

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل

وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم

سمير اسحق صادق أبو زعنونة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2024م

مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل

وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم

إعداد:

سمير اسحق صادق أبو زعنونة

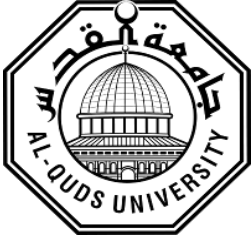
بكالوريوس أساليب تدريس الرياضيات / كلية العلوم التربوية الجامعية / رام الله

المشرف: د. كرم سفيان الكركي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

بكلية الدراسات العليا في جامعة القدس — فلسطين

1446 هـ - 2024 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل

المستقبل وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم

اسم الطالب: سمير اسحق صادق أبو زعنونة

الرقم الجامعي: 22212266

المشرف: د. كرم سفيان الكركي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 10 / 8 / 2024 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| التوقيع: كرم سفيان الكركي | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. كرم سفيان الكركي |
| التوقيع: أشرف أبو خيران | 2. ممتحناً داخلياً: د. أشرف أبو خيران |
| التوقيع: نداء "محمد فوزي" ازحيمان | 3. ممتحناً خارجياً: د. نداء "محمد فوزي" ازحيمان |

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2024م

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من قاد البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية الأول محمد صلى الله عليه وسلم،،

إلى من ربياني على الفضيلة وحب العلم الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى من كانت ظلي وساندتني زوجتي الغالية حفظها الله

إلى مهجة قلبي وفرحتي أبنائي الأعزاء رعاهم الله

إلى إخوتي وأخواتي مصدر فخري

إلى الشق الآخر من الوطن (غزة) برجالها ونسائها وجوها وأرضها وكبارها وصغارها

إلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي أصدقائي وزملائي في العمل

الباحث: سمير أبو زعنونة

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد .

التوقيع: 

سمير اسحق صادق أبوزعنونة

التاريخ: 2024/8/10

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد بن عبدالله إمام الأولين والآخرين، وسيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن من الله علي وأنهيت هذه الرسالة، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر إلى جميع الذين سهلوا لي العقبات والمهمات من أجل إتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور كرم سفيان الكركي المشرف على هذه الرسالة، والدكتور أشرف أبو خيران اللذان منحاني من وقتهما وعلمهما، وكان لتوجيهاتهما الأثر الواضح في هذا الإنجاز، لهما مني أسمى آيات الشكر والعرفان، دمتم ودام عطاؤكم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى اساتذتي في جامعة القدس، الدكتور محمود أبوسمرة والدكتور ابراهيم عرمان.

كما أتقدم بالشكر إلى إدارة التربية والتعليم وكوادر التعليم في مناطق التعليم الثالث (الخليل، القدس، نابلس) لما قدموه لي من تعاون وتسهيلات لإنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر زملائي توفيق وعمار.

الباحث: سمير أبو زعنونة

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لقياس مدى تطبيق القيادة من أجل المستقبل من (39) فقرة، وكذلك للتعرف على مستوى الإبداع الإداري من (23) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية والبالغ عددهم (1805) معلما ومعلمة، اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبتها (20%) وذلك بالاعتماد على المنطقة والجنس، حيث بلغت العينة (361) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التطبيق لجميع مجالات القيادة من أجل المستقبل جاءت بدرجة مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، مع وجود فروق تبعا لمتغير (المنطقة التعليمية) لصالح منطقة الخليل، كما توصلت الدراسة أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث جاءت بدرجة مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)، مع وجود فروق تبعا لمتغير (المنطقة التعليمية) لصالح منطقة الخليل، كما توصلت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين مستوى تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري.

وخرج الباحث بعدد من التوصيات أهمها: الاستمرارية في تنفيذ المتابعة لضمان تطبيق دائم للمديرين لبرنامج القيادة من أجل المستقبل، ودعم مدارس البنين لإعطاء مديري المدارس فرص أكبر في تطبيق أنشطة برنامج القيادة من أجل المستقبل.

الكلمات المفتاحية: برنامج القيادة من أجل المستقبل، الإبداع الإداري، وكالة الغوث

The extent to which UNRWA school principals in the West Bank applied the Leading for the Future Program and its relationship to their administrative creativity from the point view of teachers.

Prepared by: Sammer Ishaq Sadeq Abu Zanooneh

Supervisor: D. Karam Al karaki

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which UNRWA school principals in the West Bank applied the Leading for the Future Program and its relationship to their administrative creativity from the point view of teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (39) items to study the extent of the program implementation and 23 other items to measure the administrative creativity .

The study participants consisted of all the male and female teachers in UNRWA schools in the West Bank (1805) male and female teachers, and a random satisfied sample of (20%) was chosen. Depending on the region and gender, where the sample amounted to (361) male and female teachers.

The study concluded that the level of application of all areas of Leadership for the Future Program was high, and that there were no difference in the responses of the respondents attributable to the variable of (gender, experience, and educational qualification), and there were some differences depending on the educational variable in favor of the Hebron region.

The study also found that the estimates of the study community members for the level of administrative creativity among UNRWA school principals were high, and that there were no differences in the responses of the respondents attributable to the variables of (gender, experience and educational qualification). However, there were big differences depending on the variable of the educational region in favor of Hebron area.

Furthermore, the study found out that there is a satisfactory significant correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the level of school principals' implementation of the Leadership for the future Program and administrative genius.

Based on the previous results, the researcher recommends continuity in implementing Follow-up to insure permanent implementation of the Leadership for the Future Program by principals and supporting male schools to give school principals greater opportunity to implement the activities of the Leadership for the Future Program.

مشكلة الدراسة وأهميتها

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 حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

يعيش العالم اليوم تطوراً هائلاً في جميع المجالات، والمناحي العلمية والإنسانية، والتي امتدت لتطال جميع المجالات، ومنها المجال التربوي، والتعليمي، حيث تطور دور المدارس ليوكب، ويساير التطورات المختلفة الأخرى، ومنها تطور العملية الإدارية فيها.

إن هذه التطورات المتسارعة، والتي تواجهها المؤسسات التربوية -كغيرها من المؤسسات والمنظمات في المجتمع- تشكل في مجملها تحديات، ومعوقات لدى القيادة المدرسية والتربوية، تحول دون تمكنهم من القيام بالمهام التعليمية والتعلمية المطلوبة على أفضل وجه؛ فالنمط المتمركز حول المدير، أو تركيز الإدارة على أفراد محددين لم يعد مناسباً لطبيعة التغيرات والتحديات التي تواجهها المدرسة من جانب العمل الإداري، والعملية التعليمية ككل (ويج، 2020).

وهو ما شكل حافزاً ودافعاً للأونروا لتنفيذ عمليات الإصلاح، فبقاء الوضع على ما هو عليه ليس خياراً مطروحاً لدى الأونروا، حيث كشف نتائج البحوث والدراسات التي ركزت على المدارس الفاعلة في مختلف أنحاء العالم، على أن غالبية مديري المدارس الأكثر نجاحاً، يمارسون كلاً من القيادة والإدارة في مدارسهم، وبالتالي فإن الأونروا تعمل على إعداد موظفين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف، وقادرين على مواصلة التعلم مدى الحياة، ومهيئين للتعامل مع تحديات الحياة في القرن الحادي والعشرين (الأونروا، 2013).

كما وأشار برنامج القيادة من أجل المستقبل أن نمو المعلمين مهنيًا مرتبط بمقدرة مديري المدارس على تطوير ممارساتهم القيادية لإحداث تغييرات جوهرية في المناخ المدرسي، ونوعية الأنشطة التعليمية التعليمية (الأونروا، 2014)

ويؤكد على ذلك ما ذكره أبو حشيش والصالح (2018) أن برنامج القيادة من أجل المستقبل يقوم على ربط مديري المدارس وتأمين انخراطهم برؤية إصلاح التعليم، وغايات الإصلاح ومتطلباته، كذلك توجيه اهتمامهم للتركيز على المسؤولية والمساءلة المتعلقة بهم، باعتبارهم قادة تربويين فضلاً عن تطوير المعرفة والفهم والمهارات العملية اللازمة لتطبيق التغيير بشكل ناجح.

إن تمتع مدير المدرسة بهذه المهارات، في المجال الإداري والفني تجعله متمكناً من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية، وهذا يجعله قيادياً فعالاً وخلاقاً، وهذا يكون واضحاً في دوره الإبداعي، إذا تفهمنا أن النظام التعليمي وتأمين استمراريته بكفاءة وفاعلية، وليس بالتقليد والنقل لنماذج محددة لدى دول أخرى (القحطاني، 2020).

فالقيادة الإبداعية creative leadership، من أهم أنماط القيادة التي تحتاجها المنظمات لإحداث التغيير الإيجابي في عملها. ويتطلب وجودها مجموعة من المقومات الشخصية والتنظيمية التي يجب أن تتوفر في القادة، وتحسين أداء المنظمة في بيئة تنظيمية محفزة (Mikhail & Deaquino)

وتتفق معظم الأدبيات التربوية على أن الإبداع الإداري يكون ناشئاً عن تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل التي تتمثل في السمات الشخصية والقدرات المعرفية للفرد المبدع، والعوامل التنظيمية، والذي ينتج عنه فكرة جديدة قد تكون تغييرات في الهيكل التنظيمي أو عمليات المؤسسات (عبد المعطي وآخرون، 2023).

ولذلك، فإن مدير المدرسة، هو العنصر الرئيس لعناصر الإدارة الفعالة، فهو الذي يقود المعلمين والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطة حسب الأهداف المنشودة، وفي ضوء المرحلة المحددة لها، كما أن عليه أن يرشدهم ويوجههم، وهذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية (مرعي وآخرون، 2014).

حيث أن القيادة والإبداع يعدان موضوعاً مهماً في فلسطين لما له من الأثر الإيجابي والحسن على المؤسسات التربوية والنظام التعليمي في ظل الموارد والظروف والبنية التحتية المتواضعة.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن طبيعة التحديات والمعوقات التي تواجهها المدارس اليوم، تتطلب وجود دورا هاما ومحوريا للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، لتوفير وابتكار آليات تقنية جديدة يمكن استخدامها في سبيل الحفاظ على استمرارية التعليم واستدامته، ولذلك سعت الأونروا إلى تطبيق مبادرة إصلاحات التعليم، وتطبيق البرنامج التدريبي القيادة من أجل المستقبل.

وقد لاحظ الباحث -من خلال عمله تربوياً في منطقة الخليل التعليمية التابعة لوكالة الغوث- أهمية التدريب المستمر أثناء الخدمة للمدير من أجل اكسابه ممارسات ادارية وقيادية جديدة، ليلتحق بركب النمو المهني والتطور، ويأتي هذا البرنامج ضمن سياسة اصلاح التعليم بالأونروا، والتي تركز على تطوير مهارات المديرين، بما يسهم في توفير بيئة تعليمية مستدامة لجميع الطلبة والمعلمين، بما يتوافق مع متطلبات القرن الحالي، وتحديات العصر الحديث.

وقد أشارت دراسة الزهراني والصائغ (2023) إلى أن الإبداع الإداري يرتبط بتقديم الخدمات التعليمية المتميزة، والتي تتسم بالإبداع والحدثة، والأصالة، كما ترتبط بالأفكار التعليمية الجديدة، وتنمية القيادة المدرسية، وتحسين البيئة التعليمية لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية.

وتناولت العديد من الدراسات برنامج القيادة من أجل، ومنها دراسة أبو حشيش والصالحي (2018) التي أظهرت أن درجة الاستفادة من البرنامج لدى المديرين كانت عالية، وكذلك دراسة خطاب (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق البرنامج التدريبي وتطوير مستوى التنمية المهنية للمعلمين، كما بينت دراسة أبو مر (2015) أن تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل، حسن المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

ومن هنا برزت الحاجة إلى هذه الدراسة، لبحث العلاقة بين تطبيق البرنامج التدريبي القيادة من أجل المستقبل، والإبداع الإداري، بذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

1.3 أسئلة الدراسة:

1. ما مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لتقييم مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية)؟
3. ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

1.4 انبثق عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لتقييم مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

1.5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على الفروق في المتوسطات الحسابية لتقييم مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، جنس المدرسة).
3. التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين.
4. التعرف على الفروق في المتوسطات الحسابية لتقييم واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، جنس المدرسة).

5. التعرف على العلاقة الارتباطية بين تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

1.6 أهمية الدراسة:

تحتل الدراسة أهمية كونها تعالج أو تبحث في برنامج تطوير مهني موجه لمديري المدارس في جانبين نظري وتطبيقي، وفيما يأتي توضيح لذلك.

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين، الأهمية النظرية وتتمثل في:

1. تسليط الضوء على الإصلاحات التعليمية التي تنفذها وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المدارس التابعة لها، والتي منها البرنامج التدريبي القيادة من أجل المستقبل، والذي يُركز على تنمية مهارات وقدرات مديري المدارس، وتطوير مهاراتهم بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.

2. أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، ومنها المدارس لتطوير المهارات المهنية للمعلمين، وخلق بيئة مدرسية، وجو تعليمي مناسب يسهم في تحسين مستوى الأداء والإنجاز للمعلمين والطلبة.

الأهمية التطبيقية، وتتمثل في:

1. أن هذه الدراسة هي الدراسة الأولى -في حدود علم الباحث- التي تبحث العلاقة بين البرنامج التدريبي القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري في فلسطين/ الضفة الغربية، مما يفتح المجال أمام الباحثين الآخرين لإجراء دراسات أخرى تسهم في تطوير الأداء بشكل عام.

2. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطبيق هذه المبادرة في جميع المدارس، والمؤسسات التربوية في فلسطين وخارجها.

1.7 حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2023-2024.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع المدارس التابعة لوكالة الغوث (الأونروا) في الضفة الغربية.

الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث (الأونروا) في الضفة الغربية.

الحدود الموضوعية: برنامج القيادة من أجل المستقبل، الإبداع الإداري وأبعاده.

1.8 مصطلحات الدراسة:

برنامج القيادة من أجل المستقبل: هو برنامج تدريبي لتطوير القيادة لمديري مدارس الأونروا، ويعمل البرنامج على تطوير المهارات العملية للقيادة المدرسية لكي يتم تنفيذ استراتيجية الأونروا للإصلاح بصورة ناجحة، حيث يكتسب المديرون المشاركون في البرنامج الكفاية والثقة والمناحي العملية اللازمة لقيادة التغيير الدائم وإرسائه على أسس راسخة في مدارسهم. (الأونروا، 2013)

ويعرفه الباحث إجرائياً: هو برنامج تدريبي إداري، يهدف إلى تطوير مستوى القيادة لدى مديري مدارس وكالة الغوث، وكذلك تطوير قيادتهم ضمن برنامج إصلاح التعليم.

الإبداع الإداري: "مجموعة من المصادر المرتكزة على العنصر البشري ومعارفه، يتم ترتيبها وتنظيمها في خطوات ومراحل من الأنشطة التي يتم اعتمادها لتحقيق إبداعات في شكل منتج أو خدمة أو نظام" (المطيري وآخرون، 2020: ص62)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في قائد المدرسة وتُمكنه من استخدام قدراته، وقدرات مرؤوسيه والمهارات الفكرية والإبداعية لاستنباط أساليب إدارية جديدة لإدارة المدرسة.

وكالة الغوث الدولية الأونروا(U.N.R.W.A):

United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East

هي منظمة دولية تمولها هيئة الأمم المتحدة بقرار من مجلس الأمن الدولي، وتقوم وكالة الغوث بإغاثة اللاجئين الفلسطينيين، وتم تأسيسها بناء على قرار الجمعية العمومية رقم (302) كوكالة مخصصة ومؤقتة في شهر كانون أول (1949)، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية، بدأت أعمالها في (1 أيار 1950)، في عدة مناطق: الضفة الغربية، غزة، الأردن، لبنان، وسوريا، وتشمل الأنشطة الرئيسية لوكالة الغوث: توفير خدمات التعليم، والصحة، والإغاثة والبنية التحتية وتحسين المخيمات والدعم المجتمعي والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة بما في ذلك في أوقات النزاع المسلح. (دليل الأونروا، 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. تمهيد

2.2 الإطار النظري

2.2.1 القيادة المدرسية

2.2.2 المحور الاول : برنامج القيادة من اجل المستقبل (Leading for the

(Future Program

2.2.2.1 مكونات (مخطط) برنامج القيادة من أجل المستقبل

2.2.2.2 مكونات البرنامج التدريبي (القيادة من أجل المستقبل)

2.2.3 المحور الثاني : الإبداع الإداري

2.2.3.1 أنواع الإبداع الإداري

2.2.3.2 مراحل الإبداع الإداري

2.2.3.2 عناصر الإبداع

2.2.3.3 أهمية الإبداع الإداري

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

تسعى المنظومة التربوية بشكل دائم إلى تحسين أدائها بما ينعكس ايجابيا على متلقي الخدمة التربوية (المدارس، المعلمين، الطلبة)، ويزيد من فرص اكتساب الخبرات التربوية والتعليمية لديهم بما يتماشى مع السياسات التربوية والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

وكجزء من هذا التطوير تم تخصيص برامج تدريبية لكافة الفئات المقدمة للخدمة، لاسيما مديري المدارس الذين يمثل دورهم في القيادة نحو التغيير للأفضل، ومن بين هذه البرامج التدريبية، برنامج القيادة من أجل المستقبل المعتمد إجباريا لكل مدير مدرسة أو نائب مدير، حيث يعتبر اجتيازه شرطا أساسيا.

2.2 الإطار النظري

يعرض الباحث في هذا الجزء الأدب النظري لهذه الدراسة، الذي يتكون من محورين رئيسيين، تناول المحور الأول القيادة من أجل المستقبل، وتناول المحور الثاني الأبداع الإداري على النحو الآتي:

القيادة ظاهرة اجتماعية، نشأت منذ بداية التجمعات البشرية على وجه الأرض، وتعددت مفاهيمها واختلفت باختلاف الغرض والغاية منها، وباختلاف الثقافة والمرجعية المحددة لها.

2.2.1 القيادة المدرسية:

القيادة بمفهومها البسيط هي التأثير في الآخرين ودفعهم وتحفيزهم لتحقيق هدف منشود والوصول إلى غاية ما، وذلك من خلال العمل التشاركي واحترام الآراء والمشورة الدائمة لفريق العمل للوصول إلى العمل الجاد والحقيقي المقرون بالمرونة والجدية في نفس الوقت.

تتداخل مفاهيم القيادة والتنظيم والإدارة، ويختلف استخدامها باختلاف البلدان والثقافات المهنية، ففي بعض البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية مثل أستراليا وكندا ونيوزيلندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، يُنظر إلى دور القائد على أنه ذو أهمية قصوى في رفع المعايير وتحسين المدارس، أما في دول أخرى مثل هولندا والدول الاسكندنافية، فإن ذلك يختلف، نظراً لهياكل وأنظمة التعليم، وسياساتها التاريخية والوطنية والإقليمية التي تمارس درجات مختلفة من التأثير والسلطة على عمل المؤسسات التعليمية وبالتالي دور قادة المدارس فيها (Day, et al, 2020)

كما تشمل المصطلحات المختلفة المستخدمة لتحديد دور الشخص أو الفريق الذي يقود المدرسة، وتختلف حسب البلد والثقافة وإدارة نظام التعليم، ففي بعض البلدان يعكس مصطلح مدير المدرسة المعلم الرئيسي، وفي بلدان أخرى مثل أمريكا اللاتينية، فإن المصطلح الأكثر استخداماً هو مدير المدرسة، وكذلك في بعض بلدان الشمال الأوروبي فإنهم يطلقون مصطلح مدير المدرسة، فهذا المصطلح يعكس واجبات الرقابة الإدارية في المدارس، دون التطرق للواجبات الأخرى في العلاقة مع المعلمين والطلبة (Pont, 2020).

ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى تطور مفهوم القيادة منذ بدايات القرن العشرين، والتي تعود أصولها إلى الصناعة، والتي تطورت لاحقاً لتشمل المؤسسات التعليمية، فظهر مصطلح القيادة في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي ليعكس الصفات الخاصة التي يمتاز بها القادة، وتطور بعد ذلك في الستينات ليشكل نهجاً وأسلوباً للقيادة، وتناولت بعد ذلك الدراسات القيادة وربطتها بالكاريزما للقادة، وتطورت بعد ذلك للتحوّل من التركيز على قائد واحد إلى دراسة الأتباع والأقران والمشرفين والسياق الذي تتم فيه القيادة (Newman, 2020).

ومع هذه التطورات، والتي امتدت لتشمل البيئة التعليمية والمدرسية، أصبحت القيادة التربوية والإدارة والمدرسية نظاماً راسخاً له تفاصيله، ونظرياته الخاصة، وقد تناولها العديد من الباحثين، ووضعوا لها تعريفات، منها:

يتفق (المناعي، 2023؛ الجعيد والعجلان، 2024) على تعريفها بأنها: النشاط الخاص بالقدرة على التأثير في الآخرين، والقدرة على توجيههم نحو بذل الجهود لتحقيق أهداف محددة.

أما عبد السلام وآخرون (2024) فيعرفها استناداً إلى صفات الأشخاص (القادة) فيعرف القيادة المدرسية بأنها: مجموعة الأشخاص الذين يتصفون بمهارات وخصائص تتطلبها منهم طبيعة الأدوار التي يتوقع منهم ممارستها في قيادتهم وإدارتهم للمدرسة، للوصول إلى الأهداف المنشودة. وعرفها السعود (2013 ص:293) على أنها "مقدرة مدير المدرسة في التأثير على سلوك العاملين في المدرسة، وفي مقدمتهم المعلمون للعمل برغبة، من أجل تحقيق أهداف المدرسة". ويعرفها أبو خيران (2023) تعريفاً يجمع بين التعريفات السابقة، بأنها: قدرة قائد المدرسة ومديرها على التأثير على جميع العاملين داخل المجتمع المدرسي (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور) لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم، وأن القائد الإداري في المدرسة، هو الشخص الذي تكلفه مديرية التربية والتعليم ليقوم بإدارة شؤون المدرسة، ويمتلك الصفات الشخصية، والخبرات التي تؤهله للقيام بمهامه. ويرى الباحث أن القيادة بمفهومها الحديث، والقيادة المدرسية لم تعد توصف ببساطة باعتبارها سمة فردية أو مميزة للقادة، بل هي عملية تفاعلية اجتماعية مشتركة، واستراتيجية لها أبعادها التي تشمل جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة (المعلمين، الطلبة، العاملين) وخارجها (أولياء الأمور، المجتمع المحلي).

2.2.2 المحور الاول : برنامج القيادة من اجل المستقبل (Leading for the Future Program)

القيادة من أجل المستقبل هو برنامج تطوير مهني مصمم لمديري مدارس الأونروا، وتركز القيادة من أجل المستقبل على تزويد مديري المدارس بالمعرفة والفهم والأفكار والمهارات العملية الأساسية للتحسينات الناجحة والمستدامة للتلاميذ والموظفين في مدارسهم، بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات العملية لقيادة وإدارة التطوير المستدام في مدارسهم (الأونروا، 2013)

بالإضافة إلى ذلك، يركز البرنامج على تعزيز الشمولية للقادة والمعلمين والطلاب، ففلسفة التعليم الدامج لا تقتصر فقط على الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة أو التعليم العلاجي فحسب، بل هي نهج يهدف إلى تلبية الاحتياجات التعليمية والصحية والنفسية الاجتماعية لجميع الأطفال. يهدف برنامج القيادة من أجل المستقبل وبرنامج تطوير مديري المدارس المصاحب له إلى تجهيز القادة لتطوير قدرات المعلمين من خلال تدريبهم على استخدام مناهج التعلم التي تشمل جميع الأطفال (Breakspear, et al, 2017).

ويرى موسى (2017) أن تصميم البرنامج ليكون موجهاً لمديري المدارس، إنما يقوم على أن مديرو المدارس يشكلون محور استراتيجية الإصلاح التي تبنتها الأونروا؛ فأفضل المديرين هم الذين

يقومون بتحسين أداء المعلمين والمدرسة على حد سواء، وهم الذين يقودون التطوير، ويدفعونه من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية؛ لذلك فإن لمديري المدارس دوراً جوهرياً في تنفيذ الاستراتيجية، إذ أن نوعية قيادتهم وفعاليتها هي التي ستمكن المعلمين من تعزيز القدرة التعليمية لطلابهم.

المنهج والأسلوب التعليمي للبرنامج:

يتبنى برنامج القيادة من أجل المستقبل نهجاً تعليمياً مفتوحاً ومختلطاً؛ وذلك ليراعي الاختلافات في أساليب المتعلمين من مديري المدارس، وخلفياتهم التعليمية، حيث يتم توفير المواد التفاعلية، سواء المطبوعة أو عبر الإنترنت، إلى جانب التركيز على التدريب العملي على المدرسة، وهو ما يقدم فرصاً لقيادة المدارس للجمع بين معارفهم ومهاراتهم الحالية مع الأساليب الجديدة التي يتعلمونها (الأنروا، 2013)

تعكس المواد الخبرات المختلفة للمعرفة والمهارات الموجودة وتبني عليها باستخدام أساليب جديدة، وتعكس هذه المواد الخبرات المختلفة لمديري المدارس ونواب مديري المدارس وتبني عليها لمساعدتهم على تعزيز قدراتهم في إدارة المدارس، حيث يتم تشجيع كلا الكادرين على تنفيذ مهام التنفيذ، التي تتطلب درجة عالية من التأمل والتحليل الذاتي، وتطبيق معارفهم المكتسبة حديثاً من خلال عملهم اليومي (الأنروا، 2013)

إن اتباع منحى تعليم متنوع، يستخدم وسائل مختلفة ومتعددة بطريقة متناسقة، يسهم في تحقيق أعلى درجة ممكنة من التأثير الإيجابي على المعرفة، والفهم، واكتساب المهارات لدى قادة المدارس (خطاب، 2018)

كما أن المواد المكتوبة في برنامج القيادة من أجل المستقبل، قد تم إنتاجها بأسلوب التعلم عن بعد، وتمت صياغتها لتكون بأسلوب تفاعلي يعتمد على مخاطبة مديري المدارس، وهي تحتوي على مصادر التعلم عبر الإنترنت، ومواد توضح وتثري المفاهيم والأفكار الواردة (يعقوب وآخرون، 2022)

بداية البرنامج والغاية منه:

تم تطوير برنامج القيادة للمستقبل في عام 2013 لتحسين جودة القيادة التربوية في مدارس الأنروا من خلال تطوير المعرفة والفهم والمهارات المطلوبة من قبل القادة لتمكينهم من قيادة وإدارة التغيير المستدام.

أشار دليل الأونروا إلى التحديات التي واجهت عملية إصلاح التعليم، والتي ترتبط بشكل مباشر بالقيادة المدرسية. فقد أوضح الدليل أن استراتيجية الأونروا لإصلاح التعليم تتطلب وجود قيادة تتمتع بالكفاية والثقة على مستوى المدرسة لدفع عجلة التطوير والتحسين. ومع ذلك، يشعر العديد من مديري المدارس بأنهم مثقلون بأعباء العمل، مما يؤثر على قدرتهم على تنفيذ استراتيجية الإصلاح وبرنامج تطوير المعلمين القائم على المدرسة، والذي يتطلب العمل بكل همة ونشاط من جانب العاملين في المدرسة. كما أن نجاح تنفيذ برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة يعتمد بشكل كبير على قدرة مديري المدارس على دعم ودفع عجلة التطور المهني والتغيير. بالإضافة إلى ذلك، يشعر بعض مديري المدارس بتدني قيمتهم المهنية، وهو ما يؤثر سلباً على أدائهم. كما أكد الدليل على الحاجة الملحة لوجود قيادة قوية وواثقة لإحداث التحول المطلوب من ثقافة التركيز على "التقويم الختامي" إلى المناحي "التكوينية" التي تهدف إلى تطوير مهارات الطلبة في مدارس الأونروا. وأخيراً، أشار الدليل إلى أن الأعمال اليومية لمديري المدارس غالباً ما تتعلق بالإشراف وتطبيق الأنظمة أكثر مما تتعلق بالقيادة والإدارة الفعالة (الأونروا، 2013)

حيث شكلت هذه التحديات، دافعاً نحو تطبيق هذا البرنامج، والذي شكّل أحد البرامج الرئيسية في عملية الإصلاح التعليمي ضمن استراتيجيات الأونروا للإصلاح، وذلك بهدف تطوير وتحسين استراتيجيات قيادة فاعلة ومستدامة في المدارس التابعة لها؛ ذلك أن جميع التقارير التي تابعت عملية الإصلاح كانت تؤدي إلى نتيجة واحدة تتمثل في ضرورة العمل على إعداد وإنشاء مواطنين يتمتعون بالمرونة، والقدرة على التكيف، وقادرين على التعلم مدى الحياة، والتعامل مع تحديات الحياة في القرن الحادي والعشرين؛ ولذلك على مديري المدارس تطوير ممارساتهم القيادية لإحداث تغييرات وجهرية في العملية التعليمية، والمناخ المدرسي، توجيه أنشطة التعليم والتعلم من أجل تحسين ورفع مستوى الإنجاز للطلبة، ولذلك جاء برنامج القيادة من أجل المستقبل ليعكس هذا الالتزام في أهدافه ومخرجاته.

وقد تناولت العديد من الدراسات هذا البرنامج ونشأته، ومنها دراسة يعقوب وآخرون (2023) التي بينت أن هذا البرنامج تم ابتكاره وتصميمه من قبل نخبة من مديري المدارس، والمختصين في المجال التربوي والتعليمي، من خلال الاستناد إلى أفضل وأبرز الممارسات العالمية للقيادة المدرسية المميزة، والتي تم تطويرها، وتكييفها بما يلائم طبيعة النظام، والمناخ الذي تعمل فيه الأونروا، وبما يعود على إحداث التغييرات الجوهرية التي تتطلبها عملية الإصلاح التعليمي في المدارس.

وقد تناولت دراسات أخرى إيجابيات البرنامج، وقد حددها (أبو حشيش والصالح، 2017؛ صيام، 2017؛ خطاب، 2018) بعدة نقاط مهمة:

فقد ساعد البرنامج المديرين على امتلاك مهارات إدارة الحوار والنقاش، وتنمية الروح المعنوية للعاملين، وتمكينهم وتقبل الاختلاف في الرأي بين إدارة المدرسة والعاملين، بالإضافة إلى إيجاد آليات لتفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين. كما طور البرنامج مناخًا إيجابيًا داعمًا للتغيير داخل المدرسة، وأشعر المديرين بأهمية دور كل فرد في تحقيق رؤية المدرسة، وشجع على التنافس الإيجابي بين المديرين في المدارس المختلفة. إلى جانب ذلك، ساعد البرنامج المديرين على توفير آليات لضمان الالتزام بمشاركة الجميع وإنصافهم، وساهم في تطويرهم لأفكار جديدة في العمل خارجة عن المألوف، كما ساعد في تركيزهم على تحقيق أهداف المدرسة وتخطي المعوقات، واستخدام أدوات وأساليب تعزز مشاركة العاملين في التخطيط.

علاوة على ذلك، زاد البرنامج من قدرة المديرين على توزيع الموارد المالية والمادية بشفافية وفعالية، وفهمهم للقوة الكامنة في الفريق ذي الأداء المرتفع، وأفاد في إدارة العمليات والاختلافات داخل الفريق. كذلك، ساهم البرنامج في فهم مديري المدارس للمكونات الأساسية لنظام تقييم وإدارة الأداء، ونشر ثقافة التقييم ومراجعة الأداء لدى العاملين. كما ساهم في تحسين مهارات مديري المدارس في التوجيه وطرح الأسئلة، وأكسب المديرين آليات التعاون مع الشركاء من أجل تقييم الأداء الحالي وتحديد مجالات التحسن.

2.2.2.1 مكونات (مخطط) برنامج القيادة من أجل المستقبل

كن قائدا

- القيادة والادارة
- القيادة بهدف معنوي
- الاخلاق والقيم
- وضع رؤيتك وتعميمها
- دور مدير المدرسة / قائد المدرسة
- التفكير والتخطيط بطريقة استراتيجية

قيادة الفريق

- المعايير والكفايات
- القائد الذكي عاطفيا
- اساليب القيادة واستراتيجياتها
- تطوير فريق عالي الأداء
- القيادة الموزعة

تحسين التعليم والتعلم

- مشاهدة وتحسين التعليم والتعلم
- التعليم في الحالات الطارئة
- قيادة وادارة وتنفيذ برنامج تطوير المعلمين القائم على المدرسة
- تطوير بيئة التعليم والتعلم
- تطوير المناخ من أجل التعليم والتعلم
- تقليص التباين الداخلي في المدرسة
- ترسيخ مبدأ التقييم التكويني

تقييم وادارة الاداء

- نظام عالي الجودة لتقييم وإدارة الأداء
- مهارات توجيه وطرح الاسئلة
- مهارات المراجع (المقيم)
- تحدي الاشخاص مساءلتهم
- توفير التطور المهني المستمر لجميع العاملين
- تقييم المدرسة وتحسينها

2.2.2.2 مكونات البرنامج التدريبي (القيادة من أجل المستقبل)

يقوم برنامج القيادة من أجل المستقبل على فكرة تمكين المديرين من قيادة مدارسهم، وتنمية الأساليب الإدارية الجديدة في العمل لديهم، ويمتد هذا البرنامج على مدار عامين، يتم فيها تطبيق مواد نظرية، وأنشطة الكترونية من خلال الانترنت، وزيارات إشرافية من مختصين تربويين، ومديري التعليم في كل منطقة، والتعاون والمساندة بين المديرين في كل منطقة (أبو حشيش، بسام؛ الصالحي، نبيل، 2018).

وقامت وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بالتركيز على عملية التدريب لمديري المدارس، لإمدادهم بأفكار وأدوات تعمل على دعم وتسهيل قيادة التغيير، ويحتوي البرنامج التدريبي (القيادة من أجل المستقبل) على أربع مجموعات تدريبية لكل منها هدف معين (الأونروا، 2013).

المجمع الأول: (كن قائداً)

ويقوم هذا المجمع على مبدأ أن القيادة والإدارة متكاملان لرسم الصورة الشاملة للقيادة الفاعلة، فالقيادة تركز على الرؤية والتحفيز والمستقبل والناس في المدرسة، أما الإدارة، فهي توفر الأنظمة والتعليمات، والعمليات الضرورية لإدارة يومية سلسة، وذلك، فإن النتائج المتعلقة بالمدارس الفاعلة في مختلف أنحاء العالم، تشير إلى أن معظم مديري المدارس الناجحون يمارسون كلاً من القيادة والإدارة في مدارسهم (الأونروا، 2013)

وقد جاء هذا المجمع بهدف إزالة الغموض والتشابك ما بين المصطلحين، القيادة والإدارة، وبعد ذلك مساعدة المديرين على رسم رؤاهم القيادية، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لتعميمها عن طريق التخطيط الاستراتيجي (ذياب، 2022)

وقد احتوى هذا المجمع على ست وحدات أساسية، لكل واحدة منها هدف تدريبي معين، وذلك على النحو الآتي:

الوحدة الأولى: القيادة والإدارة

تسعى هذه الوحدة التدريبية إلى زيادة فهم المديرين للفرق بين القيادة والإدارة، وتحديد متى يجب أن يكون المدير قيادياً، ومتى يكون إدارياً، وكذلك تعزيز فكرة أن أكثر المديرين فعالية هم الذين يمارسون كلاً من القيادة والإدارة في المدرسة.

الوحدة الثانية: القيادة بهدف معنوي

تسعى هذه الوحدة التدريبية إلى زيادة استيعاب مفهوم الهدف المعنوي لدى المديرين، وتحديد آلية وكيفية تطبيق الهدف المعنوي في القيادة، والبدء في النظر لكيفية تركيز على الأفعال ذات الهدف المعنوي (الأونروا، 2013).

فهذه الوحدة تركز على المنظومة القيمية والأخلاقية للقائد (المدير)، والتي من خلالها سيتم تشكيل السلوك القويم، وذلك تبعاً لطبيعة العمل المدرسي، والقيادة المدرسية التي تقوم على عناصر لها مرجعية أخلاقية تستند عليها، وتعود إليها، كالمصداقية والشفافية أثناء عملية تقييم المعلمين (تركي، 2019)

ومن جانب آخر، ترى إيمان (2018) أن مخرجات هذه الوحدة متشابكة مع الوحدة الأولى (القيادة والإدارة) ذلك أن فهم القائد لأهمية وجود الوعي الأخلاقي والمعنوي داخل المؤسسة، يسهم في خلق نوع من الطمأنينة داخل نفوس العاملين في المدرسة، إضافة على ملاحظة القائد لمدى جدوى قيادته، والأفعال المعنوية في قيادته.

الوحدة الثالثة: الأخلاق والقيم

تسعى هذه الوحدة التدريبية إلى مساعدة المديرين على صياغة القيم الشخصية والمهنية، وتعزيز طرق التفكير لديهم في كيفية تطبيق الأخلاقيات والقيم على الدور المهني الذي يقومون به (الأونروا، 2013).

وهذه الأهداف تأتي كمكمل لما سبقها من أهداف في الوحدة الثانية (القيادة المعنوية)، لتعزز وتدعم أهمية المبادئ والأخلاق في المناخ التربوي، وتؤكد على انتماء العاملين للمؤسسة بشكل يرتكز على الرؤية لدى القائد، كما تعمل على صياغة منظومة أخلاقية ومهنية داخل القائد المدرسي من خلال إشراك العاملين في المدرسة في كتابة مدونة مشتركة للمعلمين والطلبة (إيمان، 2018).

يلاحظ مما سبق أن صياغة القيم الشخصية والمهنية والأخلاقية، تعتمد على منهجيات وممارسات لتطوير القيادة والأخلاقيات المهنية، وتعزيز الثقافة الأخلاقية من خلال سياسات وممارسات حسنة مبنية على وثيقة تشمل القيم الأساسية الواجب توافرها وتوافقها مع رؤية القادة وقناعاتهم.

الوحدة الرابعة: وضع رؤيتك وتعميمها

تسعى هذه الوحدة التدريبية إلى إكساب المديرين الفهم اللازم لاستراتيجية المنظمة (الأونروا) للإصلاح التربوي والتعليمي، ومساعدة المديرين على وصف المستقبل الذي يريدونه لمدرستهم،

طلبتهم، ومعلميهم، وتوجيههم ومساعدتهم على استخدام أدوات وأساليب تسهم في وضع الرؤية وتعميمها (الأونروا، 2013)

إن تسليط الضوء على الرؤيا، وإيمان القائد بها يمثل سر النجاح لديه، بحيث يصبح قائد متكامل قادر على صياغة هدف المدرسة والمؤسسة بجوهر أخلاقي مهني، وقادر على إتاحة العديد من الطرق لدعم هذا الهدف ومشاركته، وربطه باستراتيجية الأونروا للإصلاح (ذياب، 2022)

الوحدة الخامسة: دور مدير المدرسة/ قائد المدرسة

تسعى هذه الوحدة إلى مساعدة المعلمين على تمييز الفوارق الرئيسية بين الوصف الوظيفي لقادة المدارس، والوصف الوظيفي لمديري المدارس، وفهم دور القائد المدرسي حسب توصيف الأونروا، ومساعدتهم على اكتشاف كيفية قضاء قادة المدارس لوقتهم (الأونروا، 2013).

وتحقيقاً لذلك، تقوم هذه الوحدة على فتح وسائل التخطيط المناسب للمديرين؛ لتفعيل دورهم كمدير وقائد ناجح في إدارة وقيادة المدرسة (ذياب، 2022).

من خلال فهم هذه الفوارق، يمكن للمعلمين التمييز بوضوح بين الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بقيادة المدارس ومديري المدارس، مما يعزز من تعاونهم مع كل منهما لتحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.

