

عنوان البحث

دور الإدارة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في المدارس

إعداد الطالبة/

وعد محمد خير المقداد

الرقم الجامعي

251003341

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

“لا تكرهوا أولادكم على أثاركم، فإنهم مخلوقون لزمان غير زمانكم. “ الملل والنحل ” للشهرستاني

(2/144).

وكما هو جليٌّ فإن عجلة التطور تسير بسرعة البرق مما جعل كل الطرق التقليدية والمألوفة غير مجدية معالجات قضايا واحتياجات العصر، فكان من الحتمي الخروج من صندوق العادات والمألوف إلى المجهول واللامعروف وأصبحت الهجرة من منطقة الأمان والراحة “مضمونة النتائج” إلى فضاءات التجديد والتغيير قدرًا واقعيًا. وإن من اعتلى عرش التحضر والتقدم هو من كسر القيود وتحرر من التقليد وخلع ثوب التكرار وابتكر واختراع وخاطر وركب عباب المجهول. وعليه فإن ماكان متبعا في التعليم من طرائق ووسائل تعتمد على التكرار والحفظ والتقليد دون إعمال العقل واكتشاف القدرات الربانية في الأجيال، أصبحت عائقًا في طريق التطور واكتشاف كنوز المعرفة ومكونات الكون.

لقد أصبح الإبداع سمة سائدة تسعى إلى تحقيقها جميع المؤسسات من خلال توفير فرص مناسبة لتطوير وتنمية الأفراد بصورة منظمة وهادفة، لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات العصر، ومن أبرز هذه المؤسسات (المدرسة)، حيث يمثل الإبداع أحد الضرورات والعناصر المهمة في قيادة المدرسة. (شتيات، 2022).

وفي الآونة الأخيرة ظهر الاهتمام بتطبيق الإبداع في المدرسة ومحاولة الإجابة عن سؤال جوهري وهو: كيف تبث وزارة التربية والتعليم روح الإبداع في عقول التلاميذ؟ والإجابة عن هذا السؤال تتطلب "الاهتمام بالمعلم وإعداده وتدريبه، فالمعلم لابد أن يكون مبدعاً في البداية، لكي يكون قادراً على تنفيذ المنهج على نحو إبداعي، ويكون قادراً على تنمية مهارات التفكير الإبداعي، ولابد أن يكون المعلم قادراً على تبني إستراتيجية تنمية الإبداع وكيفية قياسه" (اللقاني، 1990).

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة ( بحر والعجلة، 2011 )

وذكر القحطاني (2020) أن الإدارة المدرسية لكي تكون ناجحة في ضوء تحديات العولمة التربوية لابد أن تتصف بخصائص منها تشجيع وتحفيز الأفراد المبدعين وتطبيق الأفكار والممارسات المبدعة داخل

المدرسة. كما أن الإبداع يرتبط بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، ويساعدهم على الأداء والانجاز. إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداء لعمله بإخلاص، إذ لابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيره للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي ( شقور ، 2002).

لذا كان من الأهمية بمكان تعزيز مهارات التفكير العليا كالابتكار والإبداع والتطبيق العملي لهما لدى الطلاب والمعلمين على حدٍ سواء للانتقال بالبيئة المدرسية من النمطية والاستنتاج الفكري إلى التنوع والتفرد ولما لذلك من إسهام في تحسين جودة التعليم والذي بدوره ينعكس على المجال الاقتصادي والفكري للمجتمع، ولابد من تسليط الضوء على دور الإدارة التربوية في تعزيز هذه المهارات وتوفير البيئة الداعمة لها في المدارس. ومما سبق ونظرًا لأهمية مهارات الابتكار والإبداع في حياتنا المعاصرة والمستقبلية، وانطلاقًا من الدور الفاعل للإدارة التربوية في تعزيزها لدى الأجيال تبلورت فكرة هذه الدراسة للتعرف على جوانب هذا الدور وكيفية تفعيله في المدارس وأثره على المجتمع.

