



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع
لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وسبل
تطويرها
(نموذج مقترح على ضوء خبرات عالمية)

إعداد
فداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي

إشراف
أ.د خالد السرحان

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة في تخصص
الإدارة التربوية

حزيران / 2024

إجازة الأطروحة

الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى
المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وسبل تطويرها
(أنموذج مقترح على ضوء خبرات عالمية)

إعداد

فداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 11/ 6/ 2024 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



1. أ. د. خالد علي عوض السرحان مشرفاً ورئيساً



2. د. غسان عبد العزيز أحمد سرحان ممتحناً داخلياً



3. أ. د. حسن أحمد المصطفى الطعاني ممتحناً خارجياً



4. د. حسام حسني قاسم القاسم ممتحناً خارجياً

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة من إنتاجي البحثي ولم تقدم من قبل لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر و المراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: فداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي

الرقم الجامعي: 202011688

التوقيع: فداء مجدلاوي

التاريخ : 2024/10/29م

الإهداء

إلى روح والدي الحبيب عبد الرؤوف الخطيب ... المنارة والسند الذي أنار لي الطريق
إلى والدتي الحبيبة رسمية جانم ... معلمتي الأولى ومثلي الأعلى
إلى الحبيب ورفيق الدرب زوجي الغالي سائد مجدلاوي
إلى نور عيوني ومصدر قوتي وإصراري أبنائي الأعزاء الذين تحملوا غيابي
(نور، محمد، ليان، ريم)
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وخاصة أخي ليث الذي زرع الأمل والتفاؤل في دربي حتى
صار الحلم حقيقة.
إليكم جميعاً أقدم هذا الجهد المتواضع عرفاناً مني بكمثير فضلكم وعظيم عونكم.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، الشكر لله أولاً و آخراً الذي يسر لي إنجاز هذا العمل وخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور الفاضل خالد السرحان على متابعته ودعمه المتواصل، وإلى كافة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، وإلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل من الأساتذة محكمي أداة الدراسة، والأساتذة محكمي أسئلة المقابلات والتصور المقترح، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور غسان السرحان والدكتور محمد عمران. وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة، الجامعة العربية الأمريكية ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، ولا يفوتني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة، أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني كل خير.

الباحثة

فداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي

ملخص الأطروحة

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح للجداريات القيادية على ضوء نماذج عالمية و التعرف على الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة، وعلاقة ذلك بالإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الجداريات القيادية لدى مديري المدارس، وحول الإبداع لدى المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، وسعت الدراسة إلى التعرف إلى سبل تطوير الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية.

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) الكمي لمعالجه البيانات الكمية المتعلقة بالاستبانات والكيفي لمعالجه البيانات الكيفية المتعلقة بالمقابلات والمنهج البنائي لبناء تصور مقترح بتطوير الجداريات لتطوير الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري والدراسات السابقة والخبرات العالمية.

تمثل مجتمع الدراسة بمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة البالغ عددهم (2894) ومدراء المدارس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة المدراء والبالغ عددهم (134)، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلم ومعلمة ما نسبته 10 % من مجتمع الدراسة و (47) مدير/ة ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية – العشوائية.

تم تطوير عدة أدوات لجمع البيانات، حيث تم إعداد استبانة الجداريات القيادية واستبانة الإبداع لدى المعلمين كما تم استخدام المقابلة الشخصية مع مديري المدارس الحكومية، وكلاهما من اعداد الباحثة قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً؛ وتم استبعادهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).

وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الجداريات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل

تطويرها؟

وكانت النتائج أن الدرجة الكلية للجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة لقد توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية من أهمها وجود درجة متوسطة من الجدارات القيادية لدى أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (65.6%)، و وجود درجة مرتفعة من الابداع لدى أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (77.6%)، و كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجدارات القيادية تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الاناث، ومتغير عدد سنوات الخدمة لصالح أكثر من 20 سنة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الابداع لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما كشفت نتائج المقابلات التي تمت مع مديري المدارس وجاءت نتائج المقابلات أيضاً لتؤكد على أن درجة الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى أفراد عينة الدراسة وكانت متوسطة وبوزن نسبي (71.9%)، علاوة على أن درجة تأثير الجدارات القيادية في إبداع المعلمين في محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي قدره (76.6%)، بالإضافة إلى أن الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة في محافظة رام الله والبيرة حيث كانت الإجابة أن أهم الإجراءات هي حث الإدارة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التدريبية التي تسهم في تنمية الابداع و أكدت نتائج الدراسة أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الابداع لدى المعلمين ، و لقد أوصت الباحثة بضرورة تنفيذ الأنموذج وتبني المقترح المطروح ، مع إجراء التحسينات اللازمة له. الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، الابداع، مديري المدارس الحكومية، معلمين المدارس الحكومية.

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الأطروحة
ب.....	الإقرار
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	ملخص الأطروحة
ز.....	فهرس المحتويات
ل.....	فهرس الجداول
ن.....	فهرس الأشكال
س.....	فهرس الملحقات
1.....	الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة وأهميتها
2.....	1.1 مقدمة الدراسة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها
6.....	3.1 فرضيات الدراسة
7.....	4.1 أهداف الدراسة
8.....	5.1 أهمية الدراسة
8.....	1.5.1 الأهمية النظرية
8.....	2.5.1 الأهمية التطبيقية
8.....	6.1 مصطلحات الدراسة
9.....	7.1 حدود الدراسة ومحدداتها
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	1.2 الإطار النظري
11.....	1.1.2 تمهيد
11.....	2.1.2 مفهوم الجدارات القيادية
13.....	3.1.2 خصائص الجدارات القيادية
13.....	4.1.2 الجدارات القيادية للمدير
14.....	5.1.2 السمات المكونة للجدارة

6.1.2	الصفات الأساسية للجدارات القيادية	15
7.1.2	أهمية الجدارات القيادية	17
8.1.2	آليات تطبيق الجدارة في المؤسسة التعليمية	18
9.1.2	معوقات تطبيق نظم الجدارة داخل المؤسسة التعليمية	19
10.1.2	المبررات الداعية للأخذ بالجدارات القيادية	20
11.1.2	أنموذج ماليزيا عن الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم	21
12.1.2	أنموذج اليابان عن الجدارات القيادية	28
13.1.2	أنموذج تركيا عن الجدارات القيادية	31
2.2	الابداع لدى المعلمين	35
1.2.2	تمهيد	35
2.2.2	مفهوم الابداع	35
3.2.2	أهمية الإبداع	36
4.2.2	أهمية الإبداع في المؤسسة التعليمية	37
5.2.2	خصائص الإبداع	37
6.2.2	مراحل الإبداع	38
7.2.2	المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع	39
8.2.2	مستويات الابداع	39
9.2.2	عناصر الابداع	40
10.2.2	معوقات الإبداع	41
11.2.2	خصائص المعلمين المبدعين	43
12.2.2	الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع	43
13.2.2	ممارسات قائد المدرسة في تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين	44
14.2.2	خصائص الشخص المبدع	46
3.2	الدراسات السابقة	47
1.3.2	الدراسات التي تناولت الجدارات القيادية	47
2.3.2	المحور الثاني: الابداع لدى المعلمين	52
3.3.2	تعقيب على الدراسات السابقة	56

61	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
69	1.3 تمهيد.....
69	2.3 منهج الدراسة.....
70	3.3 مجتمع الدراسة.....
71	4.3 إجراءات تنفيذ الاستبانة.....
72	4.3 إجراءات تنفيذ المقابلات الشخصية.....
72	5.3 عينة الدراسة.....
73	6.3 خطوات بناء الاستبانة.....
84	7.3 ثبات الاستبانة.....
86	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
87	9.3 خلاصة الفصل الثالث.....
97	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
14	1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: ما هو واقع توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟.....
98	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ما هو مستوى توافر الإبداع لدى معلمي المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟.....
107	3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لتوافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟.....
109	3.3.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.....
111	4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟.....
112	

1.4.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.....	112
2.4.4 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	113
3.4.4 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.....	113
5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة؟.....	115
6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء تجارب عالمية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟ ...	115
7.4 نتائج المقابلات.....	119
8.4 مجالات الأنموذج المقترح.....	121
9.4 آليات تنفيذ الأنموذج المقترح.....	126
10.4 توصيات تسهم في إنجاح تنفيذ الأنموذج المقترح:.....	129
11.4 التحديات المحتملة أمام تنفيذ الأنموذج المقترح:.....	129
12.4 ملخص نتائج التحليل الإحصائي.....	130
الفصل الخامس.....	132
مناقشة النتائج والتوصيات.....	132
الفصل الخامس.....	132
مناقشة النتائج والتوصيات.....	132
مقدمة.....	133

133	1.5 مناقشة النتائج
133	1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
134	2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
134	3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
136	4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع
138	5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس
138	6.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس
140	2.5 التوصيات
141	3.5 المقترحات:
142	قائمة المصادر والمراجع
155	الملاحق
244	Abstract

فهرس الجداول

جدول (3.1): مجتمع الدراسة وفقاً للمعلمين حسب المرحلة الدراسية.....	71
جدول (2.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعلمين.....	72
جدول (3.3): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على أقسام الاستبانة والأبعاد المكونة لها... 74	74
جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	75
جدول (5.3) مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة.....	75
جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبانة.....	77
جدول (7.3) الصدق البنائي استبانة الجدارات القيادية.....	82
جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الابداع لدى المعلمين مع الدرجة الكلية.....	83
جدول (9.3) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.....	85
جدول (10.3) يوضح نتائج اختبار طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبانة.....	86
جدول رقم (1.4) متوسط الدرجات والوزن النسبي لتوافر الجدارات القيادية.....	98
جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والبعد الذي يندرج تحته.....	99
جدول رقم (3.4) يبين متوسط الدرجات والوزن النسبي لتوافر الجدارات القيادية.....	106
جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والدرجة الكلية للإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس.....	107
جدول (5.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس.....	109
جدول (6.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	110
جدول (7.4): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.....	111
جدول (8.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس.....	112

جدول (9.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	113
جدول (10.4): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.....	114
الجدول (11.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة.....	114
جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الجدارات القيادية والابداع لدى المعلمين.....	115
جدول (13.4) يوضح آليات تنفيذ الأنموذج المقترح.....	126

فهرس الأشكال

الشكل (1.4): يوضح محاور الجدارات القيادية.....122

فهرس الملحقات

ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولى.....	155
ملحق (2): قائمة محكمين أداة الدراسة (الاستبيان).....	162
ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية.....	163
ملحق (4): أسئلة المقابلات مع مديري المدارس بصورتها الأولى.....	175
ملحق (5): قائمة محكمي أداة الدراسة (المقابلات).....	178
ملحق (6): أسئلة المقابلات مع مديري المدارس بصورتها النهائية.....	179
ملحق (7): قائمة محكمي الأنموذج المقترح.....	182
ملحق (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية 1.....	183
ملحق (9): كتاب تسهيل مهمة بحثية 2.....	184
ملحق (10): تفريغ المقابلات بالطريقة السردية.....	185
ملحق (11): جدول تفريغ المقابلات.....	240

الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة وأهميتها

1.1 خلفية الدراسة وأهميتها

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 مصطلحات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة

إن الاستثمار في العنصر البشري من العوامل الحاسمة في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة؛ وذلك لأنه يعتبر العامل الأساسي في أي مجتمع، ويمثل القوة الدافعة للتغيير والتطور، ومن خلال تطوير قدراته ومهاراته، يمكن تعزيز فرص التوظيف وزيادة الإنتاجية والابتكار، مما يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى المعيشة للفرد والمجتمع بشكل عام، وبذلك يتطلب هذا الاستثمار توفير بيئة تعليمية وتدريبية ملائمة، وتوفير فرص العمل والتنمية المهنية، بالإضافة إلى تحفيز الإبداع والابتكار وتشجيع الاهتمام بالتعلم مدى الحياة، ومن المهم أيضاً الاهتمام بتعزيز الصحة النفسية والاجتماعية للفرد، حيث يعتبر ذلك أساسياً لزيادة إنتاجيته وتحسين جودة حياته، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم الاستثمار المثمر فيه في تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين أفراد المجتمع، وتقليل الفقر والاختلافات الاجتماعية، وبالتالي يمكن بناء مجتمع أكثر تنمية وتوازناً، وتحقيق التنمية المستدامة التي تضمن الرفاهية والاستقرار للجميع.

و نظراً إلى الاهتمام بالعملية التربوية لا يمكن غض الطرف عن الاهتمام بالقيادات المدرسية التي تعتبر عنصراً بارزاً ورئيسياً وأساسياً في العملية التعليمية، باعتبارهم أساساً متيناً يرتكز عليه جميع العناصر المكونة للعملية التعليمية الأخرى، وهو شعار المرحلة التي لا يمكن أن تنكر أن التغيير يبدأ من الأساس، ونظراً لأهمية هذه القيادات في إرشاد وتوجيه الطاقم التعليمي كله؛ لما لديهم من خبرات و معلومات و معارف أهلتهم لهذا المنصب الحساس، لذا وجب الاهتمام بتطوير القيادات المدرسية، و التركيز على تدريبهم بشكل مكثف و مستدام على كل ما هو جديد و حديث من نظريات و تطبيقات إدارية تربوية (قبلان، 2020).

وتعتبر الجدارات القيادية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يولى قطاع التربية والتعليم لها اهتمام كبيراً، كما تركز بشكل كبير على إبداع المعلمين ومدى مقدرتهم على إيصال الرسالة التعليمية بطرق إبداعية وسبل تطويرها، وذلك لأن الجدارات القيادية لمديري المدارس تعد هي مفتاح النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية في البيئة المدرسية، ويعتبر منصب مدير المدرسة واحداً من أكثر المسؤوليات التعليمية تحدياً وتعقيداً، حيث يتعين على المدير امتلاك

العديد من المهارات والقدرات والكفاءات اللازمة لضمان تقديم جودة تعليم عال وتحقيق التطوير المستدام للمدرسة، كما أنها تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح العمل المدرسي والتأثير الإيجابي على الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور على حد سواء؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التعليمية والإدارية وتحسين أداء المدرسة (أبو صفية، 2019).

يعد الإبداع عنصراً حاسماً في المؤسسة التعليمية، حيث يسهم في تحسين عملية التعلم وتطويرها، ويمثل الإبداع القدرة على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية في سبيل تحقيق التقدم والتطور، ويشار إلى أن أهمية الإبداع في المؤسسة التعليمية تتمثل في حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل، يزداد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة، يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة، يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة، يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين، تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد، والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم، التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية، يساعد في إعادة تحديد أهداف العاملين في المدرسة وتصوراتهم عن العمل (مسلم، 2015)، هذا وترى الباحثة أن للإبداع أهمية كبرى في المؤسسة التعليمية والتي تتمثل في تعزيز التواصل والتعاون بين الطلاب والمعلمين وبين الطلاب أنفسهم، كما يمكن للمشاريع الإبداعية المشتركة أن تحفز الطلاب على العمل كفريق وتعلم مهارات التفاوض وحل المشكلات الجماعية، يساعد الإبداع في المؤسسة التعليمية على تحدي التقاليد والروتين والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للتعلم، وتشجيع المعلمين والطلبة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأدوات الإبداعية الأخرى لتعزيز تجربة التعلم وتحقيق نتائج أفضل تساهم في تنمية مجموعة متنوعة من القدرات الشخصية للمعلمين والطلبة، مثل التصميم والابتكار والقيادة والاتصال وحل المشكلات، هذه القدرات تكون قيمة لهم في حياتهم الشخصية والمهنية.

ومن بين أكثر الوسائل شيوعاً في تطوير الجدارات التربوية هي تدريبها على أسس القيادة العامة وتوسيع مداركهم؛ حيث تعد هذه التدريبات أحد العوامل الرئيسية في تطوير الجدارات، وذلك لأنه يساعد على تحديد المفاهيم الرئيسية التي يجب تضمينها في الحوار بين أعضاء المنظومة التعليمية، وكيفية التوجيه والإرشاد، بل وقفزت مفاهيم القيادة إلى ما يعرف بالإلهام إذ يعتبر القائد هو الملهم الذي يوجه بوصلة العمل ويحشد القوى من أجل قيادة التغيير، و

لكن دون التقليد الأعمى و لكن بتطويع هذا التغيير بحسب ما يتناسب مع طبيعة البيئة التعليمية في الدولة، و حسب الإرث الثقافي لها، وضمان أن تكون هذه المفاهيم ملائمة وفعالة للطلاب ومتوافقة مع أهداف التعليم المحددة؛ كما يساعد القائد على تحديد المواضيع الرئيسية والفروع الفرعية والأهداف التعليمية و التربوية و الثقافية التي يجب تضمينها في الخطة المدرسية، و الأنشطة وترتيبها بطريقة منطقية ومتسلسلة. وبالتالي، يساهم القائد في تحسين جودة الحياة التعليمية، وجعلها أكثر فعالية في تحقيق أهداف التعليم و الثقافة العامة و الأنشطة اللامنهجية، ومن الجوانب الأخرى التي تساهم في تحسين الجو العام النفسي و التربوي و الثقافي، ومن تناسب الأنشطة و الفعاليات مع طموح الطلاب و تطلعاتهم ومستواهم العلمي، وكذلك التأكد من تنوع الأساليب التعليمية والتدريبية المستخدمة في العملية التعليمية، والتأكد من توفير تمارين ونشاطات تدريبية تعزز التفاعل والمشاركة الفعالة للطلاب في عملية التعليم؛ لذلك، يجب أن يكون هناك تقييم مستمر للمنظمة التعليمية و تحديد الاحتياجات التدريبية، و التغييرات الجوهرية اللازمة للتطوير ، و يجب أن يتم تنفيذها بشكل دوري لضمان تلبية الاحتياجات التعليمية المتغيرة، والتغييرات الثقافية و المجتمعية و التكنولوجية، وتساعد الطلاب على تحقيق النجاح الأكاديمي والمهني في المستقبل؛ و ذلك لأن قادة المدارس الناجحين هم القادرون على التأثير بشكل إيجابي على سلوك العاملين معهم في المنظومة التعليمية معلمين و طلبة وأولياء أمور (القيسي، 2021).

وفي ضوء ما سبق عمدت الباحثة إلى السعي لكشف طبيعة وحجم تأثير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية، ومدى توفر الإمكانات الشخصية، و السلوكية، والمعرفية، و النفسية لدى هذه الجدارات، وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، كما سعت الباحثة أيضاً إلى اقتراح سبل وسائل تطوير هذه الجدارات في ظل الظروف المتعلقة بالمنظومة التعليمية بأكملها في فلسطين، و في ظل التحديات القائمة لهذه المنظومة كيفية التغلب عليها، و إيجاد حلول و آليات فريدة قادرة على التعامل مع هذه التحديات.

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها

لاحظت الباحثة من خلال عملها في المدارس وجود بعض القصور لدى القيادات في المدارس، من خلال ضعف تعزيز الإبداع لدى المعلمين، وضعف في تحفيزهم للعمل المبدع، كما لوحظ أن غالبية الأنماط القيادية لدى مديري المدارس تعتمد على الطرق التقليدية، والتي لا تتلاءم مع المستجدات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.

وهذا ما أكدته دراسة قرواني وشلش (2018) بوجود قصور وضعف لدى بعض مديري المدارس الفلسطينية في المهارات القيادية والإدارية.

وتعمل القيادة الفاعلة على تحقيق التناسق والتناغم بين القائد والموظفين، وتعمل على تنظيم العلاقات بين جماعات العمل ومراعاة أهدافهم واهتماماتهم، ووجود النمط القيادي المناسب الذي يحفز العاملين على القيام بأدوارهم على أكمل وجه ضمن الأهداف التربوية المرغوب بها والقيام بأعمالهم على درجة من الفاعلية، أما في حالة عدم اتباع النمط القيادي المناسب، فذلك قد يسهم في توتر العلاقات بين القادة والموظفين، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء، لعدم شعور الموظفين بالرضا وتدني الإنتاجية (العكور، 2022).

وبالنظر إلى دراسات أجريت في الأردن في مجال القيادة التربوية، اشارت دراسة خربط والسعود، (2018) إلى أن القيادة التربوية تواجه العديد من الصعوبات، ولا زالت بعض القيادات تلجأ للأسلوب التقليدي في إدارتها، وتقاوم التغيير لتوليد الأفكار الإبداعية. وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الجدارات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- **السؤال الأول:** ما هو واقع وفرة الجدارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟
- **السؤال الثاني:** ما هو واقع وفرة الإبداع لدى معلمي المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟
- **السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لتوافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟
- **السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

- السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة؟
- السؤال السادس: ما سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟
- السؤال السابع: ما التصور المقترح لتطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية على ضوء الخبرات العالمية

3.1 فرضيات الدراسة

- وللإجابة عن السؤال (الثالث، والرابع، والخامس) فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر

معلمي المدارس بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- **الفرضية السابعة:** لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.

4.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق من الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى وفرة الجدارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
2. التعرف إلى وفرة الإبداع لدى معلمي المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
3. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).
4. بيان الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).
5. تقصي العلاقة بين وفرة الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
6. التعرف إلى سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
7. بناء أنموذج مقترح للجدارات القيادية لمديري المدارس على ضوء نماذج عالمية.

5.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية

1. إلقاء الضوء على الجدارات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين.
2. كما تبرز أهمية الدراسة الحالية بارتباطها بسبل تطوير الجدارات القيادية.
3. تساهم في معرفة تأثير قيادة المدرسة على تحفيز المعلمين لتطوير أساليب تدريس مبتكرة وإبداعية.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

1. تقديم تصور لسبل تطوير الجدارات القيادية.
2. قد تفيد الدراسة الحالية مديري المدارس بتوجيههم لتحسين الجدارات القيادية وطرق تطوير الإبداع لدى المعلمين.
3. قد تفيد الباحثين بإجراء دراسات أخرى في الجدارات القيادية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة لدى المعلمين.
4. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين التدريب والتطوير المهني لمديري المدارس، مما يساعد في تعزيز قدراتهم القيادية وزيادة قدرتهم على تحفيز المعلمين.
5. قد تفيد هذه الدراسة القائمين على اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم والمتمثلة في قسم الإدارات التربوية في تعزيز الجدارات القيادية لدى مديري المدارس، وكيفية تحفيز الإبداع لدى المعلمين.

6.1 مصطلحات الدراسة

* **الجدارات القيادية:** ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس البعد وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي (الحسيني، 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والسمات الشخصية والمعارف التي يمتلكها المدير لتوظيفها في العمل المدرسي وصولاً لإتقان العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية وتحقيق أفضل النتائج من خلال رؤية ورسالة المدرسة الواضحة، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة الجدارات القيادية التي تقوم الباحثة بإعدادها

والمتمثلة في (الجدارات الإدارية، والجدارات الشخصية، والجدارات الفنية، وجدارات قيادة فريق العمل).

* **الإبداع:** عملية تشير إلى مجموعة من الخصائص والسمات والعوامل التي تظهر في سلوك الفرد المبدع بدرجة عالية (شتات، 2022).

* **الإبداع لدى المعلمين:** هو مجموعة العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لينتج انتاجا نافعا له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه (أبو حسين، 2018).

وتم تعريفها إجرائياً على أنها مجموعة من الخصائص الإبداعية والسمات المتميزة التي يمتلكها المعلمون، وتجعله ينتج أعمالاً نافعة في المؤسسة التي يعمل به، نتيجة وجود قيادة مدرسية ذات جدارة ومهارة في الأداء الإداري، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة من قبل الباحثة لهذا الغرض.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

ستجرى هذه الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على الجدارات القيادية لدى مديري المدارس، والإبداع لدى المعلمين.
2. **الحدود البشرية:** اقتصرَت عينة الدراسة على معلمي ومدراء المدارس الحكومية.
3. **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الحالية خلال العام 2023-2024م.
4. **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
5. **الحدود المفاهيمية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على مفاهيم: الجدارات القيادية، والإبداع لدى المعلمين.
6. **الحدود الإجرائية:** تتحدد بمنهج الدراسة، وطبيعة العينة وحجمها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها، وأدوات البحث وتشتمل على (الاستبانة، المقابلة) وخصائصهما.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 تمهيد

يعد دور مدير المدرسة من أهم الأدوار القيادية في المنظمة التعليمية، إذ يتحمل مسؤولية قيادة الفريق التعليمي وتحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية، ومع ذلك فإن المديرين يواجهون عدة تحديات وصعوبات قد تعتبر جدارات تقف أمامهم في تحقيق النجاح القيادي، وفي هذا الصدد لو أخذنا ماليزيا كمثال نرى أنها قدمت العديد من الجهود في سبيل توفير التنمية المهنية المستمرة للقيادات التعليمية لمديري مدارس التعليم، إذ وضعت بكل مدرسة مديراً ذا جودة عالية تم اختياره اعتماداً على الأقدمية وتقارير الأداء، وهو مدير تم تطوير مهاراته وغرست داخل إدارته فكرة القيادة الموزعة بحيث يشارك الجميع في صنع القرارات (عبده ومصطفى ومخلوف، 2022).

كما يجدر بنا ملاحظة أن الجدارات تعتمد على وجود مجموعة من الخصائص الشخصية التي يتميز بها الفرد دون غيره، كالمعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها، والتي يمكن استخدامها في تحقيق الأداء الناجح، ومن جانب آخر تشكل مجموعة من العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل، وحسن التعامل والسلوك والسمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية، والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات العادية كالابتكار والإبداع والخبرة الفنية والجودة (سالم، 2019).

وترى الباحثة أن مدير المدرسة هو الركيزة الأساسية التي تلهم الحماسة والإبداع، وبإمكانه شحذ الطاقات و الهمم بين أفراد المنظومة التعليمية، كما أنه يلمح إبداعات المعلمين على اختلاف تخصصاتهم؛ مما يمكنهم من اختلاق رؤية مختلفة قادرة على تخطي الصعاب، والخروج بجيل قادر على المبادرة والإبداع.

2.1.2 مفهوم الجدارات القيادية

تعددت تعريفات الجدارات القيادية، نذكر منها تعريف عبد الوهاب (2022) أنها مجموعة من السلوكيات التي يمتلكها المدير، والتي تساعد على تنفيذ المهام والأعمال الموكلة

له بكفاءة ومهارة عالية، لتحقيق الأهداف المرجوة، وعُرفت أيضاً على أنها: السلوكيات التي يمتلكها القائد والتي تساعده على تنفيذ الأعمال الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة (العتيبي والعقالي، 2022)، في حين عرفها البربري (2021) بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها المديرين في بعد الإدارة والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية تؤثر في مرؤوسيه والمتعاملين معه، وقد أشار عبد المتجلي (2021) لها بأنها: سمات ضمنية يتميز بها القائد أو المدير التربوي أو المدرسي تمكنه من الأداء الإداري والقيادي المتميز بالدقة والاتقان وفقاً لمعايير محددة للقيام بهذه الوظيفة القيادية التربوية، وهذه المعايير تتمثل في معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، هذا وقد عرفها Siengthaim (2019) على أنها: سمات شخصية معينة ومهارات وقيم ومعرفة وقدرات وكفاءات تسهل قدرة الفرد على أداء مهام قيادية في المؤسسة، كما وبحسب النواصرة (2019) فقد أشار إلى أنها مجموعة من القيم والمهارات والقدرات الضمنية المملوكة من قبل القادة والمديرين والتي تمكنهم من التنبؤ بالسلوك والتخطيط والتوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة بكفاءة وفعالية وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وتعرف بأنها: مجموعة من القدرات والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات وميزات شخصية أخرى حاسمة تلزم رؤساء الأقسام للنجاح والتطوير المعني وإنتاج أداء بشكل أفضل (أحمد، 2018)، ويعرف أيضاً بأنه: ما يمتلكه القائد من قدرات ومعارف ومهارات تمكنه من القيام بأداء وظيفي مميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس البعد وبالدرجة التي تعزز قدرة منظّمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي (الحسيني، 2015).

في حين صاغت الباحثة تعريفاً إجرائياً على أنها: هي مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والسمات الشخصية والمعارف التي يمتلكها المدير لتوظيفها في العمل المدرسي وصولاً لإتقان العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية وتحقيق أفضل النتائج من خلال رؤية ورسالة المدرسة الواضحة وتتمثل في (الجدارات الإدارية، والجدارات الشخصية، والجدارات الفنية، وجدارات قيادة فريق العمل).

3.1.2 خصائص الجدارات القيادية

تتسم الجدارات القيادية بعدد من الخصائص نذكر منها أنها مهارات مكتسبة، يستطيع الفرد أن يكتسبها من خلال التدريب الموجه، وبهذا فهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، كما أنها هادفة ذات غاية حيث يتم عن طريقها توظيف المعارف، والقدرات والمهارات لتحقيق هدف أو أهداف معينة، بالإضافة لكونها ديناميكية، إذ تتفاعل مجموعة مكوناتها فيما بينها بما تتضمنه من معارف وقدرات ومهارات، علاوة على ذلك فهي تحقق التميز المؤسسي لدى استثمارها وتطويرها، لكنها تتقادم عند عدم تحديث استعمالها، فحين لا يسمح للأفراد بإظهار جداراتهم وقدراتهم، فإنها ستضمحل وتضعف (البربري، ٢٠٢١)، وهناك عدة خصائص أخرى للجدارات القيادية وهي امتلاك قدرة على التأثير في المؤسسة، و المقدرة على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بالإضافة لكونها ديناميكية في التفكير والقدرة على العمل ضمن فريق في المؤسسة، وكذلك المقدرة على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة (غطاس، 2021).

وقد أضافت الباحثة بعض خصائص للجدارات القيادية من خلال بلورتها للموضوع، منها القيادة حيث يجب أن يكون المدير قادراً على قيادة الموظفين وتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولديه قدرة على التواصل الفعال لتحفيز الموظفين وتعزيز الروح الجماعية وتشجيع الابتكار، ويمتلك القدرة على التحمل والتعامل مع ضغوط العمل والتحديات المختلفة بشكل فعال وتحفيز الموظفين على العمل بجهد أكبر، ويكون مثقفاً مطلعاً، ويسعى دائماً لتحسين مهاراته ومعرفته بما يحدث في السوق والتطورات الجديدة في بعد الأعمال.

4.1.2 الجدارات القيادية للمدير

تم تعريف الجدارات القيادية للمدير على أنها الأمور الواجب توافرها في القائد ذي الجدارة وهي بأن يتمتع بالذكاء والفتنة، أن يكون مبدعاً، وذا علم واسع في بعد عمله، وألا يتأثر بالأشخاص السلبيين في المؤسسة، وكذلك يجب أن يكون ذا تأثير على الموظفين، كما ولا بد من حرصه على تنمية قدراته باستمرار، ولديه قدرة على حل المشكلات (غطاس، 2021).

أبعاد الجدارات القيادية

تنوعت الأدبيات التربوية حول أبعاد الجدارات القيادية، حتى رأى بعضها أنها تتمثل في الثلاثة أنواع التالية: الجدارات السلوكية أو الجدارات الناعمة: وهي الجدارات المرتبطة بالوعي الذاتي والعلاقات الشخصية التبادلية للفرد، والمبادرة والتوجيه والتحفيز والقيادة وفرق العمل، و الجدارات الإدارية: وهي الجدارات التي ترتبط بالأدوار والوظائف الإدارية، كجدارات التخطيط

والتنظيم والاتصالات، وجدارات الانضباط الوظيفي واتخاذ القرارات الإدارية في الأنشطة الإدارية والوظيفية، بالإضافة إلى الجدارات الفنية أو الجدارات الجامدة أو الجدارات الوظيفية: وهي الجدارات الخاصة بوظائف معينة، وتتمثل في جدارات تقييم أداء العاملين والجدارات التكنولوجية (إبراهيم، 2016).

في حين تم تصنيفها إلى أربعة أبعاد بالشكل التالي:

الجدارة الإنتاجية: وتعني السمات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج في حدودها العليا، والجدارة الفنية: وتعني السمات الخاصة بالمهارات والخبرات والقدرات العملية للفرد، بالإضافة إلى الجدارة القيادية: وتعني السمات الخاصة بأسلوب الفرد في التأثير على الآخرين سواء كانوا من الزملاء في العمل أو العملاء المتنفعين بخدمات المؤسسة، وكذلك الجدارة الشخصية: وهي السمات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من التعامل مع ضغوط العمل (عبد الوهاب، 2019).

وصنفها الباحثة إلى أربعة أبعاد أساسية كالتالي:

الجدارات الإدارية: وهي مجموعة من المهارات الإدارية والتي تمكن مدير المدرسة من ضبط انفعالاته والتعامل مع المشكلات والمستجدات بمرونة وحكمه، وإتاحة الفرص للتمييز لجميع أعضاء الهيئة التدريسية وتفويضه للمهام وقدرته على إقامة علاقات طيبة معهم، مما يؤثر في تعاملاته معهم وكيفية استجاباتهم له، والجدارات الشخصية: وهي مجموعة من السمات والخصائص النفسية والاجتماعية والعقلية والانفعالية، والقدرة على الإبداع والتخطيط للمستقبل، والتي تؤثر في سلوكيات وتعاملاته مع أعضاء الهيئة التدريسية وكيفية استجاباتهم له، و أضافت أيضاً الجدارات الفنية: وتمثلت في مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها المدير للقيام بمهامه وتمثلت في قدرته على التخطيط الجيد في العمل المدرسي وتشجيعه للأفكار الإبداعية لأعضاء الهيئة التدريسية وتطوير الأداء المدرسي والإنجاز وتوفيره البيئة المحفزة للعمل، بالإضافة إلى جدارات قيادة الفريق: وهي مجموعة من المهارات التي يمتلكها المدير والتي من خلالها يشجع أعضاء الهيئة التدريسية في تطوير أدائهم في العمل وحثهم على العمل التعاوني وإشراكهم في العمل المدرسي، والذي يؤثر في تفاعل أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض ويترك أثراً إيجابياً على العمل المدرسي.

5.1.2 السمات المكونة للجدارة

هناك مجموعة من السمات المكونة للجدارة، نذكر منها السمات التالية الدوافع: وهي الأشياء التي يُفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم

الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، فالدوافع عوامل مؤثرة جوهرية تتنبئ عما يفعله الأفراد في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة، و الصفات: وهي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة لظروف أو المعلومات، ويُعد التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح، بالإضافة إلى المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، فاعتقاد الفرد أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تعتبر جزءاً من المفهوم الذاتي للفرد، وقيم الفرد عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الفرد على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره، و المعرفة: هي المعلومات التي يمتلكها الفرد في بعد معرفي معين، فالمعرفة جدارة مركبة؛ فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدم بها المعلومات في العمل، ويُلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة أنها تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومة، والمهارة: و هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، كما وتشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير الشمولي، أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة (سعيد، 2020).

وتضيف الباحثة أن الدافع الذاتي من أهم السمات المكونة للجدارة كونها تعتبر نتاج لتفاعل شخصية الشخص، مع كل من رغباته واتجاهاته، ورؤيته الشخصية، والتي تنمي لديه دافع قوي ينبثق من خلاله أفعاله، ومبادئه التي يثبت بها، وبحافظ عليها.

6.1.2 الصفات الأساسية للجدارات القيادية

بذل علماء الإدارة أمثال مارزانو وماك نولتي جهودهم في تحليل العديد من الدراسات عن القيادة، وإجراء البحوث لتعزيز تحليلاتهم عن جدارات قادة المدارس، هذا بالإضافة إلى تكليف شركة استشارية للسياسة التعليمية من ولاية شمال كارولينا بوضع مجموعة من التقارير عن الجدارات الناجحة لقادة تحول المدارس، ولكن الأهم هو تحديد الصفات الخاصة بكل جدارة، وسوف تستعرض الباحثة ثمان جدارات للقيادة المدرسية الناجحة والصفات المحددة بكل جدارة على النحو التالي (Johnston & Williamson): 2014 المشار إليه في الحسيني (2015)

1. جدارة البصيرة النافذة

يشترك القادة مع الآخرين في منظماتهم والمجتمع في تأسيس رؤية مشتركة لمدارسهم وما يجب أن تكون عليه في المستقبل مع تخيل الاحتمالات المجابهة، وكيف يمكن للمدارس أن تزدهر في هذه البيئة الجديدة، وبالتالي يقوم القادة من ذوي البصيرة النافذة بالأفعال التالية: (فهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه مدارسهم، رصد واستباق القضايا والاتجاهات المؤثرة على المدارس، التخيل الجيد للمستقبل في الاستجابة لهذه القضايا والاتجاهات، توليد الأفكار والبدائل في استجابة للبيئة المتغيرة، إبلاغ معتقداتهم والرؤية من المحادثات الرسمية وغير الرسمية).

2. جدارة الإلهام

يمتلك القائد الملهم المهارة لتفعيل نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية لبيئة الطبيعة الجديدة كفرصة وليست تحدي ويتصف القائد الملهم بما يلي: (يقدر قيمة الأفراد ومساهماتهم، يعامل الآخرون باحترام وثقة وكرامة، أنموذج إيجابي لمهارات العلاقات الشخصية / التعامل مع الآخرين، العمل في فريق وجعل الأفراد على استعداد لإتباعه، الإدراك بأهمية تطوير الآخرين).

3. الجدارة الاستراتيجية

يتفهم القائد الاستراتيجي البارع نقاط القوة في المنظمة إلى جانب إدراكه للتحديات التي تواجهها، كما ويهتم بتحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة لمعالجة التحديات التي تواجهها، ويتميز القادة الاستراتيجيون بمجموعة من الصفات نلخص منها: (تقدير أهمية الانفتاح، والاتصالات الصادقة، تأييد مدارسهم داخل المجتمع، إدراك أهمية بناء التحالفات والشراكات، الرؤية الجيدة للأنماط والعلاقات بين الأنشطة والجماعات).

4. جدارة الانضباط

يركز القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، وإدراك أهمية التوفيق بين كل نشاط للمدرسة مع الرؤية وتحديد السبل التي تجعل المدرسة أكثر فعالية وأكثر نجاحاً دون إغفال رؤيتها، والقائد المنضبط الملتزم يتصف بما يلي: (مواصلة التركيز على رؤية المدرسة ورسالتها، التحلي بالصبر والهدوء عند مواجهة التحديات، يستخدم البيانات لتوجيه عملية صنع القرار، التركيز على المشكلة بدلاً من الأشخاص المعنيين عندما تجابههم صعوبة، رؤية التحديات كفرص للتعلم وعمل أشياء جديدة بدلاً من الحواجز التي لا تخترق).

5. جدارة الثقة

يعمل القادة بشكل وثيق مع الموظفين والأسر والمجتمع، واحترام الالتزام برويتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه الطبيعة الجديدة، ويتسم القائد الوثائق بالسمات التالية: (نميز شخصيته بالتواضع، والثقة في قدراته، الواقعية حول الفرص والتحديات التي تواجه مدرسته، الاستمرار في التركيز بشكل واضح على عمله).

6. جدارة التوجه نحو الإجرائية

يفهم القادة كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبني الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يوجهونها ويتصف القائد من ذي التوجه العملي الإجرائي بما يلي: (جمع واستخدام البيانات من أجل توجيه القرارات، الصبر عند معالجة الأمور الغامضة، ويدرك الحاجة إلى تعديل الخطط في استجابة للظروف المتغيرة، وكيفية التعامل بشكل فعال مع الخلافات والصراعات من أجل الحفاظ على قوة الدفع).

