

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين  
والمتعلمين في المدارس الأهلية بالخُبر

**The Role of the School Leadership in the Development of  
Creativity among Teachers and Students in the Saudi  
National Schools in Khobar**

ملخص دراسة أعدت استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في اختصاص الإدارة و التخطيط التربوي

إعداد الطالبة: رنده عبد القادر عضاضه

إشراف الدكتورة ليال الرفاعي

العام الجامعي (2022-2023 / 1444-1445هـ)

## مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين من وجهة نظرهم في المدارس الأهلية بالخُبر. كما سعت إلى تقصي هذا الدور من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة المهنية. تكوّنت عينة الدراسة من 5 مدرّاء و50 معلمة و437 من المتعلمين ممن إستجابوا من أفراد العينة الكلية. إتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته مع أهداف الدراسة، وتم تصميم ثلاث استبانات من إعداد الباحثة: إستبانة موجّهة للمدرّاء، إستبانة موجّهة للمعلمين واستبانة خاصة بالمتعلمين. وقد تمّ احتساب معامل الثبات والصدق للأدوات الثلاثة. بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين تعزّي لمتغير سنوات الخبرة. كذلك عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر تعزّي لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، بين 5 و10 سنة، أكثر من 15 سنة). وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المناهج التعليمية لتساهم في تنمية الإبداع العلمي لدى كل من المعلمين والمتعلمين، وضرورة إختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدراس، ويتحلّون بالمرونة في التفكير والإنفتاح على الخبرات الجديدة.

**كلمات البحث:** الإدارة المدرسية، الإبداع العلمي.

## Abstract

The study aimed to identify the role of school administration in the development of scientific creativity among teachers and learners in National schools in Al-Khobar.

The study sample consisted of 5 principals, 50 female teachers and 437 learners who responded from the total sample. The researcher used the descriptive method to collect data from the study population, and the researcher prepared three questionnaires directed to principals, the second directed to teachers, and the third directed to learners. The development of scientific creativity among teachers and learners is attributed to the variable of years of experience, and that there are no significant differences with statistical significance at the level of 0.05 in the assessment of principals of the role of school administration in developing scientific creativity among teachers and learners in private schools in Khobar due to the variable of years of experience (less than 5 years, between 5 and 10 years old, over 15 years old). The study recommended the necessity of developing the educational curricula, and including what calls for the development of creativity to play its role in developing creativity in schools at the level of teachers and learners, and the need to choose managers from among the conscious educational leaders who believe in the importance of creativity in schools, who are flexible in thinking and open to new experiences.

Keywords : school administration, Scientific creativity.

## مقدمه الدراسه:

إنّ العصر الذي يعيشه العالم بكلّ تحدياته الإدارية والثقافية والتكنولوجية، والتي انعكست آثارها على مختلف مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية بصورة عامة والتربوية بصورة خاصة، تتطلب السعي وبذل الجهود لمواكبة هذه التحديات من قبل المسؤولين والعاملين بمجال القيادة والإدارة. وهذا لا يتمّ إلاّ من خلال التوجّه نحو الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، خاصة في المدارس، حيث أنّ تحقيق هذا العامل يساهم في تنفيذ أهداف وغايات التربية (الطيبي، 2015).

فالمؤسسات الناجحة والمتميزة بأدائها والتي تسعى جاهدة لتغيير أساليبها وأعمالها الإدارية، وتقدم الدعم للأفراد العاملين فيها، وتشجعهم على ممارسة السلوك الإبداعي تزيد من كفاءة وفعالية عاملها، فإن أهم مقوماتها هو الإبداع. فالإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل، باستخدام طرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، وتسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة (أباح، 2015).

وللإدارة المدرسية دور بارز وكبير ومهم في نقل المجتمع نقلة تقدمية متطورة عبر تنمية وتطوير الإبداع العلمي لدى المتعلمين وإتاحة الفرصة للمعلمين في إبتكار طرق تعليمية وإطلاق العنان لأفكارهم المهنية والأدائية من خلال دعم مستوى الرضا الوظيفي والتنمية المهنية لديهم.

لذلك من أهم واجبات الإدارة المدرسية تشجيع قدرات الإبداع لدى أقطاب العملية التعليمية وتبنيّه بكافة الوسائل والأساليب على مستوى المناهج واستراتيجيات التعليم. هذه التنمية تتم عن طريق إتباع برامج متطورة وتطبيق إجراءات إدارية تنظيمية سليمة وعلمية وذات جودة مرتفعة حتى يعمّ جو من التنافس المهني وزيادة فاعلية العمل و أداء المعلمين. فالإبداع العلمي عنصر داعم وقوي للإدارة التربوية ويمتّن لديها الدافع للسمود أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة (القمبري، 2016).

إنّ المدير المبدع علمياً وإدارياً هو القادر على تغيير الروتين السائد في المدرسة والعادات التقليدية التي يمارسها المعلمون محاولاً إدخال أفكار جديدة من شأنها تغيير روتين العمل في المدرسة وتطويرها. كما يتميز بالقدرة على البحث عن عناصر الإبداع في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته مع العاملين معه. كما السعي إلى الإستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس، والإجتهاد في تطوير معلوماته ومعارفه العلمية والإطلاع على كل ما هو جديد ومستجد على المستوى المهني والعلمي. كما يتميز مدير المدرسة الناجح بقدرته على تنفيذ أفكار إبداعية بعد تجربتها والتأكد من

فعاليتها، وكذلك تشجيع وتوجيه المبدعين من معلمين و متعلمين ومساعدتهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (رشيدي، 2014).

ومن المعلوم أنّ للإدارة المدرسية دور فعّال جداً في رفع مستوى الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين كلّ في موقعه، من خلال تنفيذ رؤية إدارية علمية تعمل على دفع طاقاتهم المعرفية والعلمية والثقافية نحو التحقيق، وفتح مجالات وآفاق تساعد على تفجير التفكير الإبداعي والإتجاهات الإبداعية الخلاقة. ففي عصرنا الحالي وفي بلادنا العربية، نحن بحاجة جداً إلى توفير مناخ تعليمي مُبدع ومتميّز من أجل تخفيف التداعيات السلبية التي تفرضها الظروف في الآونة الأخيرة من أوبئة وإنهيارات إقتصادية وصراعات سياسية (طشطوش، 2018).

تجدر الإشارة إلى أنّ العصر الحالي يتّصف بملامح إستراتيجية معاصرة، تستوجب إعادة النظر في العمل القيادي أسلوباً وفكراً وممارسة، الأمر الذي وضع المؤسسات التعليمية أمام تحديات إدارية تتطلب مهارات جديدة قيادية للتعامل معها ومنها التفكير الإبداعي والمرونة في المواجهة والتخطيط الإداري. ومن خلال عمل الباحثة في المجال التربوي لاحظت ضعف الإهتمام بتنمية الإبداع في المؤسسات التعليمية وقلة تركيز مديري المدارس الأهلية في الخبر بتنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين، الأمر الذي دفعني إلى تنفيذ هذه الدراسة واختيار موضوع دور الإدارة التربوية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين

## 1- إشكاليه الدراسة

الإبداع الإداري والعلمي أصبح من أساسيات المدارس والمراكز التعليمية، ومن عناصرها المهمة والسّمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري. ذلك بفضل تزايد الطموحات لدى المتعلمين والمعلمين وتنوّعها، وبفضل متطلبات التعليم الإلكتروني وانتشار ظاهرة العولمة وما فرضته من تحديات على مستوى كافة نواحي الحياة ومجالاتها وميادينها. كل ذلك شكّل نقطة جوهرية متمثلة بضرورة الأخذ بعنصر الإبداع العلمي والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وفي قيادة مدرسة العصر الحديث. فالإدارة المدرسية بحاجة إلى اعتماد أسلوب الإبداع والابتكار والتجديد في مختلف مجالات العمل الإداري (حجازي، 2019).

ويواجه المدير في مجال الإدارة المدرسية العديد من التحديات التربوية التي تتطلب منه كقائد تربوي أن يوفّر لها الجو الملائم والمناسب لنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها باعتماده على العلم والإبداع (شتيات، 2022).

ولاحظت الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي والإداري، ومن خلال استطلاع آراء بعض المعلمين في مدارس التعليم الأساسي، فدور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى معلميه هو دور ضعيف، قد يعزى إلى قلة الاهتمام بالجانب الإبداعي واعتماده أساليب تقليدية في القيادة وفي مواجهة المشاكل الإدارية وفي إتباع إستراتيجيات تنظيمية قديمة غير متناسبة مع المستجدات الطارئة على العملية التعليمية والتربوية. بالتالي، فهي لا تسمح في تفجير الطاقات الإبداعية الموجودة والكامنة لدى المعلمين والمتعلمين التي تحد من التقدّم العلمي والاقتصادي في العصر الحديث.

بناءً على ما سبق ذكره تُطرح التساؤلات التالية:

**السؤال الأول:** ما هو واقع الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر المعلمين والمتعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما هو دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر مديريها؟

**السؤال الثالث:** ما هي التحديّات التي تعيق المدير في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين؟

**السؤال الرابع:** ما هي الإقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

**السؤال الخامس:** هل يختلف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر مديريها تبعاً لمتغير العمر؟

**السؤال السادس:** هل يختلف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر مديريها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

## 2- أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- معرفة واقع تنمية الإبداع العلمي من قبل الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمتعلمين.
- 2- الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين من وجهة نظر مديريها.
- 3- الكشف عن التحديّات التي تعيق المدير في تنمية الإبداع العلمي في العصر الحديث.

4- معرفة الإقتراحات التي يقدمها المعلمين من أجل رفع مستوى الإبداع العلمي لديهم.

5- معرفة دور متغير جنس مدير المدرسة في ممارساته الإبداعية على مستوى الإدارة المدرسية.

