

العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري  
مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية  
(من وجهة نظرهم)

إعداد

د. هيثم محمد الطوخى      أ/ حماد دغيم الحربي      د. إبراهيم الدسوقي عوض الله  
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية      باحث دكتوراه بقسم أصول التربية      مدرس بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية  
جامعة القاهرة



## العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظرهم)\*

د/ هيثم محمد الطوخي وأ/ حماد دغيم الحربي ود. إبراهيم الدسوقي عوض الله

### مقدمة:

لقد تطورت الإدارة تطوراً كبيراً، وأصبحت أداة التنمية والتطور فهي تتكيف مع المستجدات، والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك تبعاً للتطور التكنولوجي الحديث: كالنظم الرقمية والحكومة الإلكترونية، وأضحى هذا التغير النوعي ضرورة ملحة، عن طريق تطوير القدرات الذاتية لكل القادة والمروّسين، حيث تتجه المؤسسات للتسيير الابتكاري، والتي إثبات جدارتها في بيئة متغيرة مشحونة بالتناقضات من أجل تحقيق التميز، لأنه أصبح رهان أساسياً لتمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار، ولأن الإدارة تتعب عندما تكسل، وتمرض عندما تتوقف، وتصدأ عندما لا تتجدد، وتمل وقد تموت عندما لا تبدع. ويعتبر العنصر البشري هو المدخل الاستراتيجية للتنمية الإدارية في المؤسسات الحديثة، فالجميع يعملون بشكل جماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وغايتها تكمن في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل قدرات الأفراد وإكسابهم المهارات والقدرات الإبداعية (سعيدة بلهادي، ٢٠٠٨، ص ٢).

وعلي ذلك فإن بقاء أي منظمة واستمراريتها مرهون بتنمية الموارد البشرية لديها، باعتبار أن أثمن ما تملكه المنظمة هي القوة البشرية، وبالتالي تهتم المنظمة - علي اختلاف أنواع المنظمات - بطرق تعظيم الاستفادة من هذه القوة البشرية الكبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر فئة المبدعين في المنظمة ثروة حقيقية يجب استغلال إمكاناتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لفائدة المنظمة.

وقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين والكتاب علي مر العصور، وأصبح استخدام مصطلح (الإبداع) شائعاً من قبل المختصين وغير المختصين، وبرغم الغموض الذي يكتنف تعريف مصطلح الإبداع الإداري، والصعوبة التي قد يجدها البعض في فهمه، وما يدل عليه، إلا أنه لا يمكن أن نتجاهل أهميته المتزايدة في عالم المنظمات المختلفة في عالمنا اليوم، أو نغض الطرف عن الفوائد التي تجنيها المنظمات من أدائها مهامها وأنشطتها بأسلوب إبداعي (جمال انس خير الله، ٢٠٠٩، ص ٢).

(\*) بحث مسّئل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

لقد ظهر تكلمة الإبداع لأول مرة عندما درس غولتون (Golton 1869) المحددات الوراثية للإنجاز الإبداعي عند العباقرة، ولم يتخذ هذا المفهوم أساساً للدراسات حتى الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين، وقد سعى علم النفس إلى فهم العمليات النفسية البسيطة مثل الإحساس والإدراك والتذكر، ومثل هذه المواضيع لها علاقة مع علم النفس التنظيمي ويُعدُّ الإبداع أعقد العمليات الذهنية، ولقد جرت محاولات عدة لدراسة الإبداع واستعملت وسائل كثيرة لتعرفه وعلى العمليات التي يتكون منها في النصف الأول من القرن العشرين، حيث تم الوصول إلى نتائج معينة كان أهمها ما توصل إليه ولأسوروس مان من مراحل التفكير الإبداعي، حيث توصل لها ولاس من خلال دراسة الإنتاج الإبداعي بشكل عام (سعيدة بلهادي، ٢٠٠٨، ص ١١٢).

ويجب أن ندرك أن طريق الإبداع ليس بالطريق الميسور، بل هناك الكثير من التحديات التي قد تعوق سبل الوصول إلى الإبداع، حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع، وتبرز هنا أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، من أجل مواجهة التحديات التي تبرز نتيجة التنمية والتطور الحضاري، وقد أصبح الإبداع بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها، لذا فإن تطوير مستقبلها يعتمد على الكوادر البشرية المتميزة المبدعة في كافة المجالات، وقد حدثت تلك التغيرات الكبيرة بالإدارة التعليمية إلى التخلي عن السياسات الإدارية التقليدية، والعمل على تحديثها، مع الاهتمام بتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل لتصبح تلك المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية (رامي محمد عبابنة؛ رامي إبراهيم الشقران، ٢٠١٣، ص ٢٦٢).

ويجب أن يكون القادة التربويين هم طليعة الداعمين والمشجعين للفكر الإبداعي الإداري على مستوى المدرسة، بوصف المدرسة خلية من خلايا الفكر الإبداعي الحديث، وواحدة من المؤسسات الداعمة لهذا الفكر والداعية للتطوير والحداثة، ويعتبر مديرو المدارس من القادة التربويين الذين يجب أن يكون لهم إسهامات في مجال الإبداع من خلال تنمية الذات والتعليم المستمر والتطور المهني اللازم لدعم قضية الإبداع في المؤسسات التعليمية، حيث تعتبر التنمية

المهنية للمدير من ضمن دعائم التطوير والتحديث في الفكر المدرسي وفي الثقافة المدرسية الحديثة.

وتعرف التنمية المهنية بأنها السياسات والممارسات والبرامج والأنشطة والوسائل وغيرها التي يتم وضعها لمساعدة الفرد على رفع مستوى كفاءته باكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لرفع مستواه المهني وتطوير أدائه إلى الأحسن، وهي عملية مكملة لإعداده قبل الخدمة ولا تتفصل عنها، فالتنمية المهنية عملية طويلة المدى تبدأ منذ التعيين في الوظيفة بعد التخرج وتستمر طوال عمل الفرد بالمهنة، وتتضافر فيها الجودة البشرية والإمكانات المادية بهدف تحسين أداء الفرد الممارس، مع العمل على زيادة معارفه بالتعرف على كل ما هو جديد وتنمية معارفه، ومهاراته التدريبية والسلوكية وقدراته (حسان محمد حسان، ١٩٨٦، ص ٢١٩). وعلي ذلك فالتنمية المهنية عملية مستمرة، تمتد من الإعداد المهني في كليات التربية، وتستمر أثناء الخدمة، وهي عملية استثمار لطاقات وإمكانات العاملين في مجال التعليم.

ويعتبر مدير المدرسة هو الشخصية الأكثر أهمية وتأثيراً في مدرسته، فهو الشخص المسئول عن تنفيذ الأنشطة الخاصة في المدرسة ومحيطها، ومن خلال قيادة المدير تحدد المدرسة وجهتها وثقافتها التدريسية (فهد محمد الغامدي، ٢٠١١، ص ١٩).

ويعرف عبد الرحمن الدعدي (٢٠٠٨) مدير المدرسة بأنه "الشخص المكلف رسمياً من قبل إدارة التربية والتعليم بمهمة إدارة المدرسة وفق ضوابط معينة، والمسئول الأول عن توجيه النشاطات الفنية، والمشرف العام علي حسن سير العمل المدرسي، وتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة" (فهد محمد الغامدي، ٢٠١١، ص ١٩).

كما يرى محمد الحراشة (٢٠٠٦) أن مدير المدرسة الكفاء هو الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً في المعلمين العاملين معه من خلال ممارساته للسلوك القيادي، فيستجيبون لتوجيهاته، وينفذون تعليماته، لا عن خوف، وإنما عن احترام، وكلما شعر المعلم بأن جهوده موضع تقدير مديره، كانت ظروف العمل مناسبة، والعلاقات طيبة مع الزملاء، والفرص مناسبة وعادلة للترقي، وأن مديره علي استعداد أن يذلل كل الصعوبات التي تعترض سبيله في العمل؛ فإن ذلك يرفع من دافعيته وروحه المعنوية (محمد عبودة الحراشة ٢٠٠٦، ص ١٦).

### مشكلة الدراسة:

تعد المؤسسات التربوية من بين أهم المؤسسات التي يملكها المجتمع، وينظر إليها علي أنه يجب أن تكون نموذجاً في الإبداع الإداري يحتذي به في المؤسسات الأخرى، حيث إن المؤسسات التعليمية هي المساهم الأول والرئيس في التنمية البشرية لأبناء المجتمع، وهي منبع التفكير والتعلم ونقل الفكر، وعلي ذلك فإن المجتمعات تولي المؤسسات التربوية عناية خاصة، وتنتظر منها الكثير في مجال التطوير والإبداع.

وتمثل الإدارة المدرسية المستوي الثالث من مستويات الإدارة التعليمية، حيث يتمثل المستوي الأول في الإدارة التعليمية علي المستوي القومي في وزارة التربية والتعليم، والمستوي الثاني علي المستوي الإقليمي يتمثل في الإدارة العامة للتربية والتعليم للمنطقة، والمستوي الثالث في الإدارة التعليمية يتمثل في الإدارة المدرسية، وبالرغم من أنها أصغر إدارة تعليمية إلا أنها أهم تشكيل في النظام التعليمي، لأنها تتولي تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، وهي \_ الإدارة المدرسية \_ الوجه المباشر في مواجهة المجتمع لانتشارها في مختلف المناطق والمحافظات والمدن بل والقرى والهجر، إذ أن الإدارة المدرسية تتعامل يومياً مع مختلف فئات المجتمع وشرائحه، لأن الأسرة تودع أبنائها في مختلف المؤسسات العلمية بجميع مراحلها التعليمية وهم مطمئنون إلي ما يجري داخل هذه المؤسسات العلمية والتي تسعى لصالح أبنائها في الحاضر والمستقبل - إن شاء الله - ولصالح المجتمع كله (حكيم علي السفياتي، ٢٠٠٧، ص ١).

