لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته، واستثمار الإمكانات المتاحة، وتطوير سياسات العمل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وبلوغ الجودة والتميز.

8- مفهوم القيادة الابتكارية

تناولت الكثير من الدراسات والبحوث التربوية والكتب تعريف الابتكار من اتجاهات مختلفة لكنها تشترك معاً في النهاية في دور الابتكار في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يشير (نجم، 2003)، إلى أن الابتكار هو ترجمة لكلمة (innovation)، التي قد يترجمها البعض بالتجديد، وبشكل عام كثيراً ما يخلط المفهوم بمفاهيم أخرى مثل الاختراع والإبداع والتحسين، حيث إن التحسين يعني إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على حد سواء.

وعرف (كنعان، 1999) الابتكار بأنه من أهم السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي، ويصفها بالقدرة الابتكارية، التي تساعد القائد على ابتكار الأفكار الجديدة في العمل وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، والقدرة على التقييم والتحليل، التي تعتبر مرحلة لاحقة لمرحلة الابتكار،

وتتمية القدرات الابتكارية لدى القادة من خلال تنشيط مستوى الأفكار التي تسمح بانطلاق الأفكار الجديدة، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات لحلها.

وقد عرف (القسوس، 2004) القيادة الابتكارية بأنها مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون في المؤسسة والمنظمة والدوائر الحكومية التي تظهر وجود عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهدافهم.

في حين عرفها (نجم، 2003)، بأنها قيام القائد التربوي الابتكاري بإيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة بين العاملين في المنظمة، تقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد وتدفع الجانب الابتكاري وجميع قنوات الاتصال، وتكون مفتوحة بكل اتجاه.

وعرف(عماد الدين، 2003) القيادة الابتكارية، بأنها النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

كما عرفها أيضاً (Elizabeth,2005)، بأنها درجة تفتح الفرد للأفكار الجديدة والمتطورة، وأيضاً في درجة تقبله لاتخاذ القرارات غير العادية والتي تتسم بالابتكار دون التأثير بخبرات الآخرين وتجاربهم.

وتعرف الباحثة القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها: مقدرة مديري المدارس على إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة خلال حل المشكلات، وتجديد الأفكار والقدرة على التغيير الإيجابي بفاعلية ووعي قائم على مجالات ثلاثة تتمثل في: تطوير قدرات فريق العمل، وإدارة الموارد وتنميتها، وتقوية أواصر العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

9- مكونات العملية الابتكارية ومراحلها

ذكر الألويسي (2002) أن العملية الابتكارية تقوم على مكونات عدة منها:

- الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع هي:
- الطلاقة اللفظية: وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة ترتبط بمجال معين، بحيث تؤدي إلى صيغة معينة تتميز عن الصيغ الأخرى لمجموعة من الأفراد.

- الطلاقة التعبيرية: وتعني إنتاج فكرة أو حديث يدلان في إطارهما العام على معنى معين مرتب بأسلوب انتقائي يتميز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.
 - الطلاقة الارتباطية: وتعني السرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني بحيث ترتبط بعلاقات ترابطية لتعبر عن علاقة جديدة.
 - الطلاقة الفكرية: تعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.
 - المرونة: تعني قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والانتقال من فئة أفكار إلى أخرى، أي تغيير الحالة الفكرية العقلية عند الفرد، عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونته تلقائياً وتحرره من الوقوف والجمود والنمطية في التفكير والاستجابة.
 - الأصالة: تعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير العادية التي لم تعرف مسبقاً.
- تشير هذه الدراسة إلى أن الابتكار حالة يخرج فيها التفكير عن النمط الروتيني والتقليدي، ويقوم خلالها أحد الأفراد العاملين بنقل مناخ العمل أو البيئة المحيطة إلى مرحلة من التجديد الفكري المرن الذي يتصف بعدد من المميزات مثل السرعة والسهولة وعدم التوقف الفكري، والابتعاد عن النمطية العادية الروتينية في التفكير.

10- مراحل عملية الابتكار

تمر مراحل العملية الابتكارية كما أشار إليها الأوسبي (2002) بمجموعة من الخطوات والمراحل على النحو الآتي:

- مرحلة الاستعداد: (Preparation Stage): يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة، ومعرفة الجوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشاكل المشابهة لها، والتعرف إلى طرائق حلولها السابقة للاستفادة منها في ابتكار حلول للمشكلة.
- مرحلة الاحتضان: (Incubation Stage): يترك الفرد في هذه المرحلة المشكلة أو الموقف وينتقل إلى موقف أو نشاط آخر ليتيح مجالاً للأفكار أن تترسخ في ذهنه مدة معينة لإيجاد حلول أفضل.
- مرحلة الإشراق: (Illumination): يتم فيها استشراف وجذب الفكرة إلى الذهن ونزولها على نحو مفاجئ.

- مرحلة التحقق والتحقق: (verification): يتم من خلالها التأكد من صحة ودقة الحل أو الإنتاج الذي تم التوصل إليه في ضوء الحقائق المعروفة، أو المنطقية أو في ضوء نتائج التجارب.

11- مسوغات الحاجة إلى القيادة الابتكارية:

عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها؛ تصبح الحاجة ماسة إلى وجود قيادة قادرة على التغيير، فلم تعد المؤسسات بحاجة إلى مديرين، وإنما إلى قادة يعملون على إقناع الناس برؤية مؤسساتهم ورسالتها لإحداث التغيير المطلوب، ويشير (فهيمي، 2004م، ص378) إلى مجموعة من مسوغات القيادة الابتكارية، نذكر منها:

- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.
- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على المجتمعات والدول وإعادة بناء شاملة لمختلف المجالات.
- تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية فرض وقعاً جديداً أجبر الدول على أن تتعامل معه بوعي واهتمام لحماية مصالح شعوبها.
- كما يذكر الطراونة (2003) أن النظام التربوي في مجتمع ما يعكس النظام الاجتماعي في المجتمع، ويتأثر بالتقدم التكنولوجي والبحث العلمي مما يستدعي معرفة دوافع التغيير المدرسي، وهي كالاتي:
 - التقدم العلمي والتقني والنمو الفكري السريع.
 - تقدم وسائل الاتصال والانتقال.
 - ظهور القادة والمفكرين والمصلحين.
 - الحروب والثروات.
 - استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.

- الانفجار السكاني.

- السعي العالمي والمشارك للتقدم والانتفاع بثمراته.

- الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية.

فالقيادة الابتكارية لا يكون هدفها تحديد الإجابات الصحيحة أو الخاطئة، وإنما إيجاد الإمكانيات المتعددة لحل المشاكل، أو تقديم خدمات متنوعة، وهي في المقابل لا تعتمد على الخبرات السابقة ولا على الحقائق التي نعرفها فقط، وإنما تعتمد، أيضاً، على استشراف حالة المستقبل المنشود، والتخطيط السليم للوصول إليه.

12- مزايا القيادة الابتكارية:

تعد القيادة الابتكارية اليوم مقياساً لحيوية المجتمعات، كما أنها مصدر للتجدد الذي لا يتوقف، وتمثل جوهر بقاء المؤسسة التعليمية ونموها، وهي كلمة السر في تميز المجتمعات وتقدمها نحو الريادة، وتفوقها عن غيرها في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي، ومن أهم مزايا القيادة الابتكارية كما أوردها (الحارثي، 2016) و(قنديل، 2010):

- الإيمان بأن كل فرد لديه القدرة على الابتكار.

- السماح للأفراد العاملين بأن يتخيلوا ويحلّموا حتى بالأشياء التي تبدو غير قابلة للتحقق في الوهلة الأولى.

- السماح للأفراد العاملين بأن يأخذوا وقتاً للتفكير بطريقة تسمح بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم الذاتية في العمل، وأن يتجاوز العاملون خرافة أن المبتكرين هم أفراد من نوع خاص فقط.

- تشجيع المشاركة والتعاون بين أعضاء المؤسسة.

- التقييم الموضوعي الدقيق للأفكار.
- تشجيع الابتكار من خلال الاعتراف بمجهودات الأفراد ومكافأتهم على الابتكارات الناجحة.
- اعتراف الإدارة العليا بأهمية التغيير في ضوء الابتكار، والقدرة على تنفيذه من خلال تدخلها في تحديد السياق التنظيمي.
- توافر المعلومات للمبتكرين والقائمين على تنفيذ الفكرة.
- الانفتاح الذهني على الآراء المختلفة.
- عدم الجمود، وتقبل التغيير، والاعتراف بالأفكار الجديدة.
- توفير البيئة المساندة.
- تقدير العمل الإبداعي وتشجيعه، وتشجيع عرض الأفكار.
- عدم الحكم على الأفكار من الوهلة الأولى.
- توفير الوقت للعاملين المبدعين.
- تشجيع المنافسة البناءة بين العاملين للإبداع والابتكار وتقديم الأفكار.
- تشجيع روح المخاطرة والثقة بالآخرين.
- المرح الجاد: يتطلب الابتكار تجاوز بعض القواعد، مثل التفريغ النفسي أو أخذ قسط من الراحة، أو المرح.
- التحقيق التعاوني: الابتكارات نادراً ما تصنع عن طريق "العبقرية الأحادية" حيث تأتي البصائر من خلال التأمل، وعدم التسرع في إصدار الأحكام الفكرية. والتحقيق التعاوني هو عملية من الحوار المستمر والفاعل مع من لديهم مصلحة، وعلى الرغم من أن الاعتماد على مجموعة متنوعة من أصحاب الآراء المختلفة يمكن أن تسهم في تعقيدها، فإنها في الوقت نفسه يمكن أن تكون مصدراً للكثير من الفرص.

- أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليب عملهم.
 - أن تكون لديهم مساحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع.
 - السعي المتواصل إلى جذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.
- مما سبق نجد أن القائد المبتكر هو ذلك القائد الذي يتسم بالمتابعة والمبادأة والتحدي والحث على الابتكار، وينظر للحياة كلها على أنها سلسلة من الاختبارات التي عليه اجتيازها، ويمارس عمله كأنه أمام تحدٍّ عليه الفوز فيه، وذلك من خلال تنويع أفكاره، واهتمامه بأساليب التفكير الجديدة، ولا شك في أن هذه السمات هي الفرق بين القائد المبتكر والقائد غير المبتكر، فلم تعد المؤسسات التعليمية بحاجة إلى مديرين، وإنما إلى قادة يعملون على إقناع مَنْ حولهم برؤى مؤسساتهم ورسالتها، والسير بالمؤسسة نحو التغيير الإيجابي المناسب، ومهما تعددت السمات والخصائص والمهارات وتنوعت، فإنها بالطبع لا توجد متكاملة في شخص بعينه، وقد تتوفر هذه الصفات في الإنسان القادر على الابتكار بنسبة أو بأخرى، ولهذا فإن غياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الابتكار، وإنما هي سمات مساعدة ومؤثرة، ومؤثر يساعد القائمين على التربية والتعليم والتدريب وصانعي القرار على اتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية هذه السمات لدى القادة.

13- أسس القيادة الابتكارية

تركز القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس كما ذكرها غباين (2009) و قنديل (2010)

على النحو الآتي:

- أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.

- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- صلاحيات محددة جداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب مع أهمية المشكلات، وتتطور مع تغيير الأوضاع ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك.
- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية، لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.
- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته.
- تحليل مصادر الفرص الابتكارية، فالابتكار يبدأ بتحليل مصادر الفرص التي تظهر أمام الإدارة من وقت إلى آخر.
- استطلاع الآراء الإيجابية وتحليلها.
- تركيز الابتكار وتبسيط الأفكار الجديدة وتجزئتها وتحليلها للحصول على أفضلها.
- البدء بأصغر حجم ممكن من الابتكارات ثم تتميتها مستقبلاً.
- ضرورة وجود استراتيجيات لإدارة الابتكار حتى لا تكون عشوائية وغير مخططة.
- استثمار نقاط القوة التي يتمتع بها المبتكرون بأقل قدر ممكن وتوفير الإمكانيات والوسائل للتحليل الشامل للفرص المتاحة.
- مشاركة جميع العاملين في تحليل الأفكار الجديدة، حيث إن الابتكار ينبع من عمل جماعي مكثف ومستمر وليس من مجرد تصرفات فردية.

14- أبعاد القيادة الابتكارية في المؤسسات التربوية:

أ- الطلاقة:

وتعني القدرة على تطبيق عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها (مصطفى، 2011).

وعُرفت الطلاقة بأنها: "القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الابتكارية أو الاستجابات في وحدة زمنية محددة، فالشخص المبتكر متفوق من حيث كم الأفكار التي ينتجها في مدة زمنية أقل من أقرانه" (منسي والمنير، 2011).

ويرى قنديل (2010) أن الطلاقة: تعني التحرر من القيود وإطلاق العنان للأفكار والتطلع للأشياء من منظور وفكر جديدين، إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة إزاء موقف معين.

وتعرف الباحثة الطلاقة بأنها: قدرة القائد الابتكاري على تطبيق أكبر قدر من الأفكار والحلول الواقعية والمنطقية، كاستجابة لمثير معين، مع سرعة وسهولة تطبيقها.

ب-المرونة:

هي القدرة على تطبيق أفكار متنوعة أو حلول جديدة، وتوجيه مسار التفكير أو تحويله استجابة لتغير المثير، أو متطلبات الموقف، عكس الجموع التي تتبنى أنماطاً ذهنية محددة سلفاً، وغير قابلة للتغير بسهولة (مصطفى، 2011).

وتشمل المرونة:

- القدرة على إنتاج عدد متنوع من الأفكار.
- القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- القدرة على تقديم أفكار واستجابات لا تنتمي لفئة واحدة.

يذهب قنديل إلى أن المرونة عنصر حيوي للإبداع، فهي تعني النظر للأشياء في ضوء جديد، ومن زوايا عدة وخروجها عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها (قنديل، 2010).

وعرف العمرية (2004، ص14) المرونة بأنها: "القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، أي أن المرونة هنا تعتبر عكس ما يسمى "التصلب العقلي" الذي ينتج الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه فيها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت. وتعرف الباحثة المرونة بأنها: "القدرة على تغيير الأفكار والاتجاهات بتغيير الموقف، وبما يحقق صالح المؤسسة"، لذلك تهتم القيادة الابتكارية بكسر الجمود الذهني، وهذا بدوره يقود إلى تغيير الاتجاهات والميول والأفكار، ويتم تعديل السلوك بما يتناسب ومصحة المؤسسة.

ج- الأصالة:

من أهم القدرات الابتكارية، وتعني السير في إنتاج الجديد غير المكرر، وتشير الأصالة إلى الأصل، وعندما تكون الصورة أو النشاط أو الفكرة أصيلة، فهذا معناه أن أحداً لم يصل إلى مثله سابقاً.

وعرفها خير الله (2009) بأنها: "قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير المؤلف".

وكلما قل شيوع الفكرة زادت أصالتها، والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات، ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون وأن المهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كميتها، والأفكار الأصلية هي التي تتميز (خير الله، 2009م).

- الجدة (فكرة غير مسبوقة).
 - الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة والابتسام).
 - الندرة (فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الآخرين).
 - تتجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط، وجمع عناصر متباعدة).
- وهي تعني أن الأفكار التي يقترحها الفرد تكون نادرة، فلا يكرر أفكار المحيطين، وإنما تتسم أفكاره بالجدة والطفرة والمهارة، أو تعكس القدرة على النفاذ إلى ما وراء الواضح والمباشر والمألوف من الأفكار أو تقوم على التداخيات البعيدة من حيث الزمن أو من حيث الزمن أو من حيث المنطق (منسي والمنير، 2001).

وتعرف الباحثة الأصالة بأنها: قدرة القائد على إنتاج أفكار جديدة خارج الصندوق ولم يسبقه إليها أحد.

د- الحساسية للمشكلات

إن سمة الحساسية للمشكلات من أهم سمات القيادة الابتكارية، إذ يجب أن يتوافر لدى القائد الابتكاري القدرة على الشعور بالمشكلات والتنبؤ بها وبمسبباتها، واكتشاف المواقف التي يكتنفها الغموض وتحتاج إلى حل، وتحديد المعلومات الناقصة، وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة.

وذكرت القرشي (2004) أن سمة الحساسية للمشكلات من الطرائق الحديثة التي استخدمت لأول مرة في العام (1946م) من مركز البحوث الخاص بديناميكيات الجماعة في معهد "ماسا تشرسيت"، وبنيت هذه الطريقة على عناصر أساسية هي:

- الحساسية: وتمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.

- القدرة على التشخيص: وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.

- مرونة التصرف: وهي القدرة على السلوك الفعال وفق المواقف.

