

## البحث الرابع :

” دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس  
الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين“

### الإعداد

د / معن محمود عياصـره

أستاذ مساعد بكلية التربية جامعة الطائف

obeikandi.com

## ” دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين ”

د/ معن محمود عياصره

### • المستخلص:

هدفة الدراسة الى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين" تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة في الأردن والبالغ عددهم حوالي (٥٠٠٠) معلماً ومعلمة للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠ وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (٤٠٠) معلماً ومعلمة بنسبة (٨٪) من مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث منهج الوصف التحليلي المناسب لهذا النمط من الدراسات ويعد تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور (المعلمين). كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين مستواهم التعليمي أكثر من بكالوريوس.

### *Role of school leadership in the development of creativity among teachers in private schools in Jordan, the basic point of view of teachers. "*

#### *Abstract*

*Objective study to know the role of school leadership in the development of creativity among teachers in primary schools of the Jordan from the viewpoint of teachers, "study population consisted of all teachers in primary schools for the Jordan's population of about (5000) teachers for the year 2010-2011 has been Choose a random sample size (400) by teachers (8%) of the study population. The researcher used the analytical description of the appropriate approach for this type of studies, after analyzing the results using the statistical program (spss) study found the following results: That the degree of the exercise of school leadership for its role in the development of creativity among teachers in basic private schools in Jordan was a high degree. The study also found that there are significant differences at the level of significance ( $\alpha < 0.05$ ) on the role of school leadership in the development of creativity among teachers in basic private schools in Jordan, from the viewpoint of teachers according to the sex variable in favor of males (teachers). There is also no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha < 0.05$ ) on the role of school leadership in the*

*development of creativity among teachers in basic private schools in Jordan, from the viewpoint of teachers according to the variable experience .Moreover, there are significant differences at the level of significance ( $\alpha < 0.05$ ) on the role of school leadership in the development of creativity among teachers in basic private schools in Jordan, from the viewpoint of teachers according to the variable of qualification for teachers who have their level of education more than BA.*

#### • المقدمة والإطار النظري :

أصبح الإبداع في عصرنا الحاضر يشمل كل مجالات الحياة، ولعل من أهم هذه المجالات هو المجال المؤسسي، ويأتي الاهتمام بهذا المجال 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. وجاء هذا الوعي بعد أن النجاح الكبير الذي حققته اليابان في مجال الصناعة، حيث أن اليابان اهتمت ببيئة العمل وترسيخ مبادئ وقيم إنسانية في هذه البيئة، والتي حققت من خلالها اليابان نمواً صناعياً كان أشبه بالمعجزة. وبالمقابل 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.

إذا كان الإبداع ضرورة حتمية في عصرنا الحاضر لكل مؤسسات المجتمع فإن الحاجة له تكون أهم في المجال التربوي، حيث تتكفل المدرسة كمؤسسة تربوية وثقافية واجتماعية بمهمة كبيرة، وهي تنشئة الأبناء في جميع جوانب شخصيتهم الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وذلك لتحقيق النمو الشامل لديهم. وأعتقد أننا جميعاً نتفق على أن القيادة المدرسية لها الأهمية القصوى في العملية التعليمية التعلمية، بجانب المنهج المدرسي والمعلم، فهي المسؤولة عن إيجاد البيئة التربوية المناسبة في المدرسة لتنمية الإبداع. أن عملية الإبداع سواء من قبل المعلم أو المتعلم بحاجة إلى قيادة تربوية واعية تحتضن كل عناصر العملية التعليمية وتوفر للمعلم والمتعلم بيئة تتصف بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة وتوجد من الإمكانيات المادية والبشرية وتقنيات التعلم الحديثة للمدرسة ما يؤهلها للقيام بدورها الجديد في استثارة التفكير الإبداعي والميول لدى المعلمين والمتعلمين بحيث تصبح المؤسسة المدرسية بيئة جاذبة لهم بحيث تجعل عملية التعلم والتعليم متعة لديهم.

لم يعد الإبداع هو مجموعة صفات تتجمع في شخص لكي يبدع ويعطي بل تجاوزت مفاهيم الإبداع المعاصرة هذا المفهوم إذ أصبحت تركز على أن الإبداع يأتي نتيجة تضافر عدة عوامل وهي الشخص المبدع والمجال التخصصي الذي يعمل به والبيئة أو المحيط التي يعمل بها (Csikszentmihalyi, 1996)

ولتحقيق المناخ الإبداعي الذي ينمي الإبداع ويفجر الطاقات الإبداعية عند المعلم والمتعلم في المدرسة، فإن ذلك يتطلب من مدير المدرسة كقائد القيام بدور جديد وهو مساعدة المعلمين على ممارسة التدريس، بالأساليب الإبداعية وتوفير متطلبات ممارسته في الصفوف في بيئة مدرسية آمنة، وعليه أن يشعر معلميه

بأنه يقدر لهم مثل هذه الأساليب في تنمية الإبداع وطرق تدريسهم عندما يبدعون، ويكون مستعدا لتقبل الأفكار المخالفة لرأيه، ويهيئ مناخ مدرسي لتحقيق نمو الطلبة جسديا وعقليا ووجدانيا واجتماعيا للطلبة المبدعين ويشجع انجازات الطلبة ومعلميهم التي تتصف بالإبداعية ويفخر بها أمامهم وفي وجود المسئولين عن المؤسسة التعليمية كلما أمكن.

