



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

علاقة القيادة الابتكارية لدى المديرين بالتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين

إعداد

مسعدة حسين عيسى

إشراف

د. أشرف الصايغ

د. محمد عواد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.




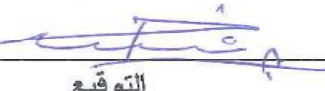


2022م

علاقة القيادة الابتكارية لدى المديرين بالتطور المهني للمعلمين
في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين

إعداد

مسعدة حسين عيسى

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/11/03م، وأجيزت:

 التوقيع	د. أشرف الصايغ
 التوقيع	المشرف الرئيسي د. محمد عواد
 التوقيع	المشرف الثاني أ. د. محمد عمران
 التوقيع	الممتحن الخارجي أ. د. غسان الحلو
 التوقيع	الممتحن الداخلي د. عبد الكريم أيوب
 التوقيع	الممتحن الاحصائي

الإهداء

إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى رمز الرجولة والتضحية والإيثار، إلى من كلله الله بالهيبية والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل اعتزاز وافتخار، إلى والدي العزيز رحمه الله.

وإلى من دعائها متصل بالسماء، إلى من دفعتني إلى العلم وبها ازداد افتخاري، إلى ملاكي في الحياة، إلى الحسناء فوق عوامل السنّ، إلى راعية قلبي الأولى، وحببتي، وسكينتي، وملاذي ومأمني وسندي بعد الله: والدتي الغالية أطال الله بعمرها.

وإلى أعظم عطايا الخالق، إلى من وقف بجانبي ودعمني بكل خطوة إلى زوجي العزيز، وإلى أعلى ما أملك أبنائي حفظهم الله

إلى صديقتي رفيفات دربي ومؤسسات فكري - دُمتن بحفظ المولى ورعايته - .

إلى أساتذتي الكرام عامة على مدار سنوات حياتي التعليمية، منكم استقيت الحروف، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأمضي قدماً حباً في العلم والتعلم - بوركتكم وجزاكم الله عني خير جزاء - .

كما أتوجه بالشكر الخاص أيضاً إلى كل من لم يقف بجانبي، أو من وقف في طريقي وزرع الأشواك فيها، ووقف حجر عثرة في مسيرتي التعليمية، فلولاكم لما وصلت إلى ما وصلت إليه، ولا أحسست بمتعة البحث، ولا حلاوة المنافسة الإيجابية.

إلى كل من أتقن عمله لأجل جنّة الله ورضوانه، أهدي بحثي هذا.

الشكر والتقدير

بعد رحلة بحث وعمل دائبين تكلفت بإنجاز هذه الرسالة؛ يطيب لي أن أتوجه بالحمد والثناء والشكر لله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمه التي لا تحصى، فالحمد لله الذي أمدني بعونه، وأيدني بتوفيقه لإتمام هذا العمل.

ويطيب لي أن أقدم بجزيل شكري وتقديري على من أنار بعلمه عقل غيره، وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لدكتور أشرف منذر الصايغ والدكتور محمد رجا عواد على تكرمهما بالإشراف على هذه الأطروحة، لما وجدت فيهم من صدر رحب، وتوجيه مثمر، ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في تحقيق هذا الإنجاز.

ولا أنسى هاهنا أن أقدم شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الأطروحة بصورتها النهائية، وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة، لتكرمهم بمناقشة الأطروحة، ولملاحظاتهم القيّمة، فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الأساتذة المحكمين الأكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم، بكل كرم وسخاء؛ مما صحّ الكثير، وقوم الكثير حتى وصلت الأطروحة إلى شكلها النهائي وحقت أهدافها.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

علاقة القيادة الابتكارية لدى المديرين بالتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: معرفة عيسى

التوقيع: معرفة عيسى

التاريخ: ١١/٣ / ٢٠٢٢ م

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الإطار النظري
10	المحور الأول: القيادة الابتكارية
17	المحور الثاني: التطور المهني
21	الدراسات السابقة
21	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية
29	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتطور المهني للمعلمين
39	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

39.....	منهج الدراسة.....
39.....	مجتمع الدراسة.....
40.....	عينّة الدراسة.....
40.....	أداة الدراسة.....
42.....	بناء أداة الدراسة.....
43.....	صدق أداة الدراسة.....
44.....	ثبات أداة الدراسة.....
44.....	إجراءات الدراسة.....
45.....	متغيرات الدراسة.....
46.....	المعالجات الإحصائية.....
47.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
47.....	تمهيد.....
48.....	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
61.....	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة.....
61.....	أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
67.....	ثانياً: تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
77.....	التوصيات.....
78.....	المراجع العلمية.....
88.....	الملاحق.....
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة 40
- جدول 2: مجالات الاستبانة وعدد الفقرات 42
- جدول 3: التصنيفات حسب مقياس ليكرت الخماسي 43
- جدول 4: معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية 44
- جدول 5: معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين 48
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين 49
- جدول 7: اختبار (T) لعينة واحدة 50
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين 51
- جدول 9: اختبار (T) لعينة واحدة 53
- جدول 10: نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير الجنس 55
- جدول 11: نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير نوع المدرسة 104
- جدول 12: نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي 105
- جدول 13: المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة .. 106
- جدول 14: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة 107

- جدول 15: نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس 108
- جدول 16: نتائج اختبار t-Test لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة 109
- جدول 17: نتائج اختبار t-Test لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 110
- جدول 18: المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 111
- جدول 19: نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 112

فهرس الملاحق

88	ملحق أ: الاستبانة بصورتها الأولية.....
95	ملحق ب: الاستبانة بعد التعديلات
103	ملحق ج: قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة
104	ملحق د: الجداول

علاقة القيادة الابتكارية لدى المديرين بالتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين

إعداد

مسعدة حسين عيسى

إشراف

د. أشرف الصايغ

د. محمد عواد

المخلص

تهدف هذه الدراسة معرفة القيادة الابتكارية لدى المديرين وعلاقتها بالتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، بلغ عدد افراد الدراسة (79) مدير ومديرة، و استخدم أسلوب العينة المتيسرة، وبعد جمع الاستبانات استرد (72) استبانة للتحليل، وقامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (59) فقرة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبعد إعداد أداة الدراسة تم التحقق من صدقها عرضتها على مجموعة من المحكمين من ذو الخبرة والتخصص في مجال العلوم التربوية، وبلغ عددهم (10) محكمين، وقد تأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) فبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للمحور الاول (0.97)، اما المحور الثاني فقد بلغ معامل ثباتها (0.96) ووصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان اهمها ان مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس كانت كبيرة، وتبين ايضاً ان مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين كبير، وأكدت الدراسة على ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة

القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كما وتبين ايضاً انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ومن خلال نتائج الدراسة خرجت بعدة توصيات كان اهمها تفعيل الزيارات التبادلية للمديرين والمعلمين في ما بين المدارس لنقل الخبرات والمعارف ولاستفادة من تجارب بعضهم البعض، والاستمرار في تحديث نوعية الدورات التي تعطى للمديرين والمعلمين بهدف تحديث معارفهم وخبراتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، التطور المهني.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

إن أي تطوير تسعى إليه المجتمعات وتهدف لتحقيقه لا بد أن يكون له أساس وجذور مرتبطة ارتباط وثيق بالتعليم، كما أن التحول الحالي الذي يحدث على مستوى عالمي جعل هناك حاجة ملحة لضرورة الخروج بحلول ابداعية غير مستهلكة تتناسب حداتها وحدائتها التطورات الحاصلة، وهو ما يستدعي ابراز الشخصيات القيادية واخراج العنصر الابداعي والقيادي الكامن فيها كونها الركيزة التي يستند عليها في معالجة المشكلات، من خلال تهيئة الجو المناسب لكافة مكونات التعليم وعلى رأسهم المعلمون حيث يمثلون الركن الأساس، حيث يضيف له معارف مهنية جديدة من خلال الحاقه بالعديد من الدورات واعطائه المزيد من الارشادات لتنمية المهارات والممارسات الأدائية وتعميق القيم المهنية الداعمة، بهدف الوصول الى مرحلة التمكين من تحقيق تربية ناجحة لطلبيه.

حظي موضوع القيادة الابتكارية باهتمام الباحثين في الفترة الأخيرة، نظرا للعلاقة الوثيقة التي تربط ما بين القيادة الابتكارية والقدرة على زيادة الانتاج، ثم انتقل الاهتمام بالإبداع والابتكار إلى المؤسسات التربوية، حيث تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، وغطت مجالا واسعا من مجالات الابتكار والإبداع الذي يؤثر بشكل ايجابي على مجمل مخرجات المؤسسات التربوية (عبد الوهاب، 2012).

لذلك فإن قادة المؤسسات في عصرنا الحديث مطالبون بالتغيير والابتكار، وفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في مواكبة التطور، وابتكار أساليب وطرق عمل تعمل على ضمان استمرارية المنظمة، والعمل بها على رعاية الأفكار المبتكرة ومتابعة تطبيقها، وذلك لضمان نجاح مخططات التغيير المرجوة والحد من مقاومة التغيير بأشكالها المتعددة، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة (أبو عجوة، 2018).

يؤثر القادة على الآخرين لتجميع الجهود للعمل نحو تحقيق هدف معين. تأتي صعوبة تقديم تعريف واحد للقيادة من النطاق الواسع للغاية للمصطلح. إنه يؤثر ويتضمن عددًا كبيرًا من الصفات والكفاءات والمهارات، والنهج، وردود الفعل، والمواقف. ومع ذلك، هناك تعريف اتفق عليه والذي ينص على أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في فعالية ونجاح المنظمات التي ينتمي إليها (Blagoev Yordanova, 2015).

يعد تعلم التدريس خارج المجال تحديًا يواجه العديد من المعلمين في جميع أنحاء العالم في وقت ما من حياتهم المهنية. ومع ذلك، يعتمد ما إذا كان لديهم الدافع للبحث عن التطوير المهني الرسمي كمؤهلات إضافية. تعد الموازنة بين احتياج التطور المهني المحددة للمعلمين خارج المجال وخبرات التعلم المخطط لها ضرورية لتحقيق أقصى قدر من التعلم المستدام وقابلية التطبيق في الفصول الدراسية للمعلمين (Kenny Hobbs, Whannell, 2019) من هنا يأتي دور المديرين حيث تؤثر القيادة الابتكارية بشكل مباشر على الممارسات القيادية للمدراء، كما وتؤثر بشكل غير مباشر على تعاون معلميه ورضاهم، فإعداد القادة يعمل على تهيئة ظروف عمل إيجابية للمعلمين، وهو ما يعمل على تحسين تعلم الطلبة، ويلعب دورا مهما في تطوير المدرسة (Orr & Orphanos. 2013).

إن الهدف النهائي من تنمية المعلمين مهنيًا هو تقديم أفضل إنتاج من التعليم والتعلم وإعداد المعلمين، لمواجهة المستجدات المستقبلية في عملهم، وتحسين الأدوات والأساليب المستخدمة في ممارساتهم لعملية التعليم والتعلم تخطيطًا وتنفيذًا وتقويماً، وليبدلوا أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم في ذلك، والعمل بروح الفريق من خلال الخبرة المتبادلة بينهم؛ لينحمل المعلمون مسؤولية تطويرهم المهني لذواتهم. إن برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة ليس مجرد برنامج، بل منحى وطريقة جديدة يقود منظومة التغيير الشمولي المتكامل، ويعتمد المدرسة كمكان للتدريب (القائم في الموقع، مما يتيح الفرص للتطوير المهني المستمر للمعلمين، بدلا من عقد الدورات التدريبية لهم خارج أسوار المدرسة، مما يسبب إرهاقا لهم وللقائمين على التدريب في الجهد والوقت والكلفة المادية) (الأونروا، 2013).

وتتسابق دول العالم في إجراء إصلاحات شاملة للنظم التربوية للنهوض بمستوى التعليم المدرسية؛ وذلك بسبب التغيرات التي تجتاح العالم بفعل ثورة الاتصالات والتقنية والانفجار المعرفي، وهذا يتطلب استحقاقات كثيرة من أهمها إعداد المعلمين وتطويرهم مهنية على نحو ملائم لتعكس هذه الاتجاهات الإصلاحية والتجديدية على ممارساتهم التعليمية وممارسات طلبتهم، وهذا لا يتحقق إلا بتقبل المعلمين ووعيهم بمتطلباتها، وبذل المعلمين أنفسهم لجهود تجعلهم ينخرطون بإيجابية ببرامج التطوير المهني ليتملكوا الكفايات الضرورية ليكونوا معلمين متميزين، علماً بأن المهارات التي يحتاجها المعلم لم تعد ثابتة ومحددة إذا احتاج المعلمون فرصة متنوعة للتعلم خلال مسيرتهم المهنية (ابو سردانة، 2017).

وللتأكد من تحقيق برامج التطور المهني لأهدافها، فمن الضروري أن تقوم تلك البرامج باستمرار، لذا عنيت العديد من الدراسات بتقويم برامج التطور المهني للمعلمين، حيث اظهرت العديد منها اسهام الانشطة في تعزيز الجوانب التربوية (الشمراي والغامدي والدهمش ومنصور وصباح، 2015).

وبناء على ما تقدم تبين ان القيادة الابتكارية من الطرق الإدارية حيث تعمل على التنمية بشكل عام كما وتبين ان هناك أهمية كبيرة للتطور المهني للمعلمين حيث انه يواجه مطالب التغيير والتطوير السريع، والانفجار المعرفي، والعلمي والتكنولوجي في العالم المعاصر، إذ يحتاج إلى إعداد وتدريب مستمر يمكنه من ملاحقته الجديد في ميدان عمله ونظراً لذلك فقد جاءت الفكرة للباحثة نظراً لأهميتها لدى المديرين والعلاقة بالتطور المهني للمعلمين.

مشكلة الدراسة

تطورت مهنة التدريس لتتكيف مع متغيرات الحضارة التي تواجه المجتمع ويجب أن تكون مهياًة وتتفاعل مع النظم الاجتماعية المختلفة، خاصة في سياق التطور العلمي والتكنولوجي، كما هو الحال بالنسبة للكثيرين. أظهرت الدراسات السابقة أهمية المعلمين لتحقيق التطلعات الاجتماعية والتطوير المهني لمعالجة العديد من نقاط الضعف وتحقيق تطلعات الطلاب حيث إنها عامل رئيسي في التجديد

التعليمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة الشخي (2019) ودراسة القزلان (2019)، ودراسة السرحان (2020)، ودراسة اسيا وأفوسو (Esia& Ofosu, 2014).

وعلى صعيد آخر تعتبر القيادة الابتكارية من الطرق الحديثة في العملية الإدارية في الحقل التربوي وهذا وقد أجريت بعض الدراسات مثل دراسة البنا (2020)، ودراسة الراشد (2020)، ودراسة صموئيل وسياجيان وأوكتافيا (Semule. Siagian. Octavia, 2017)، وجميع هذه الدراسات أشارت إلى ضرورة توظيف القيادة الابتكارية في العمل التربوي والتعليمي بشكل عام.

ومن خبرة الباحثة في التدريس، وجدت مشكلة حقيقية في التطور المهني لدى العديد من المعلمين وخاصة اثناء الانتقال الى التعليم الالكتروني حيث ان هناك عدد من المعلمين بحاجة الى تطوير مهني من اجل التماشي مع العصر التكنولوجي وتعليم الطلاب بما يتوافق ذلك، ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وجدت أهمية وجود قائد ابتكاري وعلاقته بالتطور المهني للمعلم. حيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما علاقة القيادة الابتكارية لدى المديرين بالتطور المهني للمعلمين في مدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟
2. ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟
3. ما واقع التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى:

1. معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين.
2. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين.
3. التعرف على مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين.
4. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى المدراء في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).
5. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

فرضيات الدراسة

قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى المدراء في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة الى قسمين:

الأهمية النظرية

جاءت من أهمية موضوعها والذي تناول العلاقة بين القيادة الابتكارية لدى المدراء والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين وذلك لما للموضوع من أهمية في موضوعي القيادة الابتكارية والتطور المهني للمعلمين حيث ان هذا الموضوع سيزود القارئ بمفهوم كل من القيادة الابتكارية والتطور المهني للمعلمين وكذلك كما وتكمن أهمية الدراسة في تزويد المختصين بالنظريات التي اهتمت في القيادة الابتكارية والتطور المهني ومن شأن هذه الدراسة تبين للقارئ أهمية القيادة الابتكارية وكذلك مقترحات التطور المهني للمعلمين.

الأهمية التطبيقية

نبتت أهمية هذه الدراسة عمليا وتطبيقيا كونها تقدم توصيات للقيادة في وزارة التربية والتعليم بكيفية الاهتمام بالتطور المهني وكيفية العمل على زيادة مستوياته، كما يؤمل المساعدة في تحسين الواقع التربوي من خلال مواكبة التطور العلمي وذلك عن طريق الاستفادة من التجارب الدولية الخاصة بتطبيق كل من القيادة الابتكارية وزيادة التطور المهني للمعلمين، وتعد هذه الدراسة اثراء للمكتبة

العربية في كونها الدراسة الأولى في هذا المجال والذي تم تطبيقه على مدينة القدس -حسب علم الباحثة- في هذا المجال، وأن أهمية هذه الدراسة تتبثق من النتائج والتوصيات التي تخرج بها حيث يستفيد منها المختصون والعاملين في المجال التربوي والتعليمي، وأنها تفيد الباحثين في هذا المجال في اعتبارها من الدراسات الحديثة وأنها تقودهم الى التوصل الى موضوعات دراسية وبحثية من اجل التعمق بها ودراستها على كافة المستويات.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود البشرية والمكانية: مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

مصطلحات الدراسة

القيادة الابتكارية: هي القدرة على توليد وجمع الافكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة ابداع، والدور القيادي ينبثق في كون القائد الابتكاري هو الذي يرى المشكلة ويستطيع قراءتها دون غيره بطريقة مختلفة (قنديل، 2010، ص18).

اجرائيا: هو قدرة المدير أو الإداري على حل ومواجهة المشكلات والعقبات في المدارس الثانوية في مدينة القدس.

التطور المهني للمعلمين: هو الفرصة المناسبة للتعليم والتعلم، والتي سيحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم عن مجالات تخصصهم، وتدريسها، وتعلمها، وما يجب أن يقوموا به؛ ليساعدوا ويوجهوا كل الطلاب، وهو الفرصة التي تتوفر لهم للاشتراك في الدراسة والبحث في تدريس تخصصهم، وهو عملية مستمرة مدى الحياة، تساعد في تنمية معارفهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم، وفهمهم، وقدراتهم، وتمتد من خبرات،

وبرامج الإعداد قبل الخدمة، وحتى خبرات التعلم الذاتي، والمستمر، وبرامج التأهيل والتدريب خلال العمل المهني إلى نهاية مستقبله المهني (عبد السلام، 2009، ص25).