وتعتمد طريقة التدريب على الحساسية للمشكلات، وإطلاق الحرية للأفراد للتعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة، وإبداء آرائهم في الآخرين وتصرفاتهم، ولذلك تعقد اجتماعات للتنافس بلا هدف محدد أو جدول أعمال، ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش ويتم الاستماع إليه، فيما بعد ليتأكد كل متدرب من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحوه.

وقد عرف خير الله (2009) الحساسية للمشكلات بأنها "القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها".

وأشار عباس وعلي (2000) إلى أن هذه الطريقة نبهت حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المواقف المتعلقة العامة والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى زيادة حساسيتهم نحو المشكلات التي تتضمن تلك العلاقات، وتضمن إدراكهم للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

كما تعد الحساسية للمشكلات من أهم أبعاد القيادة الابتكارية، نظراً لعدم قدرة الفرد على الوصول إلى الحلول الابتكارية دون الإحساس بوجود مشكلة ما.

وتعرف الباحثة الحساسية للمشكلات بأنها: "قدرة القائد على التنبؤ بالمشكلات ومسبباتها وإدراك طبيعتها، في حين أن شخصاً آخر لا يرى هذه المشكلة".

هـ- الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه دون تشتت الإسهامات.

و- **الاتصال والتواصل:** هو تبادل المعلومات والأفكار التربوية بين العناصر المدرسية الإنسانية من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها (الأخرس، 2016).

ز- **القدرة على التداعي البعيد:** وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات متداعية، متجاوزاً في ذلك فجوة متسعة اتساعاً غير عادي (خير الله، 2009).

ح- **قدرة إدراك التفاصيل:** وهي تتمثل في القدرة على إعطاء تفاصيل لفكرة ما، أو تطويرها، كذلك إعطاء تفسيرات وإضافة تفاصيل أكثر دقة عن موضوع من الموضوعات، أو فكرة ما. (منسي والمنير، 2011).

بالإجمال نجد أن مهمة القائد لم تعد تتمثل في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة فقط، وإنما أيضاً أخذ بزمام المبادرة، وتوقع ما يمكن أن يحدث من مشكلات، والتفكير في كيفية تلافي هذه المشكلات قبل حدوثها، عوضاً عن مواجهتها عقب حدوثها، بالإضافة إلى قدرته على تطبيق الأفكار المبتكرة والأصيلة، مع السرعة في تطبيقها بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية.

15- خصائص القادة الابتكاريين

يرى خليفة (2015) أن القادة المبتكرين لديهم المقدرّة على تصور الاحتمالات والنتائج والأفكار، وطرح بدائل واقتراحات وحلول للمشكلات، والربط بين المعلومات والأشياء والأفكار والحقائق، والتخمين الجيد، وبناء الفرضيات والأسئلة، وفهم دوافع الآخرين، والتعاطف معهم، وتنظيم العمل، وسعة الأفق، وكثرة التساؤل، وتعدد الميول والاهتمامات، وعدم التعصب، والتوازن الانفعالي، والبحث عن الجديد من الخطوات والأفكار والحلول، وعدم التردد في مواجهة المواقف الصعبة والمعقدة، والمثابرة، وعدم الاستسلام، وحب الاستطلاع، وإدراك الأشياء بطرق مختلفة، وغير مألوفة.

16- دور القائد المبتكر في التغيير

يقوم القائد الابتكاري بإدارة وتسهيل مراحل التغيير التنظيمي والتغيير المخطط داخل المؤسسة، ويعمل على إزالة العوائق أمام عملية التغيير. وهؤلاء القادة تتوفر لديهم القدرة العالية على تكوين إطار فكري كامل عن واقع التغيير وعملياته ونتائجه، ويتضح دورهم كما أورد (قنديل، 2010) من خلال ما يلي:

1. التمهيد: ويتضمن التعرف إلى أهداف وأسس وبرامج المؤسسة ثم تقييم الوضع الراهن لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

2. تحديد المشكلات وتشخيصها عن طرق التقييم الذي تم على أساسه تحديد نقاط القوة والضعف.

3. وضع دليل للعمل الجماعي في المؤسسة وتشجيع العاملين على العمل الجماعي.

4. وضع الرؤية المستقبلية للتغيرات.

5. تنمية المهارات اللازمة للتعامل مع الرؤية المستقبلية.

6. وضع الخطط والإجراءات اللازمة لتغيير المنشود وتنفيذها وتقييمها.

7. تحديد أهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل الأفراد إلى مبدعين وتشجيع العمل الإبداعي.

8. تنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع وآراء وأفكار جديدة من خلال الانفتاح على ما يحدث

من تطورات ومتغيرات عالمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية.

17- طرق تحقيق الابتكار في مدارس التربية والتعليم

تحقيق الابتكار في الغرفة الصفية ليس معناه جعل عمل المعلم أكثر صعوبة، وإنما جعله أكثر متعة وإثارة للاهتمام. كما أن اعتماد المهام التي تتطلب توظيف مهارة الابتكار سيؤدي حتماً إلى جعل العمل أكثر جاذبية وتحفيزاً للطلبة. فيما يلي سناقش خمس طرق تحول الغرفة الصفية إلى مجتمع تعلم لصناعة الإبداع والابتكار:

1- عدم حصر طريقة إنجاز المهام في شكل واحد

إذا طلب من المعلمين إنجاز مهمة معينة، فعندئذٍ على المدير أن يحدد الموضوع، ويمنحهم بعض الحرية في كيفية الإنجاز، فبعض المعلمين سيبدعون من خلال شريط فيديو أو عرض مسرحي، أكثر مما إذا تم حصر طريقة الإنجاز في إلقاء الدروس في الصف، فعند السماح للمعلمين باستخدام طرقهم الخاصة في التعبير والتعليم، سيكونون أكثر تحفزاً لإتقان العمل الذي يقومون به، وأكثر استعداداً لاستثمار مهاراتهم وطاقتهم في الابتكار ومساعدة الطلبة.

2- وقت خاص للابتكار

ينبغي على مديري المدارس الحكومية الاستفادة من قاعدة 20% التي توظفها الشركات عن طريق تطبيق فكرة "ساعة العبقرية" حيث يتم تخصيص ساعة للابتكار والإبداع في كل يوم دراسي، مع إمكانية تعديل مدة هذا النشاط ليتناسب مع خصوصيات المدرسة. وفي الجانب العملي، يمكن أن يوفر المدير للمعلمين بعض الأدوات لإطلاق قدراتهم الابتكارية: مثل أجهزة الكمبيوتر المحمول، الكمبيوتر اللوحي، وغيرها، أو تسهيل الوصول للمكتبة أو الإنترنت (في حدود المعقول). بما يوفر شروط الإبداع والابتكار. وخلال فترة الإنجاز، يتم تشجيع التعاون بين الطلبة والمعلمين، دون فرضه عليهم، والسماح لهم بممارسة هواياتهم، وإظهار اهتماماتهم.

3- توظيف التكنولوجيا في خدمة الابتكار

إن محور الأمية التكنولوجية إلى جانب تطبيق الابتكار، شرطان من الضروري تحقيقهما للنجاح في عالم اليوم؛ وفي إطار توظيف التكنولوجيا في خدمة الابتكار، يمكن على سبيل المثال استخدام أدوات "جوجل".

4- إدماج مواد تعليمية غير تقليدية

على المدراء الاهتمام بالمعلمين الذين يظهرون تحفيزاً نحو العمل الجاد من خلال تشجيعهم على الابتكار. فعلى سبيل المثال يمكن للمديرين اختيار محادثة TED Talks كدعامة للتوجيه بدلاً من التعليمات الورقية، أو حتى بودكاست Podcast من خلال وسائل العرض الإلكتروني "بور بوينت".

5 - إعادة النظر في بنية المدرسة

إن الطرق التقليدية في إلقاء المحاضرات حول الإبداع والابتكار وتنميته لدى معلمي المدارس، لا تشجع المعلمين بتاتاً على الإبداع والابتكار، وهي مناسبة أكثر لطرق الإلقاء التقليدية التي يعتبر فيها المدير مصدرراً لإلقاء الأوامر على المعلمين، أو بالأحرى مجرد أدمغة فارغة يجب شحنها بالمعرفة. هذه الحقيقة تفرض إعادة تنظيم إدارة المدرسة لتشجيع التعلم التعاوني لما له من دور بارز في تنمية مهارات التواصل لدى المعلمين، وزرع بذور التعاون، وخلق روح الفريق لديهم.

لكن من خلال معاينة تجارب عدة في المدارس، تبرز مشكلات كثيرة، تظهر لدى محاولة المدير تنفيذ الأنشطة التعاونية، وتشكيل ورش العمل، فقد تعيق هذه المجموعات تقدم بعض المعلمين الآخرين هذا إن لم يكن غالبيتهم. مما يدفعهم إلى رفض العمل ضمن المجموعة، والتفرد بالرأي، والتشاحن، والسعي نحو التنافس بدلاً من التعاون، لذلك يجب على المدير تغيير أسلوب ورش العمل والمجموعات التقليدي إلى أساليب أكثر تأثيراً وإبداعاً وابتكارية.

كل هذه المعطيات تدفع المديرين إلى الاستنتاج أن المدارس بحاجة إلى تطبيق استراتيجيات جديدة تركز على تعليم الطلبة الأساسيات، تجعل من الفصل مكاناً لاستلهام الأفكار وإثارة التفكير الابتكاري والإبداعي. وهنا تبدأ مهمة المدير المبتكر الذي يمكنه فعل الكثير في هذا المجال، ومن هذه الطرق كما ذكرها (عيسى، 2016) و (علي، 2006):

1- طرح مواضيع مختلفة تثير شغف المعلمين

توصي منظمات ومؤسسات عالمية مثل: (Creativity CEE)، (Culture and Education) المديرين بضرورة فتح المجال أمام المعلمين لاكتشاف المفاهيم والمعارف بشكل مستقل من خلال طرح المواضيع المناسبة على أن يكون الهدف خلق بيئة من التعلم الفعال المتمركز حول الطالب.

فدور الأسئلة لا ينحصر فقط على جمع المعلومات والحصول على المعرفة، وإنما يتخطاه إلى تنمية التفكير النقدي والاستكشافي، خصوصاً عند السماح بطرح الأسئلة غير المقيدة التي تخاطب الفكر وتحفز على الابتكار.

2- مناقشة إجابات المعلمين

يعرف هذا الأسلوب البيداغوجي أيضاً بأسلوب بيستالوزي The Pestalozzi Method، وهو على عكس النموذج التعليمي التقليدي الذي يتيح للمعلمين معرفة الجواب الصحيح عقب كل نشاط صفّي من خلال التقييمات التكوينية، ينمي في الطلبة التفكير المنطقي ويشجعهم على التعلم الذاتي والبحث عن الجواب بكل الطرق الممكنة بمساعدة من المعلم الذي يوفر الوسائل الديداكتيكية الضرورية Didactic Tools.

3- استخدام نظام الإلقاء بالعرض الإلكتروني

يهدف إلى تحويل قاعة الاجتماعات إلى مكان للتفاعل والنقاش والحوار بدل النهج العقيم الذي يعتمد أسلوب الإلقاء أمام المعلمين وتلقينهم مهامهم نحو الطلبة. ويمكن للمديرين في المدارس ذات الموارد المحدودة كما في الفصول في المدارس الثانوية الحكومية، إعادة تنظيم قاعة الاجتماعات للسماح لجميع المعلمين الاستماع للعرض الإلكتروني، والعمل ضمن جماعات وبالنتيجة تحقيق الغرض ذاته.

4- كل فكرة لدى المعلم هي براءة اختراع

يعتبر الابتكار غير محصور في فكرة جديدة وفريدة فقط. لكن في الحقيقة، يجب على المدير أن يشعر المعلمين والطلبة بأن أفكارهم وإجاباتهم ومنتجاتهم ذات قيمة كبيرة وتشكل نوعاً من الابتكار أو الاختراع إضافة إلى تشجيعهم على نقدها بهدف تطويرها أو تحسينها. فالحقيقة أن الطلبة والمعلمين بحاجة مستمرة إلى التحفيز والدعم العاطفي الذي ينمي روح التفكير الإبداعي والثقة بالنفس.

5- التعلم القائم على المشاريع

يساعد التدريس وفق الخبراء التربويين على تنمية المهارات الاجتماعية، وتعزيز روح القيادة والابتكار، وتحسين مهارات الكتابة والبحث. فمشروع الفصل الواحد قد يسمح للطالب والمعلم بدمج المعارف التي تعلمها مع مهاراته الفردية بمجرد الانخراط في مرحلة التخطيط مع مدير المدرسة، انتهاءً بمرحلة تقييم نتائج المشروع ومقارنتها بالأهداف المسطرة له، حيث يبقى دور المدير في نمط التعليم هذا توجيهياً ومساعداً فقط.

6- أدوات التفكير الإبداعي الرقمية

يستطيع المعلمون من خلال مساعدة مدراء المدارس الثانوية لطلاب اليوم، أن يستخدموا وبظفوا التقنيات الحديثة بحيث تكون تلك الوسيلة ممتعة وتحقق أهدافاً تربوية، خصوصاً إذا ما استخدمت داخل الفصول الدراسية.

هناك بالفعل الكثير من التطبيقات التعليمية الخاصة بالأجهزة اللوحية وبرامج الحاسوب وغيرها، التي من شأنها إثارة التفكير الابتكاري لدى الطلبة وتحفيزهم على التعلم الفعال. وهنا يأتي دور المعلم الذي عليه اختيار المناسب من هذه الأدوات وتصنيفها بناءً على طبيعة المادة المُدرسة والمهارات التي تنميها.

7- ربط المعارف والمهارات بالحياة اليومية

من المهم ربط معارف المعلمين وخبراتهم بمساعدة مدراء المدارس مع المهارات والمفاهيم والمعارف بالواقع المُعاش. فعندما يتطرق المعلم إلى علم الهندسة على سبيل المثال، يمكن إعطاء الطالب أمثلة حية ودفعه إلى ملاحظة عناصر معينة أو أشكال هندسية مناسبة، بحيث تمكنه هذه الطريقة من تجسيد ما يتعلمه عبر معاينة الانتقال السلس من النظري إلى التطبيقي.

8- التقاطعات بين المواد الدراسية

إن استراتيجيات التعليم الحديثة التي يتبناها المديرون والمعلمون، تتجه لاستغلال التقاطعات والقواسم المشتركة والابتكار بين مختلف المواد الدراسية متى كان ذلك ممكناً، فذلك يجعل التعلم قابلاً للتطبيق ولموساً إلى حد ما بالنسبة للطلاب. فهناك في الحقيقة الكثير من الدروس في مختلف المواد والمقررات التي قد تمثل فرصة سانحة للدمج بين مكونين أو أكثر، الرسم والرياضيات مثلاً، أو الجغرافيا والعلوم الطبيعية.

9- فضاء الإبداع والابتكار لدى الطلبة

عادة ما يحب الطلبة عرض إبداعاتهم من أبحاث ميدانية أو تقارير صحافية أو كتابات أو رسوم أو أعمال يدوية أو أي شيء تم إنجازه في إطار الأنشطة المدرسية أو بمبادرة فردية منهم للتعبير عن آرائهم وإبراز موهبتهم. لذلك سيكون جميلاً تخصيص مكان في الفصل يسمى مثلاً: فضاء الابتكار، حيث إن الجميع سيسارع لإنتاج شيء مميز. حينها يقوم المعلم بتشجيع الأفكار والمبادرات وتقديم النصائح حيالها لتطويرها أو تحسينها.

18- البيئة الابتكارية المدرسية:

للبيئة الابتكارية في المؤسسات سمات بيّنها الحسيني (2009) منها:

شروع قيم تنظيمية تتفق مع قيم التغيير الإيجابي، وتبني أساليب فعالة لتنمية الاتجاهات الإبداعية والابتكارية، وتشجيع روح الفريق، والمشاركة لدعم لتوليد الأفكار، واتباع اللامركزية الإدارية، وتبسيط الإجراءات، وتجنب الهيكل البيروقراطي، والاهتمام الفائق بالموارد البشرية واستقلالية المؤسسة تنظيمياً وإدارياً، وتوفير التغذية الراجعة المناسبة، وتشجيع تبادل الرأي والمناقشة الموضوعية والنقد الذاتي، وإيجاد قنوات مفتوحة للاتصال والعلاقات رأسياً وأفقياً.

