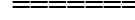




مركز الأستاذ الدكتور/ احمد المنشاوى  
للنشر العلمى والتميز البحثى  
مجلة كلية التربية



# دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

**أ/سوسن عبد الجليل علي العاروري**

طالبة دكتوراة الجامعة العربية الامريكية / فلسطين

**arori.sawsan@gmail.com**

﴿المجلد الأربعون- العدد الخامس- مايو ٢٠٢٤ م﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**مستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المدرسية تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين. وأيضاً معرفة أثر متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على موضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين. وكذلك التوصل إلى سبل تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة تُعزى إلى متغير الجنس، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمعلم، ومن أهم سبل تنمية الإبداع من أجل الاستدامة: تبادل الأفكار بين المعلمين، التخفيف من نصاب المعلم من أجل تنفيذ الأفكار الإبداعية. أوصت الباحثة بأنه يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين وكذلك تنظيم دورات تدريبية للمعلمين من حملة درجة الدبلوم والبكالوريوس على المهارات الإبداعية.

**الكلمات الدالة:** الإبداع، التنمية، الاستدامة.

**The role of Leadership in Developing School Creativity for School Sustainability with Teachers' of the Lower Basic Stage (Government) of the Birzeit Education Department from the Teachers' Point of View**

**Sawsan Abdel Jalil Ali Al-Arouri**

**Doctoral student at Arab American University / Palestine**

**Abstract:**

This study aimed to know the degree to which school leadership practices developing creativity for sustainability among basic school teachers in the Birzeit Education Directorate from the teachers' point of view. And also to know the impact of the study variables (gender, years of experience, educational qualification) on the subject of the study, which is the role of school leadership in developing creativity for sustainability among basic stage teachers in the Birzeit Education Directorate from the teachers' point of view. As well as finding ways to develop creativity for sustainability among teachers of basic stage schools affiliated with the Birzeit Education Directorate from the teachers' point of view. The researcher used the descriptive analytical method. The study tool was the questionnaire. The researcher reached the following results: The role of school leadership in developing creativity for the sake of sustainability was moderate, as the arithmetic mean reached (3.38), and that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the averages of the role of school leadership in developing creativity for the sake of Sustainability is attributed to the variables of gender, the number of years of experience and the academic qualification of the teacher, and one of the most important ways to develop creativity for the sake of sustainability is: exchanging ideas between teachers, reducing the teacher quorum in order

to implement creative ideas. The researcher recommended that conscious school leaders should be selected, who believe in the importance of creativity in the school environment, and seek to develop it among teachers and learners, as well as organizing training courses for teachers who hold diploma and bachelor's degrees on creative skills.

**Keywords:** creativity, development, sustainability.

## مقدمة:

المدرسة هي الأساس الذي تنطلق منه القوى البشرية بكل تخصصاتها في بناء مجد دولهم، وأساليب العمل المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المطلوب، فالقيادة الناجحة والمبدعة تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة، يعمل كل فرد فيه بارتياح وتسوده العلاقات الطيبة بين المعلمين والطلاب، كما أن الإدارة الناجحة هي التي تجعل من المعلم قوة لطلابه في الإبداع والابتكار من خلال دعم المعلم في عملية الإبداع وإظهاره كمعلم مبدع ومبتكر.

أن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً اضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة و المناقشة و اللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة و خارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، و القيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

وفي ظل التطورات العالمية التي طالت جميع المجالات المختلفة من بينها المجال التربوي التعليمي، كان لا بد أن يطال هذا التطور المدرسة بقيادتها و مدرسيتها حتى أدواتها وأساليبها، وجميع ممتلكاتها، ومن هنا كان من أبرز الأدوار المنوطة بالقيادة المدرسية هو أن يجعل من المعلم شخص مبدع في عمله من خلال فتح المجال للمعلم للإبداع و تشجيعه على عمليات الإبداع من أجل الاستدامة وعدم تنميط المعلم في العملية التربوية، لأن إبداع المعلم يعود على الطلبة بالفائدة و المعرفة الرائعة و بعد ذلك سينتج فئة من الطلاب المبدعين الذين تعلموا الإبداع و اكتسبوه عن طريق معلمهم المبدع، فمن هنا كان لزاماً على القيادة المدرسية تنمية الإبداع لدى المعلم لمسيرة ركب التطورات العالمية.

كما تسهم تنمية الإبداع في تحقيق الذات وتطوير المواهب الفردية، وتحسين النمو الإنساني كما أن المبدعين يسهمون في إنتاجية المجتمع برمته، ثقافياً وعلمياً واقتصادياً، واعتبار الإبداع من أجل الاستدامة هدفاً تربوياً يعد من ضروريات العملية التعليمية.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا (الحكومية) في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة كمديرة في المدارس الحكومية الأساسية، لاحظت أن عنصر الإبداع في المدارس قد لا يسير بوتيرة واحدة وبشكل تصاعدي ومستدام وأن تنمية الإبداع لدى معلمي تلك المرحلة الأساسية هو هام، وتأتي هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وذلك للوقوف عند هذا الدور وإبرازه وتقويمه وتعميمه على باقي القيادات المدرسية أن كان هذا الدور فيه من التميز ما يستحق التعميم.