ويعتبر مدير المدرسة هو القائد والموجه للعمل في المدرسة، وهو المنسق لكل العمليات التي تحدث في المدرسة، سواء أكانت إنسانية تهتم بالعلاقات بين العاملين في المدرسة، أم فنية تهتم بتنمية المهنة، أم إدارية تهتم بالأعمال الإدارية اليومية داخل المدرسة وهو همزة الوصل بين المدرسة والقيادات العليا في الإدارة علي المستويات الوسطى والعليا، وعلي ذلك يعتبر تنمية مدير المدرسة مهنيًا من العوامل المهمة التي تؤثر وبشكل مباشر علي كافة أعمال المدرسة (الفنية، الإنسانية، والإدارية).

وتزداد أهمية التنمية المهنية لمدير المدرسة، نتيجة تطور العمل في المدارس وتبنيها أفكار تقديمية تسعى لتجويد الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب،

وإشراك المجتمع المحلي في تنمية والتخطيط ومراقبة وتابعة العملية التعليمية داخل المدرسة، والتحرك نحو اللامركزية في التعليم.

وتعتبر المؤسسة التعليمية ممثلة في المدرسة، مؤسسة رائدة في تنمية وتطوير الفكر والإبداع، وهي البيئة الحاضنة والمؤثرة علي الفكر الإبداعي، حيث إن المدرسة هي المؤسسة المنوط بها تنمية وتنقيف وتعليم الأجيال والنشء، وقد أوكل إليها المجتمع هذه المهمة نظرا لنقته في تلك المؤسسة، وإيمانه العميق بأهمية دورها في تنمية الفكر الإبداعي.

وبما أن الإبداع الإداري هو أداة ومهارة مهمة تمكن المديرين من مواجهة التحديات المختلفة المتسارعة وإدارة الأزمات، حيث يسهم الإبداع الإداري بشكل كبير في رفع كفاءة الإدارة وتطوير العمل بها، فلقد أصبحت القدرة علي الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توافرها بالعمل الإداري، وتتعاظم حاجة المديرين لهذه المهارة، بحيث لم تصبح مهمتهم اليوم تتمثل في انتظار حدوث المشكلة، فالمدير الفاعل يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر بشكل إبداعي في كيفية تلافي المشكلات وطرق الخروج من الأزمات، بما يقلل من حدوثها أو يقلل من الخسائر التي من الممكن أن تتعاظم في ظل غياب رؤية إبداعية لمدير المدرسة، كما يسهم التفكير الإبداعي في تقديم أكثر من حل للمشكلة، بجانب تقديم حلول لم تكن مطروقة من قبل، وبالتالي يصبح لدي المديرين بنك من الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات التعليمية في المدرسة (رامي محمد عابنة؛ رامي إبراهيم الشقران، ٢٠١٣، ص ٤٦٨).

ولكن من الملاحظ أن معظم المديرين يعتمدون علي التفكير البيروقراطي الذي يتصف بالروتين والتفكير التقليدي ذي الطريقة الواحدة والحل الواحد، وبالتالي تتعاظم المشكلات الدراسية داخل تلك المدارس التي تتبنى هذا التفكير، ويصبح من الصعب حل تلك المشكلات في ظل غياب تنمية المدير مهنيًا، بحيث يصبح مطلعا علي التجارب المهنية الناجحة التي تساعد علي تطوير عمله داخل المدرسة.

وتأسيسا علي ما سبق، فإنه من الممكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

**هل توجد علاقة ارتباطيه بين التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم؟**  
ويندرج من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

## ٦. العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظرهم)

- ما مستوى التنمية المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
  - ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
  - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التنمية المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تعزي لتأثير مؤهل مدير المدرسة (أقل من ماجستير/ ماجستير أو دكتوراه)؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تعزي لتأثير مؤهل مدير المدرسة (أقل من ماجستير/ ماجستير أو دكتوراه)؟
- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلي:

- تعرف مستوى التنمية المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- تعرف العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات ردود أفراد العينة، والتي ترجع للمتغيرات (المؤهل الدراسي) علي مستوى التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات ردود أفراد العينة، والتي ترجع للمتغيرات (المؤهل الدراسي) علي مستوى الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.



### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دور التنمية المهنية ودورها الكبير في تطوير العمل التربوي، وتحسين المخرجات التعليمية، في ظل تطور علمي وتكنولوجي كبير، وفي ظل تطور الأفكار التربوية، وتبني نظريات تربوية جديدة تماشي وتساير روح العصر، وروح التطور. كما تتبع أهمية الدراسة أيضا من تركيزها علي دور الإبداع الإداري في العمل التربوي، وهي محاولة وإن كانت بسيطة في إبراز دور الإبداع الإداري في حل مشكلات العملية التعليمية داخل المدرسة، ومحاولة للتخلص من الفكر الإداري التقليدي أحادي النظرة، والذي لم يعد يتناسب مع طبيعة المرحلة التي تعاشها المملكة العربية السعودية.

كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية العينة موضوع الدراسة، وهم مديرو مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وأهمية دورهم ومحوريتهم في توجيه وتطوير العمل التربوي، وتوجيههم للعاملين في المدرسة. ونقيد هذه الدراسة الباحثين المهتمين بالتنمية المهنية والإبداع الإداري.

### مصطلحات الدراسة:

**التنمية:** هي النماء، الزيادة. نمى ينمي نمأ ونمياً وماء: زاد وكثر، وربما قالوا ينموا نمواً ونميته، رفعته ونميت الشيء على الشيء رفعته عليه (لسان العرب، ابن منظور ١٩٨١م).

**التنمية المهنية:** هي السياسات والممارسات والبرامج والأنشطة والوسائل وغيرها التي يتم وضعها لمساعدة الفرد على رفع مستوى كفاءته باكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لرفع مستواه المهني وتطوير أدائه إلى الأحسن، وهي عملية مكملة لإعدادة قبل الخدمة ولا تتفصل عنها، فالتنمية المهنية عملية طويلة المدى تبدأ منذ التعيين في الوظيفة بعد التخرج وتستمر طوال عمل الفرد بالمهنة، وتتضافر فيها الجودة البشرية والإمكانات المادية بهدف تحسين أداء الفرد الممارس، مع العمل على زيادة معارفه تعرف كل ما هو جديد وتنمية معارفه، ومهاراته التدريبية والسلوكية وقدراته (حسان محمد حسان، ١٩٨٦ ص ٢١٩). وهي الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة على استبانته التنمية المهنية في الدراسة الحالية.

**مدير المدرسة:** الشخص المكلف رسمياً من قبل إدارة التربية والتعليم بمهمة إدارة المدرسة وفق ضوابط معينة، والمسئول الأول عن توجيه النشاطات الفنية،

والمشرف العام علي حسن سير العمل المدرسي، وتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة" (عبد الرحيم طفيف الداعدي، ٢٠٠٨، ص ١٢).

**الإبداع الإداري:** القدرة الرادارية علي التغيير والتجديد، واستخدام نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلة، واستخدامه بوسائل جديدة تتلاءم مع البيئة المحيطة، لتحقيق المنفعة، وتلبية حاجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية (ابراهيم احمد ابو جامع، ٢٠٠٨، ص ١٤). وهي الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة علي استبانته الإبداع الإداري في الدراسة الحالية.

**حدود الدراسة:**

يمكن توضيح حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة التنمية المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية والإبداع الإداري والعلاقة بينهم من وجهة نظر مديري المدارس.

- **الحدود الزمنية:** تطبيق الدراسة في عام ٢٠١٥.

- **الحدود المكانية:** تطبيق الدراسة علي مديري التعليم العام بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية.

**الدراسات السابقة:**

تناولت العديد من الدراسات محوري الدراسة الحالية (التنمية المهنية - الإبداع الإداري)، وسوف يقوم الباحث بتناول بعض تلك الدراسات السابقة كما يلي:

**دراسات تناولت التنمية المهنية:**

**دراسة برندان وآخرون Brendan (٢٠٠٦).** وهدفت الدراسة تطوير برامج تنمية وتدريب القيادات التربوية داخل المدارس في إنجلترا، وتحت الإشراف المباشر لقسم التعليم وتدريب المهارات والتي تحولت نتيجة لذلك إلى الكلية الوطنية للقيادة المدرسة (NCSL)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من القيادات التربوية في الدولتين، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة من أجل تحقيق أهدافها. وخلصت نتائج الدراسة إلي أن المهارات والقدرات الخاصة بالقيادات التربوية بحاجة إلى تطوير وتحسين حتى

يتحول نظام التعليم المدرسي إلى النظام الأفضل. إن تقويم الدورات التدريبية للقيادات التربوية تعمل على تنمية مهاراتهم المهنية والفكرية والإدارية.

(Brendan Murden The Others, 2006)

**دراسة منى ناصر الغامدي (٢٠٠٤).** وهدفت الدراسة التعرف على مساهمة برامج التدريب في رفع الأداء الوظيفي، ومعرفة المعوقات التي تقلل من فاعلية البرامج التدريبية، وتحديد المقترحات المطلوبة لتطوير منظومة التدريب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الباحثة على استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لدراساتها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٠) من مديرات المدارس ومساعداتهن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن التدريب يسهم فعلياً في رفع مستوى أداء المديرات والمساعدات، وأن هناك الكثير من معوقات فاعلية التدريب، منها: ضعف كفاءة الهيئة التدريبية. ضعف الإشراف الإداري على البرامج التدريبية. افتقار وضوح أهداف البرامج التدريبية. قلة الالتزام بالحضور للدورات التدريبية لغياب أساليب التعزيز المحفزة للمديرات. (منى بنت ناصر الغامدي، ٢٠٠٤م).

