

**دور مديري المدارس الأساسية  
في تنمية الإبداع لدى المعلمين  
من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس \***

**د. مسلم يوسف الطيبي \*\*  
أ. رائد سليمان ابداح \*\*\*  
د. محي الدين جرادات \*\*\*\***

---

\* تاريخ التسليم: 2015 /1 /27 م، تاريخ القبول: 2015 /3 /30 م.  
\*\* أستاذ مساعد/ وزارة التربية والتعليم/ المملكة الأردنية الهاشمية.  
\*\*\* وزارة التربية والتعليم/ المملكة الأردنية الهاشمية.  
\*\*\*\* أستاذ مساعد/ وزارة التربية والتعليم/ المملكة الأردنية الهاشمية.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، وتكون مجتمع الدراسة من مساعدي مديري المدارس الأساسية ومديراتها جميعهم في مديرية التربية والتعليم/ قسبة إربد، وذلك في العام الدراسي 2015/2014م والبالغ عددهم (164) مساعداً، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث تكونت من (92) من مساعدي مديري المدارس ومديراتها، منهم (40) مساعد مدير، و (62) مساعدة مديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة أداة لجمع البيانات اشتملت على (34) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي: الأصالة، تحسين البيئة المدرسية، القدرة على حل المشكلات، العملية التدريسية، والتمكين، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن دور مديري المدارس الأساسية في «تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس في قسبة إربد كان بدرجة قليلة».

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم/ قسبة إربد، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس من أجل تطوير كفاياتهم في مجال تنمية الإبداع وتعزيز الإبداع لدى المعلمين، ومهارات حل المشكلات، والعمل على توفير بيئة نموذجية آمنة لتنمية الإبداع وغرس القيم الإبداعية، والاهتمام بالمبدعين، والاستفادة من البرامج العالمية القائمة على تنمية الإبداع وتطبيقها على المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الإبداع لدى المعلمين، مديرو المدارس الأساسية.

## ***The Role of the Fundamental Principals in the Development of Creativity Among Teachers from the Assistant Directors' Viewpoint***

### ***Abstract:***

*The aim of the study is to reveal the fundamental role of school principals in the development of creativity among teachers from assistant directors' viewpoint in the Education Directorate in Irbid.*

*The study population consisted of (164) who are all assistant directors during the academic year 2015/ 2014, and the study sample consisted of (92) assistant directors from both (Male, Female) who were selected randomly.*

*The questionnaire consisted of (34) items distributed into five domains: originality, improvement of school environment, ability to solve problems, teaching process and its improvement. The validity and reliability of the instrument were verified. After analyzing the results using the statistical method (SPSS) , they showed that the role of elementary school principals in the development of creativity among teachers was low- grade, and there were no statistical significant differences according to the variable gender, qualifications and years of experience. The study recommended holding training sessions for primary school principals to promote innovation, creativity and a suitable environment.*

***Key word:*** *Developing creative of teachers, basic school princip*

## مقدمة:

إن ما نعيشه اليوم من تقدم وتطور علمي في المجالات جميعها أدى إلى تكثيف الجهود من أجل المحافظة على هذا المستوى من التقدم والرقي، والسعي للوصول لمستوى أعلى؛ وهذا ما تمثله الطبيعة البشرية التي فطر الله الإنسان عليها من حيث سعيه الدائم للبحث عن الأفضل، لأنه مستخلف في هذه الأرض، ومكلف بعمارتها والمحافظة عليها، لذا وُجِّهت جميع الجهود إلى المجال التربويّ التعليمي، وهو المجال المعني بإعداد الفرد القادر على المساهمة بفعالية في التقدم والرقي العالمي.

ونتيجة للتقدم الهائل في مجالات الحياة كافة، كان لا بدّ من الإلتفات بفعالية الى الجانب الإداري وبخاصة الإدارة التربوية، لذا سعت المؤسسات القائمة على إدارة العملية التربوية إلى التخلي عن السياسات الإدارية القديمة، والتنويع في أساليب إدارة المؤسسة، وتوفير كوادر مميزة من العاملين، وأفراد مبدعين في مختلف المجالات، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون هذه المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية (الزهري، 2002: 231؛ عباينة والشقران، 2013: 464).

فالإبداع أصبح حاجة ملحة يجب توافرها في مدير المدرسة، استجابة للتغيرات التي أنيطت بدور المدرسة نتيجة التوجهات التربوية الحديثة، حيث وجّه الاهتمام لتنمية شخصية الفرد ليكون قادراً على البحث والابتكار والإبداع، وتحقيق النمو المتكامل لشخصية الفرد المتعلم معرفياً ووجدانياً ومهارياً، وهذا ما يجب أن تهتم به الإدارة المدرسية وتسعى لمساعدة المعلمين للوصول إليه، ليتمكنوا من تعليم الطلبة كيف يفكرون ويبعدون (العاجز وشلدن، 2010: 6).

واقترن نجاح مدير المدرسة في القيام بدوره بفاعلية بمدى إيلائه جانب التطوير الذاتي لنفسه، وأن لا يكتفي بحد معين من الكفاءة والفعالية، ويجب أن يفكر دوماً بالأفضل وأنه لم يصل بعد للمستوى الذي يطمح إليه، وأن يكون لديه طموح ودافعية قادرة على تفجير ما لديه من طاقات إبداعية للتكيف مع متطلبات العصر، ومساعدة وتوجيه العاملين معه للانتقال من مرحلة السكون والتفكير المحدود، إلى مرحلة الطموح وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم، بحيث يصبح السعي للتجديد وتوليد الأفكار البناءة والابتكار، المحك الأساسي الذي يدير العملية التعليمية في المدرسة، والذي يوجب على مدير المدرسة الناجح أن يكون ملماً بمجموعة من الأشياء منها: أهداف التنظيم ومبادئه وغاياته، والواجبات

والمسئوليات، والهيكل التنظيمي وتوجهاته، ومبادئ الإدارة العلمية (علي، 2002: 59؛  
حريري، 2012: 168).