تؤدي القيادة المدرسية الابتكارية مهام، ووظائف، وأدواراً مهمة، منها، وفق ما أورد (حرز الله، 2015)، وأحمد (2012)، وهمشري (2001)، والمرهضي (2013)، ما يلي:

- توفير مناخ مدرسي إيجابي: المناخ المدرسي هو الظروف، والاتجاهات، والمشاعر، وأنماط السلوك التي تسود داخل المدرسة، ويعد أحد العوامل المهمة التي تؤثر في التعليم، فإذا كان المناخ إيجابياً، زاد مستوى الإبداع والابتكار في المدرسة، وسهلت عملية تحقيق المدرسة أهدافها، وازدادت فعاليتها وارتقت مخرجاتها.

- إيجاد الثقافة التنظيمية المدرسية الفعالة: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، والمعتقدات، والمفاهيم، وطرق التفكير، والمبادئ المشتركة، لدى أفراد المدرسة، التي يشارك كلهم في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد.

19- المعايير العالمية في القيادة الابتكارية

تفشل الكثير من المؤسسات التربوية في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فالوصول إلى القائد الأفضل ترشياً وخبرة يعد غاية في الدقة ويتطلب عناية بالغة، ويتم ذلك وفق قواعد معينة، منها: عدم التقيد بقاعدة الأقدمية. الاهتمام بتوافر الصفات المطلوبة كالكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج. خلو تقارير المتقدم من الانحرافات. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً. أن يكون مارس أعمال القيادة في المدارس بنجاح. وأن تتوفر الصفات العامة والخاصة في شخصيته. أن يكون الترشيح قبل التعيين في المدرسة بفترة زمنية معقولة تتيح للجهات التربوية تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار. أن تعد من حين إلى آخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب. تقييم المرشحين عن طريق: التقارير السابقة الفنية والإدارية. اختيار المرشح بما يتناسب ومرحلة المدرسة: أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية. وعدد طلبتها، وموقعها.

يضاف إلى ما سبق توفير المناخ التربوي المناسب لظهور المدير القائد، فالمناخ الابتكاري والديمقراطي يساعد على ظهور القيادات في المدرسة، أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر والبطش فلا يساعد المدير على ظهور قيادته وممارسته مهامه في المدرسة. (عثمان، 2010)

اتفقت كثير من المنظمات العالمية على إقرار معايير يتم من خلالها اختيار القادة الأكاديميين الأفضل، ومن أهمها: المعايير العامة، وهي:

- الحصول على درجة الدكتوراه.
- توافر مجموعة من الخبرات السابقة، علمية وأكاديمية وإدارية، مثل:
 - إدارة إحدى المدارس.
 - التدريس والإشراف والمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع.
 - إدارة مركز تربوي بحثي.
 - اجتياز دورات تدريبية في الإدارة التربوية.
 - وجود مجموعة من المؤلفات والتراجم والبحوث المنشورة في دوريات دولية.
 - المشاركة في المؤتمرات وعضوية الجمعيات العلمية.
 - الحصول على جوائز علمية.
- توافر مجموعة من المهارات الابتكارية، مثل:
 - المهارات الذاتية: مثل المبادرة والابتكار والإبداع، وضبط النفس، والحكمة، والثقة.
 - المهارات الفنية: مثل المعرفة الكبيرة في مجال النشاط التربوي والإداري.
 - المهارات الإنسانية: مثل التعامل مع المعلمين وخلق مناخ صحي يحقق أهداف المدرسة.
 - المهارات الإدراكية: وهي الرؤية الشاملة لمختلف نشاطات العمل التربوي، وفهم الروابط بين المعلمين والمديرين.

ويجدر القول هنا إن هناك معايير عالمية أخرى لاختيار المدير القائد الابتكاري الناجح، مثل: أن يتم ترشيح المدير من الطلبة، حيث يتم اختيار أفضل الطلبة علماً وخلقاً للمشاركة في اختيار المدير. وأن

يتم ترشيح المدير كذلك من المعلمين، وأن يستخدم خبراء التربية سيرة المدير الذاتية الأفضل، ويتم الاختيار أيضاً بناءً على السمعة الطيبة.

وبعد أن يتم صدور نتائج الانتخابات يتم عمل مقابلات شخصية مع المرشحين لتولي منصب مدير المدرسة، حيث تتم دراسة مواضيع أخرى، مثل عدم توقيع أي إجراءات تأديبية. وبناءً على توصيات أعضاء لجنة المقابلات الشخصية في وزارة التربية والتعليم، يتم رفع تنسيب لإقرار المرشح المبتكر وتعيينه في المدرسة.

ومن الأمور الأخرى التي أوصت بها المعايير العالمية في اختيار القائد الناجح، أن يحسن التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى الحاسوب والهواتف الذكية واللوح الذكي وغيرها، بالإضافة إلى الاستعدادات الجسمية والنفسية للتعامل مع هذه الوسائل الحديثة. (الشامسي، 2018)

ركزت المعايير العالمية أيضاً على أن يكون هناك استخدام تقنيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وحسن التعامل مع الطلبة وذويهم والمعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، وحسن تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحقيق جودة ونوعية في التعليم داخل المدرسة بغض النظر عن الكمية، وكذلك تطبيق مفهوم الاتصال الإداري الفعال داخل المدرسة وخارجها. (الثبتي، 2015)

وذكرت المعايير العالمية أن على القائد وهو المدير اختيار كوادرات علمية وإدارية للمدرسة تتكيف مع المناخ التربوي، وأن يخلق لهم أجواء من الإبداع والابتكار لتحسين مخرجات المدرسة وإثارة دافعية المعلمين والطلبة.

ويمكن مساعدة المديرين للقيام بوظائفهم التحفيزية من خلال وضع خطة تحافظ على المعلمين وصولاً إلى تحقيق الطلبة نتائج مميزة، ويطلب المديرين أيضاً إجراء عملية تغذية راجعة للمعلمين، وتقييم ذاتي لضمان أداء العمل الجيد، وتحديد نقاط القوة والضعف لمعالجتها وضع حوافز ومكافآت وترقيات ليشعر المعلمون بانتمائهم للمدرسة وحبهم لمديرتهم لتفعيل خدمة الطلبة. وهذا يفعل مفهوم إعطاء الصلاحية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم التربوية الصحيحة. (الثبتي، 2015)

ومن المعايير العالمية لتشجيع الابتكار في المدارس:

- توفير عمل تربوي ممتع ومفيد مع أجر مناسب.

- توفير بيئة تربوية جيدة.
 - توفير فرص للتعلم والترقي الوظيفي.
 - تهيئة الظروف الملائمة والدعم والتشجيع بما يتوافق مع طموحات المعلمين والطلبة ومواهبهم.
 - توفير الأمان والاستقرار الوظيفي للمعلمين.
 - توفير مستقبل جيد للمعلم المتميز.
 - وجود نظام لتقييم الأداء التربوي للمعلم.
 - وجود نظام لتقييم أداء جميع الإداريين والمدراء.
 - مكافأة الأداء المتميز ومحاسبة الأداء المتدني.
 - تنمية الإحساس بالذات وقيمة المعلم داخل المجتمع المدرسي والمجتمع الأكبر.
 - توظيف الطلبة والمعلمين المؤهلين الذين يمتلكون قدرة وطاقة على الإبداع والابتكار.
- (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المعايير السبعة الحديثة في القرن 21،
<http://www.abahe.co.uk>).

تنص المعايير العالمية، أيضاً، على أن القيادة المدرسية متمثلة بمدير المدرسة تستلزم وجود شخصية ذات قدرات قيادية وإدارية وتربوية متميزة، فضلاً عما يجب أن تتحلى به من صفات شخصية تؤهل المدير للقيادة في مناخ من الابتكار مع القدرة على إدارة الأزمات والتواصل مع مختلف فئات المجتمع التربوي والنهوض بالمدرسة وخدمة المجتمع. كما ذكرت المعايير العالمية صفات عدة للقائد المدرسي الناجح، منها:

- القدرة على وضع رؤية شاملة للمدرسة وتحديد أهداف وبرامج تنفيذية لمستقبلها.
- صفات قيادية تساعد على تهيئة مناخ يسوده التعاون بين الطلبة وذويهم والمعلمين والمدير.
- مهارة التخطيط بعيد المدى والقدرة على إدارة التطوير الديناميكي في المدرسة.

- القدرة على مواجهة الأزمات وإدارتها.
- القدرة على جذب مصادر تمويل متنوعة لتنمية الموارد المدرسية.
- الإلمام بالجوانب المالية والقانونية اللازمة لإدارة الشأن التربوي.
- حضور دورات تدريبية وندوات في الشؤون الإدارية والتربوية.
- المشاركة الفاعلة في المجالس واللجان الإدارية والتربوية على مستوى المدرسة والوزارة.
- المشاركة في تنفيذ أنشطة ثقافية وعلمية واجتماعية ورياضية للطلاب والمعلم.
- تسهم المعايير السلبية في اختيار القيادات في ظهور عدد من النتائج العكسية المصاحبة لها، أهمها:
 - ظهور مركزية شديدة في أداء العمل بسبب افتقاد القادة مهارات وسمات القيادة والإدارة الواجب توفرها في القائد المبتكر.
 - هدر الوقت والجهد والمال نتيجة الممارسات الإدارية غير الصحيحة.
 - ضعف وقلة الابتكار والإنتاجية في الأداء، سواء قلة إنتاجية المدرسة أو ضعف إنتاجية المدير.
 - شيوع الروتين الممل والتعقيدات الإدارية والإجرائية، التي تتسبب في تعطل وتأخر الأعمال والمعاملات التربوية.
 - ضعف الموارد المالية والبشرية وإدارتهما للمدرسة واستثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - تعطل وتأخر البرامج والمشاريع التربوية، مما يضعف الأداء التربوي ويقلل من نسبة الإنتاجية للمدراء والمعلمين.
- يرتبط نجاح وتطوير المدارس ومديريها بنجاح المعلمين فيها، والقدرة على اختيار قيادات ذات كفاءة عالية من المعلمين، وهو أمر مرتبط بمدى توافر نظام إداري مدرسي واضح المعالم، وفعال لتحقيق الاختيار الأفضل لهذه القيادات. (عليوه، 2001)
- ولأن اختيار القادة الأفضل يلبي حاجات المدارس في المستقبل من المدراء الذين يتمتعون بوعي أكبر بطبيعة العمل المدرسي، فإن قيادات المدارس بحاجة إلى التغيير، والقدرة على تكوين رؤية مشتركة

للمدرسة في المستقبل خلال عالم متغير، وللمدراء دور مهم في استقرار وتماسك المدرسة، فالمدير المبدع والمبتكر عنوان مهم للمدرسة واستقرارها ومنع ظهور المشاكل فيها أو تلاشيها، كما أن المدرسة تحتاج إلى القائد لتوجيه فعاليتها وتقوية جهودها وإرشادها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، فالمدير الناجح يقود المنظمة إلى النجاح. ويتأثر اختيار المدير الناجح بمتغيرات متعددة، مثل:

- حجم المدرسة

- نوعية المعلمين

- مناخها الابتكاري

- طبيعتها الإدارية والتنظيمية

- طبيعة العمل بها.

وتتنوع الطرق العالمية لاختيار القائد الفذ، حيث تقسم إلى:

- الاختيار الحر: حيث يختار المدير بحرية معلميه الأفضل في القيادات الموثوق بها.

- المركز الاجتماعي: حيث يختار المدير الأفراد الذين لهم قيادات تتمتع بطبقة أو مستوى اجتماعي مرموقين.

- الانتخاب: هذه الطريقة ديمقراطية تتصف بالنجاح نظرياً، إلا أنها غير عملية عملياً، لأن حب المدراء ليس دليلاً حازماً على القدرة القيادية، وقد يصاحب ذلك عمليات الانتخاب تكلمات أو أحزاب مدرسية.

- الإعداد والتعليم الأكاديميين: تقوم كثير من الدول بإعداد القيادات التربوية والمدراء في معاهد متخصصة، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق نجاحاً في صنع مديرين ناجحين.

- الجدارة: وهي من أفضل الطرق لاختيار القيادات الصادقة، وأكثرها تحقيقاً للتكافؤ والعدل.

- الخبرة والتجربة: وهي الطريقة الصحيحة لاختيار القيادات من داخل المدرسة.

ويمكن اختيار أكثر من أسلوب في عملية اختيار القيادات والمدراء الأكفاء في وقت واحد لضمان الاختيار الأفضل والفعال لاعتماد جدارة المدير مع خبرته وتجربته، بالإضافة إلى إعداده أكاديمياً وإدارياً.

ويُقصد بجدارة المدير قدرته على الأداء الفعال، أي أن تكون لديه القدرة على عمل الوظيفة المطلوبة بأكبر درجة احترافية وابتكارية من حيث الإتقان والدقة وفقاً للمعايير العالمية. وتعد الجدارة من أهم المعايير العالمية التي تدعو البحوث العلمية إلى إقرارها في اختيار المدراء، فالمدارس بحاجة إلى مديرين يلتزمون بالسلوك الإداري الصحيح والقادر على تحقيق أهداف المدرسة، واتخاذ القرار دون الاعتماد على السلطة الممنوحة لهم. (الشمري، 2006)

20- معوقات الابتكار

إن عملية الابتكار مهمة جداً إلا أنها تواجه مجموعة من المعوقات سواء تلك النابعة من وضع القيادات الإدارية أو العوائق البيئية، وقد لخصها (طافش، 2004) في:

- أن الجهات الإدارية تقاوم الابتكار وليست لديها رغبة فيه.
- أن يلتزم حرفياً بالقوانين والإجراءات والتعليمات والخوف من الفشل.
- أن تكون الثقة بالنفس ضعيفة عند بعض المديرين.
- أن يكون المناخ التنظيمي سيئاً، وهناك انتقاد مبكر للأفكار الجديدة.
- أن يكون هناك فقدان لقيادة إدارية مؤهلة تقوم بواجباتها.
- أن تكون هناك قيم اجتماعية سائدة.
- أن تكون هناك ظروف اقتصادية.
- أن تكون هناك ازدواجية في المعايير المتبعة في التنظيم.
- المعوقات الشخصية: وهي التفكير الذي يعيق ذاته مثل عدم تقبل الآخرين وعدم الثقة بالنفس.
- المعوقات الأسرية.
- المعوقات المؤسسية.

- المعوقات المجتمعية.

وبسبب وجود هذه المعوقات، فإن الحاجة لتطبيق الإبداع والابتكار والتحفيز وتشجيع المعلمين والعاملين والطلبة أمر بالغ الأهمية، فهم يحتاجون لمبادئ القيادة الابتكارية والتحفيزية وتطبيقهما من أجل النهوض بالمدرسة ورفع التحصيل الدراسي لهؤلاء الطلبة.

وترى الباحثة أن الواقع الفلسطيني يواجه معوقات تتجاوز ما تواجهه المدارس في مختلف العالم من حيث الصعوبات الناجمة عن ممارسات الاحتلال والمستوطنين واعتداءاتهم بحق الطلبة والمعلمين والمدارس الفلسطينية علاوة على انعكاس هذه الاعتداءات على سير العملية التعليمية التعلمية خاصة في مناطق التماس والمناطق المصنفة "ج".

21- الفرق بين الإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة، أما الفرق بينهما فمن الممكن تلخيصه في الجدول الآتي:

الإبداع	الابتكار
يتمثل بالقدرة على ايجاد فكرة غير عادية	يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي
الإبداع ناتج عن المخيلة	الابتكار ناتج عن العمليات الانتاجية
من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع	من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه، حيث أنه يتعلق بالإنتاج
ولادة لأفكار جديدة	ايجاد شيء على أرض الواقع يكون جديدا وفريدا مثل السلع والخدمات في السوق
لا تحتاج عملية الإبداع إلى تكاليف مالية	بما أن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ، فمن الطبيعي أن يحتاج إلى تكاليف مالية
لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر	هناك احتمالية للوقوع في المخاطر، كفشل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلا.

2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة:

اشتمل هذا الفصل على دراسات عدة تتعلق بهذه الدراسة التي تبحث موضوع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ساعدتها في إثراء الدراسة، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: دراسات عربية ودراسات أجنبية، حيث تعرض وفق تسلسل زمني من الحديث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات العربية:

سعت دراسة أبو صالح. (2019). إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات إلى جانب المجموعة البؤرية، موزعة على (269) مديراً ومديرة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، مكونة من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية ومتوسط تقديراتهم لمستوى ثقافة الإنجاز، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيري: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت ب: توسيع الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، بما يسمح له بتفويض غيره من المعلمين القيام ببعض المهام القيادية، مما يتيح له الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة وتفعيلها ومتابعتها داخل المدرسة.

