



كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة التعليمية

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل
وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

**Innovative Leadership among Governmental High School Principals in
Hebron Governorate and Its Relation to Teaching Quality Education from
Teachers Point of View Themselves**

إعداد

شهد غسان الدويك

إشراف

الدكتور كمال مخامرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية الدراسات

العليا في جامعة الخليل

2020-1441هـ

إجازة الرسالة

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة

أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

إعداد

شهد غسان الدويك

إشراف

الدكتور كمال مخامرة

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 2020/5/3م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية
أسماءهم:

أعضاء لجنة المناقشة:

د. كمال مخامرة / مشرفاً رئيسياً

أ. د. مجدي زامل / متحناً خارجياً

د. إبراهيم أبو عقيل / متحناً داخلياً

التوقيع

د. كمال

الخليل - فلسطين

2020-1441 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ)

(الأحزاب، 21)

الإهداء

إلى والدي العزيز وأمِّي الغالية أمدّ الله في عمرهما

إلى مَنْ شجّعني على مواصلة مسيرتي العلميّة رفيق دربي ... زوجي محمد

إلى رياحين حياتي

أخي أمجد وأخواتي (مجد ورغد ورهف)

إلى كلّ من كان سبباً في إتمام هذا العمل

الباحثة

شهد الدويك

إقرار:

أُقرّ أنا مُعدّة هذه الرسالة بأنّها قُدمت إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا أخرى لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

شهد الدويك

التاريخ:

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على النبي العربي الهاشمي الأمين، أما بعد:

فالحمد لله أنّ وقّني في إعداد هذه الرسالة وأعانني على إتمامها.

يطيب لي أنّ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل كمال مخامرة الذي لم يكن مشرفاً فحسب ، بل كان أباً راعياً بكلّ ما تتضمنه هذه الكلمة من معنّى، فقد منحني من وقته الثمين لأفيد من إرشاداته وملاحظاته التي تقوّم اعوجاج الرّسالة، فجزاه الله خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر الجزيل أيضاً إلى كلّ من علّمني حرفاً من ذهبٍ وكلمات من دُرر، أساتذتي في جامعة الخليل، لما قدموه لي من توجيهاتٍ وتشجيعٍ مستمرّ في أثناء الدراسة. ويسرني أيضاً أنّ أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة طيات هذا البحث وتدقيقه، والشكر موصول أيضاً إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الذين تفضّلوا مشكورين في تحكيمها .

وأخيراً أشكر كلّ من ساعدني في إنجاز هذا البحث ، فجزى الله الجميع خير جزاء ، وأسأل الله أنّ يجعلَ خيرَ أعمالنا خواتيمها ، وخيرَ أيّامنا يومَ نلقاه ، وآخر دعوانا أنّ الحمد لله ربّ العالمين.

الباحثة

فهرس المحتويات

أ.....	الإهداء
ب.....	إقرار :
ت.....	شكر وتقدير
ث.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ذ.....	فهرس الملاحق
ر.....	ملخص الدراسة.....
س.....	Abstract.....

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
9	حدود الدراسة
10.....	مصطلحات الدراسة

12..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....

13.....	أولاً: الإطار النظري
13.....	القيادة الابتكارية
13.....	مفهوم الابتكار
14.....	مفهوم القيادة الابتكارية:
15.....	مكونات العملية الابتكارية ومراحلها
16.....	مهارات القيادة الابتكارية
18.....	أساسيات القيادة الابتكارية
19.....	مهام القيادة الابتكارية
19.....	سمات القائد الابتكاري
20.....	معوقات الابتكار
22.....	جودة أداء المعلم
22.....	مفهوم الأداء
23.....	مفهوم أداء المعلم
25.....	أهداف تقييم أداء المعلم
26.....	مراحل عملية تقييم أداء المعلم:

28.....	معايير تقييم الأداء
29.....	مستوى أداء المعلم
31.....	جودة أداء المعلم:
34.....	الدراسات السابقة:
34.....	أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية
38.....	ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة أداء المعلمين
43.....	التعقيب على الدراسات السابقة:

46..... الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.

47.....	منهج الدراسة:
47.....	مجتمع الدراسة:
48.....	عينة الدراسة:
49.....	أداة الدراسة:
49.....	أولاً: مقياس القيادة الابتكارية
55.....	ثانياً: مقياس جودة أداء المعلم
59.....	متغيرات الدراسة
59.....	إجراءات الدراسة
60.....	الأساليب الإحصائية

62..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

85..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.

86.....	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة
93.....	ثانياً: التوصيات
93.....	الاقتراحات:
95.....	المصادر والمراجع
95.....	أولاً: المصادر والمراجع العربية
104.....	ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص أفراد مجتمَع الدراسة حسب الجنس والمديرية 47
- جدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلميّ وسنوات الخبرة، والمديرية 49
- جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال. 50
- جدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس. 51
- جدول (5): القوة التمييزية لفقرات مقياس القيادة الابتكارية 52
- جدول (6): معاملات الثبات لمقياس القيادة الابتكارية 53
- جدول (7): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مقياس القيادة الابتكارية 54
- الجدول (8): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس. 56
- جدول (9): القوة التمييزية لفقرات مقياس جودة أداء المعلم 57
- جدول (10): معاملات الثبات لمقياس جودة أداء المعلم 58
- جدول (11): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مقياس جودة أداء المعلم 59
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً 63
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة، مرتبة تنازلياً. 64
- جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال بيئة العمل، مرتبة تنازلياً 65
- جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال السلوك الابتكاري، مرتبة تنازلياً. 66
- جدول (16) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير الجنس. 68

- جدول (17) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. 69
- جدول (18): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. 70
- جدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. 70
- جدول (20): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. .. 71
- جدول (21): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية. 72
- جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية. 73
- جدول (23): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية. 74
- جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً. 75
- جدول (25) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس. 77
- جدول (26) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. 78
- جدول (27): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. 79

- جدول (28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة..... 79
- جدول (29): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة..... 80
- جدول (30): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية..... 81
- جدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية 81
- جدول (32): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية 82
- جدول (33): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية من جهة وبين درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من جهة أخرى 83

فهرس الملاحق

- 107 ملحق رقم (1): الأدوات بصورتها الأولى.
- 113 ملحق رقم (2): الأدوات بصورتها النهائية.
- 118 ملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة المحكمين.
- 119 ملحق رقم (4): كتب تسهيل المهمة.
- 125 ملحق رقم (5): شهادة تدقيق الرسالة.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (2637) معلماً ومعلمةً، منهم (1179) معلماً و(1458) مُعلّمةً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام هي: القسم الأول يتعلّق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بالقيادة الابتكارية، والقسم الثالث خاص بجودة أداء المعلم، وتكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، جرى اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

تبين أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أنّ درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان كبيراً.

وتوصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس، وكذلك عدم وجود فروق بين متوسطات جودة أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي، لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فما دون. ووجود فروق بين متوسطات درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فما دون.

كما توصّلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة، لصالح أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسّطات درجة جودة أداء المعلّم في المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر).

وتوصّلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات مستوى القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية، لصالح مديرية تربية وتعليم يطا. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات درجة جودة أداء المعلّم في المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية، لصالح مديريات تربية وتعليم شمال الخليل ويطا.

كما توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة بمجالاتها من جهة، وبين جودة أداء المعلّم في المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة الابتكاريّة وجودة أداء المعلّم من وجهة نظر المعلّمين (0.70) بدلالة إحصائية (0.00).

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكاريّة، جودة أداء المعلّم، محافظة الخليل.

Abstract

This study aims at evaluating the level of innovative leadership that the school principals of the secondary public schools at Hebron district and its relation with the quality of teaching from the teachers' perspective. The study population consisted of all the secondary schools' public teachers with a total number of 2637 (1179 males and 1458 females).

The descriptive linking method was used in this research. The researcher developed a survey that consists of three main parts. The first part is related to the personal information of the respondents. The second studied the innovative leadership and the third part addressed the quality of teaching of 274 teachers of the secondary public schools that were selected randomly.

The study showed that there were no discrepancies with statistical significance between the average levels of the innovative leadership of the principals of public secondary schools depending on the gender. Likewise, there was no discrepancy with statistical significance between the average of these levels of the teachers at the public secondary schools depending on the averages.

The results also showed that there were discrepancies with statistical significance between the average levels of the innovative leadership of the principals of the public schools in Hebron district depending on the qualification in favor of the teachers who have a bachelor's degree or below. In addition, it showed that there is a discrepancy between the average of the level of the quality of teaching in the public schools depending on the qualification with higher levels among the teachers with bachelor's degree or below.

In addition, it showed that there were discrepancies with statistical significance between the average levels of the innovative leadership of the principals of the public schools in Hebron district depending on the years of experience in favor of the school principals with an experience. In addition, it showed that there is a discrepancy between the average of the level of the quality of teaching in the public schools depending on the years of experience among the teachers with 11 years of experience or more.

The study also showed that there were discrepancies with statistical significance between the average levels of the innovative leadership of the principals of the public schools in Hebron district depending on the directorate in favor of the Yatta directorate. There is also discrepancies with statistical significance between the average levels of the quality of teaching in the public secondary schools in Hebron district depending on the directorate in favor to the Yatta and north of Hebron directorates.

The study showed that there is a positive relation between applying the innovative leadership in the different fields and the quality of teaching of the teachers at the public secondary schools. The correlation rate between these two factors from the teachers' perspective was 0.7 with statistical significance that equals (0.00).

Key words: Innovative leadership, quality of teaching of the teacher, Hebron district.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي ظروفًا بيئية تفرض على القائمين عليها حتمية التّجديد والابتكار والتّغيير لمساعدتها على مواجهة هذه الظروف والتّماشي معها، وهذا يساعد المنظمة أو المؤسسة على العطاء بشكل أفضل، وتكون قادرةً على حلّ المشكلات المتوقّع حدوثها ونُشوبها فأصبحت الحاجة إلى التّطور والابتكار مسألةً ضروريةً، مع توفير بيئةٍ إداريةٍ جيدةٍ تثير ابتكار الأفراد فيها.