إجرائيا: التحسين في أداء المعلمين من خلال تطوير ادائهم وتوظيف التطور التكنولوجي للوصول الى الأهداف ورفع مستوى الأداء وتنمية قدراتهم ومتابعة التطور العلمي في مدارس القدس الثانوية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

قامت الباحثة الى تقسيم هذا الجزء الى محورين بحيث يتناول المحور الأول القيادة الابتكارية والمحور الثاني التطور المهني وكانت على النحو الآتي:

المحور الأول: القيادة الابتكارية

قامت الباحثة بعرض أهم ما يتعلق بالقيادة الابتكارية، حيث ذكرت مفهوم القيادة الابتكارية وكذلك تطرقت إلى مهام القيادة الابتكارية وكانت كما يلي:

مفهوم القيادة الابتكارية

تعرف القيادة الابتكارية بانها نمط قيادي يتميز بتحقيق التميز، والإتقان، والابتكار في نتائج أعمال المنظمة، ويعتمد في جوهره على البصيرة الابتكارية بالإضافة إلى الفلسفة الابتكارية في السياسات، والاستراتيجيات والأساليب، لغرض تقديم كل ما هو جديد وإيجابي من العاملين للمنظمة، ومن ثم تمرير ذلك من المنظمة إلى البيئة التي تعيش وتعمل فيها (قنديل، علاء، 2010).

وهي أيضا النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة، والابتكار، وثقة النفس والآخرين، والمقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب، والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عماد الدين، 2003).

ويرى نجم (2012) أن القيادة الابتكارية هي تقود أكثر مما تدير؛ أي تؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون قواعد مسبقة للأداء، وهذه القيادة هي من تمثل في بيئة الأعمال اليوم قوة التغيير في المنظمة التي تعمل فيها.

وعرفها الدهشان (2018) على أنها مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر الحكومية.

وعرفها أبو عجوة (2018) بأنها العملية التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة بين أفراد الطاقم والمنظمة، كذلك تقوم على تطوير أساليب العمل وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد، وتحت جانب الابتكار؛ بحيث جميع قنوات الاتصال مفتوحة بكل اتجاه.

أسس القيادة الابتكارية

تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس وهذا من أجل مواجهة المشكلات التي تواجه العامل وكذا لمواجهة عوامل التغيير، ومن أساسيات القيادة الابتكارية نذكر منها (آل ناجي، 2016):

- أن تكون الأهداف التي يحددها القائد واضحة ومعقولة حتى يسهل تحقيقها ومرنة وقابلة للتعديل.
- أن تكون سياسات القائد واضحة ومناسبة للواقع الذي يعيش فيه مع الجماعة.
- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير.
- صلاحيات محددة جدا وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقويم اتخاذ القرار.
- إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات المناسبة مع أهمية المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع، ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك.
- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.
- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته.

مهام القيادة الابتكارية

تسهم في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة وبيئتها، حيث تحدد مهام القيادة الابتكارية في بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية، وغرس الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين، وتشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية، وتصميم العمل بأن يكون مفيدة ومثيرة ومحفزة وممتعة ومساعدة على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج، تطوير قدراته الإبداعية من مؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية، وتنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار (قنديل، 2010).

سمات القيادة الابتكارية

حتى ينجح القائد الابتكاري في تحقيق اهدافه برفقة المجموعة التي يقودها لا بد ان تتوفر فيه مجموعة من الصفات والتي لا تجتمع في شخص واحد منها السمات الانسانية ويقصد بها ان يكون قادرا على الاقناع والتعبير عن رأيه وقدرته على إدارة الحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة، أما الصفات الفكرية وتتمثل في قدرته على التفكير البناء والمرن، بالإضافة الى الصفات الفنية وهي مقدرته في التعبير السليم والواضح والاطلاع المستمر والقدرة على توضيح الافكار واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الاداري، وفيما يتعلق بحساسيته للمشكلات يجب على القائد ان تكون له القدرة على تلمس المشكلة والاحساس بها قبل وقوعها حتى يتمكن من تجنبها، وأن يكون له قدرة على اعادة التنظيم من خلال اعادة تنظيم الافكار واعادة ترتيبها وتركيبها بسهولة حسب الخطط، بالإضافة لاتسامه بالمرونة والقدرة على التحليل والتقييم (السعود وحسنين، 2016).

مهارات القيادة الابتكارية

تم تحديد ست مهارات ضرورية للقيادة الابتكارية كما وردت في (الحارثي، 2016) وهي:

1. الاهتمام: إن الانطباعات الأولية والافتراضات ليست هي الصورة الكاملة، لذا فهي لا تؤدي إلى التقييم الدقيق أو الحل الأمثل، والاهتمام هو القدرة على ملاحظة الأشياء التي لم يتم ملاحظتها كما هو البحث بعمق في شتى المواضيع عن طريق المراقبة الجيدة وإدراك التفاصيل، ورؤية الأنماط الجديدة، وبيدأ الاهتمام بتباطؤ مؤقت حتى تكون أكثر دراية في استيعاب وفهم الأحوال والتمعن في وجهات النظر المختلفة، والمدخلات المتعددة، وبعبارة أخرى النظر والاستماع من منظور جديد.
2. إضفاء الطابع الشخصي: حيث يتم الاستفادة من موقع نطاقنا الواسع من المعرفة والخبرة. لتحقيق الفهم بطريقة شخصية وعميقة.
3. التصور: هو أداة تساعدك على إكمال المعلومات، عادة ما تعتبر الكلمات في حد ذاتها غير كافية لصنع إحساس التعقيد، أو كميات واسعة من المعلومات.
4. المرح الجاد: يتطلب الابتكار انحناء بعض القواعد، تفريغ النفس أو أخذ قسط من الراحة والمرح عند توالد المعرفة والبصيرة من خلال الاستكشاف الحر، التجريب، الحد من الاختبار العلمي يشعرك بالمرح، ولكن النتائج هي أعمال جادة.
5. التحقيق التعاوني: الابتكارات نادرا ما تصنع عن طريق العبقرية الأحادية، وهو عملية الحوار المستمر والفاعل مع من لديهم مصلحة في هذا الوضع
6. الصياغة: وتأتي الصياغة كأهم المهارة تستطيع النقد والتوليف والتركيب والتنسيق واستيعاب الآراء وتقييم جوانب الابتكار من أجل صياغة تسهم في تحقيق الابتكار الذي يقود إلى التغيير بشكل متناغم وقد يكون التوتر الخلاق إحدى أساليب تلك التوليفة والصياغة.

شروط القائد الابتكاري

حتى يتم الحكم على قائد باتسامه بالصفات الابداعية يجب ان ينتمي للمؤسسة، وأن يتمتع بالحس الاجتماعي والاقتصادي لدى العاملين بما يدفعهم الى خفض النفقات لتحسين مستوى الجودة، اضافة الى العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، والانفتاح على الرأي الاخر، والتمتع بالبعد الانساني في التعامل والاتصالات، كما يتسم بإيمانه بمواهب الاخرين (ليلي وصالح وظاهر، 2018).

أبعاد القيادة الابتكارية

ان نمط القيادة الابتكارية هو نمط متميز يستخدم لتغيير الوضع والوصول الى أهداف المؤسسة بصورة مثالية من خلال أبعادها المتميزة، وهذا توضيح للأبعاد كما يراها محسن(2018)، وهي كالتالي:

- بعد تواصلية: وفقا لهذا تعمل القيادة على تطوير عملية التواصل بين العاملين والقيادة بحيث يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على ثقتهم وتعاونهم وضمن ولائهم بالإضافة لشعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل مما يؤدي إلى خلق الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة.
- البعد الريادي: هو عملية الإدراك لأهمية تحقيق الريادة في مركز المنظمة التنافسي وكذلك لقدرتها في الوصول إلى تحقيق الريادة من خلال الابتكار، لذلك تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين من خلال توفير الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف.
- بعد تغييري: هو امتلاك المنظمة القدرة على قيادة عملية التغير الذي يوصل إلى تحقيق الابتكار المنظم وذلك من خلال قدرتها على أفعال العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والقيام بإعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغير المؤدي إلى الابتكار.
- البعد الاستراتيجي: هو عملية امتلاك القدرة على صياغة الاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المنظم المطلوب ثم القيام بضبط الإستراتيجية وفقا إلى بيئة المنظمة.

- البعد التطويري: العمل على التطوير في بيئة العمل للمنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين من خلال الاهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط باحتياجات واهتمامات العاملين.

أهمية الابتكار في تطوير المؤسسة

يعد الابتكار داخل المؤسسة مطلب ضروري، فهو يدفع بها إلى التكيف الحاصل على جميع المجالات والمستويات، فالابتكار يوجد في المؤسسات على المستوى التكنولوجي والمنافسة والانتاج والاداء، والتغير التنظيمي أو دخول ثقافات تنظيمية أخرى، والتي ربما لا تتأقلم مع قيم تلك المنظمة، مما يحتم على القائد الابتكاري ضرورة التطوير والتغير والابتكار وخلق مناخ، فالمؤسسة التي تبقى بنفس الأساليب والمعايير وطرق لا يضمن لها التطور أو النمو، وحتى القدرة على المنافسة والبقاء، وتبقى في دور التخلف والتقيد النمطي وسرعان ما تنهار، أو تلك المؤسسة التي لا تواجه مشكلتها بوضع خطط وحلول ابتكارية، وتبقى معتمدة على تلك البدائل والحلول القديمة التي لا تجدي نفعاً، فالقيادة الابتكارية هي تصاحب كل التغيرات والتطورات بكل المستويات التنظيمية وعلى مستوى العمال والهيكل التنظيمية وخلق بيئة تلائم وفقاً لهذه التغيرات، فهو يقسم المؤسسة إلى قسمين قسم تتحكم فيه بيئة داخلية، وقسم تتحكم فيه بيئة خارجية، وهنا يخلق ابتكار وتطوير داخل المنظمة بوضع رؤية واضحة تتوافق مع التفكير الخلاق والابتكاري الذي يدفع إلى النجاح والنمو. لأن القائد الواحد والعشرين يختلف عن قائد القرن العشرين، ولا بد أن يضع في قيادة مبتكرة مع ربطها بجميع المتطلبات البيئة الداخلية وهذا يكون مع التعاون مع المرؤوسين والتابعين له من العمال وخاصة العمل الجماعي من أجل مواجهة التحديات الخارجية (بسكر، 2019).

معوقات القيادة الابتكارية

يعتبر القائد قدوة بالنسبة لأفراد الجماعة فملاحظة أي سلوك يتعارض الجماعة يؤثر سلباً في تجاوب الأفراد مع القائد، حيث ان هناك الكثير من المجدات التي تعيق القدرة الابتكارية لدى القائد، حدودية

قدرات القائد ومهاراته سواء كانت الذهنية أو الجسمية فإنها تمنع القائد من الابتكار وتحد من قدراته، أيضا الجوانب الانفعالية مثل اتجاهات المرؤوسين وميولهم يؤدي على صعوبة تطبيق القائد الأفكار وهذا بسبب تعارضها مع اتجاهات وميول جماعة المرؤوسين، وعدم وضوح واجبات ومهام أفراد الجماعة وتداخلها مع بعضها البعض يؤدي إلى نشوب فوضى داخل الجماعة، واهتزاز الثقة الموجودة بين القائد والمرؤوسين يؤدي إلى صعوبة التعامل وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها (صالح، 2013).

نظريات القيادة التقليدية

لقد تعدد وجهات ونظريات القيادة فكل نظرية لها تعريفها الخاص بها ومنها (بسكر، 2019):

نظرية الرجل العظيم: سميت هذه النظرية استنادا إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها، ترى هذه النظرية أن القائد يولد ومعه صفات تؤهله لقيادة المجموعات.

نظرية القيادة الموروثة: ترى أن هذه النظرية أن سلوك الفرد محدّد بصفات وسمات مورثة، فالقدرة القيادية ماهي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة عوامل وراثية معينة، فهناك أشخاص يولدون ليكونوا بقيادة وآخرون يولدون ليكونوا أتباعا، فالقدرة في القيادة في رأيهم هي صفة موروثة.

نظرية القيادة المكتسبة: تقوم على أساس خبرة القائد ومدى تمرسه في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكسب الصفات القيادة نتيجة عمله في الجماعة وممارسة قيادة أفرادها، وقد توجه اهتمام علماء النفس الاجتماعي بدراسة العلاقات الاجتماعية ومدى أهميتها في تكوين شخصية القائد الناجح وصقل المهارات القيادية وقدرته على اكتساب المواقف تبعا لما يتناسب الظروف المختلفة، فالقائد الكفاء لديه القدرة على اختيار بين مختلف العوامل وما يتناسب الموقف والمقدرة على تحديد الأهداف التي يحددها للتابعين والعمل على إنجازها ومقدرة على التغيير والتطوير والتكيف.

نظرية القيادة العلمية: تبنتها مدرسة الحركة العلمية فديريك تايلور التي تقوم على الاهتمام بالعمل وما حملته من تفسير سلوك واتجاه العامل نحو عمله، كما وحددت عدة اتجاهات قامت على دفع العامل نحو عمله منها نظريات (x,y) بنظرة الايجابية والسلبية وان القائد في نظريته من الجانب السلبي أن يكون القائد صارم يفرض العقوبات والقوانين والتحفيز السلبي.

حيث تم الاستفادة من النظريات السابقة في اعداد الاستبانة بمحاورها ومجالاتها المختلفة، وكذلك في مناقشة النتائج وتحليلها، مما ساعد في تحسين وتطوير الدراسة.

بعد الاطلاع على الأدب النظري الذي تناول القيادة الابتكارية من حيث مفهومها وأسسها ومهام القائد الابتكاري وسماته ومهاراته وشروطه وأبعاد القيادة الابتكارية وأهمية الابتكار في تطوير المؤسسة والمعوقات والنظريات، نرى أنه من المهم وجود شخص يتمتع بصفات القائد الابتكاري ولديه الأفق الواسع والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجهه في العمل لما له من دور مهم في نجاح العملية التعليمية وتطويرها.

المحور الثاني: التطور المهني

مفهوم التطور المهني

يعرفه ابراهيم (2009) بأنه عمليات مستمرة وانشطة مصممة لزيادة المعرفة المهنية والمهارات واتجاهات المعلمين لكي تمكنهم من تحسين تدريسهم من اجل تعلم جيد.

كما يعرف بأنه تطوير شخص ما في أداء مهمته بشكل مهني، أي اكسابه الفنيات والخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه المهني وتحقيق النمو المهني، والتطور للعاملين في التربية والتعليم والمبني على اسس الادارة التربوية (Monanyi, 2012).

ويعرف التطور المهني أيضا بأنه الاحتفاظ المستمر للمعلم على الأنشطة والمهارات اللازمة للتدريس والتي اكتسبها من مصادر ذاتية، أو برامج تدريبية، أو غيرها من المصادر (Al-Balawi & 2012). (Al-Rajeh,

ويعرف أيضا بأنه عملية شاملة لا تنحصر في التدريب، بل تشمل الجهود التعليمية والأنشطة التي يحتاج لها المعلم حتى يستطيع من خلالها تنمية معلومات واتجاهاته ومهاراته من أجل الارتقاء بمستوى الاداء واثراء مجال المهنة (القرلان، 2019).

أساليب التطوير المهني

من أساليب تطوير المهني التطوير الذاتي، ويقصد به المتابعة للكتب والمجلات ذات الطابع المهني والثقافي. ويمكن أن تقوم وزارة التربية، أو جمعية مهنية، أو نقابات، بعمل نشرات دورية تضم بيليوغرافيات لكتب أو مقالات أو أبحاث تربوية. ويمكن أن يتم هذا عن طريق القسم الخاص بكتب التربية التي يتم نشرها، بالإضافة إلى تشجيع الحوار الجماعي بين المعلمين لبحث بعض قضايا تربوية أو مشاكل تربوية تواجههم في مدارسهم. ويفضل أن يشترك في الحوار المدراء وبعض الموجهين والفنيين وبعض المختصين، ولا بأس أن يتفق بعض المعلمين على أن يزور بعضهم البعض الآخر في داخل الفصول أما للاستفادة منهم أو لتبادل النقد البناء، بالإضافة الى تشجيع الموجهين الفنيين على الإكثار من المساعدة الفنية، والإقلال من المحاسبة والنقد بقدر الإمكان، واشترك المعاهد والكليات في التطوير والتحسين بتبنيها لبعض المؤتمرات أو الندوات التي تعالج مشاكل وقضايا تربوية أو بدعوة المعلمين فيها للاشتراك في اجتماع أو ندوة يعقدها المعلمون في المدرسة (اليحيى، 2019).

غايات التطور المهني للمعلمين

أن يتم إتاحة الفرصة لجميع المعلمين لتطوير معارفهم ومهاراتهم المهنية انطلاقا من منظور شخصي، وكذلك من أجل مواكبة المبادرات الجديدة التي تطرحها الرئاسة العامة أو المكاتب الإقليمية حيث ان غايات التطور المنهي للمعلمين تكمن في الآتي:

1. تطوير وتحفيز دافعية كل معلم من المعلمين وتوفير الفرص لهم لتوسيع نطاق خبراتهم.
2. تعزيز المناحي الإبداعية والفعالة في التعامل مع التطوير، بحيث يتم التركيز على اكتساب الخبرة من داخل المدرسة نفسها وعلى تشجيع نشر الممارسات الجيدة.
3. توفير تطوير مهني متواصل من أجل تلبية متطلبات إطار عمل كفايات المعلم.
4. إيجاد تعليم وتعلم عالي الجودة من خلال تطوير مهارات التدريس لدى جميع المعلمين.
5. ضمان الحصول على أفضل عائد ممكن للنفقات المالية، وذلك من خلال اتباع طريقة ممنهجة للتركيز على الحاجات الفردية والحاجات المتعلقة بالمواضيع الدراسية وحاجات المدرسة بصورة عامة.
6. العمل على بناء ثقافة التعلم داخل المدرسة (القرلان، 2019).

