

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية- الإدارة التربوية

دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية
بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي
لدى معلميهم وسبل تطويره

إعداد الطالب

محمد فتحي اللخاوي

الرقم الجامعي /20060075

إشراف

الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في أصول التربية/ الإدارة التربوية في كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة

1429هـ - 2008م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

”بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ
وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ
وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ”

(الأنعام: 101)

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء ...

إلى الذين ربياني صغيراً ...

أمي وأبي ...

إلى الشموع التي أضاعت طريق بحثي بالنور والإيمان ...

زوجتي و أولادي و أحبائي ...

إلى الأكرم منا جميعاً الذين رووا بدمائهم ثرى وطننا الحبيب ...

الشهداء الأبرار ...

إلى الذين يقبعون خلف القضبان ليدفعوا ضريبة الوطن ...

أسرانا البواسل ...

إلى الذين أناروا حياتهم باجتهدهم و وثابرتهم ...

طلاب العلم ...

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسولنا المعلم الأول الأمين، أما بعد: قد شارفت على إنهاء كتابة موضوع الدراسة وما كان لهذا العمل أن يتم إلا بفضل الله وتوفيقه، ثم بفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين...

وانطلاقاً من قول الرسول (صلى الله عليه وسلم): "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" انطلاقاً من هذا الهدى النبوي أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى إدارة الجامعة الإسلامية، وعمادة الدراسات العليا، وكلية التربية التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الماجستير.

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى جميع الأساتذة الأفاضل، خاصة الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز الذي شرفني بالإشراف على هذه الدراسة، والذي غمرني بفيض علمه، وكثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره.

كما أتقدم بالتقدير العميق والعرفان إلى عضوي المناقشة لقبولهما مناقشة هذه الدراسة: الدكتور/ عليان الحولي، والدكتورة/ هيفاء الأغا، فإني بحمد الله سأكون محظوظاً بهما وسأستأنس بملاحظتهما القيمة، وآرائهما السديدة، كما وأشكر الأستاذ/ فارس أبو شاويش مدير مدرسة ذكور البريج الإعدادية "أ"، وأشكر دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية لما أبدته من مساعدة في الجانب التطبيقي للدراسة.

وأخيراً أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي الذين ضحوا من أجلي ووفروا لي الجو الملائم للدراسة والبحث، لتخرج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، وإلى كل من ساعد في إخراج هذا العمل على هذا النحو أتقدم بجزيل الشكر والامتنان.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الملاحق
ي	ملخص الدراسة
ل	Abstract
7-1	الفصل الأول : مشكلة الدراسة
1	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	فروض الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
73-8	الفصل الثاني : الإطار النظري
8	مقدمة
9	أولاً: مدير المدرسة الإعدادية
10	تعريف مدير المدرسة
11	صفات مدير المدرسة الفعال
15	المهام الإدارية لمدير المدرسة
16	المهام الفنية لمدير المدرسة
21	ملاحح الإدارة النبوية لتنمية الابتكار و الإبداع الفردي و الجماعي
25	ثانياً: الإبداع الجماعي

26	المدلول اللغوي للإبداع الجماعي
31	عناصر الإبداع الجماعي
33	الجوانب الأساسية المكونة للظاهرة الإبداعية
35	مبادئ الإبداع الجماعي
36	مقومات الإبداع الجماعي
37	أهمية الإبداع الجماعي للعملية التعليمية
39	فوائد الإبداع الجماعي
40	أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي
41	القدرات الإبداعية
41	العوامل التي تشكل القدرات الإبداعية
44	العوامل التي تؤثر على القدرات الإبداعية
46	مراحل الإبداع الجماعي
47	مستويات الإبداع الجماعي
48	عوامل تنمية الإبداع الجماعي
49	موقع الإبداع الجماعي في التربية
50	الإبداع الجماعي والمعلمين
50	خصائص المعلم المبدع
51	النشاطات التدريسية التي يبدع فيها المعلم
53	أساليب وطرق التدريس التي تنمي الإبداع الجماعي
53	أ- الأساليب العلمية
55	ب- الأساليب الجماعية
57	ج- الأساليب التربوية
62	المدرسة المبدعة
63	مواصفات المدرسة المبدعة
63	العوامل المؤثرة على تكوين الإبداع الجماعي
64	المعوقات التي تواجه الإبداع الجماعي
65	إسهامات مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي
72	خصائص مدير المدرسة المبدع

88-74	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
74	الدراسات العربية
80	الدراسات الأجنبية
86	التعقيب على الدراسات
99-89	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
89	منهج الدراسة
89	مجتمع الدراسة
90	عينة الدراسة
92	أداة الدراسة
93	خطوات بناء الدراسة
94	صدق أداة الدراسة
98	ثبات أداة الدراسة
99	الأساليب الإحصائية
127-100	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
100	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
115	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
116	1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
117	2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
120	3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
122	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
126	رابعاً: التوصيات
127	خامساً: مقترحات عملية لتطبيق توصيات الدراسة
137-128	المراجع
128	المراجع العربية
136	المراجع الأجنبية
157-138	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
90	توزيع مجتمع الدراسة لمعلمي المرحلة الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في الفصل الدراسي الثاني من العام (2007-2008)	1
91	توزيع عينة الدراسة واختيارها من المجتمع الأصلي حسب نسبة تمثيل المعلمين في المناطق التعليمية المختلفة	2
92	وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة)	3
94	المجالات الخمسة للأداة وعدد فقراتها بعد تعديلات المحكمين	4
95	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التخطيط للتدريس	5
96	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال تنفيذ الدروس	6
96	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال المنهاج	7
97	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال إدارة الصف	8
97	صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التقويم	9
98	الثبات للأداة ومجالاتها	10
100	النسب المئوية المعتمدة لتفسير النتائج حسب مقياس (ليكرت الخماسي)	11
101	النسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمين من وجهة نظرهم في مجال التخطيط للتدريس	12
104	النسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمين من وجهة نظرهم في مجال تنفيذ الدروس	13

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
107	النسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمين من وجهة نظرهم في مجال المنهاج.	14
110	النسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمين من وجهة نظرهم في مجال إدارة الصف.	15
113	النسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمين من وجهة نظرهم في مجال التقويم.	16
116	اختبار (ت) T- test في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في المحاور الخمسة	17
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	18
119	تحليل التباين الأحادي في درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10 سنوات)	19
120	اختبار (ت) T-test في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) في المحاور الخمسة	20

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
138	الاستبانة في صورتها الأولى قبل عرضها على المحكمين	1
146	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	2
147	الاستبانة في صورتها النهائية بعد عرضها على المحكمين	3
153	رسالة موجهة إلى مديرية التربية والتعليم بالوكالة لتسهيل مهمة طالب ماجستير	4
154	رسالة موجهة إلى مديرية التربية والتعليم بالوكالة ومدارسها لتسهيل مهمة طالب ماجستير	5
155	أسماء المدارس التي طبقت عليها الاستبانة	6

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين. كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة) والمؤهل العلمي (بكالوريوس - أعلى من البكالوريوس) وعدد سنوات الخدمة (1-5، 6-10، أكثر من 10 سنوات)، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم.

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2008/2007) وعددهم (2742) معلماً و معلمةً منهم (1111) معلمة و(1631) معلم من كافة التخصصات، وكانت عينة الدراسة الأصلية عينة طبقية عشوائية مسحوبة، وقد بلغت (354) معلماً ومعلمة، وذلك بنسبة (12.8%) من مجتمع الدراسة.

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تكونت من خمس مجالات تناولت دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في:

- 1- التخطيط للتدريس.
- 2- تنفيذ الدروس.
- 3- المنهاج.
- 4- إدارة الصف.
- 5- التقويم.

وتأكد الباحث من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي. وإستخدام الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات و اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي لاستخراج النتائج.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :-

1- بلغ متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط للتدريس (65.66%)، تنفيذ الدروس (69.01%)، المنهاج (65.97%)، إدارة الصف (70.03%)، التقويم (68.4%)، وبلغ المتوسط الكلي للاستبانة (67.81%).

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس -تنفيذ الدروس - المنهاج) تعزى لجنس المعلم ولصالح(الإناث) ، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول مجال (إدارة الصف، والتقويم) تعزى لجنس المعلم.

3- عدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10 سنوات) في المجالات الخمسة .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) .

5- اقتراح تصور لتعزيز دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم، من خلال النتائج، والدراسات السابقة، والإطار النظري، لمثل مرجعاً و دليلاً يسترشدون به.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بالتالي:

- 1- زيادة برامج التأهيل لمديري المدارس الإعدادية بمحافظات غزة .
- 2- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الإعدادية لرفع كفاياتهم و قدراتهم الإبداعية.
- 3- تهيئة مديري المدارس الإعدادية للخبرات اللازمة و التي تسهم في استخدام جانبي الدماغ في تنفيذ الدروس من قبل المعلمين .
- 4- إثراء المناهج الدراسية بالأنشطة الإبداعية التي تنمي الإبداع عند المعلمين و الطلبة.
- 5- إطلاع مديري المدارس الإعدادية المعلمين على الأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني وعقد دورات خاصة.
- 6- عقد دورات تدريبية لمعلمي المدارس الإعدادية في طرق أساليب التدريس الحديثة التي تعمل على استثارة عقول الطلبة، وتنمية قدراتهم الإبداعية.

Abstract

The role of the preparatory head-teacher in UNRWA in Gaza governorates in improving group innovation to teachers.

This summary aimed at recognizing on the practice of the preparatory head-teachers in UNRWA in Gaza governorates concerning their role in improving group innovation to their teachers from the teachers point of view. It also aimed to find out if there is individual differences that has statistical reference among the average degrees of the practice of the head-teachers of UNRWA in Gaza governorate regarding the preparatory stage, for the sake of their role in improving group innovation as the study attempts for the variety of sex male of female and for the qualification, a bachelor or high studies as well as the years of experience, one, five, ten or more.

This study also displayed the ways of improving the role of the preparatory head-teachers in UNRWA in Gaza governorates in improving the group innovation their teachers.

The researcher uses the analytics descriptive technique, the community of the study consists of all teachers in UNRWA preparatory school round Gaza governorates in improving group innovation to teachers through (2007-2008) school year and their number is about (2742) teacher from both sexes, (1111) from the total female teachers and about (1631) from them male teachers from all specializations. The study sample was the original sample and it reached about 354 teacher from both sexes, and with average of 12.8% from the study community.

The article of this study was a questionnaire consisted of five fields. The first includes "the role of the head-teacher in improving group innovation for teachers in the field of planning for teaching".

The second includes "The role of the school principal in improving the group innovation for teachers in the field of lesson implementation".

The third " The role of the school principal in improving group innovation to teachers regarding the curriculum",

The fourth also includes "The role of the school principals in improving group innovation concerning the field of class management".

The fifth includes "The role of the school principal in improving group innovation for teachers regarding evaluation".

The researcher used the repetitions, percentage, averages, tests, and individual analysis to deduce the results.

At the end, the study came to these results:

- 1- The average degree for practice of the preparatory head-teachers in UNRWA in Gaza governorate for their role in improving group

innovation to teachers from the teachers point of view in the field of planning for teaching about 65.66%. Lesson implementation about 69.1% , curriculum about 65.97% and class management about 70.03% - 69.4% and the total average for the questionire is (67.81).

- 2- There is differences that have statistical references in the averages concerning the practices of the preparatory head-teachers of UNRWA in Gaza governorates regarding their role in developing group innovation to teachers from the study point of view in the first three fields (planning for lessons – implementing lessons – the curriculum).

This is as a comeout to teachers especially female ones. At the same time there is no differences that have statistical references in the averages in the field of (glass management and evaluation) that is coming back to the teachers especially males.

- 3- There is no differences in the averages concerning the preparatory head – teachers in UNRWA in Gaza governorates to their role in developing group innovation to teachers from the study point of view according to years of experience from (one –tow – to ten years) in the fifth fields.
- 4- There is no differences I the averages that have statistical differences regarding the practice of the preparatory head-teachers in UNRWA in Gaza governorates to their role in improving the group innovation to their teachers from the study point of view in the averages of the fifth field as a result to the variety of qualification such as bachelor degree or high studies.
- 5- suggesting apreception to create ways that can develop the role of the preparatory head-teachers in UNRWA in Gaza governorates to develop group innovations to their teachers, through the previous studies, result and the theoretical form to represent reference and evidence to be guided with it.

In the light of the previous results, the study recommended the following points :

- 1- Increasing the preparing programs for preparatory head-teachers in gaza governorates.
- 2- Holding training courses for preparatory head-teachers to improve their innovative ability.

- 3- Preparing preparatory head-teachers of experiences required that participating in using one side of the hemisphere in implementing lessons by teachers.
- 4- Enriching the curriculums with innovative activities that improve innovation for both teachers and students.
- 5- Preparatory head-teachers must stand on the achievements that assessed the Palestinian curriculum and held special courses for that.
- 6- Holding training courses for preparatory teachers in recent methodology that improve students minds and their innovative abilities.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1- المقدمة

2- مشكلة الدراسة

3- فروض الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- حدود الدراسة

7- مصطلحات الدراسة

مقدمة:

في بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت ثورة المعلومات والاتصالات الثقافية، وصراع العلم الذي سيحل بدلاً من صراع الصواريخ لذلك يكون من الأهمية إعداد النشء إعداداً يتناسب مع متطلبات هذا العصر دون نسيان الجذور الأصلية، إعداداً يهتم بالمبدعين اهتماماً خاصاً؛ لأنهم عدة المستقبل و ذخيرة الوطن في هذا العصر عصر الانفجار العلمي و التقدم التكنولوجي.

وتمثل الإدارة المدرسية اهتماماً مشتركاً لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم، حيث إن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل هؤلاء جميعاً، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود، وإن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد النظام أو الضبط والربط وليس مجرد تنفيذ الجدول المدرسي تنفيذاً حرفياً، ودخول المعلمين حصصهم في الأوقات المحددة دائماً، وانطلاقاً مما للإدارة المدرسية من: ماهية وأهداف ومهام وظيفية وما يتسم به القائمون على إدارة مدارس التعليم العام من سمات وتصنيفات مختلفة وما يتم بداخل تلك المدارس من عمليات إدارية تشمل - بجانب العمليات الإدارية المشتركة بين مستويات الإدارة الأخرى - الاتصال التربوي، والاجتماعات و المقابلات و المكاتبات. (عبد، 2000: 162)

هذا وتهتم الإدارة المدرسية بوصف المهام لكافة الإداريين التربويين، ومن ثم إعداد المعلمين التربويين في كافة مستوياتهم ليصبحوا أكفاء ضمن متطلبات هذه المهام، فالمعلم الذي ينتقل من مهمة التدريس إلى مهمة مدير المدرسة دون علم بفن الإدارة وأصولها إنما يمارس في سلوك الإداري ما كان يقوم به مدير المدرسة الذي كان يعمل فيها، ويظل المدير الجديد يتخبط فيما يستخدم من أساليب إلى أن يهتدي إلى نمط من الإدارة يشعر معه بالاطمئنان إلى سير الأمور في المدرسة. (نشوان، 1992: 128)

إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص، غير أنه بلا شك لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير بحيث يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجير طاقات الإبداع الكامنة في النفوس، وحفز القدرات في المعلمين العاملين معه بحيث يصبح الإبداع والتجديد والمرونة هي المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي، إن الأسلوب الذي تدار به المدارس في السابق قد لا تكون

له أهمية اليوم في مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات؛ بل لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي يؤدي للتوقف، وبالتالي التراجع عن مسيرة الركب الحضاري المعاصر. (مصطفى، 2000: 50 - 51)

ولقد أكد أبو الوفا (2006) أن الإبداع أحد الضروريات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة العصرية لنتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات وتنوعها، ونتيجة تشكل ظاهرة العولمة، وما فرضته من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة، برزت نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة العصر، والتي بلا شك أحوج ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والتجديد والديناميكية في كل مناحي العمل الإداري.

لذا فإن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون خوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم. (أبو الوفا، 2006 : 157)

كما ويرى الباحث أن النجاح في فريق العمل المدرسي يعتمد على نوعية الشخصيات المشاركة، إضافة إلى نوعية القيادات التربوية في المدرسة، والتي من أهم أدوارها في عملية الإبداع أن توفر المناخ الملائم للإبداع وذلك بتوفير الاحتياجات الإبداعية للعاملين مع الحفاظ على أهداف المدرسة كمؤسسة تربوية.

ويؤكد كثير من المربين مثل قطامي (1991)، الخطيب (1998)، نور (1998) أن الإبداع لا يتم في ظروف تعليمية عادية، نظراً لضرورة توفير شروط تعليمية تعمل على تشجيع المعلم للوصول إلى أقصى طاقاته كمعلم مبدع، وكذلك كتوفير ممارسات تربوية تعمل على إطلاق قدرات المعلمين الإبداعية في مؤسسات تربوية تعمل على تنمية الإبداع الجماعي، كما يتطلب الإبداع أساليب تدريس إبداعية تبتعد عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على حفظ المعلومات. (قطامي، 1991: 219)

ومن أجل تنمية المعلمين والطلاب من خلال الإبداع الجماعي، كان لا بد من توفير الأنماط والأساليب التربوية والإمكانات المادية من مبانٍ وتكنولوجيا وقوى بشرية ممثلة في الإعداد الجيد للمعلمين والإدارة المدرسية التعليمية الواعية الفاعلة. (الخطيب، 1998: 158)

من هنا تتبع أهمية دور المدرسة والإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الجماعي للمعلمين، وتفعيله داخل المدرسة وتشجيعه، فمدير المدرسة لا بد أن يكون حريصاً على توفير المواقف التي تنمي الإبداع، وتأخذ بيد المعلمين والطلاب نحو الإبداع الجماعي. (اللطيف، 1994: 84)

ويرى النهار (1992) أن الإبداع يعتبر أعظم أشكال الحياة العقلية الأكثر دقة، فالتربية الإبداعية من قبل تهتم بتزويد الطلبة بالمعارف والمعلومات بصورة تمكنهم من القدرة على هضمها وإدراك مراحلها والعمل على تفاعلها مع غيرها وهذا نتيجة التوجيه والمتابعة من قبل مدير المدرسة للمعلمين، والعمل كفريق داخل المدرسة مما يؤدي لاستخلاص نتائج جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع في نفس الوقت. (النهار، 1992: 119)

فالقدرات الإبداعية موجودة عند كل المعلمين داخل المدرسة؛ ولكن بنسب متفاوتة وهي بحاجة لإيقاظ وتدريب كي تنمو داخل المعلمين، وإن النمطية في الأساليب التعليمية التقليدية توقف أو تعيق هذه القدرات، ولا تؤدي لإعداد أفراد يمتازون بالفكر قادرين على الإنتاج المتنوع الجديد الذي تحتاجه التنمية الشاملة لمجتمعنا. (الخطيب، 1998: 188)

وفي ضوء ما تشير إليه نتائج الدراسات والأبحاث من أن الإبداع بأشكاله المختلفة (فردية - جماعية) ينتج عنه العديد من العوامل الفكرية والتربوية الاقتصادية والاجتماعية المتشابكة، وحتى المعقدة التي تسود في بلد ما كما أشارت دراسة النهار (1991)، ولقد بينت بعض الدراسات السابقة أثر المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على المعلمين والطلبة، ويتضح ذلك في دراسة قطامي (1995). وقد بينت بعض الدراسات دور الأستاذ الجامعي في تنمية الإبداع عند طلبة الجامعة مثل دراسة الأستاذ (2003)، ودراسة نور (1998).

لذا فالدور الذي يلعبه مدير المدرسة الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بغزة يجب أن يكون في حالة تطوير مستمر، فهو بحاجة ماسة إلى عملية تقويم لجميع أدواره الإدارية والفنية، وتقويم أدواره في العملية التعليمية وهذه خطوة مهمة في تحسين ممارسات أداء مدير المدرسة الإعدادية واكتشاف قدراته للوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة. (الصفار، 2001: 45 - 47)

في ضوء ما سبق فقد وجد الباحث بحكم عمله في التدريس مع مدير المدرسة في جميع لجان المدرسة كثرة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة، ولا سيما بعد التطور الذي حدث في وكالة الغوث الدولية من تأسيس لمركز التطوير التربوي، والذي اهتم بالمدرسة كوحدة تدريب وتطوير للمنهاج الفلسطيني مما يلقي على عاتق مدير المدرسة المتابعة والإشراف، ولكن هذا يحتاج للعمل داخل المدرسة كفريق متكامل من خلال أدوات متنوعة، حسب التخصص وتقديم التغذية الراجعة لهم وتشجيعهم باستخدام طرق وأساليب التدريس المطورة التي تتناسب مع تطوير المنهاج، وقد لاحظ الباحث قلة التركيز على تنمية الإبداع الجماعي من خلال العمل كفريق مما شجع الباحث على إيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة من خلال دراسة دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بغزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، وذلك من أجل تعزيز وتطوير الأدوار الإيجابية والعمل على تحسين الأدوار التي فيها ضعف.

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية: -

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة مديري

المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي

لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة،

المؤهل العلمي)؟

3- ما سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة

في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم؟

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لسنوات الخدمة: (1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10 سنوات).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن أثر كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في درجات تقدير معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمدى ممارسة مديريهم لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين.
- 3- الوقوف على سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تتناول موضوعاً مهماً للدراسة وخاصة أننا نعيش مرحلة الإصلاح والتغيير والبناء وحيث إن الإبداع الجماعي يساهم في تحسين العملية التعليمية و في حل المشكلات.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في تعريف المديرين بأدوارهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم.

- 3- قد تفيد نتائج الدراسة كل من: (مديري المدارس، المديرين المساعدين، طلاب الدراسات العليا، أصحاب القرار).
- 4- قد تسهم هذه الدراسة في تطوير بعض الممارسات الإدارية والنشاطات المدرسية في ضوء تنمية الإبداع الجماعي.

حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم.
- 2- الحد المؤسسي: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
- 3- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2008).
- 4- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي و معلمات المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
- 5- الحد المكاني: محافظات غزة .

مصطلحات الدراسة:

- 1- الدور (Role): يعرفه أحمد (2000) بأنه: " مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع ". (أحمد، 2000: 35)
- ويعرفه أبو الوفا (2006) بأنه: " مهام يقوم بها قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع ". (أبو الوفا، 2006: 160)
- ويعرفه الباحث (إجرائياً): " هو عبارة عن الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق أهداف تربوية داخل المدرسة".
- 2- مدير المدرسة: ويعرفه مركز التطوير بوكالة الغوث الدولية بأنه: "هو القائد المحلي لمدرسته والذي سيقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام". (مركز التطوير التربوي)

ويعرفه عبدو (2000) بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح". (عبدو ، 2000 : 98)

ويعرفه الباحث (إجرائياً): "هو الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها".

3- المرحلة الإعدادية:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "هي مرحلة من التعليم الأساسي العليا الإلزامي تبدأ من الصف السابع حتى الصف التاسع في مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة".

4- الإبداع: يعرفه عبد العظيم (1998) بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما، أو يقبله على أنه مفيد، ويتميز بالاتجاه الأصلي، والانشقاق عن التسلسل العادي وهي التفكير إلى تفكير مخالف كلياً". (عبد العظيم، 1998: 185)

ويعرفه سرور (2002) بأنه: "إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً". (سرور ، 2002: 85)

ويعرفه الباحث (إجرائياً): "هو استحداث شيء جديد وأصيل يضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً".

5- الإبداع الجماعي (Group Innovation):

يعرفه عبد العظيم (1998): "عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي جماعة ما، أو تقبله على أنه مفيد". (عبد العظيم، 1998: 186)

ويعرفه أبو الوفا (2006) بأنه: "قدرة الأفراد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أفكار جديدة يمكن تنفيذها وتطبيقها". (أبو الوفا، 2006: 160)

ويعرفه الباحث (إجرائياً): "هو نتاج جماعي تقوم به جماعة (الهيئة التدريسية) بإشراف مدير المدرسة يتجنب الروتين العادي و يخلق أفكار جديدة بهدف التغيير و التطوير للأفضل".

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً/ مدير المدرسة الإعدادية

- مفهوم مدير المدرسة.
- مدير المدرسة الفعال وصفاته.
- الصفات الشخصية.
- الصفات المهنية.
- الصفات القيادية.
- مهام مدير المدرسة.
- أ-الإدارية.
- ب-الفنية.
- ملامح الإدارة النبوية لتنمية الإبداع

ثانياً/ الإبداع الجماعي:

- مفهوم الإبداع الجماعي.
- مناحي الإبداع الجماعي.
- عناصر الإبداع الجماعي.
- الجوانب الأساسية المكونة للظاهرة الإبداعية.
- مبادئ الإبداع الجماعي.
- مقومات الإبداع الجماعي.
- أهمية الإبداع الجماعي للعملية التعليمية.
- فوائد الإبداع الجماعي.
- أسباب الحاجة للإبداع الجماعي.
- القدرات الإبداعية.
- العوامل التي تؤثر على القدرات الإبداعية.
- مراحل عملية الإبداع الجماعي.
- أساليب الإبداع الجماعي.

- مستويات الإبداع الجماعي.
- عوامل تنمية الإبداع الجماعي.
- موقع الإبداع الجماعي في التربية.
- الإبداع الجماعي والمعلمين.
- أساليب وطرق التدريس التي تنمي الإبداع الجماعي.
- المدرسة المبدعة.
- العوامل المؤثرة على تكوين الإبداع الجماعي.
- المعوقات التي تواجه الإبداع الجماعي.
- سبل تطوير الإبداع الجماعي لدى المعلمين.
- إسهامات مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي.

الفصل الثاني الإطار النظري

مقدمة/

يتناول هذا المحور مفهوم مدير المدرسة ، و مدير المدرسة الفعال و صفاته و لقد انقسمت الصفات إلى عدة عناصر (مهنية ،شخصية ،قيادية) ،ومهام مدير المدرسة (الإدارية - الفنية) و ملامح الإدارة النبوية لتنمية الإبداع بنوعيه الجماعي والفردى .

إن الدور الهام الذي يضطلع به مدير المدرسة في العملية التربوية يحتم عليه أن يساير كل تطور، ويطلع على كل جديد ويسعى لتهيئة الظروف التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية، لأنه المسئول الأول والرئيس في المدرسة، ويعتبر العقل المدبر والمنظم لجميع الجهود وعليه توفير جميع التسهيلات اللازمة لتحسين العملية التعليمية.

لذا لا بد من إدارة رشيدة للمدرسة تقوم على أسس علمية تقودها إلى النجاح 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.

لذلك لا بد من القيادة الجماعية المبدعة في المدرسة التي يشترك بها جميع العاملين كفريق واحد، يخطط وينفذ النشاطات المناسبة، وهذا يتطلب مدير قيادي مبدع بارز في مدرسته يقود معلميه للتجديد والإبداع، وتنميتهم مهنيًا، وأداء شئون مدرسته في جميع نشاطاتها المنهجية واللامنهجية دون سأم أو ملل. (مصطفى، 1:2000)

ويرى الباحث أن لمدير المدرسة واجبات أخرى مثل التجديد والتطوير المستمر عند المعلمين وتحسين وتنفيذ المناهج الدراسية وشئون الطلاب، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي؛ لأنه يعتبر قائد عام، وليس مجرد مدير مدرسة روتيني ينفذ الأوامر من الرؤساء؛ بل هو من يتصرف بحسب ما يتطلب الموقف التعليمي، بحيث لا يخل في التعليمات الصادرة من وكالة الغوث الدولية. لذا فإن هذا الفصل يتناول الحديث عن المحورين التاليين:

- المحور الأول/ مدير المدرسة الإعدادية.
- المحور الثاني/ الإبداع الجماعي.

أولاً/ مدير المدرسة الإعدادية:

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية، وصورة مصغرة لتنظيماتها؛ لذلك فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود.

فالإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم. (أحمد، 1991:255).

وتتميز الإدارة المدرسية بأن لها دوراً فاعلاً وأساسياً في عمليتي التعليم والتعلم، وترتكز بشكل أساسي على المعلمين والمتعلمين، فالمناخ المدرسي الديمقراطي يؤدي إلى آثار إيجابية على العاملين في المدرسة والطلاب، ويؤدي المناخ التسلطي لآثار سلبية تحد من مشاركة المعلمين وتنميتهم مهنيًا وإبداعياً، وتفاعلهم في المواقف التعليمية. (بلقيس، 1987:1)

ويحتل مدير المدرسة دوراً هاماً في الإدارة المدرسية، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة، وقالها بسمارك: "إن من يدير المدرسة يدير مستقبل البلاد"، لذلك فهو مدير له أدوار متعددة، فيفترض أنه قادر على أدائها وخاصة من حيث تفاعله مع معلميه وطلبته داخل المدرسة وخارجها؛ لذلك فإن المدير يعنى بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة والمنظم للمناخ التعليمي والاجتماعي والنفسي، ويقع على عاتقه حل المشاكل التي تواجه معلميه وطلبته، لذلك فهو موجه، وهذه المهام تجعل منه قائداً فذاً له دور رئيس في تهيئة بيئة مدرسية صافية وصحية مناسبة، لذلك فالمدير الكفاء الفذ هو الذي تتوافر فيه القدرة على إدارة المدرسة وتنظيمها بهدف تحقيق وتحسين النتائج التعليمية المرغوب فيها والراقي بها". (قطامي، 2002:13).

ومدير المدرسة الإعدادية بوكالة الغوث الدولية ينفذ سياسة الوكالة الصادرة منها حرفياً دون تقصير أو إهمال، بل عليه في عمله مسؤوليات كثيرة وجمة، ويجب عليه تحقيقها .

ويرى خطاب (1987) أن على مدير المدرسة تحقيق بعض الأهداف ومنها:

- أ- تكوين صورة واضحة ومنظمة للأعمال الإدارية والإشرافية التربوية الرئيسة التي يقوم بها المدير كإداري وقائد مشرف مقيم.
- ب- بيان العلاقة التكاملية بين الأعمال الإدارية والإشرافية التربوية المكونة لوظيفة مدير المدرسة.
- ج- تحديد عدد من الكفايات الأدائية الإدارية والإشرافية التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة في أدائه لتلك المهمات، والاضطلاع بالمسئوليات المناطة بكل منها بفاعلية ونجاح.
- د- تعرف أساليب وسبل الإفادة من قوائم أعمال مدير المدرسة والمهمات المتفرعة عنها في التخطيط لرعايتها وتنفيذها في إطار الخطة المدرسية السنوية.
- هـ- تبني المنحنى التحليلي/ التركيبي في تحليل أعمال مدير المدرسة ومهامه لخطوات إجرائية ومعايير أدائية لتوظيف ذلك في تطوير مهارات وممارساته فيما بعد. (خطاب، 1987:7).

ولقد اعتبرت وكالة الغوث الدولية أن مدير المدرسة الإعدادية هو القائد المسئول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والإشراف الدائم لضمان سلامة العملية التعليمية، والعمل على تنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للعملية التعليمية. (الحشاش، 2005:26)

ويرى الباحث في ضوء خبرته في مجال التدريس، ومساعدته لمدير المدرسة أن مديري المدارس يشعرون بأن المدرسة عبارة عن البيت الثاني لهم ، الذي يجب أن تتوافر فيه روح العمل الجماعي من أجل الرقي والتطور في العملية التعليمية.

تعريف مدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة القائد التربوي الأول و الرئيس في مدرسته، إذ يتصف بخصائص و مهارات تتطلب منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن و الارتياح.

ويرى بطاح (1991) أن مدير المدرسة هو: "الشخص المسئول عن سير العملية التربوية في مدرسته، ويعنى بتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من اجراءات ونشاطات وقراءات. (بطاح، 1991:494)

و عرف أبو الوفا (1994) بأن مدير المدرسة هو: "المسئول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف المقيم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيه وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية". (أبو الوفا، 1994: 76)

ويرى الأغبري (2000): "بأن مدير المدرسة: "يمثل الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً لسياسات مرسومة، ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتمشى مع التوجيهات العامة للدولة". (الأغبري، 2000: 33)

ويرى زهران (1991) بأنه: "قائد تربوي مهمته تنسيق كافة الجهود، وتوفير التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من أهداف مجتمعه، وتفرض هذه المهمة على المدير أدواراً مختلفة، يجب أن يضطلع بها ليتسنى له تحقيق ذلك". (زهران، 1991: 67)

ويرى الباحث أن مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطويرها وتنمية معلميه مهنيًا و أكاديمياً ، ورفع مستوى طلاب مدرسته، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

- صفات مدير المدرسة الفعال:

إن مدير المدرسة هو المسئول عن رسم إدارة سياسة المدرسة، وحسن أدائها فإن صلح صلحت المدرسة واستقام أمرها.

- ومن أهم الصفات التي يتميز بها المدير الفعال ما يلي:

تعتبر شخصية مدير المدرسة وما يتعلق بها من صفات من العناصر الأساسية الهامة في الإدارة المدرسية، حيث إن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لنواحي النشاط المدرسي.

أولاً/ الصفات الشخصية :

1- **القوة الجسمية:** ويقصد بها توافر الصحة الجيدة و قوة الجسم ؛ لأنها من ضروريات مدير المدرسة ، وذلك لأن وظيفة و مهام مدير المدرسة كثيرة و متنوعة و شاقة ، و تحتاج هذه المهمات جهداً مركزاً و شاقاً ، ولن يستطيع الشخص الذي يعاني من ضعف في جسمه أو قوته أن يقوم بمسؤولياته الكثيرة و المتنوعة بشكل مرضي ، وإن المدير الذي يعاني من ضعف

جسمي ستتخلل آلية التعب بسرعة إليه ، و بذلك لن يستطيع هذا المدير أن ينجز مهماته في الوقت المحدد .(العمامرة ،2001 :98)

2- قوة الشخصية: من السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة ، و ضرورتها تأتي من قدرة الشخصية القوية على التأثير في الآخرين ، و بذلك فإن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر ، و يجذب ثقتهم فيه ، و يكون قادراً على إصدار القرارات دون تردد .(بلكيس،1990: 9)

ويرى الباحث أن المدير قوي الجسم و الشخصية أفضل من غيره وذلك لقول الرسول (صلى الله عليه و سلم) : "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف و كلاهما خير "

3- الحيوية: لا بد أن يكون مدير المدرسة متميزاً بالحيوية والنشاط للعمل ،وذلك لأن المعلمين إذا ما لاحظوا ان مديرهم يندفع للعمل بحماس ونشاط و حيوية فإن ذلك سينعكس عليهم ،ويشيع النشاط بين مرؤوسيه لتحقيق أهداف تربوية .(موسى ،1994: 92)

4- الطلاقة اللفظية: وسيلة هامة في التواصل الجيد بين المدير و مرؤوسيه ، ويستطيع المدير أن يمتاز بالطلاقة اللفظية وأن يوصل المعلومات و التعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت و جهد.(أحمد، 2000: 10)

مما سبق يتبين أن على مدير المدرسة أن يكون مرناً في المعاملة مع معلميه و إدارته ،و أن يشيع بينهم روح الفكاهة و العمل و المبادرة من أجل ترغيبهم في عملهم دون سأم أو ملل.

5- الصحة النفسية : إن العمل الذي يعتمد على القيادة الجماعية يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم و يوجههم و يرشدهم ،و هذا ليس بالأمر السهل و لا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوافر فيه سمات و صفات متعددة و متنوعة منها: (الاستقرار النفسي و العاطفي) فإنها تساعد مدير المدرسة على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل، و المهام الكثيرة و المرهقة أحياناً ، و احتفاظه بقدرته على التركيز و إصدار الأحكام .(عبد الله ،1994: 267)

6- الخلق الطيب و القدوة الحسنة : يجب على مدير المدرسة أن يتصف بالأخلاق الحميدة ،و سعة الأفق ، و القدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة ،و اليقظة لمواجهة المشكلات و العمل على دراستها ،و لديه القدرة على مواجهة الأزمات ،و المواقف المحرجة في اتزان و هدوء و ثبات و هذا ينعكس على المرؤوسين .(زهرا ن،1991: 63)

مما سبق يتبين أن مدير المدرسة المتزن نفسياً و ذو أخلاق طيبة ، يسيطر على عمله داخل المدرسة من خلال الابتسامة أو الضحكة فيخفف من توتر الجو و تساعد هذه الروح في تحطيم المقاومة و التغلب على المعارضة من قبل بعض المعلمين ،و إدخال جو الإخاء في جو الموقف .

ثانياً: الصفات المهنية:

وهي تختص بالمجال الوظيفي من حيث إنها عمل تربوي يقتضي القيام به، وتوفر صفات معينة، تجعل صاحبها مؤهلاً لممارسة عمله بنجاح.

- ومن أهم الصفات المهنية لمدير المدرسة:

- § الاعتراز بمهنة التربية والتعليم والإيمان بها.
- § القدرة على تنسيق جهود العاملين والمعلمين، وإتاحة الفرصة للإبداع والتشجيع.
- § التعرف على ميول واتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات واللقاءات والمناقشات.
- § فهم القوانين واللوائح التعليمية، والعمل على تنفيذها وتطبيقها.
- § القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة مرنة، وبث روح العمل الجماعي المثمر.
- § معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو، وضرورة مراعاة ذلك في العملية التربوية.
- § الاتصال والتواصل مع البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الإسهام في حلها، والاستفادة منها. (أحمد، 2000: 230)

في ضوء ما سبق يجب على مدير المدرسة أن يعمل مع فريق مدرسته كفريق متكامل يكون بينهم روح التعاون، وبذلك يتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل، وأيضاً يجب عليه أن يعمل باستمرار على تنمية الصفات المهنية من خلال استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في التدريس.

ثالثاً: الصفات القيادية:

تتمثل صفات مدير المدرسة القيادية فيما يلي:

- § توافر الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل.
- § القدرة على الاتصال والتواصل والإقناع.
- § الإحاطة بجوانب الأمور قبل البت فيها.
- § القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات.
- § الثبات في مواجهة الأزمات.
- § تفهم الأهداف العامة، والعمل على تحقيق المصلحة العامة.
- § توفير قدر معين من المهارات والخبرات الخاصة بالعمل. (عبد الله، 1994: 267)

ويتبين مما سبق أن صفات مدير المدرسة الفعال الناجح تتسم بما يلي:

- ◆ العمل بروح الفريق بحيث يتقبل آراء الآخرين ويراعي مشاعرهم ،وأن يترجم ذلك كله سلوكياً.
- ◆ التخطيط و التنظيم ،فيجب عليه أن يكون مخططاً و منظمًا مع فريق مرؤوسيه بالعملية التربوية في مدرسته.
- ◆ الثبات والرزانة في الشخصية ،و عدم التقلب في المواقف لجذب معلميه أثناء العمل.
- ◆ عدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه،و التعامل بأخوية.
- ◆ التفاعل الاجتماعي ،بحيث يكون أكثر الأعضاء مساهمة في الجماعة بكل نشاط و إيجابية.
- ◆ السيطرة بحيث يكون لدى القائد التربوي الرغبة أكثر من غيره من موظفيه في السيطرة و علو المركز و المكانة الاجتماعية.