ويُعد الابتكار الأساس في تحسين القدرة على اتخاذ القرار فيما يتعلّق بسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، ومدى إنجازهم للأعمال الموكّلة إليهم، كما أنّه يخضع لعملية تقييم داخل المنظمة، بحيث يتمثّل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات والأعمال في العمل (الخطيب، 2002).

وأورد العبادي (2016) أنّ التقدّم العلمي والتكنولوجي في هذا العصر الرقمي يترك أثراً واضحاً في مجالات الحياة جميعها. إذ يُسهم في تغيير شاملٍ في مجالات المجتمع وحاجات أفرادها، وتحاول السياسات التّربوية في دول العالم جاهدةً إلى مسايرة هذا التّطور، والاستجابة لمتطلّباته الجديدة، وتُعدّ التربية عماد هذه القيادة التّربوية.

ويرى أبو عجوة (2018) أنّ قادة المؤسسات في عصرنا الحديث مطالبون بالتّغيير والابتكار، وفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في مواكبة التّطور وابتكار أساليب وطرق عملٍ تعمل على ضمان استمرارية المنظمة، والعمل على رعاية الأفكار المبتكرة ومتابعة تطبيقها. وذلك لضمان نجاح عمليات التّغيير المرجوة والحدّ من مقاومة التّغيير بأشكالها المتعدّدة، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

أما الشَّهْرَانِي (2017) فيعتقد أنَّ الدَّورَ الأساسيَّ لتحقيق القيادة الابتكاريَّة يقع على عاتق القادة الأكاديميِّين، فعلى القائد أن يكون مبتكراً ومبدعاً يتسم بالمثابرة. إذ يوكل إليه إدراك أهميَّة الابتكار في العمل، وينظر إلى كُلِّ ما هو جديد، ويهتمُّ بأساليب التَّفكير الجديدة، ويعمل على توظيفها حتَّى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجيَّة للعاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، ويحرِّك الأفكار الكامنة في دواخلهم، ويتلافى المشكلات وإدارة الأزمات حتَّى يتمكَّن من مواكبة التَّطور والسَّير معه.

ويرى جمال والرامي (2006) أنَّ عملية ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر تتمُّ من خلال تقديم لَبَنَاتِ المستقبل في المؤسَّسات التَّعليميَّة من خلال كوادِرٍ مؤهَّلةٍ تعكس واقع المجتمع وتطلَّعاته وطموحاته، فقد اجتهدت الدول على الدَّوام بالعمل على إيجاد اتجاهات ورؤى حديثة مناسبة لتطلَّعاتها من أجل تطبيقها في مؤسَّساتها، هي اتجاهات تقوم بتدريب الفرد على إدارة المعرفة والاستفادة من التَّقدم التكنولوجيِّ الحديث في تطوير المنظومة التَّعليميَّة، وهذا يتطلَّب القيام بجهدٍ دائمٍ ومستمرٍّ من أجل إنشاء مؤسَّسات تعليميَّة تستجيب لهذه المتطلَّبات والمتغيَّرات بشكلٍ عمليٍّ وإيجابيٍّ يعود على المجتمع بالخير، فالمؤسَّسات التَّعليميَّة ذات أهدافٍ ومحتوى وإدارةٍ وتنظيمٍ حديثٍ ومتجدِّدٍ يتناسب مع تطلَّعات الدولة وطموحاتها من خلال تحقيق أهداف المؤسَّسات التَّعليميَّة وطاقمها التَّعليمي والإداري.

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أنَّه يتوجَّب على القائد امتلاك المهارات الابتكاريَّة التي بدورها تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، والنهوض بالمؤسَّسة أو المنظَّمة التي يرأسها، وعليه مواكبة التطوير فيها والتطور من حوله، حتَّى يبقى هو ومنظَّمته والعاملون فيها في

المقدّمة دائماً، وعليه أن يواظب على التّدريب والتّشجيع لمنّ حوله للمثابرة في طرح الأفكار الابتكاريّة والجديده والخلاقه، ليسود جوّ من الابتكار والإبداع في المنظّمة.

ويحتل الأداء الوظيفي مكانةً خاصّةً داخل أيّ منظّمة كانت باعتبارها الناتج النهائيّ لمحصّلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظّمة والدولة، ذلك أنّ المنظّمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميّزاً، ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام إنّ اهتمام إدارة المنظّمة وقيادتها بمستوى الأداء، عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول: إنّ الأداء على أيّ مستوى تنظيميّ داخل المنظّمة، وفي أيّ جزء منها لا يُعدّ انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب، بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضاً (أبو شرح، 2010).

ويرى حسنين (2015) أنّ الأداء الوظيفيّ يُعبّر عن سلوك الموظّفين في المنظّمات لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهميّة تحديد الواجبات والمسؤوليات كي يتسنى للموظّف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثمّ ممارسة الصّلاحيات والاختصاصات المحدّدة لوظيفته.

في حين يرى الصرايرة (2011) أنّ الأداء الوظيفيّ عبارة عن مجموعة من السلوك الإداريّ ذي العلاقة المعبّرة عن قيام الموظّف بأداء مهامّه، وتحمل مسؤولياته، ويضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنيّة المطلوبة في الوظيفة، والتواصل مع باقي أعضاء المنظّمة، وقبول مهام جديدة، والالتزام بالنواحي الإداريّة في العمل، والتفاعل معها.

من خلال ما تقدم ارتأت الباحثة ضرورة دراسة القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلّمين من وجهة نظر المعلّمين

أنفسهم، وذلك لأنّ الدور الأساسيّ لتحقيق القيادة الابتكاريّة يقع على عاتق القادة التربويّين، فالقائد يجب أن يكون مبتكراً ومبدعاً يتسم بالمثابرة وإدراك أهميّة الابتكار في العمل، ويهتمّ بالأساليب الإداريّة الحديثة التي تُؤدّي إلى رفع أداء العاملين.

مشكلة الدراسة:

نظراً للكثير من التحدّيات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانويّة بشكل يوميّ، ممّا يتطلب منهم القدرة على التّصدي لها بكفاءة وفعاليّة، وعلى هذا يجب أن تتوافر فيهم سمات معينة للقدرة على الابتكار في هذه المواقف بدلاً من الأسلوب التقليدي المتبع لمواجهة هذه التحدّيات. وقد زاد الاعتراف بأهميّة المهارات الابتكاريّة للقيادة في المؤسّسات التربويّة بشكل عام والمدارس بشكل خاص، والتي تشهد الكثير من التحدّيات المتمثّلة بزيادة أعداد الطّلبة والمعلّمين والتغيّرات الاجتماعيّة، وهذا يتطلب امتلاك مديري المدارس مهارات ابتكارية من أجل مواجهة هذه التحدّيات بما يكفل تحسين أداء المعلّمين وتطويره وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعاليّة، حيث أوصت بعض الدراسات بأهميّة دراسة القيادة الابتكاريّة، وضرورة ممارستها وخاصّة في الميدان التربويّ، ومن هذه الدراسات: دراسة (الشهراني، 2018)، ودراسة (حز الله، 2015)، ودراسة (الشمري، 2006). وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسيّ الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة وعلاقتها بجودة أداء المعلّمين من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة

انبتق عن السؤال الرئيسيّ الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة

الابتكاريّة من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة

ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة باختلاف (الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات

الخبرة، والمديريّة).

3- ما درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانويّة الحكوميّة ومعلماتها في محافظة الخليل من

وجهة نظرهم؟

4- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانويّة الحكوميّة

في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة، المديريّة).

5- هل تُوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة ومديراتها في

محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة ودرجة جودة أداء المعلمين من وجهة نظرهم؟

فرضيات الدراسة

انبتق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات من (1-4) الآتية:

1- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة ومديراتها في محافظة

الخليل للقيادة الابتكاريّة تُعزى إلى متغيّر الجنس.

2- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلميّ.

3- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة.

4- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغيّر المديرية.

انبثق عن سؤال الدراسة الرابع الفرضيات من (5-8) الآتية:

5- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس.

6- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلميّ.

7- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة.

8- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية.

انبثق عن سؤال الدراسة الخامس الفرضيّة رقم (9) الآتية:

9- لا تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجتي ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة وجودة أداء المعلّمين من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها للقيادة الابتكاريّة من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم.

2- التعرف إلى درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم.

3- التعرف إلى مستوى كل من متغيّرات (الجنس، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة، المديرية) على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة ودرجة جودة أداء المعلّمين من وجهة نظر المعلّمين.

4- تقصّي العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل ودرجة جودة أداء المعلّمين من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جوانبها النظرية والتطبيقية فيما الآتي:

7- تُعدّ هذه الدراسة الأولى على حدّ علم الباحثة في البيئة الفلسطينية التي تناولت العلاقة بين

ممارسة القيادة الابتكارية وجودة أداء المعلمين.

2- توفر قاعدة معرفية مهمة متصلة بالقيادة الابتكارية وجودة الأداء.

3- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة ألا وهو القيادة

الابتكارية، فالابتكار يؤثر بشكل واضح على الأداء وطريقة تنفيذه داخل المؤسسات.

4- يُتوقع أنّ تُعيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في إعداد برامج تدريبية خاصة

بالمديرين للنهوض بمستوى العملية الإدارية.

5- تُحفّز هذه الدراسة الباحثين على إجراء دراسات متشابهة في هذا المجال في قطاعات مختلفة

للمديرين.

6- توجه نتائج هذه الدراسة أفكار المديرين إلى أهمية ممارسة القيادة الابتكارية وضرورتها في

الميدان التعليمي.

7- قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال القيادة التربوية من مديرين ومديرات من حيث

تعريفهم بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات.

حدود الدراسة

تحدّد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتحدد نتائج الدراسة من خلال الأداة المستخدمة.