**دراسة (٢٠٠٧) Moss Jerme Jr. And Others** وتهدف الدراسة إلى تقييم برامج تنمية القيادات في التعليم المهني في ولاية واشنطن وتطوير برامج تنمية سلوكيات القيادات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية. وتوصلت الدراسة إلى أن: رضا المشاركين في برامج تنمية سلوكيات القيادة، وتأكيد أهمية التنمية المهنية لهم، وأن البرامج المنفذة لتنمية سلوكيات القيادات مدخل مهم للقدرة على فهم المشاركين لخصائص وعادات القيادات، وأن خصائص وعادات قيادات التي تم تنميتها لها علاقة بميزات البرامج المنفذة للقيادة، وجود علاقة إيجابية بين ثمن البرامج لكل متدرب والساعات التعليمية المقررة له، وأن البرامج غير ناجحة في تنمية خصائص القيادات، وأن الزيادة في خصائص وعادات القيادات لا ترجع لأي من الخصائص التي تم قياسها.

(moss, Jerome, jr., 2007)

**دراسة رحمة بنت يوسف بن سعيد الحارثي (٢٠٠٦م)** وهدفت الدراسة إلى تقويم برامج التنمية المهنية من حيث نوعيتها ودرجة الاستفادة منها في تطوير كفاياتهم الإشرافية، إضافة إلى مدى تكرار هذه البرامج، وفعاليتها، وجودتها، والصعوبات التي تحد من فاعليتها حسب تقدير المشرفين التربويين. واستخدمت

الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن الدورات التدريبية القصيرة والمشغل والملتقيات التربوية تقدر فعالية استخدامها بدرجة متوسطة بينما باقي البرامج مثل: المنح والبعثات الدراسية وتبادلات الزيارات الداخلية والخارجية والمؤتمرات درجة تكرارها ضعيفة، وإن الجدوى من برامج التنمية المهنية التي تنفذها الوزارة جاءت بدرجة متوسطة حسب تقديرات المشرفين التربويين، وإن هناك العديد من المعوقات التي تعوق فعالية برامج التنمية المهنية وبدرجات عالية. (رحمة بنت يوسف بن السعيد الحارثي، ٢٠٠٦)

### دراسات تناولت الإبداع الإداري:

**دراسة فوزية بنت عبد الرحمن باناعمة (٢٠٠٦)** وهدفت الدراسة إلى التعرف طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر، تحديد أهمية القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر، تحديد درجة عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري، وأخيراً التعرف علي الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري والتي تعزي إلي المتغيرات (نوع العمل، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية). وأشارت نتائج الدراسة إلي: استجابة أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن ان تحقق القيم التنظيمية للإبداع الإداري كانت بدرجة عالية جداً. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق الحرية والاستقلالية في الأداء، وروح الفريق والعمل الجماعي، وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية لصالح المديرات. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة حول الممارسات التي يمكن ان تحقق الحرية والاستقلالية في الأداء، وروح الفريق والعمل الجماعي، وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية، والتي تعزي لمتغير الدورات التدريبية لصالح الذين حصلوا علي دورات تدريبية في مجال الإدارة التربوية دون المجالات الأخرى. (فوزية بنت عبد الرحمن باناعمة، ٢٠٠٦).

**دراسة سالم بن سيف الحارثي (٢٠١٤)** هدفت الدراسة إلي تعرف درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال

الشرقية بسلطنة عمان، تعرف المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديري التعليم الأساسي، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة الإبداع الإداري لدى المديرين في مرحلة التعليم الأساسي والتي ترجع إلى المتغيرات للمسمى الوظيفي، الخبرة الإدارية والمؤهل الدراسي. وأشارت النتائج إلى: أن مديري المدارس بالتعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة في مستوي ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية يعزي لمتغير (المسمى الوظيفي، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي) (سالم بن سيف بن ناصر الحارثي ٢٠١٤).

**دراسة أحمد بن حسن الزهراني (١٤٣٣هـ)** وهدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك الإبداع الإداري لدى المديرين في الجهاز الإداري بالمدارس الثانوية للبنين في مدينة الطائف. وتشير نتائج الدراسة إلى أنه كلما تحسن مستوي الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين في مدينة الطائف كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم. وكلما تحسن مستوي الثقة المؤسسية للمديرين في المدرسة، كلما تحسن مستوي القدرة علي الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات لديهم (أحمد بن حسن الزهراني، ١٤٣٣هـ).

**دراسة تهاني بنت أحمد الخريصي (١٤٣٠هـ)** وهدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرات، وتعرف تأثير بعض العوامل (المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة) علي مستوي المناخ التنظيمي والإبداع الإداري. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المرحلة الثانوية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الإبداع الإداري بين المديرات تعزي لمتغيرات (المستوي التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) (تهاني بنت أحمد الخريصي ١٤٣٠هـ).

### الإطار النظري

#### أولاً - محور التنمية المهنية:

إن عملية التنمية المهنية تحظى بالأولوية في المجتمعات المعاصرة، باعتبارها الوسيلة التي تمكنها من استثمار إمكانياتها المتاحة بشكل فعال، لبناء الأطر البشرية والمادية، ودفع المجتمع إلى التقدم والازدهار، وتقيد التنمية المهنية

في تزويد الأفراد والقيادات بالمهارات والمعارف والمعلومات التي تساعدهم علي تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوي كفاياتهم في معالجة المشكلات التي تواجههم. كما أن العنصر البشري يمثل الثروة الحقيقية التي تقوم عليها التنمية في كل المجالات، ولذا اتجهت معظم دول العالم اتجهت في تنميتها إلي التعليم باعتبارها عاملاً حاسماً في إعداد القوي البشرية وتنميتها.

### تعريف التنمية المهنية

هي مجموعة من الأساليب والأنشطة والسلوكيات والعمليات التي تقدم للأفراد من أجل تنميتهم في جميع المجالات المعرفية والسلوكية والمهارية، والتي تطور كفاياتهم المهنية التي تواكب متغيرات العصر، بحيث تعتمد هذه العملية على مبدأ المشاركة، وكذلك مبدأ التغيير والتطوير الذي يعتمد على الدافع الذاتي من أجل النمو لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي تنمية جيل قادر على مواكبة التطورات العصرية والتكيف معها (أمل عثمان كحيل، ٢٠٠٤م، ص ١٠٣).

كما تعرف أيضاً علي أنها عملية تقوم على رفع قدرات الأفراد وكفاياتهم في المجالات المعرفية والمهارية والقيادية نحو العمل في إطار من التحسين الثقافي للأفراد (مطر سالم الشحري، ٢٠٠٤م، ص ١٤).

ويعرفها الباحث علي أنها عملية مستمرة تبدأ من لحظة القيام بالعمل وتستمر حتى مرحلة المعاش، يتم فيها التطوير والتنمية المهنية في جميع المجالات الإنسانية والفنية والإدارية والسلوكية والتربوية، بغرض رفع كفاءتهم لتتناسب مع تطور الفكر التربوي الحديث.

### مبررات التنمية المهنية:

تعتبر التنمية المهنية المستمرة للقائد التربوي ضرورة لمواجهة تغيرات العصر حيث يتقدم سريعاً ما اكتسبه من معارف ومهارات - في مؤسسات الإعداد - بسبب سرعة تغير وتجدد المعارف. وتتمثل دواعي التنمية المهنية للقيادات التربوية في مبررين أساسيين هما:

١- **التغير في أهداف التربية:** يحمل العصر الحديث تغيراً في التربية ليس على صعيد الأهداف فحسب، بل امتد ليصيب المحتوى والطرق والأدوات، فقد تطورت أهداف التربية من مجرد نقل المعارف والحفاظ على التراث ونقله من جيل لآخر، إلى إرشاد المتعلم إلى طرق الحصول على المعرفة بإيجابية

واستقلالية (علاء الدين سعد متولي، ٢١-٢٢ يوليو ٢٠٠٤، ص ٣٩٩)، واتسعت غايات التربية لتتضمن أربع دعائم أساسية - حدها تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين والذي قدمته إلى اليونسكو - تتلاءم مع متغيرات القرن الجديد وهي تعلم لتعرف، تعلم لتعمل، تعلم لتعيش مع الآخرين، تعلم لتكون (جاك ديبلور وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٧٨).

٢- **تغير مفهوم التنمية المهنية:** تعتبر التنمية المهنية للقيادات التربوية إحدى القضايا الهامة في مجال التربية والتعليم وذلك على أساس أن القادة التربويين يمثلون ركن هاماً في العملية التعليمية، ونظراً لأهمية هذه القضية، وفي ضوء التحولات والتغيرات التي تشهدها مجتمعات العالم كله - المتقدم منه والنامي - كان لابد من فحص ومراجعة أساليب وبرامج إعداد القيادات التربوية وتدريبهم أثناء الخدمة، والبحث عن أساليب جديدة لتنمية القادة التربويين مهنيّاً لكي يستطيعوا أن يقوموا بالأدوار المطلوبة منهم، حيث أن القائد التربوي مطالب بتجديد معارفه ومهاراته، من أجل مواجهة مستحدثات الحياة ومواكبة العصر والمساهمة الإيجابية والفعالة في بناء مجتمعاتهم، حيث فرض العصر على القيادات التربوية أن يتغير دورهم بصورة جذرية، وحدث هذا الأمر بشكل سريع لم يتم التنبؤ به ولم يتم إعداد القيادات التربوية على أساسه، لذلك بدا جلياً قصور برامج التنمية المهنية في المواءمة مع متطلبات التنمية البشرية. (George F. Chadwick: 1982, pp 180-185)

### عناصر التنمية المهنية:

أ- **التدريب أثناء الخدمة:** وبعد التدريب أثناء الخدمة عنصر هام ومؤثر في جودة التعليم. والغرض الأساسي من التدريب أثناء الخدمة هو استعراض ومراجعة وتعميق المعارف والمهارات المكتسبة في برنامج التدريب المقدم (عوض، ٢٠٠٣، ص ١١٥).