الوحدة السادسة: التفكير والتخطيط بطريقة استراتيجية

تسعى هذه الوحدة إلى تمكين المديرين من فهم أهمية التخطيط بطريقة استراتيجية، ومساعدتهم على نشر وتعزيز التفكير والتخطيط الاستراتيجي في المدرسة، واستخدام وتطبيق أدوات مناسبة لتعزيز إشراك المعلمين في عملية التخطيط الاستراتيجي (الأونروا، 2013).

وذلك انطلاقاً من أن التفكير الاستراتيجي يركز على إيجاد وتطوير فرص فريدة لخلق قيمة من خلال تمكين حوار إبداعي بين الأشخاص الذي يمكنهم التأثير على اتجاه المؤسسة التربوية (ذياب، 2022).

ويلاحظ مما سبق أن في وقتنا الحاضر، حيث التغيير هو الثابت الوحيد، يصبح التفكير والتخطيط أمراً لاغنى عنه للنجاح، وهو المفتاح لتحقيق رؤى طموحة وتقديم حلول تعزز من القدرة على التميز في جميع المجالات.

المجمع التدريبي الثاني: قيادة الفريق

يحتوي المجمع التدريبي الثاني على خمس وحدات أساسية، والتي تقوم في مجملها على تمكين المديرين من قيادة الفريق، والاهتمام بالتفاعل العاطفي بين المدير والمعلمين بفعالية، وذلك على النحو الآتي:

الوحدة الأولى: المعايير والكفايات

تهدف هذه الوحدة إلى تعزيز الوعي لدى المديرين بخصوص إطار عمل كفايات الأونروا، وتوضيح وشرح للمقارنة بين إطار عمل كفايات الأونروا، بالمعايير العالمية للقيادة، إضافة إلى توجيه المديرين نحو تحديد نقاط القوة لديهم في مجال القيادة، والمجالات التي يسعون إلى تحسينها في الكفايات القيادية (الأونروا، 2013).

لا يمكن اختزال القيادة المدرسية الناجحة في أسلوب أو عنصر واحد، وإنما تتضمن القيادة العديد من المهارات المتباينة والمتربطة التي يجب تطويرها مع مرور الوقت، إن قادة المدارس الناجحون هم الذين يمتلكون القدرة على تحديد نقاط القوة القيادية لديهم والمكان الذي يحتاجون فيه إلى تطوير مهارات إضافية، إن فهم كيفية تكييف القيادة مع الأشخاص والمواقف التي يواجهونها في وقت محدد يسهم في تحديد الخيارات والإجراءات اللاحقة التي من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مثمرة (LAUSD, 2023)

وقد حدد البرنامج التدريبي (الأونروا، 2013) خمس كفايات لمديري المدارس، وهي:

تقديم الخدمة: وهي التركيز على حاجات العملاء، والعمل على تقديم الخدمات إلى مجتمع اللاجئين.

المعرفة والفهم: وهي امتلاك المعرفة اللازمة لإنجاز الواجبات المحددة.

الاتجاهات والنزاهة: وهي إظهار المواقف الإيجابية تجاه العمل، والزملاء، ومجتمع اللاجئين، والأمم المتحدة، والقيام بالواجبات والمهام بأعلى درجة من الأخلاق والنزاهة.

العلاقات والاتصالات: وهي التواصل والتعاون بالشكل المناسب مع المجتمع المدرسي بكافة عناصره (الطلبة، المعلمين، أولياء الأمور)، وموظفي الأونروا.

القيادة والإدارة: وهي ضمان التوزيع المناسب للعمل على الموظفين، والاستخدام المناسب للموارد، وتحفيز الموظفين وتوفير التوجهات المناسبة بغية إنجاز مهام الوكالة.

الوحدة الثانية: القائد الذكي عاطفياً

تسعى هذه الوحدة من المجمع التدريبي الثاني لتمكين المديرين من فهم مفهوم الذكاء العاطفي، ومساعدتهم على تحديد نقاط القوة لديهم في مجال الكفاية العاطفية، إضافة إلى توجيههم نحو التصرف وفقاً للذكاء العاطفي (الأونروا، 2013)

كما تركز هذه الوحدة على أهمية الذكاء العاطفي في التفاعل البشري داخل المدرسة، حيث كلما كانت العلاقة بين القائد والعنصر البشري قائمة على حسن الاتصال والتفاهم، كلما كانت المخرجات النهائية إيجابية وقوية (يعقوب، 2020)

وقد حدد البرنامج التدريبي كفايات الذكاء العاطفي على النحو الآتي:

الإدارة	الوعي	الكفايات
<ul style="list-style-type: none">- ضبط النفس.- الشفافية.- الإنجاز أو الاجتهاد.- المبادرة.	<ul style="list-style-type: none">- وعي الذات عاطفياً.- تقييم ذاتي دقيق.- ثقة بالنفس.	كفايات الذكاء العاطفي (الذات)
<ul style="list-style-type: none">- التأثير.- القيادة.- تطوير الآخرين.- الاتصال.- عامل مساعد على التغيير.- إدارة الصراعات.- العمل الفريقي والتعاون.	<ul style="list-style-type: none">- العطف.- الوعي التنظيمي.- الاستعداد للخدمة.	كفايات الذكاء العاطفي (الآخرون)

إعداد الباحث بالاستناد إلى (الأونروا، 2013)

الوحدة الثالثة: أساليب القيادة واستراتيجياتها

تسعى هذه الوحدة إلى إكساب المديرين فهم الأساليب والأشكال المتنوعة للقيادة، وتمكينهم من تحديد أساليب القيادة التي يستخدمونها، وتوجيههم لاستكشاف بعض استراتيجيات القيادة، لتعزيز جذب وانخراط المعلمين في القيادة المدرسية.

وقد حدد البرنامج التدريبي (الأونروا، 2013) أنماط القيادة المدرسية على النحو الآتي:

- القائد الأمر (القسري): وهو الذي يطلب الامتثال الفوري للأوامر.
- القائد المتمكن (صاحب الرؤى): وهو الذي يحشد الأفراد نحو تحقيق الرؤية.
- القائد المتناغم (التشاركي): وهو الذي يحقق التناغم ويبني الروابط الاجتماعية.
- القائد الديمقراطي: وهو الذي يتوصل للإجماع من خلال المشاركة.
- القائد راسم الخطى (القيادة بالمثال): وهو الذي يضع المعايير العالية للأداء.
- القائد المدرب (المعلم): وهو الذي يطور الآخرين من أجل المستقبل.

الوحدة الرابعة: تطوير فريق عالي الأداء

تسعى هذه الوحدة إلى إكساب المديرين للمهارة في فهم القوة الكامنة في الفريق عالي الأداء، ومعرفة كيفية تطوير فرق عالية الأداء داخل المدرسة (الأونروا، 2013).

إن روح الفريق يمكن أن تسهل عملية القيادة للمديرين؛ وذلك بسبب مشاركة المهارات والخبرات باتجاه تيار واحد، وهو التركيز على نجاح وجودة المؤسسة التربوية، فمشاركة العمل يترتب عليها مهام مجزئة، مما يسهم في مضاعفة النجاح (ذياب، 2022)

الوحدة الخامسة: القيادة الموزعة

تسعى هذه الوحدة إلى إكساب المديرين المعرفة المُعمّقة حول مفهوم توزيع القيادة، وفهم كيفية تقاسم القيادة والمسؤولية داخل المدرسة (الأونروا، 2013).

إن نموذج القيادة الموزعة، يقوم على مبدأ التحاور، والتعاون، والتواصل الفعال بين أفراد المنظمة، وأن العمل في المنظمة يتطلب توزيع المهام والمساهمة المشتركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة، وهي بذلك تتعدى نطاق المدرسة إلى المشاركة المجتمعية في عملية التغيير والتطوير المدرسي (العازمي، 2024)

ويرى الباحث أن قائد الفريق هو القدوة التي يحتذي بها الآخرون، وهو المساهم في تماسك فريق العمل وزيادة الإنتاجية من خلال الإستغلال الأمثل لجميع الموارد والامكانيات المتوفرة داخل المؤسسة.

قيادة الفريق لاتعزز فقط من الأداء الفردي والجماعي، بل تساهم أيضا في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

المجمع التدريبي الثالث: تحسين التعليم والتعلم

ويركز المجمع التدريبي الثالث في مجمله على تطوير المناخ التعليمي، من خلال قيادة وإدارة البرامج التدريبية لتطوير مهارات المعلمين، ومتابعتهم، وتقييمهم حتى في حالات الطوارئ، وقد ضمّ هذا المجمع الوحدات التدريبية الآتية:

الوحدة الأولى: مشاهدة وتحسين التعليم والتعلم

تسعى هذه الوحدة إلى إكساب المديرين للمهارة في تحديد الممارسات الفعالة في المشاهدة الصفية، وفهم أهمية التركيز على تحسين التعليم والتعلم، وتمكينهم من تقديم استراتيجيات لتطبيق المشاهدة الصفية بصورة فعالة في المدرسة (الأونروا، 2013)

حيث يقع على عاتق المدير تركيز الاهتمام بتطوير عملية التعلم والتعليم داخل المدرسة، وذلك من خلال حضور عدد من الحصص داخل الغرفة الصفية، وتحديد مدى التفاعل ما بين المعلم والطلبة (ذياب، 2022)

الوحدة الثانية: التعليم في الحالات الطارئة

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين مديري المدارس من فهم معنى التعليم في حالات الطوارئ، وأهمي الدور القيادي في إنجاح التعليم في هذه الحالات، وكذلك تمكينهم من تحديد التدخلات اللازمة لحالات الطوارئ (التواصل، والحماية، والإدارة المدرسية) (الأونروا، 2013)

وقد حدد المجمع التدريبي المعايير الأساسية للتعليم في حالات الطوارئ، وهي:

- **مشاركة المجتمع:** وتتمثل في مشاركة اعضاء المجتمع بصورة فعالة وشفافة وبدون تمييز في تحليل وتخطيط وتصميم وتنفيذ ومراقبة وتقييم استجابات التعليم.
- **التنسيق:** ويتمثل في وضع آليات لتنسيق التعليم وتنسيق الدعم من الأطراف المعنية لضمان التعليم عالي الجودة.
- **التحليل:** وتتمثل في إجراء تقييمات للتعليم في حالات الطوارئ، وبطريقة شمولية وشفافة.

الوحدة الثالثة: قيادة وإدارة تنفيذ برنامج تطوير المعلمين القائم على المدرسة

تهدف هذه الوحدة إلى إكساب المديرين لمهارة فهم غايات وأهداف برنامج تطوير المعلمين القائم على المدرسة، وتمكينهم من التخطيط لتزويد المعلمين بدعم عالي الجودة، وتحديد معايير النجاح لبرنامج تطوير المعلمين في المدرسة.

الوحدة الرابعة: تطوير بيئة التعليم والتعلم

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين مديري المدارس من إدراك أهمية البيئة المادية، وتأثيرها على العملية التعليمية، وتوجيههم نحو تبادل الأفكار لتحسين البيئة المادية في ظل الميزانيات المالية المحدودة للمدارس، وتوجيههم لاستنباط وتنفيذ أفكار وطرائق لتحسين البيئة لغايات التعليم والتعلم.

الوحدة الخامسة: تطوير المناخ من أجل التعليم والتعلم

تهدف هذه الوحدة إلى إكساب المديرين مهارة تحديد العناصر الرئيسية للعمل من أجل تكوين مناخ إيجابي للتعلم داخل الصف، وتمكينهم من وضع آلية لتقييم مناخ التعلم داخل الصفوف المدرسية.

الوحدة السادسة: تقليص التباين الداخلي في المدرسة

تسعى هذه الوحدة إلى تمكين المديرين من فهم معنى التباين ضمن نطاق المدرسة، والتعرف على الاستراتيجيات والطرائق الناجحة لتقليل التباين. (الأونروا، 2013)

الوحدة السابعة: ترسيخ مبدأ التقييم التكويني

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين المديرين من فهم قوة تأثير التقييم التكويني (البنائي)، وتمكينهم من التعرف على نتائج الدراسات المتعلقة بالتقييم التكويني وكيفية تطبيقها عملياً داخل غرفة الصف. يلاحظ مما سبق أن هذا المجمع يحرص على تعزيز كفايات المديرين في تحسين عملية التعليم والتعلم، وإدراك أهمية جميع مدخلات التحصيل والعوامل المؤثرة فيه.

المجمع التدريبي الرابع: تقييم وإدارة أداء الموظفين

يقوم هذا المجمع على تقييم المدرسة، وكيفية تحديد عناصر القوة، والضعف فيها، وذلك عن طريق تطوير مهني مستمر، حيث جاءت وحدات هذا المجمع على النحو الآتي:

الوحدة الأولى: الوحدة الأولى

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين المديرين من فهم المكونات الأساسية للنظام عالي الجودة لتقييم وإدارة أداء الموظفين، وتحديد ما الذي ينبغي تطويره ليكون لدى مدرستك نظام تقييم محفز.

الوحدة الثانية: مهارات التوجيه وطرح الأسئلة

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين المديرين من فهم المهارات الأساسية التي يتطلبها التوجيه، ومعرفة كيفية تحسين المهارات والأساليب لطرح الأسئلة.

الوحدة الثالثة: مهارات المراجع (المقيم)

تهدف هذه الوحدة إلى تمكين المديرين من فهم ومعرفة كيفية وضع أهداف ملائمة وذات صلة لكل معلم على حدة، ومعرفة كيفية مراجعة وتقييم أداء المعلمين.

الوحدة الرابعة: تحدي الأشخاص ومساءلتهم

تسعى هذه الوحدة إلى تمكين المديرين من إدراك أهمية تحدي ومساءلتهم عن أدائهم المهني ونتائج طلبتهم، ومعرفة كيفية توظيف استراتيجيات من أجل تحدي قدرات المعلمين ومساءلتهم.

الوحدة الخامسة: توفير التطوير المهني المستمر لجميع العاملين

تهدف هذه الوحدة إلى تعريف المديرين بأكثر المناحي فعالية للتطوير المهني المستمر، وإكسابهم مهارات توفير التطوير المهني المستمر للمعلمين (الأونروا، 2013).

الوحدة السادسة: تقييم المدرسة وتحسينها

تسعى هذه الوحدة إلى إكساب المديرين فهم مبادئ تقييم المدرسة وتحسينها، وتوجيههم نحو إشراك المعنيين في عملية إعداد ومراقبة وتقييم خطة لتحسين المدرسة (الأونروا، 2013).

ويرى الباحث أن برنامج القيادة من أجل المستقبل، استثماراً استراتيجياً في تطوير القدرات القيادية والإدارية، فمكونات البرنامج ركزت على القدرات الفردية والجماعية من أجل تعزيز جودة التعليم، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة وقيادة فريق ونظام تقييم شامل يضمن النزاهة والشفافية في تقييم الموظفين، إذ يمكن البرنامج القادة من إحداث الفرق الحقيقي والملموس في مدارسهم، مما يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات، وتحقيق النمو المستدام والتحسين المستمر في جوانب العمل المدرسي، لا يأتي من فراغ، بل من خلال إعداد القادة القادرين على التكيف مع التحديات وظروف العمل وتقديم الحلول المبتكرة.

ناهيك عن اهتمامه بالبيئة التعليمية الداعمة والأمنة التي تعزز من رفاهية الطلبة، فالمناخ الجيد لجميع مكونات النظام المدرسي، من أجل التعليم والتعلم، ما هو إلا عملية شاملة تتضمن تحسين جميع مجالات العمل المدرسي، من قيادة وإدارة وتحسين التعليم والتعلم ونتائج الطلبة والتطور الشخصي والاجتماعي والبيئة الآمنة والسليمة، للوصول إلى جودة عالية.

2.2.3 المحور الثاني: الإبداع الإداري:

تحمل كلمة الأبداع في طياتها شعورا بالتفاؤل والأمل، حيث ترتبط دائما بالتميز والتطور والتقدم والابتكار، الذي يدفع الفرد والمجتمع نحو مستقبل أفضل، فهي كلمة لها وقع سحري في نفوسنا، لما لها من الأثر الإيجابي لفتح الآفاق والإمكانات والفرص، مستحضرة معها أفكارا حول الإبتكار والتجديد والتفكير خارج الصندوق.

يعد الإبداع الإداري عاملاً أساسياً للتجارب، والتكيف مع التغييرات المتلاحقة التي تتطلب توافر بيئة إدارية تشجع على توليد الأفكار الإبداعية، وتحفزها لتكون ظاهرة من مظاهر العمل داخل المؤسسات المختلفة، فالإبداع هو توليد الأفكار المتميزة، والمختلفة التي تسهم في حل المشكلات، أو تسهيل تنفيذ الأعمال.

ويعرف الإبداع بأنه: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع والوصول إلى إيجاد حل مناسب". (السكرانة، 2012:ص19)

ويعرفه خير الله (2015،ص:264)، على أنه: هو "عملية ايجاد حلول وأفكار جديدة ومبتكرة لتحسين الأداء الإداري وزيادة كفاءة وفعالية المنظمات".

أما جيفن وآخرون (Güven et al.,2021)، فتناول الإبداع من منظور معالجة المشكلات، وأوجه القصور، فعرف الإبداع بأنه: التفكير الحساس تجاه القضايا، والاعتراف بالتحديات، والمكونات المفقودة، والبحث عن الحلول، وصياغة واختبار التوقعات أو الفرضيات حول معالجة أوجه القصور.

ويعرف الإبداع الإداري أيضا، بأنه: قدرة القائد على التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة على اكتشاف المشكلات وحلها باستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة وقدرته على التأثير فيها (Hussein, 2023).

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه: مجموعة من المصادر المستندة على العنصر البشري ومعارفه، ومهاراته، يتم تنسيقها، وتنظيمها وفق خطوات ومراحل من الأنشطة التي يتم اعتمادها لتحقيق إبداعات في شكل منتج أو خدمة (المطيري وآخرون، 2020).

ويعرف الإبداع الإداري أيضاً بأنه: قدرة المدير على توظيف المعرفة والمهارة الإبداعية، واستنباط أساليب إدارية جديدة يُمكنه من خلالها تقديم حلول إبداعية للمشكلات (العفاد والحيلة، 2023).

ويعرف مدير المدرسة المبدع بأنه: المدير القادر على إيجاد واستخدام أساليب وأفكار ووسائل ومهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل (البلوي، 2016).

ويرى مسلم (2015) أن الإبداع يضم عمليتين أساسيتين، هما التفكير والإنتاج، ويؤكد العلماء على أن الإبداع مرتبط بالمعرفة، فالإبداع يحتاج إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير، وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه.

استناداً إلى ما تقدم يُعرف الباحث الإبداع الإداري بأنه: اكتشاف أو توليد وإنتاج فكرة أو مسألة جديدة غير مسبوقه من قبل، ويشترط أن تكون مفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع ويمكن أن تعالج مشكلة ما لم تتضمنها الحلول الأخرى أو العادية.

2.2.3.1 أنواع الإبداع الإداري:

صنّف السيد وآخرون (2019) الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية تبعاً لمجال أو موضوع الإبداع إلى الأصناف التالية:

- إبداع يرتبط بالأهداف وهو يتضمن الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، وهو يتضمن القواعد والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، وهو يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- إبداع يرتبط بخدمة الطلاب، وهو يتضمن التركيز على تقديم خدمات الطلاب تفوق توقعاتهم.
- إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة للعمل داخل المؤسسة التعليمية.

أما الزبارقة وأبو عاشور (2022)، فق صنّفوا الإبداع الإداري وفقاً لمستوياته، وهي على النحو الآتي:

الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها الشخص الذي يمارس مهنة ما أو عمل ما.

الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كأعمال الديكور التي تضاف إلى أماكن الخدمة.

الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة، عن طريق إحداث تعديل على أجزائه المكونة لها سابقاً بحيث تأخذ مساراً جديداً، كالتطورات التي شهدتها الحاسب الآلي.

الإبداع المركب: ويتمثل في تجميع الأفكار المختلفة من أجل الوصول بها إلى معلومة جديدة.