مهام مدير المدرسة:

مما لا شك فيه أن المهمة الأساسية لمدير المدرسة تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية و كفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة و توجيههم و إرشادهم ؛ لتمكين مدير المدرسة من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن ، والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة .

- المهام الإدارية:

ولقد حددت مديرية التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولية (1995) مهام مدير المدرسة كما يلي:

أولاً / العمل على تطوير وتحسين العملية التربوية من خلال :

1. التعرف على حاجات المعلمين المهنية و الأكاديمية .
2. التعرف على مستوى أداء المعلمين من خلال الزيارات الصفية.
3. التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها و أنشطتها و أساليبها .
4. دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون.
5. التعاون مع المشرفين التربويين لمعالجة جوانب الضعف و القصور في العملية التربوية.
6. عقد دورات تدريبية للمعلمين كل حسب حاجته.

ثانياً/ الإشراف على التنظيم المدرسي و الشؤون الإدارية و يتضمن ذلك :

1. دراسة التعليمات الصادرة عن مديرية التربية و التعليم و إبلاغها للمعلمين.
2. الإشراف على صيانة المباني المدرسية و المرافق و الأثاث.
3. الإشراف على تكوين المجالس و اللجان المختلفة.
4. الإشراف المستمر على السجلات المتعلقة بالمدرسين و الطلبة.
5. المسؤولية الكاملة عن الأمور المالية للمدرسة.
6. إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية ،و كيفية قبول الطلاب.
7. إعداد برنامج المدرسة الأسبوعي ،و برامج الأنشطة التربوية .

ثالثاً / الاهتمام بالمجتمع المحلي من خلال :

1. التعرف على إمكانات البيئة المحلية للمدرسة و حاجاتها و اهتماماتها.
2. العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة من خلال استخدام إمكاناتها.
3. توثيق الصلة بين الآباء و المعلمين.
4. حسن التعامل و التصرف مع أولياء الأمور.

رابعاً / الإشراف على شئون الطلاب و يتضمن ذلك :

1. المساهمة في تكوين لجان الطلاب المختلفة ،و الإشراف على سير عملها.
 2. التعرف على حاجات الطلاب ،و العمل على تلبيتها مع المعلمين .
 3. التعرف على الحالة الصحية للطلبة ،و اتخاذ الإجراءات الوقائية لذلك.
 4. التعرف على المستوى التحصيل للطلاب.
- مما سبق يرى الباحث أن على مدير المدرسة من أجل تسيير العمل في مدرسته والتغلب على أي صعوبات قد تنجم إتباع ما يلي:

- دراسة أي قضية تعترضه دراسة وافية وواقعية.
- الإلمام بالأنظمة والقوانين المتعلقة بالقضية.
- عدم التسرع في الحكم؛ لأن اتخاذ القرار المناسب يكسبك الثقة والقوة.
- وضع السياسة المدرسية مع المعلمين والآلية لتنمية الإبداع.
- مراعاة الديمقراطية في تفويض الصلاحيات، وتشجيع المشاركة الفعالة.
- إرشاد المعلمين بشكل فردي أو جماعي للارتقاء بمستواهم.
- في حالة تعرض مدرستك لظاهرة سلبية أو عمل غير سوي من قبل المعلمين أو العاملين، فعليك المبادرة لعقد لقاءات فردية أو زمرية أو جماعية لتوضيح ما يترتب على هذه الظاهرة، وإشراكهم في إيجاد حلول عملية مناسبة، وعدم التردد في إنجاز الإجراءات المناسبة بحق أي عامل أو معلم في المدرسة؛ لأن التردد يضعف موقفك ويؤدي لفشلك، وإفلات زمام الأمور من يديك.

المهام الفنية لمدير المدرسة :

يسعى مدير المدرسة جاهداً لتحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتنميتهم مهنيًا، باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً وذلك من خلال:

1. تنمية المعلمين مهنيًا :

ويمكن أن يقوم المدير بالإجراءات التالية :

- أ- دراسة سجلات المعلمين التراكمية.
- ب- دراسة التقارير الإشرافية السابقة.
- ت- زيارة المعلمين في الصفوف.
- ث- استخدام صحائف الأعمال.
- ج- أخذ مشورة المشرفين التربويين.

ويمكن لمدير المدرسة استخدام وسائل فنية أخرى من أجل رفع كفاية المعلمين و من هذه الوسائل (الندوة التربوية-الاجتماعات الفردية و الزمرية الجمعية و النشرات التربوية)،وذلك بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية بتطوير فهمهم للجوانب المختلفة،ومنها حث المعلمين على المطالعة المهنية بشرط أن يكون قدوة لمعلميه.
(نشوان،1982: 105)

و يستخدم مدير المدرسة الإجراءات التالية من أجل تنمية المعلمين مهنيًا :

1. دراسة حاجات المعلمين المهنية و تحديدها.
2. وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات و الإمكانيات المتوافرة.
3. القيام بأبحاث و دراسات إجرائية موجهة لتحسين العمل و ممارسات المعلمين.
4. دراسة و تخطيط و تحليل المواد الدراسية و مذكرات الدروس التي يعدها المعلمون و تزويدهم بالتغذية الراجعة.
5. توظيف أساليب و أدوات التدريب و النمو المهني المتاحة في إطار الإمكانيات القائمة.
6. إيجاد نظام للتقويم لعمل المعلمين و متابعتهم فردياً و زمرياً و جماعياً.

(بلقيس،1986: 12-13)

2. إثراء المنهاج الدراسي و تحسين تنفيذه :

يسعى المدير دائماً لتقوية المنهاج من خلال إثراء المنهاج بالخطوات التالية :

- أ- دراسة واقع المناهج الدراسية و التعرف على بنيتها من حيث (الأهداف و المحتوى و ألوان النشاط و طرق تنفيذها).
- ب- دراسة احتياجات المنهاج المدرسي ومشكلاته و اتجاه إثراء عناصره ز تطويرها.
- ت- وضع برنامج لتلبية حاجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة و الإمكانيات المتاحة.
- ث- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج وتنفيذه ومتابعة ذلك.

(الطعاني: 2005: 131)

3. القيام بدراسات و بحوث إجرائية نحو تحسين العمل، وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمة.

أ- يكلف المدير بعض المعلمين لإجراء بحوث إجرائية من أجل حل بعض المشكلات.

- ب- يهدف البحث الإجرائي لتحسين ممارسات المعلمين التعليمية من خلال المعالجة الموضوعية للمشاكل التي يواجهونها وللحصول على نتائج يمكن استغلالها في العملية التعليمية.
- ت- يشجع المدير بعض المعلمين للقيام بهذه البحوث إما بشكل فردي أو جماعي للحصول على أفكار جديدة مبتكرة تهدف لتحسين أساليب التدريس.
- ج- يستطيع المدير أو المشرف أن يثير اهتمام المعلمين بالدراسات والبحث التي أجريت في مناطق تعليمية أخرى من أجل إثارة روح المبادرة بين المعلمين. (الأغبري ، 2000: 91)

في ضوء ما سبق يستطيع المدير تقويم عمله بما يلي:

- 1- التحديد الدقيق والشامل عند الحاجة لتنمية العاملين في المدرسة مهنيًا.
- 2- ضرورة تحديد المشاكل التي تواجه المعلمين ومحاولة حلها.
- 3- العمل على إجراء بحوث إجرائية جماعية لتشجيع بعض المعلمين الضعفاء، وتحفيز وتقوية العاملين الأقوياء.
- 4- إعداد خطط مشروعات تدريبية.

4. دراسة وتحليل لخطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة.

التخطيط اليومي للدروس عملية هامة جداً بالنسبة للمعلم والطالب، والتخطيط مسبق للمواقف التعليمية، ولكي يحقق المدير أهدافه عليه أن يتابع تخطيط معلميه باستمرار.

- ويمكن تحقيق هذه المهمة بالخطوات الفرعية التالية:

- 1- دراسة خطط المعلمين وتحفيزهم.
- 2- توزيع نشرة تربوية على المعلمين ذات علاقة بالتخطيط لدراساتها.
- 3- الاجتماع بالمعلمين أصحاب الحاجة لمناقشة وتحليل النشرة التربوية.
- 4- ورشة عمل لإنتاج نماذج مختلفة من التحضير.
- 5- اجتماع آخر للمعلمين المعنيين لتقويم ما تم إنتاجه.
- 6- زيارة صفية للمتابعة ومتابعة سجلات التخطيط. (مصطفى، 1991: 51)

- يرى الباحث أنه على مدير المدرسة القيام ببعض الأعمال للتأكد من إنجاز مهمته السابقة، وهي:
- أ. دراسة تحليلية ناقدة في بداية العام الدراسي للوقوف على حاجات المعلمين.
 - ب. نشرة تربوية هادفة في بداية العام الدراسي، لزيادة معارف المعلمين حول الموضوع.
 - ج. تحديد ذوي الحاجة بشكل دقيق في بداية العام الدراسي لدراسة وتحليل النشرة التربوية.

5. توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في حدود الإمكانيات القائمة:

توجد طرق كثيرة يستطيع المدير أن يستخدمها ومنها: التدريب، والنمو المهني منها (الاجتماع الفني، الزيارة الصفية، الندوة، الحلقة الدراسية، الدروس التوضيحية، الزيارات التبادلية، المشاغل).

ويجب على المدير أن يختار من الأدوات والأساليب التي تتناسب وإمكانات وقدرات المدرسة المتاحة.

وتتم هذه المهمة من جانبه باتباع الخطوات التالية:

- 1- ضرورة أن يحدد أساليب التدريب وأدواته المتوافرة.
- 2- أن ينفذ اجتماعات فنية للمعلمين ذوي العلاقة بهدف إعطائهم فكرة عن أساليب وأدوات التدريب.
- 3- الاستعانة بالمختصين بهذا المجال.
- 4- تنفيذ مشاغل خاصة بتوظيف أساليب التدريب وأدواته.
- 5- يقوم بزيارات صفية تقييمية. (فوكس، 1983: 21)

6. إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فردياً وزمرياً وجماعياً:

إن التقويم مهمة رئيسة من مهمات المدير وهي عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ اللذين قام بهما المدير، كما أنهما مهمة للتأكيد من مدى تحقيق الأهداف.

ويمكن القيام بهذه المهمة بإتباع الخطوات الإجرائية:

- 1- توفير أدوات التقويم الفردي والزمري والجماعي.
- 2- وضع جدول برنامج لتقويم عمل العاملين ومتابعتهم.
- 3- رصد دراسة نتائج التقويم مع المعنيين.
- 4- تزويد المعنيين بتغذية راجعة. (سمعان وآخرون، 1985: 95 - 96)

ويرى الباحث أنه على المدير أن يقوم بعدة أمور هامة تفيده ومنها:

- توفير أدوات التقويم الفردي والجماعي حسب الحاجة والإمكانات في بداية العام.
- وضع برنامج دقيق وشامل خلال العام، لتنفيذ عمليات التقويم.
- دراسة المهمة بدقة ووعي خلال العام مع المعلمين المعنيين.

7. العمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم لمختلف مباحث الدراسة المقررة في المنهاج.

لمدير المدرسة أن ينظر نظرة فاحصة لأدوات التقويم، وأساليبه المتبعة في مدرسته، ويعرف مدى فاعليتها ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة،

* وعليه أن يتخذ خطوات لتنفيذ المهمة:

- 1- دراسة تحليلية لواقع الأساليب وأدوات القياس المختلفة تقوم بها لجان مختلفة.
- 2- وضع خطة لتحسين وتطوير أساليب القياس والتقويم في ضوء نتائج الدراسة.
- 3- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التحسين في أساليب وأدوات القياس.
- 4- تجريب بعض الخطوات.
- 5- الإشراف على تنفيذ أساليب القياس والتقويم وأدواتها وتقويمهما ومتابعتها.
- 6- كتابة التقارير وتوثيق النتائج. (سمعان، 1985: 95)

فعلى مدير المدرسة ألا يكتفي بهذه الخطوات بل عليه أن يحرص حرصاً شديداً على التأكد من تنفيذ الأداء الذي قام به من خلال:

- وضع دراسة دقيقة في بداية العام لواقع أدوات القياس والتقويم وتحسينها.
- إعداد خطة شاملة بعد عملية الدراسة لتطوير أساليب القياس والتقويم.
- تقويم أدوات القياس والتقويم الجديدة وذلك بعد تجريبها لمعرفة مدى النجاح.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن ذكر بعض المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة والتي تتمثل فيما يلي:

- الإلمام ببرامج التوجيه وأساليبه حتى يكون فعالاً.
- زيارة الفصول لتقويم المدرسين والطلاب، والتعرف على حالة التدريس الفعال.

- العمل على إيجاد مناخ تعليمي سليم في المدرسة وذلك من خلال إرساء علاقة ودية حسنة بين المدرسين.

- التخطيط والتنظيم للاختبارات المدرسية، والإشراف على إجرائها ودراسة نتائجها.
- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية في المدرسة.
- تنظيم برنامج لتدريب المدرسين أثناء الخدمة .
- مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في الأسرة المدرسية، وتقديم المساعدة لهم.
- تشجيع المدرسين على إكمال دراساتهم الجامعية العليا.

ملاح الإدارة النبوية لتنمية الابتكار و الإبداع :

يعرض الجواد (ب.ت : 75-85) أهم الملامح الإدارية النبوية لتنمية الإبداع فيما يلي:

أولاً: تشجيع الأفكار الابتكارية و الإبداعية :

أ- الموقف، الشورى في غزوة بدر : جاء الحباب بن المنذر إلى رسول الله (صلى الله عليه وسلم) فقال: أرأيت هذا المنزل، أمنزل أنزله لك الله ليس لنا أن نتقدم و لا نتأخر عنه، أم هو الرأي و الحرب و المكيدة؟ قال: بل هو الرأي و الحرب و المكيدة.

قال : يا رسول الله إن هذا ليس بمنزل، امض بالناس حتى نأتي أدنى ماء من القوم فنعسكر فيه، ثم نخور ما وراءه من الآبار ثم نيني عليه حوضاً فنملأه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون، فقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): لقد أشرت بالأمر، ثم أمر بتنفيذه.

ب- الاهتداء إلى الأذان: حيث كان رسول الله يجمع الناس للصلاة بغير دعوة في المدينة، فهّم الرسول أن يجعل بوقاً كبوق اليهود يدعون به إلى الصلاة فكرهه، ثم أمر الناس بالناقوس، فنحت ليضرب به للمسلمين للصلاة فبينما هم على ذلك، رأى (عبد الله بن زيد بن ثعلبة أخو بن الحارث) النداء في منامه فأخبر به الرسول و ذكر له الأذان، فقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): إنها لرؤية حق أن شاء الله، فقم مع بلال وألقها عليه فليؤذن بها، فإنه أندى صوتاً منك، فلما أذن و سمعه عمر قال: يا نبي الله و الذي بعثك بالحق، لقد رأيت مثل الذي رأى، فقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): الحمد لله.

ج- غزوة الخندق : لما بلغ الرسول الخبر و سمع بخروج الكفار من مكة، ندب الناس وأخبرهم خبر العدو و شاورهم في الأمر ، فأشار عليه (سليمان الفارسي) بالخندق فأعجب بذلك المسلمون فخرجوا من المدينة و عسكر بهم الرسول في سفح جبل (سلع) فجعلوه خلفهم ثم هبوا جميعاً

يحفرون الخندق بينهم و بين العدو ، وكان المسلمون حينها ثلاثة آلاف ، و عدد ما اجتمع من قريش و الأحزاب و القبائل عشرة آلاف .

* و بذلك كانت غزوة الخندق أول غزوة في التاريخ العربي الإسلامي يحفر فيها الخنادق حيث كان ذلك شائعاً بين الأعاجم (الفرس و الروم)، وقد رأيت أن النبي أعجب بهذه الفكرة الحربية و سرعان ما دعا أصحابه للقيام بتحقيقها ، وهذا يدل أن الحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أولى الناس بها. و الإسلام يقدر ما يكره إتباع المسلمين لغيرهم و تقليدهم على غير وعي و بصيرة فهو يجب أن يجتمع لهم أطراف الخير كله بشرط أن لا يعطل المسلم عقله و تفكيره الدقيق في عامة أموره . و بهذا نلمح مدى تشجيع رسولنا الكريم للأفكار الإبداعية الابتكارية و إتاحة المجال لتطبيقها.

ثانياً / استقطاب المتميزين :

مما لا جدال فيه أن القيادي الناجح هو الذي يمتلك صفة القدرة على التعرف على المواهب و الميول و القدرات ، و يعمل على تنميتها و توجيهها التوجيه السليم ، و هذا الموقف من مواقف الرسول(صلى الله عليه وسلم) يجسد لنا كيفية اكتشاف أحد المواهب و كيفية توظيفها لخدمة الأمة الإسلامية.

بد فتح مكة أمر الرسول(صلى الله عليه وسلم) بلالاً أن يصعد الكعبة ، و يؤذن فأذن بلال أول أذان ، و في أثناء ذلك أخذ بعض مشركي قريش يستهزئون و يقلدون صوت بلال غيظاً و كان من جملتهم (أبو محذورة) الجمحي سلمة بن معير وكان أحسنهم صوتاً فلما رفع صوته بالأذان مستهزئاً سمعه الرسول(صلى الله عليه وسلم) فأمر به فمثل بين يديه وهو يظن أنه مقتول، فمسح على ناصيته و صدره بيده الشريفة.

قال أبو محذورة :فامتأ قلبي إيماناً و يقيناً فعلمت أنه رسول الله فألقى عليه الرسول الأذان و علمه إياه و أمره أن يؤذن لأهل مكة و كان عمره ستة عشر سنة ، و ما يؤيد النظرة الإبداعية و التربوية لدى النبي بشأن استقطاب المتميزين : دعاء الرسول : اللهم أعز الإسلام بأحد العمرين : عمرو بن هشام أو عمر بن الخطاب و كلاهما كان له تأثير عظيم ، و من هنا رجا النبي نصرتهم .

• و يرى الباحث أن الذي يحمي المتميزين متميز و مبدع ، و إذا أردت أن تنظر إلى عظمة الإنسان فابحث عن حوله و من يستشيرهم في قضاياهم.

ثالثاً / التربية الذاتية رافد أساسي للإبداع :

الذاتية :هي الحافز الذي يدفع الإنسان لأداء عمل معين للوصول لغاية محددة متحملاً المصاعب لتحقيق الهدف ، فهي دفع داخلي من الإنسان لإحساسه أن ذلك العمل يحقق نمو شخصيته في شتى الجوانب ،ويقوم بعمله هذا دونما تكليف أو متابعة .

* فهذا (عمر بن الخطاب) -رضي الله عنه - لم يظفر بسبقه أبداً، فلما أخذ الخلافة قال له عمر : والله لا أسابقك إلى شيء أبداً .

* و أخرج الطبراني في الأوسط عن علي ، قال : والذي نفسي بيده ما استبقنا إلى خير قط إلا سبقنا إليه أبو بكر .

* و يرى الباحث أن كوكبة الصحابة التي التف بها عنق الرسالة نجد فيها ثراء متكاملًا فذاً أهلهم لحمل الرسالة ، و نشرها بعد موت الرسول (صلى الله عليه وسلم) .

رابعاً / حل المشكلات إبداعياً و ابتكارياً :

الموقف : بناء الكعبة قبل البعثة ، قال ابن إسحاق : إن القبائل من قريش جمعت الحجارة لبناء الكعبة ،كل قبيلة تجمع على حدة ، ثم بنوها بلغ بنيانها موضع الركبة الحجر الأسود،فاختصموا فيه ، كل قبيلة تريد أن ترفعه إلى موضعه دون الأخرى، حتى تحاوروا و اختلفوا و أعدوا للقتال و بقوا على ذلك أربع ليالٍ أو خمساً إلى أن أشار عليهم (أمية بن المغيرة بن عبد الله بن عمر بن مخزوم) وكان وقتئذ أسن قريش كلها و قال : يا معشر قريش اجعلوا بينكم حكماً أول من يدخل من باب المسجد يقضي بينكم فيه ، ففعلوا ، فكان أول داخل هو الرسول(صلى الله عليه وسلم) فلما رأوه قالوا هذا الصادق الأمين فلما انتهى إليهم أخبروه الخبر ،فماذا كان رد نبينا العبقري الفذ؟ قال :هلموا إليّ بثوبٍ ،فأخذ الركن فوضعه فيه بيده ثم قال:لتأخذ كل قبيلة بناحية من الثوب ثم ارفعه جميعاً ففعلوا جميعاً و بذلك تم بناء الكعبة قبل الهجرة بثمان عشرة سنة ، وحلت كلمة الوفاق محل الشقاق و استطاع الرسول الكريم أن يحقق مراد القبائل بحلول إبداعية ذكية أرضت الجميع .

خامساً/ تغير الاجتهادات و الرؤى بناءً على المواقف المتغيرة بمعنى (حسن التعامل مع المتغيرات) :

من معالم الإدارة النبوية للابتكار الفكري تربية الصحابة على حسن التصرف وفقاً للمواقف المختلفة و المتغيرات المتعددة ،و ذلك كما نعلم أن العقلية المبتكرة المبدعة تتميز بالمرونة في

تناول ما يقابلها من أحداث ، والدليل على ذلك هذا الموقف من حياة نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) و ذلك عندما وصلت إليه الأنبياء بأن قافلة ضخمة لقريش تهبط من مشارف الشام عائدة إلى مكة تحمل لأهلها الثروة الطائلة ، فاستنفر بعض أصحابه قاصداً تلك القافلة ، و حينما أحس أبو سفيان بالخطر على قافلته استطاع أن ينجو بها من هذا الخطر المحدق ، حيث أرسل إلى مكة يستنفرهم لحماية أموالهم و يستنير حميتهم للخروج لرد كل هجوم و هنا انقلب الموقف من العير إلى النفير .

و يرى الباحث أن الإنسان و هو ماضٍ في طريقه قد تفاجئه أحداث يحتاج أن يستجمع مواهبه ، و يستحضر تجاربه ، و أن يقف حاد الانتباه ،مرهف الأعصاب أمامها ، وهذه الأحداث المباغطة أرشد في الحكم على الناس ،فقد استطاع الرسول بتغيير الموقف من العير إلى النفير أن يتعامل معه بروية إبداعية فذة من جمع المعلومات عن العدو ،و تأمين الجبهة الداخلية ، و طرح الأمور للشورى ، و الاستعانة بالله عز و جل ، و استيعاب الأفكار المبدعة في التعامل مع الموقف .

سادساً/ العصف الذهني و إثارة الأسئلة :

لا تقتصر أهمية العصف الذهني على جذب انتباه المستمعين و المشاركين ، بل هي دعوة مفتوحة للتربية العقلية و توسيع المدارك و الإفصاح عن وجهات النظر ، و تقديم الحلول ، و قد كان هذا منهج النبي الكريم في عرض قضاياها ، و من ثم تحولت جلساته إلى ساحات للحوار و المناقشة ، مما جعلها جواً ملهماً للإبداع و التميز .

ومن أمثلة هذه الأحاديث الشريفة قول الرسول :

-أتدرون من المفلس ؟

-أتحب أن تلين قلبك و تدرك حاجتك ؟

-أترضون أن تكونوا ربع أهل الجنة ؟

و يرى الباحث أن الإنتاج الابتكاري كما عرضت التجربة النبوية محصلة عوامل أساسية و هي (القدرات العقلية ، السمات الشخصية ، المناخ والبيئة الملائمة) .

و يرى الباحث أيضاً أنه إذا كانت الأمة تزخر بطاقات بشرية لها قدرات عقلية فذة ، فينبغي تهيئة المناخ الملائم لازدهار و تنمية هذا الإبداع ، لأن الإبداع ليس غريباً عن أمتنا ، لذا يجب علينا أن نرفع كل الأسباب التي تعيق الإبداع .

(<http://www.islamtoday.net/articles/show-articles-content.ctm/ catid=99 &artid=2848>)

ثانياً: الإبداع الجماعي:

مقدمة /

إن من أهم مسؤوليات التربية الحديثة تنمية القدرة العقلية؛ لكي تتسم العملية في التفكير والقدرة على الإبداع، إذ أصبح موضوع الإبداع مطلباً أساسياً في هذا العالم سريع التغير، ولقد اهتمت دول العالم بالأفراد المبدعين الذين لديهم القدرة على مواجهة المشكلات بشكل جديد في جميع ميادين الحياة.

ويعتبر الإبداع الجماعي من حركات التطور التربوي والتي ظهرت في كثير من الدول النامية والمتقدمة، وهو يهدف إلى إعادة بناء العملية التربوية برمتها حتى تتمكن المجتمعات من إعداد أجيالها المستقبلية القادرة على التكيف مع متطلبات وتحديات القرن الحادي والعشرين.

وإن سرعة التغير الذي يعصف بمختلف جوانب حياة المجتمعات المختلفة وطبيعة المشكلات التي تواجهها تحتم على القيادات السياسية والاقتصادية والتربوية إعادة النظر في النظم التربوية القائمة، والممارسات التعليمية التقليدية وربما لا يختلف المصلحون والمصلحات على أن "التعليم والتعلم الإبداعيين" من الموضوعات التي أخذت تبرز في توصيات مؤتمرات التطوير التربوي، وتحتل موقعاً متقدماً في سلم الأولويات في عملية الإصلاح المدرسي، وبناء المعلم أو القادر على توفير الأجواء التعليمية المثيرة للإبداع الجماعي. (جروان، 1997 : 1)

ولقد اعتبر الإبداع الجماعي من أهم الأهداف التربوية المعاصرة، حيث يمثل مدير المدرسة الركن الأساسي في هذا التطور، إذ يتوقع منه أن يوجه ويطور المعلمين إلى مثل هذا التطور والتجديد، ويقوم بتوضيح هذه الأهداف في مجالات الحياة المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وفهم العالم في ضوء هذا الواقع والعمل على تطويره من خلال نقد ما هو كائن للوصول إلى ما يجب أن يكون.

فهذا التطور الهائل في حياة البشرية جمعاء مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالإبداع الفردي أو الجماعي، ولمديري المدارس دور كبير في ذلك من خلال توفير المناخ التربوي المناسب للإبداع الجماعي، وضرورة حث المعلمين باستمرار على تنمية قدراتهم المهنية من خلال (المشاغل التربوية- البحوث الإجرائية- الدروس التوضيحية...) و من ثم نقل المهارات الإبداعية الجماعية التي تعلموها للطلاب، وهذا يتطلب أيضاً من مديري المدارس في وكالة

الغوث الدولية توفير البيئة المدرسية المناسبة لكل من المعلم والطالب ، و توفير الموارد المادية والبشرية للارتقاء بموضوع الإبداع الجماعي و تتميته عند المعلمين . (الخطيب، 2003: 37)

و يتبين مما سبق أن الإبداع الجماعي هو أحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري ،نتيجة لتزايد الطموحات و تعدد الحاجات و تنوعها .
و بما أن الإبداع يقود للتجديد و التطوير ،فإن مدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة ،و يكون ذلك من خلال التعاون القائم بين فريق العمل المدرسي و مدير المدرسة ،ونوعية القيادات التربوية في المدرسة .

- المدلول اللغوي للإبداع الجماعي:

* يرجع تعدد تعريفات الإبداع لتعدد مدارس علم النفس و اختلاف مناهجها، كذلك إلى اختلاف وتشعب طرق دراسة الإبداع على اعتبار أن البحوث حول الإبداع أخذت مسالك مختلفة، ولجأ بعضها لدراسة الناتج الإبداعي ، ولجأ البعض الآخر لدراسة العملية الإبداعية، بينما لجأ فريق ثالث لدراسة الموقف التعليمي . (أبو زيد، 1985: 180)

وعلى الرغم من أن الإبداع يعرف غالباً في ضوء : الإنتاج الإبداعي أو العملية الإبداعية إلا أنه يمكن التفكير في ضوء السمات الشخصية للمبدع أو في ضوء الظروف البيئية.

وإن استخدام علماء النفس الفارقة لهذه التعريفات المختلفة للإبداع يمكن أن يقود إلى الشك في إمكانية وضع تعريف دقيق و شامل لهذا المفهوم المعقد. (صالح، 2002: 9)

فالإبداع : "هو الخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة".

و يقال بدع البئر أي استحدثها و أنشأها.(ابن منظور، 1987، ج4: 6-7)

و البدع المحدث العجيب ،و أبدعت الشيء اخترعته لا على مثال . (الرازي ،د.ت: 43)

ومن الملاحظ أن كلمة إبداع لها علاقة واضحة بالمعاني المتصلة بمعنى الخلق ،ومن المعاني المرتبطة بالإبداع الابتكار ، والابتكار في اللغة العربية مشتق من الفعل بكر ، وبكر إلى الشيء أي بادر إليه ، وابتكار الشيء إدراك أوله ، وهو يدل على فعل لم يسبق إليه أحد .

(ابن منظور ، 1987، ج4: 76)

- والبدع الأمر الذي يفعل لأول مرة، ومنه قوله تعالى: "قل ما كنت مبدعاً من الرسل وما

أدري ما يفعل بي ولا بكم، أن أتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين" (الأحقاف، آية: 9)

والبداع من أسماء الله الحسنى؛ لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، أي مبدعها وخالقها على غير مثال سابق، لقوله تعالى: "بداع السماوات والأرض" (البقرة، آية: 17)

وتشتق كلمة إبداع من (Creation) وتعني الخلق و الفعل (Create) بمعنى يخلق ، ويرتد في الأصل إلى المقطع اللاتيني (Creare) ومعناه يخرج إلى الحياة و ينتج و يصمم.و مشتقة من اليونانية (Krainein) بمعنى "ينجز" و يتضح من التعريفات الأجنبية أنها تستخدم كلمة (creativity) بمعنى واحد (الإبداع). (إلياس،1973: 91)

ومما سبق نرى ثمة فرقاً بين الإبداع والابتكار، على اعتبار أن الإبداع يتناول الجانب النظري، بينما الابتكار الجانب التطبيقي، بمعنى أن أي فكرة أصلية تتحول إلى ابتكار.

- ولقد اختلفت المدارس العلمية فيما بينها في تحديد مفهوم الإبداع، وربما يرجع ذلك أن أنصار كل مدرسة تناولوا المفهوم من زاوية تخصصهم أو من خلفيتهم العلمية أو اهتماماتهم الشخصية، وسوف نتطرق لتلك المدارس و رؤيتها على النحو التالي:

1- رؤية المدرسة الاجتماعية: يرى أنصار هذه المدرسة وهم يمثلون نظر علم الاجتماع أن الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة أو تقبله على أنه مفيد. (المنصور، 1995: 26)

2- رؤية المدرسة الطبيعية الفيزيائية: يرى أنصارها أن الإبداع الجماعي أو الفردي هو أن النظر إلى كل ما هو مألوف بطريقة غير مألوفة، وهذا يفرض علينا أن نفكر بطريقة مرنة وجديدة غير مألوفة إذا أردنا أن نبدع على هيئة جماعات أو أفراد. (عبادة، 1996: 26)

3- رؤية المدرسة النفسية: يرى أنصار هذه المدرسة أن الإبداع هو: "اكتشاف علاقات ووظائف جديدة ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صورة إبداعية جديدة. ومعنى ذلك أن الإبداع ليس مجرد محاكاة لشيء موجود، بل هو مبادرة يبدئها الفرد أو الجماعة بقدرته أو قدرتهم على ذلك الإبداع من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير يخالفه كلياً. (عبد الرزاق، 2001، 19-22)

4- رؤية المدرسة الإدارية: يرى رجال الإدارة أن الإبداع يعني " الاستفادة من الروتين أو النمطية وتطويره وربما تطويره لعمل شيء جديد غير مألوف".

و يتبين مما سبق أن الإبداع لا يعني محاربة الروتين أو القضاء عليه، بل يعني عدم الالتصاق به، فإذا كان الروتين نافعاً ومفيداً، فليس هناك معنى لمحاربته، ولكنه إذا كان معيقاً للعمل، معطلاً للإنتاج، مضيعاً للوقت والجهد فعلينا أن نعمل عقولنا أفراداً وجماعات ونفكر بطريقة جديدة غير مألوفة وهنا يكون الإبداع.

5- رؤية المدرسة التربوية: ينظر رجال التربية إلى الإبداع الجماعي على أنه يعني قدرة الفرد أو الجماعة على الإنتاج إنتاجاً قيمي بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابات لمشكلة أو موقف مثير. (عبادة ، 1996 : 26)

ويتبين مما سبق أن الإبداع لا يعني محاربة الروتين أو القضاء عليه ؛بل يعني عدم الالتصاق به ، فإذا كان الروتين نافعاً و مفيداً ، فليس هناك معنى لمحاربته ؛ولكنه إذا كان معيقاً للعمل معطلاً للإنتاج ، مضيعاً للوقت و الجهد ، فعلينا أن نعمل عقولنا و نفكر بطريقة جديدة غير مألوفة و هنا يكون الإبداع.

6- رؤية المدرسة البيولوجية: وينظر أصحاب هذه المدرسة للعملية الإبداعية (فردية-جماعية) على أنها عملية وراثية ومكتسبة، بمعنى أن الوراثة لها أثر إيجابي أو سلبي على مقدرة الإنسان الإبداعية، كما أن الإبداع يكتسب بالعلم والمعرفة والتدريب والاجتهاد، وليس بالضرورة أن يورث الإنسان الإبداع لأبنائه، والعكس صحيح، حيث إن هناك مبدعين، ولدوا لآباء ليسوا كذلك، كما أن هناك مبدعين لهم أبناء ليسوا كذلك. (عبد الرزاق، 2001 : 20)

7- رؤية المدرسة الفلسفية: يرى الفلاسفة أن الإبداع هو إيجاد الشيء من عدم ولا شك أن الذي يستطيع ذلك هو الله عز وجل.

8- رؤية المدرسة العصرية: ويرى أنصارها أن الإبداع يعني: تطوير النظر إلى المؤلف حتى يتحول إلى فكرة ثم يتحول إلى تصميم ثم يتحول لتصميم ثم يتحول لإبداع قابل للتطبيق أو الاستعمال. (Coman, 1996 P : 21- 23)

9- رؤية المدرسة الإسلامية: يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإبداع ورد في القرآن الكريم في أربعة مواضع هي:

- قال تعالى: " بديع السماوات والأرض " (البقرة، آية: 117)
- قال تعالى: "بديع السماوات والأرض أنا يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم". (الأنعام، آية: 100-101)

- قال تعالى: "قل ما كنت بدعاً من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن أتبع إلا ما يوحى إليّ وما أنا إلا نذير مبين" (الأحقاف، آية: 9)

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن الإسلام لم يحرم إلا الابتداع في الدين أي الابتداع في العقائد والعبادات، أما الإبداع في باقي العلوم والفنون فقد حث الإسلام على إطلاق العقل والفكر ودعا لمزيد من الإبداع والخيال، وإلى التأمل والنظر في ملكوت السماوات والأرض من أجل تنمية العقل والذي هو محل الإبداع.

- وسيستخدم الباحث لفظ الإبداع الجماعي لما يتسم به هذا اللفظ لغةً من الجدة والحدثة والتغيير والعمل التعاوني.

- ويعتبر هذا المفهوم الإبداع الجماعي مفهوماً حديثاً نادراً بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإدارية والحكومية على اختلاف أنواعها وتحت أي إطار كانت، وفي أي بلد من البلدان وهو يتوافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري، بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث يتجاوز العادات والتقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية ومن أولى هذه العادات: الفردية، ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا والتي تهمل فرص المشاركة، وتقلل الإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات، وجماعات العمل، وتكبت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.

لذا فإن الاتجاه الصحيح للمؤسسات الرائدة ينطق من أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات، ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والاستمرار وهو يتطلب الإبداع الجماعي.

- يعرف جروان (1997) الإبداع الجماعي بأنه: "هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود لتحقيق إنتاج جديد، وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة" (جروان، 1997: 12)

- يعرفه المزيدي (1993) بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد". (المزيدي، 1993: 26)

- تعرفه روشكا (1989) بأنه: "هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي يمارسها نفوذ لتحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة". (روشكا، 1989: 19)

- يعرفه قطامي (1992) بأنه: " نشاط فردي أو جماعي يقود إلى إنتاج يضيف الأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع".(قطامي، 1992: 21)

- يعرفه أبو زيد (1985) بأنه: "هو القدرة على التعامل بطريقة سهلة ومريحة مع المشكلات الغامضة أو غير المحددة، وإيجاد مداخل جديدة وأصيلة، وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة من قبل الفرد أو الجماعة" (أبو زيد، 1985: 8)

ويتبين مما سبق أن معظم فلاسفة التربية قد اختلفوا فيما بينهم على تعريف موحد لهذا المفهوم (الإبداعي الجماعي) ؛ ولكنهم اتفقوا في بعض النقاط منها: -

- إنتاج جديد
- أصيل ذي قيمة
- يمارسه شخص أو جماعة
- تجريب أساليب جديدة
- يهدف للتطوير والتغيير للأفضل

في ضوء ما سبق يتبين أن (الإبداع الجماعي):

"هو نتاج جماعي تقوم به جماعة المدرسة (الهيئة التدريسية) بإشراف مدير المدرسة ،و فيه تجنب للروتين العادي و خلق أفكار جديدة بهدف التطوير و التجديد للأفضل".

- عناصر الإبداع الجماعي:

إن الاتجاه الصحيح للمؤسسات الرائدة ينطلق من أساس منهجي، وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات، ومن اختبار التجارب، وتوسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والاستمرار وهذا يتطلب دائماً توفير عناصر الإبداع الجماعي التي تتمثل في:

أ. التخطيط الاستراتيجي:

" هو العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة ، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ، ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي يجب أن يركز على: خطوط الحركة ، أهم محاور السيرة، النقطة المراد الوصول إليها، الوسائل التي تستخدم من أجل تحقيق الأهداف". (الصفار، 2001: 32)

- مع العلم أن أي تقصير في هذه المعطيات تفقده القدرة على الوصول إلى الهدف ، وتجعله بعيداً عن المستقبل الصادق.

ب. التفكير الاستراتيجي :

لا شك أن عملية الإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العلمية أكثر فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار، فقد يكون ذلك على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل، وعلى اعتبار تكثيف مدروس ومنتج، ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الاستراتيجية الإبداعية. (فتحي، 2002: 51-52)

- وعند خدمة الاستراتيجية الإبداعية، يجب مراعاة الآتي:

- 1- استثمار الإدارة الوقت الكافي في التفكير الطويل وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.
- 2- إيمان الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء.

3- التزام الأفراد - مدراء وعاملون - بشروط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل منسجم.