7. جدارة الحسم

يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المدرسة، ويقدرون المعلومات والمدخلات الواضحة التي تدور حول النتائج / المخرجات، وهذا يقوم القادة الحاسمون بالأعمال التالية: (المتابعة المستمرة لتقدم مدارسهم، تحديد والاستجابة للقوى الخارجية والتي قد تؤثر على مدارسهم، القيام بالتفكير التحليلي، البراعة في تحديد المشكلات، استخدام البيانات والمعلومات الأخرى لتشكيل البدائل والاستراتيجيات التركيز على النتائج).

8. الجدارة الأخلاقية

تؤدي القيادة على أسس ومبادئ أخلاقية واضحة، مع الإدراك لأهمية القيام بالشيء الصحيح بدلاً من الخيار الأكثر جاذبية؛ وهذا يعني التخلي عن أو تغيير الممارسات السابقة التقليدية، والاستخدام الأمثل للموارد لدعم تعلم الطلاب ويتصف القادة بالسمات الأخلاقية التالية: (التعرف على الناس والخبرات التي تشكل معتقداتهم، وضوح معتقداتهم / عقائدهم الخاصة، فهم توجه المعتقدات القرارات التي يتخذونها، تقدير التنوع لرؤية الحاضر في أي مجتمع مدرسي، التحدث بارتياح حول المعتقدات وكيفية تشكيلها للعمل).

7.1.2 أهمية الجدارات القيادية

للجدارات القيادية أهمية بارزة للمنظمات بشكل عام، والتعليمية بشكل خاص؛ ذلك أنها تساعد في التعامل مع المتغيرات المتزايدة، والمتطلبات المتجددة؛ حيث تساعد على استثمار

المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، مما يساعد في الوصول إلى الأهداف المنشودة، ويحقق اعتماد المؤسسات التعليمية للجدارات القيادية عدداً من الفوائد بحسب كل من (البربري، 2021) و(هاشم والسلامية، 2020) و(الربابعة، 2020) يمكن تلخيصها كما يلي: (تحديد استراتيجيات تطوير القيادات، وإعداد وتأهيل الأفراد لمهام القيادة، تمكين المؤسسة من استثمار قدرات الأفراد وتطويرها بطريقة منظمة، بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة، وتوفير المزيد من بيانات التخطيط، وربطها بالتنمية والأهداف المؤسسية، وكذلك تبسيط الأنشطة القيادية والعمليات الإدارية بالمؤسسة، مع توفير إطار مشترك للعمل.

وترى الباحثة أن للجدارات القيادية أهمية أخرى وهي كالآتي:

- أن القائد يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكنه تحفيز الموظفين وتعزيز الإنتاجية والجودة.
- كما توفر الجدارات القيادية رؤية ومهمة واضحة للمؤسسة، وتعزز الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة.
- وتطوير الجدارات القيادية الموظفين وتحفزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، وبالتالي تعزيز الرضا والولاء للمؤسسة.
- بالإضافة إلى أنها تساعد في التعامل مع التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة، وتحقيق النجاح في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والتنافسية.

8.1.2 آليات تطبيق الجدارة في المؤسسة التعليمية

هناك العديد من الآليات يمكن من خلال تطبيقها ضمان استثمار الجدارات القيادية في مكانها الملائم في المنظومة التعليمية من أهمها التركيز في معايير الترقية؛ وذلك لأنه تختلف الانظمة والقوانين من مؤسسة إلى أخرى حسب اللوائح والتشريعات وطبيعة العمل في هذه المؤسسة، لذا يلزم المؤسسة التعليمية نظام الكفاءة نظراً لطبيعة العمل الحيوي في المؤسسة، و كذلك بالنسبة لمعايير التعيين، وهي العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأشخاص الراغبين في الوظيفة واختيار الأفضل والأكفأ والملائم وفق المعايير التي تعدها المؤسسة، ولكن مع ضمان العدل والمساواة للجميع ، بالإضافة إلى عنصر مهم وهو تقييم الاداء، ويشمل وجود مستوى محدد يجب ان يصل إليه الشخص وكذلك قياس الأداء الفعلي وتقييم السلوك والاداء من

خلال معايير خاصه، والقيام بتسجيل النتائج المترتبة من هذا التقييم واخيرا تبليغ الشخص بنتائج التقييم، و توفير التدريب المناسب ليكون الهدف الاساسي له هو السعي إلى إزالة الجوانب السلبية والتي فيها قصور في الاداء والسلوك وبالتالي اعداد الأفراد الذي تتوفر فيهم القدرات والمعارف للتدرج الوظيفي والاستعداد للتغيير والتطوير المستمر بما يواكب المسؤولية الأكبر في المستقبل، و قياس الرضا الوظيفي الناتج عن تفاعل الفرد مع العمل واشباع الرغبات والحاجات وتحقيق الطموح عبر الشعور بالثقة، كما يعد محصله للخبرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الفرد والمرتبطة بالعمل (عامر، 2011).

وتضيف الباحثة بعض آليات تطبيق الجدارة القيادية لدى مديري المدارس، ومنها:

- صياغة رؤية واضحة للمدرسة ووضع الأهداف: حيث يتوجب على مديري المدارس أن يقوموا بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس؛ وتتوافق مع تطلعات المدرسة وتحسين الأداء التعليمي.
- تنمية وتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية: وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين، ويمكن تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتحسين المهارات التعليمية وتعزيز التفوق المهني.
- إقامة علاقات إيجابية فعالة: ينبغي على مديري المدارس بناء علاقات قوية ومترابطة مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستماع الفعال والتواصل المفتوح وتوفير منصات لتبادل الأفكار والآراء.
- توفير الدعم والتحفيز: يجب أن يدعم المدراء المعلمين ويحفزهم للتفوق وتحقيق النجاح، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الملاحظات البناءة والتشجيع وتكريم الإنجازات الملحوظة.
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي: يتجلى ذلك من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للتعامل مع المشكلات التي تواجه المدرسة، وتنفيذ العديد من المشاريع والبرامج التطويرية.

9.1.2 معوقات تطبيق نظم الجدارة داخل المؤسسة التعليمية

تم رصد معوقات لتطبيق نظام الجدارة في مؤسسات التعليم، من أهمها: جمود القوانين واللوائح التنفيذية المحددة لكيفية اختيار القيادات بالمؤسسات التعليمية، والتي يُمكن التغلب عليها من خلال سن قوانين جديدة تراعي توفر معايير الجدارة في الأشخاص الذين يشغلون الوظائف القيادية بالمؤسسة التعليمية، وكذلك هناك معوق بشأن عدم وجود معايير واضحة لاختيار

القيادات بالمؤسسات التعليمية، والذي يُمكن التغلب عليها من خلال انشاء وحدة تابعة للإدارات التعليمية تضم عددًا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، والمراجعة الدورية للجدارات الوظيفية، بالإضافة إلى تصميم بعض الأدوات للوقوف على مدى توافر الجدارات لدى المتقدمين للوظائف القيادية بالمؤسسات التعليمية، و نضيف أيضا لهذه المعوقات ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بناء على معايير الجدارات، والتي بالإمكان التغلب عليها بأن يكون معيار اختيار مدير المؤسسة التعليمية بوصفه رأس السلطة التنفيذية بها يعتمد على قناعته بأهمية معايير الجدارة في اختيار الوظائف القيادية الأخرى (الشهري، 2021).

وتضيف الباحثة بعض المعوقات لتطبيق الجدارات القيادية في المؤسسة التعليمية وهي:

- نقص الموارد المالية والموارد البشرية.
- التغيرات التشريعية والسياسية التي قد تؤثر على عمل المدرسة وتتطلب متابعة وفهم مستمر.
- قيود النظام التعليمي والسياسات المدرسية التي قد تقيد قدرة المدير على اتخاذ قرارات مستقلة.
- ضغوط العمل الإدارية والإجرائية التي قد تؤثر في قدرة المدير على التركيز في الجوانب القيادية.
- تحديات التواصل والتواصل مع مجموعة واسعة من الفئات المعنية، مثل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الإدارة وتلبية احتياجات المعلمين، والطلاب وأولياء الأمور.

10.1.2 المبررات الداعية للأخذ بالجدارات القيادية

لقد أصبح من الضرورة الأخذ بالجدارات القيادية داخل المؤسسات التعليمية، لما لها من آثار إيجابية في تطوير أدائها، ويشار إلى أهم المبررات للأخذ بالجدارات القيادية كونها تعمل على اعتماد البرامج الدولية الجديدة لخدمة التعلم، وتعمل على تغيير النزعة الإدارية الجديدة، و تغيير السياق العالمي، وكذلك إزالة التعقيدات الإدارية و تبني الإصلاحات التعليمية، بالإضافة إلى دور هذه الجدارات في تحسين جودة التعليم؛ و الذي يعتبر أساسا لتحسين جودة التعليم في المدارس، فعندما يكون لدى المديرين قدرات قيادية قوية، يمكنهم توجيه الفريق التعليمي وتحفيزه

لتحسين الممارسات التعليمية وتحقيق نتائج أفضل للطلاب، وكذلك تعزيز الابتكار والتغيير؛ لأن المديرين القادة يعملون على تشجيع الابتكار والتغيير في المدارس، ويسعون لتنمية بيئة تعليمية ملهمة ومحفزة تشجع المعلمين على تجربة أساليب واستراتيجيات جديدة لتحسين تجربة التعلم للطلاب، وتطوير القدرات التعليمية للمعلمين لأن المدير القائد يعتبر شريكاً حيوياً في تطوير قدرات المعلمين، وذلك من خلال الجدارات القيادية، كما يمكن للمدير توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين، وتعزيز ممارساتهم التعليمية، واستخدام أفضل الاستراتيجيات والتقنيات التعليمية، بالإضافة إلى تعزيز الثقة والثقافة التنظيمية من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام، كما يمكن للمدير أن يظهر الشفافية والاستماع الفعال وتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق التعليمي والمجتمع المدرسي بشكل عام، وكذلك تعزيز التفاعل المجتمعي حيث يمكن للجدارات القيادية أن تعزز من التفاعل المجتمعي بين المدرسة وأولياء الأمور والجهات المحلية الأخرى، وكذلك بناء شراكات مع المجتمع المحلي واستخدام الموارد الخارجية لدعم العملية التعليمية، وتوفير فرص إثراء للطلاب، وتوسيع دائرة تأثير المدرسة في المجتمع (الحسيني، 2015).

وتضيف الباحثة بعض المبررات للأخذ بالجدارات القيادية هي دورها في إدارة التحديات والمشكلات؛ لأن المدير القائد يتعرض خلال عمله بالمدارس لتحديات ومشكلات متعددة، مثل التوترات بين أعضاء الفريق، أو مشكلات الانضباط الطلابي، أو التحديات المالية، ويتولى هو إدارة هذه التحديات بفعالية من خلال اتخاذ قرارات صائبة، وتحفيز الفريق، وتطوير استراتيجيات لحل المشكلات، ولا ننسى دوره في تحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب، وتوجيه الجهود نحو تحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب من خلال تحليل البيانات واستخلاص الأدلة وتحديد الأبعاد التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، كما يمكنه أيضاً توفير الدعم اللازم للطلاب الذين يواجهون صعوبات وتحفيز المعلمين لتبني استراتيجيات تعليمية تلبي احتياجات الطلاب المختلفة.

11.1.2 نموذج ماليزيا عن الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم

من المهم جداً الأخذ بالتجارب العالمية في مجال تنمية الجدارات القيادية، خاصة في قطاع التعليم قبل الجامعي؛ وذلك لأخذ العبرة منها ومحاولة أخذ المناسب منها للتطبيق على بيئة التعليم في فلسطين، في ضوء القوى والعوامل المؤثرة في المنظومة التعليمية في فلسطين، وسوف يتم تناول هذه التجربة من خلال التعرف على ملامح تنمية الجدارات القيادية لمديري

مدارس التعليم قبل الجامعي في ماليزيا، و تحليل البرامج والآليات التي انتهجتها لذلك، و التعرف على القوى والعوامل الثقافية التي أثرت في ماليزيا وكان لها المردود الهام على تنمية جدارات مديري مدارس التعليم قبل الجامعي لديها، وتاليا تفصيل ما تم إجماله:

• المحور الأول: تنمية الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في ماليزيا

اعتمدت ماليزيا فكرة أن وجود المعلمين الجيدين وحدهم لا يكفي وأنه لابد من توافر قيادة مدرسية قوية أيضا لإنتاج تحسن ملحوظ في التحصيل العلمي للطلاب وبالتالي الأداء المدرسي كله ؛ حيث يقوم المديرون في أنظمة المدارس ذات الأداء العالي بما هو أكثر من الأعمال الإدارية فقط لأنهم هم قادة تعليميون يركزون على تحسين جودة التعليم والتعلم في مدارسهم ، وكشفت نتائج الأبحاث التي أجريت في ماليزيا أن استبدال مدير بمستوى اعتيادي بمدير بمستوى عال يمكن أن يحسن النتائج بنسبة تصل 20 %، و ضمن خطة ماليزيا التطويرية 2013-2025 فقد اختارت 53 مدرسة و تم تعيين مدراء لها يمتلكون مؤشرات عالية للأداء؛ حيث تمت عملية اختيارهم اعتمادًا على الأقدمية وتقارير الأداء، و كذلك قامت الوزارة في ماليزية بتدريبهم وتطوير مهاراتهم، وعملت على غرسهم داخل الإدارة المدرسية، و جاءت النتائج مختلفة وتم ملاحظة فرق واضح في صنع القرارات، و النتائج الأكاديمية للطلاب، إلى جانب ملاحظة العمل ضمن روح الفريق، مما أكد فكرة أهمية وجود قيادات تعليمية فاعلة و مختلفة للحصول على النتائج المرجوة، وفي سبيل ذلك ماليزيا وضعت نوعين من البرامج و عدة آليات لتنفيذها وهي برامج تدريب تعريفية للمديرين الجدد، بالإضافة إلى برامج تطوير مهني مستمر، و كذلك برنامج مكافآت لمديري المدارس، علاوة على ذلك اعتمدت مجموعة آليات لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بماليزيا.

أولاً: البرامج التي استخدمتها ماليزيا لتنمية الجدارات القيادية لمديري التعليم قبل الجامعي، وتشمل ما يلي:

أ. برامج تدريبية تعريفية (تحضيرية) للمديرين الجدد وتبدأ هذه البرامج قبل التعيين في المناصب القيادية ثم تستمر لمدة ثلاث سنوات بعد التعيين، وهي عبارة عن عدة دورات تدريبية متخصصة في الإدارة والقيادة التربوية (KKPP)، وتتم تحت إشراف وزارة التربية والتعليم الماليزية، وتسمى هذه البرامج بالإضافة للبرامج التدريبية التعريفية أو التحضيرية بالمؤهلات الوطنية للقيادات التعليمية، وتعد الأفضلية في التعيين بالمناصب القيادية التربوية للمجتازين لها (Education،Ministry of 20215-12)، وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت من قبل

جامعة ماليزيا وجامعة بنديديكان سلطان إدريس أن مديري المدارس المعينين حديثا من الذين خضعوا لتدريب (NPQEL) (كانوا أكثر استعدادا لممارسة مهامهم مقارنة مع أولئك الذين يدخلون دون الحصول على هذا التدريب خطة ماليزيا 2013-2025 مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي).

ب. برامج التطوير المهني المستمر حيث بدأت وزارة التربية والتعليم في ماليزيا في عام 1994م بتطوير العديد من المعاهد التدريبية والتي تقدم حزمًا من برامج التطوير المهني المستمر لمديري المدارس ومنها مؤسسة أمين الدين باكي IAB التي قامت بمساعدة وزارة التربية والتعليم بماليزيا بإعداد خطة للتعليم خلال الأعوام 2006 إلى 2010 ، متضمنة وضع إطار لتطوير القيادات المدرسية من خلال تدريبهم وعمل تقييم للجدارات القيادية الواجب توافرها لديهم ، وقدمت هذه المؤسسة قائمة للجدارات القيادية الواجب توافرها بقيادة المدارس مكونة من ستة مجالات رئيسية داخلها ستة وعشرون فرعية وهي S and ،Youssef (others 2014) و المشار إليها في (الحسيني، 2015) :

1. السياسة والتوجه Policy Direction، وتشمل: الرؤية والهدف، التركيز على الجودة، التفكير الاستراتيجي، التنبؤ بالمستقبل.
2. الفعالية الشخصية Personal Effectiveness، وتشمل: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي المجتمعي، إدارة الفرق.
3. الموارد والتشغيل Operation&Resources، وتشمل: إدارة الأموال، تطوير الإمكانيات المادية، إدارة الأداء، إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
4. الأفراد والعلاقات Relationships&People ، وتشمل: بناء القدرات، الاتصالات، بناء العلاقات، فرق العمل
5. التغيير والابتكار Innovation&Change ، ويشمل: حل المشكلات، إدارة التغيير، صنع واتخاذ القرار، إدارة تحسين المدرسة، الإبداع والابتكار.
6. الإنجاز (التدريس والتحصيل) Instructional Achievement، ويشمل التوجه والإنجاز، التخطيط والتطوير التنظيمي، التشارك المعرفي، التركيز على المناهج الدراسية، الإشراف.

ج. برنامج مكافآت مديري المدارس

وهو برنامج تشجيعي يهدف لتغيير أدوار المديرين بحيث يحققون أعلى معدلات بتحسين الأداء المدرسي عبر تنمية جداراتهم القيادية المناسبة لذلك ، وقد تم انشاؤه في ماليزيا عام

2010م ، ويتم تقديم مكافآت مالية ومعنوية من خلال هذا البرنامج للمديرين بحالة الأداء المتميز ، ويقوم هذا البرنامج بتقسيم المدارس لسبعة مستويات ، الأول يضم أفضل المدارس والسابع يضم أسوأها، ويحصل أفضل 2% من مديري المدارس على مكافأة مالية تصل إلى \$7500 ، أما المكافأة المعنوية فتتمثل في توقيع هذه المدارس عقد شراكة مع إحدى المؤسسات التعليمية المرموقة محليا ودوليا أو الترقية لوظيفة أعلى في فترة زمنية قصيرة (Aminah Ayoub، 2016-64) و المشار إليه في (القيسي، 2021):

ثانيا: الآليات التي استخدمتها ماليزيا لتنمية الجدارات القيادية لمديري التعليم قبل الجامعي، وتشمل ما يلي

كما اهتمت ماليزيا بالبرامج التي تنمي الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي اهتمت أيضا بالآليات التي تحقق ذلك، وهي بحسب (نجم الدين & عيداروس 68-72، 2016) والمشار إليه في المرجع السابق:

أ. الاتجاه نحو القيادة الموزعة، والتي قامت ماليزيا من أجل تحقيقها بتعزيز التدرج الوظيفي، وذلك من خلال رفع معايير اختيار مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام ومنح المديرين صلاحيات أكثر وكذلك زيادة الدعم المادي من خلال برنامج المكافآت.

ب. خلق ثقافة يقودها الأقران نحو التفوق المهني، وذلك عبر تقديم الدعم من المديرين القدامى ذوي الأداء المتميز للجدد، ويلزم ذلك عمل قاعدة بيانات للمرشحين للوظائف القيادية.

ج. تعزيز الصلة بين الأداء والكفايات، وذلك بالتركيز على اكساب القياديين عدة كفايات تتناسب مع مستوى الأداء المطلوب منهم، كالكفايات الخاصة بالقيادة التعليمية وقيادة الأفراد.

د. وإنشاء وحدات تدريب داخل المدارس الماليزية، بهدف إعطاء المزيد من السلطة للمدارس لصنع القرار مما يساهم في تحسين الأداء المدرسي، وقد استخدمت هذه الوحدات عدة استراتيجيات هامة، هي (نجم الدين & عيدا روس ، 270-271، 2019).

● استراتيجيات التعاقب أو التتالي، ويتم فيها اختيار المعلمين من ذوي الخبرة من المدارس بالولايات الماليزية بالمختلفة وتدريبهم ثم تكليفهم بتدريب غيرهم.

● استراتيجيات التدريب المتمركز حول المدرسة، وفيها يتم تكليف المدرسة ومعلميها لعقد دورات عمل تدريبية داخل المدرسة فيما يعرف بحزم التدريب، والتي تم إعدادها من قبل قسم التدريب على مستوى الولاية، وتنفيذها تحت إشراف مدير المدرسة والمعلمين من ذوي الخبرة والمعلمين العائدين من بعثات خارجية.

- استراتيجية دراسة الدرس، وهي استراتيجية تقدم أنموذجاً لتدريب المعلمين مكوناً من ثلاث مراحل هي تخطيط الدرس- تنفيذ شرح الدرس- جلسة النقاش.
- تحديث عمليات تقييم القيادات المدربة والمرشحة لتولي المناصب القيادية، وتم ذلك عبر النقاط التالية: (Nasution. H.N and others 2011).
- تصميم أدوات لقياس الكفاءة العاطفية للمرشح نحو القيادة تشمل قياس وعيهم الاجتماعي ووعيهم الذاتي وإدارة الذات، ويتم تطبيق هذه الأدوات في مقابلات شخصية مدة كل منها 20 دقيقة ومن خلال لجنة الخبراء مكونة من 2-3 أفراد.
- تقديم 40 سؤالاً للمرشح يشمل كل ما يخص الإدارة التربوية وقياس مهارات المرشحين ومعارفهم التنظيمية، وتكون مدة تنفيذ هذا التقييم 60 دقيقة.
- تكليف المرشح بعمل محاكاة لأي موضوع يخص المنصب المتقدم له ثم إجراء حوار مع المرشح لمدة 60 دقيقة.

ومن الجدير بالذكر أن المدراء في ماليزيا يقومون بتحديد احتياجاتهم التدريبية وبيان ماهية الدورات التي سيحضرونها، فضلاً عن تقييم احتياجاتهم التنموية على الانترنت وفق نماذج القيادة الخاصة بـ (IAB) أو القيادة المركزية أو (KOMPAS)، ومن ثم استخدام المعلومات لتوجيه اختيارهم للدورات (خطة ماليزيا 2013-2025 مرحلة ما قبل المدرسة إلى ما بعد الثانوي).

المحور الثاني: القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في ماليزيا وأثر ذلك على نظم التعليم وإدارته لديها.

تأثرت ماليزيا بالعديد من القوى والعوامل الثقافية التي أثرت في تطورها وانعكست على نظم التعليم وإدارته لديها، ومن أهم هذه القوى اللون السياسي الذي انتهجته ماليزيا والوضع الاجتماعي والاقتصادي والجغرافي والتاريخي لها، وفيما يلي عرضاً لأهم هذه القوى والعوامل: تقع ماليزيا في جنوب شرق آسيا، وتتكون من ماليزيا الشرقية وماليزيا الغربية، وتنقسم لأربع عشرة ولاية، ولايتين في الشرق والبقية في الغرب، وفي عام 1957م حصلت ماليزيا على استقلالها لتصبح دولة فيدرالية اتحادية ذات نظام سياسي ديمقراطي، يرأسها ملك منتخب يتولى مهامه لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد وبجانبه حكومة فيدرالية مركزية يرأسها رئيس

للوزراء وبجانيه مجموعة وزراء لوزرات مختلفة يمثلون السلطة التنفيذية بالبلاد، فيما يمثل البرلمان الماليزي السلطة التشريعية بالبلاد.

وقد أثر النمط السياسي الماليزي على آليات إدارة المؤسسات التعليمية حتى اتصف القرار التعليمي بالمركزية التي ارتبطت بتحقيق المصالح الوطنية العليا والتنمية والتقدم للمجتمع الماليزي، فمركزية صنع القرار في ماليزيا لا تعنى السيطرة وإنما تعنى ضمان توفير تعليم موحد لمجتمع يتميز بالتعدد والتنوع العرقي (أحمد نجم الدين عيدرأوس، 2016).

وإيماناً من ماليزيا بأهمية التعليم ودوره في النهضة الشاملة قام مهاتير محمد باختصاص التعليم بثلاثة محاور تنموية من إجمالي خمسة محاور لخطة التنمية الماليزية هي:

- العمل على تكوين المهارات التدريبية وتنميتها بإيجاد البيئة الثقافية السليمة التي تؤسس لقيم العمل والأخلاق.

- تدريب متخصص لتغذية الصناعات المعقدة.

- تطوير مناهج التعليم بصورة تتفاعل مع التجديد وتؤهل الموارد البشرية وتعلم اللغات الأجنبية (هاشم، 2020).

وكانت سياسة ماليزيا في التعليم واضحة حيث اعتمدت على تسع نقاط هي (هيبه، 2021).

- التزام الحكومة بمجانية التعليم الأساسي.

- الاهتمام بالتعليم ما قبل المدارس (رياض الأطفال)

- تركيز التعليم الابتدائي على المعارف الأساسية والمعاني الوطنية.

- توجيه التعليم الثانوي نحو خدمة الأهداف القومية.

- العناية بتأسيس معاهد تدريب المعلمين والتدريب الصناعي.

- التوافق مع التطورات التقنية والمعلوماتية.

- توظيف التعليم قبل الجامعي لخدمة الاقتصاد.

- الربط بين التعليم وأنشطة البحوث.

- الانفتاح على النظم التعليمية المتطورة والاهتمام بالمرأة.

كما أن إدارة التعليم في ماليزيا منذ حصولها على الاستقلال حتى الآن قد شهدت تطوراً، حيث مرت بعدة مراحل صاحبها تغيرات في الهياكل التنظيمية، وكانت آخر هذه التغيرات ما حدث عام 1976م وهو ما يعمل بموجبه حتى الوقت الحاضر، فعلى المستوى القومي أو العام تتولى وزارة التعليم بماليزيا الإشراف على شئون التربية والتعليم على المستوى

العام أو المركزي، ويتمثل دور الوزارة هنا وفي ترجمة السياسات التعليمية القومية لخطط تعليمية وبرامج ومشروعات تتوافق مع الطموحات والأهداف الوطنية والقومية، أما على المستوى الإقليمي أو مستوى الولايات فكل ولاية ماليزية لها إدارة تعليمية تشرف على شئون التعليم بها، فيما يترك الإشراف ببعض الولايات للهيئات الدينية والسلطات المحلية، أما داخل المدارس فكل مدرسة بها مدير يكون مسئولاً عن تطبيق البرامج والأنشطة التعليمية بالولاية، ويعني ذلك أن هناك أربعة مستويات للإدارة داخل وزارة التعليم بماليزيا، وهي: المستوى الفيدرالي ومستوى الولاية ومستوى المقاطعة ومستوى المدرسة (الكوني، 2017).

وهكذا أثرت القوى السياسية في ماليزيا على التعليم وإدارته فدفعته تجاه تحقيق العدالة والنهضة الشاملة، كما أنها انعكست على مستويات إدارته التي صارت أربعة مستويات.

كما أن ماليزيا ضمت العديد من الأعراق ما بين ملاي وصينيين وهنود بالإضافة لنسبة أخرى من المهاجرين والتي تنوعت ديانتهم ما بين المسيحية والإسلام والهندوسية الأمر الذي جعلها مطالبة بتوفير أنواع متنوعة من التعليم لإرضاء جميع هذه الأعراق، كما أن هذا التنوع كان له دوراً في إثراء المناهج التعليمية وتنوع الخبرات والثقافات، وتشمل الأطفال الذين تتراوح أعمارهم من 5:6 سنوات، وتعد هذه المرحلة جزءاً لا يتجزأ من النظام الاتحادي العام، ومرحلة التعليم الابتدائي، ويلتحق به التلاميذ من سن 6 حتى 12 عاماً، مرحلة التعليم الثانوي، وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين هما الثانوية الدنيا والثانوية العليا، الثانوية الدنيا يلتحق بها التلاميذ بعد الانتهاء من المرحلة الابتدائية ومدتها ثلاث سنوات، وعند الانتهاء منها يتقدم الطالب لامتحان عام قبل الثانوية العليا ليحصل على شهادة التقويم الأدبي L.S.A، ثم تأتي مرحلة الثانوية العليا التي يلتحق بها الطلاب بعد الانتهاء من مرحلة الثانوية الدنيا، وهي تشمل أنواعاً متعددة أكاديمية فنية ومهنية، وتمتد لعامين، وعند الانتهاء منها يتقدم طلاب المدارس الأكاديمية الفنية لنيل شهادة M.C.E، أما طلاب المدارس المهنية فيتقدمون للحصول على شهادة التعليم المهني (القيسي، 2021)، والإنفاق على التعليم في ماليزيا مسؤولية قومية، فهو يعد أحد بنود الإنفاق العام.

كما تعمل المدارس في ماليزيا حسب نظام الفصلين الدراسي، ويبدأ العام الدراسي في الأسبوع الأول من شهر ديسمبر حتى نهاية أكتوبر من العام التالي، ويبلغ عدد أيام الدراسة في المدارس (210) أيام في السنة بواقع (42) أسبوعاً، ويبدأ عمل المدارس في الساعة (7.45) صباحاً حتى الساعة (1.30) ظهراً، وتعمل معظم المدارس الماليزية وبخاصة الريفية بنظام

الفترة صباحي ومساءلي، وترتبط معظم العطلات الدراسية بالتقويم الإسلامي ولكن العطلات الرئيسية حسب التقويم الميلادي والصيني تجد عناية قصوى لديهم (الصخري، 2021).

وانطلاقاً من القوى السياسية التي تحكم ماليزيا والتي أخذت على عاتقها مهمة تحسين التعليم كمهمة وطنية فقد قامت ماليزيا بصياغة خطة رئيسية لتطويره متضمنة حصول جميع الطلاب على فرص تعليمية منصفة ومتكافئة بغض النظر عن مكانهم وقدراتهم وانتمائهم، كما تضمنت الارتقاء بدور الإدارة التعليمية والمدرسية في هذه العملية، و أما القوى الاقتصادية لماليزيا فأثرت على المستوى المادي للتعليم، فاققتصاد ماليزيا حصل على الرقم (36) على مستوى العالم بناتج محلي اجمالي (354.34) مليار دولار عام 2018م مع معدل صادرات اكثر من (263) مليار دولار يضعها في المركز (19) عالميا ومعدل واردات (197) مليار دولار يضعها في المركز (23) عالميا محققة فائضا في ميزانيتها التجارية بما يقدر ب (66) مليار دولار مع معدل نمو (4.7%) في 2018 (احمد محمد كامل، 2020) وهو ما انعكس على مخصصات التعليم فأصبحت 20% من ميزانيتها للتعليم، أي ما يعادل 54.6 مليون دولار تنفق على تطوير التعليم وتحسين عملياته عبر توفير أماكن مادية وبشرية مناسبة، حيث تتميز إدارة المدارس في ماليزيا بعدة خصائص، لأن قيادة التعليم فيها تتم من داخل المدارس، كما أن بها خطوط اتصال مفتوحة مع جميع المستفيدين من المدرسة، وأهداف الإدارة واضحة للجميع، وبها دعم ومشاركة من الأسرة والمجتمع، وتتوزع فيها الموارد على أكبر عدد من الطلاب، وبها إعداد جيد للمديرين والمعلمين، وبها استخدام للتكنولوجيا وبكفاءة عالية، وتطبق المتابعة في ضوء الأهداف التي يتم تحديدها من قبل المدرسة، وهي توفر مناخا يهيئ الفرص للتعليم وتحقق الأمن لكل العاملين بالمدرسة (الشبراوي، 2018)،

بناء على ما سبق فإن العوامل والقوى السياسية والجغرافية والاقتصادية والثقافية كان لها الدور الهام والإيجابي في تشكيل حركة النهوض بالتعليم وإدارته في ماليزيا.

12.1.2 أنموذج اليابان عن الجدارات القيادية

اليابان تجربتهم فريدة في التعليم، وكذلك الممارسات القيادات التربوية فيها، ولا أحد منا ينكر ان اليابان وصلت إلى مراحل متفوقة عن الكثير من دول العالم و التي بدأت الثورة الصناعية معها في نفس التوقيت عبر الحرب العالمية الثانية، ورغم هزيمة اليابان فيها وتعرضها لحادثة هيروشيما و نجازاكي الأليمة؛ إلا إنها التفتت إلى طرح الأسلحة و الحروب إلى هامش تاريخها، و التفتت إلى الاستثمار في العنصر البشري، و لعل ما يجعل من تجربة اليابان فريدة هو المميزات

التي اتصف بها مدراء المدارس و التي من أهمها هو إقدامهم على كل ما هو حديث و التدريب المتواصل على شتى الإستراتيجيات التعليمية و القيادية الحديثة، إلى جانب عنايتهم بالصحة النفسية للطلاب، و تربيتهم على القيادة الفاعلة، و الثقة بالنفس، كما يحاول المدير باستمرار الحفاظ على علاقات جيدة مع المعلمين و الطلاب و يلبس عباءة الحكيم الواعظ الذي يرسخ أواصر التراث الياباني، و الحفاظ على المبادئ و المعتقدات التي بنيت عليها الحضارة اليابانية، كما يراعي مدراء المدارس في اليابان غرس المهارات التعليمية و التدريب عليها و من أهمها الاهتمام بالتفكير النقدي، و التحليل و التركيب، و التفكير خارج الصندوق، و من الملفت للنظر استغلال مدراء المدارس باليابان المناهج اليابانية القائمة على الإبداع و الابتكار في تشكيل فرق عامل مع المعلمين للخروج بجيل قادر على الابتكار؛ و هذا ما يبرر حصول الطفل الياباني على نتائج مميزة في الاختبارات العالمية في العلوم و الرياضيات و تفوقه على الجنسيات الأخرى (عارف،2020).

وكما ذكرنا سابقاً أن اليابان اعتمدت على استغلال المورد البشري بشكل لافت، وهناك العديد من التجارب تم تطبيقها في اليابان، ومن أهمها التجارب التي طبقت على المراهقين في سن 14 والذين أثبتوا بدورهم أنهم يمتلكون قدرات عالية على التحليل والتركيب والابتكار، وقد تم اكتسابهم من خلال التعاون المثمر ما بين القيادة المدرسية والهيئة التدريسية، وأن لديه من هذه المهارات ما يحتاجه طالب في سن 17 أو 18 عاماً في أمريكا، وهذا يوضح حصول اليابان على مركز متقدم في نسبة العلماء والمهندسين إذ تبلغ النسبة (60.000 لكل مليون نسمة)، بالإضافة إلى الأعداد الكبيرة لليابانيين في مراكز الأبحاث و التفكير المعروفة باسم "Think Tanks"، كما و تشير الدراسات إلى أن مدراء المدارس في اليابان يتمتعون بعقلية فذة، و لديهم قدرة على العمل ضمن فريق عمل متكامل، و لديهم تأثير ملهم على المعلمين، و يعملون تحت شعار واحد وهو أن سرعة التنمية الاقتصادية في اليابان مرتبطة باستثمار العنصر البشري، و اعتباره من الأصول الهامة لرفعة البلاد، كما جاءت الأبحاث لتثبت أن أغلب مدراء المدارس في اليابان لديهم طاقة فاعلة لتنظيم الروح الإبداعية لدى المعلمين، و في حالة تشاور و اتصال مستمر معهم، و ذلك لاختيار السواعد و المواهب، و التنقيب عن الطلبة الذين لديهم قدرات غير عادية لاحتضان هذه المواهب، و تطويرها، و توفير كل المستلزمات المادية، و التقنية لهم للخروج بأفكار إبداعية جديدة (مهدي،2019).

ومن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في مدراء المدارس في اليابان أن يكون حاصل على شهادة تربوية و على دراية بعلم النفس، كما يكون لديه مهارات جيدة في الاتصال الفعال، و

لديه شخصية قيادية ملهمة مؤثرة، كما اهتمت الإدارة التربوية في اليابان بمنح المعلمين الكثير من الصلاحيات و المرونة في التعامل بحيث يكونون على أريحية في التعامل مع الطلبة، و استخدام النمط الإداري اللامركزي الذي يميل إلى التشاركية في اتخاذ القرارات، و الابتعاد عن النمط المركزي البيروقراطي، كما ابتعدت عن العقاب الجسدي، و اهتمت بالأخذ بمعايير انسانية للعقاب (العلونة،2019).

وجدير بالذكر أنه في نظام التعليم في اليابان، يتوجب تقدير ميزانية للدخل للمدارس الخاصة، بهدف عدم التربح من التعليم، و وضعه في قالب عادل منصف يرفع حق الأجيال في التعلم، و تنزيه التعليم عن عالم التجارة و التربح، و جعل التعليم رسالة سامية هادفة لبناء جيل صاعد قادر على الابتكار و التغيير في اليابان، كما اهتم مدراء المدارس بالأنشطة اللامنهجية التي تنمي شخصية الطلاب، و تزرع فيهم حب التعلم، و التفكير غير المألوف، و احترام كبار السن و تقديرهم، و تنمية روح المسؤولية، و الاعتماد على النفس، و استقلالية التفكير، و يتم ذلك كله عن طرق الانخراط في العملية التربوية ضمن فريق متكامل متجانس من معلمين و طلاب و على رأسهم المدير الملهم، و قد اهتم المدير في اليابان أيضاً بتطوير الأفكار الجديدة لدى النشء، و احتضان أي فكرة اختراع حديث سواء كان منبع الفكرة من المعلمين أو من الطلاب، كما اهتم بغرس احترام الحياة الأكاديمية العملية؛ لذلك إن قانون التعليم في اليابان أرغم أولياء الأمور على إرسال أبنائهم للمدارس لإكمال تعليمهم الأساسي، و فرض عقوبات على أولياء الأمور الذين يتخلفون عن ذلك، ونذكر أيضاً أنه من أهم الأساليب التي اعتمدها مدراء المدارس في اليابان هي إعطاء الفرصة الكاملة للمعلمين و صرف مساعدات مالية لهم في حال تبني أي مشروع أو فكرة جديدة (عارف،2020).

وبحسب حسونة (2018) فإن التعليم في اليابان مقسم إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة رياض الأطفال: من سن ثلاث سنوات إلى خمس، وفي هذه المرحلة يركز مدراء المدارس على تهيئة الأطفال للمدرسة، وتشجيع المعلمين على مساعدة الطلاب في تدريب العقل على التفكير، والنمو العقلي والجسمي بطريقة سليمة، وذلك من خلال تنظيم فعاليات وأنشطة تهدف على تهيئة الأطفال لمرحلة المدرسة، كما عمل مدراء المدارس على مساعدة المعلمين في تقديم أنشطة تساعد الأطفال على حرية التعبير، وشرح ما يدور بداخلهم من أحلام وطموحات.

والمرحلة الثانية: مرحلة التعليم الابتدائي: ويقيد بهذه المرحلة جميع الأطفال الذين بلغوا السنة السادسة وفي هذه المرحلة يركز مدراء المدارس على تنظيم خطط وأنشطة طلابية بالتفاعل مع المعلمين، وذلك من أجل منح الطلبة الفرصة الكاملة للنمو العقلي والنفسي والاجتماعي المتوازن،

وذلك وفقاً لقدرة كل طالب منهم، أي تتركز أهداف مدراء المدارس على مراعاة الفروق الفردية، واستغلال نقاط القوة لدى كل طالب، وتنمية نقاط الضعف والعمل على إشباعها وتطويرها بالتعاون البناء بين المعلمين، والإدارة المدرسية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التعليم الثانوي: وتنقسم هذه المرحلة إلى مستويين (المدرسة الثانوية الدنيا) و(المدرسة الثانوية العليا)، وجدير بالذكر أن الالتحاق بالمرحلة الدنيا الثانوي إجباري، و تتنوع الخطط لمدراء المدارس بحيث تهتم بالأنشطة الخارجية التي تهتم ببناء القدرات الجسمية و العقلية، و إعطاء المعلمين الفرصة كاملة لتنظيم أوقات الدراسة داخل أو خارج الغرف الصفية، مع منحهم الصلاحيات كاملة لتحديد فترات الدراسة التي قد تكون ليلية أو نهارية؛ و يتم تحديد ذلك بعد عمل تشخيص لاحتياجات الطلبة و دافعتهم للتعلم.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعليم العالي: وهي المرحلة التالية للتعليم الثانوي، وتختلف مدتها حسب الكلية.