آلية زيادة التطور المهني للمعلمين

من أهم آليات زيادة التطور المهني للمعلمين، كما جاء في علي (2015) ما يلي:

1. إنشاء مؤسسة تدريبية يقع على عاتقها دراسة احتياجات المعلمين من البرامج التدريبية ووضع خطط التدريب في ضوء هذه الاحتياجات وترسل خطة التدريب الى الادارة التعليمية والمدارس ليتمكن كل معلم من تحديد البرنامج التدريبي الذي يناسبه. وتوسيع قاعدة توظيف التكنولوجيا والتقدم العلمي في جميع مراكز وبرامج التدريب.
2. العمل على إدخال أنماط تدريبية جديدة مثل التدريب في مدرسة الذي يوصل الخدمة التدريبية إلى أماكن عمل المعلمين أنفسهم وتطوير هذا النوع من التدريب.
3. إسناد التدريب أثناء الخدمة الى أساليب علمية ومسح شامل للمتطلبات التدريبية المختلفة.
4. توفير الامكانية اللازمة لتنمية المعلمين مهنيًا، مثل القاعات المهيأة والميزانيات الكافية والمدرب الكفاء.

5. الدمج بين النظرية والممارسة في تنمية المعلمين، حيث يستخدم بجانب المحاضرات ورشات عمل وحلقات نقاشية وبحوث ميدانية.
6. ضرورة استثمار الإمكانيات في الإذاعة والتلفزيون في بث برامج تدريبية للمعلمين العاملين في الخدمة بغرض رفع مستوى التخصص التربوي والثقافي.
7. الوعي بضرورة التدريب لكافة العاملين بالتربية والتعليم ولدى الرأي العام.
8. إصدار تشريعات مناسبة لإلزام جميع العاملين بمتابعة التدريب المستمر.
9. التمويل اللازم للعمليات التدريبية عن طريق المؤسسات المعنية ومن خلال العمل على إيجاد مصادر بديلة.

معوقات التطوير المهني للمعلمين

تواجه عملية التعليم بكافة أركانها تحديات تعيق تحقيق بعض الاهداف، فهناك نوعين من المعوقات وهي كما عرضها الصاعدي(2014) بالآتي:

معوقات متعلقة بالمعلمين: منها اعتقاد بعض المعلمين ان التطوير المهني يحتاج الى جهد عالي، وقد يؤدي الى الفشل بسبب تغيير بعض طرق التدريس المعتاد عليها، وعدم الثقة من النفس والمغامرة في طرق حديثة، وعدم الالمام بالتقنية والمهارات الحاسوبية والاطلاع على مصادر المعرفة المتنوعة بالإضافة لقلّة الدافعية لدى المعلم لتطوير نفسه ذاتيا.

معوقات فنية: مثل قلة الحوافز والتعزيزات التي تقدم للمعلم من اجل تطويره، ونقص الوسائل التعليمية والمختبرات، وعدم توفر مدربين متفرغين بدرجة اتقان مناسبة وغياب المعايير الموضوعية لاختيار وترشيح المتدربين.

بعد الاطلاع على الأدب النظري الخاص بالتطور المهني للمعلمين، نرى أهميته وضرورة تطوير المعلم لمواكبة الكل جديد وتحدي الظروف، ومن هنا يمكن توظيفه وتطويره من خلال موضوع البحث وهو

القائد الابتكاري وعلاقته بالتطور المهني للمعلم، لما للقائد الابتكاري دور كبير بوجود معلم متطور مهنياً ومطلع على كل جديد ولديه القدرة على حل المشكلات وتخطي الصعاب.

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بفحص بعض الدراسات التي تطرقت لموضوعي القيادة الإدارية والتطور المهني، ومن الملاحظ أنه لا يوجد أي من الدراسات السابقة جمعت بين هذين المتغيرين، ولهذا المنطلق عملت الباحثة على تقسيم الدراسات إلى محورين، بحيث يتناول المحور الأول الدراسات التي اهتمت بالقيادة الابتكارية، والمحور الثاني الدراسات التي اهتمت بالتطور المهني، وكانت على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية

الدراسات العربية

دراسة مقييل (2021) وهدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة المبتكرة بين القادة الأكاديميين في جامعة سيئون من المعلم بالكلية. وظف الباحث المنهج الوصفي المسحي المتمثل في استبانة عدد فقراتها (42) موزعة على عينة طبقية مستهدفة قوامها (47) من أعضاء الهيئة التدريسية. باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS)، كشفت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المبتكرة بين القادة الأكاديميين في جامعة سيئون من وجهة نظر المعلم بالكلية تحصل على متوسط حسابي إجمالي (3.01 من 5)، وتقدير ممارسة (متوسط) فيما يتعلق بالأبعاد. وحصلت المبادرات الشخصية على أعلى متوسط (3.15)، تليها المشكلات بـ (3.13)، ثم بعد المثابرة والمثابرة (2.94)، وأخيراً تحقق بُعد الأفكار الجديدة (2.83)؛ وكلها متوسطة، وأظهرت النتائج نفي الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الإبداعية وفق متغيرات (الجنس، درجة أكاديمية، خبرة، تخصص، مكان

العمل). وبناءً على النتائج يوصي الباحث بضرورة عمل القادة الأكاديميين على الابتكار لتحسين طريقة العمل وتنفيذ المهام المطلوبة.

دراسة الدويك (2020)، وهدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الخليل والعلاقة بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت ببناء استبانة مكونة من ثلاثة أقسام هي: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بالقيادة الابتكارية، والقسم الثالث خاص بجودة أداء المعلم، وشملت عينة الدراسة على (274) معلم ومعلم، وتبين أن درجة القيادة الابتكارية في الخليل جاءت إلى حد كبير، ووجدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مستوى القيادة الابتكارية بسبب متغير الجنس. وظهر في النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لأصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر). وخلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مديرية تربية الصالح ومديرية تربية يطا. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية مباشرة بين درجة الممارسة القيادية الابتكارية في مجالاتها من جهة، وجودة أداء المعلم.

دراسة الشبيب (2020) التي قامت بدراسة "الابتكار وريادة الأعمال في سوريا قطاع التعليم نموذجاً" على تقدير الباحثين بهدف تحقيق التميز واكتساب المزايا التنافسية. ويهدف البحث إلى بيان معنى الابتكار والقيادة، وإبراز معنى العمل الإنساني وأنواعه، وتسلط الضوء على جامعة حلب في المناطق المحررة كمؤسسة تعليمية رائدة، وبعض الحالات الرائدة في قطاع البحث العلمي والنشر. استخدام المنهج الوصفي التحليلي. للوصول إلى مفهوم الابتكار وريادة الأعمال في العمل الإنساني، ثم توضيح معنى ومفهوم العمل الإنساني وذكر أهم أنواعه، والتركيز على قطاع التعليم باعتباره عملاً إنسانياً هاماً

في شمال سوريا. ثم سلط الضوء على أهم القضايا الريادية في قطاع التعليم بالطموح والإرادة والتخطيط والتنفيذ، وعمل بلا كلل حتى الرقي، وهي جامعة حلب في المناطق المحررة كنموذج للابتكار وريادة الأعمال في سوريا، وكذلك مجلة ربحان العلمية للنشر كمؤسسة بحثية رائدة ومبتكرة. تخدم نتائج البحوث القيمة العمل الإنساني، والقيادة بشكل عام، والقيادة والابتكار في قطاع التعليم بشكل خاص.

دراسة البنا (2020)، وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري مدارس منطقة وادي السير وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي. وشملت على (388) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير اختارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي الارتباط. طورت استبانة مكونة من قسمين هما متغير القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي. ووجدت الدراسة أن هناك مستوى متوسط لممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس منطقة وادي السير. كما بينت النتائج وجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية فيها تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وللخبرة)، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغيرات (الجنس). كما لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس منطقة وادي السير تعزى لمتغيرات (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة). وأظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية في مجالاتها ونوعية الأداء المدرسي لمديري مدارس منطقة وادي السير. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بعقد دورة تدريبية في الاستراتيجيات الحديثة التي تمكن مديري المدارس من التعامل مع الأفكار المبتكرة الجديدة، وعقد

دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة معرفتهم بأساليب القيادة المبتكرة ليتمكنوا من توقع المشاكل قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

دراسة القطيفان (2020)، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر المدير المساعد. وللوصول للهدف المرجو. وظف الباحث المنهج الوصفي للدراسة ووزع استبيانين: الأول كان عبارة عن استبيان حول درجة التغيير القيادي التي تم تشكيلها من (22) فقرة مقسمة إلى أربعة محاور: (التخطيط المستقبلي للمديرين، وتشجيع تغيير مع الحفاظ على المبادئ، وقوانين قيادة التغيير مع المبادئ، والتغيير التنفيذي للمبادئ)، والاستبيان الثاني فكان لمستوى الممارسات المبتكرة من المدراء. وشملت مدارس القطاع خاص في العاصمة عمان، وكانت تتألف من (21) فقرة مقسمة إلى ثلاثة محاور: (التعاملات الرئيسية مع الموظفين، والسلوك الإبداعي للمدير، والتعامل الرئيسي مع بيئة العمل)، وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وزعت على جميع مديري المدارس التابعة للقطاع الخاص في العاصمة عمان والبلغ عددهم (155) مساعد. بينت نتائج الدراسة أن درجة التغيير القيادي كانت عالية، وكانت الدرجة الرئيسية (4.16)، وكان مستوى الممارسات الابتكارية للمديرين مرتفعاً جداً. كما وضحت وجود علاقة موجبة ذات دلالة بين توفير متطلبات التغيير ومستوى القيادة الابتكارية. وبالنسبة للإناث لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة والمؤهلات العلمية، وتوجد فروق في مستوى القيادة الابتكارية لمن يمتلك سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات). وفي المقابل لا توجد فروق تعزى للجنس والتأهيل التعليمي، ومن أبرز التوصيات التي خلصت إليها الدراسة استمرار التركيز على تطوير وتعزيز التغيير لتحقيق الهدف المطلوب.

دراسة الراشد (2020)، وهدفت التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة الأمير. وطبقت الدراسة على (116) عضو هيئة تدريس باستخدام الاستبانة والمنهج الوصفي. وظهر في نتائج الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الابتكارية كانت متوسطة، وأن

هناك معوقات إدارية وأكاديمية تحد من ممارسة القيادة الإبداعية في الكلية، و من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة العمل على إيداء مرونة أكبر للإجراءات المتبعة في الجامعة، والعمل على تقليل ضغوط العمل على رؤساء الأقسام من خلال تشجيعهم على القيادة وإعادة نظر في مهام وتحقيق توازن بينهم.

دراسة **الحجاج (2019)** وهدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة حيث اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وكان حجمها (310). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وضع استبانة مكونة من (35) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات: تنمية الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين كانت قليلة؛ بحيث كان المتوسط الحسابي (2.53). ودلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المدير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير، وبينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس و متغير سنوات الخدمة.

دراسة **عياد (2019)**، وهدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. ولتحقيق أهدافها وظف المنهج الوصفي الترابطي وذلك من خلال استبيان مكون من (59) فقرة مقسمة إلى ستة مجالات: (بيئة العمل، والسلوك الابتكاري، وتفاعل الإدارة مع المعلمين، وشفافية مدير المدرسة، وعدالة مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين). وقد تم التأكد من صدقها وموثوقيتها، وتم توزيع أداة الدراسة على جميع معلمي ومشرفي المدارس، عددهم (380) معلم و (111) مشرف. وتم استخراج (294) استبانة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة، و (86) استبانة من المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الخاصة. وظهر في نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة كانت متوسطة، حيث

أن المتوسط الحسابي (3.66)، وأن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين متوسطاً. وكان المتوسط الحسابي (3.35)، ووجود علاقة موجبة بين درجة الممارسة القيادية الابتكارية والقيم التنظيمية لدى المشرفين والمعلمين.

دراسة الشهراني (2018)، وهدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بين القيادات الأكاديمية في جامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة من (209) مستجيباً، واستخدمت استبانة مكونة (42) فقرة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن القادة الأكاديميين كانوا يمارسون القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة.

دراسة الزواهره (2018)، وكان الهدف من الدراسة التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس، والتعرف فيما إذا كان هناك تأثير لمتغيرات الجنس والخبرة والتأهيل الأكاديمي على مستوى عناصر الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية الزرقاء الأولى، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وشملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى للعام الدراسي 2018/2017 وعددهم (120)، ولجمع البيانات، تم استخدام ثلاثة أدوات: عناصر الثقافة التنظيمية، والابتكار القيادي، ومفهوم الذات. وأظهرت النتائج أن درجة توظيف مديري المدارس للثقافة التنظيمية كانت موضع تقدير كبير ولجميع الأبعاد، حيث جاء في المركز الأول بعد الالتزام واحترام الوقت، يليه في المركز الثاني بعد العمل الجماعي، وفي المركز الأخير جاء بعد المشاركة في صنع القرار. وكما يظهر من النتائج فإن مستوى الابتكار القيادي كان أعلى بشكل ملحوظ، كما ظهر وجود علاقة إيجابية بين عناصر الثقافة التنظيمية والابتكار القيادي ومفهوم الذات. وأخيراً أوصت الدراسة بتشجيع وتحفيز الموظفين على الالتزام واحترام الوقت والاستفادة منه على النحو الأمثل من خلال تبسيط إجراءات العمل مما ينعكس في أداء الأعمال بالسرعة والوقت المطلوبين، وتبني مديري المدارس أسلوب الإدارة الإبداعية وتشجيع الإبداع والابتكار للموظفين مما يساهم في تحسين مخرجات العمل الإداري.

دراسة جبريني (2016)، وهدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى تأثير بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي: كان هناك درجة كبيرة من الاستجابة في ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة: (تعامل الإدارة مع الموظفين، وبيئة العمل، والسلوك الابتكاري)، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية. ومن المعوقات التي أشارت إليها النتائج: (الدعم المالي، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالابتكار، يليه المركزية في اتخاذ القرار، والجمود والإجراءات المعقدة، ثم عدم توافر التكنولوجيا اللازمة، وأخيراً الافتقار إلى وجود القيم).

الدراسات الأجنبية

دراسة صموئيل وسياجيان وأوكتافيا (Semuel. Siagian. Octavia, 2017) وهدفت دراسة تأثير القيادة والابتكار على استراتيجية التمايز وأداء الشركات للفنادق في سورابايا، إندونيسيا. استخدمت الدراسة طرق البحث الكمي وتم تحصيل البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على المستجيبين الذين لديهم مستوى وظيفي من مشرف إلى الرئيس التنفيذي داخل المنظمة. تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج (SPSS)، بينما استخدم اختبار الفرضيات (SEM) (نمذجة المعادلة الهيكلية) والمربع الجزئي الصغرى (PLS). وأظهرت النتائج أن الريادة تؤثر على الأداء من خلال الابتكار والتمايز كمتغير متداخل، في حين أن القيادة لا تؤثر بشكل مباشر على استراتيجية التمايز، إلا أنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار.

دراسة جنفر (Jennifer,2015)، وهدفت الى معرفة أثر القيادة المبتكرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس الهند، وقام بمسح (106) مدير من مدراس الهند الحكومية و(232) معلم. وقد أظهرت النتائج أن التعبير عن الأفكار الابتكارية يزيد من إمكانيات القيادة لدى مدراء مدارس الحكومة، ويقوم بتنشيط نموذج القيادة الابتكارية في أذهان المديرين والمعلمين. وأظهرت الدراسة أيضا أن التعبير عن فكرة الابتكار يرتبط بمفاهيم القدرة على القيادة لدى الموظفين العاملين. كما وضحت النتائج بأن المديرين الذين تم مسحهم بشكل عشوائي للتعبير عن حلول ابتكارية أثناء العمل ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بإمكانية قيادة أكبر.

دراسة سومارتونوا (Soemartono,2014)، وهدفت الدراسة إعادة تركيب السياسات التربوية في بالي والتعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العلمية، وبحثت الدراسة الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الابتكارية، وهدفت إلى معرفة دور القيادة الابتكارية في تحسين مستوى تعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم، وقد استخدمت المنهج الكيفي، واستهدفت عينة مكونة من (85) مديرا، حيث بينت الدراسة بأن الإطار المؤسسي يلعب دورا في دعم الجهود، وخلصت الدراسة إلى أهمية القيادة المبتكرة في تحسين المشاركة المجتمعية في دعم برامج تطوير تربوي.

دراسة سارت (Sart,2014)، وهدفت إلى إظهار وتحليل دور نماذج القيادة في إدارة الجامعة في خلق بيئة تعليمية للابتكار وريادة الأعمال، والاعتقاد أن القيادة الديمقراطية التشاركية هي نموذج قيادي جديد ومهم يمكن أن يمكن من الابتكار القيادي، حيث يرى (80%) من المشاركين أهمية مشاركة القطاع الخاص في تحول الجامعة، و (99%) يوافقون على الحاجة إلى استشارة الخبراء بشكل مستمر، وأن (86%) تعتقد أن القيادة الحديثة وأساليب الإدارة ستكون حاسمة في تعزيز هذا التغيير.

دراسة كرلاند وبيروتر (Kurland & Perutz, 2010)، وهدفت إلى تعرف أثر القيادة الابتكارية في زيادة رغبة المعلمين في العمل داخل المدرسة، وهدفت إلى تعرف تأثير القيادة المبتكرة لمديري المدارس لتحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين وفي تشجيع التعلم المنظم في المدرسة، وقد شملت عينة الدراسة (1474) معلم من (104) مدرسة ابتدائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن نمط الإدارة الابتكارية للمديرين أعطى مؤشرا كبيرا على تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبهذا الشكل تعد هذه العوامل حافزا قويا للتعلم التنظيمي في المدرسة. وبينت أن ذلك يعود إلى نجاح مديري المدارس بالدرجة الأولى في القيادة المدرسية؛ حيث يعزز ذلك رغبة المعلمين في الالتزام في رؤية المدرسة، ويخلق لديهم شعورا بالمسؤولية؛ لأن القيادة والابتكار والرؤية والتعلم التنظيمي هم المفتاح الأساسي لتحسين أداء المدرسة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتطور المهني للمعلمين

الدراسات العربية

دراسة لبيب (2020)، وهدفت إلى وضع رؤية مقترحة لتحسن الأداء المهني والشخصي لمعلمة رياض الأطفال، والوقوف بشكل عام على واقع النمو الشخصي والمهني لمعلمة الروضة في ضوء مهارات المستقبل بما يتوافق مع ما جاء في رؤية (2030)، والضرورية لمتابعة مستجدات العصر واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. يستند إلى بيان الحقائق الحالية المتعلقة بطبيعة القضية المطروحة في شكل تفسير وتحليل لما هو كائن). وقد وظفت الدراسة مجموعة من الأدوات من مقياس التطور المهني والشخصي للمعلم، تصور الخطة المقترحة لتطوير أداء معلمة الروضة مهنيًا - وظهر مجموعة من النتائج وأهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات معلمي رياض الأطفال والمؤهلات العلمية على مقياس التطور المهني والشخصي ولصالح المعلمين المؤهلين (خريجي كليات التربية: رياض الأطفال، والطفولة المبكرة أو دبلوم لمدة سنتين بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط درجات معلمي رياض الأطفال). ومن بين أولئك الذين لديهم بضع سنوات من الخبرة، ومن بين أولئك الذين لديهم سنوات عديدة من الخبرة في النمو المهني والشخصي.