6- معرفة دور متغير سنوات الخبرة مدير المدرسة في ممارساته الإبداعية على مستوى الإدارة المدرسية.

7- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في إثراء وتفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين وفي نشر الثقافة والإبداع في المجتمع بشكل عام.

### 3- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الإدارة المدرسية ودورها الفاعل في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين وتتفرع إلى:

#### أ- الأهمية النظرية

1- التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي في المدارس الأهلية بالخبر لدى المعلمين والمتعلمين.

2- تشكّل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية، للتعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين، من أجل تعريفهم بطرق الإدارة المدرسية الحديثة والمُنتجة على مستوى تنمية الإبداع العلمي.

3- توضيح معيقات الإبداع العلمي في المدارس الأهلية؛ إن معرفة هذه المعيقات يعتبر خطوة أولى من أجل التغلب عليها.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

1- تحسين وتطوير أداء الإدارة المدرسية والتعرف على مسؤولياتها ومهامها الإدارية والفنية في مجال تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين.

2- تعزيز إدراك المسؤولين ومُتخذي القرارات التربوية التعليمية لواقع دور المدرسة في تنمية الإبداع العلمي، وتسهيل الضوء على المشكلات التي تواجهها وإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة لها لتحسين وتطوير البيئة التعليمية.

3- مساعدة مديري المدارس في تفعيل هذا المفهوم في المدرسة، لما له من آثار إيجابية تعود على المدرسة والمتعلم.

4- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة على مستوى القائمين على متابعة التطبيق العملي لمفهوم الإبداع العلمي في جميع جوانبه، وتحقيق التعاون بين المدارس في المحافظات المختلفة.

#### 4-فرضيات الدراسة

إضافةً إلى الإجابة عن الأسئلة الوصفية السابقة، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الصفرية التالية:  
الفرضية الأولى: توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حول دور الإدارة التربوية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، بين 5 و10 سنة، أكثر من 15 سنة).

#### 5-أطر الدراسة

- الإطار المكاني: مدارس مرحلة التعليم الأساسي الأهلي بمدينة الخُبر في السعودية.
- الإطار الموضوعي: تناول البحث الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع العلمي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي.
- الإطار البشري: جميع المتعلمين والمعلمين في مدرسة حدائق البيان في الخبر.
- الإطار الزمني: تم تنفيذ هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021-2022.

#### 6-المصطلحات والمفاهيم

##### أ- الإدارة المدرسية

اختلف العلماء على تحديد تعريف واحد للإدارة المدرسية، منها تعريف العياصرة(2012)، التي حدّدها بأنها "تشمل أنشطة وجهود مدير المدرسة والعاملين فيها من تخطيط ومتابعة وتنظيم ورقابة، بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي العقلية والأخلاقية والإجتماعية والإنفعالية، لمساعدته على التكيف مع مجتمعه، والحفاظ على بيئته المحيطة، والإسهام في تقدم مجتمعه.



أما طافش (2017) فيعرفها بأنها جميع الأنشطة التربوية المتكاملة التي ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً، لتحقيق الأهداف التربوية الرامية من أجل إشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم اتخاذ قرارات على ضوء المنجزات. في تعريف جاما (Jama، 2022) هي جميع عمليات المدرسة من إنشاء بيئة تعليمية آمنة إلى إدارة ميزانية المدرسة. ويعرفها رانجان (Ranjan، 2021) هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية المناسبة التي يتم توفيرها وجعلها فعالة لتحقيق أغراض برنامج مؤسسة تعليمية. لا يشير مصطلح "الإدارة" إلى أي عملية أو إجراء منفرد.

وفق تعريف تيم (Tim، 2018) تتضمن إدارة المدرسة إدارة جميع عمليات المدرسة، من إنشاء بيئة تعليمية آمنة إلى إدارة ميزانية المدرسة. وتعرّف إجرانياً على مستوى الدراسة الحالية، بأنها عملية علمية شاملة يقوم بها مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات إدارية مهنية رسمية بموجب قوانين وقرارات رسمية لتحقيق أهداف محددة وواضحة مسبقاً تؤدي إلى تحسين وتطوير المجتمع وتقدمه.

## ب- الإبداع العلمي:

يعرفه الغرابية (2012) بأنه جميع العمليات التي يقوم بها الأفراد بما لديهم من إمكانيات وقدرات ومهارات فكرية وعملية، تؤدي إلى إنتاج نافع له ولمحيطه، أو للمؤسسة التي يعمل فيها. ويعرفه السويديان والعدلوني (2010)، بأنه وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة ويسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.

أما شتيايت (2022) فيشير إلى أن الإبداع العلمي هو زُمرة من الخصائص والسمات والسلوكيات التي تظهر في تصرفات الفرد المبدع بدرجة عالية.

وتعرفها الباحثة إجرانياً بأنه استحداث شيء جديد يعمل على تحسين وتطوير العملية التعليمية

## 7- الدراسات السابقة

لقد إطلعت الباحثة على كتب ومراجع لها علاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها. كما إطلعت على عدة كتب لها علاقة بالادارة المدرسية، وببتميه الإبداع وسيتم عرض عدد من الدراسات الممكن الإستفادة منها عند عرض نتائج الدراسة ومناقشة نتائجها الإحصائية.

## أ- الدراسات العربية

1-دراسة خالد فهد الديكه (2021) بعنوان: الإدارة المدرسية، مفهومها وأهميتها، وأهدافها ونظرياتها.

من أهداف هذه الدراسة التعرف على الادارة المدرسية ومفهومها ونظرياتها وأهميتها. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية، ومسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية. تهدف الإدارة المدرسية إلى تمكين المدرسة من العمل بطريقة سليمة، وذلك من خلال تنظيم وتشكيل الموارد سواء المادية منها أو البشرية. الإدارة المدرسية يظهر أثرها العملي على سلوك الطلاب كما يتبعها باقي أعضاء الأسرة التربوية، توجه الإدارة المدرسية العاملين في المؤسسة التعليمية لأداء عملهم بكفاءة، ولا يقتصر التوجيه على هيئة التدريس فقط بل على العاملين ككل.

2-دراسة رحمي إسراء (2020) بعنوان: دور القيادة المدرسية في دعم إبداع المعلم لتحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب في المباركية إنجن جايا .

إستخدمت هذه الدراسة نهجًا نوعيًا باستخدام أسلوب أخذ العينات الهادف لتحديد المخبرين وتم تنفيذ تقنيات جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات ومناقشات مجموعات التركيز (FGD).

لا يزال إبداع المعلمين في المدرسة الثانوية المهنية الحكومية الأولى المباركية إنجن جايا، منطقة أتشيه بيسار، يعاني من العديد من أوجه القصور. يمكن ملاحظة ذلك من خلال المؤشرات التي لا يزال المدير بصفته مشرفًا غير قادر على إعداد برنامج الإشراف بشكل صحيح، لأنه لا يقوم بتصنيف المشكلات والتحقق من صحة المشكلة.. تنفيذ الإشراف لا يزال مقيدة باختلافات المناهج. لا يزال المدير كقائد أيضًا يعاني من أوجه قصور بحيث يكون له آثار على مستوى المعلم الإبداعي في تحسين نتائج تعلم الطلاب وتوجيه المعلمين لتحضير أدوات التعلم. ولا يزال المعلمون يجدون صعوبة في صياغة وتصنيف أهداف تعليمية محددة لتطوير مواقف الطلاب ومعارفهم ومهاراتهم.

3- دراسة مندر فهمي شنيات (2019- 2020) بعنوان : دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة.

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية التابعة للواء بني كنانة، والبالغ عددهم (2560) معلماً ومعلمة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2020)، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الأصلي وبنسبة (30%)، حيث بلغ عددها (768) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: (العملية التدريسية، والعلاقات الإنسانية، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، والتفكير والتعبير والحوار والمناقشة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة وفي جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث)، وكذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة سنوات (6 - 10) سنوات و(11 سنة فأكثر).

4- دراسة الرشيدى, نوف صالح (2018) بعنوان: دور مديري المدارس في إكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في محافظة القروانية التعليمية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في إكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في محافظة القروانية التعليمية، وأثر كل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المتعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (304) معلماً ومعلمة مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة تكونت من (35) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن دور مديري المدارس في إكتشاف وتنمية الموهبة والإبداع لدى طلبة المرحلة الابتدائية في محافظة القروانية التعليمية من وجهة نظر معلمهم جاءت متوسطة، أما ترتيب ممارسة مجالات الدراسة حسب متوسطاتها الحسابية، جاءت على النحو الآتي: (تطوير الموهبة والابداع، المعلم، الإدارة المدرسية، المجتمع المحلي). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha^3 0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح أكثر من 15 سنة) على مجال (المعلم، ومجال المجتمع المحلي)، وجاءت لفروق لصالح فئة (10-15 سنة) على مجال الإدارة المدرسية. كما دلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha^3 0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة

الدراسة نغزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وجنس المتعلمين. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: إشراك مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت بدورات تدريبية على كيفية تنمية الابداع والموهبة لدى الطلبة، وإشراك المعلمين في الأنشطة المصاحبة للإبداع.

5- دراسة الصباح (2017) بعنوان: دور القيادة التربوية في تطوير المدرسة الإبداعية في فلسطين

**School in (The Role of Education Leadership in Developing the Creative Palestine)**

إنفق المهتمون والمتخصصون في مجال تعليم الموهوبين على ضرورة دراسة المواهب التطبيقية كبيرة يجب استثمارها في جميع المجالات المختلفة وهي نادرة في المجتمع ويجب على المراكز التربوية والتعلمية الاهتمام بها. لعدم وجود موارد خاصة لتطوير وتطوير هذه الفئة المتميزة من طلابنا فمنا بعمل هذه الدراسة لتحديد واكتشاف هذه الفئة وتوجيهها إلى المؤسسات والمجالات التي يمكن أن تستفيد من هذه الفئة المتميزة من الطلاب. تحديد الموهوبين واختيارهم للبرامج التربوية الخاصة (جروان 2012)، (صباح ، 2017؛ صبيح وآخرون، 2021). ويلاحظ أن الخصائص الشخصية والعقلية تعتبر محورا رئيسيا في التعريفات التاريخية للموهوبين.