إن المرحلة الأساسية هي مرحلة حساسة جداً، كلما زرع داخل الطالب قيم ومواهب وأبداع والروح الخلاقة فيهم كلما زادت الطاقة الإيجابية المبدعة فيهم، فلا بد من خلق حراك داخل طالب هذه المرحلة، حراك مفضي للإبداع، وإيجاد الحلول لكل ما يواجهه الطالب بطريقة فريدة وجديدة.

إن الإبداع الإداري من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، فهذا يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة لتحسين العمل بطرق مبتكرة، وانعكاس هذا الإبداع الإداري على إنتاج معلم مبدع هو الأكثر أهمية من خلال تنمية الإبداع لدى المعلمين وتشجيعهم عليه، لكي ينتقل ذلك الإبداع للطالب، لمواكبة التطورات المتلاحقة والتسارع العصري الذي نشهده.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا (الحكومية) في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة ما يلي:

- ١- معرفة درجة ممارسة القيادة المدرسية تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المدارس الأساسية (الحكومية) في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- معرفة أثر متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على موضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية (الحكومية) في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- التوصل إلى سبل تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت، من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة:

- ١- ما درجة ممارسة القيادة المدرسية تنمية الابداع من اجل الاستدامة لدى معلمي المدارس الأساسية (الحكومية) في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع من اجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية (الحكومية) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- ٣- ما سبل تنمية الابداع من اجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) بمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

### فرضيات الدراسة:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير المعلمين لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) في بيرزيت تعزى لمتغير الجنس.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير المعلمين لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) في تربية بيرزيت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير المعلمين لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية (الحكومية) في تربية بيرزيت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

### أولاً- الأهمية العملية:

- ١- من خلال إبراز دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من اجل الاستدامة لدى معلمي المدارس الأساسية (الحكومية) في مديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، الاستنتاجات والتوصيات التي ستوصل لها الدراسة سيستفيد منها:
- ٢- للقيادات التربوية للتوجه نحو تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلميها من خلال على طرق القيادة المدرسية التي ترفع الهمم والموصلة لإنتاج معلم مبدع خلاق.
- ٣- للمعلمين من خلال طرح سبل وطرائق مهمة لهم لتنمية الإبداع فيهم الإبداع المستدام.
- ٤- للطالب من خلال انعكاس الشخصية المبدعة التي شكلتها الإدارة المدرسية في المعلمين على الطلبة.

## ثانيا - الأهمية النظرية:

تشجع هذه الدراسة على إجراء مزيداً من الدراسات حول القيادة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة، وإجراء دراسات أخرى يبرز فيها محاور أخرى غير القيادة المدرسية للوقوف على دورهم في تنمية الإبداع.

## منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ أنّ المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لمديرية تربية بيرزيت، والبالغ عددهم (٣٢٥) معلم ومعلمة، في الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣م؛ وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية تربية وتعليم بيرزيت.

## مصطلحات الدراسة:

- القيادة المدرسية: قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء الأمن والارتياح شقور ( Shaqour, 2002 )
- الإبداع: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، مما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، مما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لينتج إنتاجاً نافعاً له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه مروان ( Marwan,2002 )
- التعريف الإجرائي للإبداع: هو استجابات المديرين في الإدارة المدرسية لتنمية الإبداع كما تحددها إدارة المدرسة.
- المدير: هو فرد في المدرسة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين، بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار، وقيادة وتوجيه ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة العازمي ( Alazme . 2006 )



- المدارس الحكومية: هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشمل المدارس الأساسية والثانوية.
- المرحلة الأساسية الدنيا: وتشمل الصفوف من الأول الأساسي إلى الرابع الأساسي. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية،

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

ثانياً: مكونات الإبداع والتفكير الإبداعي: هلال ( Helal, 1979 )

يتضمن الإبداع والتفكير الإبداعي يتضمن مجموعة من القدرات العقلية تحدها غالبية البحوث والدراسات التربوية والنفسية بما يلي:

#### ١- الطلاقة:

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، ويُقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها المتعلم المبدع، وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، وبالتالي يجب أن تُستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة أو جهل كالخرافات.

#### ٢- المرونة:

تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع، ويُقصد بالمرونة تنوع الأفكار التي يأتي بها المتعلم المبدع، وبالتالي تشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بها المتعلم موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة.

## ٣- الأصالة:

يُقصد بالأصالة التجديد أو الإنفراد بالأفكار، كأن يأتي المتعلم بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المتعلم على إنتاج أفكار أصيلة أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها المتعلم، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. ولذلك يوصف المتعلم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يتعد عن المؤلف أو الشائع من الأفكار.

## تختلف الأصالة عن عاملي الطلاقة والمرونة فيما يلي:

- ١- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد، بل تعتمد على قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار، وهذا ما يميز الأصالة عن الطلاقة.
- ٢- الأصالة لا تشير إلى نفور المتعلم من تكرار تصوراته أو أفكاره وهو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة. وعليه يمكن قياس الأصالة عن طريق:

- ١- كمية الاستجابات غير المألوفة والتي تُعتبر أفكاراً مقبولة لمشاكل محددة مثيرة.
- ٢- اختيار عناوين لبعض القصص القصيرة المركزة في موقف مكثف قد يكون درامياً أو فكاهياً. ويُطلب من المتعلم أن يذكر لها عناوين طريفة أو غريبة بقدر ما يستطيع في وقت محدد، مع احتمال استبدال القصة بصورة أو شكل.

