

"دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر  
المعلمين أنفسهم"

إعداد الباحثين

أ. فاطمه ربايعه

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

د. جعفر وصفي ابو صاع

قسم التربية التكنولوجية – كلية الاداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية – خضوري

د. محمد شعيبات

قسم الادارة التربوية- كلية العلوم التربوية – جامعة القدس

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (42) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (280) معلماً ومعلمة، ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي لمناسبته لهذه الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.62). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة.

بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق بين أقل من بكالوريوس وبكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس، وبين أقل من بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات من أهمها:

تدريب المعلمين على استخدام استراتيجيات التي تنمي الإبداع: مثل حل المشكلات، الاكتشاف، والعصف الذهني. وضرورة تعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين، وإعطاء المعلمين فرصاً زمنية كافية لتشجيع المعلمين على الإبداع.

**الكلمات المفتاحية: الإبداع، دور مديري المدارس، مديرية ضواحي القدس.**

#### المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، فالعالم الذي نعيش فيه مليء بالأحداث والمتغيرات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية، وموضوع الدراسة هنا بالتحديد هو عرض لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

من الجميل أن نتعرف على هذه المتغيرات التي تحدث في العالم، ومن الأجل أن نواكب هذه التغيرات والتطورات حتى نستطيع أن نستمر في العمل بجد واجتهاد ونجاح.

فالمدرسة لها دور كبير في مواكبة التطورات العالمية المختلفة، لأن هذه التطورات طالت جميع مناحي الحياة ولاسيما المجال التربوي التعليمي، فلم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلم والإبداع (شكور، 2002).

فالإبداع من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، حيث

تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخوارجا، 2004).

فالإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة، وله دور كبير ومهم في تنمية الإبداع لدى كافة العاملين في المدرسة، حيث تستطيع المدرسة من خلال الجهود الجبارة التي تبذلها الإدارة المدرسية أن تواكب ركب الحضارة، وإن يكون لها موقع فعال على الخريطة التعليمية والتربوية، فالأفراد والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون خوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (ابو الوفا 2006).

فالمنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع، كون الإبداع يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (عيد، 2008 م).

وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع (العجلة، 2009).

فالتطورات والتحولات المتسارعة والمتداخلة التي يشهدها العالم تعود أساساً إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ولعل من أهم ملامح وآثار هذه التحولات، المشروعات المتزايدة لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية، والاتصال، واشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ولبلوغ المؤسسة غايتها يتطلب ذلك منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الإبداع، والابتكار لدى فرق العمل والأفراد وتوفير البيئة المشجعة والملائمة لاحتياجاتهم (الاخضر، 2011).

ويشير محمود (2008) أن الإنتاج الإبداعي يعد من ضرورات الحياة المعاصرة، وما يراه العالم اليوم من

تقدم وتغير سريع في مجالات العلوم والتكنولوجيا والفنون هو تعبير عن تلك الظواهر الإنسانية التي ينتج

عنها ذلك الناتج الإبداعي. ويعتبر هذا الناتج الإبداعي إسهاماً حقيقياً من أجل تقدم الإنسان ورفاهيته، لذا

نجد أن الدول المتقدمة تعمل على استغلال طاقاتها البشرية، من أجل أفضل استثمار ممكن للقدرات الإبداعية متمثلاً في مدى الرعاية التي توجه إلى هؤلاء الأفراد المبدعين في كل مجالات الحياة. وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية، إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين، ومع هذا فما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم، تجعلنا متفائلين من تحويل مدارسنا من مدارس تقليدية إلى مدارس فعالة، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تناسب قدراته واستعداداته وميوله وتسهم بدور فعال في رعاية المبدعين والمتفوقين (الزبيدي، 2001).

فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر من أنجح المصادر في الاستثمار (النمر، 1992). لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثيل هذه السلوكيات والتوجهات المطلوبة كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات (توفيق، 2002).

ويرى الهيجان (2000) أنه ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية، حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة.

بناءً على ما سبق يتبين أن الإدارة وسيلة تنشد تحقيق غايات معينة وأغراض محددة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي تعمل على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة من أجل الوفاء بتطلعات الفرد والجماعة، فالإدارة هي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة، كما أنها تتطلب مهارات ومواهب إنسانية يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن الإدارة المدرسية تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم

وسلوكلهم ، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين ، فكما يوجد مبدعون في أي مجال فإن هناك مديرون ماهرون في مجالهم، فأى عمل ناجح بدون شك له إدارة واعية ناجحة تستطيع أن تخطط وتنظم وتنفذ له تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ناجحاً (حامد، 2009).