إنها عملية مهمة لأن المتميزين يحتاجون إلى خدمات تعليمية خاصة ومختلفة ومتنوعة تساعد في تنمية مواهبهم الأكاديمية والفنية والاجتماعية وغيرها، وفي بعض الحالات تعديل المناهج وطرق التدريس بما يتناسب مع احتياجاتهم الخاصة. تبدأ المهمة أولاً بالبحث عنهم واكتشافاتهم وتحديد استعداداتهم و مواهبهم . ويلاحظ أن المميزات السلوكية والشخصية والعقلية كانت محددًا رئيسيًا للتعريفات التاريخية للموهوبين، حيث تمثل مكانة مميزة في البدائل المعاصرة للتعرف عليهم.

6- كتاب النعمات محمود موسى (2016) بعنوان: "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة حول تنمية الإبداع لدى المعلمين وفقا للمتغيرات (التخصص، وعدد سنوات الخبرة ثم المؤهل العلمي) وتم استخدام الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج جاءت درجة ممارسة القيادة المدرسية بدرجة متوسطة حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة. وبناء على تلك النتائج فإن الباحث أوصى بضرورة أن تستفيد القيادة الإدارية من المعلمين

أصحاب الخبرة في تنمية الإبداع لديهم، لكي يتم تطوير العملية التربوي. يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة التعليمية وأن القيادة المدرسية يجب أن تهتم بتوزيع الفصول على حسب ابداعات المعلمين وإجراء دراسات مشابهة، وذلك لأهمية تنمية الإبداع لدى المعلمين.

7- دراسة القمبري زاكي مسعود، الطويل محمد خليفة (2016) بعنوان: الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس في دولة ليبيا من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص في البكالوريوس على موضوع الدراسة، والوقوف على سبل تطوير دور القيادة في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة بين الباحثان أهمية الدراسة وأثرها على كل من المدرءاء في المدارس، والطلبة والباحثين في هذا المجال. أهم النتائج التي توصل إليها البحث يمكن تلخيصها في أن الطلبة المبدعون هم الثروة البشرية التي يجب الكشف عنها، لإطلاق طاقاتها لصالح التقدم العالمي، ونصل لذلك من خلال التربية والتعليم اللذان ينميان الإبداع والتفكير بجميع أنماطه. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان العديد من التوصيات والمقترحات، ومنها:

- 1- ضرورة اختيار قيادات مدرسية واعية مؤمنة بأهمية الإبداع وتسعى إليه.
- 2- توفير الميزانيات الكافية للقيام بأنشطة تنمي الإبداع.
- 3- القيام برحلات ترفيهية علمية للمتعلمين تنمي مهارات الإبداع.
- 4- تبني طرق تدريس وأساليب تنمي مهارات الإبداع.
- 5- ضرورة المرونة في التفكير للتمكن من متابعة كل ما هو جيد في التعليم.
- 8- دراسة جعفر، أفراح محمد (2015) بعنوان : الوعي بالأبداع وعلاقته بالدافعية العقلية ومداخل الدراسة لدى طلبة المرحلة الإعدادية .

إن المؤسسات التعليمية تقوم بتعليم الطلبة المهارات وتوسيع قاعدة معلوماتهم ومعارفهم، وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة حل المشكلات العلمية في الجانب الدراسي وحياتهم المستقبلية، فهي تسعى إلى الإنماء المتكامل في النواحي العقلية والجسمية والاجتماعية إلى أقصى حد لتمكينهم الاستفادة من قدراتهم واستعداداتهم كما هي بحاجة أكثر إلى تزويد الطلبة بأفكار وأساليب عقلية جديدة تمكنهم من توفير فرص إعداد أجيال

تتحلى بالعقل والابداع وتبتعد عن الأساليب التقليدية والتلقينية. ونظراً لما يتمتع به الإبداع من اهتمام بالغ من الباحثين والمتعلمين فقد تعددت المناحي النظرية التي اهتمت بتفسيرات طبيعته، كل بحسب افتراضاته واهتماماته، فاختلقت التفسيرات التي حاولت تفسير عملية الإبداع وما يحدث أثناءها، لأن الإبداع عملية متعددة الأبعاد والجوانب، شأنها في ذلك شأن الظواهر الإنسانية الأخرى التي لا تفرز أجيالاً قادرة على التصدي لمشكلاتها المتوقعة. وعلى هذا يساعد موضوع الدافعية العقلية على زيادة أعداد المبدعين في المدارس، لكونها تؤثر في العمليات المعرفية العقلية، كالانتباه، والإدراك، والتخطيط، والتذكر، والتفكير، والذكاء، والإبداع. وهذه العمليات بدورها تؤثر تأثيراً مباشراً في التعليم، والتعلم وتتأثر بهما، إذ إن استثارة الدافعية واختيار المدخل الدراسي المناسب يجعل المتعلمين يمارسون نشاطاتهم بكفاية واقتدار داخل المدرسة وخارجها. وعليه استهدف البحث الحالي التعرف على الآتي: (1) مستوى الوعي بالإبداع لدى طلبة المرحلة الاعدادية. (2) مستوى الدافعية العقلية لدى طلبة المرحلة الاعدادية. (3) الأهمية النسبية لمداخل الدراسة لدى طلبة المرحلة الاعدادية. (4) دلالة الفروق في الوعي بالإبداع لدى الطلبة تبعاً لمتغير الجنس والتخصص. (5) دلالة الفروق في الدافعية العقلية عند الطلبة تبعاً لمتغير الجنس والتخصص. (6) دلالة الفروق في المداخل الدراسية عند الطلبة تبعاً لمتغير الجنس والتخصص. (7) مدى إسهام الدافعية العقلية ومداخل الدراسة في الوعي بالإبداع. واقتصر البحث على طلبة المرحلة الاعدادية للخامس العلمي والادبي - الدراسة الصباحية لكلا الجنسين في مدارس تربية الرصافة الأولى للعام الدراسي 2013-2014. وتحقيقاً لأهداف البحث، قامت الباحثة ببناء ثلاثة مقاييس: (1) مقياس الوعي بالإبداع وفق نظرية الوعي بالإبداع لبروج، مكون من 40 فقرة بصيغته الأولية و35 فقرة بصيغته النهائية، بعد التحقق من صدقه وثباته. (2) مقياس الدافعية العقلية، وحدد بأربعة مكونات وفق نظرية دي بونو، مكون من 60 فقرة بصيغته الأولية و40 فقرة بصيغته النهائية، بعد التحقق من صدقه وثباته. (3) مقياس مداخل الدراسة، وحدد بثلاثة مكونات وفق مقياس (البنا 2007)، مكون من 41 فقرة بصيغته الأولية و35 فقرة بصيغته النهائية، بعد التحقق من صدقه وثباته. ومن ثم قامت الباحثة بتطبيق المقاييس الثلاثة على عدد من طلبة المرحلة الاعدادية اختيروا بطريقة طبقية عشوائية مكونة من 454 طالباً وطالبة. وبعد تطبيق أدوات البحث واستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة، وفي ضوء أهداف البحث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

(1) لدى عينة البحث مستوى منخفض في الوعي بالإبداع وبدلالة احصائية.

(2) متوسط عينة البحث ضمن المتوسط الفرضي في الدافعية العقلية.

(3) عينة البحث ميالة للمدخل الاستراتيجي أكثر من المدخل السطحي والعميق.

(4) عينة البحث ليس لديها اهتمام بالمدخل العميق.

(5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الوعي بالإبداع عند الطلبة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور والتخصص لصالح الأدبي.

(6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية العقلية عند الطلبة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، والتخصص لصالح الأدبي.

(7) لا توجد فروق دالة إحصائية في المدخل الدراسي الاستراتيجي لدى الطلبة تبعاً لمتغير الجنس.

(8) توجد فروق دالة إحصائية في المدخل الدراسي الاستراتيجي لدى الطلبة تبعاً لمتغير التخصص، ولصالح الادبي.

(9) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري الدافعية العقلية والوعي بالإبداع.

(10) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدافعية العقلية والمدخل العميق الذي يسهم في الإبداع، أما المدخل الاستراتيجي والسطحي فلا يسهمان في الإبداع وبدلالة إحصائية.

## ب- الدراسات الأجنبية

1- دراسة كيلا والستروم (2022) تحت عنوان: كيف تؤثر القيادة على تعلم الطلاب.

### (How leadership influences student learning.)

لخصت هذه المراجعة مجموعة واسعة من البحوث التجريبية وما يتصل بها من مؤلفات. كان هدفنا تلخيص نقاط البداية لتخصيص جهد جديد لفهم الروابط بين القيادة والطلاب بشكل أفضل التعلم.

إن كلاً من المنطقة التعليمية وقيادة المدرسة يوفران جسراً حاسماً بين معظم مبادرات الإصلاح التربوي وعواقبها على الطلاب. من كل العوامل التي تساهم في ماذا يتعلم الطلاب في المدرسة، وقد أدى تقديم الأدلة إلى استنتاج مفاده أن تأتي القيادة في المرتبة الثانية في القوة بعد التدريس في الفصول الدراسية. بالإضافة إلى، القيادة الفعالة لها التأثير الأكبر في تلك الظروف (على سبيل المثال، المدارس "في ورطة") التي تشتد الحاجة إليها. هذا الدليل يدعم تقديم اهتمام واسع النطاق في تحسين القيادة كمفتاح للنجاح تنفيذ إصلاحات واسعة النطاق.