4- أن تنظر الإدارة إلى أفراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم - على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها. (أبو الوفا، 2006:175)

- و يرى الباحث أنه إذا كانت آفاق التفكير القصيرة والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة، وأن الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت له تتشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام دون أن تكلف نفسها مواجهة عناء المشاكل العقدة والكبيرة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول، أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسع في آفاقهم المستقبلية ، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة بأنها عديمة الفكر الاستراتيجي ، وبالتالي فهي غير قادرة للقيام بالأدوار التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الحقيقية.

ج. بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة:

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الجزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة، لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم، وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم في القرار والعمل.

- والصفات الأساسية للثقافة الحية تتمثل في أن:

§ تكون مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عليها.

§ تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطور والتحسين المستمرين، وتؤمن بأن التطور والنمو يبدأ أولاً من الأفراد لا من الآلة أو الصناعة.

§ تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها، وتفسح المجال للجميع في أن يبذروا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون ، ما دام في إطار النظام والحدود المعقولة.

§ تتصف بالعائلية، أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهم مشترك. (المعاينة، 2000: 178)

* ومن هذا المنطلق يقع على المؤسسة تحديد طرق الارتقاء البشري فيها، لأن الثقافة ليست مسألة تكنوقراطية كما يقولون، ومهما بلغت التطورات التكنوقراطية أو الآلية فإنها تبقى أعضاء وآليات في الكيان الإداري، وتبقى الثقافة بمنزلة الرأس والقلب اللذين يحركان كل شيء في الجسد ويبعثان فيه الحيوية والنشاط، والفاعلية والصفات الأساسية للثقافة الحية.

- الجوانب الأساسية المكونة للظاهرة الإبداعية الجماعية:

1- المناخ الذي يقع فيه الإبداع:

* يتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان، وعلم النفس الاجتماعي، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، وأن الفرد يصبح جديراً بوصف المبدع/ة، إذا تجاوز تأثيره في المجتمع حدود المعايير العادية.

وبهذا المعنى يمكن النظر إلى الإبداع كشكل من أشكال الريادة التي يمارس فيها المبدع/ة تأثيراً شخصياً واضحاً في الآخرين، كما يمكن مقارنة الآثار البعيدة التي خلفها نابليون ولينين وولنيكولن وغاندي على الحضارة الإنسانية بتلك الآثار الهائلة التي ترتبت على أعمال نيوتن وابن الهيثم وابن سينا وديكارت وابن خلدون وأبو العلاء وشكسبير ومايكل أنجلو وبتهوفن. إن تقبل مجتمع ما واعترافه بقيمة عمل ما وأهميته شرط أساسي لتفرد هذا العمل وإبرازه في سجل الحضارة الإنسانية. (جروان، 1997: 15)

- لذلك يبين أنه يجب توفير المناخ الملائم للإبداع من حيث توفير الموارد المادية لهذه العملية، والوسائل المناسبة التي تصلح لهذه البيئة، ووضع المثيرات الهامة واللازمة للمبدع، لأن المجتمع الذي يحيط بالمبدع يؤثر به سلباً أو إيجاباً.

2- الشخص المبدع:

يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف إلى الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، وعلى سبيل المثال يبرز (جيلفورد (Gullford, 1959) سمات الشخص المبدع/ة في تعريف المشهور: الإبداع سمات استعدادية تضم طلاقة التفكير، مرونة التفكير، الأصالة، الحساسية للمشكلات، إعادة تعريف المشكلة، الإسهاب، وهي قدرات يمكن تصنيفها

تحت مظلة التفكير الإبداعي الجماعي، وكان من ثمارها هذا الاتجاه وضع عدد غير قليل من مقاييس الشخصية وتطويرها بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين. (قطامي، 1995: 11)

- خصائص الشخص المبدع:

- § حيوي ونشيط وفعال.
- § يثق بنفسه، ويثق بقدراته ثقة كبيرة.
- § يتجنب التعامل مع الأشياء العادية.
- § يتحمل المضايقات، ويتسامح في المنازعات.
- § يجابه الصعوبات ويقدم على مواقف المخاطرة للاستمتاع بها.
- § لديه القدرة على السيطرة ويميل إليها.
- § يحب أن يغير في البيئة، ويميل إلى الحركة.
- § يتميز بالاستقلالية عن الآخرين.
- § يتصف بالمرونة وسرعة التكيف مع الخبرات الجديدة.
- § امتلاك ذخيرة معرفية واسعة. (سلامة، 1985:6)

ويتبين مما سبق أن النظرة للشخص المبدع عبر مراحل الحياة هي التي جعلت نظرة العلماء للمبدعين وصفاتهم مختلفة، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية، والبعض الآخر يركز على الجوانب الذهنية، وقد أثرت هذه الاختلافات في الصورة التي يمكن تصورها عن الشخص المبدع.

3- العملية الإبداعية:

"تتضمن كافة النشاطات النفسية المعرفية، والدافعية التي تحدث داخل (الفرد أو الجماعة) والتي تمكنه من الوصول إلى النتائج أو الإنجازات الإبداعية، وتعد العملية الإبداعية ضرورة أساسية سابقة لأي إنجاز أو أداء إبداعي (فردية، جماعية)، وهي عملية ذات مراحل متعددة تبدأ عموماً بالإحساس بالمشكلة، وتنتهي باختبار الحل. (قطامي، 1990:663)

مراحل الإبداع:

1. الإحساس بالمشكلة.
2. تحديد المشكلة
3. الفرضيات.
4. الولادة.
5. التقويم. (قطامي، 1990:663)

- لذلك فإن العملية الإبداعية تتضمن كافة النشاطات النفسية المعرفية، والدافعية التي تحدث داخل الفرد والتي تمكنه من الوصول لانتاجات إبداعية، وهي عملية تتحرك بين آفاق التفكير العقلاني الواعي، وتخيلات ما قبل الشعور وأحلام اليقظة ودوافع اللاوعي.

4- النتائج الإبداعي:

" يعني هذا الاتجاه بالنتاج الإبداعي ذاته على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة ومبدعة بصورة لا لبس فيها، سواء أكانت على شكل قصيدة أو لوحة فنية أو اكتشاف أو نظرية".

والنتاج الإبداعي يقوم به الأفراد بشكل مفرد أو في جماعات ، وذلك لعدم شعورهم بالكف والالتزام بالمعايير، وعدم الإحساس الحقيقي بالقيود التي تضعها الثقافة ، وطبيعة المجتمع ويمكن تحديد إنتاج الأفراد المبدعين، بعدد من المظاهر يمكن تحديدها كالآتي:

- إنتاج أكبر عدد من الأفكار والآراء.
- إنتاج أكبر عدد من الاستعمالات.
- إنتاج أكبر عدد من المترادفات.
- إنتاج استعمالات غير مألوفة. (صبيح، 1995:8)

- ولقد لخص عامر (1997) مبادئ الإبداع الجماعي فيما يلي:

1- تنمية القوى والموارد البشرية ورعايتها: إذ أن الأفراد هم مصدر قوة المدرسة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها هي الأكبر والأفضل والأكثر إبداعاً.

2- احترام الأفراد (معلمين - طلاب - مستخدمين - أولياء الأمور) وتشجيعهم وتنميتهم: ويتم ذلك عن طريق إتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، على اعتبار أن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بإخلاص وأمانة، حيث إن مكانة المدرسة مرهونة بجهود أبنائها وتضافرهم.

3- التخلي عن الروتين..، واللامركزية في التعامل مع الأمور: حيث إن ذلك ينمي القدرة الإبداعية ويفجر الطاقات البشرية المكبوتة لدى العاملين، وهي سبيل التقدم والنجاح.

4- تحويل العمل المدرسي والعملية التعليمية إلى شيء ممتع جذاب محبب لا وظيفة فحسب: ويكون كذلك إذا حولت النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح.

5- **التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات:** وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله مع الآخرين، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يدفع العامل لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف التي تسعى مدرسته إليها، على اعتبار أن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى مدير المدرسة في هذه الحالة أن يكتشف بواعث التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد العاملين معه مبدعين بالفعل ومن مدرسته كتلة خلاقية.

6- **السمو والإرادة والتطلع إلى تحقيق الأهداف باستمرار:** وهذا يعني أنه كلما تحقق هدف نظر على الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة .

7- **لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ:** بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها.

8- **يجب إعطاء التعلم عن طريق أهمية بالغة:** لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف. (عامر، 1997: 43)

في ضوء ما سبق يتبين أن الإبداع منظومة واسعة، تتحدد من خلال خبرات الفرد وقيمه، وأسلوب حياته، بما يسمح له بتكوين نظرة متفردة للعالم من حوله وبلورة موقف متميز من الحياة، ومتى نجح الفرد في تكوين هذه الرؤية الخاصة، يجيء دور توظيف القدرات العقلية. وأيضاً يكتشف المدير بواعث التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد العاملين معه مبدعين بالفعل ومدرسته كتلة خلاقية.

- **و أضاف عامر (1997) أن مقومات الإبداع الجماعي يمكن حصرها فيما يلي:**

1- **الانتماء الروحي للمدرسة:** ونعني به شدة الارتباط بالمدرسة حتى تصبح مهامها جزءاً من مهام الفرد نفسه، ولا ريب في ذلك فإن الشعور بالانتماء الروحي للمؤسسة هو شعور جميل إذا كان متوافقاً مع أهداف المدرسة وتوجيهاتها وطموحها المستقبلي من تخريج أفراد مبدعين يسهمون بدورهم في الحياة المعاصرة والمستقبلية.

2- **العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات:**

* قد يصح أن نقول إن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد ولى وانصرف، وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة والتنظيم أقوى من أي مهمة أخرى في الإدارة والأحسن والأبقى ، حيث إن

التنظيم المشترك يقوم على الجهود المتكاملة لكافة الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم، وهذه نقطة جوهرية ينبغي الالتفات عليها في تحديد معوقات الإبداع.

3- الانفتاح على الرأي الآخر: يحتاج الإبداع إلى أجواء حرة يسودها احترام الأداء المواقف والحنكة والخلافة، والتي تتجلى في سلوك العاملين بشكل أكثر إذا تمكنوا من إيجاد روح التعاون والتنسيق والعمل بروح الفريق الواحد والمبادأة والحوار، فالحوار هو الذي يوصل إلى الأفضل ويحقق فاعلية العمل.

4- البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد:

* لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع، وتحقيق الغرض الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في منهجية التعامل الإداري مع الأفراد، فالأفراد هم أدوات الإبداع الحقيقية، كما أنهم أدوات تحقيقه، وتطبيقه بأسلوب أمثل، فكلما زاد الاهتمام بالمعلمين، والعاملين، وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة كلما تماسكوا أكثر وشعروا بشدة الانتماء إلى المؤسسة، والعمل فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من التفوق. (عامر، 1997: 44-47)

- والأصل أن تبنى المعاملات في المدرسة على علاقات إنسانية ودية قائمة على العمل الفريقي الجماعي بحيث تتطور المؤسسة وترتقي لأعلى المستويات، وأيضاً يجب أن ترتبط بالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين وأدوارهم في تهيئة الظروف والبيئة الصفية والمدرسية ظروف خاصة لتنمية الإبداع وضرورة الابتعاد عن الأنانية في المعاملة داخل البيئة المدرسية.

ولا بد من توظيف ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته، لأن الإبداع الجماعي يتزعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيئ الفرص للأبناء للتجريب دون خوف أو قلق، وتقديم نماذج مبدعة من أبنائها.

*** أهمية الإبداع الجماعي للعملية التعليمية:**

- يعتبر الإبداع الجماعي ضرورة من ضروريات العملية التعليمية، وباستطاعة كل فرد أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق لذلك، واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي. فالإبداع هنا عبارة عن إجراء تحسين في الاستراتيجيات أو السياسات والإجراءات وأدوات وأساليب العمل المدرسي، وذلك بهدف تحقيق جودة الأداء في العمل المدرسي وذلك للتكيف مع متطلبات العصر ومما لا شك فيه أن نجاحاً مديراً المدرسة يعتبر نجاحاً للعملية التعليمية فهو يقع على عاتقه التغيير الإيجابي المنشود، ومواجهة تحديات العولمة والتطوير والإبداع ويتوقف

بدرجة كبيرة على نوعية الأسلوب المستخدم وعلى إدارة حفز العاملين ومتابعة تطويرهم وممارستهم باستمرار، ذلك لأن مجرد إدارة العملية التربوية بأسلوب كلاسيكي قد لا يحمل في طياته الاستعداد التام للتطوير والتغيير فإذا أراد مدير المدرسة لمدرسته مواكبة التطور الحاصل في الفكر وانفتاحه وتهذيبه عليه أن يأخذ بالإبداع الخلاق؛ لأن التطور والتنمية في العملية التعليمية ككل يتوقف على الإبداع بدرجة كبيرة إذ أن مسيرة التقدم المؤسسي تتحقق بالتدبير الإبداعي. (نبراي، 2004 : 95-96).

- والتحديات المعاصرة التي تواجه العملية التعليمية تتطلب منها أن يكون لها مدير له دور فعال وملموس في عملية التغيير بحيث يكون قائداً للتغيير وموجهاً له وذلك من خلال العمل على إحداث تغيرات داخل العملية التعليمية تؤدي لإحداث تطوير جذري فيها، مع العلم أنه لا يمكن أن يقوم بهذا التغيير بمفرده؛ بل لا بد من مشاركة أفراد المجتمع المحلي والمدرسي في عملية التغيير حتى توتي ثمارها المرجوة وهذا مما يساعد على نشأة الإبداع الجماعي بينهم وذلك من خلال اقتناع المدير به واقتناع الآخرين، وبث الرغبة والتجديد في الفريق الإداري والفني. (عبد الوهاب، 2002:37).

مما سبق يتبين أن على العملية التعليمية أن تتبنى الإبداع في جميع المؤسسات وتطبيقه على مدرء المدارس والأخذ بالإبداع من قبلهم حيث إن المدير لا بد أن يكون مبدعاً في فكره وأساليبه وفي التعامل مع عمله الإداري، وفي تعامله مع العاملين في المجتمع المدرسي، وأن تكون لديه السماحة الإدارية والتحفيزية للعاملين معه بعملية الإبداع والسعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة التربوية بها.

و حسب رأي خليل (2000) أنه نبعت أهمية الإبداع الجماعي في العملية التعليمية من الأمور التالية:

- أصبح التطور والارتقاء الإنساني ضرورة ملحة على الأنظمة التربوية، وأصبح المعيار الذي يحكم على العملية التعليمية للبقاء أو الثبات لذلك لا بد من تغيير الأساليب في العملية التعليمية التربوية، ومناقشة الأفكار وتبديلها للأفضل.

- التحديات الكثيرة التي تواجه قيادات المدرسة في سعيها لتحقيق الأهداف المنشودة، والأخذ بالتطوير واتخاذ استراتيجيات علمية وعملية صحيحة لتطوير العملية التعليمية.

- التطور والنمو يتوقف على الإبداع بدرجة كبيرة ومسيرة العملية التعليمية لا تتحقق بالكلام، وإنما بالإبداع الخلاق.

- لكي يبقى للتدبير والإدارة الدور الأكثر فعالية في العملية التعليمية لا بد من إيجاد أو تطوير الأفكار والأهداف معاً ولا بد من اهتمام العملية التعليمية بتقويم العنصر البشري حيث إن القدرة الحقيقية في الوصول إلى الأهداف تكمن في الفكر المتطلع والإدارة الخلاقة.

- إذا أرادت العملية التعليمية أن تكون في القمة لا بد أن تواكب التطور في الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها.

- التحديات التي تواجه العملية التعليمية عامةً وخاصة الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر تفرض على مدير المدرسة ضرورة تحديد نوعية الأسلوب الذي يتم اتباعه في قيادة المدرسة، وتسيير أمورها. (خليل، 2000: 73-74)

يلاحظ مما تقدم أن الإبداع الجماعي يتحقق داخل العملية التعليمية إذا توافرت أطراف ثلاثة: (العنصر البشري - الأساليب المبدعة - الإدارة الخلاقة) والإخلال بأي طرف يعني أن العملية التعليمية والإدارة المدرسية بصفة خاصة سوف تفشل في تحقيق إنجازاتها ولن تنجح في أداء أدوارها، وعلى مدير المدرسة بوجه خاص مواجهة تحديات العولمة والتغيرات من خلال الإبداع الجماعي وتوظيفه في العملية التعليمية.

- فوائد الإبداع الجماعي:

- إثارة العقل لمواجهة المشاكل والمقدرة على حلها.
- توفير المعلومات والخبرات والمهارات للمعلم والطالب التي تتيح له التعرف على الشيء موضوع الاهتمام.
- القدرة على التخير والتصور.
- يعطي المعلم والطالب ثقة كبيرة في النفس أثناء ممارستهما لأنواع مختلفة من النشاط.
- يوفر كل من المعلم والطالب القدرة على إدارة الظواهر والإحساس بها.
- يساعد على العمل مع الآخرين كفريق عمل متعاون.
- يوفر لدى كل من المعلم والطالب القدرة والصبر في العمل والمواظبة.
- يساعد على التقويم الذاتي، بحيث يسأل الفرد نفسه أسئلة حول الأعمال التي قام بها ومدى شعوره بالرضا عنها.
- الانفتاح على الخبرة، فكلماً وفر الفرد لنفسه وعياً حساساً لجميع مراحل الخبرة، تأكيداً بأن إبداعه سيكون بناءً من الناحية الشخصية والاجتماعية. (السورور، 2002: 24)

من هنا لا بد من الوقوف وقفة متأنية داخل العملية التعليمية من أجل توظيف الإبداع الجماعي داخل المؤسسات، ونشر ثقافته بحيث توفر المناخ الإبداعي الملائم للعاملين في المدرسة، وضرورة مواكبة عصر التكنولوجيا والتطور، لأن الإبداع الجماعي يتربح على التفكير العلمي المرن، ويرفق القائم المؤلف، ويدعم القادم المتميز الذي يجمع بين الخيال وبين التحليل العلمي المنهجي.

- ولقد لخص مصطفى (2000) أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي فيما يلي:

- § أحد الضرورات والعناصر الهامة في إدارة المدرسة المعاصرة.
- § أحد السمات الأساسية التي يجب توافرها في مدير المدرسة العصري.
- § تزيد الطموحات، وتعدد الحاجات الضرورية للمدرسة.
- § ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة.
- § الأسلوب الذي تدار فيه المدارس الروتيني التقليدي، يؤدي إلى التوقف والتراجع عند مسايرة الركب الحضاري المعاصر.
- § تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في النفوس، وحفز قدرات في العاملين.
- § يقود إلى التجديد والتطوير من خلال مدير المدرسة فهو عامل رئيس لنجاح المدرسة من خلال توظيفها.
- § حاجة فريق العمل المدرسي والقيادة التربوية في المدرسة لأن من أهم أدوارها عملية الإبداع.
- § القضاء على جو الصرامة والتسلط في المدارس إذا قمنا باستثمار الإبداع وتوظيفه داخلها.
- § التنمية والإصلاح الجذري في المؤسسات التربوية، فلا بد من تغيير جذري في الوسائل والأساليب. (مصطفى، 2000: 50-51)

لذلك فإن التغيير السليم المقصود ليس هو في حد ذاته ما يقصد به تغيير المناهج وأساليب التعليم، بقدر ما يكون إكساب العادات والتقاليد الاجتماعية، ومدى التغيير الذي تنجح في تحقيقه بالنسبة لسلوك الأفراد ومعلوماتهم الثقافية والعلمية والأخلاقية.

- القدرات الإبداعية:

ينظر علماء النفس للإبداع على أنه عملية تشير لوجود مجموعة معينة من السمات والقدرات التي يظهر تأثيرها في سلوك الشخص المبدع، ويسمى الفرد مبدعاً إذا ظهرت لديه تلك السمات أو بعضها بدرجة شديدة.

ومن العوامل التي تشكل القدرات الإبداعية:

1- **الطلاقة:** "تعد عملية الطلاقة إحدى العمليات التي تمثل عاملاً من عوامل القدرة الإبداعية، وتعني إمكانية استحضار أفكار متعددة في مدة محددة ووضع هذه الأفكار في السيرة اللفظية بهدف الحصول على حلول مبتكرة".

وتوجد عدد من القدرات المرتبطة بالطلاقة منها:

- ◆ **الطلاقة اللفظية:** "إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تستوفي شروطاً معينة".
- ◆ **طلاقة الأشكال:** "الإنتاج التباعدي لوحدات الأشكال حيث يعطى المفحوص شكلاً على صورة كرة ثم يطلب إليه إجراء إضافة بسيطة بحيث يصل إلى أشكال متعددة".
- ◆ **طلاقة الرموز:** "إنتاج تباعدي لوحدات الرموز ويسميه (ثيرستون) بطلاقة الكلمات ، وتتطلب توليد عدد من الكلمات باعتبارها تكوينات أبجدية ، يعتمد فيها الطفل على مخزنه الموفر في الذاكرة ، وتتضمن هذه الكلمات ، وطلاقة الأعداد، تعتمد هذه القدرة على الحصيلة اللغوية التي صورها الطفل أثناء تفاعله مع المتغيرات البيئية". (زيتون، 1987:22)
- ◆ **طلاقة المعاني والأفكار:** "تتضمن هذه القدرة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف معين يكون الطفل قادراً على إدراكه".
- ◆ **طلاقة التداخي:** "يطلب فيها الفرد ذكر أكبر عدد من الكلمات المترابطة معاً بنغمة أو بعدد الأحرف ، وقد يحقق الأطفال عادة راحة واسترخاء ، بذكر هذا النوع من الأداء حينما يطلب إليهم بين الأونة والأخرى وذلك مما ينشط ذاكرتهم، وينشط عمليات التنظيم الذهني التي تمارس فيها هذه العملية".
- ◆ **الطلاقة التعبيرية:** "سرعة صياغة الأفكار السليمة ، وأصداء أفكار مترابطة في موقف محدد على أن تتصف هذه الأفكار بالوفرة، والتنوع والغزارة، وأحياناً الندرة، والترجمة الفورية الإبداعية، تمثل هذه الملامح لهذه القدرة". (نشواتي، 1985: 35)

ويلاحظ مما سبق أن الاهتمام بالطلاقة يكون منصباً على كم الأفكار المقبولة دون الاهتمام بالكيفية، وتقاس هذه القدرة بحساب كمية الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع ما في وحدة زمنية ثابتة مقارنة مع أداء الآخرين وتتنوع مقاييس قدرة الطلاقة في تركيزها على جوانب مختلفة لهذه القدرة منها:

- سرعة التفكير بذكر أفاظ تبدأ وتنتهي بحرف معين.
- التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة أو تصنيف الأفكار.
- إعطاء كلمة ترتبط بكلمة أو مفردة معينة.

2- المرونة: "وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير أو تحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف.

والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعنى بتبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة.

وتنقسم المرونة إلى نوعين:

- 1) المرونة التلقائية.
- 2) المرونة التكيفية.

ومن أمثلة المرونة:

- كتابة مقال قصير لا يحتوي على أي فعل ماضٍ.
- التفكير في جميع الطرق التي يمكن تصميمها لوزن الأشياء الخفيفة جداً.

(أبو حطب، 1986: 332)

لذلك لا بد من تبني أسلوب واحد في معالجة الموقف يقلل من تربية المرونة لدى الفرد المبدع، مع أن المجتمع يشجع هذا النمط لكون نتائجه معروفة ويبعد الأفراد عن تجريب الجيد الذي يوصل لنتائج غريبة، ويمكن للمعلم تحسين درجات المرونة للتعلم الصفي وذلك من خلال إيمان المعلم بإيجابية المتعلم وقدرته على التغيير والتعديل، وضرورة التسامح مع استجابات الطلاب الفورية بهدف فهمها وتعديلها، وضرورة توفير الظروف النفسية والمكانية التي تسمح للفرد لممارسة الإبداع دون فرض أو ضوابط.

(3) الأصالة: "هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع وتعنى الجدية والتفرد، ويرى البعض أن الفكرة لا تكون أصيلة أو جديدة إلا حين لا يكون سبق إليها سابق من قبل، ثم إن الفكرة يجب أن تكون غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية وأن تكون نافعة للمجتمع، ويتم التركيز في قدرة الأصالة على:

- قيمة الأفكار، نوعيتها وحدائتها.
- نفور الأفراد الأصليين من التفكير فيما يفكر فيه الآخرون أو ما يفعلونه.

ولوصول العمل الإبداعي لدرجة الأصالة يمكن تحديد واتباع ما يلي:

- مساعدة الشخص المبدع على التمرن الذهني وربطه بالعمليات المحيطة به.
- تفتيح أعين المبدعين على ممارسات عمليات ذهنية راقية متقدمة غير روتينية.
- الإسهام في حل مشكلات المجتمع وفق أصول وقواعد غير مألوفة.
- إنتاج أفكار وإبداعات جديدة غير مألوفة. (إبراهيم، 1985:165)

وتجدر الإشارة أن الأفكار الأصيلة لا تكرر أفكار الآخرين وهي خارجة عن المألوف والشائع من الأفكار منطلقة دون ضوابط وليس بالضرورة أن تنتهي الفكرة بإنتاج قصيدة أو لوحة حتى توصف بالأصالة، وإن وصول العمل الإبداعي لدرجة الأصالة يعد مهمة شاقة وعسيرة نظراً للجدول المدرسية والمناهج المقررة ومسئوليات المعلمين في المدرسة، فإن مهمة تدريب المعلمين والطلاب على ممارسة الأداءات الإبداعية صعبة، لذلك ينبغي تضافر جهود مديري المدارس والمعلمين والإداريين التربويين والنفسيين لتوفير الظروف الملائمة.

(4) الحساسية للمشكلات:

وهي تعني: "قدرة الشخص على رؤية المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى شخص آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات يراه المبدع، ويحسن به ويتحدى تفكيره ويحفزه للوصول لتفسيرات ومقترحات جديدة تحل هذه المشكلة. (منصور، 1989: 86)

ويتبين أن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً من نظرتة للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة.

(5) إدراك التفاصيل:

تشمل هذه القدرة على إضافة التفاصيل لفكرة ما والتي تتضمن التطوير فيها والتعبير والقدرة على إعطاء التفسيرات والتفاصيل الدقيقة للموضوعات غير المألوفة، وتتضمن هذه القدرة تقديم تفصيلات متعددة مثل تفضيل موضوع غامض من المعلومات مقدمة للمفحوص.

(6) المحافظة على الاتجاه ومواصلته:

يتضمن فكرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة طويلة حتى الوصول لحلول جديدة، ويتضمن هذا النشاط زيادة مدى الانتباه الذي يبذله الفرد في وعي المشكلة وتقصي أبعادها المختلفة.

ويمكن تحديد الهدف دون اعتبار المشتتات والمعوقات التي تعترض الفرد، وتحليه بالعزم والمثابرة لتحقيق الهدف، وأن لا يثنيه عن المواصلة عوامل مثل صعوبة المهمة، أو متغيرات بيئية، أو معوقات بشرية. (إبراهيم، 1985:25)

ويسعى الباحث من خلال الدراسة الحالية لتنمية القدرات الإبداعية (الطلاقة والمرونة والأصالة عند المعلمين ومديري المدارس وذلك للأسباب التالية:

- علاقة هذه القدرات بالإبداع الجماعي حيث يشعر الباحث بأنها جوهرية وأساسية.
هدف الدراسة النهائي هو تنمية الإبداع الجماعي عند المعلمين في أدوارهم وتعليمها للطلاب وهذا ممكن الوصول إليه من خلال تنمية القدرات الإبداعية الثلاث.

- العوامل التي تؤثر على القدرات الإبداعية:

1- العوامل الذاتية وهي تتمثل بالتالي:

* **التقييم الذاتي:** مما لا شك فيه أن التقييم الداخلي للفرد المبدع حول الأعمال التي قام بها، وشعوره بالرضا جراء هذا التقييم.

وهناك تقدير واحترام من المعلمين للطلبة المبدعين، وتعتبر الدراسات أن الأشخاص الذين قد قيموا أنفسهم هم أشخاص كاملين أكفاء مبدعين، لأن لديهم ثقة كبيرة بأنفسهم.

- **الانفتاح على الخبرة:** وذلك يكون بتمركز الفرد حول نفسه، وفيها يوفر الفرد لنفسه وعياً حساساً لجميع مراحل الخبرة، فيكون إيداعه بناءً من الناحية الشخصية والاجتماعية.

- **القدرة على التلاعب بالعناصر والمفاهيم:** وهو قدرة الشخص المبدع على التلاعب بشكل عفوي بالأفكار، الألوان، العلاقات، ويظهر التلاعب العفوي الحدس ويصل لعلاقات جديدة.

- **الأمان النفسي والحرية:** كلما شعر الفرد بالأمان النفسي والحرية الكاملة للتعبير زادت احتمالية ظهور الإبداع البناء لديه بشكل أوضح. (الخطيب، 2001 : 190)

ويتبين مما سبق أن هناك عوامل أخرى ينبغي مراعاتها:

- أن تتوافر للفرد القدرة على العمل مع الآخرين كفريق تعاون.
- التمتع بسلامة الجسم، وقوة الاحتمال والذكاء فوق العادي.
- الصبر على العمل وتحمل المسؤولية.

(2) العوامل البيئية وتتحدد فيما يلي:

أ- **النمط التعليمي:** ويقصد به الأسلوب المتبع في التدريس في المدرسة، واستخدام طريقة واحدة عقيمة ، تؤدي لضعف تحصيل الطلبة المبدعين ، وأيضاً المناخ الذي يسود داخل غرفة الصف، يؤدي لوجود عزلة وانطواء لدى الطلاب المبدعين.

ب- **المستوى الاقتصادي:** كلما تمتع الفرد بوجود المال الكافي لديه، كانت لديه المقدرة على الإنفاق في الأعمال التي تحتاج لدعم وتخصيص أشخاص متفرغين للإشراف عليه، فيكون هناك إنجاز وتطور أفضل.

ج- **المستوى الثقافي:** يجب على أسرة الطفل التمتع بمستوى علمي مقبول وأن تكون لديها القدرة على احتمالية الاهتمام بالطفل، وتقديم ما يحتاجه، ويكون لديها وعي ثقافي، وبصيرة، وتهيئة المناخ الأسري الجيد له حتى يساعد في ظهور إنتاج إبداعي.

(سرور، 2002: 125)

لذلك لا بد من تطبيق أسلوب التعليم التعاوني عند تدريس الطلبة لما يخلق بينهم من التعاون والمحبة والمودة وتوفير المثيرات الإبداعية والمناخ الإبداعي داخل الفصل حتى يستطيع الطالب الانطلاق بحرية دون قيد وضرورة أن يتحدى المعلم الطلاب بتدريبات إبداعية تستفز عقولهم، وتجعلهم يفكرون بطريقة علمية غير تقليدية.

و حددت روشكا (1989) مراحل الإبداع الجماعي على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى : الإعداد:

" وهي مرحلة يتحدد من خلالها الأعمال الأساسية والتي تقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع معين".

2- المرحلة الثانية: الاندماج مع المشكلة:

" وهي مرحلة تهتم بدراسة المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد، بمعنى معايشة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها " .

3- المرحلة الثالثة: احتضان المشكلة:

" وفي هذه المرحلة يحتضن العقل الباطن المشكلة بعدما استوعبها العقل الواعي فندعو العقل الباطن - والذي يحتوي على عملية الإبداع - يبحث عن حل المشكلة ".

4- المرحلة الرابعة: الوصول إلى الحل:

" تجتمع مرحلتا الإعداد والاحتضان لينتج عنها الحل بصورة مفاجئة بحيث تطفو على العقل الواعي فيقول (وجدتها) ".

5- المرحلة الخامسة:

" وهي مرحلة اختبار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها، ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها ".

6- المرحلة السادسة : التطبيق:

" وهي مرحلة تهتم بترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكار الإنسان الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية " . (روشكا، 1989: 39)

ويتضح أن الإبداع يحتاج إلي التركيز على الفرد من خلال التأثير في خصاله الشخصية، أي قدراته واتجاهاته أو اهتماماته أو قيمه أو حتى أسلوب حياته، وكذلك التركيز على البيئة المحيطة به، بدءاً من السياقات ذات التأثير المباشر على الفرد مثل (الأسرة - المدرسة - العمل)، وانتهاء بالسياقات التي يتفاعل في ظلها الفرد وتؤثر في سلوكه بطريقة غير مباشرة.

مستويات الإبداع الجماعي:

يظهر الإبداع على مستويات مختلفة تتراوح بين اكتشاف تركيب الذرة وتنظيم مخطط الحديقة، وحتى أولئك الذين يرفضون فكرة التوزيع الطبيعي للإبداع كسمة من سمات الشخصية، يرون أن الافتراض، بوجود مستويات في الأحكام على النواتج الإبداعية يبدو أمراً معقولاً.

(المزيدي، 1993:105)

و يقسم الإبداع إلى خمسة مستويات هي :

- 1- الإبداع التعبيري: وهو يظهر في الرسومات العفوية للأطفال.
- 2- الإبداع المنتج أو الخصب: كما في النتاجات الفنية والعملية المفيدة بضوابط بسيطة.
- 3- الإبداع الابتكاري: لا يظهر من خلال الجد في العمل والأسلوب ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير ومواصفات يحددها عادة دوائر لتسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافع معاً.
- 4- الإبداع التجديدي: ويتجلى في إدخال تحسينات عن طريق تعديل يشمل المهارات المتعلقة بالمفاهيم وهي مهارات ضرورية للابتكار .
- 5- الإبداع الخلاق: وهو أعلى مستويات الإبداع، وأكثرها ندرة، ويتحقق فيه الوصول إلي مبدأ أو نظمية أو افتراض جديد كلياً ، يترتب عليه ازدهار المدارس وحركات بحثية جديدة أو بروزهما. (جروان، 1997: 19)

ويتبين مما سبق أن درجة الإبداع تتوقف على درجة جذرية الإسهام العلمي وعمومته، فكلما كان الإسهام أساسياً كانت آثاره أكثر شمولية واتساعاً، ولذلك يستحق الإسهام العلمي أعلى درجات الإبداع، لأن الآثار المترتبة عليه استثنائية بكل معنى الكلمة، وتقدم حلولاً إبداعية لمشكلات معقدة تكشف عن مبدأ عام، وتفتح مجالات هامة للبحث.

عوامل تنمية الإبداع الجماعي:

هناك عدة طرق تسهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى الفريق حيث يشير الأدب التربوي لمجموعة من هذه الطرق بوصفها عوامل تؤثر في تنمية الإبداع الجماعي ومن أبرزها:

1- **تألف الأشتات:** وهي طريقة تشابه طريقة العصف الذهني حيث إنها تصلح للتدريب الجماعي والفردي، وتختلف هذه الطريقة عن طريقة العصف الذهني في أنها مشروطة بعدم معرفة أحد من أعضاء الفريق باستثناء القائد طبيعة المشكلة موضوع الحوار (المناقشة) وهذا من أجل تجنب الحلول السريعة والمباشرة، وتهدف هذه الطريقة إلى الابتعاد عن التمرکز حول الذات، والتمثل في أن بعض الأفراد يرى أفكاره أحسن الحلول مما يعيق إنتاج الأفكار.

2- **التحليل المورفولوجي:** وهي طريقة شاملة تشتمل على طريقتي ذكر الخصائص والقوائم وهي عادة تبدأ بتحليل المشكلة، وتحديد الفئات المختلفة، ويقوم المتعلم فيها بربط هذه الفئات بالطرق المحتملة مجعاً مصفوفات تدل على أنها متداخلة. (شطناوي، 1990: 78).

و يرى الباحث مما سبق أنه يجب العمل كفريق جماعي لما يوفره هذا الأسلوب من تعاون مع جميع أعضاء الهيئة المدرسية و عدم التمرکز نحو الذات ، و إنتاج أفكار جديدة أصيلة.

3- **ذكر الخصائص:** وهي طريقة قديمة في هذا المجال، وهي تقوم بحصر الخصائص الأساسية للموقف أو الفكرة ويقوم المتعلم بتغيير كل خاصية على حدة دون تدخل من المعلم وهي تركز على إنتاج الأفكار مما يجعل كل فكرة مقبولة، ولو كانت غير متوقعة، وفي هذه الطريقة لا يمارس أي نوع من التقويم إلا بعد طرح الأفكار.

4- **القوائم :** طريقة تعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة وهي تشتمل على معلومات كثيرة، وكل سؤال فيها يحتاج إلى تغيير من نوع معين في موضوع الفكرة.

5- **العصف الذهني:** يتم استخدام هذه الطريقة من أجل التدريب الجماعي والفردي وهي طريقة منتشرة خاصة في تنمية الإبداع الجماعي، وفيه يطلب من المتعلمين طرح أي فكرة تخطر في أذهانهم دون قيد على الإطلاق، وتعتبر هذه الطريقة مشجعة للفرد لاستمطار ما في ذهنه دون تردد.

6- **العلاقة القسرية:** تعتمد على أفكار جديدة وتتكون عن طريق افتعال علاقة بين موقفين أو أكثر، ولا توجد علاقة بينهما، وتكاد تكون العلاقة بينهما معدومة، وهي مستخدمة غالباً في الفنون التي تساعد على تنمية الإبداع. (جامعة القدس المفتوحة، 1995: 145).

ومما سبق يلاحظ أن عوامل تنمية الإبداع السابقة قد تكون غير كافية فمن الممكن أن نضيف ما يلي:

- **البيئة الغنية ثقافياً وعلمياً وتقنياً:** ويقصد بها بيئة المتعلم الغنية بالموثبات البيئية والتي تقود لخبرات معرفية يراكم عليها الفرد في مراحل حياته اللاحقة، ومن التسهيلات المتوافرة للأسرة التلفاز والحاسوب في توفير خبرات ومعرفة تفيد الإبداع، وقد تكون البيئة المحيطة بأسر المبدعين لها أثر بالإبداع وتنميته، فهي قد تكون حاضنة له.

- **مخزون الذاكرة:** قد تكون الدافعية والرغبة في التعلم نحو الإبداع تساعد في زيادة مخزون الذاكرة، وهي عوامل تحرك وتدفع للبحث عن المعارف.

- **الدافعية:** وتعتبر محركات داخلية للسلوك وهي تحرك السلوك نحو تحقيق الهدف.

* **موقع الإبداع الجماعي في التربية:**

مما لا شك فيه أن الأدب التربوي يؤكد على أهمية تنشئة الأفراد، وضرورة تربيتهم تربية إبداعية، وذلك حتى يواجهوا المشكلات المستعصية التي تواجهها، لذلك تدعو الجهود العلمية لدراسة الطرق التي بواسطتها يمكن تربية الإبداع وتنميته لدى الأفراد، فنادت التربية المعاصرة إلى ضرورة اعتبار الفرد أن له طاقة قوية لها نشاط من نوع خاص، يحتاج لتحفيز وتنمية ليصبح شخصية خلاقة مبدعة تنفع مجتمعا ومن حوله.