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة تلك الجهود التي تبذل أو تقدم من خلال وسائل مناسبة لتطوير وتنمية كافة عناصر العملية التعليمية، وعلى كافة المستويات (من معلمين وموجهين ومديرين ووكلاء... إلخ) أثناء قيامهم بالعمل، وتتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم الوظيفية وتأتي أهمية التدريب أثناء الخدمة من أنها مرحلة مكملة لعملية الإعداد وأنها تتم بعد احتكاك المعلم بالمشكلات الواقعية وأنها عملية نمو مستمر تجعل

المعلم متجدداً ومتطوراً في مهنته ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به  
(Henderson F.s,1978 p.p 14-15)

ب- **التعلم الذاتي:** إن التعلم الذاتي يقوم على أن الأفراد المتعلمين مسئولون عن التنمية المهنية الخاصة بهم فيقومون بتحديد هدف معين ثم يعملون على رصد الأنشطة والموارد المطلوبة لتحقيقه ويعدون طرق التقويم المناسبة، ولضمان فاعلية هذا النموذج يلزم وجود تغذية مرتدة موضوعية، ويقوم المعلمون في هذا النموذج بتخطيط ومناقشة وتقييم أدائهم عبر مجموعة من المقابلات ينتج عنها بناء مستويات مرتفعة من الثقة والزمالة والاتصال ويقتصر دور المشرف أو المدير على التوجيه والدعم ويمتاز هذا النموذج بأنه يراعي العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على المدرسة وعلى عمل المعلمين كما أنه يضع في الاعتبار الميول والحاجات الخاصة للمعلمين.

ت- **البرامج التدريبية:** وتعرف البرامج التدريب علي أنها الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المنشأة" (عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار، ٢٠٠١، ص: ١٦٧)، وهي أيضاً عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة - حالية أو مستقبلية-، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (حسين يرقى، ١٩٩٦/١٩٩٥، ص: ٠٧).

### **أهداف التنمية المهنية:**

أشارت الدراسات والبحوث إلى أن هناك مجموعة من الأهداف الإستراتيجية للتنمية المهنية التي يجب أن يسعى لتحقيقها أي مؤسسة لديها رؤية للتطوير النوعي في مجال التعليم، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- ١- إنشاء كيان مؤسسي متخصص في مجال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- ٢- إعداد قاعدة معلومات تدريبية كاملة عن الاحتياجات التدريبية، والمتدربين، والمدرسين.



٣- إعداد كادر فعال وكفؤ لإدارة التنمية المهنية، تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتقويماً ومتابعة.

٤- وضع الخطط للتنمية لتلبية الاحتياجات الميدانية والمركزية.

٥- تصميم البرامج والحقائب التدريبية لجميع فئات العاملين في المؤسسة.

٦- وضع النظم الأساسية واللوائح الداخلية لتنظيم عملية التنمية المهنية.

٧- تصميم مصفوفات المسؤوليات والكفايات لجميع فئات العاملين في المؤسسة.

٨- توفير الدعم والتمويل الكافي لتحقيق استمرارية التنمية المهنية.

٩- إعداد شبكة قوية من العلاقات الداخلية والخارجية تخدم تنمية الموارد البشرية.

١٠- العمل بمقتضى تمهين التعليم. (عبد العزيز الحر (٢٠٠٢م، ص ٦).

### أساليب التنمية المهنية:

هناك العديد من الأساليب التقليدية والحديثة التي تستخدم في برامج التنمية المهنية ومنها:

أ- **أسلوب المناقشة:** ويقصد بها المناقشة الجماعية، وتدور حول تحديد مفهوم أو حل مشكلة معينة، وذلك عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والخبرات (محمد السيد حسونه، ٢٠٠٥، ص ٢٤).

ب- **أسلوب المحاضرة والإلقاء:** طريقة يقوم فيها المدرس بتهيئة المادة العلمية لإلقائها على طلبته ويدونون ما يرغبون تدوينه (عبد اللطيف حسين فرج، ٢٠٠٥م، ص ٩٢).

ت- **أسلوب الندوات التربوية:** وهي نشاط جمعي هادف ومخطط يتولى فيه عدد من المختصين والخبراء (ثلاثة إلى ستة) عرض الجوانب المختلفة لمشكلة أو موضوع محدد على مجموعة من القادة والمديرين، أو من تعنيهم العملية التعليمية، ويعقبها نقاش هادف ومدخلات حول ما تم عرضه من أفكار وآراء حول مشكلة أو موضوع، وتوضيح النقاط التي تحتاج إلى توضيح، واقتراح المعالجات المناسبة (وزارة التربية والتعليم ٢٠٠٥م، ص ١٠٣).

ث- **أسلوب الورش التعليمية:** وتعتبر الورش التعليمية من الأساليب الهامة في معاونة المتدربين على النمو المهني حيث يتم تشجيعهم على إبداء آرائهم، والإطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية وفي هذا السياق ينبغي على الموجهين والمدرسين وعلى الموجه والمدرسين أن يتخيروا مادة الورش التعليمية من الموضوعات الجديدة والمثيرة التي تمس القيادات التربوية مثل

دراسة بعض المشكلات التي يواجهها القادة التربويون في عملهم ووضع الحلول المناسبة لها (جمانة محمد عبيد، ص ١٣١).

ج- **أسلوب الفيديو التفاعلي:** أدت تقنية المزج بين الحاسوب والفيديو إلى ظهور تقنية جديدة معتمدة على ربط جهاز الحاسوب مع جهاز الفيديو بحيث أمكن توفير عرض سمعي وبصري مع إتاحة الفرصة للمتدربين كي يتفاعلوا مع ما يتعلمونه بطريقة تسمح لهم بتعلم أفكار، واكتساب خبرات جديدة من خلال عرض المادة التدريبية بطريقة مشوقة، حيث يتم استخدام كاميرا الفيديو في تصوير الدروس التي تقدم أثناء التدريب ويتم أخذ آراء جميع القادة المتدربين في الموضوعات التي يشاهدونها على الفيديو، وترصد استجابات المتدربين ويتم تسجيلها، ثم تتبعها مناقشات لبيان صحتها بهدف تدريب القادة على أساليب التقويم الذاتي لأنفسهم (علاء إبراهيم إبراهيم، ص ٢٥٩).

### المحور الثاني (الإبداع الإداري)

إن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى الأفراد داخل المؤسسات التعليمية يعد من أكثر الموضوعات حادثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التنافس، وقد اهتمت معظم المؤسسات العامة، ومنها التربوية بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل دوائرها المختلفة، وعملت على نشره كثقافة.

### مفهوم الإبداع:

يعرف علي الحمادي (١٩٩٩) (علي الحمادي ١٩٩٩، ص ٤٦) للإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على ذلك بل يتعدى إلى التحسينات في التنظيم ونتائج التدريب والرضا عن العمل، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فالإبداع يمثل رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول بأن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب الحل المناسب، وعلى ذلك يعرف الإبداع على أنه الاستخدام الأول لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرف الإبداع الإداري على أنه القدرة الإبداعية على التغيير والتجديد، واستخدام نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلة، واستخدامه

بوسائل جديدة تتلاءم مع البيئة المحيطة، لتحقيق المنفعة، وتلبية حاجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية (إبراهيم احمد أبو جامع، ٢٠٠٨، ص ١٤). كما تعرفه آمال باظة بأنه قدرة الفرد علي إنتاج أشياء جديدة تتميز بالأصالة والحدثة من خلال إدراك علاقات جديدة بين عناصر موجودة (آمال عبد السميع باظة، ٢٠٠٥، ص ١٤١) ..

### عناصر الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه جيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل (رفعت الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ٥٩):

١- **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

٢- **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

٣- **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

٤- **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

٥- **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث إنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية

جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

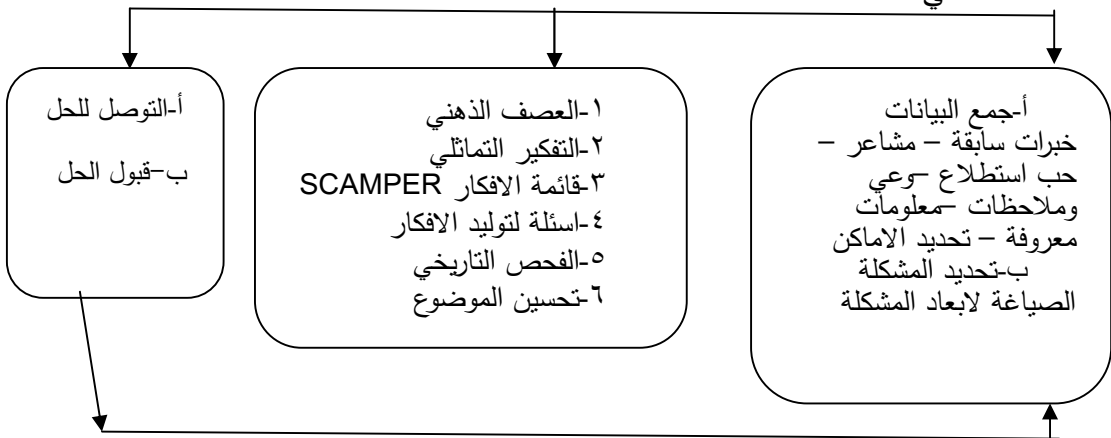
### مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات (علي الحمادي، ١٩٩٩، ص ٥١)، وهي:

- **مهارات التفكير الإبداعي:** إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه عن الخروج عن النطاق التقليدي للتفكير، وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة والمتفردة والمتنوعة غير المتوقعة.
- **الخبرة:** وتشمل علي المعارف والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكن القائد الإداري من الوصول إلي الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكاره أكثر قوة، وتدفع الآخرين إلي تبني رؤيته في العمل.
- **الدافعية:** يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد الإداري، يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص، ويتمثل في الرغبة في الحصول علي الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص.