وترى الباحثة أنه من الملفت أن مدراء المدارس منحوا المعلمين الفرصة لتكوين مجموعات بؤرية فيما بينهم، وباشتراك الطلبة؛ وذلك لتطوير البحث العلمي والاكتشافات الجديدة، مع الاهتمام باللغة اليابانية.

لذلك تعد مهنة التدريس من المهن المربحة اقتصادياً في اليابان، فمن بين خمسة يابانيين يتقدمون لمهنة التدريس يتم اختيار واحد فقط، وقد أدى ذلك رفع مستوى التعليم في اليابان، وأكسب مهنة المعلم امتيازات متعددة، وهذا كله أدى إلى النهوض بالمنظومة التعليمية برمتها، وجعل اليابان في مقدمة الدول اقتصادياً وتكنولوجياً؛ لذلك استحققت لقب " كوكب اليابان".

13.1.2 أنموذج تركيا عن الجدارات القيادية

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً في المكانة العلمية لتركيا، و قد تزامنت مع قفزة سياسية و انتعاشه اقتصادية، كما أصبح لتركيا تأثير مباشر في الدول المحيطة، و خاصة الدول العربية، و لم تأتي هذه التغييرات من عبث، و لكنه النهج الذي يسير عليه الحزب الحاكم و إسقاط لتجربته الفريدة على مدراء المدارس، و من أهم التغييرات التي شهدتها قطاع التعليم هو نهج الديمقراطية، الذي أصبح يشمل المنظومة التعليمية، و حرية انتخاب مدير المدرسة بطريقة حرة، كما أنه من أحد شروط الترشح لمنصب مدير المدرسة هي أن يكون هذا الشخص منفتح على العالم، و لديه ثقافة عالية، و من أهم المهارات التي اشترط أن تتوفر في مدير المدرسة هي :

• فهم الذات: القدرة على فهم مواطن القوة والضعف لديه، ولدى المعلمين داخل منظومته المدرسية.

• التبصر والرؤية: المقدرة على تصور مستقبل المعلمين العلمي والثقافي والاجتهاد في الحصول على مستقبل أفضل من الوضع الحالي؛ من خلال صياغة خطط استشرافية للمستقبل تمكن المعلمين من التطور والتدريب والبحث العلمي.

• التوفيق بين القيم: المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها ليقوم بغرسها في النشء الجديد، والمساهمة في إخراج جيل ناشئ قادر على التعبير والتفكير الناقد، والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينها(زكي،2021).

ومن أهم الاستراتيجيات التي تم الاعتماد عليها في تطوير الجدارات القيادية لدى مدراء المدارس هي تحديد مصادر قوة التأثير لهذا القائد، و تضمينها في قوة المكافأة و التي تستند إلى إدراك المدير للمكافأة المناسبة و المؤثرة لكل معلم جيد، و و يعمل بطريقة غير تقليدية، و تحديد نوع العوائد الإيجابية الأكثر تأثيراً، و في نفس الوقت تم رصد قوة العقاب التي يمتلكها المدير ضمن صلاحياته؛ لتكون مصدراً للتوجيهات، و إيقاع العقوبة على المذنب، و المقصر في عمله، بالإضافة إلى القوة المشروعة المستمدة من منصب مدير المدرسة، و التي تمنحه قوة الثواب و العقاب(الأسيوطي،2019).

و تتلخص قوة مدير المدرسة في تركيا في خبرة المدير، و التي تعتبر من أهم الركائز التي يستند عليها اختيار المدير، و ذلك ليكون مصدر للاقتداء و الإعجاب لدى المعلمين، و أن يكون أهلاً للاحترام، و التقدير، كما أنه تم تحديد صفات خاصة شخصية لدى مدير المدرسة من أهمها: الأمانة، و التبصر، و التحفيز، و الكفاءة، و الحزم، و أن يكون لديه قدرة على العمل ضمن فريق، و يمتلك القدرة على وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى تتماشى مع رؤية الحكومة في البلاد، و من الملفت في التجربة التركية أن القيادات المدرسية تتعامل مع المعلمين على أنهم شركاء، شركاء في التنمية، شركاء في المبادرة، شركاء في التخطيط و صياغة الأهداف التنموية و التطويرية، شركاء في اختيار المواهب الخلاقة لدى المنظومة المدرسية بأكملها من معلمين و طلبة، و ذلك لأن رؤية الخطة التنموية في تركيا تركز على أن التعليم هو المحور الأساسي، و أنه الأساس في تعزيز الصناعات و تطوير القطاع الزراعي، والاتجاه العام نحو عدم تصدير المواد الخام واستيراد الالكترونيات، و إنما تصنيعها و الاكتفاء الذاتي منها (الملاح،2017).

كما اهتمت تجربة مدراء المدارس في تركيا في مكافحة الفساد في التعليم، و التركيز على جودة التعليم الحكومي، لأنه الأساس في القضاء على البطالة و الفقر و الجوع، و اعتبرت التجربة التركية أن الانفتاح على العالم بقيادة الثالثة في صناعة التلفاز، و انعكس الاهتمام العام بالتعليم و الذي ظهر في أن ميزانية التعليم لها نصيب الاسد 15% من الموازنة التركية، و الاهتمام ببناء المدارس الجديدة 160 الف غرفة دراسية جديدة، و تطوير المناهج التعليمية و ثورة تكنولوجية في التعليم و انترنت سريع ل 97% من المدارس وسمح باختيار لغة اجنبية ثانية و الاهتمام بالتعليم المهني، وكان لمدراء المدارس الدور الكبير في تحفيز المعلمين، و رفع مطالبهم للحكومة و التي بدورها استجابت و دعمت المعلمين بزيادة رواتبهم و مضاعفة اعدادهم و تأهيلهم و الرقابة على أدائهم ذاتياً، وهذا ما دعمه و نفذه مدراء المدارس الذين غرسوا في معلمهم الانضباط الذاتي و الرقابة الذاتية، و ذلك عن طريق ما ذكرناه آنفاً و هو تعزيز روح الشراكة، و أنهم ضمن المنظومة التعليمية يعتبرون شركاء، و ليسوا موظفين عاديين، كما تم الاهتمام بإقامة جسر محبة بين الطلبة و المعلمين و المدراء من خلال تعزيز الرحلات المفتوحة، و الرحلات الكشفية، و مخيمات السفاري التي تجول بين الشرق و الغرب لمعرفة تركيا، كما دعم مدراء المدارس برامج الابحاث فيما بين المدارس و الجامعات بمشاركة القطاع الخاص؛ و ذلك لتكتمل الشراكة مع قطاعات الدولة الخاصة و العامة، و منظمات المجتمع المدني على اختلاف أنشطتها(أبو الهنود،2018).

وبحسب المرجع السابق شجع مدراء المدارس في تركيا على الاهتمام بالأنشطة اللامنهجية، و الاهتمام بالبحث العلمي، و الاهتمام أيضاً بتعزيز الجانب البيئي و التشجير و الحدائق المدرسية و التي يقوم بزراعتها و العناية بها المدير برفقة معلميه و طلابهم، و كل ذلك ضمن شعار واحد و القيادة الرشيدة و الحكمة و وجود الرؤية المستقبلية و التخطيط اساس النجاح للوصول للأهداف.

وكما ذكر الحنفي (2020) أنه من أبرز الإستراتيجيات التي تبناها مدراء المدارس في تركيا هي الإدارة بالأهداف و التي سيتم شرحها في السطور التالية:

تقوم إستراتيجية الإدارة بالأهداف على اشتراك المدير و المعلمين في المدرسة على تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها، و من ثم تحديد مسؤولية كل معلم على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق هذه النتائج، ثم يتم الاتفاق ما بين المدير و المعلمين على معايير لقياس الإنجازات الفعلية لجميع المعلمين، و التي يتم رصدها من خلال متابعة و تقييم الطلبة، و التغيرات الحادثة في أدائهم، و سلوكهم، و قياس نتائج التنفيذ في

مراجعة دورية لاستعراض العقبات والتحديات، ووضع سبل حلها، وتقويم الأداء بشكل كامل وتحديد الثغرات وتلافيها.

وتعتمد استراتيجية الإدارة بالأهداف على أداء المعلمين بشكل فعلي، ولا يتم الاعتماد على الصفات الشخصية فقط، وترتكز على أساس تكوين شراكة حقيقية في إطار من الديمقراطية في الإدارة، ولا تنتهج أسلوب الباب المغلق، ولقد تم صياغة منهج للإدارة المدرسية حسب إستراتيجية الإدارة بالأهداف تتكون من مجموعة عناصر وهي: الأهداف، الخطط، الأداء، معايير الأداء، أحوال العمل، نقاط تفتيش، تقويم الإنجازات.

وجدير بالذكر أنه تم اعتماد هذه الإستراتيجية لأن التغييرات في المنظومة التعليمية والتربوية لدى الطلاب تستمد من الأهداف، كما تركز هذه الإستراتيجية على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وعلى التحفيز المستمر، والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة وتطوير الذات، وجدير بالذكر أن دور مدير المدرسة يقتصر على التوجيه، والتشجيع، وتقويم الانحرافات.

ومن أهم أغراض الإدارة بالأهداف هي الربط بين أداء المعلم والطلاب، ورفع مستوى الكفاءة للطلاب، وذلك من خلال المشاركة والمساهمة في تحديد المعايير المطلوبة لأداء الطلاب، ودفعهم نحو التطور والتفكير الإبداعي، والبحث والتنقيب عن كل ما هو جديد، كما يصبح المعلم عنصراً أساسياً في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة، وقياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر ومنهجي يتم من خلال المراجعة الدورية.

وتتركز فلسفة هذه الإستراتيجية على إيمانها بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفسيولوجية، وحاجته للأمان، وليس من تعارض بين أهداف المنظومة التعليمية وأهداف المعلم، كما أنه هناك اقتناع تام بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون، وأن إستراتيجية الإدارة بالأهداف ليست جديدة، بل هي أسلوب عملي تطبيق يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد، وبالتالي تم تدريب المعلمين على هذه الإستراتيجية، وذلك بالتزامن مع منحهم تفويض وصلاحيات بقدر الأهداف المرصودة لكل معلم، مما يساهم في تنمية القدرة التخطيطية لكل من مدير المدرسة والمعلمين، ويسهل عملية الإشراف والتوجيه للمدير، كما يساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية، ويزيد من قيمة العملية التعليمية وأصالتها.

علاوة على ذلك فهو يعمل على تقوية الاتصالات بين الإدارة والمعلمين، ويساعد على رفع درجة رضى المعلمين وروحهم المعنوية، ويساعد على اكتشاف المهارات بين المعلمين و

التي تؤهلهم للترقية، كما يخفف من الروتين و يحقق المرونة التنظيمية التي يتطلبها العمل، بالإضافة إلى أنه يحدد بعناية المقصرين من المعلمين بسهولة، و يعطي صورة كاملة عن المنظومة التعليمية، و عن العمل التربوي، و يسهل أيضاً عملية المتابعة و الرقابة و تقويم الأداء الكلي من خلال مقارنته بالأهداف التي تم وضعها مسبقاً.

2.2 الابداع لدى المعلمين

1.2.2 تمهيد

لقد أضحي الابداع مطلباً ضرورياً وهاماً تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه، من خلال تطوير وتنمية الأفراد بطرق منظمة وهادفة؛ لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات العصر، ومن بين هذه المؤسسات تأتي المدرسة في مقدمتها، حيث يعتبر الإبداع سمة أساسية في قيادتها، نظراً لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات، مما ترتب العديد عليه من التحديات التي تتطلب من قادة المدارس أن يتمتعوا بسمة الإبداع، فالتحديات والمتطلبات المتزايدة في العصر الحالي تتطلب اتخاذ نهج إبداعي في قيادة العملية التعليمية وإدارة المدرسة، و ينطلي على مهام القائد المدرسي مهمة اكتشاف المواهب المبدعة في منظومته المدرسية، و تبنيها، وأن يكون الحاضن الأساسي لها، و يوفر الإمكانات المادية، و المعنوية، و اللوجستية، و الوقوف إلى جانبها؛ للخروج بكل ما هو مبدع، و جديد، كما ينبغي على مديري المدارس أن يكونوا قادرين على تنمية الإبداع لدى المعلمين في جميع جوانب العمل الإداري والتعليمي؛ لأنه قد يكون الإبداع و التغيير في جوانب إدارية معينة سبباً كافياً للعمل بطريقة مختلفة، و تكون نتائجها أفضل مما سبق بكثير.

2.2.2 مفهوم الابداع

يعرف الإبداع بأنه: هو القدرة على إيجاد واستخدام أساليب وأفكار ومهارات مفيدة للعمل في المدارس تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والتحسس للمشكلات المحيطة بها (راشد، 2022)، كما تم تعريفه على أنه: استحداث استراتيجيات حديثة لرفع مستويات العمل بشتى الأبعاد مما يسهم في زيادة مستوى الأداء وتوفير حلول مبتكرة لشتي القضايا والمشكلات التي تحدث، مما يمكن المعلمين من تفعيل أدوارهم التعليمية وزيادة عملية الابتكار والتجديد لديهم (عبابنة، 2022)، ويعرف أيضاً على أنه هو عملية عقلية معقدة وغامضة، الهدف منه الوصول إلى حلول أصيلة، غير تقليدية وغير مسبقة لحل المشكلات في كافة الأبعاد، من خلال العمليات والتقنيات والوسائط المختلفة (هيبه وآخرون، 2021)، في حين يعرف الإبداع بأنه: عملية

علمية قائمة على التفكير المنطقي والمنظم لتحديد البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق الهدف المنشود بأفضل الطرق الممكنة (أبو حسين، 2018)، ويشار إليه بأنه: هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس، أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى. وهو تفكير بأفكار غير مألوفة وهو بمثابة مدخلات للعملية الإبداعية (الرواد وحجازي، 2016)، كما يعرف بأنه: القدرة على توليد الأفكار القادرة على استثمار الإمكانات البشرية والمادية المتوافرة من أجل النهوض بمستوى العمل وتطوير الأداء (الطيبي وابداح وجرادات، 2016)، ويعرف أيضاً بأنه: الإنتاج غير المؤلف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ، والتوظيف في استخدامات محددة (مسلم، 2015)، و بناءً على ما سبق قامت الباحثة بتعريف الإبداع بأنه: مجموعة من الخصائص الإبداعية والسمات المتميزة التي يمتلكها المعلمون، وتجعله ينتج أعمالاً نافعة في المؤسسة التي يعمل بها، نتيجة وجود قيادة مدرسية ذات جدارة ومهارة في الأداء الإداري.

3.2.2 أهمية الإبداع

يلعب الإبداع دوراً هاماً وفعالاً في حياة الأفراد والمجتمعات، فهو يمنح الأفراد المقدرة على تحسين الإنتاج وتطويره، واستخدام قدراتهم وتوظيفها في مختلف الأبعاد؛ للمساهمة في إنتاج كل ما هو جديد ومفيد، فالإبداع يمثل نمط حياة، وسمة شخصية وأسلوباً منظماً يمكننا من فهم وإدراك العالم، ويكمن دور الإبداع وأهميته في الأبعاد التي يركز عليها و من أهمها: تطوير مقدرة الفرد على خلق أفكار وحلول جديدة، وتنمية روح الشعور بالآخرين، وكذلك تطوير الأساليب، بالإضافة إلى طرق حل المشكلات، لإيجاد حلول فعالة لمشكلة ما بطريقة مثالية، وجعل الإبداع مهارة حياتية تمارس يومياً، بحيث يتم تطويرها وتنميتها من خلال التدريب والتعلم، والمساهمة في تطوير المنتجات الإبداعية، وتحقيق الذات الإبداعية (الوزير، 2020).

ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن بداية كل اختراع كان في الأصل فكرة وجدت من يؤمن بها، ويحتضنها، ويخرجها إلى النور؛ وذلك لأن الإبداع في حد ذاته هو كل اختراع وإبداع جديد، أو هو إعادة تقديم الابتكارات القديمة بصورة جديدة أو مختلفة، وهو يتطلب تفكير بناء يتعامل مع كل ما هو معروف ومؤلف بطريقة غير مألوفة، وبالتالي يتوصل للقدرة على

إخراج ابتكار وإنشاء شيء جديد، كما ترى الباحثة أن الإبداع يتطلب تفكير خارج الصندوق قد يراه البعض خيال، لكنه يطرره بطريقة واقعية تشبع احتياجات المجتمع في مجال معين.

4.2.2 أهمية الإبداع في المؤسسة التعليمية

يعد الإبداع عنصراً حاسماً في المؤسسة التعليمية، حيث يسهم في تحسين عملية التعلم وتطويرها، ويمثل الإبداع القدرة على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية في سبيل تحقيق التقدم والتطور، ويشار إلى أن أهمية الإبداع في المؤسسة التعليمية تتمثل في حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل، يزد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة، يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة، يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة، يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين، تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد، والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم، التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية، يساعد في إعادة تحديد أهداف العاملين في المدرسة وتصوراتهم عن العمل (مسلم، 2015)، هذا وترى الباحثة أن للإبداع أهمية كبرى في المؤسسة التعليمية والتي تتمثل في تعزيز التواصل والتعاون بين الطلاب والمعلمين وبين الطلاب أنفسهم، كما يمكن للمشاريع الإبداعية المشتركة أن تحفز الطلاب على العمل كفريق وتعلم مهارات التفاوض وحل المشكلات الجماعية، يساعد الإبداع في المؤسسة التعليمية على تحدي التقاليد والروتين والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للتعلم، وتشجيع المعلمين والطلبة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأدوات الإبداعية الأخرى لتعزيز تجربة التعلم وتحقيق نتائج أفضل تساهم في تنمية مجموعة متنوعة من القدرات الشخصية للمعلمين والطلبة، مثل التصميم والابتكار والقيادة والاتصال وحل المشكلات، هذه القدرات تكون قيمة لهم في حياتهم الشخصية والمهنية.

5.2.2 خصائص الإبداع

هناك مجموعة من الخصائص التي يتكون منها مفهوم الإبداع والتي نلخصها فيما يلي:
أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمدرسة والمجتمع، و أن الجهد المبذول فيه لا بد أن

يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المدرسة أو المجتمع، لأن الإنسان يولد وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء وهي توجهاته وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره، يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع، كما أنه سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها، وجدير بالذكر أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات والطلاقة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، و هو جهد وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة (الطويل، 2016).

6.2.2 مراحل الإبداع

يسير الإبداع بعدة مراحل أساسية تتطلب وجود شخص مبدع في البداية، مع امتلاك هذا الشخص لموقف ابداعي خاص به يستطيع أن يمارس من خلاله العملية الإبداعية، والتي تمر بعدة مراحل ويمكن تتبعها على النحو التالي: مرحلة الإعداد والتحضير: ففي هذه المرحلة ينغمس الفرد المبدع أو الفريق المبدع في المشكلة، من خلال جمع المعلومات اللازمة، ثم يليها مرحلة تكوين الفريق وهي مرحلة جهد تضامني تبدأ فيها صياغة الأدوار، وتعيين مساحات الاهتمامات الخاصة لكل الأعضاء، والتنسيق والربط بين المهمات، و يتبعها مرحلة الاحتضان وهي مرحلة ترتيب العقل من خلالها من العديد من الأفكار، والشوائب التي لا ترتبط بالمشكلة، وهي تشمل تشكيل عقلي و شعوري ولا شعوري، وتنظيم لكافة المعلومات والخبرات المكتسبة المناسبة التي ترتبط بالمشكلة، إضافة إلى أنه تميز هذه المرحلة بالجهد الكبير من أجل حل المشكلة، واعطائها فرصة للعقل للقضاء على الأفكار الخاطئة التي قد تعيق الأجزاء المهمة منها (الوزير، 2020)، و من ثم مرحلة الإلهام التي تتضمن إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، و تنتهي بمرحلة التحقق وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الإبداع، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة (خيرى، 2012).

وترى الباحثة بأن مرحلة الاحتضان من أهم مراحل الإبداع؛ حيث أنه قد تموت الفكرة بسبب المحبطين، والذين يقللون من قيمتها وقدرها، مما يسبب حالة من اليأس لدى الشخص

المبدع، ويصرف نظر عن فكرته، وقد تنمو الفكرة وتخرج للنور بسبب إيمان صاحبها بها وتثبته برأيه وإصراره على المضي قدماً في تنفيذها.

7.2.2 المرتكزات التي يقوم عليها الإبداع

هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية لكي يتحقق الإبداع في أعمال المؤسسات من أهمها الاعتماد على خطة استراتيجية تدعم ظهور الإبداع داخل المؤسسة وتباعد التفكير الإبداعي والعلمي عند حل المشكلات، بالإضافة إلى ضرورة توافر ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع، كما يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة المحفزة للإبداع بالتحول من مجرد التكيف مع النمو التكنولوجي المتسارع إلى إحداث التغيير، وتطوير أدائها وبيئتها التنظيمية، وكذلك الاعتماد على ممارسة التحفيز المستمر لدعم مهارات الإبداع لدى العاملين، وتدعيم الشعور بالانتماء للمسؤولية بتقدير المساهمة الإبداعية، وكذلك اتخاذ القرارات في ضوء المشاركة والاجماع (أيوب، 2022).

و تضيف الباحثة أن الإبداع يحتاج إلى مرتكز أساسي وهو أن يكون مطلع على الأمور بشكل مستمر وأن يكون لديه كم من المعلومات المحدثة بشكل يجعله قادراً على القياس، و التقييم، و التقويم المستمر؛ وذلك لأن المسح الشامل المستمر للمعلومات في البيئة المحيطة سواء كانت معلومات اقتصادية، أو اجتماعية، أو تقنية، أو بيئية تؤهل المبدع للابتكار، و الإتيان بكل ما هو جديد و مفيد، حيث يزيل الضبابية و يتعرف على احتياجات الجمهور بشكل مستمر و متواصل.

8.2.2 مستويات الإبداع

هناك أربع مستويات للإبداع وهي:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** والإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلال في الحكم، وتأكيد الذات والذكاء والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل (صارم، 2019).

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم من قبل الجماعة، حيث يجتمع الفريق أو طاقم العمل ويتعاونوا فيما بينهم لتطوير الأفكار والتجديد للأفضل، فإبداع الجماعة يفوق الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة للتفاعل وتبادل الرأي فيما بينهم، فلا شك أن

المنظمات المعاصرة تواجه مجموعة من التحديات التي تتطلب تطوير لجماعات العمل المبدعة (العوفي والجبر، 2022).

- **الابداع على مستوى المنظمة:** مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في بعد التغيير والتطوير والابداع التنظيمي، وتطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الابداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن غيرها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، وكذلك التأييد القوي من قبل الإدارة لعملية الابداع (اليازجي، 2019).

- **الابداع على مستوى المجتمع:** إن البيئة الاجتماعية لها دوراً أساسياً في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشأته نشأة سليمة وتعتبر الأنظمة الاجتماعية والقيم عاملاً مهماً لزيادة الابداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والابداع (غاني وبن سعيد، 2019).

وترى الباحثة أن الإبداع على مستوى الفرد يعتبر هو الأيقونة الأولى لانطلاق المستويات الأخرى، حيث يجب أن ينتهج المجتمع أسلوب الاحتضان والإيمان بالإبداعات الفردية، لأنها تلقي بظلالها على المنظمة و المجتمع، و تنمو و تزدهر إلى أن يصبح الإبداع هو ثقافة مجتمع عامة و نهج حياة بأكملها.

9.2.2 عناصر الابداع

يتكون الإبداع من مجموعة عناصر رئيسية من أهمها الطلاقة، و التي تتمثل في القدرة على انتاج الأفكار في فترة زمنية معينة؛ فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على انتاج الأفكار وتوليدها وتنقسم الطلاقة بدورها إلى ثلاثة أنواع وهي: الطلاقة اللفظية وهي سرعة انتاج الكلمات والوحدات المعنوية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي، و الطلاقة الفكرية وتعني سرعة انتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار، بالإضافة إلى طلاقة التعبيرات أو الأشكال، و هي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم (شلابي، 2021).

و العنصر الثاني للإبداع هو الأصالة، ويقصد بها مقدرة الشخص على توليد الأفكار الجديدة والحديثة والغير روتينية، والتي لم يسبقه إليها أحد، وكلما قل شيوع وانتشار هذه الفكرة زادت أصالتها، وتسمى الفكرة بالفكرة الأصيلة إذا كانت غير مكررة أو مقلدة وتتميز بالفرادة والتطور، وأصحاب هذا النوع من الأفكار غالباً ما يملون من تكرار نفس الأساليب والطرق في حل المشكلات، لذلك تنتج لديهم الأفكار الإبداعية الأصيلة وتشتمل الأصالة على ثلاثة أبعاد وهي: القدرة على انتاج الأفكار النادرة أو الاستجابة الغير شائعة، القدرة على تقديم التداعيات بعيدة المدى والغير مباشرة نحو الفكرة، الاستجابات بعيدة المدى، انتاج استجابات وأفكار تظهر فيها المهارة (حمدان، 2022).

ويمكن العنصر الثالث للإبداع في المرونة، والتي تعني استطاعة الفرد على تغيير حالته الذهنية حسب تغيير الموقف، أي قدرته على التفكير بطرق مختلفة والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، ومن ناحية أخرى فهي قدرته على توليد أفكار مختلفة متوقعة، وتحويل مسار تفكيره مع تغيير المثيرات، وهي عكس الجمود الفكري (عاشور، 2021).

والعنصر الرابع هو الحساسية للمشكلات، وهي على قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، والوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف من قبل الشخص المبدع، ورؤيته للمشكلة رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات فيما بينها، وتتفاوت الحساسية اتجاه المشكلات من شخص إلى آخر، ويعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عناصر التفكير الإبداعي (حجازي، 2021).

والعنصر الأخير هو قبول المخاطرة، ويقصد بها قدرة وشجاعة الفرد على تقبل وتحمل المسؤولية، وتعريض نفسه للمخاطر أو عدم النجاح، وتقديم مقترحات وحلول وبدائل وتخمينات، والدفاع عنها وهذا ما يجعل الفرد يتقبل العمل تحت ظروف غير واضحة المعالم، والمخاطرة هي المكون الأساس للإبداع الإداري، وكذلك الأخذ بزمام المبادرة وتبني الأساليب والأفكار الجديدة، والبحث عن حلول فريدة (زقوت، 2021).

10.2.2 معوقات الإبداع

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحداً من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في بعد الإبداع؛ لتحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد والجماعة أو المنظمة، ومن أهم معوقات الإبداع المعوقات المادية، والتي تتعلق

بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب أو أماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها (عبد النعيم، 2021)، و المعوقات الإدراكية التي تتجلى في النظرة التقليدية والنمطية للمواقف والمشاكل والتصلب في الرأي ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على الصواب والكل على خطأ فلا يجهد نفسه في التفكير في الرأي الآخر (غانى وبن سعيد، 2019)، و المعوقات التنظيمية، والتي تتمثل في نمط القيادة الموحدة والمركزية في اتخاذ القرارات، وانعدام تفويض السلطة للغير، والقيادة غير الكفوة والمثبطة، كذلك الخوف من عامل التغيير ومقاومة العديد من المنظمات له والقبول بالوضع الحالي، وانشغال القيادات بالأعمال الروتينية، وكذلك رفض الأفكار والحلول الجديدة، والتقييد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، وضعف الحوافز المالية والمعنوية اللازمة، بالإضافة إلى عدم الإيمان بأهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وحل المشكلات المترتبة عليها، والتهرب من المسؤولية خوفاً من الفشل، وضعف الإعداد الفني والتأهيل الكافي للكوادر الإدارية، وعدم وجود استراتيجية واضحة للعمل، أو برامج وخطط للمتابعة، ونظم التقييم والترقيات غير واضحة مما يحبط طاقات الإنسان ويحجمها (حريري، 2020)، و نضيف المعوقات البيئية وهي تتضمن الأنظمة والسياسات للبيئة المحيطة بالمؤسسة والقوانين المتعلقة بالتطوير وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر، وكذلك النشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد، و المعوقات الاجتماعية والتي تشمل الأعراف والعادات والتقاليد والنظام الثقافي السائد في المجتمع (أيوب، 2022)، و علاوة على المعوقات النفسية، وهي انعدام الثقة بالنفس، وحب المألوف وعدم المخاطرة، والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها خوفاً من الفشل، والقلق الدائم من انتقاد الآخرين، والخوف من نتائج المخاطرة (حريري، 2020).

وتضيف الباحثة أن الخوف وهو أحد المعوقات النفسية من أكبر المعوقات التي تحول دون الخروج الكثير من الابتكارات والإبداعات للنور، وهي تنطلي على الخوف من الفشل، أو الخوف والتردد في اتخاذ القرار، والخوف من أن تكون فكرته مادة للسخرية والاستهزاء من المجتمع، والخوف أيضاً من المخاطرة، كما أن هناك فئة من الناس تخاف أيضاً من فكرة التغيير في حد ذاتها، حيث يعتبرون أنه قد يكون التغيير للأسوأ أو أن الخوف من المجهول هو سيد الموقف، ما يمنع الشخص من اقتحام مجالات جديدة قد تبوء بالفشل.

11.2.2 خصائص المعلمين المبدعين

هناك قائمة لأهم الخصائص والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها المعلمين الموهوبين، فيكون متعاوناً ومتفاعلاً مع المشرف التربوي لتوفير البيئة الصفية المناسبة لنجاح عملية التفكير، ومن هذه الخصائص والسلوكيات وهي كالتالي: (الاستماع للطلبة: يتم من خلاله التعرف على أفكار الطلبة عن قرب، وذلك من خلال ما يقومون به من أنشطة تظهر قدراتهم واحترام المعلم لهم، وإتاحة الفرصة للكشف عن أفكارهم، احترام التنوع والانفتاح: ويتوجب على المعلم أن يوفر بيئة صفية ملائمة لتعليم التفكير وتعلمه وأن يراعي الفروق الفردية بينهم، والانفتاح على الأفكار الجديدة والفردية التي ينتجونها، تشجيع التعلم النشط: ويتم ذلك من خلال تشجيع المعلم الطلبة لممارسة عمليات الملاحظة والمقارنة والتصنيف والتفسير، وفحص الفرضيات والانشغال في حل مشكلات حقيقية، وبذلك يتوجب على المعلم أن يغير من أنماط التفاعل الصفّي، تقبل أفكار الطلبة وتثمينها: وذلك من خلال بيئة صفية تخلو من التهديد وتدعو الطلبة إلى المثابرة والمخاطرة والمشاركة، وعدم التردد في التعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم، تنمية ثقة الطلبة بأنفسهم: وذلك من خلال اختيار المعلم للعديد من المهارات التفكيرية التي تنسجم مع مستوى قدرات الطلبة وتثمين وتقدير مهاراتهم، إعطاء تغذية راجعة إيجابية: من خلال تشجيع المعلم الطالب على الاستمرار في التفكير والبحث عن إضافات جديدة، وإيجاد بدائل وحلول أخرى) (حمادنة، 2014).

12.2.2 الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

ويشير إلى أهم الممارسات الإدارية التي تترك أثراً على إبداع الموظفين، ومن أهمها التحدي، وذلك من خلال تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد، و الحرية التي تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهنة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط، ويدعون بأن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية، بالإضافة إلى الموارد؛ حيث يمثل الوقت والمال موردين يؤثران على الإبداع، ولا بد من توزيعهما بعناية فائقة لإشعال الإبداع عند الجميع، وتوزيعهما بشكل غير عادل يؤدي تثبيط الهمم فكما كانت مساحة المكان واسعة كلما حركت الإبداع بشكل أكبر لدى الموظف، و كذلك ملامح فرق العمل لأنه كلما

كان فريق العمل متألفاً ومتكاملاً، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، تشجيع المشرفين: فلابد للمديرين من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها، ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد وردود الفعل التي تهدم الإبداع، دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، فينبغي على قادة المنظمة وضع نظاماً أو قيمة مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات) (خيري، 2012).

وترى الباحثة أن هناك العديد من الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي تؤثر في الإبداع لدى المعلمين، وهي التواصل الفعال مع المعلمين، والاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم، وإعطائهم المساحة للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، و التطوير المهني من خلال تقديم فرص مميزة لتطوير المعلمين، مثل ورش العمل والدورات التدريبية، التي تساعد على تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم في بعد التعليم، بالإضافة إلى الاهتمام بالابتكار والتجديد، و تحفيز المعلمين على اعتماد أساليب تدريس جديدة ومبتكرة، وتشجيعهم على التجديد والتحدي في ممارساتهم التعليمية، و توفير بيئة ملائمة للإبداع من خلال إنشاء بيئة تعليمية محفزة للإبداع والتفكير النقدي، من خلال توفير مساحات للابتكار والتجريب، واستخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلم الإبداعي.

وتضيف الباحثة أن التواصل الفعال من أهم هذه الممارسات بحيث يبتعد المدير عن سياسة الإدارة عبر الأبواب المغلقة، و أن يكون في حالة تناغم و تواصل و انسجام مستمر مع معلميه و طلابه و يتخذ مبدأ الحوار المدني الفعال المفتوح؛ ليكون على اطلاع كامل بما يدور في خلد المعلمين و ما يشغل تفكيرهم من ابتكارات و افكار إبداعية، و يقوم بتربية وتنمية هذه البذرة حتى تخرج للواقع، و بالتالي يقوم بتقديم التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

13.2.2 ممارسات قائد المدرسة في تعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين

يساهم مدير المدرسة من خلال موقعه كقائد للعملية التعليمية والتربوية بالعديد من الممارسات التي من شأنها أن تحسن جودة الأداء المدرسي وتسهم في تطور المدرسة ودفعها نحو التميز والارتقاء بذاتها وبمعلميها وطلبتها، ومن هذه الممارسات كما هو مشار إليها تقدير المساهمات الإبداعية والمبتكرة للمتعلمين والاحتفاء بها، وإدارة الوقت بشكل فعال وتوفير فرصاً للاستكشاف والإبداع في عرض الحصص الصفية، وتطوير قواعد السلوك والإجراءات الصفية

التي تقدر وتعزيز الإبداع، تشجيع المخاطرة المعقولة، على سبيل المثال، قيام المعلمين بتجربة شيء جديد في دروسهم (شماسنة، 2022).

في حين يشير للعديد من الممارسات التي تساعد في تطوير الإبداع في المدارس، والتي من أهمها تشجيع المعلمين على تقديم أفكارهم التي يجب الاستماع إليها واحترامها، وإيجاد طرق تواصل فعالة بين المعلمين تتيح تبادل المعلومات والأفكار ومناقشتها، وكذلك تشجيع المعلمين على النقاش بحرية من أجل تحفيزهم على تقديم الأفكار الإبداعية، وتقديم الدعم المعنوي والمالي للمبتكرين ورعاية المشاريع الإبداعية، بالإضافة إلى إعطاء الفرصة للمبادرات والمشاريع والتسامح مع نتائج الفشل، ومنح المعلمين استقلالهم الشخصي (باشيوه، 2019).

وتضيف الباحثة بعض الممارسات لمدير المدرسة في تعزيز الإبداع لدى المعلمين وهي تقديم التحفيز والتحدي؛ حيث يتم تعزيز روح المنافسة الإيجابية وتحفيز المعلمين على تحقيق الإبداع والتميز في أداء مهامهم، وتحديد أهداف تحفز المعلمين لتحقيق نتائج مبتكرة وإبداعية، وتوفير الموارد والفرص؛ لأنه ينبغي على المدير توفير الموارد والأدوات الضرورية لدعم المعلمين في تنفيذ أفكارهم الإبداعية، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين لتعزيز قدراتهم الإبداعية، وتعزيز التفكير النقدي والتحليلي. ويتحقق ذلك من خلال تشجيع المعلمين على التفكير النقدي واستكشاف طرق جديدة لحل المشكلات التعليمية، والحرص على المتابعة والتقييم المستمر لأفكار وممارسات المعلمين، وكذلك تشجيع التجارب والابتكار من خلال تعزيز ثقافة التجربة والابتكار بين المعلمين، مثل تجربة طرق تدريس جديدة أو استخدام تقنيات تعليمية مبتكرة.

كما أن بيئة العمل المدرسية الإبداعية تتكون من مجموعة أبعاد، ولعل من أهم هذه الأبعاد هو البعد المؤسسي، ويأتي أهمية الاهتمام بهذا البعد من منطلق أن مؤسسات العمل في السابق كانت تركز على جودة المنتج دون النظر إلى بيئة العمل والتي لها دور كبير في تحقيق جودة الإنتاج، حيث نجد أن المدرسة هي بالمقام الأول مؤسسة إنتاجية تواكب أي تطور يحدث في المؤسسات الأخرى وذلك لتحقيق أعلى جودة من الإنتاج من خلال الاهتمام ببيئة العمل في المدرسة، وحتى تصبح بيئة المدرسة إبداعية يتوجب على المدير التربوي أن يقتنع بأن المعلمين بإمكانهم الإبداع والابتكار في طرق وأساليب التدريس، والحد من القوانين والقواعد العقيمة التي تعيق المعلمين في مهامهم التربوية، وترتبط خصائص المناخ المشجع على الإبداع في المدرسة بأمرين هما الدافعية في شخصية مدير المدرسة، والذي يتطلب ذلك أن يكون المدير بخصائصه الدافعية مثيراً للمعلمين، متميزاً بالاندفاع الذاتي، مطبقاً الأصول الأدبية على كافة الأعضاء

و على نفسه أولاً، وصاحب أفق واسع في حله للمشكلات، والتميز في الطرق والإجراءات والأدوات وأساليب العمل، بما تشمل عليه من العلاقات الإنسانية المتبادلة، والتقبل المتبادل بين المدير والمعلمين والطلبة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع كل ما هو جديد من أفكار تتعلق بالعمل التربوي) (الطويل، 2016).

وتصف الباحثة البيئة الإبداعية بأنها البيئة التي تعتبر التفكير المبدع، والتفكير خارج الصندوق، والخروج عن المألوف، هو نهج حياة، ولا يأتي بالصدفة، ولكنه نهج يتخذه المدير، ويحث عليه، ويرحب بالأفكار الإبداعية ويحتضنها، إلى أن تصبح ثقافة حياة، ونهج يسير عليه المعلمون في البيئة المدرسية.

14.2.2 خصائص الشخص المبدع

يتميز الشخص المبدع بمجموعة من الخصائص التي تساعده على إنتاج أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع ملموس، ونذكر منها الخصائص المعرفية: مثل الطلاقة اللفظية وقوة البيان والخيال الواسع، والذكاء العالي والأصالة والقدرة على اتخاذ القرار، والتفكير المنطقي، واستيعاب المواقف غير الواضحة، وتحدي المواقف الصعبة، والمثابرة والميل إلى البحث والتدقيق والاطلاع على الخبرات الجديدة والخصائص الشخصية: وتتمثل في حب الاستطلاع والفضول، والدافعية، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام والانضباط والتركيز على المهمات والمغامرة والفكاهة، الخصائص التطورية: مثل النمو إلى الأفضل والأحدث (عبد السلام، 2020).

كما أن القدرة على التحليل و التركيب و الاستنتاج من أهم خصائص الشخص المبدع، وامتلاك التفكير الناقد الإبداعي، و الذي يتمثل في التجديد و الربط بين الأمور غير المألوفة، و يتطلع دائماً إلى ما هو جديد و نافع بحيث يمتلك ذاكرة قوية، و يستطيع الإلمام بالتفاصيل التي تتعلق بفكرته الإبداعية، و لديه ثقافة و معرفة واسعة، ولكن هناك ملاحظة هامة تضيفها الباحثة و هي أن تكون ثقته بنفسه عالية لكن دون غرور، و لديه العزيمة و حب المغامرة لكن دون تعريض نفسه للخطر، أي أنه قادر على تقدير العقبات و المخاطر التي قد تواجهه، لذلك فهو لديه قدرة عالية على تحمل المسؤولية و تقدير الأمور بشكل منطقي.