الحدود البشرية: معلّمو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (2019-2020م).

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مقيداً بدلالات صدق، وثبات المقاييس المستخدمة وهي: مقياس ممارسة القيادة الابتكارية، ومقياس جودة أداة المعلمين، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه المقاييس من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

مصطلحات الدراسة

القيادة الابتكارية:

عرّفها الدهشان (2018، ص9) بأنها: "مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تُفضي إلى إيجاد عملياتٍ إداريةٍ وطرقٍ وأساليبٍ أكثر فعاليةً في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر الحكومية".

وعرّفها أبو عجوة (2018، ص8) بأنها: "العملية التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المنظمة، كذلك تقوم على تطوير أساليب العمل وتطويع السياسات والأنظمة في المنظمة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد، وتحتّ جانب الابتكار؛ بحيث جميع قنوات الاتصال مفتوحةً بكلّ اتجاه".

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس القيادة الابتكاريّة المستخدم في الدراسة الحالية.

جودة الأداء التّديسي:

عرف رشيد (Rashid, 2007, p5) جودة الأداء بأنّها: "مجموعة العمليات التّعليميّة التي يؤدّيها المعلّم لتحسين عملية التعلّم بما ينمّي قدرات الطّلبة واتجاهاتهم ومُيولهم، وزيادة معارفهم بما يحقّق أفضل المخرجات التّعليميّة؛ وذلك باتّباع مجموعة متكاملةٍ من إجراءات التّدرّس المخطّطة سلفاً والموجّهة لتنفيذ الموقف التّديسيّ بُغية تحقيق أهداف محدّدة تتّصف بإشباعها لحاجات الطّلبة".

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس جودة الأداء المستخدم في الدراسة الحالية.

محافظة الخليل:

هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضّفة الغربيّة وتبلغ مساحتها (997) كم²، وتحدها من الشّمال محافظة بيت لحم، بينما يحدها الخطّ الأخضر والبحر الميّت من الجهات الأخرى، وهي أكبر محافظات الضّفة من ناحية المساحة والسّكان؛ حيث تبلغ مساحتها (% 16) من أراضي الضّفة الغربيّة وتعدادها (729,193) نسمة سنة 2016. وفيها قُبور الأنبياء إبراهيم خليل الله، ومنه أخذت الخليل تسميتها، وكذلك قبر يعقوب وإسحق وأزواجهم عليهم السلام، وأخذت المكانة الدينيّة بعد القدس لدى الديانتين: الإسلاميّة واليهوديّة، وتبعد عن مدينة القدس قرابة (15) كم وتتكون المحافظة من (100 قرية ومدينة) أبرزها مدينة الخليل ودورا ويطّا والسّموع والظاهريّة وحلحول، بالإضافة إلى مخيّمين للاجئين هما: الفوّار والعروّب (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطينيّ، 2017).

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

الفصل الثاني

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربويّ المتعلّق بالقيادة الابتكاريّة وجودة أداء

المعلّمين، وكذلك الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظريّ

القيادة الابتكاريّة

تُعَدّ الإدارة أداةً مهمّةً لتحقيق الأهداف المنشودة والمطلوبة، لهذا يتطلب من المدير ابتكار

طرقٍ جديدةٍ لمواجهة أيّ مشكلة من الممكن أنّ تواجههم خلال تحقيق الأهداف.

الابتكار

أشار هورنج (Horng, 2005) إلى أنّ التفكير بالابتكار قد بدأ وبرزت أهميته عندما أدرك

الانسان أهميّة البيئة التي وُجد فيها، وتأثيرها من جوانب عدّة على مجمل حياته، كما أدى التعقيد

البيئي وتنامي ظهور حالات ومشكلات طارئة، وتجلت الأهميّة القصوى للابتكار في الحلول

الصحيحة والمنطقيّة؛ لذا يُعدّ الابتكار الخطوة الأولى في نموّ المؤسّسة، وهو يتخذ أشكالاً

ومجالات تنفيذ متنوعة، فمتخذ القرار الذي يتصف بالابتكار يمكنه القيام بالتقييم الشامل، وفهم

المشكلات التي لا يراها الآخرون، كما أنّ المدير الذي لا يمتاز بالابتكار يتعرض غالباً إلى

حالات من الإرباك والتعقيد الشديدين، إنّ المنظّمة من دون ابتكار تتعثّر في مسيرتها نحو كسب

حالات التغيير والصّراع المستمرين في بيئتها.

تناول كثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم الابتكار، وذلك من

زوايا مختلفة، ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظّمة ككل،

حيث يشير نجم (2003) إلى أنّ الابتكار هو ترجمة لكلمة (innovation) والذي قد يترجمه

البعض بالتجديد، وعادة ما يلتبس المفهوم بمفاهيم أخرى مثل الاختراع والإبداع والتحسين؛ إذ إنَّ التحسين يعني إدخال تعديلاتٍ أو تغييراتٍ سواء كانت صغيرة أو كبيرة.

ويذكر العجارمة (2012) أنَّ الابتكار هو من أهم السمات التي يجب أنَّ يتمتع بها القائد التربويّ، ويصفها بالقدرة الابتكاريّة، والتي تساعد القائد على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، وهي تتميّز عن القدرة على التقييم والتحليل التي تعدّ مرحلة لاحقة لمرحلة الابتكار، إن تنمية القدرات الابتكاريّة لدى القادة يتمّ من خلال تنشيط مستوى الأفكار، والتي تسمح بانطلاق الأفكار الجديدة، وكذلك تعني ابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشاكل الإداريّة واتخاذ القرارات لحلها.

مما سبق ترى الباحثة أنَّ الابتكار يعني قدرة القائد التربويّ على التوصل إلى ما هو جديد، فيضيف قيمة أكبر وأسرع من غيره، فهو مجموعة من النشاطات التي تُنفَّذ وتُطبَّق على العاملين، والتي تساعد العاملين على التحسين والتطوير في تدريبهم وتعليمهم ونموهم في أثناء الخدمة، مما يمكنهم من التقدم في المهنة بالحصول على مزيد من المعلومات والخبرات الثقافية.

القيادة الابتكاريّة:

يشير القسوس (2004) إلى أن القيادة الابتكاريّة تتضمن مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدّمها المديرون والعاملون، والتي تُفضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف المنظمات، والمؤسّسات، والدوائر الحكوميّة وأكثر خدمة للمجتمع.

وفي نفس السياق يوضح نجم (2003) أن القيادة الابتكاريّة تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة ما بين العاملين في المنظّمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل، وتطوير

السياسات والأنظمة في المنظمة، وتتميّز بمرونة الأنظمة والقواعد وتحت الجانب الابتكاري وجميع قنوات الاتصال، وتكون مفتوحة بكل اتجاه.

بينما يرى عماد الدين (2003) بأنها النمط القيادي الذي يتّصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل الى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير.

في حين يعتبرها إسحق (Ishaak, 2005, p11) بأنها درجة تفتح الفرد للأفكار الجديدة، وغير المألوفة، وكذلك في درجة تقبله لاتخاذ القرارات غير العادية التي تتسم بالابتكار دون التأثير بخبرات الآخرين وتجاربهم.

وترى الباحثة أنّ القيادة الابتكارية عبارة عن كلّ ما هو جديد وحديث، ولم يسبق تجربته، ويتأتى الابتكار من مبادرة فردية ذاتية يبدئها أحد الأفراد في موقع إداري أو قيادي أو في بيئة يكون فيها فاعلاً ونشطاً بحيث يعمل على تجربتها ونقلها إلى الآخرين.

مكونات العملية الابتكارية

للعملية الابتكارية مكونات ومفاهيم نكرها الألويسي (2002) في الآتي:

1- الطلاقة: وتشمل أربعة أنواع، هي:

الطلاقة اللفظية: ويُقصد بها قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة، تتعلّق بمجال معيّن، بحيث تُؤدّي هذه المجموعة من الكلمات إلى صيغة معينة تتميّز عن الصيغة الأخرى لمجموعة من الأفراد، فعلى سبيل المثال ابتداء الكلمات جميعها وانتهاءها بحرف معين، وهذا ما يسمى في علم البلاغة (السجع).

الطلاقة التعبيرية: ويُقصد بها إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات وجمل تدلّ في إطارها العام على معنى معيّن مرتّب بأسلوب انتقائيّ يتميّز عن غيره في التسلسل التعبيري والإجمالي.

الطلاقة الارتباطية: وهي السهولة والسرعة التي يتمّ فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقة الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبر عن علاقة جديدة.

الطلاقة الفكرية: وتعني توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

2- **المرونة:** أيّ قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والانتقال من فئة أفكار إلى فئة أخرى، بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميّز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونته تلقائياً وتحرره من الجمود والنمطية في التفكير والاستجابة.

3- **الأصالة:** وتعني إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة وغير المألوفة لم تكن معروفة من ذي قبل.

وترى الباحثة أنّ الابتكار كما عرّفه جبريني (2016) بأنه حالة الخروج عن المألوف من النمطية والتقليد، يقوم بها أحد الأفراد العاملين في بيئة معينة إلى مرحلة من التجديد المرنة يتميّز بعدد من المميزات مثل السرعة والسهولة وعدم الجمود والابتعاد عن الروتين والرتابة في هذه البيئة.

مهارات القيادة الابتكارية

استطاع مركز القيادة الابتكارية والتواصل، تحديد ست مهارات ضرورية للقيادة الابتكارية

كما أوردها (الحارثي، 2016) وهي:

1- الاهتمام: إن الانطباعات الأولية والافتراضات ليست هي الصورة الكاملة، لذا فهي لا تنم عن التقييم الدقيق أو الحل الأمثل، والاهتمام هو القدرة على ملاحظة الأشياء التي لم يتم ملاحظتها كما هو البحث بعمق في شتى الموضوعات عن طريق المراقبة الجيدة وإدراك التفاصيل، ورؤية الأنماط الجديدة، ويبدأ الاهتمام بتباطؤ بشكل 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: الاستفادة من موقع نطاقنا الواسع من المعرفة والخبرة، وفهم عملائنا بطريقة شخصية وعميقة.