## ٤- التفاصيل (الإكمال):

يُقصد بالتفاصيل (أو الإكمال أو التوسيع) البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة (بناء) ما من نواحيه المختلفة حتى يصير أكثر تفصيلاً أو العمل على امتداده في اتجاهات جديدة، أو هو قدرة المتعلم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو رسماً أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه و رسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.

## الإبداع الإداري في المدرسة فهو:

قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما بينهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا، والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية، وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية، وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز.

العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة:

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع، وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة، التي تستخدم مرادفات للإبداع وهي:

- ١- الابتكار (Innovations): التطبيق العملية الناجح لأفكار المبدعة في المنظمة بردان ( Bardan, 2000)
  - ٢- الموهبة (Giftedness): قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والإبداعية والفنية، والرياضية واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن. (Salameh and Abu Moghli , 2002).
  - ٣- الذكاء (Intelligence): قدرة عقلية أو مجموعة قدرات، تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها، والمحاكاة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة والأخرين، ويعتبر المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور جروان (Garwan, 1999)
- رابعاً: أهمية السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي:

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة، وبعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة، ويوفر الوقت والجهد. فنترلا (Fenterla).

خامساً: الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع: عبد الفتاح (Abed Elfatah, 1995)

- ١- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توفد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- ٢- الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدره على التوصل لحلول إبداعية.
- ٣- الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

٤- ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

١- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.  
٢- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

٥- تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

٦- دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

### سادساً: الاستدامة:

الاستدامة تصب في فكرة ان السلوك المجتمعي او الإدارة المؤسسية يكون التغيير الجذري فيها ليس انيا، ولكن يمتد عبر أجيال ليصبح جزء من الحياة اليومية والسلوك الفردي والمجتمعي، فعلى سبيل المثال تحرر المرأة في المجتمعات الغربية بعد الحرب العالمية الثانية أحدث تغييراً جذرياً في مشاركة المرأة الرجل في بناء المجتمع وتقدمه.

إن الخطوة الأولى لضمان استدامة الإبداع والابتكار؛ هي حماية حقوق الملكية الفكرية للمبدعين والمبتكرين، عبر أنظمة وتشريعات محلية، واتفاقات دولية، وإجراءات رسمية، وهيئات معنية بهذا الأمر تساعد في تسجيل ابتكاراتهم وملكياتهم الفكرية باختلاف أنواعها، وتنتشر الوعي المجتمعي بضرورة التكاتف لحماية حقوق المبدعين لما فيه من مصلحة تعود على الجميع. إن الاستدامة هي المحور الأساسي في أي عمل إبداعي، ليصبح الإبداع عنوان يتم تناقله من جيل لجيل، وليس وليد لحظته.

## سابعا: القيادة:

### أولاً مفهوم القيادة:

يعرف تيد القيادة بأنها القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه. ويرى كونتز وأودن أن القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي من خلال الاتصال بالأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف. ويشير كيلى ولازر إلى القيادة بأنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في تحديدها للأهداف وفي العمل على تحقيق تلك الأهداف. وكذلك يرى ستوجديل بأن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على جماعة منظمة لتحقيق أهداف مشتركة. ويصف ولسن ورايلاند القيادة بأنها علاقة بين فرد (القائد) وأفراد آخرين (تابعين) ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتأدية الأعمال الموكلة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف. وتعد القيادة بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل القائد والمرؤوسين والموقف الذي تمارس من خلاله القيادة درويش وآخرون ( ١٩٩٦ . (Darweesh et.al,

### ثانياً: مصادر قوة القائد:

إن هناك خمسة أسباب لاتباع المرؤوسين لقادتهم أو ما يسمى بمصادر قوة القائد، حيث أنه يمكن للقائد إن يمتلك نوعاً من واحدا أو أكثر من القوة – وهي تتلخص بما يلي: أبو حليلة (2004 , Abu Halema )

- **قوة الإكراه:** وهي قوة مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد من إن قصوره في تأدية الواجبات الموكلة إليه، أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
- **قوة المكافأة:** هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من إن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.
- **القوة الشرعية أو القانونية:** ومصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل فالمدیر العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج، كذلك مدير الإنتاج يمارس النوع نفسه من السلطة على رئيس قسم الصيانة في إدارة الإنتاج وهكذا....
- **القوة الفنية (قوة الخبرة):** ومصدرها الخبرة والمهارة أو المعرفة التي يمثلها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد فالطبيب مثلاً يمارس نوعاً من القوة الفنية على مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية.

- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد عدة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.  
إن الأنواع الثلاثة الأولى من مصادر القوة (الإكراه، المكافأة، والشرعية) تعود إلى المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في أي تنظيم إداري، بينما المصدرين الآخرين (الفنية والإعجاب) فإنها تعودان إلى صفات شخصية في القائد.