القيادة التربوية، كما توضح مراجعتنا، تأتي من المشرفون والمديرون الذين يبذلون جهوداً للتحسين. حيث يجب أن يكون توظيفهم وتدريبهم وتقييمهم وتطويرهم المستمر فعالاً لتطوير وتحسين المدرسة بنجاح. ستكون هذه الجهود مثمرة بشكل متزايد كما يوفر لنا البحث فهم أكثر قوة لكيفية فهم القادة الناجحين والاستجابة بشكل منتج لكل من مبادرات السياسة الخارجية والاحتياجات المحلية والأولويات وكيف تتسرب هذه الممارسات إلى نسيج التعليم النظامي، وتحسين جودته الشاملة وإضافة قيمة إلى حد كبير لتعلم الطلاب.

## 2- (2021) تحت عنوان: علاقات التدريس الإبداعي للمعلم، والخيال، والقيادة الحكيمة للمدير

### (Relationships of Teacher's Creative Yu-Hsi Yuan ,Hsin-Hao Chen Teaching, Imagination, and Principal's Visionary Leadership.)

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير التدريس الإبداعي للمعلم بخيال المعلم والقيادة الحكيمة لمدير مدرسته، وكيف تلعب تأثيرات الاعتدال السياقية بين العوامل الهرمية المشتركة. ينقسم إطار العمل البحثي إلى مستويين: المستوى الفردي لكيفية تأثير "خيال المعلم" على "التدريس الإبداعي للمعلم" ومستوى المجموعة على تأثير "القيادة الحكيمة للمدير". من معلمي 65 مدرسة ابتدائية في جنوب تايوان تمت دعوتهم للمشاركة في الدراسة الاستقصائية، تم إرجاع 861 بيانات صحيحة. تم فحص تأثيرات الاعتدال عبر المستوى بشكل أكبر من خلال النمذجة الخطية الهرمية (HLM). تظهر النتيجة أن "خيال المعلم" سيؤثر بشكل إيجابي على "التدريس الإبداعي".

ستؤثر "ممارسة الرؤية" بشكل إيجابي أيضاً على "التعلم المستقل وتقديم التحدي". علاوة على ذلك، تلعب "التعليقات على الرؤية" دور المشرف الإيجابي في كيفية مساهمة "الخيال الإبداعي" في "المناقشة التفاعلية والانفتاح الذهني". إن مضمون الدراسة هو اكتشاف النموذج التنبئي الذي ألهم إمكانات الإبداع لدى الطلاب من خلال منظور التسلسل الهرمي.

## 3- دراسة، إندونيسيا (2019) تحت عنوان: تحسين إبداع المعلم من خلال القيادة وإدارة المديرين.

### (Improve Teacher Creativity through IAKN Ambon ,Onisimus Amtu Leadership and Principals Management .)

سيكون هذا البحث بالطبع الأساس للباحثين المستقبليين لإيجاد عوامل أخرى تؤثر على إبداع المعلم بالإضافة إلى قيادة وإدارة المدير. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على جوانب أخرى لم يتم الكشف عنها في تحليل نتائج هذه الدراسة. يرتبط إبداع المعلم بالفعل بالعديد من الجوانب بما في ذلك مناخ



المدرسة وثقافتها، ودعم الأقران، والإتقان المنخفض لأساليب واستراتيجيات التعلم، وغيرها من الجوانب التي تتطلب مزيدًا من البحث.

وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لقيادة المدير على إبداع المعلم بنسبة 46.7%. تشير هذه النتائج إلى أنه لا يزال هناك 53.3% متبقية لم يتم الكشف عنها كمتغير معين والذي يؤثر أيضاً على إبداع المعلم. علاوة على ذلك، كان تأثير إدارة المدير على إبداع المعلم 41.1%. تشير هذه النتائج إلى أنه لا يزال هناك 58.9% متبقية لم يتم الكشف عنها كمتغير معين والذي يؤثر أيضاً على إبداع المعلم. ثم الأخير، تأثير قيادة المدير والإدارة معاً على إبداع المعلم هو 59%. تظهر هذه النتيجة أيضاً أنه لا يزال هناك 41% متبقية لم يتم الكشف عنها كمتغير معين والذي يؤثر أيضاً على إبداع المعلم.

في هذا البحث العديد من الجوانب التي يجب النظر فيها؛ يمكن استكشاف الكفاءة والدور والأسلوب والثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي ودعم الطلاب وأولياء الأمور والأقران كمتغيرات تساهم في زيادة إبداع المعلم. أو بالعكس يعتبر السبب في ضعف إبداع المعلم حتى الآن. ستكمل هذه الجوانب بعد ذلك هذا البحث بحيث يصبح اكتشافاً يساعد كل مدير مدرسة ومعلم وطالب على تحسين جودة التعلم دائماً.

4- دراسة Nuntarat Charoenkul (2018) تحت عنوان: استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في Guangxi ، الصين.

#### (Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China.)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه القيادات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في جوانجشي، الصين ولتطوير استراتيجيات القيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية لتعزيز إبداع المعلمين في قوانغشى الصين. كانت الدراسة عبارة عن بحث مختلط واشتملت على عينة من 106 مدرسة و636 مدير مدرسة ومعلمة. كانت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن استبيان وشكل تقييم استراتيجي لمدى الملاءمة والجدوى. تم تحليل البيانات بالمتوسط والانحراف المعياري وتعديل رقم التعريف الشخصي. أظهرت النتائج ما يلي:

1) كانت القوة هي تسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل معلم؛ كانت نقاط الضعف تتمثل في تشكيل فرق المعلمين الديناميكية الإبداعية وتسهيلها وتعزيز ثقافة الابتكار في المدرسة على التوالي. واعتبرت

السياسة الحكومية والسياسة باعتبارها الفرصة والجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية من التهديدات.

(2) تم تطوير ثلاث استراتيجيات رئيسية بما في ذلك

- تطوير القيادة الإبداعية للمديرين في تسهيل الإبداع الجماعي للمعلمين لتعزيز إبداع الطلاب.

- تطوير القيادة الإبداعية للمديرين في تعزيز ثقافة الابتكار التي تشجع الإبداع الفردي والجماعي للمعلمين لتعزيز إبداع للطلاب.

- لتطوير القيادة الإبداعية للمديرين في تسهيل الإبداع الفردي لكل معلم لتعزيز إبداع الطلاب.

## 8-التعقيب على الدراسات السابقة:

تتوافق معظم نتائج الدراسات التي تناولتها الباحثة مع دراسة الديكة (2020)، ودراسة الإسراء (2020)، ودراسة شتيات (2020)، ودراسة الصالح (2018) من حيث أهمية دور المدير في موافقه للعمل على تنمية الإبداع العلمي لكل من المعلمين والمتعلمين، وأن للمدير مؤهلات عملية وخبرات واسعه تساعد على نمو المخرجات العلمية للمعلمين في المدارس.

كما تتفق معظم الدراسات مع هذه الدراسة لناحية المنهج المعتمد، فتم اختار المنهج الوصفي التحليلي لكونه أفضل المناهج التي تعالج هكذا نوع من الدراسات، كدراسة الجيوسي (2014) ودراسة محمود (2013) ودراسة الديمة (2020).

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها جديدة على حد علم الباحثة لكونها تطرح موضوعاً لم يتطرق أحداً له في مدينه الخبر شرق السعودية، وتأتي بفترة تشهد فيه المدارس منافسة كبيرة من حيث التطوير العلمي والتكنولوجي والاختراعات والمشاريع العلمية. هناك أيضاً منافسة كبيرة من حيث تطوير المناهج الأجنبية إضافة إلى تطوير المهارات والمخرجات العلمية لدى المعلمين حيث يكون لديها انعكاس مباشر على تنمية الأداء الوظيفي وتنمية الإبداع العلمي لدى المتعلمين وكل هذا التطور يحصل في ظل الإدارة الناجحة التي تسعى وتعمل جاهدة على تطوير المؤسسة التعليمية من الناحية البشرية والمادية.

## 9-: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بتنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها.

يشمل مجتمع البحث جميع المعلمين والمتعلمين لمدرسة حدائق البيان في الخبر لجميع المراحل حيث أن عدد المدارس هو واحد فقط وتحتوي المتعلمات الإناث فقط.

## 11- عينة الدراسة

تم اختيار العينة من مدارس مدينة الخبر، تم اختيار مدرسة حدائق البيان بشكل عمدي، ضمت جميعها 5 مدراء و 50 معلم ومعلمة و 437 متعلم ممن استجابوا لملء الإمتحانات من أصل 600. ثم تم توزيع الإمتحانة الإلكترونية عليهم من خلال الإدارة المدرسية.

## 12- أدوات الدراسة

يتضمن هذا البحث ثلاث استبانات، الأولى: موجهة للمدراء، وقد تضمنت 29 فقرة. أما الاستبانة الثانية موجهة للمعلمين وقد تضمنت 31 فقرة. أما الاستبانة الثالثة موجهة للمتعلمين وقد تضمنت 17 فقرة. يتم الإجابة على عبارات الاستبانات الثلاثة وفق مقياس ليكرت الرباعي: أوافق بدرجة كبيرة - أوافق بدرجة متوسطة - أوافق بدرجة قليلة - غير موافق.

تمت صياغة عبارات الاستبانات الثلاثة بعد اطلاع الباحثة على نماذج عديدة من الاستبانات المعدة مسبقاً، بالإضافة إلى الإستفادة من الإطار النظري الخاص بدور المديرين في تنمية الإبداع العلمية مراعية" النقاط التالية:

- أ- صياغة الفقرات بأسلوب سلس ومختصر .
- ب- مراعاة النقاط الأساسية التي تخدم هدف البحث.
- ت- عرض الاستبانات الثلاثة على خبراء تربويين (محكمين) وتنفيذ التعديل وفق آرائهم وتوجيهاتهم.
- ث- التأكد من صدق وثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية واحتساب معامل الصدق والثبات قبل تطبيقهم مع عينة الدراسة الأصلية.