يستمد الإبداع المؤسسي المتمثل بالقيادة التربوية المدرسية وجودة من ثلاثة عناصر رئيسية مترابطة فيما بينها، ويشكل عنصر المناخ المؤسسي العنصر الرئيسي الذي يربط بين عنصري التفكير الإبداعي الهدف الذي تسعى المدرسة لتحقيقه ودور القائد في تهيئة المناخ المناسب لكل ذلك. أن الشخص المبدع هو مجرد طرف في عملية الإبداع، ولكن هناك طرفين آخرين وهما المجال التخصصي الذي يعمل به، والمحيط الذي ينتمي إليه. وهذا الاتجاه في تفسير الإبداع تبناه هورد جروبر. وبناء عليه نود التأكيد على أننا وإن كنا نعول على دور المدير كقائد في المدرسة إلا أننا يجب ألا نتجاهل دور كل من المجالات التخصصية في المدرسة والتي تتمثل في الأقسام العلمية، والمحيط وهو المجتمع وأهمية دوره في التواصل مع المدرسة، ولذا فإن العمل الإبداعي عمل تكاملي وديناميكي في نفس الوقت يجب ان ينمو في بيئة ابداعية.

وبيئة العمل الإبداعية في معناها الواسع كما يقول ألكسندرو روشكا في كتابة الإبداع العام والخاص تعني الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والثقافية والتربوية التي تحفز على الإبداع. وقد أظهرت كثير من الدراسات إلى أن الأسلوب الذي يتبعه القائد في محيط العمل هو جزء مهم من مؤثرات هذه البيئة الإبداعية والذي يتمثل في الأسلوب المعتدل للقائد تجاه الأفراد في المؤسسة والذي يقوم على التشجيع والتحفيز للفرد في محيط العمل وإيجاد الظروف المناسبة لتطوير الاهتمامات والاستعدادات في مجال النشاط المختلفة بما يمكن أن يساهم في تطوير الإنتاج في المؤسسة (روشكا، ١٩٨٩).

وقد قامت الباحثة امابلو " Amabile " بدراسة العوامل التي تؤثر على الإبداع لدى العاملين في بيئة العمل، وجاءت نتائج دراساتنا لتؤكد دور " الدافعية الذاتية " أي أن الأفراد يكونون في أحسن حالات الإنتاج لديهم عندما يشعرون بالدافعية الذاتية ومبعثها " الاهتمام الشخصي " بالعمل أو بإشباع حاجة نفسية لديهم أو شعورهم بالتحدي إزاء عمل ما، ولكن إنتاجهم يقل إذا كان المصدر خارجيا.

أن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية بالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع فهو يقوم بإتباع أسلوب إداري يعكس ويترجم هذه الصفات في عمله (Amabile, 1996).

ولكي يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة المدرسية بيئة إبداعية، يجب على القائد التربوي وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن المعلمين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا في طرق وأساليب تدريسهم بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدود للمعلمين تعيقهم

في مهمتهم التربوية، ولما كان الإنسان عدو ما يجهل، فإن المدراء التقليديين يتخوفون من إعطاء صلاحيات للمعلمين، ويجعلون عملية تسيير عملية التعلم تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، أي الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على المعلمين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المؤسسات. عندما يخوض المعلم ميدان العمل فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الإدارة، فيجب أن يتصرف لوحده أو أن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص. وترتبط خصائص المناخ المشجع أو المحرض على الإبداع في المدرسة بأمرين اثنين: الدافعية في شخصية القائد في المدرسة (المدير)، ويتطلب ذلك أن يكون القائد بخصائصه الدافعية مثيرا للمعلمين، متميزا بالاندفاع الذاتي، مطبقا الأصول والواجبات الأدبية كافة على الأعضاء وعلى نفسه أولا بالإضافة أن يكون ذا أفق واسع، منطلقا "مبدعا" في إعداده للمشكلات وحلها. والأمر الثاني التميز في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات والأدوات وأساليب العمل، بما تشمل عليه من العلاقات الإنسانية المتبادلة. والتقبل المتبادل بين القائد والمعلمين، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع كل ما هو جديد من أفكار تتعلق بالعمل التربوي.

من شروط تنمية الإبداع أن توفر المدرسة لمعلميها وطلابها بيئة تتقبل الإبداع وتؤمن بأهميته ودوره في التميز الحضاري، وأول مواصفات هذه البيئة أن يؤمن المدير بأن معلميه وطلابه قادرين على أن يبدعوا، وأن يبتكروا حلولاً للصعوبات التي تواجههم في أعمالهم، وأن يعطي معلميه صلاحيات للعمل على تحقيق أهدافهم حسب المتغيرات التي تطرأ، مع وجود تواصل مع الإدارة؛ لتكون على علم بما سيقومون به.

وينبغي للقيادة المدرسية التي ترعى الإبداع أن لا تكون أسيرت التعليمات وإنما تتصرف وفق ما ترى أن فيه مصلحة المدرسته. بحيث تولي الاهتمام الكامل لأفكار المشرفين التربويين والمعلمين والطلاب، فتدرسها بعناية، وتعمل على تطبيق الصالح منها، وعلى تكريم صاحب الفكر المستنير ماديا ومعنويا؛ ليعزز أداءه، وتشعره بأنها تقدر عمله، وبهذا تدفعه إلى المزيد من الإبداع. وأيضا العمل على تغيير الأنظمة والقواعد والتعليمات التي تعيق عملية الإبداع وكذلك تغيير الأفكار التقليدية التي تعشش في عقول بعض المعلمين، والأخذ بأيديهم بعيدا عن الأساليب التقليدية في العمل. (الزبيدي، ٢٠٠١)

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفيز المدارك، واستثارة الأحاسيس، من خلال وسائل عديدة، ويوجد أفراداً متميزين، لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاواعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضله من مجموعة خيارات مطروحة، أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة وصفة على أنها مستعصية.

والإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، و السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير ومعلم المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد

الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر. وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخوaja، ٢٠٠٤)

إن مدير ومعلم المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص، إذ لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تضييره للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وصفه، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، ٢٠٠٢)

إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وتضييض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخوaja، ٢٠٠٤)

وعلى الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في نهاية القرن العشرين باعتباره أحد المفاهيم المهمة التي تؤثر في ممارسات المؤسسات المختلفة في حاضرها ومستقبلها، إلا أنه تباينت مفاهيم الإبداع باستخدامه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء، والتفوق، لذلك لم يكن هناك إجماع على مفهوم واحد للإبداع، وتم استخدامه حسب موقعه.

وعرفه الشرييني وصادق (٢٠٠٢) بأنه "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية".

كما عرفه جروان (٢٠٠٤). بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكير، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغرارة والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

ويعرف أبو حلو، وأحمد، (١٩٩٢). الإبداع بأنه " تلك البيئة التي تهيئ للابتكار والإبداع، والعوامل، والظروف البيئية التي تساعد على نموه، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما: الأول: الظروف العامة: وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة. الثاني: ظروف خاصة: وهي ظروف ترتبط بالمدرسة، والمعلمين، والمديرين، والمشرفين التربويين.

بينما أشار بيرنرد ( Bernard ,2003) إلى مفهوم إدارة الإبداع بأنها: القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشكلات والتحديات اليومية.

وعرفه ديرجر (Drejer، 2002)، بأنه قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والمعلومات، والمعرفة السابقة، والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة.

أضاف وسيف (Wycoff , 2004) أبعاداً جديدة لماهية ومعنى الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص؛ إذ اعتبره مصطلحاً اقتصادياً أو اجتماعياً أكثر من كونه مصطلحاً فنياً، ويمكن تعريفه باعتباره تغيير وتنظيم حصيلة ونتائج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح الفرص لتحقيق الجديد، حيث يتكون الإبداع المنظم من البحث والتحصيل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية.

ويعد الإبداع شكلاً راقباً من أشكال النشاط الإنساني، وقد شكّل منذ خمسينات القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات. وهو ظاهرة سيكولوجية واجتماعية مركبة ذات محتوى حضاري وثقافي، تتفاعل فيه منظومات من العناصر والعوامل المتداخلة التي تتمحور حول الفرد المبدع وبيئته بجميع مكوناتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والسياسية والتربوية (جروان، ٢٠٠٥).

كما يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها كثير من العوامل العلمية والتربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فهو مجموع العمليات التي من خلالها تولد الأفكار وتتطور وتتحول إلى قيمة ملموسة، وهو مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص للفرد الذي إذا ما وجد في بيئة محفزة يمكن أن يتفاعل مع عناصرها ويرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع؛ وهو متعدد المستويات كمستوى الفرد والمجموعة والمدرسة والمجتمع، والإبداع عملية يمكن مراقبتها، وتحليلها، وفهمها، وتكررها، وتعلّمها، وإدارتها؛ إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع أمر نمتلكه جميعاً بدرجات متفاوتة ويمكن تشجيعه وتطويره وليس مقدرة مقتصرة بالأشخاص الموهوبين وذوي القدرة الفائقة (Florida, Gates 2006).

وفي ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المتعلقة في تنمية الإبداع في المدارس تبين إن هناك العديد من الدراسات التي أجريت بهذا الموضوع والتي ركزت على تنمية الإبداع لدى الطالب وقليلة التي اهتمت بالإبداع عند المعلم.

دراسة العاجز، شلدان (٢٠١٠) هدفت الى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، وقد استخدم



الباحثان المنهج الوصف التحليلي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة 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 معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين متخصصين في البكالوريوس.

دراسة اللخاوي (٢٠٠٨) هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين وقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلم وعدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

دراسة ترويمان (Toreme , 2003) هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة ، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا . وأستخدم فيه المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي،

وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع . كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

أجرت خطاطبة (٢٠٠٢) دراسة بعنوان "مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم". دراسة هدفت إلى قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات لإجراء الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة توفر الإبداع الإداري في المجالات الأربعة حيث احتل مجال مظاهر الإبداع الإداري في الاتصال المرتبة الأولى (٣,٦٣) وفي المرتبة الثانية مجال مظاهر الإبداع الإداري في التوجيه بمتوسط (٣,٥٥) وفي المرتبة الثالثة مجال مظاهر الإبداع في التخطيط بمتوسط (٣,٥٠) أما مجال مظاهر الإبداع الإداري في اتخاذ القرار فقد كانت بمتوسط (٣,٣٨). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع الإداري في التوجيه والاتصال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار والتخطيط، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع في التوجيه في اتخاذ القرار والتخطيط والاتصال تعزى إلى المؤهل العلمي، كما بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع والإداري في التوجيه واتخاذ القرار والتخطيط تعزى إلى متغير المنطقة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التصورات عن مستوى الإبداع في الاتصال تعزى إلى متغير المنطقة.