لذلك اهتمت المناهج الحديثة في بنائها بالتعلم والتعليم الإبداعيين وذلك لتهيئة الأفراد المبدعين وإعدادهم.

لذلك زاد الاهتمام بالأفراد المبدعين من خلال تقديم برامج خاصة لهم في المدرسة وخارجها، وزيادة وجهة النظر الداعية للإبداع والإيمان بها، وضرورة وجود فروق فردية بين الطلبة، وتنمية الإبداع بينهم سواء أكان (فردية أو جماعية). (الناشف، 1988: 12)

* لذلك من الضروري تنشئة أفراد قادرين على القيام بأعمال جديدة، وعدم تكرار أفعال الأجيال السابقة، وتكوين عقول ناقدة على التحقيق والتقصي، وعدم تقبل الجديد إلا بعد تفحص.

- الإبداع الجماعي والمعلمين:

- يعد المعلم أو مجموعة من المعلمين من العناصر الأساسية في العملية التعليمية، فالمعلم الكفاء عادة ما تكون له قدرة على تطوير وتنمية وتحفيز الطلاب على الإبداع، ويكون ذلك في تطوير الاتجاهات الإيجابية عند الطلاب.

- فالمعلمون معنيون بإثارة جو يستثير القدرات الإبداعية لدى الطلبة عن طريق ما يقدموه من تعزيز للممارسات الإبداعية، وتوسيع خيال الطلبة بما يطرح من أسئلة تطلق مجال تفكيرهم، لنساعدهم على الملاحظة، والإدراك، والتفسير، والترجمة، والاستنتاج، والتحليل، والتركيب واكتشاف التقييم.

- ويمكن للمعلمين أن يلعبوا دوراً فاعلاً في تطوير اتجاهات الطلبة نحو الإبداع الفردي أو الجماعي إذا تحلوا بهذه الاتجاهات، ويمكن أن ينعكس ذلك بتشجيع الطلاب وإثارة حب الاستطلاع لديهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلة مما يقوي ذهنية التساؤل خلال سنوات الدراسة.

- لذلك فإن المعلمين الذين يحملون اتجاهات إيجابية في التدريس للإبداع لدى طلبتهم من المعلمين الذين يركزون في تدريسهم وأنشطتهم الصفية نحو التدريب والاكتشاف والاستقصاء وهم الذين يعنون بالتركيز على الطلبة، ويمنحونهم حريتهم، ويسهمون في تطويرهم الخيالي الواسع، واستثارة دافعية التفكير الفردي لديهم، ومراقبة أداء الطلبة ورعايتهم في أثناء حل المشكلات التي تعترضهم في بيئتهم. (<http://aledri.tripod.com/ebda2.htm>.)

- و حددت الألويسي (1985) أن خصائص المعلم المبدع تتمثل بالتالي:

- 1- يستخدمون أساليب الإثارة والتشويق.
- 2- مناقشة الطلبة بهدف زيادة نموهم وتطويرهم الذهني.
- 3- التحلي بكفاءة مهنية.
- 4- يحملون درجة عالية في تخصصاتهم التي يحملونها ويدرسونها.
- 5- لديهم معرفة قوية وغزيرة في مجال تخصصهم.

- 6- لديهم خبرة ملائمة للتدريس من أجل الإبداع.
 - 7- يستخدمون الأساليب المناسبة في تهيئة الفرص، والظروف التربوية الصفية لتدريب الطلبة على صياغة الفرضيات والاستقلالية.
 - 8- تجهيز المناخ الصفّي الملائم لتربية الإبداع، واحترام أفكار الطلبة لتمكينهم من التعبير بصورة إيجابية عن ذاتهم.
 - 9- يركز المعلمون على الطلبة كمحور، ويتبنون البرامج التي تضع في اعتبارها الطلبة كأساس، ويعصفون بالمرونة والمعرفة وينمون مهارات استعمال الوسائل الحديثة.
- (الألوسي، 1985: 71)

ويتبين مما سبق أن المعلم لا بد أن يمتلك حداً أدنى من معامل الإبداع فقد ينعكس سلبياً على الطلاب بعامة، وعلى المبدعين بصفة خاصة، لذلك لا بد أن يخرج المعلم عن الطريقة التقليدية في التدريس، واكتشاف طريقة حديثة تلبي حاجات الطلاب المبدعين، وتستثير ذاكرتهم.

النشاطات التدريسية التي يبذل فيها المعلم المبدع:

• الإبداع في تخطيط الدروس:

يعتبر التخطيط للدروس خطة مرشدة، ولا تتم بصورة عشوائية وهي مرنة، وتعتبر وسيلة وليست غاية وفيها يجب على المعلم عدم التقيد بالخطة الدراسية، بل عليه الاهتمام بالتدريس الإبداعي بحيث ينوع في طرق التدريس داخل الصف، ويستخدم بطاقات تعليمية خاصة بالطلبة المبدعين، وعليه ألا يكون ملقناً، بل مناقشاً مستمع وميسر، وضرورة توافر العلاقة الطيبة التعاونية مع الطلاب.

• الإبداع في السلوك التدريسي الصفّي:

يجب على المعلم المبدع الاستعداد التام من حيث التعويض وإثراء النشاطات التدريسية، وأيضاً لا بد أن يدير الفصل إدارة إبداعية مرنة، بحيث مثلاً يغير من نظام المقاعد ويجعلها على شكل مربع أو دائرة بما تسمح به غرفة الفصل، والابتعاد عن الجفاوة والمحاباة أثناء طرح الأسئلة على الطلاب، وتشجيع الطلاب على توظيف المكتبة المدرسية في البحث والاستقصاء.

(عدس، 2000: 94-95)

ويتضح مما سبق أن طرائق التدريس المتبعة في مدارس وكالة الغوث الدولية قد تكون تقليدية غالباً ما يستخدمها المعلم، ولا يستطيع تغييرها بالرغم من الإلحاح المستمر عليه بأن يوظف طرق أخرى تحبب الطلاب في التدريس ويؤكد الباحث على المعلمين بضرورة استخدام

طرق متنوعة في التدريس والتي منها لعب الأدوار أو نظام المسرحية لبعض الدروس إذ يشعر الطالب أن له دور في الدرس، وهو ليس مستمع ينفذ ما يطلب منه المعلم.

- **الإبداع في استراتيجية توجيه الأسئلة:** مطلوب من المعلم المبدع أن يوجه أسئلة إبداعية، تتطلب صياغة للفروض والتقصي والتنوع في طرح الأسئلة بحيث تناسب جميع المستويات العقلية للطلاب، لذلك يجب على المعلم تفجير طاقتهم الإبداعية، ويتطلب ذلك منه الاحتفاظ بسجل دراسي يوضح مراحل التطور التي تطرح على تفكير كل طالب ومن واجب المعلم توجيه أسئلة تناسب الطلاب بحسب المواقف التدريسية.

- **الإبداع في إثارة المشكلات:** على المعلم أن يقدم الموضوعات على هيئة مشكلات أو مجموعة أسئلة تتطلب الإجابة عنها، وبعض الطلاب لهم رؤية تختلف عن رؤية الآخرين، ويجب على المعلم أن يثير المشكلات بطرق إبداعية وبدرجات متفاوتة بحيث تستثير قدرات الطلاب مثلاً: - اكتب قصة قصيرة لا تزيد كلماتها عن خمس كلمات. (الحيلة، 2002: 97).

- **الإبداع في ترتيب وتنظيم الموضوعات الدراسية:** من الأمور المتعارف عليها في التدريس اتباع المعلم والتزامه التدريس كما هي مرتبة في الكتاب المقرر، ولكن المعلم المبدع هو الذي يستفيد من الأحداث التي تحدث حوله ويوظفها في إعادة ترتيب بعض الموضوعات بمرونة إبداعية، وهو بذلك يخرج عن الروتين التدريسي وابتعد عن جمود الكتاب.

- **الإبداع في النشاطات المخبرية:** يجب على المعلم توظيف المختبر توظيفاً إبداعياً سليماً إذ يعتبر المعمل هو المكان المناسب للتدريس الإبداعي وتدريس العلوم خاصة ويكون ذلك بإعطاء فرصة للمتعلم للعمل والتلقيب، وتسجيل ملاحظاته ويصنف ويستنتج، ويصمم التجارب بحث تنمي الإبداع لديه. (قميز، 1997: 151).

ويؤكد الباحث أن المعلم المبدع هو الذي لا يعتبر نفسه مصدراً وحيداً لمعارف طلابه، بل هو يقدر الطلاب المبدعين، ويتمتع باتجاهات إيجابية نحو الإبداع والمبدعين، وهو الذي يسمح لطلابه بحرية العمل واختيار نشاطات التعلم، وقادر على توفير مناخ تعليمي إبداعي، وتنمية وتشجيع الأفكار الجديدة والمبادأة الذاتية لطلابه، ويجب تقديم المساعدة الضرورية للمعلمين وحثهم على ممارسة التدريس الإبداعي وتوفير ما يلزمه في الصفوف وعليه أن يشعر المعلمين بأنه يقدر الإبداع في التدريس ويحترم الأفكار المخالفة لرأيه، ويجب أيضاً على مدير

المدرسة تنمية وتشجيع الإبداع الجماعي لدى المعلمين والطلاب من خلال تقديم المكافآت لمن يمارس هذا الأسلوب في التدريس.

- أساليب وطرق التدريس التي تنمي الإبداع الجماعي والقدرات الإبداعية:

أ- الأساليب العلمية:

تعتمد الأساليب العلمية في تنمية الإبداع على التدريب على توليد الأفكار وتقوم على خطط ومبادئ محددة أو حل مشكلات ذات طابع علمي غالباً وعملي أحياناً، فهي تركز على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وهي تشمل المعرفة والإدراك والفهم والتذكر وإن لم تغفل هذه الأساليب سمات الشخصية.

(درويش، 1983: 216)

• ومن الأساليب العلمية المستخدمة لتنمية الإبداع:

أ. الأساليب الفردية:

ومن الطرق التي تصنف ضمن الأساليب الفردية في تنمية إبداع الطلاب:

1- تعديل الاتجاهات :

يعطي هذا الأسلوب الفرصة لتعلم مجابهة الأخطار وتجنب الخوف والتخلص من التردد واستعمال الأشياء استعمالاً غير مألوف كذلك يساعد على التخلص من الأفكار التي تعيق ظهور الإبداع.

2- نموذج باسكا :

وضع تايلور Taylor هذا النموذج بهدف تطوير بعض المهارات الإبداعية وقد تضمن هذا النموذج خطوات عدة على المتدرب أن يقوم بها وأهمها:

- اختبار المشكلة وتحديدها وتحديد الهدف من الدراسة وتحديد الثغرات والمواقف السلبية في الظاهرة.

- جمع المعلومات والخصائص حول المشكلة وترتيبها وتصنيفها.

- اختبار المعلومات وتجربتها للكشف عما بينها من علاقات ومقارنة الحقائق والبحث عن أوجه الشبه والاختلاف.

- في حال عدم الوصول إلى نتائج، توضع المشكلة جانباً، ليمارس المتدرب هواية مجدية ثم يسترخي، بحيث يتم نقل المشكلة من مستوى الشعور إلى مستوى اللاشعور.

- محاولة الوصول إلى أفكار جديدة بالتركيز على المشكلة الأولى وتسجيل الأفكار وتركها دون تقييم.

- يعاود المتدرب النظر في أفكاره بطريقة موضوعية مع إخضاعها للشك وإعادة اختبارها وصياغتها.

- توضع الفكر موضع الاختبار، وتعرض الفكرة الجديدة على الآخرين لأخذ رأيهم مع أهمية تقبل النقد.

- تكرر المراحل السابقة لتتطور مهارة باسكا في الحل. (قطامي، 1990: 686)

3- استخدام أسخف فكرة :

يمكن اعتبار استخدام أسلوب أسخف فكرة من بين عدة أفكار ذا قيمة كبيرة في الوصول إلى حلول جديدة في تنمية الإبداع وصاحب هذه الطريقة هو فون فانج وتستند طريقته على فرضية أن أكبر المكتشفات وأعظمها تأتي من فكرة ساذجة مألوفة. (درويش، 1983: 39)

4- تطوير شجرة الفكرة :

تتضمن هذه الطريقة وضع الحلول للمشكلة ثم تفريع الحلول إلى حلول فرعية أضيق، وهكذا يبدأ الفرد بالشكل حتى يصل في النهاية إلى عدد كبير من الأبدال التي يمكن أن تشكل افتراضات الحل. (الدريني، 1982: 171)

5- التعليم المبرمج باستخدام الكمبيوتر:

يقوم الكمبيوتر بتزويد الفرد بالمعلومات التي يحتاجها والتي تناسبه ، ويكون دور الفرد تكوين إجابات وتأليف حلول جديدة وليس مجرد اختيار إجابة من عدة إجابات ولا ينتقل الفرد من معلومة إلى معلومة أخرى قبل أن يتقن الأول ويتدرج في ذلك حتى يصل بنفسه على ما هو جديد وإبداعي. (أبو سماحة وآخرون، 1992: 134)

مما سبق يلاحظ أن أساليب الإبداع الفردية تهتم بالتعليم الذاتي وتنمية القدرات العقلية والسمات الشخصية اللازمة للتفكير الإبداعي إضافة إلى توفير مناخ نفسي مشجع على الإبداع من خلال توفير الحرية والديمقراطية والبعد عن الكبت.

كما ويرى الباحث أنه في مواقف التدريس الصفية لا يقتصر المعلم على اختيار أسلوب واحد أو طريقة محددة خلال الدرس ، بل إن بعض الأساليب متداخلة بحيث يصعب الاقتصار على أسلوب واحد منها.

ب. الأساليب الجماعية:

ومن الأساليب الجماعية التي تستخدم لتنمية القدرات الإبداعية ما يلي:

1. الحل الإبداعي للمشكلة:

المشكلة حالة تعترض الفرد أثناء حياته وخلال تحصيله للخبرات التي يتفاعل معها وكذلك الحال مع التلميذ التي تعترضه مشكلات في مستوى المعارف التي يريد استيعابها وتمثيلها، ومشكلات في مستوى المهارات والحركات والعادات التي يمارسها لتسهيل مهمات حياته.

ومن خطوات حل المشكلة :

- الشعور بالمشكلة .
- تحديد المشكلة.
- تحليل المشكلة.
- جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة.
- اقتراح الحلول.
- دراسة الحلول المقترحة.
- الحلول الإبداعية. (بلقيس، 1990: 5)

2- استراتيجية الأفكار البديلة:

في هذه الاستراتيجية تعرض المشكلات التي يراد حلها، ثم يختار البديل المناسب للحل، ويعاد الحل للمجموعة التي توصلت إليه كموضوع للتفكير وإخضاعه للبحث والتجريب، ويطلب إلي المجموعة أن تنقسم لمجموعات تحدد فيها موقفان هما (موقف المعارضة - موقف الموافقة) ويتطلب إلي المجموعة تحديد ربط الموافقة أو المعارضة بمتغيرات أو معايير، ويتم في النهاية الوصول لجدول يضم المعايير المتعلقة بالمشكلة مربوطة بموقف الموافقة أو المعارضة.

(قطامي وآخرون، 1997: 281)

3- طريقة السوسيدراما:

تهدف هذه الطريقة لاستخدام الجماعة لفحص دراسة مشكلة معينة باستخدام الأساليب الدرامية على نحو يؤدي لحلول متعددة وجديدة

وتمر طريقة السوسيدراما بمراحل:

- تحديد المشكلة.
- وصف الموقف الصراعي.

- توزيع الأدوار.
- إثارة اهتمام الممثلين والمشاهدين.
- تمثّل الموقف.
- توقف التمثيل، ومناقشة وتحليل وتقويم الموقف والمظاهر السلوكية ووضع المزيد من الخطط. (الشيخ، 1998: 153).

4- استراتيجية طرح الأسئلة:

إن الأسئلة التي تستخدم أثناء التدريس تؤثر بشكل مباشر في مهارات التفكير التي تنمي لدى الطلاب، فقد وجد في دراسة لتابا وليفين والزي (Taba, Levine and Elzey) ارتباط تام بين مستويات التفكير التي تظهر في إجابات الطلاب على أسئلة المعلم وبين نوع الأسئلة التي يوجهها المعلم، فإذا كان المعلم يركزون في أسئلتهم على التذكر فمن غير المتوقع أن يفكر الطلاب تفكيراً ابتكارياً، فالسؤال الجيد يتسم بالوضوح ويستثير الفكر الإبداعي الفردي أو الجماعي، وتسهم استراتيجية طرح الأسئلة في تطوير القدرات الإبداعية والإبداع الفردي أو الجماعي. (الشيخ، 1998: 153)

أنواع الأسئلة:

• الأسئلة المتقاربة :

تشجع استجابات الطلاب لاستثارة تفكيرهم في موضوع محدد، وتتم عن طريق استدعاء استجابات قصيرة ويمكن استخدامها باعتبارها تمارين إحصائية. وتتميز أسئلة التفكير المتقارب بأن لها أكثر من إجابة صحيحة، وهي أسئلة تحليلية في طبيعتها وتبدأ عادة بكلمات "كيف، ماذا؟". (جروان، 1997: 29)

• أسئلة التفكير المتباعد :

يشجع هذا النوع من الأسئلة التفكير التباعدي الذي يساعد في خلق حالة من الحوار أو المحاكاة التي تستدعي استجابة من الطلاب ولا توجد لها إجابات صحيحة وتبدأ عادة بكلمات، مثل: ما الذي يمكن أن يحدث إذا؟

وتعتبر هذه الأسئلة واسعة النطاق من حيث الاستعمال، إذ يستعملها المعلم لإثارة استجابات الطلاب التي تتفاوت بشكل كبير، وتسهم في بناء المفاهيم الذاتية لدى الطلاب وتسهم في صقل مهارات الإصغاء لديهم، وتدريبهم على إدارة المناقشات كما تشجعهم على إصدار استجابات غير مألوفة أو الوصول إلى حلول جديدة.

كما يتضمن التفكير التفريقي إنتاج عدد كبير من الحلول والفرضيات، وهي محور العملية الإبداعية والتفكير الإبداعي لذلك أصبح مدلول التفكير التفريقي مرادفاً للتفكير الإبداعي.

ويعتبر هذا النوع من الأسئلة من الأساليب الفعالة في تنمية القدرات الإبداعية الفردية أو الجماعية لدى الطلاب لأن هذه الأسئلة تتطلب أحياناً إجابات متعددة للسؤال نفسه فهي تحفز الطلاب على التفكير وتهيئ لهم الجو المناسب لاستخدام قدراتهم الإبداعية وخاصة الطلاقة. (Lefrancois, 1988, P. 229)

في ضوء مما سبق يتضح من أساليب تنمية الإبداع الجماعية سابقة الذكر أنها تعتمد على توفير مناخ نفسي آمن خالي من التهديد مما يتيح توليد أكبر قدر من الأفكار الإبداعية حول المشكلة قدر البحث، ويؤكد الباحث أن هذا النوع من الأسئلة من الأساليب الفعالة في تنمية القدرات الإبداعية لدى الطلاب، لأن هذه الأسئلة تتطلب أحياناً إجابات متعددة للسؤال نفسه فهي تحفز الطلاب على التفكير وتهيئ له الجو المناسب لاستخدام قدراتهم الإبداعية .

ج. الأساليب التربوية:

تختلف الأساليب التربوية المتبعة لتدريب المعلمين عن الأساليب العلمية التي تستخدم لنفس الغرض لأن الأساليب التربوية تركز اهتماماتها على إحداث تغييرات أساسية في العمليات المعرفية، وفي اتجاهات الفرد وقيمه ودوافعه بالصورة التي تعينه على شحذ طاقاته الخلاقية واستخدامها بكفاءة .

1- أسلوب فريق الزملاء أو الأقران:

يقوم عدد من المعلمين ذوي التخصص الواحد أو التخصصات المختلفة بالتشاور معاً، ووضع خطة لملاحظة موقف تعليمي لكل منهم، وتحليله، والتعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب التي تحتاج لتحسين وذلك من خلال:

- وضع خطة مشتركة لاختيار كفاية تدريس أعضاء الفريق.
- قيام أعضاء الفريق بعمليات الملاحظة والقياس المتوقعة لكل منهم.
- قيام المعلم الأول بعملية التنسيق.
- عقد الفريق لاجتماعات ومشاورات دورية بهدف تبادل الخبرات والأداء، واقتراح خطط مستقبلية.
- مراعاة التعاون، والعلاقات الإنسانية، والاهتمام المتبادل بين أعضاء الفريق.

(الطعاني، 2005: 119)

ويتبين أن هذا الأسلوب محبب لدى معظم المعلمين في مدارسنا وخاصة المعلمين الأكفاء، لأنهم يتعلمون طرق تدريس من خلال المشاهدة عند الأقران، ولكن البعض الآخر يعتبرها غير مجدية، لأنها تعيقه عن تنفيذ دروسه، وإن نفذ ما طلب منه يكون على استحياء، ويوجه الانتقادات اللاذعة لزميله.

ومن واجب مدير المدرسة إصدار بعض النشرات عن هذا الأسلوب في التدريس، ويكلف به معلم يحس عنده عدم خبرة في طريقة ما دون إشعاره بذلك.

2- المشاغل التربوية:

- تبرز أهمية المشاغل التربوية من خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها المشرفون التربويون، والتي تكشف حاجة المعلمين لتوضيح بعض الجوانب، مثل إعداد خطة سنوية أو يومية، وتحليل محتوى، وإنتاج وسائل تعليمية معينة، وإعداد مشاريع علاجية لبطيئي التعلم.

* وتهدف المشاغل التربوية إلى ما يلي:

أ- إزالة الحواجز بين المشرفين، وبين المعلمين، وبناء علاقات تعاونية تهدف لمواجهة المشكلات التي تتعلق بعملهم في التدريس.

ب- اكتساب المعلمين طرائق وأساليب حديثة يستطيعون توظيفها في مدرستهم.

ج- القيام بإنتاج وسائل تعليمية إبداعية في المواقف التعليمية.

د- تشجيع العمل التعاوني من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. (الشيخ، 1978 : 121)

ومما سبق يتبين أن بعض المعلمين لا يحبذ هذه المشاغل، لأنها لا تفيده، بل تضيع وقته، ولا تأتي بجديد، وهذا يرجع إلى ما قدم له خلال هذه المشاغل من مادة تربوية تقليدية، لا يوجد بها إبداع لذلك ينصح الباحث مديري المدارس في وكالة الغوث بالتعاون مع المشرفين، بإقامة هذه المشاغل في المدارس المركزية القريبة إلى سكن المعلم، وتوفير ما يلزم من الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف له، وإشعاره أن هذه المشاريع حق لكل معلم، وعدم فرضها بل تستخدم الموضوعية والمرونة في اختيار المعلم.

3- النشرة التربوية:

تعد من وسائل الاتصال غير المباشرة، ويتم من خلالها نقل خبرات المشرف وممارساته واقتراحاته للمعلمين من أجل تنميتهم مهنيًا، وإبداعياً.

- وتهدف النشرة التربوية إلى ما يلي:

- تزويد المعلمين بالاتجاهات الإيجابية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي.
- حفز المعلمين لحل المشكلات التعليمية والتفكير فيها، واقتراح الحلول المناسبة.
- تعد مصدراً للمعلمين يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- توثيق الصلة بين المشرف التربوي والمعلمين.
- تقدم خدمة لعدد لا بأس به من المعلمين، رغم وجودهم في أماكن متعددة.

(الشوملي، 1998:118)

ولذلك لا بد من إعداد المعلم ذي الحاجة لنشر ما يشعر المدير والمشرف بأنه بحاجة إليها، فيكلفه بالرجوع إلى المكتبة وإعداد نشرة عن الطريقة الاستقرائية مثلاً، وتقديم المساعدة وما يحتاج إليه من قبل المدير والمشرف، وبذلك يهتم بها هذا المعلم، اهتماماً بالغاً. ونرى أن بعض المعلمين لا يلتفت لهذه النشرات، بل إنه يمزقها، أو يتركها دون الاستفادة منها ومن هنا ينصح الباحث مديري المدارس بتكليف معظم المعلمين بإعداد النشرة ثم اختيار أفضلها.

4- الندوات التربوية: نشاط يقوم به عدد من القادة التربويين لقضية تربوية أو موضوع تربوي، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة.

وتهدف الندوات التربوية إلى:

- تفعيل النقاش الهادف والمثمر حول ما يتم عرضه من أفكار.
- تناول المواضيع والقضايا التربوية من جوانبها المختلفة، وعرض خبرات وتجارب مجموعة من العاملين في الحقل التربوي.
- تحقيق فرص التواصل والاتصال والتفاعل بين المشاركين والمعلمين في قضايا تربوية تتم مناقشتها. (الصالح، 1993، 123)

ويلاحظ أن بعض المشرفين لا يترك مجالاً للمعلمين للاشتراك في هذه الندوات، أو في إعدادها، بل يبقى وصول ويجول وحده، ويأمر المعلمين بأمور فرضية لا يحبذها المعلم وينسبها لنفسه، لذلك يجب إشراك من أراد من المعلمين في إعداد هذه الندوات، وأن يكون دور المشرف ومدير المدرسة صديق ناقد مرن في التعامل، وترك المجال للمعلمين للسؤال عما يجول في خاطرهم، للتعرف عن مواطن الضعف والقوة.

5- الدروس التوضيحية: هي من الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أساليب تربوية جديدة، وشرح وتوضيح تقنية فنية، أو تقديم عينات من مواقف تعليمية مصورة أو توضيح فكرة، يرغب المشرف إقناع المعلمين بفعاليتها وأهمية تجربتها.

• وتهدف الدروس التوضيحية إلى :-

- إكساب المعلمين مهارات استخدام بعض الأساليب المبتكرة.
- تحقيق التواصل الإيجابي بين المشرف التربوي والمعلم.
- استخدام طرق جديدة تثير دافعية المعلمين للتجريب.
- تنمية ثقة المعلمين بأنفسهم بعد ملاحظة الدرس التوضيحي، وتطبيق الدروس في صفوفهم.

(الطعاني، 2005: 124)

إن هذا الأسلوب أفضل طريقة لتنمية طرق التدريس عند المعلمين، إذ تنجح هذه الطريقة، إذ توفر بين المعلمين الحب والتعاون والألفة، وإذا لم تتوفر فلا يكون جدوى منها.

لهذا يجب على مديري المدارس عدم جعل هذه الدروس التوضيحية، أمر روتيني ينفذه فقط معلمون محددون، كما يحدث في بعض المدارس وباقي المعلمين مهمشين، بل ضرورة أن ينفذ

بعض المعلمين ذوي الحاجة درساً بعد مشاهدته لدرس ما، وتقديم يد العون من المدير وتشجيعه، وتنمية روح المبادرة لديه، ولو بالحوافز المادية المشجعة.

6- البحث الإجرائي:

نشاط بحثي يقوم به المشرف التربوي أو المدير أو المعلم، أو نشاط بحثي تشاركي، يهدف لتطوير العملية التربوية، وتلبية الحاجات المختلفة الأطراف هذه العملية من خلال المعالجة للمشكلات المباشرة التي يواجهونها.

• ويهدف البحث الإجرائي إلي ما يلي :

- تنمية وتدريب جميع المعلمين والمشرفين التربويين على استخدام أساليب علمية في التفكير وحل المشكلات.
- تنمية روح العمل التعاوني بين المعلمين.
- حث المعلمين على الاستجابة لتغيير أساليبهم، وممارساتهم والاستفادة من نتائج الدراسات في تحسين العملية التعليمية.
- إكساب المشاركين في البحث الإجرائي من معلمين ومشرفين تربويين مهارة البحث العلمي الميداني وتشجيعهم على إجراء بحوث فردية وجماعية بمبادرات ذاتية.

(عيدة، 1995: 125)

ويتبين مما سبق أن هذا البحث يعطي ثماره عندما يكون جماعياً، إذ يتم فيه توزيع الأدوار على المعلمين ويعرف كل منهم دوره، فينشر المشرف بينهم روح التعاون، ويحبذ أن يتم الاختيار للمعلمين من قبلهم، أي كل مجموعة تفضل العمل معاً، ويقوموا ببحث إجرائي، ولكن للأسف الشديد، يعمل معظم المعلمين في وكالة الغوث الدولية هذه البحوث عند الانتهاء من دورة ما، ثم يقوم بعض المشرفين بوضعها على الرف دون الاستفادة منها وتوظيفها في المدارس، وهذا ما يلاحظه الباحث من خلال مجال عمله في التدريس، والأفضل اختيار أفضل البحوث، ونشرها وتوزيعها على المدارس كمرجع للمعلمين من أجل الاستفادة.

7- التعلم التعاوني:

نشاط يشرف عليه المشرفون التربويون، ويقوم به المعلم مع الطلاب من أجل تفجير طاقات إبداعية ما، وهو يساعد على نقل أثر التعلم لمواقف حياتية مختلفة.

• ويهدف التعلم التعاوني إلى :

- § التعليم النشط .
- § تحقيق الأهداف.
- § انتقال أثر التعلم.
- § الاحتفاظ بالتعليم.
- § التفاعل مع الآخرين.
- § الاتجاه نحو المادة الدراسية.
- § تنظيم العمل. (الأغا، 2005: 73).

ويتبين من خلال الأسلوب السابق أنه يحتاج إلى :

إدارة الوقت، والألفة مع الطريقة، والتكلفة، وملاءمتها للكثافة الطلابية ويجب على المعلم التخطيط والإعداد الجيد لمثل هذه التعلم ، وأن يراقب عمل الطلاب ويتدخل في الوقت المناسب، وضرورة توفير البيئة التعليمية، وتحفيز وتنمية رفع التعاون عند الطلاب.

المدرسة المبدعة:

هي المدرسة التي تشجع وتنمي الإبداع الفردي والجماعي وهي التي تقوم بالتنظيم الإداري والتعليمي.

لابد أن يقود المدرسة المبدعة جماعات، وليس أفراداً (قيادة تشاركية)، فإذا أرادت مواكبة التطور والتكنولوجيا، لا يديرها مدير بمفرده، بل تديرها جماعة من المعلمين وإشراف من المدير، وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي، وتوزيع الأدوار، والمشاركة في القرار، وهذا لا يعني تنازل المدير عن سلطته ومكانته، وإنما ضمن حدود وضوابط تفويضية وبلا شك، فإذا وجه المدير القادر على التطوير والتنمية المهنية والإبداعية والمتدرب على توظيف التقنيات الحديثة، فإن المدرسة تصبح قادرة على تحقيق أهدافها.

وضرورة وجود رؤية مشتركة للجهازين (الفني والإداري) بالمدرسة، لأنه ينمي لديهم أسلوب المساءلة الذاتية، وهنا تكمن أهمية المدرسة المبدعة بالرؤية المشتركة، إذ تساعد على صياغة المناخ المناسب، والإبداع وتحقيق الولاء والانتماء للمدرسة من خلال تخفي وتنمية المعلمين في تأدية وظائفهم. (الحقل، 2003: 15-16).

• مواصفات المدرسة المبدعة:-

- السماح بفتح الفصول الدراسية في أوقاف إضافية تعقب الدوام المدرسي في إطار إشرافي تنظيمي لإنجاز أنشطة وواجبات.
 - تنوع تخصص المعلمين في المدرسة من (فن - رياضة - موسيقى).
 - سلامة الغرف الدراسية من الدمار، والتجهيز بأحدث الإمكانيات.
 - الفصول الدراسية معتدلة الكثافة (30) طالباً ومزودة بالتجهيزات.
 - مرونة جدولها المدرسي بحيث يسمح ممارسة الأنشطة والهوايات المختلفة.
 - نبث إدارتها روح التعاون بين المعلمين والعاملين والطلاب.
 - تشجيع المعلمين على المغامرة والمبادأة في اختيار وتنظيم وتدريس مواد المقررات الدراسية. (قمبز، 1997: 101)
- ويلاحظ دون مجاملة أن وكالة الغوث الدولية بدأت بتطبيق مواصفات المدرسة المبدعة في بعض مدارسها، وهي خطوة إيجابية، إذ بدأ نظام تعديل الكثافة الطلابية في الفصول في عام . (2007 - 2008)

العوامل المؤثرة على تكوين الإبداع الجماعي:

لقد تمكن جيلفورد (1985) باستخدام التحليل العاملي في مجال الإبداع من تحديد تسع قدرات تسهم في تكوين الجهود الإبداعية للأفراد وهي تتمثل في :

- § الطلاقة.
- § المرونة.
- § الأصالة.
- § التوسيع والحساسية للمشكلات.
- § الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.
- § بناء ترابطات واكتشاف علاقات.
- § القدرة التحليلية والتركيبية.
- § القدرة على إعادة التنظيم أو التحويل.
- § درجة الكبح النقوي، ودرجة تعقد البناء المفهومي الذي تستطيع مجموعة من الأشخاص استيعابها في الوقت ذاته. (Giulford,1985: 170 – 167)

لذلك لا بد من النظر لظاهرة الإبداع على أنها نتيجة تفاعلات متداخلة ومترابطة، تكمل بعضها البعض وهو بذلك يخالف (جيلفورد) إذ أن الفرد المبدع بطبيعته يتفاعل مع البيئة المحيطة به وتكون متمثلة في البيئة الأسرية والبيئة المجتمعية والمدرسية، ونتيجة للتداخلات، تتولد لدى الفرد المبدع قدرات عقلية عامة تعتبر هامة وضرورية للإبداع، وقدرات خاصة.

المعوقات التي تواجه الإبداع الجماعي : -

1- **المواقف السلبية:** وتواجه بضبط الموقف، والتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة فكل مشكلة لها جانب سلبي ظاهري، وجانب إيجابي خفي.

2- **الخوف من الفشل:** يضع البعض احتمالات الفشل عند أي عمل يقوم به، وبالتالي هو حكم على نفسه بالفشل قبل أن يشرع في العمل، فهو يخاف من الفشل طيلة أدائه لهذا العمل، ومن ثم يكون مصيره لا ريب إلى الفشل، لأن ما يفكر فيه الإنسان ربما يحدث له.

3- **الإجهاد الزائد:** لاشك أن هذا الأمر له أثر كبير على الحالة النفسية للإنسان مما يتولد عنه الضغط فتضعف المشاعر، ويضعف معها التفكير، وبالتالي ينخفض مستوى الإبداع والإبداع لا يكون إلا في وجود جو من الهدوء والاطمئنان. (أبو الوفاء، 2006: 182)

ومما لا شك فيه أن معظم قيادتنا التربوية تركز على الجوانب السلبية الظاهرية وتغفل الجوانب السلبية، لذلك يجب على مدير المدرسة تشجيع المعلمين على الإبداع بشكل مستمر، ولا ضير إن لم ينجح العمل، وضرورة أن يوفر مديرو المدارس في وكالة الغوث الدولية المناخ الإبداعي المناسب والابتعاد عن الفوضى، واللجوء لجو هادئ واسترخاء يهيئ الجسم والعقل للإبداع.

4- إتباع القواعد الجامدة:

يشكل للإنسان نمطاً واحداً من الفهم، مما يعيقه عن عملية الإبداع، وهو يشعره بأن هذه القواعد لا تنفذ إلا بهذه الطريقة، فتتعلق لديه منافذ الإبداع، لذا فإن كسر القواعد والتعليمات البالية خصوصاً فيما يتعلق بالأعمال اليومية والاعتيادية يساعد على استكشاف طريقة مبتكرة وإبداعية تحقق ما يريده الإنسان من عمله في أقرب وقت ممكن.

5- وضع الفرضيات:

إن وضع الفرضيات العامة على الأمور، قد يجعلها مسلمات والمشكلة الكبرى أن تكون هذه الفرضيات خاطئة، ولا تستند لدليل علمي واضح، ولا شك فإن مثل هذا الأمر يعيق عملية الإبداع ويجعل الفكر جامداً.

6- الاعتماد الزائد على المنطق:

الاعتماد بشكل دائم على المنطق يشكل أحد معوقات الإبداع وخاصة إذا كان هذا الاعتماد يفقد الإنسان ذاتيته.

7- فقدان الثقة بالنفس أو الذات:

لقد دلت الأبحاث على أن طاقة الإبداع في مخ الإنسان لا حدود لها، والقيود الوحيدة على ذلك ينبع من داخل الإنسان نفسه، وذلك من خلال معتقداته، بأنه ليس مبدعاً والمشكلة هنا عندما نقبل هذا الأمر دون أي تفكير أو نقاش. (فتحي، 2002: 572-577).

مما سبق يرى الباحث أن الإبداع الجماعي ضرورة من ضرورات الحياة، لذا فإن كل فرد قادر على أن يكون مبدعاً، خاصة لو عرف الطريق إلى ذلك، واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي ولا يكون ذلك إلا بكسر القواعد الجامدة، وضرورة الثقة بالنفس، لذلك يجب توفير مناخ تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية، وتطوير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم المهني وتطوير وتعديل اتجاهات المعلمين نحو الإبداع.

* إسهامات مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي:

يعتبر مدير المدرسة أحد العناصر المهمة في تطوير تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين والطلاب في المدرسة، إذ أن المدير له أثر قوي على تطوير وتنمية وتنفيذ البرامج المدرسية وفق ظروف مدرسية متضمنة الظروف التي يهيئها مدير المدرسة، والعناصر المدرسية التي تتعلق بالمدرسة.

ويجب على مدير المدرسة تهيئة الظروف المناسبة، ورعاية قدرات المعلمين والطلاب المبدعين، واتصافه بالتسامح والمرونة في تنفيذ الجداول المدرسية، وضرورة إظهار الأعمال الإبداعية وإعداد المعارض الفترية في المناسبات المختلفة، مما يشجع على إظهار القدرات.