3- التصور: هو أداة تساعدك على إكمال المعلومات، عادة ما تُعدّ الكلمات في حد ذاتها غير كافية لصنع إحساس التعقيد، أو كميات واسعة من المعلومات.

4- المرح الجاد: يتطلب الابتكار انحناء بعض القواعد، وتفرغ النفس أو أخذ قسط من الراحة والمرح عند توالد المعرفة والبصيرة من خلال الطرق التقليدية كالاستكشاف الحر، والتجريب، والحد من الاختبار العلمي الذي يشعرك بالمرح، ولكن النتائج هي أعمال جادة.

5- التحقيق التعاوني: الابتكارات نادراً ما تكتشف عن طريق العبقرية الأحادية، وهو عملية الحوار المستمر والفاعل مع من لديهم مصلحة في هذا الوضع، والاعتماد على مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة والآراء المختلفة يمكن أن تسهم في التقيد ولكنه أيضاً مصدر الكثير من الفرص.

6- الصياغة: تأتي الصياغة باعتبارها من أهم المهارات التي يمكنها النقد والتوليف والتركيب والتنسيق واستيعاب الآراء وتقييم جوانب الابتكار من أجل صياغة تسهم في تحقيق الابتكار

الذي يقود إلى التغيير بشكل متناغم وقد يكون التوتّر الخلاق أحد أساليب تلك التوليفة والصياغة.

أساسيات القيادة الابتكاريّة

تقوم القيادة الابتكاريّة على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير تتمثّل كما أوردها

غباين (2009) فيما يلي:

- أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- اختيار الأفراد الذين يتمتّعون 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 تتناسب مع أهميّة 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 القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة وبيئتها، وقد حدّد قنديل (2010) مهام القيادة الابتكارية في الآتي:

- 1- بناء إدراكٍ مشتركٍ لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
- 2- غرس الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
- 3- تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية.
- 4- تصميم العمل بأنّ يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج.
- 5- تطوير قدراته الإبداعية من مرؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
- 6- تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.

سمات القائد الابتكاري

تبيّن فيما تقدم أنّ القيادة الابتكارية تتميّز بالعديد من الصفات كما حدّدها علماء النفس والإداريون والدراسات الإدارية الحديثة، ومن هذه الصفات كما أوردها غباين (2009):

- الإبداع والتبصر: فالقيادة الفاعلة تكون متبصرة للمستقبل وقادرة على ابتداع الأساليب المنظورة لإيجاد ظروف أفضل للنجاح إن لم تكن خطتها قادرة على التلاؤم مع المستقبل آخذةً بالحسبان انجازاتها في الماضي.

- القدرة على الإبداع بإحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها وهؤلاء الناس هم الفرق التي تحقق النجاح والديناميكية والفاعلية المستمرة في تحقيق أهداف التنظيم

وذكر الصيرفي (2005) أنّ صفات القيادة الابتكارية تكمن في:

- الانفتاح على الرأي الآخر.

- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.

- الإيمان بمواهب الآخرين.

ويرى الحربي (2007) بأنّ من سمات القائد التربويّ الناجح القدرة على الابتكار، ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الأفكار الجيدة بين العاملين والاختيار من بين هذه الأفكار ممّا يؤدي إلى تحسين عمله وتطويره، ويمكن القول: بأنّ القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً واضحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تطبيق الأهداف.

معوقات الابتكار

على الرغم من أهميّة عملية الابتكار إلاّ إنها تواجه العديد من المعوقات لخصها (القيوتي، 2000) في مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير، والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل، وعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم، وسوء المناخ التنظيمي، والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، والقيم الاجتماعية السائدة، والظروف الاقتصادية، وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

كما ذكر طافش (2004) أنّ هناك معوقات لظاهرة الإبداع والابتكار، ومنها:

• المعوقات الشخصية: وهو التفكير المتمحور حول الذات، حيث إنّ القائد ها هنا يبحث عن مصالحه الشخصية ورغباته الخاصة، وامتلاك نظرة بناء الآراء المسبقة عن غيره، وبناء القائد لانطباعات خاطئة دون أسس علمية، وعدم تقبُّله لأفكار الآخرين، وعدم الثقة بالنفس وتقليد القائد لما هو موجود بالإضافة للخضوع للعادات والتقاليد التي تجعل تفكير الفرد نمطياً وغير قابل للتغيير.

• المعوقات الأسرية: وهي التي تنشأ مع الفرد، ممّا يجعله غير قادر على وضع حلول تفكيرية، فمثلاً تدني مستوى العائلة الاقتصادي لا ينمي شخصية ذلك القائد تنمية سليمة ومنتزعة.

• المعوقات المؤسسية: تعاني المؤسسات في العالم العربي من أزمة حقيقية، حيث تهدر طاقات المبدعين والمبتكرين الذين لا يجدون من ينتبه لتميزهم بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة للكشف عن الموهوبين، والاهتمام بالتعليم أكثر من تربية المتعلم على القيم ومبادئ الحرية والديمقراطية، وقلة الحوافز والتشجيع، وعدم توفر التقنيات التربوية الحديثة التي تساعد على العمل الابتكاري واختصار الوقت.

• المعوقات المجتمعية والتي تتم من خلال قمع الحريات والتسلط سواء أكانت هذه الممارسات تُطبَّق من قبل الرؤساء على المرؤوسين، أو الآباء ممّا يقتل روح الإبداع والابتكار في بدايته، كذلك التمييز غير القائم على أسس منطقية بين الذكر والأنثى، وهيمنة المجموعة على الفرد.

وترى الباحثة أنّ معوقات الابتكار متعددة ومتداخلة منها: قلة الحوافز والدعم المادي، وقلة الاهتمام بالابتكار، والمركزية في اتخاذ القرارات، والجمود والإجراءات المعقدة، وقلة توفر التكنولوجيا اللازمة، وعدم وجود تقييم شفاف وبناء للأداء.

جودة أداء المعلم:

يُعدّ موضوع الأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسات بكفاءة وفعالية، حيث تنطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسة، وكذلك المحافظة على الكفاءات وتمييزها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه، وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو محوسباً (رضا 2003).

ويرى الغالبي وإدريس (2007) أنّ الأداء يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه.

يعتقد خضر (2014) أنّ الأداء يعبر عن درجة تحقيق المهام المكونة وإتمامها لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً قد يبذل الطالب جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً، بينما الأداء منخفض.

مفهوم الأداء

عرّفه هلال (2009، ص15) بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".

ويعرفه شاهين (2010، ص232) بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ويشير الأداء إلى درجة تحقيق المهام المكونة وإتمامها لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

أما العجلة (2009، ص23) فيعرفه بأنه: "النتاج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استثمار الفرد لطاقاته وإمكاناته، وفي الوقت نفسه يتأثر بمقدار الرغبة لدى الأفراد في الأداء".

وترى الباحثة أنّ مفهوم (الأداء) يتعلق بالأعمال المتعلقة بالوظيفة، ويتحدّد بتفاعل الجهد والقدرة وإتمام الأعمال على أكمل وجه.

مفهوم أداء المعلم

عرف وهبي (2002) أداء المعلم بأنه يشير إلى سلوك المعلم في أثناء مواقف التدريس، سواء داخل الفصل أو خارجه، ويلاحظ أنّ هذا الأداء هو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال، واستراتيجيات في التدريس، أو في إدارته للفصل، أو إسهامه في الأنشطة المدرسية، أو غيرها من الأعمال أو الأفعال التي يمكن أن يسهم في تحقيق التّقدم في تعليم التلاميذ.

وعرفه الأغا والديب (2002) بأنه ترجمة المفاهيم والتعميمات والمبادئ ذات العلاقة بالمهام التعليميّة التي يناط بها المعلم إلى سلوك عملي موجه يحقق الأهداف المنشودة.

أما موسى (2014) فعرف (أداء المعلم) بأنه كافة الجهود والممارسات التي يبذلها المعلمون في المدارس، والتي تتضح بصورة ملموسة في المجال المعرفي، والمجال المهني الأدائي، والمجال الإنساني الوجداني، بحيث يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات

بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب، وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبة، وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك.

ويرى البيلاوي وطعيمة وسليمان والنقيب وسعيد والبندري وعبد الباقي (2008) أن

مسؤوليات المعلم باعتباره ممارساً مهنيًا تتمحور في خمسة مجالات، هي:

1. مسؤوليات المعلم عن تلاميذه وعن تعلمهم: لكونه مسؤولاً عن تكريس الجهود لتيسير حصول

جميع التلاميذ على المعرفة، ومن ثم توجيه ممارسته وتعديلها في ضوء ميول التلاميذ

وقدراتهم ومهاراتهم وخلفياتهم، بالاستناد الى كيفية نمو التلاميذ وكيفية تعلمهم.

2. معرفة المعلم للموضوعات والمواد الدراسية التي يعلمها وكيفية تعليمها للتلاميذ: فالمعلم

الفعال يتوافر له فهم خصب للموضوعات والمواد التي يدرّسها، وبمقدوره أيضاً الكشف عن

هذه الموضوعات والمواد للتلاميذ كما انه يعي ما يحمله التلاميذ معهم من معارف ومدرجات

ومفاهيم سابقة، وباستطاعته إبداع مسارات معرفية متعددة تتناسب وتباين تلاميذه واختلافهم،

ويسعى لتعليمهم كيف يحددون مشكلاتهم ويطرحونها ويبحثون عن حلول ناجحة لها.

3. مسؤوليات المعلم عن إدارة تعلم التلاميذ ومراقبتهم: فالمعلم المهني مسؤول عن ابتكار

أوضاع تعليمية تحافظ على ميول تلاميذه، وانه يتقن مدى واسعاً ومتنوعاً من الأساليب

والاستراتيجيات التعليميّة المناسبة، ولديه من المعرفة والمهارات ما يمكنه من التوظيف

الفعال لها في الوقت المناسب لاستثارة دوافع التلاميذ للتعلم ودمجهم فرادى وجماعات في

أنشطة وخبرات تعليمية ثرية، ويستخدم طرقاً وأساليب عديدة لمراقبة تعلم التلاميذ وقياس

نموهم.