دراسة السرحان (2020)، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للمساءلة الذكية وعلاقتها بالتطوير المهني للمعلمين في شمال غرب البادية، حيث طُبقت في الفصل الدراسي الثاني لعام (2020)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وشمل مجتمع الدراسة على معلمين ومعلمات المدارس الحكومية، واشتملت عينة الدراسة على (574)، اختيرت الطريقة العشوائية التطبيقية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وصلت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الذكية من قبل مديري المدارس الحكومية شمال غرب البادية إلى درجة عالية.
2. لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية على المساءلة الذكية تعزى إلى تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وجود فروق بين تقديرات الأفراد كانت عينة الدراسة أقل من 5 سنوات خبرة من جهة، وعينة دراسة أقل من 15 سنة، وأكثر من 15 سنة من ناحية أخرى. وكانت الفروق لصالح الفئة الأقل خبرة حيث وجد أن هناك فروق بين عينة الدراسة. كان لدى عينة الدراسة 5 - 10 سنوات خبرة، و 10 - 15 سنة خبرة، وكانت الفروق لصالح 5 - 10 سنوات.
3. جاءت تقديرات عينة الدراسة لدرجة التطور المهني لديهم بدرجة عالية، حيث جاء سلوك في المقام الأول، بينما جاء المعرفي الأخير.
4. وجود علاقة إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الذكية من قبل مديري المدارس الحكومية في مديرية شمال، وعلاقتها بالتطوير المهني للمعلمين في هذه المدارس.

ومن خلال النتائج تقدمت الباحثة بالتوصيات التالية:

1. القيام بالمزيد من الأبحاث حول المسألة الذكية وأثرها على المراحل والبيئات التعليمية المختلفة.
2. استخدام المسألة الذكية وتطبيقها في المدارس، لما لها من أثر في تبادل الثقة بين العاملين وكشف الانحرافات وتحسين الأداء.

دراسة الرجبي (2020)، وهدفت إلى معرفة مدى مساهمة برنامج الماجستير في تطور مهني لمبادئ خريجي جامعة بيرزيت بالقدس، لمعرفة أثر مسار الإدارة التربوية على التطور المهني لخريجي جامعة بيرزيت في القدس الشرقية. القدس بشكل عام ومديري المدارس والمدارس الذين تخرجوا في هذا المسار بشكل خاص، واستكشاف مدى مساهمة هذا التخصص في تحسين مهارات واتجاهات ومعرفة المبادئ الملتحقين به. وشمل جميع خريجي برنامج ماجستير التربية (مسار الإدارة التربوية) للأعوام (2010/2009) حتى (2019/2018)، بإجمالي (191) خريج وخريجة. لتحقيق هدف الدراسة استخدم أسلوب المقابلات شبه المنظمة كأداة دراسة وتم التحقق من صحتها من قبل مجموعة من المحكمين. ثم أجريت المقابلة مع ثمانية مدراء من الذكور والإناث، بالإضافة إلى أربع مقابلات. وتم حساب موثوقية خارجية للبيانات الناتجة عن المقابلات، مما أعطى (82%) من الموافقة. وتبين أن البرنامج يؤثر لتحسين اتجاهات منتسبين إليه ومعارفهم ومهاراتهم التي تعمل على تطوير الأفراد مهنيًا، وتؤثر في إنشاء بيئة تعليمية ومهنية تنمي الأفراد العاملين في مجالاتها. علاوة على ذلك، هناك دور مهم لدورات التخصص في صقل المعرفة العلمية وفي التطوير المهني، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للوظائف العلمية التي كلف بتنفيذها، والبحث والندوات والأطروحة، وبالتالي تحقيق أكاديمي متميز. كما ويعمل البرنامج على تحسين الجوانب الذهنية لديهم لمواجهة المشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى توسيع الأفكار والتصورات في سياق تربوي في مهنة تعليم. وقد وصلت إلى ضرورة عمل جاد لتطوير المسار ليصبح تخصصاً كاملاً للإدارة التربوية، وتعديل وتفصيل بعض المقررات في البرنامج، وخلق دورات عملية جديدة تتعلق بالمسار.

دراسة الشیخی (2019)، وهدفت الدراسة إلى تحديد احتياجات التطور المهني والتعليمي والثقافي لمعلمي الرياضيات في مراحل تعليم العام لمتطلبات رؤية المملكة (2030)، ومعرفة تلك الاحتياجات تعزى إلى متغيرات الجنس (معلمة - معلمة) والمرحلة المدرسية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) أو التفاعل بينهما، وبهدف تحقيق هدف الدراسة قامت بتحليل رؤية المملكة (2030)، وأعدت استبانة، طبقت الاستبانة (735) معلماً ومعلمة، وبلغ متوسط تلك الاحتياجات في المجال التربوي (3.74) من أصل (5)؛ ودرجة الحاجة الماسة إذ بلغت في المجال الثقافي (3.78) من أصل (5) درجة الحاجة كبيرة أيضاً.

دراسة الفزلان (2019)، وهدفت معرفة متطلبات التطور المهني لمعلمات الفيزياء لمرحلة الثانوية من وجهة نظرهن ونظر مشرفات تربويات، والمتعلقة بالمجال التربوي والتخصصي ودعم التطور المهني. وبعد هذا بحث وصفي تحليلي، وضم مجتمع البحث جميع معلمات ومشرفات الفيزياء، وعددهن (484) معلمة و (15) مشرفة، استجاب لـ أداة البحث (266) معلمة و (14) مشرفة. وبهدف جمع بيانات البحث تم تصميم استبانة الكتروني يحتوي على (55) فقرة. ظهر في نتائج البحث عدم وجود فروق بين استجابات عينة البحث في تحديد احتياجات التطوير المهني لمعلمي الفيزياء في جميع المحاور، تعزى إلى اختلاف طبيعة العمل، ومستوى المؤهل، ونوع المدرسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في تحديد احتياجات التطوير المهني لمعلمي الفيزياء في المحاور (احتياجات التطوير المهني التربوي، تعزى للاختلاف: نوع المؤهل ولصالح المؤهل غير التعليمي، وأيضاً في محور (تخصص (علمي) احتياجات التطوير المهني)، بسبب الاختلاف: عدد سنوات الخبرة.

دراسة باعبد الله والشایع (2019)، وهدفت الدراسة إلى تعزيز التطور المهني لمعلمات الفيزياء في المرحلة الثانوية. ولتحقيق ذلك؛ قُدم البرنامج المقترح على مرحلتين: تضمنت المرحلة الأولى تهيئة عينة الدراسة للبرنامج، باستخدام المناقشة والحوار، بعد تقديم قراءات موجهة؛ بهدف دعم معتقدات تربوية. أما المرحلة الثانية للبرنامج؛ فقد طبقت عينة الدراسة نموذجاً تدريسياً مقترحاً للممارسات

التأملية، لتحسين ممارستهم الصفية. كما تم تطوير النموذج المقترح بعد ملاحظة تطبيق عينة الدراسة، وإجراء المقابلة. أُستخدم المنهج النوعي بتصميم دراسة الحالة المعتمد على تجميع البيانات بأدوات نوعية عديدة (أهمها: المقابلة والملاحظة). وشارك في تطبيق البرنامج معلّمة فيزياء واحدة. واستغرق تطبيق البرنامج عشرة أسابيع. وقد بينت نتائج الدراسة تغيراً موجباً في معتقدات تربوية للمعلمة، وزيادة الوعي بالممارسات التدريسية، والتنظيم الذاتي، واتخاذ القرار، والاتجاه لتعلم المتعلمات أكثر من التدريس. وتوصلت الدراسة لبرنامج تطور مهني يحوي نموذجاً تدريسياً للممارسات التأملية، بحيث يتضمن النموذج ست خطوات: التخطيط، والتدريس، والتحليل والتقييم الذاتي، وتكوين وبناء المعنى، والاستجابة ووضع الخطة، ثم التعديل والتطوير.

دراسة الرادادي (2019)، وهدفت للتعرف على واقع التطور المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية تجاه استخدام وتوظيف التطبيقات الرقمية للتعلم الرقمي من وجهة نظرهم. وكانت العينة (200) معلماً في مرحلتين متوسطة والثانوية بالمدينة المنورة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التطور المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية نحو توظيف التطبيقات الرقمية للمدارس في المدينة كانت بمتوسط (3.66)، أي ما يعادل (73%). وهذه نتيجة عالية. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى إلى المتغيرين (المؤهل العلمي والخبرة العملية)، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرين (الجنس والمرحلة التعليمية). وأوصت الدراسة بإضافة تطبيقات وابتكارات رقمية إلى دليل المعلم، وتأهيل المعلمين وتدريبهم المستمر على مهارات ومتطلبات التعلم الرقمي.

دراسة شلش وحرز الله (2017)، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على دور المشرفين التربويين في مساهمة في التطوير المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين من وجهة نظر معلمي محافظتي طولكرم وسلفيت. واستجابات معلمي الرياضيات لأدوار المشرفين التربويين في المساهمة في تطويرهم المهني، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (43) فقرة.

وتم التحقق من صدق وموثوقية أداة الدراسة حيث بلغ معامل الثبات (0.86). وتكونت عينة الدراسة من (107) معلم بمحافظتي طولكرم وسلفيت. وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي، والرمزية الإحصائية للعلوم الاجتماعية أشارت نتائج الدراسة أن متوسط استجابات معلمي الرياضيات لأدوار المشرفين التربويين في تطورهم المهني كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المعلمين تجاه أدوار المشرفين في المساهمة للتطوير المهني لمعلمي الرياضيات في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المحافظة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات أثناء الخدمة)، في حين وجدت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع لجانب المعلمات، وكذلك لمتغير مكان المدرسة ولصالح مدارس المدينة.

دراسة (أبو الحسن، 2016)، وهدفت إلى تعرف على حاجات التطور المهني لمدرسي الرياضيات بالمدارس الابتدائية الرسمية، وأسفرت نتائج الدراسة عن عدة احتياجات تمثل أبرزها في تعرف كيفية توظيف تعلم نشط، النتائج وجود احتياج كبير الدرجة لكل من: التمهيدي، وتنظيم بيئة التعليم والتعلم، والعرض والمناقشة، وتقوم التعلم.

دراسة العبد الكريم والاحمد (2015)، وهدفت هذه الدراسة إلى مقارنة التطوير المهني لمعلمات العلوم بمدينة الرياض بمعايير التطوير المهني لمعلمي العلوم بالولايات المتحدة، ولمعرفة أي من معايير التطور تتركز عليها برامج تطوير أداء معلمات العلوم في مدينة الرياض، اشتملت عينة الدراسة على (63) معلم علوم، أجاب عن أسئلة الاستبانة التي أعدتها الباحثة بعد الرجوع إلى ما كُتب حول الموضوع، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين الخارجيين لمراجعتها، وللحكم عليها والتحقق من صدقها، وقد بلغ ثباتها، حسب معامل ألفا كرونباخ (0.907)، وهي قيمة عالية. كما ظهر في النتائج أن التطوير المهني يركز على إكساب المعلمات استراتيجيات تدريسية وتربوية أكثر من إكسابهن المعرفة بالمحتوى العلمي، أو أساليب التعلم المستمر.

الدراسات الأجنبية

دراسة إمري وماهر وماي (Emery, Maher, May. 2020) وكان الهدف من التطوير المهني للتدريس هو استمرار المشاركين في ممارسة ما تعلموه على المدى الطويل. ومع ذلك، لا يعرف فيما إذا كانت النتائج قد تحققت وستظل قائمة في نهاية المطاف. وتم تتبع المشاركين في مرحلة ما بعد الدكتوراه من معاهد الكلية لإصلاح برنامج تدريس العلوم إلى مناصبهم الحالية كأعضاء هيئة تدريس في علم الأحياء في بداية حياتهم المهنية. تم تقييم أساليب التدريس والممارسات وتصورات الطلاب لبيئة التعلم على مدى 6 إلى 9 سنوات بعد الانتهاء من البرنامج. في الوقت نفسه، كما وجد أن نتائج التطوير المهني استمرت مع مرور الوقت وعبر الانتقال الوظيفي. حافظ أعضاء هيئة التدريس (FIRST IV) على ممارساتهم حول المتعلم وكانوا أكثر تركيزاً على المتعلم من أقرانهم. أخيراً، وجد أن مناهج التدريس مرتبطة بممارسات التدريس لدى جميع المشاركين في هيئة التدريس. وبهذا توفر هذه النتائج دليلاً على نجاح برنامج (FIRST IV) والاستمرار طويل الأمد لنتائج التطوير المهني.

دراسة إمرون وويونو وهادي وجنون وعباس وسبوترا وبيردانا (Imron, Wiyono, Hadi,) (Gunawan, Abbas, Saputra, Perdana. 2020) وكان الغرض من هذه المقالة هو وصف الخطوات الإستراتيجية في مواجهة عصر المجتمع الاقتصادي لرابطة دول جنوب شرق آسيا (AEC) من خلال التطوير المهني للمعلمين كجهد استراتيجي لتحسين جودة التعليم القادر على إنتاج موارد بشرية متفوقة وتنافسية لمواجهة منافسة تنافسية. في عصر (AEC) حقبة تجري فيها المنافسة في منطقة الآسيان بشكل تنافسي دون التقيد بالحدود. التطور المهني الذي من المتوقع أن يكون له تأثير على التزام وقدرة المعلمين في التدريس. تستخدم طريقة كتابة هذه المقالة طريقة دراسة الأدب، وهي إجراء دراسة متعمقة لمصادر الأدب التي لها صلة بمشكلة الدراسة. نتائج كتابة هذا المقال هي: (1) شكل من أشكال الالتزام والقدرة التعليمية للمعلمين في مواجهة (AEC). و (2) التطوير المهني للمعلمين في تحسين الالتزام والقدرة التدريسية للمعلمين في عصر الإلكترونيات المتقدمة.

دراسة إمانتس ووال (Imants, Wal. 2020) في البحث حول التطور المهني للمعلمين وإصلاح المدارس، تزايد الاهتمام بدور وكالة المعلم بشكل ملحوظ خلال العقد الماضي. وكان الهدف من هذه الدراسة هو إنشاء نموذج مع إمكانية عرض التطوير المهني وإصلاح المدرسة من منظور وكالة المعلم على مستويات متعددة. إن نموذج وكالة المعلمين في التطوير المهني والإصلاح المدرسي مبني على خمس خصائص؛ هو (1) يقدم المعلم كمثل، (2) يصور العلاقات الديناميكية، (3) يعامل التطوير المهني وإصلاح المدرسة على أنهما سياق بطبيعتهما، بما في ذلك المستويات المتعددة، (4) يتضمن التطوير المهني ومحتوى الإصلاح المدرسي كمتغير و (5) تعتبر النتائج كجزء من دورة مستمرة. لتوضيح فائدة الأداة التحليلية تم اختيار (36) مقالاً بحثياً حول التطوير المهني وإصلاح المدرسة. وتشارك هذه المقالات التركيز على وكالة المعلم. وظهر في التحليل أن البحث عن وكالة المعلم يختلف في كيفية صياغة هذه الخصائص الخمس. علاوة على ذلك، أظهر النموذج أنه أداة واعدة للبحث في التعقيد متعدد المستويات من خلال دمج الرؤى النظرية ونتائج البحث التجريبي لإصلاح المدرسة والتطوير المهني.

دراسة كاريرج وبزينا (Karierg, Bezzina. 2020) وتتناول هذه الدراسة نتائج دراسة أكبر تهدف إلى تحديد تصورات المعلمين عبر أربع بلديات في السويد حول التطور المهني. ويركز على المعلمين المبتدئين، أي أولئك الذين هم في السنوات الخمس الأولى من حياتهم المهنية. وأجريت هذه الدراسة وسط قلق متزايد من أن النماذج الحالية للتدريب أثناء الخدمة في السويد لا تترك الأثر المنشود على تحفيز المعلم وإنجاز الطلاب؛ أن مهنة التدريس تشعر بعدم الانخراط، وعدم القدرة، وعدم الثقة. لقد تم إجراؤه في سياق يجد صعوبة في جذب المعلمين إلى المهنة، وسياق يكون فيه تناقص المعلمين مرتفعاً. وتساعد الردود في تركيز على ما تحتاج البلديات ومؤسسات تعليم المعلمين إلى التركيز عليه من أجل دعم المعلمين الجدد. كما ويتم تحديد الآثار المترتبة على المدارس والبلديات ومؤسسات تعليم المعلمين

لأنها بحاجة إلى العمل معاً للانخراط في المزيد لمثل هذه المشاريع التعاونية لضمان الدعم الكافي والمستمر للمعلمين الجدد.

دراسة سيتو وستينفز وهوارد وستورات (Seeto, Steven, Howard & Stuart, 2015) التي هدفت لمعرفة الوعي لدى المعلمين واستعدادهم للمشاركة الذاتية في التطور المهني، معتمدين أداة الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها (110) مديراً ومدرسة، في منطقة كاي ندراجتن في أستراليا، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي، وظهر في النتائج أن التنمية المهنية مهمة في وجودهم، وقادرة على تحديد ودعم أدائهم المهني في المدارس، حيث بين (54.2%) منهم أنها "مهمة جداً"، وأن (45.8%) بينوا أن لها أهمية إلى حد ما، ومن حيث الوعي بين (87.2%) منهم بأن التنمية المهنية هي شرط للتفوق في المهنة.

دراسة ديدبيون وتوست وفلدرمان (Didion, Toste, Filderman. 2019)، وهدفت فحص تأثير التطور المهني للمعلم على نتائج القراءة للطلاب في رياض الأطفال حتى الصف الثامن. وكان الهدف الثانوي هو تحديد ما إذا كانت خصائص الدراسة أو البرنامج أو المشارك هي الوسيط المحتملين لهذه التأثيرات. وأسفر البحث الشامل عن الأبحاث المنشورة وغير المنشورة بين عامي (1975 و 2017) عن (28) دراسة استوفت المعايير المحددة. وتشير النتائج إلى أن لدى المعلم تأثير متوسط وهام وإيجابي متوسط على التحصيل القرائي. ومع ذلك، لم توضح تحليلات الوسيط التباين في تأثيرات PD على نتائج الطلاب. في المقام الأول، كانت الدراسات تمثل الطلاب الذين يتطورون عادةً في الصفوف الابتدائية، مع ثلاث دراسات فقط بما في ذلك طلاب المدارس الإعدادية وأربعة دراسات بما في ذلك نتائج القراءة للطلاب الذين يعانون من صعوبات القراءة أو المعرضين لخطر الإصابة بها. وتتم مناقشة التوصيات الخاصة بتصميمات الدراسة المحسنة التي تسمح بإجراء تحقيق أكثر تعمقاً في خصائص التطوير المهني الفعال وآليات التغيير في نتائج الطلاب.