### ثالثاً: القيادة والإدارة:

من الصعب التمييز بين الإدارة والقيادة، فالإدارة تبنى على وجود القوة الشرعية وقوة إعطاء المكافآت وسلطة الإكراه، ويقوم الإلتباع بإطاعة الأوامر والتوجيهات ولكنهم لا يلتزمون بالضرورة بتنفيذها، إما القيادة فبالرغم من أنها تعتمد على وجود سلطة شرعية وقادرة على المكافأة والإكراه، لكنها تعتمد بشكل أكثر على القوة المرجعية (الإعجاب) وقوة الخبرة. لذلك يمكن للفرد أن يكون مديراً وقائداً دون أن يكون الاثنین معاً، حيث يستطيع المدير في منطقة ما أن يستخدم قوته الشرعية والقسرية لتنفيذ أعماله، ولكنه يعتمد في ذلك على سلطته فقط، فهذا الفرد مديراً وليس مؤهلاً لأن يكون قائداً، وفي حالات أخرى، يوجد فرد لا يملك سلطة رسمية على الإطلاق ومع ذلك يتمتع بسمات شخصية وإيجابية تمكنه من التأثير على سلوك الآخرين، ولهذا يعتبر هذا الفرد قائداً ولكن ليس بالضرورة مديراً.

ولتحقيق هدف زيادة فعالية المنظمة، من المفضل أن يكون الأفراد مديريين وقادة بنفس الوقت، وهذا يفسر اهتمام الفكر الإداري بالقيادة، فتهتم المنظمات بموضوع القيادة بحيث تزيد عدد الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديريين وقادة في نفس الوقت حيث أنه من الجدير بالذكر أن القيادة هي إحدى وظائف المدير الكنعان (Alkanan , 2009)

### - رابعاً: القيادة التربوية: شقور ( Shaqour, 2002 )

لقد تأثر مفهوم القيادة التربوية بنفس العوامل التي تأثر منه مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية.

وتتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها ينصب على الطالب المتعلم. ويتبدى دور القيادة التربوية في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال:

- ١- بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع الطلاب.
- ٢- توظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع.

٣- يؤدي إلى العاملين السابقين إلى تحسن كبير في أداء التلاميذ، مما يؤدي بالتالي إلى تقليل أثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم.

### خامساً: صفات القائد التربوي:

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً، ومن صفات القائد التربوي ما يلي:  
(Alkhawaja,2004)

- ١- القدرة أو الكفاءة: (الذكاء، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة على إبداء الآراء والمقترحات، المثابرة، المبادرة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.
- ٢- صفات جسمية : مناسبة مثل الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، الطول، القوام المتناسق.
- ٣- التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن تتوفر، لدى القائد المهارات العلمية اللازمة، ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة، قوة التصور والإدراك، ربط الأسباب بالمسببات، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين، تحفيز همم العاملين الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية.
- ٤- صفات شخصية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، المرح، البشاشة، الصداقة والمودة، الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع، اللباقة، الجرأة على مساندة الحق، السيطرة، الصبر، القدرة على تحمل الإحباط والفشل، التنظيم وعدم الميل للفوضى.
- ٥- صفات خلقية مثل: الأمانة والخلاص والكرامة، الابتعاد عن التحيز، الاستقامة والصدق، القدوة الحسنة.
- ٦- صفات اجتماعية مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية عند الآخرين، ديمقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم الآخرين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير.

## الدراسات السابقة:

١- أجرى فونتس (Fontes, 1996) دراسة بعنوان (استراتيجيات التغيير والإبداع في المدارس المختلفة ثقافياً لأطفال السادسة من العمر) ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، بلغت (٥٠٠) (بولاية أركنساس، وتكساس، ولويسيانا، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما) واستخدمت فيها المنهج الوصفي الميداني، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات والملاحظات، وتكاملت فيها الأدوات مع بعضها البعض من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، وما تشمله من مديريين تربويين ومساعدتين، ووضعت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد هذا المجال متى عمل بها، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

٢- قام اللخاوي (Elakhawi, 2008) دراسة بعنوان (دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره) هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لقطاع غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعام الدراسي (٢٠٠٧/٢٠٠٨) (وعددهم ٢٧٤٢)، ومن أهم نتائج الدراسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس. تنفيذ الدرس - المنهاج) تعزى لجنس أفراد عينة الدراسة حول مجال (إدارة الصف، والتقييم) تعزى لجنس المعلم، كما أيضاً أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



- ٣- قامت انجود شحادة ( Shhade, 2008 ) دراسة بعنوان (دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت) كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات) الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس ومكان العمل (وقد تكون عينة الدراسة من ٢١٥ مديراً ومديرة، أي ما يعادل (٥٠%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانات (٩٦) فرداً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (٣٩) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إثنائين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، ومن أبرز نتائجها اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس، وكانت أبرز توصياتها ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.
- ٤- أجرى الباحثان العاجز، فؤاد علي و شلدان فايز كمال ( Alagez & Shaldan, 2009 )، دراسة بعنوان (دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين) بهدف التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، من خلال أسئلة الدراسة ومنها ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟ وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة هذا النمط من الدراسات وبلغت عينة الدراسة (٣٠٣)، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المستوى المعرفي لدى المعلمين على درجة واحدة من الاهتمام، كما أن القيادة المدرسية من خلال التوجيهات والإرشادات تساوي بين جميع المؤهلات دون تمييز، ومن أهم التوصيات

للدراسة يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة العديد من الإجراءات المنظمة، وهي كالآتي:

- ١- تحديد موضوع الدراسة، والمتمثل في التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.
- ٢- تم الرجوع إلى الأدب التربوي والإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة، والاسترشاد بها.
- ٣- بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وعمل استبانة تم توزيعها على مجموعة من معلمي مديرية تربية وتعليم بيرزيت اختيروا بالطريقة العشوائية.
- ٤- عبأ المعلمين الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك تحققت الباحثة من الاستجابات، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية لاختيار أفراد العينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لمديرية تربية بيرزيت من الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣م، بلغت (١٧٥) معلم ومعلمة، بنسبة (٥٤%) من مجتمع الدراسة.