## 13-معامل الثبات والصدق للاستبانات الثلاث:

معامل الصدق: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكيد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: عن طريق التحكيم: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الدراسات الميدانية والتربوية، لأخذ وجهات نظرهم والإستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبانة، ومدى شمولها لمشكلة البحث وتحقيق أهدافها. وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة البحث.

ثانياً: عن طريق العينة الاستطلاعية: حيث تم تطبيق الاستبانات على عينة استطلاعية مؤلفة من 10 أفراد من الهيئة التعليمية بين معلمين ومعلمات، و5 من المدراء و20 من المتعلمات.

تم تنفيذ عمليات الثبات والصدق للاستبانات الثلاثة بإدخال بيانات كل من المدراء والمعلمين والمتعلمين معا" على برنامج الرزم الإحصائية. من ثم تم احتساب معامل الثبات للعبارات الخاصة بكل من المعلمين والمتعلمين والمدراء.

#### معامل الثبات: Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار فى نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

- معامل ألفا كرونباخ لإستبانة المدراء:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ Cornbrash's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وأنت النتائج كما هي مبينة فى جدول التالي:

جدول رقم (1): صدق وثبات استبانة المدراء

| الإستبانة       | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-----------------|-------------|--------------|
| استبانة المدراء | 29          | 0.989        |

المصدر: جدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج ال spss

بلغت قيمة معاملات ألفا كرونباخ 0.989، الأمر الذي يعكس وجود معامل ثبات مرتفعة لدى الاستبانة على مستوى تحقيق الأهداف التي صممت لأجلها.

-طريقة معامل ألفا كرونباخ لاستبانة المعلمين:

استخدام الباحثة معامل ألف كرونباخ Cornbrash's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة،

وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

**جدول رقم (2): صدق وثبات استبانة المعلمين**

| الاستبانة        | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|------------------|-------------|--------------|
| استبانة المعلمين | 29          | 0.947        |

المصدر: جدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج ال spss

تعكس قيمة معاملات ألفا كرونباخ (0,947) وجود معامل مرتفعة وتمتّع الاستبانة بالقدرة على تحقيق هدف معرفة دور مدير المدرسة في تنمية الابداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين.

طريقة معامل ألفا كرونباخ لاستبانة المتعلمين :

استخدام الباحثة معامل ألف كرونباخ Cornbrash's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

**جدول رقم (3): صدق وثبات استبانة المتعلمين**

| الاستبانة         | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-------------------|-------------|--------------|
| استبانة المتعلمين | 17          | 0.967        |

المصدر: جدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج ال spss

يتضح من النتائج الواردة في الجداول رقم 1 و2 و 3 أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة الثلاثة هي على التوالي 0.989 و 0.947 و 0.967 ، وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً لأنها قريبة جداً من الواحد. وهكذا أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع على العينة الكاملة.

**النتائج**

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي spss لتحليل فقرات الاستبانة الثلاثة وأظهرت النتائج على شكل جداول ورسوم بيانية توضيحية لتوضيح التكرارات والنسبة المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لفقرات كل استبيان.

الاستبانة الأولى: استبانة المعلمين.

جدول رقم (4): التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر.

| الفئة | سنوات الخبرة   | التكرار | النسبة % |
|-------|--|---------|----------|
| أقل   | أقل من 5 سنوات   | 8       | 18.8%    |
| 40    | بين 5 و 10 سنه   | 24      | 44.8%    |
|       | أكثر من 15 سنه   | 18      | 36.4%    |
| 50    | المجموع  | 50      | 100.0%   |
|       | المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة التطبيقية على برنامج spss | 2       | 3.9%     |
|       | 51 وما فوق   |         |          |
|       | المجموع  | 50      | 100%     |

من الجدول أعلاه تظهر نسبة من أعمارهم أقل من 30 سنة 11.8% من أصل العينة، بينما من أعمارهم بين 31-40 سنة تبلغ نسبتهم 47.1%، ومن هم بين 41 و50 سنة بلغت نسبتهم 35.3%، أما من هم 51 وما فوق بلغت نسبتهم 3.9%.

نستنتج من هذا ان غالبية أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 31 و50 سنة وهم من فئة الشباب.

جدول رقم (5): التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

من الجدول أعلاه اتضح أن معظم أفراد العينة لهم خبرة عملية متوسطة في مجال التدريس (ما بين 5 - 10 سنة) وهي 44.8%، ونسبة 36.4% لديهم خبرة أكثر من 15 سنة ما يعد أمراً إيجابياً في الحصول

على معلومات أكثر فائدة لموضوع الدراسة.

### أولاً- الإجابة على أسئلة الدراسة الوصفية:

الإجابة على سؤال الدراسة الأول: ما هو واقع الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر المعلمين والمتعلمين؟

تم استخدام الأساليب الإحصائية المبينة في الجداول أدناه وكانت النتائج كما هي موضحة:

جدول رقم (6) المعالجات الإحصائية واقع الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------|
| 1     | تستفيد إدارة المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي في تنمية إبداع المعلمين                | 2.06            | 0.767             | 16%            | 59%            | متوسطة |
| 2     | تخصص إدارة المدرسة ميزانية لتنمية العمليات الإبداعية للمعلمين                          | 2.48            | 0.953             | 15%            | 66%            | متوسطة |
| 3     | توفر إدارة المدرسة المناخ المناسب لتحفيز المعلمين على الإبداع المهني والعلمي           | 2.04            | 0.856             | 15%            | 58%            | متوسطة |
| 4     | تعمل إدارة المدرسة على غرس مبادئ الإبداع في نفوس المعلمين                              | 2.04            | 0.832             | 16%            | 59%            | متوسطة |
| 5     | تسهم الإدارة المدرسية بتطوير نشاطات من شأنها تنمية جوانب شخصية المتعلم                 | 2.02            | 0.869             | 15%            | 57%            | متوسطة |
| 6     | توفر إدارة المدرسة إدارة المدرسة أجواء التعاون بينها وبين المعلمين لتنمي الإبداع لديهم | 1.96            | 0.807             | 16%            | 51%            | قليلة  |
| 7     | تمنح إدارة المدرسة صلاحيات للمعلمين تساعدهم في تنمية الإبداع                           | 1.98            | 0.820             | 17%            | 52%            | قليلة  |
| 8     | تضع الإدارة المدرسية حلولاً ابتكارية للمشكلات التربوية التي تواجه المعلمين             | 2.02            | 0.795             | 20%            | 60%            | متوسطة |
| 9     | تقدر إدارة المدرسة أعمال المعلمين الإبداعية وتعمل على تدعيمها                          | 1.94            | 0.818             | 14%            | 52%            | قليلة  |

|        |     |     |       |      |  |    |
|--------|-----|-----|-------|------|--|----|
| متوسطة | %63 | %20 | 0.916 | 2.34 | تنظم إدارة المدرسة لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين لتنمية العملية الابداعية بينهم            | 10 |
| متوسطة | %68 | %23 | 0.990 | 2.40 | تشجع إدارة المدرسة المعلمين على عمل البحوث العلمية بما يحقق النمو الابداعي                       | 11 |
| متوسطة | %68 | %21 | 0.910 | 2.22 | تتبع الادارة المدرسية حاجات المعلمين بشتى بما ينمي مستوى إبداعهم                                 | 12 |
| قليلة  | %51 | %20 | 0.756 | 1.86 | تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تنمي الابداع لديهم          | 13 |
| متوسطة | %68 | %18 | 0.948 | 2.80 | تنظم دارة المدرسة رحلات علمية للمعلمين لتنمية الابداع لديهم                                      | 14 |
| متوسطة | %67 | %16 | 0.913 | 2.32 | تعمل إدارة المدرسة في قيادتها على مبدأ إشراكهم مع المعلمين لتنمية الإبداع                        | 15 |
| متوسطة | %68 | %21 | 0.885 | 2.54 | تطرح إدارة المدرسة الأفكار الجديدة من المعلمين ولكن لا يتمكنون من إنجازها                        | 16 |
| متوسطة | %65 | %20 | 0.952 | 2.46 | تعمل إدارة المدرسة على إيجاد برامج خاصة لإعداد وتدريب المعلمين المبدعين                          | 17 |
| قليلة  | %54 | %22 | 0.958 | 1.98 | تحرص إدارة المدرسة على ضرورة القيام بأنشطته تربويه وإبداعيه هادفه للمعلمين على الأنشطة الإبداعية | 18 |
| قليلة  | %53 | %24 | 0.817 | 1.84 | تشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسية حديثة لتنمية الابداع العلمي لديهم    | 19 |
| قليلة  | %53 | %20 | 0.773 | 1.88 | تعمل إدارة المدرسة على ربط المناهج الدراسية بالأنشطة التطبيقية التي تثير إبداع المعلمين          | 20 |
| متوسطة | %59 | %25 | 0.986 | 2.26 | تشرك إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في وضع وتنفيذ الخطط الإدارية                                | 21 |
| متوسطة | %62 | %21 | 0.982 | 2.66 | تعمل إدارة المدرسة على تحفيز المعلمين ماديا ومعنويا  | 22 |
| متوسطة | %59 | %35 | 0.853 | 2.08 | تعمل إدارة المدرسة على توثيق علاقات التسامح والجدية في العمل بين المعلمين                        | 23 |
| متوسطة | %57 | %31 | 0.881 | 2.20 | توزع إدارة المدرسة الأعمال الدراسية على المعلمين بشكل عادل مما يعزز تنمية الابداع لديهم          | 24 |



|        |     |     |       |      |   |    |
|--------|-----|-----|-------|------|---|----|
| متوسطة | %52 | %33 | 0.955 | 2.16 | تتعاون إدارة المدرسة مع المشرفين والموجهين في تنمية العمليات الابداعية لدى المعلم           | 25 |
| قليلة  | %51 | %24 | 0.767 | 1.94 | تسمح إدارة المدرسة بالحوار الابداعي مع المعلمين   | 26 |
| قليلة  | %51 | %31 | 0.913 | 1.68 | تشجع إدارة المدرسة استخدام الحاسوب في تطبيق الدروس المنهجية التي تنمي الابداع لدى المعلمين  | 27 |
| متوسطة | %61 | %24 | 0.919 | 2.18 | تعقد إدارة المدرسة جلسات مع المعلمين للعصف الذهني في سبيل إيجاد حلول ابتكارية لبعض المشكلات | 28 |
| متوسطة | %60 | %32 | 0.782 | 2.00 | تدعم إدارة المدرسة الأفكار الحديثة المقترحة من قبل المعلمين لتطوير العمل المدرسي            | 29 |
| متوسطة | %64 | %9  | 0.756 | 2.13 | الدرجة الكلية   |    |

