

2022

## Degree of Schools Principals Practice for Innovative Leadership and its Relationship to the Quality of School Performance from Teachers' Point of View

Doaa Al-Bana  
Yarmouk University - Jordan, doaaalbana33@gmail.com

Wael Al-Shairman  
Al Al-Bayt University - Jordan, malak1942004@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

Al-Bana, Doaa and Al-Shairman, Wael (2022) "Degree of Schools Principals Practice for Innovative Leadership and its Relationship to the Quality of School Performance from Teachers' Point of View," *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*: Vol. 33: Iss. 1, Article 6.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h/vol33/iss1/6>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## Degree of Schools Principals Practice for Innovative Leadership and its Relationship to the Quality of School Performance from Teachers' Point of View

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين

Doaa Al-Bana<sup>1\*</sup>, Wael Al-Shairman<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Yarmouk University, Irbid, Jordan.

<sup>2</sup>Al Albayt University, Mafrqa, Jordan.

### ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 Apr 2021

Accepted 16 May 2021

Published 01 Oct 2022

\*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: [doaaalbana33@gmail.com](mailto:doaaalbana33@gmail.com).

### Abstract

This study aimed to find out the degree of practice of the school principals of the Wadi Al-Seer district of innovative leadership and its relationship to the quality of school performance, and the study used the correlative survey descriptive approach, to achieve the objectives of the study. The two researchers prepared two questionnaires, a questionnaire for school principals 'practice of innovative leadership and a questionnaire for the quality of school performance. A teacher and teacher in public and private schools in the Wadi Al-Seer district, they were chosen by a simple random method. The study found a number of results that there is an average level of innovative leadership practice among the principals of Wadi Al-Seer schools, and the results indicated an average level of quality of school performance for the school principals of Wadi Al-Seer, and the results showed a statistically significant correlation between innovative leadership. The study recommended holding courses for training on modern strategies that enable school principals to deal with new innovative ideas, and holding training courses for school principals to increase their knowledge of innovative leadership methods so that they can predict problems before they arise.

**Keywords:** innovative leadership, quality of school performance, Teachers.

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانتين، استبانة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية واستبانة جودة الأداء المدرسي وتكونت عينة الدراسة من (388) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج مفادها وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير وقد أوصت الدراسة بعقد دورات للتدريب على استراتيجيات حديثة تمكن مديري المدارس

من التعامل مع الأفكار الابتكارية الجديدة، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة معرفتهم بأساليب القيادة الابتكارية ليتمكنوا من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الابتكارية، جودة الأداء المدرسين، المعلمين.

## ١. المقدمة

### ١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في الاهتمام بكل المجالات المتعلقة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة، وفي تنمية العلاقات الإنسانية، وتنظيم أداء العمل، وتهيئة الظروف الملائمة له. وبناء عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، والذي تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها التي لم يعد هدفها مجرد تسيير شؤون المدرسة، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الخطط الموضوعية؛ بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تطوير جودة الأداء، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد في توجيه النمو العقلي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية.

والإدارة المدرسية تعد بمثابة أساس يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، لإعداد جيل قادر على مواجهة متطلبات الحياة، وإتمام هذا البناء بنجاح؛ فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية في المؤسسة التربوية، فمدير المدرسة يؤدي الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، كونه يسعى نحو توحيد القوى، وبذل الطاقات، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع (جبريني، ٢٠١٦).

وقد ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية، منها القيادة الابتكارية التي يتسم النظام القيادي التربوي فيها بأنه في حالة تجديد وتحديث بناءً على التطور الفكري والعلمي، والمفاهيم العلمية والتربوية المتجددة، والمعاصرة، وهذا ما يحتم على الإدارة المدرسية أن تسعى نحو تطوير الكوادر التعليمية، من خلال تقديم كافة السبل لتطوير قدراتهم التعليمية، وهيكل التغيير للبيئة المدرسية من خلال مشاركة الإدارة المدرسية والعاملين فيها اتخاذ القرارات المتعلقة بتعزيز البيئة الابتكارية في المدرسة، بالإضافة إلى تطوير الإدارة المدرسية للسلوك الابتكاري من خلال تقديم الدعم للعاملين لديها لتقديم مقترحات جديدة تطور البيئة المناسبة للعمل، وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة التي تمكنهم من تطوير أدائهم. وتتكون عوامل إدارة الابتكار من القيادة التحويلية، وإدارة الموارد، والتعلم التنظيمي، والابتكار المدرسي، وتعلق بتحسين الأداء المدرسي (غنيم، ٢٠١٨).

والقيادات التربوية التي تتبنى الابتكار، تشكل المفتاح الأساسي نحو الوصول إلى الجودة لتحسين الأداء المدرسي؛ إذ ينصب محور تركيز القيادة الابتكارية على السماح باقتناص الفرص الابتكارية، لتقديم أفكار أو عمليات جديدة، حيث لا تتضمن القيادة الابتكارية البحث والتطوير فقط؛ بل تتعدى ذلك إلى المعلمين والعاملين فيها من أجل المشاركة بشكل إبداعي في تطوير مخرجات المؤسسة التربوية، كما تمكن القيادة الابتكارية من تحفيز ونشر القيم الإبداعية لدى الكادر التعليمي، من أجل إحداث التطوير المستمر في المؤسسة التربوية بالإضافة إلى أن أنها تحسن القدرة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بسلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدة إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم، حيث تلعب القيادة الابتكارية دوراً بارزاً في التأثير على مهارات وقدرات المعلمين والعاملين في المؤسسة التربوية المتمثلة في الصفات والسلوك والأفكار التي يمارسونها أثناء قيامهم بوظيفتهم (الزواهره، ٢٠١٩).

حيث ترتبط جودة الأداء المدرسي للمعلمين، والعاملين في المؤسسة التربوية على مدى النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في إدارته للمؤسسة التربوية، والقائد الابتكاري الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية يسعى إلى إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المدرسة، وتطوير أساليب العمل، وتطوير السياسات والأنظمة التي تتميز بمرونتها، وتحث على الجانب الابتكاري في إنجاز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية وتطوير بيئة العمل، واكتشاف القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين لديه وإدماج وتوطين خبراتهم في المؤسسة، وتعزيز قدراتهم وتقدير وتوثيق إنجازاتهم والتي بدورها تنعكس على جودة الأداء المدرسي من خلال التزام المعلمين والعاملين بالمدرسة بتحمل المسؤولية تجاه قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من

قبل مدير المدرسة، وسعيهم المستمر نحو تطوير قدراتهم وخبراتهم التعليمية لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، واقترح الأفكار الجديدة والفريدة والتي تتسم في الحدائق لخدمة المتعلمين وأن تكون بيئة التعلم مرنة تلي ما يطرأ من تغييرات (الحجاج، ٢٠١٩).

تم التأكيد على أفضلية الابتكار التعليمي على نظام التعليم التقليدي، إذ لا يمكن للتعليم التقليدي الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتزايدة. وقد كافتحت كل دولة لإدخال الابتكارات التعليمية التي تعتبر مناسبة ومتوافقة من حيث تلبية احتياجات الناس. لذلك، فإن التحدي الجديد للنظام المدرسي يتمثل في تزويد الطلاب بالمهارات الكافية للتعامل مع الوضع العالمي المتغير بسرعة (نصر، عبد القوي، ٢٠١٦).