الاستحداثات: وتتمثل في استخدام شيء موجود فعلاً وإعادة تطويره والبناء عليه من جديد لكي يتم تطبيقه في مجالات جديدة.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري يمكن له الظهور في جميع جوانب الإدارة، فهو الإبداع الشمولي المقرون بالاستغلال الأمثل للموارد بأنواعها المختلفة والمتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتنظيمية داخل المدرسة (من لجان مختلفة)، مع تطوير قدرات وزيادة دافعية وانتماء وإنتاج.

2.2.3.2 مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع الإداري بعدد من المراحل المتكاملة والمتناسقة بهدف تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها القائد المبدع، والتي يمكن تقسيمها على النحو الآتي بحسب سالم والمومني (2021):

مرحلة الإعداد والتحضير: وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد المشكلة، ودراسة تأثيرها، وأبعادها بشكل مُعمق وموسع، كما يتم في هذه المرحلة دراسة المعلومات والبيانات التي تم جمعها؛ للبحث وإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلة.

مرحلة الاحتضان: وهي المرحلة التي يتم فيها خزن البيانات، والمعلومات، والمشاهدات التي تم ملاحظتها، وجمعها للعمل على معالجتها والبحث فيها بشكل دقيق، حيث تعد هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع الإداري، إذ يمكن أن تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة؛ بسبب تداخل جميع العوامل الشعورية واللاشعورية مع بعضها البعض في ذهن الشخص المبدع أثناء عملية المعالجة وإيجاد الحلول.

مرحلة الإشراق أو الإلهام: وتتضمن هذه المرحلة كشف الروابط الخفية بين المعلومات التي تم جمعها وأجزاء المشكلة المختلفة، مما يساعد على بدء العمل برسم الخطوط العريضة للحلول المقترحة، والبدء بإنتاج أفكار جديدة وطرق تطبيقها والعمل على إتقانها بشكل مبدع وقادر على حل المشكلة جذرياً

مرحلة التحقق: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التفكير والإبداع الإداري، حيث يتم فيها تطبيق الأفكار التي تم إنتاجها وتطويرها في المراحل السابقة، لتدخل هذه الأفكار مرحلة التجريب والتنفيذ.

أما الإبداع الإداري في الإدارة المدرسية، فيمر بعدة مراحل، وهي كما حددها البلوي (2016):

أولاً: القدرة على التخيل: وتعد أولى مراحل الإبداع الإداري فالتخيل أهم من امتلاك المعرفة، وهو ما يميز الإنسان عن غيره، وتحديد الأهداف تمثل أولى مراحل تخيل الطريق إلى النجاح، وترجع أهميتها إلى أنها تمثل تحديداً للاحتياج الرئيسي للفرد وتساعد في تحديد ما يلزم من إمكانات ووقت لإنجاز الهدف.

ثانياً: فهم وتنمية القدرات الإبداعية: ويقصد به التحقق من كل جوانب المشكلة واحتضان الفكرة التي تساعد على حل المشكلة.

ثالثاً: تقييم الفكرة: وهنا تطرح عدة تساؤلات منها ما الجديد الذي يمكن إضافته على الفكرة؟ وكيف يمكن الاستفادة من الفكرة في أغراض أخرى؟ وهل أستطيع تنفيذ الفكرة؟ وهل توجد بدائل لهذه الفكرة، وهل هناك إمكانية لإعادة ترتيب بدائل الفكرة بطريقة تجعل تنفيذها أكثر سهولة؟

رابعاً: تقييم النتائج المترتبة على الفكرة التي تم ابتكارها: بعد وضع الفكرة محل التنفيذ وهنا يتبادر للذهن عدة تساؤلات هل هذه النتائج فعالة وكافية ومنسجمة مع الطبيعة البشرية، ومع الأهداف التي تم وضعها؟ وهل نتائجها تناسب مع ما بذل فيها من جهد ووقت ومال.

ويرى الباحث أن هذه المراحل، والعمليات التي تتم للوصول إلى الإبداع الإداري هي مراحل متداخلة بعضها ببعض، فالمرحلة الأولى والثانية، هما مرحلتان تلقيان الضوء على العملية الإبداعية نفسها، والتي تستمر حتى المرحلة الثالثة والرابعة التي تتميز بالوصول إلى الحلول والأفكار الإبداعية وتنفيذها.

الوظائف الإبداعية للإدارة المدرسية

أشار أحمد (2023) إلى الوظائف الإبداعية للإدارة المدرسية والتي تتمثل بما يلي:

1. العمل على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها.
2. توجيه ودعم المبدعين في المدرسة بما يسهم في مساعدتهم على تحسين قدراتهم الإبداعية، وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة.
3. الابتعاد عن التقيد بالممارسات التقليدية المعتادة، والسعي نحو إدخال بعض الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تغيير العمل وتطويره.
4. الاستقصاء والبحث عن الأفكار الإبداعية في مختلف المصادر التي يمكن الوصول إليها، سواء أكانت داخل المدرسة أو بين العاملين معه، أو في المدارس الأخرى، أو في نتائج الأبحاث والدراسات، أو على صفحات الإنترنت.

2.2.3.2 عناصر الإبداع:

وفقاً لشربجي وآخرون (Shirbagi et al, 2022) يتكون الإبداع من العناصر الأساسية الآتية:
الطلاقة: تمثل الجانب الكمي للإبداع وتعني عملاً عقلياً يستدعي فيه الفرد تجاربه العقلية، للوصول إلى أفكار جديدة ومتنوعة.

المرونة: تمثل الجانب النوعي للإبداع وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية عن طريق تغيير الوضع أو توجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغير الحافز أو متطلبات الموقف.

الأصالة: وهي مفهوم يدل على وجود أفكار أصيلة وجديدة لدى الفرد لم يسبقه إليها وهي القدرة الأكثر ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي.

ويضيف بعض الباحثين، ومنهم (Alaboody, 2024; Hemdan & Kazem, 2019) إلى ما سبق:

الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على التعرف على المشكلات والتحديات التي يواجهها الأفراد أو المنظمات والتفاعل معها.

2.2.3.3 أهمية الإبداع الإداري:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري داخل المؤسسات المختلفة في: (رنكو، 2012)

1. مساعدة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها.
2. تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات، حتى تحقق أهدافها بفاعلية.
3. تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين داخل المؤسسات.
4. مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من توظيف أساليب علمية تواكب التطورات العصرية.
5. إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانات المتاحة للمؤسسة.
6. حسن استخدام الموارد البشرية من خلال استثمار قدراتها وإتاحة الفرصة للبحث عن الجديد في مجال العمل.
7. حث العاملين على التحديث المستمر لأساليب العمل بما يتفق مع المتغيرات التي تمر بها المؤسسة.

أما أهمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسات التعليمية، فقد حددها محمد وآخرون (2020) بالنقاط الآتية:

1. تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
2. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عمليات الإدارية والفنية المستمرة.
3. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة.
4. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.
5. تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
6. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

ويرى الباحث أنه: يمكن القول إن الإبداع الإداري يمثل جوهر التقدم والابتكار في عالم الإدارة، إنه القوة الدافعة التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التحديات المستمرة والتغيرات الديناميكية في بيئة العمل، الإبداع الإداري ليس مجرد مهارة، بل هو ثقافة ونهج يتطلب من القادة والموظفين على حد سواء تبني التفكير النقدي، وتقديم حلول مبتكرة، وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2.2.4 العلاقة بين القيادة والإبداع:

إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، فبالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع، فهو يقوم باتباع أسلوب إداري يعكس تلك الصفات في عمله ومع من حوله من العاملين. (العاجز وشلدان، 2010)

ويرى الباحث أن الأشخاص المبدعين هم قادة الغد، فالإبداع هو مكونا أساسيا وجوهريا للقيادة، وكذلك الأمر بالنسبة للقيادة المدرسية والإبداع الإداري.

2.3 الدراسات السابقة:

تناول الباحث عرضاً لعدد من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية التي اهتمت بالقيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري.

2.3.1 أولاً: الدراسات العربية:

أجرى ذياب (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية البرنامج التدريبي "القيادة من أجل المستقبل" الذي شارك به مديرو مدارس وكالة الغوث في الأردن ومساعدوهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والنوعي، حيث اعتمدت الدراسة الاستبانة، والمقابلات المنظمة كأدوات للدراسة وجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (306) مبحوثاً، تم توزيع الاستبانة عليهم، وإجراء المقابلات مع (16) مديراً ومساعداً، وبينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرنامج التدريبي "قيادة من أجل المستقبل" كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية البرنامج التدريبي تعزى إلى متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي او المسمى الوظيفي)، كما أشارت نتائج الدراسة النوعية وجود عدد من المشاكل التي تواجه البرنامج، ومنها المشكلات المتعلقة بكفايات وقدرات المدرسين، والبيئة التدريبية، ومحتوى البرنامج وآليات تنفيذه، وأوصت هذه الدراسة بتطوير وإثراء محتوى برنامج القيادة من أجل المستقبل في ضوء التغذية الراجعة من مديري المدارس المشاركين في هذا البرنامج.

وأجرى الزبارقة وأبو عاشور (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها بالطريقة العشوائية البسيطة على عينة مكونة من (337) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع جاءت مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، ولأثر المرحلة الدراسية في جميع المجالات، وأوصت هذه الدراسة بالعمل على استحداث إدارة للإبداع تعني بالمبدعين للاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم لتطبيق أفكارهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على النمو الاستمرار، والمحافظة على المناخ الإبداعي عن طريق تخصيص مبالغ مالية كافية لأغراض البحث والتطوير، لتقديم خدمات جديدة ومتطورة، وتشجيع المبدعين وبناء قنوات اتصال فعالة لنقل أفكارهم الإبداعية إلى الإدارات العليا.

وهدفت دراسة إسماعيل (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية للواء بني كنانة في الأردن من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية،

تكونت عينة الدراسة من (89) معلماً و(369) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطورت الباحثة مقياس درجة ممارسة القيادة الإبداعية بغرض جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف الجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية لصالح (معلم خبير)، وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد ورش تدريبية بشكل دوري لمديري ومديرات المدارس الأساسية لتنمية مهارات القيادة الإبداعية، والعمل على ترويج فكرة المدرسة المبدعة والخالقة.

وهدفَت الدراسة التي أجراها **شطناوي وحجازي (2022)** إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كذلك التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية إذ تكونت عينة الدراسة من (803) معلمين ومعلمات، وأظهرت النتائج أن درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة كبيرة، كذلك وجود مستوى كبير للإبداع الإداري لدى مديري المدارس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة بإعتماد المعايير العملية والمهارات القيادية في عملية تنصيب المديرين الجدد.

كما أجرى **مرشود ومربوع (2021)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات، طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط)، وأوصت الدراسة تعزيز روح المبادرة والإبداع لدى

العاملين، وتوفير بيئة مناسبة للإبداع ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وتدعيم نظام اللامركزية في الإدارة.

أجرى **الغالطي (2020)** دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى توافر عناصر الإبداع لدى المديرين، وكذلك التعرف على مستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحول دون تمكنهم من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري في مدارس محافظة صبيا في السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين، والمقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (44) مديراً وعينة من المعلمين عددها (285) معلماً، كما قام الباحث باختيار كافة مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) مشرفين تربويين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مقومات الإبداع الإداري، لدى المديرين كان بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن المديرين يمارسون عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج أنه تواجه ممارسة المديرين للإبداع الإداري معوقات بدرجة متوسطة، وأن أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري، المعوقات التنظيمية، وأوصت الدراسة إدارة التربية والتعليم اختيار مديري المدارس الثانوية من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في المدارس، ومنح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم، تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية.

وكذلك أجرى **أبو حشيش والصالحي (2018)** دراسة هدفت إلى تحديد درجة الاستفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مدير المدرسة بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وكذلك هدفت إلى التعرف على الفروق في استجابات المديرين، والتي تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة)، اتبع الباحثان المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بعد تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (152) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الاستفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل كانت عالية، وأن مجال أداء مدير المدرسة في تحسين التعليم والتعليم جاء في المرتبة الأولى، ثم المرتبة الثانية مجال أداء مدير المدرسة في تطوير الذات وقيادة الفريق، يليه مجال أداء مدير المدرسة في إدارة المدرسة في المرتبة الثالثة، ثم في المرتبة الرابعة جاء مجال أداء مدير المدرسة في التفكير والتخطيط الاستراتيجي، ولم تظهر نتائج الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات على درجة الاستفادة من البرنامج وفقاً لمتغيرات: الجنس والمنطقة التعليمية والخبرة، وأوصت الدراسة بالإستمرار في تطوير البرنامج وتطبيقه على مديري المدارس الجديدة وعلى الموجهين الجدد لتطوير كفاياتهم في مجال القيادة.

في حين أجرى خطاب (2018) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى توظيف مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لبرنامج القيادة من أجل المستقبل، وعلاقة ذلك بمستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، البالغ عددهم (352) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توظيف مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لبرنامج القيادة من أجل المستقبل كان مرتفعاً، وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين توظيف مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لبرنامج القيادة من أجل المستقبل ومستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات توظيف القيادة من أجل المستقبل، تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)، وكذلك عدم وجود فروق في مجالات التنمية المهنية والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود فروق تبعاً للمنطقة التعليمية، لصالح منطقة جنوب عمان.

وقام حرب (2015) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه تطبيقه، والحلول المقترحة لها من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة البرنامج، وتكونت عينة الدراسة من (76) مدير ومديرة و(69) مديراً ومساعداً من الهيئات الإدارية لمدارس وكالة الغوث الدولية، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الكمية والنوعية من خلال الأسئلة المغلقة والمفتوحة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل في المجالات الأربعة (القائد الفعال، وقيادة فريق العمل، وتحسين التعليم والتعلم، وتقييم وإدارة أداء العاملين) جاءت مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والمنطقة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي)، وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل في مدارس وكالة الغوث في الأردن كان كثرة الأعباء الإدارية التي تقوم بها الهيئة الإدارية والعاملين في المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الموارد المالية ومنح المزيد من الصلاحيات للمديرين والأخذ بعين الاعتبار بتوظيف كوادر مؤهلة ومتخصصة.

2.3.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت الدراسة التي أجراها (Yohana, et al, 2023) إلى التعرف على تأثير الإبداع الإداري الرئيسي لزيادة أداء المعلم ونتائج الطلاب، تم إجراء هذه الدراسة على (112) مدير مدرسة في المدارس الابتدائية، والإعدادية، والثانوية في اندونيسيا، وتم جمع البيانات من خلال استبانات الكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة المدرسية تعطي أكبر قيمة لمعامل الإبداع الإداري، يليها التفكير الناقد، والرؤية المدرسية، ثم الذكاء العاطفي، كما أظهرت النتائج أن متغير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يؤثر إيجاباً على أداء المعلمين، ونتائج الطلبة.

أجرى (Saglam & Ucar, 2022) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الصفات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس والذكاء التنظيمي، اتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم إعداد استبانة، وتوزيعها على عينة تكونت من (451) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً في مناطق (بيكيلو، توسبا، وإدرميت) في تركيا، توصلت الدراسة إلى أن صفات القيادة الإبداعية كانت بدرجة متوسطة، وأن الذكاء التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين الصفات القيادية الإبداعية لدى مديري المدارس والذكاء التنظيمي للمدارس، وكما أوصت هذه الدراسة بالبحث المستقبلي بإجراء المزيد من الدراسات وأثر مديري المدارس الابتدائية في الذكاء التنظيمي واستخدام مقاييس أخرى تشمل عينة مختلفة ومرحل تعليمية أخرى.

أما (Kaewphu et al, 2021) أجرى دراسة هدفت إلى تطوير نموذج الإدارة المدرسية الإبداعية؛ لاستخدامه في المدارس في بانكوك، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحليل المفاهيم والنظريات والأبحاث المتعلقة بالمدرسة الإبداعية، وإجراء مقابلات مع الخبراء باستخدام جداول المقابلات شبه المنظمة، ثم تطوير نموذج الإدارة المدرسية الإبداعية لاستخدامه في المدارس في بانكوك والمناطق المجاورة لها، تحت إشراف مكتب لجنة التعليم الخاص، وتقييم نموذج الإدارة المدرسية الإبداعية المطورة من خلال مناقشة جماعية مركزة مكونة من تسعة خبراء، وفي المرحلة الأخيرة دراسة العوامل المؤثرة في نجاح المدارس الإبداعية مع التحليل العاملي التوكيدي، كما تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (453) مديراً، تم اختيارهم عشوائياً من مديري ونواب المديرين ومساعد مديري هذه المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن النموذج المطور للإدارة المدرسية الإبداعية يتكون من ثلاثة أجزاء، وهي: الجزء الأول: مبادئ الإدارة المدرسية الإبداعية؛ أما الجزء الثاني فقد تناول ستة عوامل للإدارة المدرسية الإبداعية وهي: (الإدارة المرنة، والقيادة الإبداعية، وتدريب المتعلمين الجدد، والبيئة والمناخ المدرسي، والمعلمين التحويليين، والعلاقات الشبكية)، أما الجزء الأخير فكان يتعلق بمؤشرات نجاح المدارس الإبداعية التي تقود

المتابعة والتقييم وكما أوصت هذه الدراسة بالحفاظ على البيئة والمناخ المدرسي ومرافق المعلمين والمتعلمين وتشجيع الطلاب على ابتكارات تعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع وايضا تدريب المعلمين والموظفين على مواجهة المواقف والتحديات الجديدة وآلية حلها.

وأجرى زهانج وآخرون (Zhang, et al, 2018) دراسة هدفت إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في قوانغشي، الصين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (636) معلماً ومديراً من (106) مدارس، وأظهرت النتائج أن نقاط القوة في الإدارة الإبداعية كانت تسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل معلم، في حين بينت النتائج أن نقاط الضعف في القيادة الإبداعي كانت تشكيل وتسهيل فرق المعلمين الإبداعية الديناميكية وتعزيز ثقافة الابتكار المدرسية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية كانت بمثابة تهديدات للقيادة الإبداعية في المدارس وأوصت هذه الدراسة بضرورة وضع وتسريع سياسة تفصيلية لتطوير التعليم الإبتدائي والقيادة الإبداعية لمديري المدارس في تعزيز أداء المعلمين وتعزيز إبداع الطلاب.

2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، والتي تناولت برنامج القيادة من أجل المستقبل، والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري لدى المديرين، وقد كانت الدراسات السابقة متفقة مع بعض جوانب الدراسة الحالية، ومختلفة مع أخرى، وذلك على النحو الآتي:

– تتفق أهداف الدراسة الحالية مع دراسة نياي (2022)، دراسة أبو حشيش والصالحي (2018)، ودراسة خطاب (2018) ودراسة حرب (2015) التي بحثت في برنامج القيادة من أجل المستقبل، كما تتفق مع دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022)، ودراسة إسماعيل (2022) ودراسة الغالطي (2020)، التي بحثت في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

– في حين تختلف أهداف الدراسة الحالية مع أهداف دراسة شطناوي وحجازي (2022) التي بحثت في المهارات القيادية لدى مديري المدارس، وتختلف مع دراسة مرشود ومربوع (2021) ودراسة (Yohana, et al, 2023) التي بحثت العلاقة بين الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي، وتختلف مع دراسة (Saglam & Ucar, 2022) التي بحثت في العلاقة بين الصفات القيادية الإبداعية والذكاء التنظيمي، ودراسة (Kaewphu et al, 2021) التي هدفت تطوير نموذج الإدارة المدرسية الإبداعية، ودراسة زهانج وآخرون (Zhang, et al, 2018) التي بحثت في العلاقة بين القيادة الإبداعية، وإبداع المعلمين.

– تتفق عينة الدراسة الحالية مع دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022) ودراسة إسماعيل (2022) ودراسة شطناوي وحجازي (2022) ودراسة خطاب (2018) ودراسة (Saglam & Ucar, 2022) التي تم تطبيقها على المعلمين.