### مراحل التفكير الإبداعي (آمال عبد السميع باظة، ٢٠٠٥، ص ١٥١):

تشير آمال باظة إلي أن هناك عدة مراحل يمر بها المبدع لإيجاد العلاقات الجديدة بين عناصر المشكلة ؛ للخروج بالأفكار الإبداعية التي تتصف بالمرونة، والطلاقة، والأصالة، ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التوضيحي التالي:



## المحور الثالث مدير المدرسة: وظائف الإدارة:

ويري محمد الغامدي (٢٠١١) أن وظائف الإدارة المدرسية تنقسم إلي ما يلي (فهد محمد الغامدي، ٢٠١١، ص ١٩):

أ - **وظائف إدارية:** وتشتمل علي توفير القوي العاملة اللازمة للمدرسة، وتطبيق الوظائف الإدارية: كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة، وحل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير كل ما يخدم العملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

ب - **الوظائف الفنية:** وتتمثل في الحرص علي النمو المهني لدي المعلمين، ورفع مستوي الأداء، وممارسة الإشراف والتوجيه والتقييم لهذا الأداء، والاهتمام بالأنشطة الصفية واللا صفية، والإسهام في تطوير المناهج وطرق التدريس، والاستفادة من الخبرات التربوية في مجال التعليم.

ج - **الوظائف الاجتماعية والإنسانية:** وتشمل توفير الاستقرار النفسي لكل العاملين بالمدرسة واحترام آراء الآخرين، وتوثيق الصلة والعلاقة بالمجتمع الخارجي، وتعريفه بأهداف وبرامج المدرسة، والاستعانة بأفراد المجتمع في دراسة المشكلات التي تواجه المدرسة، والمساهمة الفاعلة في إيجاد الحلول المناسبة لها.

## المهارات اللازمة لمدير المدرسة:

تعد الإدارة المدرسية العنصر الهام في تحقيق أهداف المجتمع المنشودة وسياساته في تحديث التعليم وتطويره، ولن يستطيع المجتمع أن يحقق النجاح في هذا المجال ما لم تكن هناك إدارة مدرسية ناجحة وقادرة علي تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته.

ومدير المدرسة هو الشخصية الأكثر أهمية وتأثيراً في مدرسته، فهو الشخص المسئول عن تنفيذ الأنشطة الخاصة في المدرسة ومحيطها، ومن خلال قيادة المدير تحدد المدرسة وجهتها وثقافتها التدريسية (فهد محمد الغامدي، ٢٠١١، ص ١٩).

ويعرف عبد الرحيم الدعدي (٢٠٠) مدير المدرسة بأنه "الشخص المكلف رسمياً من قبل إدارة التربية والتعليم بمهمة إدارة المدرسة وفق ضوابط معينة، والمسئول الأول عن توجيه النشاطات الفنية، والمشرف العام علي حسن سير

العمل المدرسي، وتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة" (عبد الرحيم طفيف الدعدي، ٢٠٠٨، ص ١٢).

و المدير الناجح هو الذي يتيح الفرصة لكل من يتأثر بالقرار أن يشارك في صياغته، ويؤمن بأن كل فرد معه لديه القدرة علي المساهمة والإبداع ؛ ولذا يحاول دائما أن يسهل السبل أمامهم للاستمرار في التطور والنمو، والارتقاء بمستوي فكرهم وأدائهم (عاطف مقابلة وباسم حوامدة، ٢٠٠٧، ٩٣).

وينبغي أن يمتلك مدير المدرسة عددا من المهارات التي تمكنه من القيام بواجبه، وتحقيق أهداف المدرسة علي الوجه الأكمل، وقسمت حنان رزق (٢٠٠٧) المهارات اللازمة لمدير المدرسة إلي ثلاثة أنواع وهي كما يلي: (حنان عبد الحليم رزق، ٢٠٠٧، ص ١٣٦-١٣٨).

١ - المهارات الإدراكية: وتعتبر من أهم المهارات اللازمة لمدير المدرسة، وهي في نفس الوقت من أصعب المهارات، واكتسابها دليل علي قدرة المدير وكفاءته، ومن هذه المهارات (الإحساس بالمشكلات، والقدرة علي تحليلها، ووضع حلول مبتكرة لها، القدرة علي ابتكار الأفكار).

٢ - المهارات الفنية: وامتلاك هذه المهارات يتطلب توفر قدرا مناسباً من المعلومات والطرق والأساليب العلمية والفنية الضرورية لنجاح العمل، وتتعلق هذه القدرات بممارسة المدير لعمله، ومعالجته للمواقف والمشكلات التي تحدث في مدرسته.

٣ - المهارات الإنسانية: وتتعلق بالطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي بينهم، والقدرة علي جذبهم وحفزهم للعمل، ويتطلب ذلك من المدير فهمه لميول مرؤوسيه واتجاهاتهم والإنصات إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

وعلي مدير المدرسة أن يسعى جاهدا إلي امتلاك هذه المهارات؛ حتي يستطيع أن يؤدي عمله علي الوجه الأكمل، وعليه أن يكون صادقا مع نفسه، وأن يعمل علي سد العجز الذي يشعر به في امتلاك المهارات اللازمة له لإتقان عمله عن طريق القراءة والاطلاع، والتدريب، والاستعانة بذوي الخبرة من المعلمين والإداريين كل في تخصصه.

### مسئوليات ومهام مدير المدرسة:

بناء علي ما ورد في التعميم الوزاري الذي حدد مسئوليات مدير المدرسة، فإنه يمكن تحديد أهم هذه المسئوليات كما يلي (التعميم الوزاري رقم ١٠٣٠١ / ٥ / ٢٤ بتاريخ ٢٧ / ٥ / ١٤٢٠هـ):

- ١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف علي خصائص طلابها وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
- ٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه في جميع الجوانب وإكسابه الصفات الحميدة.
- ٣- الإشراف علي المعلمين وزيارتهم في الفصول والإطلاع علي أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم.
- ٤- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعته للالتحاق بما يحتاج إليه من برامج داخل المدرسة وخارجها، وتقويم أثارها علي أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرفين التربويين المختصين.
- ٥- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدارس، وتسهيل مهماتهم، ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة بدعوة المشرفين التربويين إذ اقتضت الحاجة.
- ٦- إطلاع هيئة المدرسة علي التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهة الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها، والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقده لهذا الغرض.
- ٧- تفقد المنشآت المدرسية وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها، وإعداد سجل خاص بحالة المبني، وأعمال صيانته، والمبادرة بالإبلاغ عن وجود أي ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشي من خطورتها.
- ٨- تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلي إدارة التعليم يتضمن: ما تم إنجازه خلال العام، إضافة إلي ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات تهدف إلي تطوير العمل المدرسي.
- ٩- تهيئة وكيل المدرسة للقيام بمهام مدير المدرسة عند الحاجة مثل تمكينه من زيارة المعلمين، ومتابعة أدائهم، ورئاسة بعض اللجان... وغيرها من أعمال.

- ١٠- تنظيم برامج النمو المهني داخل المدرسة وأثناء اليوم الدراسي مثل: جدول تبادل الزيارات، ولقاء معلمي التخصص، وورش العمل بما يناسب الجدول الدراسي ومصلحة الطلاب بعد التنسيق مع الإشراف التربوي في إدارة التعليم
- ١١ - التنسيق مع مؤسسات التدريب الأهلي لتنفيذ برامج تدريبية للطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة، بعد موافقة مجلس المدرسة، دون أن يترتب علي ذلك أي التزامات مالية علي الوزارة.
- ١٢ - المبادرة في الرد علي المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها، وتقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلي إدارة التربية والتعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام، إضافة إلي ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومبادرات تهدف إلي تطوير العمل وهذا من المهام الوظيفية لمديري المدارس في التعليم العام بحسب ما تحدده علوم الإدارة الحديثة ووفق مراسيم وتعاميم وزارة التربية والتعليم وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

### الجانب التطبيقي:

**أداة الدراسة:** قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من محورين أساسيين وهما التنمية المهنية لمدير المدرسة وتتكون من (١٥) فقرة - الإبداع الإداري لمدير المدرسة، وتتكون من (١٥) فقرة (١٦-٣٠)، وذلك في صورتها النهائية بعد الحذف والتعديل وفقا لآراء المحكمين المختصين في هذا المجال.

**عينة الدراسة:** تم تطبيق أداة الدراسة علي عينة من مديري مدارس التعليم العام في إدارة القصيم، حيث تم توزيع عدد (١٤٠) استبانة، وتم استرداد (١٣٤) استبانة، وتم استبعاد (٣) استبيانات نظرا لعدم اكتمال البيانات بشكل كامل، وبالتالي تصبح عينة الدراسة (١٣١) مديرا في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في إدارة القصيم.

### المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة:

تم توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموجرافية للدراسة كما يلي:

**توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل الدراسي:** حيث تم توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل الدراسي الحاصل عليه مدير المدرسة، وتم توزيع المؤهل بين (أقل من ماجستير، وهو يشمل الليسانس أو البكالوريوس، والدبلومات التربوية اللاحقة / ماجستير أو دكتوراه)



| م | المؤهل الدراسي     | أعداد أفراد العينة | النسبة المئوية |
|---|--------------------|--------------------|----------------|
| ١ | أقل من ماجستير     | ٨٤                 | ٦٤.١٢          |
| ٢ | ماجستير أو دكتوراه | ٤٧                 | ٢٥.٨٧          |
|   | المجموع الكلي      | ١٣١                | ١٠٠%           |

من الجدول السابق، يتضح ان عدد المديرين الذين حصلوا علي درجة (الماجستير أو الدكتوراه) (٤٧) بنسبة مئوية بلغت (٢٥.٨٧)، في حين أن أعداد المديرين الذين حصلوا عليهم مؤهل (أقل من الماجستير) (٨٤)، بنسبة مئوية (٦٤.١٢).