وقد أشار عيسى (٢٠١٣)، أن مفهوم المدرسة عالية الأداء تم تعيينه كهدف تعليمي جديد. حيث تركز مبادئ النظام التعليمي الجديد المرتبط على التحصيل التعليمي وتحديد الأهداف الجماعية والتعاون والقيم والرؤى المشتركة، مع عمليات العمل بالمدرسة القائمة على العمل الجماعي القوي، وعلى عمليات التعليم والتعلم المرتبطة بالتقييم.

تتجم المشكلات الرئيسية عن الفجوات التعليمية الناتجة عن الفروق الاقتصادية بين المدارس، والافتقار إلى التعليم الجيد، ومشاكل الإدارة التربوية، والإدارة غير الفعالة للميزانية، ومشاكل التدريس، ونقص الموارد، والافتقار إلى التطوير المهني، والفساد، وإنتاج خريجين لا تتوافق مهاراتهم مع احتياجات أرباب العمل، وعدم وجود الشبكات الاجتماعية في مجال التنمية التعليمية (Walker & Qian, 2012).

وقد تم إدخال الإصلاح التعليمي من أجل تصحيح المشكلات التعليمية، ورفع المعايير التعليمية، وتعزيز التعلم مدى الحياة، وتوسيع فرص التعليم، وخلق النزاهة الاجتماعية في التطوير التعليمي (Björkenstam, et al., 2016).

#### ❖ مفهوم الابتكار

وضع الكثير من الباحثين والعلماء تعريفات تطرقت لمفهوم الابتكار نظراً لشيوعه وكثرة استخدامه في مجالات متعددة، إذ عرفه (حرز الله، ٢٠١٥) بأنه النظر للمألوف بطريقة ليست مألوفاً ومن ثم تطوير هذا النظر لتتشكل فكرة منه، ثم تصميمه بشكل قابل للتطبيق.

أما الحارثي (٢٠١٦) فقد أشار إليه بأنه عملية استشعار التحديات والمشكلات والصعوبات والفجوات والبنود الغائبة فيحمل تخمينات ويضع فرضيات تتصل بهذه الصور من أوجه القصور، والقيام بتقييم تلك التخمينات واختبارها واستعراضها لإعادة اختبارها وفحصها، وأخيراً طرح النواتج على الآخرين.

وقد حدده أبو عجوة (٢٠١٨) بأنه المبادأة التي يظهرها الفرد في مقدرته على استبعاد السياق الروتيني للتفكير وإتباع أسلوب جديد من التفكير، أما (جبريني، ٢٠١٦) فقد عرفته بأنه ظهور محصلة جديدة بسبب التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة. كذلك أشارت إليه عياد (٢٠١٩) بأنه عملية يحاول من خلالها الإنسان توظيف تفكيره وقدراته العقلية بما يحيط به من مختلف الأفراد والمؤثرات.

#### ❖ أنواع الابتكار

يعد مفهوم الابتكار واسع، لذا فقد تم تصنيفه إلى عدة أنواع، منها (Holland, 2020):

١. الابتكارات الفنية: وهي الابتكارات المتصلة بالتكنولوجيا الإنتاجية المستخدمة، والخدمات والمنتجات التي تضطلع المؤسسة بإنتاجها ويرمي هذا الابتكار إلى تحسين الأداء الفني بالمؤسسة وتطويره وذلك:
  - بغرس مجالات أو نشاطات أو خطوات جديدة في الأنظمة أو خدمات الإنتاج في المؤسسة.
  - توفير منتجات أو خدمات جديدة لم تقم المؤسسة بإنتاجها من قبل.
٢. الابتكارات الإدارية: وهي الابتكارات المتصلة بالنظام الاجتماعي للمؤسسة، ويعني النظام الاجتماعي للمؤسسة كل ما يتصل بالعلاقات بين الأفراد ممن يتفاعلون معاً لبلوغ هدف محدد. ويتضمن الابتكار الإداري الأنظمة والقواعد والإجراءات والأدوار والهيكل المتعلقة بعملية الاتصال والتشارك والتبادل بين الأفراد والبيئة.

## ❖ مكونات الابتكار

وأشار عبد الله (٢٠١٨) أن للعملية الابتكار مكونات عدة، منها:

- الطلاقة: وتتمثل بالطلاقة اللفظية بإنتاج أكبر كم ممكن من الكلمات المنسقة والمنمقة في مواصفات محددة، والطلاقة التعبيرية وتشير إلى إنتاج وتوليد أفكار أو حديث متصل حول موضوع معين بأسلوب انتقائي ومميز، والطلاقة الارتباطية أي سهولة إنتاج أكبر كم من وحدات المعاني التي تربط بين مختلف الأشياء لتعكس علاقة جديدة، والطلاقة الفكرية أي توليد أفكار ومعلومات إزاء مشكلة محددة في فترة زمنية محددة.
- المرونة: وتتمثل في مقدرة القائد على توليد أفكار عديدة ومختلفة، والانتقال من مجموعة أفكار إلى مجموعة أخرى، أي تغيير الوضع العقلي لدى الفرد مع تغير الموقف إلى حالة جديدة مختلفة عن سابقتها. كما تتمثل المرونة بالتلقائية والتحرر من النمطية والجمود في التفكير.
- الأصالة: وتشير إلى قدرة القائد التربوي على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار الغريبة الجديدة والخارجة عن المألوف ولم يتم التطرق إليها سابقاً.

## ❖ العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار

تتمثل العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار فيما يلي (أبو الخير، ٢٠١٦):

- إستراتيجية المؤسسة: وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من المؤسسات، مؤسسات تتبنى إستراتيجية الابتكار وهي المؤسسات التي تتخذ الابتكار مصدر لتحقيق ميزتها التنافسية وأبرز مؤشرات أدائها الاستراتيجي فيه، والنوع الثاني يتبنى إستراتيجية موجهة نحو الوضع القائم أي الخدمات والتكنولوجيا والمنتجات الحالية، وبالطبع فإن النوع الأول يبحث عن المبتكرين ويضع لهم مجالات ويمنحهم فرص عديدة في سبيل أن يقوموا بما عليهم في تكوين قاعدة الابتكارات للمؤسسة أما النوع الثاني فيتصدى النشاط الابتكاري للمحافظة على الحالة القائمة.
- القيادة وأسلوب الإدارة: من المؤكد أن للقيادة دوراً فعالاً في تشجيع أو إعاقه الابتكار داخل المؤسسة، إذ تعرف القيادة بأنها ممارسة التأثير على العاملين، بحيث يتكاتفون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك. فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تنشر جو الابتكار وتظهر الحوافز، بينما القيادة البيروقراطية المحافظة على الوضع القائم تعتبر التغيير خطراً يشيع الفوضى، وإذا كان نوع القيادة الأول يتصف بالأسلوب الديمقراطي، وبالمرونة، والبعد عن الهرمية وجمود القواعد والهياكل، والتوجه إلى فرق العمل والوحدات المستقلة، فيتسم النوع الثاني (البيروقراطي) بالمركزية، وبعدم المرونة، الهرمية، الروتينيات القوية، والاتصالات.
- الفريق: يعرف الفريق بأنه تجمع لشخصين أو أكثر يتفاعلان بشكل منتظم ومستقر على مدى مدة زمنية محددة فيجسدان اهتمام مشترك لتحقيق هدف مشترك.
- الثقافة التنظيمية: وهي النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية.