## مشكلة الدراسة:

تواجه أنظمة التعليم في المدارس عوائق عدة عند محاولة تغيير طرائق التعليم والأنشطة الداعمة لعملية التعلم، وبسبب تقشي النمطية والتعجل والميل للاستسهال في تحصيل النتائج فإن التركيز على مهارات التكرار والحفظ والتقليد لا يزال يلاقي صدًى عند البعض، إلا أن النتائج العملية لتبني أنشطة إبداعية ومبتكرة في المدارس أثبتت فاعليته في الآونة الأخيرة. ومن هنا كان لابد من تسليط الضوء على أهمية دور الإدارة التربوية في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع لدى المعلمين أولاً والطلبة ثانياً للحصول على أفضل النتائج.

تنمية القيادات التربوية وتأهيلها يسهم في تحقيق التميز في العملية التعليمية، حيث يتولى القادة دورًا حاسمًا في توجيه وتحفيز المعلمين وتوفير بيئة تعليمية ملهمة وتحسين أداء الطلاب. من خلال تبني هذه الطرق والاسـتراتيجيات، يمكن تعزيز القيادة التربوية وتحقيق نتائج إيجابية في المدارس. (محمد عبد السلام، 2023)

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور الإدارة التربوية في تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في المدارس؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما هي أهم ممارسات الإدارة المدرسية في تعزيز ونشر ثقافة الإبداع والابتكار لدى طلاب ومعلمي المدارس؟

2- ما هي نقطة البداية لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار في المدارس؟

3- هل يقتصر دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع عند معلمي وطلاب المدارس فقط أم قد يمتد إلى المجتمع المحلي؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من دور ومسؤولية الإدارة المدرسية في تطوير عملية التعليم والتعلم، ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع والابتكار لدى الكوادر التعليمية والإدارية والطلاب على حدٍ سواء في المدارس. وتبرز أهمية الدراسة في:

1- تسليط الضوء على دور الإدارة المدرسية في التشجيع على الإبداع والابتكار لدى الطلاب والمعلمين في المدارس.

2- تحفز هذه الدراسة الكوادر الإدارية على التثقيف الذاتي في مجالي الإبداع والابتكار، لتكتسب المعرفة الكافية والمطلوبة بطرائق إدارة الابتكار والإبداع في المدارس.

3- التوصيات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة ستساعد الإدارات المدرسية في اكتساب مهارات من أجل تنمية الإبداع في المدارس، كما لهذه الدراسة أهمية لكل من له صلة مباشرة بالعملية التعليمية في المدارس وهم:

\* المدراء والكادر الإداري: ستبين لهم هذه الدراسة آلية تنمية الإبداع والابتكار في المدارس وتكون دليلاً في تسهيل عملهم.

- \* طلاب المدارس: وهم الذين ستنعكس عليهم الفائدة التي سيكسبها المعلمون فتزيد من تحصيلهم العلمي ومهارات التفكير الإبداعي لديهم.
- \* العاملون في مجال الإدارة والقيادة المدرسية وتنمية مهارات الابتكار والإبداع في المستقبل.
- \* المستثمرون في التعليم والذين يقدمون بدورهم الدعم المادي واللوجستي اللازم لتطبيق طرائق و نتائج الإبداع والابتكار للطلبة والمعلمين على حدٍ سواء.

## أهداف الدراسة:

- 1- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في المدارس والمجتمع المدني:  
يمكن للإدارة المدرسية خلق ثقافة تحتفي بالابتكار والإبداع وتشجع على المخاطرة المدروسة والتفكير خارج الصندوق، والذي يمتد خارج سور المدرسة إلى المجتمع المحلي مما يساعد على بناء شراكات لدعم وتعزيز جهود الإدارة.
- 2- توفير الموارد والدعم المادي واللوجستي للإدارات المدرسية:  
العمل على توفير الإدارة المدرسية للموارد اللازمة لدعم الأنشطة والمشاريع الإبداعية، مثل التكنولوجيا، والموارد التعليمية، وورشات العمل التوعوية، والأماكن المخصصة لذلك في المدارس.
- 3- تشجيع التعاون بين المدارس:  
تشجيع الإدارات في المدارس للتعاون فيما بينها لتبادل الأفكار والممارسات الإبداعية للاستفادة من الخبرات والتجارب مما يخلق المرونة ومهارة حل المشكلات والنقد البناء لتقييم وتصحيح العمل الإبداعي بشكل مستمر.
- 4- تطوير برامج تدريبية وتوعوية للكوادر الإدارية في المدارس:

إنه من الأهمية بمكان تطوير مهارات الكوادر الإدارية في مجال القيادة الإبداعية والإشراف على الأنشطة والفعاليات لإبداعية.

## تساؤلات الدراسة

إن ما أثار الفضول والتساؤلات للقيام بهذه الدراسة هو دور الإدارة التربوية في تعزيز الابتكار والإبداع في المدارس وذلك من أجل فهم كيفية تأثير الإدارة على البيئة المدرسية والعلاقة بين الطلاب والمعلمين وبين كلٍ منهما مع الإدارة ومادورها عظيم الأثر على التفكير الإبداعي وتطبيق الأفكار الجديدة.

وإن بعضًا من هذه التساؤلات يدور حول دور الإدارة في توفير الدعم المادي والمعنوي، وتشجيع التعاون، وتوفير فرص التدريب، بالإضافة إلى دورها في حل المشكلات وتشجيع المبادرات.

1- ما هو دور الإدارة المدرسية في تنمية الموارد البشرية في المدارس لتحقيق التميز في أداء كل من المعلمين والطلاب؟

2- كيف يمكن للإدارة المدرسية توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتنفيذ الأفكار الإبداعية؟

3- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة المدرسية تبنيها لتعزيز ثقافة الابتكار لدى المعلمين والطلاب؟

4- ما هي المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملية تعزيز الابتكار والإبداع، وكيفية تجاوزها؟

5- هل للإدارة المدرسية دور في تشجيع التعاون وتبادل الخبرات بين الطلاب والمعلمين وحتى بين المدارس لتحفيز الإبداع والابتكار؟

6- هل هناك أي تأثير لاستخدام التكنولوجيا في تعزيز الابتكار في العملية التعليمية؟

7- ما هو دور الإدارة المدرسية في تهيئة بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والإبداع؟

## فروض الدراسة:

في ضوء الأهداف التي حددت للبحث تم وضع فرضيات وهي:

1. تؤثر الإدارة التربوية على تطوير مهارات المعلمين في التفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات المبتكرة. كما تمكنهم من استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة وفعالة بحرية لتعزيز الإبداع لدى الطلاب.
2. توفر القيادة التربوية بيئة مدرسية تشجع الطلاب على المشاركة في الأنشطة الإبداعية والابتكارية، وتوجههم نحو اكتشاف مواهبهم وتنميتها من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية.
3. تلعب القيادة المدرسية دورًا حيويًا في تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم لتنمية الإبداع، وتبني الأفكار الجديدة وتطبيقها في الممارسات التعليمية المختلفة. كما وتوفر الإدارة المدرسية التدريب اللازم للمعلمين على استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقاتها في العملية التعليمية.
4. تدعم الإدارة المدرسية معلمها ماديًا ومعنويًا لتجربة أفكار جديدة وتطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة.
5. تهئ الإدارة المدرسية مناخًا تنظيميًا مناسبًا لممارسة التغيير وتطوير أساليب التدريس باستمرار.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة بلواني (2008) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها" حيث هدفت هذه الدراسة إلى 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 الخدمة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (196) فرداً.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين تم توزيعها على عينة الدراسة

للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 86.7%.
2. أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%.
3. أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
4. أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
5. أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1%