فالإبداع يحتاج إلى تفعيل عمل الدماغ البشري من أجل الوصول للتجديد والإبتكار،  
والمؤسسة التعليمية هي المكان الأنسب للتعامل مع الدماغ البشري وحفز طاقاته وقدراته  
الإبداعية، ولهذا تحتاج هذه المؤسسة إلى مدير يتميز بالإبداع لتكامل مسيرتها وترقى  
بمجتمعها، وتمثل هذه الظاهرة إحدى الظواهر المميزة للمجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع  
المدرسة أن تضع نفسها بقوة على الخريطة التربوية والتعليمية القادرة على مواكبة  
ركب الحضارة البشرية، مما دفع الأمم والمجتمعات البشرية إلى محاولة تطوير أبنائها  
وإمكاناتها للحاق بهذا الركب باستثمار كل طاقاتها وإمكاناتها وثروتاتها، وعلى رأسها  
الثروة البشرية في ظل هذا التقدم الحضاري المطرد، وذلك بإعمال الفكر وبذل الجهد، وحفز  
الدماغ البشري للإبداع من أجل تطوير الحياة الإنسانية، وتحقيق التقدم والرخاء (الخواوي،  
2008: 38؛ أبو الوفا، 2006: 157).

وعلى الرغم من الجهود التي بذلها العالم العربي في سبيل الإهتمام بالمبدعين  
ورعاية الإبداع في مختلف المجالات، فإنّ ما نلاحظه من تقدم في هذا المجال مقارنة  
مع الدول الأخرى التي سعت لتنمية الحركة الإبداعية في مجتمعاتها، ليس بالمستوى  
المطلوب، والذي يتوجب أن نكون عليه، لهذا يجب تفعيل دور المدرسة لتكون فعّالة، وتنطلق  
منها رعاية الطلبة وإبداعاتهم التي تتناسب وقدراتهم التي يكون لها الأثر الفاعل في بناء  
الإنسان المبدع في مختلف المجالات، لما يمتلكه المدير المبدع من قدرة على رفض الأفكار  
التقليدية، والسعي المستمر للأفضل واستشراق المستقبل بطموح وتحّد (الزبيدي، 2001:  
165؛ حمادات، 2008: 314) فالإبداع هو فكرة أو سلوك جديد ومبتكر في بيئة العمل  
(Richard, 1992, 254).

وفي ضوء مفاهيم الإبداع فإن دور مدير المدرسة لم يعد دوراً روتينياً يهدف إلى  
سير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أوجب تطور العملية التربوية  
والتعليمية عليه مهمّات ومسؤوليات جديدة تجاوزت التعليمات والمهمّات الموصوفة له  
كمدير للمدرسة، وانطلقت باتجاه بذل الجهود الحثيثة من أجل توفير البيئة التعليمية  
الملائمة لتمكين الطلبة من النمو عقلياً وجسمياً ودينياً واجتماعياً بحيث يكونون قادرين  
على التفكير السليم وتحمل مسؤولياتهم المستقبلية، وكل هذا لا يتأتى إلا من خلال مدير  
مبدع قادر على الارتقاء بمستوى المعلمين، وإعدادهم لتحمل المسؤوليات الجديدة لمعلم  
العصر الحديث (عطوي، 1999: 83). فالإبداع هو: "استحداث شيء جديد وأصيل يضاف  
إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً" (الخواوي، 2008: 7) للحصول على

## التميز الإداري في المؤسسات التربوية.

كانت بدايات الإبداع ودراسته في موضوعات علم النفس؛ لذا كان أول من عرف الإبداع علماء النفس (جروان، 1999: 83). وتعريف الإبداع هو أكثر تعريفات المفاهيم المستخدمة في علم النفس صعوبة (حسني، 2004: 40)، حيث عرّف الإبداع من زوايا مختلفة وبناءً على المجال الذي يرتبط به الموضوع، لذا تعددت تعريفات الإبداع واختلفت آراء الباحثين حول تفسيره فترى أمابيل (Amabile, 1997, p. 40) أن الإبداع "إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد، شريطة أن تكون الأفكار الجديدة ملائمة للمشكلة أو الموقف الحاضر".

وعرفه شقورة (2012: 42) بأنه: «العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة لدى مدير المدرسة، بحيث تجعله قادراً على إنجاز العمليات الإدارية، وتحقيق أهدافه وتمكّنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة»

ولأهمية الإدارة المدرسية في إدارة العملية التعليمية والتربوية في الميدان، ودورها المباشر في التعامل مع الأفراد بأفكارهم وآمالهم وطموحاتهم واحباطاتهم، في ظل مجمل التغيرات السريعة المحيطة بالمدرسة، كان لا بدّ من تميز جانب الإبداع الإداري لارتباطه باتخاذ قرارات تؤثر بفاعلية في العاملين والمحيطين به كافة، ومواجهة المشكلات والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة الواجب التعامل معها، لذا اتجهت الأنظار للإبداع الإداري لما يمثله من وسيلة لاتخاذ قرارات، وممارسات تبدأ بالإدراك للموقف القائم، ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقويم البدائل المتاحة وتجريبها، وتبني فكرة معينة أو رفضها، أو ممارستها كسلوك، كل هذا كان عاملاً في بيان دور الإبداع الإداري وأهميته والاهتمام به كآلية أساسية في التعرف إلى قدرة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها (Spence, 1994؛ نصر، 2008: 42).

وقد أشار الشاربي (2008: 16) إلى الإبداع بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم، بحيث ينتج عنها إحداث تغيرات إيجابية". وعرف حمادات (2008، 315) الإبداع الإداري بأنه: "المقدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".

## خصائص الإبداع:

أشار كل من عساف (1995: 32) وعيد (2008: 15) وبلواني (2008: 18) إلى أهم

## خصائص الإبداع الإداري وهي:

1. أن الإبداع عملية تتطلب مراحل عدة، وتحتاج لقدرات عقلية قادرة على إنتاج فكرة أو عمل جديد.
2. يتنوع جهد الإبداع وما ينتج عنه، فقد يكون مادياً ملموساً، أو ذا قيمة تنعكس آثارها على الفرد أو المنظمة أو المجتمع، أو بصورة منتج أو خدمة.
3. يمتلك كل فرد قدرات إبداعية تبقى كامنة داخله وتظهر في ثلاثة مجالات، توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بطريقة تفكيره.
4. الإبداع سلوك إنساني يمتلكه كافة الأفراد، وتتفاوت درجاته تبعاً لعوامل الوراثة والبيئة والتربية.

5. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغير باختلاف الظروف البيئية والاجتماعية والزمن، وما قد يكون مثالياً ومقبولاً اليوم، يصبح غير مقبول في وقت آخر.
6. إن المحصلة الإبداعية الفاعلة تصبو دائماً إلى القمة والقيادة والتميز.