ومن هنا يرى الباحثون أن الإبداع منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة، ومن ثم كان لا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

## مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة بأنه يقع على عاتق المدير الكثير من الأدوار المهمة والصعبة، ومن هذه الأدوار متابعة عملية التدريس أولاً بأول للتأكد من سير هذه العملية بنجاح

كما ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية، فالمدير الفعال والمبدع والقائد هو ذلك المدير الذي له دور كبير في تنمية الإبداع خاصة في عملية التدريس في المدارس التي يترأسها، وقد لاحظت الباحثة من خلال خبرتها في مجال التدريس لسنوات عديدة في المدارس وجود نقص في الكفاءة عند المديرين خاصة في تنمية الإبداع لدى المعلمين وأيضاً هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة النعيمات (2016).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة ك محاولة للكشف عن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وتحدّدت مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

**السؤال الأول:** ما دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى

المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

## فرضيات الدراسة:

انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية التالية:

**الفرضية الأولى:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعا

لمتغير الجنس."

**الفرضية الثانية:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعا

لمتغير المؤهل العلمي."

**الفرضية الثالثة:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تبعا

لمتغير سنوات الخبرة."

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس ضواحي القدس.
- التعرف إلى مدى اختلاف تقديرات أفراد العينة حول مدى قيام مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس ضواحي القدس باختلاف جنسهم ومؤهلهم العلمي وخبراتهم .

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

#### الأهمية النظرية للدراسة:

- تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مديرية التربية ضواحي القدس، وإسهامها في عملية التعليم والتعلم.
- تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية بالجانب النظري للإبداع وتنميته.
- من الممكن أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

#### الأهمية التطبيقية:

- استعانة كل من: المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والفائمين على العملية التعليمية العمل بالنتائج الميدانية للدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين والذي ينعكس على رفع نسبة التحصيل الدراسي للطلبة وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.
- قد تسهم نتائج الدراسة في وضع الحلول والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين.
- يمكن أن تكون الدراسة بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون لإجراء المزيد من الدراسات حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع.

## حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:

**الحدود الموضوعية:** دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي/ات مدارس ضواحي القدس الحكومية والخاصة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2018/2019.

**الحدود المكانية:** تم التطبيق الميداني على مدارس ضواحي القدس الحكومية والخاصة.

**المحددات الإجرائية:** تحددت هذه الدراسة بصدق أداة الدراسة وثباتها والإجابة عن الأسئلة والفرضيات.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

**الإبداع اصطلاحاً هو:** " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2002 م، ص: 22) .

**ويعرف إجرائياً بأنه:** قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعياً، تساعد في حل المشكلات بشكل منطقي، بحيث يكون له فوائد حقيقية على أرض الواقع، والذي يقاس من خلال الأداة التي أعدت لهذه الغاية من فقرات الأداة.

**دور مديري مدارس ضواحي القدس:** تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الأنماط والسوكات التي يقوم بها مديرو المدارس بهدف التأثير في المعلمين لتنمية الإبداع لديهم.

**ضواحي القدس:** هي المناطق الفلسطينية في محافظة القدس والتي يطلق عليها مناطق ( j2 ) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أي المناطق الفلسطينية في محافظة القدس (التي تقع خارج حدود بلدية القدس المحتلة)، والتي حددتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي، وتحد منطقة الدراسة من الشمال محافظة رام الله والبيرة، ومن الجنوب

محافظة بيت لحم، ومن الشرق محافظة أريحا، ومن الغرب مدينة القدس (منطقة J1) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وتمتد منطقة الدراسة من منطقة شمال غرب القدس إلى منطقة شمال القدس وشرقها إلى منطقة جنوب شرق القدس وتضم حوالي (30) تجمعاً سكانياً فلسطينياً ويقوم فيها حوالي أكثر من 140000 نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

وتشتمل على محافظة القدس باستثناء ذلك الجزء من المحافظة والذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد احتلالها للضفة الغربية عام 1967م، وتضم أيضاً تجمعات رافات، محماس، مخيم قلنديا، التجمع البدوي جبع، قلنديا، بيت دقو، جبع، الجديرة، الراموضاحية البريد، بيت عنان، الجيب، بيرنابالا، بيت إجزا، القبيبة، خربة أم اللحم، بدو، النبي صمويل، حزما، بيت سوريك، بيت حنينا البلد (التحتا)، قطنة، بيت إكسا، عناتا، الكعابنة، التجمع البدوي/ الخان الأحمر، الزعيم، العيزرية، أبوديس، عرب الجهالين، التجمعات البدوية في العيزرية وأبوديس، السواحة الشرقية، الشيخ سعد (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل نظام العمل في المدرسة وتطويره، وتنظيم العمل فيه بشكل يساعد على إتمام العمليات التربوية بكفاءة وفعالية، وهي بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليم الطلبة إلا أن أهميتها تبرز فيما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والطلبة ليؤدوا أعمالهم وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء والاحترام المتبادل.