4. القدرة على التفكير بطريقة مُنظمة في ممارسته التعليم والنمو المهني من خلال الخبرة: فالمعلم المهني يملك القدرة والرغبة في فحص ممارسته بطريقة ذاتية ويسعى للحصول على مشورة ونصح من الآخرين، والإفادة من البحث التربوي لتعميق معرفته، وتطوير ممارسته بما يتلاءم مع ما يستجد من أفكار تربوية وسيكولوجية وما يظهر من مكتشفات علمية وتكنولوجية.

5. الانخراط بشكل فعال في مجتمعات التعلم: فالمعلم المهني يمارس عمله على نحو تعاوني مع آباء التلاميذ، ويشركهم في العمل المدرسي، ويسعى لاستثمار إمكانات المدرسة والمجتمع المحلي بغية تعلم التلاميذ.

أهداف تقويم أداء المعلم

يُعدّ تحسين أداء المعلم الهدف الأهم من عملية التقويم، فإنّ أيّ تقويم لا ينتج عنه تحسين لأداء المعلم يُعدّ ناقصاً إن لم يكن بلا هدف (موسى، 2014).

ويذكر هلال (2009) أنّ من أهداف عملية التقويم تحسين التدريس من خلال تعديل الطرق التعليمية أو تجديدها والمعرفة والأنشطة المنهجية، وإعداد البرامج التدريبية لمن يحتاج من المعلمين ذلك..

ويشير النمرطي (2017) إلى أنّ الأهداف الرئيسية لتقويم أداء المعلم تتمثّل في الآتي:

- تزويد المشرفين والمعلمين معاً بطرائق التعليم الحديثة الهادفة إلى الرقي بالطلبة، وتحسين مستواهم.
- إيجاد طريقة فعّالة وبناءة لمساعدة المعلمين محدودي الأداء.

- تأمين قاعدة أساسية من أجل اتخاذ قرارات منطقية حول قضايا الاحتفاظ بالمعلمين أو تحويلهم أو نقلهم أو فصلهم.
- تأمين قاعدة أساسية من أجل إصدار أحكام أكثر تأكيداً حول قضايا اختلاف مستويات الأداء في البرامج التعويضية مثل مخصصات الرواتب أو السلم الوظيفي.
- تأمين معلومات من أجل تحديد مدى تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبت من خلال تطوير أنشطة العاملين، من أجل تقديم مستوى واستمرارية استخدام هذه المعارف والمهارات.

مراحل عملية تقييم أداء المعلم:

تعدّ عملية تقييم الأداء عملية صعبة، ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة؛ بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة (الهيئي، 2003).

ويرى مزيد (2017) أنّ تقييم الأداء الوظيفي يمر بمراحل عدة هي: تأسيس المعايير، وتسجيل الأداء الفعلي، ومراجعة الأداء في ظل المعايير، وتحديد الحركة الصحيحة.

أما البنا (2013) فحدد مراحل تقييم الأداء في الآتي:

1. مرحلة الإرشاد والتوجيه: لما كانت عملية تقييم الأداء الوظيفي تستند إلى الأفراد ذوي المراكز الإشرافية داخل الأجهزة الحكومية، فإن هؤلاء الرؤساء ملزمون بإرشاد مرؤوسهم وتوجيههم بصورة تكفل لهم القيام بواجبات ومهام ومسؤوليات وظائفهم وتأديتها بأكمل وجه ممكن.

2. مرحلة الإشراف والمراقبة: وهي من المراحل الحساسة في عملية تقييم الأداء لأنها ترتبط بقدرة الرئيس المباشرة القيادية ووعيه بأهداف عملية التقييم، ومرونته التي تجعل المرؤوسين يدركون أنّ الغرض هو تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاج.
3. التقييم: لكي تتصف هذه المرحلة بالفاعلية والإنصاف والعدالة والكفاءة؛ فإنها تقتزن بعنصر الزمن، ومحتوى تقرير الكفاية، وتعبئة التقرير.
4. اتخاذ القرار الإداري: وهي المرحلة الأخيرة التي يتخذ فيها قرار محدد الهدف يترتب عليه آثار للموظف.

وأما عكاشة (2008) فحدد مراحل تقييم أداء المعلمين في الآتي:

- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء المعلمين، بحث يتم التعاون فيها بين المدرسة والمعلمين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعريف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل، وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم -ها هنا- تحديد إن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة، وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة، ينتج عنها لزوم المراقبة، لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل، وبالتالي تفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

- تقييم الأداء: يتم بمقتضى هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرّف إلى مستويات الأداء، التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأنّ التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أيّ استيعاب المعلومات التي تحملها إليها التغذية العكسية.
- اتخاذ القرارات الإدارية: معلوم أنّ القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، ومنها ما يرتبط بالنقل والتعيين والفصل.
- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء؛ إذ يتمّ بموجبها يتمّ وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرّف إلى جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.

معايير تقييم الأداء

تعرف معايير الأداء، بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يُقرّان به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يُعدّ فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأنّ تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين؛ ممّا يسهم في رفع درجة أدائهم للعمل، وإخلاصهم للمؤسسة (البيطار، 2014).

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميّز بالخصائص الآتية (عبيد، 2009):

- صدق المقياس: أيّ العوامل الداخلة في القياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
- ثبات المقياس: أيّ تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أدائه أو مستوياته؛ فإنّ ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
- التميّز: أيّ درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- سهولة استخدام المقياس: أيّ وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
- الدقة: تُعدّ الدقة قضية بارزة في مقاييس الأداء، وقد يكون المقياس يتحلّى بالصدق والثبات ولكنه غير دقيق بسبب تشدد المقيم أو تساهله.

مستوى أداء المعلّم

نمّة مجموعة من الخصائص والمهام التي يجب على المعلّم الإلمام بها، وهي كما يلي:

أولاً: التخطيط الجيد للعملية التدريسية: إنّ التخطيط لا يعني تدوين الموضوع في دفتر التحضير كيفما اتفق عليه، وإنما هو عملية مُنظمة وهادفة، تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة على مراحل معينة وخلال فترة زمنية محددة، باستخدام الإمكانيات المتاحة على أفضل وجه (الطيب، 2011).

ولخص الطناوي (2011) أهمية التخطيط للتدريس في الآتي:

- يساعد المعلم على مواجهة المواقف التعليمية بثقة وتمكن.
- يجعل عملية التدريس عملية منظمة ذات عناصر مرتبطة واضحة، مما يجنب المعلم كثيراً من المواقف المحرجة التي قد يتعرض لها في أثناء التدريس.
- يساعد المعلم على تحديد كل من الأهداف الإجرائية، والأنشطة التعليمية، والوسائل التعليمية، وطرائق التدريس وأنماطه، وأساليب التقويم.
- يساهم في نمو خبرات المعلم العلمية والمهنية بصفة دورية مستمرة.
- يوفر تغذية راجعة تساعد المعلم على تحسين تعلم المتعلمين وتعليمهم.
- يساعد المعلم على اكتشاف عيوب المنهج، ومن ثم الإسهام في تحسينه وتطويره.

ثانياً: مستويات التخطيط للتدريس: نمة مستويان للتخطيط هما: التخطيط بعيد المدى: مثل الخطة السنوية والفصلية، والتخطيط قصير المدى: مثل التخطيط لحصة دراسية أو لأسبوع دراسي أو لوحدة دراسية (جرادات وعبديات وأبو غزالة والطيف، 2008).

ثالثاً: تنفيذ الدرس: إن اختيار المعلم لطريقة تدريس تتم في ضوء أهداف الدرس، ومتغيرات الموقف التعليمي، وتؤكد الدراسات بأنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى تصلح للتدريس في كل المواد، ولكل الطلبة في كل الظروف، ويُعزى ذلك إلى أنّ جوانب التعلم المختلفة تحتاج إلى طرائق متباينة وأساليب متنوعة، (الطيب، 2011).

ويرى الحريري (2011) أنّ تنفيذ عملية التدريس هي من أهم العمليات التي يقوم بها المعلم، فتشمل عملية التنفيذ مجموعة من المهارات الرئيسية التي يجب على المعلم إتقانها وهي: مهارة التمهيد للدرس وعرضه والتفاعل اللفظي وغير اللفظي، ومهارة الاستخدام المناسب للأسئلة،

ومهارة الاستخدام الصحيح للغة، ومهارة الاستخدام الأمثل للاسوب، ومهارة استخدام الآلات والمواد التعليمية، ومهارة استثارة دافعية الطلبة، ومهارة الاهتمام بالتدريب والممارسة، ومهارة استخدام أساليب التعزيز المتنوعة، ومهارة إدارة الصف وضبطه، ومهارة تهيئة فرص التعلم الذاتي.

رابعاً: تقويم المعلم: هو تحديد مدى قيمة شيء، معين أو حدث معين، أي أنّ التقويم وسيلة لإدراك نواحي القوى لتأكيداها، والاستزادة منها، والوقوف على نواحي الضعف لعلاجها أو تعديلها، وعليه يمكن تحديد معنى التقويم بأنه العملية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة لمعرفة ما يتضمنه أي عمل من الأعمال من نقاط القوة والضعف، ومن عوامل النجاح أو الفشل في تحقيق غاياته المنشودة منه في أحسن وجه ممكن (البناء، 2013).

فيلمّ تقويم المعلم بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال النتائج التي يحققها طلبته في المجالات المعرفية والمهارية والنفسحركية، ويمكن تقييم المعلم من خلال نتائج الاختبارات المختلفة التي حقّقها الطلبة (الحري، 2011).