#### **دراسة السويطي ( 2015 ) بعنوان : دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها**

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

#### **دراسة عبد العال, Abdul-Aal (2018) بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم**

**الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدينة سوهاج**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري للإدارات الثانوية في مدراس سوهاج، ولتحقيق هدف الدراسة والاجابة عن اسئلتها استخدم الباحث المنهج الوصفي وقال بإجراء مقابلات مع (52) مدير مدرسة ثانوية، وكانت اهم النتائج التي توصلت له الدراسة ان الابداع الاداري لدى مدراء هذه المدارس منخفض وكشفت عن معوقات الابداع لدى عينة الدراسة، واوصت بضرورة توفير درجة مناسبة من اللامركزية في ادارة المدرسة وتبسيط الاجراءات في تنفيذ الاجراءات لتوفير حوافز الابداع الاداري، كما اوصت بضرورة توضيح العمل الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

#### **دراسة القحطاني (2020) بعنوان: تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة**

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (150) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، كما توصي الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية ، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

#### **دراسة عطية وآخرون (2021) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدينة**

**المفرق** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدينة المفرق. وتكونت عينتها من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية مدينة المفرق والبالغ عددهم

(100) مديرا ومديرة للعام الدراسي (2016-2017). جرى تطوير أداة للدراسة وتكونت من (18) فقرة، ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الابداعية. جرى التأكد من صدق الأداة وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في مدارس مديريات تربية مدينة المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $=0.05$ ) في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الابداعية والأداة ككل تعزى إلى أثر الجنس وسنوات الخبرة .

### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

#### دراسة دودل (Dowdle، 1981)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية الباما، وخاصة فيما يتعلق بأهمية اختيار المهام الإدارية التي يقوم بها هؤلاء المديرون بالطرق الابداعية، وكذلك التعرف إلى المعلومات والمهارات التي يجب أن تتوفر لديهم بما فيها الابداع الاداري، وقد استعان الباحث باستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما، بلغت (150) مديراً ومديرة، وقد أستخدم المنهج الوصفي الميداني لملاءمته أغراض الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مديري المدارس الابتدائية بولاية الباما بحاجة ماسة إلى معلومات إضافية تمكّنهم من تطوير مهارات الابداع الاداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين، والتلاميذ، وكذلك أولياء الأمور.

#### دراسة ليستر (leaster، 1993)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة - نائب مدير)؛ وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات من الميدان 42 على عينة بلغت (280) فرداً شملت جميع المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي - ثانوي أدنى - ثانوي أعلى) في مدينة بورتسمورث في بريطانيا، وقد أُستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فعالية الاتصال بالمجتمع المحلي، وكذلك مهارات العلاقة الإنسانية، وفي النهاية حددت الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها، ثم أوصت بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات، بطرق ابداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية.

#### دراسة فونتس (Fuentes ,1996)

ركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية من أجل تنمية الابداع والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، بلغت (500) بولاية أركنساس، وتكساس، ولويزيانا، ونيومكسيكو، و أوكلاهوما، وأستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات. وتكاملت هذه الأدوات مع بعضها البعض من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، وما تشمله من مديرين تربويين ومساعدين، ووضعت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد هذا المجال متى عمل بها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $=0.05$ )، من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

#### أجرت اثاناسولا وريبما وماركي وكاليوبي وفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and

Psycharis, 2010) دراسة في اليونان هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع 6 مديرين ( 3 في اليونان، و 4 في قبرص)، و 18 ولي أمر (3 من كل مدرسة) . وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر.

وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة ان مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة ان مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الإتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعلم اولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

**وأجرى كل من اوزمن ومورتجولو ( Ozmen and Muatoglu,2010 ) بدراسة في تركيا هدفت التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الخاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عنية الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم (100) مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة اعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة: ان اهم الكفايات الإبداعية التي يجب ان يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الإجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب ان يمتلكها مدير المدرسة.**