فالإدارة المدرسية وسيلة لخلق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إدارة فاعلة قادرة على تمكين المعلمين من أداء مهامهم على أكمل وجه وأتمه، ومن دورها الكبير في تربية الفرد وإعداده للحياة (الصرايرة، 2010).

كما أن الإدارة المدرسية مهمة جداً، لأن مستقبل الحضارة الإنسانية يتوقف عليها، فهي كالأشعاعات المضيفة التي تحرك كل موظف في دائرة منظمة، من أجل مجهود متميز وعمل مستمر، وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

وتستند الإدارة المدرسية كما أشار إليها حامد (2009) في أهميتها على قواعد أساسية منها:

القاعدة الأولى: تلزم الإدارة المدرسية لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب التنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بوساطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف.

القاعدة الثالثة: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة: إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة

### وظائف الإدارة المدرسية:

يرى عابدين (2001) في شأن وظائف الإدارة أنها وظائف ذات جانبين: إداري وفني، ويخدم كل منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة، وأن للإدارة المدرسية - كغيرها من الإدارات - مجموعة وظائف تدور حول التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والتقييم، واتخاذ القرار، والاتصال، والرقابة.

وأن هناك تطوراً هائلاً شهدته الإدارة المدرسية مما أدى إلى تعقد دور المدير بحيث أصبح من الصعب أن يقود شخص واحد إدارة المدرسة، مما حتم على المدير التعاون مع المرؤوسين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار.

أما حامد (2009) فيرى أن السنوات الأخيرة شهدت اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تنحصر بتسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكيد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلبة وغيابهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، التي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

وأضاف الصرايرة (2010) أن الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم رغبة في تحقيق نموهم المتكامل، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم. وكذلك العمل على نمو خبرات جميع العاملين في المدرسة وفقاً للمصلحة العامة، لذلك يجب أن تحظى الإدارة المدرسية بالاهتمام والعناية الخاصة، وذلك من خلال سعيها الدؤوب لتنمية المديرين مهنيا ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم، وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية التي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم، ليتحسن مستوى تعلم طلبتهم، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يأتي:

الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.

حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.

اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.

إتباع الأساليب الإيجابية في حل معوقات العمل المدرسي.

الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي.

الإدراك والإلمام التام لخصائص نمو الطلبة وما يستلزمها.

الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.

معرفة احتياجات البيئة ومعوقاتهما واقتراح الحلول لها.

وبما أن الإدارة عصب الحياة في المجتمع، ولها دور كبير ومهم في التقدم والتطور والإبداع، كان لابد أن

نتعرف ونتعمق في هذه الدراسة على مفهوم الإبداع ودور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

### مفهوم الإبداع :

على 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 (Evan,2009).

وقد اجتهد الباحثون في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع

ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم "الإبداع" (Smolensky and Kleiner, 2005).

وعرفه الشربيني وصادق (2002) بأنه "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية"

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

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد الظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومن ثم إيجاد الحل المناسب (سرور، 2002).

### خصائص الإبداع:

يتضح من خلال التعريفات السابقة للإبداع وجود مجموعة من الخصائص المشتركة التي أشار لها (Toremén, 2003) ، والتي تلخصت بالسمات الآتية:

1. أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات، والطلاقة، والأصالة،
2. والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الأهداف.
3. أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
4. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة.

5. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع.

6. أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

7. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.

8. أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.

9. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

#### العوامل المؤثرة في الإبداع:

يرى القببسي (2002) أن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع هي: الذكاء أو العمليات الفكرية، والمعرفة، وأساليب التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة.

أما البديري (2005) فيرى أن هذه العوامل هي:

-عوامل مادية: تتمثل بالراتب، والمكافآت.

-عوامل معنوية: تتمثل بالترقية، الاعتراف والتقدير الجيد والأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أما النتيفات (2006) فيرى أن هناك عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الإبداع وهذه العوامل هي:

### العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير أو عاملاً معيقاً للإبداع داخل المنظمة، ويمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل، وتشمل أيضاً مختلف الاتجاهات التي يتبناها الفرد.

### العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه، وتشمل أيضاً الأسرة والتعليم ووسائل الإعلام والمجتمع المحيط بالفرد.

### معوقات الإبداع:

يواجه الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص العديد من المعوقات، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس، التي تتداخل مع بعضها البعض، لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة والمدرسة باعتباره جزءاً منها، ومن ثم تؤثر بدورها سلباً على أداء المديرين والمعلمين لأعمالهم، وعلى حل مشكلات المدرسة بطريقة إبداعية (الشمري، 2002).