### جدول (١): خصائص العينة الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	69	39.4
	أنثى	106	60.6
عدد سنوات الخبرة للمعلم	من ١-٩ سنوات	88	50.3
	من ١٠-٢٠ سنة	38	21.7
	٢١ سنة فما فوق	19	28.0
المؤهل العلمي للمعلم	دبلوم	30	17.1
	بكالوريوس	128	73.1
	دراسات عليا	17	9.7

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ عينة الدراسة النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائيّ بلغت (١٧٥) معلم ومعلمة، وتشير المعطيات الواردة أيضاً إلى أنّ (39.4%) من أفراد العينة هم من الذكور مقابل (60.6%) منهم إناث، وتبلغ نسبة أفراد العينة من ذوي الخبرة من (١-٩) سنوات (50.3%)، مقابل (21.7%) من ذوي الخبرة من (١٠-٢٠) سنة و(٢٨.٠%) من ذوي الخبرة ٢١ سنة فما فوق، ونسبة المعلمين من حملة درجة دبلوم (17.1%) وحملة درجة البكالوريوس بنسبة (73.1%) وحملة درجة الدراسات العليا بنسبة (9.7%).

### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات، حيث تمّ تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلميّة والأطروحات ذات العلاقة موضع الدراسة الحاليّ من أجل بناء أداة الدراسة، وذلك لدراسة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة، ومن هذه الدراسات دراسة العاجز وشلدان (٢٠٠٩، Alagez & Shaldan).

وتضمّنت الإستبانة قسمين رئيسيين، كما هو موضّح في الملحق رقم (١)، حيث تناول القسم الأول المعلومات العامّة لأفراد عينة الدراسة، وهي (الجنس، عدد سنوات الخبرة للمعلم، المؤهل العلمي للمعلم)، في حين ضم القسم الثاني (٢٥) فقرة، وكانت جمعها تشترك في قياس دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، علماً بأنّ طريقة الإجابة تركّزت في الاختيار من سلّم لكرت الخماسيّ (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (٢):

### جدول (٢): سلّم لكرت الخماسيّ (Likert Scale)

التصنيف	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
الترميز	٥	٤	٣	٢	١

### الخصائص السيكمترية للأداة:

صدق أداة الدراسة: تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة بطريقتين، هما:

- الصدق الظاهريّ للأداة (صدق المحكّمين): صمّمت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثمّ التحقّق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف، ومجموعةً من المحكّمين من ذوي

- الاختصاص والخبرة، تألفت من (٦) محكّمين من مدرّسين ومشرفين وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، ويوضّح الملحق رقم (٣) أسماء المحكّمين الذين تفضّلوا بتحكيم أداة الدراسة، وتمّ إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الأداة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويًا، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أيّ معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتمّ أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.
- صدق الاتساق الداخلي: تحقّقت الباحثة من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وتمّ حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات مقياس مع الدرجة الكلية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (٣).
- جدول (٣): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية له.**

الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
المخاطرة			التحكم الذاتي		
١	٠.٦٧٤	٠.٠٠٠	١٤	٠.٦٣٥	٠.٠٠٠
٢	٠.٥٥٣	٠.٠٠٠	١٥	٠.٧٣٤	٠.٠٠٠
٣	٠.٥٩٤	٠.٠٠٠	١٦	٠.٧٩٠	٠.٠٠٠
٤	٠.٧١٥	٠.٠٠٠	١٧	٠.٧٦١	٠.٠٠٠
٥	٠.٦٤٦	٠.٠٠٠	١٨	٠.٧١٤	٠.٠٠٠
٦	٠.٦٧٣	٠.٠٠٠	١٩	٠.٧٣٩	٠.٠٠٠
٧	٠.٦٧٤	٠.٠٠٠	٢٠	٠.٧٢٥	٠.٠٠٠
٨	٠.٥٢٢	٠.٠٠٠	٢١	٠.٧٠٦	٠.٠٠٠
٩	٠.٤٧٧	٠.٠٠٠	٢٢	٠.٧١٨	٠.٠٠٠
١٠	٠.٥٨٢	٠.٠٠٠	٢٣	٠.٧٨٠	٠.٠٠٠
١١	٠.٥٩٩	٠.٠٠٠	٢٤	٠.٥٢٨	٠.٠٠٠
١٢	٠.٧١٣	٠.٠٠٠	٢٥	٠.٦٩٠	٠.٠٠٠
١٣	٠.٧٨٠	٠.٠٠٠	٢٦	٠.٦٨٠	٠.٠٠٠

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ فقرة من أداة الدراسة دالة إحصائيًا، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معًا في قياس دور القيادة.

المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

### ثبات أداة الدراسة:

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال فحصها بطريقتين، هما:

طريقة التجزئة النصفية.

طريقة حساب معامل ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات، حيث بلغت قيمة الثبات (0.854)، وهذا يشير إلى أداة الدراسة تتمتع بدرجة من الثبات قادرة على تحقيق أهداف الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

- المتغيرات التصنيفية: الجنس، عدد سنوات الخبرة للمعلم، المؤهل العلمي للمعلم.
- المتغير التابع: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات الإلكترونية، والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قامت الباحثة بمراجعتها؛ وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة موافق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وبدرجة موافق بدرجة كبيرة (4) درجات، وبدرجة موافق (3) درجات، وبدرجة غير موافق (2) درجتين، وبدرجة غير موافق بدرجة كبيرة جداً (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences, Version (25)) (SPSS):

- باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).

- اختبارات (t-test)، لمتغيرات (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة للمعلم، المؤهل العلمي للمعلم).
- واختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق في متوسطات للمتغيرات التصنيفية الأكثر من مستويان.
- معادلة الثبات كرونباخ ألفا.
- تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة): تم استخدام مقياس لكرت الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية ببرزيت من وجهة نظر المعلمين، بناءً على المتوسطات الحسابية كما في الجدول الآتي:

جدول (٤): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	١.٠٠ - ٢.٣٣
متوسطة	٢.٣٤ - ٣.٦٧
مرتفعة	٣.٦٨ - ٥.٠٠

### نتائج الدراسة:

نتائج سؤال الدراسة الرئيس: ما دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية ببرزيت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية ببرزيت

من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

#	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	تؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تنمي الإبداع من أجل الاستدامة	3.63	0.80	متوسطة
٢	تقدر أعمال المعلمين الإبداعية وتعمل على تدعيمها	٣.6	0.92	متوسطة
٣	توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل	3.55	0.86	متوسطة
٤	تساعد في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج	3.51	0.84	متوسطة
٥	تسمح بالحوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي	3.51	0.83	متوسطة
٦	تشجع المعلمين استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	3.48	0.82	متوسطة
٧	تحرص على توفير المناخ المشجع للمعلمين على إظهار الإبداعات المستدامة	3.47	0.91	متوسطة
٨	تحرص على أن يتعرف المعلمون على إنجازات الآخرين	3.45	0.84	متوسطة
٩	تعمل على غرس مبادئ الابتكار والتجديد في نفوس المعلمين	3.45	0.82	متوسطة
١٠	تمارس النمط الثوري مما يزيد من تنمية الإبداع	3.45	0.83	متوسطة
١١	تشارك المبدعين في وضع الخطط	3.42	0.87	متوسطة
١٢	تحرص على ضرورة توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية	3.41	0.84	متوسطة
١٣	ترشد إلى تطوير وتعديل الاختبارات بما يتناسب مع برامج تطوير الجودة	3.39	0.84	متوسطة
١٤	تتابع وتوزع المعلمين على الفصول حسب القدرات الإبداعية	3.39	0.83	متوسطة
١٥	تمنح المعلمين صلاحيات تساعد في تنمية الإبداع	3.35	0.82	متوسطة
١٦	تعقد جلسات من المدير والمعلمين للعصف الذهني	3.34	0.84	متوسطة
١٧	تخصص ميزانية للأنشطة الصيفية التي تنمي الإبداع من أجل الاستدامة	3.32	0.93	متوسطة
١٨	تشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي	3.30	0.87	متوسطة
١٩	تشجع القيادة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية	3.29	0.82	متوسطة
٢٠	تُعقد دورات لتأهيل المعلمين في تنمية الإبداع المستدام	3.26	0.86	متوسطة
٢١	تعمل على تبادل الخبرات بين معلمين في المدارس الأخرى	3.21	0.92	متوسطة
٢٢	تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع من أجل الاستدامة	3.20	0.90	متوسطة
٢٣	تنظيم رحلات علمية ترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى المعلمين	3.20	1.01	متوسطة
٢٤	تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين	3.19	0.85	متوسطة
٢٥	تشجع على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني	3.17	0.85	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٣٨	٠.٦٨	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٥) إلى أنّ دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٨) مع انحراف معياري (٠.٦٨).

وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي نصّت على (تؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الإبداع من أجل الاستدامة)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، مع انحراف معياري (٠.٨٠)، تلاها الفقرة التي نصت على (تقدر أعمال المعلمين الإبداعية وتعمل على تدعيمها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، مع انحراف معياري (٠.٩٢)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصّت على (تشجع على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني) حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.١٧)، مع انحراف معياري (٠.٨٥)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة اللخاوي (Elakhawi.2008)

ترى الباحثة أن القيادات المدرسية تعمل على تنمية الإبداع من أجل الاستدامة من خلال تابعة معلميهما وخاصة من خلال حثهم على ابداء أفكارهم والمشاركة فيها على مستوى وزارة التربية والتعليم، ولكن نجد أن البحوث الإجرائية التي تعتمد على حل المشكلات المدرسية فيها ضعف عند الكثير من المعلمين وهي تحتاج إلى بيئة داعمة وتشجيع المعلمين على السعي من أجل تنفيذ أفكارهم على أرض الواقع.