دراسة الينجتون (Allington, 2001) دراسة بعنوان "المدارس الفعالة" بينت هذه الدراسة أسباب الضغوط المتزايدة كما ناقشت ضرورة العمل على الإصلاح في النظام التدريسي من أجل الوصول إلى تطوير المدرسة ويتضمن هذا الإصلاح جميع المجالات في المدرسة من تنظيمات وخطط وتركيز على تطوير خبرة المعلمين وفي نفس الوقت خلق نظام عمل منظم يركز على تعزيز الإبداع في التعليم.

دراسة غوتام (Gautam, 2001) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعيقات الإبداع، وتقديم بعض الاقتراحات؛ لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظمات الإدارية في مدينة جوهو بهرو في ماليزيا. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: تشتمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول التي يسعى إليها ومداهها، وافترض محيط غير مألوف للمشكلة يبني على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال

رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية، من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت. كما أوضحت الدراسة أن من معيقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، مثل (ماذا لو)، ووضع حل وحيد

للمشكلة المطروحة، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة، ومقاومة الأفكار الجديدة. وبيّنت الدراسة من المقترحات لتفعيل استخدام تقنيات الإبداع تجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقويم عرض الأفكار، وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام معايير لتقويم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول والملاءمة للهدف.

أجرى ابن (Ubben, 2000) دراسة بعنوان "مدير المدرسة: القيادة المبدعة من أجل مدارس فعالة". تقدم هذه الدراسة جسرا يربط بين القيادة التربوية وممارسة حل المشكلات عمليا. كما تقدم هذه الدراسة روابط بين القيادة التربوية والمدارس الفعالة خصوصا بما يتعلق بإنتاج الطلاب، وتدعم الدراسة النظرية القائلة في المدارس هي عبارة عن وظيفة معقدة ذات عدة جوانب تتطلب تعلمًا متواصلًا، وإن مدير المدرسة الفعال يجب أن يكون معلما قويا يركز على القضايا الرئيسية في التعلم والتعليم وتطوير المدرسة.

دراسة أمابل (Amabel, 1998) هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج للعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه أو تعيقه في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن باستراليا. استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه: الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل. كما بينت نتائج الدراسة أن من العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع مناخ العمل الذي يشجع علاقات التنافس بدلاً من التعاون، ويفرض قيوداً على العاملين أثناء تأدية أعمالهم وعدم عدالة أسلوب التقييم وكفاية الموارد.

دراسة فونتس (Fuentes, 1996) ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، وأستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات من أجل وضع تصور علمي متكامل يهدف إلى تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، وما تشمله من مديريين تربويين ومساعدين ووضعت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد هذا المجال متى عمل بها. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

#### • مشكلة الدراسة:

أن عملية الإبداع سواء من قبل المعلم أو المتعلم بحاجة إلى قيادة تربوية واعية تحتضن كل عناصر العملية التعليمية وتوفر للمعلم والمتعلم بيئة تتصف بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة وتوجد من الإمكانيات المادية والبشرية وتقنيات التعلم الحديثة للمدرسة ما يؤهلها للقيام بدورها الجديد في تنمية

الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين، إن الدور الأساسي الذي تقوم به القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين يدفع الباحث إلى دراسة مدى أثر القيادة المدرسية في تنمية الإبداع عند المعلم. ولهذا جاءت هذه الدراسة محاولة كشف عن الاختلاف في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع تبعاً لمتغيرات الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي. ولهذا ظهرت مشكلة الدراسة التي تتساءل عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم.

#### • أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى تعرف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم وكذلك الكشف عن الاختلاف في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع تبعاً، الجنس، الخبرة والمؤهل العلمي.

#### • أسئلة الدراسة:

- تحديداً فإن الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:
- ◀ ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟
- ◀ هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟.

#### • أهمية الدراسة:

- وتبرز أهمية الدراسة في:
- ◀ أهمية القيادة المدرسية، ودورها الفاعل، وإسهامها في تحسين عملية التعليم والتعلم، ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية.
- ◀ دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس الأساسية الخاصة في الأردن.
- ◀ تشجع هذه الدراسة على إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع.
- ◀ تشكل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال القيادة والإدارة المدرسية للتعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية، من أجل تعريفهم بطرق القيادة المدرسية فيما يتعلق بتنمية الإبداع.
- ◀ الاستنتاجات والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة ستساعد في تنمية الإبداع في المدارس عامة.

#### • حدود الدراسة:

- ◀ تقتصر هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة في الأردن للعام الدراسي (٢٠١٠ - ٢٠١١).
- ◀ تعمم نتائج هذه الدراسة على مجتمع الدراسة الذي أخذت منه العينة.

### • تعريف المصطلحات:

يرى الباحث أن الدراسة تستدعي التعريف بالمصطلحات الآتية

#### • الدور:

يعرفه أحمد (٢٠٠٠) بأنه: "مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع". (أحمد، ٢٠٠٠، ٣٥). ويعرفه الباحث (إجرائياً): "هو عبارة عن الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة التي تقوم بها القيادات المدرسية لتحقيق أهداف تربوية داخل المدرسة".