وأجرت عياد. (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة الأردنية عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (294) معلماً ومعلمةً، و(86) مشرفاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (380) معلماً ومعلمةً و(111) مشرفاً. استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت أداتي الدراسة (الاستبانة) المكونة من (59) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: (بيئة العمل، السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة مع المعلمين، الشفافية لدى مدير المدرسة، العدالة لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين)، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، فيما جاءت درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

وسعت دراسة الحجاج (2019) للكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية لواء الجامعة، وتحدد مجتمع الدراسة بجميع مديري ومعلمي مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة والبالغ (1276) مديراً ومديرة و(13373) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية. تكونت من (106) مديرين ومديرات و(743) معلماً ومعلمة، ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة، تكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: تطوير الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة الابتكارية استناداً للمعايير العالمية من وجهة نظرهم ونظر معلمهم بشكل عام جاءت بدرجة قليلة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، أما درجة أهمية ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن استناداً للمعايير العالمية من وجهة نظرهم ونظر معلمهم على نحو عام فقد كانت كبيرة جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.60)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير "الجنس" ومتغير "سنوات الخبرة"، عند جميع المجالات، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير "المؤهل العلمي" عند جميع المجالات باستثناء مجال تطوير الأفراد والعاملين، وكانت الفروق عند هذا المجال لصالح المؤهل العلمي "الماجستير"، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير "المسمى الوظيفي" عند جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح "المدير" بمتوسط حسابي أعلى من المعلم.

واعتماداً على النتائج السابقة طوّر الباحث معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً للمعايير العالمية.

وأجرت أبو عيشة (2018) دراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى في المملكة الأردنية الهاشمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. ولجمع البيانات، تم استخدام استباننتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، تقيس الأولى درجة ممارسة القيادة الابتكارية، وتقيس الثانية مستوى الثقة التنظيمية، طبقت على عينة مكونة من (339) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي)، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة في تلك الدرجة تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية، ولصالح الذين كانت لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، وكان مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى مرتفعاً، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، لكن هناك فروقاً دالة إحصائية في ذلك المستوى تعزى للتخصص لصالح ذوي التخصصات الإنسانية، وللخبرة التدريسية لصالح (10 سنوات فأكثر)، وكانت هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: دراسة العوامل التي أسهمت في خفض مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين ذوي التخصصات العلمية، وذوي الخبرة التدريسية الأقل، واتخاذ إجراءات لتحاشيها.

وهدفنا دراسة غنيم. (2018). إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة في ضوء القيادة الابتكارية، تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية التأهيلية، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والإعدادية بوكالة الغوث

الدولية والبالغ عددهم (275) مديراً ومديرة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات موزعة على (269) معلماً ومعلمةً، إلى جانب تكوين مجموعة بؤرية. وخلصت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية حصلت على وزن نسبي قدره (74%) أي بدرجة كبيرة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة في ضوء القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات (الجنس، الدورات التدريبية التأهيلية، نوع المدرسة)، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة في ضوء القيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة لصالح المستوى (10 سنوات فأكثر)، ومتغير المؤهل العلمي لصالح (الدراسات العليا)، وكذلك تقديم تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين في ضوء القيادة الابتكارية. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت بـ: تدريب مديري المدارس ومساعدتهم أكثر على نمط القيادة الابتكارية ودراسة هذا النوع من أنواع القيادة جيداً، واستثماره في العمل المدرسي لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف.

قامت نوره الشهراني (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكون مجتمع الدراسة من (1038) عضو هيئة تدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية، تكونت من (209) أعضاء هيئة تدريس، طبقت عليهم استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (اتجاه المشكلات، اتجاه الأفكار الجديدة، تستلزم مبادرات شخصية، تتطلب المثابرة والإصرار)، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.83)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على اهتمام القادة الأكاديميين بالابتكار لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

وأجرت جبريني (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكلية، المسمى الوظيفي). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (373)، وشكلت عينة الدراسة (270) فرداً، أي ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات تكونت من (71) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام: الأول يشمل المعلومات الأساسية للمبحوثين، والثاني القيادة الابتكارية: اشتمل على (34) فقرة تتضمن ثلاثة محاور فرعية (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري)، والثالث اتخاذ القرارات: اشتمل على (37) فقرة تتضمن ثلاثة محاور فرعية (اتخاذ القرارات، المهام الإدارية، ممارسة عملية اتخاذ القرارات)، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وخلصت الدراسة إلى أن تقديرات المبحوثين لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، الكلية) وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات منها: ضرورة العمل على طرح موضوع القيادة الابتكارية، والعمل على تقليل المركزية وتفويض الصلاحيات للعاملين بشكل أوسع، وضرورة الابتعاد عن الروتين والتعقيد في العمل، وضرورة تقديم الجامعات للحوافز المادية والمعنوية والعمل على فتح قنوات التواصل بين العاملين والإدارة.

وهدف دراسة خليفة (2015) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

الارتباطي، تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة عمان والبالغ عددهم (3181) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين، الأولى لقياس القيادة الابتكارية مكونة من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات: الإدارة المدرسية، والطلبة وأولياء الأمور، والمعلمين، والنظرة المستقبلية. والثانية: لقياس دافعية الإنجاز مكونة من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات: الإدارة المدرسية، والراتب والأمن الوظيفي، والمعلمون، والعلاقة مع الزملاء. وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، أما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم فجاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22)، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية ودافعية الإنجاز لدى معلميهـم. وبناء على نتائج الدراسة، تم طرح مجموعة من التوصيات منها: تفعيل القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة عن طريق تنظيم دورات تدريبية وورش عمل في مجال القيادة المدرسية، لرفع مستواهم القيادي.

أجرى الجرايدة والجهوري (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان للقيادة الابتكارية، إضافة إلى التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول ممارسة القيادة الابتكارية من وجهة نظر المدراء العاميين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاميين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (151) فرداً. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من (41) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (الإداري، الفني، التصوري)، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان للقيادة الابتكارية عالية بمتوسط حسابي (3.68)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد المجتمع حول ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وجاءت الفروق لصالح الإناث، كذلك أشارت النتائج إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات منها: تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، وتفعيل عملية التفويض مما يساعد العاملين على تحمل المسؤولية.

وأجرت الأخرس (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (660) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم أداتان إحداهما لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية وبلغ عدد فقراتها (75) فقرة، والأخرى لقياس مستوى تقدير الذات وبلغ عدد فقراتها (34) فقرة، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة؛ حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم بدرجة مرتفعة. وكذلك مستوى تقدير الذات لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية ومستوى تقدير الذات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في جميع أبعاد القيادة الابتكارية، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في أبعاد القيادة الابتكارية: (الأصالة، المرونة، الطلاقة) وأن هذه الفروق كانت لصالح الإناث، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في أبعاد القيادة الابتكارية: (الحساسية للمشكلات) و(الاتصال والتواصل). وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: ضرورة توفير الإمكانيات والتسهيلات التي من شأنها أن تساعد على الابتكار والإبداع في المدرسة وعلى رأسها شبكات الإنترنت.

سعت دراسة الشمري (2006) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. وتحدد مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم والرئاسة العامة لتعليم البنات وإدارة الثقافة والتعليم بوزارة الدفاع في منطقة الرياض والبالغ عددهم (465) موظفاً. ولتحقيق هدف الدراسة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (51) فقرة لجمع البيانات موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (الإداري، والفني، والتصوري). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القادة الإداريين للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة في

المجالين الإداري والفني، وبدرجة مرتفعة في المجال التصوري، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفق التفاعل بين متغيري (النوع الاجتماعي والخبرة)، وبين (الخبرة، والمؤهل العلمي)، وبين (النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفق التفاعل بين متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الذكور الحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم، ولصالح الإناث الحاصلات على درجة الماجستير فأعلى. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية، والتوسع في البرامج التدريبية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

قام كي وخانفر وجو وكافي (Chi, Khanfar, Gao, Kaifi, 2020) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تأثير ممارسة رؤساء الجامعات القيادة الابتكارية في تعزيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مجال المواطنة التنظيمية والديناميكية التنظيمية في جامعتين في الولايات المتحدة والصين، ومواكبة عوامل النجاح وأفضل الممارسات في المؤسسة والتخلص من الأساليب الإدارية الهزيلة التي تحد من ممارسة القيادة الابتكارية، وإعطائها اهتماماً متزايداً، الأمر الذي يقلل من السخرية التنظيمية. تم اختيار عينة مكونة من (475) موظفاً وعضو هيئة تدريس. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم توزيعها إلكترونياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق وممارسة أسلوب القيادة الابتكارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية القائد والفلسفة والمواقف والسلوكيات وسياسة الإدارة في مجال التعامل مع الآخرين وسياسة الإدارة في مجالات الدعم الشخصي، وبناء المجتمع، والإيثار، والمساواة، والنزاهة الأخلاقية.

وهدف دراسة كوسيجلو وكريستينا وشالي (Koseoglu, Christina Shalley, 2017) إلى الكشف عن أثر الابتكار على القيادة الفعالة لدى مديري مدارس ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية والتعرف إلى دور القيادة التربوية في وضع الحلول والاستراتيجيات لتخطي الأزمة التي تواجه العمل. اعتمد الباحثون على دراسات ذات صلة بالموضوع لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (443) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج العينة وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين ابتكار المعلمين وابتكار مروضيهم مديري مدارس جورجيا من خلال هوية دور المعلمين الابتكارية.

وهدفت دراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017). إلى تحديد دور القيادة الابتكارية في تسوية الخلافات في المدارس الثانوية في بوتسوانا (جنوب أفريقيا)، كما هدفت الدراسة تحليل دور القيادة الابتكارية في قدرة المديرين على زيادة الثقة ونمط التفكير الجديد لمواجهة التحديات وتحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي، وحل الخلافات والمشاكل التي تعترض عملهم والتكيف مع المستجدات، والعمل على إيجاد بيئة عمل تمكن المديرين من تقديم أفضل الخدمات في المؤسسات التعليمية، ووضع الحلول المبتكرة. اتبعت الدراسة المنهج الكيفي النوعي. استخدمت الدراسة المقابلة والملاحظة وتحليل المحتوى كأدوات لجمع البيانات. تألف مجتمع الدراسة من مديري المدارس في بوتسوانا، تم اختيار عينة عشوائية، تكونت من (8) مدراء، وخلصت الدراسة إلى أن قدرة القائد الابتكاري ومهاراته في حل المشكلات والتكيف معها تؤدي إلى رفع المستوى التحصيلي للطلبة، وزيادة كفاءة المؤسسة التعليمية بشكل عام، وتحسين بيئة العمل مع المعلمين في المدرسة.

وأجرى هاكان وجمل (Hakan & Jamel, 2015) دراسة هدفت إلى تحليل آثار تمكين مديري المدارس لدورهم الابتكاري على القيادة الخدمية وسلوك تنفيذ الابتكار لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (393) معلماً ومديراً من (6) مدارس حكومية في تركيا. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات من خلال برنامج "سبس" الإحصائي المعبأ. تم استخدام الانحدار الهرمي المعتدل لدراسة الأدوار المعتدلة لهوية دور التمكين وهوية الدور الابتكاري على قيادة الخادم وعلاقة سلوك تنفيذ الابتكار. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قيادة مديري المدارس في تركيا ترتبط ارتباطاً إيجابياً وثيقاً بسلوك تنفيذ التحفيز والابتكار.

هدفت دراسة زيدتول وأفسانه وصواب (Zaidatol, Afsaneh, Soaib, 2014) إلى التعرف إلى الآثار المترتبة على ممارسة القيادة الابتكارية لتعزيز المعرفة الريادية لدى مديري المدارس الحكومية الماليزية من وجهة نظر المعلمين. كما يمكن أن تشكل القيادة الابتكارية تحدياً لمديري المدارس لأنها تتطلب تغيير الأفكار التقليدية للقيادة المدرسية في ضوء تعقيدات البيئة المدرسية وتحسين فعالية القيادة المدرسية، الأمر الذي يتطلب أن يكونوا متعلمين ومدربين ومستعدين للقيام بدورهم الصعب كقيادة مبتكرين لتحقيق التوجه نحو المستويات القيادة والتنظيمية التي تواكب تطورات العصر؛ وبالتالي تحسين الإنتاجية وإيجاد المكان المناسب للعمل الناجح. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في سيلانجور -ماليزيا، استخدمت الدراسة الاستبانة

المكونة من (64) فقرة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس مهمة للغاية، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الابتكارية لمديري المدارس والآثار المترتبة على النتائج لتطوير روح المبادرة لدى مديري المدارس، وتحقيق أهداف الأداء مما يؤدي إلى زيادة الأنشطة. لذلك فإن استخدام أساليب القيادة الابتكارية كان أكثر نجاحاً حيث ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية وتحقق متطلبات العمل المستقبلي في ظل التطورات المستمرة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

أجرت سومارتونو، (Soemartono, 2014) دراسة هدفت إلى تطبيق أفضل السياسات والاستراتيجيات الإدارية ومواكبة عوامل النجاح والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية في مقاطعة جمبرانا في بالي، وإعطائها اهتماماً متزايداً من الأكاديميين والتربويين، والتعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية من خلال إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية، إضافة لدراسة الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الابتكارية، كما هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ورفع مستوى دافعية العمل، ومدى مساهمته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في المجال التعليمي. استخدمت الباحثة المنهج الكيفي وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق وممارسة أسلوب القيادة الابتكارية يوفر رؤى للممارسين حول تنفيذ العمل بشكل أكثر فاعلية ومواكبة للتطورات؛ مما يزيد من مساهمة المجتمع في دعم برامج التنمية التعليمية نحو التحسن المستمر.

وأجرى كورلاند، بيريز، وهيرتز لازاروتز (Kurland, Perutz, Hertz-Lazarowitz, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة الابتكارية في زيادة دافعية المعلمين ورغبتهم في العمل داخل أسوار المدرسة، والكشف عن درجة تأثير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في تحسين مستوى أداء المعلمين الوظيفي في مدارس الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (1474) معلماً موزعين على (104) مدارس أساسية تم اختيارها عشوائياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق المديرين لنمط القيادة الابتكارية أعطى مؤشراً كبيراً على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن نجاح مديري المدارس في القيادة المدرسية يعود إلى عوامل التحفيز للتعليم التنظيمي الذي يعزز رغبة المعلمين في الالتزام بروية المدرسية، ويخلق لديهم شعوراً بالمسؤولية.

وهدفت دراسة هوانغ وشينغ (Hung & Cheng, 2008) إلى التعرف إلى ممارسة القيادة الابتكارية للفائز بجائزة القيادة المتميزة في الصين، ومستوى القيادة الابتكارية عند الفائزين بالجائزة وتحقيق الكفاءة في العمل؛ وبالتالي تحسين المستوى الإداري وإيجاد المكان المناسب للعمل الناجح. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (24) رباحاً في العامين 2004، و2005، حيث استخدمت المقابلة أداةً لجمع البيانات، وكذلك (495) معلماً يعملون في مدارس يمارس مديروها القيادة الابتكارية وممن فازو بالجائزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن المفاهيم الابتكارية لدى المديرين تستند إلى وجهات نظر علمية، كما أن المديرين يفضلون الأسلوب التشاركي لرسم السياسات المبتكرة، في حين يميل المعلمون إلى تحسين القدرة التنافسية في المجال التعليمي من خلال فهم هذا النوع من القيادة ودعمه وإعطائه تقييماً إيجابياً.

3.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أنها سعت إلى بيان أهمية القيادة الابتكارية ودورها في عملية التغيير نحو الجودة الشاملة والإبداع المنشود في ظل عالم متسارع التغيير جراء التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة الهائلة في عالم الاتصالات والمعلومات، وأن موضوع القيادة الابتكارية فقد حظي باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً للعلاقة الوثيقة التي تربط بين القيادة الابتكارية والقدرة على زيادة الإنتاج، ثم انتقل إلى الاهتمام إلى الإبداع والابتكار في المؤسسات التربوية، حيث تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، وغطت مجالاً واسعاً من مجالات الابتكار والإبداع المؤثرة إيجابياً على مجمل مخرجات المؤسسات التربوية، كما في دراسة الحجاج (2019). هدفت الدراسات السابقة، أيضاً إلى التأكيد على ممارسة القيادة الابتكارية بأشكالها كافة كما في دراسة جبريني (2016). وخرجت دراسة أبو صالح (2019) بمجموعة توصيات منها توسيع الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، بما يسمح له بتقويض غيره من المعلمين بعض المهام القيادية، مما يتيح له الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة وتفعيلها ومتابعتها داخل المدرسة. أما الدراسات الأجنبية فأظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس القيادة الابتكارية وبين السير نحو مدرسة المستقبل ونجاحها في المجال الأكاديمي، كما في دراسة كي وخانفر وجو وكافي (Chi, Khanfar, Gao, Kaifi,) (2020)، وتوصلت أيضاً دراسة كوسيجلو وكريستينا وشالي (Koseoglu, Christina Shalley,)

2017) إلى وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين ابتكار المعلمين وابتكار مرؤوسيهـم مديري مدارس جورجيا من خلال هوية دور المعلمين الابتكارية.