**نتائج السؤال الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى المتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، عدد سنوات الخبرة للمعلم، المؤهل العلمي للمعلم)؟"

**للإجابة عن السؤال السابق تم فحص الفرضيات الصفرية:**

**نتائج الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس.

للتحقّق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (٦):



جدول (٦): نتائج اختبارات بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي

مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	69	3.50	0.72	173	1.920	0.057
أنثى	106	3.30	0.64			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٦) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت ( $0.057$ ) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا ( $0.05$ )، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة فونتنس (١٩٩٦) وتختلف مع دراسة شحادة (٢٠٠٨).

ترى الباحثة أن المعلمين والمعلمات يعملون في بيئة متشابهة ويتم تطبيق نفس الأنظمة والقوانين المهنية ويخضعون لنفس المعطيات الإدارية، والدورات التدريبية، وينفذون ذات الأنشطة اللاصفية، والبيئة المحيطة بالمعلمين متشابهة نوعاً ما في الامكانيات. لذا نجد ان دور القيادات المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لمديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين هذا الدور لا يختلف تبعاً لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المديرية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة للمعلم، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (٧).

جدول (٧): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.934	2	0.967	2.094	0.126
داخل المجموعات	79.446	172	0.462		
المجموع	81.381	174			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٧) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة للمعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (٠.١٢٦) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة شحادة (٢٠٠٨, Shehade) ودراسة فونتس (١٩٩٦, Fontes).

ترى الباحثة أن المعلمين في مديرية بيرزيت يعملون كفريق واحد ضمن عناقيد في المديرية يتبادلون الخبرات فيما بينهم

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المديرية، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضّح في الجدول رقم (٨).

جدول (٨): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.616	2	1.808	3.999	0.020
داخل المجموعات	77.765	172	0.452		
المجموع	81.381	174			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٧) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.020) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وذلك كما هو موضح في الجدول (٨)

جدول (٨): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية تربية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم

المؤهل العلمي للمعلم	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم	3.26	----	----	0.544078
بكالوريوس	3.35	----	----	----
دراسات عليا	3.80	0.544078	----	----

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٨) إلى أن الفروق كانت بين حملة درجة الدبلوم من جهة أخرى، وحملة درجة الدراسات العليا من جهة أخرى وكانت الفروق لصالح حملة درجة الدراسات العليا، وذلك لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة فونتس (Fontes, 1996). ودراسة اللخاوي (Alakhawi, 2008).

ترى الباحثة أن حملة درجة الدراسات العليا تلقوا العديد من المهارات والخبرات والمواد النظرية، التي قد تكون مكنهم من مواكبة تطورات الإبداع من أجل الاستدامة لذا كانت الفروق لصالحهم.

**نتائج السؤال الثاني:** ما سبل تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية بمديرية بيرزيت من وجهة نظركم؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب التكرارات والنسب المئوية لسبل تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية بمديرية بيرزيت من وجهة نظركم، كما في الجدول (٩):

**جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية لسبل تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية بمديرية بيرزيت من وجهة نظركم**

النسب المئوية	التكرارات	العبارات
11.8%	43	تبادل الأفكار والخبرات وتنميتها
9.9%	36	التخفيف من نصاب المعلم من أجل تنفيذ الأفكار الإبداعية والأعباء المعلم وخاصة الكتابية
7.7%	28	تنظيم دورات لتنمية الإبداع
7.4%	27	الاعتناء بالأنشطة المدرسية الحرة واحترام الوقت المخصص لها
7.1%	26	زيادة الثقة بالنفس
7.1%	26	إعطاء المعلم الدافعية والتشجيع من قبل المشرف
6.8%	25	المتابعة الدائمة وتشجيع المبدعين ودعمهم
6.6%	24	تحديد ميزات للأنشطة الإبداعية
6.0%	22	التركيز على الأنشطة الملائمة في المنهاج
5.8%	21	التعاون بين المعلمين
5.2%	19	التقليل من أعداد الطلبة في الصفوف
4.9%	18	عمل مسابقات للمعلمين على مستوى المديرية عرض نماذج لمعلمين مبدعين
4.4%	16	تخفيف الأعمال الكتابية وتوفير البيئة الصفية المساعدة على الإبداع
4.1%	15	إشراك المعلم في وضع المنهاج
2.7%	10	إتاحة الفرصة للمعلم في الإبداع
2.5%	9	إيجاد قيادة مدرسية تشجع على الإبداع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٠) إلى أن سبل تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي مدارس المرحلة الأساسية الدنيا الحكومية بمديرية بيرزيت من وجهة نظركم تمثلت مرتبة حسب الأهمية:

- ١- تبادل الأفكار والخبرات وتنميتها
  - ٢- التخفيف من نصاب المعلم من أجل تنفيذ الأفكار الابداعية والأعباء المعلم وخاصة الكتابية
  - ٣- تنظيم دورات لتنمية الإبداع
  - ٤- الاعتناء بالأنشطة المدرسية الحرة واحترام الوقت المخصص لها
  - ٥- زيادة الثقة بالنفس
  - ٦- إعطاء المعلم الدافعية والتشجيع من قبل المشرف
- تري الباحثة أن البيئة غير مشجعة من أجل الابداع فنجد أن الامكانيات التي تتوفر في المدارس غير مشجعة على الابداع فنجد أن تبادل الأفكار تساعد على تطوير الابداع لدى المعلمين ونجد ان المعلم يقع على كاهله العديد من الأعمال التي تقتل الابداع لديه.