#### • القيادة المدرسية:

يعرفه عبدو (٢٠٠٠) بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح". (عبدو، ٢٠٠٠، ٩٨). ويعرفه الباحث (إجرائياً): "هو الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها".

#### • المدارس الأساسية الخاصة:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "هي المدارس الأساسية التي تدار من قبل القطاع الخاص وبإشراف فني من وزارة التربية والتعليم في الأردن".

#### • الإبداع:

ويعرفه توفيق (2002) بأنه: إنتاج أفكار جديدة، وغير مألوفة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ (توفيق، 2002، 13). ويعرفه الباحث (إجرائياً): هو استحداث شيء جديد وأصيل يضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً".

#### • تنمية الإبداع:

العملية التي يترتب عليها تطوير فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة والتي تم تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (Wycoff، ٢٠٠٤). ولإغراض هذه الدراسة تعرف إجرائياً: بأنها مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتم اتخاذها وتطويرها في المدارس الخاصة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تطوير المعلمين وتحفيزهم ليكونوا مبدعين ويقدموا الأفكار الإبداعية، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الإبداعية حتى لحظة ترجمتها إلى أرض الواقع.

#### • منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة من حيث منهج الدراسة، ووصف مجتمعتها، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

#### • منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

### • مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة الأردنية في الأردن والبالغ عددهم حوالي (٥٠٠٠) معلما ومعلمة للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠ منهم (٢٨٠٠) معلما و (٢٢٠٠) معلمة. أما عينة الدراسة فتكوّن من (٤٠٠) معلما ومعلمة بنسبة (٨%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع العينة.

جدول (١) : توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير       | المستوى           | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكور              | ٢٠٠   | %٥٠            |
|               | إناث              | ٢٠٠   | %٥٠            |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فما دون | ٢٢٨   | %٥٧            |
|               | أكثر من بكالوريوس | ١٠٢   | %٤٣            |
| الخبرة        | ١٠ سنوات فما دون  | ٢٨٩   | %٧٢,٢٥         |
|               | أكثر من ١٠ سنوات  | ١١١   | %٢٧,٧٥         |

### • أداة الدراسة :

بعد الإطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاستبانة مثل: دراسة العاجز، شلidan (٢٠١٠)، ودراسة اللخاوي (٢٠٠٨)، قام الباحث ببناء أداة الدراسة وذلك من خلال تحديد مجال الاستبانة، ومن ثم صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمجال بحيث تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية من (٤٥) فقرة.

### • صدق الأداة وثباتها :

تم عرض الأداة التي تم تطويرها على (١٢) محكم تربوي من ذوي الاختصاص، وذلك للكشف عن مدى صدق فقرات الاستبانة وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه تكونت الأداة في صورتها الأولية من (٤٥) فقرة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن بعض الفقرات كان ارتباطها بمجال الاستبانة ضعيفا فتم استبدالها بفقرات جديدة، كما تم حذف بعض الفقرات الأخرى وهكذا أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٣٤) فقرة، وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (صغيرة جدا ، صغيرة ، متوسطة كبيرة ، كبيرة جدا). وأما ثبات الأداة فتم التحقق منه عن طريق استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) وذلك بتطبيق استبانة درجة ممارسة القيادة المدرسية لتنمية الأبداع عند المعلمين على مجموعة من المعلمين مكونة من (٢٠) معلما ومعلمة من خارج العينة الفعلية للدراسة ، حيث تم إعطاء كل معلم أو معلمة رقما من ١- ٢٠ وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الاستبانة على العينة نفسها بالأرقام نفسها التي أعطيت في المرة الأولى وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين العلامات المحصلة في المرتين ووجد انه (٠,٨٣) هذا يدل على أن قيمة ثبات الاستبانة عالية، هذه القيمة تطمئن الباحث. كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة بواسطة معادلة كرومباخ ألفا (Cronbach-Alpha) وكان (٠,٩٠) في مجالها الأساسي هذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### • متغيرات الدراسة:

◀ المتغير التابع : درجة ممارسة القيادة المدرسية لدهوا في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الاردن من وجهة نظر المعلمين.

### ◀ المتغيرات المستقلة:

- الجنس: الذكور والاناث.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون، اعلى من بكالوريوس.
- الخبرة: ١٠ سنوات فما دون، اعلى من ١٠ سنوات.

### • إجراءات تصحيح أداة الدراسة :

لتصحيح أداة الدراسة تم توزيع الأداة حسب سلم ليكرت الخماسي كما يلي: صغيرة جدا ١ (درجة)، صغيرة وأعطيت ٢ (درجتان)، متوسطة وأعطيت ٣ (درجات)، كبيرة، وأعطيت ٤ (درجات)، كبيرة جدا وأعطيت ٥ (درجات). وبعد رصد درجات كل معلم، تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة و ثم حساب متوسطات الفقرات الكلية، ولتحديد درجة ممارسة القيادة المدرسية لتنمية الابداع عند المعلمين في المدارس الخاصة في الاردن وبناء على توصية المحكمين تم اعتماد التصنيف التالي لمستوى المتوسطات الحسابية:

- ◀ المستوى المنخفض ويمثله المتوسط الذي يقع بين ١ إلى أقل من ١.٢٥
- ◀ المستوى المتوسط ويمثله المتوسط الذي يقع بين ١.٢٦ إلى أقل من ٢.٥١
- ◀ المستوى المرتفع ويمثله المتوسط الذي يقع بين ٢.٥٢ إلى أقل من ٣.٧٧
- ◀ المستوى المرتفع جدا ويمثله المتوسط الذي يقع بين ٣.٧٨ - ٥

### • المعالجات الإحصائية:

◀ للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على أداة مقياس درجة ممارسة القيادة المدرسية لتنمية الابداع عند المعلمين.