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة التطبيقية على برنامج spss

من خلال الجدول (4) يتضح أن أعلى فقرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تنظم دارة المدرسة رحلات علمية للمعلمين لتنمية الابداع لديهم)، حيث جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط (2.80) وانحراف معياري (0.948)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية في مدرسة حدائق البيان تعتمد على الطرق الحديثة في التعليم والقيادة الإدارية في تطور مستمر مواكبة للمستجدات وتعمل على تنمية أنواع التفكير ومنها التفكير الابداعي، وجاءت الفقرة (7) والتي تنص على ( تخصص ميزانية لتنمية العمليات الإبداعية للمعلمين)، بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (0.953) وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى الإمكانات المادية التي تتمتع بها الإدارة التربوية وتسهم في إيجاد برامج وانشطة تؤثر على تنمية درجة الابداع للمعلمين، أما المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة ل فقرات الاستبانة فقد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.756).

جدول رقم (7) المعالجات الإحصائية واقع الإدارة المدرسية في تنمية الابداع العلمي من وجهة نظر المتعلمين

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | النسبة المئوية | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------|
| 1     | تلمي الإدارة المدرسية حاجات المتعلمين بشتى أشكالها | 2.22            | 0.845             | %15.6          | %61            | متوسطة |

|        |     |       |       |      |  |    |
|--------|-----|-------|-------|------|--|----|
| متوسطة | %64 | %16.2 | 0.908 | 2.30 | يسهم المدير بنظير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المتعلم وتطوير جوانب التفكير لديه                          | 2  |
| متوسطة | %65 | %17.2 | 0.955 | 2.31 | تساعد الإدارة المدرسية على تنمية الابداع لدى المتعلمين   | 3  |
| متوسطة | %65 | %17.4 | 0.952 | 2.31 | يتم التعاون بين المدير والمشرف يساعد في تنمية الابداع لدى المعلمين والمتعلمين                            | 4  |
| متوسطة | %66 | %17.7 | 0.950 | 2.33 | يوجد اهتمام من قبل الادارة المدرسية باستشراف المستقبل  | 5  |
| متوسطة | %60 | %21.6 | 0.927 | 2.29 | تعامل إدارة المدرسة بمرونة مع المتعلمين من أجل تنمية الابداع لديهم                                       | 6  |
| متوسطة | %68 | %27.1 | 0.931 | 2.40 | تعقد إدارة المدرسة ندوات يحضرها أولياء الأمور هدفها تنمية الابداع لدى المتعلمين                          | 7  |
| متوسطة | %67 | %22.4 | 0.931 | 2.36 | تعتمد إدارة المدرسة الى تنفيذ استطلاع آراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم مما يزيد من فرص تنمية الإبداع | 8  |
| متوسطة | %67 | %22.5 | .921  | 2.37 | تعتمد إدارة المدرسة الى التعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات المتعلمين مما يزيد من تنمية الابداع        | 9  |
| متوسطة | %66 | %22.6 | 0.912 | 2.35 | تعتمد إدارة المدرسة المناهج التعليمية التي تسهم في تنمية الإبداع لدى المتعلمين                           | 10 |
| متوسطة | %68 | %32   | 0.900 | 2.29 | تنفذ إدارة المدرسة الأنشطة التربوية المساندة للمنهاج على اكتشاف المبدعين من المتعلمين                    | 11 |
| متوسطة | %67 | %33   | 0.930 | 2.33 | يتعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي في وضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهداف المنهاج                     | 12 |
| متوسطة | %64 | %45.2 | 0.944 | 2.30 | تعتمد إدارة المدرسة برامج لتعليم الابداع والحث على ممارسته في المدرسة                                    | 13 |
| متوسطة | %67 | %48   | 0.932 | 2.37 | توفّر إدارة المدرسة المناخ الذي يحفز المتعلمين على الابداع   | 14 |

|        |     |       |       |      |  |    |
|--------|-----|-------|-------|------|--|----|
| متوسطة | 65% | 35%   | 0.921 | 2.33 | تسعى إدارة المدرسة إلى توفير مناخ تعليمي تعلمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الابداعية لدى المتعلمين                  | 15 |
| متوسطة | 67% | 58%   | 0.946 | 2.43 | تسعى إدارة المدرسة جاهدة" إلى توفير إمكانات مادية تساعد على تنمية الابداع فيها   | 16 |
| متوسطة | 63% | 56.8% | 0.906 | 2.26 | تشجع الإدارة المدرسية المتعلمين على إتباع نظام جديد في التعليم من أجل رفع سمات الإبداع العلمي لدى المتعلمين في التدريس | 17 |
| متوسطة | 65% | 25%   | 0.901 | 2.32 | الدرجة الكلية  |    |

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة التطبيقية على برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول أعلاه (5) أن درجة التقدير في مجال الإدارة التربوية في تنمية الابداع من وجهة نظر المتعلمين كانت بدرجة متوسطة على كل الفقرات حيث كانت نسبة الاستجابة عليها (من 75% وأكثر)، ، وقد أظهرت النتائج بعض الاجابات التي عبر فيها المتعلمون عن رأيهم فيما يخص الإدارة في تنمية الابداع حيث أجاب أحد المتعلمين أن الإدارة لم تجتهد إلا بفعل ما يصلها من معارف وتحاول التحكم بالمتعلمين لصالحها الشخصي، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية لا تعيق توفير مناخ للابداع في المدرسة بل على العكس ولديها الامكانيات المادية التي تساعد على تنمية الابداع فيها، كما كانت الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الاسئلة المتعلقة بمجال الإدارة التربوية في تنمية الابداع بدرجة متوسطة، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

**الإجابة على سؤال الدراسة الثاني: ما هو دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر مديرها؟**

تم استخدام الأساليب الإحصائية المبينة في الجدول أدناه وكانت النتائج كما هي موضحة:

جدول رقم (8) المعالجات الإحصائية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الاهلية في الخبر من وجهة نظر المديرين.

| الدرجة | النسبة المئوية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   | الرقم |
|--------|----------------|----------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| متوسطة | %62            | 25.0%          | 0.408             | 2.17            | تعقد الإدارة المدرسية لقاءات تربوية مع الطلاب للتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها                         | 1     |
| متوسطة | %62            | 19.6%          | 0.983             | 2.17            | تعمل الإدارة المدرسية على اكتشاف المبدعين وتمييزهم من خلال برامج خاصة                                | 2     |
| قليلة  | %59            | 18.7%          | 0.753             | 1.83            | تشجع الإدارة المدرسية الطلاب على زيارة المكتبة لتنمية قدرتهم على القراءة والبحث                      | 3     |
| قليلة  | %57            | 18.7%          | 0.816             | 1.67            | تتبنى الإدارة المدرسية أعمال الطلاب الإبداعية وتسعى لتطويرها   | 4     |
| قليلة  | %57            | 17.9%          | 0.816             | 1.67            | تتعامل الإدارة المدرسية مع الطلاب بأساليب علمية من شأنها أن تعمل على تنمية الإبداع لديهم             | 5     |
| قليلة  | %59            | 17.3%          | 0.753             | 1.83            | توفر الإدارة المدرسية مناخا دراسيا يحفز الطلاب على الإبداع   | 6     |
| متوسطة | %60            | 16.4%          | 0.632             | 2.00            | تتمي الإدارة المدرسية روح التنافس الشريف بين الطلبة للارتقاء بهم سلوكيا وتعليميا                     | 7     |
| قليلة  | %59            | 13.7%          | 0.753             | 1.83            | تهتم الإدارة المدرسية بالجوانب التربوية والنشاطات اللاصفية التي تعمل على تنمية الإبداع لدى المتعلمين | 8     |
| قليلة  | %59            | 13.6%          | 0.753             | 1.83            | تتمي الإدارة المدرسية عنصر القيادة لدى الطلبة من خلال تكليفهم بمهام معينة ضمن لجان                   | 9     |
| قليلة  | %57            | 13.2%          | 0.816             | 1.67            | تتيح الإدارة المدرسية الفرصة امام الطلاب للمشاركة في الأنشطة خارج المدرسة                            | 10    |
| قليلة  | %57            | 10.3%          | 0.516             | 1.67            | تتابع الإدارة المدرسية التحصيل الدراسي لدى الطلبة وتقدم لهم الحوافز المعنوية والمادية                | 11    |
| قليلة  | %59            | 27.9%          | 0.816             | 1.67            | تزود الإدارة المدرسية المعلمين بنماذج من انجازات الآخرين بهدف الاستفادة من خبراتهم                   | 12    |
| متوسطة | %60            | 25.9%          | 0.632             | 2.00            | توجه الإدارة المدرسية المعلمين لإجراء الأبحاث الإجرائية في مجال عملهم                                | 13    |