3.2 الدراسات السابقة

تم الاطلاع على طيف واسع من الدراسات السابقة حول المواضيع المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتنوعت الدراسات ما بين المحلية والعربية والأجنبية بغرض تعزيز الموضوع واثراءه، ومحاولة مقارنة هذه الدراسات بالدراسات السابقة من حيث وجوه الاتفاق والاختلاف؛ لغرض رصد هذه الجوانب، وتوضيح وتبرير سبب الاتفاق والاختلاف.

1.3.2 الدراسات التي تناولت الجدارات القيادية

دراسة (القرني، 2024) هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، والمتمثلة في التحديات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية؛ وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (164) مستجيب من القيادات الإدارية من المرتبة الحادية عشرة إلى الخامسة عشرة في جميع الأجهزة الحكومية، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية جدارة قيادة التغيير في التعامل مع التحديات، وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للجدارات الأخرى في التعامل مع التحديات كالاتصال الاستراتيجي وقيادة فرق العمل.

دراسة (الحضرمي، 2022) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وكذلك تحديد العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الجدارات القيادية والأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (563) من وكلاء المدارس والمعلمين، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الجدارات القيادية (الكلي) لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تحسين الأداء المدرسي (الكلي) بمدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاء بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجدارات القيادية بشكل عام تعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث، ومتغير طبيعة العمل؛ لصالح العاملين في وظيفة (وكيل/ة)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق

تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة الجدارات القيادية بأبعادها الستة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وبين تحسين الأداء المدرسي بأبعاده الثلاثة.

دراسة (عبد الوهاب، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال والتعرف على الأهمية النسبية لدرجة تحقق الرقابة التنظيمية في الروضة، وقياس العلاقة بين الجدارات القيادية لدى مديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرقابة التنظيمية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بلغ حجم العينة (326) معلمة، تمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الأهمية النسبية للجدارات الإنتاجية للمديرين تركز علي التطوير والابتكار في العمل للارتقاء بالروضات وخاصة في ظل التنافس بين الروضات، كما اتضح أن من أهم الجدارات التي يمتلكها مدير الروضة القدرة علي إدارة الأزمات الطارئة وكذلك الاتصال الفعال بين العاملين بالروضة، واتضح أن اهتمام المدير بالعاملين بالروضة وبيئة العمل يرجع لإدراك مدير الروضة ووعيه بأهمية العلاقات في نمو الشعور بالانتماء للعمل والإبداع فيه والانسجام بين أعضاء الفريق بالروضة والتقليل من المشاحنات بينهم، كذلك التعامل الراقي واحترام الآخرين، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية وبين كل من الجدارات الإدارية وجدارات الاتصال الاستراتيجي، وجدارات قيادة فريق العمل، وجدارات قيادة التغيير.

دراسة (العريفي والبشر والسحيم، 2022) هدفت الدراسة إلى الكشف عن توافر الجدارات القيادية وفق أنموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما هدفت إلى تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وتكونت عينة الدراسة من (85) من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة وهي من إعداد الباحثين، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية كانت عالية، كما أظهرت النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية.

دراسة (السلمي، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح

لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (117) من قادة المدارس في المدارس السعودية، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس الجدارات الإدارية والقيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية، ومن النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة تعزى إلى متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في بعد العمل، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

دراسة (المتجلي، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع امتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للجدارات والكفايات اللازمة لتحقيق جودة الأداء المدرسي من خلال دراسة ميدانية طبقت على القيادات المدرسية في مرحلة التعليم الاساسي بمحافظة أسبوط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ عينة الدراسة (325) قيادة إدارية في محافظة أسبوط، وتمثلت أدوات الدراسة في الإستبانة لقياس جدارات القيادات المدرسية وهي من إعداد الباحثة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد امتلاك مديري المدارس والقيادات التربوية في التعليم الأساسي للكفايات والجدارات الادارية من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة، وأوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في امتلاك الكفايات والجدارات تعزى إلى متغير الجنس والخبرة التدريسية والمؤهل العلمي.

دراسة (آل مداوي ومحمد، 2020) هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (131) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وإجمالي درجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، وجاءت نسبة موافقة عينة الدراسة على توافر عمليات محور الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد بنسبة (75%) وهي نسبة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجمالي محور الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لمتغير الكلية والنوع والجنس والدرجة

العلمية لصالح الكليات النظرية وأوصت بتدعيم الجدارات القيادية لدر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، من خلال دعم استراتيجية العمل الجماعي وإقرار أنظمة للتواصل الفعال والتحفيز والرقابة على مستوى القسم العلمي وتدعيم ممارسات العدالة التنظيمية من خلال دعم بعد العدالة التوزيعية بتوزيع عادل للأعباء التدريسية والمكافآت، ودعم بعد العدالة الإجرائية، بممارسة الشفافية عند عرض المعلومات، ومشاركة كافة الأعضاء عند اتخاذ القرارات، ودعم بعد العدالة التفاعلية من خلال توجيه الاحترام والمعاملة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ومراعاة الصدق والشفافية.

دراسة (البليهي والبلوي ومحمد، 2018) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب على الجدارات المختلفة على الأداء الوظيفي وأبعاده لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية (104) عضو هيئة تدريس من أعضاء وعضوات هيئة التدريس، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس أثر التدريب على الجدارات المختلفة على الأداء الوظيفي من إعداد الباحثون، توصلت النتائج إلى وجود دلالة إحصائية للفروق بين التكرارات على الاستجابات الخمسة في جميع أبعاد الأداء الوظيفي (الأنشطة التدريسية- الأنشطة البحثية- الأنشطة الجامعية والمجتمعية) والدرجة الكلية، ووجود فروق دالة إحصائية في أثر الجدارات التدريبية المختلفة على الأداء الوظيفي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لصالح الأناث، ولصالح ذوي التخصصات الأدبية، وطبقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة (سفر، 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوي معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (23) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة وهي من إعداد الباحثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة اسبيريتو (Espiritu , 2021) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الجداريات القيادية العادية الجديدة لرؤساء المدارس وتأثيرهم على أسلوب اتخاذ القرار والثقة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً من منطقتي في مدينة Marilao بالفلبين، تمثلت أدوات الدراسة في مقياس جدارة القيادة العادية الجديد الذي تم تطويره وتوحيده بواسطة Nuqui و Francisco (2020). وفي الوقت نفسه ، لتحديد أساليب اتخاذ القرار لدى رؤساء المدارس ، استخدمت الدراسة أداة استبيان أسلوب صنع القرار الذي استخدمه بروس وسكوت (2015) وجرى الثقة التنظيمية من قبل بروميلي وكومينجز (1995). لضمان الموثوقية ، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للجداريات القيادية العادية الجديدة لرؤساء المدارس على اتخاذ القرار والثقة التنظيمية.

دراسة ولش وهودج (Hodge, Welch 2018) هدفت الدراسة توضحت أثر تطوير وتصميم نماذج الجداريات القيادية على تطوير أداء القيادات المدرسية، استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (30) قائداً من قادة المدارس الثانوية بولاية جورجيا الأمريكية، وتمثلت أدوات الدراسة في إعداد أنموذج قائم على الجداريات القيادية، وبرنامج تدريبي لقادة تلك المدارس في ضوء الأنموذج، وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية الأنموذج المقترح المبني على الجداريات القيادية في زيادة الوضوح بين القادة الطموحين حول توقعات القيادة داخل نظامهم؛ وزيادة الفهم المشترك بين قادة المدارس ومديري المناطق حول العناصر الأساسية للقيادة المطلوبة للنجاح داخل نظامهم؛ إضافة لزيادة توحيد الممارسات في تحديد واختيار المرشحين في برنامج القائد الطموح.

دراسة جلوفر (Glover ، 2015) هدفت الدراسة فحص تصورات المعلمين للارتباط بين القيادة الرئيسية والجداريات القيادية في ثقافة المدرسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (68) معلماً في مدارس منطقة جنوب كاليفورنيا، تمثلت أدوات الدراسة في استبانة الجداريات القيادية وهي من إعداد واستبانة الثقافة المدرسية من اعداد Dr. Christopher Wagner (2006) ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة ايجابية بين الجداريات القيادية وثقافة المدرسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر الجداريات القيادية على ثقافة المدرسة تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر الجداريات القيادية على ثقافة المدرسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس ولصالح الفئة من 10-19 سنة.

2.3.2 المحور الثاني: الابداع لدى المعلمين

دراسة (عبابنه، 2022) هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، تكونت عينة الدراسة من (153) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

دراسة (شتات، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (768) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبانة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس وجاءت لصالح (الإناث)، وكذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة سنوات (6 – 10) سنوات و(11 سنة فأكثر).

دراسة (شماسنة، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية بلوائي قصبة عمان والجامعة بعمان ، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحفيزية وتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين.

دراسة (عبد النعيم، 2021) هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (300)

معلم من معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة بمحافظة أسوان، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري في مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية بمحافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع لديهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين بأبعاده الخمسة مجتمعة؛ (تفويض السلطة، وتشكيل فرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز) على المتغير التابع وهو الإبداع.

دراسة (العطاونة، 2021) هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وهدفت لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها للمؤهل العلمي أو الخبرة أو الجنس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (59) معلم ومعلمة، تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن القيادة المدرسية تلعب دورا كبيرا في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وتبين وجود فروق دالة إحصائية ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها إلى المؤهل العلمي الأكاديمي لصالح حملة شهادات البكالوريوس، ووجود فروق دالة إحصائية ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها إلى الخبرة لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تدريسية أكثر من 10 سنوات، وتبين وجود فروق دالة إحصائية ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها إلى الجنس لصالح الإناث.

دراسة (ربابعة، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (280) معلم ومعلمة، تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير: (الجنس، سنوات الخبرة)، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الفئة أقل من بكالوريوس.

تلعب دوراً كبيراً في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وتبين وجود فروق دالة إحصائية ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها إلى المؤهل العلمي الأكاديمي لصالح حملة شهادات البكالوريوس، ووجود فروق دالة إحصائية ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها إلى الخبرة لصالح المعلمين الذين لديهم خبرة تدريسية أكثر من 10 سنوات، وتبين وجود فروق دالة إحصائية ما بين اتجاهات المبحوثين يمكن عزوها إلى الجنس لصالح الإناث.

دراسة (أبوصفية، 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (295) معلم ومعلمة، تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة، كما جاء مستوى الإبداع لدى المعلمين بدرجة كبيرة، وعدم فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، ووجود علاقة موجبة خطية بين دور الإدارة المدرسية وتنمية الإبداع لدى المعلمين.

دراسة (أبو حسين، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (470) قائد تربوياً ومعلماً بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة المستخدمة من قبل القيادة الميدانية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض على تنمية الإبداع لدى المعلمين، وتبين أن متغير العمل الحالي له تأثير دلالي على الإبداع لدى المعلمين، وتبين أن متغير المؤهل الدراسي له تأثير دلالي على الإبداع لدى المعلمين، وتبين أن متغير عدد سنوات الخبرة له تأثير دلالي على الإبداع لدى المعلمين.

دراسة (الكوني، 2017) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلم ومعلمة من مدينة العجيلات بليبيا، وتمثلت

أدوات الدراسة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى لمتغير: (الجنس، الخبرة).

دراسة (الطيبي وابداح وجرادات، 2016) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (92) مساعد ومساعدة مدير، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس كان بدرجة قليلة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة على دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في مديرة التربية والتعليم/ قصبة إربد، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة (Ismayilova & Bolander, 2023) هدفت الدراسة الكشف عن تصورات معلمي الجامعات عن التدريس الإبداعي والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على جهود الأكاديميين للتدريس الإبداعي في التعليم العالي في السويد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (14) مدرساً جامعياً في ثلاث مقابلات جماعية مركزة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تصورات معلمين الجامعات عن التدريس الإبداعي اختلفت قليلاً، ولكنها كانت مترابطة حيث أدركوا أن التدريس الإبداعي هو القدرة على إشراك الطلاب في عملية التعلم، وحل المشكلات في المواقف التعليمية الصعبة، وإدخال الابتكار أو التجديد في تعليمهم، وبينت النتائج أن العوامل البيئية مثل هيكل القسم والثقافة تلعب دوراً مهماً في تمكين ممارسات التدريس الإبداعية.

دراسة (Da'as, 2023) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير براعة المديرين على الإبداع ومعرفة أنموذج مهارات المديرين كمؤشر على البراعة المدرسية والدعم التنظيمي للإبداع، وكذلك التنبؤ بشكل أكبر بسلوك المعلم المعزز للإبداع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (798) معلماً و(71) مديراً من (71) مدرسة ابتدائية عربية في إسرائيل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي للإبداع هو الرابط المفقود بين براعة المديرين والبراعة المدرسية.

دراسة (Uçar, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ابداع معلمين المرحلة الثانوية ورضاهم الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (304) معلماً من معلمين المدارس الثانوية بمدينة ديار بكر بتركيا، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي من اعداد (Minessota) ومقياس ابداع المعلم، واطهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من الابداع لدى المعلمين.

دراسة (Rais & Rubbini, 2022) هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية والعمل الجماعي والارتباط بالعمل في زيادة ابداع المعلم، واستخدام استراتيجيات وطرق لزيادة استخدام ابداع المعلم كمدخلات وتوصيات للأطراف ذات الصلة وهي المعلمين ومديري المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (116) معلماً من معلمين المدرسة الصناعية بمدينة مديون بإندونيسيا، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى القيادة التحويلية والعمل الجماعي والارتباط بالعمل له تأثير على زيادة ابداع المعلم من خلال التعزيز.

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

من حيث الأهداف: تباينت أهداف الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسات، حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى الجدارات القيادية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، ومن هذه الدراسات: دراسة القرني (2024) التي هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، والمتمثلة في التحديات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية؛ وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وهدفت دراسة الحصري (2022) إلى قياس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، والمتمثلة في التحديات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية؛ وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وهدفت دراسة عبد الوهاب (2022) إلى التعرف على مدي ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال والتعرف على الأهمية النسبية لدرجة تحقق الرضاقة التنظيمية في الروضة، وقياس العلاقة بين الجدارات القيادية لدي مديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرضاقة التنظيمية، وهدفت دراسة العريفي والبشر والسحيم (2022) إلى الكشف عن توافر الجدارات القيادية وفق أنموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما هدفت إلى

تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وهدفت دراسة السلمي (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه بيثشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظه بيثشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، وهدفت دراسة المتجلي (2021) إلى التعرف على واقع امتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للجدارات والكفايات اللازمة لتحقيق جودة الأداء المدرسي من خلال دراسة ميدانية طبقت على القيادات المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، وهدفت دراسة آل مداوي ومحمد (2020) إلى التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهدفت دراسة البليهشي والبلوي ومحمد (2018) إلى الكشف عن أثر التدريب على الجدارات المختلفة على الأداء الوظيفي وأبعاده لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وهدفت دراسة سفر (2017) إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوي معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، وهدفت دراسة Espiritu (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الجدارات القيادية الإبداعية لمديري المدارس الثانوية والتميز المدرسي المؤسسي، والكشف عن درجة الجدارات القيادية الإبداعية، ومستوى التميز المدرسي المؤسسي، وهدفت دراسة Espiritu (2021) إلى التعرف إلى تأثير الجدارات القيادية العادية الجديدة لرؤساء المدارس وتأثيرهم على أسلوب اتخاذ القرار والثقة التنظيمية، وهدفت دراسة Hodge، Welch (2018) إلى معرفة أثر تطوير وتصميم نماذج الجدارات القيادية على تطوير أداء القيادات المدرسية، وهدفت دراسة Glover (2015) فحص تصورات المعلمين للارتباط بين القيادة الرئيسية والجدارات القيادية في ثقافة المدرسة. وهدفت بعض الدراسات إلى دراسة متغيرات معينة وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين، ومن هذه الدراسات: دراسة عابنة (2022) هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة شتات (2022) إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية، وهدفت دراسة شماسنة (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين

من وجهة نظرهم، وهدفت دراسة عبد المنعم (2021) إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين، وهدفت دراسة العطاونة (2021) إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة ربايعه (2019) إلى التعرف على دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهدفت دراسة أبو صفية (2019) إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، وهدفت دراسة أبو حسين (2018) إلى التعرف على أثر القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وهدفت دراسة الكوني (2017) إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا، وهدفت دراسة الطيطي وابداح وجرادات (2016) إلى الكشف عن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، وهدفت دراسة Thompson (2017) إلى الكشف عن أبعاد تقدير الذات كمتنبئات بالرضا عن الحياة والوحدة النفسية لدى الطلبة الجامعيين، وهدفت دراسة Ismayilova & Bolander (2023) الكشف عن تصورات معلمي الجامعات عن التدريس الإبداعي والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على جهود الأكاديميين للتدريس الإبداعي في التعليم العالي في السويد، وهدفت دراسة Da'as (2023) إلى معرفة تأثير براعة المديرين على الإبداع ومعرفة أنموذج مهارات المديرين كمؤشر على البراعة المدرسية والدعم التنظيمي للإبداع، وهدفت دراسة Rais & Rubini (2022) إلى معرفة دور القيادة التحويلية والعمل الجماعي والارتباط بالعمل في زيادة إبداع المعلم، واستخدام استراتيجيات وطرق لزيادة استخدام إبداع المعلم كمدخلات وتوصيات للأطراف ذات الصلة وهي المعلمين ومديري المدارس، وهدفت دراسة Uçar (2022) إلى تحديد إبداع معلمين المرحلة الثانوية ورضاهم الوظيفي.

من حيث الأدوات: تناولت الدراسات المتعلقة بالجداريات القيادية أدوات من إعداد الباحثين، ومنها دراسة الحضرمي (2022)، ودراسة عبد الوهاب (2022)، ودراسة العريفي والبشر والسحيم (2022) ودراسة السلمي (2021)، ودراسة المتجلي (2021)، ودراسة البليهشي والبلوي ومحمد (2018)، ودراسة سفر (2017) في حين الدراسات التي تتعلق بالإبداع لدى المعلمين تناولت أدوات من إعداد الباحثين، ومنها دراسة عباينه (2022)، ودراسة شتات (2022)، ودراسة شماسنة (2022)، ودراسة عبد المنعم (2021)، ودراسة العطاونة (2021)، ودراسة Da'as (2023)، ودراسة Uçar (2022).

من حيث العينة: تشابهت الدراسات السابقة في نوعية العينة التي تم إجراء الدراسة عليها، حيث أن الدراسات التي تناولت الجدارات القيادية أجريت على مديري المدارس، في حين أن الدراسات التي تناولت الابداع أجريت على المعلمين.

من حيث المنهج المستخدم: فإن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المستخدم في الدراسة الحالية.

من حيث النتائج: كشفت الدراسات التي تناولت الجدارات القيادية عن وجود علاقة بين الجدارات القيادية والعديد من المتغيرات الأخرى، فقد بينت دراسة الحضرمي (2022) ووجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة الجدارات القيادية بأبعادها الستة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، كما بينت دراسة عبد الوهاب (2022) وجود علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية وبين كل من الجدارات الإدارية وجدارات الاتصال الاستراتيجي، وجدارات قيادة فريق العمل، وجدارات قيادة التغيير، وبينت دراسة السلمي (2021) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وكشفت دراسة آل مداوي ومحمد (2020) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وإجمالي درجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، كما بينت دراسة سفر (2017) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة، وبينت دراسة Espiritu (2021) وجود علاقة ارتباطية بين الجدارات القيادية الإبداعية والتميز المدرسي المؤسسي لدى مديري المدارس الثانوية، وبينت دراسة Glover (2015) وجود علاقة إيجابية بين الجدارات القيادية وثقافة المدرسة.

كشفت الدراسات التي تناولت الابداع لدى المعلمين عن وجود علاقة بين الابداع لدى المعلمين والعديد من المتغيرات الأخرى، فقد بينت دراسة شماسنة (2022) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحفيزية وتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين، وبينت دراسة عبد المنعم (2021) وجود علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع لديهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين بأبعاده الخمسة مجتمعة؛ (تفويض السلطة، وتشكيل فرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز) على المتغير التابع وهو الإبداع، وبينت دراسة Rais & Rubini (2022) أن القيادة التحويلية والعمل الجماعي والارتباط بالعمل له تأثير على زيادة ابداع المعلم من خلال التعزيز.



الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

7.3 ثبات الاستبانة

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

9.3 أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وإجراءات اعداد اداتا الدراسة وتطبيقهما والتحقق من صدقهما وثباتهما، إضافة الى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات .

2.3 منهج الدراسة

سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وفحص فروضها المختلفة وصولاً للتحقق من أهدافها قامت الباحثة باستخدام منهج البحث المختلط، وهي طريقة لجمع وتحليل ومزج البيانات الكمية والنوعية في دراسة واحدة لفهم مشكلة من مشكلات البحث (أبو علام، 2021). كما هو موضح كالآتي:

1. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة قيد الدراسة وصفاً دقيقاً، ويحلل بياناتها بعد جمعها من عينة الدراسة.
 2. استخدمت الباحثة المنهج النوعي للتكامل في البيانات، واعتمدت البيانات الناتجة عن المقابلة الشخصية، وهي طريقة منهجية من طرق المنهج النوعي في البحث العلمي، تستخدم بهدف جمع معلومات نوعية حول موضوع محدد من جماعة اجتماعية ذات نوعية محددة، وذات اهتمامات مشتركة من أجل التوصل إلى مجموعة من التصورات، أو الإدراكات، أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع، أو قضية محددة.
 3. كما لجأت الباحثة في الدراسة الحالية إلى المنهج البنائي التطويري لبناء تصور مقترح تطويري، وهو عبارة عن فكرة تمتاز بالريادة، وتهدف إلى وضع خطط مستقبلية للمنظمة، بالاعتماد على نتائج ميدانية؛ بغرض بناء إطار فكري عام يتبناه الباحثون. فالتصور المستقبلي بمثابة صورة أخرى لتوصيات الدراسة، يصيغها الباحث بشكل موسع (زين الدين، 2013).
- وتحقيقاً لأهداف الدراسة أجرت الباحثة مجموعة من الخطوات المنهجية والخطوات الميدانية، حيث يعرض الفصل كافة هذه الإجراءات التي تمثلت بمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأدوات التي اعتمدت عليها الباحثة لجمع البيانات اللازمة، والمعالجات الإحصائية التي تم الرجوع إليها.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات

1. المصادر الثانوية: وتم من خلال تناول الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراته.
2. البيانات الأولية: وذلك من خلال دراسة الجانب الميداني حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع البحث بهدف حصر الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science) بهدف الوصول لنتائج تسهم في حل مشكلة الدراسة، كما تم إجراء المقابلات الشخصية.

3.3 مجتمع الدراسة

الجانب الكمي

وزارة التربية والتعليم هي مؤسسة تربوية نظامية تسعى إلى بناء نظام تعليمي يسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية والوطنية والإنسانية، ويشكل حاضنة للتفكير النقدي، ويطور أسس البحث والشغف والمعرفة من خلال تمكين الكوادر التربوية المتميزة والقادرة على إحداث تغير إيجابي في العملية التعليمية، وتسهم مخرجات النظام التعليمي الجديد في تلبية متطلبات التنمية الشاملة، وإنشاء فرص اقتصادية واعدة تحقق أهداف المجتمع الفلسطيني المتنور الحديث (وزارة التربية والتعليم، 2023).

فبحسب احصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية فإن عدد المدراس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة حسب المرحلة الدراسية (132) مدرسة منهم (56) مدرسة أساسية و(76) مدرسة ثانوية، وبلغ عدد المعلمين في المدراس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة (2894) منهم (963) معلم و(1931) معلمة، وبلغ عدد الطلبة في المدراس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة (45783) طالباً وطالبة منهم (21812) طالباً و(23971) طالبة. وتمثل مجتمع الدراسة الحالية جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة بفلسطين للعام الدراسي 2023-2024م، والبالغ عددهم (2894) معلم ومعلمة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2023) والجدول (3.1) يوضح ذلك.

جدول (3.1): مجتمع الدراسة وفقاً للمعلمين حسب المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	معلم	معلمة	العدد الإجمالي
المدارس الأساسية من صف (4-1)	103	592	695
المدارس الأساسية العليا من صف (9-5)	489	852	1341
المدارس الثانوية (12-10)	318	540	858
المجموع	910	1984	2894

4.3 إجراءات تنفيذ الاستبانة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد المعلمين ومديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.
3. تحديد مجتمع الدراسة ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير الاستبانة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم الاستبانة لدى خبراء من أساتذة الجامعات.
6. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية إذ شملت (30) معلم ومعلمة من معلمين المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق الاستبانة على العينة الأصلية والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية وذلك بعد إعلامهم بأن الإجابات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى الحاسوب حيث استخدم برنامج الرزم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج وتحليلها بعد الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة وصولاً إلى مجموعة من التوصيات.

الجانب النوعي (المقابلات)

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعددهم 137 مدير/مديرة.

4.3 إجراءات تنفيذ المقابلات الشخصية

1. بعد تعديل أسئلة المقابلات الشخصية تم جدولة وتحديد عدد مديري المدارس لإجراء المقابلات معهم ممن يعملون في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.
2. قامت الباحثة بطباعة الأسئلة وكتابة أسماء المبحوثين ومدارسهم وتاريخ المقابلة.

5.3 عينة الدراسة

- **العينة الاستطلاعية:** قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً؛ وتم استبعادهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).
- **العينة الفعلية:** تم إجراء الدراسة على عينة تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة-العشوائية، وكان عددها (350) معلّم/ة، وتمثل ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة إذ تم توزيع الرابط الإلكتروني لأدوات الدراسة – الاستبانة-على جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة رام الله والبيرة، وتوزعت أعداد المستجيبين من هذه المدارس حسب ما هو ظاهر في الجدول أدناه: والجدول التالية يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (2.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعلمين

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48
	أنثى	52
	المجموع	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	72
	دراسات عليا	28
	المجموع	100
عدد سنوات	أقل من 10 سنوات	29
		101

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الخدمة	133	38
20 - 10 سنة	116	33
20 سنة فأكثر	350	100
المجموع		

المشاركون في المقابلة الشخصية: قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من مديري المدارس، وقد بلغ عدد المشاركين (47) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة العينة الهادفة، وهي عينة غنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة للموقف أو الظاهرة.

6.3 خطوات بناء الاستبانة

طورت الباحثة استبانة لقياس الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ومجموعة من الدراسات السابقة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على محورين بمجموع فقرات بلغ (72) فقرة قبل عرضها على المحكمين وتعديلها بحسب مقترحاتهم، حيث أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم (3) – تحتوي على (112) فقرة بدلا من (72) فقرة وفيما يلي توضيح للتعديلات التي أجريت على فقرات الاستبانة لإخراجها بصورتها النهائية:

الجزء الأول: الذي يدور حول البيانات الديمغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، حيث تم إدراج القسم بشكل كامل في الاستبانة النهائية، حيث لم يكن موجود بالاستبانة في صورتها الأولية.

الجزء الثاني: الذي يتناول الجدارات القيادية لدى مديري المدارس، حيث تم إعادة صياغة بعد الفقرات وإضافة بعد الفقرات ليصبح القسم كاملاً يتكون من (85) فقرة بدلا من (42) فقرة، حيث تم إضافة 15 فقرة جديدة على الجدارات الإدارية لتصبح (25) فقرة بدلا من (10) فقرات)، وإضافة (15) فقرة جديدة على الجدارات الشخصية لتصبح (25) فقرة بدلا من (10) فقرات، وإضافة (8) فقرات جديدة على الجدارات الفنية لتصبح (20) فقرة بدلا من (12) فقرة، وإضافة (5) فقرات على جدارات قيادة الفريق لتصبح (15) فقرة بدلا من (10) فقرات.

الجزء الثالث: والذي يتناول الإبداع لدى المعلمين، حيث تم إعادة صياغة العديد من الفقرات وحذف فقرات أخرى ليصبح القسم يحتوي على (27) فقرة بدلا من (30).

ولقد تكونت الاستبانة من 3 أقسام رئيسية، كالآتي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتنظيمية عن المستجيب، وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)

الجزء الثاني: ويضم محاور المتغير المستقل الجدارات القيادية لدى مديري المدارس.

الجزء الثالث: المتغير التابع الابداع لدى المعلمين.

وتتكون الاستبانة من (112) فقرة، موزعة على محاور وأبعاد الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول (3.3): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على أقسام الاستبانة والأبعاد المكونة لها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
الجزء الأول	البيانات الديمغرافية	4
الجزء الثاني: الجدارات القيادية	البعد الأول: الجدارات الإدارية	25
	البعد الثاني: الجدارات الشخصية	25
	البعد الثالث: الجدارات الفنية	20
	البعد الرابع: جدارات قيادة الفريق	15
الجزء الثالث	الإبداع لدى المعلمين	27
اجمالي عدد فقرات الاستبانة		112

وقد جرى تطوير فقرات محوري الدراسة لقياس الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين بالاستعانة بالأدب النظري والمصادر والمراجع والدراسات السابقة مثل دراسة الحضرمي (2022)، ودراسة عبد الوهاب (2022)، ودراسة السلمي (2021)، ودراسة عابنة (2023)، ودراسة شتات (2022)، واستشارت الباحثة المشرف وعدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها لتحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد بالإضافة للاطلاع على عدة مقاييس للجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين التي طبقت على معلمين المدارس الحكومية، وعرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يلزم، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وتم استخدام مقياس ليكرت وفق تدرج خماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتعطي الاجابات أوزان وقيمة تمثل درجة الاجابة على الفقرة يستفاد

منها التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث نجد أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها دائماً تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها غالباً تأخذ (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها أحياناً تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها نادراً تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً الفقرة التي تتم أبداً تأخذ الدرجة (1)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل فقرة في كل بعد ضمن أداة الدراسة تم اعتماد قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (3.5) ادناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفضة جداً، منخفضة، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (5.3) مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة

مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
مدى الوسط الحسابي	1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
مدى الوزن النسبي	من 20%-	36%-	52%-	68%-	أكثر من 84%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على الفقرة أو البعد بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 – 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 – 3.39) فهي تدل على وجود موافقة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد المقصود، كما أن المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (4.20) تدل على وجود درجة عالية مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

العينة الاستطلاعية

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلّم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية بهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لتحقيق من صدق الاداة وثباتها، وتم استثناء هذه العينة لاحقاً من عينة الدراسة.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

يستخدم أسلوب رأي المحكمين بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث ويتم ذلك من خلال عرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) مختصين من ذوي الخبرة في الأبعاد الأكاديمية بالموضوع قيد البحث وأسماء المحكمين في الملحق رقم (2)، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل البحث فيه، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من التعديلات سواء حذف أو تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في شكلها النهائي أنظر الملحق رقم (3)

صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

نتائج صدق الاتساق الداخلي المتغير المستقل (الجدارات القيادية)

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
البعد الأول: الجدارات الإدارية			
1.	يتمكن من ضبط انفعالاته أثناء التحديات التي يواجهها في العمل.	**0.78	0.00
2.	يتمكن من اتخاذ قرارات مناسبة في المواقف الصعبة والتحديات التي تواجهه في العمل.	**0.83	0.000
3.	يتفهم انفعالات الآخرين وسلوكياتهم.	**0.69	0.000
4.	يتصرف بحكمة مع التحديات التي تواجهها المدرسة.	**0.82	0.000
5.	يتعامل بشكل هادئ مع المعلمين أثناء مواجهة ضغوط العمل.	**0.71	0.000
6.	يتبنى استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات والتحديات في العمل.	**0.84	0.00
7.	يقدم الدعم اللازم للمعلمين في تطوير مهارات حل المشكلات .	**0.80	0.000
8.	يمتلك القدرة على التكيف والعمل في ظروف مختلفة.	**0.78	0.000
9.	يتعامل بشكل إيجابي مع المستجدات التي تطرأ ببيئة العمل المدرسية.	**0.75	0.000
10.	يقوم بوضع الحلول للمشكلات أثناء العمل بناءً على معايير محددة.	**0.84	0.00
11.	يقدم فرصاً متساوية للتمييز والتنافس بين المعلمين .	**0.75	0.00
12.	يشجع المعلمين على التنافس الإيجابي من خلال اشراكهم في الأنشطة والمهام المدرسية.	**0.67	0.00

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
13.	يعطي الفرصة للمعلمين للارتقاء بالأداء المهني.	**0.70	0.00
14.	يقوم بتوفير الموارد اللازمة للمعلمين للتعلم والتطوير المهني.	**0.70	0.00
15.	يشجع المعلمين على تبادل الأفكار والممارسات الجديدة واثراء بيئة التعلم بالأفكار الإبداعية.	**0.69	0.00
16.	يشجع المعلمين على تحمل مسئولية اعداد وتنفيذ الخطط الدراسية .	**0.66	0.00
17.	يلجأ لتفويض بعض المهام للمعلمين.	**0.72	0.00
18.	يشرك المعلمين في اتخاذ قرارات لتحسين البيئة المدرسية .	**0.74	0.00
19.	يقوم بتحديد المهام المناسبة للمعلمين بحسب قدراتهم.	**0.68	0.00
20.	يوفر الدعم اللازم للمعلمين لمساعدتهم على تنفيذ المهام بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة.	**0.84	0.00
21.	يحرص على تفهم وجهات نظر المعلمين في العمل المدرسي.	**0.69	0.00
22.	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين .	**0.83	0.00
23.	يتبنى مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع المعلمين .	**0.72	0.00
24.	يوفر الدعم المعنوي للمعلمين في حالات الضغط والتحديات التي يواجهونها في العمل.	**0.83	0.00
25.	يحترم المعلمين ويثق بقدراتهم التدريسية.	**0.79	0.00
البعد الثاني: الجدارات الشخصية			
1.	يستطيع توجيه المعلمين وتشجيعهم لتحقيق الأهداف التعليمية.	**0.86	0.00
2.	يثق بقدراته ومهاراته في الأعمال التي يقوم بها.	**0.69	0.00
3.	يمتلك مهارة العمل تحت الضغط.	**0.78	0.00
4.	يستمتع بشكل فعال لأفراد المجتمع المدرسي في مناقشة التحديات التي تواجه البيئة المدرسية.	**0.69	0.00
5.	لديه الرغبة القوية في تحسين العملية التعليمية	**0.78	0.00

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
	في المدرسة.		
6.	يتفهم احتياجات المعلمين ويعمل على توفيرها.	**0.82	0.00
7.	يشجع المعلمين على التعاون الإيجابي في البيئة المدرسية.	0.853**	0.00
8.	يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	**0.69	0.00
9.	يتواصل بشكل فعال مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.	**0.79	0.00
10.	لديه القدرة في التأثير على أفراد المجتمع المدرسي.	**0.76	0.00
11.	ينبنى الأفكار والأساليب الإبداعية.	**0.82	0.00
12.	يستطيع اقتراح حلول إبداعية لمواجهة مشكلات العمل.	**0.79	0.00
13.	يتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التعليمية.	**0.84	0.00
14.	يتمتع بقدرة قوية على التفكير النقدي.	**0.71	0.00
15.	لديه القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم.	**0.80	0.00
16.	يتمتع بروح التسامح والمرح في تعاملاته في البيئة المدرسية.	**0.64	0.00
17.	يستطيع إدارة الضغوط والتوترات المهنية بشكل إيجابي.	**0.83	0.00
18.	يتمتع بروح تفاؤليه رغم التحديات التي يواجهها أثناء العمل.	**0.72	0.00
19.	لديه القدرة على التعامل مع الضغوط النفسية والمهنية التي قد تواجهه في العمل.	**0.80	0.00
20.	لديه القدرة على تحفيز وتوجيه أفراد المجتمع المدرسي نحو تحقيق أهداف المدرسة.	**0.75	0.00
21.	يعمل على وضع خطط مستقبلية للارتقاء بالأداء المهني للمعلمين.	**0.77	0.00
22.	يبدأ التخطيط للمستقبل من خلال الرؤية	**0.65	0.00

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
	والأهداف المطلوبة للمدرسة.		
23.	يواكب التقنيات والأدوات التعليمية الجديدة في بناء الخطط المستقبلية.	**0.71	0.00
24.	يعتمد في خطته المستقبلية على فهم التغيرات والاتجاهات المؤثرة في البعد التعليمي والتطورات التكنولوجية.	**0.70	0.00
25.	يستطيع تحديد النجاحات والتحسينات المطلوبة واجراء التعديلات اللازمة في الخطط المستقبلية.	**0.63	0.00
البعد الثالث: الجدارات الفنية			
1.	يعمل على وضع رؤية شاملة وواضحة للمدرسة.	**0.66	0.000
2.	يرغب في تطوير الأداء المدرسي .	**0.66	0.000
3.	يشرك المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	**0.71	0.00
4.	يحرص على متابعة تنفيذ الخطط وبرامج العمل بشكل مستمر.	**0.76	0.00
5.	يقوم بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات على المعلمين بناءً على قدراتهم.	0.66**	0.00
6.	يشجع المبادرات الإبداعية للمعلمين في حل المشكلات .	**0.76	0.00
7.	يشجع المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العمل المدرسي .	**0.68	0.00
8.	يقدم أفكاراً إبداعية لتحسين مستوى الأداء في العمل .	**0.78	0.00
9.	يحرص على توفير الموارد والدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	**0.74	0.00
10.	يشجع التعاون والتفاعل بين المعلمين وتطوير الأفكار الإبداعية.	**0.77	0.00
11.	يضع أهداف واضحة لتطوير الأداء المدرسي من خلال خطط عمل مناسبة.	**0.71	0.00
12.	يعزز تبادل الخبرات بين المعلمين للاستفادة منها	**0.69	0.00

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
	في تحقيق الإنجاز.		
13.	يوجه المعلمين على توظيف برامج تعليمية فعالة.	**0.65	0.00
14.	يهتم بإقامة دورات تدريبية للمعلمين للارتقاء بالأداء المدرسي .	**0.71	0.00
15.	يقدم التوجيه والتدريب للمعلمين بشكل مستمر.	**0.75	0.00
16.	يعمل على توفير التقنيات الحديثة في المدرسة.	**0.78	0.00
17.	يهتم بتوفير بيئة عمل تعاونية محفزة للمعلمين لتطوير عملهم.	**0.73	0.00
18.	يهتم بتطوير وتحسين مستويات الأداء للمعلمين بصورة مستمرة .	**0.85	0.00
19.	يقدر جهود وانجازات المعلمين.	**0.78	0.00
20.	يعزز روح الفريق والانتماء المدرسي بين المعلمين	**0.82	0.00
البعد الرابع: جدارات قيادة الفريق			
1.	يكافئ المعلم المتميز من أجل تشجيع المعلمين الآخرين .	**0.79	0.00
2.	يتبنى مبادرات المعلمين لتحسين أساليب العمل المدرسي .	**0.74	0.00
3.	يقدم تغذية راجعة للمعلمين بشأن أدائهم المدرسي .	**0.84	0.00
4.	يوفر فرص التطوير المهني للمعلمين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.	**0.70	0.00
5.	يوجه المعلمين نحو استخدام أفضل الممارسات التدريسية وأساليب التقويم في العملية التعليمية.	**0.81	0.00
6.	يعمل مع المعلمين بروح الفريق .	**0.79	0.00
7.	يشجع على العمل التعاوني بين المعلمين .	**0.77	0.00
8.	يتبنى الحوار المفتوح والبناء مع المعلمين.	**0.81	0.00
9.	يشجع انشاء فرق عمل تعاونية لمعالجة قضايا تعليمية مشتركة أو تنفيذ مشاريع تعليمية.	**0.73	0.00

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
10.	يقوم بتنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار وتبادل الخبرات.	**0.78	0.00
11.	يقوم باشتراك المعلمين في وضع الأهداف بما يتناسب مع الرؤية والرسالة للمدرسة .	**0.72	0.00
12.	يحث المعلمين على المشاركة في اللجان المدرسية.	**0.69	0.00
13.	يشجع المعلمين على المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتطوير العمل المدرسي.	**0.69	0.00
14.	يشجع المعلمين على الابتكار وتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي.	**0.84	0.00
15.	يشجع التواصل الإيجابي البناء بين المعلمين.	**0.79	0.00

يبين الجدول رقم (3.6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (3.7) يوضح ذلك.

