
The Availability Degree of Administrative Creativity Requirements in the School of the Future within the Green Line in the Light of Internation Experiences from the Point of Wiew of School Principals and Teachers

Iklhas Ismail Al-Heab*

Prof. Saleh Nasewr Oleimat**

Prof. Mousa Abd Alkaareem Abu Dalbough**

Received 11/4/2020

Accepted 7/6/2020

Abstract:

The study aimed to identify the availability degree of the requirements of administrative creativity in the school of the future within the Green Line in light of global experiences from the point of view of school principals and teachers, and to identify the impact of gender, scientific qualification, and job title. The descriptive survey methodology was used. The tool was a questionnaire, distributed to the sample of the study. All school principals and teachers north of the Green Line were selected, so that the total sample (419) principals and teachers, and the results showed that the requirements of the school in the future were met in the future, and that the results showed that the requirements of the school were available in the future. Schools within the Green Line in light of the global experiences of administrative creativity from their point of view on the tool as a whole were high, and the results showed the absence of statistically significant differences due to variables (gender, scientific qualification, job title and all fields).

Keywords: Requirements of administrative creativity, future school, green line, global experiences.

Palestine\ ikhlashaib@hotmail.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ olimatsaleh@yu.edu.jo **

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ M.A.Abudalboh@yu.edu.jo ***

درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين

اخلاص اسماعيل الهيب*

أ.د. صالح ناصر عليما**

أ.د. موسى عبد الكريم ابو دلبوح***

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والتعرف إلى أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي في ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وذلك باختيار جميع مديري المدارس والمعلمين شمال الخط الأخضر، بحيث كان مجموع العينة (419) مديراً ومعلماً، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل في المدارس داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية للإبداع الإداري من وجهة نظرهم على الأداة ككل كانت عالية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وعلى المجالات كافة).
الكلمات المفتاحية: متطلبات الإبداع الإداري، مدرسة المستقبل، الخط الأخضر، التجارب العالمية.

* فلسطين/ikhlashaib@hotmail.com

** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/olimatsaleh@yu.edu.jo

***كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/M.A.Abudalboh@yu.edu.jo

المقدمة:

المدرسة هي المؤسسة النظامية التي أسسها المجتمع وأوكل إليها مهمة تربية الأبناء وتعليمهم وتهذيبهم إيماناً منه بدورها المهم في إعدادهم من أجل غد أفضل، للمدرسة دور في قيادة عملية التغيير والتطوير التربوي، وفي ظل عجز المدارس التقليدية عن تلبية حاجات المجتمع من مخرجات توائم سوق العمل، وعدم مقدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وعدم المقدرة على مواجهة فكر العولمة وتلبية متطلبات الجودة، جاء التفكير في نماذج بديلة للمدرسة التقليدية.

في ضوء شيوع ثقافة تكنولوجيا المعلومات وانتشارها لبناء مجتمع المعرفة في شتى مجتمعات العالم المتقدم والنامي سواء بسواء والتي تشهد حالياً موجة جديدة يطلق عليها الموجة الثالثة من موجات الحياة البشرية، في ضوء ذلك كله تصبح الحاجة ماسة لمدرسة متطورة تسهم في إعداد أجيال من المتعلمين القادرين على بناء مجتمع المعلوماتية ومن ثم مجتمع المعرفة، فمجتمع المعلوماتية هو مجتمع القرن الواحد والعشرين حالياً، ذلك المجتمع الذي يتميز بالاعتماد الكثيف على تكنولوجيا المعلومات في مختلف النشاطات الانسانية، كما يتميز بانطلاقة هائلة لشبكة الانترنت كوسيلة اتصال فائقة السرعة، وكمصدر معلومات كوني فائق القيمة والاهمية (Al-Khatib, 2015).

وفي إطار تطوير العملية التعليمية بالاعتماد على النظم الآلية يظهر دور التكنولوجيا الحديثة من أجهزة حاسبات وميكروفيلم ومعدات عرض ونظم اتصالات ونظم شبكات حديثة في خدمة النظام التعليمي بالوطن العربي لاستشراف المستقبل البالغ التطور والتعقيد في الوقت ذاته. ومن هنا كان هناك اتفاق شبه عام بين رواد التربية في الوطن العربي بأهمية التفكير في مدارس المستقبل، والتي سوف تكون مدارس إلكترونية، كما هو موجود في الدول المتقدمة، وستصبح الدراسة بها أكثر خيالية وأكثر فردية (Al-Awwad, 2000).

ويشير واقع المدرسة داخل الخط الأخضر الى ان هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها، وأنه من المتوقع أن تكون مدرسة المستقبل مدرسة جاذبة مصممة على أن تلبي الاحتياجات المتنوعة للمتعلمين وتوفر لهم الأسس المناسبة لمواصلة دراستهم الجامعية أو مافي مستواها، وتوفر لهم ما يؤهلهم للعيش بفعالية والتكيف في المجتمع الحديث. وهذا يدعو إلى الارتقاء بالواقع بحيث تأخذ المدرسة بعين الاعتبار متطلبات عصر المعرفة، وتراعى مهارات التعلم

في القرن الحادي والعشرين: تعلم لتكون، لتعرف، لتعمل، لتعيش، ويتطلب ذلك البحث في ملامح مدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين (Assaf, 2015).

ونظراً لأهمية مدرسة المستقبل في ربط التعليم باحتياجات المجتمع، والوفاء بمتطلبات سوق العمل، نجد أن كثيراً من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وفرنسا، واليابان، وأستراليا، وألمانيا، وماليزيا، قد بدأت بتطبيقات مدرسة المستقبل؛ بهدف استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم توظيفها، واستخدامها إيجابياً في العملية التعليمية، وتطوير مقدرات المعلمين، ورفع المستوى المعرفي للطلبة، وتمكينهم من الوصول إلى مصادر التعلم، والارتقاء بمخرجات التعليم من أجل صناعة إنسان المستقبل (Fahimi, 2005).

الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع: وهو الإنتاج غير المألوف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدة والتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدامات محددة. (Al Sakameh, 2001).

ويشير مفهوم الإبداع إلى الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة (Al-Zoubi, 2012). مبادئ أساسية في الإبداع الإداري:

1. إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها.
2. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسة للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
2. التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل مزيد من الجهد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة (Abu Dalbough & Jaradat, 2013).