– في حين تختلف عينة الدراسة الحالية مع دراسة نياي (2022) ودراسة الغالطي (2020) التي تكونت من المديرين والمعلمين، وكذلك تختلف مع دراسة مرشود ومربوع (2021) ودراسة أبو حشيش والصالحي (2018) ودراسة حرب (2015) ودراسة (Yohana, et al, 2023) ودراسة (Zhang, et al, 2018) التي اقتصرت على المديرين، وتختلف مع دراسة (Kaewphu et al, 2021) التي تم تطبيقها على المديرين ونواب المديرين والمساعدين

– تتفق أدوات الدراسة الحالية مع دراسة الزبارقة وأبو عاشور (2022) ودراسة إسماعيل (2022) ودراسة شطناوي وحجازي (2022) ودراسة مرشود ومربوع (2021) ودراسة الغالطي (2020) ودراسة أبو حشيش والصالحي (2018) ودراسة خطاب (2018) ودراسة حرب (2015) ودراسة (Yohana, et al, 2023) ودراسة (Saglam & Ucar, 2022) ودراسة

(Kaewphu et al, 2021) ودراسة (Zhang, et al, 2018) التي اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة

- تختلف أدوات الدراسة الحالية مع دراسة ذياب (2022) التي اعتمدت الاستبانة والمقابلة. يتبين ممّا سبق أن الدراسة الحالية جاءت مكتملة، ومتممة لما سبقها من دراسات، وجهود بحثية حول موضوع القيادة من أجل المستقبل، والإبداع الإداري، إلا أن الدراسة الحالية تميّزت عمّا سبقها من دراسات في عدة جوانب، فجاءت هذه الدراسة لسد فجوة بحثية تمثلت في:
 - سعي الدراسة الحالية إلى بحث العلاقة بين تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل، ومستوى تطوّر مهارات المديرين، وتطبيق الإبداع الإداري في مدارسهم، في حين لم تتناول أي من الدراسات السابقة العلاقة بين المتغيرين -في حدود ما اطلع عليه الباحث-.
 - كما تتميز الدراسة بحدائثة تطبيقها مقارنة بالدراسات السابقة، وتحديداً في ظل تصاعد الأزمات والاضطرابات التي تمر بها وكالة الغوث ككل، والمدارس التابعة لها، وهو ما ترتب عليه التزامات، ومسؤوليات على عاتق المديرين؛ حيث تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في مستوى الإبداع الإداري لديهم في ظل هذه الظروف.
- كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الدراسة الحالية من عدّة جوانب، وهي:
 - تحديد مشكلة الدراسة، وأبعادها، وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة الحالية، وتحديد منهجية وإجراءات الدراسة وآلية تطبيقها.
 - بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتعدد أبعادها، ومجالاتها وفق ما وردت في الدراسات السابقة لبرنامج القيادة من أجل المستقبل، والإبداع الإداري.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 تمهيد

3.2 منهج الدراسة

3.3. مجتمع الدراسة وعينتها

3.4 أداة الدراسة:

3.5 صدق أداة الدراسة:

3.6 ثبات أداة الدراسة

3.7 إجراءات الدراسة

8.3. متغيرات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 تمهيد

تناول هذا الفصل، المنهج المتبع في هذه الدراسة، ويتضمن وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، من حيث وصف مجتمع الدراسة، وأدواتها وطرق إعدادها، وإجراءات الصدق والثبات وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

3.2 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال وصف الوضع القائم كما هو دون إجراء أي تعديل أو تغيير في الظاهرة، وبوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في إقليم (الضفة الغربية) بحيث بلغ عددهم في العام 2024 في المناطق الثلاث (نابلس، القدس وإريحا، الخليل) (1805) معلماً ومعلمة، والجدول (1.3) يبين أعداد المعلمين حسب المنطقة والجنس.

الجدول (1.3): أعداد المعلمين والمعلمات حسب المنطقة والجنس.

المنطقة	الذكور	الاناث	المجموع
الخليل	158	396	554
القدس وأريحا	106	489	595
نابلس	211	445	656
المجموع	475	1330	1805

وقام الباحث باستخدام أسلوب اختيار العينة الطبقية العشوائية ونسبتها 20% من مجتمع الدراسة حيث بلغت العينة (361) معلما ومعلمه، وذلك بالاعتماد على المنطقة والجنس والجدول (3.2) يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (3.2): خصائص أفراد عينة الدراسة.

الرقم	المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس		
	ذكر	95	26.3%
	أنثى	266	73.7%
2	سنوات الخبرة		
	أقل من (5) سنوات	47	13.0%
	(5 - 10) سنوات	14	3.9%
	أكثر من (10) سنوات	300	83.1%
3	المؤهل العلمي		
	بكالوريوس	280	77.6%
	ماجستير فأعلى	81	22.4%
4	المنطقة التعليمية		
	الخليل	111	30.7%
	القدس وأريحا	119	33.0%
	نابلس	131	36.3%

3.4 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الطريقة العلمية في إعداد الاستبانة عن طريق مراجعة الأدبيات الخاصة بتصميم الاستبانة، كما تم اعتماد برنامج القيادة من أجل المستقبل للمساعدة في بناء فقرات الاستبانة، والتي تكونت من (39) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، للإجابة عليها ضمن مقياس ليكرت الخماسي وهو (مرتفع جدًا= 5،، مرتفع = 4، متوسط = 3، متدني = 2، متدني جدًا = 1)، وأداة الإبداع الإداري حوت (23) فقرة موزعه على أربعة مجالات ضمن مقياس ليكرت الخماسي وهو (مرتفع جدًا= 5،، مرتفع = 4، متوسط = 3، متدني = 2، متدني جدًا = 1)، ملحق رقم(1).

3.5 صدق أداة الدراسة:

المحور الثاني: أداة مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل:

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبراء في التربية وأساليب التدريس والإدارة التربوية، ملحق رقم (2)، والذين أبدوا ملاحظاتهم عليها من حيث عدد الفقرات وصياغتها والحذف والتعديل والإضافة، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية تضم (39) فقرة لقياس مدى تطبيق المديرين لبرنامج القيادة من أجل المستقبل موزعة إلى أربع مجالات وهي:

المجال الأول: القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة، ويتكون من (12) فقرة،

المجال الثاني: قيادة الفريق ويتكون من (8) فقرات،

المجال الثالث: القيادة لتحسين التعليم والتعلم ويتكون من (11) فقرات،

المجال الرابع: القيادة لتقييم الأداء وإدارته ويتكون من (8) فقرات

وكذلك من (23) فقرة لقياس واقع الابداع الاداري لدى المديرين موزعة إلى أربع مجالات وهي:

المجال الأول: الأصالة، ويتكون من (6) فقرات،

المجال الثاني: الطلاقة ويتكون من (6) فقرات،

المجال الثالث: المرونة ويتكون من (6) فقرات،

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات ويتكون من (5) فقرات

أيضاً قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل مجال من المجالات الأربعة، كما يظهر في الجدول (3.3)، (4.3).

الجدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة إرتباط فقرات أداة الدراسة حول " مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية	المجال	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة	1	.833**	0.00	القيادة لتحسين التعليم والتعلم	21	.839**	0.00
	2	.826**	0.00		22	.884**	0.00
	3	.825**	0.00		23	.883**	0.00
	4	.821**	0.00		24	.873**	0.00
	5	.846**	0.00		25	.897**	0.00
	6	.806**	0.00		26	.843**	0.00
	7	.856**	0.00		27	.892**	0.00
	8	.867**	0.00		28	.902**	0.00
	9	.845**	0.00		29	.894**	0.00
	10	.874**	0.00		30	.898**	0.00
	11	.843**	0.00		31	.886**	0.00
قيادة الفريق	12	.849**	0.00	القيادة لتقييم الأداء وإدارته	32	.858**	0.00
	13	.800**	0.00		33	.917**	0.00
	14	.820**	0.00		34	.851**	0.00
	15	.870**	0.00		35	.888**	0.00
	16	.885**	0.00		36	.900**	0.00
	17	.890**	0.00		37	.912**	0.00
	18	.880**	0.00		38	.891**	0.00
	19	.912**	0.00		39	.895**	0.00
	20	.856**	0.00				

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الأداة والملحق (3) يوضح الأداة في صورتها النهائية.

الجدول (3.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة حول " مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدالة الإحصائية	المجال	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدالة الإحصائية
الأصالة	40	.866**	0.00	العروة	52	.905**	0.00
	41	.905**	0.00		53	.914**	0.00
	42	.930**	0.00		54	.902**	0.00
	43	.912**	0.00		55	.833**	0.00
	44	.925**	0.00		56	.892**	0.00
	45	.916**	0.00		57	.901**	0.00
الطلاقة	46	.910**	0.00	الحساسية للمشكلات	58	.889**	0.00
	47	.892**	0.00		59	.897**	0.00
	48	.922**	0.00		60	.897**	0.00
	49	.863**	0.00		61	.887**	0.00
	50	.891**	0.00		62	.872**	0.00
	51	.902**	0.00				

يتضح من الجدول رقم (3.4) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال للأداة كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الأداة والملحق (3) يوضح الأداة في صورتها النهائية.

3.6 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث باعتماد معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) لأداة الدراسة بمحورها (القيادة من أجل المستقبل بمجالاتها والدرجة الكلية، وكذلك محور الابداع الاداري بمجالاته والدرجة الكلية) كما يظهر من خلال الجدول (3.5)، (3.6):

الجدول (3.5): نتائج معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) لمحور برنامج القيادة من اجل المستقبل بمجالاته والدرجة الكلية.

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفيا
القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة	12	0.96
قيادة الفريق	8	0.95
القيادة لتحسين التعليم والتعلم	11	0.97
القيادة لتقييم الأداء وإدارته	8	0.96
الدرجة الكلية	39	0.98

بلغت قيمة الثبات للدرجة الكلية (0.98)، وباقي المجالات كانت القيم محصورة بين (0.95 و 0.97) وتعتبر قيم مرتفعة في الثبات للدرجة الكلية والمجالات الاربع، وبذلك تكون الاستبانة ومجالاتها قابلة للتطبيق.

الجدول (3.6): نتائج معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) لمحور الابداع الاداري بمجالاته والدرجة الكلية.

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفيا
الأصالة	6	0.96
الطلاقة	6	0.95
المرونة	6	0.95
الحساسية للمشكلات	5	0.92
الدرجة الكلية	23	0.97

بلغت قيمة الثبات للدرجة الكلية (0.97)، وباقي المجالات كانت القيم محصورة بين (0.92 و 0.96) وتعتبر قيم مرتفعة في الثبات للدرجة الكلية والمجالات الاربع، وبذلك تكون الاستبانة ومجالاتها قابلة للتطبيق.

3.7 إجراءات الدراسة

قام الباحث بمجموعة من الإجراءات من أجل تطبيق الدراسة، وهي:

- تحديد مشكلة الدراسة.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
- إعداد أداة الدراسة لقياس مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، عن طريق مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والذين أبدوا ملاحظاتهم عليها، وتم تعديلها بناءً على توصيات المحكمين، وتكونت استبانة تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل في صورتها النهائية من (39) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات تقيس مدى تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين، واستبانة الإبداع الإداري والتي تكونت من (23) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات لقياس الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.
- قام الباحث بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس موجه إلى الجهة المعنية في وكالة الغوث الدولية، بحيث حصل الباحث على موافقة لتسهيل المهمة من رئيس برنامج التعليم في الضفة الغربية لتطبيق الدراسة على المعلمين والمعلمات في مدارس الضفة الغربية.
- قام الباحث بتصميم الاستبانة الكترونياً وذلك لسهولة تطبيقها ولتوفر حسابات لدى المعلمين/ات، من خلال برنامج نماذج مايكروسوفت، ومن ثم إرسال الرابط من خلال البريد الإلكتروني لمجتمع الدراسة ومتابعة الإدخال أول بأول.
- قام الباحث بحفظ البيانات بصيغة EXCEL ومن ثم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS للمعالجة الإحصائية وإستخراج النتائج، وتم تفسيرها والخروج بالتوصيات والمقترحات.

8.3. متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، انثى).
- الخبرة: وله 3 مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)
- المنطقة التعليمية: (نابلس، القدس واريحا، الخليل)

المتغيرات التصنيفية:

تحتوي الدراسة على متغيرين تابعين وهما:

- تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من اجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين.
- تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

3.9 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها استخدم الباحث التحليلات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لكل مجال، وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.
- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- استخراج التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتحليل الفروق البعدية (LSD)، وتحليل العينات المستقلة (T-Test)، لتحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن الأسئلة والفرضيات.

- مفتاح التصحيح، تم تحديد مدى تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من اجل المستقبل، ومستوى الإبداع الإداري، عن طريق احتساب المتوسط الحسابي لكل فقرة أو مجال، وذلك باستخدام المقياس الوزني الآتي:

الدرجة منخفضة: اذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أقل من 2.34

الدرجة متوسطة: اذا كان المتوسط الحسابي محصورا بين 2.34 و3.66

الدرجة مرتفعة: اذا كان المتوسط الحسابي أعلى من 3.66

نتائج الدراسة

4.2.1 نتائج السؤال الأول

4.2.2 نتائج السؤال الثاني

4.2.3 نتائج السؤال الثالث

4.2.4 نتائج السؤال الرابع

4.2.5 نتائج السؤال الخامس

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 تمهيد

لتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم استخدام طريقة إحصائية وصفية وتحليلية، ويتضمن هذا الفصل وصفاً لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها.

4.2 نتائج الدراسة:

4.2.1 نتائج السؤال الأول

ما مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها الاربع، والدرجة الكلية كما في الجدول (4.1).

الجدول (4.1 - أ): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول "مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل".

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة	3.96	0.64	79%	مرتفعة
2	قيادة الفريق	3.98	0.70	80%	مرتفعة

الجدول (4.1 - ب): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول " مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل " .

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	القيادة لتحسين التعليم والتعلم	3.95	0.73	79%	مرتفعة
4	القيادة لتقييم الأداء وإدارته	3.93	0.74	79%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.95	0.63	79%	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن متوسط الحسابي للدرجة الكلية جاء بقيمة (3.95) وبدرجة مرتفعة، وجاءت التقديرات أيضاً لجميع المجالات بدرجات مرتفعة، وجاء مجال قيادة الفريق بأعلى متوسط حسابي، ومقداره (3.98)، في حين جاء مجال: القيادة لتقييم الأداء وإدارته بأقل متوسط حسابي ومقداره (3.93).

أما بخصوص تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لفقرات مجالات الاستبانة فقد جاءت كالآتي:

المجال الأول: (القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (4.2).

جدول (4.2 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات المجال الأول (القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة) مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
12	يبدل القائد جهوداً من أجل تحسين أداء العاملين وتطويره.	4.06	.77	81%	مرتفعة
6	يتابع القائد أدوار العاملين بدقة.	4.05	.73	81%	مرتفعة
8	يوفر القائد بيئة آمنة تضمن التنوع في الفرص لتعليمية للطلبة.	4.03	.75	81%	مرتفعة
11	يعمل القائد على تحقيق روح التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور.	4.03	.78	81%	مرتفعة
3	تتوفر لدى القائد خطة استراتيجية واضحة.	4.00	.72	80%	مرتفعة

جدول (4.2 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات المجال الاول (القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة) مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	يكسب القائد ثقة العاملين في صناعة القرارات المستندة إلى الاخلاقيات والقيم.	3.97	.74	79%	مرتفعة
1	يعمل القائد على ترجمة رؤية المدرسة إلى خطط عمل إجرائية.	3.96	.72	79%	مرتفعة
5	يلعب القائد دور الملهم لجميع العاملين في المدرسة.	3.95	.82	79%	مرتفعة
4	يوظف القائد أدوات تخطيط متنوعة لتحديد أولويات العمل في المدرسة.	3.94	.72	79%	مرتفعة
7	يجتذب القائد الآخرين للانخراط في التفكير والتخطيط.	3.85	.77	77%	مرتفعة
9	يمارس القائد الابتكار في الاستجابة للتغيير المنشود.	3.85	.75	77%	مرتفعة
10	يستنهض القائد روح التحدي لدى العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.84	.79	77%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	0.64	79%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (4.2) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: يبذل القائد جهوداً من أجل تحسين أداء العاملين وتطويره بقيمة (4.06) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يستنهض القائد روح التحدي لدى العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وبدرجة مرتفعة.

كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجات مرتفعة.

المجال الثاني: (قيادة الفريق)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (4.3).

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة لفقرات المجال الثاني (قيادة الفريق) مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
8	يحفز القائد المعلمين على الالتزام باستراتيجيات التعلم النشط.	4.09	0.78	82%	مرتفعة
5	يوزع القائد الأدوار والواجبات على فريق العمل.	4.04	0.76	81%	مرتفعة
4	يحافظ القائد على شبكة علاقات جيدة مع المعلمين والطلبة والمجتمع.	4.04	0.81	81%	مرتفعة
7	يوفر القائد مناخاً مدرسياً يراعي المبادئ الإنسانية وحقوق الإنسان.	4.04	0.80	81%	مرتفعة
3	يتعاون القائد مع فريق التطوير المدرسي لتنفيذ خطة المدرسة.	4.02	0.80	80%	مرتفعة
6	يوزع القائد مهمات قيادية على المعلمين بحيث يمارسون أدواراً هامة لتحسين النتائج.	3.97	0.78	79%	مرتفعة
2	يحتفل القائد بإنجازات الفرق واللجان المدرسية.	3.86	0.84	77%	مرتفعة
1	يتقبل القائد وجهات نظر الآخرين.	3.79	0.89	76%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	0.70	80%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: **يحفز القائد المعلمين على الالتزام باستراتيجيات التعلم النشط**، بقيمة (4.09) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: **يتقبل القائد وجهات نظر الآخرين**، بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وبتقدير مرتفع، ويلاحظ أن كافة الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: (القيادة لتحسين التعليم والتعلم)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6	يتفقد القائد مرافق المدرسة للتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها للطلبة.	4.09	0.80	82%	مرتفعة
7	يوفر القائد الدعم والمساعدة للمعلمين الملتحقين ببرامج تطوير.	4.01	0.81	80%	مرتفعة
5	ينسق القائد مع الأطراف المعنية لضمان استمرارية التعليم في الحالات الطارئة.	3.98	0.81	80%	مرتفعة
9	يتابع القائد مستوى التحصيل بإعداد خطة علاجية لخفض نسبة التفاوت.	3.98	0.83	80%	مرتفعة
3	يعد القائد خطة طوارئ لضمان استمرار التعليم في الظروف الطارئة.	3.96	0.83	79%	مرتفعة
8	يعد القائد خطة مفصلة لتحسين بيئة التعليم والتعلم في المدرسة	3.96	0.83	79%	مرتفعة
4	يدعم القائد توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التعليم والتعلم.	3.93	0.84	79%	مرتفعة
1	يوظف القائد المشاهدات الصفية في تحسين التعليم والتعلم.	3.92	0.82	78%	مرتفعة
10	ينفذ القائد وسائل إشرافية متعددة لتوطين التقييم التكويني.	3.89	0.84	78%	مرتفعة
11	يشارك القائد المعلمين في تضيق الفجوة وتقليص التباين في أداء الطلبة من خلال تحليل نتائج الطلبة.	3.88	0.91	78%	مرتفعة
2	ينفذ القائد خطة لتنمية المعلمين مهنيًا قائمة على احتياجات المعلمين.	3.83	0.84	77%	
	الدرجة الكلية	3.95	0.73	79%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: **يتفقد القائد مرافق المدرسة للتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها للطلبة**، بقيمة (4.09) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: **ينفذ القائد خطة لتنمية المعلمين مهنيًا قائمة على احتياجات المعلمين**، بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وبدرجة مرتفعة. كما جاءت كافة فقرات المجال بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: (القيادة لتقييم الأداء وإدارته)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابية.