|           |     |       |       |      |   |    |
|-----------|-----|-------|-------|------|---|----|
| متوسطة    | %60 |       | 0.894 | 2.00 | تعقد الإدارة المدرسية لقاءات مفتوحة مع المعلمين لتنمية الإبداع لديهم  | 14 |
| متوسطة    | %60 |       | 0.516 | 2.33 | تدعم الإدارة المدرسية الأفكار الإبداعية وتنمية روح التنافس بين المعلمين   | 15 |
| متوسطة    | %60 | 18.9% | 0.896 | 2.00 | تعمل الإدارة المدرسية على تطوير النمو المهني لدى المعلمين   | 16 |
| قليلة     | %59 | 18.1% | 0.753 | 1.83 | تمنح الإدارة المدرسية المعلمين صلاحيات تساعد على تنمية الإبداع في المدرسة   | 17 |
| قليلة     | %59 | 18.7% | 0.753 | 1.83 | توفر الإدارة المدرسية الأدوات والطرق التي تساعد المعلم على التدريس الإبداعي   | 18 |
| قليلة     | %59 | 16.8% | 0.753 | 1.83 | تتعاون الإدارة المدرسية مع المعلمين في إعداد أنشطة إبداعية ضمن خطة التدريس  | 19 |
| قليلة     | %59 | 16.2% | 0.753 | 1.83 | تؤمن الإدارة بضرورة غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين والمتعلمين                                | 20 |
| كبيرة جدا | %60 | 15.5% | 0.632 | 2.00 | تعتمد الإدارة المدرسية الى تحفيز المعلم ماديا ومعنويا" بهدف رفع مستوى الإبداع العلمي والمهني في المدرسة             | 21 |
| قليلة     | %59 | 15.3% | 0.753 | 1.83 | تنفذ إدارة المدرسة أسلوب الحوار بين مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي بهدف رفع مستوى دورهم الإبداعي في المدرسة | 22 |
| متوسطة    | %60 | 15.2% | 0.632 | 2.00 | تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام اساليب تربوية إبداعية في التدريس   | 23 |
| قليلة     | %59 | 17.3% | 0.753 | 1.83 | تعمل الإدارة المدرسية على توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على تنمية الإبداع                                     | 24 |
| متوسطة    | %60 | 17.2% | 0.632 | 2.00 | توفر الإدارة المدرسية مناخا تعليميا تعليميا ينمي الإبداع لدى الطلبة والمعلمين                                       | 25 |
| متوسطة    | %60 | 16.8% | 0.894 | 2.00 | توفّر إدارة المدرسة بيئة مدرسية داعمة لكل الأفراد في المدرسة  | 26 |

|        |     |       |       |      |   |    |
|--------|-----|-------|-------|------|---|----|
| متوسطة | 61% | 16.3% | 0.753 | 2.17 | تهنى الإدارة المدرسية بيئة يسودها روح الامن والطمأنينة بعيدا عن القلق والاضطراب       | 27 |
| متوسطة | 60% | 13%   | 0.894 | 2.00 | تعمل الإدارة المدرسية على توفير الوسائل التعليمية التي يستعين بها المعلمين في التدريس | 28 |
| متوسطة | 60% | 15.6% | 0.632 | 2.00 | تهتم الإدارة المدرسية بالنظافة وتوفير الشروط الصحية اللازمة من تهوية وإنارة           | 29 |
| متوسطة | 64% | 17.5% | 0.534 | 2.21 | الدرجة الكلية   |    |

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة التطبيقية على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في مدرسة حدائق البيان في الخبر جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها تبعا لفقرات الاستبيان حيث جاءت النسبة المئوية للاستجابات متوسطة وكانت درجة الموافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية 2.21 والانحراف المعياري 0.534 وهي درجة متوسطة.

### الإجابة على سؤال الدراسة الثالث: ما هي التحديات التي تعيق المدير في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السؤال الثالث، وكانت أهم المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين كما يأتي:

- ما نسبته (89%) أن من أهم معوقات الإبداع كثرة الأعباء الإدارية والمكتبية، حيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للتخطيط ولتنفيذ أنشطة من شأنها تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين.
- وبين ما نسبته (82%) أن القوانين التربوية والمركزية في اتخاذ القرار، تمثل عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع.
- وأشار ما نسبته (73%) أن ضغط الدراسة، وكثافة المنهاج، وقلة عدد أيام الدراسة تشكل عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع في المدرسة.
- أن ما نسبته (45%) عدم وجود معلمين متخصصين في النشاطات الإبداعية واللامنهجية، يشكل أيضاً عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع.

- وأشار إلى ما نسبته (52%) أن من أكثر معوقات تنمية الإبداع في المدارس قيد الدراسة عدم وجود معلمين لديهم انتماء إلى المهنة وهذا يشكل عائقاً أساسياً من معوقات الإبداع في المدرسة.

### الإجابة على سؤال الدراسة الرابع: ما هي الاقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السؤال الرابع، وكانت أهم الاقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع عند المعلمين من وجهة نظرهم كما يأتي:

- تشير الأرقام ما نسبته (75%) إلى ضرورة توفير البيئة المادية اللازمة لعمليات الإبداع، كتوفير المساحات، والمختبرات، والمكتبات والملاعب وصالات الفنون، والمسرح بالإضافة إلى المباني الإضافية الخاصة بالأنشطة الرياضية، وتوفير وسائل سمعية وبصرية في غرف الصف لتنمية التفكير الإبداعي لدى المتعلمين.
- تشير ما نسبته (65%) بضرورة وجود كادر تعليمي، ومدرب منتم إلى المهنة وذو خبرة، ويدرس في تخصصه، وضرورة متابعة المعلمين من قبل الإدارة التربوية، وتحفيزهم على تنمية الإبداع لدى المتعلمين.
- ويشار إلى ما نسبته (73%) بضرورة تخفيف الأعباء الدراسية، وتقليل نصاب المعلمين من عدد الحصص، وزيادة عدد الشعب بعدد طلاب أقل.
- ورأي ما نسبته (77%) بضرورة توفير معلمين مختصين في النشاط الإبداعي اللامنهجي.
- ورأي ما نسبته (71%) بضرورة تبني جهات متخصصة للطلبة المبدعين، وعمل مدارس خاصة لهم.
- أشار ما نسبته إلى (68%) بضرورة تغيير نمط تقييم الطلبة المتبع، والذي يهتم بالعامات أكثر من الإنتاج.
- أشار ما نسبته (62%) بضرورة تفعيل مجالس أولياء الأمور بزيادة اهتمام الأهل بأبنائهم المبدعين، وتعليمهم كيفية اكتشاف الأطفال الموهوبين والمبدعين في سن مبكرة.
- كما ما رأى ما نسبته (62%) من أفراد العينة بضرورة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، والاستفادة من طاقاتها في تنمية الإبداع.

للإجابة على سؤال الدراسة الخامس: هل يختلف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر مديريها تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة؟

جدول رقم (9) المعالجات الإحصائية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر وفق متغير العمر وسنوات الخبرة.

مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين وفق متغير العمر وسنوات الخبرة هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحددة وبالتالي لا توجد علاقة بين هذه المتغيرات ودور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة التطبيقية على برنامج spss

## ثانياً: اختبار الفرضيات

تسعى هذه الدراسة الى فحص الفرضيات التالية بناءً على أسئلة الدراسة:

نص الفرضية الأولى: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ف)

| جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية لدور الإدارة في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين وفق متغير العمر | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| العمر   | 3.54            | 0.74              | 1.32   | 0.482         |
| سنوات الخبرة  | 3.47            | 0.381             | 1.02   | 0.767         |

| الفئة العمرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| أقل من 30 سنة | 3.77            | 0.270             | 0.501-   | 0.617         |
| 31-40         | 3.74            | 0.300             |          |               |
| 41-50         | 3.75            | 0.382             |          |               |
| 51 وما فوق    | 3.91            | 0.283             |          |               |

للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:



ينصح من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة (0.617) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05). لذلك فإننا نرفض نص الفرضية وتعَدّل على الشكل التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 في تقدير المديرين لدور الادارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الاهلية في الخبر تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من عشرة سنوات، من 10-20 سنة، أكثر من 20 سنة)

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ف) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية لدور الإدارة في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين وفق سنوات الخبرة

| الفئة العمرية  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| أقل من 5 سنوات | 3.70            | 0.451             | 1.02     | 0.43          |
| بين 5 و 10 سنة | 3.56            | 0.285             |          |               |
| أكثر من 15 سنة | 3.53            | 0.321             |          |               |

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة التطبيقية على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بالتالي نرفض الفرضية الثانية ونستبدلها بالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، بين 5 و 10 سنة، أكثر من 15 سنة). وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المديرين يقومون بأعمال متقاربة ومتشابهة وهي نفس الاعمال الروتينية اليومية دون التركيز في طرق تنمية التفكير الإبداعي.

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين في المدارس الأهلية في الخبر ومعيفاتها من وجهة نظر مديرها، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات الديموغرافية في موضوع الدراسة

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة والفروض، وستحاول الباحثة مناقشة النتائج المتعلقة بها.