والإبداع هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل (Jaradat, & Abu Dalbough, 2013).

ومن التجارب العالمية لمدرسة المستقبل تجربة فنلندا هي الدولة الأولى التي قررت أن تضع حداً لما يُعرف بالمواد المدرسية، ومع "مدرسة سونالاتي"، التي ظهرت للمرة الأولى في فنلندا، قرر المعلمون إحداث تغيير على المبدأ العام، إذ إنها تختلف أولاً في ما يتعلق بتصميم المبنى، الذي يبدو أقرب إلى متحف للفن الحديث مع تغيير جذري في تصميم غرف الصف. وتتيح هذه المدرسة للطلبة أن يجلسوا في المكان الذي يريدونه، كما يُسمح لهم بالتواصل خلال الدروس. في هذه المدرسة المبتكرة، يعطي الاساتذة الدروس في صالات كبيرة، يمكن للطلاب فيها أن يجلس على كرسي وطاولة أو أن يجلس على إحدى الكنبات إن رغب هو. كما يحصل كل طالب على جهاز حاسوب خاص به موصول بالإنترنت. أما الكافيتيريا، فأجوائها تشبه أجواء المطاعم وصالات الاحتفال؛ وعن ملعب الفسحة، يمكن القول إنه مجهز بوسائل للتسلية تناسب الطلبة من جميع الأعمار. وتجدر الإشارة إلى أن المبنى مجهز بنوافذ كبرى تتيح للطلبة أن يتفاعلوا مع المحيط في الخارج. وهناك عدة ميزات جعلت من فنلندا أنموذجاً ناجحاً كمدرسة مستقبل منها عدم وجود مدارس خاصة، لا مذاكرة للامتحانات، مهنة التدريس مهنة مبدعة، الثقة في المدرسين، دمج الطلاب الأجانب (Aljazeera blogging , 2017).

ومن التجارب العالمية كذلك تجربة اليابان والتي سعت لتطوير النظام التعليمي لديها بحيث يكون مميزاً ويحقق النتائج المرجوة منه، وتمتاز المدارس اليابانية بعدة خصائص منها التركيز على أن الاجتهاد أهم من الذكاء والموهبة، والتعليم في اليابان يعزز روح العمل الجماعي والنظام بين الطلبة، وبالتالي فإن نجاح التعليم في اليابان يكون مبنياً على العمل الجماعي والإحساس بالمسؤولية. وتسعى المدارس في اليابان إلى غرس روح المسؤولية في طلبتها، أكثر ما يميز اليابان أن عدد الساعات الدراسية والأيام الدراسية أكثر بكثير من الدول الأخرى. كما أن الالتحاق ببعض المدارس في اليابان يستوجب على الطالب اجتياز بعض الامتحانات لتحديد مستواه الدراسي. وتُعد المنافسة بين الطلبة في اليابان شديدة للغاية وهذا ما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والوقت (<https://weziwezi.com>).

الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة مرتبة زمنياً من الأقدم للأحدث على النحو الآتي: إذ قام الزبون (Al Zboun, 2011) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر الخبراء التربويين، وتكونت عينتها من (20) خبيراً ومتخصصاً من وزارة

التربية والتعليم وأساتذة الجامعات الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المقابلة، فقد تم طرح عديد من الاسئلة المفتوحة، لتُغطي مجالات الدراسة الستة التي تم الاستفسار حولها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتفاق عينة الدراسة على الملامح الأساسية لمدرسة المستقبل المتعلقة بفلسفتها وأهدافها، واتفاقهم على الملامح المتعلقة بمواصفات المعلم والطالب والادارة المدرسية والتعليمية والمبنى المدرسي.

وهذفت دراسة الحربي (Al Harbi, 2011) الى التعرف إلى طبيعة مدرسة المستقبل ومتطلباتها من القيادة المدرسية، والوقوف على واقع القيادة المدرسية في التشريعات والأنظمة، والوصول إلى رؤية استراتيجية مقترحة لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، أجريت الدراسة على عينة من القيادات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم بالمملكة، والمتخصصين في الجامعات في القيادة التربوية، استخدم أسلوب دلفاي كأداة للدراسة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد جوانب القوة والضعف، ومعايير الحكم على أداء القيادات التربوية لمدرسة المستقبل، والتوصل إلى رؤية مقترحة لقيادة مدرسة المستقبل تتضمن التنظيم الإداري للتعليم بمدرسة المستقبل.

هدفت دراسة قيطه (Qita, 2013) إلى تقديم تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع، وأثرها في النظام التربوي في المستقبل وتظهر الدراسة الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، والتغيرات التي يجب أن تحدث لمدخلات العملية التعليمية كافة، لضمان الحصول على مخرجات على درجة عالية من الإبداع والتميز، وتبرز الدراسة مميزات هذه المدرسة عن غيرها من المدارس الحالية، كما هدفت الدراسة الى توضيح كيفية إحداث تغيير في مؤسسات التعليم باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية، ثم تقديم تصور مقترح لإحداث التغيير المطلوب في مؤسسات التعليم الفلسطينية.

أما دراسة جانيونيت وبودريكين (Janiunait & Budrekiene, 2013) فقد كشفت عن طبيعة الأنشطة الإبداعية لمدير المدرسة وعلاقتها بتحسين الممارسات الإدارية المدرسية، واتباع المنهج النوعي في التحقيق في الوثائق الأساسية التي تنظم نشاط مدير المدرسة في ليتوانيا، وخرجت الدراسة بأن الأنشطة الإبداعية لمدير المدرسة تعمل بشكل كبير على تحسين الممارسات الإدارية المدرسية، وقدمت اقتراحات للأنشطة الإبداعية والتي يمكن لمدير المدرسة تطبيقها مثل: الحفاظ على العلاقات مع مجلس إدارة المدرسة والمجتمع المحلي، ونشر التعاون بين الوحدات

الهيكليّة المختلفة في المدرسة، وتحسين آليات تنمية الموارد البشرية، وتعزيز النشاط المدرسي بطرق مبتكرة وبالتعاون مع المؤسسات المختلفة.