جدول (7.3) الصدق البنائي استبانة الجدارات القيادية

الأبعاد	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة
البعد الأول: الجدارات الإدارية	0.94**	0.00
البعد الثاني: الجدارات الشخصية	0.97**	0.00
البعد الثالث: الجدارات الفنية	0.93**	0.00
البعد الرابع: جدارات قيادة الفريق	0.95**	0.00

يتضح من الجدول رقم (3.7) أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

نتائج صدق الاتساق الداخلي المتغير التابع (الإبداع لدى المعلمين)

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي المحور بتطبيق المحور على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإبداع لدى المعلمين مع الدرجة الكلية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1.	توظيف الوسائل التعليمية التي تنمي الإبداع لدى الطلبة.	0.43**	0.01
2.	استخدام استراتيجيات الإبداع لتنمية التفكير لدى الطلبة.	0.89**	0.00
3.	استخدام العديد من الوسائل للكشف عن الطلبة المبدعين.	0.85**	0.00
4.	تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الإبداع.	0.83**	0.00
5.	القيام برحلات علمية ترفيهية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.	0.81**	0.02
6.	تطبيق الأفكار الإبداعية في التدريس.	0.85**	0.00
7.	وضع حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل.	0.72**	0.00
8.	تطبيق الأساليب التدريسية الإبداعية ويعملون على تعزيزها.	0.74**	0.00
9.	بتوفير بيئة تعليمية محفزة لقدرات الطلبة.	0.80**	0.00
10.	اتخاذ المبادرة وتجربة أفكار جديدة لتحسين التعليم وتعزيز الإبداع.	0.84**	0.00
11.	إثراء المقررات الدراسية بأنشطة إبداعية مشوقة للطلبة.	0.96**	0.00
12.	المشاركة في برامج تطوير المهارات الإبداعية.	0.91**	0.00
13.	العمل على تنمية ثقافة الإبداع والتجديد في التدريس.	0.79**	0.00
14.	الابتكار في استخدام التقنيات التعليمية المتقدمة لتعزيز تفاعل الطلبة وتحفزهم على الإبداع.	0.81**	0.00
15.	تكليف الطلبة المبدعين بأنشطة ومهام تعليمية تتناسب مع قدراتهم.	0.89**	0.00

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
16.	حضور الدورات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.	0.94**	0.00
17.	تطبيق الخطط العلاجية بطريقة إبداعية.	0.88**	0.00
18.	إثراء المقررات الدراسية بأنشطة وحقق إبداعية.	0.88**	0.00
19.	إقامة مسابقات علمية ومبادرات تنمي الإبداع لدى الطلبة.	0.92**	0.000
20.	تبني الأفكار الإبداعية وتعزيزها في التدريس.	0.86**	0.000
21.	القيام بالبحوث الإجرائية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.	0.95**	0.000
22.	خلق بيئة صفية مشجعة للإبداع لدى الطلبة.	0.91**	0.000
23.	الاستفادة من الأفكار والمقترحات المقدمة من المعلمين المبدعين الأكثر خبرة.	0.89**	0.000
24.	تقييم الطلبة بأساليب ابتكارية ومتنوعة.	0.90**	0.000
25.	وضع نظام لتقييم ومتابعة مشاريع المعلمين الإبداعية.	0.77**	0.000
26.	التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي التي تعزز وتشجع الإبداع.	0.79**	0.000
27.	عرض المشاريع التعليمية الإبداعية من خلال المناسبات والزيارات.	0.86**	0.000

يبين الجدول رقم (3.8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ما عدا الفقرة الأولى دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

7.3 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الوثوق بنتائج الدرجات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاختبار بمعنى أن الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود لأخطاء الصدفة، فهو يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لم تم إعادة توزيعها عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط (البحراوي، 2018) وذلك يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل

كبير لقلة تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية، وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

معامل ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول رقم (9) يوضح ذلك:

جدول (9.3) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول الجداريات القيادية	البعد الأول: الجداريات الإدارية	25	0.98
	البعد الثاني: الجداريات الشخصية	25	0.97
	البعد الثالث: الجداريات الفنية	20	0.97
	البعد الرابع: جداريات قيادة الفريق	15	0.96
	الدرجة الكلية للجداريات القيادية	85	0.99
المحور الثاني	الإبداع لدى المعلمين	27	0.98

يتضح من الجدول رقم (3.9) أن معامل الثبات الكلي لمحور الجداريات القيادية (0.991)، ولمحور الإبداع الإداري (0.982)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient

قامت الباحثة بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (10.3).

جدول (10.3) يوضح نتائج اختبار طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبانة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
المحور الأول الجداريات القيادية	البعد الأول: الجداريات الإدارية	*25	0.95	0.98
	البعد الثاني: الجداريات الشخصية	*25	0.87	0.93
	البعد الثالث: الجداريات الفنية	20	0.85	0.92
	البعد الرابع: جداريات قيادة الفريق	*15	0.98	0.98
	الدرجة الكلية للجداريات القيادية	*85	0.98	0.99
المحور الثاني	الإبداع لدى المعلمين	*27	0.97	0.98

*تم استخدام معادلة جتمان لان النصفين غير متساويين

يتضح من الجدول رقم (3.10) أن معامل الثبات الكلي لمحور الجداريات القيادية (0.990)، ولمحور الإبداع لدى المعلمين (0.987)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) تتمتع بصدق وثبات عالي، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بأن الاستبانة ملائمة للتوزيع وصالحة لتحليل النتائج والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- لقد قام الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية
1. النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
 2. المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات وأبعادها الرئيسية.

3. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، وأبعادها، فكلما اقتربت القيم من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها
4. الوزن النسبي: لاختبار متوسطات الاجابات على فقرات وأبعاد الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.
5. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدم الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين الأبعاد.
7. اختبار One Sample T-test لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات وأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.
8. اختبار التباين الأحادي (One-way Anova) لمعرفة الفروق في المتغير التابع مع المتغيرات المستقلة الديموغرافية لأكثر من متغيرين.
9. اختبار Independent Samples T -test يستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.

9.3 خلاصة الفصل الثالث

استعرضت الباحثة في هذا الفصل منهجية الدراسة واجراءاتها، وأشارت الى اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج النوعي، والمنهج البنائي التطويري، كما أوضحت الباحثة مصادر جمع البيانات والمعلومات التي استخدمتها في الدراسة، واستعرضت مجتمع الدراسة المكون من 2894 معلم ومعلمة، واستخدمت الباحثة أدوات لجمع البيانات، وأوضحت الباحثة الخطوات التي اتبعتها لإعداد الأدوات بشكلها النهائي، ومن ثم أوضحت الطرق التي تم استخدامها للتحقق من الصدق والثبات لأدوات الدراسة، كما تم عرض المقابلة الشخصية كأداة، وأخيرا تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة. وعليه، سيتم تناول موضوع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة في الفصل التالي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، كما يلي: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة...

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: ما هو واقع توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟

جدول رقم (1.4) متوسط الدرجات والوزن النسبي لتوافر الجدارات القيادية

الرقم	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	3	الجدارات الإدارية	3.27	65.4	متوسطة
2	1	الجدارات الشخصية	3.34	66.8	متوسطة
3	2	الجدارات الفنية	3.28	65.6	متوسطة
4	4	جدارات قيادة الفريق	3.23	64.6	متوسطة
		الدرجة الكلية للجدارات القيادية	3.28	65.6	متوسطة

كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والبعد الذي يندرج تحته

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الجدارة
الجدارات الإدارية					
1.	يتمكن من ضبط انفعالاته أثناء التحديات التي يواجهها في العمل.	3.59	1.18	71.8	كبيرة
2.	يتمكن من اتخاذ قرارات مناسبة في المواقف الصعبة والتحديات التي تواجهه في العمل.	3.29	1.21	65.8	متوسطة
3.	يتفهم انفعالات الآخرين وسلوكياتهم.	3.35	1.22	67	متوسطة
4.	يتصرف بحكمة مع التحديات التي تواجهها المدرسة.	3.37	1.26	67.4	متوسطة
5.	يتعامل بشكل هادئ مع المعلمين أثناء مواجهة ضغوط العمل.	3.2	1.32	64	متوسطة
6.	يتبنى استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات والتحديات في العمل.	3.22	1.29	64.4	متوسطة
7.	يقدم الدعم اللازم للمعلمين في تطوير مهارات حل المشكلات .	3.19	1.3	63.8	متوسطة
8.	يملك القدرة على التكيف والعمل في ظروف مختلفة.	3.16	1.32	63.2	متوسطة
9.	يتعامل بشكل إيجابي مع المستجدات التي تطرأ ببيئة العمل المدرسية.	3.21	1.33	64.2	متوسطة
10.	يقوم بوضع الحلول	3.14	1.34	62.8	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الجدارة
	للمشكلات أثناء العمل بناءً على معايير محددة.				
11.	يقدم فرصاً متساوية للتمييز والتنافس بين المعلمين .	2.99	1.38	59.8	متوسطة
12.	يشجع المعلمين على التنافس الإيجابي من خلال اشراكهم في الأنشطة والمهام المدرسية.	3.29	1.38	65.8	متوسطة
13.	يعطي الفرصة للمعلمين للارتقاء بالأداء المهني.	3.37	1.28	67.4	متوسطة
14.	يقوم بتوفير الموارد اللازمة للمعلمين للتعليم والتطوير المهني.	3.33	1.36	66.6	متوسطة
15.	يشجع المعلمين على تبادل الأفكار والممارسات الجديدة واثراء بيئة التعلم بالأفكار الإبداعية.	3.32	1.32	66.4	متوسطة
16.	يشجع المعلمين على تحمل مسؤولية اعداد وتنفيذ الخطط الدراسية .	3.22	1.35	64.4	متوسطة
17.	يلجأ لتفويض بعض المهام للمعلمين.	3.26	1.36	65.2	متوسطة
18.	يشرك المعلمين في اتخاذ قرارات لتحسين البيئة المدرسية .	3.31	1.33	66.2	متوسطة
19.	يقوم بتحديد المهام المناسبة للمعلمين بحسب قدراتهم.	3.32	1.31	66.4	متوسطة
20.	يوفر الدعم اللازم للمعلمين لمساعدتهم على تنفيذ المهام بنجاح وتحقيق النتائج	3.2114	1.26	64	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الجدارة
	المرجوة.				
21.	يحرص على تفهم وجهات نظر المعلمين في العمل المدرسي.	3.7	1.32	63.4	متوسطة
22.	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين .	3.20	1.35	64	متوسطة
23.	يتبنى مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع المعلمين .	3.26	1.39	65.2	متوسطة
24.	يوفر الدعم المعنوي للمعلمين في حالات الضغط والتحديات التي يواجهونها في العمل.	3.27	1.34	65.4	متوسطة
25.	يحترم المعلمين ويثق بقدراتهم التدريسية.	3.42	1.31	68.4	كبيرة

الجدارات الشخصية					
1.	يستطيع توجيه المعلمين وتشجيعهم لتحقيق الأهداف التعليمية.	3.43	31.2	68.6	كبيرة
2.	يثق بقدراته ومهاراته في الأعمال التي يقوم بها.	3.17	31.2	63.4	متوسطة
3.	يمتلك مهارة العمل تحت الضغط.	3.3	81.2	66	متوسطة
4.	يستمتع بشكل فعال لأفراد المجتمع المدرسي في مناقشة التحديات التي تواجه البيئة المدرسية.	3.39	51.2	67.8	متوسطة
5.	لديه الرغبة القوية في تحسين العملية التعليمية في المدرسة .	3.39	11.3	67.8	متوسطة
6.	يتفهم احتياجات المعلمين ويعمل على توفيرها.	3.42	31.	68.4	كبيرة
7.	يشجع المعلمين على التعاون الإيجابي في البيئة المدرسية.	3.38	51.3	67.6	متوسطة
8.	يشارك المعلمين في المناسبات	3.35	31.3	67	متوسطة

				الاجتماعية.	
كبيرة	69.6	1.29	3.48	يتواصل بشكل فعال مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.	9.
كبيرة	71.4	1.23	3.57	لديه القدرة في التأثير على أفراد المجتمع المدرسي.	10.
كبيرة	68.4	1.26	3.42	يتبنى الأفكار والأساليب الإبداعية.	11.
متوسطة	65.8	1.31	3.29	يستطيع اقتراح حلول إبداعية لمواجهة مشكلات العمل.	12.
متوسطة	65.4	1.34	3.27	يتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التعليمية.	13.
متوسطة	66.4	1.29	3.32	يتمتع بقدرة قوية على التفكير النقدي.	14.
متوسطة	66.8	1.31	3.34	لديه القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم.	15.
متوسطة	67.6	1.31	3.38	يتمتع بروح التسامح والمرح في تعاملاته في البيئة المدرسية.	16.
متوسطة	66.2	1.33	3.31	يستطيع إدارة الضغوط والتوترات المهنية بشكل إيجابي.	17.
متوسطة	67.8	1.28	3.39	يتمتع بروح تفاؤليه رغم التحديات التي يواجهها أثناء العمل .	18.
متوسطة	65	1.31	3.25	لديه القدرة على التعامل مع الضغوط النفسية والمهنية التي قد تواجهه في العمل.	19.
كبيرة	68.8	1.24	3.44	لديه القدرة على تحفيز وتوجيه أفراد المجتمع المدرسي نحو تحقيق أهداف المدرسة.	20.
متوسطة	65.2	1.3	3.26	يعمل على وضع خطط مستقبلية للارتقاء بالأداء المهني للمعلمين.	21.
متوسطة	64.8	1.33	3.24	يبدأ التخطيط للمستقبل من خلال الرؤية والأهداف المطلوبة	22.

				للمدرسة.	
متوسطة	67.2	1.28	3.36	يواكب التقنيات والأدوات التعليمية الجديدة في بناء الخطط المستقبلية.	23.
متوسطة	66.4	1.35	3.32	يعتمد في خطته المستقبلية على فهم التغيرات والاتجاهات المؤثرة في البعد التعليمي والتطورات التكنولوجية .	24.
متوسطة	62.6	1.35	3.13	يستطيع تحديد النجاحات والتحسينات المطلوبة وأجراء التعديلات اللازمة في الخطط المستقبلية.	25.
الجدارات الفنية					
متوسطة	66.4	1.26	3.32	يعمل على وضع رؤية شاملة وواضحة للمدرسة.	1.
متوسطة	64.6	1.28	3.23	يرغب في تطوير الأداء المدرسي .	2.
متوسطة	64.6	1.33	3.23	يشرك المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	3.
متوسطة	66.6	1.3	3.33	يحرص على متابعة تنفيذ الخطط وبرامج العمل بشكل مستمر.	4.
كبيرة	68.2	1.29	3.41	يقوم بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات على المعلمين بناءً على قدراتهم.	5.
متوسطة	63.8	1.28	3.19	يشجع المبادرات الإبداعية للمعلمين في حل المشكلات .	6.
متوسطة	66	1.3	3.3	يشجع المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العمل المدرسي .	7.
متوسطة	67.8	1.3	3.39	يقدم أفكاراً إبداعية لتحسين مستوى الأداء في العمل .	8.
متوسطة	65.8	1.31	3.29	يحرص على توفير الموارد والدعم اللازم لتنفيذ الأفكار	9.

				الإبداعية.	
متوسطة	63.8	1.3	3.19	يشجع التعاون والتفاعل بين المعلمين وتطوير الأفكار الإبداعية.	10.
متوسطة	64.4	1.3	3.22	يضع أهداف واضحة لتطوير الأداء المدرسي من خلال خطط عمل مناسبة.	11.
متوسطة	66.6	1.27	3.33	يعزز تبادل الخبرات بين المعلمين للاستفادة منها في تحقيق الإنجاز.	12.
متوسطة	64.6	1.35	3.23	يوجه المعلمين على توظيف برامج تعليمية فعالة.	13.
متوسطة	65.8	1.32	3.29	يهتم بإقامة دورات تدريبية للمعلمين للارتقاء بالأداء المدرسي .	14.
متوسطة	64	1.33	3.2	يقدم التوجيه والتدريب للمعلمين بشكل مستمر.	15.
متوسطة	64.8	1.32	3.24	يعمل على توفير التقنيات الحديثة في المدرسة.	16.
متوسطة	64.4	1.32	3.22	يهتم بتوفير بيئة عمل تعاونية محفزة للمعلمين لتطوير عملهم.	17.
متوسطة	65.8	1.29	3.29	يهتم بتطوير وتحسين مستويات الأداء للمعلمين بصورة مستمرة .	18.
متوسطة	65.6	1.34	3.28	يقدر جهود وإنجازات المعلمين.	19.
متوسطة	67.6	1.35	3.38	يعزز روح الفريق والانتماء المدرسي بين المعلمين	20.
جدارات قيادة الفريق					
متوسطة	67.4	1.24	3.37	يكافئ المعلم المتميز من أجل تشجيع المعلمين الآخرين .	1.
متوسطة	61.8	1.27	3.09	يتبنى مبادرات المعلمين لتحسين أساليب العمل المدرسي .	2.
متوسطة	65.4	1.28	3.27	يقدم تغذية راجعة للمعلمين بشأن	3.

				أدائهم المدرسي .	
متوسطة	66.2	1.31	3.31	يوفر فرص التطوير المهني للمعلمين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.	4.
متوسطة	66.6	1.34	3.33	يوجه المعلمين نحو استخدام أفضل الممارسات التدريسية وأساليب التقويم في العملية التعليمية.	5.
متوسط	64.6	1.34	3.23	يعمل مع المعلمين بروح الفريق .	6.
متوسطة	64.8	1.32	3.24	يشجع على العمل التعاوني بين المعلمين .	7.
متوسطة	63.6	1.33	3.18	يتبنى الحوار المفتوح والبناء مع المعلمين.	8.
متوسطة	65	1.376	3.25	يشجع انشاء فرق عمل تعاونية لمعالجة قضايا تعليمية مشتركة أو تنفيذ مشاريع تعليمية.	9.
متوسطة	64.4	1.34	3.22	يقوم بتنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار وتبادل الخبرات.	10.
متوسطة	62.4	1.31	3.12	يقوم باشراف المعلمين في وضع الأهداف بما يتناسب مع الرؤية والرسالة للمدرسة .	11.
متوسطة	63.2	1.35	3.16	يحث المعلمين على المشاركة في اللجان المدرسية.	12.
متوسطة	62.6	1.36	3.13	يشجع المعلمين على المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتطوير العمل المدرسي.	13.
متوسطة	63.8	1.35	3.19	يشجع المعلمين على الابتكار وتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي.	14.
متوسطة	66.2	1.32	3.31	يشجع التواصل الإيجابي البناء بين المعلمين.	15.

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

وقامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي للدرجات والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الجداريات القيادية والدرجة الكلية لها، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (4.3)

جدول رقم (3.4) يبين متوسط الدرجات والوزن النسبي لتوافر الجداريات القيادية

الرقم	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	3	الجداريات الإدارية	3.27	65.4	متوسطة
2	1	الجداريات الشخصية	3.34	66.8	متوسطة
3	2	الجداريات الفنية	3.28	65.6	متوسطة
4	4	جداريات قيادة الفريق	3.23	64.6	متوسطة
الدرجة الكلية للجداريات القيادية			3.28	65.6	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (3.4): أن الدرجة الكلية للجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت **متوسطة** وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (65.6%)، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد كان في الترتيب الأول بعد الجداريات الشخصية وبوزن نسبي للاستجابة (66.8%)، والترتيب الثاني بعد الجداريات الفنية بوزن نسبي (65.6%)، والترتيب الثالث بعد الجداريات الإدارية بوزن نسبي (65.4%)، والترتيب الأخير بعد جداريات قيادة الفريق بوزن نسبي (68.8%).

يتضح من الجدول (3.4) أن **بعد الجداريات الإدارية**: كانت الدرجة كبيرة على الفقرات ذات الأرقام: (1، 25) حيث بلغ الوزن النسبي لها (71.80%-68.40%) على الترتيب، وكانت متوسطة في باقي الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (59.8%-67.40%).

- **بعد الجداريات الشخصية**: كانت الدرجة كبيرة على الفقرة (26، 31، 34، 35، 36، 45) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (71.40%-68.4%)، وكانت متوسطة على باقي الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (67.80%-62.60%).

- بعد الجدارات الفنية: كانت الدرجة كبيرة على الفقرة (55) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها (68.2%)، وكانت متوسطة على باقي الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (63.80%-67.80%).

- بعد جدارات قيادة الفريق: كانت متوسطة على جميع الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (61.80%-67.40%).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: ما هو مستوى توافر الإبداع لدى معلمي المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس، ونتائج الجدول رقم (4.4) تبين ذلك.

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والدرجة الكلية للإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	درجة الجدارة
1.	توظيف الوسائل التعليمية التي تنمي الإبداع لدى الطلبة.	4.14	82.8	كبيرة
2.	استخدام استراتيجيات الإبداع لتنمية التفكير لدى الطلبة.	4.04	80.8	كبيرة
3.	استخدام العديد من الوسائل للكشف عن الطلبة المبدعين.	3.9	76	كبيرة
4.	تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الإبداع.	3.85	77	كبيرة
5.	القيام برحلات علمية ترفيهية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.	3.8	67	متوسطة
6.	تطبيق الأفكار الإبداعية في التدريس.	3.85	77	كبيرة
7.	وضع حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.91	78.2	كبيرة
8.	تطبيق الأساليب التدريسية الإبداعية ويعملون على تعزيزها.	3.96	79.2	كبيرة
9.	بتوفير بيئة تعليمية محفزة لقدرات الطلبة.	3.75	75	كبيرة
10.	اتخاذ المبادرة وتجربة أفكار جديدة لتحسين التعليم وتعزيز الإبداع.	4.05	81	كبيرة
11.	إثراء المقررات الدراسية بأنشطة إبداعية مشوقة للطلبة.	3.91	78.2	كبيرة
12.	المشاركة في برامج تطوير المهارات الإبداعية.	3.92	78.4	كبيرة

كبيرة	77.8	3.89	العمل على تنمية ثقافة الإبداع والتجديد في التدريس.	13.
كبيرة	77.8	3.89	الابتكار في استخدام التقنيات التعليمية المتقدمة لتعزيز تفاعل الطلبة وتحفزهم على الإبداع.	14.
كبيرة	76	3.8	تكليف الطلبة المبدعين بأنشطة ومهام تعليمية تتناسب مع قدراتهم.	15.
كبيرة	77.8	3.89	حضور الدورات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.	16.
كبيرة	75	3.75	تطبيق الخطط العلاجية بطريقة إبداعية.	17.
كبيرة	78.6	3.93	إثراء المقررات الدراسية بأنشطة وحقائق إبداعية.	18.
كبيرة	76.4	3.82	إقامة مسابقات علمية ومبادرات تنمي الإبداع لدى الطلبة.	19.
كبيرة	79.6	3.98	تبني الأفكار الإبداعية وتعزيزها في التدريس.	20.
كبيرة	76.6	3.83	القيام بالبحوث الإجرائية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.	21.
كبيرة	76.6	3.83	خلق بيئة صفية مشجعة للإبداع لدى الطلبة.	22.
كبيرة	76.6	3.83	الاستفادة من الأفكار والمقترحات المقدمة من المعلمين المبدعين الأكثر خبرة.	23.
كبيرة	75.2	3.76	تقييم الطلبة بأساليب ابتكارية ومتنوعة.	24.
كبيرة	74.6	3.73	وضع نظام لتقييم ومتابعة مشاريع المعلمين الإبداعية.	25.
كبيرة	76.2	3.81	التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي التي تعزز وتشجع الإبداع.	26.
كبيرة	77.4	3.87	عرض المشاريع التعليمية الإبداعية من خلال المناسبات والزيارات.	27.
كبيرة	77.6	3.88	الدرجة الكلية للإبداع لدى المعلمين	

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (4.4) أن الدرجة الكلية للإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (77.6%)، كانت الدرجة متوسطة على الفقرة رقم (5) بوزن نسبي (67%)، وكانت كبيرة في باقي الفقرات حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (74.6%-82.80%).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لتوافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن السؤال الثالث فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

1.3.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (4.5)

يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة SIG	مستوى الدلالة
البعد الأول: الجدارات الإدارية	ذكر	167	3.26	0.85	0.24	0.81	غير دالة إحصائية
	أنثى	183	3.28	0.76			
البعد الثاني: الجدارات الشخصية	ذكر	167	3.3	0.79	0.94	0.34	غير دالة إحصائية
	أنثى	183	3.38	0.73			
البعد الثالث: الجدارات الفنية	ذكر	167	3.23	0.78	1.13	0.25	غير دالة إحصائية
	أنثى	183	3.32	0.83			
البعد الرابع: جدارات قيادة الفريق	ذكر	167	3.2	0.84	0.47	0.63	غير دالة إحصائية
	أنثى	183	3.25	0.85			
الدرجة الكلية للجدارات القيادية	ذكر	167	3.25	0.74	0.76	0.44	غير دالة إحصائية
	أنثى	183	3.31	0.71			

يتضح من الجدول (5.4) أن قيمة مستوى الدلالة "SIG" أكبر من 0.05 في جميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2.3.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (4.6) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة SIG	مستوى الدلالة
البعد الأول: الجداريات الإدارية	بكالوريوس	253	3.25	0.81	0.5	0.61	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	97	3.3	0.8			
البعد الثاني: الجداريات الشخصية	بكالوريوس	253	3.35	0.75	0.35	0.72	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	97	3.32	0.77			
البعد الثالث: الجداريات الفنية	بكالوريوس	253	3.27	0.83	0.24	0.80	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	97	3.29	0.73			
البعد الرابع: جداريات قيادة الفريق	بكالوريوس	253	3.19	0.88	1.4	0.15	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	97	3.33	0.74			
الدرجة الكلية للجداريات القيادية	بكالوريوس	253	3.27	0.75	0.53	0.59	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	97	3.31	0.67			

يتضح من الجدول (6.4) أن قيمة مستوى الدلالة "SIG" أكبر من 0.05 في جميع الأبعاد وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.3.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (7.4): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة SIG	مستوى الدلالة
البعد الأول: الجداريات الإدارية	بين المجموعات	1.793	2	0.89	1.39	0.25	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	223.433	347	0.64			
	المجموع	225.225	349				
البعد الثاني: الجداريات الشخصية	بين المجموعات	0.963	2	0.48	0.84	0.43	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	198.492	347	0.57			
	المجموع	199.456	349				
البعد الثالث: الجداريات الفنية	بين المجموعات	0.142	2	0.071	0.11	0.89	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	226.129	347	0.652			
	المجموع	226.271	349				
البعد الرابع: جداريات قيادة الفريق	بين المجموعات	0.549	2	0.275	0.38	0.68	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	247.892	347	0.714			
	المجموع	248.442	349				

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة SIG	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للجداريات القيادية	بين المجموعات	0.642	2	0.321	0.61	0.54	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	182.349	347	0.526			
	المجموع	182.991	349				

يتضح من الجدول (7.4) أن قيمة مستوى الدلالة "SIG" أكبر من 0.05 في جميع الأبعاد وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

- وللإجابة عن السؤال الرابع فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

1.4.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (4.8)

يوضح ذلك:

جدول (8.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

استبانة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة
الإبداع لدى المعلمين	ذكر	46	3.55	0.92	3.4	0.001	دالة إحصائياً
	أنثى	76	4.07	0.75			

يتضح من الجدول (8.4) أن قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2.4.4 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (4.9) يوضح ذلك: جدول (9.4): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

استبانة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة
الابداع لدى المعلمين	بكالوريوس	74	3.86	0.86	0.28	0.78	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	48	3.9	.85			

يتضح من الجدول (9.4) أن قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.4.4 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (10.4): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

استبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة
الابداع لدى المعلمين	بين المجموعات	3.898	2	3.45	5.104	0.007	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	80.409	119	0.68			
	المجموع	87.307	121				

يتضح من الجدول (10.4) أن قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ولبيان الفروق استخدمت الباحثة المقارنة البعدية بواسطة اختبار "LSD"

الجدول (11.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

الاستبانة	المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الابداع لدى المعلمين	أقل من 10 سنوات	30	3.35	20-10 سنة	0.221
	20-10 سنة	35	3.79	أقل من 10 سنوات	0.002
	أكثر من 20 سنة	57	4.11	أكثر من 20 سنة	0.221
	20-10 سنة	57	4.11	أقل من 10 سنوات	0.069
	أكثر من 20 سنة	57	4.11	أقل من 10 سنوات	0.002
	20-10 سنة	57	4.11	أكثر من 20 سنة	0.069

يتضح من الجدول (11.4) يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 20 سنة) ولصالح (أكثر من 20 سنة).

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين توافر الجدارات

القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة؟

وللإجابة عن السؤال الخامس فقد صيغت الفرضية الصفريّة الآتية:

1.5.4 الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة

توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول

(12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الجدارات القيادية والإبداع لدى المعلمين

المتغيرات	قيمة الدلالة sig	مستوى الدلالة
الجدارات الإدارية	**0.82	0.00
الجدارات الشخصية	**0.74	0.00
الجدارات الفنية	**0.8	0.00
جدارات قيادة الفريق	**0.77	0.00
الجدارات القيادية ككل	**0.78	0.00

يتضح من الجدول (12.4) أن هناك علاقة طردية قوية بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجه نظر معلمين المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري

المدارس الحكومية في ضوء تجارب عالمية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟

وللإجابة عن السؤال السادس لجأت الباحثة الى استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات

وكانت الأسئلة واجاباتها على النحو التالي:

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

الفكرة الرئيسية: امتلاك مديري المدارس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة للجدارات القيادية بأنواعها (إدارية، شخصية، فنية، قيادة الفريق).

التوضيح: رأى (71.9%) من المستجيبين الذين تمت مقابلتهم ان امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية بأنواعها جاء بدرجة متوسطة، في حين رأى (15.6%) من المستجيبين الذين تمت مقابلتهم أن امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية بأنواعها جاء بدرجة كبيرة، وأشار (12.5%) أن درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية جاء بدرجة قليلة.

مثال: وأشار (4م) إلى أن الجدارات موجودة ولكن احيانا تتوجه بعض الإدارات لفرض السلطة على المدرسة من دون استثمار المعارف والقدرات اي الجداريات، في حين أشار (7م) لا اعتقد بوجود جدارات قيادية لدى مديري المدارس، كما أشار (11م) إلى أن حسب خبرتي كمديرة مدرسة لسنين عديدة أرى أن المديرين في المدارس الحكومية يمتلكون قدرا كافيا من المهارات والجدارات القيادية التي تمكنهم من قيادة مدارسهم وقد لا يمتلك المدير الواحد كل الجدارات القيادية لكنه يمتلك مهارات محددة يتميز بها عن غيره من المديرين؛ فبعض المديرين يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل بشكل ممتاز ويفتحون ابواب مدارسهم على المجتمع ومؤسساته ويجلبون الدعم المادي والمعنوي لها ، وبعضهم يمتلك مهارات شخصية بما يتميزون به عن غيرهم بإتقان المهارات التكنولوجية ودعم الانشطة التقنية في المدارس مما يحسن اداء المعلمين والطلبة؛ وارى ان الاغلبية لديهم من الجدارات ما تؤهلهم لقيادة مدارسهم، (13م) تختلف وتتباين من ادارة مدرسية الى أخرى .

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين في محافظة رام الله والبيرة؟

الفكرة الرئيسية: تأثير الجدارات القيادية على ابداع المعلمين في محافظة رام الله والبيرة.

التوضيح: أجمع (76.6%) من المستجيبين الذين تمت مقابلتهم إلى أن الجدارات القيادية لدى مديري المدارس تؤثر على ابداع المعلمين بدرجة كبيرة، وأشار (12.8%) من المستجيبين إلى أن الجدارات القيادية لدى مديري المدارس تؤثر على ابداع المعلمين بدرجة متوسطة، في حين

أشار (10.6%) من آراء المستجيبين إلى الإجابة كل ما كان المدير مبادراً و متمكناً من مهارته يشجع المعلمين على الابتكار والإبداع.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة في محافظة رام الله والبيرة؟

الفكرة الرئيسية: الإجراءات والآليات التي يتبعها مديري المدارس لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة في محافظة رام الله والبيرة.

التوضيح: أجمع (25%) من المستجيبين الذين تمت مقابلتهم إلى أن أهم الإجراءات هي تحت الإدارة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع.

مثال: أشار (14م، 29م، 36م، 44م) أن تقديم الدعم المادي والنفسي وزرع حب التعاون والثقة بالنفس وتقدير الذات وتقديم وتشجيع وتحفيز المعلم المبدع ومساعدة والنهوض بالمعلم الضعيف وتعزيزه وتسجيعة ودعمه وتوفير ما يمكن توفيره سواء من المدرسة أو التشبيك مع المؤسسات والمجتمع المحلي وعمل توأمه مع مدارس مختلفة داخليا أو خارجيا، كما أشار (19م) إلى إجراءات واليات متنوعة ومختلفة منها التحليل البيئي للمدرسة حضور الحصص الأنشطة التي ينفذها المعلم ومتابعة اساليب التقييم المتنوعة وحسن التواصل مع اولياء الامور وتوفير التقنيات الحديثة.

كما وأشار (26م) إلى أن وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والاجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل ومنهجية التعامل مع البيئة المدرسية، مما يسهم في جوده الأداء، في حين أشار (32م) إلى توثق العلاقة بين المعلمين على اساس من التسامح والجدية في العمل وتنمية العلاقات الانسانية بين المعلمين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.

في حين أشار (12م، 17م، 23م، 46م، 47م) إلى اقامة دورات تدريبية للمعلمين للارتقاء بالأداء الابداعي.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجداريات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة؟

قامت الباحثة بتلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية مديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين وكانت الإجابات على النحو التالي هو (89.6%) كانت اجاباتهم نعم، و(10.4%) كانت اجاباتهم لا.

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في السؤال السابق فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمديرين تحقيق ذلك؟

الفكرة الرئيسية: الخطوات والمبادرات التي يمكن ان يتخذها مديري المدارس لتنمية الإبداع لدى المعلمين.

التوضيح: أجمع (12.5%) من المستجيبين الذين تمت مقابلتهم إلى أن تقبل أفكار المعلمين ومنحهم الثقة والدعم، وتشجيعهم على التعاون والعمل المشترك، وإشراكهم في القرارات التي تخص تطوير المدرسة، عمل دورات وأيام عمل لزيادة خبراتهم وتنمية مهاراتهم.

مثال: أشار (3م، 11م، 24م، 25م، 27م، 37م) أن تقديم مكافآت سنوية للمميزين لتشجيع التنافس بين المعلمين على زيادة الإبداع لديهم، كما أشار (16م) إلى وجود خوف وقلق بين الطرفين فيخاف المعلم أن يشارك أفكاره ويتحول من معلم مبدع إلى معلم حذر من مدير مترقب به. في حين أشار (21م) إلى إتاحة حرية التصرف للمعلمين اثناء ادائهم الواجبات الوظيفية، التعامل مع اخطاء العاملين بالتسامح، توفير الامكانيات المادية للإبداع، توفير الاتصال المفتوح والأمن، وأشار (م 23) إلى توفير التدريب وعدم التقيد باللوائح والانظمة التي تحد من الإبداع، بينما أشار (م 29، م 32) إلى قيام الادارة المدرسية بتنظيم رحلات ترفيهية علمية تهدف الى تنمية الجانب الابداعي لدى المعلمين، في حين أشار (م 38) إلى تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين لتبادل المعرفة وتعزيز الإبداع في المجال التعليمي، كما أشار (م 42، م 43) إلى التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي التي تعزز وتشجع الإبداع، واختتم (م 47) بالمبادرات التي تتعلق في استخدام استراتيجيات الإبداع لتنمية التفكير لدى الطلبة وحثهم على تطبيق الافكار الابداعية في المجال التعليمي .

7.4 نتائج المقابلات

بعد الاطلاع على نتائج المقابلات، و كذلك بحسب الاستفادة من النماذج القيادية المطروحة في الدراسة (ماليزيا، اليابان، تركيا) قد قامت الباحثة بتطوير مقترح لسبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة و جاء على النحو التالي:

اسم النموذج: (سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها في زيادة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس)

تمهيد

بعد الاطلاع على نتائج المقابلات، وكذلك بحسب الاستفادة من النماذج القيادية المطروحة في الدراسة ماليزيا، اليابان، تركيا وأيضا نتائج الدراسة الميدانية هي أساس التصور المقترح . قامت الباحثة بتطوير مقترح لسبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة وجاء على النحو التالي:

أولاً: منطلقات النموذج المقترح:

لم تكن عملية بناء أنموذج مقترح بصورة عبثية، بل جاءت لتعزيز الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وللمساهمة في زيادة الإبداع لدى المعلمين، من خلال المنطلقات الفكرية الرئيسة الآتية:

وجود حاجة تدعو المدارس الحكومية إلى تعزيز الجدارات القيادية لدى مديري المدارس لما لها من مساهمة كبيرة في زيادة الإبداع لدى المعلمين لتمكين العملية التعليمية من الاستمرار بصورة مميزة.

بناءً على الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجريت مع الخبراء، ومن منطلق ما تم التوصل إليه بعد الاطلاع على النماذج التي ادرجت في الدراسة وهي: (ماليزيا، اليابان، وتركيا) والتي تم الإشارة لها بالإطار النظري بخصوص أهمية الجدارات القيادية لدى مديري المدارس في زياد الإبداع لدى المعلمين بشكل خاص، ومن منطلق التجارب والخبرات المحلية، والإقليمية، والعالمية، والتي كشفت عنها.

ثانياً: أهداف النموذج المقترح

يسعى هذا النموذج المقترح إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- إلى تحسين مهارات التواصل بين مديري المدارس والمعلمين وذلك من خلال تعزيز قدرة المدير على التعبير عن رؤيته وتوجيهها بوضوح.
 - إلى تعزيز القدرة الإبداعية وذلك من خلال تحفيز المديرين لتبني نهج قيادي إبداعي يشجع على اقتراح الأفكار الجديدة.
 - تطوير مهارات إدارة الوقت وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأولويات، وتحسين مهارات التخطيط والتنظيم الجيد.
 - الاستناد إلى النماذج التي تم دراستها وتحليلها، وهي: (ماليزيا، واليابان، وتركيا).
- ثالثاً: مبررات النموذج المقترح سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها في زيادة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس
- هنالك العديد من المبررات والاعتبارات التي تدعو لوضع النموذج المقترح، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- تحسين أداء المعلمين من خلال تطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس إذ يمكن تعزيز قدرتهم على دعم وتحفيز المعلمين.
- تحفيز بيئة تعلم محفزة وذلك بتعزيز القدرات القيادية التي يمكن أن تسهم في خلق بيئة تعلم محفزة تشجع المعلمين على التفكير الإبداعي واستخدامه.
- تحسين تفاعل الطلاب والمعلمين بتعزيز قدرات المديرين القيادية إذ يمكن تعزيز التفاعل الفعال بين المعلمين والطلاب.
- تحقيق أهداف التعليم فتعزيز القدرات القيادية يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف التعليم من خلال تحفيز المعلمين لتحقيق أقصى إمكاناتهم.
- تعزيز الاستدامة والابتكار تطوير القدرات القيادية يمكن أن يسهم في بناء ثقافة استدامة وابتكار في المدارس.
- تحسين سمعة المدرسة فالقيادة الفعالة تسهم في تحسين سمعة المدرسة وجعلها مكاناً محفزاً للمعلمين والطلاب.
- مجارة النماذج العالمية و التي أثبتت جدارتها في تحسين التفكير الإبداعي لدى المعلمين، و التي كانت النواة الأولى لتطور الشعوب، و التي اعتمدت على الاستثمار في العنصر

البشري، و من ضمن هذه التجارب هي : النماذج التي ادرجت في الدراسة و هي : (ماليزيا، و اليابان، و تركيا).