ويعتبر مدير المدرسة المسهل ليجعل المعلمين يحملون هذه الاتجاهات تجاه العمل الإبداعي الجماعي، وضرورة أن يستغل مدير المدرسة البيئة المحلية، واستغلال القدرات، وإفساح المساحات المناسبة للبيئة المحلية، مما يزيد من جعل مظاهر الإبداع الفردي أو الجماعي أكثر ميلاً نحو العملية والفائدة للمجتمع. (منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1995: 324-325)

1- إثراء المنهاج والخبرات:

- إن لمدير المدرسة دوراً هاماً في إغناء المنهاج بالخبرات اللازمة بالاشتراك مع المعلمين لجعله أكثر مناسبة واتفاقاً مع حاجات الطلبة المبدعين.
 - بالتنسيق والتعاون ما بين المدير ومعلمي المدرسة أن تثرى المناهج الدراسية عن طريق:
 - إعداد وسائل سمعية وبصرية لخدمة الأهداف التربوية الإبداعية ، تتلاءم مع الدروس التي تعطى للطلاب.
 - الدعوة لتبسيط لغة الدرس أو وحدة الدرس، والمراد من ذلك تقديم صورة مبسطة للخبرات تتيح الفرصة أمام الطلاب ليجوبوا آفاق المعرفة بحرية بدون أن تؤطر خبراتهم بحدود جامدة.
 - المساهمة في تعديل، وتنظيم أو سياق فقرات منهاج معين لمقرر ما لجعله أكثر ملاءمة وتلبية حاجات المعلمين والطلبة الإبداعية ، ولقدراتهم الإبداعية.
 - تهيئة الخبرات التي تسهم في استخدام الدماغ كله استخداماً فاعلاً.
 - المساهمة في تحليل الكتاب المدرسي، للوقوف على محتواها.
 - مساعدة المعلمين على وضع خطط علاجية لتحسين عمليات التفكير والتعلم لدى الطلبة.
 - توفير المواد الخام والتجهيزات الضرورية المناسبة ، وتهيئة جو الحرية والتفاعل المفتوح.
- (Freeman, 1991, P. 206)

وللاسهام في تطوير المنهاج المدرسي يرى الشيخ (1989) مراعاة الأمور التالية:

- § إضافة أهداف لتطوير القدرات الإبداعية الجماعية نتيجة التقدم التكنولوجي، ومتطلبات المجتمع (السياسية - المعرفية).
- § تبني طرائق تعليمية جديدة، مثل تبني التعلم بالحاسوب.
- § تغيير في أساليب التعلم الصفي في ضوء تصورات، وتوقعات جديدة للصورة التي يراد أن يخرج بها المتعلم باعتبارها ناتجاً للنظام التعليمي الإبداعي.
- § تطوير نظام الاختبارات وتقويم الطلبة. (الشيخ، 1989: 57)

و مما سبق يتبين أنه يجب على مدير المدرسة أن يضيف أية أنشطة أخرى يسهم فيها بتطوير الخبرات والمواد العادية وفق المناهج الدراسية العادية المعدة للطلبة العاديين، لكي تستخدم بصورة محسنة ومفصلة لخدمة أغراض تطوير قدرات الطلبة المبدعين في الصف العادي.

وأيضاً يجب على مدير المدرسة أن يكون منسقاً في مختلف المجالات في المدرسة بشكل قوي وفعال، ومما يساعده في مهمته وجود منهاج وضرورة اتخاذ عدة إجراءات منها:

- التنسيق مع المدارس المجاورة لتنفيذ الخطوات التنفيذية للسياسة التربوية من أجل نشر روح العمل الجماعي والتعاون.
- ضرورة التنسيق بين القرارات الصادرة من المدرسة وبين قرارات وكالة الخوثة الدولية التعليمية ، وعدم تعارضها.
- التنسيق وتنظيم الجهود الهادفة لزيادة المعرفة عند المعلم والطالب.

2- صنع القرار وبلورة قرارات حكيمة:

حتى يتمكن مدير المدرسة من صنع قرار فعال ذي قيمة مؤثرة وناجحة اقترح (سابير ورفاقه) خطوات تساعده على بلورة قرارات حكيمة تعد أساساً لتنظيم فاعل لعلاقات المعلمين لإنجاح برنامج تدريبي على الإبداع بنوعيه (الجماعي والفردى).

* وتنقسم صناعة القرارات إلى :

1- الخطوات المتعلقة بالتخطيط لصنع القرار:

- § تحديد المشكلة.
- § تحديد القدرة المتوافرة لدى المدير على معالجة القضية.
- § تحديد المسؤولين المعنيين بالقرار الذي يراد اتخاذه بشأن برنامج التدريب على الإبداع، (معلمين - إداريين - أعضاء من المجتمع - فنيين في الإدارة العامة).
- § تسمية المسؤولين عن اتخاذ القرارات والمعوقات التي يمكن أن تؤثر في قوة القرار. (قطامي، 1995: 330)

2- الخطوات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار:

- § تحديد وبيان الآثار المترتبة على القرارات المراد اتخاذها.
- § ضمان اشتراك جميع الأفراد الذين يتأثر بهم اتخاذ القرار.
- § تحديد المخطط الزمني الذي يتطلبه اتخاذ القرار.

§ صياغة القرار المنشود.

§ تحديد بدقة ووضوح وقت مراجعة القرار.

3- الخطوات المتعلقة بصنع القرار:

- إعلان الأسباب الداعية للقرار.
- التخطيط لعملية المراقبة التي تسير وفق جدول محدد. (الطيبي، 2001: 85)

ومما سبق يتبين أن المدير التقليدي الذي يتصف أداؤه بالجمود والصلابة لا يعقل أن يخطط وينظم برنامجاً تدريبياً للتدريب، ويجب على مديري المدارس الذين يغلب على تفكيرهم أسلوب الجانب الأيمن للعقل، يتسمون بالحدس، والعاطفة والانفعال، والذين يغلب عليهم الجانب الأيسر بأنهم يميلون إلى التحليل الجزئي الخطي. فالمديرون الذين يحكم أداؤهم الجانب الأيسر هم الذين يمكن أن يمتلكوا القدرة على التحليل التسلسلي المنطقي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ولكنهم لا يهتمون عادة بالنظر إلى الأمور بصورة كلية شاملة، ويمكن النظر للمدراء الذي يتوجهون بحكم الجانب الأيمن أنهم المديرون الذين يتصفون بالقدرة الكبرى على الخلق والإبداع باتباعهم الأسلوب الإنساني الكلي في النظر إلى المشكلات واتخاذ القرارات.

3- توجيه المعلمين والعاملين في المدرسة نحو الإبداع:

من واجبات مدير المدرسة المعاصر ، توجيه المعلمين نحو ممارسة الإبداع بنوعيه (الجماعي والفردي) والتدريب عليه ، وتوفير المناخ المناسب له ، وتنمية وتطوير هذه المهارة ، لأنها تنعكس على الطلاب ، والمعلم الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو التدريس للإبداع الجماعي أو الفردي لدى طلبته ، هو المعلم الذي يركز في تدريسه و أنشطته الصفية نحو التدريب على الاكتشاف .

ومن واجب مدير المدرسة تقديم التسهيلات اللازمة لرعايته عند المعلم ، وضرورة إلحاق المعلمين ببرامج تأهيل إبداعية أو ورش عمل ، بحيث تجعل المعلمين فاعلين في تدريسه. (الألوسي ، 1985: 71)

لذلك لابد قبل توجيه و إرشاد المدير للمعلمين أن يحمل اتجاهات إيجابية نحو الإبداع الجماعي ، وأن يكون نفسه مبدعاً ، معه دورات في الإبداع ، مقتنع في حياته وعمله ، وتنمية وتشجيع هذا عند معلميه .

4- توفير الإمكانيات المتاحة لتنمية الإبداع :

يجب على مدير المدرسة أن يكون على بينة من أمره من عدة أمور تحيط به وهي (الزمان- المكان- الطاقة-والجهد-المال) ويعرف كيف يتصرف بها و هو يتطلب منه ضرورة التروي ودقة النظر في التفكير وعدم التسرع.

وأهم ما يساعد المدير على استغلال المصادر والإمكانيات المتاحة ما يلي :

1- إعداد الفصل و تهيئته لإجراء الحوار و النقاش الموضوعي البناء.

2- تطوير الأنشطة التي تتطلب الإبداع.

3- السير في خطة التدريس وفق خطوات متسلسلة.

4- التزام الحيلة و الحذر حين اتخاذ أي قرار يتعلق بالتعلم الإبداعي.

ويرى الباحث أن مدير المدرسة المبدع هو المرن في معاملته مع معلميه ،ويبذل الغالي والنفيس لتوفيره من أجل أن تكون مدرسته مبدعة ،وهذا مطبق في بعض المدارس في وكالة الغوث الدولية إذ أن بعض هذه المدارس تكون آلة مبدعة و متحركة بشكل مستمر لا تعرف التوقف ،ولتتجز جميع إمكانياتها لتصبح مدرسة مبدعة.

5- استخدام الأسلوب المناسب للاستفادة من أفكار المعلمين و الطلاب الإبداعية :

يجب على مدير المدرسة إشعار معلميه بأن يهتم ويقدر الإبداع ،وروح المبادرة ،وتحمل المسؤولية ،ويكون من خلال :

1- تحفيز وتنمية المعلمين على التجريب.

2- احترام أداء الآخرين وخصوصاً المخالفة لرأيه.

3- عقد اجتماعات دورية من أجل تقديم أعمال المعلمين و الطلبة للوصول لأفكار جديدة.

4- تشجيع تبادل زيارات الأقران بين المعلمين و هي بدورها تنمي الإبداع عندهم.

5- التخفيف من التوتر من أعباء العمل.

6- محاولة تطبيق برامج طويلة المدى.(فرج،2002: 53)

وهذا يستوجب ضرورة استفادة مدير المدرسة من خبرات معلميه ومحاولة إثرائها وعدم إحباطها ،لأن بعض المعلمين قد يكون كفاء وعنده أفكار إبداعية تفوق مديره ،وضرورة توظيفها توظيفاً صحيحاً ،ومحاولة مكافأة المعلم الذي يمتلك مهارات إبداعية خارقة.

6- التركيز على التعلم الجمعي :

يشجع مدير المدرسة معلميه على التعليم الجمعي ،وهو يتطلب تعامل المعلم مع الطلبة في الصف الواحد من حيث :

-التخطيط السنوي ،والفصلي ،واليومي .

-الأهداف السلوكية التي ترصد لتنفيذ التعليم .

-الأسلوب والإجراءات و الوسائل التعليمية .

-أسلوب التقويم وفقراته. (Clark ,1988 ,pp.46-47)

من هنا يجب على مدير المدرسة تنبيه المعلمين على مخاطبة جماعية بلغة واحدة و أسلوب ووسيلة تعليمية واحدة ،وأسلوب التقويم الواحد وأيضاً يرى الباحث أن هذا الأسلوب قد يركز فقط على المعلمين المبدعين، ويترك الآخرين دون استثارة لذلك لا بد من مدير المدرسة التقرب من المعلمين أصحاب الحاجة و التعرف على مواطن الضعف و القوة لديهم.

7-توفير البيئة المدرسية الصالحة للتعليم :

تزداد وتقوى فاعلية مدير المدرسة من خلال تنمية الإبداع بنوعيه (الجماعي أو الفردي)في مدرسته، ولا يكون ذلك إلا من خلال المناخ المدرسي الملائم للتعليم ،ومعرفة استعدادات الإدارة المدرسية المتمثلة في (المعلمين-الفنيين -الطلبة) بحيث تكون بيئة غنية بالمثيرات ومريحة نفسياً ، إذ يشعر المعلم بالاطمئنان و الراحة.

8-توطيد العلاقات مع المجتمع المحلي :

مدير المدرسة الناجح هو الذي تربطه علاقات وثيقة بالمجتمع المحلي ،بحيث تستفيد المدرسة من إمكانيات المجتمع المحلي ،وتستفيد البيئة الخارجية من المدرسة، لذلك يجب تهيئة الظروف العامة والتي من أهمها :

1- وجود قنوات في المجتمع تتخذ كقوة.

2- وجود مثيرات خارجية تدعو الطالب للتطلع إليها.

3- النقد البناء الموضوعي الهادف للجميع.

4- الاحتكاك بالمجتمع المحلي يزيد التفاعل. (الخطيب ،2003 :96)

و مما سبق يرى الباحث بأن مدير المدرسة المبدع هو الذي تربطه علاقات صداقة حميمة بالمجتمع المحلي بحيث يستطيع الاستعانة به إذا حدثت مشكلة ما في المدرسة ،ويستطيع السيطرة عليها ،لأن معارفه كبيرة في المجتمع ،ولا بد أن يتصف بالقيادة ،لا يكونه مديراً ينفذ

أوامر الوكالة فقط، كما هو موجود في مدارس الوكالة، وأن يكون مرناً في المعاملة مع البيئة المحيطة بالمدرسة في حدود المعقول، وعدم التشويش على العمل في المدرسة.

9- إشراف الأقران بدلاً من التقويم :

من الطرق الحديثة في الإشراف عند مدير المدرسة العصري و الذي يسهم في تنمية الإبداع المثر ،عليه إطلاق العنان للمعلمين ،ويكون ذلك من خلال تفويض الصلاحيات ،ويشرف عليهم من خلال زيارات صفية متبادلة بين المعلمين تسمى (زيارات الأقران) و التعرف على نقاط القوة و الضعف ،و اللجوء لأسلوب الحوار و المناقشة الهادفة البناءة القائمة على الاحترام المتبادل ،و ضرورة أن يصبح الإشراف التربوي عملاً يتمشى مع العقل و ينسجم معه.

(عاقل ،1975: 72)

و يتبين مما سبق أن إشراف الأقران مهماً جداً ،لأنه يقضي على حالة الخوف عند بعض المعلمين الذين يهابون حضور مدير المدرسة ،فمجرد حضور زميل له قد يشعره بالاطمئنان والراحة وعدم التوتر ،و ضرورة أن تكون العلاقة بين مديري المدارس و معلميه علاقة إنسانية.

10- تجنب استخدام التعليمات الصارمة :

يجب على مدير المدرسة النظر لعملية التدريس على أنها عملية استراتيجية معينة و هي تتطلب مستوى عالياً من التفكير ،و ضرورة استخدام المرونة في عملية التدريس وتوظيف الأحداث الجارية إذ خدمت الموضوع المراد تدريسه ،وعدم النظر لعملية التدريس على أنها عملية روتينية. (عيسى ،1991: 308)

11- إثارة اهتمام المعلمين بشكل مستمر :

يسهم مدير المدرسة في تنمية معلميه ،وعليه دائماً السعي باستمرار لتوفير ما يعيد الذاكرة للتفكير ،ومن الأمور التي تساعد المدير على القيام بتحقيق هذا الهدف :

- تعليق لافتات في أماكن مختلفة في المدرسة تحث على الإبداع .
- ضرورة تحديد مكان الاجتماع و الزمن والهدف منه من أجل تنمية مهارات الإبداع .
- إبراز المراجع التي تحض على الإبداع في أماكن واضحة في المكتبة.

- عمل يافطة كبيرة مدون عليها مهارات الإبداع الجماعي. (إبراهيم، 1985: 20)

- لذلك لابد من ضرورة لفت انتباه المعلمين من قبل المدير ، وخاصة في البحوث الإجرائية ، فيطلب من بعضهم ضرورة زيارة مدارس أخرى للإطلاع على الأمور الإبداعية عندهم و محاولة نقل الخبرات لديهم .

12- طلب مساعدة أولياء الأمور عند الحاجة :

مدير المدرسة الذي يتميز بالإبداع هو الذي يحاول تكوين مجالس أولياء الأمور في مدرسته ، لأن من خلالهم يتصل بالعالم الخارجي (المجتمع المحلي) و يحاول إطلاعهم على المشاكل التي تواجه المدرسة ، ومستوى الطلاب ، وضرورة تنبيه وتنمية و إثراء عقول الطلاب بمصادر المعرفة المختلفة.

ويجب على المدير حث أولياء الأمور على البحث عن وسائل و أساليب تنمي التفكير الإبداعي.

يتبين مما سبق أن معظم مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية ، لا يلجأون إلى أولياء الأمور فقط إلا في حدوث مشاكل لا تحمد عقباهما.

ولذلك يجب على مديري المدارس ضرورة عقد جلسات متتابعة لأولياء الأمور و لتكن مرة كل شهر ، و عند الضرورة إن لزم الأمر ، و عدم إغفال دورهم الذي يساعد المدرسة على الرقي والتقدم ، ومواجهة الصعاب .

في ضوء ما سبق يتبين أن من خصائص مدير المدرسة المبدع ما يلي :

- § أن يشعر المعلمين بتقديره للإبداع و التدريس الإبداعي.
- § أن يستخدم أسلوباً منتظماً للإفادة من الأفكار الجديدة التي يأتي بها المعلمون.
- § أن يكون مستعداً لتقبل الآراء المعارضة لرأيه.
- § أن يشجع المعلمين و العاملين على التجريب و الاختبار دون خوف.
- § أن يتجنب إيقال كاهل المعلمين بالواجبات الإضافية الكثيرة.
- § أن يهيئ الظروف المناسبة لاختبار الأفكار الجديدة مع تقبل النتائج المترتبة مهما كانت.
- § أن يهيئ جواً مدرسياً مثيراً ، يسمح بمخاطرة مأمونة النتائج ضمن ظروف مضبوطة.
- § يتجنب الإصرار الزائد على ضرورة العمل الجماعي.
- § أن تشكل اجتماعاته أداء لتقويم الأداء والخبرات بطريقة بناءة بدون تعريض أو نقد .
- § أن يعد خبرات الفشل طريقاً للوصول لأفكار جديدة .

§ أن يشجع على مشاركة و تبادل أعمال المعلمين التي تتصف بدرجة من الإبداعية مع بعضهم البعض.

§ أن يهيئ الفرص و المناسبات للمعلمين الجدد ،لكي يعبروا عن أفكارهم و آرائهم.

§ أن يسهل الاتصال بين معلمي المدرسة و سائر المعلمين الذين يعملون في المدارس الأخرى.

§ أن يعيد النظر من آن لآخر في المفاهيم و الممارسات القائمة.

§ أن يخطط وينفذ برامج للتخطيط طويل المدى للتدريب على الإبداع.

§ أن يدرك التوتر الناشئ في أثناء سير العمل ،وما يعترضه من فشل كما يعمل على التخفيف من حدة ذلك التوتر.

§ أن يكون دائم الاتصال و باستمرار مع معلمي المدرسة ،على أن يتيح لهم فرص اتخاذ القرارات بأنفسهم دون أن يتعارض ذلك مع مصلحة الطلبة و المدرسة عموماً.

ويتبين أن خصائص مدير المدرسة تتحقق إذا روعيت الأمور التالية :

- ينبغي إدخال بعض التعديلات على دور المدير في المدرسة والبرامج المدرسية.
- تعديل برنامج تأهيل المديرين بحيث يعد برنامج تأهيل خاص للمديرين بعنوان : تأهيل المديرين للتدريب على الإبداع ،وأن يتم وضعهم في مدارس ذات خصائص طبيعية تسمح للتدريب على الإبداع.
- تعديل أسس اختيار المديرين حتى يتم تهيئة كوادر فنية إدارية مناسبة ،لكي تنجح برامج التدريب على التفكير الإبداعي.
- تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على جذب مديرين يتسمون بصفات و قدرات إبداعية خاصة و حتى يطوروا برامج إبداعية ضمن إدارات مدرسية إبداعية.
- توفير الظروف و الإمكانيات و المواد الأساسية و الإدارية ، وإتاحة الحرية أمام المديرين لتجريب برامج مختلفة للتدريب على الإبداع ،وتطوير القدرات الإبداعية لدى الطلاب.
- إعداد أدوات للكشف عن المديرين المبدعين ممن لديهم الخبرة في إدارة المدرسة بكفاءة و نجاح.
- تعريف المديرين بين الوقت و الآخر بخبرات تنشيط قدراتهم الإبداعية ،و إتاحة الفرص أمامهم لتأكيد نواتهم، ورعاية إبداعاتهم ،حتى يتسنى ضمان استمرار حماسهم، و مثابرتهم لإنجاح برامج الإبداع.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ◆ الدراسات العربية
- ◆ الدراسات الأجنبية
- ◆ التعقيب على الدراسات

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث والمجالات التربوية، وجد الباحث العديد من الدراسات العربية والأجنبية، خاصة في الإبداع الفردي أو الجماعي وطرق تنمية عند المعلمين والطلاب، ودراسات حول التعلم التعاوني الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإبداع الجماعي، وقد تنوعت الدراسات في اتجاهات متعددة، إذ شملت الدراسات المتعلقة بأصول التربية والمناهج والتدريس، وعلم النفس، ولقد قام الباحث باختيار بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع البحث أو بالدراسات التي تناولت موضوع دور مدير المدرسة بالإبداع، وأخرى بدور الإدارة بالتعلم التعاوني وهي مرتبة من الحديث إلى القديم، حيث قام الباحث بتصنيف الدراسات إلى:

أولاً / الدراسات العربية:

أ- الدراسات التي تتعلق بدور المدير بالإبداع (الجماعي):

1- دراسة أبو الوفا (2006) بعنوان: " دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة".

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإبداع الجماعي وأهم عناصره، وكذلك الكشف عن أهم مقومات الإبداع الجماعي وأهم أساليبه، واستعراض أهم مراحل الإبداع الجماعي وإزاحة الستار عن أهم المعوقات.

- تكونت عينة الدراسة من (625 فرداً) من مديري ونظار المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية ووكلائهم.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبيان كأداة.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه ينبغي على مدير المدرسة أن يلتزم بالإبداع في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته، وأن يحمي العاملين معه من البيروقراطية والقوانين العقيمة، وأن يربط الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم وكامل، وأن يقرأ شخصية المعلمين والعاملين ويشركهم في رسم الخطط المدرسية، وتشجيع المعلمين المبدعين الذين لديهم رغبة في التعلم والتطور.

2- دراسة لبد (2005) بعنوان : " دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظة غزة "

* هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي .

- تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2004-2005) وعددهم (105) مديراً و مديرة .

- تكونت عينة الدراسة من (92) مديراً و مديرة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة .

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في الممارسات التي يتبعها مديرو

المدارس الثانوية الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير الجنس .

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في الممارسات التي يتبعها مديرو

المدارس الثانوية الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس

- أعلى من بكالوريوس) لصالح المؤهل الأعلى من بكالوريوس.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في الممارسات التي يتبعها مديرو

المدارس الثانوية الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير الخبرة من (0-1 ، 5 ، 6-

10، أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة الإدارية (من 6-10 سنوات)

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في الممارسات التي يتبعها مديرو

المدارس الثانوية الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي باختلاف عدد معلمي المدرسة (أقل من

20-30 معلماً ، أكثر من 30 معلماً) وقد أوصت الدراسة:

- زيادة برامج التأهيل لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة .

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لرفع كفاياتهم التعليمية .

3- دراسة الموسى (1995) بعنوان: "دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما

يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات

التعليمية كما يراها المعلمون في مدارس الكورة الثانوية الحكومية، وبيان أثر كل من الجنس

والخبرة والمؤهل في تحديد الدورة من وجهة نظر أفراد العينة.

- تكونت عينة الدراسة من (600) معلم ومعلمة من مدراس لواء الكورة الثانوية الحكومية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدم الباحث استبانة وطورها وتكونت من (60) فقرة موزعة على سبعة مجالات.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء رأي المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية فوق المتوسط الحسابي (3,49).
- أوصت الدراسة بضرورة تحسين وجهة نظر المعلمين عن مدير المدرسة وضرورة أن يهتم مدير المدرسة في الفعالية التعليمية بدرجة كبيرة.

4- دراسة الأستاذ (1994) بعنوان: "اتجاه معلمي العلوم للمرحلة الأساسية بقطاع غزة نحو الإبداع العلمي حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة".

- تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التدريس على اتجاه معلمي العلوم في المرحلة الإعدادية بقطاع غزة نحو الإبداع وعلاقته بالتحصيل الدراسي.
- تكونت عينة الدراسة من (77 معلماً ومعلمة)، وعينة الطلبة تكونت من (77 شعبة) من شعب الصف الثالث الإعدادي وقد بلغ عدد أفراد الطلبة (421) طالباً وطالبة.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم مقياس الاتجاه نحو الإبداع في العلوم، كما استخدم اختبار تحصيلي في مادة العلوم.
- وأهم نتائج الدراسة أن مستوى الاتجاه نحو الإبداع لدى معلمي العلوم منخفض؛ ولكنه يميل إلى الإيجابية بدرجة قليلة، وأن جنس المعلمين لا يؤدي إلى فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو الإبداع.

5- دراسة زيغان (1994) بعنوان: "أثر طريقتي الاستقصاء والاكتشاف كإستراتيجيتي تدريس للتربية الاجتماعية والوطنية في تنمية التفكير الإبداعي الجماعي لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في الأردن".

- هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر طريقتي الاستقصاء والاكتشاف كإستراتيجيتي تدريس للتربية الاجتماعية والوطنية في تنمية التفكير الإبداعي الجماعي لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في الأردن.
- اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، بلغ عدد أفرادها (41) طالباً في الصف التاسع الأساسي من مدرسة الحسن بن الهيثم.

- استخدم الباحث مقياس تورانس للتفكير الإبداعي صورة الألفاظ وجرى التأكد من صدق وثبات المقياس باستخدام اختبارات للمقارنة بين متوسطات درجات الطلبة على طريقتي التدريس في مكونات التفكير الإبداعي الجماعي.
- ومن نتائج الدراسة ظهور أثر واضح في تنمية التفكير الإبداعي الجماعي بعد تطبيق الاختبار على طلبة الصف التاسع.
- أوصت الدراسة أن التدريس الإبداعي باستخدام طريقتي الاستقصاء والاكتشاف ممكن حيث أنهما ينميان قدرة الطلاب على الإبداع في الدراسات الاجتماعية.

6- دراسة محمود (1994) بعنوان: " تنمية مهارات الإبداع الجماعي لدى المعلمين والطلاب في المرحلة الإعدادية من خلال الدراسات الاجتماعية".

- هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ماهية مهارات الإبداع (الجماعي أو الفردي) التي يجب أن يتمكن منها معلمو الدراسات الاجتماعية في المرحلة الإعدادية وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، حب الاستطلاع.
- تم تطبيقها على عينة من طلاب الصف الثامن الإعدادي.
- استخدم الباحث الاستبانة كأداة.
- تم تصميم حقيبة تعليمية لتطوير مستويات أداء المعلمين في مهارات الإبداع السابق ذكرها.
- وتوصل الباحث للنتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الطلاب لمهارات الإبداع ككل بين القياس القبلي والبعدي لصالح الطلاب في التقويم البعدي.
- وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الإبداع بنوعها الفردي أو الجماعي لدى المعلمين والطلاب، وضرورة تحسين مستويات أداء معلمي الدراسات الاجتماعية للصف الثامن الإعدادي.

7- دراسة النهار ومحافظه (1992) بعنوان: "العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن".

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:
- 1- العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم كما يراها مديرو/ مديرات، معلمو/معلمات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.
- 2- مدى توافر هذه العوامل كممارسات فعلية حسب الجنس والوظيفة والمؤهل والخبرة.

- تكونت عينة الدراسة من (200 مدير ومديرة) بالتساوي و(1200 معلم ومعلمة) بالتساوي، أيضاً يشكلون أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية التي شملتها الدراسة من مختلف المناطق التعليمية.

- استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة .

- وأشارت نتائج التحليل باستخدام أسلوب الحوار المتعاقد ووجد أن هناك ستة عوامل تفسر مجتمعة (46.9%) من التباين الكلي لقائمة معززات الإبداع في التعليم هي القيادة التربوية والحرية الأكاديمية والتسهيلات التربوية، واتجاهات وتوقعات الجهاز الإداري والإشرافي، والمساعدة المهنية والبيئية التعليمية المادية.

- كما أشارت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات إلى فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر هذه العوامل كممارسات فعلية في هذه المدارس.

8- دراسة القطامي وآخرون (1991) بعنوان: "علاقة الإبداع بالتحصيل وبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لدى طلبة الصف العاشر في مدينة عمان".

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تميز بين الطلبة المبدعين وغير المبدعين من طلبة الصف العاشر، وتقصي الفروق بين درجاتهم في التحصيل الأكاديمي التي تعزى للإبداع في مدينة عمان، وكان مجتمع الدراسة طلبة الصف العاشر في جميع المدارس الحكومية في مدينة عمان للعام الدراسي 1991/1990.

- تم اختيار عينة الدراسة من طلبة الصف المذكور وتألفت العينة من (569 طالباً) منهم (294 طالباً، 295 طالبة) موزعين على (20) شعبة في (20) مدرسة، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عنقودية تبعاً لجنسهم.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين درجات المبدعين، ودرجات غير المبدعين من حيث بعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما دلت النتائج كذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المبدعين وغير المبدعين في التحصيل الأكاديمي وذلك لصالح المبدعين.

- أوصت الدراسة بضرورة إدخال النشاطات الإبداعية ضمن المنهاج من أجل رفع تحصيل الطلاب المبدعين.

- ثانياً/ الدراسات التي تتعلق بدور الإدارة بالتعليم التعاوني (العمل الجماعي):
- 9- دراسة موسى (2001) بعنوان: " فعالية التعلم التعاوني في إكساب طلاب الصف الأول الثانوي مهارات القراءة".
- هدفت الدراسة لتحديد فعالية التعلم التعاوني في اكتساب طلاب الصف الأول الثانوي مهارات القراءة الناقدة.
 - عينة الدراسة (235) طالباً انقسمت إلى مجموعتين (مجموعة تجريبية) (تعلم تعاوني) ، (مجموعة ضابطة) (تعلم تقليدي).
 - استخدم الباحث المنهج التجريبي.
 - استخدم الاستبانة كأداة لمعرفة الفروق الفردية.
 - أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في اكتساب المهارات ولم تظهر فروقات بين الجنسين في اكتسابها.
 - أسفرت هذه النتائج عن: أ. أن العوامل المؤثرة على الابتكار هي: 1- نمط الشخصية، 2- دور المعلم، 3- النظام المتبع في المدرسة.
 - ب. وجود فروق فردية في القدرة الإبداعية الفردية أو الجماعية لدى الطلاب/المعلمين.
 - أوصت الدراسة ضرورة توظيف التعلم التعاوني في التدريس كعمل جماعي.
 - وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بقدرات الطلاب المعلمين وتمييزها لديهم.
- 10- دراسة أبو عميرة (1997) بعنوان: "تجريب استخدام استراتيجيات التعلم التعاوني الجمعي والتعلم التنافسي الجمعي في تعليم الرياضيات لدى طلاب المرحلة الثانوية".
- هدفت الدراسة لتحديد فعالية التعلم التعاوني الجمعي مقارنة بالتعلم التنافسي الجمعي في تعليم الرياضيات لطلاب المرحلة الثانوية.
 - عينة الدراسة (300) مجموعتين (تجريبية) و(ضابطة).
 - استخدم الباحث أداة اختبار لقياس مستوى التحصيل الرياضي، ومقياس لتحديد قدرة الطلاب على حل المشكلات اللفظية لطلاب الصف الأول الثانوي.
 - أظهرت النتائج فعالية كل من التعلم التنافسي والتعاوني في تدريس الرياضيات.
 - أوصت الدراسة بضرورة تفعيل التعلم التعاوني في المرحلة الثانوية.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

11- دراسة شول (Shull J., 2001) بعنوان: "تعليم عمليات الكتابة باستخدام التعلم التعاوني".

"Study on teaching writing processes using Cooperative learning".

- هدفت هذه الدراسة إلى تعليم عمليات الكتابة باستخدام التعلم التعاوني، والذي يتضمن التحرير الجماعي، وتقصي أثر ذلك على مستوى التعبير الكتابي لطلبة الصف الحادي عشر بولاية إلينوى (Illinois) وذلك في محاولة لتحسين أداء الطلاب لتقابل المستوى الذي حددته الولاية بعد أن وجد نصف عدد الطلاب عند مستوى أقل من المعدل.
- تكونت عينة الدراسة من (54) طالباً من مدرسة (دوميفيل).
- استخدم الباحث التصميم التجريبي: مجموعتين (تجريبية) و(ضابطة).
- استخدم الباحث الاختبار البعدي كأداة.
- من نتائج الدراسة تطبيق فاعلية الطريقتين في تنمية المهارات، وقد تفوقت الطريقة التجريبية على الطريقة التقليدية بفروق صغيرة، ولكنها دالة غير إحصائية.
- أوصت الدراسة المعلمين باستخدام الطريقتين من أجل التنوع.

12- دراسة أكسهو (Xishus, 1999) بعنوان: "استخدام العمل الجماعي في عملية الكتابة في جامعة شاندوج للتكنولوجيا".

"Study on using groupwork in writing process in Shandug University for technology".

- هدفت الدراسة لتقصي قيمة استخدام العمل الجماعي في عملية الكتابة في جامعة شاندوج للتكنولوجيا
- عينة الدراسة (200) مجموعتين: (تجريبية) درست باستخدام التعلم المتعادي، ومجموعة (ضابطة) درست باستخدام التعلم الفردي، بمعنى أن يتلقى كل طالب المعرفة منفرداً دون مناقشة صفية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التجريبي.
- استخدم الباحث الاستبانة كأداة.
- أظهرت النتائج أن كتابات الطلاب في المجموعة التعاونية أغنى من كتابات الطلاب في المجموعة الضابطة "عمل فردي" سواء أكان للمحتوى أم للأفكار.

- أوصت الدراسة أن العمل الجماعي مهم في العملية الكتابية وغيرها من أساليب التدريس.

13- دراسة جيرجوفيتش - رايت (Gerijovich – wright, 1998) بعنوان: "العلاقة بين اتجاه معلمي المدرسة الإعدادية نحو الإبداع والفلسفة العامة للتعليم".

The relation between trends of prep. School teachers towards creative "teaching ,and general phylosiphy of education ".

- هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين اتجاه المعلم نحو التعليم الإبداعي (الجماعي والفردى) ومتغيرات كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والخبر التدريسية.

- تكونت عينة الدراسة من (78) معلماً في المرحلة الإعدادية.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- استخدم الباحث الاستبانة كأداة.

- توصلت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين فلسفة المعلم واتجاهاته نحو الإبداع الفردى أو الجماعى وطرق تدريسه، وتكون هذه العلاقة أكثر انسجاماً كلما كان المعلم حديث العهد بالتعليم، وعدم وجود علاقة ذات دلالة بين الجنس والعمر والمؤهل العلمى وبين اتجاه المعلم نحو التعليم الإبداعى الفردى أو الجماعى.

- وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإبداع الجماعى أو الفردى لدى المعلمين حديثى العهد بالتعليم.

14- دراسة أيونيس (Eunice، 1995) بعنوان: "أثر برنامج التدريب على قدرات التفكير الإبداعى والسلوك داخل الفصل عن طريق تنبيه المعلمين لقدراتهم الإبداعية".

"Study on the consequences of the training programme on the ability of creative thinking and behavior in classroom through drawing the learners attention to their creation ability".

- هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر برنامج التدريب على قدرات التفكير الإبداعى والسلوك داخل الصف عن طريق تنبيه المعلمين لقدراتهم الإبداعية، وتقديم مفاهيم ثابتة حول الإبداع وتطبيقه داخل المدرسة.

- تم تطبيق البرنامج لمدة عامين دراسيين على عينة الدراسة والتي انقسمت لمجموعتين :-

المجموعة الأولى: عينة الطلاب وتكونت من (10) طلاب قسموا عشوائياً إلى مجموعتين متساويتين الأولى تجريبية والثانية ضابطة.

المجموعة الثانية: معلمو هؤلاء الطلاب.

- وقد أعد الباحث برنامجه الذي طبق على مدى (15) أسبوعاً بواقع ساعتين كل أسبوع، ومناقشة نواحي متعددة متعلقة بالإبداع، مثل المفاهيم الخاطئة حوله، والمعوقات النفسية والعاطفية التي تعوق تنميته وغرس قدرات التفكير الإبداعي بتوزيع مطبوعات على المعلمين تحتوي على تدريبات وأنشطة تستخدم داخل الفصل، وفي التقويم لهذا البرنامج بعد انتهاء عام دراسي:

- استخدم الباحث اختبار (تورانس) للتفكير الإبداعي قبلياً وبعدياً.
- أسفرت النتائج عن ارتفاع تفهم المعلمين لجوانب الإبداع المختلفة عند الطلاب، فإن مستوى أداء الطلاب في اختبار تورانس لم يتغير.
- وأوصت الدراسة بتحسين الأداء السلوكي للمعلمين في البرنامج من حيث التغذية الراجعة، واستثارة حب الاستطلاع.

15 - دراسة لبييتش (Lieblich، 1993) بعنوان: "دور المدير في مساندة الابتكار التربوي". " The head teachers role in supporting educational creativity "

- هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور مدير المدرسة في مساندة ودعم الإبداع التربوي بنوعين (الفردية أو الجماعية)، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المدرسي المستمر.
- قام الباحث بعدة مقابلات لمدة تزيد عن شهرين للعاملين في إحدى المدارس الثانوية في غرب أوروبا.
- تكونت عينة الدراسة في مدرسة ثانوية غرب أوروبا من خلال العاملين فيها، والحصول على معلومات تخص الإبداع بنوعيه لهذه المدرسة لمدة خمس سنوات.
- استخدم الباحث المقابلات.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- ومن أهم نتائج الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية (عينة الدراسة) يقوم بدور مهم في دعم الإبداع بنوعيه (الفردية أو الجماعية) في تلك المدرسة.
- ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة نشر ثقافة المدرسة المبدعة، وتنمية الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية.

16- دراسة مارتي (Murray, 1993) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الابتكار لدى الطالب المعلم والعوامل المؤثرة على الإدراك الذاتي للطالب المعلم".

"Study on the effective factkors on innovation for students and teachers and self concious for the students teacher".

- هدفت هذه الدراسة لبحث العوامل المؤثرة على الابتكار لدى الطالب المعلم وإلقاء الضوء على العوامل المؤثرة على الإدراك الذاتي للطالب المعلم وعلاقته بقدراته الابتكارية.
- تكونت العينة من طلبة الفرقة الثانية و جمعت البيانات من خلال : قياس نمط الشخصية-قياس الإبداع.

-استخدم الباحث الاستبانة كأداة لمعرفة الفروق الفردية.

-استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

-أسفرت نتائج الدراسة أن العوامل المؤثرة على الإبداع هي نمط الشخصية، دور المعلم، النظام المتبع في المدرسة، وجود فروق فردية في القدرة الإبداعية لدى الطلاب المعلمين.
-أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقدرات الطلاب المعلمين وتميئها لديهم.

17- دراسة جورج ادس وليم (Georgiades, william 1989) بعنوان:

"الامتياز في المدارس أنماط فعالة لمدارس فعالة".

"Study on privillidge in school is an active technique for active school".

- هدفت هذه الدراسة أن مدراء المدارس هم العنصر الأهم في التحسينات الموجودة في المدارس الأمريكية.

- تكونت عينة الدراسة (100) من مديري المدارس في المدارس الأمريكية.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة والمقابلات.

- ومن أهم نتائج الدراسة أن المديرين هم العنصر الأهم في إحداث عملية التغيير التعليمي إذا توفر القائد الملم بالمعرفة المنتمي إلى عمله.

- وأوصت بضرورة تحقيق مبدأ التوازن ما بين الشدة واللين سواء بين الإدارة المدرسية أو المدرسين، وضرورة تنمية مديري المدارس في مجال عملهم من خلال الدورات.

18- دراسة مورو (Morro, 1984) بعنوان: "أثر معلمين من ذوي الإبداع المرتفع، وآخرين من ذوي الإبداع المنخفض على عناصر خاصة في الغرفة الصفية"

"The impact of high creation teachers, and low creation ones on special elements at classroom".

- هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة أثر معلمين من ذوي الإبداع المرتفع، وآخرين من ذوي الإبداع المنخفض على عناصر خاصة في الغرفة الصفية.
- تكونت عينة الدراسة من (9) طلاب و (3) طالبة من أربع مدارس عليا.
- أدوات الدراسة اختبار تورانس للتفكير الإبداعي واستبانة أنشطة المعرفة الصفية ، وبرنامج ملاحظة الإبداع في الغرفة الصفية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- نتائج الدراسة تؤكد على أهمية دور المعلم في توفير المناخ الصفّي الذي يؤدي إلى النمو الإبداعي عند الطلاب.
- أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المعلم للحلول غير المألوفة، وتشجيع التفاعلات الإيجابية بين الطلاب.

19- دراسة تاباتايبات (Tabatabaeian, 1982) بعنوان: "دراسة تطبيقية لقياس موقف المعلمين نحو الإبداع".

"Construction and application of rest measuring teachers attitude towards creativity"

- هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين مستوى اتجاه المعلمين نحو الإبداع في المرحلتين الابتدائية والثانوية، ومستوى تفكيرهم الإبداعي.
- قام الباحث ببناء اختبار لقياس الاتجاه نحو الإبداع لدى المعلمين، بطريقة ثيرستون، كما قام باستخدام اختبار جيلفورد للتفكير الإبداعي من أجل قياس التفكير الإبداعي لدى المعلمين أنفسهم.
- تكونت عينة الدراسة (127) معلماً موزعين على فئتين: فئة معلمي المرحلة الابتدائية وفئة معلمي المرحلة الثانوية، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، أسفرت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة إيجابية بين اتجاه المعلمين نحو الإبداع من كلا الفئتين، وبين مستوى تفكيرهم الإبداعي.

20- دراسة مكورد (Mc Cord, 1977) بعنوان: " دراسة العلاقة بين إبداع المعلم وتحديد الطلبة المبدعين في مدرسة لنيكولن المتوسطة".

" The relationship between teacher creativity and the identification of creative students at Lincoln middle school"

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إبداع المعلم وقدرته على تعيين التلاميذ المبدعين.
- تكونت عينة الدراسة من (21) معلماً و (400) طالب.
- استخدم الباحث اختبار تورانس للتفكير الإبداعي الشكلي النموذج (A) لكل من المعلمين والطلاب.
- توصلت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة بين درجة الدقة في التنبؤ عند المعلم وإبداع طلبته، كما بينت أن معاملات الارتباط بين متغيرات الإبداع منخفضة وسالبة.

21- دراسة وايتكر (Whitaker, 1976) بعنوان: " العلاقة بين الإبداع والأدوار لدى المعلمين".

"The relation between creativity and performance for teachers "

- هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين إبداع المعلم والتحصيل الأكاديمي لطلبته، ومدى تقدمهم في الإبداع.
- تكونت عينة الدراسة من (6) معلمين و (130) طالباً في الصف الرابع الابتدائي بمدينة إيوا الأمريكية.
- استخدم الباحث اختبار تورانس للتفكير الإبداعي الشكلي واللفظي، واختبار إيوا للتحصيل.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إبداع المعلم ومدى تقدم طلبته في الإبداع، كما بينت أن هناك فروق ذات دلالة في النسب المئوية للتفكير المتشعب لصالح الطلبة الذين معلومهم ذوو إبداع مرتفع، كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة في التحصيل الأكاديمي للطلبة الذين درسوا من قبل معلمين مرتفعي أو منخفضي الإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به مدير المدرسة من قبل العديد من الباحثين ، إذ تناولت الدراسات المدير من كافة جوانبه، دوره ومهامه والأعمال التي يقوم بها وكفاياته ومهاراته ، ومدى أهمية الإبداع الجماعي في العملية التعليمية عند مدير المدرسة، والمعلم والطلبة، حيث سعت الدراسات لتحسين العملية التعليمية وظروف المعلم.
- هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى التعرف على مفهوم الإبداع الجماعي في تنمية وتطوير المعلم والكشف عن اتجاه بعض المعلمين نحو الإبداع وسبل تطويره .
- تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة أو المقابلة، وجزء قليل اعتمد على المنهج التجريبي.
- تباينت عينة الدراسات السابقة ، فقد اعتمدت بعضها على المجتمع الأصلي كله كعينة للدراسة إما لصغره أو لضرورته، كما اختلفت العينات من حيث الفئة المستهدفة حسب هدف كل دراسة.

أولاً/ أوجه الاتفاق:

1. اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع دراسة كل من أبو الوفا (2006)، لبد (2005)، الدرهم (1998)، الموسوي (1995)، لبليتش (1993)، جورج (1989)، محمود (1994)، دراسة زيغان (1994)، نهار (1992)، أيونيس (1995)، ماري (1993) إذ هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على مفهوم الإبداع الجماعي، والكشف عن دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي.
2. اتفقت الدراسة الحالية من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مع معظم الدراسات السابقة كدراسة أبو الوفا (2006)، لبد (2005)، الدرهم (1998)، الموسوي (1995)، محمود (1994)، النهار ومحافظة (1992)، الأستاذ (1994)، القطامي (1991)، مورو (1984)، لبليتش (1993)، ماري (1993)، جورج (1989)، رايت (1998).
3. اتفقت الدراسة الحالية مع القطامي (1991) في طريقة المعاينة حيث استخدمت العينة العنقودية ، إذا استخدمت العينة وليس المجتمع ككل.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات سابقة أخرى في أن العينة (معلمين) مثل دراسة الموسوي (1995)، النهار ومحافظة (1992).

4. اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو الوفا (2006)، لبد (2005)، الدرهم (1998)، الموسوي (1995)، محمود (1994)، النهار ومحافظة (1992)، القطامي (1991)، موسى (2001)، أكسهو (1999)، لبليتش (1993)، جورج (1989).

5. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث إجرائها كدراسة لبد (2005) في فلسطين وتحديداً في غزة.

6. أجمعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية على أهمية تطبيق الإبداع الجماعي في مدارسنا، الحكومية أو في مدارس وكالة الغوث الدولية من خلال تنمية الإبداع الجماعي عند المعلمين، من قبل مديري المدارس وضرورة أن تكون هناك دورات تدريبية أو مشاغل تربوية؛ لتدريب المعلمين على فهم الإبداع وتنميته في مؤسساتنا التعليمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

1- اختلفت الدراسة الحالية من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة زيغان (1994)، موسى (2001)، أبو عميرة (1997) حماد (1999)، شول (2001)، أكسهو (1999)، أيونيس (1995) حيث استخدم الباحثون المنهج التجريبي، بينما دراسة تاباتييات (1982)، استخدم الباحث المنهج الارتباطي.

2- اختلفت الدراسة من حيث استخدامها العينة العنقودية في حين باقي الدراسات اختارت عينة عشوائية مثل دراسة أبو الوفا (2006)، لبد (2005)، الدرهم (1998)، محمود (1994)، زيغان (1994)، موسى (2001)، أبو عميرة (1997)، حماد (1999)، شول (2001)، رايت (1998)، أكسهو (1999)، أيونيس (1995)، لبليتش (1993)، ماري (1993)، جورج (1989)، تاباتييات (1982).

3- اختلفت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع مجموعة من الدراسات السابقة مثل موكورد (1977)، مورو (1984)، أيونيس (1995)، استخدم الباحثان اختبار تورانس .

- واختلفت مع دراسة أخرى مثل دراسة الأستاذ (1994) تايابيتان (1982)، حيث استخدم الباحثان اختبار قياس الاتجاه نحو الإبداع.

- واختلفت مع دراسة شول (2001) حيث استخدم الباحث اختبار عقلي كأداة ولييتش (1993) استخدم الباحث المقابلة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- 1- بناء فكرة الدراسة.
- 2- اختيار منهج الدراسة.
- 3- الإطار النظري.
- 4- بناء أداة الدراسة.
- 5- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 6- تقديم التوجيهات والمقترحات.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحث - أول دراسة تبحث في دور مدير المدرسة الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين.
- 2- كانت الدراسات السابقة تناولت الإبداع لدى الطلبة، في حين تناولت الدراسة الحالية الإبداع لدى المعلمين.
- 3- ركزت هذه الدراسة بشكل خاص على دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين، والدراسات السابقة ركزت على دور المدير بشكل عام.
- 4- جمعت هذه الدراسة بين دور مدير المدرسة، وتنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، فركزت على الطابع الإبداعي في مهام وأعمال مدير المدرسة، وكذلك المعلمين، مما كان له الأثر على تحسين العملية التعليمية وتحويلها من الطابع الروتيني التقليدي إلى الحداثي والإبداع من أجل تطويرها.

الفصل الرابع الطريقة و الإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

* خطوات بناء الأداة

* صدقها

* ثباتها

خامساً: الأسلوب الإحصائي

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو "الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها". (أبو حطب و صادق، 2005: 104-105) والمنهج الوصفي التحليلي هو "الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات كائنة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. (الأغا، 1997: 41).

- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2007/2008) وعددهم (2742) معلماً ومعلمةً منهم (1111) معلمة ونسبتهم المئوية (40.5%) و (1631) معلم، ونسبتهم المئوية (59.5%) من كافة التخصصات وذلك حسب معطيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2007/2008.

وهذا وصف لمجتمع الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الإعدادية بوكالة الغوث في

الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2008/2007

اسم المنطقة التعليمية	نوع المدرسة	دين	عربي	انجليزي	رياضيات	علوم + تكنولوجيا	مواد	رياضة	رسم	حاسوب	تدريب يدوي	المجموع
رفح	عدد ذكور	20	64	40	49	37	19	7	6	10	27	279
	عدد إناث	14	45	25	33	25	12	6	4	9	18	191
بيت حانون	عدد ذكور	8	23	14	17	13	6	3	1	4	8	97
	عدد إناث	4	10	6	8	6	3	1	1	2	5	46
جباليا	عدد ذكور	20	55	33	42	31	16	4	6	10	26	243
	عدد إناث	15	39	24	31	25	12	4	4	4	19	177
غزة	عدد ذكور	32	88	55	57	53	23	8	9	14	41	380
	عدد إناث	20	56	34	42	31	15	5	7	7	26	243
الوسطى	عدد ذكور	29	82	51	62	48	23	7	8	13	40	363
	عدد إناث	19	55	34	43	33	15	6	6	8	27	246
خان يونس	عدد ذكور	22	60	38	44	36	18	7	6	9	29	269
	عدد إناث	14	46	29	36	28	13	5	6	9	22	208
مجموع الذكور		131	372	231	271	218	105	36	36	60	171	1631
مجموع الإناث		86	251	152	193	148	70	27	28	39	117	1111
المجموع الكلي للمجتمع		217	623	383	464	366	175	63	64	99	288	2742

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من 354 معلماً ومعلمة بحيث تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي. وقد أُجريت السحب بالطريقة العشوائية الطبقية العنقودية، وذلك بنسبة (12.8%) من مجتمع الدراسة.

تم تحديد عدد العينة بناءً على القانون التالي

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{حجم المجتمع}}{(1 + (n) \times \text{حجم المجتمع})}$$

$$= \frac{2742}{(1 + (0.05) \times 2742)}$$

$$= 349.08 = 350$$

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة واختيارها من المجتمع الأصلي حسب نسبة تمثيل المعلمين في المناطق التعليمية المختلفة:

المجموع	تدريب يدوي	حاسوب	رسم	رياضة	مواد	علوم + تكنولوجيا	رياضيات	انجليز ي	عربي	دين	اسم المنطقة التعليمية	
											ذكور	إناث
279	27	10	6	7	19	37	49	40	64	20	رفح	عدد حقيقي
35	3	1	1	1	2	5	6	5	8	3		عدد العينة
191	18	9	4	6	12	25	33	25	45	14		عدد حقيقي
25	2	1	1	1	2	3	4	3	6	2		عدد العينة
97	8	4	1	3	6	13	17	14	23	8	بيت حانون	عدد حقيقي
13	1	1	-	-	1	2	2	2	3	1		عدد العينة
46	5	2	1	1	3	6	8	6	10	4		عدد حقيقي
6	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1		عدد العينة
243	26	10	6	4	16	31	42	33	55	20	جباليا	عدد حقيقي
31	3	1	1	1	2	4	5	4	7	3		عدد العينة
177	19	4	4	4	12	25	31	24	39	15		عدد حقيقي
24	2	1	1	1	2	3	4	3	5	2		عدد العينة
380	41	14	9	8	23	53	57	55	88	32	غزة	عدد حقيقي
48	5	2	1	1	3	7	7	7	11	4		عدد العينة
243	26	7	7	5	15	31	42	34	56	20		عدد حقيقي
31	3	1	1	1	2	4	5	4	7	3		عدد العينة
363	40	13	8	7	23	48	62	51	82	29	الوسطى	عدد حقيقي
46	5	2	1	1	3	6	8	6	10	4		عدد العينة
246	27	8	6	6	15	33	43	34	55	19		عدد حقيقي
30	3	1	1	1	2	4	5	4	7	2		عدد العينة
269	29	9	6	7	18	36	44	38	60	22	خان يونس	عدد حقيقي
36	4	1	1	1	2	5	6	5	8	3		عدد العينة
208	22	9	6	5	13	28	36	29	46	14		عدد حقيقي
29	3	1	1	1	2	4	5	4	6	2		عدد العينة
1631	171	60	36	36	105	218	271	231	372	131	مجموع مجتمع الذكور	
209	21	8	5	5	13	29	34	29	47	18	مجموع عينة الذكور	
1111	117	39	28	27	70	148	193	152	251	86	مجموع مجتمع الإناث	
145	14	5	5	5	10	19	24	19	32	12	مجموع عينة الإناث	
2742	288	99	64	63	175	366	464	383	623	217	المجموع الكلي للمجتمع	
354	35	13	10	10	23	48	58	48	79	30	المجموع الكلي للعينة	

وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات

جدول رقم (3)

العدد	الجنس
253	ذكر
101	أنثى
354	المجموع
العدد	سنوات الخدمة
98	من 1-5 سنوات
140	من 6-10 سنوات
116	أكثر من 10 سنوات
354	المجموع
العدد	المؤهل العلمي
317	بكالوريوس
37	أعلى من بكالوريوس
354	المجموع

- أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من خمس مجالات:

- المجال الأول (دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التخطيط للتدريس) 13 فقرة.
- المجال الثاني (دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال تنفيذ الدروس) 13 فقرة.
- المجال الثالث (دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال المنهاج) 13 فقرة.
- المجال الرابع (دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال إدارة الصف) 13 فقرة.

- المجال الخامس (دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التقويم) 13 فقرة.

- خطوات بناء أداة الدراسة:

1- تم الاطلاع على الكتب والمقالات الخاصة بموضوعات الإبداع وتعريفاته، ومجالات الإبداع، وأهميته، ومفهوم تنمية الإبداع، وأساليب تنمية الإبداع، و تنمية الإبداع الجماعي، دور المؤسسات التربوية في تنمية الإبداع، ودور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلبة، ومجالات تنمية الإبداع الجماعي مثل كتاب (الخطيب: 2003) وكتاب (سرور: 2002) و كتاب (عبادة: 2001) و (الأقصري: 2001) و (عبد العظيم: 1998)

2- تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تتناول مجالات الإبداع، وأهميته، ومفهوم تنمية الإبداع، وأساليب تنمية الإبداع، و تنمية الإبداع الجماعي، دور المؤسسات التربوية في تنمية الإبداع، ودور مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلبة، ومجالات تنمية الإبداع الجماعي كدراسة أبو الوفا (2006) ودراسة لبد (2005) ودراسة عودة (2000) ودراسة الدهم (1998)، ودراسة الموسوي (1995) وغيرها من الدراسات.

3- تم الاطلاع على تعريفات الإبداع، الإبداع الجماعي والفردى، تنمية الإبداع الجماعي من بعض الدراسات السابقة لصياغة التعريف الإجرائى.

4- تم الإطلاع على الإطار النظري في الفصل الثانى لى تنبثق فقرات أداة الدراسة من موضوعات الإطار النظري .

5- تم وضع مجالات للدراسة تتناسب مع مشكلة الدراسة وفرضياتها حيث تم وضع خمس مجالات وتم تعديل صياغتها بناءً على مقترحات خبراء التربية من المشرف وبعض المحكمين حتى استقرت على المجالات التالية : دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعى لدى المعلمين في مجال

1- التخطيط للتدريس 2 - تنفيذ الدروس 3- المنهاج 4- إدارة الصف 5- التقويم

- تمت صياغة مجموعة فقرات تناسب المجالات الخمسة وتتلاءم مع مشكلة الدراسة وفرضياتها وقد بلغت (65) فقرة .

* صدق أداة الدراسة: تم حساب صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي:

1- صدق المحكمين:

استخدم الباحث في هذه الدراسة صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 2) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم على الاستبانة من حيث الصياغة وانتماء الفقرات لمشكلة الدراسة وفرضياتها و مجالاتها الخمسة وكان عدد الفقرات (75)فقرة ، حيث تم تعديل وتغيير و إضافة بعض الفقرات،فحذف (10) فقرات ، كما تمت إعادة صياغة بعض الفقرات وصياغة مجالاتها كذلك بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها وتم تعديل ما يلزم حيث أصبحت الأداة تضم (65) فقرة موزعة على خمس مجالات كما هو في ملحق رقم (3).

جدول رقم (4) يبين المجالات الخمسة للأداة وعدد فقرات كل مجال بعد تعديلات المحكمين

عدد فقرات المجال	عنوان المجال	المجال
13 فقرة	دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التخطيط للتدريس	الأول
13 فقرة	دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال تنفيذ الدروس	الثاني
13 فقرة	دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال المنهاج	الثالث
13 فقرة	دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال إدارة الصف	الرابع
13 فقرة	دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التقويم	الخامس
65 فقرة	المجموع	

تطبيق الأداة على عينة استطلاعية

طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن غير عينة الدراسة الأصلية، حيث بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية 34 معلماً ومعلمة وذلك لحساب الصدق والثبات، قبل تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة الأصلية

2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد تطبيق الأداة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية عددها (34) معلم ومعلمة - خارج عينة الدراسة الفعلية - تم حساب الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل ارتباط كل فقرة مع مجموع فقرات مجالها حيث تم حذف الفقرات غير الصادقة وغير الدالة إحصائياً وقد كانت النتائج ضمن الجداول التالية:

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول
دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التخطيط للتدريس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
0.000	** 0.696	8	0.000	** 0.682	1
0.000	** 0.809	9	0.000	** 0.806	2
0.000	** 0.856	10	0.000	** 0.695	3
0.000	** 0.777	11	0.000	** 0.715	4
0.000	** 0.765	12	0.000	** 0.568	5
0.000	** 0.798	13	0.000	** 0.809	6
			0.000	** 0.733	7

** دال عند 0.01

* دال عند 0.05

جدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال تنفيذ الدروس

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
0.000	**0.781	8	0.000	**0.810	1
0.000	**0.728	9	0.000	**0.894	2
0.000	**0.837	10	0.000	**0.880	3
0.000	**0.781	11	0.000	**0.681	4
0.000	**0.822	12	0.000	**0.872	5
0.000	**0.774	13	0.000	**0.801	6
			0.000	**0.739	7

**دال عند 0.01

*دال عند 0.05

جدول رقم (7) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث

دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال المنهاج

مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
0.000	**0.621	8	0.000	**0.755	1
0.000	**0.736	9	0.000	**0.752	2
0.000	**0.622	10	0.000	**0.686	3
0.000	**0.736	11	0.000	**0.693	4
0.000	**0.611	12	0.000	**0.780	5
0.000	**0.717	13	0.000	**0.812	6
			0.000	**0.799	7

**دال عند 0.01

*دال عند 0.05

جدول رقم (8) صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع
دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال إدارة الصف

مستوى الدلالة	معامل الارتباط ليبرسون	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط ليبرسون	الفقرة
0.000	** 0.725	8	0.000	** 0.830	1
0.000	** 0.729	9	0.000	** 0.849	2
0.000	** 0.852	10	0.000	** 0.949	3
0.000	** 0.853	11	0.000	** 0.813	4
0.000	** 0.914	12	0.000	** 0.857	5
0.000	** 0.803	13	0.000	** 0.796	6
			0.000	** 0.837	7

** دال عند 0.01

* دال عند 0.05

جدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس
دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التقويم

مستوى الدلالة	معامل الارتباط ليبرسون	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط ليبرسون	الفقرة
0.000	** 0.835	8	0.000	** 0.738	1
0.000	** 0.873	9	0.000	** 0.731	2
0.000	** 0.810	10	0.000	** 0.752	3
0.000	** 0.707	11	0.000	** 0.764	4
0.000	** 0.737	12	0.000	** 0.753	5
0.000	** 0.585	13	0.000	** 0.835	6
			0.000	** 0.842	7

** دال عند 0.01

* دال عند 0.05

من الجداول السابقة يتضح أن جميع الفقرات في الاستبانة دالة إحصائياً وصادقة، لذا بقيت أداة الدراسة كما هي.

- ثبات الأداة:

قام الباحث بإيجاد الثبات باستخدام التجزئة النصفية لكل فقرات الاستبانة قبل استخراج النتائج، وذلك بتقسيم الفقرات إلى زوجية وفردية ثم إيجاد معامل الارتباط بينهما،

- حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية (Split- Half)

بعد حساب صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بإيجاد الثبات باستخدام التجزئة النصفية لكل مجال من المجالات الخمسة، ثم لجميع فقرات الاستبانة حيث يتم تجزئة فقرات الأداة إلى قسمين فردي وزوجي ثم يتم أخذ معامل الارتباط بينهما، ثم تطبق معادلة سبيرمان براون لحساب معامل الثبات وللاطمئنان على الاستبانة قبل تطبيقه على العينة الأصلية.

الثبات = $R+1/2R$ وكانت النتائج

جدول رقم (10) يبين الثبات للأداة ومجالاتها

المحور	عنوان المحور	قيمة R	قيمة الثبات $100 \times 2R / R+1$
الأول	دور المدير في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التخطيط للتدريس	0.8184	90.01 %
الثاني	دور المدير في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال تنفيذ الدروس	0.9312	96.44 %
الثالث	دور المدير في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال المنهاج	0.8924	94.31 %
الرابع	دور المدير في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال إدارة الصف	0.9414	96.98 %
الخامس	دور المدير في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التقويم	0.9257	96.14 %
كل الفقرات 65 الخاصة بالاستبانة		0.9386	96.83 %

من الجدول السابق جدول رقم 13 يتبين أن الأداة ثابتة و أن الثبات للأداة قوي و بالتالي

يمكن تطبيق الأداة باطمئنان. أما صورة الاستبانة النهائية فتتضح كما في ملحق رقم (3)

الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

- 1- التكرارات: لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمتوسطات الحسابية لجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها.
- 2- النسب المئوية: لوصف مجتمع الدراسة وعينتها ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبانة ومجالاتها.
- 3- المتوسطات: للكشف عن مدى قوة كل فقرة من فقرات الاستبانة
- 4- اختبار (T-test): لتحديد ما إذا كان هناك فروق أم لا بين متغيرات الدراسة في الفرضية الأولى والثانية.
- 5- تحليل التباين الأحادي: لقياس الفروق بين المتوسطات في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة.
- 6- معاملات الارتباط لبيرسون: لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

- نتائج التحقق من الفرضية الأولى

- نتائج التحقق من الفرضية الثانية

- نتائج التحقق من الفرضية الثالثة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

- التوصيات

- المقترحات

نتائج الدراسة ومناقشتها

* النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته:

للإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على: " - ما درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين ؟ "

استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية وقد كانت النتائج ضمن المعادلة الآتية:
النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين =
تكرار بدرجة كبيرة جداً 5 X + بدرجة كبيرة 4 X + متوسطة 3 X + ضعيفة 2 X + منعدمة 1 X 100 %
عدد العينة 5 X (354)

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (11):

النسب المئوية المعتمدة لتفسير النتائج بحسب مقياس (ليكرت الخماسي):

الدرجة بالأرقام	درجة الممارسة	النسبة
5	كبيرة جداً	من 80 - 100
4	كبيرة	من 60 - 79
3	متوسطة	من 40 - 59
2	ضعيفة	من 20 - 39
1	ضعيفة جداً - منعدمة	أقل من 20%

* و قد اتخذ الباحث هذه النسبة كمعيار (كمحك) في الحكم على النتائج بناء على ما ورد في الدراسات السابقة مثل دراسة أبو الوفا (2006) ، و الانطباعات شخصية

• والجدول (12، 13، 14، 15، 16) توضح الاجابة عن السؤال وذلك حسب مجالات الدراسة وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: مجال التخطيط للتدريس:

جدول رقم (12) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في

مجال التخطيط للتدريس

الترتيب	النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس %	المتوسط الحسابي	الاحتمال المعياري	عبارات المجال الأول: يبين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط للتدريس	الرقم
3	69.72	3.49	0.97	يوضح لي الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للإبداع في العملية التعليمية التعليمية.	1
7	64.97	3.25	1.02	يشركني في إعداد الخطط التي تنمي الإبداع الجماعي.	2
5	67.63	3.38	1.06	يشركني في إعداد أنشطة إبداعية ضمن خطة التدريس.	3
8	64.75	3.24	1.03	يساعدني في صياغة الأهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية الخاصة بتنمية الإبداع الجماعي.	4
1	72.09	3.60	1.09	يُنظم لي جدولاً لتبادل الزيارات بين المعلمين (دروس تدريبية-توجيه أقران) لتبادل الخبرات الإبداعية.	5
2	72.03	3.60	1.03	يُنظم لي برنامجاً إشرافياً للزيارة الصفية للتعرف إلى مستوى أدائي في تنمية الإبداع الجماعي.	6
6	66.72	3.34	0.97	يحفزني على البدء مما انتهى عنده الآخرون في مجال التخطيط .	7
9	64.58	3.23	1.00	يساعدني في التخطيط السنوي و الفصلي واليومي للتدريس.	8
10	62.94	3.15	1.01	يوسع لي دائرة الإبداع بحيث تشمل التخطيط لجميع النواحي.	9
4	68.14	3.41	1.04	يتيح لي مساحة زمنية كافية في اجتماعاته لتشجيعنا على الإبداع الجماعي .	10
12	61.81	3.09	1.14	يعين لي فصولاً حسب قدراتي الإبداعية	11
13	56.33	2.82	1.16	يشركني في وضع خطط للمعلمين المبدعين.	12
11	61.92	3.10	1.09	يوجهني لنماذج إبداعية للمعلمين في مجال التخطيط للتدريس.	13
	65.66	3.28	1.05	متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم في مجال التخطيط للتدريس	

- يتبين من الجدول رقم (12) أن درجة جميع الفترات في مجال (التخطيط للتدريس) كانت بين متوسطة وكبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (56.33% إلى 72.9%)

وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة حسب (ليكرت الخماسي)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (65.66%).

- ويتضح أيضاً من الجدول رقم (12) أن تنظيم مديري المدارس الإعدادية لجدول في تبادل الزيارات بين المعلمين (دروس تدريبية - توجيه أقران) لتبادل الخبرات الإبداعية جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.60) ونسبتها المئوية (72.9%) ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اقتناع مديري المدارس بأن تبادل الزيارات يؤدي إلى تبادل الخبرات و المعرفة و التعرف على طرق التدريس المختلفة .

2- تركيز الخطة المدرسية التطويرية الشهرية و السنوية على تبادل الزيارات بين المعلمين بهدف تبادل الزيارات .

3- حرص مديري المدارس على بناء علاقات طيبة بين المعلمين .

- فيما جاء في المرتبة الثانية تنظيم مديري المدارس الإعدادية لبرنامج إشرافي على الزيارات الصفية من أجل التعرف على أداء المعلمين في تنمية الإبداع الجماعي حيث بلغ متوسطها (3.60) ونسبتها المئوية (72.3%) .
ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو الوفا (2006).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- إعداد مديري المدارس الإعدادية دورات تدريبية للمعلمين داخل المدرسة أو خارجها من أجل التأهيل للقيام بواجبهم .

2- الاهتمام المتزايد من مديري المدارس الإعدادية بالزيارات الصفية والإشراف على المعلمين من أجل التوجيه والإرشاد .

3- إدراك مديري المدارس الإعدادية لأهمية مناقشة المعلمين لهذه الزيارات لتعزيز المواقف الإيجابية والعمل على مواجهة وإيجاد الحلول للمواقف السلبية .

4- العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين ومديري المدارس الإعدادية .

5- توفير الجو التعليمي المناسب السليم داخل المدرسة والفصل من قبل مديري المدارس الإعدادية .

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة موسى (1995).

- ويتضح من الجدول رقم (12) أن إشراك مديري المدارس الإعدادية للمعلمين في وضع خطط إبداعية لبعضهم، وتعيين فصول لهم حسب قدراتهم جاءت في المراتب الأخيرة حيث بلغ متوسطها (2.82 إلى 3.09) وتراوحت نسبتها المئوية (56.33% إلى 61.81%)

ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب هي:

- 1- قلة تشجيع بعض مديري المدارس الإعدادية معلمهم على استخدام خطط إبداعية.
- 2- ضعف إعداد بعض مديري المدارس الإعدادية لجدول إشرافي من أجل التعرف على الإبداع عند المعلمين من خلال الزيارات الصفية.
- 3- قلة اهتمام بعض مديري المدارس بالإبداع الجماعي ،و ذلك نتيجة لتركيزهم على التحصيل الدراسي.
- 4- قلة توضيح بعض مديري المدارس الإعدادية للمعلمين خصائص الطلبة المبدعين.
- 5- ندرة إعداد بعض مديري المدارس لخطط لتنمية الإبداع الجماعي عند المعلمين.
- 6- ضعف الخلفية المهنية لبعض مديري المدارس حول مفهوم الإبداع و تطبيقاته في المدارس بسبب قلة توفر الدورات التدريبية بهذا الخصوص .
- 7- قلة المواضيع التي تحتاج إلى أنشطة إبداعية .
- 8- إغفال بعض مديري المدارس الإعدادية للفروق الفردية بين المعلمين.
- 9- خلو التفاعل الصفي من التركيز على مهارات الإبداع الجماعي .

جدول رقم (13) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين في مجال تنفيذ الدروس

الترتيب	النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عبارات المجال الثاني : يبين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين في مجال تنفيذ الدروس	الرقم
4	70.06	3.50	0.99	يشجعي على ممارسة الإبداع الجماعي و توفير متطلباته أثناء تنفيذ الدرس.	1
12	66.50	3.32	1.04	يوضح لي مواصفات تنفيذ الدروس الإبداعية.	2
9	67.29	3.36	1.04	يرشدني إلى أحدث أساليب التدريس التي تؤدي إلى تنمية الإبداع الجماعي.	3
11	67.18	3.36	1.04	يوجهني إلى استخدام صور مختلفة لخلق الدرس.	4
7	67.40	3.37	1.06	يتابعني في تنفيذ الدروس التي تنمي الإبداع الجماعي.	5
5	67.91	3.40	1.07	يحثني على ربط المادة النظرية بتطبيقات عملية من خلال أنشطة تثير الإبداع الجماعي.	6
5	67.91	3.40	1.07	يحثني على توظيف نبرة الصوت أثناء تنفيذ الدرس.	7
8	67.34	3.37	1.04	يدرّبنني على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الدروس .	8
2	73.50	3.68	0.96	يحثني على إثارة التفكير لدى الطلبة في تنفيذ المنهاج .	9
1	76.50	3.82	0.99	يوجهني إلى تنويع أساليب التدريس .	10
2	73.50	3.68	1.01	يساعدني في وضع خطط علاجية فاعلة لتنفيذ الدروس.	11
9	67.29	3.36	1.09	يعقد لي لقاءات مفتوحة ضمن المعلمين المبدعين لتبادل الخبرات في مجال تنفيذ الدروس.	12
13	64.80	3.24	1.03	يهيئ لي الخبرات التي تسهم في استخدام جانبي الدماغ في تنفيذ الدروس .	13
	69.01	3.45	1.03	متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه في مجال تنفيذ الدروس	

- يتبين من الجدول رقم (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه في مجال تنفيذ الدروس كانت كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية

للاستجابة عليها بين (64.80% إلى 76.50%)، وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (69.01%).

ويتبين من الجدول رقم (13) أن توجيه مديري المدارس الإعدادية للمعلمين في تنويع أساليب التدريس كانت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.82) ونسبتها المئوية (76.50%) ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- اقتناع بعض مديري المدارس بأن تنوع طرق التدريس تعطي نتائج أفضل.
- 2- تهيئة مديري المدارس الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية.
- 3- تركيز الدورات الإثرائية لمديري المدارس على طرق التدريس ونقل أثر التعلم و تطبيقه على معلمي مدارسهم.
- 4- اعتبار مديري المدارس العقل المدبر والمنظم لجميع الجهود.
- 5- مناقشة مديري المدارس المعلمين في وسائل وأساليب التدريس.
- 6- كثرة خبرة بعض مديري المدارس في التخطيط والمناقشة وأساليب التدريس.

- وجاء في المرتبة الثانية حث المعلمين على وضع خطط علاجية فاعلية لتنفيذ الدروس، حيث بلغ متوسطها (3.68) ونسبتها المئوية (73.5%)

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- مساعدة مديري المدارس الإعدادية للمعلمين في وضع خطط علاجية فاعلة.
- 2- خطة المدير السنوية التي تدعو لمعالجة الطلاب بشكل عام.
- 3- خطة المدير الخاصة لمعالجة ضعيفي التحصيل على مستوى المدرسة ككل.
- 4- الارتقاء بمستوى طلبة المدرسة، ومحاولة إرجاع الثقة للطلاب بأنفسهم.

- وقد جاء في المرتبة الأخيرة تهيئة مديري المدارس الإعدادية الخبرات للمعلمين التي تسهم في استخدام جانبي الدماغ في تنفيذ الدروس حيث بلغ متوسطها (3.24) ونسبتها المئوية (64.80%) ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- إغفال بعض مديري المدارس توظيف جانبي الدماغ في خططهم الشهرية و السنوية.
- 2- قلة تشجيع بعض مديري المدارس الإعدادية المعلمين على توظيف جانبي الدماغ.
- 3- ضعف تركيز بعض مديري المدارس الإعدادية على برنامج المدرسة كوحدة تدريب لتلبية حاجات المعلمين الإبداعية.
- 4- خلو الدورات الإثرائية من التركيز على توظيف جانبي الدماغ .

5- إغفال بعض مديري المدارس لدور الجامعات و أساتذتها في التأثير في المجتمع المحلي و المدرسة.
6- تركيز بعض مديري المدارس الإعدادية على طريقة تقليدية قديمة في التدريس تبتعد عن الإبداع والابتكار.
- كما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة توضيح مديري المدارس الإعدادية لمعلميهم مواصفات تنفيذ الدروس الإبداعية حيث بلغ متوسطها (3.32) ونسبتها المئوية (66.50%)
ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- تركيز المنهج الدراسي على المعرفة.
- 2- تثبيط مديري المدارس الإعدادية روح الإبداع عند المعلمين من خلال أعمال روتينية تشغلهم عن الدروس الإبداعية.
- 3- خوف بعض مديري المدارس من الدخول في منافسة مع معلمهم.
- 4- ضعف الخلفية المهنية لدى بعض مديري المدارس الإعدادية حول تنفيذ الدروس الإبداعية.

جدول رقم (14) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال المنهاج:

الترتيب	النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عبارات المجال الثالث : يبين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال المنهاج	الرقم
11	61.02	3.05	1.08	يحتثي على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق نمونا المهني الإبداعي الجماعي.	1
8	65.25	3.26	0.98	يشجعني على تحليل المقررات الدراسية إلى معارف و مفاهيم إجرائية.	2
1	77.51	3.88	1.00	يحتثي على إعداد أنشطة علاجية .	3
9	64.18	3.21	1.05	يساعدني في الحصول على المراجع والنشرات والكتب التي تنمي القدرة على الإبداع الجماعي.	4
6	66.78	3.34	1.08	يطلعني على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع الجماعي .	5
10	61.36	3.07	1.12	يشركني في تقييم المنهاج من منظور إبداعي جماعي.	6
5	66.89	3.34	1.07	يحتثي على تحديث المعلومات والمعارف مواكباً عصر التكنولوجيا و التطور.	7
12	60.79	3.04	1.07	يشركني في إدخال التعديلات و التحسينات على المنهاج	8
2	72.43	3.62	1.06	يشجعني على استخدام طرق وأساليب تدريس مختلفة لتطبيق المنهاج .	9
4	67.46	3.37	1.08	يحتثي على إعادة صياغة أهداف المنهاج بما يتلاءم مع استخدامات التكنولوجيا و مستوى الطلبة .	10
3	70.06	3.50	1.00	يشجعني على إثراء الأنشطة المقررة بأنشطة إبداعية جماعية .	11
13	58.59	2.93	1.12	يطلعني على الأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني من منظور إبداعي جماعي.	12
7	65.31	3.27	1.14	يشجعني على حضور الندوات و المؤتمرات التي تنمي الإبداع الجماعي في المنهاج .	13
	65.97	3.30	1.06	14 متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم في مجال المنهاج	

- يتبين من الجدول رقم (14) أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم في مجال المنهاج كانت بين متوسطة وكبيرة ، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (58.59% إلى 77.51%) وكانت الدرجة الكلية للمجال أيضاً كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (65.97%).

- ويتبين من الجدول رقم (14) أن حث مديري المدارس الإعدادية المعلمين على إعداد أنشطة علاجية كانت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.88) ونسبتها المئوية (77.51%) ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- رغبة مديري المدارس في الوقوف على الفروق الفردية بين التلاميذ للتعرف على نقاط الضعف و القوة لديهم.

2- حرص مديري المدارس على التعرف على الطلاب الضعفاء والارتقاء بمستواهم.

- كما جاء في المرتبة الثانية تشجيع مديري المدارس الإعدادية المعلمين على استخدام طرق وأساليب تدريس مختلفة لتطبيق المنهاج، حيث بلغ نسبة متوسطها (3.62) ونسبتها المئوية (72.43) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس الإعدادية بالعملية التعليمية من خلال تحسين طرق التدريس المتبعة.

2- تشجيع مديري المدارس الإعدادية المستمر للمعلمين على التنوع في استخدام طرق التدريس كي تناسب الفروق الفردية بين الطلاب.

3- حرص مديري المدارس الإعدادية على التنوع في طرق التدريس بما يتلاءم مع المادة الدراسية.

4- بث روح التعاون بين المعلمين من قبل مديري المدارس الإعدادية.

5- رغبة مديري المدارس الإعدادية في إبراز النمو المهني لمعلمهم.

- كما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة إشراك مديري المدارس الإعدادية المعلمين في إدخال التعديلات والتحسينات على المنهاج، حيث بلغ متوسطها (3.04) ونسبتها المئوية (60.79%) ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- حرص بعض مديري المدارس الإعدادية على الروتين المدرسي في تنفيذ المنهاج.

2- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية بأن إشراك معلمهم في دورات تدريبية يؤدي إلى خلل في الجدول الدراسي.