وقام فيم فون وتيزبت وسومبرش (Phimphon, Tesaputa & Somprach, 2015) بإجراء دراسة هدفت إلى تطوير برنامج القيادة الإبداعية وتعزيزه بين مديري المدارس في مدينة لاجوس في تايلاند، ثم تقييم النتائج بعد تنفيذ البرنامج، ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام استبانة وزعت على (179) مدرسة في لاجوس، موزعة على ثلاثة مستويات: مديري المدارس، نواب المديرين ورؤساء الأقسام، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى المرونة والإبداع كان بدرجة منخفضة بين مجموعة العينة الأولى، وبعد تنفيذ برنامج القيادة الإبداعية بين مديري تلك المدارس توصلت النتائج إلى ارتفاع ملحوظ نسبة لما كانت عليه قبل التنفيذ.

وهذفت دراسة الطيبي وإبداع وجرادات (Al-Titi, & Ibdah, & Jaradat, 2015) الكشف عن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، وتكون مجتمع الدراسة من مساعدي مديري المدارس الأساسية ومديراتها جميعهم في مديرية التربية والتعليم/ قصبة اربد، وذلك في العام الدراسي 2015/2014، والبالغ عددهم (164) مساعداً، وتكونت عينة الدراسة من (92) من مساعدي مديري المدارس ومديراتها، منهم (40) مساعد مدير، و(62) مساعدة مديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتكونت من خمسة مجالات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها: أن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس في قصبة اربد كان بدرجة قليلة.

اما دراسة الشندودية (Shindudiya, 2016) فقد هدفت إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، وكذلك الكشف عن الفروق في متوسطات استجابة أفراد العينة، وفقاً لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمحافظة التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (180) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: أن درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين الذكور والإناث في الكفايات المتعلقة بجميع المحاور ماعدا محاور التنظيم والتقويم والمباني والتجهيزات المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين والدرجة الكلية لصالح الإناث.

دراسة ابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh, & Al-Alamat, 2018) فقد هدفت التعرف إلى التصورات المختلفة لمدرسة المستقبل من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في مديرية تربية لواء القويسمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (99) فردا من المشرفين التربويين، ومديري المدارس الذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها عن طريق عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين. أظهرت نتائج الدراسة درجة تصور مختلفة لمدرسة المستقبل وفقا لمجالات الدراسة إذ حصلت المجالات الثمانية على درجات مرتفعة؛ كذلك بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التصورات المختلفة لمدرسة المستقبل تعزى إلى متغيرات: الجنس وكانت النتيجة لصالح الإناث، والخبرة لصالح جميع الأبعاد، والمؤهل العلمي لصالح الدبلوم العالي، والوظيفة لصالح المديرين.

أما دراسة الطنبور (Al-Tanbour, 2018) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة المعلمين للتغيير، تكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقة، ولجميع البيانات تم تطوير ثلاث استبانات، الأولى: لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري، والثانية: لقياس درجة إدارة التغيير، بينما الثالثة: كانت لقياس مقاومة التغيير، وقد تم التحقق من صدق الأدوات الثلاث وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجتي الإبداع الإداري لدى المديرين وإدارتهم للتغيير كانتا مرتفعتين، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة التغيير ومقاومة التغيير تُعزى لمتغيرات (المؤهل الأكاديمي، والخبرة)، وكذلك أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، ان بعض الدراسات اختلفت في الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي أجريت فيها، ومن الدراسات

ما سعى الى التعرف الى توافر متطلبات الابداع كدراسة جانيونيت وبودريكين (Janiunait & Budrekiene, 2013)، ودراسة فيم فون وتيزيت وسومبرش (Phimphon, Tesaputa & Somprach, 2015) ودراسة الطنبور (Al-Tanour,2018) ودراسة الحربي (Al-Harbi)، ودراسات تناولت ملامح مدرسة المستقبل والتصورات المستقبلية لمدرسة المستقبل كدراسة الزبون (Al Zboun, 2011)، ودراسة قبيطة (Qita,2013)، ودراسة ابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh, and Al-Alamat, 2018)،

واستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي بأنماطه المختلفة. واعتمدت على الاستبانات. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها تعرضت لمفهوم واقع توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية، وهي من أولى الدراسات-في حدود علم الباحثين-التي تناولت هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة:

يُعد الإبداع نشاطاً فنياً يرتبط في كثير من جوانب الحياة المختلفة، ولا تخلو أي مؤسسة تعليمية من مقومات الإبداع وخصوصاً الإدارة، والتي تمتلك الرغبة الصادقة في العمل على تحقيق أفضل المستويات والنجاح للوصول إلى إبداع إداري يحقق الاهداف المنشودة في مواكبة التطور في المجالات كافة. وتُعد المدارس مؤسسات تعليمية تربوية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية لمعلميها وطلبتها، وذلك بإعدادهم ككوادر بشرية مدربة مؤهلة لمتطلبات العصر وقادة وإداريين قادرين على وضع الرؤى والاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى التنافسية والتميز خصوصاً في ظل ما يواجهه العالم في الآونة الراهنة من تحديات ثقافية وفكرية وقيمة مثل العولمة، ويُعد مشروع مدارس المستقبل حديثاً في دول الشرق الأوسط، وهذا يتطلب وجود إدارة مبدعة، تعمل بروح الفريق ولها رؤية واضحة قادرة على استثمار مواردها المادية والمالية والبشرية لتحقيق أهدافها، والاعتماد بالاتجاهات الحديثة التي أصبحت معلماً من معالم الألفية الثالثة من القرن الحادي والعشرين.

إن مدرسة المستقبل تسعى لبناء المتعلمين بناء شاملاً متكامل، يمتلكون المعرفة العميقة والمهارة العالية والقيم الثابتة، التي تتيح لهم الفرصة ليكونوا مبدعين وفاعلين وقادرين على الإنتاج والنجاح في القرن الجديد، وتقدم المهارات العصرية التي تشمل الحاسب الآلي واستخدام التقنيات المتقدمة للوصول إلى المعلومات والمهارات العملية والتي تتضمن التفكير ومهارات توظيف

المعلومات لحل المشكلات وإنتاج المعرفة.