◀ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اختبار "t-test" لتعرف على دلالات الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين على أداة مقياس درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الابداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة تبعا لمتغيرات الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي.

### • نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدهوا في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الاردن من وجهة نظر المعلمين؟"

استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على استبانة درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|-----------------|-------------------|
| ٩     | تساعد في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج.                                    | ٣.٦٨٥٠          | ٠.٩٢٠٨            |
| ٧     | تؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الإبداع.                | ٣.٦٨٠٠          | ٠.٩٩٥٠            |
| ٨     | تشجع على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع.              | ٣.٦٦٥٠          | ١.٠٧٩٦            |
| ١٠    | ترشد إلى تطوير وتعديل الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة.                 | ٣.٦٢٧٥          | ١.٠٢٧٨            |
| ٢     | تطلع المعلم على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع. | ٣.٦٠٢٥          | ١.٠٦٦٤            |
| ٢٩    | تشجع المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس.                            | ٣.٥٨٠٠          | ٠.٩٣٥٨            |
| ٤     | تجهز المرافق المدرسية للاستخدام الفعال.  | ٣.٤٩٧٥          | ٠.٩٩٣٧            |
| ١٢    | توزع الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل يعزز الإبداع.                         | ٣.٤٨٠٠          | ١.٠٨٧٥            |
| ١     | تشجع القيادة المدرسية على إثراء القرارات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.            | ٣.٤٤٧٥          | ١.٠٤٤٠            |
| ٢٢    | تحرص على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية.                               | ٣.٤٢٠٠          | ٠.٩٣٨٥            |
| ٢١    | تقدر أعمال المعلمين الإبداعية وتعمل على تدعيمها.                                   | ٣.٤١٢٥          | ١.١٠٢٤            |
| ١١    | تشجع على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.                                | ٣.٤٠٢٥          | ٠.٩٩٨٩            |
| ٣٤    | تسمح بالحوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي.                               | ٣.٣٧٥٠          | ١.٠٢٥٦            |
| ٢٠    | توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل.                    | ٣.٣٧٢٥          | ١.١١٤٣            |
| ٢٧    | تهتم باستشراف المستقبل.  | ٣.٣٥٥٠          | ١.٠٤٩٦            |
| ٣١    | تعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمين.                             | ٣.٣٥٠٠          | ٠.٩٧٢٠            |
| ٢٨    | تمارس النمط الشوري مما يزيد من تنمية الإبداع.                                      | ٣.٣٤٠٠          | ١.١٤٥٧            |
| ٦     | تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.                                   | ٣.٣٣٥٠          | ١.٠٨٤٣            |
| ١٧    | تحرص على أن يتعرف المعلمون على إنجازات الآخرين.                                    | ٣.٣٢٧٥          | ١.٠٠٦٣            |
| ٥     | تخصص ميزانية للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.                                     | ٣.٣٢٠٠          | ١.١٥٧٩            |
| ١٨    | تلبى حاجات المعلمين بشتى أشكالها.  | ٣.٣١٢٥          | ١.٠٤٢٨            |
| ٣٠    | تساعد المعلمين في تنمية المهارات الخاصة لديهم.                                     | ٣.٢٩٧٥          | ١.٠٢٥٤            |
| ٢٦    | تعمد جلسات من المدير والمعلمين للعصف الذهني.                                       | ٣.٢٦٥٠          | ١.٠٨٢٩            |
| ٣٢    | تمنح المعلمين صلاحيات تساعد في تنمية الإبداع.                                      | ٣.٢٥٠٠          | ١.١٥٧٩            |
| ١٦    | تحرص على توفير المناخ المشجع للمعلمين على إظهار الإبداعات.                         | ٣.٢٤٧٥          | ١.٠٧٦٦            |
| ٢٤    | تشارك المعلمين المبدعين في وضع الخطط.  | ٣.٢٤٠٦          | ٠.٩٦٠١            |
| ٢٣    | تتابع توزيع المعلمين على الفصول حسب القدرات الإبداعية.                             | ٣.٢٣٢٥          | ١.٠٨٩٢            |
| ١٤    | تعمد فرصاً زمنية كافية في اجتماعاتها لتشجيعنا على الإبداع.                         | ٣.٢٣٠٠          | ١.٠٨٨٦            |
| ١٩    | تنظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين.  | ٣.٢١٢٥          | ١.١٥٥٧            |
| ١٣    | تشجع على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني.                               | ٣.١٢٢٥          | ١.٠٣٦٦            |
| ٢٥    | تعمد دورات لتأهيل المعلمين في تنمية الإبداع.                                       | ٣.١٢٢٥          | ١.١٤٧٠            |
| ٣     | تشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.                                     | ٣.١١٠٠          | ١.١٦٤٦            |
| ٣٣    | تعمل على تحفيز المعلمين مادياً ومعنوياً.   | ٣.٠٢٥٠          | ١.١٧٨٠            |
| ١٥    | تنظم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين.               | ٢.٥٠٥٠          | ١.٢١٨٨            |
|       | المتوسط الحسابي الكلي  | ٣.٣٢٧٠          | ١.٠٠٥٦            |

يتبين من الجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات الاستبانة هو (٣.٣٢٧٠) مما يعني أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزو



الباحث ذلك إلى عنصر المنافسة القائم بين المدارس الخاصة لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلاب لتحقيق عائد مادي أكبر كونها مؤسسات ربحية، ولهذا فإنها تركز على تطوير المعلم من خلال تنمية الإبداع لديه من منطلق حتى تنتج طالب مبدع فالابد ان يكون هناك معلم مبدع قادر على تنمية الإبداع عند طلبة، وهذا كله يصب في مخرجات المؤسسة التعليمية الخاصة، بحيث يصبح اداة تسويقية لها يضمن بقائها ومنافستها في السوق التعليمي الخاص.