3- شعور بعض مديري المدارس الإعدادية بالخجل والحرج لإشراك بعض المعلمين بالتطوير والتعديل في المنهاج.

- وقد جاء في المرتبة الأخيرة إطلاع مديري المدارس الإعدادية معلمهم على الأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني من منظور إيداعي جماعي، حيث بلغ متوسطها (2.93) ونسبتها المئوية (58.59%)
ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قلة ثقة بعض مديري المدارس الإعدادية بمعلمهم.
- 2- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية بعدم فاعلية الأبحاث التربوية.
- 3- ضعف تهيئة بعض مديري المدارس الإعدادية الخبرات التي تساعد المعلمين على توظيف الأبحاث التربوية.
- 4- تجنب إحقاق المعلمين بدورات تساعد على تنمية مناهج البحث لديهم.
- 5- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية بعدم وجود معلمين ذوي صفات قيادية.
- 6- انخفاض تقييم بعض مديري المدارس الإعدادية لنتائج الأبحاث التربوية.
- 7- ضعف رغبة بعض مديري المدارس الإعدادية في الاستفادة من المؤهلات العليا لمعلمهم.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو الوفا (2006) في أن يلتزم مديري المدارس بالإبداع في المنهج والسلوك.
أما المجال الرابع فقد كانت درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال إدارة الصف كما يتضح من الجدول التالي جدول رقم (15) .

جدول رقم (15) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال إدارة الصف

الترتيب	النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عبارات المجال الرابع : يبين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال إدارة الصف	الرقم
3	72.60	3.63	0.99	يوفر لي مناخاً تعليمياً تعلمياً ينمي الإبداع الجماعي .	1
11	68.19	3.41	0.98	يشركني في توزيع المهام والأنشطة المصاحبة التي تنمي الإبداع الجماعي .	2
1	74.29	3.71	0.99	يفعل دوري في اللجان المدرسية بشكل يهدف إلى تنمية الإبداع الجماعي .	3
5	72.20	3.61	1.10	يقدم لي التسهيلات المادية (تصوير - أوراق عمل - قرطاسية -) .	4
4	72.37	3.62	1.03	يشجعني على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائي الإبداعي الجماعي في إدارة الصف .	5
8	68.98	3.45	1.06	يُتابع تنفيذي للأنشطة و المهارات التي حصلت عليها من خلال الدورات الإبداعية في مجال الإدارة الصفية .	6
13	65.54	3.28	1.05	يُطلعني على إنجازات الآخرين من المبدعين في إدارة الصف .	7
9	68.87	3.44	1.04	يشجعني على ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية الجماعية .	8
12	67.51	3.38	1.07	يوجهني إلى إتباع أساليب متنوعة في ترتيب جلوس الطلاب	9
6	69.55	3.48	1.02	يشجعني على استخدام التجديد والتطوير في الإدارة لتنمية الإبداع الجماعي في إدارة الصف .	10
2	72.77	3.64	1.02	يعزز لدي العمل التعاوني الجماعي في حل المشكلات الصفية .	11
10	68.31	3.42	1.05	يساعدني في تنمية الاتجاهات الإبداعية الجماعية .	12
7	69.27	3.46	1.01	يحتثي على ضرورة توزيع الأنشطة الإبداعية .	13
	70.03	3.50	1.03	متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم في مجال إدارة الصف	

- ويتبين من الجدول رقم (15) أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم في مجال إدارة الصف كانت كبيرة ، حيث تراوحت النسبة

المئوية للاستجابة إليها بين (65.54% إلى 72.77%) ، والدرجة الكلية للمجال كبيرة أيضاً ، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (70.03%).

- ويتبين من الجدول رقم (15) أيضاً أن درجة تفعيل دور المعلمين من قبل مديري المدارس الإعدادية في اللجان المدرسية بشكل يهدف لتنمية الإبداع الجماعي وجاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.71) ونسبتها المئوية (74.29%)
ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- تفعيل مديري المدارس الإعدادية دور المعلمين في اللجان المدرسية المختلفة كل حسب تخصصه أو رغبته.
- 2- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية بأن إشراك جميع المعلمين في اللجان المدرسية يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية.
- 3- حرص مديري المدارس الإعدادية على خلق الجو المناسب لإدخال المحبة والتآلف بين المعلمين.
- 4- اقتناع مديري المدارس الإعدادية بأن اللجان المدرسية تثري المنهاج الدراسي.
- 5- ارتقاء مديري المدارس الإعدادية بمستوى المعلمين والطلاب الثقافي من خلال اختيار دقيق للمعلم ذي الثقافة الواسعة كل حسب لجنته .

- كما جاء في المرتبة الثانية تعزيز مديري المدارس الإعدادية العمل التعاوني الجماعي لدى معلميه من أجل حل المشكلات الصفية ، وبلغ متوسطها (3.64) ونسبتها المئوية (72.77%)
ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اعتبار مديري المدارس الإعدادية مشرفين مقيمين يراقبون سير العمل في المدرسة .
- 2- حضور مديري المدارس الإعدادية الحصص للمعلمين وتقديم التوجيه والإرشاد اللازم لهم.
- 3- ابتعاد مديري المدارس الإعدادية عن الانتقاد الساخر واللاذع للمعلمين.
- 4- احتكاك مديري المدارس الإعدادية الدائم بالمعلمين والطلبة من خلال مشاركتهم المناسبات في المدرسة وخارجها.
- 5- تفعيل مديري المدارس الإعدادية دور عمل الإرشاد المدرسي وتخصيص دورات مكثفة لجميع المعلمين.
- 6- تفعيل مديري المدارس الإعدادية الوساطة الطلابية بإشراف بعض المعلمين.

- كما جاءت أيضاً في المرتبة قبل الأخيرة توجيه مديري المدارس الإعدادية لمعلميهم لاتباع أساليب متنوعة في ترتيب جلوس الطلاب، حيث بلغ متوسطها (3.38) ونسبتها المئوية (67.51%)

ويعزو الباحث ذلك:

1- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية بأن طريقة التدريس المتبعة تفرض تشكيلة جلوس الطلاب.

2- حرص بعض مديري المدارس الإعدادية بوجود على تأكيد الفروق الفردية بين الطلاب.

3- تساوي الطلاب في قدراتهم الإبداعية و من ثم فلا داعي لترتيب جلوسهم.

4- قلة اهتمام بعض مديري المدارس الإعدادية بالبيئة الإبداعية داخل الصف.

- كما جاء أيضاً في المرتبة الأخيرة إطلاع مديري المدارس الإعدادية معلميهم على إنجازات الآخرين من المبدعين في إدارة الصف حيث بلغ متوسطها (3.28) ونسبتها المئوية (65.54%)
ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- قلة ثقة بعض مديري المدارس الإعدادية في النتائج الإبداعية لمعلميهم في مجال إدارة الصف.

2- حرص بعض مديري المدارس الإعدادية على الروتين الصفي.

3- تهميش بعض مديري المدارس الإعدادية للمعلمين الذين لديهم قدرات إبداعية .

4- انشغال بعض مديري المدارس الإعدادية في الأعمال الروتينية التي تقتل الإبداع.

5- إقناع حاشية بعض مديري المدارس الإعدادية بعدم جدوى الإبداع داخل المدرسة.

6- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية أن الأعمال الإبداعية داخل المدرسة مكلفة مادياً.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدرهم (1998) بضرورة إعطاء الفرصة لتنمية الإبداع داخل الصف وفي المدرسة.

أما المجال الخامس فقد كانت درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين في مجال إدارة الصف كما يتضح من الجدول التالي جدول رقم (16).

جدول رقم (16) يبين النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال التقويم

الترتيب	النسبة المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عبارات المجال الخامس : يبين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين في مجال التقويم	الرقم
9	66.50	3.32	0.95	يساعدني في تحديد مواصفات اختبارات المهارات الإبداعية.	1
3	71.36	3.57	1.00	يوجهني لاستخدام الاختبارات التشخيصية.	2
6	70.34	3.52	0.99	يشجعني على استخدام طرق التقويم المناسبة للكشف عن الإبداعات الجماعية.	3
13	61.92	3.10	1.02	يلحطني بدورات بناء الاختبارات التحصيلية الجيدة الشاملة.	4
4	71.07	3.55	1.04	يساعدني في تحديد نتائج الاختبارات النهائية و الشهرية والاستفادة منه .	5
2	71.75	3.59	1.04	يقيم إبداعي الجماعي في العملية التعليمية التعلمية من خلال الحصص الصفية والأنشطة المنهجية والمصاحبة.	6
12	62.54	3.13	1.10	يعقد لي ورش عمل لعمل جدول مواصفات بطرق متعددة .	7
11	65.65	3.28	1.11	يطلعني على كل جديد في مجال التقويم .	8
7	68.02	3.40	1.04	يحرص على توفير المناخ المشجع لي على إظهار إبداعاتي الجماعية في مجال التقويم.	9
8	66.95	3.35	1.05	يهيئ لي التعرف على إنجازات الآخرين والإفادة من خبراتهم في مجال التقويم .	10
5	70.85	3.54	1.02	يشجعني على استخدام أسلوب التقويم الذاتي .	11
1	75.93	3.80	1.02	يخصص لي جلسة بعدية للزيارة الصفية بهدف تقديم تغذية راجعة .	12
9	66.50	3.32	1.11	يشركني في تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة لتنمية الإبداع الجماعي من خلال استبانه.	13
	68.41	3.42	1.04	متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم في مجال التقويم	

- يتبين من الجدول رقم (16) أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم في مجال التقويم كانت (كبيرة) حيث تراوحت النسبة المئوية

للاستجابة عليها بين (61.92% إلى 75.93%) ، والدرجة الكلية للمجال كبيرة أيضاً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (68.41%).

- ويتبين من الجدول رقم (16) أيضاً أن تخصيص مديري المدارس الإعدادية للمعلمين جلسة بعدية للزيارة الصفية بهدف تقديم تغذية راجعة جعلتها في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.80) ونسبتها المئوية (75.93%)

ويعزو الباحث ذلك إلى :

1- إشعار مديري المدارس الإعدادية المعلمين بالطمأنينة وعدم الخوف نتيجة الزيارة.
2- تقديم مديري المدارس الإعدادية الإرشاد والتوجيه من أجل التطوير والتحسين والابتعاد عن النقد اللاذع.

3- ترك مديري المدارس الإعدادية فرصة للمعلمين للتعبير عن رأيهم دون مقاطعة.
4- تعرف مديري المدارس الإعدادية على جوانب القصور لدى المعلمين ومحاولة تقويتها.
5- إدراك مديري المدارس الإعدادية بأهمية مناقشة المعلمين لتعزيز المواقف الإيجابية.
- كما جاء في المرتبة الثانية أيضاً تقييم مديري المدارس الإعدادية لإبداعات معلميه في العملية التعليمية من خلال الحصص الصفية والأنشطة المنهجية والمصاحبة وبلغ متوسطها (3.59) ونسبتها المئوية (71.75%)

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- حث مديري المدارس الإعدادية معلميه على إثراء أنشطتهم بتدريبات إبداعية تثير الطلاب.
2- إعداد مديري المدارس الإعدادية لأنشطة إبداعية إثرائية خاصة بالمعلمين والطلاب .
3- توفير مديري المدارس الإعدادية الجو الإبداعي الملائم للمعلمين في المدرسة.
4- تشجيع مديري المدارس الإعدادية لكل من المعلمين والطلبة المبدعين من خلال توفير غرفة خاصة بإبداعاتهم.

- كما جاء في المرتبة قبل الأخيرة أيضاً عقد مديري المدارس الإعدادية لورش عمل للمعلمين من أجل عمل جدول مواصفات بطرق متعددة ولقد بلغ متوسطها (3.13) ونسبتها المئوية (62.54%)

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- قلة اهتمام بعض مديري المدارس الإعدادية بجدول المواصفات.
- 2- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية أن جدول المواصفات مضيعة للوقت.
- 3- قلة رغبة بعض مديري المدارس الإعدادية في خروج المعلمين من المدرسة من أجل دورات تدريبية خاصة بجدول المواصفات.
- 4- تجنب عقد بعض مديري المدارس الإعدادية لورشات عمل من أجل توعية المعلمين بمدى أهمية جدول المواصفات.

- كما جاء في المرتبة الأخيرة إلحاق مديري المدارس الإعدادية معلمهم بدورات في بناء الاختبارات التحصيلية الجيدة الشاملة وبلغ متوسطها (3.10) ونسبتها المئوية (61.92%)،
ويعزو الباحث ذلك إلى :

- 1- قلة سعي بعض مديري المدارس الإعدادية لتحسين كفايات المعلمين التعليمية.
- 2- إغفال بعض مديري المدارس الإعدادية لتنمية قدرات المعلمين المهنية.
- 3- إرباط بعض مديري المدارس الإعدادية للمعلمين الذين لديهم قدرة على إعداد إختبارات جيدة.
- 4- اهتمام بعض مديري المدارس الإعدادية بمدربتهم والمحافظة عليها وعدم الالتفات للاختبارات أو جدول المواصفات.
- 5- اعتقاد بعض مديري المدارس الإعدادية بوجود لجنة خاصة بالاختبارات ولا داعي للدورات للمعلمين.
- 6- قلة مشاركة بعض مديري المدارس الإعدادية في دورات للقياس والتقييم.

* النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) ؟ " وستتم الإجابة عليه حسب الفرضيات المتضمنة للسؤال:

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

للتحقق من الفرض الذي ينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى) " استخدم الباحث اختبار "ت" (T-Test) وقد كانت النتيجة ضمن جدول رقم (17).

جدول رقم (17) يبين نتائج اختبار "T-Test" في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى) في المحاور الخمسة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T-Test	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول : مجال التخطيط للتدريس	ذكر	253	3.215	0.794	2.55	0.01	دال إحصائيا
	أنثى	101	3.454	0.796			
الثاني : مجال تنفيذ الدروس	ذكر	253	3.380	0.819	2.60	0.01	دال إحصائيا
	أنثى	101	3.628	0.803			
الثالث: مجال المنهاج	ذكر	253	3.243	0.827	2.01	0.05	دال إحصائيا
	أنثى	101	3.437	0.817			
الرابع : مجال إدارة الصف	ذكر	253	3.478	0.836	0.87	0.39	غير دال إحصائيا
	أنثى	101	3.561	0.809			
الخامس : مجال التقويم	ذكر	253	3.373	0.820	1.75	0.08	غير دال إحصائيا
	أنثى	101	3.539	0.796			

من الجدول السابق يتضح:

§ وجود فروق في متوسط المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس -تنفيذ الدروس - المنهاج) تعزى لجنس المعلم، في حين لا توجد فروق في متوسط مجال (إدارة الصف، والتقويم) تعزى لجنس المعلم.

§ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط

للدروس - تنفيذ الدروس - المنهاج) تعزى لجنس المعلم ولصالح (الإناث) المعلمات، حيث إن المتوسط الحسابي للمعلمات أكبر من المتوسط الحسابي للمعلمين في المجالات الثلاثة الأولى، وهذا يتعارض مع الفرض الصفري، ويعزو الباحث ذلك إلى:

§ أن مديرات المدارس لديهن دور في تنمية الإبداع الجماعي أكثر من المدراء حيث أن المعلمات في مدارس الإناث لديهن اهتمام كبير في الطالبات المبدعات، بعكس المعلمين عند الطلاب.

§ قلة اهتمام المعلمين بالإبداع عند الطلاب قد يعود السبب أن المشكلات في مدارس الذكور أكثر منها في مدارس الإناث وبالتالي ينعكس ذلك على دور المدير في تنمية الإبداع الجماعي. - الطالبات أكثر التزاماً من الطلاب في الدوام المدرسي، والاهتمام بالدروس وخاصة التي تتحدث عن الإبداع، وهذا ينعكس على تنمية الإبداع لدى المعلم والمدير.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط مجال (إدارة الصف ، والتقويم) تعزى لجنس المعلم وهذا يتفق مع الفرض الصفري. ويعزو الباحث ذلك إلى:

* تشابه دور كل من المدراء والمديرات في هذين المجالين، في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه، ولتشابه الدورات والمتابعة في هذين المجالين .

* اهتمام مديري ومديرات وكالة الغوث بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة مع المعلمين، مما له الأثر الكبير على سلوك المعلمين داخل المدرسة نحو الإيجاب.

* الدورات الإدارية التي يلتحق بها كل مدير جديد ومديرة جديدة أو قديم وقديمة في ضوء علم الباحث، فهم القدوة والمنظم للمناخ التعليمي والاجتماعي والنفسي، ويقع على عاتقهم حل المشاكل التي تواجه معلميهم وطلبتهم في ظروف متقاربة ومتشابهة ومن هنا كان عدم وجود الفروق .

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

للتحقق من الفرض الذي ينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10 سنوات) .

ويوضح الجدول التالي جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.75	3.44	98	من 1-5 سنوات	الأول : مجال التخطيط للتدريس
0.84	3.23	140	من 6-10 سنوات	
0.78	3.22	116	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.31	354	المجموع	
0.75	3.55	98	من 1-5 سنوات	الثاني : مجال تنفيذ الدروس
0.86	3.45	140	من 6-10 سنوات	
0.83	3.37	116	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.46	354	المجموع	
0.79	3.44	98	من 1-5 سنوات	الثالث: مجال المنهاج
0.85	3.26	140	من 6-10 سنوات	
0.82	3.23	116	أكثر من 10 سنوات	
0.79	3.29	354	المجموع	
0.77	3.57	98	من 1-5 سنوات	الرابع : مجال إدارة الصف
0.88	3.48	140	من 6-10 سنوات	
0.81	3.47	116	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.51	354	المجموع	
0.76	3.54	98	من 1-5 سنوات	الخامس : مجال التقويم
0.86	3.41	140	من 6-10 سنوات	
0.80	3.33	116	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.43	354	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (18) المجال الرابع (إدارة الصف) حصل على أعلى المتوسطات الحسابية وأقل الانحرافات في جميع المجالات ولكن الفروق مع المتوسطات والانحرافات في المجالات الأخرى لا تذكر وقليلة جداً .

وللتحقق من الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي " One Way Anova " باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) لوجود ثلاثة متغيرات وقد كانت النتائج كما يتضح من جدول رقم (19)

جدول رقم (19) يبين تحليل التباين الأحادي في درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10 سنوات)

المجال	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول : مجال التخطيط للتدريس	بين المجموعات	3.188	2	1.594	2.506	0.083	غير دال
	داخل المجموعات	223.30	351	0.636			
	المجموع	226.49	353				
الثاني : مجال تنفيذ الدروس	بين المجموعات	1.868	2	0.934	1.389	0.251	غير دال
	داخل المجموعات	236.07	351	0.673			
	المجموع	237.94	353				
الثالث: مجال المنهاج	بين المجموعات	2.615	2	1.307	1.917	0.149	غير دال
	داخل المجموعات	239.31	351	0.682			
	المجموع	241.93	353				
الرابع : مجال إدارة الصف	بين المجموعات	0.686	2	0.343	0.499	0.608	غير دال
	داخل المجموعات	241.50	351	0.688			
	المجموع	242.28	353				
الخامس : مجال التقويم	بين المجموعات	2.381	2	1.190	1.797	0.167	غير دال
	داخل المجموعات	232.54	351	0.663			
	المجموع	234.93	353				

من الجدول السابق جدول رقم (19) يتضح عدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10 سنوات) في المجالات الخمسة، وهذا يتفق مع الفرض الصفري، في عدم وجود فروق، ويعزو الباحث ذلك:

1- طبيعة المدرسة وطبيعة معلمها. 2- مرونة مديرها. 3- درجة نشاط المدير داخل المدرسة.

* وبالتالي لا تتعلق بسنوات الخدمة، إنما بالحافز الذاتي، ودرجة التقيد بالتعليمات المتعلقة بتنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين ، ومدير المدرسة الفعال هو الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير وتنمية وتأهيل معلميه، ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها، والقدرة على الاتصال والتواصل داخل المدرسة وخارجها أي بدون الاعتماد على سنوات الخبرة بل بدرجة فعالية المدير نفسه ، كما يعتمد الفرق على ما يتعلق بصفات المدير الإدارية المهنية وما يتعلق به من صفات شخصية ، وهذا هو الذي يجعل المعلمين يبدون وجهة نظرهم تجاه مدرائهم فيما يتعلق بدورهم في تنمية الإبداع الجماعي .ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة لبد (2005) في فروق لصالح سنوات الخدمة من (6-10)سنوات .

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

للتحقق من الفرض الثالث الذي ينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) استخدم الباحث اختبار "ت" (T-Test) وقد كانت النتيجة ضمن الجدول الآتي جدول رقم (20) .

جدول رقم (20) يبين اختبار "T-Test" في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)في المحاور الخمسة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T-Test	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول : مجال التخطيط للتدريس	بكالوريوس	317	3.2713	0.7756	0.601	0.551	غير دال إحصائيا
	أعلى من بكالوريوس	36	3.3761	1.0126			
الثاني : مجال تنفيذ الدروس	بكالوريوس	317	3.4402	0.7981	0.609	0.546	غير دال إحصائيا
	أعلى من بكالوريوس	36	3.5470	1.0181			
الثالث : مجال المنهاج	بكالوريوس	317	3.3053	0.8041	0.419	0.678	غير دال إحصائيا
	أعلى من بكالوريوس	36	3.2308	1.0327			
الرابع : مجال إدارة الصف	بكالوريوس	317	3.4843	0.8045	0.843	0.404	غير دال إحصائيا
	أعلى من بكالوريوس	36	3.6325	1.0192			
الخامس : مجال التقويم	بكالوريوس	317	3.4069	0.7899	0.630	0.527	غير دال إحصائيا
	أعلى من بكالوريوس	36	3.5192	1.0237			

* من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق في متوسط المجالات الخمسة الأولى (التخطيط للدروس - تنفيذ الدروس - المنهاج - إدارة الصف ، والتقويم) تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) ، وهذا يتفق مع الفرض الصفري ، وقد يعود إلى ذلك لتشابه الظروف وتشابه المعاملة لعينة الدراسة من قبل مدير المدرسة لذلك تتشابه نظرة كل المعلمين تجاه دور المدير في تنمية الإبداع الجماعي بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

* وإن كان من فروق فلا تعود إلا لصفات المدير أو المديرية المهنية مثل : الاعتزاز بمهنة التربية والتعليم والإيمان بها - القدرة على تنسيق جهود العاملين والمعلمين، وإتاحة الفرصة للإبداع والتشجيع - التعرف على ميول واتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات واللقاءات والمناقشات - فهم القوانين واللوائح التعليمية، والعمل على تنفيذها وتطبيقها - القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة مرنة، وبث روح العمل الجماعي المثمر - معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو، وضرورة مراعاة ذلك في العملية التربوية - الاتصال والتواصل مع البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الإسهام في حلها، والاستفادة منها .

وبالتالي وجهة نظر المعلمين تجاه مدرائهم في تمتيتهم للإبداع الجماعي لدى معلمهم تقريباً متشابهه ، و لا فرق في التقييم تبعاً لمؤهل المعلم .

* في ضوء ما سبق يرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة لبد (2005) التي هدفت إلى التعرف على الإبداع، واتفقت أيضاً في أنها طبقت في محافظات غزة وفي نفس الظروف، ولكنها اختلفت معها في:

- الدراسة الحالية اعتمدت على عينة من المعلمين، بينما دراسة لبد (2005) اعتمدت على عينة من المديرين واختلفت أيضاً معها في العينة، إذ أن الدراسة الحالية عينتها عنقودية ممثلة للمجتمع بشكل كبير بينما لبد (2005) استخدمت عينة عشوائية، وأيضاً اختلفت معها في الجنس والخدمة والمؤهل.

ثالثاً : نتائج التساؤل الثالث :

للإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: " ما سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه؟ من خلال الاضطلاع على نتائج الدراسة، والدراسات السابقة، والإطار النظري يمكن الوصول إلى مجموعة من السبل لتطوير الإبداع الجماعي لدى المعلمين.

سبل تطوير الإبداع الجماعي لدى المعلمين :

أولاً : على صعيد دور مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه في مجال التخطيط للتدريس يقترح بـ:

- 1- توضيح الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للإبداع في العملية التعليمية التعليمية لمعلميه .
- 2- إشراك المعلم في إعداد الخطط التي تنمي الإبداع الجماعي.
- 3- إشراك المعلم في إعداد أنشطة إبداعية ضمن خطة التدريس.
- 4- مساعدة المعلم في صياغة الأهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية الخاصة بتنمية الإبداع الجماعي.
- 5- تنظيم جدولاً لتبادل الزيارات بين المعلمين (دروس تدريبية-توجيه أقران) لتبادل الخبرات الإبداعية
- 6- تنظيم برنامجاً إشرافياً للزيارة الصفية للتعرف إلى مستوى أدائي في تنمية الإبداع الجماعي
- 7- تحفيز المعلمين على البدء مما انتهى عنده الآخرين في مجال التخطيط
- 8- مساعدة المعلمين في التخطيط السنوي و الفصلي واليومي للتدريس
- 9- توسيع دائرة الإبداع بحيث تشمل التخطيط لجميع النواحي.
- 10- إتاحة مساحة زمنية كافية في اجتماعاته لتشجيع المعلمين على الإبداع الجماعي .
- 11- تعيين فصولاً (صفوفاً) حسب قدرات المعلمين الإبداعية
- 12- إشراك المعلم في وضع خطط للمعلمين المبدعين.
- 13- توجيه المعلم لنماذج إبداعية للمعلمين في مجال التخطيط للتدريس.

ثانياً : على صعيد دور مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في

تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه في مجال تنفيذ الدروس يقترح:

- 1- تشجيع المعلمين على ممارسة الإبداع الجماعي و توفير متطلباته أثناء تنفيذ الدرس.

- 2- التوضيح للمعلمين مواصفات تنفيذ الدروس الإبداعية.
- 3- إرشاد المعلمين أحدث أساليب التدريس التي تؤدي إلى تنمية الإبداع الجماعي.
- 4- توجيه المعلمين إلى استخدام صور مختلفة لغلق الدرس.
- 5- متابعة المعلمين في تنفيذ الدروس التي تنمي الإبداع الجماعي.
- 6- حث المعلمين على ربط المادة النظرية بتطبيقات عملية من خلال أنشطة تثير الإبداع الجماعي.
- 7- حث المعلمين على توظيف نبرة الصوت أثناء تنفيذ الدرس.
- 8- تدريب المعلمين على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الدروس .
- 9- حث المعلمين على إثارة التفكير لدى الطلبة في تنفيذ المنهاج .
- 10- توجيه المعلمين إلى تنويع أساليب التدريس .
- 11- مساعدة المعلمين في وضع خطط علاجية فاعلة لتنفيذ الدروس.
- 12- عقد لقاءات مفتوحة ضمن المعلمين المبدعين لتبادل الخبرات في مجال تنفيذ الدروس.
- 13- تهيئة الخبرات للمعلمين و التي تسهم في استخدام جانبي الدماغ في تنفيذ الدروس .

ثالثاً : على صعيد دور مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه في مجال المنهاج يقترح:

- 1- حث المعلمين على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق نمونا المهني الإبداعي الجماعي.
- 2- تشجيع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية إلى معارف و مفاهيم إجرائية.
- 3- حث المعلمين على إعداد أنشطة علاجية .
- 4- مساعدة المعلمين في الحصول على المراجع والنشرات والكتب التي تنمي القدرة على الإبداع الجماعي.
- 5- إطلاع المعلمين على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع الجماعي .
- 6- إشراك المعلمين في تقييم المنهاج من منظور إبداعي جماعي.
- 7- حث المعلمين على تحديث المعلومات والمعارف مواكباً عصر التكنولوجيا و التطور.
- 8- إشراك المعلمين في إدخال التعديلات و التحسينات على المنهاج
- 9- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تدريس مختلفة لتطبيق المنهاج .

10- حث المعلمين على إعادة صياغة أهداف المنهاج بما يتلاءم مع استخدامات التكنولوجيا و مستوى الطلبة .

11- تشجيع المعلمين على إثراء الأنشطة المقررة بأنشطة إبداعية جماعية .

12- إطلاع المعلمين على الأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني من منظور إبداعي جماعي.

13- تشجيع المعلمين على حضور الندوات و المؤتمرات التي تنمي الإبداع الجماعي في المنهاج .

رابعاً : على سعيد دور مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه في مجال إدارة الصف يقترح:

1- توفير مناخاً تعليمياً تعلمياً ينمي الإبداع الجماعي لدى المعلمين.

2- إشراك المعلمين في توزيع المهام والأنشطة المصاحبة التي تنمي الإبداع الجماعي .

3- تفعيل دور المعلمين في اللجان المدرسية بشكل يهدف إلى تنمية الإبداع الجماعي .

4- تقديم التسهيلات المادية (تصوير - أوراق عمل - قرطاسية - ...) للمعلمين

5- تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائهم الإبداعي الجماعي في إدارة الصف.

6- متابعة تنفيذ المعلمين للأنشطة و المهارات التي حصلت عليها من خلال الدورات الإبداعية في مجال الإدارة الصفية .

7- إطلاع المعلمين على إنجازات الآخرين من المبدعين في إدارة الصف.

8- تشجيع المعلمين على ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية الجماعية.

9- توجيه المعلمين إلى إتباع أساليب متنوعة في ترتيب جلوس الطلاب

10- تشجيع المعلمين استخدام التجديد والتطوير في الإدارة لتنمية الإبداع الجماعي في إدارة الصف.

11- تعزيز المعلمين على العمل التعاوني الجماعي في حل المشكلات الصفية .

12- مساعدة المعلمين في تنمية الاتجاهات الإبداعية الجماعية.

13- حث المعلمين على ضرورة توزيع الأنشطة الإبداعية.

- خامساً : على صعيد دور مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه في مجال التقييم يقترح:
- 1- مساعدة المعلمين في تحديد مواصفات اختبارات المهارات الإبداعية.
 - 2- توجيه المعلمين لاستخدام الاختبارات التشخيصية.
 - 3- تشجيع المعلمين على استخدام طرق التقييم المناسبة للكشف عن الإبداعات الجماعية.
 - 4- إحاق المعلمين بدورات بناء الاختبارات التحصيلية الجيدة الشاملة.
 - 5- مساعدة المعلمين في تحديد نتائج الاختبارات النهائية و الشهرية و الاستفادة منه .
 - 6- تقييم إبداعات المعلمين الجماعية في العملية التعليمية التعلمية من خلال الحصص الصفية والأنشطة المنهجية والمصاحبة.
 - 7- عقد ورش عمل لعمل جدول مواصفات بطرق متعددة للمعلمين.
 - 8- إطلاع المعلمين على كل جديد في مجال التقييم .
 - 9- الحرص على توفير المناخ المشجع للمعلمين على إظهار إبداعاتهم الجماعية في مجال التقييم.
 - 10- تهيئة التعرف على إنجازات الآخرين والإفادة من خبراتهم في مجال التقييم .
 - 11- تشجيع المعلمين على استخدام أسلوب التقييم الذاتي .
 - 12- تخصيص جلسة بعدية للزيارة الصفية للمعلمين بهدف تقديم تغذية راجعة .
 - 13- إشراك المعلمين في تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة لتنمية الإبداع الجماعي من خلال استبانة.

التوصيات

يوصي الباحث في ضوء النتائج بالآتي :

- 1- ضرورة سعي مديري المدارس الإعدادية لوضع خطط للمعلمين المبدعين من خلال الالتحاق بدورات تدريبية.
- 2- تهيئة مديري المدارس الإعدادية للخيرات اللازمة والتي تسهم في استخدام جانبي الدماغ في تنفيذ الدروس من قبل المعلمين.
- 3- إطلاع مديري المدارس الإعدادية المعلمين على الأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني وعقد دورات خاصة بذلك.
- 4- حث مديري المدارس الإعدادية المعلمين على البحوث الإجرائية لتحقيق النمو المهني للإبداع الجماعي.
- 5- إشراك مديري المدارس الإعدادية المعلمين في توزيع المهام والأنشطة المصاحبة التي تنمي الإبداع الجماعي.
- 6- ضرورة إثراء المنهج المدرسي بمهارات الإبداع الجماعي .
- 7- تبني مديري المدارس البيئية الإبداعية في الصفوف الدراسية ، بحيث تبعث على الانفتاح.
- 8- توجيه المعلمين إلى استخدام طرق حديثة في جلوس الطلاب داخل الصف ،و ذلك حسب طريقة التدريس المتبعة.
- 9- الاهتمام بطرق التدريس التي تنمي الإبداع الجماعي لدى الطلبة .
- 10- ضرورة التركيز على طريقة حل المشكلات عند توظيف طرق التدريس.

المقترحات

- 1- إجراء دراسة تتضمن دور مدير المدرسة الثانوية بقطاع غزة في تنمية الإبداع الجماعي لمعلميهم .
- 2- إجراء دراسة تتضمن بناء مقياس لقياس درجة الإبداع الجماعي عند المدير - المعلم - الطالب مع تحديد المرحلة .
- 3- إجراء دراسة تتضمن معوقات تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية .
- 4- إجراء دراسة تتضمن دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الإبداع الجماعي لدى مدراء المدارس ومعلميهم .
- 5- إجراء دراسة تتضمن دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم في المدارس الحكومية وبمتغيرات جديدة كالصف والتخصص وغيرها .
- 6- إجراء دراسات في دور المدرسة و الأسرة و المجتمع في تنمية الإبداع الجماعي لدى الطلبة.
- 7- عمل برنامج مقترح لتنمية الإبداع الجماعي لدى مديري المدارس.

المراجع العربية

أولاً : المصادر :

. القرآن الكريم .

1. ابن منظور ، محمد (1987) : معجم لسان العرب - المجلد الثامن ط2- القاهرة : دار المعرفة المصرية.

2. الحمصي ،محمد حسن (د.ت) : تفسير القرآن الكريم ،دمشق : دار الرشيد.

ثانياً : الكتب و المراجع :

1. إبراهيم، عبد الستار (1985): آفاق جديدة في دراسة الإبداع، الكويت: وكالة المطبوعات.

2. أبو حطب، فؤاد (1986): القدرات العقلية، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

3. أبو سماحة، كمال، وآخرون (1992): تربية الموهوبين والتطوير التربوي، عمان: دار الفرقان.

4. أحمد ، إبراهيم (2000) : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي.

5. أحمد ، إبراهيم (2000): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي.

6. الأغبري ، عبد الصمد (2000) : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي المعاصر ، ط1، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة و النشر.

7. بلفيس ، أحمد ،خطاب ،محمد (1987) : حل المشكلات استراتيجيات تعليمية تعليمية مهمة - GC /18 ، دائرة التربية و التعليم التابعة للأنروا واليونسكو - قسم تربية المعلمين والتعليم العالي، معهد التربية ،عمان.

8. بنوأي، يوسف (2004): الإدارة المدرسية الحديثة، ط6، الكويت: مكتبة الفلاح.

9. جامعة القدس المفتوحة (1995): التفكير الإبداعي، ط1، منشورات. جامعة القدس المفتوحة.

10. جروان ، فتحي (2002) : الإبداع "مفهومه ،معاييره ،نظرياته ،قيادته" ، ط1 ، عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.

11. جروان، فتحي، عبد الرحمن (2002): تعليم الإبداع والتفكير طرق مقترحة للتعليم والتعلم الإبداعيين، دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، لرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، عمان - الأردن، 30 - EP ، 1، Part.

12. الجواد ،محمد(ب.ت) : كيف تنمي مهارات الابتكار و الإبداع الفكري ،سلسلة التدريب و التطوير الذات - ط1 ،مصر :دارالنشر للثقافة و العلوم.
- 13.حافظ، أحمد (1989): الدور الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية وأثره على ممارسة السلوك القيادي في مدرسته - بحوث تربوية - العدد (4) - القاهرة: رابطة التربية الحديثة.
- 14.حجي ، أحمد (1998) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة :دار الفكر العربي.
- 15.الحشاش، أحمد سعيد (2005): ملخص دورة الإدارة المدرسية، غزة: طباعة منتدى المعلم الفلسطيني.
- 16.الحقل، سليمان (2003): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية ، ط8، السعودية ، الرياض: دار شبل للنشر والتوزيع.
- 17.الحيلة، محمد (2002): تكنولوجيا التعليم من أجل تنمية التفكير بين القول والممارسة - ط1- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 18.خطاب،محمد (1987) :سيكولوجية القيادة :مدير المدرسة قائد تربوي في مدرسته ،دائرة التربية و التعليم ،عمان-الأردن.
19. الخطيب ، عامر (2003) : فلسفات تربوية معاصرة - غزة : مطابع مكتبة القدس.
- 20.الخطيب، رداح وآخرون (1998): الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة - الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- 21.الخطيب، عامر (2003): أصول التربية وتطبيقاتها، غزة: مطابع مكتبة القدس.
- 22.خليل، سعد الدين (2000): رعاية وتشجيع التفكير الإبداعي، البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين، مركز وايد سرفيش للاستشارات والتطوير الإداري.
- 23.درويش، زين العابدين (1983): تنمية الإبداع، القاهرة: دار المعارف.
- 24.دوشكا ، الكسندر (1989) : الإبداع العام و الخاص ، الكويت "سلسلة عالم المعرفة .
- 25.زيتون، عايش (1987): تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم - ط2- عمان: جمعية عمان، المطابع التعاونية- الجامعة الأردنية.
- 26.السرور، ناديا (2002): مقدمة في الإبداع - ط1- عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
27. سمعان ،وهيب و موسى ، محمد (1985) : الإدارة المدرسية الحديثة ،ط2 ، القاهرة : عالم الكتب.
- 28.شطناوي، عبد الكريم (1990): طرق تعليم التفكير للأطفال، عمان: دار الصفاء.