## ❖ مبادئ الابتكار

تتمثل مبادئ الابتكار كما أشار إليها الهياس (٢٠١٦) بالنقاط الآتية:

- أولاً: يعد الابتكار جوهرى وهدفه البقاء، وهو فعالية وحدث استراتيجي لا ينغزل عن تطوير إستراتيجية المؤسسة وتطبيقها.
- ثانياً: هناك أربعة أنماط للابتكار تتمثل بالابتكار التدريجي، واختراق التقنيات والمنتجات، ونماذج الأعمال الجديدة، والمشروعات الريادية، وكل منها يستلزم جملة من العمليات والأدوات وفرق العمل الملائمة.
- ثالثاً: ينظر إلى الابتكار على أنه فن اجتماعي متصل بتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض. فالأفراد هم أساس العملية الابتكارية، ونتيجة تفاعل أراهم واهتماماتهم تنتج أفكار جديدة يجري تحويلها إلى قيمة جديدة.
- رابعاً: لا ابتكار دون قيادة.

## ❖ مفهوم القيادة الابتكارية

عرف عجوة (٢٠١٨) القيادة الابتكارية: بأنها نمط قيادي يتمتع بالمقدرة على الإبداع والابتكار والتأثير بالموظفين بغية الاهتمام بإيجاد أفكار ذكية ابتكارية ثم الاعتناء بها وتطبيقها بطريقة تساهم في إحداث التغيير المطلوب لمواكبة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية.

أما الحجاج (٢٠١٩) فقد أشار إليها بأنها وسائل وطرق يضطلع بها القائد التربوي بغية حث التابعين له على تحقيق الأهداف المصاغة، إضافة إلى دعمهم في حل المشاكل بطرق ابتكارية.

وعرفها عياد (٢٠١٩) بأنها: مجموعة أفكار وممارسات يقوم بها المدرء والعاملون ويقدمونها لتقضي إلى توفير عمليات إدارية ووسائل وأساليب فعالة وطرق ممنهجة وأكثر فعالية لإنجاز أهداف المؤسسات والمؤسسات والدوائر لتحقيق خدمات المجتمع.

وقد أشار إليها السويطي (٢٠١٥) بأنها عملية تستند إلى إيجاد روابط متبادلة ووثيقة بين العاملين في المؤسسة وتعتمد على تطوير الأساليب المستخدمة في العمل وعلى تطويع الأنظمة والسياسات في المؤسسة، وتتسم بمرونة القواعد والأنظمة، وتحفز جانب الابتكار، بحيث تكون كافة قنوات الاتصال مفتوحة بكل اتجاه.

والقيادة الابتكارية عبارة عن جملة من الأساليب والوسائل والطرائق يستخدمها القائد ويتبناها لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، وللتصدي للمشكلات والصعوبات التي قد تواجهه، ويمكن تحديد تلك الطرائق بالسلوك الابتكاري وبيئة العمل وتعامل المدير مع مرؤوسيه (Hughes, et al., 2018).

ومما سبق يمكن القول إن القيادة الابتكارية نمط من أنماط القيادة الذي يقود أكثر مما يدير، إذ يتميز فيه القائد بالمقدرة على إبداء الأفكار وطرح الممارسات الجديدة وتطبيقها في العمل، وسواء كانت هذه الأفكار أو الممارسات من اكتشاف القائد أو توصل إليها من خلال مرؤوسيه، فيسعى من خلال طرح تلك الأفكار إلى تحقيق التميز والتقدم والازدهار وخلق قيمة للمؤسسة أكبر وأسرع من منافسيها.

## ١,١,١ الدراسات السابقة

هدفت دراسة قام بها أرفانوس وأور (Orphanos & Orr, 2014) إلى التعرف إلى تأثير إعداد القيادة الابتكارية على ممارسات وتعاون المعلمين ومدى رضاهم، إذ اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٧٥) معلم ومعلمة تم إعداد رؤسائهم في برنامج قيادة نموذجي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة. وكان من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن للقيادة الابتكارية تأثير مباشر على الممارسات القيادية للمديرين وغير مباشر على رضا المعلمين وتعاونهم.

ولقد أجرى سوايمارتونو (Soemartono, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ودرجة مساهمته في مساندة المجتمع والخدمات التي توفرها الدولة في قطاع التعليم، والتعرف على أفضل الممارسات في القيادة الابتكارية والتربوية، إذ استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مدير مدرسي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإطار المؤسسي له دور هام في مساندة جهود القيادة الابتكارية وأن المجالس المحلية لها دور في عملية تبني وتيسير تمويل المشروعات التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية.

هدفت دراسة الشهراني (٢٠١٨) التعرف إلى ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقامت بتطبيق المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان أداة للدراسة، وكان حجم العينة (٢٠٩) عضو هيئة تدريسية. وتوصلت النتائج إلى أن القادة الأكاديميين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وذلك وفقاً لردود أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص، مكان العمل).

أجرى الشهري (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة في السعودية وأثرها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ومعرفة مدى تأثير هذه المتغيرات سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، الجنس. قام الباحث باستخدام منهج التحليل الوصفي، وكانت الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (٢٩١) مدرس ومدرسة لمختلف المراحل التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للأداء المدرسي،

وأُسفرت الدراسة عن عدة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في بعد التخطيط الإلكتروني فقط، وكان لصالح المدرسات وعدم وجود فروق ذات دلالة مع باقي الأبعاد. كما أوجدت الدراسة فروقات ذات دلالة إحصائية وذلك تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لاستجابة أفراد العينة كافة أبعاد محور تطبيق الإدارة الإلكترونية وكان لصالح فئة المرحلة المتوسطة.

أجرى أبو عجوة (٢٠١٨) دراسة هدفت معرفة دور القيادة الابتكارية في جامعة الأقصى في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال التعرف على آراء العاملين في الجامعة، وقامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعة سواء كانوا يحتلون مناصب إدارية، ووظائف تخصصية، والعاملين بنظام العقد وكان حجم مجتمع الدراسة عبارة عن (٩٩٦) فرداً، بلغ عدد عينة الدراسة (٢٧٠) وتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وكانت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات الاستبيان. وأسفرت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة الابتكارية لدى القادة في جامعة الأقصى، وهناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بجامعة الأقصى. وتوصلت أيضاً إلى أن هناك أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية للحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

وأجرى أبو صالح (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، كما سعت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لدرجة ممارسة المديرين وعلاقتها بثقافة الإنجاز لهم. واستخدم المنهج الوصفي. وكانت الاستبيان أداة المستخدمة بالدراسة، وأشتمل الاستبيان على (٢٦) فقرة وتوزعت على أربع مجالات متمثلة في (الحساسية المشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة)، بلغ عدد العينة (٣٠٠) مدرس ومدرسة وتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية. وأسفرت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، ووجود درجة مرتفعة من مستوى ثقافة الإنجاز. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد العينة للدرجة التي يمارس فيها المديرين القيادة الابتكارية وتبعاً لكل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## ١,١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوعي القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير في العاصمة عمان، في حين قد تناولت غالبية الدراسات السابقة مواضيع مختلفة منها ما تناول القيادة الابتكارية والتغيير التنظيمي كدراسة (أبو عجوة، ٢٠١٨)، ومنها ما انفرد في قياس ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم كدراسة (أبو صالح، ٢٠١٩)، ومنها أيضاً ما انفرد بقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة بالجامعات كدراسة (الشهري، ٢٠١٨). وعلى حد علم الباحثان تعد هذه الدراسة هي الوحيدة التي ربطت بين هذه المتغيرات (القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي).