ولأهمية مدير المدرسة في تنمية قدرات وإمكانيات المعلمين والعاملين معه وتوجيههم تجاه العمل الإبداعي كل في مجاله، فإن على مدير المدرسة الوعي بالبيئة المحلية المحيطة به ودراساتها لاستغلال الإمكانيات المتوافره فيها لزيادة مساحة الفاعلية للمدرسة والعاملين فيها، وبالتالي تنمية قدراتهم وأفكارهم لإبداعهم في عملهم (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 324: 1995، 325).

وهناك مجالات رئيسة يمكن لمدير المدرسة المساهمة في تنمية ابداعات المعلمين فيها وهي: (الشيخ، 1989: 57؛ الخطيب، 2003: 96؛ اللخاوي، 2008: 16-18)

1. إثراء المنهاج والخبرات.
2. صنع القرارات وبلورة قرارات صائبة وحكيمة.
3. توجيه المعلمين والعاملين في المدرسة نحو الإبداع.
4. توفير الإمكانيات المتاحة لتنمية الإبداع.
5. الاستفادة من أفكار المعلمين والطلاب والعاملين الإبداعية، وتوفير البيئة الآمنة للتعلم.
6. بناء علاقة ايجابية مع المجتمع المحلي.

7. العمل على إثارة المعلمين بشكل مستمر، والإبتعاد عن الحديّة في إصدار التعليمات. وليتمكن مدير المدرسة من تحقيق النجاح المطلوب في أي من المجالات لتنمية إبداعات المعلمين، لا بدّ أن ينسجم سلوكه من طبيعة الموقف، وذلك بأن يكون سلوكه سلوكاً ابداعياً، قادراً على توليد الأفكار وحل المشكلات وتوفير أساليب العمل، وأن يكون مصدراً لثقة لدى المعلمين، ويوفر لهم بيئة العمل الآمنة المساعدة في خلق الإبداع وحصول التغيير، فالسلوك الإبداعي هو المعيار الدقيق والصحيح لأي عملية تغيير منتظرة (Ventrla, 2003).

وهناك قدرات ومهارات أساسية لا بد لمديري المدارس من التمكن منها، لأنها الطريق المؤدي للإبداع وقد ذكرها أبو جادو (2007: 30-31) وحبش (2005: 27) وهي:

♦ **الطلاقة:** وهي القدرة على تشكيل أكبر عدد ممكن من الإستجابات تجاه المشكلة أو المثير، والسرعة والسهولة في تشكيلها، وبما أن قدرة الطلاقة هي قدرة مهمة للمعلمين والطلبة على حد سواء، لذا فإنه يتوجب على مديري المدارس إدخال هذه القدرة في الحساب عند التخطيط الإستراتيجي للعملية التعليمية التعلمية.

♦ **المرونة:** وهي تنوع الإستجابات وتباينها من الناحية الكيفية، أي أنها استجابات غير متوقعة، والمبدع يبتعد عن الروتين، ويظهر سرعة ومرونة في استخدام المفاهيم الجديدة التي طورها والخبرات التي تعرض لها، وتعد المرونة أحد قدرات العمليات المعرفية.

♦ **الأصالة:** وهي القدرة على وضع استجابات قليلة التكرار والتي تتميز بالقبول الاجتماعي، والأصالة تعني عدم تكرار أفكار الآخرين، وإيجاد أفكار غير عادية تتعدى حدود المألوف، وتكون بعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، والأصالة تساعد المعلمين والطلبة على التمرين الذهني وربطه بالعمليات المحيطة بهم، وتساعدهم في حل المشكلات وفق أصول وقواعد غير مألوفة، والوصول إلى إحداث تغييرات من أجل تطوير العملية التربوية.

♦ **الإفاضة:** وهي إضافة عناصر ومكونات للأشكال الأولية، وتوسيع المخططات الموجودة وطرح أكبر عدد من النتائج التي يستطيع كل فرد تخيلها.

♦ **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على إدراك ما يحتاجه الموقف أو الموضوع من تحسينات وتعديلات، والإحساس بهذه المشكلات يدفع الفرد المبدع لإن يقدم حلولاً متباينة لها، كما أن الفرد المبدع يدرك الأخطاء ونواحي الضعف والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرفهاً.



ولكي يتميز مدير المدرسة بسلوك إبداعي، لا بدّ أن يتميز بخصائص ومميزات تميزه عن غيره، وتكون عاملاً أساسياً في بناء السلوك الإبداعي وتوجيهه لديه، وتتمثل بامتلاكه خصائص عقلية، وخصائص شخصية، وخصائص معرفية، وأن يتميز بدافعية وحب للعمل والنجاح (اللكاوي، 2008: 43). ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً في مدرسته، ويفرض هذا الدور عليه القيام بمهام إدارية ومهام فنية، وليتمكن مدير المدرسة من تحقيق الإبداع الإداري في مدرسته وتحقيق الأهداف التربوية وطموحات المدير كمدير فاعل في إدارته، لا بد من توافر العناصر الأساسية الثلاثة للإبداع، وهي الدافعية، والخبرة، والتفكير الإبداعي (شقوره، 2012: 61).

وقد اهتمت وزارات التربية والتعليم في العالم العربي بعملية تدريب مديري المدارس والمعلمين وتأهيلهم، وذلك لمواكبة التجديدات والتطورات الحديثة في العملية التعليمية التعلمية، ولكون مديري المدارس قادة تربويين في مدارسهم، يؤثرون في المعلمين والطلبة على حد سواء، ويحفزونهم على الإبداع والابتكار، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومواجهة التحديات المستقبلية، وحل المشكلات التي تواجههم، فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد، لما لمديري المدارس بصفتهم قادة ميدانيين من أثر فاعل في نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها.

## مشكلة الدراسة:

يرى الخبراء التربويون أن مدير المدرسة قائد تربوي لديه القدرة على إثارة اهتمام المعلمين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه، ويعد الإبداع موضع اهتمام كثير من الباحثين، وبخاصة في العصر الحالي، الذي يشهد تطورات تكنولوجية وخدمية، بالإضافة إلى ثورة الاتصالات المتسارعة، التي ألقّت بظلالها على دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى معلميه، والتي تعكس مدى كفايته المهنية العالية، وقدرته على تشجيع المعلمين على الإبداع، مما يمكنه من إفساح المجال أمامهم ليقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة في وضعها، وتشجيعهم على حل المشكلات، وعرض الحلول المناسبة بشكل مفتوح.