أسئلة الدراسة: تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية للإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟
- أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية.
 2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين هما: الناحية النظرية، وتتمثل في ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الإبداع الإداري مدرسة المستقبل شمال الخط الأخضر، في حدود علم الباحثين، وكيفية الاستفادة منها في إحداث نقله نوعية في المدرسة التقليدية الحالية إلى مدرسة متطورة تراعي تكنولوجيا العصر في التعليم، وتدعم الإبداع والابتكار، وكذلك في استهدافها لفئة مهمة جداً وهي عنصر رئيس لدعم عجلة الإبداع في أي مدرسة أو مؤسسة، وهم المديرون والمعلمون. بينما تتمثل الناحية العملية للدراسة الحالية في توضيح مفهوم الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل لدى العاملين في حقل التربية داخل الخط الأخضر، وإمكانية توظيف النتائج التي تم التوصل إليها في المدارس، إذ أن الإبداع الإداري ضرورة ومطلب رئيس لأي مؤسسة تربوية.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/

2020.

2. **الحدود المكانية:** إقتصرت تطبيق الدراسة على عدد من المدارس شمال الخط الأخضر.
3. **الحدود البشرية:** إقتصرت تطبيق الدراسة على المديرين والمعلمين في المدارس التي تقع في شمال الخط الأخضر.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

- تضمنت الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً كما يأتي
- **مدرسة المستقبل:** عرفها عساف (19: 2015, Assaf) بأنها "المدرسة التي تستخدم البيئة معملاً للتعليم، فلن يكون التعليم واقعياً إذا اقتصر على الجدران الأربعة للدراسة، والتي تهبط لطلبها الاتصال، وتفتح أبوابها لتبادل الخبرة مع المؤسسات المتنوعة، وتقوم بالرحلات الهادفة، وتكسب طلبتها الخبرات العلمية بالعمل".
 - وتُعرف إجرائياً بأنها "مدارس حكومية تابعة لوزارة التربية شمال الخط الأخضر، لها نظام مختلف عن بقية المدارس مقتدرة على تطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين، وفيها مبان مجهزة بأحدث التقنيات التي تمكن المعلمين من استخدام أساليب حديثة متنوعة في التدريس، لتكون أنموذجاً يحتذى به".
 - **التجارب العالمية:** ويقصد بها تجارب الدول المتقدمة التي طبقت مشروع مدارس المستقبل ونجحت فيها، ومنها فنلندا واليابان.
 - **الابداع الإداري:** هو مقدرة القائد على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والمقدرة على ابتكار طرق وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل (Al Sakarneh, 2001:13).
 - أما إجرائياً فيُعرف بأنه مقدرة القائد أو مدير المدرسة على استخدام أساليب حديثة في الإدارة بهدف تطوير المدرسة واستخدام مهارات تفكير عليا.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمعلمين شمال الخط الأخضر، والبالغ

عدهم (15500) معلم ومدير (وزارة التربية والتعليم، 2019)، وتم اختيار عينة منهم بالطريقة العشوائية البسيطة بواقع (419) معلماً ومديراً، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	133	31.7%
	أنثى	286	68.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	222	53.1%
	دراسات عليا	196	46.9%
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	16	3.8%
	معلم	401	96.2%
	المجموع	419	%100

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، تم تطوير أداة الدراسة، ومراعاة ما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتطلبات الاستجابة لعباراتها، من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة الشندودية (Shindudiya, 2016)، ودراسة ابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh & Al-Alamat, 2018).

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (20) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية. والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية. إذ تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (49) فقرة تتعلق بمتطلبات مدرسة المستقبل.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30)، معلماً ومديراً مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم احتساب معامل الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. فقد تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (30) بيرسون. وكانت قيم معامل الارتباط جيدة ومقبولة تراوحت بين (-0.86-0.97)، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا. إذ تراوحت قيم الثبات للمجالات ما بين (0.8-0.97)، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة ككل ومجالاتها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
التخطيط الاستراتيجي	0.97	0.95
التقويم	0.90	0.91
المباني والتجهيزات المدرسية	0.88	0.86
المناهج	0.93	0.92
التنمية المهنية للمعلمين	0.95	0.94
الشراكة المجتمعية	0.92	0.90
الأداة الكلية		0.97

أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة. وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد. واعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخماسي، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $5 \div 0.8 = 6.25$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

من 1.00	أقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80	أقل من 2.60	متدنية
من 2.60	أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40	أقل من 4.20	كبيرة
من 4.20 - 5		كبيرة جداً

عرض النتائج ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، ويبين الجدول (3) ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	المناهج	3.60	.36	1	كبيرة
5	التنمية المهنية للمعلمين	3.58	.38	2	كبيرة
2	التقويم	3.51	.40	3	كبيرة
3	المباني والتجهيزات المدرسية	3.51	.43	3	كبيرة
1	التخطيط الاستراتيجي	3.47	.60	5	كبيرة
6	الشراكة المجتمعية	3.47	.43	5	كبيرة
	الأداة الكلية	3.52	.37		كبيرة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.52) بانحراف معياري (0.37). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك اهتماماً كبيراً لدى المدارس داخل الخط الأخضر بمتطلبات الإبداع الإداري، واهتماماً في المناهج وهي مطلب رئيس وفاعل في مدرسة المستقبل، والمناهج أداة تحتاج إلى من ينفذها بشكل فاعل، وهذا واضح من خلال حصول مجال التنمية المهنية للمعلمين على الرتبة الثانية، دليل على أن هناك إهتماماً في التنمية المهنية للمعلمين ليتمكنوا من مواكبة التغيير وتحقيق الإبداع الإداري، أما مجال التقويم فجاء بالرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة تُعزى إلى أن هناك نية حقيقية في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري من خلال التقويم المستمر والمتابعة لمدى تحقيقها، ومجال المباني والتجهيزات المدرسية جاء برتبة كبيرة، يشير إلى أن هناك إيماناً واضحاً لدى القيادات التربوية بتحقيق متطلبات الإبداع الإداري في المجالات كافة ومنها مجال المباني والتجهيزات وهي تمثل البنية التحتية لتحقيق ذلك، وبالتالي فإن المباني داخل مدارس الخط الأخضر مجهزة بجميع التجهيزات اللازمة لتحقيق متطلبات مدرسة المستقبل، أما مجال التخطيط الاستراتيجي فجاء بالرتبة الخامسة وبدرجة كبيرة، فتعزى ذلك إلى أن مدارسنا لا تزال بحاجة إلى التدريب على التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر ويحتاج إلى اهتمام أكثر، ولا بد من وضع خطط استراتيجية وإجرائية قابلة للتنفيذ وفق إطار قياس محدد، ومجال الشراكة المجتمعية جاء بالرتبة الأخيرة، فيعزى ذلك إلى أن الشراكة المجتمعية مع المجتمع المحلي بحاجة إلى تفعيل بشكل أكبر على الرغم من وجود هذه الشراكات وتفعيلها في مجالات معينة، ولكن المطلوب دعم المدارس ومشاركة فاعلة في وضع الخطط والاهداف والمشاركة في تنفيذ الأنشطة، وأن لا تقتصر المشاركة على الدعم المادي، وانفتحت هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: الشندودية (Shindudiya, 2016)، ابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh, & Al-Alamat, 2018)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: الطيطي وابداح وجرادات (Al-Titi, & Ibdah, & Jaradat, 2015)، المجالي (Al-Majali, 2017).