هناك الكثير من الدراسات التي اهتمت بموضوع الإبداع، وتناولت زواياه وجوانبه المختلفة، منها ما يتعلق بالسلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، ومنها ما يهتم بالعوامل التي تؤثر على الإبداع، ومنها ما يركز على

المعوقات التي تحد من القدرة على الإبداع، ومنها ما تتناول أثر البيئة المحيطة على القدرة الإبداعية (العجلة، 2009).

لذلك حظي موضوع معيقات الإبداع باهتمام الباحثين. وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد هذه المعيقات وسماتها، وإن كان هناك تكامل فيما بينها (توفيق، 2002). كما وأشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى:

**معوقات إدراكية:** فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك.

وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

**معوقات نفسية وعاطفية:** يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية،

فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

**معوقات تنظيمية:** تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية

(لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل

ضاققت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.

معوقات اجتماعية أو ثقافية: يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم

الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج

بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها .

أما عبد الفتاح (1995) فقد ركز في تصنيف معوقات الإبداع على المعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية

على النحو الآتي:

١- المعوقات الشخصية أو الذاتية: لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات

الإبداعية.

٢- المعوقات التنظيمية: لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه

المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي

وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين ويصبح التغيير أو التطوير بعده أمراً صعباً.

الدراسات السابقة :

دراسة ( Ucus, 2018 ): وهدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تشجيع الإبداع في فصول الدراسات

الاجتماعية عند الأطفال، والبحث عن آراء المعلمين وتفسيرات الإبداع في المدارس الابتدائية التركية، تكونت

عينة الدراسة من (33) معلماً من الصف الأول حتى الصف الرابع، استخدمت الدراسة المقابلة والملاحظة

كأدوات للدراسة، وتم استخدام دراسة الحالة كمنهجية نوعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين كانوا

متحمسين للغاية وحريصين على رعاية الإبداع في الدراسات الاجتماعية لطلابهم، وأشاروا إلى بعض العقبات

المتعلقة بالمناهج وتصورات المعلمين السلبية في تعزيز الإبداع وأهمية وجود المرونة عند المعلمين.

ودراسة النعيمات (2016): والتي هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة، حول تنمية الإبداع لدى المعلمين وفقا للمتغيرات: (التخصص، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، وقد استخدمت الاستبانة. كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من (27) فقرة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس المرحلة الثانوية للبنين في مديرية التربية والتعليم لقسبة عمان والبالغ عددها (10) مدارس، حيث بلغ عدد المعلمين فيها (390) معلماً، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (59) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة حسب المعيار المستخدم، وأنه يوجد علاقة ارتباطية طردية بين القيادة المدرسية وتنمية الإبداع.

اما دراسة السويطي (2015): والتي هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر المديرين، واختار الباحث المنهج مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي قسمت إلى خمسة مجالات (الإدارة المدرسية، المجتمع المحلي، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية، المعلم)، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (196) مديراً ومديرةً أي ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، مكان العمل)، ووجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الجنس.

وكذلك دراسة الطيبي وآخرون (2015): والتي هدفت الدراسة الكشف عن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (92) مساعداً، وتم استخدام استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها تكونت من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى المعلمين جاءت بدرجة قليلة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

وايضاً دراسة (Ozmen and Muratoglu, 2010) : وهدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم (100) مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

ودراسة (Crum, Wetny, 2008) : والتي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في ولاية فيرجينيا وأثره في تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعليم، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير من مديري المدارس الثانوية وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطوير المدرسة واقع على عاتق المديرين وأن مدى نجاح مديري المدارس

الثانوية في تحقيق مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم والنتيجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات الموظفين وتسهيل عملية الإدارة وتقوية روح الفريق والتواصل بين الموظفين، مما أثر إيجاباً على المستوى التعليمي للطلبة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أن موضوع الإبداع ودور الإدارة المدرسية في تنميته لدى المعلمين، ومدى مساهمة البرامج الإبداعية في رفع الكفاءات الإبداعية لدى المعلمين، حظي باهتمام الباحثين عرباً وأجانب لخلق جانب من الإبداع لديهم، الأمر الذي يؤثر في تحسين العملية التعليمية وتحويلها من النمط التقليدي إلى النمط الإبداعي.

أولاً: الإفادة من الدراسات السابقة:

وفرت الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – إطاراً أدبياً تربوياً لمتغيرات دراسة دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وقد أفادت الباحثون من معرفة منهجية الدراسات السابقة والعمليات الإحصائية، واعتمد الباحثون في بناء أداة الدراسة على بعض الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة النعيمات (2016).