29. الشوملي، خليفة وآخرون (1998): **توطين التوجيه والتدريب بالمدارس، البحرين: وزارة التربية والتعليم.**
30. الشيخ، عمر (1978): **النماذج الرئيسية في نظام الإشراف التربوي، عمان: محاضرة الحلقة الرابعة للمشرفين التربويين.**
31. صبحي، تيسير، قطامي، يوسف (1992): **مقدمة في الموهبة والإبداع، بيروت: دار الفارس للنشر والتوزيع، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.**
32. الطعاني ، حسن أحمد (2005) : **الإشراف التربوي (مفاهيمه ،أهدافه ،أسسه ،أساليبه) - عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.**
33. الطيطي، محمد حمد (2001): **تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ساحة الجامع الحسيني.**
34. عابدين ،محمد (2001) : **الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع.**
35. عاقل، فاخر (1975): **الإبداع وتربيته ، بيروت: دار المعلم للملايين.**
36. عامر، سعيد ياسين (1997): **حول الابتكار والإبداع - استراتيجيات التغير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة: مركز وايدسرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.**
37. عبادة ، أحمد (1996) : **قدرات التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام ، البحرين : دار الحكمة.**
38. عبد الرازق ، محمد السيد (2001) : **تنمية الإبداع لدى الأبناء ، القاهرة :دار سفير للدعاية و النشر.**
39. عبد اللطيف ، عبد الحلیم (1994) : **مدير المدرسة صفاته و سماته ، ط1 ، الرياض : دار الكتاب السعودي.**
40. عبد الله ،عبد الغني (1992) : **أصول علم الإدارة العامة ، القاهرة : الدار الجامعية للطباعة و النشر.**
41. عبد الوهاب، علي (2002): **الإدارة والبيئة، نظرة سلوكية، القاهرة: مكتبة عين شمس.**
42. عبدو، عبد القادر (2000): **إدارة المدرسة الابتدائية ، ج3 ، القاهرة: مكتبة النهضة.**
43. عبود ، عبد الغني و آخرون (2000) : **إدارة المدرسة الابتدائية ، ط3 ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية.**

44. عدس، محمد (2000): **المدرسة وتعليم التفكير**، ط1، الأردن - عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
45. العمایرة، محمد حسن (2001): **مبادئ الإدارة المدرسية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
46. عيسى، حسن أحمد (1991): **الإبداع والتعليم العام**، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
47. عيسى، حسن (1979): **الإبداع في الفن والعلم**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب - الكويت.
48. فتحي، محمد (2002): **أبجديات التفوق الإداري**، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
49. فرج، صفوت (1983): **الإبداع والمرض العقلي**، القاهرة: دار المعارف.
50. فوكس، جيمس، ترجمة وهيب سمعان و آخرون (1983) : **الإدارة المدرسية مبادئها وعملياتها** ، ط3 ، القاهرة : النهضة المصرية.
51. قطامي، يوسف و قطامي، نايفة (2002) : **إدارة الصفوف - الأسس السيكولوجية**، عمان: دار الفكر.
52. قطامي، يوسف (1990): **تفكير الأطفال تطوره وطرق تعليمه**، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
53. قمبز، محمود (1997): **الإبداع في الثقافة والتربية**، الدوحة: دار الثقافة.
54. مراد، فيصل (1983) : **الإدارة "الأسس والنظريات والوظائف"** ، عمان : دار المجدلأوي.
55. المرجع فؤاد أبو حطب و أمال صادق (2005) : **مناهج لبحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية** ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة . إحسان الأغا ، (1998) البحث التربوي أسسه ، عناصره ، مناهجه مطبعة المقداد ، غزة .
56. مركز التطوير التربوي (1997) : **نشرة توضح أعداد المعلمين في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة**.
57. المزيني، زهير (1993) : **مقدمة في منهج الإبداع " رؤية إسلامية "** ، ط1 ، مصر : المنصورة ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع.
58. مصطفى، صلاح (1991) : **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** ، الرياض : دار المريخ.

59. المعايطة، خليل والبولير، محمد (2000): **الموهبة والتفوق** - ط1 - القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
60. منصور، أحمد حامد (1989) : **تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري**، ط2 ، القاهرة ، الوفاء للطباعة و النشر .
61. المنصور، زهير (1995): **مقدمة في منهج الإبداع**، الكويت: مكتبة داو ذات السلاسل.
62. موسى ، محمد (1994) : **الإدارة المدرسية الحديثة** ، القاهرة : عالم الكتب.
63. الناشف، عبد المالك (1998): **طرق التعليم والتعلم الإبداعيين "طرق مقترحة للتعليم والتعلم من أجل الإبداع"** ، الأردن - عمان - وكالة الغوث الدولية.
64. نشوان ، يعقوب (1982) : **الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق** ، عمان ، دار الفرقان.
65. الياس ، طه الحاج (1984) : **الإدارة التربوية و القيادة مفاهيمها ،وظائفها ،نظرياتها**، عمان : مكتبة الأقصى.
66. الأغا، إحسان (1998): **البحث التربوي أسسه، عناصره، مناهجه**، غزة: مطبعة المقداد.

ثانياً: الدوريات والمجلات :-

1. أبو الوفا، جمال (2006): "دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية " ، **مجلة مستقبل التربية العربية** - المجلد 12 - العدد 42، ص ص 53-157.
2. أبو زيد، أحمد (1985): "الظاهرة الإبداعية"، **مجلة عالم الفكر**، الكويت، مجلد 15، عدد 14، ص ص 16-21.
3. أبو عميرة، محبات (1996): "تجريب استخدام إستراتيجية التعلم التعاوني الجمعي والتعلم التنافسي الجمعي في تعليم الرياضيات لدى طلاب المرحلة الثانوية"، **دراسات في المناهج وطرق التدريس** العدد 44، ص ص 181 - 219.
4. الألوسي، صائب أحمد (1985): "أساليب التربية المدرسية في تنمية التفكير الابتكاري"، **الرياض، رسالة الخليج العربي**، عدد 15، ص ص 43-44.
5. بطاح، أحمد (1991): "علاقة المشرف بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم" - **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** - مجلد 6 - عدد 2 - جامعة مؤتة - عمان.

6. حماد، عفاف (1999): "فاعلية استخدام أسلوب التعلم التعاوني في تدريس الفلسفة لطلاب الصف الثالث الثانوي على التحصيل الدراسي وتنمية بعض القيم الخلقية"، **دراسات في المناهج وطرق التدريس** عدد56، ص ص51-85.
7. درهم، عبد الرحمن (1996): "دورة الإدارة المدرسية في تنمية قدرات الابتكار لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية" - ندوة دور المدرسة والأسرة في تنمية الابتكار - **مجلة كلية التربية** ، المجلد الأول - الدوحة - قطر، ص ص44- 57.
8. الدريني، حسين عبد العزيز (1982): "الابتكار، تعريفه وتميمته"، **مجلة كلية التربية** ، السنة الأولى، العدد الأول، قطر، ص ص60-65.
9. زهران، شادة (1991): "مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم" - **مجلة التربية المعاصرة** - المجلد7- العدد7 - القاهرة، ص ص100 - 107.
10. الشيخ، عمر (1983): "التكنولوجيا التربوية والتطبيق التربوي"، **مجلة المعلم الطالب** ، الأونروا، العدد الأول ص ص3 - 16.
11. الصفا، فاضل (2001): "التغيير الإداري - كيف ولماذا؟"، **مجلة النبأ**، مجلد7، ع57، بيروت، لبنان ص ص32-33.
12. عبد العظيم، أحلام (1998): "المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي" - **مجلة مستقبل التربية**، ج4 ، ع15، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع، ص ص261-272.
13. قطامي، نايفة والقيسي، هند وقطامي، يوسف (1991): "علاقة الإبداع بالتحصيل وبعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لدى طلبة الصف العاشر في مدينة عمان" - **مجلة دراسات** - ج22 - ع1 - الجامعة الأردنية ، ص ص98-99.
14. قطامي، يوسف، والشيخ، خالد (1992): "رسالة المعلم، العدد المزدوج الثاني الخاص بتدريب المعلمين"، **مجلة المعلم الطالب**، مجلد33، ع2 ع3، ص ص72 - 76.
15. موسى، محمد (2001): "فاعلية التعلم التعاوني في إكساب طلاب الصف الأول الثانوي في مهارات القراءة"، **مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس**، عدد74، ص ص13-80، مكتبة الأنجلو المصرية.
16. نشواتي، عبد المجيد وآخرون (1985): "الابتكار وعلاقته بالذكاء والتحصيل"، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية**، جامعة الكويت، مجلد5 ، عدد18، ص ص17-24.

17. النهار، تيسير ومحافظة، سامح (1992): "العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الأردنية" - مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، الأردن - ج 7 - ع3، جامعة مؤتة ، ص ص5 - 29.

ثالثاً: الرسائل العلمية:-

1. الأستاذ، محمود (1994): "أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية على اتجاه معلمي العلوم في المرحلة الإعدادية بقطاع غزة نحو الإبداع العلمي وعلاقته بالتحصيل الدراسي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
2. الأغا، حياة (2005): "استخدام ملفات الإنجاز والتعلم التعاوني في تنمية مهارات التعبير الكتابي الإبداعي لدى طالبات الصف العاشر بفلسطين" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، عين شمس ، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.
3. ريغان، مازن توفيق محمد (1994): "أثر طريقتي الاستقصاء والاكتشاف كاستراتيجيتي تدريس للتربية الاجتماعية والوطنية في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
4. صالح، إيمان عبد الوهاب محمود (2002): "برنامج تدخل مهني لتنمية القدرات الابتكارية للأطفال للمرحلة العمرية (8 - 12 سنة)" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات العليا للطفولة ، قسم الدراسات النفسية والاجتماعية.
5. الصالح، موسى (1993): "العلاقات بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الإشرافية المفضلة لدى معلمي مديرية عمان الكبرى الأولى" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
6. عبده، محمد سليمان عبد الله (1995): "تقويم الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن.

7. لبد، رياض (2005): "دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. محمود، أحمد العبد (1994): "تنمية مهارات الإبداع لدى المعلمين والتلاميذ في المرحلة الإعدادية - من خلال الدراسات الاجتماعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.
9. مطالقة، سوزان خلف مصطفى (1998): "أثر أسلوب العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف الثامن والتاسع الأساسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والفنون، قسم الإرشاد وعلم النفس التربوي، جامعة اليرموك، الأردن.
10. الموسى، محمد (1995): "دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما رآها المعلمون في مدارس لواء الكورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

رابعاً: المؤتمرات والندوات:

1. حماد، صلاح الدين (1998): "المعوقات التي تحول بين الجامعات الفلسطينية، وتربية الشباب الفلسطيني"، المؤتمر العلمي الثاني بعنوان "التربية في فلسطين وتحديات المستقبل"، كلية التربية الحكومية، 25 - 26 فبراير 1998، ص ص 98-110
2. الشيخ، عمر (1978): "النماذج الرئيسية في نظام الإشراف التربوي"، محاضرة الحلقة الرابعة للمشرفين التربويين، عمان، الأردن.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

1. موقع تربوي تعليمي، يحتوى على أبحاث تربوية (2008/8/12 الساعة الرابعة عصراً).
<http://aledari.tripod.com/ebda2.htm>
2. عبد الله إسلام (2003): التميز الإداري في حياة الرسول (صلى الله عليه و سلم) - موقع انترنت الإسلام اليوم .
(<http://www.islamtoday.net/articles/show-articles-content.ctm/catid=99&artid=2848>)

المراجع الأجنبية

1- Bishop, H.G Elsberry, (1993), Model study focusing on perfect leadership and giving authority to the teacher Paper presented at the Annual meeting of the Mid-south Educational Research Association (22) ND , New Orleans . LA, November (10-12) .

2- Calion Jan Earl , (1982), leadership behaviour of Elementary Principals that lead to improve teaching – learning situation , Dissertation Abstracts International , 41(7) .

3- Eunice (1995). Study on the consequences of the training programme on the ability of creative thinking and behavior in classroom through drawing the learners attention to their creation ability. VOL. 1. No. 1112.

4- Georgides, william (1989). Study on privillidge in school is an active technique for active school. New York EIC Digest EQ 390377199.

5- Gerjovich , wright . S .M . (1988) , The relationship between the general philosophy of education held by elementary school teachers and their attitudes toward creative instructions , Dissertation Abstracts International , 48(7) :1653-A .

6- Lieblich , P (1993) , The role of the principal in sustaining educational innovations , Dissertation Abstracts International , vol , (55), USA .

7- MC Cord , S.N (1997) , The relationship between teacher creativity and the identification of creative students at Lincoln middle school , Gaine sville florida , Dissertation Abstracts International , 38 (2) :682A .

8- Medley , Donald M.G Homer Coker (1987),The Accuracy of principals Judgments of teacher Performance The Journal of Educational Research (JER) vol . (80) , No. (4), New York : heldref Publications , March / April .

9- Murray,J. J, (1993). Study on the effective factkors on innovation for students and teachers and self concious for the students teacher. Phd, university of Denever p.p: 7 -31.

10- Shull, (2001) . Study on teaching writing processes using Cooperative learning. PHD Walden University , D.A.I – 62101, p. 96, Jul., 2001A.

11- Tabatabacian , M .(1982) , Construction and application of a test measuring teachers attitude toward creativity , Dissertation Abstracts International , 42(11)4693-A .

12- Whitaker,M.M.(1976) , The relationship between creativity and the Performance for teacher, Dissertation Abstracts International ,36(12)-7803-7804-A.

13- Xishus, (1999). Study on using groupwork in writing process in Shandug University for technology. Naning University United Bgoard, Retrieved September1, 2002, from <http://defls.nja.edu.cn/dafis>.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية قبل تعديل المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

حفظه الله،،،

الأخ المربي الفاضل

حفظها الله،،،

الأخت المربية الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نظراً لما عُرف عنكم من عظمة في الفكر وسعة في العلم أضع بين أيديكم استبانة بعنوان: (دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره) والتي قام الباحث بإعدادها لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وتشتمل الاستبانة على أربعة مجالات وكل مجال يشتمل على عدد من الفقرات أمام كل فقرة خمس رتب وهي (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، بدرجة منعدمة) والمطلوب من سيادتكم التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة التي تراها مناسبة، لذا أرجو تعاونكم الجاد والموضوعي لإنجاح هذه الدراسة، علماً بأن إجابتك لن يطلع عليها إلا الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية:

- | | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------------------|-----------------|
| الجنس | £ ذكر | £ أنثى. | |
| (2) المؤهل العلمي | £ بكالوريوس | £ أعلى من درجة البكالوريوس. | |
| (3) سنوات الخدمة | £ 1-5 سنوات | £ 6-10 سنوات | £ فوق 10 سنوات. |
| (4) عدد معلمي المدرسة | £ معلم أو معلمة. | | |

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحث

محمد فتحي عوض اللخاوي

المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في العملية التعليمية والتعلمية:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يوفر لي مناخ تعليمي و تعليمي يتيح الإبداع الجماعي.					
2.	يوضح لي الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للإبداع في العملية التعليمية التعلمية.					
3.	يشجعني على ممارسة الإبداع الجماعي و توفير متطلباته.					
4.	يوضح لي سمات و مواصفات العملية التعليمية الإبداعية.					
5.	يرشدني إلى أحدث الأساليب في التدريس التي تؤدي إلى تنمية الإبداع الجماعي.					
6.	يشاركني في إعداد الخطط التي تنمي الإبداع الجماعي.					
7.	يتصف بالتسامح و المرونة في تنفيذ الجداول و الخطط المدرسية التي تنمي الإبداع الجماعي.					
8.	يشاركني في إعداد أنشطة إبداعية ضمن خطة التدريس.					
9.	يتابعني في تنفيذ الدروس التي تنمي الإبداع الجماعي.					
10.	يحثني على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية من خلال أنشطة تثير الإبداع الجماعي.					
11.	يشاركني في توزيع المهام والأنشطة المصاحبة التي تنمي الإبداع الجماعي وفق القدرة والكفاءة.					
12.	يناقشني في وسائل وأساليب رفع مستوى الإبداع الجماعي.					
13.	يوجهني لإنتاج وتوظيف الوسائل التعليمية التي تنمي الإبداع الجماعي.					
14.	يهتم بتوفير الاحتياجات اللازمة للمدرسة من					

					الوسائل والأجهزة العلمية اللازمة لتنمية الإبداع الجماعي.
					15. يفعلني في اللجان المدرسية بشكل يهدف إلى تنمية الإبداع الجماعي .
					16. يبذل حيوية ونشاط وجهد في إكساب المعلمين الإبداع الجماعي في العملية التعليمية التعلمية.
					17. يساعدني في إنتاج أكبر عدد من الأفكار و الآراء.
					18. يساعدني في تحديد مواصفات اختبارات المهارات الإبداعية.
					19. يوجهني لانتقاء الأسئلة الشفوية الصفية التي تنمي الإبداع الجماعي.
					20. يشجعني على استخدام طرق التقويم المناسبة للكشف عن الإبداعات الجماعية.

المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية الأداء الإبداعي و الكفايات المهنية الإبداعية للمعلمين:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يُعدّل لي في صياغة الأهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية الخاصة بتنمية الإبداع الجماعي.					
2.	يوفر لي المناخ التربوي المريح لإنجاح خطة التدريس في تنمية الإبداع الجماعي.					
3.	يُنظّم جدولاً لتبادل الزيارات بين المعلمين (دروس تدريبيّة-توجيه أقران) لتبادل الخبرات الإبداعية.					
4.	يُبادلي المعرفة والمعلومات المناسبة في مجال تنمية الإبداع الجماعي.					
5.	يُنظّم برنامجاً إشرافياً للزيارة الصفية للتعرف إلى مستوى أدائي في تنمية الإبداع الجماعي.					

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
6.	يخصص لي جلسة بعدية للزيارة الصفية بهدف تقديم تغذية راجعة تحقق الهدف المرجو من أدائي الصفي الإبداعي.					
7.	يحتثي على استخدام مناهج البحث العلمي لتنمية الإبداع.					
8.	يشاركني في تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة لتنمية الإبداع الجماعي من خلال استبانه.					
9.	يحترم مشاعري ويقدر عملي، ويشعرني بأهمية إنجازاتي الإبداعية الجماعية.					
10.	يشجعني على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائي الإبداعي الجماعي.					
11.	يتابع تنفيذي للأنشطة و المهارات التي حصلت عليها من خلال الدورات التي شاركت فيها والتي تهتم بالإبداع.					
12.	يُشجعني على متابعة البرامج المسموعة والمرئية ذات العلاقة بموضوع الإبداع الجماعي.					
13.	يُطلعني على إنجازات الآخرين من المبدعين لكي أستفيد من خبراتهم.					
14.	يشاركني في تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة لتنمية الإبداع الجماعي باستخدام المقابلة و الملاحظة .					
15.	يقيم إبداعي الجماعي في العملية التعليمية التعليمية من خلال الحصص الصفية والأنشطة المنهجية والمصاحبة.					
16.	يوفر لي النشرات و المطويات التربوية التي تساعد على تنمية الإبداع الجماعي.					
17.	يحرص على البدء مما انتهى عنده الآخرين .					
18.	يشجعنا على ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية الجماعية.					

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
19.	يحرص على إتباع الإدارة الحديثة التي تساهم في تنمية الإبداع المهني الجماعي .					
20.	يشجعنا على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق نمونا المهني الإبداعي الجماعي.					

المجال الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي في تطبيق المنهاج:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يشجني على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة و مفاهيم و حقائق إبداعية جماعية.					
2.	يشجني على تحليل المقررات الدراسية بمهارات و أنشطة .					
3.	يشجني على استثمار خامات البيئة المحلية في إنتاج وسائل تخدم المنهاج.					
4.	يساعدني في الحصول على المراجع والنشرات والكتب التي تنمي القدرة على الإبداع الجماعي.					
5.	يطلعني على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع الجماعي .					
6.	يشاركني في تقييم المنهاج من منظور إبداعي جماعي.					
7.	يجهز المرافق المدرسية للاستخدام الفعال "المكتبة، المختبر، الملاعب".					
8.	يخصص ميزانية للأنشطة الصفي و اللاصفية التي تنمي الإبداع الجماعي.					
9.	يشرف على تطوير المنهاج لتلبية حاجات المبدعين.					
10.	يؤكد على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية من خلال أنشطة تثير الإبداع الجماعي .					

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
11.	يشجيني على استخدام طرق وأساليب تدريس مختلفة لتطبيق المنهاج .					
12.	يشجيني على استخدام الحاسوب في تطبيق بعض دروس المنهاج التي تنمي الإبداع الجماعي .					
13.	يدرب المعلمين على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المنهاج .					
14.	يهيئ لنا الخبرات التي تسهم في استخدام جانبي الدماغ في تطبيق المنهاج .					
15.	يحثنا على إثارة التفكير لدى الطلبة في تطبيق المنهاج .					
16.	يرشدنا إلى إطار عام في تبسيط الدروس .					
17.	يساعدنا في وضع خطط علاجية فاعلة في تنفيذ المنهاج.					
18.	يرشدنا إلى تطوير وتعديل الاختبارات .					
19.	يرشدنا إلى أفضل الطرق في بناء الاختبارات.					
20.	يحثنا على إعادة صياغة أهداف المنهاج بما يتلاءم مع استخدامات التكنولوجيا و مستوى الطلبة .					
21.	يشجيني على إثراء الأنشطة المقررة بأنشطة إبداعية جماعية .					
22.	يطلعني على الأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني من منظور إبداعي جماعي.					
23.	يشجيني على حضور الندوات و المؤتمرات التي تنمي الإبداع الجماعي في المنهاج .					

المجال الرابع : دور مدير المدرسة في رعاية الإبداع الجماعي لدى المعلمين:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يوزع الأعباء الدراسية علينا بشكل عادل ومتوازن يدفعنا إلى الإبداع الجماعي.					
2.	يشعرنا بالرضا بطريقة رعايته للإبداع الجماعي					
3.	يشجعنا على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق نمونا المهني الإبداعي الجماعي.					
4.	يوسع لنا دائرة الإبداع بحيث تشمل النواحي التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والرياضية والثقافية.					
5.	يوسع مساحة زمنية كافية في اجتماعاته لتشجيعنا على الإبداع الجماعي .					
6.	يشجعنا على تقديم برامج تعليمية متنوعة من خلال إشرافنا على "الإذاعة المدرسية، مجلات الحائط، النشرات..."					
7.	ينظم رحلات علمية وترفيهية ومسابقات علمية لتنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين .					
8.	يحرص على توفير المناخ المشجع لنا على إظهار إبداعاتنا الجماعية.					
9.	يحرص على أن نتعرف على إنجازات الآخرين والإفادة من خبراتهم .					
10.	يتبنى معنا نهج التجديد والتطوير في الإدارة التي تنمي الإبداع الجماعي .					
11.	يعزز العمل الإبداعي الجماعي.					
12.	يسهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية الجماعية .					
13.	ينظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين المبدعين.					
14.	يوثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل لحفز الإبداع الجماعي.					

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
15.	يقدر أعمالنا الإبداعية ويعمل على تدعيمها.					
16.	يحرص على ضرورة توزيعنا على الأنشطة الإبداعية حسب ميولنا واتجاهاتنا.					
17.	يتابع توزيعنا على الفصول حسب قدراتنا الإبداعية الجماعية بدقة.					
18.	يشاركنا في وضع خطط للمعلمين المبدعين.					
19.	يضع برامج تحفيزية إبداعية للمعلمين .					

ملحق رقم (2)
أسماء السادة المحكمين

م.	اسم المحكم	مكان العمل
1.	الأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح عسقول	الجامعة الإسلامية
2.	الأستاذ الدكتور محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3.	الدكتور أسعد عطوان	جامعة القدس المفتوحة
4.	الدكتور أنور شحادة نصار	جامعة القدس المفتوحة
5.	الدكتور إياد عبد الجواد	جامعة القدس المفتوحة
6.	الدكتور حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
7.	الدكتور خالد عوض مونس	جامعة القدس المفتوحة
8.	الدكتور خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
9.	الدكتورة رحمة عودة	مركز القطان للبحث التربوي
10.	الدكتور سعد نبهان	مديرية التربية والتعليم - الوكالة
11.	الدكتور سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
12.	الدكتور عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
13.	الدكتور علي خليفة	وزارة التربية والتعليم
14.	الدكتور فرج أبو شمالة	كلية تدريب غزة - الوكالة
15.	الدكتورة فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية
16.	الدكتور محمد أبو ملوح	مركز القطان للبحث التربوي
17.	الدكتور محمد البحيصي	جامعة القدس المفتوحة
18.	الدكتور محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
19.	الدكتور محمود الأستاذ	جامعة الأقصى
20.	الدكتورة هيفا الأغا	وزارة التربية والتعليم
21.	الأستاذ ماهر الشافعي	جامعة القدس المفتوحة
22.	الأستاذة مها برزق	مركز القطان للبحث التربوي

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بعد تعديل المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

الأخ المربي الفاضل

حفظه الله،،،

الأخت المربية الفاضلة

حفظها الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نظراً لما عُرف عنكم من عظمة في الفكر وسعة في العلم أضع بين أيديكم استبانة بعنوان: (دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره) والتي قام الباحث بإعدادها لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وتشتمل الاستبانة على خمسة مجالات وكل مجال يشتمل على عدد من الفقرات أمام كل فقرة خمس رتب وهي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة منعدمة) والمطلوب من سيادتكم التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة التي تراها مناسبة، لذا أرجو تعاونكم الجاد والموضوعي لإنجاح هذه الدراسة، علماً بأن إجابتك لن يطلع عليها إلا الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية:

- | | | | |
|-------------------|-------------|-----------------------------|-----------------|
| (5) الجنس | £ ذكر | £ أنثى. | |
| (6) المؤهل العلمي | £ بكالوريوس | £ أعلى من درجة البكالوريوس. | |
| (7) سنوات الخدمة | £ 1-5 سنوات | £ 6-10 سنوات | £ فوق 10 سنوات. |

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحث

محمد فتحي عوض اللخاوي

المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التخطيط للتدريس:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يوضح لي الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للإبداع في العملية التعليمية التعلمية.					
2.	يشركني في إعداد الخطط التي تنمي الإبداع الجماعي.					
3.	يشركني في إعداد أنشطة إبداعية ضمن خطة التدريس.					
4.	يساعدني في صياغة الأهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية الخاصة بتنمية الإبداع الجماعي.					
5.	يُنظم لي جدولاً لتبادل الزيارات بين المعلمين (دروس تدريبية-توجيه أقران) لتبادل الخبرات الإبداعية.					
6.	يُنظم لي برنامجاً إشرافياً للزيارة الصفية للتعرف إلى مستوى أدائي في تنمية الإبداع الجماعي.					
7.	يحفزني على البدء مما انتهى عنده الآخرين في مجال التخطيط .					
8.	يساعدني في التخطيط السنوي و الفصلي واليومي للتدريس.					
9.	يوسع لي دائرة الإبداع بحيث تشمل التخطيط لجميع النواحي.					
10.	يتيح لي مساحة زمنية كافية في اجتماعاته لتشجيعنا على الإبداع الجماعي .					
11.	يعين لي فصولاً حسب قدراتي الإبداعية					
12.	يشركني في وضع خطط للمعلمين المبدعين.					
13.	يوجهني لنماذج إبداعية للمعلمين في مجال التخطيط للتدريس.					

المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال تنفيذ الدروس:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يشجني على ممارسة الإبداع الجماعي و توفير متطلباته أثناء تنفيذ الدرس.					
2.	يوضح لي مواصفات تنفيذ الدروس الإبداعية.					
3.	يرشدني إلى أحدث أساليب التدريس التي تؤدي إلى تنمية الإبداع الجماعي.					
4.	يوجهني إلى استخدام صور مختلفة لغلق الدرس.					
5.	يتابعني في تنفيذ الدروس التي تنمي الإبداع الجماعي.					
6.	يحثني على ربط المادة النظرية بتطبيقات عملية من خلال أنشطة تثير الإبداع الجماعي.					
7.	يحثني على توظيف نبرة الصوت أثناء تنفيذ الدرس.					
8.	يدرني على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الدروس .					
9.	يحثني على إثارة التفكير لدى الطلبة في تنفيذ المنهاج .					
10.	يوجهني إلى تنويع أساليب التدريس .					
11.	يساعدني في وضع خطط علاجية فاعلة لتنفيذ الدروس.					
12.	يعقد لي لقاءات مفتوحة ضمن المعلمين المبدعين لتبادل الخبرات في مجال تنفيذ الدروس.					
13.	يهيئ لي الخبرات التي تسهم في استخدام جانبي الدماغ في تنفيذ الدروس .					

المجال الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي في المنهاج:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يحتثي على عمل البحوث الإجرائية بما يحقق نمونا المهني الإبداعي الجماعي.					
2.	يشجيني على تحليل المقررات الدراسية إلى معارف و مفاهيم إجرائية.					
3.	يحتثي على إعداد أنشطة علاجية .					
4.	يساعدني في الحصول على المراجع والنشرات والكتب التي تنمي القدرة على الإبداع الجماعي.					
5.	يطلعني على التعديلات التي تطرأ على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع الجماعي .					
6.	يشركني في تقييم المنهاج من منظور إبداعي جماعي.					
7.	يحتثي على تحديث المعلومات والمعارف مواكباً عصر التكنولوجيا و التطور.					
8.	يشركني في إدخال التعديلات و التحسينات على المنهاج .					
9.	يشجيني على استخدام طرق وأساليب تدريس مختلفة لتطبيق المنهاج .					
10.	يحتثي على إعادة صياغة أهداف المنهاج بما يتلاءم مع استخدامات التكنولوجيا و مستوى الطلبة .					
11.	يشجيني على إثراء الأنشطة المقررة بأنشطة إبداعية جماعية .					
12.	يطلعني على الأبحاث التربوية التي قيمت المنهاج الفلسطيني من منظور إبداعي جماعي.					
13.	يشجيني على حضور الندوات و المؤتمرات التي تنمي الإبداع الجماعي في المنهاج .					

المجال الرابع : دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال إدارة الصف:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يوفر لي مناخاً تعليمياً و تعلمياً ينمي الإبداع الجماعي.					
2.	يشركني في توزيع المهام والأنشطة المصاحبة التي تنمي الإبداع الجماعي .					
3.	يفعل دوري في اللجان المدرسية بشكل يهدف إلى تنمية الإبداع الجماعي .					
4.	يقدم لي التسهيلات المادية (تصوير - أوراق عمل - قرطاسية -).					
5.	يشجعي على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين أدائي الإبداعي الجماعي في إدارة الصف.					
6.	يُتابع تنفيذي للأنشطة و المهارات التي حصلت عليها من خلال الدورات الإبداعية في مجال الإدارة الصفية .					
7.	يُطلعني على إنجازات الآخرين من المبدعين في إدارة الصف.					
8.	يشجعي على ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية الجماعية.					
9.	يوجهني إلى اتباع أساليب متنوعة في ترتيب جلوس الطلاب .					
10.	يشجعي على استخدام التجديد والتطوير في الإدارة لتنمية الإبداع الجماعي في إدارة الصف.					
11.	يعزز لدي العمل التعاوني الجماعي في حل المشكلات الصفية .					
12.	يساعدني في تنمية الاتجاهات الإبداعية الجماعية.					
13.	يحثني على ضرورة توزيع الأنشطة الإبداعية.					

المجال الخامس: دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين في مجال التقويم:

م.	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة منعدمة
1.	يساعدني في تحديد مواصفات اختبارات المهارات الإبداعية.					
2.	يوجهني لاستخدام الاختبارات التشخيصية.					
3.	يشجعي على استخدام طرق التقويم المناسبة للكشف عن الإبداعات الجماعية.					
4.	يلحني بدورات بناء الاختبارات التحصيلية الجيدة الشاملة.					
5.	يساعدني في تحديد نتائج الاختبارات النهائية و الشهرية و الاستفادة منه .					
6.	يقيم إبداعي الجماعي في العملية التعليمية التعليمية من خلال الحصص الصفية والأنشطة المنهجية والمصاحبة.					
7.	يعقد لي ورش عمل لعمل جدول مواصفات بطرق متعددة .					
8.	يطلعني على كل جديد في مجال التقويم .					
9.	يحرص على توفير المناخ المشجع لي على إظهار إبداعاتي الجماعية في مجال التقويم.					
10.	يهيئ لي التعرف على إنجازات الآخرين والإفادة من خبراتهم في مجال التقويم .					
11.	يشجعي على استخدام أسلوب التقويم الذاتي .					
12.	يخصص لي جلسة بعدية للزيارة الصفية بهدف تقديم تغذية راجعة .					
13.	يشركني في تحديد الاحتياجات المهنية اللازمة لتنمية الإبداع الجماعي من خلال استبانه.					



لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ محمد اللخاوي

يرجى التكرم بالتعلم أن الطالب/ محمد فتحي اللخاوي برقم جامعي ٢٠٠٦٠٠٧٥، مسجل ضمن طلبة الماجستير في كلية التربية بقسم أصول التربية تخصص - إدارة تربوية، وبحثه بعنوان: 'دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة اتغوث النولية في محافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويرهم'.

الرجاء التكرم بالعمل على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، بالحصول على المعلومات اللازمة بهدف البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

عميد كلية التربية

أ.د. محمود أبو دلف



- صورة للملف

رأى مدير ادارة الدراسات والبحوث
د. محمد أبو دلف
مدير ادارة الدراسات والبحوث



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم: Ref:

التاريخ: Date: ج م ع / 35 / 10
2008/05/10

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ مدير برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد فتحي عوض اللخاوي برقم جامعي 2006/0075 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعنونة بـ:

"نور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية

لسادة نظا - دنا طراخ سلجود، طالب الغوث الدولية
رنا مة ستهل مهمة لياقة ميمية
لا يصح ليل



صورة إلى: -
الملك

د. محمود الحمصاني

السادة باعمال يسك انانم لبرسة اسباب

175

ملحق رقم (6)

أسماء المدارس التي طبقت عليها الاستبانة

- 1- مدرسة ذكور الشجاعية الإعدادية للاجئين.
- 2- مدرسة ذكور الفلاح الإعدادية للاجئين.
- 3- مدرسة ذكور صلاح الدين الإعدادية للاجئين.
- 4- مدرسة ذكور الزيتون الإعدادية للاجئين.
- 5- مدرسة ذكور الرمال الإعدادية للاجئين.
- 6- مدرسة ذكور غزة الجديدة الإعدادية للاجئين.
- 7- مدرسة ذكور البريج الإعدادية (أ).
- 8- مدرسة ذكور البريج الإعدادية (ب).
- 9- مدرسة ذكور النصيرات الإعدادية (أ).
- 10- مدرسة ذكور النصيرات الإعدادية (ب).
- 11- مدرسة ذكور النصيرات الإعدادية (ج).
- 12- مدرسة ذكور النصيرات الإعدادية (د).
- 13- مدرسة ذكور المغازي الإعدادية (أ).
- 14- مدرسة ذكور المغازي الإعدادية (ب).
- 15- مدرسة ذكور دير البلح الإعدادية (أ).
- 16- مدرسة ذكور دير البلح الإعدادية (ب).
- 17- مدرسة ذكور صلاح الدين الإعدادية (أ).
- 18- مدرسة ذكور الزيتون الإعدادية (أ).
- 19- مدرسة ذكور غزة الجديدة الإعدادية (ب).
- 20- مدرسة ذكور خانيونس الإعدادية (أ).
- 21- مدرسة ذكور مكة المكرمة الإعدادية.
- 22- مدرسة ذكور الزيتون الإعدادية (ب).
- 23- مدرسة ذكور صلاح الدين الإعدادية (ب).
- 24- مدرسة ذكور دير البلح الإعدادية (أ).
- 25- مدرسة ذكور خانيونس الإعدادية (ب).
- 26- مدرسة ذكور جباليا الإعدادية (أ).
- 27- مدرسة ذكور دير البلح الإعدادية (ب).
- 28- مدرسة ذكور رفح الإعدادية (هـ).

- 29- مدرسة ذكور غزة الجديدة الإعدادية (ج)..
- 30- مدرسة ذكور رفح الإعدادية (و).
- 31- مدرسة ذكور العمرية الإعدادية.
- 32- مدرسة ذكور غزة الجديدة الإعدادية (أ).
- 33- مدرسة ذكور رفح الإعدادية (د).
- 34- مدرسة ذكور أحمد عبد العزيز الإعدادية (أ).
- 35- مدرسة ذكور رفح الإعدادية (أ).
- 36- مدرسة ذكور جباليا الإعدادية (ب).
- 37- مدرسة ذكور رفح الإعدادية (ز).
- 38- مدرسة ذكور رفح الإعدادية (ج).
- 39- مدرسة ذكور رفح الإعدادية (ب).
- 40- مدرسة ذكور بني سهيلا الإعدادية (أ).
- 41- مدرسة ذكور خانيونس الإعدادية (ج).
- 42- مدرسة ذكور أحمد عبد العزيز الإعدادية (ب).
- 43- مدرسة ذكور بني سهيلا الإعدادية (ب).
- 44- مدرسة ذكور الرمال الإعدادية (ب).
- 45- مدرسة ذكور الرمال الإعدادية (أ).
- 46- مدرسة ذكور الشجاعية الإعدادية (أ).
- 47- مدرسة ذكور خانيونس الإعدادية (د).
- 48- مدرسة ذكور جباليا الإعدادية (د).
- 49- مدرسة ذكور جباليا الإعدادية (هـ).
- 50- مدرسة ذكور الفلاح الإعدادية (أ).
- 51- مدرسة ذكور الفلاح الإعدادية (ب).
- 52- مدرسة ذكور جباليا الإعدادية (ج).
- 53- مدرسة ذكور بيت حانون الإعدادية (ب).
- 54- مدرسة ذكور بن رشد الإعدادية.
- 55- مدرسة ذكور بيت حانون الإعدادية (أ).
- 56- مدرسة ذكور بيت حانون الإعدادية (ج).
- 57- مدرسة ذكور عزبة بيت حانون الإعدادية.
- 58- مدرسة بنات الرمال الإعدادية.

- 59- مدرسة بنات خانيونس الإعدادية (أ).
- 60- مدرسة بنات خانيونس الإعدادية (ج).
- 61- مدرسة بنات القرارة الإعدادية المشتركة.
- 62- مدرسة بنات المأمونية الإعدادية.
- 63- مدرسة بنات رفح الإعدادية (ب).
- 64- مدرسة بنات الزيتون الإعدادية .
- 65- مدرسة بنات غزة الإعدادية (أ).
- 66- مدرسة بنات المغازي الإعدادية.
- 67- مدرسة بنات بيت لاهيا الإعدادية .
- 68- مدرسة بنات رفح الإعدادية (ج) .
- 69- مدرسة بنات خانيونس الإعدادية الجديدة.
- 70- مدرسة بنات النصيرات الإعدادية (أ).
- 71- مدرسة بنات جباليا الإعدادية (ج) .
- 72- مدرسة بنات بيت لاهيا الإعدادية .
- 73- مدرسة بنات خانيونس الإعدادية (ب) .
- 74- مدرسة بنات الشاطئ الإعدادية (ب) .
- 75- مدرسة بنات رفح الإعدادية (أ) .
- 76- مدرسة بنات دير البلح الإعدادية.
- 77- مدرسة بنات جباليا الإعدادية (ب) .
- 78- مدرسة بنات تل السلطان الإعدادية المشتركة.
- 79- مدرسة بنات النصيرات الإعدادية (ب) .
- 80- مدرسة بنات جباليا الإعدادية (أ) .
- 81- مدرسة بنات البريج الإعدادية.
- 82- مدرسة بنات رفح الإعدادية (د) .
- 83- مدرسة بنات بني سهيلا الإعدادية.
- 84- مدرسة بنات جباليا الإعدادية (ج) .
- 85- مدرسة بنات الشاطئ الإعدادية (أ) .
- 86- مدرسة بنات رفح الإعدادية (هـ) .
- 87- مدرسة بنات الأمل الإعدادية.
- 88- مدرسة بنات بني سهيلا الإعدادية المشتركة.