وفيما يأتي عرض تفصيلي لمجالات الابداع الاداري والفقرات المكونة لكل مجال:

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي، والجدول (4) يبين ذلك

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (التخطيط الاستراتيجي)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يتم وضع إطار قياس أداء لكل هدف إجرائي	3.53	.703	1	كبيرة
11	يتم تحفيز العاملين المتميزين في الأداء	3.53	.881	1	كبيرة
3	يتم إشراك جميع العاملين في وضع خطة المدرسة	3.52	.736	3	كبيرة
9	يتم وضع إجراءات مناسبة لكل نشاط	3.52	.876	3	كبيرة
8	يتم وضع أنشطة تنفيذية لكل نتيجة إجرائية	3.51	.887	5	كبيرة
6	يتم تحديد مؤشرات كمية ونوعية للنتائج الإجرائية	3.49	.743	6	كبيرة
4	يتم تقييم الرؤية والرسالة	3.47	.720	7	كبيرة
7	يتم وضع سلم تقدير لفظي للمؤشرات النوعية	3.44	.852	8	كبيرة
1	يتم تحديد نقاط القوة للمدرسة	3.43	.710	9	كبيرة
2	يتم توزيع استبانات لتحديد الاحتياجات التطويرية للمدرسة	3.41	.757	10	كبيرة
12	يتم وضع آليات محددة للقيم في المدرسة	3.40	.862	11	كبيرة
10	يتم بيان نقاط القوة والضعف لكل نتيجة إجرائية	3.37	.846	12	متوسطة
	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي	3.47	.599		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.37) و(3.53) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). وقد تُعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس يعرفون بالضبط كيفية التخطيط، وكيفية صياغة الأهداف، وأن هناك مؤشرات قياس أداء لكل هدف، وفق خطط إجرائية وزمن محدد، وبالتالي فهم يضعون أهدافاً قابلة للقياس والتنفيذ، وهذا ما ساعدهم على تنفيذ خططهم الاستراتيجية بمهارة، في حين أن الفقرة التي نصها " يتم بيان نقاط القوة والضعف لكل نتيجة إجرائية " جاءت بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، يمكن تفسيرها بأن مديري المدارس ينقصهم التدريب على كيفية تحليل البيئة الداخلية لمدارسهم بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكيفية

استخدام نقاط القوة لمعالجة الضعف، من خلال توظيفها في الخطط الاجرائية والنتائج قصيرة المدى للمدارس، وهذا ما يتفق مع دراسة كل من: الزبون (Al Zboun, 2011)، والشندودية (Shindudiya, 2016).

المجال الثاني: التقويم

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التقويم، والجدول (5) يبين ذلك

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (التقويم)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تستخدم المدرسة أساليب التقويم الحديثة	3.61	.541	1	كبيرة
4	توجد معايير واضحة للتقييم	3.61	.583	1	كبيرة
5	تتخذ قرارات للتحسين في ضوء القيم	3.54	.619	3	كبيرة
3	تقوم جهة خارجية محايدة في تقييم أداء المدرسة	3.52	.624	4	كبيرة
6	يتم إشراك أولياء الأمور في عملية التقييم	3.50	.665	5	كبيرة
7	توجد متابعة لنقاط الضعف تحتاج إلى تحسين في المدرسة	3.48	.635	6	كبيرة
1	توجد عملية تقويم شاملة (الطالب، المعلم).	3.35	.846	7	متوسطة
	المجال الثاني: التقويم	3.51	.402		كبيرة

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.35) و(3.61) بدرجة (كبيرة). فقد جاءت الفقرة (2) ونصها "تستخدم المدرسة أساليب التقويم الحديثة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (1) ونصها "توجد عملية تقويم شاملة (الطالب، المعلم)." في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) بدرجة (متوسطة). وقد نُعزى النتيجة إلى أن المدارس تهتم بالتركيز على أدوات التقويم الحديثة ومواكبة كل ما هو جديد في مجال التقويم، ولكن هذا لم ينعكس على تقويم المعلم والطالب، ولم يترك أثراً على العملية التعليمية، مما جعل مجال التقويم يأتي في الرتبة الثالثة، ولهذا لم ينعكس على دور المعلم والطالب، وأن مديري المدارس والمعلمين بحاجة الى مراجعة اجراءاتهم في عملية التقويم وتصحيحها بما ينعكس على جميع مكونات المدرسة واطرافها، وهذا يتفق مع دراسة كل من: الشندودية (Shindudiya, 2016)، وابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh & Al-Alamat, 2018).