وقد انبثقت مشكلة الدراسة من مصدرين مهمين، الأول موضوعي أشارت إليه الدراسات والأبحاث السابقة في أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلميهم كان ضعيفاً كدراسة أبو الوفا (2006) ودراسة أبدأح (2007)، والآخر ذاتي إذ إنه من خلال عملنا في الميدان التربوي شعرنا بحاجة وبضرورة المعلمين للإبداع، لأننا لم نلاحظ

اهتماماً كافياً من طرف الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، مما نتج عنها انعكاسات سلبية على أداء المعلمين في المواقف التعليمية، والتي انعكست بشكل مباشر على مستوى تحصيل الطلبة، وضعف تحقق أهداف العملية التعليمية بالشكل المطلوب، من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد.

## اسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لدورهم في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم - للواء قصبه إربد تعزى لمتغيرات الدراسة: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس).

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف الآتية:

1. الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم - للواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس.
2. الكشف عن أثر كل من: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس) لدى مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم - للواء قصبه إربد.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية مرحلة التدريس الأساسي، ودورها الفاعل في إعداد الطلبة لمرحلة التعليم الثانوي والجامعي، وأهمية مدير المدرسة كقائد تربوي، ودوره في تحسين العملية التربوية في مدرسته، ودوره في تنمية الإبداع والابتكار لمعلميه.

وتبرز أهمية الدراسة الحالية في:

- ◆ قد تضيف هذه الدراسة للمعرفة الإنسانية والمكتبة العربية، أموراً جديدة تتعلق بالإبداع، ودور مديري المدارس في تنميته.

♦ تزود الدراسة الحالية الباحثين بالأدب النظري المناسب حول موضوع الإبداع وسبل تنميته من قبل مديري المدارس.

## حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بما يأتي:

1. حد الموضوع: " دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس "
2. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مساعدي مديري المدارس في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه إربد.
3. الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2013/2014م.

## مصطلحات الدراسة:

◀ دور مدير المدرسة: « الأعمال التي يمارسها الفرد نتيجة لإشغاله منصباً معيناً من أجل إحداث تغيير » (أبو عسكر، 2009: 10).

وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "عبارة عن المهمّات التي يكلف بها مدير المدرسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتتطلب مهارة وذكاء وقدرة على التعامل مع قطاعات المجتمع كافة".

◀ مدير المدرسة: "المسؤول الأول لدى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة عن سير العمل بمدرسته من الناحية الإدارية والفنية والمالية ويلتزم بكل التعليمات الصادرة إليه من إدارته التربية والتعليم" (الأغبري، 2005: 494).

وعرفه الباحث إجرائياً بأنه "القائد والميسر التربوي الميداني الذي يتطلب منه القيام بأعمال إدارية وفنية، ووضع خطط وتصور ذاتي لكيفية الانتقال بالعاملين معه لمستوى أرقى في الأداء وتحمل المسؤولية من أجل تحقيق الأهداف التربوية العامة وخدمة المجتمع".

◀ مساعد مدير المدرسة: المسؤول المباشر في إدارة المدرسة (بعد مدير المدرسة) يعاونه ويؤدي أدواراً تتكامل مع دوره في قيادة العمل التربوي في المدرسة، ويقوم بعمله بناء على تعليمات وصف الوظائف وتصنيفها للمدارس الحكومية، وما يكلف به من مدير المدرسة، وينوب عنه في حالة غيابه. (وزارة التربية، 2007: 6).

وعرفه الباحث إجرائياً: بأنه "المسئول الثاني في المدرسة، والذي يقوم بتنظيم كافة الاعمال والشئون الإدارية والفنية في المدرسة من خلال الصلاحيات التي أقرتها النظم والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، والصلاحيات التي يمنحها مدير المدرسة له، من أجل تحقيق الاهداف التربوية، وهو الذي يقوم بهمّات المدير كافة أثناء غيابه".

◀ **المرحلة الأساسية:** هي مرحلة التعليم الأساسي في الأردن، وتمثل قاعدة التعليم وأساساً لبناء الوحدة الوطنية والقومية وتنمية القدرات والميول الذاتية وتوجيه الطلاب في ضوئها (وزارة التربية، 2014). وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مرحلة التعليم التي تشمل الصفوف من الأول الأساسي حتى الصف العاشر الاساسي".

◀ **الإبداع:** «عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة، أو خدمة جديدة، أو أسلوب جديد، أو عملية جديدة وغيرها، ويعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة» (حريم، 2004: 346).

عرفه الباحث إجرائياً: «بأنه القدرة على توليد الأفكار القادرة على استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة من أجل النهوض بمستوى العمل وتطوير الأداء».

## الدراسات السابقة:

أجرى فونتس (Fuentes, 1996) دراسة هدفت إلى تنمية الإبداع والتغيير لدى القيادة الإدارية، من خلال برنامج خاص طُبِق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعديهم، وتكونت عينة الدراسة من (500) مدير مدرسة ومساعده مدير في عدد من الولايات الأمريكية، واستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني، وجمعت بيانات الدراسة من خلال المقابلات، والاستبانات، والملاحظات. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغير الجنس والخبرة.

وأجرى سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدف إلى التعرف إلى طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (20) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة.

- أن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعد أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وأجرى أبو الوفا (2006) دراسة هدفت إلى التعرف دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة، وتكونت عينة الدراسة من (625) مديراً ومساعداً بمحافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة ضعفاً في دور قيادات المدارس الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة التزام مدير المدرسة بالإبداع في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته، وأن يحمي العاملين معه من البيروقراطية والقوانين العقيمة، وأن يربط الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم وكامل، وأن يقرأ شخصية المعلمين والعاملين ويشركهم في رسم الخطط المدرسية، وتشجيع المعلمين المبدعين الذين لديهم رغبة في التعلم والتطور.