**دراسة مرزوقي (2019)، (Marzuki بعنوان: أدوار قيادة مديري المدارس في تطوير إبداعات معلمي اللغة الإنجليزية في بالو**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة في تشجيع وقيادة وتوجيه المعلمين ليكونوا مبدعين في أداء أعمالهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية للدراسات والكتب والمقالات السابقة ذات التي تناولت موضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة في تشجيع معلميه يوفر مناخاً وظروفاً مواتية من خلال إشراك معلميه في تصميم البرامج المدرسية والترحيب بتعليقات وحجج أساتذته حول أي سياسات يطبقها أو أي قرارات يتخذها، و يقدم ويؤكد لمعلميه أن نموذج التعليم قد تغير، لذلك يجب إدارة المدرسة كشركة تجارية في مجال الخدمات العامة حيث يكون أكثر شيء يجب مراعاته هو كيفية إرضاء العملاء، بلغ بوضوح أنه عند

تقييم أداء الموظفين يطبق سياسة المكافأة والعقاب؛ يحسن الوظائف الإدارية خاصة في مراقبة ما يحدث في الفصل في قيادة المعلمين.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

الإدارة الرشيدة للمدرسة تقوم على أسس علمية تقودها إلى النّجاح والإبداع ويجب أن يكون لمدير المدرسة فلسفة خاصة نتيجة ممارسته وخبرته أثناء خبرته وأن يؤمن للمبادئ الإنسانية، وتتوافر لديه جميع المهارات (الإدارية-الفنية) ويمتلك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين في المدرسة وخارجها، والتعاون في المناقشات والاجتماعات دون استعلاء، وتوزيع الأعمال على الآخرين دون محاباة لأحد وتحفيزهم للعمل (القرشي، 2013).

وهناك مجموعة من الخصائص التي يتّسم بها الإبداع الإداري، كما ذكرها هيجان (45: 1999):

1. أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات، والطلاقة، والأصالة.
2. المرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الأهداف.
3. الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
4. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة.
5. أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتمييزها.
6. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.

وحيث أن الإدارة التربوية هي الركيزة الأساسية في تنمية الإبداع لدى الطلاب والمعلمين، فإن دراسة هذا الدور تعتمد على عدة منطلقات نظرية. من أهم هذه المنطلقات:

نظرية "التفاعل الاجتماعي" وذلك لما للتفاعل بين الطلاب والمعلمين مع المجتمع من أهمية كبيرة في تنمية الإبداع والتشجيع على الابتكار، ونظرية "التعلم الاجتماعي" والتي تركز على النمذجة والتقليد في اكتساب المهارات الإبداعية، وهناك أيضًا بعض النظريات التي تدرس دور الإدارة التربوية في تهيئة بيئة مشجعة للإبداع من خلال تقديم الدعم والتحفيز والمكافآت على التفكير الابتكاري والإبداعي.

وفيما يلي نورد بعض المنطلقات النظرية الرئيسية لدراسة دور الإدارة التربوية في تنمية الإبداع:

## 1. نظرية التفاعل والتعلم الاجتماعي:

تعتبر هذه النظرية أن الإبداع نتاج تفاعل مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية المحيطة. وتؤكد على أهمية دور الإدارة التربوية في تنظيم الأنشطة التي تعزز التعاون والتواصل، وتوفير بيئة مدرسية غنية بالتحديات والفرص التي تشجع على التفكير الإبداعي.

كما تشير إلى أهمية التفاعل بين المعلمين والطلاب، وبين المعلمين، وبين الطلاب أنفسهم، وبين المدارس، في تبادل الأفكار والخبرات.

وتؤكد على دور الإدارة التربوية في خلق هذه البيئة التفاعلية من خلال توفير المساحات المناسبة في البناء المدرسي، كما تستند هذه النظرية إلى فكرة أن الأفراد يتعلمون من خلال ملاحظة سلوكيات وممارسات الآخرين الإيجابية وتقليدها.

وتؤكد على أهمية دور المعلمين كنماذج يُحتذى بها في مجال الإبداع، حيث أنهم يلهمون الطلاب ويشجعونهم على التفكير الإبداعي، سواء داخل المدرسة أو خارجها من خلال تنظيم ورش عمل، واستضافة خبراء، وتشجيع الطلاب على المشاركة في المسابقات والمشاريع الإبداعية.