المجال الثالث: المباني والتجهيزات المدرسية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المباني والتجهيزات المدرسية، والجدول (6) يبين ذلك

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (المباني والتجهيزات المدرسية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	غرف صفية تتناسب أعداد الطلبة من حيث المساحة	3.65	.597	1	كبيرة
2	مرافق صحية تتناسب الطلبة	3.55	.618	2	كبيرة
4	بيئة صحية آمنة سواء في الصف أم المدرسة	3.54	.709	3	كبيرة
3	مشارب ومغاسل	3.50	.713	4	كبيرة
7	مختبرات حاسوب مجهزة بأجهزة حديثة وانترنت	3.50	.723	4	كبيرة
1	مبنى مناسب للطلبة	3.49	.600	6	كبيرة
9	مكتبة تحوي كتباً تقليدية وأخرى الكترونية	3.49	.710	6	كبيرة
5	غرف خاصة بالصحة المدرسية	3.48	.716	8	كبيرة
6	مختبرات علمية مجهزة	3.47	.706	9	كبيرة
8	غرف متعددة الأغراض تحوي ألواحاً تفاعلية	3.47	.746	9	كبيرة
	المجال الثالث: المباني والتجهيزات المدرسية	3.51	.433		كبيرة

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (3.47) و(3.65) بدرجة (كبيرة). فقد جاءت الفقرة (10) ونصها "غرف صفية تتناسب أعداد الطلبة من حيث المساحة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (8) ونصها "غرف متعددة الأغراض تحوي ألواحاً تفاعلية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة (كبيرة). وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك بنية تحتية متوفرة في مدارس الخط الأخضر متوافقة مع أعداد الطلبة، ولكن التجهيزات التقنية المتوفرة في المدارس لا تتناسب مع أعداد الطلبة واحتياجاتهم، وخصوصاً في مجال الغرف متعددة الأغراض والتي ظهرت الحاجة إليها الآن مع ظهور الحاجة إلى التعليم عن بُعد مع تعطيل المدارس بسبب وباء كورونا، والبحث عن وسائل تعليمية جديدة تخدم عملية التعليم عن بُعد من تجهيزات وبنية تقنية مناسبة، بحيث يستطيع المعلم الدخول للمدرسة وتفعيل الألواح التفاعلية وأجهزة الحاسوب لتسجيل الدروس وعرضها بشكل أفضل، ففي اليابان مثلاً تسعى المدارس إلى غرس روح المسؤولية في طلبتها، مما يجعلهم يحافظون على البيئة المدرسية والمباني والأدوات وغيرها. وهذا يتفق مع دراسة كل من: الزبون (Al Zboun, 2011)، الشندودية (Shindudiya, 2016)، وابو الشيخ والعلامات

(Abu Sheikh & Al-Alamat, 2018).

المجال الرابع: المناهج

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المناهج، والجدول (7) يبين ذلك

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (المناهج)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	تشجع المناهج على الإبداع	3.65	.610	1	كبيرة
2	تسهم المناهج في وحدة الفكر والمعرفة لدى الطلبة	3.63	.599	2	كبيرة
3	تراعي المناهج مهارات القرن الحادي والعشرين	3.61	.610	3	كبيرة
4	تتكامل المناهج مع بعضها بعضاً بطريقة سلسلة وواضحة	3.60	.616	4	كبيرة
7	تراعي المناهج التطوير التقني والتكنولوجي المتسارع	3.59	.613	5	كبيرة
5	تراعي تصميم الأنشطة الموجودة في المناهج استراتيجيات التدريس الحديثة	3.57	.600	6	كبيرة
1	تتميز المناهج المدرسية بالمرونة	3.54	.653	7	كبيرة
	المجال الرابع: المناهج	3.60	.360		كبيرة

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.54) و(3.65) بدرجة (كبيرة). فقد جاءت الفقرة (6) ونصها "تشجع المناهج على الإبداع" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (1) ونصها "تتميز المناهج المدرسية بالمرونة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) بدرجة (كبيرة). وقد يعود ذلك إلى أن المناهج قد صممت بشكل يراعي احتياجات الطلبة من الفكر والمعرفة، وأن المناهج توجد فيها أنشطة إثرائية تراعي مهارات القرن الحادي والعشرين، وتشجع على الإبداع، ولكن بالطبع أن تكون المناهج محددة ولا يكون فيها مرونة، لأن وجود مرونة في المناهج يتطلب مختبرات والوحدات تفاعلية ومعلمين قادرين على التعامل مع هذه المرونة، ومتمكنين من المادة بشكل يمكنهم من التعديل في الاساليب والأنشطة والأهداف التي تراعي المرونة في هذه المناهج، وجاءت جميع الفقرات بدرجة كبيرة دليلاً على رضا المعلمين والإداريين عن وضع المناهج الحالية، وإذا ما قارنا هذا مع المناهج في فنلندا واليابان، فإن أمر المناهج يكون خاضعاً لأسس معينة، وتحت إشراف مجلس تعليمي خاص. وهو يتفق ضمناً مع دراسة كل من: الزبون (Al Zboun, 2011)، الشندودية (Shindudiya, 2016)، وابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh & Al-Alamat, 2018).

المجال الخامس: التنمية المهنية للمعلمين

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التنمية المهنية للمعلمين، والجدول (8) يبين ذلك

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس (التنمية المهنية للمعلمين)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	استراتيجيات التدريس الملائمة	3.65	.590	1	كبيرة
3	مهارات الإدارة الصفية	3.59	.658	2	كبيرة
4	حلقات الجودة بين المعلمين للتحسين والتطوير	3.59	.610	3	كبيرة
6	التقنيات الحديثة في التعليم	3.59	.632	4	كبيرة
5	طرق التقويم الحديثة	3.58	.642	5	كبيرة
1	تدريب خاص في مدارس المستقبل	3.47	.627	6	كبيرة
	المجال الخامس: التنمية المهنية للمعلمين	3.58	.375		كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.47) و(3.65) بدرجة (كبيرة). فقد جاءت الفقرة (2) ونصها "استراتيجيات التدريس الملائمة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (1) ونصها "تدريب خاص في مدارس المستقبل" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة (كبيرة). وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يحتاجون التدريب على استراتيجيات التدريس الحديثة من تعلم نشط ومهارات تفكير عليا، لأن هذه الاستراتيجيات إذا اتقنها المعلمون بالطبع سينعكس أثرها في الطالب وفي المجتمع ككل، وبالتالي إتقان استراتيجيات التدريس الحديثة يعني إتقان أدوات التقويم المناسبة لهذه الاستراتيجيات وبالتالي مواكبة متطلبات مدرسة المستقبل، وعند المقارنة مع المدرسين في فنلندا يستطيعون اختيار أساليبهم التعليمية والمادة التعليمية التي يدرسونها، والمدرسون بهذا الشكل مثلهم مثل الخبراء التعليميين مع تلاميذهم في المدارس، وهي تتفق مع دراسة كل من: الشندودية (Shindudiya, 2016)، وابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh & Al-Alamat, 2018).