ثانياً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع الإبداع وإبراز دور مديري المدارس في تنميته وانعكاسه على سير العملية التعليمية.

-اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة وتوظيفها للمنهج الوصفي مع معظم الدراسات السابقة

-اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان تطبيقها.

**ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

-تعتبر الدراسة الحالية - في حدود علم الباحثين - أول دراسة تتناول دور مديري المدارس في مديرية

ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى معلمهم.

-ركزت الدراسة الحالية على دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع، إيماناً منها بالدور الأساسي الذي تقوم

عليه المدرسة وتسير في ظله، في حين تناولت الدراسات السابقة الإبداع لدى الطلبة أو مديري المدارس

أنفسهم.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، لمناسبته لموضوع الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مديرية ضواحي القدس، والبالغ عددهم (1047)

معلماً ومعلمةً في المدارس الحكومية، و(420) معلماً ومعلمةً في المدارس الخاصة، أما عينة الدراسة فقد

اشتملت الدراسة على (280) فرداً من مجتمع الدراسة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	65	23.2
	أنثى	215	76.8
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	9	3.2
	بكالوريوس	226	80.7
	أعلى من بكالوريوس	45	16.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	86	30.7
	من 5- أقل من 10 سنوات	81	28.9
	من 10 سنوات فأكثر	113	40.4

### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة بالإستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة، مثل دراسة النعيمات (2016)، وتكونت الاستبانة من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة للمبحوثين، في حين اشتمل الجزء الثاني على (42) فقرة، وقد أعدت فقرات الاستبانة للإجابة عليها وفق تدرج ليكرت الخماسي درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً، وأعطيت الترتيبات اللفظية قيماً رقمية (1,2,3,4,5) على الترتيب والتوالي.

### صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم اعتماد صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وبلغ عددهم (18) محكماً، من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور

مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة	الرقم	قيمة R	الدالة	الرقم	قيمة R	الدالة
الإحصائية		الإحصائية	الإحصائية		الإحصائية	الإحصائية		الإحصائية

0.000	0.837 **	29	0.000	0.854 **	15	0.000	0.67 3**	1
0.000	0.814 **	30	0.000	0.840 **	16	0.000	0.71 4**	2
0.000	0.845 **	31	0.000	0.792 **	17	0.000	0.74 8**	3
0.000	0.848 **	32	0.000	0.782 **	18	0.000	0.65 8**	4
0.000	0.844 **	33	0.000	0.807 **	19	0.000	0.71 0**	5
0.000	0.813 **	34	0.000	0.786 **	20	0.000	0.75 9**	6
0.000	0.837 **	35	0.000	0.815 **	21	0.000	0.67 1**	7

0.000	0.783 **	36	0.000	0.851 **	22	0.000	0.69 7**	8
0.000	0.789 **	37	0.000	0.805 **	23	0.000	0.66 7**	9
0.000	0.731 **	38	0.000	0.829 **	24	0.000	0.76 7**	10
0.000	0.649 **	39	0.000	0.840 **	25	0.000	0.79 0**	11
0.000	0.765 **	40	0.000	0.768 **	26	0.000	0.75 1**	12
0.000	0.734 **	41	0.000	0.838 **	27	0.000	0.70 9**	13
0.000	0.781 **	42	0.000	0.857 **	28	0.000	0.75 3**	14

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الإتساق الداخلي من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات وفق معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت قيمة معامل ثبات الدرجة الكلية لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم (0.984)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### المتغيرات المستقلة وتشمل:

الجنس: (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

### إجراءات التصحيح:

تم تحديد الدرجة التي يوصف بها تنمية الابداع للمعلمين من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باعتماد المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فما فوق

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم كما يبينها الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	تحت الإدارة المدرسية على توظيف البرامج الإذاعية ذات العلاقة بالإبداع	3.88	0.91	عالية
39	تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع	3.88	0.91	عالية

عالية	0.91	3.85	تسهم الإدارة المدرسية في تفعيل نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم	1
	3			
عالية	0.84	3.85	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة إبداعية	8
	3			
عالية	0.87	3.85	تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنظيم العملية التعليمية	26
	4			
عالية	0.89	3.82	تشجع الإدارة المدرسية المعلم على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس والتي تساهم في الإبداع	36
	9			
عالية	0.84	3.78	تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بمفاهيم إبداعية	9
	2			
عالية	0.96	3.78	تجهز الإدارة المدرسية المرافق المدرسية للاستخدام الفعال	38
	1			
عالية	0.85	3.78	ترشد الإدارة المدرسية المعلمين إلى تطوير الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة	41
	3			