وأجرى أباداح (2007) دراسة للتعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، بحيث تكونت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة، وشملت الدراسة ثلاث متغيرات هي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، قام الباحث بتطبيق استبانة تضمنت (70) فقرة، اشتملت على سبعة مجالات، أظهرت نتائج الدراسة أن دور المديرين في تنمية الإبداع من خلالها كانت كما يلي مرتبة ترتيباً تصاعدياً وهي: التعبير والحوار والمناقشة، التفكير والنقد الإيجابي، تحسين وتطوير المدرسة، طرق وأساليب التدريس، المشاركة مع المجتمع المحلي، العلاقات الإجتماعية في المدرسة، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين نحو تنمية الإبداع تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى لويس (Louis, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة حول إدارة التغيير وتنمية المعلمين مهنيًا، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأدوار التي يقوم بها المدير في تنمية القدرات الإبداعية، وزيادة الدافعية لدى المعلمين في المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (18) مدير مدرسة و (200) معلم بهدف التعرف إلى الدور الذي يقوم به المديرين في تنمية القدرات الإبداعية، وزيادة درجة الدافعية لدى هؤلاء المعلمين على العمل في المدارس الثانوية. أجريت الدراسة في شمال أفريقيا. واستخدمت المقابلة والاستبانة وسيلة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دوراً كبيراً للمديرين في زيادة فاعلية ودافعية المعلمين نحو عملية التدريس، كما أظهرت النتائج أن هناك دوراً كبيراً كذلك للمديرين في مجال تنمية القدرات الإبداعية للمعلمين في المدارس

الثانوية، ويتم ذلك من خلال تفعيل المجال الإبداعي للمعلمين والطلبة من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وإنمائها. والسماح للمعلمين بالتعبير عن آرائهم، ومشاركتهم في حل المشكلات مع الإدارة المدرسية. كما أظهرت إجابات المعلمين عن الاستبانة المتعلقة بهم أن للمدير دوراً فاعلاً في تنمية القدرات الإبداعية وخلق جو مبدع ومبتكر يؤثر بالضرورة على العملية التعليمية. وخلق بيئة محفزة لعملية التدريس.

أجرى الشراي (2008) دراسة هدفت للكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (660) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة من تصميم الباحث وتطويره، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع في مجالات العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار جاءت كبيرة في حين جاءت في مجالات العملية التدريسية وتحسين البيئة المدرسية متوسطة، وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح الأقل من 5 سنوات.

وأجرت بلواني (2008) دراسة هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، ومعرفة أثر الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين. تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من خلال استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين وُزعا على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في مدارس الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل)، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير الجنس.

وأجرى كروم وويتني (Crum & Whitney, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فيرجينيا وأثره في تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعليم. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير من مديري المدارس الثانوية. وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطوير المدرسة واقع على عاتق المديرين كمتطلب جديد، وذلك يتطلب منهم التصرف بشكل إداري مبدع وقيادي وتعليمي. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مدى نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على

الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم والنتيجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات الموظفين، وتسهيل عملية الإدارة وتقوية روح الفريق و التواصل بين الموظفين، مما أثر إيجاباً على المستوى التعليمي للطلبة.

وأجرى العاجز وشلدان (2010) دراسة هدفت للكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (303) مديرين حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص في البكالوريوس، وأوصى الباحث اختيار قيادات تربوية واعية تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية وتسعى لتنمية المعلمين والمتعلمين.

وأجرى البدراني (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (265) من مديري المدارس الابتدائية ووكلائها في منطقة بريدة في السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة النتائج الآتية:

- إن من أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد للكادر الإداري، التقيد الصارم بالقيود المهنية وغياب جو الحرية، عدم اهتمام إدارة التعليم بالإبداع الإداري.
- هناك معوقات مادية أثرت على الإبداع الإداري، كضعف التمويل وقلة التجهيزات، وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، والعدد المتزايد من الطلبة.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة بمجال الدراسة، والتي تناولت دور مديري

المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية ومدى مساهمة البرامج الإبداعية في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، وطبيعة العلاقة بين سلوك المديرين والإبداع، فقد جاءت هذه الدراسة منسجمة مع عدد من الدراسات السابقة في الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية، لتتفق مع دراسة وويس (2007, Louis)، ودراسة ابداع (2007)، ودراسة كروم وويتني (Crum & Whitney, 2008)، ودراسة العاجز وشلدان (2010) في أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس لتلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

كما اتفقت هذه الدراسة في عدد من الجوانب مع الدراسات السابقة منها:

اختيار مجتمع الدراسة والعينة، حيث طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم - للواء قسبة إربد، لتتفق مع مجتمع دراسة بلواني (2008). من حيث منهج الدراسة والأداة حيث اتبع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة للدراسة وتتشابه مع منهج دراسة كل من العاجز وشلدان (2010)، ودراسة شقورة (2012)؛ واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة البلواني (2008)، ودراسة البدراني (2011) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

وتميزت هذه الدراسة بالتركيز على دور مدير المدرسة في تنمية مجالات الإبداع كافة لدى المعلمين والعاملين، حيث تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت مديري ومديرات المرحلة الأساسية، في حين إن معظم الدراسات كانت تتناول المرحلة الثانوية كدراسة العاجز وشلدان (2010)، ودراسة شقورة (2012).

## إجراءات الدراسة:

وتشمل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وتحديد عينتها، والأداة المستخدمة فيها، وعرض خطوات الدراسة

### أ. منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

### ب. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي مديري ومديرات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم - للواء قسبة إربد، والبالغ عددهم (164) مساعد مدير ومديرة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2014/2015). (قسم التخطيط مديرية



تربوية لواء قصبه إربد، 2014). والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للجنس.