رابعاً: الأسس التي يقوم عليها الأنموذج المقترح:

يقوم هذا الأنموذج المقترح على أسس يمكن توضيحها فيما يلي:

الأساس الديني: استيعاب القيم الدينية في الأنموذج يعكس التزام المديرين بتوجيه المدرسة نحو خدمة الطلاب والمجتمع.

الأساس الفكري: تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى مديري المدارس يساهم في توجيه الابتكار والتحسين المستمر، واعتماد نماذج فكرية عالمية تشجع على التفكير النقدي والابتكار في صنع القرارات التعليمية.

الأساس الاقتصادي: تحسين استدامة المدرسة بتوجيه الاهتمام نحو الاستدامة المالية للمدرسة يعزز استمراريتها في توفير بيئة تعلم محفزة.

الأساس الإداري: تطوير مهارات الإدارة والقيادة من خلال بناء مهارات الإدارة والقيادة يُمكن المدير من تحفيز المعلمين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة.

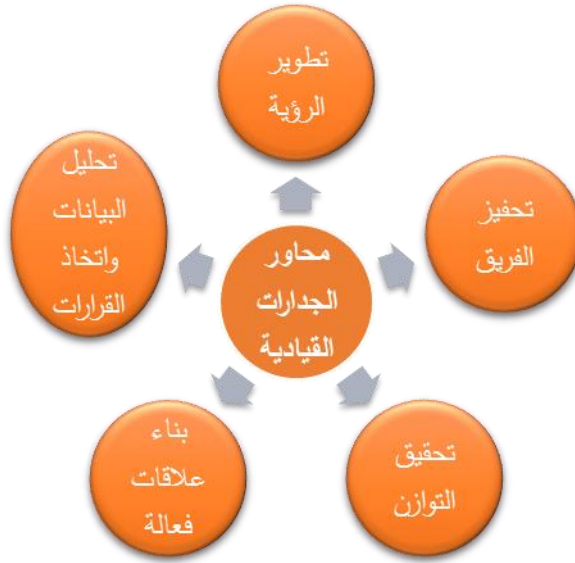
الأساس المقارن: الذي يدرس ويحلل التجارب العالمية، ويطوعها بما يتناسب مع البيئة المدرسية الفلسطينية.

8.4 مجالات الأنموذج المقترح

يتناول هذا الأنموذج المجالات الآتية:

1-متطلبات الجدارات القيادية لمديري المدارس الحكومية.

تتألف الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من مجموعة من المحاور يمكن توضيحها في الشكل الآتي:



الشكل (1.4): يوضح محاور الجداريات القيادية
(المصدر: إعداد الباحثة)

(1) تطوير الرؤية

استناداً إلى نتائج الدراسة فإن عملية تطوير الرؤية تمثل القدرة على وضع رؤية مستقبلية للمدرسة وذلك بتحديد الاتجاهات الرئيسية لتحقيق التفوق التعليمي ويتطلب ذلك عدة خطوات مهمة، يمكن عرضها على النحو الآتي:

- القدرة على صياغة رؤية فعّالة ومستقبلية للمدرسة، تشير إلى الاتجاه المرجو تحقيقه على المدى البعيد ويجب أن تكون هذه الرؤية ملهمة وتوفير إشارات واضحة حول التحسين التعليمي والتقدم.
- تحليل الاتجاهات التعليمية من خلال القدرة على فحص الاتجاهات الحالية في مجال التعليم وتحليل التطورات والتحديات التي قد تؤثر على المدرسة.
- تحديد القيم والمبادئ التي توجه عمل المدرسة وتشكل أساس تفكير الفريق التعليمي والمعلمين.
- القدرة على التفكير بشكل استراتيجي لتحديد السبل التي تؤدي إلى تحقيق الرؤية، وتحليل السياقات الداخلية والخارجية.
- توجيه جهود الفريق التعليمي والمعلمين نحو تحقيق الرؤية المحددة، بما في ذلك توزيع الموارد بشكل فعّال.

- تحفيز وتنشيط الفريق التعليمي والمعلمين للمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف المحددة في الرؤية.
- التأكد من أن الرؤية تتناسب مع احتياجات التطوير التعليمي وتسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم.
- القدرة على تقييم الرؤية بانتظام وتحديثها بناءً على المتغيرات في البيئة التعليمية واحتياجات المدرسة.
- تحقيق التوازن بين التطلعات الطموحة في الرؤية والواقعية فيما يتعلق بالإمكانيات والتحديات الحالية.
- القدرة على نقل الرؤية بشكل فعال إلى الفريق التعليمي والمعلمين، وتوضيح دورهم في تحقيقها.

(2) تحفيز الفريق

وذلك من خلال العمل كفريق لتحقيق الجدارات القيادية لدى مديري المدارس على النحو

الآتي:

- القدرة على فهم احتياجات وتطلعات كل فرد في الفريق التعليمي والمعلمين، وضمان تلبية هذه الاحتياجات بما يعزز الرغبة في التفاني والعمل بجدية.
- تقديم الدعم الذي يحتاجه الفريق لتحقيق أهدافه، سواء كان ذلك من خلال توفير الموارد أو تقديم الإرشاد والتوجيه.
- تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين أفراد الفريق لتعزيز التواصل الفعال وتحسين الأداء.
- تعزيز احترام التنوع في الفريق والاستفادة من مهارات وخبرات كل فرد بغض النظر عن الاختلافات.
- تقديم تحفيز يلهم أفراد الفريق ويعزز روح الإصرار والابتكار في تحقيق الأهداف.
- تقديم دعم شخصي ورعاية لأفراد الفريق، وفهم احتياجاتهم الشخصية والمهنية.
- تشجيع أفراد الفريق على اتخاذ المبادرة وتقديم أفكار جديدة لتحسين العملية التعليمية.
- الاعتراف بالجهود والإنجازات الفردية والجماعية، وتعزيز روح الفخر والانتماء للفريق.
- تقديم توجيهات وتعليمات واضحة للفريق، وضمان فهمهم للأهداف والخطط.

- تشجيع على الروح الإيجابية داخل الفريق، وتحفيز الأفراد للتعامل بإيجابية مع التحديات والصعوبات.

(3) تحقيق التوازن

- تتطلب عملية تحقيق التوازن أهمية كبيرة ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:
- القدرة على تحديد أهداف متوازنة تتناسب مع قيم المدرسة، مع الحفاظ على التوازن بين التحديات والفرص.
- فهم اختلافات واحتياجات الأفراد في الفريق التعليمي والمعلمين، والتعامل معها بطريقة تضمن توازنًا في تلبية احتياجاتهم.
- تحقيق توازن في توزيع الموارد المتاحة، مثل الوقت والمال والموارد البشرية، بطريقة تعكس احتياجات المدرسة بشكل عادل.
- العمل على تحقيق توازن صحيح بين الحياة الشخصية والعملية، مما يعزز الرفاهية الشخصية للمدير والفريق التعليمي.
- فهم تحديات المدرسة والموارد المتاحة، واتخاذ قرارات تستند إلى توازن بين الطموح والواقع.
- تحقيق توازن بين السعي للابتكار وتجربة أفكار جديدة، وبين الاستمرار في تقديم الخدمات التعليمية بشكل فعال.
- العمل على تحقيق توازن في التعامل مع مختلف الجهات المعنية، مثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بما يخدم مصلحة المدرسة.
- استخدام توجيه فعال لتحقيق التحفيز وتعزيز الأداء، مع توازن في توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة.
- القدرة على تحقيق توازن بين إدارة العمليات اليومية للمدرسة وتطوير وتحسين العملية التعليمية.
- تحقيق توازن في استخدام عمليات التقييم وتحليل النتائج مع التركيز على التطوير المستمر وتحسين الأداء.

(4) بناء علاقات فعالة

- تتطلب عملية بناء علاقات فعالة أهمية كبيرة ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:
- القدرة على التواصل بفعالية مع أفراد الفريق التعليمي والمعلمين، وضمان فهم الرسائل والأفكار بشكل صحيح.
- الاستماع بعناية لآراء واقتراحات الفريق، وتحفيز بيئة تشجع على مشاركة الأفراد.

- إظهار النزاهة والشفافية، وتحقيق الالتزام بالوعود، مما يساهم في بناء الثقة بين أفراد المدرسة.
- تقديم القيادة بتواضع، واحترام آراء الآخرين، وفتح الباب أمام التعلم المستمر.
- فهم احتياجات وتطلعات أفراد الفريق، وتقديم الدعم اللازم لتلبية هذه الاحتياجات.
- تعزيز التواصل الإيجابي داخل المدرسة، وتشجيع التعبير عن التقدير والاحترام.

(5) تحليل البيانات واتخاذ القرارات

- تتطلب عملية بناء علاقات فعالة أهمية كبيرة ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:
- القدرة على جمع البيانات ذات الصلة والمفيدة للتقييم الشامل لأداء المدرسة وفعالية العملية التعليمية.
- القدرة على تحليل البيانات بطريقة منهجية وفعالة، مع استخدام الأساليب والأدوات المناسبة لاستخدام المعلومات بشكل مفيد.
- استخدام البيانات لفحص الاتجاهات الطويلة الأمد والنماذج الظاهرة، مما يساعد في التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية.
- القدرة على تقديم تقارير مفصلة تشرح نتائج التحليل بشكل واضح ومفهوم لأفراد الفريق التعليمي وأولياء الأمور.
- تحديد المؤشرات الرئيسية التي تعكس أداء المدرسة وتساعد في قياس التقدم نحو الأهداف المحددة.
- القدرة على استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتحليل البيانات بشكل أكثر فعالية ودقة.
- تحليل النتائج في سياق التحديات والاحتياجات التعليمية الحالية، مما يساعد في تحديد الخطوات اللازمة لتحسين الأداء.
- استخدام البيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية تعزز جودة التعليم وتحقق أهداف المدرسة.
- استخدام البيانات لتوجيه السياسات التحفيزية التي تشجع على تحسين أداء الطلاب والمعلمين.
- تحسين استخدام البيانات كأداة للتقييم التربوي، مع التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- (6) الاستناد إلى النماذج العالمية المدرجة في الدراسة (ماليزيا، اليابان، تركيا) وتطويرها بما يتناسب مع البيئة المدرسية الفلسطينية
- وضع خطط استراتيجية تهدف إلى الاهتمام بالتعليم ما قبل المدارس (رياض الأطفال).
- توجيه الأنظار للاهتمام بمعاهد تدريب المعلمين والتدريب الصناعي.

- تدريب المدراء والمعلمين على أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك من خلال: (تركيز التدريب على وضع مؤشرات الأداء، وكيفية قياسها، وتقويمها، ووضع خطط علاجية)، كما أنه ينبغي التركيز في هذا التدريب إلى الاستناد بشكل أساسي على الانضباط الذاتي، والرقابة الذاتية.
- توزيع الميزانية المدرسية مع جعل هامش للأفكار الإبداعية، والمشاريع الصغيرة التي تبنى بسواعد المعلمين والطلبة، وبرعاية القيادة الحكيمة في المدرسة.
- التركيز على الانتقال من مفهوم الحفظ والاسترجاع إلى مفهوم التدريب والتفكير المنطقي، والتحليل والتفكير غير المألوف.
- منح المعلمين الصلاحيات لانتهاج الأفكار الإبداعية في التعليم والتطوير لهم وللطلبة.

9.4 آليات تنفيذ الأنموذج المقترح

جدول (13.4) يوضح آليات تنفيذ الأنموذج المقترح

المرحلة	الإجراءات	الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنموذج المقترح	أدوات التنفيذ
1. التهيئة	<p>(1) تحديد أهم المؤشرات المقترحة لتنمية الجدارات القادية لدى مديري المدارس التي تساعد في زيادة الإبداع لدى المعلمين.</p> <p>(2) تنظيم اجتماعات دورية بين مديري المدارس والمعلمين لتبادل الآراء والأفكار.</p> <p>(3) تشجيع على تكوين فرق عمل متخصصة للعمل على مشاريع إدارية إبداعية.</p> <p>(4) تقديم مكافآت أو تكريم للمدارس التي تحقق نجاحات بارزة في مجال الإبداع لدى المعلمين</p>	<p>(1) مديري المدارس الحكومية المعتمدون من قبل مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.</p> <p>(2) المشرفين السابقون أصحاب الخبرة الطويلة والمميزة في مجال التربية والتعليم.</p> <p>(3) فرق عمل تربوية ذات الصلة.</p>	<p>أجهزة عرض.</p> <p>ورش عمل</p> <p>تفاعلية.</p> <p>جلسات فردية مع المستشارين.</p> <p>المحاضرات والندوات.</p>

<p>الاجتماعات. المقابلات. برامج تدريبية عبر الانترنت.</p>	<p>مديري المدارس. المشرفين التربويين</p>	<p>1) توفير فرص تدريبية متنوعة مثل ورشات العمل والدورات التدريبية 2) تحديد محتوى برامج التدريب الذي يعزز الجدارات القيادية ويشجع على الابداع لدى المعلمين. 3) مراعاة الأسس العلمية في تنفيذ ومتابعة وتحقيق أهداف الأنموذج. 4) تحديث المهارات القيادية بانتظام لمواكبة التحديات الحديثة 5) تعزيز التفاعل والتبادل بين مديري المدارس والمعلمين</p>	<p>2.التخطي ي</p>
<p>1) المحاضرات 2) الاجتماعات 3) نشرات توعية 4) الجوائز المادية والمعنوية</p>	<p>1) مديري المدارس الحكومية 2) المعلمين في المدارس الحكومية 3) المشرفين التربويين وأصحاب الخبرة</p>	<p>1) تشكيل لجنة تضم أعضاء مختلفين مدير المدرسة والمدرسين. 2) تنظيم ورش عمل دورية لشرح الأنموذج وأهدافه للمديري والمعلمين. 3) استخدام الانترنت والتطبيقات لتيسير التواصل المستمر بين مديري المدارس والمعلمين. 4) تحفيز التفاعل الإيجابي لتقديم الجهود المستمرة لمديري المدارس لتنمية الجدارات القيادية. 5) انشاء شبكات لتواصل بين مديري المدارس لتبادل الخبرات والأفكار. 6) تنظيم ورش عمل وفعاليات تجمع بين مديري المدرس لتحفيز التعاون.</p>	<p>3.التنظيم م</p>
<p>1) دورات تدريبية. 2) وسائل</p>	<p>1) الخبراء التربويين. 2) مديري المدارس الحكومية.</p>	<p>1) اجراء مسح دوري لتقييم مستوى الجدارات القيادية لدى مديري المدارس مع التركيز على جوانب</p>	<p>4. التتفيذ</p>

<p>التواصل الاجتماعي. (3) ورش عمل متخصصة. (4) مشاريع تعزز الابداع لدى المعلمين.</p>	<p>(3) المعلمين في المدارس الحكومية.</p>	<p>الابداع لدى المعلمين. (2) تصميم دورات تدريبية مستهدفة لتطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودورها في تعزيز الابداع لدى المعلمين (3) العمل ضمن فرق عمل متعاونة مع مديري المدارس والمتخصصين التربويين على مستوى مديرية التربية والتعليم. (4) التواصل بشكل دوري بين المعلمين ومديري المدارس كل وفق مجاله سعيا للتقدم في إنجاز المهام. (5) تشجيع المعلمين والمديرين على تنفيذ مشاريع عملية تعزز الابداع في بيئة التعليم. (6) توفير الحوافز المشجعة لكل من مديري المدارس والمعلمين. (7) متابعة أداء كل من مديري المدارس والمعلمين بشكل مستمر. (8) تبادل الخبرات بين المدارس المختلفة للاستفادة منها. (9) الاستفادة من الخبرات الخارجية والاستعانة بها لتنمية الجدارات القيادية وتعزيز الابداع لدى المعلمين. (10) توفير دليل إجرائي يوضح من خلاله الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودورها في تعزيز الابداع لدى المعلمين على مدار السنة الدراسية. (11) توضيح لأهم النقاط الإيجابية وتعزيزها وتلافي السلبيات خلال</p>	
---	--	---	--

5. المتابعة والرقابة	تنفيذ الأنموذج المقترح.	مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة	(1) الزيارات الميدانية. (2) تقارير الأداء والإنجاز.
	(1) تقديم تقارير دورية من مديري المدارس والمعلمين. (2) زيارات المدارس الحكومية المختلفة.		

10.4 توصيات تسهم في إنجاح تنفيذ الأنموذج المقترح:

- تنظيم حملة توعية لمديري المدارس حول أهمية تطوير الجدارات القيادية وتأثيرها على الابداع لدى المعلمين.
- عرض دورات تدريبية تستهدف تطوير مهارات الجدارات القيادية لمديري المدارس وتعزيز الابداع لدى المعلمين.
- إقامة ورش عمل دورية تمكن المديرين من تطبيق الأفكار والمهارات المكتسبة ونقلها للمعلمين.
- تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية المختلفة لتطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس.
- تشجيع المدارس على إجراء أبحاث في مجالات تعزيز الجدارات القيادية والابداع لدى المعلمين.
- قد اجتماعات دورية مع أهالي الطلاب لتوضيح التطورات في تطوير الجدارات القيادية والإبداع.
- بناء شراكات مع المؤسسات المحلية والمجتمع المحلي لتوفير فرص تعليمية إضافية ودعم إضافي للمدرسة.

11.4 التحديات المحتملة أمام تنفيذ الأنموذج المقترح:

- تواجه المدارس الحكومية تحديات كبيرة في تخصيص الميزانية الكافية لبرامج تنمية القيادة والإبداع.
- صعوبة تغيير التقاليد التربوية القائمة وتشجيع المديرين على قبول وتبني أساليب جديدة.
- تحديات في بناء جسور التواصل الفعال بين المديرين والمعلمين وبين مختلف المستويات التعليمية.

- صعوبات في توظيف التكنولوجيا لتنمية القيادة وتعزيز الإبداع.
- تحميل المديرين بالمهام الإدارية الروتينية قد يقلل من فرص تطبيق الأنموذج بشكل فعال.
- التحدي في تلبية احتياجات وتطلعات المعلمين المتنوعة في سياق تطوير القيادة والإبداع.
- ضرورة وجود دعم من السلطة التعليمية والهيئات الحكومية لتوفير البيئة الملائمة لتنفيذ الأنموذج.
- قد تكون هناك تحديات في تحسين بيئة العمل والهيكلية الإدارية لدعم عمليات التغيير.
- ضرورة تحسين جودة الإشراف التربوي لضمان توجيه فعال ودعم لمديري المدارس

12.4 ملخص نتائج التحليل الإحصائي

في ضوء تحليل النتائج إحصائياً، توصلت الدراسة إلى:

1. الدرجة الكلية للجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة كانت **متوسطة** وبوزن نسبي (65.6%).
2. وفيما يتعلق بترتيب أبعاد الجدارات القيادية لدى مديري المدارس كانت في الترتيب الأول بعد الجدارات الشخصية وبوزن نسبي للاستجابة (66.8%)، والترتيب الثاني بعد الجدارات الفنية بوزن نسبي (65.6%)، والترتيب الثالث بعد الجدارات الإدارية بوزن نسبي (65.4%)، والترتيب الأخير بعد جدارات قيادة الفريق بوزن نسبي (68.8%).
3. الدرجة الكلية للإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس كانت **كبيرة** وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (77.6%).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو وفرة الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو وفرة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو وفرة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو وفرة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح عدد سنوات الخدمة أكثر من 20 سنة.
10. وجود علاقة طردية قوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وفرة الجداريات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها حسب أسئلة الدراسة ويفسرها كما يعرض مجموعة من التوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء هذه النتائج على النحو التالي:

1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما هو واقع وفرة الجدارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟

ومن خلال متابعة الجدول (3.4) نجد أن إجابات المبحوثين في بعد الجدارات الادارية كانت متوافقة بدرجة كبيرة على أغلب الفقرات، والتي حصلت على أوزان نسبية مرتفعة، بينما بعد الجدارات الشخصية: كانت إجابات المبحوثين متوسطة في أغلب الفقرات، وأوزانها النسبية متوسطة أيضاً، وكذلك الحال بالنسبة لبعد الجدارات الفنية، وقيادة الفريق.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين يرون أن المديرين لديهم بعض القدرات القيادية ولكن قد يكون هناك حاجة لتحسينها أو تطويرها بشكل أفضل لضمان تقديم التعليم بشكل أفضل وتحقيق الأهداف المدرسية بشكل أفضل، ومن الممكن أن يكون هذا الرأي مؤثراً على التفاعلات بين المعلمين ومديري المدارس وعلى البيئة التعليمية بشكل عام، وبناءً على هذا الاعتقاد يمكن أن يكون له تأثير كبير على العمل والتفاعلات داخل المدرسة، إذا كان المعلمون يرون أن القدرات القيادية لمديري المدارس غير مرضية، قد يتسبب ذلك في تقليل مستوى الرضا في بيئة العمل وزيادة الاحتمالات لحدوث التوترات أو الصراعات داخل المدرسة، لذلك من المهم أن يتعامل مديرو المدارس مع هذا الاعتقاد بجدية ويعملوا على تحسين قدراتهم القيادية والتواصل مع المعلمين بشكل فعال، وجدير بالذكر أنه يمكن ذلك عبر تقديم دورات تدريبية وورش عمل حول التطوير القيادي وتعزيز المهارات اللازمة لإدارة المدرسة بنجاح، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك قنوات فعالة للتواصل والتعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لتحقيق أهداف التعليم بشكل أفضل وتحسين الجودة التعليمية في المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المتجلي، 2021)، ودراسة (آل مداوي ومحمد، 2020)، ودراسة (سفر، 2017)، ودراسة (Espiritu، 2021)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحضرمي، 2022)، ودراسة (العريفي والبشر والسحيم، 2022).

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

ما هو واقع وفرة الإبداع لدى معلمي المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟

اتضح من خلال الاطلاع على الجدول (4.4) أن الدرجة الكلية للإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس كانت كبيرة وبوزن نسبي مرتفع، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن معلمي المدارس يرون أن هناك درجة كبيرة من الإبداع لدى المعلمين، وهذا يكون إيجابياً بالنسبة للبيئة التعليمية في المدرسة، حيث أن الإبداع لدى المعلمين يمكن أن يؤدي إلى تطوير أساليب تدريس مبتكرة ومثيرة للاهتمام، والتي يمكن أن تساعد في جذب انتباه الطلاب وزيادة فهمهم واستفادتهم من المحتوى الدراسي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإبداع في التعليم أن يساهم في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التعليمية بطرق غير تقليدية، وإذا كان لدى المعلمين حرية ودعم كبيرين من إدارة المدرسة لتطوير وتنفيذ أفكارهم الإبداعية، فإن ذلك يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تجربة التعلم للطلاب، ومن الضروري أن تكون هناك استراتيجيات لدعم وتشجيع الإبداع بين المعلمين، مثل توفير وسائل تعليمية مبتكرة وورش عمل تعليمية لتبادل الأفكار والتجارب بين المعلمين، كما يجب أن يتم تقدير ومكافأة الإبداع التعليمي كجزء من ثقافة المدرسة.

ومن الملاحظ هو اتفاق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبابنه، 2022)، ودراسة (شتات، 2022)، ودراسة (أبو صفية، 2019)، ودراسة (Uçar، 2022)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ربابعة، 2019)، ودراسة (الكوني، 2017)، ودراسة (الطيبي وابداح وجرادات، 2016).

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

هل توجد فروق دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لتوافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن السؤال الثالث فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

كما هو واضح من الجدول (5.4) أن قيمة مستوى الدلالة "SIG" أكبر من 0.05 في جميع الأبعاد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاختلافات في الجنس (الجنس) بين المديرين لم تؤدي إلى حدوث اختلافات في مستوى الجدارات القيادية، ويمكن أن تكون هذه النتيجة مفيدة لإدارات التربية والتعليم ومؤسسات التعليم لفهم العوامل التي تؤثر على تقييمات القيادة في المدارس، كما أن هذه النتيجة تعكس فكرة المساواة بين الجنسين في بعد القيادة وتدعم فكرة أن القدرات القيادية يمكن أن تتوزع بشكل متساوي بين الرجال والنساء، وإن تعزيز المساواة بين الجنسين في القيادة يعتبر هدفاً مهماً لتحقيق التنوع والتميز في مختلف الأبعاد المهنية والتعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Glover، 2015)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحضرمي، 2022)، ودراسة (المتجلي، 2021)، ودراسة (آل مداوي ومحمد، 2020).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأظهرت نتائج الجدول (6.4) أن قيمة مستوى الدلالة "SIG" أكبر من 0.05 في جميع الأبعاد وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الفروق في المؤهل العلمي بين المديرين لا يؤثر في تقدير توافر الجدارات القيادية، وهذا يعني أن المؤهلات العلمية للمديرين لا تؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الجدارات القيادية، وقد تعكس هذه النتيجة تركيبة معينة للتدريب أو الخبرة أو الدعم المقدم للمديرين في مديريات التربية والتعليم.

وجدير بالذكر هو أنه تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العريفي والبشر والسحيم، 2022)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المتجلي، 2021).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

اتضح من الجدول (7.3) أن قيمة مستوى الدلالة "SIG" أكبر من 0.05 في جميع الأبعاد وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن عدد سنوات الخدمة لدى مديري المدارس لا يؤثر في تقدير توافر الجدارات القيادية لديهم، حيث أن الخدمة المهنية للمديرين ليس له تأثير ملحوظ على مستوى القيادة الذي يظهره، كما أن القدرات القيادية والمهارات اللازمة لأداء مهام الإدارة المدرسية يمكن أن تتوزع بشكل متساوي بين الأفراد من مختلف الأعمار، فالقيادة الفعالة لا تعتمد فقط على عدد سنوات الخدمة بل تعتمد أيضاً على الخبرة، التعليم، المهارات الشخصية، والقدرة على التفاعل مع الآخرين، و تضيف الباحثة إلى أن هذه النتيجة تعزز من فكرة أهمية تقديم الفرص والتدريب المناسب للمديري بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة لديهم، مما يساعد في تعزيز القيادة الفعالة في ميدان التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. ويلاحظ أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الحضرمي، 2022)، ودراسة (العرفي والبشر والسحيم، 2022)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المتجلي، 2021)، ودراسة (Glover، 2015).

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

– وللإجابة عن السؤال الرابع فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

ولقد اتضح من الجدول (8.4) أن قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الاناث التي تحرص على إنتاج العديد من الأفكار الابداعية والفريدة من نوعها

وتوظيفها لطرق التدريس التي تشجع الطلبة على التفكير العلمي، ورغبتهم في إثبات ذاتها والحصول على مراكز متقدمة، كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن بعد التعليم هو الأكثر مناسبة للمرأة، وهذا يجعلها أكثر اهتماماً بكل ما هو جديد في العملية التعليمية، وتوظيفه في التدريس، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شتات، 2022)، ودراسة (العطاونة، 2021)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبابنه، 2022)، ودراسة (ربايعة، 2019)، ودراسة (أبو صفية، 2019)، ودراسة (الكوني، 2017)، ودراسة (الطيبي وابداح وجرادات، 2016).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتضح من الجدول (9.4) أن قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو توافر الابداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وأظهرت نتائج الجدول (4.11) أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 20 سنة) ولصالح (أكثر من 20 سنة)، وتعلل الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين ذوو الخبرة الأكثر يظهرون مستويات أعلى من الإبداع مقارنة بالمعلمين ذوي الخبرة الأقل، ويرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة الأكثر يكتسبون مع الوقت مهارات واستراتيجيات تدريس أفضل، وهم أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التعليمية بشكل فعال وابتكار طرق تدريس تتناسب مع احتياجات الطلاب، كذلك يكونوا أكثر استجابة لاحتياجات الطلاب ويمكنهم تكييف أساليب التدريس بشكل أفضل، كما أنهم يشعروا بالثقة أكثر في تطبيق أفكار جديدة وتجارب تعليمية مبتكرة، ويمكن أن يكونوا أكثر تميزاً في التفكير النقدي والتحليل العميق لممارساتهم التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شحات، 2022)، ودراسة (العطاونة، 2021)، ودراسة (أبو صفية، 2019)، ودراسة (أبو حسين، 2018)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبابنه، 2022)، ودراسة (ربايعة، 2019)، ودراسة (الكوني، 2017)، ودراسة (الطيبي وابداح وجرادات، 2016).

5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم رام الله والبيرة؟

وللإجابة عن السؤال الخامس فقد صيغت الفرضية الصفرية الآتية:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.

واتضح من الجدول (12.4) أن هناك علاقة طردية قوية بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس والإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجه نظر معلمين المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين يتمتعون بجدارات قيادية قوية وفعالة يمكنهم تحفيز وتعزيز دافعية الإبداع لدى المعلمين في المدرسة، قد يكون للمديرين قيادة قوية وقدرة على تحفيز وتوجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم التعليمية، وتعتبر الجدارات القيادية القوية للمديرين عاملاً مهماً في تعزيز الإبداع لدى المعلمين، كما و تتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة الحضرمي (2022)، دراسة عبد الوهاب (2022)، دراسة السلمي (2021)، دراسة آل مداوي ومحمد (2020) دراسة سفر (2017)، دراسة Espiritu (2021)، Glover (2015)، في وجود علاقة بين الجدارات القيادية والمتغيرات الأخرى.

6.1.5 مناقشة نتائج السؤال السادس

ما سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء تجارب عالمية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة؟

وللإجابة عن السؤال السادس لجأت الباحثة الى استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات، ولقد انقسمت آراء المستجيبين بشكل عام ؛ حيث رأى القسم الأكبر أن مديري المدارس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة يمتلكون الجدارات القيادية بأنواعها بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن القيادة في سياق التعليم تشمل القدرة على إدارة المدرسة بشكل فعال، وتحفيز الهمم، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي، وقد تكون هذه الجدارات تتعلق أيضاً بالقدرة على التواصل مع المعلمين والطلاب، وفهم احتياجات المجتمع المدرسي، وتطوير استراتيجيات تحسين الأداء الطلابي، و اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة المتجلي (2021)، دراسة آل مداوي ومحمد (2020)، ودراسة سفر (2017)، كما تباينت آراء المستجيبين، حيث رأى القسم الأكبر أن درجة تأثير الجدارات القيادية في إبداع المعلمين في محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة كبيرة، وذلك لأن المدير يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف التعليمية، وذلك لأنه قادر على تحفيز الموظفين وتعزيز جودة التعليم، و جدير بالذكر ان هذه النتائج اتفقت مع نتائج كل من دراسة الحضرمي (2022) دراسة عبد الوهاب (2022).

كما وأشار معظم المبحوثين إلى أن وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والاجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل ومنهجية التعامل مع البيئة المدرسية، يسهم في جوده الأداء، وكذلك توثيق العلاقة بين المعلمين على اساس من التسامح والجدية في العمل تنمي العلاقات الانسانية بين المعلمين وتشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد، و أضاف البعض إلى أن ضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمين للارتقاء بالأداء الابداعي، كما اتفقت إجابات أغلب المبحوثين إلى أ أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الابداع لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، و في هذا السياق ترى الباحثة أنه يمكن إنشاء بيئة تعليمية قادرة على التشجيع على التفكير الابتكاري والتجديد في الفصول الدراسية، تحفيز المعلمين على تجربة أساليب تدريس جديدة ومستجدة.

علاوة على ذلك لقد أشار المبحوثين في إجاباتهم لأهمية التحسين المستمر وتطوير مهارات المعلمين لتلبية احتياجات الطلاب الدائمة، وذهبت الباحثة لرأي أنه يتحقق ذلك من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة في برامج تطوير المهارات الإبداعية وتعزيز رغبة المعلمين في التطور الشخصي والمهني، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من عبد الوهاب (2022)، والمتجلي (2021).

2.5 التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، تم إدراج التوصيات الآتية:

تنفيذ النموذج وتقييم تأثيره على الجدارات القيادية والإبداع لدى المعلمين، مع إجراء تحسينات استنادًا إلى النتائج.

- توسيع برامج التدريب وورش العمل للمديرين والمعلمين، مع التركيز على تطوير المهارات القيادية وتحفيز الإبداع في مجال التعليم.
- التركيز على الانتقال من المركزية والبيروقراطية في الإدارة، إلى مبدأ التفويض ومنح الصلاحيات للمعلمين؛ من أجل الخروج بأفكار إبداعية، وتبني مشاريع صغيرة يشتركون في إعدادها مع الطلبة وبرعاية المدير على غرار التجربة اليابانية.
- ضرورة الاهتمام بالتعليم التقني والمهني، حيث تقوم الجدارات القيادية بالمدارس بتوجيه وإرشاد المعلمين لاكتشاف المواهب من الطلبة، والذين لديهم قدرة على العمل في مجال التقنيات، والعلوم المهنية.
- يجب تعزيز ثقافة الابتكار في المدارس من خلال تشجيع المعلمين والمديرين على اقتراح الأفكار الجديدة وتبني أساليب تدريس وإدارة مبتكرة.
- الاهتمام بالدروس التي يتم شرحها خارج جدران الفصول، وعدم الالتزام بالبقاء داخل الحجر الصفي، لكي يشعر المعلمون والطلبة بأريحية أكثر في المدرسة، وينطلقون في الأفكار غير المألوفة والتي تقود للإبداع.
- تعزيز آليات التواصل الفعال بين مديري المدارس والمعلمين لتحسين فهم التطلعات وتحفيز التفاعل الإيجابي.
- تدريب الجدارات القيادية والمعلمين على أسلوب القيادة بالأهداف، وعلى صياغة المؤشرات وقياس النتائج المحققة حسب الأهداف المرصودة، مما يعزز لديهم الانضباط الذاتي، والرقابة الذاتية على غرار التجربة التركية.
- إعطاء الفرصة الكاملة للمعلمين، بل وصرف مساعدات مالية من قبل الإدارة المدرسية لتبني أي مشروع أو فكرة جديدة.
- تتعامل الجدارات المدرسية مع المعلمين على أنهم شركاء، شركاء في التنمية، شركاء في المبادرة، شركاء في التخطيط وصياغة الأهداف التنموية والتطويرية.

- تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي والمؤسسات الخارجية لتوفير فرص تعليمية ودعم إضافي.
- توفير برامج دعم نفسي لمديري المدارس لمواجهة ضغوط العمل وتعزيز الرفاهية.
- تحفيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر بين جميع فرق العمل في المدرسة.

3.5 المقترحات:

- بهدف إثراء المكتبة التربوية في موضوع الدراسة الحالية، واستنادا لما كشفت عنه الدراسة الميدانية، وكذلك القسم النوعي من الدراسة الذي تمثل بإجراء المقابلات مع مديري المدارس، فإن الباحثة تقترح الآتي: -
- فحص تأثير تنفيذ الأنموذج على أداء الطلاب والتحصيل الأكاديمي في المدارس الحكومية.
 - قياس فعالية الأنموذج المقترح على أداء المدارس وتحفيز المعلمين من خلال استخدام مقاييس موضوعية للإبداع والأداء الطلابي.
 - توسيع نطاق الدراسة ليشمل مدارس من مستويات وظروف مختلفة للحصول على رؤى شاملة.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

السنة النبوية

أولاً: المصادر

ثانياً: المراجع والكتب

إبراهيم، محمد. (2016). الإدارة الاستراتيجية واليات ومرجعيات خارطة الطرق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات. الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية.

باشيوه، لحسن عبد الله. (2019). روائع التميز المؤسسي: الابداع والابتكار والقيادة الرشيدة أفضل الممارسات المتميزة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

حمادنة، برهان. (2014). التفكير الإبداعي. الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد: الأردن.

الخوaja، عبد الفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة، عمان: الأردن.

خيرى، أسامة. (2012). إدارة الابداع والابتكارات. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن

عامر، سامح. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

مسلم، عبد الله. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. الطبعة الأولى، دار المعنز للنشر والتوزيع: الأردن.

مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها. عالم الكتب، القاهرة: مصر

النواصرة، مصطفى. (2019). جداريات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

ثالثاً: رسائل الدكتوراة والماجستير

الأسيوطي، خالد. (2019). الكفاءات التعليمية وأثرها على التعليم (دراسة حالة المدارس الحكومية)، جامعة كركوك، العراق.

أبو صفية، براءة. (2019). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: فلسطين.

أيوب، خلود. (2022). أثر استخدام الوظائف الإدارية على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمدينة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة-فلسطين.

حجازي، حنين. (2021). أثر القيادة الملهمة في فعالية الإبداع الإداري لدى العاملين-دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الأهلية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.

حمدان، أحمد. (2022). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري من خلال جودة بيئة العمل كمتغير وسيط (دراسة ميدانية في الكليات الجامعية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.

ربابعة، فاطمة. (2019). دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس: فلسطين.

زقوت، اسلام. (2021). رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين الابداع الإداري والميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا (دراسة تطبيقية على شركات المستلزمات الطبية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.

زكي، مناع. (2021). الثقافة التنظيمية في قطاع التعليم في تركيا، جامعة اليمن، كلية التربية، اليمن.

شلابي، وليد. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.

صارم، ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.

الصخري، محمد. (2021). القيادة المدرسية ودورها في تحسين نتائج العملية التعليمية للطلبة في المدارس العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية التربية.

عاشور، نيبال. (2021). أثر الذكاء العاطفي على تنمية قدرات الابداع الإداري للعاملين في المنظمات الأهلية (NGOS) بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين.

عارف، منصور. (2020). التجربة اليابانية في التعليم (دراسة مقارنة)، جامعة اسويط، كلية التربية مصر

غانى، زهرة وبن سعيد، غوثيه. (2019). أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات

جامعة أدرار أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية-أدرار- الجزائر.

عطاس، فاطمة. (2021). الجداريات القيادية لدى أمناء المكتبات في المدارس الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وأثرها في مستوى الأنشطة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى: فلسطين.

القيسي، هديل محمد. (2021). أثر استخدام برنامج المهارات القيادية على تحسين مهارات الإبداع لدى معلمي المدرسة الثانوية الفنية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية التربية.

الكوني، عصام أحمد. (2017). الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا، مجلة كلية التربية، العدد السابع، جامعة الزاوية.

المتجلي، محمد عبد الحميد، (2021). التخطيط لتطوير جداريات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي، المجلة التربوية لتعليم الكبار، العدد 3.

الملاح، سالم. (2017). أثر القيادة التربوية على نمو التعليم في تركيا، جامعة صنعاء، كلية التربية، اليمن.

اليازجي، ميرفت. (2019). أثر إدارة الذات على الإبداع الإداري لدى مديري مناطق التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية: فلسطين.

مهدي، سالم. (2019). أثر الإدارة الرشيدة على نمو قطاع التعليم في اليابان، جامعة آل البيت، كلية التربية، المغرب.

رابعاً: الدوريات

1) الأبحاث المنشورة

إبراهيم، حسام الدين. (2019). الروابط المهنية مدخل لتمهين الإدارة المدرسية: الجمعية الوطنية لمديري المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية "أنموذجاً". عالم التربية، (1) 176 - 188.