وقد تميزت الدراسة الحالية من خلال ملاحظة الباحثان في أن هناك اهتمام قليل في إجراء دراسات على قطاع المدارس الحكومية والخاصة معاً كمجتمع للدراسة، وخاصة في محافظة العاصمة عمان.

## ٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لمديري المدارس في الأردن دورهم القيادي والأساسي في عملية بناء المؤسسة التعليمية وتطويرها، وتعتبر عملية تطوير القيادة التربوية من أهم متطلبات تحسين العملية التربوية داخل المؤسسة التعليمية، كما ولمديري المدارس دورهم الفعال في عملية تطوير الكوادر التعليمية وذلك من خلال تطوير عمليتي الابتكار والإبداع داخل المؤسسة التعليمية، وتعتبر القيادة الابتكارية في بعض المدارس الأردنية بشكل عام وفي مدارس لواء وادي السير بشكل خاص غير مفعلة بشكل كبير من قبل مديري المدارس، كما وأن مديري المدارس يعتمدون في عملية قيادة المؤسسة التعليمية على استخدام أنماط القيادة التقليدية القديمة، وأجريت العديد من الدراسات في المجتمع الأردني التي تحدثت عن ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية كدراسة (حرز الله، ٢٠١٥؛ الحجاج، ٢٠١٩).

ومن خلال عمل الباحثان في مجال التعليم في محافظة العاصمة عمان، لاحظنا بأن مديري المدارس لا يمارسون أدوارهم القيادية ولا يعتمدون على تطوير المؤسسة التعليمية (المدرسة)، كما وأنهم لا يهتمون بتحسين جودة الأداء المدرسي للعاملين في المؤسسة التعليمية، ولاحظوا أيضاً بأن مديري المدارس لا يؤثرون في تطوير قدرات المعلمين كما وليس لهم أي دور في تحسين استراتيجيات التعلم والتعليم لديهم، وليس لهم أي دور ملحوظ في إثراء أفكار المعلمين وفي تطوير عمليتي الابتكار والإبداع، وذلك

لضمان تحقيق القدرات الابتكارية للمعلمين من خلال تنمية المهارات الابتكارية لدى الطلبة، مما ينعكس على جودة الأداء المدرسي في تلك المدارس.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس في لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وذلك وفق معايير القيادة الابتكارية التي تراعي الظروف والإمكانيات المتاحة للوصول إلى بيئة تعليمية وابتكارية تسهم بشكل فعال في تحسين جودة الأداء المدرسي للعاملين في المؤسسة التعليمية.

### ٢,١ أسئلة الدراسة

تم الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي؟

### ٣. أهداف وأهمية الدراسة

#### ٣,١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على مستوى جودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.
٣. معرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي لدى مدير المدارس.

#### ٣,٢ أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

١. تُعد من الدراسات الحديثة التي تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً، وخاصة أننا نعيش مرحلة من التطور المعرفي والحضاري، التي أصبحت تسهم في تطوير العملية التعليمية وفي تنميتها من خلال تطوير وتنمية عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
٢. يمكن أن تسهم في تطوير ومساعدة الباحثين في مجال الإدارة التربوية على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
٣. يمكن أن تعزز المكتبات العربية بمثل هذه الموضوعات الحديثة.
٤. قد تفيد المسؤولين في لواء وادي السير وفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، وذلك بتقديم دراسة علمية منهجية من أجل توضيح ممارسات مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء المدرسي للعاملين.
٥. من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة مديري المدارس في مدارس لواء وادي السير بشكل خاص ومديري المدارس الأردنية ومعلميها بشكل عام، من حيث ما يقوم به مديري المدارس لتنمية جوانب الإبداع والابتكار والعمل على تطوير سير العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية والقيام بتحسين جودة الأداء المدرسي.



#### ٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

استخدمت الدراسة مجموعة من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

##### القيادة الابتكارية

هي النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة والابتكار والثقة بالنفس والآخرين، والمقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير" (جبري، ٢٠١٦).

##### وتعرف إجرائيًا لغاية الدراسة بأنها

بالدرجة الكلية التي يحصل عليها مديري المدارس من خلال إجابة المعلمين على استبانة القيادة الابتكارية والمحددة بالمجالات التالية (تطوير الكوادر التعليمية، هيكلية التغيير للبيئة المدرسية، تطوير الإدارة).

##### جودة الأداء المدرسي

هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية، ليوافق للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم" (الحداد، ٢٠١٠). وعرفت إجرائيًا بأنها: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديري المدارس من خلال إجابة المعلمين على مقياس جودة الأداء المدرسي وذلك بعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها.

#### ٥. حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس في لواء وادي السير.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير في العاصمة عمان.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

#### ٦. الطريقة

##### ٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي في جمع البيانات واختبار الأسئلة لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، حيث تم التعامل مع البيانات وتصنيفها والإجابة على أسئلتها ونتائجها والوقوف على دلالاتها.

##### ٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير والبالغ عددهم (٤٢٠٤) معلماً ومعلمة.

##### ٦,٣ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع (٥٠٠) استبانة على المعلمين والمعلمات في تلك المدارس عن طريق تصميم استبانة إلكترونية من قبل الباحثان لصعوبة وصولها بسبب جائحة كورونا، وتم استرداد (٤٣٣) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (٤٥) استبانة لعدم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي عليها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (٣٨٨) استبانة شكلت ما نسبته (٨%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

جدول (١): توزع أفراد عينة الدراسة حسب (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

| المتغيرات     | الفئة                  | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|------------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر                    | ١٤١     | ٣٦,٣           |
|               | أنثى                   | ٢٤٧     | ٦٣,٧           |
| المؤهل العلمي | المجموع                | ٣٨٨     | ١٠٠,٠          |
|               | دبلوم متوسط            | ٦٩      | ١٧,٨           |
|               | بكالوريوس              | ١٩٦     | ٥٠,٥           |
|               | دراسات عليا            | ١٢٣     | ٣١,٧           |
|               | المجموع                | ٣٨٨     | ١٠٠,٠          |
| سنوات الخبرة  | ٥ سنوات فأقل           | ١٢٥     | ٣٢,٢           |
|               | من ٥ - أقل من ١٠ سنوات | ١٤١     | ٣٦,٣           |
|               | ١٠ سنوات فأكثر         | ١٢٢     | ٣١,٥           |
|               | المجموع                | ٣٨٨     | ١٠٠,٠          |

## ٦,٤ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ولأغراض تطويرها تم العودة إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة بالموضوع في بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية والخاصة بالقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من محورين وكل محور له ثلاث مجالات، وهي:

١. القيادة الابتكارية، وله ثلاث مجالات، وهي:
  - تطوير الكوادر التعليمية مكونة من (١١) فقرة.
  - هيكلية التغيير للبيئة المدرسية مكونة من (١١) فقرة.
  - تطوير الإدارة مكونة من (١٠) فقرات.
٢. جودة الأداء المدرسي للعاملين، وله ثلاث مجالات:
  - الممارسات الأخلاقية للعاملين مكونة من (٩) فقرات.
  - الرقابة على إدارة التعلم والتعليم مكونة من (١٠) فقرات.
  - تطوير بيئة التعلم والتعليم مكونة من (١٠) فقرات.