يتبين أيضا من الجدول رقم (٢) أن أعلى فقتين هما: الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " تساعد في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج". حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٨٥٠)، ويعزو الباحث ذلك إلى ان القيادة المدرسية في المدارس الخاصة تسعى الى المنافسة من خلال مخرجاته التعليمية لاستقطاب الطلبة حيث يؤدي ذلك الى تحقيق ارباح مادية للمدرسة كونها مؤسسة تعليمية ربحية، ولهذا تركز على تنفيذ المنهاج بفاعلية من خلال وضع خطط علاجية فاعلة لتحقيق ذلك، وبالتشارك مع المعلمين مما يؤدي الى تنمية الإبداع لديهم .

وجاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " تؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الإبداع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٨٠٠)، ويعزو الباحث ذلك إلى ان القيادة المدرسية في المدارس الخاصة تشجع المعلمين على ربط المنهاج بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الإبداع لتعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الإبداعية لدى المتعلمين والمعلمون مما يشجعهم على الاهتمام بتطوير أدائهم وقدراتهم وهذا يساعدها على المنافسة وتعزيز وجودها في قطاع التعليم الخاص .

كما يتبين أن أقل فقرتين هما الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على " تعمل على تحفيز المعلمين ماديا ومعنويا " حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣,٠٢٥٠) رغم ان هذه الفقرة جاءت قبل الاخير الا ان متوسطها الحسابي جاء بدرجة مرتفعة مما يعني ان هناك تحفيز ماديا ومعنويا للمعلمين بمستوى عالي وهذا يساعد المدارس الخاصة على المحافظة على معلميه من الانتقال الى مدارس منافسة اخرى ويولد لديهم انتماء وولاء كبيرين لمدارسهم ويكون له دور كبير في تنمية الابداع عندهم.

وجاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " تنظم رحلات علمية ترفيحية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين". حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٠٥٠) وهو بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك بمحدودية دور القيادة المدرسية في النواحي المالية كون الربحية هو الاساس الذي تقوم عليه المؤسسات التعليمية الخاصة وبالتالي لا تستطيع تنظم رحلات علمية ترفيحية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين كونها تحتاج الى مبالغ مالية كبيرة قد لا تكون مرصودة من قبل مالكيها، مما قد يؤثر على درجة تنمية الإبداع لدى المعلمين.

**الإجابة عن السؤال الثاني:** الذي ينص على: هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ سيتم تفصيل هذا السؤال إلى عدة أسئلة حسب المتغيرات والإجابة عنها كما يلي:

**أ. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس)؟**  
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "t-test" والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين " تعزى لمتغير الجنس"

| الأبعاد | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|---------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
|         | ذكر   | ٢٠٠   | ١١٧,٥٤٠٥        | ١٨,٤١             | ٣,٦٦٦    | ٠,٠٠٠         |
|         | أنثى  | ٢٠٠   | ١١٢,٣٥٩٩        | ١٠,٩,٦٣           | ٣,٦٥٢    |               |

يتبين من الجدول (٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور ( المعلمين ) حيث حصلوا على متوسطٍ حسابي أعلى من المعلمات ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذكور أكثر استقراراً من الإناث في عملهم في المدارس الخاصة ولديهم الوقت الكافي لممارسة عملية تنمية الإبداع بدرجة أكبر من المعلمات التي تقع على عاتقهن الأعباء المنزلية بالإضافة إلى العمل.

**ب. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (الخبرة)؟**

جدول رقم (٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين " تعزى لمتغير الخبرة"

| الأبعاد | الخبرة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|---------|------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| د       | ١٠ سنوات فما دون | ٢٨٩   | ١١٢,٣٥٩٩        | ٢١,٨٤٤٥           | ١,٧١٣    | ٠,٠٩٤         |
|         | أكثر من ١٠ سنوات | ١١١   | ١١٦,٥٤٠٥        | ٢١,٨٥٢٣           | ١,٧١٤    |               |

يتبين من الجدول (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين الخبرات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية أم في التوجيهات الفنية للمعلمين للارتقاء بمستوى الإبداع لديهم.