## 2. نظريات الإدارة التربوية والإبداع:

تتناول هذه النظريات دور الإدارة التربوية في تهيئة بيئة تدعم الإبداع في المدارس.

تؤكد على أهمية أن يتمتع الكادر الإداري بصفات إبداعية، وأن يكون قادرًا على تشجيع المعلمين والطلاب على الإبداع. تشير إلى أهمية توفير الحوافز للمعلمين والطلاب الذين يقدمون أفكارًا إبداعية، وتوفير بيئة آمنة تسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم دون خوف من الفشل.

تؤكد على دور الإدارة التربوية في تطوير مهارات المعلمين في مجال الإبداع، وتدريبهم على استخدام استراتيجيات وأساليب تدريس تعزز التفكير الإبداعي لدى الطلاب.

### 3. نظريات الإبداع:

يوجد عدة نظريات فكرية تحاول تفسير الإبداع، مثل نظرية "المجال" و"الحقل" لـ تشيكسنتميهاي، والتي تركز على تفاعل ثلاثة عناصر هي المجال (المعرفة)، والشخص المبدع، والحقل (الخبراء).

تشرح هذه النظريات طبيعة الإبداع، وآلية تنميته، وتوجيه الجهود نحو تهيئة البيئة المناسبة لظهوره.

تشير هذه النظريات إلى أهمية توفير بيئة غنية بالمعلومات والخبرات، وتشجيع الطلاب على استكشاف مجالات مختلفة، وتنمية مهارات التفكير العليا لديهم مثل التفكير النقدي وحل المشكلات.

كما يصنف الإبداع الإداري في المنظمات تبعاً لمجال الإبداع :

(Doft & Becker،1978) وببكر دوفت

1- إبداع يرتبط بالأهداف و يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

2- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.

3- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، و يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

4- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

5- إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، و يتضمن عمليات متطورة داخل

6- وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغيرات جوهرية في المدرسة، أو قد يكون جزئياً

المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية (السلطان،2004).

يؤدي إلى تغيرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له (هيجان، ب- 1999)

## المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج التاريخي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج العلمي الذي يعتمد الباحث العلمي من خلاله على تتبع موضوع البحث في الماضي، بهدف الاستفادة منه بما يحصل بالوقت الحالي حول مشكلة معينة، بالشكل الذي يساعد على التنبؤ بالمستقبل.

يجمع الباحث العلمي الأدلة والمعلومات التاريخية التي ترتبط بمشكلة البحث العلمي، والعمل على تعديل الأدلة وتقويمها بعد نقدها والتأكد من سلامتها.

وبذلك يمكننا تعريف المنهج التاريخي بأنه المنهج الذي يعتمد عليه الباحث العلمي في بحثه ليصف الأحداث والوقائع الماضية ويسجلها، والعمل على دراستها وتفسيرها، وصولاً إلى تحليلها بالاستناد إلى الأسس العلمية والمنهجية الدقيقة، وبذلك يصل إلى الحقائق والتعليمات التي تساهم في فهم الحاضر بناءً على ما حصل بالماضي من أحداث، وبالتالي التنبؤ بالمستقبل.

يهتم هذا المنهج بوصف الموضوع في الماضي وعبر السنوات السابقة بشكل كافي دقيق، ورصد جميع العناصر ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها، ويعتمد الباحث على هذا الوصف للماضي لفهم الحاضر، وتوقع ما يحصل في المستقبل.

وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المتبع عادة في مثل هذا النوع من الأبحاث فقد ارتأت الباحثة اعتماد المنهج التاريخي كنوع مختلف من أنواع البحث العلمي، فهو يعمل على وصف موضوع البحث، وتحليله، وربط الحاضر بالماضي، فإن الباحثة قد اعتمدت في المنهج التاريخي على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وجمع البيانات التي تم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة. واستندت الباحثة في جمع البيانات على مصدرين أساسيين:

مصادر أولية : الكتب القديمة والوثائق الرسمية كأداة رئيسية للبحث.