## ❖ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى للاستبانة القيادة الابتكارية لدى مدير المدارس وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع) في كلٍّ من: (جامعة اليرموك، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة آل البيت)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحثان الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المُحكِّمين. وبهذا أصبحت الأداة في صورتها كما يلي.

١. القيادة الابتكارية، وله ثلاث مجالات، وهي:
  - تطوير الكوادر التعليمية مكونة من (١١) فقرة.
  - هيكلية التغيير للبيئة المدرسية مكونة من (١٠) فقرات.
  - تطوير الإدارة مكونة من (٩) فقرات.

٢. جودة الأداء المدرسي للعاملين، وله ثلاث مجالات:

- الممارسات الأخلاقية للعاملين مكونة من (٩) فقرات.
- الرقابة على إدارة التعلم والتعليم مكونة من (٩) فقرات.
- تطوير بيئة التعلم والتعليم مكونة من (٩) فقرات.

#### ❖ ثبات أداة القيادة الابتكارية

جدول (٢): قيم الثبات بطريقة إعادة الاختبار، ومعادلة "كرونباخ ألفا" لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لمقياس

| الرقم | المجال                         | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا | الثبات بطريقة إعادة الاختبار |
|-------|--------------------------------|-------------|--------------------|------------------------------|
| ١     | تطوير الكوادر التعليمية        | ١١          | ٠,٨٩               | ٠,٩٢                         |
| ٢     | هيكلية التغيير للبيئة المدرسية | ١٠          | ٠,٨٧               | ٠,٩٢                         |
| ٣     | تطوير الإدارة                  | ٩           | ٠,٨٦               | ٠,٨٩                         |
|       | القيادة الابتكارية ككل         | ٣٠          | ٠,٩٥               | ٠,٩٢                         |

يظهر من الجدول (٢) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات المتغير القيادة الابتكارية تراوحت بين (٠,٨٦-٠,٨٨) فيما بلغت للمتغير القيادة الابتكارية ككل (٠,٩٤).

#### ❖ ثبات أداة جودة الأداء المدرسي

جدول (٣): قيم الثبات بطريقة إعادة الاختبار، ومعادلة "كرونباخ ألفا" لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لمقياس

| الرقم | الممارسات الأخلاقية للعاملين | الرقابة على إدارة التعلم والتعليم | تطوير بيئة التعلم | جودة الأداء المدرسي ككل |
|-------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------------|
| ١     | ٩                            | ٩                                 | ٩                 | ٢٧                      |
| ٢     | ٠,٨٩                         | ٠,٨٤                              | ٠,٨٧              | ٠,٩٠                    |
| ٣     | ٠,٨٢                         | ٠,٨٤                              | ٠,٨٧              | ٠,٩٠                    |

ويظهر من جدول (٣) لمجالات أداة جودة الأداء المدرسي تراوحت بين (٠,٨٤-٠,٨٩) وللمتغير جودة الأداء المدرسي ككل (٠,٩٤) وجميعها أكبر من (٠,٧٠) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ❖ معيار تصحيح أداتي الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء بدرجة كبيرة جدًا (٥)، وكبيرة (٤)، ومتوسطة (٣)، وضعيفة (٢)، وضعيفة جدًا (١)، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 3 = 3 / (5-1) = 1,33$$

وعليه تكون:

- من ١-أقل من ٢,٣٣ منخفضة.
- من ٢,٣٣ إلى أقل ٣,٦٦ متوسطة.
- من ٣,٦٦ إلى ٥,٠٠ مرتفعة.

#### ٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين فيها؟ وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، والجدول (٤) يوضح ذلك.

## جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الابتكارية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المجال                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢     | تطوير الإدارة                  | ٢,٣٣            | ٠,٤٨              | متوسطة |
| ١      | ٣     | تطوير الكوادر التعليمية        | ٢,٣٣            | ٠,٤٩              | متوسطة |
| ٢      | ١     | هيكلية التغيير للبيئة المدرسية | ٢,٢٩            | ٠,٥٠              | متوسطة |
|        |       | القيادة الابتكارية ككل         | ٢,٣٢            |                   | متوسطة |

يشير الجدول (٤) وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٢)، وتراوح المتوسطات الحسابية لمجالات "القيادة الابتكارية" ما بين (٢,٣٣-٢,٢٩) وبدرجات متوسطة، وكان المجالان "تطوير الإدارة، تطوير الكوادر التعليمية" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٢,٣٣) وبدرجة متوسطة، ثم جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "هيكلية التغيير للبيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (٢,٣٢) وبدرجة متوسطة.

وهذا يدل على أن هناك اهتمام لدى مديري المدارس في لواء وادي السير في ممارسة القيادة الابتكارية في مؤسساتهم التربوية، ولكن لم يرتقي هذا الاهتمام إلى المستوى المطلوب، حيث أن هذا الاهتمام ظهر واضحاً في حصول كلا من المجالين تطوير الإدارة وتطوير الكوادر التعليمية في المرتبة الأولى واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشهري، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة ببشة بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو صالح، ٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة.

## ❖ المجال الأول: تطوير الكوادر التعليمية

أشارت النتائج إلى أن مجال تطوير الكوادر التعليمية جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير الكوادر التعليمية وذلك كالاتي.

## جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "تطوير الكوادر التعليمية" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٢     | تساعد الإدارة المدرسية العاملين لأداء مهامهم بصورة جيدة.                               | ٢,٤٤            | ٠,٦٧              | مرتفعة |
| ٢      | ٦     | تعزز الإدارة المدرسية ثقة العاملين بأنفسهم.  | ٢,٤٠            | ٠,٧٠              | مرتفعة |
| ٣      | ١     | تتبنى الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة.  | ٢,٣٨            | ٠,٦٨              | مرتفعة |
| ٤      | ١١    | تشجع الإدارة المدرسية العاملين لديها على الابتكار والتشاركية.                          | ٢,٣٥            | ٠,٧٣              | مرتفعة |
| ٤      | ٥     | تساعد الإدارة المدرسية العاملين على تطوير التخطيط من أجل التعامل بإيجابية مع التحديات. | ٢,٣٥            | ٠,٧٠              | مرتفعة |
| ٥      | ٨     | تقوم الإدارة المدرسية بتعزيز العاملين ذوي المقدرات الابتكارية.                         | ٢,٣٣            | ٠,٧٠              | متوسطة |
| ٦      | ٤     | تساعد إدارة المدرسة العاملين على تطوير قدراتهم التعليمية.                              | ٢,٣١            | ٠,٧٦              | متوسطة |
| ٧      | ٧     | تتشارك الإدارة المدرسية مع العاملين من أجل تطوير أدائهم المدرسي.                       | ٢,٢٩            | ٠,٧٥              | متوسطة |
| ٧      | ١٠    | تتيح الإدارة المدرسية الفرصة للعاملين لتطوير إجراءات المدرسة.                          | ٢,٢٩            | ٠,٧١              | متوسطة |
| ٨      | ٣     | توجه إدارة المدرسة العاملين للابتعاد عن تقليد الآخرين.                                 | ٢,٢٨            | ٠,٧٣              | متوسطة |
| ٩      | ٩     | توفر الإدارة المدرسية الدورات التدريبية لتطوير أداء العاملين في المدرسة.               | ٢,٢١            | ٠,٧٥              | متوسطة |
|        |       | تطوير الكوادر التعليمية ككل  | ٢,٣٣            |                   | متوسطة |