### ج. هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

جدول رقم (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين " تعزى لمتغير المؤهل التعليمي"

| الأبعاد           | المؤهل التعليمي | العدد    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|-------------------|-----------------|----------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| بكالوريوس فما دون | ٢٢٨             | ١١٣,٣٧٩٢ | ٢٣,٢٧٠٩         | ٠,٢٥٣             | ٠,٠٠٢    |               |
| أكثر من بكالوريوس | ١٠٢             | ١١٣,٩٣١٤ | ١٧,٣٧٧١         |                   |          |               |

يتبين من الجدول (٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين مستواهم التعليمي أكثر من بكالوريوس حيث حصلوا على متوسط حسابي أعلى من المعلمين الذين مستواهم التعليمي بكالوريوس فما دون ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرات المتنوعة التي يمتلكها المعلمين الذين مستواهم التعليمي أكثر من بكالوريوس واطلاعهم على العلوم التربوية وأثرها معلوماتهم من خلال دراساتهم العليا في الجامعات مما يساعدهم على استجابة بفاعلية أكبر لتوجيهات والإرشادات القيادة المدرسية وهذا يساعد في تنمية الإبداع لديهم بدرجة أكبر من المعلمين الذين مستواهم التعليمي بكالوريوس فما دون.

#### • التوصيات:

- ◀ ضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين .
- ◀ ضرورة أن تخصص الهيئات المالكة للمدارس الخاصة في ميزانياتها مبالغ مالية للقيادة المدرسية لتنظيم رحلات ترفيهية علمية للمعلمين، بهدف تنمية الجانب الإبداعي لديهم.
- ◀ على الإدارة المدرسية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل، والأنظمة، وأساليب العمل، بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.
- ◀ أن تحت القيادة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع لديهم.
- ◀ ضرورة تشجيع المعلمين على إتقان استراتيجيات التدريس، وأساليب التعلم التي تنمي مهارات الإبداع وتنميته.
- ◀ تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل: حل المشكلات، والاكتشاف والألعاب، والعصف الذهني، والاستقصاء، والتفرد في التعليم.

• المراجع :

- أحمد، إبراهيم (٢٠٠٠): **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، القاهرة: دار الفكر العربي.
- أبو حلو، يعقوب عبد الله وعلي أحمد العمر (١٩٩٢). أثر المستوى التعليمي والجنس في القدرة على التفكير الابتكاري. **مجلة شؤون اجتماعية**. سنة ٩ . ع: ٣٦. الإمارات العربية المتحدة.
- توفيق، عبد الرحمن : (٢٠٠٢) **أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، الرياض، السعودية.
- جروان، فتحي (٢٠٠٤). **الإبداع والموهبة والتفوق**. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.
- جروان، فتحي (٢٠٠٥). **دور المجتمع، الأسبوع العلمي الأردني الحادي عشر** "تفعيل منظومة الإبداع الوطنية: نحو تحسين تنافسية الاقتصاد الأردني" بالتعاون مع المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، والجمعية العلمية الملكية، خلال الفترة ١٤ - ١٥/٩/٢٠٠٥ ..
- خطاطبة، سهى محمود (٢٠٠٢). **مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة في التربية، جامعة اليرموك تخصص الادارة التربوية، الأردن، اربد.
- الخاوي، محمد فتحي(٢٠٠٨): "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخواجا، عبدالفتاح ( ٢٠٠٤ ) : **تطوير الإدارة المدرسية**، دار الثقافة، عمان، المملكة الأردنية.
- روشكا، ألكسندر (١٩٨٩). ترجمة / غسان أبو فخر. **الإبداع العام والخاص. سلسلة عالم المعرفة. المجلس الوطني للثقافة والفنون: دولة الكويت**.
- الزبيدي، سلمان عاشور (٢٠٠١) : **الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة** ، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- شربيني، زكريا وصادق، يسرية (٢٠٠٢). **أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي الإبداع**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- شقور ، محمد حسن (٢٠٠٢): **الادارة المدرسية في عصر العولمة** ، ط٣ ، دار المسيرة عمان المملكة الأردنية الهاشمية.
- العاجز، فؤاد و شلطان، فايز (٢٠١٠) **دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين** (مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص ص١-٣٧.
- عبدو، عبد القادر (٢٠٠٠): **إدارة المدرسة الابتدائية**، ج٣، القاهرة: مكتبة النهضة.

- Allington, R. (2001). " schools that work", USA: Allyn & Bacon-
- Amabile, T. (1998). A model of creativity and innovation in organization research. *Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M.(1996). **Creativity in context**. Boulder, CO: Westview Press.
- Bernard, S. (2003). Creative manager, retrieved from [http://www.prm.nau.edu/prm426/creative Manager lesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/creative%20Manager%20lesson.htm)
- Csikszentmihalyi, M. (1996). **Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention**. New York: Harper Collins Publisher.
- Drejer, A. (2002). Situations For Innovation Towards a Contingency, Model, **European Journal of Innovation Management**, 5 (1) pp.2-17.
- Evan, S,J.(1999). **Creative thinking in the decision management sciences**. Cincinnati. Ohio: South Western publishing Co.
- Florida, Richard & Gates, Gary(2006). **The University and the Crestive Economy**. New Yourk.
- Fuentes Nancy, DC,(1996):**Improvoement strategies at six culturally- different school**,Office of education research and Improvement(ED).
- Gautam, k. (2001). Conceptual blockbuster creative idea generation teachniques for health administrators, **Hospital topics**, 74(4).
- Toremén, F. (2003). **Creative school and administration. Educational sciences: theory & practical**, 3(1), 248-253.
- Ubben, G. (2000). "**Principles: the creative leadership for effective schools, USA: Allyn & Bacon**. Changing the World: A Framework for the Study of Creativity.(135-158). U.S.A: Greenwood Publishing Group.
- Wycoff, J. (2004). Innovation DNA: A Good Idea Isn't Enough. It Has to Create Value. **Magazine Title: T&D. 56(1) P25**.