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وكل مجال بالمحور الذي ينتمي إليه، وكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.

| عبارات محور الإبداع الإداري للمديرين |    |                  |    |                 |    | عبارات محور التنمية المهنية للمديرين |    |                 |    |                 |   |
|--------------------------------------|----|------------------|----|-----------------|----|--------------------------------------|----|-----------------|----|-----------------|---|
| المرونة الإدارية                     |    | الأصالة الإدارية |    | الطلاقة اللفظية |    | المهارات الإنسانية                   |    | المهارات الفنية |    | التنمية الذاتية |   |
| معامل الارتباط                       | م  | معامل الارتباط   | م  | معامل الارتباط  | م  | معامل الارتباط                       | م  | معامل الارتباط  | م  | معامل الارتباط  | م |
| ٠.٧٨٥                                | ٢٦ | ٠.٨٨٧            | ٢١ | ٠.٨١٠           | ١٦ | ٠.٨٢٩                                | ١١ | ٠.٨٥٤           | ٦  | ٠.٧٨٧           | ١ |
| ٠.٧٤٦                                | ٢٧ | ٠.٥٦٤            | ٢٢ | ٠.٨٥٤           | ١٧ | ٠.٦٦٣                                | ١٢ | ٠.٦٨٣           | ٧  | ٠.٩١٧           | ٢ |
| ٠.٨٥٣                                | ٢٨ | ٠.٩٠١            | ٢٣ | ٠.٧٨٩           | ١٨ | ٠.٧٧٧                                | ١٣ | ٠.٨٤١           | ٨  | ٠.٨٠٩           | ٣ |
| ٠.٧٧٩                                | ٢٩ | ٠.٧٨٣            | ٢٤ | ٠.٦٩٨           | ١٩ | ٠.٧٨٨                                | ١٤ | ٠.٨٤١           | ٩  | ٠.٥٨٨           | ٤ |
| ٠.٨٥٤                                | ٣٠ | ٠.٧٥٩            | ٢٥ | ٠.٨٥٦           | ٢٠ | ٠.٧٧١                                | ١٥ | ٠.٩٤٧           | ١٠ | ٠.٦٤٤           | ٥ |

من الجدول السابق يتضح أن عبارات الاستبانة (أداة الاستبانة) ذات معاملات ارتباط مناسبة، بما يسمح بتطبيقها والاستفادة من نتائجها، حيث انحصرت معاملات الارتباط (التتمية الذاتية) بين (٠.٥٨٨ - ٠.٩١٧)، ومعاملات ارتباط المهارات الفنية تنحصر بين (٠.٦٨٣ - ٠.٩٤٧)، وتنحصر معاملات ارتباط المهارات الإنسانية بين (٠.٦٦٣ - ٠.٨٢٩)، في حين تنحصر معاملات ارتباط (الطلاقة اللفظية) بين (٠.٦٩٨ - ٠.٨٥٦)، وتنحصر معاملات ارتباط الأصالة الإدارية بين (٠.٥٦٤ - ٠.٩٠١)، وأخيرا تنحصر معاملات ارتباط المرونة الإدارية بين (٠.٧٤٦ - ٠.٨٥٤).

وبوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لمجالات الاستبانه (أداة الدراسة) كما يلي:

| م | مجالات الاستبانة   | معاملات الارتباط |
|---|--------------------|------------------|
| ١ | التنمية الذاتية    | ٠.٨١٥            |
| ٢ | المهارات الفنية    | ٠.٨١٧            |
| ٣ | المهارات الإنسانية | ٠.٦٨٤            |
| ٤ | الطلاقة اللفظية    | ٠.٨٠٢            |
| ٥ | الأصالة الإدارية   | ٠.٧٥٩            |
| ٦ | المرونة الادارية   | ٠.٨٢٧            |

تشير معاملات ارتباط مجالات الاستبانة إلي قيم مرتفعة لمعاملات الارتباط، حيث انحصرت معاملات الارتباط بين (٠.٦٨٤ - ٠.٨٢٧)، وهو ما يؤكد علي أن الاستبانة صالحة للتطبيق.

وقد قام الباحث بحساب صدق الاستبانة للتأكد من ان الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال استخدام معامل (الفكرونباخ) وكانت النتائج كما يلي:

| م | مجالات الاستبانة   | معامل الفكرونباخ |
|---|--------------------|------------------|
| ١ | التنمية الذاتية    | ٠.٨٨٠            |
| ٢ | المهارات الفنية    | ٠.٨٨١            |
| ٣ | المهارات الإنسانية | ٠.٦٧١            |
| ٤ | الطلاقة اللفظية    | ٠.٧٥٩            |
| ٥ | الأصالة الإدارية   | ٠.٨٠٤            |
| ٦ | المرونة الإدارية   | ٠.٧٢٦            |

من الجدول السابق يتضح أن الاستبانة (أداة الدراسة) تقيس (التنمية المهنية لمديري المدارس -الإبداع الإداري لمدير المدارس)، وقد تدرج معامل الفكرونباخ لمجالات الاستبانة بين (٠.٦٧١ - ٠.٨٨١).

يتناول التساؤل الأول للدراسة " ما مستوي التنمية المهنية لدي مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ؟ "

وفي محاولة من الباحث لتعرف مستوي التنمية المهنية لمديري المدارس، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التنمية المهنية لمديري المدارس، حيث أشارت النتائج إلي ما يلي:

| م | مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس | المتوسط الحسابي | لانحرافات المعيارية | درجة التوافر |
|---|---------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| ١ | التنمية الذاتية                       | ٢.٥٩١           | ٠.٦٢١               | كبيرة        |
| ٢ | المهارات الفنية                       | ٢.٧٠٠           | ٠.٥٠٢               | كبيرة        |
| ٣ | المهارات الإنسانية                    | ٢.٦٨١           | ٠.٤٦٢               | كبيرة        |

من الجدول السابق يتضح أن مستوي التنمية المهنية لمدير مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بإدارة القصيم كانت كبير، حيث كان المتوسط العام (٢.٦٥٧) والانحراف المعياري (٠.٥٢٨)، حيث من الممكن ترتيب مجالات التنمية المهنية للمديرين بحسب المتوسط الحسابي الأكبر كما يلي: في المقدمة كانت التنمية الفنية بمتوسط حسابي (٢.٧٠٠)، وانحراف معياري بقيمة (٠.٥٠٢) ودرجة توافر (كبيرة)، يليه المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي

(٢.٦٨١) وانحراف معياري بقيمة (٠.٤٦٢) ودرجة توافر (كبيرة)، وأخيرا التنمية الذاتية بمتوسط حسابي (٢.٥٩١) وانحراف معياري بقيمة (٠.٦٢١) ودرجة توافر (كبيرة). ويفسر الباحث هذه النتيجة باهتمام وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى التنمية المهنية لمديري المدارس، حيث التطور في الفكر التربوي، وإيمان الوزارة بأهمية الدور الذي يقوم به المدير، ومدي تأثيره في العاملين في المدرسة، وفي العمل المدرسي أيضا.

وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة رحمة بنت يوسف بن سعيد الحارثي (٢٠٠٦ م) من أن مستوي برامج التنمية المهنية التي تنفذها الوزارة جاءت بدرجة متوسطة حسب تقديرات المشرفين التربويين وفي محاولة لتوضيح النتيجة السابقة بشيء من التفصيل، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التنمية المهنية لمديري المدارس كما يلي:

| م  | العبارات                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|----|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| ١  | السيطرة على المشاعر والتحكم في الانفعالات.                    | ٢.٧١٢           | ٠.٥٧٦             | كبيرة        |
| ٢  | التزام الشفافية فيما يقدم من معلومات.                         | ٢.٥١٧           | ٠.٦٦٢             | كبيرة        |
| ٣  | الالتزام باللوائح وقوانين العمل.                              | ٢.٥٧٦           | ٠.٦٥٨             | كبيرة        |
| ٤  | حسن استغلال الوقت المتاح.                                     | ٢.٦٣٦           | ٠.٥٧٢             | كبيرة        |
| ٥  | اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.                      | ٢.٥١٥           | ٠.٦٣٨             | كبيرة        |
|    | المجموع الكلي لمجال التنمية الذاتية                           | ٢.٥٩١           | ٠.٦٢١             | كبيرة        |
| ٦  | امتلاك القدرة على التخطيط والمبادرة.                          | ٢.٧١٢           | ٠.٤٥٦             | كبيرة        |
| ٧  | وضع الخطط التنفيذية المناسبة.                                 | ٢.٦٩٧           | ٠.٥٥٤             | كبيرة        |
| ٨  | القدرة على الإشراف والتوجيه الفني.                            | ٢.٨٣٣           | ٠.٣٧٦             | كبيرة        |
| ٩  | استغلال الصلاحيات الممنوحة لصالح العمل.                       | ٢.٥١٥           | ٠.٦٨٥             | كبيرة        |
| ١٠ | القدرة على التقويم والمتابعة.                                 | ٢.٧٤٦           | ٠.٤٤٣             | كبيرة        |
|    | المجموع الكلي للمهارات الفنية                                 | ٢.٧٠٠           | ٠.٥٠٢             | كبيرة        |
| ١١ | تقدير جهود الموظفين وتنميتها.                                 | ٢.٦٨٢           | ٠.٤٦٩             | كبيرة        |
| ١٢ | تفهم الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.                      | ٢.٦٢١           | ٠.٤٨٩             | كبيرة        |
| ١٣ | تنمية العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه والتي تعزز العمل الجماعي. | ٢.٧٢٧           | ٠.٤٤٩             | كبيرة        |
| ١٤ | تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية.                           | ٢.٥٩١           | ٠.٤٩٥             | كبيرة        |
| ١٥ | توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار.                         | ٢.٧٨٨           | ٠.٤١٢             | كبيرة        |
|    | المجموع الكلي للمهارات الإنسانية                              | ٢.٦٨١           | ٠.٤٦٢             | كبيرة        |
|    | المجموع الكلي                                                 | ٢.٦٥٧           | ٠.٥٢٨             | كبيرة        |

من الجدول السابق، يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التنمية الذاتية تتدرج من (٢.٧١٢ - ٢.٥١٥) وانحراف معياري بقيمة (٠.٥٧٦ -

## ٨٠. العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظرهم)

(٠.٦٣٨)، بدرجة توافر (كبيرة)، والمتوسطات الحسابية لمجال المهارات الفنية يتدرج من (٢.٨٣٣ - ٢.٥١٥) وانحراف معياري بقيمة (٠.٣٧٦ - ٠.٦٨٥)، بدرجة توافر (كبيرة)، والمتوسطات الحسابية لمجال المهارات الإنسانية تتدرج بين (٢.٧٨٨ - ٢.٥٩١) وانحراف معياري بقيمة (٠.٤١٢ - ٠.٤٩٥)، ودرجة توافر (كبيرة)