أبو الهنود، علاء. (2018). تجربة تركيا في التعليم وعلاقتها بالتنمية المستدامة، مجلة التنمية والاقتصاد، العدد 3.

أبو حسين، أسعد. (2018). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة مدارس التعليم الأهلي بالرياض. مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، 33 (1)، 282-313.

أبو قاعود، غادة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبة عمان بالأردن للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(38)، 23 - 47.

أحمد، أمل. (2018). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط "دراسة ميدانية". المجلة التربوية، (56)، 34-126.

آل مداوي، عبير ومحمد، منى. (2020). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح، 16 (83)، 163-211.

البربري، محمد. (2021). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (134)، 182-103.

البليهشي، محمد والبلوى، فيصل ومحمد، محمد. (2018). أثر التدريب على الجدارات المختلفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس ولقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية، 15(80)، 1 - 38.

الحنفي، مالك. (2020). اتجاهات التغيير القيادي في التعليم في تركيا، مجلة البحوث الثقافية، العدد 5.

حريري، نجلاء. (2020). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 17(67)، 116-79.

حسين، سلامة وأبو العينين، عبير والسيد، هالة. (2019). تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية. مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 142 - 128.

الحسيني، عزة. (2015). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. المجلة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2(5)، 64-15.

الحضرمي، نوف. (2022). الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، 30(3)، الجزء الثالث، 175-111.

راشد، بديعة. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، 6(13)، 24-1.

الربابعة، فاطمة. (2020). إطار مقترح لقياس وتطوير جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16 (4)، 738-711.

الرواد، نيب وحجازي، عبد الحكيم. (2016). درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في محافظة عمان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 2(1)، 84-61.

سالم، سالم (2019). مدخل لتنمية وتطوير الجدارات الوظيفية للموارد البشرية باستخدام التطبيقات التكنولوجية-منظمة فيينا أنموذجاً. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11 (4)، 963-940.

سعيد، وائل. (2020). منهج الجدارات الحرفية مدخل لتطوير برامج إعداد العامل الفني بالمدارس المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. مجلة القراءة والمعرفة، 194(1)، 219-200.

سفر، منال. (2017). الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. مجلة القراءة والمعرفة، 194(1)، 219-200.

السعدوني، دعاء محمد وآخرون. (2021). دراسة بعنوان دور القيادة المدرسية في رفع تحصيل الطلبة في المرحلة الأساسية الضعاف في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيله، دراسة منشورة في المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية.

السلمي، أحمد. (2021). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 571-531.

شتيات، منذر. (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38 (3)، 385-360.

الشبراوي، عبد السلام. (2018). التجربة الماليزية بين الواقع والمأمول، مجلة جامعة كركوك، العدد 5.

شماسنة، جهان. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (10)، 20-1.

الشهري، نورة. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية رؤية استشرافية. المجلة العلمية كلية التربية جامعة أسيوط، 27 (6)، 269-228.

الطويل، محمد والقمبيري، زاكي. (2016). الادارة المدرسية ودورها في تنمية الابداع لدى المعلمين والطلاب، مجلة الزيتونة، س1، (1): 114-93.

الطيبي، مسلم وابداح، رائد وجرادات، محي الدين. (2016). دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4 (13)، 344-311.

عبابنة، سوسن. (2022). دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 5 (4)، 253-230.

عبد المتجلي، سماح. (2021). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي. المجلة التربوية لتعليم الكبار جامعة أسيوط، 3 (4)، 156-131.

عبد الناصر وعباس، هشام. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، (25)، 105 - 207.

عبد النعيم، إيمان. (2021). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان، مجلة الإدارة التربوية، 8 (30)، 43-211.

عبد الوهاب، إيمان. (2019). مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.

عبد الوهاب، هبة. (2022). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية) 52 (3)، 279-344.

عبد، فاتن ومصطفى، يوسف ومخلوف، سميحة. (2022). آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرة ماليزيا. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (9): 502-533.

العتيبي، ابتسام والعقالي، أماني. (2022). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية، 6 (24)، 36-62.

العريفي، دلال والبشر، نجلاء والسحيم، هيفاء. (2023). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، (33)، ج1، 147-198.

العطاونة، ماجد. (2021). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة/ بئر السبع من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، (68)، 300-317.

العوفي، عواطف والجبر، عروب. (2022). الابداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 38 (1)، 226-289.

غراز، الطاهر وبن علي، حنان. (2021). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع الإداري بالمنظمات المعاصرة- رؤية تحليلية. مجلة تنوير للدراسات الأدبية والانسانية، 5(1)، 108-143.

الكوني، عصام. (2017). الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين. مجلة كلية التربية (7): 1-16.

هاشم، نهلة والسلامية، ليلي. (2020). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان. مجلة التربية والمقارنة الدولية، 13(1)، 85-147.

هيبه، إسلام واليحيائية، فخرية والمعمري، بدر والعامري، محمد. (2021). الصفات الإبداعية بسلطنة عمان ودورها في تنمية الاقتصاد القومي في ظل الثورة التكنولوجية المعاصرة. المجلة العلمية لجمعية إمسيا التربوية عن طريق الفن، 25(2)، 564 – 594.

2. الأبحاث المقبولة للنشر

القرني، علي. (2024). قياس العلاقة بين الجدارات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية. المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، 44 (3): 35-52.

خامساً: المواقع الالكترونية ومنشورات المؤسسات

حسونة، زراع. (2018). استثمار العنصر البشري في اليابان، موقع استشارات تنموية.

الطويل، محمد. (2016). الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب.

العلامة. محمود (2019). تجربة التعليم في اليابان، موقع جريدة البيان.

الوزير، الحسن. (2020). الابداع والابتكار- دليل رواد الابداع والابتكار.

طه، عاطف. (2013). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الاكاديمية للعلوم، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2023). <https://short-link.me/zQyD>.

وكالة شهاب الإخبارية. (2022). <https://shehabnews.com>.

المراجع الأجنبية

Afandi, A., Bafadal, I., Burhanuddin, S., & Taufiq, A. (2021). Investigating School Principals' Learning Leadership Practices in Three Indonesian Excellent Schools. Eurasian Journal of Educational Research, 96, 119-135.

Alshammri, F., & Alenezi, A. (2021). Creative Leadership and Its Relationship to Thinking Styles Among University Leaders. International Journal of Education and Practice, 1-14, DOI: 10.18488/journal.61.2021.92.340.353.

Al-Ta, W. M. A. M. (2022). CREATIVE LEADERSHIP COMPETENCIES OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR RELATIONSHIP TO INSTITUTIONAL SCHOOL EXCELLENCE IN IRBID GOVERNORATE, JORDAN. Journal of Southwest Jiaotong University, 57(5), 160-172.

- Castro, G., & Jimenez, E. (2022). Influence of School Principal's Attributes and 21st-Century Leadership Skills on Teachers' Performance. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 52-63.
- Da'as, R. A. (2023). The missing link: Principals' ambidexterity and teacher creativity. *Leadership and Policy in Schools*, 22(1), 119-140.
- Espiritu Jr, M. L. (2021). New Normal Leadership Competencies of School Heads and Its Influence on Their Decision-Making Style and Organizational Trust. *Online Submission*, 5(11), 101-105.
- Glover, V. (2015). A study of the influence of leadership competencies on a school culture organization (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Ismayilova, K., & Bolander Laksov, K. (2023). Teaching creatively in higher education: The roles of personal attributes and environment. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(4), 536-548.
- Kharbat, N., & Al-soud, R. (2018). The Status Quo of Change Leadership of Secondary Schools in Jordan from the Perspective of their Principals and Teachers. *Jordanian Educational Journal*, 3(2), 1-19.
- Litchka, P., & Lishchinsky, O. (2016). Planning Educational Policy: Teacher Perceptions of School Principal Transformational Leadership in Israel and The United States. *Educational Planning*, 23(2), 45-58.

- McBrayer, J., Akins, C., Blume, A., Cleveland, R., & Pannell, S. (2020). Instructional Leadership Practices and School Leaders' Self-Efficacy. *School Leadership Review*, 15(1), 1-34.
- Rais, S., & Rubini, B. (2022). Increasing Teacher Creativity through Strengthening Transformational Leadership, Teamwork, and Work Engagement. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 12(1), 232-241.
- Sauphayana, s. (2021). Innovation in Higher Education Management and Leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 11(6), 163-172.
- Siengthaim, W. (2019). Crisis leadership competencies in the facility management sector in Thailand. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(3), 322-337.
- Uçar, R. (2022). The Relationship Between Secondary School Teachers' Creativity and Job Satisfaction. *International Journal of Progressive Education*, 18(4), 31-42.
- Welch, Jennie; Hodge, Meriem. (2018). Assessing Impact: The Role of Leadership Competency Models in Developing Effective School Leaders. *School Leadership & Management*, 38(4), 355-377.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة العربية-الأمريكية

كلية الدراسات العليا

كلية الإدارة

تخصص الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور/..... حفظه الله

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / تحكيم أداة الدراسة

(استبانة)

تقوم الباحثة بعمل دراسة عنوانها " الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المدارس "، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على ما جاء في الأدب النظري للجدارات القيادية والإبداع لدى المعلمين والدراسات السابقة.

لذا أرجو من سيادتكم الموقرة الاطلاع على الفقرات وإبداء الرأي حول مدى ملائمة الفقرات للأبعاد، وإجراء التعديلات التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة/ فداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي

الجدارات القيادية: هي مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والسمات الشخصية والمعارف التي يمتلكها المدير لتوظيفها في العمل المدرسي وصولاً لإتقان العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية وتحقيق أفضل النتائج من خلال رؤية ورسالة المدرسة الواضحة" وتتمثل في (الجدارات الإدارية، والجدارات الشخصية، والجدارات الفنية، وجدارات قيادة فريق العمل).

م	الفقرة	متنمية	غير متنمية	ملاحظات
الجدارات الإدارية: وهي مجموعة من المهارات الإدارية والتي تمكن مدير المدرسة من ضبط انفعالاته والتعامل مع المشكلات والمستجدات بمرونة وحكمة، وإتاحة الفرص للتميز لجميع أعضاء الهيئة التدريسية وتفويضه للمهام وقدرته على إقامة علاقات طيبة معهم، مما يؤثر في تعاملاته معهم وكيفية استجاباتهم له.				
1.	يعرض المدير أفكاره ومقترحاته على المعلمين بطريقة مهنية.			
2.	يلتزم المدير باللوائح والقوانين في جميع تعاملاته.			
3.	يهتم المدير بتنفيذ الأنشطة والمهام المكلف بها في الوقت المحدد.			
4.	يتمكن المدير من ضبط انفعالاته أثناء التحديات التي يواجهها في العمل.			
5.	يتعامل المدير مع مشكلات المعلمين بهدوء وحكمة.			
6.	يحرص المدير على تفهم وجهات نظر المعلمين في العمل المدرسي.			
7.	يقدم المدير فرص متساوية للتميز والتنافس بين المعلمين.			
8.	يلجأ المدير لتفويض المهام للمعلمين.			
9.	يقيم المدير علاقات طيبة مع المعلمين.			
10.	يتمتع المدير بالقدرة على التحديد والابتكار.			

الجدارات الشخصية: هي مجموعة من السمات والخصائص النفسية والاجتماعية والعقلية والانفعالية، والقدرة على الإبداع والتخطيط للمستقبل، والتي تؤثر في سلوكيات وتعاملاته مع أعضاء الهيئة التدريسية وكيفية استجاباتهم له.

1.	يتحمل المدير المسؤولية عن كافة الأعمال التي يقوم بها.		
2.	يمتلك المدير مهارة إدارة اللقاءات بكفاءة عالية.		
3.	يقيم المدير المعلمين بطريقة عادلة وموضوعية.		
4.	يوزع المدير المهام على المعلمين بموضوعية		
5.	يعزز المدير الجوانب الإيجابية عند متابعة المعلمين		
6.	يمتلك المدير مهارة العمل تحت الضغط		
7.	يثق المدير في قدرته على التعامل مع التحديات التي تواجهه في العمل المدرسي.		
8.	يتسم المدير بالمرونة في تعامله مع المعلمين.		
9.	يمتلك المدير المبادرة والقدرة على التخطيط للمستقبل		
10.	يهتم المدير بتحقيق الثقة والعدالة في توزيع المهام على المعلمين		

البعد الثالث: الجدارات الفنية: مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها المدير للقيام بمهامه وتتمثل في قدرته على التخطيط الجيد في العمل المدرسي وتشجيعه للأفكار الإبداعية لأعضاء الهيئة التدريسية وتطوير الأداء المدرسي والإنجاز وتوفيره البيئة المحفزة للعمل.

1.	يرغب المدير في تطوير الأداء المدرسي.		
2.	يشجع المدير المبادرات الإبداعية في حل المشكلات.		
3.	يضع المدير أهدافاً واقعية لكي تحصل على أفضل النتائج.		
4.	يؤدي المدير عمله على أكمل وجه دون الرقابة من الآخرين.		
5.	يعزز تبادل الخبرات بين المعلمين للاستفادة منها في		

			تحقيق الإنجاز.	
6.			يهتم بإقامة دورات تدريبية للمعلمين للارتقاء بالأداء المدرسي.	
7.			يشجع المدير المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العمل المدرسي.	
8.			يهتم المدير بتوفير بيئة محفزة للمعلمين لتطوير عملهم.	
9.			يتفهم المدير احتياجات المعلمين ويسعى لتلبيتها.	
10.			يقدم المدير أفكاراً إبداعية لتحسين مستوى الأداء في العمل.	
11.			يمتلك المدير الرغبة في الإنجاز.	
12.			يهتم بتطوير وتحسين مستويات الأداء للمعلمين بصورة مستمرة.	

جدارات قيادة الفريق: وهي مجموعة من المهارات التي يمتلكها المدير والتي من خلالها يشجع أعضاء الهيئة التدريسية في تطوير أدائهم في العمل وحثهم على العمل التعاوني وإشراكهم في العمل المدرسي، والذي يؤثر في تفاعل أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض ويترك أثراً إيجابياً على العمل المدرسي.

1.			يشجع المدير العلاقات بين العاملين في المدرسة.	
2.			يقدر المدير جهود المعلمين.	
3.			يكافئ المدير المعلم المتميز من أجل تشجيع المعلمين الآخرين.	
4.			يشارك المدير المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	
5.			يتقبل المدير الانتقادات الموجهة من المعلمين بصدق ورحب.	
6.			يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	
7.			يتبنى المدير مقترحات ومبادرات المعلمين لتحسين أساليب العمل المدرسي.	

8.	يعمل المدير مع المعلمين بروح الفريق.		
9.	يشجع المدير على العمل التعاوني بين المعلمين.		
10.	يقوم المدير بإشراك المعلمين في وضع الأهداف بما يتناسب مع الرؤية والرسالة للمدرسة.		

الإبداع لدى المعلمين: مجموعة من الخصائص الإبداعية والسمات المتميزة التي يمتلكها المعلمون، وتجعله ينتج أعمالاً نافعة في المؤسسة التي يعمل به، نتيجة وجود قيادة مدرسية ذات جدارة ومهارة في الأداء الإداري.

م	الفقرة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
1.	يشجع المدير معلميه على توظيف الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة التي تنمي الإبداع لدى الطلبة.			
2.	يحث المدير معلميه على استخدام استراتيجيات الإبداع وتنمية التفكير لدى الطلبة.			
3.	يوجه المدير معلميه على استخدام العديد من الوسائل للكشف عن الطلبة المبدعين.			
4.	يحث المدير معلميه على استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة تنمي الإبداع لدى الطلبة.			
5.	يشجع المدير معلميه على إعداد مشاريع تطويرية في المدرسة.			
6.	يحث المدير معلميه على تطبيق الأفكار الإبداعية وعدم الخوف من الفشل والوقوع في الخطأ.			
7.	يحث المدير معلميه على حرية التفكير والتنبؤ بالمشكلات والحلول قبل وقوعها.			
8.	يعطي المدير الفرصة لمعلميه في المشاركة في			

م	الفقرة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
	اتخاذ القرارات المدرسية.			
9.	يقدر المدير أعمال معلميه الإبداعية ويعمل على تعزيزها.			
10.	يشجع المدير معلميه على توظيف مرافق المدرسة لتحفيز قدرات الطلبة الإبداعية.			
11.	يحث المدير معلميه على ربط المنهاج الدراسي بأنشطة عملية تثير الإبداع لدى الطلبة.			
12.	يعزز المدير نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف لدى معلميه.			
13.	يعمل المدير على غرس ثقافة الإبداع والتجديد في نفوس معلميه.			
14.	يعزز المدير المعلمين المبدعين الذين يرغبون في التطور المهني.			
15.	يحث المدير معلميه على تكليف الطلبة المبدعين بأنشطة ومهام تعليمية تتناسب مع قدراتهم.			
16.	يشجع المدير معلميه على حضور الدورات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.			
17.	يشرك المدير معلميه في وضع خطط علاجية في العملية التعليمية.			
18.	يحث المدير معلميه على إثراء المقررات الدراسية بأنشطة وحقائق إبداعية.			
19.	يشجع المدير معلميه على إقامة مسابقات علمية ومبادرات تنمي الإبداع لدى الطلبة.			
20.	يواجه المدير معلميه لجمع المعلومات عن الموقف التعليمي والتأكد من صحتها داخل غرفة			

م	الفقرة	منتمة	غير منتمة	ملاحظات
	الصف.			
21.	يوجه المدير معلميه لاستخدام الأسلوب العلمي أفي حل المشكلات المدرسية.			
22.	يحث المدير معلميه لوضع العديد من البدائل والحلول لمواجهة مشكلات العمل.			
23.	يحث المدير معلميه على الاستفادة من الأفكار والمقترحات المقدمة من المعلمين المبدعين.			
24.	يتقبل المدير آراء وأفكار معلميه بصدر رحب، حتى وإن كانت مخالفة له.			
25.	يوجه المدير معلميه لمناقشة الأفكار والمقترحات من خلال حلقات العصف الذهني في العملية التعليمية.			
26.	يحث المدير معلميه على القيام بالبحوث الإجرائية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.			
27.	يحث المدير معلميه على وضع الاختبارات وتطويرها بما يتناسب مع معايير الجودة.			
28.	يتبنى المدير أفكار معلميه الإبداعية ويشجعها.			
29.	يحث المدير معلميه على الموضوعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي.			
30.	يحث المدير معلميه على توفير بيئة تعليمية مناسبة ومعززة للإبداع لدى الطلبة.			

ملحق (2): قائمة محكمين أداة الدراسة (الاستبيان)

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
1.	محمد عمران	أستاذ مشارك	الجامعة العربية الأمريكية
2.	سعود عيد العنزني	أستاذ دكتور	جامعة تبوك المملكة العربية السعودية
6	محمود إبراهيم خلف الله	أستاذ دكتور	جامعة الأقصى
7	عزمي أبو الحاج	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
8	غسان السرحان	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية
9	محمد شاهين	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
10	هبة أبو زياد	دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
11	حسين حمائل	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
12	نائل الحلاق	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم
13	يوسف علاونة	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية-منيسوتا

ملحق (3): الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

كلية الإدارة

تخصص الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / تطبيق أداة الدراسة

(استبانة)

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها " الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين"، يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة وفق ما ترونه مناسباً، حالتكم. مؤكداً على سرية المعلومات والتي سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتم الطيبة في إثراء الدراسات العلمية.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

فداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي

الديمغرافية

المتغيرات

الجزء الأول:

أنثى

☐

الجنس: ذكر

☐

دراسات عليا

☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس

☐

أكثر من 10 سنوات

☐

20-10 سنة

☐

عدد سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات

☐

المدرسة:

الجدارات القيادية: هي مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والسمات الشخصية والمعارف التي يمتلكها المدير لتوظيفها في العمل المدرسي وصولاً لإتقان العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية وتحقيق أفضل النتائج من خلال رؤية ورسالة المدرسة الواضحة" وتتمثل في (الجدارات الإدارية، والجدارات الشخصية، والجدارات الفنية، وجدارات قيادة فريق العمل).

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>الجدارات الإدارية: وهي مجموعة من المهارات الإدارية والتي تمكن مدير المدرسة من ضبط انفعالاته والتعامل مع المشكلات والمستجدات بمرونة وحكمة، وإتاحة الفرص للتمييز لجميع أعضاء الهيئة التدريسية وتفويضه للمهام وقدرته على إقامة علاقات طيبة معهم، مما يؤثر في تعاملاته معهم وكيفية استجاباتهم له.</p>						
<p>أعتقد بأن مدير مدرستي:</p>						
1.	يتمكن من ضبط انفعالاته أثناء التحديات التي يواجهها في العمل.					
2.	يتمكن من اتخاذ قرارات مناسبة في المواقف الصعبة والتحديات التي تواجهه في العمل.					
3.	يتفهم انفعالات الآخرين وسلوكياتهم.					
4.	يتصرف بحكمة مع التحديات التي تواجهها					

					المدرسة.	
					يتعامل بشكل هادئ مع المعلمين اثناء مواجهة ضغوط العمل.	5.
					يتبنى استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات والتحديات في العمل.	6.
					يقدم الدعم اللازم للمعلمين في تطوير مهارات حل المشكلات .	7.
					يملك القدرة على التكيف والعمل في ظروف مختلفة.	8.
					يتعامل بشكل إيجابي مع المستجدات التي تطرأ ببيئة العمل المدرسية.	9.
					يقوم بوضع الحلول للمشكلات أثناء العمل بناءً على معايير محددة.	10.
					يقدم فرصاً متساوية للتميز والتنافس بين المعلمين .	11.
					يشجع المعلمين على التنافس الإيجابي من خلال اشراكهم في الأنشطة والمهام المدرسية.	12.
					يعطي الفرصة للمعلمين للارتقاء بالأداء المهني.	13.
					يقوم بتوفير الموارد اللازمة للمعلمين للتعلم والتطوير المهني.	14.
					يشجع المعلمين على تبادل الأفكار والممارسات الجديدة واثراء بيئة التعلم	15.

					بالأفكار الإبداعية.	
					16. يشجع المعلمين على تحمل مسؤولية اعداد وتنفيذ الخطط الدراسية .	
					17. يلجأ لتفويض بعض المهام للمعلمين.	
					18. يشرك المعلمين في اتخاذ قرارات لتحسين البيئة المدرسية .	
					19. يقوم بتحديد المهام المناسبة للمعلمين بحسب قدراتهم.	
					20. يوفر الدعم اللازم للمعلمين لمساعدتهم على تنفيذ المهام بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة.	
					21. يحرص على تفهم وجهات نظر المعلمين في العمل المدرسي.	
					22. يقيم علاقات طيبة مع المعلمين .	
					23. يتبنى مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع المعلمين .	
					24. يوفر الدعم المعنوي للمعلمين في حالات الضغط والتحديات التي يواجهونها في العمل.	
					25. يحترم المعلمين ويثق بقدراتهم التدريسية.	
<p>الجدارات الشخصية: هي مجموعة من السمات والخصائص النفسية والاجتماعية والعقلية والانفعالية، والقدرة على التخطيط الجيد للمستقبل، والتي تؤثر في سلوكيات وتعاملاته مع أعضاء الهيئة التدريسية وكيفية استجاباتهم له.</p>						
<p>أعتقد بأن مدير مدرستي:</p>						

					1. يستطيع توجيه المعلمين وتشجيعهم لتحقيق الأهداف التعليمية.
					2. يثق بقدراته ومهاراته في الأعمال التي يقوم بها.
					3. يمتلك مهارة العمل تحت الضغط.
					4. يستمع بشكل فعال لأفراد المجتمع المدرسي في مناقشة التحديات التي تواجه البيئة المدرسية.
					5. لديه الرغبة القوية في تحسين العملية التعليمية في المدرسة.
					6. يتفهم احتياجات المعلمين ويعمل على توفيرها.
					7. يشجع المعلمين على التعاون الإيجابي في البيئة المدرسية.
					8. يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية.
					9. يتواصل بشكل فعال مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.
					10. لديه القدرة في التأثير على أفراد المجتمع المدرسي.
					11. يتبنى الأفكار والأساليب الإبداعية.
					12. يستطيع اقتراح حلول إبداعية لمواجهة مشكلات العمل.
					13. يتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التعليمية.

					14. يتمتع بقدرة قوية على التفكير النقدي.
					15. لديه القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار في تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم.
					16. يتمتع بروح التسامح والمرح في تعاملاته في البيئة المدرسية.
					17. يستطيع إدارة الضغوط والتوترات المهنية بشكل إيجابي.
					18. يتمتع بروح تفاؤليه رغم التحديات التي يواجهها أثناء العمل.
					19. لديه القدرة على التعامل مع الضغوط النفسية والمهنية التي قد تواجهه في العمل.
					20. لديه القدرة على تحفيز وتوجيه أفراد المجتمع المدرسي نحو تحقيق أهداف المدرسة.
					21. يعمل على وضع خطط مستقبلية للارتقاء بالأداء المهني للمعلمين.
					22. يبدأ التخطيط للمستقبل من خلال الرؤية والأهداف المطلوبة للمدرسة.
					23. يواكب التقنيات والأدوات التعليمية الجديدة في بناء الخطط المستقبلية.
					24. يعتمد في خطته المستقبلية على فهم التغيرات والاتجاهات المؤثرة في البعد التعليمي والتطورات التكنولوجية.
					25. يستطيع تحديد النجاحات والتحسينات

					المطلوبة واجراء التعديلات اللازمة في الخطط المستقبلية.	
--	--	--	--	--	---	--

البعد الثالث: الجداريات الفنية: مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها المدير للقيام بمهامه وتمثل في قدرته على التخطيط الجيد في العمل المدرسي وتشجيعه للأفكار الإبداعية لأعضاء الهيئة التدريسية وتطوير الأداء المدرسي والإنجاز وتوفيره البيئة المحفزة للعمل.

أعتقد بأن مدير مدرستي						
					يعمل على وضع رؤية شاملة وواضحة للمدرسة.	1.
					يرغب في تطوير الأداء المدرسي .	2.
					يشرك المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	3.
					يحرص على متابعة تنفيذ الخطط وبرامج العمل بشكل مستمر.	4.
					يقوم بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات على المعلمين بناءً على قدراتهم.	5.
					يشجع المبادرات الإبداعية للمعلمين في حل المشكلات .	6.
					يشجع المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في العمل المدرسي .	7.
					يقدم أفكاراً إبداعية لتحسين مستوى الأداء في العمل .	8.
					يحرص على توفير الموارد والدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	9.
					يشجع التعاون والتفاعل بين المعلمين	10.

					وتطوير الأفكار الإبداعية.	
					يضع أهداف واضحة لتطوير الأداء المدرسي من خلال خطط عمل مناسبة.	11.
					يعزز تبادل الخبرات بين المعلمين للاستفادة منها في تحقيق الإنجاز.	12.
					يوجه المعلمين على توظيف برامج تعليمية فعالة.	13.
					يهتم بإقامة دورات تدريبية للمعلمين للارتقاء بالأداء المدرسي .	14.
					يقدم التوجيه والتدريب للمعلمين بشكل مستمر.	15.
					يعمل على توفير التقنيات الحديثة في المدرسة.	16.
					يهتم بتوفير بيئة عمل تعاونية محفزة للمعلمين لتطوير عملهم.	17.
					يهتم بتطوير وتحسين مستويات الأداء للمعلمين بصورة مستمرة .	18.
					يقدر جهود وانجازات المعلمين.	19.
					يعزز روح الفريق والانتماء المدرسي بين المعلمين	20.
<p>جدارات قيادة الفريق: وهي مجموعة من المهارات التي يمتلكها المدير والتي من خلالها يشجع أعضاء الهيئة التدريسية في تطوير أدائهم في العمل وحثهم على العمل التعاوني وإشراكهم في العمل المدرسي، والذي يؤثر في تفاعل أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم البعض ويترك أثراً إيجابياً على العمل المدرسي.</p>						

أعتقد بأن مدير مدرستي:					
					1. يكافئ المعلم المتميز من أجل تشجيع المعلمين الآخرين .
					2. يتبنى مبادرات المعلمين لتحسين أساليب العمل المدرسي .
					3. يقدم تغذية راجعة للمعلمين بشأن أدائهم المدرسي .
					4. يوفر فرص التطوير المهني للمعلمين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
					5. يوجه المعلمين نحو استخدام أفضل الممارسات التدريسية وأساليب التقويم في العملية التعليمية.
					6. يعمل مع المعلمين بروح الفريق .
					7. يشجع على العمل التعاوني بين المعلمين .
					8. يتبنى الحوار المفتوح والبناء مع المعلمين.
					9. يشجع انشاء فرق عمل تعاونية لمعالجة قضايا تعليمية مشتركة أو تنفيذ مشاريع تعليمية.
					10. يقوم بتنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار وتبادل الخبرات.
					11. يقوم باشراك المعلمين في وضع الأهداف بما يتناسب مع الرؤية والرسالة للمدرسة .
					12. يحث المعلمين على المشاركة في اللجان المدرسية.

					13. يشجع المعلمين على المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتطوير العمل المدرسي.
					14. يشجع المعلمين على الابتكار وتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي.
					15. يشجع التواصل الإيجابي البناء بين المعلمين.

الإبداع لدى المعلمين:

الإبداع لدى المعلمين: مجموعة من الخصائص الإبداعية والسمات المتميزة التي يمتلكها المعلمون، وتجعله ينتج أعمالاً نافعة في المؤسسة التي يعمل به، نتيجة وجود قيادة مدرسية ذات جدارة ومهارة في الأداء الإداري.

يقوم مدير المدرسة بالآتي:					
م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	توظيف الوسائل التعليمية التي تنمي الإبداع لدى الطلبة.				
2	استخدام استراتيجيات الإبداع لتنمية التفكير لدى الطلبة.				
3	استخدام العديد من الوسائل للكشف عن الطلبة المبدعين.				
4	تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الإبداع.				
5	القيام برحلات علمية ترفيهية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.				

					تطبيق الأفكار الإبداعية في التدريس.	6
					وضع حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في العمل.	7
					تطبيق الأساليب التدريسية الإبداعية ويعملون على تعزيزها.	8
					بتوفير بيئة تعليمية محفزة لقدرات الطلبة.	9
					اتخاذ المبادرة وتجربة أفكار جديدة لتحسين التعليم وتعزيز الإبداع.	10
					إثراء المقررات الدراسية بأنشطة إبداعية مشوقة للطلبة.	11
					المشاركة في برامج تطوير المهارات الإبداعية.	12
					العمل على تنمية ثقافة الإبداع والتجديد في التدريس.	13
					الابتكار في استخدام التقنيات التعليمية المتقدمة لتعزيز تفاعل الطلبة وتحفزهم على الإبداع.	14
					تكليف الطلبة المبدعين بأنشطة ومهام تعليمية تتناسب مع قدراتهم.	15
					حضور الدورات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.	16
					تطبيق الخطط العلاجية بطريقة إبداعية.	17
					إثراء المقررات الدراسية بأنشطة	1

					وحقائق إبداعية.	8
					إقامة مسابقات علمية ومبادرات تنمي الإبداع لدى الطلبة.	1 9
					تبني الأفكار الإبداعية وتعزيزها في التدريس.	2 0
					القيام بالبحوث الإجرائية لتنمية الإبداع لدى الطلبة.	2 1
					خلق بيئة صافية مشجعة للإبداع لدى الطلبة.	2 2
					الاستفادة من الأفكار والمقترحات المقدمة من المعلمين المبدعين الأكثر خبرة.	2 3
					تقييم الطلبة بأساليب ابتكارية ومتنوعة.	2 4
					وضع نظام لتقييم ومتابعة مشاريع المعلمين الإبداعية.	2 5
					التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي التي تعزز وتشجع الإبداع.	2 6
					عرض المشاريع التعليمية الإبداعية من خلال المناسبات والزيارات.	2 7

ملحق (4): أسئلة المقابلات مع مديري المدارس بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/الدكتورة ----- المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها " الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحثة تتطلع لمساهمتكم الطيبة في تحكيم أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة والتي يمكن إيجازها فيما يأتي: -

1. التعرف إلى توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
2. التعرف إلى توافر الإبداع لدى معلمي المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
3. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).
4. بيان الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

5. التعرف إلى سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.

شاكرًا لكم جهودكم الطيبة

الباحثة: فداء عبد الرؤوف مجدلوي

أولاً: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: _____
- مكان المقابلة: _____
- زمن المقابلة: _____

ثانياً: معلومات شخصية

(1) الرتبة العلمية:

(2) سنوات الخبرة:

أ. أقل من خمس سنوات. ب. 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات فأكثر

(3) جهة العمل الجامعة أو المؤسسة:

ثالثاً: المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

الجدارات القيادية: "ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس البعد وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي" (الحسيني، 2015).

الإبداع: " عملية تشير إلى مجموعة من الخصائص والسمات والعوامل التي تظهر في سلوك الفرد المبدع بدرجة عالية" (شتات، 2022).

الإبداع لدى المعلمين: هو " مجموعة العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لينتج انتاجاً نافعا له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه" (أبو حسين، 2018).

رابعاً: أسئلة المقابلة

من خلال خبرتك الميدانية والعملية في المجال التربوي يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية .
2. إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين.
3. ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمدرء المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة.
4. بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمدرء المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدرء تحقيق ذلك؟

ملحق (5): قائمة محكمي أداة الدراسة (المقابلات)

الرقم	الاسم	جهة العمل
1.	د. سليمان حرب	جامعة الأقصى- كلية التربية
2.	د.وليد حسان	جامعة الأقصى- كلية التربية
3.	د. اسماعيل حسونة	جامعة الأقصى- كلية التربية
4.	د. حسن أبو البر	جامعة الأقصى- كلية التربية
5.	د. ياسر رضوان	جامعة بوليتكنيك فلسطين

ملحق (6): أسئلة المقابلات مع مديري المدارس بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة المدير/المديرة ----- المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها " الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحثة تتطلع لمساهمتكم الطيبة في الإجابة عن أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة والتي يمكن إيجازها فيما يأتي :-

1. التعرف إلى توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
2. التعرف إلى توافر الإبداع لدى معلمي المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
3. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لتوافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).
4. بيان الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس بمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

5. التعرف إلى سبل تطوير الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.

شاكرًا لكم جهودكم الطيبة

الباحثة: فداء عبد الرؤوف مجدلاوي

أولاً: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: _____
- مكان المقابلة: _____
- زمن المقابلة: _____

ثانياً: معلومات شخصية

1) الدرجة العلمية:

2) سنوات الخبرة: أ. أقل من خمس سنوات. ب. 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

ج. 10 سنوات فأكثر

المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

الجدارات القيادية: "ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس البعد وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمته على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي" (الحسيني، 2015).

الإبداع: " عملية تشير إلى مجموعة من الخصائص والسمات والعوامل التي تظهر في سلوك الفرد المبدع بدرجة عالية" (شتات، 2022).

الإبداع لدى المعلمين: هو " مجموعة العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لينتج انتاجاً نافعا له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه" (أبو حسين، 2018).

أسئلة المقابلة

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في السؤال السابق فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمديري تحقيق ذلك؟

ملحق (7): قائمة محكمي الأنموذج المقترح

الرقم	الاسم	جهة العمل
1.	د. آمال العفيفي	أكاديمية آفاق المستقبل
2.	د. إسلام الأغا	الأكاديمية الفلسطينية
3.	د. محمد العفيفي	الأكاديمية الفلسطينية
4.	د. خالد السر	جامعة الأقصى
5.	د. خليل ماضي	جامعة الأزهر

ملحق (8): كتاب تسهيل مهمة بحثية 1

<p>State of Palestine Ministry of Education Center for Educational Research and Development</p>	 <p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي</p>
---	---

الرقم: و ت / ١٣ / ٣٣٩
التاريخ: ٨ / ٥ / 2023 م



لعمري بهمة الأمر
" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:
لقداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي
من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:
" الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها
في ضوء نماذج عالمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية رام الله.
- الاستجابة على الأتوات البحثية من قبل عينة للمبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أتوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- منسمل العينة لإيميل للباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برباط الأداة البحثية المحوسب.

ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أتوات للدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
إمدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



تسفة: خطوة وكيل الوزارة المحترم.
خطوة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.
السيد المدير العام لمديرية التربية والتعليم في رام الله المحترم.
خطوة الأخ رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي المحترم.
أ. د. خالد الشرحان/المشرف على الدراسة - بريد إلكتروني: Kerban@ju.edu.ps

د. مطر الله

ملحق (9): كتاب تسهيل مهمة بحثية 2

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2023/8/2

حضرة الدكتور محمد مطر المحترم

مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهدىكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة فداء عبد الرؤوف صالح مجدلاوي والتي تحمل الرقم الجامعي 202011688 هي طالبة دكتوراه في برنامج الانارة التربوية وتعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

" الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين وسبل تطويرها في ضوء نماذج عالمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين"، تحت إشراف الدكتور خالد السرحان. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة من خلال توزيع استبيان وإجراء مقابلات، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 2

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق (10):

تفريغ المقابلات بالطريقة السردية



الجامعة العربية الأمريكية

المقابلات الشخصية

جدول ترميز البيانات الديمغرافية للمستجيبين

رمز المس تجيب ب	الا سم	المؤهل العلمي	الج نس	الخبرة	تاريخ المقابلة	زمن المقاب لة	مكان المقابلة	جنس المدرسة
م1	م.ج	بكالوريوس	ذكر	أكثر من 20 سنة	2/11/202 3	نصف ساعة	ذكور بيت عور التحتا الأساسية	ذكور
م2	أ.س	دراسات عليا	ذكر	اقل من 10 سنوات	5/10/202 3	ساعة	ذكور دير ابزيع الثانوية	ذكور
م3	ا.ن	بكالوريوس	ذكر	أكثر من 20 سنة	6/11/202 3	نصف ساعة	بـدرس الثانوية المختلطة	مختلطة
م4	ر.ن	دراسات عليا	ذكر	من 10 - 20 سنة	5/11/202 3	اربعو ن دقيقة	ذكور إتحاد صفا الثانوية	ذكور
م5	ع.ص	دراسات عليا	ذكر	أكثر من 20 سنة	7/10/202 3	نصف ساعة	رافات الثانوية المختلطة	ذكور
م6	م.ع	بكالوريوس	ذكر	من 10 -	8/11/202	نصف	خربثا	مختلطة

رمز المس تجيد ب	الا سم	المؤهل العلمي	الجنس	الخبرة	تاريخ المقابلة	زمن المقاب لة	مكان المقابلة	جنس المدرسة
				20 سنة	3	ف ساعة	المصباح الثانوية المختلطة	
7م	ع.ب	دراسات عليا	ذكر	اقل من 10 سنوات	8/11/2023	نصف ف ساعة	ذكور عين بيروود الثانوية	ذكور
8م	أ.م	دراسات عليا	انثى	من 10 - 20 سنة	8/11/2023	ساعة	بنات دير إبزيغ الثانوية	اناث
م	ع.ب	دراسات عليا	انثى	من 10 - 20 سنة	9/11/2023	ساعة	بنات صفا الثانوية	اناث
10م	ع.ح	دراسات عليا	انثى	أكثر من 20 سنة	12/11/2023	ساعة	بنات دير جريير الثانوية	اناث
11م	ي.ر	دراسات عليا	ذكر	أكثر من 20 سنة	12/11/2023	نصف ف ساعة	ذكور دير جريير الثانوية	ذكور
12م	ج.أ	دراسات عليا	ذكر	أكثر من 20 سنة	14/11/2023	اربعة ن دقيقة	خربثا بني حارث الثانوية المختلطة	مختلطة
13م	ح.م	بكالوريوس	ذكر	أكثر من 20 سنة	14/11/2023	اربعة ن دقيقة	ذكور نعلين الثانوية	ذكور
14م	م.ز	بكالوريوس	ذكر	أكثر من 20 سنة	14/11/2023	ساعة	ذكور بيتين الثانوية	ذكور

رمز المس تجيد ب	الا سم	المؤهل العلمي	الجنس	الخبرة	تاريخ المقابلة	زمن المقاب لة	مكان المقابلة	جنس المدرسة
م15	س. ب	دراسات عليا	ذكر	أكثر من 20 سنة	15/11/20 23	ساعة	الطيرة بيت عور الفوقا الثانوية المختلطة	مختلطة
م16	ن.م	دراسات عليا	ذكر	اقل من 10 سنوات	16/11/20 23	نصف ساعة	ذكور المزرعة الشرقية الأساسية	ذكور
م17	م. ب	دراسات عليا	ذكر	اقل من 10 سنوات	16/11/20 23	نصف ساعة	بيتللو الثانوية المختلطة	مختلطة
م18	ج.م	دراسات عليا	ذكر	أكثر من 20 سنة	19/11/20 23	اربعون دقيقة	ذكور صفا الأساسية	ذكور
م19	ص. س.	دراسات عليا	ذكر	أكثر من 20 سنة	19/11/20 23	ساعة	قبيا الثانوية المختلطة	ذكور
م20	ح. ع	دراسات عليا	ذكر	من 10 - 20 سنة	20/11/20 23	ساعة	ذكور رمون الثانوية	ذكور
م21	ع. ف	بكالوريوس	ذكر	من 10 - 20 سنة	20/11/20 23	ساعة	ذكور كفر مالك الثانوية	ذكور
م22	ف. ع	دراسات عليا	ذكر	أكثر من 20 سنة	20/11/20 23	نصف ساعة	كفرنعمة الثانوية المختلطة	ذكور
م23	د.م	بكالوريوس	انث	اقل من 10	21/11/20	نصف	بنات برقيا	اناث

رمز المس تجيد ب	الا سم	المؤهل العلمي	الجنس	الخبرة	تاريخ المقابلة	زمن المقاب لة	مكان المقابلة	جنس المدرسة
			ى	سنوات	23	ف ساعة	الاساسية	
م24	و.ز.	دراسات عليا	انث ى	من 10 - 20 سنة	21/11/20 23	نص ف ساعة	يبرود الاساسية المختلطة	مختلطة
م25	ف. د	بكالوريوس	انث ى	أكثر من 20 سنة	22/11/20 23	نص ف ساعة	عين يبرود الاساسية المختلطة	مختلطة
م26	ح. ح	بكالوريوس	انث ى	من 10 - 20 سنة	23/11/20 23	اربعو ن دقيقة	بنات قبيبا الاساسية	اناث
م27	ع. ف	دراسات عليا	ذكر	اقل من 10 سنوات	26/11/20 23	اربعو ن دقيقة	ذكور دورا القرع الثانوية	ذكور
م28	م. ف	بكالوريوس	انث ى	أكثر من 20 سنة	26/11/20 23	اربعو ن دقيقة	الجانوية الثانوية المختلطة	مختلطة
م29	ر. ز	بكالوريوس	انث ى	اقل من 10 سنوات	27/11/20 23	ساعة	بنات الشیخة فاطمة بنت مبارك الثانوية	اناث
م30	خ.ا	بكالوريوس	ذكر	من 10 - 20 سنة	27/11/20 23	نص ف ساعة	جمالية الثانوية المختلطة	مختلطة
م31	ن.م	بكالوريوس	انث	اقل من 10	27/11/20	نص	ذكور دير	ذكور

رمز المس تجيد ب	الا سم	المؤهل العلمي	الجنس	الخبرة	تاريخ المقابلة	زمن المقاب لة	مكان المقابلة	جنس المدرسة
			ى	سنوات	23	ف ساعة	جريـر الاساسية	
م32	ث. ش	بكالوريوس	ذكر	من 10 - 20 سنة	28/11/20 23	نصـ ف ساعة	ذكور سلواد الاساسية	ذكور
م33	ع. ب	بكالوريوس	انثـ ى	اقل من 10 سنوات	28/11/20 23	اربعو ن دقيقة	بنات سلواد الاساسية	اناث
م34	س. م	بكالوريوس	انثـ ى	من 10 - 20 سنة	29/11/20 23	اربعو ن دقيقة	الشيخ محمد الشامي الثانوية للبنات	اناث
م35	ح. ع	بكالوريوس	ذكر	اقل من 10 سنوات	29/11/20 23	نصـ ف ساعة	الفاروق الاساسية العليا (بيت لقيا)	ذكور
م36	ي. ع	بكالوريوس	ذكر	اقل من 10 سنوات	30/11/20 23	ساعة	ذكور بيت سيرا الثانوية	ذكور
م37	ن. ع	بكالوريوس	انثـ ى	أكثر من 20 سنة	30/11/20 23	ساعة	خربثا المصباح الاساسية المختلطة	مختلطة
م38	م.ع	بكالوريوس	ذكر	اقل من 10 سنوات	30/11/20 23	ساعة	عين قينيا الاساسية المختلطة	مختلطة

رمز المس تجيد ب	الا سم	المؤهل العلمي	الجنس	الخبرة	تاريخ المقابلة	زمن المقاب لة	مكان المقابلة	جنس المدرسة
م39	ش.أ	بكالوريوس	انثى	من 10 - 20 سنة	5/11/202 3	نصف ساعة	بنات ابو عبيدة الأساسية	اناث
م40	ج.س	دراسات عليا	ذكر	اقل من 10 سنوات	2/11/202 4	نصف ساعة	بيت لقيا الأساسية المدنية المختلطة	مختلطة
م41	م.ج	بكالوريوس	انثى	اقل من 10 سنوات	3/10/202 3	اربعو ن دقيقة	بنات بيتالو الثانوية	اناث
م42	ل.ع	دراسات عليا	انثى	من 10 - 20 سنة	5/11/202 3	اربعو ن دقيقة	ربيحة ذياب الثانوية المختلطة	مختلطة
م43	ن.خ	بكالوريوس	ذكر	أكثر من 20 سنة	2/11/202 4	اربعو ن دقيقة	ذكور دير قديس الثانوية	ذكور
م44	س.ش	بكالوريوس	ذكر	اقل من 10 سنوات	3/10/202 3	اربعو ن دقيقة	المدنية الثانوية المختلطة	مختلطة
م45	م.م	بكالوريوس	ذكر	من 10 - 20 سنة	5/11/202 3	نصف ساعة	اتحاد الجانية راس كركر الثانوية المختلطة	مختلطة
م46	م.م	بكالوريوس	ذكر	اقل من 10 سنوات	2/11/202 4	نصف ساعة	ذكور بيت لشيا الثانوية	ذكور

رمز المس تجيد ب	الا سم	المؤهل العلمي	الجنس	الخبرة	تاريخ المقابلة	زمن المقاب لة	مكان المقابلة	جنس المدرسة
						ساعة		
م47	ج. ع	بكالوريوس	ذكر	اقل من 10 سنوات	3/10/202 3	اربعو ن دقيقة	ذكور برقاً الأساسية	ذكور

المقابلة الأولى (م1)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة عالية.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن تمتع الإدارة بالديمقراطية والاشتراكية وتبنيها نظام تفويض السلطات ووضع رؤية ورسالة واضحة ومحددة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (تقبل المعلمين، وتوفير كل ما يلزم لهم، ومنحهم الثقة والدعم، تشجيع التعاون والعمل المشترك لتبادل الزيارات والخبرات بين المعلمين، إشراكهم في القرارات التي تخص تطوير المدرسة، التعرف على ظروفهم الاجتماعية وتقديم الدعم لهم وتفهم مشكلاتهم وتسهيل مهامهم قدر المستطاع، عمل دورات وأيام عمل لزيادة خبراتهم وتنمية مهاراتهم).

المقابلة الثانية (2م)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي توفير بيئة مناسبة للإبداع بتوفير مواد تسهل عليهم عملهم، الاستماع لهم والاختذ بأرائهم اذا كانت في مصلحة العمل ، توفير فرص تدريب لتطوير قدراتهم.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (توفير مكافئات سنوية للمميزين لتشجيع التنافس، توفير التكنولوجيا المناسبة لمساعدة المعلم على الإبداع).

المقابلة الثالثة (م3)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها الجدارات موجودة ولكن احيانا تتوجه بعض الإدارات لفرض السلطة على المدرسة من دون استثمار المعارف والقدرات اي الجداريات.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟ كانت درجة المستجيب انها كل ما كان المدير مبادراً ومتمكناً من مهاراته يشجع المعلمين للابتكار والابداع

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟ كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي حث المعلمين على الابتكار والمبادرة فيما يصب في صالح المدرسة، ان يكون المدير شريك وميسر للإبداع، وتوفير جميع ما يحتاجه المعلم في سبيل الدعم لتنمية المهارات لدى المعلمين والطلبة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟ الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (ان يكون المدير ربان سفينة حضوره واضح ومؤثر في الهيئة الإدارية والتدريسية، ان يتعامل المدير انه والمدرسة والمعلمين جزء لا يتجزأ).

المقابلة الرابعة (م4)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة عند فئة كبيرة من المديري.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها تؤثر بشكل كبير وواضح من حيث تفهم ودعم احتياجات المعلمين.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

لم يجب المستجيب عن هذا السؤال

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم، لا

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

لم يجب المستجيب عن هذا السؤال.

المقابلة الخامسة (م5)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متوفرة بشكل جيد لدى معظم المديرين.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها تؤثر بشكل كبير، الادارة الجديرة في كافة النواحي سالفه الذكر تؤثر بشكل ايجابي في ابداع المعلم.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي القدوة الحسنة، العمل بإخلاص، التخطيط الجيد، تقدير المعلم، الحوافز للمعلمين وغيرها الكثير.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي نفس جواب السؤال 3 وهي القدوة الحسنة، العمل بإخلاص،

التخطيط الجيد، تقدير المعلم، الحوافز للمعلمين وغيرها الكثير.

المقابلة السادسة (م6)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة انها لا أعتقد وجود الكثير من الجدارات ضمن فريق المدارس الحكومية.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الاستجابة انها اتوقع ان تكون تشكل فارقت نوعيا.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي توفير بيئة تفاعلية في المدارس، عمل ندامه تقيم أداء

للمعلمين يعطي الإبداع والابتكار في التعليم درجات عالية للإبداع.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة لا

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الإبداع هو محور التعليم ويجب الاهتمام به.

المقابلة السابعة (م7)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بأنها قليلة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب بأنها كثيرة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي تحفيز المعلمين.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة لا

المقابلة الثامنة (م8)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة ممتازة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيد جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأنها استخدام روح القانون.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (ضرورة توسيع دائرة المنافسة واعطاء فرص للمعلمين والمعلمات).

المقابلة التاسعة (م9)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي توضيح ما يطلبه من المعلمين.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (عمل دورات وورش عمل للمعلمين وتوضيحها في سياسات

المدرسة).

المقابلة العاشرة (م10)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها حسب خبرتي كمديرة مدرسة لسنين عديدة ارى ان المديرين في المدارس الحكومية يمتلكون قدرا كافيا من المهارات والجدارات القيادية التي تمكنهم من قيادة مدارسهم وقد لا يمتلك المدير الواحد كل الجدارات القيادية لكنه يمتلك مهارات محددة يتميز بها عن غيره من المديرين، فبعضهم يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل بشكل ممتاز ويفتحون ابواب مدارسهم على المجتمع ومؤسساته ويجلبون الدعم المادي والمعنوي لها وبعضهم يمتلك مهارات شخصية بما يتميزون به عن غيرهم بإتقان المهارات التكنولوجية ودعم الأنشطة التقنية في المدارس مما يحسن اداء المعلمين والطلبة، وارى ان الاغلبية لديهم من الجدارات ما تؤهلهم لقيادة مدارسهم.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها من المعروف ان مدير المدرسة المتمكن من قيادة مدرسته بامتلاكه الشخصية المحبوبة والمؤثرة، والمهارات الادارية وتنظيم العمل الإداري ومعرفة ادوار كل معلم وتوزيع التخصصات مناسبة لكل منهم ومعرفة احتياجاتهم التدريبية والمادية، والتحفيز والتعزيز، وتوفير ما يلزم المعلم من وسائل ومواد فهذا يعزز اداء المعلم ويشجعه على التميز والابداع فدور القائد هو التأثير وتقديم الدعم للمعلمين لتحقيق الاهداف بجودة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: على المدير تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتكوين فريق عمل وفريق تطوير مدرسي، وتوفير مناخ تنظيمي سليم وصحي اجتماعيا واخلاقيا وماديا، وتوفير بيئات صفية مجهزة وجاذبة ومختبرات وقاعة نشاطات ومرافق سليمة ونظيفة، تحفيز المعلم المبدع ونشر انجازاته امام زملائه، الحاق المعلمين المميزين بورشات عمل تطويرية، عمل زيارات تبادلية مع معلمين متميزين في المدارس الأخرى،

استضافة خبراء في تنمية الابداع ادى المعلمين واصحاب خبرة سابقة لعرض تجاربهم امام المعلمين

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الابداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (ان يكون المدير قدوة في تنفيذ مبادرات ابداعية في مدرسته سواء فردية او مشتركة مع المعلمين، تزويد المعلمين بنشرات عن الابداع واهميته وفنونه، ان يشجع المعلمين على اعطاء الدروس بطرق ابداعية والتجريب وعدم الخوف من الفشل، تقدير المعلم المبدع بإعطائه شهادة تقدير او شكر ... او تقييم سنوي عالي مما يحفز لديهم الابداع والرضا الوظيفي ...).

المقابلة الحادية عشر (11م)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة قليلة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة كبيرة وخصوصا إذا كان المدير قدوة بنفسه.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي تدريب مناسب لكشف مهارات المعلمين تشجيعهم بشكل معنوي ومادي.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي بناء برامج في المدرسة تناسب مهارات المعلمين وتنميتها من خلال

كليات تدعم هذه المواهب ومختصون يرافقون المعلم المبدع ليطور نفسه واعطائه الامكانيات

والموارد المادية والبشرية.

المقابلة الثانية عشر (م12)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها بالتأكيد تختلف وتتباين من ادارة مدرسية الى أخرى حيث ان هناك ادارات مدرسية تمتلك العديد من المهارات وتسعى دائما لتطويرها وتسخيرها في تطوير العملية التعليمية وهناك ادارات مدرسية تقليدية تسير العملية التعليمية حيث تركز على التعليم فقط دون ان تكون لها برامج تطويرية او ابداعية او أنشطة تربوية هادفة ولكن بشكل عام الجدارات الادارية لدى الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية مرضية.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها هي التي تخلق المعلم المبدع (عالية).

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي: ان تكون هناك خطة تطويرية لدى الادارة المدرسية محددة الاهداف والفترة الزمنية قابلة للتطبيق من خلال خطة إجرائية، ان يكون في المدرسة فريق للتطوير يشمل عدد من المعلمين والطلبة والمشرف التربوي والمجتمع المحلي، ان توفر المدرسة جميع متطلبات الخطة التطويرية، تفعيل الزيارات التبادلية مع جهات الاختصاص، تفعيل الحوافز بمختلف انواعها (المعنوية والمادية)، تحديد احتياجات المعلمين من الدورات التربوية والوسائل التعليمية بمختلف أنواعها.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي نفس جواب السؤال 3.

المقابلة الثالثة عشر (م13)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة انها هناك تفاوت في الجدارات القيادية بين المديرين بنسب متغايرة بنسبة 70% سواء في الجانب الفني والنفسي وامتلاك قدرات شخصيه والقدرة على قياده الافراد وفهم الذات والمبادرة والتخطيط الجيد المناسب للبيئة المدرسية.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الاستجابة انها تطوير وتحفيز الافكار ونماءها وتسجيعها المتابعة المستمرة وخلق جو تعاوني تكاملي لبناء وتطوير جيل واع ومتعلم قادر على التفكير والعطاء والتغيير وفق التطور التكنولوجي الحديث وزرع الثقة في النفس وتنوير العقول

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي تقديم الدعم المادي والنفسي وزرع حب التعاون والثقة بالنفس وتقدير الذات وتقديم وتشجيع وتحفيز المعلم المبدع ومساعدة والنهوض بالمعلم الضعيف وتعزيزه وتسجيعه ودعمه وتوفير ما يمكن توفيره سواء من المدرسة أو التشبيك مع المؤسسات والمجتمع المحلي وعمل توأمه مع مدارس مختلفة داخليا او خارجيا.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي مشاركة المجموعة بالتخطيط وتحقيق الهدف وتنميته وتطويرها، التواصل المستمر وتقديم المعرفة بين الموظفين ودعمهم والسماع لمبادراتهم وافكارهم وتشجيعها وجعل التعليم عاده مستمرة وتقديم التغذية الراجعة لكل عمل او اي مبادرة او اي خطه.

المقابلة الرابعة عشر (م14)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بأنها قليلة جداً.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

لم يجيب المستجيب عن هذا السؤال.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

لم يجيب المستجيب عن هذا السؤال

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة لا

المقابلة الخامسة عشر (م15)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة متواضعة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟
كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟
كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي التعليم الجامعي والتدريب التربوي والعمل لاكتساب الخبرة في الإدارة المدرسية.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي التعليم عملية إنسانية كلما توجه المدير نحو التعامل بإنسانية في عملية التعليم كلما وقع الإبداع عند المعلم وتواجد الثقة بين المدير والمعلم وبالتالي تطور من أداء المعلم وكلما توجه المدير نحو القوانين ومتابعة وتدقيق كلما أصبح موظف رقابة وليس قائد تربوي ويتحول من معلم مبدع إلى معلم حذر من مدير مترقب به

المقابلة السادسة عشر (م16)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها حسب المدير إذا كان عنده قدرة على القيادة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟
كانت الإجراءات والآليات هي: التدريب والتطوير.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟
الإجابة بأن الخطوات هي عن طريق المتابعة والتعاون والتشاور.

المقابلة السابعة عشر (م17)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة انها حسب ما نراه ليست متوفرة بدرجة عالية.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الاستجابة انها تحفيز المعلمين وتشجيعهم ودعمهم لإخراج أفضل ما لديهم.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: إعطاء مساحة للمعلمين ليبدعوا ويمارسوا قناعاتهم، دعمهم لتنفيذ أي أفكار ابداعية وخلاقة، اشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم للعديد من البرامج والفعاليات والنشاطات.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: التوقعات العالية من المعلمين، تشجيع المعلمين للعمل ضمن فريق مما يساعد في تحقيق وانجاز العديد من المشاريع والمبادرات، توفير كافة ما يحتاجه المعلمين من تدريب وأدوات ودعمهم بالعديد من الطرق، المتابعة والإشراف لهم وتقديم النصح والإرشاد وقت الضرورة.

المقابلة الثامنة عشر (م18)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بان هذا سؤال مفتوح حيث تختلف هذه الجدارات من مدير لآخر.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الإجابة بأنها تؤثر بشكل ايجابي حيث تساهم اولا في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المعلمين، ثانيا تساهم في تحديد احتياجات المعلمين من الدورات التدريبية، ثالثا تساهم في الكشف عن الموارد البشرية والتي يمكن استثمارها لصالح العملية التعليمية كما انها تساهم في تشابك وتبادل الخبرات بين اعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع المدرسي.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

اجراءات واليات متنوعة ومختلفة منها التحليل البيئي للمدرسة، حضور الحصص، الانشطة التي ينفذها المعلم، متابعة اساليب التقييم المتنوعة، حسن التواصل مع اولياء الامور، توفير التقنيات الحديثة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: اولا توفير الدعم المعنوي للمعلم ثانيا توفير البيئة التعليمية المناسبة ثالثا حصر احتياجات المعلم والعمل على توفيرها رابعا تعزيز المعلم المبدع وابرار نجاحاته على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة خامسا تعزيز المعلم ذوي الاداء الاقل والاخذ بيده نحو النجاح.

المقابلة التاسعة عشر (م19)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها اعتقد بنسبه متوسطه من الفهم.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها باعتقادي ان كل من يمارس القيادة بشكلها الحقيقي يؤدي الى رفع قيمة المعلم وتعزيزه وزيادة اهتمامه وانتماءه المهني.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأنها متابعة التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم والمبادرات والأنشطة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (مشاركة المعلمين بالقرار وإطلاعهم عن الاخفاقات وسبل حلها).

المقابلة العشرون (م20)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة كبيرة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي اعطاء استقلالية للمعلمين وتوفير نمط قيادي داعم،

والقدرة على تحسس المشكلات وتحليلها وحلها، وتوفير حوافز مادية ومعنوية.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (اتاحة حرية التصرف للمعلمين اثناء ادائهم الواجبات الوظيفية،

والتعامل مع اخطاء العاملين بالتسامح، وتوفير الامكانات المادية للإبداع، وتوفير الاتصال

المفتوح والأمن).

المقابلة الحادية والعشرون (م21)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجداريات القيادية بما تتضمنه من جداريات إدارية، وجداريات شخصية، وجداريات فنية، وجداريات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجداريات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة كبيرة جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جدارياتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: الحد من البيروقراطية، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات، و إتاحة الفرصة للمعلمين للمجازفة، وتشجيع الابداع والدعم النفسي.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجداريات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الابداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (دعم الافكار الجديدة للمعلمين وتشجيعها، وتفويض القرارات).

المقابلة الثانية والعشرون (22)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة عالية جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟ كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي جعل التدريب واجبا وظيفيا متجددا، وتبني نظم تكاملية في العمل، والميل للتنظيم اللامركزي.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (تنمية مهارات المعلمين وتوفير التدريب، عدم التقيد باللوائح والانظمة التي تحد من الإبداع).

المقابلة الثالثة والعشرون (م23)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة عالية جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي: عمل خريطة ذهنية للأفكار المطروحة من قبل المعلمين لتنفيذها، والحد من ضغط الوقت اللازم لإنجاز أعمالهم، وتغيير البيئة المحيطة لخلق أفكار جديدة للمعلمين عن طريق ارسالهم لمدارس لاكتساب خبرات.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: (مبادرة مثلاً لتحفيز الإبداع وزيادته كتوفير جوائز وإطلاق مبادرات كن مبدعا ومبتكرا).

المقابلة الرابعة والعشرون (م24)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الاستجابة انها تؤثر بدرجة كبيرة جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي توفير المواد اللازمة والتكنولوجيا للمعلمين وتشجيعهم، والسماح لهم بالخروج عن المألوف في التدريس وتنفيذ الحصص، الدعم والتشجيع بعمل مسابقات ومكافآت.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: (مبادرة مع المجتمع المحلي عن طريق عمل جائزة قيمة للمعلم الذي يستخدم أساليب إبداعية ولها أثر على الطلاب).

المقابلة الخامسة والعشرون (م25)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بأنها بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب بأنها تؤثر بدرجة عالية جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟ كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل ومنهجية التعامل مع البيئة المدرسية، مما يساهم في جوده الأداء.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟ الإجابة نعم.

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: (تحسين المناخ والبيئة المدرسية، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وطرح الأفكار الإبداعية التي من شأنها تطوير العملية التدريسية والتعليمية).

المقابلة السادسة والعشرون (م26)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟
كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟
كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي التي تتعلق بالبيئة التعليمية، والعملية التدريسية، والعلاقات الانسانية، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، والتفكير والتعبير والحوار والمناقشة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي من خلال العمل على تنمية الموارد البشرية والمادية لجعلها أكثر ابداعاً، وتلبية جميع الاحتياجات المادية للمعلمين لمساعدتهم على الإبداع والتميز.

المقابلة السابعة والعشرون (م27)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي: العمل باستمرار على تفجير طاقات الإبداع الكامنة في نفوس

المعلمين، وحث المعلمين على ابتكار مشاريع تطويرية رائدة في المدرسة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: (استثمار افكار المعلمين ومهاراتهم عند وضع الخطط العلاجية

للمشكلات التربوية، وتوفير التطوير والنمو المهني المستمر للمعلمين).

المقابلة الثامنة والعشرون (م28)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة أنها حسب ما نراه ليست متوفرة بدرجة جيدة جداً.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟ كانت الاستجابة أنها تؤثر بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟ كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: توفير الميزانيات المالية الكافية لتطوير الأنشطة التي تنمي الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين، أن تحت الإدارة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع لديهم.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟ الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: أن تقوم الإدارة المدرسية بتنظيم رحلات ترفيهية علمية تهدف إلى تنمية الجانب الإبداعي لدى المعلمين.

المقابلة التاسعة والعشرون (م29)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بأنها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الإجابة بأنها تؤثر بدرجة جيدة جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟ كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: الأسلوب المعتدل للمدير تجاه الأفراد في المؤسسة والذي يقوم على التشجيع والتحفيز للفرد في محيط العمل وإيجاد الظروف المناسبة لتطوير الاهتمامات والاستعدادات في مجال النشاطات المختلفة بما يمكن أن يساهم في تطوير الانتاج في المدرسة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟ الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن المبادرات هي: المبادرة في توفير المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات.

المقابلة الثلاثين (م30)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: عن طريق الاتصال الفعال لإنتاج وتبادل المعلومات

والافكار والآراء والمشاعر بقصد التأثير ويكون في اتجاهين الاتصال الصاعد والاتصال

الهابط مثل ان يحترم المدير جميع الآراء في المدرسة حتى لو اختلفت عنه.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (تشجيع المعلمين على اتقان طرق التدريس واساليب التعليم التي

تنمي مهارات الإبداع وتنميته).

المقابلة الحادية والثلاثين (م31)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: توثيق العلاقة بين المعلمين على اساس من التسامح والجدية في العمل وتنمية العلاقات الانسانية بين المعلمين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الابداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي (تنظيم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الابداع لدى المعلمين).

المقابلة الثانية والثلاثين (م32)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟
كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟
كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: زيادة اللامركزية والتأكيد على جودة التعليم والمعايير والمساءلة، جعل التدريب واجبا وظيفيا متجددا، وتبني نظم تكاملية في العمل، والميل للتنظيم اللامركزي.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة لا

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟
الإجابة بأن الخطوات هي (تطوير العاملين، يبني فرق قوية ويطور القدرات القيادية لدى الموظفين).

المقابلة الثالثة والثلاثين (م33)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي: تعميق روح المبادرة ودعم المعلمين في استخدام

استراتيجيات تعليمية فعالة لتلبية احتياجات التعلم.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: (تشجيع المعلمين على التعلم الذاتي طوال الحياة وقياس الاداء

الذاتي والتحفيز للوصول الى الاداء المتميز).

المقابلة الرابعة والثلاثين (م34)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الاستجابة انها تؤثر بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: يفرض المدير السلطة في المسؤوليات المتنوعة من أجل تطوير قدرات العاملين معه.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: (يقدر المدير جهود العاملين معه بتلبية احتياجاتهم مادياً ومعنوياً قدر الامكان).

المقابلة الخامسة والثلاثين (م35)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بأنها بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب بأنها تؤثر بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: توفير احتياجاتهم المادية، توفير الدعم والدورات اللازمة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم.

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن المبادرات هي: (مبادرة في مساعدة المعلمين على إنهاء أعمالهم بأعلى كفاءة وفي

أقل وقت ممكن).

المقابلة السادسة والثلاثين (م36)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟
كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟
كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: تشجيع المعلمين وتوفير احتياجاتهم ودعمهم واعطاءهم برامج تدريبية.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن المبادرات هي: مبادرات تختص بتوفير جوائز وحوافز مادية ومعنوية ومنح صلاحيات.

المقابلة السابعة والثلاثين (م37)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي: تشجيع المعلمين على الابتكار وتجريب افكار جديدة في العمل المدرسي.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين لتبادل المعرفة

وتعزيز الإبداع في المجال التعليمي.

المقابلة الثامنة والثلاثين (م38)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة انها حسب ما نراه ليست متوفرة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الاستجابة انها تؤثر بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: توفير التقنيات الحديثة في المدرسة وتوفير بيئة عمل

تعاونية محفزة للمعلمين لتطوير أعمالهم.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: تشجيع المعلمين على عرض مشاريعك الإبداعية التعليمية خلال

المناسبات والزيارات.

المقابلة التاسعة والثلاثين (م39)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بأنها موجودة بدرجة جيدة جداً.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الإجابة بأنها تؤثر بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: حث المعلمين على استخدام استراتيجيات الإبداع لتنمية التفكير لدى الطلبة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الإجراءات هي: توفير الدعم اللازم للمعلمين لحضور الدورات والمؤتمرات التي

تنمي الإبداع.

المقابلة الأربعين (40م)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟
كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟
كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: تبني افكار المعلمين الابداعية وتعزيزها.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي التي تعزز وتشجع الابداع.

المقابلة الحادية والأربعين (م41)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة جداً.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة جيدة جداً.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي:حث المعلمين على القيام بالبحوث الاجرائية لتنمية الابداع لدى الطلبة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي تشجيع المعلمين على اتخاذ المبادرة وتجربة افكار جديدة لتحسين التعليم وتعزيز الابداع.

المقابلة الثانية والأربعين (م42)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: يقدر الاعمال الابداعية للمعلمين ويعمل على تعزيزها.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة لا

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي مبادرة تشجيع التواصل الايجابي البناء بين المعلمين.

المقابلة الثالثة والأربعين (م43)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي: توفير احتياجاتهم المادية، توفير بيئة مدرسية تكنولوجية حديثة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: تشجيع المعلمين على المشاركة في برامج تطوير المهارات

الإبداعية.

المقابلة الرابعة والأربعين (م44)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت الاستجابة انها موجودة بدرجة عالية.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت الاستجابة انها تؤثر بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: غرس ثقافة الابداع والتجديد في نفوس المعلمين.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الابداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: تشجيع المعلمين على اقامة مسابقات علمية ومبادرات تنمي الابداع لدى الطلبة.

المقابلة الخامسة والأربعين (45م)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب بأنها بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب بأنها تؤثر بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: اقامة دورات تدريبية للمعلمين للارتقاء بالأداء الابداعي.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

الإجابة نعم.

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الإجراءات هي: حث المعلمين على اثرء المقررات الدراسية بأنشطة وحقائق

ابداعية.

المقابلة السادسة والأربعين (م46)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها متواجدة بدرجة جيدة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟
كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟
كانت الاستجابة بأن الإجراءات هي: تقديم التوجيه والتدريب للمعلمين للارتقاء بالأداء المدرسي، وتوفير تقنيات حديثة.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟
الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الاجراءات هي: تبني مبادرات المعلمين لتحسين اساليب العمل المدرسي.

المقابلة السابعة والأربعين (47م)

السؤال الأول: إلى أي درجة تعتقد أن الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ متوفرة لدى لمديري المدارس الحكومية؟

كانت درجة المستجيب انها موجودة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين؟

كانت درجة المستجيب انها تؤثر بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على

جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة؟

كانت الإجراءات والآليات هي: مكافئة المعلم المتميز من أجل تشجيع المعلمين الآخرين.

السؤال الرابع: بناءً على خبرتكم وفهمكم للجدارات القيادية، هل تعتقدون أنه يمكن لمديري

المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الإبداع لدى المعلمين؟

كانت الإجابة نعم

السؤال الخامس: إذا كانت الإجابة نعم في سؤال 4 فما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن

من خلالها للمدير تحقيق ذلك؟

الإجابة بأن الخطوات هي: مبادرات تتعلق في استخدام استراتيجيات الإبداع لتنمية التفكير لدى

الطلبة وحثهم على تطبيق الأفكار الإبداعية في المجال التعليمي.

ملحق (11): جدول تفريغ المقابلات

الأفكار الرئيسية	الإجابة	المستجيب	لمحة من مقولات بعض المستجيبين
درجة الجدارات القيادية بما تتضمنه من جدارات إدارية، وجدارات شخصية، وجدارات فنية، وجدارات قيادة الفريق؛ لدى لمديري المدارس الحكومية	موجودة بدرجة متوسطة	م3، 6، 10، 14، 17، 30، 41، 43، 44 م20- 28 م30- 39 م46- 47	تراوحت إجابات المستجيبين بين متوسطة وجيدة.
		م13	تختلف وتتباين من ادارة مدرسية الى أخرى ولكن بشكل عام الجدارات الادارية لدى الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية مرضية.
		م14	درجة تطبيق بنسبة متوسطة بنسبة 70%.
		م7، 8، 15، 16، 18	موجودة بنسب قليلة.
إلى أي درجة تؤثر الجدارات القيادية في إبداع المعلمين	موجودة بدرجة عالية	م2، 3، 8، 12، 16، 42، 45 م21- 30	تراوحت إجابات المستجيبين بين كبيرة وعالية.
		م4	كل ما كان المدير مبادرات و متمكنا من مهاراته يشجع المعلمين للابتكار والابداع
		م14	تطوير وتحفيز الافكار ونمائها وتسجيعها المتابعة المستمرة وخلق جو تعاوني تكاملي لبناء وتطوير جيل واع ومتعلم قادر على التفكير والعطاء والتغيير وفق التطور التكنولوجي الحديث وزرع الثقة في النفس وتنوير العقول
		م18	تحفيز المعلمين وتشجيعهم ودعمهم لإخراج أفضل ما لديهم

باعتقادي ان كل من يمارس القيادة بشكلها الحقيقي يؤدي الى رفع قيمة المعلم وتعزيزه وزيادة اهتمامه وانتماء المهني	م20		
وتبنيها نظام تفويض السلطات ووضع رؤية ورسالة واضحة ومحددة	م2، 3، 9، 18، 21، 30، 35	تمتع الإدارة بالديمقراطية	الإجراءات والآليات التي يمكن لمديري المدارس اتخاذها بناءً على جداراتهم القيادية لزيادة الإبداع لدى المعلمين في سياق إدارة المدرسة.
تحت الادارة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التدريبية التي تسهم في تنمية الابداع	م4، 7، 8، 11، 22، 29، 32، 38، 39، 41، 43، 47	حث المعلمين على الابتكار	
تقدير المعلم من خلال تقديم حوافز مادية.	م6	تقديم حوافز	
تفعيل الزيارات التبادلية، وتفعيل الحوافز بجميع أنواعها	م13، 17، 23، 36، 37، 46، 47	اعداد خطة تدريبية	
استخدام استراتيجيات الابداع لتنمية التفكير لدى الطلبة.	م34، 40	استخدام استراتيجيات فعالة	
	م1- 6 م9- 14 م16- 32 م34- 47	نعم	هل تعتقدون أنه يمكن لمديري المدارس أن يتخذوا خطوات أو مبادرات لزيادة الابداع لدى المعلمين؟
	م7، 8، 15، 33	لا	
تقبل أفكار المعلمين ومنحهم الثقة والدعم، تشجيع التعاون والعمل المشترك، إشراكهم في القرارات التي تخص تطوير المدرسة، عمل دورات وأيام عمل لزيادة خبراتهم وتنمية	م1، 22، 26، 28، 38، 43		ما هي الخطوات والمبادرات التي يمكن من خلالها

مهاراتهم.			للمدير تحقيق ذلك؟
توفير مكافآت سنوية للمميزين لتشجيع التنافس، توفير التكنولوجيا المناسبة لمساعدة المعلم على الابداع.	م2، 25، 37		
الإبداع هو محور التعليم ويجب الاهتمام به. م29، م32 تنظيم رحلات ترفيهية علمية لتنمية الابداع لدى المعلمين.	م7، 24، 27		
عمل دورات وورش عمل للمعلمين وتوضيحها في سياسات المدرسة	م10، 23، 33		
يكون المدير قدوة في تنفيذ مبادرات ابداعية في مدرسته، تشجيع المعلمين على اعطاء الدروس بطرق ابداعية والتجريب وعدم الخوف من الفشل، تقدير المعلم المبدع بإعطائه شهادة تقدير أو شكر ... أو تقييم سنوي عالي مما يحفز لديهم الابداع والرضا الوظيفي ...	م11، 34، 35، 36		
توفير الدعم المعنوي للمعلم، توفير البيئة التعليمية المناسبة، حصر احتياجات المعلم والعمل على توفيرها، تعزيز المعلم المبدع وابرار نجاحاته على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة، تعزيز المعلم ذوي الاداء الاقل والاخذ بيده نحو النجاح.	م19، 40		
اتاحة حرية التصرف للمعلمين اثناء ادائهم الواجبات الوظيفية، التعامل مع اخطاء العاملين بالتسامح، توفير الامكانات المادية للإبداع، توفير الاتصال المفتوح والأمن	م21		
تشجيع المعلمين على اتقان طرق التدريس واساليب التعليم التي تنمي مهارات الابداع وتنمي.	م31، 39، 42، 44، 47		
التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي التي تعزز وتشجع الابداع.	م41		

<p>تشجيع المعلمين على اقامة مسابقات علمية ومبادرات تنمي الابداع لدى الطلبة.</p> <p>م46 حث المعلمين على اثراء المقررات الدراسية بأنشطة وحقق ابداعية.</p>	م45		
---	-----	--	--

Abstract

This study aimed to develop a proposed model for leadership competencies based on global models and to explore the leadership competencies of public school principals from the perspective of teachers in the Directorate of Education in the Ramallah and Al-Bireh Governorate. It also examined the relationship between these competencies and the creativity of teachers in public schools from the teachers' perspective. The study sought to identify differences in the average ratings of the sample members regarding the leadership competencies of school principals and the creativity of teachers, attributed to variables such as (gender, academic qualifications, and years of service). In addition, the study aimed to explore ways to enhance the leadership competencies of public school principals. To achieve the study's objectives, a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) was employed. The quantitative method was used to analyze the quantitative data from the questionnaires, while the qualitative method was used to analyze the qualitative data from interviews. A structural approach was also utilized to develop a proposed model for improving leadership competencies among public school principals based on the findings from the field study, theoretical framework, previous studies, and global experiences.

The study population consisted of (2894) public school teachers and (134) public school principals in the Ramallah and Al-Bireh Governorate. The sample included (350) male and female teachers, i.e. 10% of the population, and (47) male and female principals, i.e. 30% of the population, selected using stratified random sampling. Several tools were developed to collect data, including a leadership competencies questionnaire and a teacher creativity questionnaire. Personal interviews with public school principals, all prepared by the researcher. A pilot study was

conducted with (30) teachers, who were then excluded from the main sample to calculate the psychometric properties (validity and reliability) of the tool. The study problem was defined by the following central research question: What are the leadership competencies of school principals, their relationship to teachers' creativity, and how can they be developed?

The study results indicated that the overall level of leadership competencies among public school principals was moderate, with a relative weight of (65.6%). The level of creativity among the sample was high, with a relative weight of (77.6%). The study also found no statistically significant differences in leadership competencies based on variables such as (gender, academic qualifications, or years of service). However, there were statistically significant differences in teacher creativity based on gender, favoring females, and based on years of service, favoring those with more than 20 years of experience. There were no statistically significant differences in teacher creativity based on the academic qualifications.

Furthermore, the interviews with school principals confirmed that the leadership competencies—comprising administrative, personal, technical, and team leadership competencies—were present at a moderate level among the sample, with a relative weight of (71.9%). The impact of leadership competencies on teacher creativity in the Ramallah and Al-Bireh Governorate was significant, with a relative weight of (76.6%). The study also identified key procedures and mechanisms that school principals could adopt, based on their leadership competencies, to enhance teacher creativity within the school management context. The primary recommendation was encouraging school administration to engage teachers in conferences and training seminars that contribute to fostering creativity. The study concluded that school principals can take steps or

initiatives to increase creativity among teachers and recommended the implementation of the proposed model with necessary improvements.

Keywords: Leadership Competencies, Creativity, Public School Principals, Public School Teachers.