دراسة إسبيا وأفوسو (Esia&Ofosu، 2014) وكان الهدف هو التعرف إلى أثر الإشراف التعليمي في التطور المهني، وتكونت عينة الدراسة من (106) معلم اختيرت بطريقة عشوائية من المعلمين الذين أمضوا سنة دراسية في هذه المدارس، واستخدم الباحثان استبانة كأداة لهذه الدراسة. وبتحليل البيانات التي جمعت وصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها: أن الأغلبية العظمى للمعلمين الذين تلقوا الإشراف التعليمي وجدوا أثرا إيجابية تطورههم المهني في مجال تطوير الخبرة، والمنهاج، وطرق التعليم، والمواد وإدارة الصف، وطرق التقييم ظهر في النتائج كذلك الإشراف التعليمي كان مساعدا لهم في تحديد احتياجاتهم، وبيّن مدى إنجاز المعلمين ويعمل على تشجيعهم، كي يعكس تحدياتهم من خلال حلول وجدت لتجاوزها، ولم تظهر وجود فروق من حيث متغير الجنس في مجال تطور خبرات، وإدارة صف وأساليب تقييم، في حين أظهرت اختلاف في مجال المنهاج، وطرق التقييم، والمواد.

دراسة أوميغان وأوميغان (Omoogun& Omoogun، 2013)، وهدفت الدراسة الى تحديد تفضيل المعلمين لطريقة تدريبهم ونموهم المهني أثناء الخدمة في ولاية كروس ريفر، نيجيريا. اعتمدت الدراسة على تصميم مسح وصفي. أما عينة الدراسة فتكونت من (737) عينة نسبية من (67) مدرسة ثانوية عامة في المناطق التعليمية الثلاث بولاية كروس ريفر. وكشفت النتيجة أن المعلمين يفضلون ورشة العمل كوسيلة للتطوير المهني لتمكينهم من تنفيذ المناهج. وتفضيل التدريب خلال الخدمة وفي المدارس أثناء تنفيذ المناهج. واعتماد نهج متعدد التخصصات (مجتمعات تعلم) لتنفيذ المناهج وبرامج تدريبية، وأن تنظم برامج النمو المهني على اساس احتياجات الكفاءة للمعلمين والمادة الدراسية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن الفصل عرض الطريقة والإجراءات التي اتبعت في تحديد مجتمع الدراسة وعيّناتها، وخطوات التحقق من صدق الأداة واستقرارها، وتحديد متغيرات وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، وفيما يلي بيان ذلك:

منهج الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث تم اتباع التصميم الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة، وهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي توصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وهو أحد أنواع مناهج البحث العلمي التي تهتم ببيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، كما يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سواء أكانت سالبة أم موجبة. كما تهتم الدراسات الارتباطية ببيان حجم ونوع العلاقات بين البيانات بحيث تتطابق التغييرات في كل العاملين محل الدراسة الارتباطية.

مجتمع الدراسة

يعرّف مجتمع الدراسة أنه كل الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وتسعى الباحثة إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة تم عن اتباع طريقة الطبقة العشوائية من مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس خلال السنة الدراسية (2021/2022)، وتم تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس في مدينة القدس، والبالغ عددهم (79) مدير ومديره، حيث تم الحصول عليهم من سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الطبقة العشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (79) مدير ومديرة، حيث وزعت عليهم استبانة، وعند الاسترداد كان عدد الاستبانات المسترجعة والتي اجري عليها التحليل الإحصائي (72) استبانة بنسبة (91%)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	27	37.5
	أنثى	45	62.5
	المجموع	72	100.0
نوع المدرسة	حكومي	43	59.7
	خاص	29	40.3
	المجموع	72	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	47	65.3
	دراسات عليا	25	34.7
	المجموع	72	100.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	17	23.6
	من 5-10 سنوات	12	16.7
	اكثر من 10 سنوات	43	59.7
	المجموع	72	100.0

أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة دراسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة

القدس من وجهة نظر مديرين. وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. ثلاثة أقسام: (انظر الملحق 2).

القسم الأول: شمل عنوان الدراسة، ومقدمة الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجّع المبحوثين لتقديم المساعدة وتحريّ الدقة في تعبئة الاستبانة.

القسم الثاني: وتمثل في البيانات الشخصية والمهنيّة للأفراد الدراسة من مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس، أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهي: (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثالث: فقرات الاستبانة وعددها (59) فقرة تتعلق القيادة الابتكارية لدى المديرين وعلاقتها بالتنظير المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، وتوزعت هذه الفقرات على محورين، حيث كان المحور الأول يتعلق بالقيادة الابتكارية لدى المديرين ويتكوّن من المجالات: (بيئة العمل الابتكارية في المدرسة، العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم، السلوك الابتكاري في المدرسة) والمحور الثاني يتعلّق بالتنظير المهني للمعلمين ويتكون من (التطور المعرفي، التطور الأكاديمي، استراتيجيات التعلم، المهارات السلوكية، مهارات توظيف التقويم)، والجدول (2) يبين مجالات الاستبانة وعدد الفقرات لكل مجال:

جدول 2

مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

رقم المجال	المحور	عدد الفقرات
المحور الأول: بالقيادة الابتكارية ويتكوّن من المجالات الآتية:		
1.	بيئة العمل الابتكارية	10
2.	العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم	10
3.	السلوك الابتكاري في المدرسة	10
المجموع		30
المحور الثاني: التطور المهني للمعلمين		
1.	التطور المعرفي	6
2.	التطور الأكاديمي	6
3.	استراتيجيات التعلم	6
4.	المهارات السلوكية	6
5.	مهارات توظيف التقويم	5
المجموع		29
مجموع فقرات الأداة		59

بناء أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بمواضيع القيادة الابتكارية والأدب النظري المتعلق بالتطور المهني للمعلمين، وربط ما سبق بالمجالات والمحاور التي تم قياسها، تكونت الأداة بصورتها الأولية من (53) فقرة، مقسمة حسب ما يلي: محور القيادة الابتكارية مقسم الى عدة مجالات وهي: مجال بيئة العمل الابتكارية في المدرسة (10 فقرات، ومجال العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم (10 فقرات، ومجال السلوك الابتكاري في المدرسة (10 فقرات، ومحور التطور المهني (23) فقرة، بعد عرضها على المحكمين نال المحور الأول اجماع بنسبة (90%) أما المحور الثاني تم التعديل عليه وازافة مجالات مكونة من: التطور المهني وضع له (6) فقرات، والتطور

الأكاديمي (6) فقرات، استراتيجيات التعلم (6) فقرات، المهارات السلوكية (6) فقرات، مهارات توظيف التقويم (5) فقرات، وبالتالي أصبحت فقرات الاستبانة (59) فقرة للمحورين.

وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وأعطيت الأوزان كما هو مبين في التصنيف:

جدول 3

التصنيفات حسب مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الوزن النسبي	5 درجة	4 درجة	3 درجة	2 درجة	1 درجة

صدق أداة الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وقد كان عدد فقراتها (53) (انظر الملحق أ)، وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على العديد من المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (10) محكم (انظر الملحق ج)، و طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومجالاتها ومتغيراتها، فقد طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى (80%)، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها، حيث تم التغيير في صياغة بعض الفقرات وإضافة في بعضها الآخر وحذف أيضاً بعض الفقرات، في ضوء ملاحظات المحكمين الخبراء من حيث: صياغة الفقرات ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه سواء بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، حيث تم أخذ رأي الأغلبية (أي 80% من المحكمين) في الاعتبار في عملية التحكيم. بلغ عدد الفقرات (59) بعد إجراء جميع التعديلات، وبذلك تم التحقق من الصلاحية الظاهرية للاستبيان، وأصبحت أداة الدراسة في شكلها النهائي، (انظر الملحق ب).

ثبات أداة الدراسة

تأكدت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول التالي يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول 4

معاملات الثبات لمحاور ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المحور	ثبات الاداة
المحور الأول: بالقيادة الابتكارية ويتكوّن من المجالات الآتية:		
1.	بيئة العمل الابتكارية	0.92
2.	العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم	0.96
3.	السلوك الابتكاري في المدرسة	0.95
المجموع		0.97
المحور الثاني: التطور المهني للمعلمين		
1.	التطور المعرفي	0.85
2.	التطور الأكاديمي	0.90
3.	استراتيجيات التعلم	0.92
4.	المهارات السلوكية	0.91
5.	مهارات توظيف التقويم	0.85
المجموع		0.96

يوضح الجدول (4) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات على المحور الأول (0.97) وعلى المحور الثاني (0.96) حيث تراوحت معاملات الثبات على مجالات الدراسة ما بين (0.85 إلى 0.96)، وجميع معاملات الثبات هذه عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة

اجريت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- اختيار مشكلة الدراسة وإعداد مخططها.

- تحديد مجتمع الدراسة من خلال الاسترشاد بوزارة التربية والتعليم.
- اختيار أفراد العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولىّة.
- عرض الأداة على مشرفين الدراسة، وإجراء التعديلات عليها ثم عرض الاستبانة المعدلة على المحكمين للخروج بها بالصورة النهائيّة.
- حوسبة الاستبانة إلكترونيّاً.
- وزعت الأداة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس إذ تم توزيع (79) استبانة، استرد منها (72) استبانة صالحة للتحليل.
- قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات المعبأة والعمل على ترميزها.
- إدخال البيانات الخاصة بالاستبانة إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيّاً باستخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.
- استخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة واقتراح التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

متغيّرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيّرات التالية:

- أولاً: المتغيّرات المستقلّة (Independent Variables): القيادة الابتكارية لدى المديرين.
1. الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
 2. نوع المدرسة: وله مستويان: (حكومي، خاصة).
 3. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
 4. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variables): وتمثلت في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة الابتكارية للمديرين ودورها في التطور المهني للمعلمين.

المعالجات الإحصائية

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة عملنا على ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
- واختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent sample T-test).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لتحديد العلاقة بين القيادة الابتكارية والتطور المهني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة الابتكارية لدى المديرين بالتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات (الجنس، نوع المدرسة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى دور متغيرات (الجنس، نوع المدرسة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين ولتحقق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من معلمي صدقها وثباتها، وبعد جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي (البطش وأبو زينة، 2012):

- متوسط حسابي (4 فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- متوسط حسابي (3.5-3.99)، درجة كبيرة.
- متوسط حسابي (3-3.49)، درجة متوسطة.
- متوسط حسابي (2.5-2.99)، درجة قليلة.
- متوسط حسابي (أقل من 2.5)، درجة قليلة جداً.

وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور

المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل من محوري الدراسة ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

جدول 5

معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	R ²
القيادة الابتكارية	3.65	0.67	**0.641	0.00	.41
التطور المهني	3.80	0.58			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، وذلك بدلالة مستوى الدلالة الذي بلغ (0.00) وفيما يتعلق بمعامل الارتباط وطبيعتها فقد كانت هناك علاقة ايجابية قوية، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين وهذه النتيجة تشير الى انه (41%) من التطور المهني سببها القيادة الابتكارية، كلما زادت القيادة الابتكارية للمديرين زاد التطور المهني للمعلمين.

السؤال الثاني: ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظرهم ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم المجال	الرتبة
كبيرة	0.75	3.73	العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم	2	1.
كبيرة	0.73	3.71	السلوك الابتكاري في المدرسة	3	2.
كبيرة	0.68	3.50	بيئة العمل الابتكارية	1	3.
كبيرة	0.67	3.65	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (6) أن مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين قد أتى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.67) على الدرجة الكلية، ونتائج الجدول السابق تؤكد على أن مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظرهم كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الأول والمتعلق بدرجة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظرهم، فقد جاء مجال الثاني والمتعلق بالعلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.73) وانحراف معياري (0.75)، وهذه الدرجة تعد كبيرة حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز المجال الثالث والمتعلق بالسلوك الابتكاري في المدرسة على المرتبة الثالثة حيث أتى

بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.73)، وهذه الدرجة تعد كبيرة، وحاز على المرتبة الثالثة والاحيرة المجال الأول والمتعلق ببيئة العمل الابتكاري حيث أتى بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.68)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً.

وللتأكد من أن ذلك ينطبق على المجتمع قامت الباحثة باستخدام (One sample test) لتحديد وجهات نظر المديرين حول مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونتائج الجدول (7) تبين ذلك:

جدول 7

اختبار (T) لعينة واحدة

الرقم المجال	المجال	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عند المعيار 3.67 قيمة (ت) sig	عند المعيار 2.34 قيمة (ت) sig
	العلاقة					
1	الابتكارية بين المدير والمعلم السلوك	71	3.50	0.68	-1.995	0.050
2	الابتكاري في المدرسة	71	3.73	0.75	0.697	0.488
3	بيئة العمل الابتكارية	71	3.71	0.73	.477	0.635
	الدرجة الكلية	71	3.65	0.67	-245.-	0.807

يتضح من الجدول (7) أن مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين كبيرة، حيث أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية والمجالات المتعلقة مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين عند المعيار (3.67) قد بلغ (0.80) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية ($\alpha=0.05$)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في

مدينة القدس من وجهة نظر المديرين عند المعيار (3.67). وحيث أن قيمة (T) للدرجة الكلية وللمجالات مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين أقل من (3.4)، لذلك قامت الباحثة بإعادة اختبار الفرضية باختبار المعيار (2.34) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين في الدرجة الكلية والمجالات. حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية أقل من مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين.

السؤال الثالث: ما واقع التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين

الرتبة	الرقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	4	المهارات السلوكية	3.89	0.65	كبيرة
2.	5	مهارات توظيف التقويم	3.86	0.64	كبيرة
3.	2	التطور الأكاديمي	3.80	0.64	كبيرة
4.	1	التطور المعرفي	3.75	0.63	كبيرة
5.	3	استراتيجيات التعلم	3.74	0.68	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.80	0.58	كبيرة

يوضح الجدول (8) أن الدرجة الكلية لدرجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين قد أنت بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.58) وهذا ما يؤكد على ان درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين كبير، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الثاني والمتعلق مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، فقد جاء مجال المجال الرابع والمتعلق بالمهارات السلوكية في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.89) وانحراف معياري (0.65)، وهذه الدرجة تعد كبيرة حسب المقياس المعتمد لهذه الدراسة، وحاز على المرتبة الثانية المجال الخامس والمتعلق بمهارات توظيف التقويم حيث أتى بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.64)، وهذه الدرجة تعد كبيرة، وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثاني والمتعلق بالتطور الأكاديمي حيث أتى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.64)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً، وحاز على المرتبة الرابعة المجال الأول والمتعلق بالتطور المعرفي حيث أتى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.63)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً. وحاز على المرتبة الخامسة والاختيرة المجال الثالث والمتعلق باستراتيجيات التعلم حيث أتى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.68)، وهذه الدرجة تعد كبيرة أيضاً، وللتأكد من أن ذلك ينطبق على المجتمع قامت الباحثة باستخدام (One sample test) لتحديد وجهات نظر المديرين حول درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

جدول 9

اختبار (T) لعينة واحدة

الرقم المجال	المجال	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عند المعيار 3.67 قيمة (T)	عند المعيار sig	عند المعيار
1	التطور المعرفي	71	3.75	0.63	.971	0.335	18.647
2	التطور الأكاديمي	71	3.80	0.64	1.771	0.081	19.149
3	استراتيجيات التعلم	71	3.74	0.68	.907	0.367	17.420
4	المهارات السلوكية	71	3.89	0.65	2.949	0.004	20.144
5	مهارات توظيف التقويم	71	3.86	0.64	2.606	0.011	20.228
	الدرجة الكلية	71	3.80	0.58	2.023	0.047	21.330

أن درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين كبير، حيث أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية والمجالات المتعلقة درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس عند المعيار (3.67) قد بلغ (0.04) وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية ($\alpha=0.05$)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس عند المعيار (3.67). وحيث أن قيمة (T) للدرجة الكلية وللمجالات درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس أقل من (3.4)، لذلك قام الباحث بإعادة اختبار الفرضية باختبار المعيار (3.34) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس في الدرجة الكلية

والمجالات. حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية اقل من درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير الجنس

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين-Independent sample t-Test، ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

جدول 10

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
بيئة العمل الابتكارية في المدرسة	ذكر	27	3.38	0.68	-	0.25
	انثى	45	3.58	0.68	-1.144	
العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم	ذكر	27	3.62	0.69	-	0.35
	انثى	45	3.79	0.78	-0.923	
السلوك الابتكاري في المدرسة	ذكر	27	3.67	0.73	-	0.71
	انثى	45	3.73	0.73	-0.364	
الدرجة الكلية	ذكر	27	3.56	0.63	-	0.39
	انثى	45	3.70	0.69	0.862	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (10) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.39) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى

لمتغير نوع المدرسة

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين-Independent sample t (Test)، ونتائج الجدول (11) في الملحق (د) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (11) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى قيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير نوع المدرسة، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.91) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير نوع المدرسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر مديرين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين-Independent sample t (Test)، ونتائج الجدول (12) في الملحق (د) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (12) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى قيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.25) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية فقد استخدم الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (13,14) في الملحق (د).

يتضح من خلال الجدول (13) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى (من 5-10 سنوات) وأقلها لمستوى (أقل من 5 سنوات)، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (14) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (14) في الملحق (د) أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية عدا المجال الثالث، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة عليها (0.054) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد ان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

السؤال الخامس: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة

القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (t) لعينتين مستقلتين-Independent sample t Test، ونتائج الجدول (15) في الملحق (د) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (15) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.39) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-Independent sample t (Test)، ونتائج الجدول (16) في الملحق (د) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (16) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.49) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير نوع المدرسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-Independent sample t (Test)، ونتائج الجدول (17) في الملحق (د) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (17) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، حيث كانت قيم مستوى الدلالة على جميع المجالات المذكورة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وبلغت على الدرجة الكلية (0.27) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة، ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (18، 19) في الملحق (د).