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
4	ينفذ القائد جلسة بداية العام للاتفاق على معايير وكفايات التقييم.	4.04	0.82	81%	مرتفعة
5	يقوم القائد بجلسات توجيهية فردية مع المعلمين من أجل تقديم الدعم المناسب.	3.98	0.86	80%	مرتفعة
3	يتوقع القائد من المعلمين مستويات أداء عالية باستمرار.	3.97	0.78	79%	مرتفعة
6	يقدم القائد تغذية راجعة مستمرة حول أداء العاملين وتقدمهم.	3.94	0.84	79%	مرتفعة
8	يعقد القائد الاجتماع الختامي مع المعلمين لإصدار الأحكام بشفافية وموضوعية.	3.93	0.84	79%	مرتفعة
2	لدى القائد مهارات توجيهية يشاركها مع الموظفين.	3.88	0.83	78%	مرتفعة
1	يتبنى القائد سياسة واضحة في تقييم أداء المعلمين.	3.84	0.89	77%	مرتفعة
7	يوجه القائد التعليمات المثيرة للتحدي فيما يتعلق بالكفايات والمؤشرات.	3.84	0.84	77%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.93	0.74	79%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: **ينفذ القائد جلسة بداية العام للاتفاق على معايير وكفايات التقييم**، بقيمة (4.04) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: **يوجه القائد التعليمات المثيرة للتحدي فيما يتعلق بالكفايات والمؤشرات**، بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وبدرجة مرتفعة، كما يلاحظ أن كافة الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة.

4.2.2 نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها الرابع، والدرجة الكلية كما في الجدول (4.6).

الجدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول " مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين ".

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الاصالة	3.91	0.75	78%	مرتفعة
2	الطلاقة	3.94	0.72	79%	مرتفعة
3	المرونة	3.79	0.81	76%	مرتفعة
4	الحساسية للمشكلات	3.79	0.75	76%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.86	0.69	77%	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن متوسط الحسابي للدرجة الكلية جاء بقيمة (3.86) وهي درجة تدل على أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت التقديرات أيضاً لجميع المجالات بدرجات مرتفعة، وجاء مجال " الطلاقة " بأعلى متوسط حسابي، ومقداره (3.94)، في حين جاء مجال: المرونة ومجال الحساسية للمشكلات بأقل متوسط حسابي ومقداره (3.79).

أما بخصوص تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لفقرات مجالات الاستبانة فقد جاءت كالآتي:

المجال الأول: (الأصالة)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (4.7).

جدول (4.7-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يحرص القائد على توفير البيئة المناسبة في العمل.	3.95	0.79	79%	مرتفعة
2	يملك القائد المهارة والقدرة على الإقناع في النقاش.	3.93	0.84	79%	مرتفعة

جدول (4.7-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
5	ينمي القائد لدى العاملين أفكاراً جيدة حول طرق إنجاز العمل.	3.91	0.82	78%	مرتفعة
6	يطرح القائد أفكاراً جديدة مستقلة بعيدة عن التبعية والتحيز.	3.91	0.81	78%	مرتفعة
3	يتولد لدى القائد أفكار إبداعية متجددة.	3.91	0.83	78%	مرتفعة
4	يمتلك القائد مهارات متعددة لاستثارة روح المنافسة بين العاملين.	3.87	0.85	77%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.75	78%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: **يحرص القائد على توفير البيئة المناسبة في العمل بقيمة (3.95)** وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: **يمتلك القائد مهارات متعددة لاستثارة روح المنافسة بين العاملين**، بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وبدرجة مرتفعة.

كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية أن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجات مرتفعة.

المجال الثاني: (الطلاقة)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (4.8).

جدول (4.8-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6	يمتلك القائد المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	4.02	0.80	80%	مرتفعة
1	لدى القائد المقدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	4.00	0.85	80%	مرتفعة

جدول (4.8-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	لدى القائد المقدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.99	0.80	80%	مرتفعة
2	لدى القائد المقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.	3.89	0.80	78%	مرتفعة
5	ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز العمل.	3.88	0.80	78%	مرتفعة
4	يبتعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات.	3.85	0.79	77%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.94	0.72	79%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (4.8) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: يمتلك القائد المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان، بقيمة (4.02) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يبتعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات، بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وبدرجة مرتفعة، ويلاحظ أن كافة الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: (المرونة)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول (4.9).

جدول (4.9-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6	يحرص القائد على إحداث تغيير في أساليب العمل.	3.88	0.88	78%	مرتفعة
5	يتميز القائد بالمرونة في تنفيذ القوانين.	3.84	0.90	77%	مرتفعة
1	يحرص القائد على معرفة الرأي والرأي الآخر للاستفادة منه.	3.78	0.94	76%	مرتفعة
4	يفوض القائد الصلاحيات للآخرين.	3.76	0.86	75%	مرتفعة

جدول (4.9-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	يبتعد القائد عن الحكم السابق على الأفكار الجديدة دون تجربتها.	3.75	0.90	75%	مرتفعة
2	يتراجع القائد عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.73	0.95	75%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.81	76%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: **يحرص القائد على إحداث تغيير في أساليب العمل، بقيمة (3.88) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يتراجع القائد عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وبدرجة مرتفعة.** كما جاءت كافة فقرات المجال بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: (الحساسية للمشكلات)

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال وتم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما في الجدول في الجدول (4.10).

جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
4	يعطي القائد الحرية للمعلمين لمناقشة مشكلات المدرسة.	3.93	0.80	79%	مرتفعة
2	يُعد القائد خطط بديلة لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها في العمل.	3.89	0.76	78%	مرتفعة
3	يتعامل القائد مع المشكلات على أنها فرصاً مناسبة للتطوير والتحسين.	3.87	0.75	77%	مرتفعة
5	يحاول القائد تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل المشكلة.	3.81	0.80	76%	مرتفعة
1	لدى القائد المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.69	0.84	74%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.75	76%	مرتفعة

تظهر البيانات الواردة في الجدول (10.4) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة: **يعطي القائد الحرية للمعلمين لمناقشة مشكلات المدرسة، بقيمة (3.93) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل**

متوسط حسابي للفقرة: لدى القائد المقدر على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبدرجة مرتفعة، كما جاءت كافة فقرات المجال بدرجة مرتفعة.

4.2.3 نتائج السؤال الثالث:

السؤال الثالث: هل يختلف واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم تحويله إلى أربع فرضيات صفرية فيما يلي نتائجها:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس،

ولاختبار الفروق حسب الجنس تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (4.11) يوضح ذلك:

الجدول (4.11): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	95	3.88	.69	1.23	0.22
انثى	266	3.97	.61		

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة

ولاختبار الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الخبرة، ويبين الجدول (4.12) المتوسطات الحسابية، والجدول (4.13) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (4.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	47	4.16	.47
5 - 10 سنوات	14	3.84	.44
أكثر من 10 سنوات	300	3.93	.66

الجدول (4.13): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.309	2	1.154	2.908	.056
داخل المجموعات	142.109	358	.397		
المجموع	144.418	360			

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار الفروق حسب المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (4.14) يوضح ذلك:

الجدول (4.14): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	280	3.97	.59	1.13	0.26
ماجستير فأعلى	81	3.88	.77		

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

ولاختبار الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، ويبين الجدول (4.15) المتوسطات الحسابية، والجدول (4.16) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (4.15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نابلس	131	4.08	.66
القدس	119	3.75	.65
الخليل	111	4.02	.52

الجدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	7.253	2	3.626	9.465	.000**
داخل المجموعات	137.165	358	.383		
المجموع	144.418	360			

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أقل من (0.05)، ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق الثنائية البعدية كما في الجدول (4.17)

الجدول (4.17). نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	المنطقة التعليمية	الفرق بين المتوسطات	Sig
القدس	نابلس	-.32193*	.000
الخليل	الخليل	-.27008*	.001
الخليل	نابلس	-.05185	.517
القدس	القدس	.27008*	.001

تظهر الفروق بين القدس ونابلس والخليل ولصالح نابلس والخليل على حساب القدس، ولم تظهر فروق بين منطقتي نابلس والخليل.

4.2.4 نتائج السؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل يختلف واقع تطبيق لإبداع الإداري لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم تحويله إلى أربع فرضيات صفرية فيما يلي نتائجها:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق لإبداع الإداري لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس، ولاختبار الفروق حسب الجنس تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (4.18) يوضح ذلك:

الجدول (4.18): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
نكر	95	3.76	.79	1.61	0.11
انثى	266	3.89	.66		

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة احصائيا.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة. ولاختبار الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الخبرة، ويبين الجدول (4.19) المتوسطات الحسابية، والجدول (4.20) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	47	4.11	.46
5 - 10 سنوات	14	3.82	.46
أكثر من 10 سنوات	300	3.82	.73

الجدول (4.20): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.517	2	1.758	3.705	.026**
داخل المجموعات	169.916	358	.475		
المجموع	173.433	360			

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أقل من (0.05)، ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق الثنائية البعدية كما في الجدول (4.21)

الجدول (4.21). نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة،

المجال	الخبرة	المنطقة التعليمية	الفرق بين المتوسطات	Sig
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	.29240	.164
		أكثر من 10 سنوات	.29334*	.007
	5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.29240	.164
		أكثر من 10 سنوات	.00094	.996
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.29334*	.007
		5 - 10 سنوات	-.00094	.996

تظهر الفروق بين الفئة أقل من 5 سنوات، والفئة أكثر من 10 سنوات ولصالح الفئة أقل من 10 سنوات.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ولاختبار الفروق حسب المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (4.22) يوضح ذلك:

الجدول (4.22): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	280	3.87	.64	0.32	0.75
ماجستير فأعلى	81	3.83	.85		

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية،

ولاختبار الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، ويبين الجدول (4.23) المتوسطات الحسابية، والجدول (4.24) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (4.23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية
.69	3.93	131	نابلس
.72	3.65	119	القدس
.61	3.99	111	الخليل

الجدول (4.24): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000**	8.466	3.916	2	7.833	بين المجموعات
		.463	358	165.600	داخل المجموعات
			360	173.433	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدلالة جاءت أقل من (0.05)، ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق الثنائية البعدية كما في الجدول (4.25)

الجدول (4.25). نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية،

Sig	الفرق بين المتوسطات	المنطقة التعليمية	المنطقة التعليمية
.001	.27627*	القدس	نابلس
.436	-.06844	الخليل	نابلس
.001	-.27627*	نابلس	القدس
.000	-.34471*	الخليل	القدس
.436	.06844	نابلس	الخليل
.000	.34471*	القدس	الخليل

تظهر الفروق في الدرجة الكلية بين القدس ونابلس والخليل ولصالح نابلس والخليل على حساب القدس، ولم تظهر فروق بين منطقتي نابلس والخليل.

4.2.5 نتائج السؤال الخامس:

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وبالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم تحويله إلى فرضية صفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري كما في الجدول (4.26):

الجدول (4.26): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري.

القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري	
معامل ارتباط بيرسون	0.87
الدلالة الإحصائية	0.00

تظهر النتائج في الجدول أعلاه ان الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05)، وقيمة معامل الارتباط (0.87) وهي قيمة مرتفعة في الارتباط، عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تنص:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج السؤال الأول

مناقشة نتائج السؤال الثاني

مناقشة نتائج السؤال الثالث

مناقشة نتائج السؤال الرابع

مناقشة نتائج السؤال الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد:

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها بشكل تفصيلي، بالاستعانة بالإطار النظري للدراسة ونتائج دراسات سابقة ما أمكن الحصول عليها وذات علاقة، كما قدم الباحث مجموعة التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

5.2 نتائج السؤال الأول

ما مدى مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل ؟

أشارت النتائج أن مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل جاء بمتوسط حسابي بقيمة (3.95) وهي درجة تدل على أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت التقديرات أيضاً لجميع المجالات بدرجات مرتفعة، وجاء مجال قيادة الفريق بأعلى متوسط حسابي، ومقداره (3.98)، في حين جاء مجال: القيادة لتقييم الأداء وإدارته بأقل متوسط حسابي ومقداره (3.93).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن برنامج القيادة من أجل المستقبل هو منحى شامل يساعد مدير المدرسة والعاملين على تحقيق أهداف الخطة التطويرية للمدرسة وتيسر عمل المدير وهذا يجعل

مدير المدرسة حريصا على تطبيقه لتحقيق ماتم ذكره، إضافة إلى دور مكتب التعليم في المتابعة المستمرة لتطبيق البرنامج الدائم بعد اتمام المدير لمتطلبات اجتياز هذا البرنامج .

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من (خطاب،2018)، ودراسة (أبو حشيش والصالحي، 2018)، ودراسة (حرب،2015)، ودراسة (ذياب،2022) .

تفسير نتائج فقرات المجال الأول: القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة

بالعودة إلى نتائج المجالات نجد أن أعلى متوسط حسابي في مجال " القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة " كان للفقرة: (بيذل القائد جهودا من أجل تحسين أداء العاملين وتطويره) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: (يستنهض القائد روح التحدي لدى العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة)، وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث نتيجة هذا السؤال إلى أن القادة يظهرون اهتمامًا كبيرًا بتحسين أداء العاملين وتطويره، مما يعكس جهودهم الحثيثة في توفير الدعم والتدريب اللازمين للموظفين. هذه الجهود تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز مهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك، بالرغم من حصول الفقرة التي تتعلق باستنهاض روح التحدي لدى العاملين على أقل متوسط حسابي، إلا أنها ما زالت بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن القادة يقومون بالفعل بجهود لتحفيز الموظفين وإلهامهم للتغلب على التحديات وتحقيق الأهداف، ولكن قد تكون هناك حاجة لتعزيز هذه الجهود بشكل أكبر. يمكن أن يكون التركيز على تعزيز روح التحدي والتحفيز الإضافي لعاملين خطوة مهمة لتحسين أداء الفريق وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

تفسير نتائج المجال الثاني(قيادة الفريق):

تشير النتائج أن أعلى متوسط حسابي لمجال "قيادة الفريق" كان للفقرة: يحفز القائد المعلمين على الالتزام باستراتيجيات التعلم النشط وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يتقبل القائد وجهات نظر الآخرين وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات التعلم النشط قد تدرب جميع العاملين على توظيفها من خلال برنامج (SBTD)، بالإضافة إلى متابعة المشرفين المستمرة من أجل توظيف استراتيجيات التعلم النشط في التعليم.

ورغم أن المتوسط الحسابي مرتفع لعبارة (يتقبل القائد وجهات نظر الآخرين وبدرجة مرتفعة) إلا أنها كانت أقل متوسط حسابي في هذا المجال وربما يعزى ذلك إلى شخصية مدير المدرسة والتي

تتباين وتختلف من مدير لآخر، واهتمام مدير المدرسة في المجالات الأخرى التي من شأنها تحسين الاداء واستنهاض روح التحدي لدى المعلمين.

تفسير نتائج المجال الثالث (القيادة لتحسين التعليم والتعلم):

أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي لمجال " القيادة لتحسين التعليم والتعلم "، كان للفقرة: (يتفقد القائد مرافق المدرسة للتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها للطلبة)، وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: (ينفذ القائد خطة لتنمية المعلمين مهنيًا قائمة على احتياجات المعلمين)، وبدرجة مرتفعة

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص قائد المدرسة على تنفيذ المؤشرات الواردة في إطار ضمان الجودة والذي يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات الواردة فيها .

كان المتوسط الحسابي مرتفع لعبارة (يتفقد القائد مرافق المدرسة للتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها للطلبة)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود قنوات لدى مديري المدارس بأهمية البيئة الآمنة والصحية والمحفزة للطلبة بما ينعكس على تحصيلهم الدراسي، وتعزيز السمعة المدرسية وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وبالرغم من أن المتوسط الحسابي كان مرتفعاً للفقرة: (ينفذ القائد خطة لتنمية المعلمين مهنيًا قائمة على احتياجات المعلمين، وبدرجة مرتفعة)، إلا أنه أقلها، فقد يعزو الباحث نتيجة هذا السؤال إلى اعتماد المدير على وحدة التطوير المهني في الإقليم والمنطقة لتنفيذ التدريبات اللازمة للمعلمين.

تفسير المجال الرابع (التقييم وإدارة الأداء):

وتشير النتائج أن أعلى متوسط حسابي في مجال " القيادة لتقييم الأداء وإدارته " كان للفقرة: ينفذ القائد جلسة بداية العام للاتفاق على معايير وكفايات التقييم وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يوجه القائد التعليمات المثيرة للتحدي فيما يتعلق بالكفايات والمؤشرات، وبدرجة مرتفعة.

يعزو البحث هذه النتيجة إلى أن المدير ملتزم سنويًا بتقييم أداء الكفروني لجميع العاملين، وأن أهم مرحلة هو الاتفاق بداية العام الدراسي على الأهداف، ولا يمكن له أن يقوم بالتقييم لأداء المعلم نهاية العام دون المرور بالمرحلة الأولى من التقييم.

وبالرغم من أن المتوسط الحسابي جاء مرتفعاً لعبارة (يوجه القائد التعليمات المثيرة للتحدي فيما يتعلق بالكفايات والمؤشرات، وبدرجة مرتفعة) حيث كان أقل متوسط حسابي في المجال، إلا أن

الباحث يعزو ذلك إلى حرص المدير على تنفيذ المعلمين للمهام التعليمية الأساسية وإتمام المنهاج وفق الخطة الزمنية المحددة دون التعمق في اثاره التحدي لدى الجميع.

5.3 نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثالث: هل يختلف مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم تحويله إلى خمسة فرضيات صفرية فيما يلي نتائجها:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس.

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين ذكورا وإناثا تعرضوا لجلسات مع مدير المدرسة حول برنامج القيادة، وهذا جزء أساسي من تطبيق البرنامج وبالتالي لم يختلف تقييمهم لدرجة ممارسة البرنامج لأنهم يخضعون للتأثير الموجه من البرنامج بشكل دائم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبو حشيش والصالحي، 2018)، ودراسة (حرب، 2015)، ودراسة (ذياب، 2022).

واختلفت مع دراسة (خطاب، 2018) في مجالي تشكيل المستقبل وقيادة التعليم، لصالح الإناث.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين **تعزي لمتغير الخبرة**، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم يشتركون مع قيادة المدرسة في تنفيذ أنشطة برنامج القيادة من أجل المستقبل بغض النظر عن سنوات الخبرة. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبو حشيش والصالحي، 2018)، ودراسة (حرب، 2015)، ودراسة (ذياب، 2022) ودراسة (خطاب، 2018).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين **تعزي لمتغير المؤهل العلمي**

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين **تعزي لمتغير المؤهل العلمي**، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين على اختلاف درجاتهم العلمية، يتشاركون مع مدير المدرسة في تنفيذ أنشطة برنامج القيادة من أجل المستقبل وما يتضمنه من مهام لمدير المدرسة والتي يتم تنفيذها بالتعاون مع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وفعالية برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحقيق تجانس في الكفاءة والتطبيق بين جميع المعلمين، إذ يوفر البرنامج أساليب تفاعلية وتشاركية متنوعة، تتيح للجميع الانخراط والفهم والتطبيق بشكل فعال، دون النظر إلى المؤهل العلمي، أو الخلفية الأكاديمية للمعلمين أو المهارات المتقدمة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبو حشيش والصالحي، 2018)، ودراسة (حرب، 2015)، ودراسة (ذياب، 2022) ودراسة (خطاب، 2018).

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

اظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أقل من (0.05)، ولايجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق الثنائية البعدية التي اظهرت ان الفروق في الدرجة الكلية كانت بين القدس ونابلس والخليل ولصالح نابلس والخليل على حساب القدس، ولم تظهر فروق بين منطقتي نابلس والخليل.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد المديرين الذين خضعوا للبرنامج حديثاً في منطقتي الخليل ونابلس أكثر من منطقة الوسط (القدس)، وهذا يتطلب من المشاركين الجدد تنفيذ كافة متطلبات النجاح والاجتياز لبرنامج القيادة من أجل المستقبل مما انعكس على استجابات المعلمين.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبو حشيش والصالح، 2018)، ودراسة (حرب، 2015) ودراسة (خطاب، 2018).