ومصادر ثانوية تتمثل بالكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

## أدوات الدراسة :

قامت الباحثة بإعداد أدوات الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ للتعرف إلى

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس:

القسم الأول: ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من الدراسة.

القسم الثاني: معلومات عامة (المتغيرات الديموغرافية)، وقد دخلت كمتغيرات في البحث، وهذه المتغيرات هي متغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخبرة في العمل الإداري و التخصص في البكالوريوس للإدارة.

## حدود الدراسة :

تتضمن هذه الدراسة الحدود الآتية :

1. الحد الموضوعي: التعرف الى دور الإدارة التربوية في المدارس في تنمية الإبداع والابتكار لدى الطلاب والمعلمين.
2. الحد البشري: الكوادر الإدارية في المدارس.
3. الحد المكاني: المدارس.
4. الحد الزمني: المتغيرات والدراسات والنتائج من العام الدراسي 1990 إلى العام 2025.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية.

1. السويطي، عبد الناصر (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع. 22، ص ص. 50-27
2. العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج. 18، ع. 1، ص ص. 37-1 .
3. القحطاني، محمد قبلان. (2020). تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج. 36، ع. 11، ص ص. 97-62.
4. . هيجان، عبد الرحمن. (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة 1، الرياض
5. أبو رميلة، دلال رفيق (2022). دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، كلية النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا،
6. الشهرستاني، أبو الفتح (ت ٥٤٨هـ). كتاب الملل والنحل (2/144)
7. شتيات، منذر فندي (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة ،المجلد 38، العدد 3، مارس 2022، الصفحة 360-385
8. القرشي، عبد الله. (2013). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المديرية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ( رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، الطائف، المملكة العربية السعودية.
9. اللقاني، أحمد (1990) الإبداع مدخل لتطوير المناهج.
10. بلواني، انجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس في تنمية

في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها،

رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين

11. السلطان، فهد بن صالح (2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض:

مطابع الخالد للأوفست

12. عطية، موسى، والمخاريز، لافي، والبدو، ايناس، ملاحيم، ساري (. 2021). درجة ممارسة

مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدينة المفرق، مجلة دراسات العلوم التربوية ، مج. 48،

ع 1، ص ص. 434-445

13. بحر، يوسف عبد عطية والعجلة، توفيق عطية توفيق (. 2011). القدرات الإبداعية وعلاقتها

بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارة قطاع

غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية ، مج، 19، ع 2، ص ص. 1405-1445 .

14. شقور، محمد حسن (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط3، دار المسيرة، عمان،

المملكة الأردنية الهاشمية

### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 1- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20): 5370-5376
- 2- Athanasoula, A. Reppa, A. Makri, E. Kalliopi, B and Psycharis, S.(2010). School Leadership Innovations and Creativity: The Case of Communication between School and Parents. **Procedia Social and Between Sciences**, 2(10); 2207- 2211.
- 3- Fuentes,N (1996). **Improvement strategies at six culturally different school**, Office of education research and Improvement (ED), Washington.

- 4-Marzuki, A. G. (2019). **The Roles of school principal leadership in developing English teachers' creativities in Palu**. Al-Ta lim Journal, 26(3), 267-279.
- 5- Leaster Burial: (1993). **"Preparing administrates for the twenty- first century ,paper presented at the annual meeting of the new English education organization "** ,ERIC, ED364945, 26-April1993.
- 6- Dof, R.L.& Becker, S.W.(1978). **The innovative organization**. New York: Elsevier North. Holland, Inc.
- 7- Dowdle Joan G.Ates: (1981) **"The knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of A Alabama "**, Dissertation abstracts international ,Vol:41,No:8,1981.
- 8- Abdul-Aal ,Antar Mohamed. (2018). **The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Suhag City** ,Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management (13)18: 17- 23.