يشير الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لمجال "تطوير الكوادر التعليمية" تراوحت ما بين (٢,٢١-٢,٤٤) وبدرجات بين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت الفقرات (٢)، و(٦)، و(١)، و(١١)، بدرجة مرتفعة ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس في لواء وادي السير يرون بأن مديري المدارس يوظفون كافة خبراتهم العلمية والعملية لنجاح الخطط والرؤية التي يطمح لتحقيقها مع معلميه من خلال تبني ثقافة الحوار الإيجابية التي تعزز ثقة المعلمين بعضهم البعض

وإدارتهم، وتعزز لديهم روح العمل الجماعي، مما يساهم في تولد الأفكار الإبداعية للقائمين على العملية التعليمية وتنمية مهاراتهم الابتكارية.

#### ❖ المجال الثاني: هيكلية التغيير للبيئة المدرسية

أشارت النتائج إلى أن مجال هيكلية التغيير للبيئة المدرسية جاء بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال هيكلية التغيير للبيئة المدرسية وذلك كالآتي.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "هيكلية التغيير للبيئة المدرسية" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| ١      | ٤     | تشجع الإدارة المدرسية العاملين على الرقابة الداخلية.  | ٢,٤٢            | ٠,٦٩              | مرتفعة |
| ٢      | ٦     | تعزز الإدارة المدرسية العلاقة التشاركية بينها وبين العاملين في المدرسة.                     | ٢,٤١            | ٠,٦٩              | مرتفعة |
| ٣      | ٥     | تمكن الإدارة المدرسية العاملين من التنافس لتعزيز البيئة الابتكارية.                         | ٢,٣٨            | ٠,٧٠              | مرتفعة |
| ٤      | ١٠    | تساعد الإدارة المدرسية العاملين على استخدام التفكير العلمي في تطوير أساليب مواجهة التحديات. | ٢,٣٤            | ٠,٧١              | مرتفعة |
| ٤      | ١     | تحرص الإدارة المدرسية على استمرارية عملية التغيير.  | ٢,٣٤            | ٠,٦٩              | مرتفعة |
| ٥      | ٨     | تعمل الإدارة المدرسية على تسهيل الفرص للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات.              | ٢,٢٦            | ٠,٧٦              | متوسطة |
| ٦      | ٣     | تحدد الإدارة المدرسية أساليب العمل مع العاملين في المدرسة.                                  | ٢,٢٢            | ٠,٧٧              | متوسطة |
| ٧      | ٧     | توفر الإدارة المدرسية البيئة المناسبة للعاملين التي تعزز الأفكار الإبداعية لديهم.           | ٢,٢١            | ٠,٧٦              | متوسطة |
| ٨      | ٢     | تمكن الإدارة المدرسية العاملين من المشاركة في تطوير البيئة المدرسية                         | ٢,٢٠            | ٠,٧٨              | متوسطة |
| ٩      | ٩     | تدعم الإدارة المدرسية جهود العاملين في تطوير الأفكار الابتكارية.                            | ٢,١٤            | ٠,٧٩              | متوسطة |
|        |       | هيكلية التغيير للبيئة المدرسية ككل  | ٢,٢٩            |                   | متوسطة |

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لمجال "هيكلية التغيير للبيئة المدرسية" تراوحت ما بين (٢,٤٢) و(٢,١٤) وبدرجات بين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت الفقرة (٤) والفقرة (٦) و(٥)، و(١٠) بدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن تقديرات معلمي المدارس في لواء وادي السير جاءت مرتفعة وذلك لان مديري المدارس يحرصون على مراقبة سير العملية التعليمية، والتزام المعلمين بالحضور والمغادرة من العمل، ومن خلال حث المعلمين على تبادل الخبرات التعليمية فيما بينهم وتبادل الأدوار والعمل بروح الفريق.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة، وذلك على النحو الآتي.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداء "جودة الأداء المدرسي" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المجال                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٣     | تطوير بيئة التعلم                 | ٢,٤٠            | ٠,٤٥              | مرتفع   |
| ٢      | ١     | الرقابة على إدارة التعلم والتعليم | ٢,٣٧            | ٠,٤٧              | مرتفع   |
| ٣      | ٢     | الممارسات الأخلاقية للعاملين      | ٢,٣٢            | ٠,٥٦              | متوسط   |
|        |       | جودة الأداء المدرسي ككل           | ٢,٣٦            |                   | مرتفع   |

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لمجالات "جودة الأداء المدرسي" تراوحت بين (٢,٣٢-٢,٤٠) وبمستويات مرتفعة ومتوسطة، وكان المجال "تطوير بيئة التعلم" بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٢,٤٠) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه مجال "الرقابة على إدارة التعلم والتعليم" بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وبمستوى مرتفع، وكان آخرها مجال "الممارسات الأخلاقية للعاملين" حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٣٢) وبمستوى متوسط، بينما كان المتوسط الحسابي للمتغير "جودة الأداء المدرسي ككل" (٢,٣٦) وبمستوى مرتفع.

وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة في استجابات أفراد الدراسة حول وجود مستوى مرتفع لجودة الأداء المدرسي لدى مديري المدارس في لواء وادي السير، حيث ظهر هذا المستوى جلياً في كلا من مجال "تطوير بيئة التعلم، و"الرقابة على إدارة التعلم والتعليم"، و"الممارسات الأخلاقية للعاملين". اختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٨)، والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط لجودة الأداء المدرسي.

أما المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات جودة الأداء المدرسي فهي كالآتي.