5.4 نتائج السؤال الثالث:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين؟

تشير متوسط الحسابي لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين جاء بقيمة (3.86) وهي درجة تدل على أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت التقديرات أيضاً لجميع المجالات بدرجات مرتفعة، وجاء مجال " الطلاقة " بأعلى متوسط حسابي، ومقداره (3.94)، في حين جاء مجال: المرونة ومجال الحساسية للمشكلات بأقل متوسط حسابي ومقداره (3.79).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يوفره برنامج القيادة من أجل المستقبل من نماذج وخطوات تقليدية إبداعية تتحقق بالتزام المدير بتنفيذها، إضافة إلى ما توفره رزمة أدوات التغيير المرفقة ببرنامج القيادة من أجل المستقبل.

حيث اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من (شنطاوي وحجازي، 2022) ودراسة (الزبارقة وأبو عاشور، 2022) ودراسة (مرشود ومربوع، 2021) ودراسة (Saglam & ucar، 2022). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (الغالطي، 2020) ودراسة (إسماعيل، 2022)، ودراسة (kaewphu et al، 2021) التي ظهرت فيها النتائج متوسطة.

تفسير نتائج المجال الأول (الأصالة):

أشارت النتائج ان اعلى متوسط حسابي في مجال " الأصالة " كان للفقرة: (يحرص القائد على توفير البيئة المناسبة في العمل) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: (يملك القائد مهارات متعددة لاستثارة روح المنافسة بين العاملين)، وبدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حرص المدير على توفير البيئة المناخية يعزز لدى المدير القدرة على العطاء وبذل الجهود المطلوبة بدون وجود عقبات تحول دون تحقيق الأهداف 0

ورغم أن المتوسط الحسابي لعبارة (يملك القائد مهارات متعددة لاستثارة روح المنافسة بين العاملين) جاء مرتفعا وبأقل متوسط حسابي فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى شخصية مدير المدرسة وإدراكه أن خلق المنافسة لا يعني تمييز معلم عن آخر ولا يخلق العداء بينهم، كما أن القادة يمتلكون مهارات جيدة في استثارة روح المنافسة، ولكن هناك مجال لتحسين هذه المهارات بشكل أكبر، من خلال تقديم التدريب والدعم المناسبين.

تفسير نتائج المجال الثاني (الطلاقة):

واظهرت النتائج أن اعلى متوسط حسابي في مجال "الطلاقة" كان للفقرة: (يملك القائد المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان)، وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يبتعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات، وبدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة ملتزم بأنظمة وقوانين وتعليمات ليست عبارة عن قناعات شخصية وبالتالي هي من يمثل الحجة القوية والبرهان، حيث يمثل استثمار المصادر المتاحة من قوانين وأنظمة وموارد، إبداعا للقائد التربوي.

ورغم أن المتوسط الحسابي لعبارة (يبتعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات) جاء مرتفعا وأقل متوسط حسابي فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يلجأ إلى الطرق التي استخدمها آخرون في حل المشكلات ما دامت كفيلة بحل هذه المشكلات، كما أنه يلجأ إلى أفكاره الخاصة وإبداعه في حل المشكلات بما يتناسب مع سياق المدرسة وطبيعة المشكلة.

تفسير نتائج المجال الثالث (المرونة):

اشارت النتائج إلى ان اعلى متوسط حسابي في مجال "المرونة" كان للفقرة: (يحرص القائد على إحداث تغيير في أساليب العمل)، وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: يتراجع القائد عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، وبدرجة مرتفعة..

يعزو الباحث إلى أن قائد المدرسة يمتلك رزمة أدوات تم توفيرها ضمن برنامج القيادة من أجل المستقبل تمكنه من إحداث التغيير وزيادة الإبداع والابتكار في أساليب العمل، وإيمان مدير المدرسة بتأثير المرونة في تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية أكبر.

ورغم أن المتوسط الحسابي كان مرتفعا لعبارة (يتراجع القائد عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يتراجع عن موقفه لأن القضية تربوية أو إدارية وليست شخصية كي يصر على موقفه بما يتعارض مع مصلحة العمل، وبالتالي خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والنمو وتحقيق النتائج المرجوة.

تفسير نتائج المجال الرابع (الحساسية للمشكلات):

اشارت النتائج ان اعلى متوسط حسابي في مجال "الحساسية للمشكلات" كان للفقرة: (يعطي القائد الحرية للمعلمين لمناقشة مشكلات المدرسة) وبدرجة مرتفعة، بينما كان أقل متوسط حسابي للفقرة: (لدى القائد المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها) وبدرجة مرتفعة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يستثمر طاقات المعلمين وقدراتهم وآرائهم لحل المشكلات، وهذا يخفف العبء على مدير المدرسة.

ورغم أن المتوسط الحسابي كان مرتفعا لعبارة (لدى القائد المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها)، فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يستطيع التنبؤ ببعض المشكلات نتيجة السياق العام والحالة العامة التي تعيشها المدارس في المجتمع الفلسطيني، وفهم ديناميات العمل والمراقبة والتحليل المستمرين والتواصل الفعال مع فريق العمل، متجنباً المشاكل المحتملة.

5.5 نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع: هل يختلف مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم تحويله إلى خمسة فرضيات صفرية فيما يلي نتائجها:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزّي لمتغير الجنس.

اشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزّي لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة احصائيا، ووجدت الفروق فقط في مجال الطلاقة ولصالح الإناث.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذكورا وإناثا يلاحظون تأثير برنامج القيادة من أجل المستقبل على ممارسات مدير المدرسة وفي خطته التطويرية التي يتشاركون معه في إعدادها وتنفيذها، إضافة إلى ذلك، تشابه بيئة العمل بين مدارس الإناث والذكور، وجميع المديرين خضعوا لنفس الدورات التأهيلية.

وأما بالنسبة لوجود الفروق فقط في مجال الطلاقة ولصالح الإناث، فقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإناث يتمتعن بمهارات تواصلية وتفاعلية تزيد من القدرة على الطلاقة الإدارية بشكل أكبر. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الزبارقة وأبوعاشور، 2022)، ودراسة (مرشود ومربوع، 2021).

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الغالطي، 2020) ودراسة (اسماعيل، 2022) ودراسة (شنطاوي وحجازي، 2022).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزّي لمتغير الخبرة.

اظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزّي لمتغير الخبرة، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أقل من (0.05)، بينما لم توجد فروق في الحساسية للمشكلات، ولايجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق الثنائية البعدية والتي اظهرت ان الفروق كانت في الدرجة الكلية بين الفئة أقل من 5 سنوات، والفئة أكثر من 10 سنوات ولصالح الفئة أقل من 10 سنوات.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة (أكثر من 10 سنوات) لديهم خبرات تربوية وتواصلية وتشاركية مع مدير المدرسة في إعداد خطته التطويرية وترأس اللجان المدرسية أكثر من الفئات الأخرى التي لا تمتلك الخبرات الكافية لتنفيذ مهمات إدارية أو فنية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مرشود ومربوع، 2021) للفئة نفسها.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من (الغالطي، 2020) ودراسة (إسماعيل، 2022) ودراسة (شنطاوي وحجازي، 2022).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أكبر من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يشاركون مدير المدرسة في تنفيذ المهمات الإدارية والفنية المنبثقة عن برنامج القيادة من أجل المستقبل وفق قدراتهم واستعداداتهم وخبراتهم بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (مرشود، 2021) ودراسة (الزبارقة وأبو عاشور، 2022) ودراسة (الغالطي، 2020) ودراسة (إسماعيل، 2022) ودراسة (شنطاوي وحجازي، 2022).

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.

أظهرت النتائج، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات لمستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك لأن قيمة الدلالة في كافة المجالات جاءت أقل من (0.05)، ولايجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للفروق الثنائية البعدية ظهرت الفروق في الدرجة

الكلية بين القدس ونابلس والخليل ولصالح نابلس والخليل على حساب القدس، ولم تظهر فروق بين منطقتي نابلس والخليل

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وحدة الاتصال الجغرافي بين مدارس الخليل ومدارس نابلس في حين أن المدارس التابعة لمنطقة القدس متباعدة جغرافياً والكثير من مديري هذه المدارس ليسوا من المنطقة نفسها وأحياناً بسبب الظروف السياسية يتعذر الوصول إلى المدرسة أو التنفيذ للأنشطة والمهام المرتبطة ببرنامج القيادة من أجل المستقبل وهذا يؤثر على الإبداع الإداري.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مرشود ومربوع، 2021) التي أظهرت فروقا في مجال الحساسية للمشكلات بين منطقتي نابلس والخليل، وجاءت الفروق لصالح منطقة الخليل، وبين منطقتي نابلس والقدس ولصالح منطقة نابلس.

5.6 نتائج السؤال الخامس:

نص السؤال الخامس: هل توجد علاقة بين مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل وبالإبداع الإداري ؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم تحويله إلى فرضية صفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري،

اظهرت النتائج ان هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق مديري المدارس لبرنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن محتوى برنامج القيادة من أجل المستقبل غير تقليدي ولا يعزز أية ممارسات تقليدية وبالتالي فهو مثير للتفكير الإبداعي الذي ينعكس في التخطيط والتنفيذ ويظهر الجوانب الإبداعية لدى مديري المدارس.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن غيرها، بوجود متغير الإبداع الإداري، في حين أن الدراسات السابقة، درست القيادة من أجل المستقبل، وعلاقته بالتنمية المهنية، كدراسة (خطاب، 2018).

5.7 التوصيات:

1. الاستمرارية في تنفيذ المتابعة لضمان تطبيق دائم للمديرين لبرنامج القيادة من أجل المستقبل.
2. تدريب وإحاق كل مدير يتم تعيينه إلى هذا البرنامج.
3. دعم مدارس الذكور لإعطاء مديري المدارس فرص أكبر في تطبيق أنشطة برنامج القيادة من أجل المستقبل.
4. الحرص قدر الإمكان في تعيين مديري المدارس في مناطق سكناهم أو سهولة الوصول إلى أماكن عملهم.
5. تطوير وتحسين مكونات برنامج القيادة من أجل المستقبل في ضوء التغذية الراجعة.
6. تبني الأفكار الإبداعية داخل المدارس وتفعيل نظام المكافآت على أسس مهنية.
7. إجراء دراسات أخرى مرتبطة ببرنامج القيادة من أجل المستقبل وفق متغيرات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام؛ الصالحي، نبيل. (2018). درجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (8)، العدد (23)، 81-95.
- أبو خيران، أشرف. (2023). دور القيادة المدرسية في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب المرحلة الثانوية في فلسطين وسبل تطويرها، محافظة بيت لحم نموذجاً، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (8)، العدد (2)، 1-38.
- أبو مر، أسماء (2015) أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، رامي. (2023) معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظرهم، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، العدد (2)، المجلد (26)، 112-130
- اسماعيل، ريم. (2022) درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الأونروا (2013) برنامج القيادة من أجل المستقبل المجتمع التدريبي الأول: كن قائداً، (دليل مدير المدرسة والمختص التربوي)، عمان، الرئاسة العامة.
- البلوي، محمد. (2016). ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (168)، المجلد (2)، 107-154.
- الجعيد، ولاء؛ العجلان، سارة. (2024). دور القيادة المدرسية في تعزيز أخلاقيات المهنة لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الطائف من وجهة نظرهن، المجلة التربوية، جامعة جنوب الوادي، العدد (1)، المجلد (7)، 660-700.
- حرب، ديانا. (2015) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المملكة الأردنية الهاشمية لمهارات برنامج القيادة من أجل المستقبل والتحديات التي تواجه تطبيقه والخطوات المقترحة لها من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

- خطاب، إبراهيم. (2018) مستوى توظيف مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بمستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- خير الله، جمال. (2015) الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- رنكو، مارك. (2012). الإبداع نظرياته وموضوعاته، ترجمة شفيق فلاح علاونة، مطبعة العبيكان للأبحاث والتطوير، السعودية.
- الزبارقة، حاتم؛ أبو عاشور، خليفة. (2022) درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية، العدد (1)، المجلد (7)، 312-336.
- الزبارقة، حاتم؛ أبو عاشور، خليفة. (2022). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، العدد (1)، المجلد (7)، 312-336.
- الزهراني، شريفة؛ الصائغ، نجات (2023) واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة للنظرية التفاعلية في القيادة وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم أنفسهم في ظل جائحة كورونا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، العدد (39)، المجلد (7)، 1-20.
- سالم، حسني؛ المومني، تغريد. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلد (12)، العدد (22)، 16-39.
- السكارنة، بلال (2012) الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- سمور، إيمان (2018). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقتها بكفاية إدارة الأزمات لدى مديري مدارس وكالة الغوث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.
- السيد، محمد؛ عطا الله، فاطمة؛ علاء الدين، شيماء. (2019). متطلبات الإبداع الإداري في المدرسة الابتدائية ومعوقاته، مجلة العلوم التربوية، العدد (38)، 346-356.
- سيد، نبيلة (2017). الفروق في القيادة المدرسية الداعمة لتنمية الإبداع في ضوء متغيري البيئة والنوع، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (41)، المجلد (2)، 15-47.

- شطناوي، نواف؛ حجازي، عبد الحكيم. (2022) المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، المجلة التربوية الأردنية، العدد (1)، المجلد (7)، 163-137.
- العازمي، عائشة. (2024). إن نموذج القيادة الموزعة، يقوم على مبدأ التحاور، والتعاون، والتواصل الفعال بين أفراد المنظمة، وأن العمل في المنظمة يتطلب توزيع المهام والمساهمة المشتركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة، وهي بذلك تتعدى نطاق المدرسة إلى المشاركة المجتمعية في عملية التغيير والتطوير المدرسي، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد (150)، المجلد (38)، 81-43.
- عبد السلام، عبد السلام؛ جوهر، علي؛ رضوان، وائل. (2024). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد (88)، المجلد (39)، 178-136.
- عبد المعطي، أحمد؛ أحمد، نعمات؛ الرشدي، شوق. (2023). تصور مقترح للتطوير التنظيمي لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، العدد (7)، المجلد (39)، 149-107.
- العفاد، عبد الله؛ الحيلة، سارة. (2023) بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، العدد (2)، المجلد (4)، 281-255.
- غالطي، حسين. (2020) مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (4)، العدد (43)، 19-45.
- القحطاني، محمد (2020) تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، العدد (11)، المجلد (36)، 99-62.
- محمد، سميرة؛ أبو الوفا، جمال؛ محمد، فاطمة. (2020). أساليب إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بها: دراسة تحليلية ورؤية عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (124)، المجلد (31)، 618-596.
- مرشود، جمال؛ مربوع، سحر. (2021) درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (3)، المجلد (29)، 499-468.
- مرعي، علي؛ فريز، فاطمة؛ الشناوي، الشناوي؛ موسى، فاتن (2014) مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد (15)، 425-390.

- مسلم، عبدالله (2015) الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
- المطيري، نشمي؛ سليم، حسن؛ سليمان، حنان (2020) متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد (35)، 59-76.
- المناعي، شمسان (2023). أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أفراد المجتمع المدرسي، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد (15)، العدد (4)، 76-92.
- موسى، سوزان (2017). دور برنامج القيادة من أجل المستقبل في رفع كفايات الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ويح، محمد (2020). القيادة المدرسية الفعالة مدخلا لتحسين نواتج التعلم بمدارس مملكة البحرين، المجلة العربية للقياس والتقييم، العدد (2)، المجلد (1)، 214-230.
- يعقوب، سهير؛ الشطناوي، نواف؛ كنعان، عيد (2023) المقدر التنبؤية للذكاء الاجتماعي لدرجة تطبيق مضامين برنامج القيادة من أجل المستقبل لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في الأردن، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، العدد (3)، المجلد (8)، 73-94.

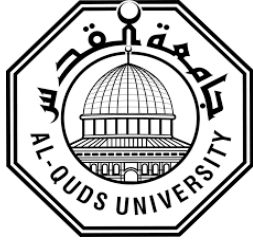
المراجع الأجنبية

- Alaboody, Ali (2024). Strategic Awareness As A Catalyst For Organizational Change Through The Mediating Role Of Administrative Creativity: An Applied Study Of The Opinions Of A Sample Of Employees In The Union Food Industries Company In Babylon Governorate, European Journal of Interdisciplinary Research and Development, Vol(25), No(3), 5-20.
- Alkhaza'leh, Mohammad; Obeidat, Bilal; Abdel-hadi, Samer; Qaruty, Reema (2023). Creative Administrative Practices in Abu Dhabi Schools, Migration Letters Volume: 20, No: 7, pp. 97-110
- Breakspear, S; Peterson, A; Alfadala, A; Khair, M (2017) Developing Agile Leaders of Learning: School leadership policy for dynamic times, world innovation summit for education, Qatar.

- Day, Christopher; Sammons, Pam; Goregen, Kristine .(2020). Successful school leadership, Education Development Trust, Highbridge House, Berkshire, UK.
- Güven, Yildiz; Akay, Dicle; Öcal, Sumeyye. (2021), An Investigation of the Relationship Between Preschool Teachers' Individual and Administrative Creativity and Job Satisfaction. In: Education Quarterly Reviews, Vol.4, No.2, 329-338.
- Hemdan, Ahmed, & Kazem, Ali. (2019). Creativity development of high-achieving students. Creativity research journal, Vol(31), No(3), 296-308.
- Hussein, Zinah .(2023). Creative Leadership and its Relationship to the Administrative Development among the Deans of Colleges at the University of Baghdad from the Point of View of the Heads of the Departments, Journal of Namibian Studies, Vol(33), Issue (1), 1191- 1211.
- Kaewphu, O; Niyamabha, A; Wisut, W; Moore, K .(2021) Development of a Creative School Administration Model in Bangkok and its Vicinity, under the Office of the Private Education Commission, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.13, 2152-2158.
- LAUSD (2023) School Leadership Framework, Human Resources Division, Los Angeles Unified School District.
- Mikhail, B. K., & de Aquino, C. T. E. (2019). Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces. Springer.
- **Newman, Stephen** .(2020). Reviewing school leadership: from psychology to philosophy, International Journal of Leadership in Education, DOI: 10.1080/13603124.2020.1744734
- Pont, Beatriz .(2020). A literature review of school leadership policy reforms, European Journal of Education Volume 55, Issue 2, 135-304.
- Saglam, E ; Ucar, R .(2022) The Relationship Between School Administrators' Creative Leadership Qualities and School's Organizational Intelligence Levels, International Journal of Psychology and Educational Studies, 9(4), 1133-1147.
- Shirbagi, Naser, Hosseni, Mehdi, & Kazemi, Amjad .(2022). Leadership Creativity Scale for School Principals: Development and Application, Journal of School Administration, Vol(10), No(2), 147-165.
- UNRWA (2013b) leading for the future (LftF) programme.

- UNRWA.(2013a). Leading for the Future: Professional Development for Head Teachers/ Principals.
- Yohana, C, et al .(2023) Principal Managerial Creativity to Increase Teacher Performance And Student Outcome, Journal of Namibian Studies, 34(2023): 1626–1650.
- Zhang, Q; Siribanpitak, P; Charoenkul, N .(2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers’ creativity in Guangxi, China, Kasetsart Journal of Social Sciences, 1-7.