يتضح من خلال الجدول (18) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات مستويات سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى (من 5-10 سنوات) وأقلها لمستوى (أقل من 5 سنوات)، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (19) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (19) في الملحق (د) أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.13) وهذه القيمة أكبر من (0.05)، وهذا ما يؤكد ان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟

تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زادت القيادة الابتكارية للمديرين زاد التطور المهني للمعلمين، فالقائد الابتكاري يسعى دائماً للرقى بالمستوى الأكاديمي للطلاب والبحث عن كل جديد في سلك التعليم، وهنا يأتي دور المعلم المتطور مهنيًا في تحقيق هذا الهدف.

وشرحت الباحثة هذه النتيجة إلى وجود إدارة تخلت عن الهيكل الجامد وتبنت افكارا جديدة تم اتخاذها بالشراكة مع جميع العناصر وافراد المؤسسة عن طريق اعطائهم مساحة كافية من الحرية والتجريب للوصول لكل ما هو جديد، يؤدي بطبيعة الحال لتكوين خبرات جديدة لديهم ويتعلمون سواء من تكرار ونقل التجارب الناجحة او من تلافي الأخطاء والتجارب الأقل نجاحا، وهذه المساحة التي سمحت لهم بالتطور كان السبب فيها الادارة المشجعة على التجريب والابداع، كما وتفسر الباحثة أيضا أن سبب إتيان أحد أعضاء الفريق بفكرة جديدة بسبب فرصة الانفتاح التي منحها المدير لمعلميه وهي صفة من صفات المدير الابتكاري حيث يؤدي ذلك لتشجيع المعلم على تطوير ذاته مهنيا والعمل بروح ومعنويات عالية نتيجة تقبله وانخفاض القلق لديه، فوجود قائد مبدع صاحب أفكار ابتكارية يكون سببا مهما في سعي فريقه للبحث عن كل ما هو مفيد لنمو عملهم وتطوير ذواتهم وبتقنة كبيرة ممنوحة أيضا من قبل

المدير الابتكاري تحقق أهدافهم في النمو والوصول لمستويات جديدة من النجاح، سواء على الجانب المهني أو الشخصي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدويك (2020) التي وضحت وجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية بمجالاتها من جهة، وبين جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من جهة أخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البنا (2020) التي بينت وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير. كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كرلان وبتروتز (Kurland & Perutz, 2010) التي أظهرت فيها النتائج أن نمط الإدارة الابتكارية للمديرين أعطى مؤشرا كبيرا على تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وبهذا الشكل تعد هذه العوامل حافزا قويا للتعلم التنظيمي في المدرسة. وبينت أن ذلك يعود إلى نجاح مديري المدارس بالدرجة الأولى في القيادة المدرسية؛ حيث يعزز ذلك رغبة المعلمين في الالتزام في رؤية المدرسة، ويخلق لديهم شعورا بالمسؤولية؛ لأن القيادة والابتكار والرؤية والتعلم التنظيمي هم المفاتيح الأساسي لتحسين أداء المدرسة.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: ما واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

تشير النتائج إلى أن درجة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظرهم كانت كبيرة، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الأول والمتعلق بمستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، جاء مجال الثاني والمتعلق بالعلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم أولاً، وحاز المجال الثالث والمتعلق بالسلوك الابتكاري في المدرسة على المرتبة الثانية، وحاز على المرتبة الثالثة والآخر المجال الأول والمتعلق ببيئة العمل الابتكاري.

وتشرح الباحثة هذه النتيجة الى ان العلاقة الابتكارية فيما بين المعلم والمدير بتعامل المدير بروح الفريق داخل المدرسة، وابداء المدير الاهتمام بالأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمين، وتعامله مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة، وتعاونه مع المعلمين في انجاز مهامهم بأسلوب متجدد، اضافة لتعاون المدير مع المعلمين في طرح حلول ابتكارية من أجل حل المشكلات على أرض الواقع، وترحيبه بأفكار المعلمين المتجددة وتطبيقها في المدرسة، ومساعدته للمعلمين على التطور داخل المدرسة، وتشجيع المعلمين على تنفيذ الإجراءات الابتكارية والتخطيط المدروس لمواجهة الأزمات وقت حدوثها، ومنحهم الثقة اثناء ممارستهم المهام المنوطة بهم.

كما وتفسر الباحثة ان طبيعة السلوك الابتكاري في المدرسة والتي يوفر فيها المدير كافة احتياجات المدرسة المادية والتي بدورها تلبي متطلبات المعلمين، كما يوفر المدير المعلومات اللازمة للمعلمين من أجل أداء العمل باستمرار، ويمنحهم المدير الصلاحية الكاملة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات داخل المدرسة، بالإضافة لامتلاكه القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت الجيد، وتقديم آراء مناسبة تساعد في أداء المعلمين أعمالهم على أكمل وجه، ايضا يفسح المجال أمام المعلمين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم، ويشجعهم على المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية، ويقدم العون لأصحاب المقترحات الجديدة، كما يسعى إلى تبني الأساليب الحديثة لتطبيقها في العمل، ويتحمل مسؤولية كافة القرارات التي يتم اتخاذها.

وتفسر الباحثة ايضا ان درجة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظرهم كانت كبيرة يعود لتوفير نظام فعال للمعلمين من أجل تقييم أدائهم، وتوفير جو من المرح والتسلية بين صفوف المعلمين من أجل استمرار البيئة الابتكارية، وتقديم الحوافز للمعلمين بناء على تقييمات الأداء الخاصة بهم، ايضا تشجع المعلمين على مساعدة بعضهم البعض، وعلى المنافسة الشريفة كمتطلب لتطوير القيادة الابتكارية في المدرسة، والعمل بروح الفريق، كما يساعد المعلمين في توظيف

استراتيجيات التدريس الحديثة، والتعاون مع المعلمين على تطوير أهداف المدرسة، بالإضافة لتعامله بكل مودة مع المعلمين داخل المدرسة، ومشاركته المعلمين في توفير رؤية واضحة.

كل هذا بمجموعه أدى لارتفاع درجة القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس.

تتوافق النتيجة مع نتيجة دراسة الدويك (2020) أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة. كما تتفق ايضا مع نتيجة دراسة القطيفان (2020) التي أظهرت أن درجة التغيير في القيادة من مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كانت عالية، فكانت الدرجة الرئيسية (4.16)، وكان مستوى الممارسات الابتكارية من مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مرتفعاً جداً. وتتفق مع نتيجة دراسة الزواهره (2018) التي أظهرت أن مستوى الابتكار القيادي، ومفهوم الذات لدى مديري المدارس قد جاء بدرجة كبيرة. وتتفق ايضا مع نتيجة دراسة الجبريين (2016) التي بينت وجود درجة استجابة كبيرة في ممارسة القيادة الابتكارية وعلى المجالات الثلاثة (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري).

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقيبيل (2021) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية بين القيادات الأكاديمية في جامعة سيئون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. وتختلف ايضا مع نتيجة دراسة البنا (2020) التي أظهرت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير. وتختلف ايضا مع نتيجة دراسة الراشد (2020) التي بينت ان ممارسة القيادة الابتكارية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسط. وتختلف ايضا مع نتيجة دراسة الحجاج (2019) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة كانت قليلة. وتختلف مع نتيجة دراسة العياد (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطا. وتختلف مع نتيجة دراسة الشهراني (2018) التي بينت ان القادة الأكاديميين بجامعة ببشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه: ما واقع التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين؟

تشير النتائج إلى أن درجة التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين كبير، أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الثاني والمتعلق بمستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين، فقد جاء المجال الرابع والمتعلق بالمهارات السلوكية في المرتبة الأولى، وحاز على المرتبة الثانية المجال الخامس والمتعلق بمهارات توظيف التقويم، وحاز على المرتبة الثالثة المجال الثاني والمتعلق بالتطور الأكاديمي، وحاز على المرتبة الرابعة المجال الأول والمتعلق بالتطور المعرفي، وحاز على المرتبة الخامسة والاختيرة المجال الثالث والمتعلق باستراتيجيات التعلم.

وتفسر الباحثة درجة التطور المهني الكبير لدى المعلمين يعود للمهارات السلوكية للمعلمين بحرصهم على الاستفادة من الملاحظات المقدمة لهم وتنفيذهم للملاحظات التي تعطي لهم من قبل المشرف التربوي، واستخدامهم التعزيز والحرص للابتعاد عن العقاب، إضافة لاتزان المعلم داخل المدرسة وخارجها، وتصرفه كقدوة لطلبته وغيرهم.

ايضا وتفسر الباحثة ان درجة التطور المهني الكبير يعود لمهارات توظيف المعلمين التقويم، فإعداد اختبارات شاملة للمادة التي تم شرحها للطلبة، وتنويعه في طريقة اختيار الاسئلة عند إعداد الاختبارات، ومراعاة الفروق الفردية للطلبة عند طرح أسئلة الاختبارات، هي ما تؤدي الى ارتفاع درجة تطوره

المهني اضافة للمعرفة الكافية في إعداد الاختبارات بناء على جدول المواصفات، وعملة على بناء الاختبارات بطريقة تساعد على كشف حالات الانتحال.

كما وتفسر الباحثة ان التطور الأكاديمي ساهم في زيادة مستوى التطور المهني لدى المعلمين، فهو يكسب المعلمين كل ما هو جديد في مجال تخصصهم، ويكسبهم المهارات المهنية، اضافة لاهتمامهم بتنمية المهارات المهنية في مجال تخصصهم، كما ان اشراك المعلمين بدورات خاصة لخلق التميز، وبذل ما في وسعهم للحصول على تقدير مرتفع، والوصول للفهم الكافي بالمواد التي يدرسها تؤدي بمجموعها الى التطور الأكاديمي الذي يرفع درجة التطور المهني.

وفسرت الباحثة ايضا التطور المعرفي الذي يشارك فيه المعلم بالدورات التي تعدها المؤسسات الأهلية في مجال تخصصه، واكمال النقص في تخصصه بما يلزمه من مهارات وخبرات، ومشاركته في كافة الدورات والندوات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، ووجود حوافز لديه لإكمال دراسته والحصول على شهادة عليا في مجال تخصصه، واجتهاده للوصول للمعلومات الحديثة في تخصصه يؤدي الى التطور المهني الكبير.

كما ان لاستراتيجيات التعلم التي يتبعها المعلم بمراعاته للفروق الفردية عند تدريس مادة تخصصه، واستخدامه اساليب علمية متطورة لتدريس الطلبة حسب كل مرحلة، واشتراكه في دورات تحث على البحث العلمي، وتبنيه استراتيجية مناسبة للتدريس، واستخدام استراتيجية توافقية تناسب الطلبة كل حسب صفه، وتبنيه الطريقة التي يفضل الطلبة استخدامها في التعليم تؤدي هذه الممارسات بمجموعها لتطور استراتيجياته وبالتالي تطوره المهني.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السرحان (2020) التي جاءت تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطور المهني لديهم بدرجة مرتفعة حيث جاء المجال السلوكي في المرتبة الأولى، بينما جاء المجال المعرفي في المرتبة الأخيرة. وتتفق ايضا هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السرحان (2020)

التي بينت وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية للمساءلة الذكية، وعلاقتها بالتطور المهني لدى المعلمين في هذه المدارس. وتتفق ايضا مع نتيجة دراسة الرادادي (2019) التي بينت أن درجة تطوير المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية نحو توظيف التطبيقات الرقمية في مدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة كان بمتوسط (3,66) أي ما يعادل (73%) وهذه نتيجة مرتفعة.

وتختلف مع نتيجة دراسة الشخي (2019) التي خلصت إلى أن هناك العديد من احتياجات التطور المهني التربوية والثقافية لدى معلمي ومعلمات الرياضيات في مراحل التعليم العام؛ بدرجة احتياج كبيرة. وتختلف ايضا مع نتيجة دراسة شلش وحرزالله (2017) التي بينت أن متوسطات استجابات معلمي الرياضيات نحو أدوار المشرفين التربويين في التطور المهني لهم كانت متوسطة.

ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تفسير نتائج السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتي:

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

كشفت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير الجنس، وذلك في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الدورات التي يتلقاها المديرين من كلا الجنسين هي ذاتها، فتطورت معارفهم حول أهمية القيادة الابتكارية وأدركوا أهميتها بنفس الطريقة، كما أن الاحتياجات لتطبيقها هي ذاتها من كلا الجنسين. فالألية والسياسة التي تتبعها وزارة التربية والتعليم في تشجيع الإبتكار تجاه مديريها لا تفرق بين الذكور والإناث، فكلهم لديه القدرة والامكانات لتطوير ذاته وامتلاك قيادة ابتكارية يرفع بها من مستوى مدرسته، ويقوي علاقته بمعلميه ويرفع من معنوياتهم لتشجيعهم على الإبداع والابتكار أيضا في صفوفهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقبيل (2021) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الإبداعية وفق متغير الجنس. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة الدويك (2020) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة البنا (2020) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية فيها تعزى لمتغير الجنس. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة الحجاج (2019) التي أشارت إلى لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية: عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

تفسير نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير نوع المدرسة.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير نوع المدرسة، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية سواء اكانت خاصة ام حكومية تسعى لتحقيق النمو المتكامل لشخصية الطلبة من جميع النواحي سواء المعرفية ام الوجدانية ام المهارية، ولا تستطيع المدرسة ان تنمي الابداع لطلبتها ما لم تنسم بيئتها بالإبداع وتشجع عليه ويكون للمديرين دورا كبيرا فيه كون القيادة المدرسية هي من تدير هذه المدرسة، وسواء كان القائد المدرسي يعمل في مدرسة خاصة ام حكومية هو يحمل هذه الافكار الواجب عليه تطبيقها في مدرسته، وقد تعود هذه الافكار التي يحملها المديرين للقاءاتهم التي يتبادلون فيها التجارب والخبرات التي يجتمع فيها المديين من المدارس الخاصة والحكومية، التي يظهر بها كل منهم درجة ابداعه ودرجة توفر الابتكار في مدرسته، اضافة الى الندوات والتدريبات التي يخضعون لها.

وافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقيبيل (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الإبداعية وفق متغير مكان العمل.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القطيفان (2020) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات قيادة التغيير الابتكاري تعزى للإناث.

تفسير نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كشفت في النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

وفسرت الباحثة هذه النتيجة الى ان تعيين المديرين لا يعتمد على المؤهل العلمي فنجد منهم من يحمل البكالوريوس ومنهم من يحمل درجة الدراسات العليا وربما يكون قد اكمل دراسته فيها بعدما تم تعيينه كمدير، كما ان تعيين المديرين لا يشترط له تخصص معين، فالمديرين في المدارس هم من حملة مختلف التخصصات، وعند زيادة درجة المؤهل العلمي سواء اثناء العمل كمدير او قبل فان زيادة المعارف تكون على التخصص الاساس الذي درسه المدير سابقا، والقيادة الابتكارية هي نتاج مجموعة من الخبرات والصفات والسعي والمثابرة والجهد والصبر والتحمل التي يسعى المديرين من مختلف الدرجات العلمية لزرعها في شخصياتهم ليكونوا مديرين مبدعين وهو ما لم يوجد فرقا لدرجة المؤهل العلمي التي يحملها مديري المدارس الثانوية بمدينة القدس.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقيبيل (2021) التي ظهر فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الإبداعية وفق متغير الدرجة الأكاديمية. كما اتفقت ايضا مع نتيجة دراسة البنا (2020) التي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدويك (2020) والتي بينت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فما دون. وتختلف ايضا مع نتيجة

دراسة الحجاج (2019) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية: عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير .

تفسير نتائج الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كشفت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان العمل لعدة سنوات في نفس المجال يكسب صاحبة الكثير من الخبرات، إلا أن العمل الابداعي والابتكاري الذي يتسم بالحدثة والأصالة والاتيان بكل ما هو جديد من أفكار هي نتاج طريقة تفكير جديدة وليست خبرات على مر العديد من السنوات، فالمواقف والخبرات والسعي الشخصي لتطوير الذات هي ما يفتح المجال أمام المديرين للخروج عن المألوف في اعمالهم ومهامهم وانتقالهم من مديرين عاديين الى مديرين مبدعين ومبتكرين في بيئة عملهم.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقيل (2021) التي ظهر فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالكلية في جامعة سيئون للدرجة التي يمارس فيها القادة الأكاديميون القيادة الإبداعية وفق متغير الخبرة. واتفقت ايضا مع نتيجة دراسة البنا (2020) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية فيها تعزى لمتغير الخبرة. وتتفق ايضا مع نتيجة دراسة الحجاج (2019) التي أشارت إلى

لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية: عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدويك (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزي إلى متغير سنوات الخبرة، لصالح أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر). وتختلف مع نتيجة دراسة القطيفان (2020) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الابتكارية لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات ولمدة. أولئك الذين لديهم 10 سنوات أو أكثر من الخدمة.

السؤال الخامس: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزي لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وتم الإجابة عن هذا السؤال بصياغة الفرضيات الصفرية الآتي:

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزي لمتغير الجنس

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزي لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان ما يقوم به المديرين الابتكاريين من اعمال واساليب في التعامل مع معلميهم وهم من كلا الجنسين يعود بالتطور المهني على معلميهم، وهذه النتيجة تتبع نتيجة الفرضية

الأولى التي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير الجنس، حيث ان تطور المديرين من كلا الجنسين يؤثر على تطور للمعلمين الذين هم من كلا الجنسين. إضافة الى ان ما يقدم للمعلمين من ارشادات وتغذية راجعة على ادائهم بهدف تطويره هو نابع من شخصية ابتكارية وهي المديرين والذين يحملون اهدافا متشابهة يسعون لتحقيقها في مدارسهم على كلا معلميهم، وهو ما لم يحدث فرقا فيما بين الذكور والاناث نحو مستوى التطور المهني لهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السرحان (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة التطور المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية تعزى لأثر متغير النوع. وتتفق ايضا مع دراسة الشخي (2019) التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد الاحتياجات التربوية والثقافية تعزى لمتغير النوع. وتتفق ايضا هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراداي (2019) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطوير المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية نحو توظيف التطبيقات الرقمية في مدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شلش وحرز الله (2017) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين نحو أدوار المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس لصالح المعلمات.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

كشفت في النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية. وتم تفسير هذه النتيجة الى ان متطلبات مهنة التعليم والمنهاج الذي يدرس في المدارس هو ذاته سواء كان في المدارس الخاصة ام الحكومية، فكلا المدارس سواء اكانت خاصة ام حكومية تتبع نفس الهيكل التنظيمي، لذلك يسعى كل من معلمي المدارس الخاصة والحكومية لتنمية وتطوير ذواتهم المهنية بنفس الدرجة تقريبا، كما وتفسر الباحثة ان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين، هو تابع لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين، فالمديرين من كلا الجنسين الممتلكين مستوى معين من القيادة الابتكارية تبع نمط قيادتهم الابتكارية المعلمين بطبيعة الحال من كلا الجنسين المتسمين بالتطور المهني كنتيجة لوجود قائد مبدع في مدرستهم.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

وشرحت الباحثة هذه النتيجة الى ان طبيعة التطور المهني هو واسع بحيث يشمل كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من مهارات في توظيف التقويم واعداد الاختبارات، ومهارات المعلم السلوكية بالتصرف والالتزان وكونه قدوه، اضافة الى اتقان استراتيجيات التعلم واستخدام اساليب علمية متطورة في التدريس، بالإضافة للتطور الاكاديمي الذي يتابع كل ما هو جديد في مجال التعليم والتعلم، والتطور المعرفي في مجال التخصص ومجال العمل بشكل عام كل هذه المجالات تتبع التطور المهني نفسه الذي هو اوسع من درجة دراسات عليا يحصل عليها المعلم تفيد في جزء من هذه المجالات ربما على الجانب المعرفي او الاكاديمي، لذلك التطور المهني هو اوسع واشمل بحيث لا يحدث فرقا ذو دلالة احصائية المؤهل العلمي فيه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السرحان (2020) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة التطور المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي. وتتفق ايضا مع نتيجة دراسة القزلان (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث في تحديد احتياجات التطور المهني لمعلمات الفيزياء في كل المحاور، تعود لاختلاف مستوى المؤهل. وتتفق ايضا مع نتيجة دراسة شلش وحرز الله (2017) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين نحو أدوار المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الراداي (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطوير المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية نحو توظيف التطبيقات الرقمية في مدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصلت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات والدرجة الكلية.