المجال السادس: الشراكة المجتمعية

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الشراكة المجتمعية، والجدول (9) يبين ذلك

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة**على فقرات المجال السادس (الشراكة المجتمعية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	إعداد موقع رسمي لل مدرسة	3.58	.631	1	كبيرة
2	إشراك أولياء الأمور في اللجان المدرسية	3.54	.709	2	كبيرة
3	إتاحة المرافق المدرسية لخدمة المجتمع المحلي	3.52	.686	3	كبيرة
6	تشكيل مجلس تطوير تربوي في المجتمع المحلي	3.52	.736	3	كبيرة
5	الاسهام في مشاركة الأهل في حل المشكلات	3.47	.639	5	كبيرة
1	إشراك أولياء الأمور بالنشاطات المدرسية	3.41	.654	6	كبيرة
7	تقديم مشاريع خدمية للمؤسسات المجتمعية	3.26	.651	7	متوسطة
	المجال السادس: الشراكة المجتمعية	3.47	.432		كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.26) و(3.58) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). فقد جاءت الفقرة (4) ونصها "إعداد موقع رسمي إلكتروني للمدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (7) ونصها "تقديم مشاريع خدمية للمؤسسات المجتمعية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.26) بدرجة (كبيرة). وقد يعود ذلك إلى أن أولياء الأمور في ظل التطورات الحديثة وتقنيات الهواتف الذكية يرغبون في التواصل الإلكتروني مع المدارس من خلال المواقع الإلكترونية على الفيس بوك أو تويتر أو من خلال الواتس أب، أما بخصوص تقديم مشاريع للمؤسسات المجتمعية فجاءت بالرتبة الأخيرة لأنها بالفعل متوفرة ولا يرى أولياء الأمور ضرورة لتفعيلها بشكل أكبر، وهذا يتفق مع دراسة كل من: الشندودية (Shindudiya, 2016)، وابو الشيخ والعلامات (Abu Sheikh & Al-Alamat, 2018).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات مدرسة المستقبل داخل الخط الأخضر في ضوء التجارب العالمية للإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، ويبين الجدول (10) ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة، وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)

المتغيرات	الإحصائي	التخطيط الاستراتيجي	التقويم	المباني والتجهيزات المدرسية	المناهج	التنمية المهنية للمعلمين	الشاركة المجتمعية
الجنس							
ذكر	المتوسط	3.34	3.45	3.44	3.60	3.57	3.39
	الانحراف	.715	.403	.459	.345	.379	.433
انثى	المتوسط	3.53	3.54	3.55	3.60	3.58	3.51
	الانحراف	.526	.399	.417	.368	.374	.428
المجموع	المتوسط	3.47	3.51	3.51	3.60	3.58	3.47
	الانحراف	.599	.402	.433	.360	.375	.432
المؤهل العلمي							
بكالوريوس فأقل	المتوسط	3.38	3.46	3.45	3.55	3.54	3.49
	الانحراف	.577	.330	.376	.271	.234	.280
دراسات عليا	المتوسط	3.57	3.58	3.59	3.65	3.62	3.45
	الانحراف	.609	.464	.482	.436	.486	.557
المجموع	المتوسط	3.47	3.51	3.51	3.60	3.58	3.47
	الانحراف	.599	.402	.434	.361	.375	.433
المسمى الوظيفي							
مدير مدرسة	المتوسط	3.62	3.57	3.55	3.55	3.52	3.23
	الانحراف	.410	.373	.397	.321	.394	.547
معلم	المتوسط	3.46	3.51	3.51	3.60	3.58	3.48
	الانحراف	.604	.403	.430	.361	.373	.426
المجموع	المتوسط	3.46	3.51	3.51	3.60	3.57	3.47
	الانحراف	.598	.402	.428	.359	.373	.433

يُلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة ككل وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المُتعدد، ويبين الجدول (11) ذلك.

الجدول (11) تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة، وفقاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس Hotelling's value = .032 Sig.= .049	التخطيط الاستراتيجي	.378	1	.378	1.107	.293
	التقويم	.136	1	.136	.868	.352
	المباني والتجهيزات المدرسية	.127	1	.127	.718	.397
	المناهج	.431	1	.431	3.428	.065
	التنمية المهنية للمعلمين	.426	1	.426	3.121	.078
المؤهل العلمي Wilks' value= .983 Sig.= .335	الشراكة المجتمعية	.096	1	.096	.529	.467
	التخطيط الاستراتيجي	.015	1	.015	.045	.832
	التقويم	.006	1	.006	.040	.842
	المباني والتجهيزات المدرسية	1.14E-005	1	1.14E-005	.000	.994
	المناهج	.011	1	.011	.085	.771
المسمى الوظيفي Wilks' value= .991 Sig.= .709	التنمية المهنية للمعلمين	.001	1	.001	.008	.929
	الشراكة المجتمعية	.710	1	.710	3.917	.048
	التخطيط الاستراتيجي	.523	1	.523	1.533	.216
	التقويم	.130	1	.130	.836	.361
	المباني والتجهيزات المدرسية	.174	1	.174	.984	.322
الخطأ	المناهج	2.88E-005	1	2.88E-005	.000	.988
	التنمية المهنية للمعلمين	.002	1	.002	.012	.913
	الشراكة المجتمعية	.097	1	.097	.536	.465
	التخطيط الاستراتيجي	139.104	408	.341		
	التقويم	63.678	408	.156		
المجموع	المباني والتجهيزات المدرسية	71.957	408	.176		
	المناهج	51.257	408	.126		
	التنمية المهنية للمعلمين	55.654	408	.136		
	الشراكة المجتمعية	73.960	408	.181		
	التخطيط الاستراتيجي	5141.035	416			
	التقويم	5199.061	416			
	المباني والتجهيزات المدرسية	5202.430	416			
	المناهج	5436.510	416			
	التنمية المهنية للمعلمين	5374.417	416			
	الشراكة المجتمعية	5089.245	416			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (11) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن توافر متطلبات الإبداع الإداري في مدارس الذكور والإناث مقارنة داخل الخط