عالية	0.95	3.74	توزع الإدارة المدرسية الأعباء الدراسية على المعلمين بشكل عادل بهدف تعزيز الإبداع لدى المعلمين	40
	8			
عالية	0.91	3.73	تحت الإدارة المدرسية المعلم على تحفيز طلابه بإجراء التجارب بأنفسهم	37
	5			
عالية	0.86	3.70	تتلبى الإدارة المدرسية حاجات المعلمين بشتى أشكالها	2
	8			
عالية	0.92	3.70	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	18
	2			
عالية	0.96	3.70	تمنح الإدارة المدرسية صلاحيات للمعلمين تساعد في تنمية الإبداع	21
	0			
عالية	0.86	3.69	ترتبط الإدارة المدرسية المناهج بنشاطات عملية تثير الإبداع	11
	4			
عالية	0.93	3.69	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب الحوار مع المعلمين لتطوير دورهم الإبداعي	29
	8			

عالية	0.88	3.68	تعمل الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقات تثير الإبداع	10
متوسطة	0.86	3.66	تهتم الإدارة المدرسية بتطوير جوانب التفكير لدى المعلم	3
متوسطة	0.97	3.63	تحفز الإدارة المدرسية المعلمين معنوياً مما يساهم في الإبداع	16
متوسطة	0.91	3.61	تعمل الإدارة المدرسية على غرس مبادئ الابتكار في نفوس المعلمين	6
متوسطة	0.97	3.61	تحرص الإدارة التربوية على توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية	22
متوسطة	0.97	3.60	تعمل الإدارة المدرسية على التطوير الدائم للكادر التعليمي	24
متوسطة	0.96	3.60	تتعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي في تنمية الإبداع لدى المعلمين	27

متوسطة	1.01 5	3.59	تتعامل الإدارة المدرسية بالنظام الديمقراطي في المدرسة	20
متوسطة	1.05 4	3.59	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في وضع استراتيجيات مبتكرة لتساعد المعلم على تحقيق أهداف المنهج بطرق مبدعة غير تقليدية	25
متوسطة	1.01 9	3.59	تحرص الإدارة المدرسية على أن يتعرف المعلمون على انجازات زملائهم المبدعين	31
متوسطة	1.03 3	3.59	تساعد الإدارة المدرسية في تنمية المهارات الخاصة لدى المعلمين	32
متوسطة	1.01 2	3.59	تشارك الإدارة المدرسية في تقييم المناهج من منظور إبداعي	42
متوسطة	0.97 0	3.57	تهيئ الإدارة المدرسية البيئة المدرسية مما يساعد على تنمية الإبداع لدى المعلمين	35
متوسطة	1.01 0	3.56	تعطي الإدارة المدرسية فرصاً زمنية كافية لتشجيع المعلمين على الإبداع	33

متوسطة	0.95	3.55	15	تحرص الإدارة المدرسية على توفير المناخ المشجع لإظهار إبداع المعلمين
	6			
متوسطة	0.96	3.54	14	تنظم الإدارة المدرسية رحلات علمية تساهم في تنمية الإبداع
	5			
متوسطة	0.95	3.50	23	تحت الإدارة المدرسية المعلمين المبدعين على الالتحاق ببرامج تساهم في تنمية قدراتهم المهنية في مجال الإبداع
	4			
متوسطة	0.98	3.49	28	تعمل الإدارة المدرسية على الاستمرار في تدريب المعلمين المبدعين
	4			
متوسطة	1.03	3.45	4	تعقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين من أجل تنمية الإبداع لديهم
	6			
متوسطة	1.05	3.44	12	تخصص الإدارة المدرسية ميزانيات للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع
	6			
متوسطة	1.02	3.44	19	تعقد الإدارة المدرسية ندوات يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع لدى المعلمين
	5			

متوسطة	1.05	3.41	يشترك المعلمون المبدعون في وضع الخطط التعليمية داخل المدارس	34
متوسطة	0.97	3.37	تعقد الإدارة المدرسية جلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه المعلمين	5
متوسطة	1.06	3.37	تنظم الإدارة المدرسية لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين	30
متوسطة	0.97	3.36	تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع	13
متوسطة	1.01	3.35	تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز مختصة للبحوث من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين	17
متوسط	0.74	3.62	الدرجة الكلية	4

يلاحظ من الجدول رقم (3) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.744) وهذا يدل على أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (3) أن (17) فقرة جاءت بدرجة عالية، و(25) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تحث الإدارة المدرسية على توظيف البرامج الإذاعية ذات العلاقة بالإبداع " والفقرة " تشجع الإدارة المدرسية على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع " على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.88)، يليها فقرة " تسهم الإدارة المدرسية في تفعيل نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم " والفقرة " تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة إبداعية " والفقرة " تساعد الإدارة المدرسية المعلمين في تنظيم العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة " تتعاون الإدارة المدرسية مع مراكز مختصة للبحوث من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.35)، يليها الفقرة " تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع " بمتوسط حسابي (3.36).