### الجدول (1)

#### توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الجنس
42.68%	70	ذكور
57.32%	94	إناث
100%	164	المجموع

### عينة الدراسة:

أُخذت عينة عشوائية تكونت من (92) من مساعدي مديري ومديرات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم - لواء قصبه إربد، حيث يشكلون ما نسبته (57%) من المجتمع الأصلي. والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

### الجدول (2)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة المئوية %	العدد	المستويات	المتغيرات
43.4%	40	ذكر	الجنس
56.6%	52	أنثى	
77.99%	62	دبلوم و بكالوريوس	المؤهل العلمي
22.01%	30	ماجستير فأعلى	
10.86%	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة التدريسية
23.89%	22	من 5- إلى أقل من 10 سنوات	
65.16%	60	أكثر من 10 سنوات	
100.00%	92	المجموع	

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة مثل دراسة لويس (Louis, 2007)، ودراسة شقورة (2012)، قام الباحث ببناء أداة الدراسة

## وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة، وصياغة فقرات الاستبانة، حيث تتوافق كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه.
2. إعداد الإستبانة بالصورة الأولية، حيث تضمنت (40) فقرة.
3. عرض الإستبانة علي (8) محكمين تربويين، وقد أخذت آراء الأساتذة المحكمين، حيث عدلت بعض الفقرات وأزيلت أخرى وأضيفت فقرات جديدة، وأعيدت صياغة معظم الفقرات، وقد أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات (34) فقرة، موزعة على خمسة مجالات. والجدول (3) يبين المجالات وتوزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

### الجدول (3)

#### توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة

المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الأصالة	7	7 - 1
تحسين البيئة المدرسية	6	13 - 8
القدرة على حل المشكلات	7	20 - 14
العملية التدريسية	7	27 - 21
التمكين	7	34 - 28

وقد أُجيب عن الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت لكل فقرة من الفقرات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وتصحح على التوالي بالدرجات، (5-4-3-2-1)

### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، حسب الباحث معاملات الثبات لهما، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وعددهم (20) مساعداً لمدير ومديرة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مدته أسبوع بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.79 - 0.88)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.87). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ

ألفا للتعرف إلى الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.76- 0.87) ، و (0.86) للاستبانة الكلية. والجدول (4) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة وبطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

#### الجدول (4)

قيم معاملات ثبات الإعادة والإتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات	
			بيرسون	ألفا كرونباخ
1	الأصالة	7	0.86	0.81
2	تحسين البيئة المدرسية	7	0.79	0.76
3	القدرة على حل المشكلات	7	0.83	0.79
4	العملية التدريسية	7	0.84	0.80
5	التمكين	7	0.88	0.87
	الإستبانة ككل	34	0.87	0.85

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

##### ♦ أولاً- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكور، إناث).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (دبلوم وبكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

##### ♦ ثانياً- المتغير التابع:

دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات ومجالات الاستبانة.

## نتائج الدراسة:

◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته:

« ما درجة ممارسة مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس؟ »

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي ×	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	التمكين	2.18	0.79	قليلة
2	2	تحسين البيئة المدرسية	2.16	0.80	قليلة
3	3	القدرة على حل المشكلات	2.14	0.78	قليلة
4	1	الأصالة	2.03	0.72	قليلة
5	4	العملية التدريسية	1.98	0.68	قليلة
		دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع	2.09	0.64	قليلة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن " مجال التمكين " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.79) ، وجاء " مجال تحسين البيئة المدرسية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.80). بينما جاء " مجال العملية التدريسية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.68) ، وأظهرت نتائج هذا السؤال أن دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمي

المرحلة الأساسية في مديرية تربية لواء قصبه إربد، كان بدرجة قليلة لمعظم المجالات حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.09) بانحراف معياري (0.64). وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية على مديري المدارس وعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط، والاهتمام بتنمية الإبداع، كما أن معظم المديرين لا يمتلكون كفايات التنظيم، وكفايات إدارة الوقت، وكفايات العلاقات الإنسانية كالتركيز على الرضى الوظيفي للمعلمين وقد يعزى ذلك إلى افتقار الإدارة المدرسية للنواحي المالية لتقديم الحوافز للمبدعين منهم، والارتقاء بالأنشطة اللاصفية لتنمية الإبداع، والتعاون مع المعلمين لخلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، والتي تؤثر إيجاباً في قدرة المعلمين على إنتاج الأفكار الإبداعية.

وتتفق الدراسة مع نتائج دراسات أبو الوفا (2006)، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة بلواني (2008) حيث كانت درجة تنمية الإبداع في هذه الدراسة عالية، واختلفت الدراسة مع دراسة الشراي (2008) حيث كانت درجة تنمية الإبداع في هذه الدراسات متوسطة.

#### ◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لدورهم في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم- للواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس) ؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم/ قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس تبعاً لاختلاف متغير الجنس: (ذكر، وأنثى)، ومتغير المؤهل العلمي (دبلوم وبكالوريوس، وماجستير فأعلى)، ومتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، على النحو الآتي:

#### أ. حسب متغير الجنس:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم- للواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، تبعاً

لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى) ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (6) .

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ اللواء قسبة إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، حسب متغير الجنس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
قليلة	0.80	2.21	40	ذكر	مجال الأصالة
قليلة	0.61	1.85	52	أنثى	
قليلة	0.94	2.30	40	ذكر	مجال تحسين البيئة المدرسية
قليلة	0.66	2.10	52	أنثى	
قليلة	0.87	2.21	40	ذكر	مجال القدرة على حل المشكلات
قليلة	0.65	2.13	52	أنثى	
قليلة	0.78	2.08	40	ذكر	مجال العملية التدريسية
قليلة	0.56	1.90	52	أنثى	
قليلة	0.81	2.28	40	ذكر	مجال التمكين
قليلة	0.78	2.10	52	أنثى	
قليلة	0.76	2.21	40	ذكر	دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع
قليلة	0.50	2.01	52	أنثى	

### ب. حسب متغير المؤهل العلمي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم - اللواء قسبة إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي (دبلوم وبكالوريوس، وماجستير فأعلى) ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7) .

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دورمديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ للواء قسبة إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، حسب متغير المؤهل العلمي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
قليلة	0.70	2.05	62	دبلوم وبكالوريوس	مجال الأصالة
قليلة	0.83	1.94	30	ماجستير فأعلى	
قليلة	0.78	2.20	62	دبلوم وبكالوريوس	مجال تحسين البيئة المدرسية
قليلة	0.93	2.19	30	ماجستير فأعلى	
قليلة	0.75	2.21	62	دبلوم وبكالوريوس	مجال القدرة على حل المشكلات
قليلة	0.80	2.10	30	ماجستير فأعلى	
قليلة	0.63	1.96	62	دبلوم وبكالوريوس	مجال العملية التدريسية
قليلة	0.88	2.09	30	ماجستير فأعلى	
قليلة	0.81	2.19	62	دبلوم وبكالوريوس	مجال التمكين
قليلة	0.79	2.17	30	ماجستير فأعلى	
قليلة	0.63	2.12	62	دبلوم وبكالوريوس	دور مديري المدارس في تنمية الإبداع
قليلة	0.73	2.09	30	ماجستير فأعلى	