#### ❖ المجال الأول: الممارسات الأخلاقية للعاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الممارسات الأخلاقية للعاملين وذلك كالآتي.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "الممارسات الأخلاقية للعاملين" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٨     | يقوم العاملون في المدرسة بتطوير مقدراتهم الإبداعية.                     | ٢,٤٢            | ٠,٦٩              | مرتفع   |
| ٢      | ٣     | يثق العاملون في المدرسة بخبراتهم التعليمية.                             | ٢,٤٠            | ٠,٧٧              | مرتفع   |
| ٣      | ٦     | يقدم العاملون في المدرسة أفكاراً تتسم بالحدثة.                          | ٢,٣٦            | ٠,٧٠              | مرتفع   |
| ٤      | ١     | يسعى العاملون في المدرسة إلى تطوير خبراتهم التعليمية.                   | ٢,٣٣            | ٠,٨٠              | متوسط   |
| ٥      | ٢     | يهتم العاملون في المدرسة باستمرار عمليتي التعلم والتعليم.               | ٢,٣١            | ٠,٨١              | متوسط   |
| ٦      | ٥     | يتحمل العاملون مسؤولية ما يوكل إليهم من مهام.                           | ٢,٢٩            | ٠,٧٧              | متوسط   |
| ٧      | ٩     | يعتمد العاملون على نتائج التقويم الذاتي من أجل تطوير خبراتهم المستقبلية | ٢,٢٨            | ٠,٧٧              | متوسط   |
| ٨      | ٧     | يتمكن العاملون من تطوير وتحسين أدائهم المدرسي.                          | ٢,٢٦            | ٠,٧٧              | متوسط   |
| ٩      | ٤     | يتسم العاملون بالمدرسة بالموضوعية في عرض جهود غيرهم.                    | ٢,٢٣            | ٠,٧٦              | متوسط   |
|        |       | الممارسات الأخلاقية للعاملين ككل  | ٢,٣٣            |                   | متوسط   |

يشير الجدول (٨) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الممارسات الأخلاقية للعاملين" تراوحت بين (٢,٢٣-٢,٤٢) وبمستويات مرتفعة ومتوسطة، وجاءت الفقرات (٨)، (٣)، (٦)، بأعلى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن معلمي المدارس يرون بأن مديريهم يحثونهم على تطوير مهاراتهم الإبداعية من خلال عقد ورش تدريبية للمعلمين أو إشراكهم في دورات على مستوى المديرية لتطوير خبراتهم التعليمية، وتقديمهم أفكاراً تتسم بالحدثة.

#### ❖ المجال الثاني: الرقابة على إدارة التعلم والتعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة على إدارة التعلم والتعليم وذلك كالآتي.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "الرقابة على إدارة التعلم والتعليم" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٣     | يشرف المعلمون على بيئة التعليم الصففي بمختلف مكوناتها. | ٢,٤٢            | ٠,٦٨              | مرتفع   |
| ٢      | ٥     | يخطط المعلمون في المدرسة لإدارة الوقت بشكل مثمر.       | ٢,٤١            | ٠,٧١              | مرتفع   |

|       |      |      |   |   |   |
|-------|------|------|---|---|---|
| مرتفع | ٠,٦٩ | ٢,٤١ | يسعى المعلمون في المدرسة إلى معاملة المتعلمين بطريقة متساوية دون تفرقة. | ٩ | ٣ |
| مرتفع | ٠,٦٨ | ٢,٣٩ | يشجع المعلمون العمل الجماعي للمتعلمين في عملية التعلم والتعليم.         | ٢ | ٤ |
| مرتفع | ٠,٦٧ | ٢,٣٨ | يحرص المعلمون أن تكون بيئة التعلم الصفية مرنة تلبى ما يطرأ من تغييرات   | ٨ | ٥ |
| مرتفع | ٠,٦٨ | ٢,٣٥ | يواجه المعلمون في المدرسة المواقف الصفية غير المتوقعة بشكل مميز.        | ٧ | ٦ |
| مرتفع | ٠,٧٣ | ٢,٣٥ | يقوم المعلمون بإشراك المتعلمين في جميع الأنشطة التعليمية.               | ١ | ٧ |
| مرتفع | ٠,٧٤ | ٢,٣٤ | يقوم المعلمون على تحفيز المتعلمين ليؤدوا مهام الأنشطة الصفية بتميز.     | ٤ | ٨ |
| متوسط | ٠,٧٨ | ٢,٢٦ | يتميز المعلمون بحضورهم فعال في إدارة القاعة الصفية.                     | ٦ | ٩ |
| مرتفع | ---- | ٢,٣٧ | الرقابة على إدارة التعلم والتعليم ككل                                   |   |   |

يوضح الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الرقابة على إدارة التعلم والتعليم" تراوحت بين (٢,٤٢) - (٢,٢٦) وبمستويات مرتفعة ومتوسطة، وحصلت الفقرة (٣) والتي تنص "يشرف المعلمون على بيئة التعليم الصفية بمختلف مكوناتها" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٢,٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٨) وبمستوى مرتفع، ثم تلاها الفقرة (٥) والتي تنص "يخطط المعلمون في المدرسة لإدارة الوقت بشكل مثمر" بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٧١) وبمستوى مرتفع، بينما كانت الفقرة (٦) والتي تنص "يتميز المعلمون بحضورهم فعال في إدارة القاعة الصفية" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (٢,٢٦) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبمستوى متوسط.

#### ❖ المجال الثالث: تطوير بيئة التعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير بيئة التعلم وذلك كالآتي.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "تطوير بيئة التعلم" مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ٩     | يُمكن المعلمون من استخدام أساليب التدريس التي تراعي حاجات المتعلمين أثناء شرح الحصة الدراسية. | ٢,٤٩            | ٠,٦٤              | مرتفع   |
| ٢      | ٧     | يشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الفعال.   | ٢,٤٥            | ٠,٦٧              | مرتفع   |
| ٣      | ٤     | يقوم المعلمون في المدرسة على استخدام تقنيات (التعلم والتعليم) لتسهيل عملية تعليم المتعلمين.   | ٢,٤٤            | ٠,٦٥              | مرتفع   |
| ٤      | ٢     | يوفر المعلمون البيئة التعليمية التي تشجع المتعلمين على (الابتكار والإبداع).                   | ٢,٤٣            | ٠,٦٣              | مرتفع   |
| ٥      | ٦     | يتمتع المعلمون بقدرات تعليمية تساعدهم على الإبداع والابتكار أثناء عرض المادة التعليمية.       | ٢,٤٢            | ٠,٦٤              | مرتفع   |
| ٦      | ٣     | يساعد المعلمون في المدرسة المتعلمين على تطوير معلوماتهم بطريقة ابتكارية.                      | ٢,٣٨            | ٠,٧٠              | مرتفع   |
| ٧      | ١     | يهيئ المعلمون البيئة الصفية المناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية والتدريسية.                     | ٢,٣٦            | ٠,٧٥              | مرتفع   |
| ٨      | ٨     | تتوفر دورات تدريبية تساعد المعلمين على تفعيل أدوارهم داخل الحصة الدراسية.                     | ٢,٣٥            | ٠,٦٦              | مرتفع   |
| ٩      | ٥     | يقوم المعلمون في المدرسة على تعديل ممارساتهم المدرسية.  | ٢,٣٢            | ٠,٧٣              | متوسط   |
|        |       | تطوير بيئة التعلم ككل   | ٣,٤٠            |                   | متوسط   |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "تطوير بيئة التعلم" تراوحت بين (٢,٤٩) - (٢,٣٢) وبمستويات مرتفعة ومتوسطة، وكان أعلاها للفقرة رقم (٩) والتي تنص "يُمكن المعلمون من استخدام أساليب