فيما يتعلق بالأسئلة:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: السؤال الأول: ما هو واقع الادارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر المعلمين والمتعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقدير دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطة بنسبة (67%)، حيث جاء في المرتبة الأولى استفادة إدارة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي متوسطة بنسبة 66%، ثم في المرتبة الثانية أن إدارة المدرسة تخصص ميزانية لتنمية الإبداع للمعلمين بدرجة متوسطة بنسبة 62% وترى الباحثة أن السبب في ذلك هو أن المعلمين يعتبرون حلقة الوصل بين الإدارة المدرسية والمتعلمين الذين تسعى الإدارة إلى تنمية مستويات الإبداع لديهم، وبالتالي فإنهم يتحملون العبء الأكبر في تنمية الإبداع، سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المتعلمين، وتعزو الباحثة ذلك أيضا لحرص الإدارة المدرسية على تنمية الإبداع في المدرسة والاستفادة من برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية للمعلمين وتساعدهم على تطبيق الإبداع في المدرسة، فالتطورات التي حدثت في المجال التربوي أدت إلى تغيير قناعات الإدارات المدرسية ودفعتهم لتبني أساليب إدارية حديثة تشجع الإبداع وتتمى الطموح والأفكار الابتكارية للمعلمين والمتعلمين.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الديكة (2021)، ودراسة الطيبي (2016)، ودراسة موسى (2026)، ودراسة شتيتات (2019) و الرشيدى (2018)، التي أظهرت دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر مديرها؟

أظهرت نتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى أهمية دور المعلم في تنمية القدرات الإبداعية، وإطلاق العنان لمواهب المتعلمين وميولهم وقدراتهم الإبداعية. وهذا يتطلب من المعلم أن يكون معلماً مبدعاً، وذلك لا يتم إلى إذا هيء المعلم بيئة تعليمية تعلمية مناسبة للمتعلمين جميعهم والمبدعين منهم على وجه الخصوص. كما أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية كان كبيراً، وترى الباحثة ان السبب في ارتفاع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان سببه ما يلقي على الإدارة المدرسية من واجبات في إيجاد فعاليات ونشاطات تنمي الإبداع في المدارس، حيث تعتبر الإدارة المدرسية هي حجر الأساس للإبداع لما تقدمه وتوفره من إمكانيات وأرضية خصبة لتنمية الإبداع. وتعزو الباحثة ذلك إلى دعم الإدارة المدرسية للمعلمين وإرشادهم نحو استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة في التدريس، وتشجيع المعلمين على استخدام الوسائل والطرق التدريسية التي تنمي الإبداع، وتشجيعهم على تفجير طاقات الإبداع الكامنة لديهم ولدى المتعلمين والتعبير عنها بشكل مشاريع ابتكارية تسهم في تطوير العملية التدريسية.

**3- مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما التحديات التي تعيق المدير في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين؟**

**وبينت النتائج أن أهم التحديات كانت كما يلي:**

- عدم توفير بيئة مدرسية تحتوي على مختلف المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة واحتضان الإبداع.
  - كثرة الاعباء الإدارية والأعمال المكتبية حيث لات يتوافر للمدير الوقت الكافي للتخطيط، وتنفيذ أنشطة من شأنها تنمية الإبداع لدى المتعلمين والمعلمين بسبب الاعمال الإدارية.
  - ضغط الدراسة وكثافة المنهاج، وقلة عدد أيام الدراسة تشكل عائقاً امام تنمية الإبداع في المدرسة، وهنا يتضح أهمية التخطيط التربوي لاستغلال اوقات الدوام بما يخدم تنمية الإبداع في المدارس.
- 4- مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما الاقتراحات التي تساعد على تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟**

**وبينت النتائج أن أهم الاقتراحات ما يلي:**

- توفير البيئة المادية اللازمة لعمليات الإبداع من توفير مساحات وقاعات وملاعب.
- الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل في المعلم، وتحفيزه مادياً ومعنوياً، وترى الباحثة أن الاهتمام بالمعلمين القدامى والجدد وتدريبهم على تنمية الإبداع ورعاية المتعلمين المبدعين يساعد في تطوير أدائهم وبالتالي زيادة مستويات تنمية الإبداع في المدرسة.

إعداد كادر تعليمي مدرب ومنتمٍ للمهنة، ويدرس في تخصصه ومتابعته من قبل الإدارة.

5- مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل يختلف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين بالمدارس الأهلية في الخبر من وجهة نظر مديريها تبعاً لمتغير العمر وسنوات الخبرة؟

أظهرت النتائج أنه لا تأثير للعمر وسنوات الخبرة في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين، تعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ترتبط بالسمات المهنية لدى المديرين والمعلمين أكثر من ارتباطها بالعمر وسنوات الخبرة لديهم، مما يعني أن سنوات الخبرة الطويلة لديهم لا تؤثر في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وأنه بإمكان المعلم ذو الخبرة الأقل الالتحاق بالعديد من الدورات بهذا الشأن. حيث أظهرت المتوسطات الحسابية أن المعلمين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و45 سنة ولديهم خبرة متوسطة هم الأكثر إبداعاً وأكثر قبولاً لتنمية المهارات الإبداعية لديهم ويعود ذلك لكونهم في قمة عطائهم وما زالوا يعملون بحماس ويمكنهم استخدام أساليب الإبداع في مختلف نشاطاتهم وأعمالهم. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الرشيدى (2018) ودراسة الصبح (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبر والعمر.

## التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات هي:

- ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع لتقوم بدورها في تنمية الإبداع في المدارس على صعيد المعلمين والمتعلمين.
- ضرورة التعاون بين المجتمع المحلي والأسر، لأن تنمية الإبداع لا تقتصر فقط على المدارس.
- ضرورة اختيار مديريين من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة.
- تشجيع المعلمين في استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الابتكار مثل حل المشكلات والاكتشاف والاستقصاء والتفريد في التعليم.

## المقترحات

- إجراء أبحاث مماثلة لهذا البحث وتطبيقه على مراحل تعليمية مختلفة لمعرفة الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

- إجراء أبحاث عن الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم.

## قائمة المصادر والمراجع

### أ- المراجع العربية

- 1- فنجان، عبد الأمير (2020)، مفهوم الإبداع في العملية التعليمية، كلية المستقبل الجامعية، العراق.
- 2- زمار، سوزان (2021)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، مجلة نصف فصلية محكمة تعنى بقضايا الثقافة والأدب، السنة الثالثة، العدد الثاني عشر، لبنان.
- 3- الخوجا عبد الرحمن محمد (2021)، اساليب تنمية وتعزيز الإبداع لدى الطلبة، مجلة التربية والثقافة والشؤون الطلابية.
- 4- النعيمات، محمود موسى (2016)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتمر كلية التربية والرياضة الحادي عشر، الجامعة الاردنية، والثالث لجمعية كليات التربية الرياضية العربية والتكاملية في العلوم الرياضية.
- 5- المشارفة، هدى (2012)، دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه لمحافظات غزة وسبل تدعيمه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- الهنداوي، ياسر فتحي (2012)، إدارة المدرسة إدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة. ط1.
- 7- جيوسي، مجدي (2014)، دور الادارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، جامعة فلسطين التقنية، قسم التربية التكنولوجية.
- 8- القبوري، مسعود (2016)، الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب، مجلة أنوار المعرفة، كلية الآداب والتربية، سوق الأحد، جامعة الزيتونة، العدد1، ص93-114.
- 9- رشدي، مجدي (2014)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، جامعة فلسطين التقنية، الخليل.

10- العربية، سالم علي (2012)، مهارات التفكير وأساليب التعلم، الرياض، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ص105.

11- أبو شمالة، فرج ابراهيم حسن (2013)، دور الإدارة المدرسية في الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، تحت شعار تنمية ثقافة الإبداع.

12- شفية، نصري (2019)، إشكالية الأصالة والمعاصرة في الفكر العربي المعاصر حسن حنفي انموذجاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الفلسفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الفلسفة، الجزائر.

13- بوبكر، جيلالي (2014)، التراث والمجتمع في مشروع التراث الجديد لحسن الحنفي، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية الشلف، العدد3، ص11.

14- بوحسي، عبدالهادي (2017)، إشكالية التراث والآخر في الفكر العربي المعاصر، قراءة في فكر حسن حنفي، مجلة مينرفا، مجلد4/العدد1، وهران.

15- عطوي، جودت عزت (2014)، الغدرة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الثامنة، دار الثقافة، الأردن.

16- أبو مديغم، سالم جمعة (2018)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالاداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

17- بدير، سناء سعيد (2021)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد39، ص22.

18- الصمادي، سهير أحمد (2014)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الخاصة في محلية الخرطوم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

19- العطاونة، ماجد نور (2012)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، العدد18، ص1-37.

20- العياصرة، معن محمود (2012)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد23، ص121-141.

- 21- القمبري، زكي مسعود (2016)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس الليبية، مجلة أنوار المعرفة، العدد 17، ص 239-290.
- 22- العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال (2010)، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص 1-37.
- 23- الكوني، عصام أحمد (2017)، الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا، جامعة الزاوية، كلية الموارد العجيلات.
- 24- عطوي، جودت عزت (2014)، الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 18.
- 25- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض (2013)، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، جامعة أم القرى: الرياض، السعودية.
- 26- أبو شمالة، فرج إبراهيم حسن (2013)، دور الإدارة المدرسية في الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، تحت شعار تنمية ثقافة الإبداع.
- 27- البارقي، محمد (٢٠١٢) درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة. ٥.
- 28- بانعمة، فوزية (٢٠١٢) مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والاهلي بمدينة مكة المكرمة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ج ١، ع (٢٤).

#### ب- المراجع الأجنبية

- 1- Arif, S. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal).
- 2- Management of Primary Schools / Madrasahs in Indonesia. Yogyakarta: Prenada Media Group,

- 3- Majid, Abdul. (2015). Learning strategies. Bandung: PT. Rosdakarya youth.
- 4- Jallagher, James, J: Changing Parag For Gifted Education In The United States. In Kurt A. Heller. Sranz, J. Nonks ,Robert, J. Sternberg. Rana, F, Subtonic(Eds): International Hand Book Of Gifted And Talent.2000.
- 5- ventral adam(2010), creativity future of the management university of Oceania malyizia.
- 6- Nanik Wijayati,(2020) Woro Sumarni, Sri Supanti, "Improving Student Creative Thinking Skills Through Project Based Learning", knepublishing, Retrieved 2020-09-08. Edited.
- 7- Abdul-Aal, AntarMohamed Ahmed (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management. 18 (13), 16 – 23.
- 8- Amtu, Onisimus et al. (2019). Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management. Academy of Educational Leadership Journal. 23 (1), 1 – 25.
- 9- Marzuki, Abdul Gafur & Lampuasa, Saja'un (2019). The Roles of School Principal Leadership in Developing English Teachers' Creativities in Palu. AL-Ta'lim Journal, 26 (3), 267 – 279.