أولاً: الإفادة من الدراسات السابقة:

وفرت الدراسات السابقة-العربية والأجنبية- إطاراً أدبياً تربوياً لمتغيرات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، وقد أفاد اطلع الباحثة على الدراسات السابقة في التعرف إلى درجة ممارسة أسلوب القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس التي استخدمها الباحثون في دراساتهم، وفي بناء أداة الدراسة، وفي اختيار عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي المناسب وفق أسئلة الدراسة. كما ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في بناء الأدب النظري والاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم تطلع عليها الباحثة سابقاً، مما زاد في مستوى وعيها بالموضوع. كدراسة أبو صالح (2019)، ودراسة عياد (2019)، ودراسة غنيم (2018)، ودراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017)، ودراسة خليفة (2015)، ودراسة هاكان وجمل (Hakan & Jamel, 2015)، ودراسة زيدتول وأفسانة وصواب (Zaidatol, Afsaneh, Soaib, 2014).

ثانياً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- 1- أشارت معظم الدراسات إلى أن هناك تفاوتاً في مقدار ممارسة مديري المدارس القيادة الابتكارية، الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين في المدارس.
- 2- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع القيادة الابتكارية، إلا إنها اختلفت في الهدف، ومجتمع الدراسة، وعينتها.
- 3- اتفقت الدراسة من حيث توظيفها المنهج الوصفي المسحي، مع عدد من الدراسات السابقة كدراسة الشمري (2006)، ودراسة الجرايدة والجهوري (2014)، ودراسة هوانغ وشينغ (Hung & Cheng, 2008).
- 4- تباينت تلك الدراسات في أهدافها تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.

5- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.

6- تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها.

7- يتضح من العرض السابق للدراسات وجود اختلاف في النتائج في درجة ممارسة المدير للقيادة الابتكارية في مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس فيما يتعلق بالمتغيرات، كمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وغيرها.

8- اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع دراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017)، ودراسة هوانغ وشينغ (Hung & Cheng, 2008)، التي استخدمت المقابلة أداة لها.

9- أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك تفاوتاً في درجة ممارسة مديري المدارس بصفتهم قادة في الميدان التربوي لأسلوب القيادة الابتكارية، وأن المدير يُمارس عدداً من الأساليب القيادية أثناء تنفيذ مهامه في المدرسة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة- في حدود علم الباحثة- في أنها أول دراسة تتناول موضوع درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس.

2- ركزت الدراسة على استخدام أساليب إدارية جديدة لمواكبة التطور التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مُجَاراة عَصْرِ المَعْلوماتية والمَعْرِفة في أحدث المُستويات العالمية، التي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة الفاعلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق الأداة

7.3 ثبات أداة الدراسة

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 متغيرات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف هذه الإجراءات.

3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة، ويُعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرةً أو حدثاً أو قضيةً موجودةً حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. وتحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3.2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم - ضواحي القدس، الواقعة في الضفة الغربية، في العام الدراسي 2021/2020م، الموزعين على (74) مدرسة حكومية و(37) مدرسة خاصة، والبالغ عددهم (1596) معلماً ومعلمةً وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في العام 2021/2020م.

3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (533) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، وتشكل ما نسبته (33.4%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديموغرافية.

3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، (21.4% للذكور، و78.6% للإناث). ويبين متغير الجهة المشرفة (74.5% حكومية، و25.5% خاصة). ويبين متغير المؤهل العلمي (8.6% أقل من بكالوريوس، و73.2% بكالوريوس، و18.2% ماجستير فأعلى). ويبين متغير سنوات الخبرة (21.8% أقل من 5 سنوات، و25.3% من 5-10 سنوات، و52.9% أكثر من 10 سنوات). ويبين متغير المرحلة التعليمية أن (33.2% أساسية دنيا، و32.5% أساسية عليا، و34.3% ثانوية).

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	114	21.4%
	أنثى	419	78.6%
	المجموع	533	100%
الجهة المشرفة	حكومية	397	74.5%
	خاصة	136	25.5%
	المجموع	533	100%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	46	8.6%
	بكالوريوس	390	73.2%
	ماجستير فأعلى	97	18.2%
	المجموع	533	100%
	أقل من 5 سنوات	116	21.8%

25.3%	135	من 5-10 سنوات	سنوات الخبرة
52.9%	282	أكثر من 10 سنوات	
100%	533	المجموع	
33.2%	177	أساسية دنيا	المرحلة التعليمية
32.5%	173	أساسية عليا	
34.3%	183	ثانوية	
100%	533	المجموع	

5.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الاطلاع على الأدب التربوي، طورت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسة (عياد، 2019) و(خليفة، 2015)، و(أبو صالح، 2019)، و(غنيم، 2018)، وكورلاند، بيريز، وهيرتز لازاروتز (Kurland, 2010 Perutz, Hertz-Lazarowitz, 2010). وبواسطتها جمعت المعلومات عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات وفق متغيرات الدراسة، لتعد بعدها فقراتها، وصورتها الأولية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين، هما:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

القسم الثاني: تضمن (44) فقرة تناولت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، تدور حول أربعة مجالات هي:

المجال الأول: التخطيط الابتكاري.

المجال الثاني: الاتصال والتواصل الفعال.

المجال الثالث: المبادرات الشخصية.

المجال الرابع: حل المشكلات بطرق ابتكارية.

ستكون الاستجابة على القسمين وفق تدرج خماسي، وهو درجة كبيرة جداً، ودرجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً. وأعطيت الاستجابات اللفظية قيماً رقمية وهي: 1، 2، 3، 4، 5 على الترتيب والتوالي.

وتم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة (1.33) إلى جواب نهاية كل فئة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 - 2.33) فإن التقدير يكون بدرجة منخفضة

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34 - 3.67) فإن التقدير يكون بدرجة متوسطة

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 - 5) فإن التقدير يكون بدرجة مرتفعة

6.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، بعرضها على مجموعة من المحكمين (11) محكماً ومحكمةً، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية، ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي وممثلين من وزارتي التربية والتعليم الفلسطينية والأردنية، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها إلى المجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو مدى وضوح الفقرات وسلامتها لغوياً، وتوضيح بعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وقد أجمع المحكمون على صحة عدد كبير من الفقرات، واقتروا بعض التعديلات في صياغة الفقرات التي تم تعديلها بالفعل، ملحق رقم (2)،

وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين على الأقل، حيث تمت إعادة صياغة بعض الفقرات لوجود أخطاء لغوية فيها كالفقرات (8،16،18،26،27،43) في المجالات، وإضافة فقرتين (19، 32)، وحذف أربع فقرات (2،12،23،33)، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، بحيث أصبحت مكونة من (40) فقرة، كما هو مبين في الملحق رقم (3). لتشمل:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي:

1_ الجنس وله مستويان: ذكر وأنثى.

2_ الجهة المشرفة ولها مستويان: حكومية وخاصة.

2_ المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.

4_ سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

5_ المرحلة التعليمية للمدرسة، ولها ثلاثة مستويات: أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية.

القسم الثاني: تضمن (40) فقرة تناولت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، تدور حول أربعة مجالات هي:

المجال الأول: التخطيط الابتكاري.

المجال الثاني: الاتصال والتواصل الفعال.

المجال الثالث: المبادرات الشخصية.

المجال الرابع: حل المشكلات بطرق ابتكارية،

من ناحية أخرى، تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، وهذا يدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.777**	0.000	15	0.813**	0.000	29	0.773**	0.000
2	0.804**	0.000	16	0.823**	0.000	30	0.849**	0.000
3	0.802**	0.000	17	0.819**	0.000	31	0.820**	0.000
4	0.764**	0.000	18	0.793**	0.000	32	0.862**	0.000
5	0.784**	0.000	19	0.821**	0.000	33	0.852**	0.000
6	0.820**	0.000	20	0.852**	0.000	34	0.785**	0.000
7	0.779**	0.000	21	0.821**	0.000	35	0.753**	0.000
8	0.812**	0.000	22	0.856**	0.000	36	0.783**	0.000
9	0.841**	0.000	23	0.844**	0.000	37	0.825**	0.000
10	0.822**	0.000	24	0.873**	0.000	38	0.818**	0.000
11	0.830**	0.000	25	0.812**	0.000	39	0.807**	0.000
12	0.845**	0.000	26	0.810**	0.000	40	0.848**	0.000
13	0.844**	0.000	27	0.827**	0.000			
14	0.776**	0.000	28	0.852**	0.000			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. 7 ثبات أداة الدراسة

تحققت الباحثة من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، ولمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات (0.987)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات جيد لأغراض البحث العلمي، الأمر الذي يفي بأغراض الدراسة، ويبين الجدول (3.3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات والأداة ككل

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.958	10	التخطيط الابتكاري
0.957	10	الاتصال والتواصل الفعال
0.962	10	المبادرات الشخصية
0.959	10	حل المشكلات بطرق ابتكارية
0.987	40	الدرجة الكلية

3. 8 إجراءات الدراسة

لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- 1_ مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بها في إعداد أداة الدراسة.
- 2_ إعداد مسودة لأداة الدراسة.
- 3_ التحقق من صدق الأداة وثباتها.
- 4_ حصر مجتمع الدراسة.
- 5_ اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- 6_ الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة من الجامعة، ملحق رقم (4) وملحق رقم (5)، ومن ثم إرسالها إلى الجهات المختصة للحصول على كتب تسمح بتوزيع الاستبانة على المدارس ملحق رقم (6)، وملحق رقم (7).
- 7_ طبقت الباحثة الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عنها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي: (533) استبانة.

8_ إعطاء الاستبانات أرقاماً متسلسلة، لتفريغ بياناتها على الحاسوب، لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة وفرضياتها، باستخدام المعالج الإحصائي (SPSS).

9_ استخراج النتائج.

10_ عرض النتائج ومناقشتها، وإصدار التوصيات.

9.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة الآتية:

الجنس.

الجهة المشرفة: (حكومية، خاصة).

المؤهل العلمي: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5_10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المرحلة التعليمية للمدرسة: (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية).

ثانياً: المتغير التابع

تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في

مديرية ضواحي القدس.

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفق أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

2.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

3.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

4.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

5.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

4. 1 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات، وبيان أثر متغيرات: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة؛ على تقديرات أفراد العينة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

ولتحديد درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس لدى أفراد العينة، فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة اعتمدت المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة (1.33) إلى جواب نهاية كل فئة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 - 2.33) فإن التقدير يكون بدرجة منخفضة

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34 - 3.67) فإن التقدير يكون بدرجة متوسطة

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 - 5) فإن التقدير يكون بدرجة عالية.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

4.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:

ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات، كما تحدد في أداة الدراسة، وكانت المتوسطات مرتبة تنازلياً كما في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	الاتصال والتواصل الفعال	3.90	0.782	عالية	78.1
1	التخطيط الابتكاري	3.86	0.742	عالية	77.4
4	حل المشكلات بطرق ابتكارية	3.80	0.773	عالية	76.1
3	المبادرات الشخصية	3.74	0.794	عالية	74.8
	الدرجة الكلية	3.83	0.739	عالية	76.6

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.83) والانحراف المعياري (0.739). وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.6%). وقد حصل مجال الاتصال والتواصل الفعال على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.90)، يليه مجال التخطيط الابتكاري بمتوسط حسابي (3.86)، ومن ثم مجال حل المشكلات بطرق ابتكارية بمتوسط حسابي (3.80)، يليه مجال المبادرات الشخصية بمتوسط حسابي (3.74) وجميعها بدرجة عالية. أما بخصوص مجالات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس، فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذه المجالات، التي تبيينها الجداول اللاحقة.

المجال الأول- التخطيط الابتكاري:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة

التخطيط الابتكاري لممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي

القدس عن فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط الابتكاري مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يُشجع مدير/ة المدرسة العاملين معه على تحقيق أهداف المدرسة.	4.13	0.847	عالية	82.6
3	يحفز مدير/ة المدرسة المعلمين على ممارسة التغيير في أساليب العمل.	4.03	0.877	عالية	80.6
4	يمتلك مدير/ة المدرسة المقدرة على تحديد الاحتياجات المتوقعة للمدرسة بناء على التحليل البيئي.	3.90	0.837	عالية	78.0
8	ينتمتع مدير/ة المدرسة بمقدرة على تحليل مخرجات العمل.	3.88	0.853	عالية	77.6
5	يحدد مدير/ة المدرسة رؤية مستقبلية مرتبطة مع أهداف المجتمع المحلي.	3.84	0.863	عالية	76.8
1	تظهر لدى مدير/ة المدرسة أفكار (جديدة ومتنوعة) في خطته.	3.83	0.872	عالية	76.6
6	يمتلك مدير/ة المدرسة مهارات تحويل الخطط الابتكارية إلى إجراءات تنفيذية في المدرسة.	3.82	0.859	عالية	76.4
7	يعمل مدير/ة المدرسة على توظيف الموارد المادية (الأجهزة والمعدات) بطرق ابتكارية فعالة.	3.81	0.896	عالية	76.2
10	يربط مدير/ة المدرسة الأفكار الابتكارية الجديدة الخاصة بالمدرسة مع أهداف المجتمع المحلي.	3.73	0.886	عالية	74.6
9	يَعمل مدير/ة المدرسة على تقديم اقتراحات جديدة لتطبيقها في المجتمع المحلي.	3.72	0.921	عالية	74.4
77.4	الدرجة الكلية	3.86	0.742	عالية	77.4

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مجال التخطيط الابتكاري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) والانحراف

المعياري (0.742) وهذا يدل على أن مستوى التخطيط الابتكاري جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (77.4%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يُشجع مدير/ة المدرسة العاملين معه على تحقيق أهداف المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (4.13)، تليها فقرة "يحفز مدير/ة المدرسة المعلمين على ممارسة التغيير في أساليب العمل" بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة "يَعمل مدير/ة المدرسة على تقديم اقتراحات جديدة لتطبيقها في المجتمع المحلي" على أقل متوسط حسابي (3.72)، تليها فقرة "يربط مدير/ة المدرسة الأفكار الابتكارية الجديدة الخاصة بالمدرسة مع أهداف المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.73).

المجال الثاني - الاتصال والتواصل الفعال:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاتصال والتواصل الفعال عند ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الاتصال والتواصل الفعال مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	يعزز مديرة المدرسة مبدأ العمل بروح الفريق عند إسناده المهام للمعلمين.	4.06	0.894	عالية	81.2
1	يحرص مديرة المدرسة على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة لتطوير العمل الابتكاري.	4.02	0.941	عالية	80.4
3	يدعم مديرة المدرسة جهود العاملين في المدرسة في أداء مهامهم.	4.02	0.927	عالية	80.4
4	يعزز مديرة المدرسة بشكل مستمر الشراكة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لتحقيق المنفعة المتبادلة.	3.98	0.858	عالية	79.6
5	يتواصل مديرة المدرسة مع المعلمين لاقتراح أفكار ابتكارية.	3.95	0.890	عالية	79.0
2	يمتلك مديرة المدرسة المقدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الابتكارية.	3.92	0.908	عالية	78.4
8	يعامل مديرة المدرسة العاملين في المدرسة بمنظومة من العدالة.	3.88	1.005	عالية	77.6
7	يؤسس مديرة المدرسة آلية الاتصال بالمجتمع المحلي وديمومتها.	3.81	0.905	عالية	76.2
9	يشجع مديرة المدرسة أطياف المجتمع المحلي على تقديم أساليب ابتكارية جديدة تثري المدرسة.	3.71	0.939	عالية	74.2
10	يوفر مديرة المدرسة مناخاً مشجعاً للابتكار في المدرسة.	3.70	0.934	عالية	74.0
78.1	الدرجة الكلية	3.90	0.782	عالية	78.1

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصال والتواصل الفعال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) والانحراف المعياري (0.782) وهذا يدل على أن مستوى الاتصال والتواصل الفعال جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.1%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يعزز مديرة المدرسة مبدأ العمل بروح الفريق عند إسناده المهام للمعلمين" على أعلى متوسط حسابي (4.06)، تليها فقرة "يحرص مديرة المدرسة على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة

لتطوير العمل الابتكاري" والفقرة "يدعم مدير/ة المدرسة جهود العاملين في المدرسة في أداء مهامهم" بمتوسط حسابي (4.02). وحصلت الفقرة "يوفر مدير/ة المدرسة مناخاً مشجعاً للابتكار في المدرسة" على أقل متوسط حسابي (3.70)، تليها فقرة "يشجع مدير/ة المدرسة أطياف المجتمع المحلي على تقديم أساليب ابتكارية جديدة تثري المدرسة" بمتوسط حسابي (3.71).