وفسرت الباحثة هذه النتيجة الى الدور الكبير الذي تؤثر فيه خبرة المعلم على تطوره المهني من وجهة نظر مديره، فعند وضع اختبار للطلبة لقياس جانب معين ووجود خلل في النتائج بسبب عدم شموله لكافة المادة مثلا او عدم تنوعه في نوع وطرق اختيار الاسئلة او عدم مراعاتها للفروق الفردية نجدة يصح خطاه في الاختبارات التالية، وعند تقديم ملاحظات له من قبل مديره حول مهاراته السلوكية ويقوم هو بإعادة ضبط سلوكه وفق ما قدم له من ملاحظات هي ايضا خبرة اكتسبها مع التجربة والوقت، وعند حرصه على تطوير أساليبه العلمية في تدريس طلبته ومراعاة الفروق الفردية في اسلوب عرضه للمادة وتقديمها وتعديل خطته وفق ما يراه مناسبا حسب احتياجات الطلبة هي تطور في استراتيجياته التعليمية، ايضا في المجال الاكاديمي والمعرفي الذي يشارك فيه المعلم بالدورات والندوات ويطالع مواد علمية تسد النقص في معارفه ومعلوماته هي تطورات مهنية معرفية وأكاديمية كلما زادت خبراته فيها وزادت الفترة الزمنية التي يعمل بها زاد خطأه وزادت محاولاته لعلاج وتصويب هذا الخطأ وابتدع اساليب جديدة تغطي النقص، وهو ما يؤدي بكل تأكيد للتطور المهني.

وتتفق النتيجة هذه مع نتيجة دراسة لبيب (2020) التي تبين فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات رياض الأطفال من ذوي عدد سنوات الخبرة القليلة وبين ذوي عدد سنوات الخبرة الكثيرة في النمو المهني والشخصي لصالح الأخيرة. وتتفق ايضا هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السرحان (2020) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أصحاب الخبرة من

10-5 سنوات من جهة وكل من أصحاب الخبرة 15-10 سنة، وأكثر من 15 سنة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح من 5 - أقل من 10 سنوات في التطور المهني للمعلمين. وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة الرادادي (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطوير المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية نحو توظيف التطبيقات الرقمية في مدارس المتوسطة والثانوية بالمدينة تعزى لمتغير الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شلش وحرز الله (2017) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين نحو أدوار المشرفين التربويين في الإسهام في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

- تشجيع المديرين على الاستمرار في تطوير ذواتهم لضمان استمرار بقائهم قادة ابتكاريين وقدوه لغيرهم من المديرين والمعلمين في المستقبل.
- تشجيع المعلمين على الاستمرار بتطوير ذواتهم المهنية.
- إجراء مزيد من الدراسات حول القيادة الابتكارية لدى المديرين والتطور المهني ومقارنتها مع هذه الدراسة واستخلاص توصيات مناسبة.
- تفعيل الزيارات التبادلية للمديرين والمعلمين فيما بين المدارس لنقل الخبرات والمعارف والاستفادة من تجارب بعضهم البعض.
- الاستمرار في تحديث نوعية الدورات التي تعطى للمديرين والمعلمين بهدف تحديث معارفهم وخبراتهم.
- أن يتم إجراء دراسة من وجهة نظر المعلمين يتناول موضوع الدراسة هذه.

المراجع العلمية

المراجع العربية

ابراهيم، مجدي عزيز (2009) معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، الطبعة الثانية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

أبو الحسن، طلحة يوسف (2016). احتياجات التطور المهني لمعلمي الرياضيات بالمدارس الابتدائية الرسمية. مجلة تربويات الرياضيات. (19)4. 62-129.

أبو سردانة، عماد (2017). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

أبو عجوة، عبد الله (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

آل ناجي، محمد (2016). الادارة التعليمية والمدرسية. ط7. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.

الانروا (2013). دراسة الممارسات الصفية في مدارس الانروا الابتدائية، دراسة خاصة بالانروا.

باعبد الله، افراح، والشايح، فهد (2019). برنامج تطور مهني قائم على نموذج تدريسي مقترح لتنمية الممارسات التأملية لدى معلمات الفيزياء في المملكة العربية السعودية. المجلة الاردنية في العلوم التربوية. (3)15، 325-340.

بسكرة، حدة (2019). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك- مدينة المسيلة-. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة: المغرب.

البطش، أبو زينة (2012). مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي. دار المسيرة للطباعة والنشر عمان، الأردن.

البلوي، عبد الله، وردمان، محمد (2012). احتياجات التطور المهني لمعلمي رياضيات التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. (6)1، 114-132.

البناء، دعاء (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الاداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ال البيت: الاردن.

التميمي، فواز، وسليمان، ومنير (2011). درجة مساهمة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد للإبداع الاداري من وجهة نظرهم. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، (10)1، 112-132.

جبريني، سماح حسن (2016). 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 الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحارثي، هاجد (2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحجاج، حرب خلف (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. (27)6، 216-239.

الدeshان، ابتسام (2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الاساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

الدويك، شهد (2020). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة اداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الراشد، اسماء (2020). معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج بجامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية. (6)36، 246-265.

الرجبي، وعد (2020). مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الادارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.

الردادي، رانية (2019). التطور المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية نحو التطبيقات الرقمية وتوظيفهم لها في التدريس في ضوء متطلبات التعلم الرقمي. مجلة كلية التربية - جامعة الازهر. (38)182، 565-599.

الزواهرة، حنين (2018). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ال البيت، عمان، الاردن.

السرhan، فاطمة (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للمساعدة الذكية وعلاقتها بالتطور المهني للمعلمين في البادية الشمالية الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، عمان، الاردن.

السعود، راتب وحسنين، ابراهيم (2016). *التنمية المهنية للقيادات التربوية*. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الشبيب، انس (2020). *الابتكار والريادة في الاعمال الانسانية في سورية: قطاع التعليم نموذجا*. مجلة ربحان للنشر العلمي. (1)5، 1-21.

شلس، باسم وحرز الله، حسام (2017). *الاشراف التربوي وعلاقته في التطور المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الاساسية العليا في فلسطين*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. (17)5. 294-313.

الشمراي، سعيد، والغامدي، سعيد، والدهمش، عبد الولي، ومنصور، ناصر، وصباح، سائد (2015). *تصورات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية حول تقويم برامج التطور المهني المقدمة لهم*. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 16 (3)، 93-128.

الشهراني، نورة (2018). *درجة ممارسة القادة الاكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة: الملكة العربية السعودية.

الشيخي، هاشم (2019) *احتياجات التطور المهني لمعلمي ومعلمات الرياضيات في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. 17 (2)، 39-82.

الصاعدي، عبد الهادي (2014). *معوقات التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية: السعودية.

صالح، برهان (2013). *التفكير الابداعي*. عالم الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الصبي، عاطف (2009). *المعلم واستراتيجيات التعليم الحديث*، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر، عمان، الأردن.

عبد السلام، مصطفى (2009). *اساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم*، الطبعة الثانية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر.

العبد الكريم، إيمان، والأحمد، نضال (2015). مقارنة التطور المهني لمعلمات العلوم في مدينة الرياض بمعايير التطوير المهني لمعلمي العلوم في الولايات المتحدة. *مجلة العلوم التربوية*، (2)27، 299-322.

عبد الوهاب، بوبعة (2012). *دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري: الجزائر.

علي، علي (2015). *حاجات التطور المهني لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية في اليمن*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8(4)، 1147-1179.

عماد الدين، منى (2003). *اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الواحد والعشرين*. مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، عمان، الاردن.

العمر، فهد ودغري، علي (2017). *دور كليات التربية في التنمية المهنية للمعلم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030. جامعة القصيم.

عياد، ميسم (2019). *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، عمان، الاردن.

القرلان، أسماء (2019). احتياجات التطور المهني لمعلمات الفيزياء بالمرحلة الثانوية من وجهة نظرهن ونظر المشرفات، مجلة البحث العلمي في التربية، (20)7، 438-494.

القطفان، رائد (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

قنديل، علاء (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار الفكر للناشرين، عمان، الأردن.

الكساب، علي عبد الكريم (2017). فاعلية استخدام استراتيجيات دورة التعلم في تنمية مهارات التفكير الابداعي والتحصيل الدراسي في مقرر الدراسات الاجتماعية والوطنية لدى طالب الصف الثالث الثانوي في محافظة القنفذة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 25 (2)، 231-267.

ليبب، صابرين (2020). تصور مقترح لتحسين الاداء المهني والشخصي لمعلمة الروضة في ضوء توجهات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية (دراسة وصفية). المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (14)4، 253-279.

ليلى، عثمان، وصالح، سراي، وظاهر، بعلة (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاداء المتميز عرض بعض التجارب. اقتصاديات الأعمال والتجارة، (1)5، 18-31.

محسن، منتهى (2018). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد. مجلة كلية التربية للبنات، (7)29، 34-49.

مقبيل، محمد (2021). درجة ممارسة القادة الاكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر
اعضاء هيئة التدريس. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، (1)8، 81-

.106

نجم، نجم عبود (2012). القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن.

اليحيى، ابراهيم (2019). واقع التطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين في مدينة الدوامي، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، (2)33. 57-101.

المراجع الاجنبية

Al-Balawi, A., & Al-Rajeh, M., (2012). The reality of the professional
development of teachers and mathematics teachers in the Kingdom of Saudi
Arabia. *Journal of the Message of Education and Psychology*, (14), 26-42.

Blagoev. D., &Yordanova.Z, (2015). Company Innovative Leadership Model.
Economic Alternatives. (2)2. 5-17.

Bogner, F., (2006).The Impact of An Experimental Science Program on For Grad
Student Knowledge and Feeling About Ecologic Sciences Critical
Thinking. *Dissertation Abstract International*–59-(8), 2913.

Cave, A., & Brown, C., (2010). When Learning is at Stake: Exploration of the
Role of Teacher Training and Professional Development Schools on
Elementary Students' Math Achievement. *National Forum of Teacher
Education Journal*, 20(3), 1-21.

Clarc, G., (2002). Tending Spatial Spark, Accelerated and Enriched Curricula for
Highly Talented Art Student. *Roepert Review*.24(3.),310-328

- Didion, L., Toste, J., Filderman, M., (2019). Teacher Professional Development and Student Reading Achievement: A Meta-Analytic Review of the Effects. *Journal of Research on Educational Effectiveness*. (13)27. 29-66.
- Emery. N., Maher. J., May. D., (2020). *Early-career faculty practice learner-centered teaching up to 9 years after postdoctoral professional development*. *Science Advances*. (6)25.
- Hia, J., Yang, Y., (2012). The Effect of Organization Innovation Climate on Students Creative Self- Efficacy and Innovative Behavior, *Business & Entrepreneurship Journal*, 8(3), 76-89
- Imants, J., Wal, M., (2020). A model of teacher agency in professional development and school reform. *Journal of Curriculum Studies*. V52. 1-14.
- Imron, A., Wiyono, B., Hadi, S., Gunawan, I., Abbas, A., Saputra, B., Perdana, D., (2020). Teacher Professional Development to Increase Teacher Commitment in the Era of the Asean Economic Community. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2 (6). 12-22.
- Jennifer S., Mueller Jack A., Goncalo D., (2015) Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? *Journal Elsevier*, 47 (2) 494-498.
- K., Esia- Donkoh & E., Ofori- Dwamena. (2014). Effects of Educational Supervision on Professional Development: Perception of Public Basic Schools' Teachers at Winneba, Ghana, *British Journal of Education*, 2 (6), 63- 82.
- Karierg, M., Bezzina, C., (2020). The professional development needs of beginning and experienced teachers in four municipalities in Sweden. *Professional Development in Education*. (3)20. 105-117.

- Kenny, J., Hobbs, L., Whannell R., (2019). Designing professional development for teachers teaching out-of-field. *Professional Development in Education*. (46)3. 500-515.
- Kurland, H., Perutz, H., Hertz-Lazarowitz, R., (2010)" Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision", *Journal of Educational Administration*,1(48), 7 –30.
- Momanyi, M., (2012). Effective Teacher Education and Professional Development in the 21st Century. *Journal of African Review*, Vol. 54.
- Omoogun, A., C. & Omoogun, R.,(2013).Inservice Training Programme Preference of Teachers in the Multidisciplinary Approach of Implementing, Environmental Education, macrothink institute: *Journal of Studies in Education*, 3(1) 2162-6952.
- Orr, M., Orphanos, S., (2013). *The influence of innovativeschool leadership preparation on teacher's experiences and outcomes*, Frederick University, Limassol, Cyprus.
- Sart, G., (2014). The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entrepreneurship. Eurasian, *Journal of Educational Research*, 57, Pp 73- 90.
- Seeto, K., & Steven J., Howard, A.,& Stuart W., (2015). An Investigation of Teachers' Awareness and Willingness to Engage with a Self-Directed Professional DevelopmentPackage on Gifted and Talented Education. *Australian Journal of Teacher Education*, vol 40, pp 1 - 15.

Semuel. H., Siagian. H., Octavia.S., (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. V 237. 1152-1159.

Soemartono, T., (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based action research, *Journal Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 269-282.

الملاحق

ملحق أ

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية عنوانها " القيادة الابتكارية لدى المدراء وعلاقتها بالتنظير المهني للمعلمين في مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يرجى منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة مقدرة لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في فلسطين، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة مسعدة حسين عبد السلام عيسى

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

() ذكر () أنثى

نوع المدرسة:

() حكومي () خاصه

المؤهل العلمي:

() بكالوريوس () دراسات عليا

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

أرجو من حضرتكم قراءة الفقرات التالية، والإجابة عنها بوضع إشارة في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
المحور الأول: القيادة الابتكارية					
المجال الأول: بيئة العمل الابتكارية في المدرسة					
1.	يوفر نظام فعال للمعلمين من اجل تقييم أدائهم.				
2.	يوفر جو من المرح والتسلية بين صفوف المعلمين من اجل استمرار البيئة الابتكارية.				
3.	يقدم الحوافز للمعلمين بناء على تقييمات الأداء الخاصة بهم.				
4.	يشجع المعلمين على مساعدة بعضهم البعض.				
5.	يشجع المعلمين على المنافسة الشريفة كمتطلب لتطوير القيادة الابتكارية في المدرسة.				
6.	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق.				
7.	يساعد المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.				
8.	يتعاون مع المعلمين في تطوير اهداف المدرسة.				
9.	يتعامل بكل مودة مع المعلمين داخل المدرسة.				
10.	يشارك المعلمين في توفير رؤية واضحة.				

المجال الثاني: العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم					
					11. يبدي اهتمامه للأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمين.
					12. يتعامل مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة.
					13. يتعاون مع المعلمين في انجاز مهامهم بأسلوب متجدد.
					14. يتعاون مع المعلمين في طرح حلول ابتكارية من اجل حل المشكلات على ارض الواقع.
					15. يرحب بأفكار المعلمين المتجددة ويتم تطبيقها في المدرسة.
					16. يساعد المعلمين على التطوير داخل المدرسة.
					17. يشجع المعلمين على تنفيذ الإجراءات الابتكارية.
					18. يشجع المعلمين على التخطيط المدروس من اجل مواجهة الازمات وقت حدوثها.
					19. يشعر المعلمين بالابتعاد عن التقليد السلبي.
					20. يمنح المعلمين الثقة اثناء ممارستهم المهام المنوطة بهم.
المجال الثالث: السلوك الابتكاري في المدرسة					
					21. يوفر كافة الاحتياجات المادية للمدرسة من اجل تلبية متطلبات المعلمين.
					22. يوفر المعلومات اللازمة للمعلمين من اجل أداء العمل باستمرار.
					23. يمنح المعلمين الصلاحية الكاملة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

					يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.	24.
					يقدم المدير اراء مناسبة تساعد في أداء المعلمين أعمالهم على أكمل وجه.	25.
					يفتح المجال امام المعلمين من اجل الحصول على المعلومات اللازمة ويسهل أعمالهم.	26.
					يشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدى المعلمين.	27.
					يشجع أصحاب المقترحات الجديدة من المعلمين ويقدم لهم العون.	28.
					سعي المدير الى نجاح الأساليب الحديثة التي تم تطبيقها في العمل.	29.
					تحمل مسؤولية كافة القرارات التي يتم اتخاذها.	30.
المحور الثاني: التطور المهني						
					اهتمام بمعرفة كل ما هو جديد في مجال تخصصي.	31.
					اكتساب العديد من المهارات المهنية من أساتذة خاضوا تجربة ناجحة في التعليم.	32.
					التقديم الى المؤسسات الاهلية من اجل الالتحاق بدورات في مجال تخصصي.	33.
					العمل على مراعاة الفروق الفردية عند تدريس مادة تخصصي.	34.
					الاطلاع على النقص لدي في تخصصي والعمل على اكتماله أول بأول.	35.
					المشاركة في كافة الدورات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم.	36.
					المشاركة في جميع الندوات التي تقيمها وزارة التربية والتعليم.	37.