جودة أداء المعلم:

يمكن القول إنّ ثقافة الجودة في التعليم لم تزل حتى الآن مغيبة في بلداننا العربية. فمن ناحية تعد هذه الثقافة جديدة في العديد من البلدان العربية ومن ناحية ثانية قلة المؤسسات العربية التي تمنح الاعتماد لكليات إعداد المعلمين، كما لا تُوجد امتحانات للتخريج أو الإجازة للعمل في المهنة، بذلت في الآونة الأخيرة جهوداً حثيثة في هذا الاتجاه، من خلال تطوير برامج وخطط وسياسات إعداد المعلم في ضوء المعايير العالمية لتأهيل المعلمين وتدريبهم؛ إذ يمكن القول إنّ

هذا العمل يمثل نقلة نوعية وكيفية تستهدف الوصول بممارسات المعلم إلى معايير الممارسة المهنية من منظور عالمي (التميمي، 2010).

كذلك عرّف سعيد (2007) جودة أداء المعلم بأنها: "إتقان الأداء العلمي والمهني من خلال تطوير أدائه العلمي، وعرضه للمادة العلمية بصورة جذابة، من خلال تطبيقه لأساليب التدريس الحديثة، ثم تطويره وتنويعه لأساليب التقويم المختلفة".

أما عطية (2009) فقد عرف جودة أداء المعلم بأنها: "جودة تأهيله العلمي والمهني والثقافي، وتزويده بثقافة الجودة الشاملة، وإيمانه بالفلسفة التي يتبناها المنهج القائم على مفهوم الجودة، والتي تعني تميّزه بالجودة والنوعية في أدائه وشخصيته ومعتقداته وأساليبه في التعليم: (التفاوض والمرونة، والتجديد، والدقة والموضوعية في العمل، والاهتمام بالتطوير، وجودة طرائق التدريس، وتوظيف التقنيات الحديثة واستثمارها في التعليم بطريقة تتسم بالجودة).

وقد حدد منسي (2005) مجالات جودة أداء المعلم فيما يأتي:

- جودة إعداد المعلم.
- جودة الأداء التدريسي والمهني.
- جودة الأداء الشخصي والاجتماعي.
- جودة الأداء المهاري.
- جودة الصحة النفسية للمعلم
- جودة إدارة الذات.
- جودة إدارة الوقت.
- جودة إدارة الضغوط المهنية والأزمات التعليمية.

مما سبق ترى الباحثة أنّ جودة أداء المعلّم تتمثّل في مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها في المعلّم، ومنها: (التحصيّل العلميّ الجيد في التخصص، والمهارات التربويّة، والثقافية، والسّمات الشخصية)، وهذه المعايير قابلة للتطوير؛ بحيث تعمل على إيفاء احتياجات المستفيدين من الخدمة التعليميّة، بمخرجات تتصف بالجودة، وتواكب التقدّم العلميّ.

الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية وجودة أداء المعلم وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية

هدفت دراسة عياد (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، عن طريق تطوير استبانة مكونة من (59) فقرة، ووُزعت أداة الدراسة على كافة المعلمين والمشرفين للمدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (380) معلماً ومعلمة و(777) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطاً، وأنّ درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين تُعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، والوظيفة).

وهدف دراسة الشهراني (2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (209) أعضاء من هيئة تدريس، واستخدمت استبانة مكونة من (42) فقرة. وكانت من أهم نتائج الدراسة أنّ القادة الأكاديميين بجامعة بيشة يمارسون القيادة

الابتكاريّة بدرجة متوسطة، وأوصت الباحثة بعدد من التّوصيات منها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبلهم لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

وهدف دراسة محسن (2018) التّعرف إلى القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانويّة في محافظة بغداد، وتكون مجتمّع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانويّة الصباحية الذين يعملون في مديريات تربية محافظة بغداد الرصافة والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة للعام الدراسي (2017-2018م)، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية من مجتمّع الدراسة تكونت من (97) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبانة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ ممارسة مديري المدارس الثانويّة في محافظة بغداد للقيادة الابتكاريّة كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات ممارسة مديري المدارس الثانويّة للقيادة الابتكاريّة تُعزى إلى متغيّر الجنس.

هدفت دراسة خليفة (2015) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصة للقيادة الابتكاريّة وعلاقتها بدافعيّة الإنجاز لدى معلّميهم في عمّان. حيث تكوّن مجتمّع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الثانويّة الخاصة في محافظة عمّان والبالغ عددهم (3181) معلّماً ومعلّمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات، وتمّ أخذ عينة طبقية عشوائية نسبيّة من مجتمّع الدّراسة، وبلغ عدد أفرادها (346) معلّماً، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أهم نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانويّة الخاصة للقيادة الابتكاريّة وعلاقتها بدافعيّة الإنجاز لدى معلّميهم في عمّان متوسطة.

وأجرى حرز الله (2015) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلّمين للتغيير

من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للقيادة الابتكاريّة والثانية لقياس درجة مقاومة المعلّمين للتغيير، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للقيادة الابتكاريّة من وجهة نظر المعلّمين كانت متوسطة. وان درجة مقاومة المعلّمين للتغيير في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلّمين كانت متوسطة، كما توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للقيادة الابتكاريّة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للقيادة الابتكاريّة تُعزى إلى متغيّرات الجنس والمؤهل العلميّ والخبرة والمرحلة الدراسية.

وأجرى سومارتونو (Soemartono, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الابتكاريّة في تطوير جودة التعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدولة في مجال التعليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، حيث استخدمت الدراسة الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الابتكاريّة، وأجريت على عينة من (85) مديراً مدرسياً، وبينت الدراسة أنّ الإطار المؤسسي يؤدي دوراً في دعم جهود القيادة الابتكاريّة، كما أنّ المجالس المحلية تحمل دوراً في مسالة تبني تمويل المشاريع التربويّة وتسهيلها والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكاريّة، وقد توصّلت الدراسة إلى أهميّة القيادة الابتكاريّة في تحسين مشاركة المجتمع في دعم البرامج التنموية التعليميّة.

وهدفت دراسة كل من أوور وأوفانوس (Orr & Orphanos, 2013) لفهم تأثير إعداد القيادة على الممارسات وتعاون المعلمين في العمل مع القيادة ومدى رضاهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، حيث تمت مقابلة (175) معلماً، تم إعداد رؤسائهم في برنامج قيادة نموذجي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن القيادة الابتكارية تؤثر بشكل مباشر على الممارسات القيادية للمديرين، وبشكل غير مباشر على تعاون المعلمين ورضاهم، وأن إعداد القادة يعمل على تهيئة ظروف عمل إيجابية للمعلمين، وبالتالي يعمل على تحسين تعلم الطلاب، كما أن هذا الإعداد يقوم بدور مهم في تطوير المدرسة.

وأجرى هوانغ وشينغ (Huang & Cheng, 2008) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الابتكارية للفائز بجائزة القيادة المتميزة على القيادة الابتكارية وتضمينها في المدرسة لقياس مستوى القيادة الابتكارية عند الرابحين بجائزة القائد المتميز، وذلك بتطبيق الدراسة على عينة مكونة من (24) راجعاً في العامين (2004) و(2005) عن طريق المقابلات وعلى (495) معلماً يعملون في مدارس مديروها من الرابحين بالجائزة عن طريق تعبئة استبانة، وقد أظهرت النتائج أن المفاهيم الابتكارية لدى المديرين تستند إلى وجهات نظر علمية ويفضل المديرين الأسلوب التشاركي لرسم السياسات المبتكرة، كما أن المعلمين يميلون إلى فهم هذا النوع من القيادة ودعمه وإعطائه تقييماً إيجابياً.

وهدفت دراسة الشمري (2006) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (465) قائداً تربوياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة مجالات، وهي: المجال الإداري والفني والتصوري، وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة

متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة، وقد بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقا إلى متغير النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ثمة فروق تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الذكور والحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم، وقد أوصت الدراسة بضرورة إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية والتوسع في البرامج التدريبية.

وهدفت دراسة القسوس (2004) التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضاهم عن ذلك، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المعلمين والمعلمات والعاملين في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمحافظة الكرك للعام (2004) والبالغ عددهم (2149) معلما ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (86) معلماً ومعلمةً ولأغراض الدراسة تمّ بناء مقياسين وتطويرهما لقياس درجة الممارسة القيادية الابتكارية، والأخر لقياس الرضا الوظيفي، وقد بينت نتائج الدراسة أنه تُوجد فروق إلى متغير الجنس، لصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق في متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المعلمين، وأكدت ضرورة متابعة التدريب للبرامج المختلفة وتعزيز العلاقة بين المدارس الثانوية للاستفادة من الخبرات المختلفة وتعميم المبدع منها.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة أداء المعلمين

أجرى سلمان (2019) دراسة هدفت إلى تقويم أداء الدرجة التدريسي للمعلمين على وفق مفهوم الجودة لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وكيفية إيجاد الحلول الملائمة؛ حيث تعدّ عملية قياس مستوى أداء المعلم في أثناء مدة مزاولته للمهنة من الخطوات الضرورية لتحديد المهارات والكفايات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء، واستعملت الاستبانة أداة لجمع بيانات

الدراسة، واختير مديرو المدارس الابتدائية في مديرية تربية (الرصافة الثالثة) مجتمعاً للدراسة، وبلغ عددهم (320) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وجود ضعف كبير في مجال استخدام أساليب التقويم المتنوعة، وكذلك عدم الاهتمام بمبدأ الدافعية وتحفيز عملية التعلم، فضلاً عن ذلك قلة متابعة التطورات العلمية في مجال تخصص المعلمين.