المجال الثالث - المبادرات الشخصية:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتقديم المبادرات الشخصية عند ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس في فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادرات الشخصية مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
10	يمنح مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة الثقة الكبيرة بقدراتهم.	3.90	0.925	عالية	78.0
1	يشجع مدير/ة المدرسة المبادرات الابتكارية (الفردية والجماعية) في المدرسة.	3.89	0.874	عالية	77.8
8	يهتم مدير/ة المدرسة بمبادرات العاملين في المدرسة.	3.82	0.898	عالية	76.4
9	يعمل مدير/ة المدرسة على تكريم المبادرين من المعلمين والطلبة على حد سواء.	3.80	0.941	عالية	76.0
3	يوجه مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة إلى الابتعاد عن التقليد في أفكارهم الابتكارية.	3.76	0.897	عالية	75.2
4	يشجع مدير/ة المدرسة على إيجاد بيئة مدرسية جاذبة للابتكار.	3.74	0.909	عالية	74.8
7	يقدم مدير/ة المدرسة حوافز معنوية لذوي القدرات الابتكارية.	3.72	0.952	عالية	74.4
6	يوظف مدير/ة المدرسة إمكانات المدرسة (المادية والبشرية) لتنمية إبداعات الطلبة.	3.65	0.909	متوسطة	73.0
2	يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على توليد أفكار ابتكارية في زمن قياسي.	3.61	0.945	متوسطة	72.2
5	يحول مدير/ة المدرسة أفكار الطلبة الابتكارية إلى مشاريع ذات أهمية للمدرسة.	3.52	0.963	متوسطة	70.4

74.8	عالية	0.794	3.74	الدرجة الكلية
------	-------	-------	------	---------------

يُبين الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المبادرات الشخصية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.74) والانحراف المعياري (0.794) وهذا يدل على أن مستوى المبادرات الشخصية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.8%)

كما تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يمنح مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة الثقة الكبيرة بقدراتهم" على أعلى متوسط حسابي (3.90)، تليها فقرة "يشجع مدير/ة المدرسة المبادرات الابتكارية (الفردية والجماعية) في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت الفقرة "يحول مدير/ة المدرسة أفكار الطلبة الابتكارية إلى مشاريع ذات أهمية للمدرسة" على أقل متوسط حسابي (3.52)، تليها فقرة "يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على توليد أفكار ابتكارية في زمن قياسي" بمتوسط حسابي (3.61).

المجال الرابع- حل المشكلات بطرق ابتكارية:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة حل المشكلات بطرق ابتكارية عند ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال حل المشكلات بطرق ابتكارية مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	يَتحمل مدير/ة المدرسة نتائج القرارات التي يتخذها عند حل أي مشكلة تواجه المدرسة.	3.91	0.875	عالية	78.2
10	يملك مدير/ة المدرسة الشجاعة لتطبيق الحلول الابتكارية.	3.91	0.949	عالية	78.2
9	يناقش مدير/ة المدرسة ذوي الخبرة من المعلمين قبل اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات.	3.89	0.959	عالية	77.8
8	يُراعي مدير/ة المدرسة ظروف العاملين المختلفة في حل المشكلات.	3.88	0.932	عالية	77.6
6	يتميز مدير/ة المدرسة بأكثر قدر من المرونة عند حل المشكلات.	3.83	0.942	عالية	76.6
1	يتمكن مدير/ة المدرسة من استشراف المستقبل لتجنب حدوث أي مشكلة.	3.79	0.848	عالية	75.8
3	يضع مدير/ة المدرسة حلولاً ابتكارية للمشكلات التي تواجه المدرسة.	3.78	0.873	عالية	75.6
2	يُشجع مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.75	0.876	عالية	75.0
7	يوظف مدير/ة المدرسة البرامج التدريبية لتطوير مقدرات المعلمين على طرح أفكار ابتكارية لحل المشكلات.	3.68	0.871	عالية	73.6
5	يُقدم مدير/ة المدرسة الإجراءات الابتكارية على الطرق التقليدية في حل المشكلات.	3.65	0.921	متوسطة	73.0
	الدرجة الكلية	3.80	0.773	عالية	76.1

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال حل المشكلات بطرق ابتكارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.80) والانحراف المعياري (0.773) وهذا يدل على أن مستوى حل المشكلات بطرق ابتكارية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.1%).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) إلى أن (9) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتحمل مدير/ة المدرسة نتائج القرارات التي يتخذها عند حل أي

مشكلة تواجه المدرسة" والفقرة "يمتلك مدير/ة المدرسة الشجاعة لتطبيق الحلول الابتكارية" على أعلى متوسط حسابي (3.91)، تليها فقرة "يناقش مدير/ة المدرسة ذوي الخبرة من المعلمين قبل اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت الفقرة "يقدم مدير/ة المدرسة الإجراءات الابتكارية على الطرق التقليدية في حل المشكلات" على أقل متوسط حسابي (3.65)، تليها فقرة "يوظف مدير/ة المدرسة البرامج التدريبية لتطوير مقدرات المعلمين على طرح أفكار ابتكارية لحل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.68).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغيرات الجنس، الجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

1.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس .

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط الابتكاري	ذكر	114	3.90	0.789	0.577	0.564
	أنثى	419	3.85	0.730		
الاتصال والتواصل الفعال	ذكر	114	3.91	0.861	0.192	0.848
	أنثى	419	3.90	0.761		
المبادرات الشخصية	ذكر	114	3.71	0.878	0.436	0.663
	أنثى	419	3.74	0.771		
حل المشكلات بطرق ابتكارية	ذكر	114	3.85	0.837	0.817	0.414
	أنثى	419	3.79	0.756		
الدرجة الكلية	ذكر	114	3.84	0.809	0.292	0.770
	أنثى	419	3.82	0.720		

يتبين من خلال الجدول (6.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.292)، ومستوى الدلالة (0.770)، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

2.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفريّة الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية

ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومية، خاصة)".

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري

مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات حسب متغير الجهة

المشرفة.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجهة المشرفة

المجال	الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط الابتكاري	حكومية	397	3.86	0.701	0.155	0.877
	خاصة	136	3.87	0.856		
الاتصال والتواصل الفعال	حكومية	397	3.92	0.724	0.811	0.418
	خاصة	136	3.85	0.935		
المبادرات الشخصية	حكومية	397	3.76	0.708	0.974	0.331
	خاصة	136	3.68	1.006		
حل المشكلات بطرق ابتكارية	حكومية	397	3.79	0.721	0.402	0.688
	خاصة	136	3.83	0.912		
الدرجة الكلية	حكومية	397	3.83	0.679	0.332	0.740
	خاصة	136	3.81	0.895		

يتبين من خلال الجدول (7.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.332)، ومستوى الدلالة (0.740)، أي

أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى

مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة

المشرفة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)".

تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.501	3.98	46	أقل من بكالوريوس	التخطيط الابتكاري
0.743	3.87	390	بكالوريوس	
0.832	3.78	97	ماجستير فأعلى	
0.525	4.05	46	أقل من بكالوريوس	الاتصال والتواصل الفعال
0.777	3.91	390	بكالوريوس	
0.893	3.80	97	ماجستير فأعلى	
0.584	3.81	46	أقل من بكالوريوس	المبادرات الشخصية
0.799	3.73	390	بكالوريوس	
0.865	3.72	97	ماجستير فأعلى	
0.590	3.88	46	أقل من بكالوريوس	حل المشكلات بطرق ابتكارية
0.775	3.80	390	بكالوريوس	
0.848	3.77	97	ماجستير فأعلى	
0.510	3.93	46	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.740	3.83	390	بكالوريوس	
0.825	3.77	97	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة

ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط الابتكاري	بين المجموعات	1.264	2	0.632	1.146	0.319
	داخـــــــــل المجموعات	292.177	530	0.551		
	المجموع	293.441	532			
الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	2.074	2	1.037	1.696	0.184
	داخـــــــــل المجموعات	323.983	530	0.611		
	المجموع	326.056	532			
المبادرات الشخصية	بين المجموعات	0.265	2	0.133	0.209	0.811
	داخـــــــــل المجموعات	335.665	530	0.633		
	المجموع	335.930	532			
حل المشكلات بطرق ابتكارية	بين المجموعات	0.323	2	0.162	0.269	0.764
	داخـــــــــل المجموعات	318.110	530	0.600		
	المجموع	318.433	532			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.802	2	0.401	0.733	0.481
	داخـــــــــل المجموعات	289.877	530	0.547		
	المجموع	290.678	532			

يلاحظ من الجدول (9.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.733) ومستوى الدلالة (0.481) وهي أكبر

من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

4.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، من (5- 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)".

تم فحص الفرضية الصفية الرابعة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.841	3.89	116	أقل من 5 سنوات	التخطيط الابتكاري
0.809	3.80	135	من 5-10 سنوات	
0.663	3.88	282	أكثر من 10 سنوات	
0.840	3.98	116	أقل من 5 سنوات	الاتصال والتواصل الفعال
0.815	3.86	135	من 5-10 سنوات	
0.743	3.89	282	أكثر من 10 سنوات	
0.851	3.83	116	أقل من 5 سنوات	المبادرات الشخصية
0.845	3.67	135	من 5-10 سنوات	
0.743	3.73	282	أكثر من 10 سنوات	

0.880	3.92	116	أقل من 5 سنوات	حل المشكلات بطرق ابتكارية
0.812	3.77	135	من 5-10 سنوات	
0.704	3.77	282	أكثر من 10 سنوات	
0.827	3.90	116	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.779	3.77	135	من 5-10 سنوات	
0.679	3.82	282	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط الابتكاري	بين المجموعات	0.818	2	0.409	0.740	0.477
	داخـل المجموعات	292.624	530	0.552		
	المجموع	293.441	532			
الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	0.926	2	0.463	0.755	0.471
	داخـل المجموعات	325.130	530	0.613		
	المجموع	326.056	532			
المبادرات الشخصية	بين المجموعات	1.713	2	0.856	1.358	0.258
	داخـل المجموعات	334.218	530	0.631		
	المجموع	335.930	532			
	بين المجموعات	1.972	2	0.986	1.651	0.193

		0.597	530	316.461	داخــــــــل المجموعات	حل المشكلات بطرق ابتكارية
			532	318.433	المجموع	
0.366	1.006	0.550	2	1.099	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.546	530	289.579	داخــــــــل المجموعات	
			532	290.678	المجموع	

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.006) ومستوى الدلالة (0.366) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

5.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفيرية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)".

تم فحص الفرضية الصفيرية الخامسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الإدارة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	المجال
0.776	3.84	177	أساسية دنيا	التخطيط الابتكاري
0.764	3.85	173	أساسية عليا	
0.690	3.90	183	ثانوية	
0.842	3.85	177	أساسية دنيا	الاتصال والتواصل الفعال
0.752	3.93	173	أساسية عليا	
0.753	3.93	183	ثانوية	
0.862	3.70	177	أساسية دنيا	المبادرات الشخصية
0.792	3.76	173	أساسية عليا	
0.730	3.75	183	ثانوية	
0.846	3.79	177	أساسية دنيا	حل المشكلات بطرق ابتكارية
0.706	3.84	173	أساسية عليا	
0.764	3.78	183	ثانوية	
0.802	3.79	177	أساسية دنيا	الدرجة الكلية
0.719	3.84	173	أساسية عليا	
0.697	3.84	183	ثانوية	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (13.4):

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط الابتكاري	بين المجموعات	0.358	2	0.179	0.324	0.723
	داخـــــــــل المجموعات	293.083	530	0.553		
	المجموع	293.441	532			
الاتصال والتواصل الفعال	بين المجموعات	0.763	2	0.382	0.622	0.537
	داخـــــــــل المجموعات	325.293	530	0.614		
	المجموع	326.056	532			
المبادرات الشخصية	بين المجموعات	0.267	2	0.133	0.210	0.810
	داخـــــــــل المجموعات	335.664	530	0.633		
	المجموع	335.930	532			
حل المشكلات بطرق ابتكارية	بين المجموعات	0.320	2	0.160	0.267	0.766
	داخـــــــــل المجموعات	318.113	530	0.600		
	المجموع	318.433	532			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.251	2	0.125	0.229	0.795
	داخـــــــــل المجموعات	290.427	530	0.548		
	المجموع	290.678	532			

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.229) ومستوى الدلالة (0.795) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة

التوصيات

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات، كما اشتمل على التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول

ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول - الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات، كما تحدد في أداة الدراسة - أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.83) والانحراف المعياري (0.739)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (76.6%). وقد حصل مجال الاتصال والتواصل الفعال على أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.90)، يليه مجال التخطيط الابتكاري بمتوسط حسابي (3.86)، ومن ثم مجال حل المشكلات بطرق ابتكارية بمتوسط حسابي (3.80)، ومن ثم مجال المبادرات الشخصية بمتوسط حسابي (3.74) وجميعها جاءت بدرجة عالية.

وربما تعزى هذه الدرجة العالية إلى الرؤية الحديثة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في مدارسها الحكومية والخاصة التي تركز على تعزيز قدرات مديري المدارس وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على تفعيل العمل بروح الفريق، من خلال الدورات المركز التي تعقدتها لمديري المدارس، إلى جانب تركيزها على أهمية الاجتماعات الدورية بين المدير وأعضاء هيئة التدريس، وتركيز العديد من البرامج والأنشطة والمسابقات التي تنفذها الوزارة على تعزيز روح الابتكار لدى المديرين وعرضها نماذج وقصص نجاح حققها مديرون في مواقف متعددة. إلى جانب إدراك المديرين لأهمية الخروج عن الفكر التقليدي، في ظل المستجدات والتطورات الكبيرة التي يشهدها العالم والتي تتطلب رؤية جديدة تختلف عن النمط السابق. كون المستجدات العلمية والتربوية حتمت على المديرين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأخرس (2011)، وتختلف مع دراسة خليفة (2015)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. ودراسة الشمري (2006).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة

المجال الأول: التخطيط الابتكاري:

تشير النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية لمجال (التخطيط الابتكاري) من فئة المستوى العالي إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.86) والانحراف المعياري (0.742)؛ فقد حازت الفقرة "يُشجع مدير/ة المدرسة العاملين معه على تحقيق أهداف المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (4.13)، تليها فقرة "يحفز مدير/ة المدرسة المعلمين على ممارسة التغيير في أساليب العمل" بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة "يَعمل مدير/ة المدرسة على تقديم اقتراحات جديدة لتطبيقها في المجتمع المحلي" على أقل متوسط حسابي (3.72). ويفسر ذلك: باهتمام مديري المدارس بالمعلمين الذي يعمدون إلى ممارسة

التغيير الإيجابي في أساليب العمل، ووعيهم بضرورة ممارستهم القيادة الابتكارية وتطوير أدائهم حتى يكونوا قدوة للمعلمين، علاوة على إدراك الجانبين المتزايد إلى ما تفضي إليه القيادة الابتكارية من عمليات وطرق وأساليب أكثر كفاية في إنجاز الأهداف، في سياق الجو العام الذي بات يدعو إلى تحرر الإدارة المدرسية من التبعية للسلطة البيروقراطية وآليات صنع قرارها بعد أن ثبت عقمها في مواجهة مستجدات العصر. وانسجمت هذه النتائج مع دراسة أبو عيشة (2018).

2.2.5 المجال الثاني: الاتصال والتواصل الفعال:

يتبين من النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال (الاتصال والتواصل الفعال) جاءت بدرجة عالية، فقد حازت فقرة "يعزز مدير/ة المدرسة مبدأ العمل بروح الفريق عند إسناده المهام للمعلمين" على أعلى متوسط حسابي (4.06)، وفي المرتبة الثانية جاءت فقرة "يحرص مدير/ة المدرسة على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة لتطوير العمل الابتكاري" بمتوسط حسابي (4.02). وحصلت الفقرة "يوفر مدير/ة المدرسة مناخاً مشجعاً للابتكار في المدرسة" على أقل متوسط حسابي (3.70)، ويرجع ذلك إلى حرص المديرين على تعزيز أواصر العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها لما لها من وقع إيجابي على أداء المعلمين والطلبة على حد سواء ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينسحب أيضاً على سعي مديري المدرسة إلى توفير مناخ مشجع للابتكار في المدرسة كونه الطريق الأيسر لتحقيق الأهداف ومواكبة المستجدات عبر العمل بروح الفريق الذي يتطلب تبادل المعلومات والأفكار التربوية لإيجاد فهم مشترك وثقة لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها. واتفقت هذه النتائج مع دراسة خليفة (2015)، واختلفت نتائجها مع دراسة الحجاج (2019).