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن معظم مديري المدارس قليلاً ما يشاركون في تطوير جوانب التفكير لدى المعلمين، ونادراً ما يعطون المعلمين فرصاً زمنية كافية لتشجيعهم على الإبداع، وأيضاً لا يخصصون ميزانيات كافية للأنشطة اللاصفية لأن النواحي المادية من الأمور الهامة لتنمية الإبداع لدى المعلمين، ويتعاونون بشكل بسيط مع مراكز البحوث المختصة في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

ضعف الإعداد والتأهيل للكادر في المدارس، كما أن المدارس وحدها لا تستطيع تنمية الإبداع فهي تحتاج إلى التعاون مابين المجتمع المحلي والمؤسسات لدعم الأمور التي تخص الإبداع، كما أن أعداد الطلبة في ازدياد وبالتالي يصعب على المعلمين إعطاء جميع الطلاب فرصاً لتنمية الإبداع لديهم، ونصاب المعلم على

جدول الحصص قد تكون من أهم الأمور التي لها علاقة بتنمية الإبداع، كما أن الإبداع لدى المعلمين يحتاج إلى درجة اهتمام كبيرة من قبل وزارة التربية والتعليم.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة النعيمات (2016).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

#### نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس وببينه الجدول رقم (4).

جدول (2.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي

القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	65	3.56	0.742	0.757	0.450
أنثى	215	3.64	0.745		

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.757)، ومستوى الدلالة (0.450)، أي أنه لا توجد فروق بيت تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من كلا الجنسين يعملان في نفس الظروف ويتلقيان نفس التدريب والإعداد ونفس قوانين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وأيضاً بسبب تقارب مستويات التفكير، وتشابه طرق تنمية الإبداع عند الذكور والإناث، والإمكانات ومحدودية البيئة والتعامل مع نفس المجتمع.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اوزمن ومرتلجو (2010)، والطيطي وآخرون (2015)

واختلفت مع دراسة السويطي (2015)، إذ جاءت نتيجة هذه الدراسة (دراسة السويطي) لصالح الذكور.

### نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي كما يبينه الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	9	4.41	0.246
بكالوريوس	226	3.56	0.752
أعلى من بكالوريوس	45	3.76	0.668

يلاحظ من الجدول رقم (5) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (6):

جدول رقم (5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.205	2	3.602	6.778	0.001
داخل المجموعات	147.226	277	0.532		
المجموع	154.431	279			

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.778) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير المؤهل

العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق كما في الجدول (6).

الجدول رقم(6): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.84854*	0.001
	أعلى من بكالوريوس	0.65556*	0.014
بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	0.84854*	0.001
	أعلى من بكالوريوس	0.19298	0.106
أعلى من بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	0.65556*	0.014
	بكالوريوس	0.19298	0.106

وكانت الفروق بين أقل من بكالوريوس وبكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس، وبين أقل من بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن صاحب الشهادة الدنيا يحترم ويهتم بالتعليمات التي يلقيها عليه مديره بشكل كبير ولديه القدرة على الاتصال والتواصل وحل المشكلات وذلك لدراسته في معهد، وفي المعهد يتعلم التطبيق العملي لما تعلمه نظرياً، كما أنه يعتز بالوظيفة التي يعمل بها، ولا ننسى دور الصفات المهنية للمدير والقدرة على تنسيق جهود العاملين، فصاحب الشهادة العليا يعتقد بأن لديه معلومات وقدرات متقاربة مع معلومات وقدرات مديره.

#### نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تم فحص الفرضية الثالثة لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير

سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.6767	3.62	86	أقل من 5 سنوات
0.769	3.57	81	من 5- أقل من 10 سنوات
0.778	3.66	113	من 10 سنوات فأكثر

يلاحظ من الجدول رقم

(7) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس ضواحي

القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة

0.672	0.398	0.221	2	0.443	بين المجموعات
		0.556	277	153.988	داخل المجموعات
			279	154.431	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.398) ومستوى الدلالة (0.672) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن معظم المعلمين حريصون أن يقدموا الأفضل بغض النظر عن سنوات الخبرة، من أجل مستقبلهم المهني، ومن أجل تمسكهم برسالة العلم والتعليم مما يعكس ولائهم للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها أيضاً درجة نشاط المعلمين لا تتوقف على سنوات الخبرة فقط، كما أن المدير غالباً يعامل جميع المعلمين نفس المعاملة، ونفس التعزيز، بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، واختلقت مع دراسة النعيمات (2016).