التدريس التي تراعي حاجات المتعلمين أثناء شرح الحصة الدراسية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٩) والانحراف المعياري (٠,٦٤) وبمستوى مرتفع، ثم تلاها الفقرة رقم (٧) والتي تنص "يشجع المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الفعال" بمتوسط حسابي (٢,٤٥) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبدرجة تقدير متوسطة، أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي كانت الفقرة (٥) والتي تنص "يقوم المعلمون في المدرسة على تعديل ممارساتهم المدرسية" حيث بلغ (٢,٣٢) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبمستوى متوسط، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هناك اهتمام كبير لدى مديري المدارس في لواء وادي السير بتحسين جودة الأداء المدرسي، والمتمثل في الممارسات الأخلاقية للمعلمين المتبعة في بيئة المدرسة والرقابة على إدارة التعلم والتعليم، وتطوير بيئة التعلم والتعليم، والتي ظهرت من خلال اهتمامهم الجاد بتنمية وتحسين العملية التعليمية، ومعاملة المتعلمين بطريقة متساوية دون تفرقة، بالإضافة إلى بذل جهودهم في محاولة التركيز على تحفيز المتعلمين لتحسين أدائهم المدرسي وتطوير قدراتهم الإبداعية، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، وتطوير قدراتهم الفكرية بطريقة ابتكارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي، والجدول التالي يبين النتائج.

جدول (١١): معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي بمجالاتها

| جودة الأداء المدرسي | تطوير بيئة التعلم | الرقابة على إدارة التعلم والتعليم البشرية | الممارسات الأخلاقية للمعلمين | معامل بيرسون | الدلالة الإحصائية              |
|---------------------|-------------------|---|------------------------------|--------------|--------------------------------|
| .٦٢١**              | .٥١٥**            | .٦١٠**                                    | .٥٧٤**                       | معامل بيرسون | تطوير الكوادر التعليمية        |
| .٠٠٠                | .٠٠٠              | .٠٠٠                                      | .٠٠٠                         | معامل بيرسون | الدلالة الإحصائية              |
| .٧٧٣**              | .٦٩١**            | .٦٦٩**                                    | .٧٤٨**                       | معامل بيرسون | هيكلية التغيير للبيئة المدرسية |
| .٠٠٠                | .٠٠٠              | .٠٠٠                                      | .٠٠٠                         | معامل بيرسون | الدلالة الإحصائية              |
| .٦٨١**              | .٦٠٦**            | .٥٨٥**                                    | .٦٦٦**                       | معامل بيرسون | تطوير الإدارة                  |
| .٠٠٠                | .٠٠٠              | .٠٠٠                                      | .٠٠٠                         | معامل بيرسون | الدلالة الإحصائية              |
| .٧٥٣**              | .٦٥٦**            | .٦٧٩**                                    | .٧٢٠**                       | معامل بيرسون | القيادة الابتكارية             |
| .٠٠٠                | .٠٠٠              | .٠٠٠                                      | .٠٠٠                         | معامل بيرسون | الدلالة الإحصائية              |

\*\* يوجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١١) وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي في مدارس لواء وادي السير في العاصمة عمان حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٥٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين جميع مجالات القيادة الابتكارية ومجالات جودة الأداء المدرسي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). بمعنى أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وتمسكوا بها انعكس هذا بشكل مباشر وفعال وإيجابي على جودة الأداء المدرسي مما يساهم في تطوير الكوادر التعليمية وهيكلية التغيير للبنية المدرسية وتطوير الإدارة للسلوك الأخلاقي، وإذا حدث غير هذا كان العكس صحيح.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Soemartono, 2014) التي توصلت إلى وجود دور للقيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم.

## ٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحثان فيما يلي:

١. عقد دورات للتدريب على استراتيجيات حديثة تمكن مديري المدارس من التعامل مع الأفكار الابتكارية الجديدة.
٢. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة معرفتهم بأساليب القيادة الابتكارية ليتمكنوا من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.



٣. توعية مديري المدارس المعلمين لديهم في أساليب رفع مستوى الأداء المدرسي لديهم من خلال تعزيز الممارسات الأخلاقية لديهم وتحملهم المسؤوليات الموكلة إليهم ومتابعتها.
٤. إتاحة فرصاً تحفيزية للمعلمين لتشجيعهم على توليد الأفكار الابتكارية في العملية التعليمية التعليمية.
٥. إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسة التعليمية والتي تمكن المديرين من تقديم أساليب جديدة تساعدهم في ممارسة القيادة الابتكارية لرفع جودة الأداء المدرسي في مدارسهم.

## بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

## المراجع

- أبو الخير، كارن. (٢٠١٦). الاتجاهات الجديدة في قيادة التغيير والابتكار. *مجلة اتجاهات الأحداث*، ٩(٣٣)، ١-٤.
- أبو صالح، إيناس. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عجوة، عبد الله. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل سليمان، زيد والحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، ٣٥(١)، ١٨٣-١٩٩.
- جبريني، سماح. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الحارثي، هاجد بن سعد. (٢٠١٦). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحجاج، حرب. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٦(٢٧)، ٢١٦-٢٣٩.
- الحداد، عواطف. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- حرز الله، محمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزامل، علي والسليمانية، حمراء والعاني، وجيهة. (٢٠١٢). دراسة تقويمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢(١٣)، ٢٧٤-٣٠٤.
- الزواهره، حنين. (٢٠١٩). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- السويطي، عبد الناصر. (٢٠١٥). القيادة الابتكارية في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.
- الشريف، علي. (٢٠١٥). التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٥(١)، ٦٢٣-٧٠٧.

- الشهراني، نوره. (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣(٣)، ٥٨٤-٦١٧.
- الشهري، عبد الله. (٢٠١٨). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، ٧(٤٣)، ٢٦٠-٢٢٦.
- عبد الله، زينة. (٢٠١٨). دور الابتكار والقيادة العليا في تطوير خدمات مؤسسات الأعمال [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة دنقلا، السودان.
- عياد، ميسم. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عيسى، أسماء. (٢٠١٣). تطوير نظم الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء برنامج مقترح للإدارة الإلكترونية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أسيوط، مصر.
- غنيم، هناء. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الهياس، خولة. (٢٠١٦). دور القيادة في الإبداع والابتكار الإداري [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة محمد الخامس، المغرب.

## References

- Al Ahabbi, N., & Townsend, A. (2016). Perceptions of School Effectiveness and School Improvement in Abu Dhabi.
- Cochran, S. D., Björkenstam, C., & Mays, V. M. (2016). Sexual orientation and all-cause mortality among US adults aged 18 to 59 years, 2001–2011. *American journal of public health*, 106(5), 918-920.
- Holland, B. (2020). Research to Support Innovation in Schools. *Education Week*.
- Hughes, T. P., Anderson, K. D., Connolly, S. R., Heron, S. F., Kerry, J. T., Lough, J. M., ... & Wilson, S. K. (2018). Spatial and temporal patterns of mass bleaching of corals in the Anthropocene. *Science*, 359(6371), 80-83.
- Orphanos, S., & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680-700.
- Soemartono, T. (2014). Reconstruction of education policy in jembrana bali, best practices of creative and innovative leadership using soft systems methodology-based action research. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 269-282.
- Walker, A., & Qian, H. (2012). Successful school leadership in China. In *The Routledge international handbook of teacher and school development*, Routledge, 446-457.