3.2.5 المجال الثالث: المبادرات الشخصية:

أما فيما يتعلق بمجال المبادرات الشخصية، فقد جاءت الممارسات بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.74)، وحصلت الفقرة (10) التي نصها "يمنح مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة الثقة الكبيرة بقدراتهم" على أعلى متوسط حسابي (3.90)، تليها فقرة "يشجع مدير/ة المدرسة المبادرات الابتكارية (الفردية والجماعية) في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت فقرة "يحول مدير/ة المدرسة أفكار الطلبة الابتكارية إلى مشاريع ذات أهمية للمدرسة" على أقل متوسط حسابي (3.52)، تليها فقرة "يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على توليد أفكار ابتكارية في زمن قياسي" بمتوسط حسابي (3.61)، ويعزى ذلك إدراك مديري المدارس للأثر الإيجابي الذي يتركه تعزيزه ثقة المعلمين والطلبة على حد سواء بأنفسهم، وما للمناخ المدرسي الإيجابي الداعم من دور بالنهوض بالمدرسة وتحقيقها أهدافها، وقناعة المديرين بأهمية المبادرات الطلابية ومتابعتهم الحثيثة لها، في ضوء الاهتمام الذي توليه وزارة التربية والتعليم وبرامجها التي تعزز هذا التوجه، هذا إلى جانب مساهمة التكنولوجيا في تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ما توفره من برامج وتطبيقات مصادر معلومات واسعة تتيح اختصار وقت البحث، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة غنيم (2018)، واختلفت مع دراسة نورة الشهراني (2018).

4.2.5 المجال الرابع: حل المشكلات بطرق ابتكارية:

يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال (حل المشكلات بطرق ابتكارية) جاءت بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة (4) والفقرة (10) اللتان نصتا على "يتحمل مدير/ة المدرسة نتائج القرارات التي يتخذها عند حل أي مشكلة تواجه المدرسة" والفقرة "يمتلك مدير/ة المدرسة الشجاعة لتطبيق الحلول الابتكارية" على أعلى متوسط حسابي (3.91)، تليها فقرة "يناقش مدير/ة المدرسة ذوي الخبرة من المعلمين قبل اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت فقرة "يُقدم

مديرة المدرسة الإجراءات الابتكارية على الطرق التقليدية في حل المشكلات" على أقل متوسط حسابي (3.65)، تليها فقرة "يوظف مديرة المدرسة البرامج التدريبية لتطوير مقدرات المعلمين على طرح أفكار ابتكارية لحل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.68).

ويعزى ذلك إلى إدراك القائد الابتكاري أهمية مناقشة المعلمين ذوي الخبرة قبل اتخاذ القرار، لما لذلك من أهمية في استتعار المشكلات والتنبؤ بها قبل وقوعها واكتشاف المواقف التي يكتنفها الغموض وطرح التساؤلات حول المشكلات، إلى جانب دور ذلك في تلقي المقترحات والأفكار الخلاقة من خلال ذوي الخبرة من المعلمين الذين اكتسبوها من خلال عملهم سنوات طويلة في الميدان التربوي، الأمر الذي يسهم في إعطاء الأولوية للابتكار على الطرق التقليدية في حل المشكلات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة والجهوري (2014)، ودراسة أورابيلنج (Orapeleng, 2017)، واختلفت مع دراسة سومارتونو، (Soemartono, 2014).

2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين/ات تعزى لمتغيرات: (الجنس، الجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية للمدرسة)؟

وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفرية على النحو الآتي:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية

ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)"

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل المدير أو المديرية تخضع للمستوى التنظيمي والإداري نفسه وبالتالي فإن طبيعة عملهما الواحدة في القطاع التربوي، علاوة على أن الابتكار ليس محصوراً بجنس دون آخر، حيث يستطيع كلا الجنسين تطوير ذواتهم وتدريب أنفسهم على الابتكار والتفوق والإبداع بصرف النظر عن طبيعة الجنس وهذا ما تدفع باتجاه مختلف التوجهات الحديثة التي تدعو إلى المساواة بين الجنسين في مختلف المجالات.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة جبريني (2016)، ودراسة الحجاج (2019)، ودراسة أبو عيشة (2018).

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومية، خاصة)".

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الخاصة والحكومية في المديرية تخضع للأنظمة والتعليمات نفسها الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وتدرس طلبتها المنهاج نفسه، ويتقدم طلبتها إلى امتحانات الثانوية نفسها، الأمر الذي يحتم على المدارس الخاصة أن تواكب المستجدات التربوية في المدارس الحكومية، إضافة إلى فتح وزارة التربية والتعليم المجال للمدارس الخاصة للمشاركة في برامجها وأنشطتها ومسابقاتها دون أي تمييز، ما يعني أن توجه وزارة التربية والتعليم لممارسة القيادة الابتكارية ينسحب على المدارس الخاصة أيضاً.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة هاكان وجمل (Hakan & Jamel, 2015)، ودراسة سومارتونو، (Soemartono, 2014).

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)".

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين بصرف النظر عن مؤهلاتهم يشاركون في ورش العمل والدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم بالخصوص، إلى جانب سعي مديري المدارس إلى تحقيق الأهداف الخاصة بمدارسهم، الأمر الذي لن يتحقق دون الابتكار والإبداع، لذا يلجؤون إلى تشجيع معلمهم على المبادرة للابتكار، وينسحب ذلك على تشجيع وزارة التربية والتعليم للمعلمين على التقدم بابتكاراتهم إلى المسابقات التي تعقدها على مستوى المديرية أو على مستوى الوطن، وتشجيعها المعلمين بصرف النظر عن تخصصاتهم إلى التقدم بمبادراتهم إلى المسابقات الدولية والإقليمية بالخصوص.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو صالح (2019)، واختلفت مع دراسة الحجاج (2019)، ودراسة غنيم.

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية

ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، من (5- 10 سنوات)، (أكثر من 10 سنوات)".

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم تصور واضح لممارسة القيادة الابتكارية، إلى جانب إدراكهم أهمية القيادة الابتكارية في النهوض بالعملية التعليمية، وأهمية تحقيقهم الأهداف المرجوة، والوصول إلى التميز والإبداع، علاوة على أن ممارسة القيادة الابتكارية مرتبطة بالسمات الشخصية والمهنية أكثر من ارتباطها بسنوات الخدمة، والأمر نفسه ينسحب على النجاحات والتميز والإبداع، فالابتكار ليس مرتبطاً بسن معينة، وهذا يظهر في الأعمار المتفاوتة للعلماء والمخترعين المعروفين الذين تتوزع أعمارهم على مختلف المراحل العمرية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2006)، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة أبو عيشة (2018)، ودراسة جبريني (2016).

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)".

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة الابتكارية، تعمل على خلق رؤية مشتركة بين المعلمين على اختلاف المراحل التعليمية التي يدرسونها، وتتيح لهم اكتشاف الجديد، وتحررهم من عقدة الخوف من الخطأ وال فشل، وتدفعهم إلى التفكير خارج الصندوق والأطر التقليدية الروتينية، وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة المدفونة، وتدفعهم إلى ابتكار طرق وأساليب جديدة تتواءم مع احتياجات طلبتهم وتعزيز نقاط قوتهم ومعالجة نقاط ضعفهم بصرف النظر عن مستوى المرحلة التعليمية للمدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كورلاندي، بيريز، وهيرتز لازاروتز (Kurland, Perutz, Hertz-) (Lazarowitz, 2010)

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- تعزيز الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين لتبادل الخبرات في مختلف المجالات وعدم حصرها في مجال معين، لتعزيز مفهوم القيادة الابتكارية.
- تشجيع المديرين على تفويض صلاحياتهم للمعلمين لما لذلك من أثر في توسيع مدارك المعلمين وجعلهم ينظرون إلى القضايا التي يعالجونها من منظور جديد.

- تشجيع مديري المدارس على التخطيط المسبق لمواجهة مشكلات العمل وتشخيصها قبل وقوعها تمهيداً لتلافيها.
- متابعة ممارسة مديري المدارس وعرض قصص نجاحهم في الدورات وورش العمل وإصدارات الوزارة والمديريات الورقية والإلكترونية.
- تشجيع الأنشطة الترويجية لتجديد طاقات الطلبة والمعلمين على حد سواء وزيادة دافعيتهم للإنجاز.
- تخصيص ميزانية تمكن القادة الابتكاريين من مواكبة التطور التكنولوجي بعيداً عن البيروقراطية المعتمدة في وزارة التربية والتعليم.
- التدريب المستمر للعاملين في المؤسسات التعليمية لإعطائهم تصوراً واضحاً بأساسيات ومبادئ القيادة الابتكارية لرفع مستوى الخبرة المطلوبة لديهم.
- التركيز على رضا المعلمين عن المخرجات التي تقدمها المؤسسة وتحديد احتياجاتهم المتجددة وإرضائها.
- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نمط القيادة الابتكارية في مدارسها كونه فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للعمل وتطويره.
- ضرورة تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة المدرسية نحو المشاركة في المناسبات الاجتماعية.
- مشاركة جميع العاملين في تحليل الأفكار الجديدة، حيث إن الابتكار ينبع من عمل جماعي مكثف ومستمر ولا يعتمد فقط على الجهد الفردي.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربية

أبو صالح، إيناس إبراهيم. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عجوة، عبد الله. (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو علي، خالد. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو عيشة، فاطمة خالد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

أحمد، أحمد. (2001) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. أحمد، ياسين (2012). فاعلية الثقافة التنظيمية في مهارة حل المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الأخرس، أريج حسين (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بمستوى تقدير الذات لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

اسليم، فادي (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

الأغا، صهيب وعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التربوي. غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر.

الألوسي، صائب (2002). تنمية التفكير الابتكاري، عمان: دار المنهل، الطبعة الأولى.

جبريني، سماح حسن. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجريدة، محمد والجهوري، بدرية خلفان (2014). درجة ممارسة القادة الإداريين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للقيادة الابتكارية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 3(8): 571-586.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009). النتائج النهائية للتعداد، تقرير السكان، محافظة رام الله والبيرة، رام الله، فلسطين.

الحارثي، هاجر (2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية

الحجاج، حرب (2019). تطوير معايير القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن استناداً للمعايير العالمية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحري، قاسم (2009). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، قاسم بن عائل (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جيدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

حرز الله، ماجد (2015). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حريم، حسين (2004) : السلوك التنظيمي ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

حسان، حسن والعجمي، محمد (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحسيني، عزة أحمد (2009). القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، عمان، الأردن.

الخطيب، أمل. (2005) الإدارة المدرسية فلسفتها .. أهدافها .. تطبيقاتها. عمان: دار قنديل للنشر.

الخطيب، رداح؛ والخطيب، أحمد؛ والفرح، وجيه. (1998). الإدارة والإشراف التربوي، اربد: دار الأمل.

خليفة، محمد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمهم في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

خير الله، جمال (2009). الإبداع الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشمري، سعد (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الشهراني، نوره فالح (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(3): 584-617.

طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الطراونة، إخليف (2003). التطوير التربوي. عمان: دار الشروق للنشر.

عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان: دار وائل للنشر.

عباس، سهيلة وعلي، علي (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
عبد الفتاح، محمود (2018). الإدارة المرئية والتميز الإداري. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عبد الوهاب، بوبعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.

العجمي، محمد (2008). القيادة التربوية، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية . القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

علي ، كريم (2006) : الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عماد الدين ، منى (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى.

العمرية، صلاح الدين (2004). التفكير الإبداعي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
عيّاد، ميسم حسن. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
عيسى، أحمد (2016). كيفية اختيار القادة الإداريين واكتشافهم. مجلة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اطلع عليه بتاريخ 2021/4/18م.

غباين، عمر (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
الغزو، فاتن. (2010). القيادة والإشراف الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

غنيم، هناء أحمد. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فهيمي، أمين (2014). المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية. 10 (35)، 14-35.

القرشي، ليلي حسن (2004). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
القسوس، نبيلة بسام (2004). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
القيروني، محمد (2000). السلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
كمشري، محمد عثمان، (2014). القيادة التربوية ودورها في بناء الإدارة الذاتية. تاريخ الاطلاع 2021/4/18م.

كنعان، نواف (1999). القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
المرفي، سنان غالب (2013). نظرية المنظمة. صفاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

مصطفى، مصطفى (2011). **تنمية مهارات التفكير**. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
منيسي، عبير؛ المنير، رائد (2011). **برنامج طفل الروضة وتنمية الابتكار**. القاهرة: عالم الكتب.
نجم، عبود (2015) : **القيادة وإدارة الابتكار** ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
نجم، نجم (2003) : **إدارة الابتكار** ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
همشري، احمد (2001). **مدخل الى التربية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Chandler, D; Chandler, J; (2013), On Effective Leadership. USA: **Palgrave, Macmillan**.
- Chi, Jerry L.; Chi, Grace C.; Khanfar, Nile M.; Gao, Gabriel; Kaifi, Belal A. (2020). The Impact of Innovative Executive Servant Leadership on Organizational Citizenship, and Organizational Cynicism, **International Journal of Business & Public Administration** 17(1): 1- 31.
- Elizabeth A. (2005), **Relationships among Leadership Styles, School Culture, And Student Achievement**, A Dissertation Presented to The Graduate School of The University of Florida.
- Hakan, E. Jamel Ch. (2015). The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior. , **Elsevier**, 181 (1): 3-11
- Hicks K. (2018). **Why Creativity in the Classroom Matters More Than Ever**. URL <http://www.edudemic.com/creativity-in-the-classroom/>
- Hung, T & Cheng, M (2008). Innovative leadership of the winner of outstanding leadership award and its implication for school (article written in Chinese). **Contemporary Educational Research Quarterly**, 16 (4), 109-153.
- Kurland, H; Perutz, H; Hertz-Lazarowitz, R. (2010) Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision, **Journal of Educational Administration**, 8(1): 7- 30.
- Muna, F; Zennie, Z; (2011), **Developping Multicultural Leaders, the Joruney to leadership success**. USA: **Palgrave, Macmillan**.

Orapeleng, S .(2017). **Innovative Leadership in managing conflict at selected senior Secondary Schools in Botswana.** (PHD). University of South Africa

Sammons, Ch. (1997). Being professional in school and universities: limits, purposes and possibilities for development. **British Educational Journal.**

Soemartono, T (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based action research. **Procedia- Social and Behavioral Sciences,** (115), 269-282

Zaidato A.; Afsaneh, B.; Soaib, A. (2014). School Leadership and Innovative Principals: Implications for Enhancing Principals' Leadership Knowledge and Practice, **South African Journal of Education** 34(1): 162- 167.

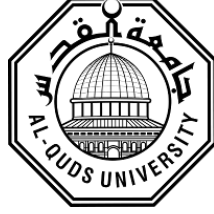
https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82_%D8%A8%D9%8A%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1#.D8.A7.D9.84.D9.81.D8.B1.D9.82_.D8.A8.D9.8A.D9.86_.D8.A7.D9.84.D8.A5.D8.A8.D8.AF.D8.A7.D8.B9_.D9.88.D8.A7.D9.84.D8.A7.D8.A8.D8.AA.D9.83.D8.A7.D8.B1 تم الرجوع اليه بتاريخ 20121/6/7م

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الاولى

الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



الأستاذ الدكتور الفاضل.....حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق هدف الدراسة تعرض الباحثة بين أيديكم الأداة التي تتكون من (44) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في الميدان التربوي، أرجو من حضرتكم الاطلاع على مجالات هذه الاستبانة وقراتها، وإبداء الرأي في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة من حيث:

1. درجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها.
 2. التعديل أو الحذف أو الإضافة.
 3. درجة مناسبة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
- علماً بأن إجابة أفراد عينة الدراسة ستكون وفق تدرج ليكرت الخماسي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

شاكراً لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

شيرين السيوري

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

(1) الجنس:

نكر أنثى

(2) الجهة المشرفة:

حكومية خاصة

(3) المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس ماجستير فأعلى

(4) سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

(5) المرحلة التعليمية:

أساسية دنيا أساسية عليا ثانوية

القسم الثاني: أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة.