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

1. تدريب المعلمين على استخدام إستراتيجيات التي تنمي الابداع: مثل حل المشكلات، الاكتشاف، والعصف الذهني.
2. ضرورة تعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين.
3. ضرورة إعطاء المعلمين فرصاً زمنية كافيةً لتشجيعهم على الإبداع.
4. ضرورة تنظيم الإدارة المدرسية لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين.
5. قيام الإدارة المدرسية على توفير ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.
6. وجوب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة التعليمية.
7. وجوب تعاون الإدارة المدرسية مع مراكز مختصة للبحوث من أجل تنمية الإبداع لدى المعلمين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- الأخضر، خراز. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- أبو الوفا، جمال. (2006). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية (42) 12، ص 1-97.
- توفيق، عبد الرحمن. (2002). هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جروان، فحي. (2002). الإبداع مفهومه-معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل-العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- الخوaja، عبد الفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- الزبيدي، سلمان عاشور. (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- السويطي، عبد الناصر. (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع(22)، 27-50.
- الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. (2002). أطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي-الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة.
- شقور، محمد حسن. (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط3، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الشمري، فهد. (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض.

- الصرايرة، خالد أحمد وآخرون (2010). الحاسوب في الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر عمان، الأردن.
- الطيطي، مسلم، وأبداح، رائد، وجرادات محي الدين. (2015). دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4 (13) ، 311-344.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الادارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن.
- عبد الفتاح، نبيل. (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، 17(60)، 49-74.
- العجلة، توفيق عطية. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القبسي، محمد سعيد مهير. (2002). واقع الإبداع في الدوائر الحكومية دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- محمود، عبد الحليم. (2008). الأسرة وإبداع البناء، دار المعارف، القاهرة.
- النتيقات، محمد بن عامر. (2006). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- النعيمات، محمود. (2016). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، الاردن.
- النمر، سعود. (1992). الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، (117)، 29-41.
- هيجان، عبد الرحمن. ( 2000 ). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة، (1)39 ، 1-77.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Bernard, Show. (2003). **Creative Manager**, retrieved from [http://www.prm.nau.edu/prm426/creative\\_Manager\\_lesson.htm](http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_Manager_lesson.htm)
- Crum, S, and Wetny, Sherman. (2008). Facilitating high achievement: High school principals, reflections on their successful leadership practices. **Journal of Educational Administration**, 46 (5), 562–580.
- Evan, S, J. (1999). **Creative thinking in the decision management sciences**. Cincinnati. Ohio: South Western Publishing Co.
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20), 5370–5376.
- Smolensky, Elizabeth, and Kleiner, Brain. (2005). “How to train People to think more Creativity”. **Management Development Review**, 8, 28–33.
- Toremen, Fatib. (2003). Creative school and administration. Educational sciences: **Theory & practical**, 3(1), 248–253.
- Ucus, Sukran. (2018). Exploring Creativity in Social Studies Education for Elementary Grades: Teachers Opinions and Interpretations, **Journal of Education and Learning**, 7(2), 111–125.

## “The Role of Dwahii Al-Quds School’s Principal in enhancing creativity for teachers from teachers’ perspective”

### Abstract:

This study aimed to recognize the role of Jerusalem suburbs school’s principals in developing the creativity for the teachers from the teacher’s point of view, to achieve the study goal a questionnaire of (42) clause has been developed, and been checked for validity, then the questionnaire was distributed for (280) teachers, (20%) of the Region teacher’s community, and they were distributed randomly, the study uses descriptive method.

The results of the study were reached that the role of Jerusalem suburbs schools principals in developing the creativity for the teachers from the teacher’s point of view came in an average rating, in a mathematical average of (3.62)

The results have also showed that there were no statistically significant differences between the estimates of the sample for the role of Dwahii Al-Quds School’s Principal in enhancing creativity for teachers from teachers’ point of view goes for the variable such as; gender, years of experience.

However, the study’s results showed differences between the averages of estimates of the sample for the role of Dwahii Al-Quds School’s Principal in enhancing creativity for teachers from teachers’ point of view goes for the difference of academic qualification, and the differences were less than a bachelor's degree and a bachelor's favor less than a bachelor's, and less than a bachelor's degree and a higher bachelor's degree for less than a bachelor's degree.

In the light of the results of this study, the researchers suggested some recommendations, most importantly; train teachers on using strategies that develop creativity; for instance; problem-solving, discovering, and brainstorming, the importance of collaborating the school’s ministry with the local community for developing creativity for teachers, and The importance of giving teachers enough time chances to encourage them on creativity.

**Key words:** Creativity, The role of school’s principals Jerusalem Subrus.