					السعي لتطوير مهاراتي المهنية في مجال تخصصي بكل جهد.	38.
					السعي لان أكون معلماً مميزاً في مجال تخصصي.	39.
					السعي الى اكمال الدراسة والحصول على شهادة عليا في مجال تخصصي.	40.
					استخدام أساليب مناسبة في تدريس الطلبة حسب كل مرحلة.	41.
					الحرص على تنفيذ كافة الملاحظات التي يقدمها المشرف التربوي.	42.
					الحرص على الاستفادة من كافة الملاحظات التي يقدمها لي مدير مدرستي.	43.
					بذل ما في وسعي من اجل الحصول على تقدير مرتفع.	44.
					يفضل استخدام أساليب تربوية حديثة تم اجراء دراسات عليها وثبت نجاحها في مجال تخصصي.	45.
					الاستعانة بالتقويم المدرسي في تقسيم الدروس خلال الفصل.	46.
					تقسيم المادة العلمية الى أجزاء من اجل تقديم الاختبارات للطلبة.	47.
					العمل على اعداد اختبارات شاملة للدروس التي قمت بشرحها للطلبة.	48.
					التنوع في طريقة اختيار الأسئلة عند اعداد الاختبارات.	49.
					يتم مراعاة الفروق الفردية عند طرح أسئلة الاختبارات	50.
					اهتم بالدورات الخاصة بالتطبيقات الالكترونية في مجال التعليم.	51.

					استخدم مجموعه برامج الكترونية يتم من خلالها شرح المادة العلمية للطلبة	52.
					استخدم برامج الكترونية من اجل عرض المادة بحيث تكون مناسبة للمرحلة التي يدرسها- كلا حسب صفه-.	53.

ملحق ب

الاستبانة بعد التعديلات

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية عنوانها " القيادة الابتكارية لدى المديرين وعلاقتها بالتطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يرجى منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة مقدرة لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في فلسطين، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة مسعدة حسين عبد السلام عيسى

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

() ذكر () أنثى

نوع المدرسة:

() حكومي () خاصه

المؤهل العلمي:

() بكالوريوس () ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

أرجو من حضرتكم قراءة الفقرات التالية، والإجابة عنها بوضع إشارة في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
المحور الأول: القيادة الابتكارية					
المجال الأول: بيئة العمل الابتكارية في المدرسة يعمل مدير المدرسة على:					
1.	توفير نظام فعال للمعلمين من أجل تقييم أدائهم.				
2.	توفير جو من المرح والتسلية بين صفوف المعلمين من أجل استمرار البيئة الابتكارية.				
3.	تقديم الحوافز للمعلمين بناء على تقييمات الأداء الخاصة بهم.				
4.	تشجيع المعلمين على مساعدة بعضهم البعض.				
5.	تشجيع المعلمين على المنافسة الشريفة كمتطلب لتطوير القيادة الابتكارية في المدرسة.				
6.	تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق.				
7.	مساعدة المعلمين في استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة.				
8.	التعاون مع المعلمين في تطوير أهداف المدرسة.				
9.	يتعامل بكل مودة مع المعلمين داخل المدرسة.				

					10. يشارك المعلمين في توفير رؤية واضحة.
المجال الثاني: العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم					
					11. يبدي المدير اهتمامه للأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمين.
					12. يتعامل المدير مع المعلمين بروح الفريق داخل المدرسة.
					13. يتعاون المدير مع المعلمين في انجاز مهامهم بأسلوب متجدد.
					14. يتعاون المدير مع المعلمين في طرح حلول ابتكارية من أجل حل المشكلات على أرض الواقع.
					15. يرحب المدير بأفكار المعلمين المتجددة ويتم تطبيقها في المدرسة.
					16. يساعد المدير المعلمين على التطوير داخل المدرسة.
					17. يشجع المدير المعلمين على تنفيذ الاجراءت الابتكارية.
					18. يشجع المدير المعلمين على التخطيط المدروس لمواجهة الأزمات وقت حدوثها.
					19. يساهم المدير بابتعاد المعلمين عن التقليد السلبي.
					20. يمنح المدير المعلمين الثقة اثناء ممارستهم المهام المنوطة بهم.
المجال الثالث: السلوك الابتكاري في المدرسة					
					21. يوفر المدير كافة الاحتياجات المادية للمدرسة من أجل تلبية متطلبات المعلمين.

					22. يوفر المدير المعلومات اللازمة للمعلمين من أجل أداء العمل باستمرار.
					23. يمنح المدير المعلمين الصلاحية الكاملة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
					24. يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.
					25. يقدم المدير آراء مناسبة تساعد في أداء المعلمين أعمالهم على أكمل وجه.
					26. يفسح المدير المجال أمام المعلمين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم.
					27. يشجع المدير المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدى المعلمين.
					28. يشجع المدير أصحاب المقترحات الجديدة من قبل المعلمين ويقدم لهم العون.
					29. يسعى المدير إلى تبني الأساليب الحديثة لتطبيقها في العمل.
					30. يتحمل المدير مسؤولية كافة القرارات التي يتم اتخاذها.
المحور الثاني: التطور المهني للمعلمين					
المجال الأول: التطور المعرفي					
					31. يشارك المعلم بالدورات التي تعدها المؤسسات الأهلية في مجال تخصصه.
					32. يطلع المعلم على النقص في تخصصه ويعمل على اكتماله أولاً بأول.

					33. يشارك المعلم في كافة الدورات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم.
					34. يشارك المعلم في الندوات جميعها التي تقيمها وزارة التربية والتعليم.
					35. لدى المعلم الحوافز لإكمال دراسته والحصول على شهادة عليا في مجال تخصصه.
					36. يجتهد المعلم إلى الوصول للمعلومات الحديثة في تخصصه.
المجال الثاني: التطور الأكاديمي					
					37. يعمل المعلم على إكساب كل ما هو جديد في مجال تخصصه.
					38. يكتسب المعلم المهارات المهنية من أساتذة خاضوا تجربة ناجحة في التعليم.
					39. يهتم المعلم بتنمية المهارات المهنية في مجال تخصصه.
					40. يشرك المعلم بدورات خاصة لخلق التميز.
					41. يعمل المعلم على بذل ما في وسعه من أجل الحصول على تقدير مرتفع.
					42. يبذل المعلم قصارى جهده من أجل الوصول للفهم الكافي بالمواد التي يدرسها.
المجال الثالث: استراتيجيات التعلم					
					43. يحرص المعلم على مراعاة الفروق الفردية عند تدريس مادة تخصصه.
					44. يستخدم المعلم اساليب علمية متطورة لتدريس الطلبة حسب كل مرحلة.

					45. يشترك المعلم في دورات تحت على البحث العلمي.
					46. يتبنى المعلم استراتيجيات مناسبة للتدريس.
					47. يستخدم المعلم استراتيجيات توافقيّة تناسب الطلبة كل حسب صفه.
					48. يتبنى المعلم الطريقة التي يفضل الطلبة استخدامها في التعليم.
المجال الرابع: المهارات السلوكية					
					49. يحرص المعلم على الاستفادة من الملاحظات المقدمة له.
					50. ينفذ المعلم على الملاحظات التي يقدمها المشرف التربوي.
					51. يستخدم المعلم التعزيز في غرفة الصف.
					52. يحرص المعلم على ألا يتم استخدام العقاب داخل غرفة الصف.
					53. يتزن المعلم داخل المدرسة وخارجها.
					54. يتصرف المعلم تصرفات المعلم القدوة.
المجال الخامس: مهارات توظيف التقويم					
					55. يعد المعلم اختبارات شاملة للمادة التي قام بشرحها للطلبة.
					56. ينوع المعلم في طريقة اختيار الاسئلة عند إعداد الاختبارات.
					57. يراعي المعلم الفروق الفردية للطلبة عند طرح أسئلة الاختبارات.

					يمتلك المعلم معرفة في كيفية إعداد الاختبارات بناء على جدول المواصفات.	58.
					يعمل المعلم على بناء الاختبارات بطريقة تساعد على كشف حالات الانتحال.	59.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق ج

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصصات العلمية
1	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية	مناهج وتدریس الرياضيات
2	أ.د. عبد العزيز زهري	جامعة الحسن الأول	مناهج البحث والعلوم التربوية
3	أ.د. خالد عرار	جامعة تكساس	القيادة التربوية والدراسات السياسية
4	د. مازن أحمد ربابعة	جامعة القدس المفتوحة	مناهج وأساليب تدریس
5	د. ايناس عبد الرحمن عباد العيسى	جامعة القدس	إدارة الربوية
6	د. زهير ناجي خليف	جامعة النجاح الوطنية	أساليب تدریس
7	د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	إدارة تربوية
8	أ.د. تيسير عبد الله	جامعة القدس	علم نفس
9	د. كامل هاشم	جامعة القدس	إدارة تربوية
10	د. عبد الغني الصيفي	جامعة النجاح الوطنية	مناهج تدریس العلوم

ملحق د

الجداول

جدول 11

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير نوع المدرسة

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
بيئة العمل الابتكارية في المدرسة	حكومي	43	3.44	0.63	-964.-	0.33
	خاص	29	3.60	0.76		
العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم	حكومي	43	3.74	0.70	0.230	0.81
	خاص	29	3.70	0.83		
السلوك الابتكاري في المدرسة	حكومي	43	3.73	0.72	0.366	0.71
	خاص	29	3.67	0.75		
الدرجة الكلية	حكومي	43	3.64	0.62	-	0.91
	خاص	29	3.66	0.75		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 12

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى لقيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
بيئة العمل الابتكارية في المدرسة	بكالوريوس	47	3.47	0.64	-	0.52
	دراسات عليا	25	3.58	0.77	-642.	
العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم	بكالوريوس	47	3.66	0.75	-	0.31
	دراسات عليا	25	3.85	0.74	-1.018	
السلوك الابتكاري في المدرسة	بكالوريوس	47	3.61	0.72	-	0.13
	دراسات عليا	25	3.88	0.72	-1.510	
الدرجة الكلية	بكالوريوس	47	3.58	0.67	-	0.25
	دراسات عليا	25	3.77	0.67	-1.140	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 13

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.77	3.30	17	أقل من 5 سنوات	بيئة العمل الابتكارية في المدرسة
0.80	3.79	12	من 5-10 سنوات	
0.60	3.50	43	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.50	72	المجموع الكلي	
0.84	3.39	17	أقل من 5 سنوات	العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم
0.82	4.05	12	من 5-10 سنوات	
0.65	3.77	43	أكثر من 10 سنوات	
0.75	3.73	72	المجموع الكلي	
0.72	3.39	17	أقل من 5 سنوات	السلوك الابتكاري في المدرسة
0.82	4.06	12	من 5-10 سنوات	
0.67	3.73	43	أكثر من 10 سنوات	
0.73	3.71	72	المجموع الكلي	
0.74	3.36	17	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.77	3.96	12	من 5-10 سنوات	
0.58	3.67	43	أكثر من 10 سنوات	
0.67	3.65	72	المجموع الكلي	

جدول 14

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الابتكارية لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بيئة العمل الابتكارية في المدرسة	المربعات بين الفئات	1.660	2	0.830	1.796	0.174
	المربعات الداخليّة	31.895	69	0.462		
	المجموع الكلي	33.555	71			
العلاقة الابتكارية بين المدير والمعلم	المربعات بين الفئات	3.240	2	1.620	3.009	0.056
	المربعات الداخليّة	37.156	69	0.538		
	المجموع الكلي	40.397	71			
السلوك الابتكاري في المدرسة	المربعات بين الفئات	3.255	2	1.627	3.231	0.046*
	المربعات الداخليّة	34.757	69	0.504		
	المجموع الكلي	38.011	71			
الدرجة الكليّة	المربعات بين الفئات	2.634	2	1.317	3.052	0.054
	المربعات الداخليّة	29.771	69	0.431		
	المجموع الكلي	32.404	71			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 15

نتائج اختبار *t-Test* للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التطور المعرفي	ذكر	27	3.73	0.63	-	0.93
	انثى	45	3.74	0.64	-0.087	
التطور الأكاديمي	ذكر	27	3.72	0.65	-	0.40
	انثى	45	3.85	0.65	-0.842	
استراتيجيات التعلم	ذكر	27	3.67	0.67	-	0.50
	انثى	45	3.78	0.69	-0.673	
المهارات السلوكية	ذكر	27	3.75	0.60	-	0.16
	انثى	45	3.98	0.68	-1.400-	
مهارات توظيف التقويم	ذكر	27	3.78	0.60	-	0.834-
	انثى	45	3.91	0.66	-	
الدرجة الكلية	ذكر	27	3.73	0.56	-	0.39
	انثى	45	3.85	0.59	-0.856	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 16

نتائج اختبار t -Test لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التطور المعرفي	حكومي	43	3.67	0.68	-	0.27
	خاص	29	3.84	0.56	-1.113	
التطور الأكاديمي	حكومي	43	3.74	0.68	-	0.36
	خاص	29	3.89	0.59	-0.914	
استراتيجيات التعلم	حكومي	43	3.70	0.74	-	0.57
	خاص	29	3.79	0.59	-0.566	
المهارات السلوكية	حكومي	43	3.84	0.70	-	0.37
	خاص	29	3.98	0.57	-0.897	
مهارات توظيف التقويم	حكومي	43	3.90	0.69	0.648	0.51
	خاص	29	3.80	0.55		
الدرجة الكلية	حكومي	43	3.77	0.63	-	0.49
	خاص	29	3.86	0.50	-0.682	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 17

نتائج اختبار *t-Test* لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التطور المعرفي	بكالوريوس فأقل	47	3.67	0.64	-	0.20
	دراسات عليا	25	3.87	0.61	-1.268	
التطور الأكاديمي	بكالوريوس فأقل	47	3.71	0.65	-	0.12
	دراسات عليا	25	3.96	0.62	-1.550	
استراتيجيات التعلم	بكالوريوس فأقل	47	3.66	0.73	-	0.19
	دراسات عليا	25	3.88	0.55	-1.307	
المهارات السلوكية	بكالوريوس فأقل	47	3.86	0.69	-	0.52
	دراسات عليا	25	3.96	0.58	0.643-	
مهارات توظيف التقويم	بكالوريوس فأقل	47	3.8340	0.66766	-	0.55
	دراسات عليا	25	3.9280	0.59408	0.590-	
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	47	3.7483	0.61217	-	0.27
	دراسات عليا	25	3.9241	0.52106	-1.219	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

جدول 18

المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجالات
0.51	3.50	17	أقل من 5 سنوات	التطور المعرفي
0.74	3.97	12	من 5-10 سنوات	
0.63	3.77	43	أكثر من 10 سنوات	
0.63	3.74	72	المجموع الكلي	
0.73	3.58	17	أقل من 5 سنوات	التطور الأكاديمي
0.71	4.02	12	من 5-10 سنوات	
0.58	3.82	43	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.80	72	المجموع الكلي	
0.88	3.48	17	أقل من 5 سنوات	استراتيجيات التعلم
0.61	4.00	12	من 5-10 سنوات	
0.58	3.77	43	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.74	72	المجموع الكلي	
0.79	3.64	17	أقل من 5 سنوات	المهارات السلوكية
0.56	4.04	12	من 5-10 سنوات	
0.60	3.95	43	أكثر من 10 سنوات	
0.65	3.89	72	المجموع الكلي	
0.78	3.74	17	أقل من 5 سنوات	مهارات توظيف التقييم
0.61	4.00	12	من 5-10 سنوات	
0.58	3.87	43	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.86	72	المجموع الكلي	
0.68	3.58	17	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.57	4.00	12	من 5-10 سنوات	
0.53	3.84	43	أكثر من 10 سنوات	
0.58	3.80	72	المجموع الكلي	

جدول 19

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التطور المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة القدس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التطور المعرفي	المربعات بين الفئات	1.679	2	0.839	2.125	0.127
	المربعات الداخلية	27.262	69	0.395		
	المجموع الكلي	28.941	71			
التطور الأكاديمي	المربعات بين الفئات	1.420	2	0.710	1.718	0.187
	المربعات الداخلية	28.524	69	0.413		
	المجموع الكلي	29.944	71			
استراتيجيات التعلم	المربعات بين الفئات	2.010	2	1.005	2.225	0.116
	المربعات الداخلية	31.154	69	0.452		
	المجموع الكلي	33.163	71			
المهارات السلوكية	المربعات بين الفئات	1.470	2	0.735	1.741	0.183
	المربعات الداخلية	29.117	69	0.422		
	المجموع الكلي	30.586	71			
مهارات توظيف التقويم	المربعات بين الفئات	0.488	2	0.244	0.588	0.558
	المربعات الداخلية	28.632	69	0.415		
	المجموع الكلي	29.120	71			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	1.369	2	0.684	2.063	0.135
	المربعات الداخلية	22.890	69	0.332		
	المجموع الكلي	24.259	71			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**JERUSALEM HIGH SCHOOL PRINCIPALS'
INNOVATIVE LEADERSHIP RELATIONSHIP WITH
TEACHERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT AS
PERCEIVED BY THE PRINCIPALS THEMSELVES**

**By
Mis'adeh Issa**

**Supervisors
Dr. Ashraf Sayegh
Dr. Mohammed Awwad**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2022

JERUSALEM HIGH SCHOOL PRINCIPALS' INNOVATIVE LEADERSHIP RELATIONSHIP WITH TEACHERS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT AS PERCEIVED BY THE PRINCIPALS THEMSELVES

By
Mis'adeh Issa
Supervisors
Dr. Ashraf Sayegh
Dr. Mohammed Awwad

Abstract

This study, as its title indicates, sought to find out the relationship between principals' innovative leadership and teachers' professional development according to the principals themselves. Towards that end, the researcher used the correlative descriptive method. She developed and administered a 59-item questionnaire to a convenience sample of 79 school principals. Before its administration, the study instrument was tested for reliability by ten educational sciences specialists, and it was also tested for validity, using Alpha Cronbach. The validity coefficient for the first domain was 0.97 while that of the second domain was 0.96.

After data analysis, it was found that high school principals' level of innovation in leadership was high. The principals perceived the teachers' professional development level as high. The study also found a statistical significant relationship between principals' innovation in leadership and teachers' professional development. However, no statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) were found between the averages of participants' responses to the principals' level of innovative leadership which could be attributed to the variables of gender, type of the school, academic qualification and years of experience. No significant differences at statistical level ($\alpha=0.05$) were found between the averages of the participants' responses to Jerusalem high school teachers' professional development level to be attributed to the variables of gender, type of school, academic qualification and years of experience.

In light of these study findings, the researcher recommends initiating mutual school visits to allow both teachers and principals to exchange experiences and ideas and learn from them. In addition, the researcher recommends updating the quality of training

courses held for Jerusalem school teachers and principals to develop their knowledge and enrich their experiences.

Keywords: Innovation in leadership; professional development; Jerusalem high schools; types of schools.