يتناول السؤال الثاني للدراسة "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ؟"

وفي محاولة من الباحث لتعرف مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع الإداري لمديري المدارس، حيث أشارت النتائج إلى ما يلي:

| م | مجالات الإبداع الإداري لمديري المدارس | المتوسط الحسابي | لانحرافات المعيارية | درجة التوافر |
|---|---------------------------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| ١ | الطلاقة اللفظية                       | ٢.٥٥٧           | ٠.٦٣٥               | كبيرة        |
| ٢ | الأصالة الإدارية                      | ٢.٥٥٩           | ٠.٥٧٠               | كبيرة        |
| ٣ | المرونة الإدارية                      | ٢.٣٨٨           | ٠.٦٩٧               | كبيرة        |
|   | المجموع الكلي                         | ٢.٥٠١           | ٠.٦٣٤               | كبيرة        |

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الإبداع الإداري لمدير مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بإدارة القصيم كانت كبير، حيث كان المتوسط العام (٢.٥٠١) والانحراف المعياري (٠.٦٣٤)، حيث من الممكن ترتيب مجالات الإبداع الإداري للمديرين بحسب المتوسط الحسابي الأكبر كما يلي: في المقدمة كانت الأصالة الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٥٥٩)، وانحراف معياري بقيمة (٠.٥٧٠) وكانت بدرجة توافر (كبيرة)، يليه الطلاقة اللفظية بمتوسط حسابي (٢.٥٥٧) وانحراف معياري بقيمة (٠.٦٣٥) ودرجة توافر (كبيرة)، وأخيراً المرونة الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٣٨٨) وانحراف معياري بقيمة (٠.٦٩٧). ويفسر الباحث هذه النتيجة أن العمل الإداري يحتاج إلى طرح المزيد من الحلول التي تتصف بالإبداعية، والعمل على تشجيع الإداريين على استخدام حلول مبتكرة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه سالم بن سيف الحارثي (٢٠١٤) دراسة من أن مديري المدارس بالتعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة

وفي محاولة لتوضيح النتيجة السابقة بشيء من التفصيل، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإبداع الإداري لمديري المدارس كما يلي:

| م  | العبارات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر |
|----|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| ١٦ | امتلاك المهارات الكافية لإقناع القائمين بالعمل الإداري | ٢.٣٤٦           | ٠.٧٥٤             | كبيرة        |
| ١٧ | توافر مهارات النقاش المتعلقة بالعمل                    | ٢.٦٩٣           | ٠.٥٨٩             | كبيرة        |
| ١٨ | إعطاء الفرصة للتعبير عن الرأي                          | ٢.٦٩٢           | ٠.٦٠٥             | كبيرة        |
| ١٩ | القدرة علي توجيه الحديث                                | ٢.٦٠٧           | ٠.٥٧٩             | كبيرة        |
| ٢٠ | القدرة علي الوصول إلي الهدف بأسلوب علمي منظم           | ٢.٥٥١           | ٠.٦٤٨             | كبيرة        |
|    | مجموع مجال الطلاقة اللفظية                             | ٢.٥٥٧           | ٠.٦٣٥             | كبيرة        |
| ٢١ | يشجع العاملين في الإدارة علي تبني أساليب عمل جديدة     | ٢.٨٥٠           | ٠.٤٠٨             | كبيرة        |
| ٢٢ | يشجع العاملين علي تقديم أفكار إبداعية جديدة            | ٢.٨٤١           | ٠.٤١٥             | كبيرة        |
| ٢٣ | يحفز المبدعين في الإدارة ماديا ومعنويا                 | ٢.٣٩٣           | ٠.٦٩٧             | كبيرة        |
| ٢٤ | يجرب الأفكار الإدارية الإبداعية                        | ٢.٣١٨           | ٠.٦٣٨             | متوسط        |
| ٢٥ | يشجع علي استخدام الإمكانيات المتاحة بطريقة إبداعية     | ٢.٣٩٥           | ٠.٤٢٥             | كبيرة        |
|    | مجموع مجال الأصالة الإدارية                            | ٢.٥٥٩           | ٠.٥٧٠             | كبيرة        |
| ٢٦ | يشجع الإداريين علي التكيف مع الظروف الجديدة            | ٢.٢٤٣           | ٠.٧٢٥             | متوسط        |
| ٢٧ | يقلص البيروقراطية                                      | ٢.١٤٠           | ٠.٨٠٦             | متوسط        |
| ٢٨ | إعطاء الصلاحيات للإداريين للتعامل مع الظروف الطارئة    | ٢.٥٤٢           | ٠.٦٤٨             | كبيرة        |
| ٢٩ | يشجع الإداريين علي تقبل التغير في العمل                | ٢.٤٦٧           | ٠.٦٦٣             | كبيرة        |
| ٣٠ | العمل بشفافية ووضوح                                    | ٢.٥٥٠           | ٠.٦٤٦             | كبيرة        |
|    | مجموع مجال المرونة الإدارية                            | ٢.٣٨٨           | ٠.٦٩٧             | كبيرة        |
|    | المجموع الكلي                                          | ٢.٥٠١           | ٠.٦٣٤             | كبيرة        |

من الجدول السابق، يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الطلاقة اللفظية تتدرج من (٢.٦٩٣-٢.٣٤٦) وانحراف معياري بقيمة (٠.٥٨٩-٠.٧٥٤)، بدرجة توافر (كبيرة)، والمتوسطات الحسابية لمجال الأصالة الإدارية يتدرج من (٢.٨٥٠-٢.٣١٨) وانحراف معياري بقيمة (٠.٤٠٨-٠.٦٣٨)، بدرجة توافر (كبيرة)، والمتوسطات الحسابية لمجال المرونة الإدارية تتدرج بين

(٢٠٥٥٠ - ٢٠١٤٠) وانحراف معياري بقيمة (٠.٦٤٦ - ٠.٨٠٦)، ودرجة توافر (كبيرة)

ويتناول التساؤل الثالث للدراسة " هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوي التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومستوي الإبداع الإداري لديهم ؟

وللتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بين التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم، فقد قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين متغيرين كما يلي:

| الإبداع الإداري للمديرين |                  |                 | الأبعاد            |                          |
|--------------------------|------------------|-----------------|--------------------|--------------------------|
| المرونة الإدارية         | الأصالة الإدارية | الطلاقة اللفظية | التنمية الذاتية    | التنمية المهنية للمديرين |
| **٠.٧٩                   | **٠.٧٤           | **٠.٦٣          | المهارات الفنية    |                          |
| **٠.٦٩                   | **٠.٦٥           | **٠.٥١          | المهارات الإنسانية |                          |
| **٠.٥٣                   | **٠.٦٨           | **٠.٥٦          |                    |                          |

(دالة عند مستوي دلالة ٠.٠١)

من الجدول السابق، يتضح وجود علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومجالات الإبداع الإداري عندهم، من وجهة نظرهم، وذلك عند مستوي دلالة (٠.٠١). ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التنمية المهنية لمديري المدارس تفتح أمامهم آفاق أرحب وأوسع لإدراك العمل الإداري والتدرب عليه ومعرفة كل جزئياته بما يسهل تفهم جوانبه واقتراح حلول إبداعية جديدة لمشكلات إدارية قائمة منذ زمن طويل.

ويتناول التساؤل الرابع للدراسة " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي التنمية المهنية لدي مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تعزي لتأثير مؤهل مدير المدرسة (أقل من ماجستير / ماجستير أو دكتوراه)؟

لتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة في مستوي التنمية المهنية، والتي تعزي لمتغير المؤهل الدراسي للمديرين، فقد قام الباحث باستخدام (t- test) للتعرف علي الفروق ذات الدلالة الإحصائية، كما يلي:

| اختبار ت للعينات المستقلة-T test |         | طبيعة المؤهل       |                   |                |                   |         |                    |
|----------------------------------|---------|--------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------|--------------------|
|                                  |         | ماجستير أو دكتوراه |                   | أقل من ماجستير |                   |         |                    |
| الدالة P-value                   |         | ت                  | الانحراف المعياري | المتوسط        | الانحراف المعياري | المتوسط |                    |
| دالة                             | **٠.٠٠٠ | ٨.٠١٠              | ٢.٢٦٠             | ١٧.٠٣٢         | ١.٠٣٨             | ١١.٩٢٣  | التنمية الذاتية    |
| دالة                             | **٠.٠٠٠ | ٧.٨٠٩              | ٢.٥٧٩             | ١٦.٧٣٤         | ٠.٩٥٤             | ١١.٠٧٧  | المهارات الفنية    |
| دالة                             | **٠.٠٠٠ | ٩.٩٦٤              | ٢.١١١             | ١٦.٦٨١         | ١.٢٥١             | ١٠.٦٩٢  | المهارات الإنسانية |
| دالة                             | **٠.٠٠٠ | ٨.٥٩١              | ٦.٨٦٨             | ٥٠.٤٤٧         | ٣.٠٩٩             | ٣٣.٦٩٢  | المجموع الكلي      |

من الجدول السابق، يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، في متوسط إجابات عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام في مستوي التنمية المهنية، ترجع إلى متغير المؤهل الدراسي (أقل من ماجستير / ماجستير أو دكتوراه)، لصالح المؤهل الاعلي (ماجستير أو دكتوراه) في كل مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس، حيث كان المجموع الكلي للمتوسطات (لحملة الماجستير والدكتوراه) (٥٠.٤٤٧) والانحراف المعياري (٦.٨٦٨)، في حين كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة (أقل من ماجستير) (٣٣.٦٩٢) والانحراف المعياري (٣.٠٩٩)، وكانت قيمة (ت) الدلالية (٨.٥٩١)، وهي قيمة دالة عند مستوي دلالة (٠.٠١)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأهمية التعليم المستمر، وأهمية الاطلاع علي نتائج الدراسات والأبحاث التربوية للاستفادة من نتائجها وتطبيق توصياتها، وهو ما يتاح بشكل أكبر لحملة الماجستير والدكتوراه دون غيرهم من أفراد عينة الدراسة.