وأجرى المطلق (2015) دراسة هدفت إلى بيان المداخل أو النماذج المعاصرة التي تسعى إلى تقديم معايير يمكن من خلالها تقويم أداء المعلم، واقتراح منظومة معايير لجودة أداء معلم الصف في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والإفادة من آراء الموجهين التربويين المشرفين على المعلمين والمعلمات في مدينة دمشق في إغناء معايير الجودة وفق المدخل التكاملي، وقد طبقت الدراسة على (41) موجهاً تربوياً وموجهة تربوية يشرفون على المعلمين والمعلمات في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وذلك من خلال استبانة تضمنت (37) بنداً موزعة على سبعة محاور، منها امتلاك المعلم أخلاقيات المهنة وفهمه طبيعة المتعلمين وإتقان المادة التعليمية وإدارته للتعليم، وممارسته للتفكير، وحرصه على إقامة شراكة مع المجتمع، وإدراكه أن التمهين يخدم التمكين، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموجهين والموجهات في معايير جودة الأداء وفق المدخل التكاملي، وكذلك بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المجال نفسه، وتفاوت ترتيب البنود الفرعية ضمن المحاور السبعة بين الأكثر أهمية والأقل أهمية.

وهدفت دراسة الزعيم (2014) التعرف إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (335) معلماً ومعلمة،

واستخدم الباحث استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين، والاستبانة الثانية لقياس مستوى أداء المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين كانت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى أداء المعلمين بمحافظة غزة وشمال غزة كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وشمال غزة ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المعلمين.

وهدفت دراسة مرتجى (2013) التعرف إلى درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك بيان أثر إلى متغيرات: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، ونتيجة آخر تقييم لأداء المعلم) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذه العلاقة. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي مستخدمة استبانتيين الأولى لقياس درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة واشتملت على (31) فقرة، والاستبانة الثانية لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين وتكونت من (43) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (1384) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من (325) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت درجة (63.5%) وبدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية نظام تقييم الأداء السنوي تُعزى إلى متغير الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، ونتيجة آخر تقييم

للأداء السنوي، كما أظهرت أنّ درجة تقدير أفراد العينة لأدائهم الوظيفي كانت كبيرة جداً، وبينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات معلّمي المرحلة الثانوية لدرجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوية للمعلّمين وتقديراتهم لدرجة أدائهم الوظيفي.

وطبق الجبوري (2013) دراسة هدفت إلى تقييم أداء مدرسي مادة الأحياء في ضوء معايير الجودة الشاملة وعلاقته بتحصيل طلبتهم وثقافتهم البيولوجية، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي والارتباطي، وتكون مجتمّع الدراسة من (32) مدرسة تضمنت (32) مديراً أما مدرسو مادة الأحياء فقد بلغ عددهم (35) مدرساً ومدرسة لمادة الأحياء، والمؤهلون تربوياً الذين لا تقل خدمتهم عن ثلاث سنوات هم الذين يدرسون طلاب الصف الأول متوسط وبلغ عدد طلاب هؤلاء المدرسين للعام الدراسي (2013/2012) (3125) طالباً. تمّ إعداد أداتين الأولى تمثّلت باستمارة الملاحظة لقياس الأداء التدريسي داخل الصف تضمنت (69) فقرة موزعة بين (14) معياراً فكانت ضمن سبعة مجالات، أما الأداة الثانية، فتّم إعداد استبانة لقياس الأداء التدريسي في خارج الصف وقد تضمنت (69) فقرة موزعة بين (8) معايير في ضمن ثلاثة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مدرسي الأحياء لا يمتلكون جودة الأداء التدريسي بناءً على بطاقة الملاحظة. بينما تبين أنّهم يمتلكون الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب (الشخصي والتربوي والاجتماعي)، وتوصلت الدراسة إلى أنّ العلاقة ضعيفة بين الأداء التدريسي لمدرسي الأحياء وتحصيل طلبتهم، وكانت العلاقة متوسطة بين الأداء التدريسي لمدرسي الأحياء والثقافة البيولوجية لطلبهم.

واجري السهلي (2012) دراسة هدفت إلى التحقق من مستوى الأداء التدريسي لمعلّمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وتكونت عينة الدراسة من (164) مديراً ومدرساً، منهم (82) مديراً ومديرة،

و (82) مدرساً من جميع المحافظات بدولة الكويت في العام الدراسي (2012/2013)، وتم إعداد أداة تقيس ضمان الجودة للأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية تكونت من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمن الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمن الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين تبعاً إلى متغير جنس المدير وإلى متغير الوظيفة (مدير، مدرس).

وأجرى مقصود وآخرون (Maqsood et al., 2012) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين الوظيفي في التعليم العالي بمقاطعة خيبر بإقليم بختون خوا بباكستان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً و(100) معلم، و (250) طالباً من المدارس الثانوية بإقليم البنجاب بباكستان وتم استخدام ثلاث استبانات للمدير والمعلم، وللطالب. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ عامل التمكن والانتقان كان من أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والطلبة من بين أربعة عوامل، وعامل موقف المعلم من الطلبة كان هو العامل الأخير المؤثر على أداء المعلمين الوظيفي، وعامل منهجية التدريس التي يتبعها المعلمون، وخصائصهم الشخصية حصلت على المركز المتوسط في تقديرات أفراد العينة.

وأجرى أوشي وفايبرسيما وكريستينا (Uche, Fibresima, & Christiana, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى تقصي العلاقة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين في المهنة؛ إذ أجريت الدراسة على عينة مكونة من (150) معلماً، سحبت هذه العينة من (10) مدارس ثانوية

بنيجيريا، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين العوامل المحفزة وأداء المعلّمين، وأنّ الحوافز والمكافآت من المديرين تسهم في تحفيز المعلّمين وتحسين أدائهم الوظيفي، وأنّ هنالك علاقة إيجابية بين مستوى التدريب الذي يتلقاه المعلّمون وأداؤهم الوظيفي.

وقدّم أكرم (Akram, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلّمين عن طريق قياس العوامل المؤثرة على أداء المعلّمين في المرحلة الثانوية، وقد قام الباحث بقياس وتلخيص تصورات المديرين والمعلّمين أنفسهم والطلاب للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمعلّمين، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً، و(600) معلماً و(1200) طالباً من المدارس الثانوية بإقليم البنجاب بباكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ عامل التمكن والإلتقان كان من أعلى العوامل المؤثرة في أداء المعلّمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلّمين والطلّبة من بين أربعة عوامل، وعامل موقف المعلم من الطّلبة كان هو العامل الأخير المؤثر على أداء المعلّمين الوظيفي، وعامل منهجية التّدريس التي يتبعها المعلّمون، وخصائصهم الشخصية حصلت على المركز المتوسط في تقديرات أفراد العينة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتّضح أنّها تباينت من حيث الهدف، وتنوعت اهتماماتها البحثية، كما تنوعت من حيث المجتمعات التي أجريت فيها، فمنها مجتمعات عربية وأخرى أجنبية.

أظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية كان متوسطاً كدراسة الشهراني (2018)، ودراسة محمد (2018)، ودراسة خليفة (2015)، ودراسة حرز الله (2015) وهناك دراسات توصّلت إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الابتكارية كان مرتفعاً كدراسة الشمري (2006).

يتبين من الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع الأداء، ومدى ارتباطها بتحسين أداء العاملين بصفة عامة، وهذا ما يثري الدراسة الحالية، والانطلاق من حيث انتهى الآخرون. ويتضح ذلك من خلال دراسة سلمان (2016)، ودراسة الزعيم (2014)، ومرتجى (2013)، والسهلي (2012).

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم القيادة الابتكارية، كذلك التعرف إلى عناصر الإطار النظري المتعلقة بالقيادة الابتكارية، واستخدمت مقياساً لقياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال جودة الأداء للمعلمين في التعرف على مفهوم الأداء، وعناصره، ومحدداته، وتقييمه، والعوامل المؤثرة به، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة المتعلقة بالأداء، وتحديد متغيرات الدراسة.

إضافة فقرة توضح بها الاختلاف والتشابه في المنهجية والأداة المستخدمة.. ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم تعثر الباحثة على دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة أداء المعلمين، وذلك -في حدود علم الباحثة- حيث لم تطف على السطح، ولم تنتثر الغبار عن ذلك إلى الآن في فلسطين دراسات حديثة ذات صلة مباشرة أو متقاربة من موضوع الدراسة الحالية.

وتميّزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة في كونها ربطت بين موضوعين هامين وأساسيين، هما (القيادة الابتكارية، وجودة أداء المعلمين) في محافظة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، كما أنّ هذه الدراسة تزامنت مع متطلبات العصر الحديث والسريعة، والتي لا يراعى

أحياناً بها الدقة والمتابعة بما يقدم للمجتمعات من معارف ومعلومات تخدم بدورها تحسين الأداء وتطوره، لذلك يمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة بدء أو انطلاق نحو تحديد طبيعة العلاقة فيما بين القيادة الابتكارية وجودة أداء المعلمين - إن وجدت - من أجل الوقوف على ما هو إيجابي وفعال وتطويره والمضي به قدماً للأمام، وتعديل ما هو سلبي وتقويم ومعالجة من أجل النهوض به من جديد، وإعادة وضعه على الطريق القيم من جديد مرةً أخرى.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

تناول هذا الفصل وصفاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لغايات تنفيذ الدراسة، وتشمل وصف المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأدواتها، وصدقها، وثباتها، وإجراءاتها، والأسلوب الإحصائي، والنتائج والتوصيات.