الملاحق



ملحق رقم (1) الإستبانة بصورتها الأولية

جامعة القدس

عمادة الدّراسات العليا

إدارة تربوية

حضرة الدكتور: _____ المحترم

يقوم الباحث بدراسةٍ بعنوانها " مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين "؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ونرجو من حضراتكم التكرم بإبداء رأيكم في مفردات المقياس ومقترحاتكم فيما إذا كانت واضحة، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامتها اللغوية، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

شاكراً لكم على حسن تعاونكم

الباحث: سمير اسحق أبو زعنونة

إشراف الدكتور: كرم الكرك

بيانات المحكمين			
الاسم	اللقب	مركز العمل (الوظيفة)	الايمل
التوقيع:			التاريخ:

تتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني والثالث يشتملان فقرات الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأولية

ضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/>	أعلى من بكالوريوس <input type="checkbox"/>	
المنطقة التعليمية	منطقة نابلس <input type="checkbox"/>	منطقة الخليل <input type="checkbox"/>	منطقة القدس <input type="checkbox"/>

القسم الثاني:

أولاً: استبانة مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الأول: القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة يعتبار أن مدير المدرسة هو قائد المدرسة						
1.	يعمل القائد على ترجمة رؤية المدرسة إلى خطط عمل					
2.	يكسب القائد ثقة العاملين في صناعة القرارات المستندة إلى الاخلاقيات والقيم					
3.	لدى القائد خطة استراتيجية واضحة					
4.	يستخدم القائد نماذج لتحديد أولويات العمل في المدرسة					
5.	يلهم القائد العاملين ويحفزهم					
6.	يحدد القائد أدوار العاملين بدقة					

					7. يجتذب القائد الآخرين للإنخراط في التفكير والتخطيط
					8. يوفر القائد بيئة آمنة تضمن التنوع في الفرص لتعليمية للطلبة
					9. يشجع القائد الإبتكار في الاستجابة للتغيير المنشود
					10. يستنهض القائد روح التحدي لدى المعلمين لتحقيق الاهداف المنشودة
					11. يعمل على تحقيق روح التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور
					12. يبذل القائد جهودا من أجل تحسين وتطوير العاملين
المجال الثاني: قيادة الفريق					
					13. يتقبل القائد وجهات نظر الآخرين
					14. يبدي القائد الشكر والتقدير والاعتراف بانجازات الفريق
					15. يتعاون القائد مع التطوير المدرسي لتنفيذ خطة المدرسة
					16. يحافظ القائد على شبكة علاقات جيدة مع المعلمين والطلبة والمجتمع
					17. يوزع القائد المسؤوليات والواجبات على فريق العمل
					18. يلعب قادة المدرسة من المعلمين أدوارا هامة في تحسين أداء وانجازات الطلبة
					19. يوفر القائد مناخا مدرسيا يراعي المبادئ الإنسانية
					20. يحفز القائد المعلمين على تعزيز أنشطة التطوير المهني
المجال الثالث: القيادة لتحسين التعليم والتعلم					
					21. يستخدم القائد المشاهدات الصفية في تحسين التعليم والتعلم
					22. ينفذ القائد خطة لتنمية المعلمين مهنيا قائمة على احتياجات المعلمين
					23. يعد القائد خطة طوارئ لضمان استمرار التعليم في الظروف الطارئة
					24. يدعم القائد توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التعليم والتعلم
					25. ينسق القائد مع الأطراف المعنية لضمان استمرارية التعليم في الحالات الطارئة
					26. يقوم القائد بالإجراءات المناسبة والدورية للمرافق والبيئة المدرسية
					27. يوفر القائد الدعم والمساعدة للمعلمين الملحقين ببرامج تطوير
					28. يعد القائد خطة مفصلة لتحسين بيئة التعليم والتعلم في المدرسة

					29. يتابع القائد مستوى التحصيل بإعداد خطة علاجية لخفض نسبة التفاوت
					30. يرسخ القائد العمل بالتقييم التكويني من خلال ورشات عمل أوزيارات صفية
					31. يشارك القائد المعلمين في تضيق الفجوة وتقليص التباين في أداء الطلبة
المجال الرابع: القيادة لتقييم الأداء وإدارته					
					32. يتبع القائد سياسة واضحة في تقييم أداء المعلمين
					33. لدى القائد مهارات توجيهية يشاركها مع الموظفين
					34. يتوقع القائد من المعلمين مستويات أداء عالية باستمرار
					35. ينفذ القائد جلسة بداية العام للإتفاق على معايير وكفايات التقييم
					36. يقوم القائد بجلسات توجيهية فردية مع المعلمين من أجل تقديم الدعم المناسب
					37. يتابع القائد الأداء ويطلع المعلمين على مدى التقدم
					38. يوجه القائد التعليمات المثيرة للتحدي فيما يتعلق بالكفايات والمؤشرات
					39. يعقد القائد الاجتماع الختامي مع المعلمين للتأكد من الأداء وتحقيق الكفايات

القسم الثالث : استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	كبي رة جدا	كبيرة	متوسط ة	ضعيفة	ضعي فة جدا
المجال الأول: الأصالة						
40.	يحرص القائد على توفير البيئة المناسبة في العمل					
41.	يمتلك القائد المهارة والقدرة على الإقناع في النقاش					
42.	يتولد لدى القائد أفكار إبداعية متجددة					
43.	يمتلك القائد مهارات متعددة لزرع روح المنافسة بين العاملين					
44.	ينمي القائد لدى العاملين أفكار جيدة حول طرق إنجاز العمل					
45.	يطرح القائد أفكارا جديدة مستقلة بعيدة عن التبعية والتحيز					
المجال الثاني: الطلاقة						

					46.	لدى القائد المقدرة على التفكير عن أفكاره بطلاقة
					47.	لدى القائد المقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد
					48.	لدى القائد المقدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					49.	يبتعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات
					50.	ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز العمل
					51.	يملك القائد المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان
المجال الثالث: المرونة						
					52.	يحرص القائد على معرفة الرأي والأبي الآخر للإستفادة منه
					53.	لا يتردد القائد في التراجع عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته
					54.	يبتعد القائد عن الحكم السابق على الأفكار الجديدة دون تجربتها
					55.	يفوض القائد الصلاحيات للآخرين
					56.	يتميز القائد بالمرونة في تنفيذ القوانين
					57.	يحرص القائد على إحداث تغيير في أساليب العمل
المجال الرابع: الحساسية للمشكلات						
					58.	لدى القائد المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					59.	يُعد القائد خطط بديلة لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها في العمل
					60.	يتعامل القائد مع المشكلات على أنها فرصاً مناسبة للتطوير والتحسين
					61.	يعطي القائد الحرية للمعلمين لمناقشة مشكلات المدرسة
					62.	يحاول القائد تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل المشكلة

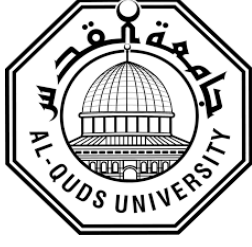
شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين

مكان العمل	التخصص	الاسم	
جامعة القدس	إدارة تربوية	د. أشرف أبو خيران	-1
كلية العلوم التربوية	أساليب تدريس	د. جمال مرشود	-2
جامعة فلسطين الأهلية	استاذ مساعد في الرياضيات	د. سليمان سمير الفقيه	-3
جامعة بوليتكنك فلسطين	استاذ مساعد في الطب	د. محمد ياسر التلاحمة	-4
مدير تعليم منطقة القدس	أساليب تدريس	د. أسامة أبو البها	-5
مكتب تعليم وكالة الغوث	ماجستير أساليب تدريس	أ. توفيق مطر	-6
مكتب تعليم وكالة الغوث	دكتوراه علوم التربية	د.عمار الوحيدى	-7
جامعة فلسطين الأهلية	أستاذ مساعد	د. منتصر سيد أحمد	-8
وكالة الغوث	ماجستير أساليب تدريس	أ. إبراهيم الشدفان	-9
وكالة الغوث	ماجستير رياضيات	أ. آلاء البدوي	-10

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس



عمادة الدّراسات العليا

إدارة تربوية

يقوم الباحث بدراسةٍ عنوانها " مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين "؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

يرجى منكم التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة جميعها، حيث تشمل على عدة مجالات وكل مجال يتضمن عدة عبارات وأمام كل عبارة خمس رتب كالاتي (مرتفع جداً، مرتفع ، متوسط ، متدني ، متدني جداً). بوضع إشارة (√) بما يناسب رأيك امام كل عبارة، علماً بأنها ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم على حسن تعاونكم

إشراف الدكتور: كرم الكركي

الباحث: سمير اسحق أبو زعنونة

تتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني والثالث يشتملان فقرات الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الأولية

ضع اشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	الجنس	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات / <input type="checkbox"/> من 5 - 10 سنوات / <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات		سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل	<input type="checkbox"/> أعلى من بكالوريوس	المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> منطقة نابلس	<input type="checkbox"/> منطقة القدس	<input type="checkbox"/> منطقة الخليل	دالمنطقة التعليمية

القسم الثاني: يستعرض هذا القسم مجموعة من أهم الممارسات التي تعبر عن القيادة ، وأرجو اختيار مايتناسب مع وجهة نظرك بوضع اشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

أولاً: استبانة مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل القسم الأول: البيانات الأولية

ضع اشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/>	أعلى من بكالوريوس <input type="checkbox"/>
المنطقة التعليمية	منطقة نابلس <input type="checkbox"/>	منطقة الخليل <input type="checkbox"/>
		منطقة القدس <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: يستعرض هذا القسم مجموعة من أهم الممارسات التي تعبر عن القيادة ، وأرجو اختيار مايتناسب مع وجهة نظرك بوضع اشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

أولاً: استبانة مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل

الرقم	الفقرات	مرت فع جدا	مرت فع جدا	متوسط	متدني	متدني جدا
المجال الأول: القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة ياعتبر أن مدير المدرسة هو قائد المدرسة						
1.	يعمل القائد على ترجمة رؤية المدرسة إلى خطط عمل إجرائية.					
2.	يكسب القائد ثقة العاملين في صناعة القرارات المستندة إلى الاخلاقيات والقيم.					
3.	تتوفر لدى القائد خطة استراتيجية واضحة.					

					4. يوظف القائد أدوات تخطيط متنوعة لتحديد أولويات العمل في المدرسة.
					5. يلعب القائد دور الملهم لجميع العاملين في المدرسة.
					6. يتابع القائد أدوار العاملين بدقة.
					7. يجتذب القائد الآخرين للانخراط في التفكير والتخطيط.
					8. يوفر القائد بيئة آمنة تضمن التنوع في الفرص لتعليمية للطلبة.
					9. يمارس القائد الابتكار في الاستجابة للتغيير المنشود.
					10. يستنهض القائد روح التحدي لدى العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
					11. يعمل القائد على تحقيق روح التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور.
					12. يبذل القائد جهودا من أجل تحسين أداء العاملين وتطويره.
المجال الثاني: قيادة الفريق					
					13. يتقبل القائد وجهات نظر الآخرين.
					14. يحتفل القائد بإنجازات الفرق واللجان المدرسية.
					15. يتعاون القائد مع فريق التطوير المدرسي لتنفيذ خطة المدرسة.
					16. يحافظ القائد على شبكة علاقات جيدة مع المعلمين والطلبة والمجتمع.
					17. يوزع القائد الأدوار والواجبات على فريق العمل.
					18. يوزع القائد مهمات قيادية على المعلمين بحيث يمارسون أدوارا هامة لتحسين النتائج.
					19. يوفر القائد مناخا مدرسيا يراعي المبادئ الإنسانية وحقوق الإنسان.
					20. يحفز القائد المعلمين على الالتزام باستراتيجيات التعلم النشط.
المجال الثالث: القيادة لتحسين التعليم والتعلم					
					21. يوظف القائد المشاهدات الصفية في تحسين التعليم والتعلم.
					22. ينفذ القائد خطة لتنمية المعلمين مهنيا قائمة على احتياجات المعلمين.
					23. يعد القائد خطة طوارئ لضمان استمرار التعليم في الظروف الطارئة.
					24. يدعم القائد توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التعليم والتعلم.

					25. ينسق القائد مع الأطراف المعنية لضمان استمرارية التعليم في الحالات الطارئة.
					26. يتفقد القائد مرافق المدرسة للتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها للطلبة.
					27. يوفر القائد الدعم والمساعدة للمعلمين الملحقين ببرامج تطوير.
					28. يعد القائد خطة مفصلة لتحسين بيئة التعليم والتعلم في المدرسة
					29. يتابع القائد مستوى التحصيل بإعداد خطة علاجية لخفض نسبة التفاوت.
					30. ينفذ القائد وسائل إشرافية متعددة لتوطين التقييم التكويني.
					31. يشارك القائد المعلمين في تضيق الفجوة وتقليص التباين في أداء الطلبة من خلال تحليل نتائج الطلبة.
المجال الرابع: القيادة لتقييم الأداء وإدارته					
					32. يتبنى القائد سياسة واضحة في تقييم أداء المعلمين.
					33. لدى القائد مهارات توجيهية يشاركها مع الموظفين.
					34. يتوقع القائد من المعلمين مستويات أداء عالية باستمرار.
					35. ينفذ القائد جلسة بداية العام للاتفاق على معايير وكفايات التقييم.
					36. يقوم القائد بجلسات توجيهية فردية مع المعلمين من أجل تقديم الدعم المناسب.
					37. يقدم القائد تغذية راجعة مستمرة حول أداء العاملين وتقدمهم.
					38. يوجه القائد التعليمات المثيرة للتحدي فيما يتعلق بالكفايات والمؤشرات.
					39. يعقد القائد الاجتماع الختامي مع المعلمين لإصدار الأحكام بشفافية وموضوعية.

القسم الثالث : استبانة الإبداع الإداري

يستعرض هذا القسم مجموعة من أهم جوانب الإبداع الإداري ، أرجو اختيار مايتناسب مع وجهة نظرك بوضع

إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

الرقم	الفقرات	مرت فع جدا	مرت فع جدا	متوسط	متدني	متدني جدا
المجال الأول: الأصالة						
40.	يحرص القائد على توفير البيئة المناسبة في العمل.					
41.	يمتلك القائد المهارة والقدرة على الإقناع في النقاش.					
42.	يتولد لدى القائد أفكار إبداعية متجددة.					
43.	يمتلك القائد مهارات متعددة لاستثارة روح المنافسة بين العاملين.					
44.	ينمي القائد لدى العاملين أفكاراً جيدة حول طرق إنجاز العمل.					
45.	يطرح القائد أفكاراً جديدة مستقلة بعيدة عن التبعية والتحيُّز.					
المجال الثاني: الطلاقة						
46.	لدى القائد المقدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.					
47.	لدى القائد المقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.					
48.	لدى القائد المقدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
49.	يبتعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات.					
50.	ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز العمل.					
51.	يمتلك القائد المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.					
المجال الثالث: المرونة						
52.	يحرص القائد على معرفة الرأي والرأي الآخر للاستفادة منه.					
53.	يتراجع القائد عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.					
54.	يبتعد القائد عن الحكم السابق على الأفكار الجديدة دون تجربتها.					
55.	يفوض القائد الصلاحيات للآخرين.					
56.	يتميز القائد بالمرونة في تنفيذ القوانين.					
57.	يحرص القائد على إحداث تغيير في أساليب العمل.					

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات					
					58. لدى القائد المقدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					59. يُعد القائد خطط بديلة لمواجهة المشاكل المتوقع حدوثها في العمل.
					60. يتعامل القائد مع المشكلات على أنها فرصا مناسبة للتطوير والتحسين.
					61. يعطي القائد الحرية للمعلمين لمناقشة مشكلات المدرسة.
					62. يحاول القائد تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل المشكلة.

شكراً لحسن تعاونكم

فهرس الملاحق

- 91 ملحق رقم (1) الإستهبانه بصورتها الأولة
- 96 ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين
- 97 ملحق رقم (3) الاستبانه بصورتها النهائية

فهرس الجداول

- الجدول (1.3): أعداد المعلمين والمعلمات حسب المنطقة والجنس. 42.....
- الجدول (3.2): خصائص أفراد عينة الدراسة. 42.....
- الجدول (3.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة إرتباط فقرات أداة الدراسة حول " مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل. 45.....
- الجدول (3.5): نتائج معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) لمحور برنامج القيادة من أجل المستقبل بمجالاته والدرجة الكلية. 46.....
- الجدول (4.1 - أ): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول " مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل ". 51.....
- الجدول (4.1 - ب): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول " مدى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل ". 52.....
- جدول (4.2 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات المجال الاول (القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة) مرتبة تنازليا. 52.....
- جدول (4.2 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات المجال الاول (القيادة لتطوير الرؤية والأهداف العامة للمدرسة) مرتبة تنازليا. 53.....
- جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة لفقرات المجال الثاني (قيادة الفريق) مرتبة تنازليا. 54.....
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 55.....
- الجدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول " مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين ". 57.....
- جدول (4.7-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 57.....
- جدول (4.7-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 58.....
- جدول (4.8-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 58.....
- جدول (4.8-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 59.....
- جدول (4.9-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 59.....
- جدول (4.9-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 60.....
- جدول (4.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا. 60.....
- الجدول (4.11): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس. 61.....
- الجدول (4.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة. 62.....
- الجدول (4.13): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة. 62.....
- الجدول (4.14): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي. 63.....
- الجدول (4.15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية. 64.....
- الجدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية. 64.....

- الجدول (4.17). نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.....64
- الجدول (4.18): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات مستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس.....65
- الجدول (4.19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.....66
- الجدول (4.20): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.....66
- الجدول (4.21). نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمستوى تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الخبرة،.....66
- الجدول (4.22): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات واقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.....67
- الجدول (4.23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.....68
- الجدول (4.24): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية.....68
- الجدول (4.25). نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لواقع تطبيق مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير المنطقة التعليمية،.....68
- الجدول (4.26): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل والإبداع الإداري.....69

فهرس المحتويات

الإهداء.....	ب
إقرار.....	أ
الشكر والتقدير.....	ب
الملخص.....	ج
Abstract:.....	د
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	1
1.1 مقدمة:.....	2
1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....	4
1.3 أسئلة الدراسة:.....	5
1.4 انبثق عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس الفرضيات الآتية:.....	5
1.5 أهداف الدراسة:.....	6
1.6 أهمية الدراسة:.....	7
1.7 حدود الدراسة:.....	7
1.8 مصطلحات الدراسة:.....	8
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	10
2.1 تمهيد.....	10
2.2 الإطار النظري.....	10
2.2.1 القيادة المدرسية:.....	11
2.2.2 برنامج القيادة من أجل المستقبل (Leading for the Future Program).....	12
2.2.2.1 مكونات (مخطط) برنامج القيادة من أجل المستقبل.....	16
2.2.2.2 مكونات البرنامج التدريبي (القيادة من أجل المستقبل).....	17
2.2.3 المحور الثاني: الإبداع الإداري:.....	26

27	2.2.3.1 أنواع الإبداع الإداري:
28	2.2.3.2 مراحل الإبداع الإداري:
29	الوظائف الإبداعية للإدارة المدرسية.
30	2.2.3.2 عناصر الإبداع:
30	2.2.3.3 أهمية الإبداع الإداري:
31	2.2.4 العلاقة بين القيادة والإبداع:
32	2.3 الدراسات السابقة:
32	2.3.1 أولاً: الدراسات العربية:
36	2.3.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية:
38	2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
41	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
41	3.1 تمهيد
41	3.2 منهج الدراسة
41	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
43	3.4 أداة الدراسة:
43	3.5 صدق أداة الدراسة:
45	3.6 ثبات أداة الدراسة
47	3.7 إجراءات الدراسة
48	3.8 متغيرات الدراسة
48	3.9 المعالجة الإحصائية
51	الفصل الرابع نتائج الدراسة
51	4.1 تمهيد
51	4.2 نتائج الدراسة:

51	4.2.1 نتائج السؤال الأول
57	4.2.2 نتائج السؤال الثاني:
61	4.2.3 نتائج السؤال الثالث:
65	4.2.4 نتائج السؤال الرابع:
69	4.2.5 نتائج السؤال الخامس:
71	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
71	5.1 تمهيد:
71	5.2 نتائج السؤال الأول
74	5.3 نتائج السؤال الثاني:
76	5.4 نتائج السؤال الثالث:
78	5.5 نتائج السؤال الرابع:
82	5.6 نتائج السؤال الخامس:
83	5.7 التوصيات:
84	قائمة المصادر والمراجع:
90	الملاحق
103	فهرس الملاحق
104	فهرس الجداول
106	فهرس المحتويات