الأخضر، مما أدى إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات وتصوراتهم لمتطلبات الإبداع جاءت متقاربة، ومتطلبات الإبداع في مدارس الذكور والإناث هي ذاتها، ولا تختلف من مدرسة ذكور إلى مدرسة إناث، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة حسين والرشيدي (Husein & Rashidi, 2014)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس. بينما اختلفت مع دراسة كل من: الشندودية (Shindudiya, 2016)، والمجالي (Al-Majali, 2017)، وابو الشيخ والعلامات (Abu Sheeik & Olat, 2018)، والتي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال الشراكة المجتمعية، إذ كانت الفروق لصالح فئة بكالوريوس فأقل، وتُعزى النتيجة إلى أن المدارس والمناهج ينفذها المعلمون والمعلمات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فهو يدرس منهاج مقرر من وزارة التربية، وفق خطة زمنية معينة واهداف واساليب وأنشطة مطلوبة من الجميع، اما مجال الشراكة المجتمعية فقد كانت الفروق لصالح فئة بكالوريوس فأقل، لأن معظم المعلمين الذين يدرسون المناهج ويتعاملون مع اولياء الامور هم من هذه الفئة، بينما فئة الدراسات العليا فأكثرهم مشغول بأعمال ادارية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من: حسين والرشيدي (Husein & Rashidi, 2014)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس. بينما اختلفت مع دراسة كل من: الشندودية (Shindudiya, 2016)، المجالي (Al-Majali, 2017)، وابو الشيخ والعلامات (Abu Sheeik & Olat, 2018)، والتي أظهرت والتي توصلت إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى متطلبات الإبداع الإداري في مدارس الخط الأخضر وفقاً للتجارب العالمية، مطلوبة من جميع الموظفين في المدارس بغض النظر عن المسمى الوظيفي، فالعمل في مدارس الخط الأخضر يتم وفق مجموعات عمل وفرق، وبالتالي فالمسؤولية جماعية ولا يوجد شخص مسؤول دون غيره، فالمدير والمعلم فريق، وجميعهم في مركب واحد، وهذه من مبادئ القيادة الحديثة التي تشجع العمل بروح الفريق، وهي من اهم مبادئ الجودة الشاملة، ولهذا

- نجد عدم وجود فروق احصائية تُعزى للمسمى الوظيفي، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من: (Al Majali, 2017)، بينما اختلفت مع دراسة (Al Rhsaidi, 2017).
- التوصيات:** في ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج توصي الدراسة بما يأتي:
1. تفعيل متطلبات التعلم عن بُعد، لما له من دور في العصر الحالي والحاجة التي ظهرت له.
 2. تشجيع الابداع في كافة الاشكال والمجالات، وخصوصاً الابداع الاداري، لما له من دور في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، والسعي للوصول لمدارس المستقبل.
 3. زيادة التركيز على الشراكة المجتمعية شمال الخط الاخضر، وتفعيلها بشكل أكبر.
 4. اجراء مزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري.

References

- Abu Dalbough, Musa and Jaradat, Safaa. (2013) The level of administrative creativity among the principals and principals of Bani Kenana schools, from the viewpoint of male and female teachers working in it, *Al-Manara Journal*, Al Al-Bayt University, 62 (3), 2-36.
- Al Sakarneh, Bilal Khalaf. (2001). *Administrative creativity*, Amman: Al Masirah House for Publishing, Distribution and Printing.
- Al-Awwad, Khalid bin Ibrahim (2000 AD), The school of the future, *a working paper presented in the Abha meeting on "The School of the Future"*, Abha. AS.
- Al-Harbi, Qasim bin A'al. (2011). A strategic vision to lead the School of the Future in Saudi Arabia, *Jazan University Journal*, 1 (1), 77-111.
- Aljazeera blogging website <https://blogs.aljazeera.net/blogs>, accessed on 9/21/2019.
- Al-Khatib, Marwa Muhammad. (2015). *Challenges facing directors and teachers of general secondary education in light of the School of the Future from their point of view*, Doctoral Dissertation, University of Damascus, Damasucs, Syria.
- Al-Tanbour, Bara'a Abdul Karim Jawdat. (2018). *Administrative creativity of private secondary school principals in the capital, Amman, and its relationship to change management and resistance*, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Titi, Muslim Youssef and Ibdah, Raed Suleiman and Jaradat, Mohiuddin (2015). The role of primary school principals in developing creativity among teachers from the viewpoint of assistant principals, *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 4 (13), 311-344.
- Alzboun, Muhammad Salim. (2011). Features of the school of the future from

- the point of view of educational experts in Jordan, ***Dirasaat, Educational Sciences***, 3 (1), 41-68.
- Al-Zoubi, Muhammad Omar. (2012). The requirements of the creative process related to human resources management: A field study on managers of small and medium business organizations in Jordan, ***published research, the Jordanian Journal of Business Administration***, 4 (6), 340-354.
- Assaf, Mahmoud Abdel-Majid. (2015). Professional standards for a future school teacher in the light of the principles of academic accreditation for colleges of education. ***Journal of Islamic Sciences for Educational and Psychological Studies***, 23 (1), 38-68.
- Fahimi, Mustafa. (2005). ***School of the future and areas of distance learning***, Cairo: Arab thought house.
- Janiunaite, B. & Budreckiene, V. (2013). The content of school principals innovative activity: Relationships between legislative framework and school practice". ***School Sciences***, 81(3):65-72.
- Majali, Maysoon Ahmed (2017). The role of school administration in developing creativity among computer teachers in schools in Al-Mafraq Governorate, Jordan from their point of view, ***Journal of Educational and Psychological Sciences***, 1 (4), 226-241.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., Somprach, K., (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand international ***Journal of behavioral Science***, 10 (2), 79-93.
- Qita, Nahla Abdel-Qader. (2013). A proposed vision for the future school as an incubator for creativity using the entrance to reengineering administrative processes. ***Presented to the Fifth Conference of the Ministry of Culture***, held on 23-24 December 2013, Yemen.
- Sheikh, Attia Ismail and Al-Alamat, Khalil Salama (2018). School of the future from the point of view of educational supervisors and school administrators in the Directorate of Education for the Qweismeh District and its relationship to some variables, ***Dirasaat, Educational Sciences***, 45 (4), 493-515.
- Shindudiya, Laila Ali. (2016). ***The necessary competencies for principals of future schools in the basic education stage in the Sultanate of Oman in light of some international models***, Unpublished Master Thesis, University of Nizwa, Oman.
- Website <https://weziwezi.com/> **Education-System-in-Japan**, accessed on 20/9/2019.