التعديل المقترح	انتماء الفقرة للمجال		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول: التخطيط الابتكاري								
								تظهر لدى مديرة المدرسة أفكار (جديدة ومتنوعة) في خطته.
							2.	لدى مديرة المدرسة أفكارا نادرة عند وضع الخطة لا يلتفت إليها الآخرون
								يُشجع مديرة المدرسة العاملين معه على تحقيق أهداف المدرسة.
							4.	يُحفز مديرة المدرسة المعلمين على ممارسة التغيير في أساليب العمل.
							5.	يمتلك مديرة المدرسة القدرة على تحديد الاحتياجات المتوقعة للمدرسة بناء على التحليل البيئي.
							6.	يهتم مديرة المدرسة برؤية مستقبلية مرتبطة مع أهداف المجتمع المحلي.

							يمتلك مديرة المدرسة مهارات تحويل الخطط الابتكارية إلى إجراءات تنفيذية في المدرسة.	
							يعمل مديرة المدرسة على توظيف الأجهزة والمعدات بطرق ابتكارية فعّالة.	
							يتمتع مديرة المدرسة بقدرة على تحليل مخرجات العمل.	9.
							يعمل مديرة المدرسة على تقديم اقتراحات جديدة لتطبيقها في المجتمع المحلي.	
							يربط مديرة المدرسة الأفكار الابتكارية الجديدة الخاصة بالمدرسة مع أهداف المجتمع المحلي.	11.
المجال الثاني: الاتصال والتواصل الفعال								
							يتميز مديرة المدرسة بطلاقة في التعبير عن الأفكار ونقل المعلومة للآخرين	12.
							يحرص مديرة المدرسة على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة لتطوير العمل الابتكاري.	

							يمتلك مديرة المدرسة القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الابتكارية.	14.
							يدعم مديرة المدرسة جهود العاملين في المدرسة في أداء مهامهم.	15.
							يسهم مديرة المدرسة بشكل مستمر الشراكة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لتحقيق المنفعة المتبادلة.	16.
							يشجع مديرة المدرسة العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين مما يشجع العملية الابتكارية	17.
							يعزز مديرة المدرسة مبدأ العمل بروح الفريق عند إسناده المعلمين في مهامهم.	18.
							يعزز مدير المدرسة الية الشراكة المجتمعية وديموتها	
							يعامل مديرة المدرسة العاملين في المدرسة بجو من العدالة.	19.
							يشجع مديرة المدرسة أطياف المجتمع المحلي على تقديم اساليب ابتكارية جديدة تثري المدرسة.	20.

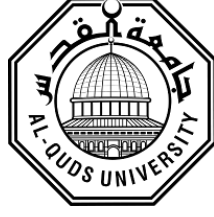
							يوفر مدير/ة المدرسة مناخاً مشجعاً للابتكار في المدرسة.	.21
المجال الثالث: المبادرات الشخصية								
							يشجع مدير/ة المدرسة المبادرات الابتكارية (الفردية والجماعية) في المدرسة.	.22
							يهتم مدير/ة المدرسة بأفكار العاملين الابتكارية ويتبناها.	.23
							يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على توليد أفكار ابتكارية في زمن قياسي.	.24
							يوجه مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة إلى الابتعاد عن التقليد.	.25
							يهتم مدير/ة المدرسة بخلق بيئة مدرسية جاذبة.	.26
							يوظف مدير/ة المدرسة أفكار الطلبة الابتكارية إلى مشاريع ذات أهمية للمدرسة.	.27
							يوظف مدير/ة المدرسة إمكانات المدرسة (المادية والبشرية) لتنمية إبداعات الطلبة.	.28
							يقدم مدير/ة المدرسة حوافز معنوية لذوي القدرات الابتكارية.	.29

							يهتم مدير/ة المدرسة بمبادرات العاملين في المدرسة.	30.
							يعمل مدير/ة المدرسة على تكريم المبادرين من المعلمين والطلبة على حد سواء.	31.
							يُشعر مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة بالثقة الكبيرة بقدراتهم.	32.
المجال الرابع: حل المشكلات بطرق ابتكارية								
							يستخدم مدير/ة المدرسة أساليب ابتكارية في حل المشكلات	33.
							يتمكن مدير/ة المدرسة من استشراف المستقبل لتجنب حدوث أي مشكلة.	34.
							يُشجع مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	35.
							يضع مدير/ة المدرسة حلولاً ابتكارية للمشكلات التي تواجه المدرسة.	36.
							يتحمل مدير/ة المدرسة نتائج القرارات التي يتخذها عند حل أي مشكلة تواجه المدرسة.	37.

							يُقَدِّم مدير/ة المدرسة الإجراءات الابتكارية على الطرق التقليدية في حل المشكلات.	.38
							يتميز مدير/ة المدرسة بأكبر قدر من المرونة عند حل المشكلات.	.39
							يوظف مدير/ة المدرسة البرامج التدريبية لتطوير قدرات المعلمين على طرح أفكار ابتكارية لحل المشكلات.	.40
							يختلف قرار مدير/ة المدرسة باختلاف المشكلات التي تواجه المعلمين	.41
							يُراعي مدير/ة المدرسة ظروف العاملين المختلفة في حل المشكلات.	.42
							يطلع مدير/ة المدرسة ذوي الخبرة من المعلمين قبل اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات.	.43
							يمتلك مدير/ة المدرسة الشجاعة لتطبيق الحلول الابتكارية.	.44

ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي المعلم/ أختي المعلمة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً أن المعلومات التي سئعونها سئستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسرية وموضوعية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف: د. يوسف فهمي حرفوش

الباحثة: شيرين محمد السيوري

القيادة الابتكارية: (Innovative Leadership): قدرة مديري المدارس على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة للعاملين في المدرسة من خلال حل المشكلات، والعمل على التجديد، وتقديم الأفكار الجديدة، بقيادة فاعلة وواعية، للمجتمع المحلي، ودعم المعلمين لتقديم المزيد من المبادرات الابتكارية.

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

(6) الجنس:

أنثى

ذكر

(7) الجهة المشرفة:

خاصة

حكومية

(8) المؤهل العلمي:

ماجستير فأعلى

بكالوريوس

أقل من بكالوريوس

(9) سنوات الخبرة:

أكثر من 10 سنوات

من (5-10) سنوات

من 5 سنوات

(10) المرحلة التعليمية:

ثانوية

أساسية عليا

لدية دنيا

القسم الثاني: أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط الابتكاري						
1.	تظهر لدى مديرة المدرسة أفكار (جديدة ومتنوعة) في خطته.					
2.	يُشجع مدير/ة المدرسة العاملين معه على تحقيق أهداف المدرسة.					
3.	يحفز مدير/ة المدرسة المعلمين على ممارسة التغيير في أساليب العمل.					
4.	يمتلك مدير/ة المدرسة المقدرة على تحديد الاحتياجات المتوقعة للمدرسة بناء على التحليل البيئي.					
5.	يحدد مدير/ة المدرسة رؤية مستقبلية مرتبطة مع أهداف المجتمع المحلي.					
6.	يمتلك مدير/ة المدرسة مهارات تحويل الخطط الابتكارية إلى إجراءات تنفيذية في المدرسة.					
7.	يعمل مدير/ة المدرسة على توظيف الموارد المادية (الأجهزة والمعدات) بطرق ابتكارية فعّالة.					
8.	يتمتع مدير/ة المدرسة بمقدرة على تحليل مخرجات العمل.					
9.	يعمل مدير/ة المدرسة على تقديم اقتراحات جديدة لتطبيقها في المجتمع المحلي.					
10.	يربط مدير/ة المدرسة الأفكار الابتكارية الجديدة الخاصة بالمدرسة مع أهداف المجتمع المحلي.					
المجال الثاني: الاتصال والتواصل الفعال						
11.	يحرص مدير/ة المدرسة على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة لتطوير العمل الابتكاري.					
12.	يمتلك مدير/ة المدرسة المقدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الابتكارية.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
13.	يدعم مدير/ة المدرسة جهود العاملين في المدرسة في أداء مهامهم.					
14.	يعزز مدير/ة المدرسة بشكل مستمر الشراكة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لتحقيق المنفعة المتبادلة.					
15.	يتواصل مدير/ة المدرسة مع المعلمين لاقتراح أفكار ابتكارية.					
16.	يعزز مدير/ة المدرسة مبدأ العمل بروح الفريق عند إسناد المهام للمعلمين.					
17.	يؤسس مدير/ة المدرسة آلية الاتصال بالمجتمع المحلي وديمومتها.					
18.	يعامل مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة بمنظومة من العدالة.					
19.	يشجّع مدير/ة المدرسة أطراف المجتمع المحلي على تقديم أساليب ابتكارية جديدة تثري المدرسة.					
20.	يوفر مدير/ة المدرسة مناخاً مشجعاً للابتكار في المدرسة.					
المجال الثالث: المبادرات الشخصية						
21.	يشجّع مدير/ة المدرسة المبادرات الابتكارية (الفردية والجماعية) في المدرسة.					
22.	يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على توليد أفكار ابتكارية في زمن قياسي.					
23.	يوجّه مدير/ة المدرسة العاملين في المدرسة إلى الابتعاد عن التقليد في أفكارهم الابتكارية.					
24.	يشجّع مدير/ة المدرسة على إيجاد بيئة مدرسية جاذبة للابتكار.					
25.	يحول مدير/ة المدرسة أفكار الطلبة الابتكارية إلى مشاريع ذات أهمية للمدرسة.					
26.	يوظف مدير/ة المدرسة إمكانات المدرسة (المادية والبشرية) لتنمية إبداعات الطلبة.					
27.	يقدم مدير/ة المدرسة حوافز معنوية لذوي القدرات الابتكارية.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
28.	يهتم مديرة/ة المدرسة بمبادرات العاملين في المدرسة.					
29.	يعمل مديرة/ة المدرسة على تكريم المبادرين من المعلمين والطلبة على حد سواء.					
30.	يمنح مديرة/ة المدرسة العاملين في المدرسة الثقة الكبيرة بقدراتهم.					
المجال الرابع: حل المشكلات بطرق ابتكارية						
31.	يتمكن مديرة/ة المدرسة من استشراف المستقبل لتجنب حدوث أي مشكلة.					
32.	يُشجّع مديرة/ة المدرسة العاملين في المدرسة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.					
33.	يضع مديرة/ة المدرسة حلولاً ابتكارية للمشكلات التي تواجه المدرسة.					
34.	يتحمّل مديرة/ة المدرسة نتائج القرارات التي يتخذها عند حل أي مشكلة تواجه المدرسة.					
35.	يُقدّم مديرة/ة المدرسة الإجراءات الابتكارية على الطرق التقليدية في حل المشكلات.					
36.	يتميز مديرة/ة المدرسة بأكثر قدر من المرونة عند حل المشكلات.					
37.	يوظّف مديرة/ة المدرسة البرامج التدريبية لتطوير مقدرات المعلمين على طرح أفكار ابتكارية لحل المشكلات.					
38.	يُراعي مديرة/ة المدرسة ظروف العاملين المختلفة في حل المشكلات.					
39.	يناقش مديرة/ة المدرسة ذوي الخبرة من المعلمين قبل اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات.					
40.	يمتلك مديرة/ة المدرسة الشجاعة لتطبيق الحلول الابتكارية.					

ملحق (3) محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل المنطقة / الكلية
1	أ. د. عفيف زيدان	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
2	أ. د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
3	د. محمد شعيبات	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
4	د. سماح عريقات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - رام الله - قسم البحث والتطوير التربوي
5	د. محمد عمران	الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - كلية العلوم التربوية
6	د. خالد الصرايرة	جامعة مؤتة - عمان - كلية العلوم التربوية
7	د. سوسن المجالي	وزارة التربية والتعليم الأردنية
8	د. لطفي المنزلي	جامعة آل البيت - الأردن - كلية التربية
9	د. محمود زياد	التربية والتعليم رام الله والبيرة - قسم المتابعة الميدانية -
10	أ. ياسر قسراوي	التربية والتعليم رام الله والبيرة - قسم المتابعة الميدانية -
11	د. خولة الصانع	وزارة التربية والتعليم الأردنية

ملحق (4) تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2021 / 02 / 23

الرقم: 21/02/105

معالي وزير التربية والتعليم المحترم
رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة شرين محمد خليل السيوري ورقمها الجامعي (21711247)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان

" درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على المعلومات

المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

نسخه/ الملف

ملحق (5) تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2021 / 02/ 23

الرقم: 21/02/106

سعادة الاستاذ محمد سامي المحترم
مدير التربية والتعليم - ضواحي القدس

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة شرين محمد خليل السيوري ورقمها الجامعي (21711247)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان

" درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على المعلومات

المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. ايناس خالص
عميدة كلية العلوم التربوية
نسخه/ الملف

ملحق (6) تسهيل مهمة

 <p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي</p>	<p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي</p>
<p>State of Palestine Ministry of Education Center for Educational Research and Development</p>	<p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي</p>
	<p>الرقم: و ت / ١٣ / ١٠١ التاريخ: 2021/ 3 / 4 م</p>
<p>لمن بهمة الأمر تسهيل مهمة بحثية</p>	
<p>يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة: "شرين محمد خليل السبوري" من جامعة القدس/ أبو ديس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس"</p>	
<p>ملاحظات:</p> <ul style="list-style-type: none">• تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات مديرية ضواحي القدس.• ت/تتولى الباحثة/ة أنشطة جمع البيانات بالتنسيق مع منسقي الجودة والبحث والتطوير في المديرية.• الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.• نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين. <p>مع الاحترام،،</p>	
<p>د. محمد مطر  /مدير مركز البحث والتطوير التربوي</p>	
<p>نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم. عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين. السيد مدير عام التربية والتعليم/ ضواحي القدس المحترم. د. يوسف فهيم يوسف حرفوش / المحترم / المشرف على الدراسة -بريد الكتروني- yousef.f1981@hotmail.com</p>	
<p>Tel(+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)</p>	

ملحق (7) تسهيل مهمة

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج الدراسات العليا

التاريخ: 2021 / 02 / 23
الرقم: 21/02/105

معالي وزير التربية والتعليم المحترم
رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة شرين محمد خليل السويدي ورقمها الجامعي (21711247)، من تخصص ماجستير الإدارة التربوية، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير بعنوان " درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس " لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها للحصول على المعلومات المطلوبة، ولتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



د. إيمان عاصم
عميدة كلية العلوم التربوية

تسخن/ الملف

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة. 60
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين 64
- جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات والأداة ككل 65
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 71
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط الابتكاري مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 72
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الاتصال والتواصل الفعال مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 74
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المبادرات الشخصية مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 75
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال حل المشكلات بطرق ابتكارية مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية: 77
- جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس 79
- جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجهة المشرفة 80
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 81
- جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 82

- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 83
- جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 84
- جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة 86
- جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة 87

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	المخلص بالعربية
د.....	المخلص بالانجليزية
2.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية
2.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5.....	3,1 أسئلة الدراسة:
5.....	4.1 فرضيات الدراسة
6.....	5.1 أهداف الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
8.....	8.1 حدود الدراسة ومحدداتها:
11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	1.2 الإطار النظري
44.....	2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة:
59.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
59.....	3. 1 منهج الدراسة
59.....	3. 2 مجتمع الدراسة
60.....	3. 3 عينة الدراسة

60.....	3. 4 وَصَف مُتَغِيرَات أَفْرَاد عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ
61.....	3.5 أَدَاة الدَّرَاسَةِ
62.....	3.6 صَدَق الأَدَاة
64.....	3. 7 ثَبَات أَدَاة الدَّرَاسَةِ
65.....	3. 8 إِجْرَاءَات الدَّرَاسَةِ
66.....	3.9 مُتَغِيرَات الدَّرَاسَةِ
69.....	الفصل الرابع:
69.....	نتائج الدراسة
69.....	4. 1 تَمْهِيد
70.....	4. 2 نَتَائِج أسْئَلَةِ الدَّرَاسَةِ:
89.....	الفصل الخامس: مَنَاقِشَةُ النَتَائِج وَالتَّوْصِيَّات
89.....	1.5 مَنَاقِشَةُ نَتَائِج أسْئَلَةِ الدَّرَاسَةِ
93.....	2.5 مَنَاقِشَةُ نَتَائِج فَرِضِيَّاتِ الدَّرَاسَةِ
98.....	3.5 التَّوْصِيَّات
101	قَائِمَةُ المَرَاجِعِ العَرَبِيَّةِ وَالأَجْنَبِيَّةِ
108	الملاحق
124	فَهْرَسُ الجَدَاوِل
128	فَهْرَسُ المَحْتَوِيَّات