### ت. حسب متغير الخبرة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم - للواء قسبة إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، تبعاً لاختلاف متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ للواء قصبية إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، حسب متغير الخبرة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
قليلة	0.62	1.91	10	أقل من 5 سنوات	مجال الأصالة
قليلة	0.67	2.03	22	من 5 إلى 10 سنوات	
قليلة	0.92	2.30	60	أكثر من 10 سنوات	
قليلة	0.74	2.16	10	أقل من 5 سنوات	مجال تحسين البيئة المدرسية
قليلة	0.69	2.04	22	من 5 إلى 10 سنوات	
قليلة	0.94	2.38	60	أكثر من 10 سنوات	
قليلة	0.68	2.13	10	أقل من 5 سنوات	مجال القدرة على حل المشكلات
قليلة	0.77	2.07	22	من 5 إلى 10 سنوات	
قليلة	0.88	2.39	60	أكثر من 10 سنوات	
قليلة	0.64	2.00	10	أقل من 5 سنوات	مجال العملية التدريسية
قليلة	0.66	1.76	22	من 5 إلى 10 سنوات	
قليلة	0.72	2.18	60	أكثر من 10 سنوات	
قليلة	0.86	2.13	10	أقل من 5 سنوات	مجال التمكين
قليلة	0.70	2.03	22	من 5 إلى 10 سنوات	
قليلة	0.71	2.47	60	أكثر من 10 سنوات	
قليلة	0.56	2.06	10	أقل من 5 سنوات	دور مديري المدارس في تنمية الإبداع
قليلة	0.61	2.02	22	من 5 إلى 10 سنوات	
قليلة	0.77	2.34	60	أكثر من 10 سنوات	

تبين الجداول (6، 7، 8) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات الفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم/ للواء قصبية إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنثى) ، ومتغير المؤهل العلمي (دبلوم



وبكالوريوس، وماجستير فأعلى) ، ومتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات). ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، أستخدم اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول (9) .

### الجدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات دورمديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ اللواء قسبة إربد، تبعاً لاختلاف متغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هوتلغ 0.062= ح=0.049	مجال الأصالة	4.950	1	4.950	10.08	*0.002
	مجال تحسين البيئة المدرسية	1.282	1	1.282	2.027	0.156
	مجال القدرة على حل المشكلات	0.124	1	0.124	0.219	0.640
	مجال العملية التدريسية	0.490	1	0.490	1.104	0.295
	مجال التمكين	0.646	1	0.646	1.049	0.307
المؤهل العلمي قيمة ولكس 0.042= ح=0.043	مجال الأصالة	2.755	1	2.755	5.613	*0.019
	مجال تحسين البيئة المدرسية	0.355	1	0.355	0.561	0.455
	مجال القدرة على حل المشكلات	0.931	1	0.931	1.649	0.201
	مجال العملية التدريسية	0.029	1	0.029	0.064	0.800
	مجال التمكين	0.612	1	0.612	0.995	0.320
الخبرة قيمة ولكس 0.662= ح=0.051	مجال الأصالة	1.024	2	0.512	1.044	0.354
	مجال تحسين البيئة المدرسية	2.804	2	1.402	2.217	0.112
	مجال القدرة على حل المشكلات	2.764	2	1.382	2.448	0.089
	مجال العملية التدريسية	1.177	2	0.588	1.326	0.268
	مجال التمكين	4.895	2	2.447	3.976	*0.020
الخطأ	مجال الأصالة	42.63	87	0.491		
	مجال العملية التدريسية	30.62	87	0.444		
	مجال تحسين وتطوير البيئة المدرسية	54.98	87	0.632		
	مجال القدرة على حل المشكلات	49.15	87	0.565		
	مجال التمكين	53.59	87	0.616		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

### يبين الجدول (9) :

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في لواء قصبية إربد، تعزى لمتغير الجنس عند جميع المجالات، باستثناء مجال الأصالة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم/ اللواء قصبية إربد، تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات، باستثناء مجال الأصالة، حيث كانت الفروق لصالح دبلوم وبكالوريوس.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في لواء قصبية إربد، باستثناء مجال التمكين، تعزى لمتغير الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروق أُستخدم اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (10).

### الجدول (10)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي قصبية إربد على مجال التمكين حسب متغير الخبرة

الخبرة		أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	المتوسط الحسابي	2.14	2.02	2.48
أقل من 5 سنوات	2.14		0.12	*0.34
من 5-10 سنوات	2.02			*0.46
أكثر من 10 سنوات	2.48			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (10) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10

سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) عند مجال المقارنة.

كما أُجري اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في لواء قصبه إربد من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأُنثى)، ومتغير المؤهل العلمي (دبلوم وبكالوريوس، وماجستير فأعلى)، ومتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (11).

### الجدول (11)

اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع ككل لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ للواء قصبه إربد، تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.087	1	1.087	2.728	0.100
المؤهل العلمي	0.588	1	0.588	1.476	0.226
الخبرة	2.169	2	1.085	2.723	0.0680
الخطأ	34.62	87	0.398		
الكلية	448.62	91			

يبين الجدول (11) ما يأتي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم/ للواء قصبه إربد، تعزى لمتغير الجنس.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في مدارس الذكور والإناث يختلفون في طبيعة وطريقة تفكيرهم حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، نظراً لتباين وجهات نظر الجنسين حول طريقة ممارسة هذا الدور وأهميته في تنمية الإبداع، كما أن المديرين من الجنسين يحصلون على الدورات التدريبية نفسها، ويمارسون المهمات نفسها والمسؤوليات،

ويطبقون الإجراءات والقوانين والتعليمات الرسمية من وزارة التربية والتعليم، بلا استثناء حرصاً منهم على تحقيق الأهداف المنشودة. وقد اتفقت الدراسة مع نتائج دراسات فونتس (Fuentes, 1996)، وشقورة (2012)، وتختلف مع نتائج إبداع (2007)، وبلواني (2008)، والشراي (2008).