ويتناول التساؤل الخامس للدراسة "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تعزي لتأثير مؤهل مدير المدرسة (أقل من ماجستير / ماجستير أو دكتوراه)؟

لتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة في مستوي التنمية المهنية، والتي تعزي لمتغير المؤهل الدراسي للمديرين، فقد قام الباحث باستخدام (t- test) لتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية، كما يلي:

| اختبار ت للعينات المستقلة-T-test |          | طبيعة المؤهل       |                   |                |                   |         |                  |
|----------------------------------|----------|--------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------|------------------|
|                                  |          | ماجستير أو دكتوراه |                   | أقل من ماجستير |                   |         |                  |
| الدالة P-value                   |          | ت                  | الانحراف المعياري | المتوسط        | الانحراف المعياري | المتوسط |                  |
| دالة                             | **٠.٠٠٠٠ | ٨.٧٥١              | ٢.٤٥١             | ١٥.٨٥٨         | ١.٠٥٩             | ١٢.٨٠٢  | الطلاقة اللفظية  |
| دالة                             | **٠.٠٠٠٠ | ٨.٠٦٤              | ٢.٢٥٤             | ١٤.٧٤٨         | ١.٧٢٠             | ١٠.٩٢٣  | الأصالة الإدارية |
| دالة                             | **٠.٠٠٠٠ | ٩.٨٧٨              | ٢.٢٣٧             | ١٧.٦٩٣         | ١.٥٤٩             | ١٠.٠٦٦  | المرونة الإدارية |
| دالة                             | **٠.٠٠٠٠ | ٨.٨٩٧              | ٦.٩٤٢             | ٤٨.٢٩٩         | ٤.٣٢٨             | ٣٣.٧٩١  | المجموع الكلي    |

من الجدول السابق، يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، في متوسط إجابات عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام في مستوى الإبداع الإداري، ترجع إلي متغير المؤهل الدراسي (أقل من ماجستير / ماجستير أو دكتوراه)، لصالح المؤهل الأعلى (ماجستير أو دكتوراه) في كل مجالات الإبداع الإداري لمديري المدارس، حيث كان المجموع الكلي للمتوسطات (حملة الماجستير والدكتوراه) (٤٨.٢٩٩) والانحراف المعياري (٦.٩٤٢)، في حين كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة (أقل من ماجستير) (٣٣.٧٩١) والانحراف المعياري (٤.٣٢٨)، وكانت قيمة (ت) الدلالة (٨.٨٩٧)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن التعليم يساعد علي نمو الإبداع، حيث يمكن الفرد من إيجاد علاقات بين الإمكانيات المتاحة لم يكن يستطيع أن يراها بدون التعليم والاطلاع علي الدراسات العلمية.

وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة تهاني بنت أحمد الخريصي (١٤٣٠هـ)، ودراسة سالم بن سيف الحارثي (٢٠١٤) من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة في مستوى الإبداع الإداري، تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

**في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:**

- ١-التأكيد علي أهمية الإبداع الإداري في العمل المدرسي.
- ٢-ضرورة منح المبدعين الفرصة المناسبة لإظهار قدراته الإبداعية.
- ٣-ضرورة توفير الظروف المناسبة في المؤسسات التعليمية التي تشجع علي الإبداع.



- ٤- ضرورة تحفيز المبدعين ماديا وأدبيا لمزيد من الإبداع.
- ٥- الاهتمام بالإبداع منذ الصغر، وخاصة في تربية النشء، وليس في الكبر فقط
- ٦- عدم التردد في تطبيق ما توصلت إليه أفكار المبدعين علي ارض الواقع ليكون بمثابة محفز لهم ولغيرهم علي المزيد من الإبداع.
- ٧- أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية علي اختلاف مستوياتها.
- ٨- ضرورة اعتماد أساليب متنوعة للتنمية المهنية، لا تقوم علي الدورات فقط، بل الاهتمام بورش العمل، وتبادل الزيارات بين المدارس للاستفادة من التجارب المهنية للقادة التربويين بين المدارس.
- ٩- اعتبار الحصول علي دورات تدريبية في التنمية المهنية شرط أساسي في الترقى للمناصب الأعلى.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

ابراهيم احمد ابو جامع (٢٠٠٨): الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في وزارة التربية والتعليم الاردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الاردنية.

أحمد بن حسن الزهراني (١٤٣٣هـ): الثقة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.  
آمال عبد السميع باظة (٢٠٠٥) التفوق العقلي والابداع والموهبة، الطبعة الاولى، مكتبة الانجلو المصرية.

أمل عثمان كحيل (٢٠٠٤): القيمة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين "دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤م.  
التعميم الوزاري رقم ١٠٣٠١ / ٥ / ٢٤ بتاريخ ٢٧ / ٥ / ١٤٢٠هـ.

تهاني بنت احمد الخريصي (١٤٣٠ هـ): المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس بمدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى.

جاك ديلور وآخرون (٢٠٠٥): التعلم ذلك الكنز المكنون - تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو.

جمال انس خير الله (٢٠٠٩) : الإبداع الإداري، عمان، الاردن، مطبعة اسامة للطبع والنشر، ص ٣.

جمانة محمد عبيد: مرجع سابق، ص ١٣١.

حسان محمد حسان (١٩٨٦): نظرة جديدة لبرامج تنمية هيئة التدريس في الجامعات المصرية في: التربية المعاصرة: ع ٤٤.

حسان محمد حسان: نظرة جديدة لبرامج تنمية هيئة التدريس في الجامعات المصرية في: التربية المعاصرة: ع ١٩٨٦ ص ٢١٩

حسان محمد حسان (١٩٨٦): نظرة جديدة لبرامج تنمية هيئة التدريس في الجامعات المصرية في: التربية المعاصرة : ع ٤٤.

حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية الرؤية (CVI)، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ١٩٩٥/١٩٩٦.

حكمي علي السفياتي (٢٠٠٧) : دور الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية في إعداد الطالب للمستقبل، الجامعة الدولية الأمريكية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

حنان عبد الحليم رزق (٢٠٠٧): تدريب مديري المدارس الثانوية العامة أثناء الخدمة في ضوء ممارساتهم لمهامهم وواجباتهم المهنية برنامج تدريبي مقترح ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٦٥ ، الجزء الأول. رامي محمد عابنة ؛ رامي ابراهيم الشقران (٢٠١٣): درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد (٢).

رحمة بنت يوسف بن السعيد الحارثي (٢٠٠٦): تقويم برنامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

رفعت الفاعوري (٢٠٠٥): إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات" جمهورية مصر العربية.

سالم بن سيف بن ناصر الحارثي (٢٠١٤): تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان سعيدة بلهادي (٢٠٠٨): تنمية الإبداع الإداري في الاداء المتميز بين القادة والمرعوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر.

عاطف يوسف مقابلة؛ باسم علي حوامدة (٢٠٠٧): "الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش - الأردن"، مجلة العلوم التربوية ، يناير ٢٠٠٧، العدد ١١.

عبد الرحيم طفيف الداعدي (٢٠٠٨): درجة ملائمة برامج تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

عبد العزيز الحر (٢٠٠٢م): القائد التربوي دائم التعلم. المؤتمر التربوي الحادي والثلاثين "القائد التربوي في الإستراتيجية التربوية"، جمعية المعلمين الكويتية، الكويت، ٢٠٠٩ مارس ٢٠٠٩م.

عبد اللطيف حسين فرج (٢٠٠٥): طرق التدريس في القرن الواحد والعشرين، عمان دار المسير.

عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار (٢٠٠١): إدارة المؤسسات الاجتماعية:مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

علاء الدين سعد متولي: تطوير تدريب معلمي الرياضيات، المؤتمر العلمي السادس عشر (تكوين المعلم) الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، ٢١-٢٢ يوليو ٢٠٠٤.

علي الحمادي (١٩٩٩): صناعة الإبداع، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

عوض توفيق عوض (٢٠٠٣): التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

فهد محمد الغامدي (٢٠١١): دور الإدارة المدرسية في تفعيل مختبرات العلوم دراسة ميدانية علي المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ومحضري المختبرات في محافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

فوزية بنت عبد الرحمن باناعمة (٢٠٠٦): ثقافة الابداع مدخل لتطوير الاداء الابداعي لدي مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والاهلي بمدينة مكة المكرمة،رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى.

لسان العرب، أبن منظور، دار المعارف المصرية، القاهرة، ١٩٨١م.  
محمد السيد حسونه (٢٠٠٥): رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء المستويات القياسية العالمية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

محمد عبودة الحراشة (٢٠٠٦): العلاقة التي يمارسها مدير المدارس ومستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد السابع ، العدد الأول ، مارس، ٢٠٠٦.

مطر سالم الشحري (٢٠٠٤): "التنمية المهنية التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

منى بنت ناصر الغامدي (٢٠٠٤): فاعلية البرامج التدريبية لرفع الأداء الوظيفي لمديرات المدارس والمساعدات، دراسة تقييمية لبرنامج الإدارة المدرسية بكلية التربية للبنات لمدينة (الرياض)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية الدراسات العليا، الرياض.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥): قطاع التدريب والتأهيل، برنامج تدريب الموجهين (دليل المتدرب) الجزء الثاني، المؤسسة الألمانية للتعاون الفني (GTZ) ومنظمة (UNICEF)، عمان.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

Brendan Murden The Others, "Educational Leadership Training in the Gzech Republic and England", Management in Education Journal, Vol. (20), No. (1), 2006.

George F. Chadwick: The Case for In Service Education, European Journal of teacher education, Vol. 5, No. 3, 1982, pp 180-185

Henderson F.s The Evaluation of in Service Teacher Training London, Croon M.Heln ,1978.

Moss, Jerome, jr: and others, an evolution of ten leadership development programs for graduate in vocational education national center for research in vocational education university of valifornia, Berkeley, November, 2007.