### التوصيات:

- أن تعمل القيادات المدرسية على تنمية الإبداع من أجل الاستدامة من خلال متابعة معلميه وخاصة من خلال حثهم على ابداء أفكارهم والمشاركة فيها على مستوى وزارة التربية والتعليم.
- تشجع على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني.
- تنظيم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين من أجل تبادل الأفكار الإبداعية وجعلها مستدامة.
- يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.
- تنظيم دورات تدريبية للمعلمين من حملة درجة الدبلوم والبيكالوريوس على المهارات الإبداعية.
- أن تجرى بحوث ضمن محور الإبداع المستدام ضمن محاور أخرى ضمن العملية التربوية والتعليم غير محور القيادات المدرسية

## المراجع العربية:

- أبو حليلة، فائق حسن أبو حليلة. (٢٠٠٤). الإدارة الرياضية. ط١، دار وائل للنشر والتوزيع.
- بردان كامل. (٢٠٠٠). مفهوم الابتكار. دار الفانس للطباعة والنشر.
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠٠٢). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الخواجا، عبد الفتاح. (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة.
- العاجز، فؤاد علي و شلدان، فايز كمال. (٢٠٠٩). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين.
- درويش، كمال درويش ومحمد الحمادي وسهير المهندس. (١٩٩٦). الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- سرور، ناديا (٢٠٠٢): مقدمة في الإبداع. ط١. دار وائل للطباعة والنشر.
- سلامة عبد الحافظ؛ وأبو مغلي، سمير. (٢٠٠٢). الموهبة والتفوق. دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع .
- شحادة، انجود. (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.
- شقور، محمد حسن. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في عصر العولمة. ط٣. دار المسيرة.
- شحادة ، انجود. (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية .
- العازمي، محمد بزيغ حامد. (٢٠٠٦). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية.
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ. (١٩٩٥). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، كلية الدراسات.
- الكنعان، نواف سالم. (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. ط١. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- اللخاوي، محمد فتحي. (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية.
- مروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠٠٢). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- هلال محمد عبد الغني حسن. (١٩٩٧). مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً. مركز تطوير الأداة والتنمية.

## References:

- Abdel Fattah, N. (1995). *Creative thinking skills and their relationship to the administrative decision-making process.*
- Abu Halima, Faiq Hassan Abu Halima. (2004). *Sports Management.* 1st edition, Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Azmi, Muhammad Bazig Hamed. (2006). *Transformational leadership and its relationship to administrative creativity: a survey study* [ Unpublished Master's thesis], College of Graduate Studies.
- Al-Kanaan, Nawaf Salem .(2009). *Administrative leadership.* 1st edition. Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Al-Khawaja, Abdel Fattah .(2004). *Developing school administration.* House of Culture.
- Al-Lakhawi, Muhammad Fathi. (2008). *The role of the principals of UNRWA preparatory schools in the Gaza governorates in developing the collective creativity of their teachers and ways to develop it* [ Unpublished master's thesis]. College of Education, Islamic University.
- Bardan Kamel (2000). *The Concept of Innovation,* Dar Al-Nafais for Printing and Publishing, Egypt.
- D. Al-Ajez, Fouad Ali and Dr. Shaldan, Fayez Kamal. (2009). *The role of school leadership in developing creativity among secondary school teachers in the governorates of the Gaza Strip from the teachers' point of view.* Sixth Arab Scientific Conference for the Care of the Gifted and Talented.



- Darwish, Kamal Darwish, Muhammad Al-Hamami, and Suhair Al-Muhandis. (1996). *Sports Management Foundations and Applications*. Egyptian General Book Authority.
- Fuentes, N, (1996). *Improvement strategies at six culturally different school, office of education research and Improvement (ED)*. Washington.
- Hilal Muhammad Abdel Ghani Hassan. (1997). *Innovative thinking skills, how to be creative*. Tool and Development Center.
- Jarwan, Fathi Abdel Rahman. (2002). *Methods of identifying and caring for gifted people*. Dar Al-Fikr for Printing Publishing and Distribution.
- Leaster , B. (1993) . *Preparing administrates for the twenty fires century*. paper presented at the annual meeting of the new English education organization, ERIC, ED 364945, 26- April 1993.
- Marwan, Fathi Abdel Rahman. (2002). *Methods of identifying and caring for gifted people*. Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution.
- Salama Abdel Hafez, and Abu Fali, Samir. (2002). *Talent and Excellence*. Al-Yazurdi International Publishing and Distribution House.
- Shehadeh, Anjoud. (2008). *The role of school administration in developing creativity government schools in the governorates of northern Palestine and its obstacles from the point of view of their principals [ Unpublished master's thesis]*. An-Najah National University.

- Shaqour, Muhammad Hassan. (2002). *School administration in the era of globalization.3rd edition*. Dar Al Masirah.
- Sorour, Nadia. (2002). *Introduction to Creativity*.1st edition. Dar Wael for Printing and Publishing.
- Ventral, A, (2003). *Creativity Future of the management*. University of Oceania.