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم/ للواء قسبة إربد، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة وباختلاف مؤهلاتهم العلمية (دبلوم وبكالوريوس، ماجستير فما فوق) جاءت تقديراتهم متساوية، وهذا يدل على أن مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس مديرية التربية والتعليم/ للواء قسبة إربد، من وجهة نظر مساعدي المديرين تتساوى بين جميع المؤهلات دون تمييز. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المستوى المعرفي لدى المديرين على سوية واحدة من الاهتمام، كما أنهم يتأثرون بالمتغيرات المحيطة بهم نفسها وانشغالهم بعدد من الأمور الإدارية والتعليمية ومتابعة المعلمين والطلاب، كما أنهم جميعاً يعملون ويرتبطون إدارياً وفتحياً مع الإدارة التعليمية العليا نفسها، ويعملون على تطبيق التعليمات والانظمة المكلفين بها بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. وتتفق الدراسة مع نتائج دراسات بلواني (2008)، والعاجز وشلدان (2010). وتختلف مع نتائج إبداع (2007)، والشراي (2008)، وشقورة (2012).

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس مديرية التربية والتعليم/ للواء قسبة إربد، تعزى لمتغير الخبرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع يرتبط ارتباطاً مباشراً بالصفات الشخصية والمهنية لمدير المدرسة أكثر من ارتباطه بسنوات الخدمة كمدير، لأن المديرين ذوي الخدمة الأقل قد التحقوا بالجامعات، وحصلوا على مؤهلات تربوية وعلمية كما أنهم التحقوا بعدد من الدورات المكثفة التي تعدها مديرية التربية والتعليم، فتساووا جميعاً مع ذوي سنوات الخدمة. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات فونتس (Fuen-

(tes, 1996)، وإبداع (2007)، وبلواني (2008)، والعاجز وشلدان (2010). وتختلف مع نتائج دراسة الشراري (2008).

## التوصيات:

بعد التوصل إلى النتائج ومناقشتها فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. ضرورة التركيز على نمط التغيير في إدارات المدارس، والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين، حتى يتمكنوا من خلق مناخ إبداعي في مدارسهم، واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.
2. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس من أجل تطوير كفاياتهم في مجال تنمية الإبداع وتعزيز الإبداع لدى المعلمين، ومهارات حل المشكلات؛ لمواكبة التطور والوصول إلى المدرسة النموذج.
3. أن تعمل مديريات التربية على إبراز المديرين المبدعين في مديرياتهم، وتنظيم زيارات لبقية المدراء لاكتساب خبرات جديدة ميدانية.
4. العمل على توفير بيئة صحية نموذجية صالحة لتنمية الإبداع وتنمية قدرات التفكير والبحث.
5. إصدار مجلة تربوية متخصصة في مجال الإدارة المدرسية تزود مديري المدارس بالمعارف والتطورات الحديثة والابداعات، في مجالات العملية التربوية والتعليمية وتبرز أعمالهم وابداعاتهم.

## المصادر والمراجع:

### أولاً - المراجع العربية:

1. إبداع، نبيل. (2007). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.
2. أبو جادو، صالح. (2007). تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي. عمان: دار الشروق.
3. أبو عسكر، محمد. (2009). دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية - غزة.
4. أبو الوفا، جمال. (2006). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية". مجلة مستقبل التربية العربية. (42) 12. ص 157-53.
5. الأغبري، بدر. (2005). دراسة تحليلية لواقع الإدارة التعليمية والمدرسية في الجمهورية اليمنية. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس والمنعقد في الفترة من 4-8 أغسطس، الاسكندرية.
6. بلواني، أنجود. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس في تنمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
7. البدراني، نزار. (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: السعودية.
8. جامعة القدس المفتوحة. (1995). التفكير الإبداعي. ط1. منشورات جامعة القدس المفتوحة.
9. جروان، فتحي. (1999). الموهبة والتفوق والإبداع. ط1. الامارات: دار الكتاب الجامعي.

10. حبش، زينب. (2005). التفكير الابداعي. ط1. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
11. حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران.
12. الحريري، رافدة. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
13. حمادات، محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
14. حسني، محمود. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
15. اللخاوي، محمد. (2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
16. الخطيب، عامر. (2003). أصول التربية وتطبيقاتها. غزة: مطابع مكتبة القدس.
17. الزبيدي، سلمان. (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة. طرابلس - ليبيا. مطابع الثورة العربية الليبية.
18. الشراي، عبدالرحمن. (2008). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد - الأردن.
19. شقورة، منير. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: غزة.
20. الشيخ، عمر. (1983). التكنولوجيا التربوية والتطبيق التربوي. عمان. مجلة المعلم الطالب. الأونروا. العدد (1). ص: 3-16
21. عباينة، رامي والشقران، رامي. (2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 14 (2): 486-459.
22. العاجز، فؤاد و شلدان، فايز. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية. 1 (1): 37-18

23. عساف، عبدالمعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري.
24. عيد، رمضان. (2008). الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، دراسة مستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد (10).
25. عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
26. علي، محمود. (2002). مقومات القائد الناجح. جدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع.
27. نصر، عزة. (2008). الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، رؤية استراتيجية. المركز القومي للبحوث التربوية.
28. وزارة التربية والتعليم/ الأردن. (2007). تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية
29. وزارة التربية والتعليم/ الأردن. (2014). نظام التعليم في الأردن.  
[http:// www. moe. gov. jo](http://www.moe.gov.jo)

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Amabile, T. M. , Conti, R. , coon, H. , Lazenby, J. , &Herbom, M. (1996) . *Assessing the Word Environment for Creativity*” . *Academy of Management Journal* , Vol. 39, No. 5.
2. Crum, S & Sherman, W. (2008) . *Facilitating high achievement: High school principals> reflections on their successful leadership practices*. *Journal of Educational Administration* , 46, (5) : 562- 580.
3. Fuentes, Nancy, DC. (1996) . *Improvoement strategies at six culturally different school*. *Office of education research and Improvement (ED) , Washington*.
4. Louis, Jinot. (2007) . *The role of secondary schools Principals in motivating teachers in the LACQ District of Muritus*. *Journal of Innovation Management* , 33, (2) : 55- 62.
5. Richard, L. (1992) . *Organization Theory and Design*. West Publishing Company.
6. Spence, W. (1994) . *Innovation: The Communication of Change in Ideas*, London, 1st ed. , Chapman Hall, UK.



7. Sanger, T. , & Levin, W. (2005) . *Increasing Employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training, Vol. 33, No. 2, p. p. 63- 68.*
8. Ventrla, Adam. (2003) . *Creativity Future of the management, University of Oceania, Malyizia.*