منهج الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وهو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، كما أن المنهج الوصفي الارتباطي يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين هذه المتغيرات وصفاً كمياً، وذلك باستخدام مقاييس كمية، لهذا فقد اعتبر المنهج الوصفي الارتباطي هو الأنسب لهذه الدراسة، ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (2637) معلماً ومعلمةً، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1): خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية

المجموع		الجنس				المديرية
		إناث		ذكور		
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
13.45	354	13.24%	193	13.66%	161	مديرية شمال الخليل
34.69	927	39.09%	570	30.28%	357	مديرية الخليل
36.17	948	34.09%	497	38.25%	451	مديرية جنوب الخليل
15.70	408	13.58%	198	17.81%	210	مديرية بطا
100.00	2637	100.00%	1458	100.00%	1179	المجموع
55.3%	نسبة الإناث من المجتمع الكلي			44.7%	نسبة الذكور من المجتمع الكلي	

عينة الدراسة:

أ- العينة الاستطلاعية:

أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظة الخليل، وذلك من أجل التّحقّق من صدق أدوات الدراسة وثباتها، وقد تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أداة القيادة الابتكارية مع الدرجة الكلية للأداة ما بين (0.65-0.85)، وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة القيادة الابتكارية (0.97)، وتراوحت معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أداة جودة أداء المعلم مع الدرجة الكلية للأداة ما بين (0.71-0.85)، وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة جودة أداء المعلم (0.98) حيث تبين أنّ الأدوات تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ما أعطى الباحثة مؤشراً على استخدام الأدوات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

ب- العينة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في مدارس محافظة الخليل للعام الدراسي 2020/2019م، عن طريق أخذ نسبة (10%) من مجتمع الدراسة الكلي، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد وزّعت الباحثة (280) استبانة على معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظة الخليل؛ لضمان استرداد العدد المطلوب لعينة الدراسة، وقد تمّ استرداد (276) استبانة، وبعد فرز الاستبانات وتجهيزها من أجل إدخالها إلى الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، تمّ استبعاد استبانتين لعدم اكتمالها، ليتبقى (274) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، والجدول (2) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية:

الجدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمديرية

النسبة %	العدد	مستويات إلى متغير	إلى متغير
46.0	126	ذكر	الجنس
54.0	148	أنثى	
100.0	274	المجموع	
71.2	195	بكالوريوس فما دون	المؤهل العلمي
28.8	79	دراسات عليا	
100.0	274	المجموع	
23.4	64	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
15.0	41	(6-10)سنوات	
61.6	169	11 سنة فأكثر	
100.0	274	المجموع	
13.4	37	شمال الخليل	المديرية
35.8	98	الخليل	
34.7	95	جنوب الخليل	
16.1	44	يطا	
100.0	274	المجموع	

أداة الدراسة:

أولاً: مقياس القيادة الابتكارية

1- وصف المقياس:

جرى بناء فقرات مقياس القيادة الابتكارية من خلال الرجوع إلى دراسة (الشهراني،

2018)؛ و(محمد، 2018) للقيادة الابتكارية، وتكون المقياس بصورته الأولية من (27) فقرة،

وهو مقياس خماسي الاستجابة وفق (تصنيف ليكرت)، على النحو الآتي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق درجتين، غير

موافق بشدة (1) درجة.

1- صدق المقياس:

أ- صدق المحتوى (المحكّمين)

للتحقّق من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض المقياس على (11) محكّمًا من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وقد تكون المقياس بصورته الأولية من (27) فقرة، حيث تمّ إجراء بعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات، ولم تحذف أو تضاف أي فقرة، وبقي المقياس في صورته النهائية مكوناً من (27) فقرة انظر ملحق رقم (2).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تحقّقت الباحثة من صدق المقياس عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، كما هو مبين في الجدول (3)

جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المجال الأول: تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة			
1.	يُشجع المعلمين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد	0.76**	0.00
2.	يهتمّ بأفكار المعلمين الابتكارية	0.74**	0.00
3.	يوجه المعلمين بعدم تقليد الآخرين	0.83**	0.00
4.	يُشجع المعلمين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المدرسة	0.84**	0.00
5.	يُشجع المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها	0.81**	0.00
6.	يُشعر المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	0.78**	0.00
7.	يقلل الرقابة المباشرة على المعلمين أثناء أدائهم لعملهم	0.78**	0.00
8.	يقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية	0.65**	0.00
9.	يُتيح الفرصة للمعلمين في تطوير إجراءات المدرسة وأنظمتها	0.71**	0.00
المجال الثاني: بيئة العمل			
10.	يشارك المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة	0.71**	0.00
11.	يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة	0.85**	0.00
12.	يمكن المعلمين من تحديد أساليب الشرح في حصصهم الصفية	0.78**	0.00
13.	يحرص على ان يركز المعلمون في أدائهم على العمل الجماعي	0.82**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
14.	يُشجّع التنافس بين المعلمين باعتباره أحد تطور القيادة الابتكارية	0.83**	0.00
15.	يُشجّع العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين مما يُشجّع العملية الابتكارية	0.83**	0.00
16.	يعمل على خلق جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع	0.80**	0.00
17.	يوفر المدير للمعلمين نظاماً لتقييم أدائهم	0.70**	0.00
18.	يربط حوافز المعلمين بتقييم أدائهم	0.67**	0.00
المجال الثالث: السلوك الابتكاري			
19.	يقدم المدير اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	0.74**	0.00
20.	يهتمّ بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	0.80**	0.00
21.	يملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها	0.83**	0.00
22.	يقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	0.82**	0.00
23.	يعبر عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقة	0.84**	0.00
24.	يتيح المجال للحصول على المعلومات اللازمة بسرعة	0.83**	0.00
25.	يوفر للمعلمين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار	0.82**	0.00
26.	يفوض الصلاحيات الكافية التي تمكن المعلمين من اتخاذ القرارات أثناء العمل	0.81**	0.00
27.	يُشجّع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدى المعلمين	0.80**	0.00

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه. وللتحقّق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (4) يوضح الصّدق البنائي للمقياس.

جدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

السلوك الابتكاري	بيئة العمل	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية	
		1	0.93**	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة
	1	0.84**	0.95**	بيئة العمل
1	0.84**	0.79**	0.94**	السلوك الابتكاري

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتّضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (4) أنّ جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكليّة للمقياس ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، إذ إنّ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكليّة للمقياس كان دالاً، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معاً في قياس مستوى القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلّمين والمعلّمات.

ج- الصّدق التميّزي:

من أجل فحص القوة التميّزية لفقرات المقياس، جرى حساب الصّدق التميّزيّ بدلالة الفروق بين أقلّ الدرجات وأعلى الدرجات بعد توزيعهم على مجموعتين تمثّل كلّ مجموعة ما نسبته (27%) من العينة الكليّة، حيث بلغ مجموع المجموعتين المتطرفتين (148) معلّماً ومعلّمةً، وقد استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) للتعرف على دلالة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين (العليا والدنيا) في درجات كل فقرة من فقرات المقياس، وذلك كما هو موضّح في جدول (5).

جدول (5): القوة التميّزية لفقرات مقياس القيادة الابتكاريّة

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة (ت) المحسوبة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
.1	4.86	0.34	3.38	1.21	-10.14**
.2	4.80	0.40	3.18	1.23	-10.76**
.3	4.58	0.55	2.53	1.22	-13.22**
.4	4.76	0.43	3.00	1.25	-11.43**
.5	4.76	0.46	3.04	1.28	-10.88**
.6	4.74	0.44	2.99	1.20	-11.83**
.7	4.35	0.75	3.04	1.20	-7.98**
.8	4.31	0.72	2.55	1.23	-10.61**
.9	4.65	0.58	2.91	1.10	-12.04**
.10	4.58	0.60	3.08	1.19	-9.69**
.11	4.46	0.67	2.74	1.09	-11.59**
.12	4.38	0.75	2.89	1.07	-9.79**
.13	4.42	0.79	2.93	1.02	-9.86**
.14	4.39	0.76	2.80	1.11	-10.22**
.15	4.68	0.50	3.09	1.14	-10.95**
.16	4.59	0.49	2.78	1.36	-10.78**
.17	4.51	0.73	3.22	1.14	-8.27**

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيمة (ت) المحسوبة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
.18	4.19	0.77	3.15	1.21	-6.23**
.19	4.47	0.67	3.09	1.16	-8.86**
.20	4.57	0.60	3.05	1.36	-8.74**
.21	4.59	0.62	3.16	1.16	-9.38**
.22	4.72	0.61	3.20	1.09	-10.46**
.23	4.58	0.62	3.16	1.07	-9.85**
.24	4.61	0.59	3.20	1.13	-9.45**
.25	4.50	0.73	2.92	1.19	-9.75**
.26	4.39	0.84	2.99	1.08	-8.84**
.27	4.57	0.64	3.22	1.17	-8.69**

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (146) هي (1.96) وقيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (146) هي (2.58).

تبيّن من خلال جدول (5) أنّ جميع فقرات المقياس مميزة عند مستوى دلالة (0.05)،

لأنّ قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند درجة حرية (146).

2- الثبات:

حُسب الثبات بطريقة معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما

يبين الجدول (6).

الجدول (6): معاملات الثبات لمقياس القيادة الابتكارية

المقياس	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	
		معامل الارتباط	معامل ارتباط جتمان المصحح
تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة	9	0.90	0.69
بيئة العمل	9	0.92	0.79
السلوك الابتكاري	9	0.93	0.83
الدرجة الكلية للمقياس	27	0.97	0.86

(*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس

يتضح من الجدول (6) أنّ المقياس يتمتع بدرجات ثبات تسمح باستخدامه في الدراسة، حيث

بلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.97)، كما أمكن التحقق من

ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، وبلغ معامل الثبات وفق معادلة (جتمان) العامة (0.92)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة..

تصحيح المقياس:

استخدمت الباحثة مقياساً مُعداً بطريقة ليكرت (خماسي)، وقد تمَّ تصحيح المقياس بحيث أُعطيت الإجابة (موافق بشدة) (5) درجات، (موافق) (4) درجات، (محايد) (3) درجات، (غير موافق) درجتين، (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

وتمَّ تقسيم طول السُّلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية، وتمَّ حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحدّ الأعلى للمقياس} - \text{الحدّ الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضَّح في الجدول (7):

جدول (7): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مقياس القيادة الابتكارية

القيادة الابتكارية	فئات المتوسط الحسابي
درجة الموافقة	
قليلة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	3.68 فأكثر

ثانياً: مقياس جودة أداء المعلم

وصف المقياس:

قامت الباحثة بتطوير مقياس جودة أداء المعلم من خلال الرجوع إلى دراسة (مرتجى، 2013)، ودراسة (الزعيم، 2014)، وتكون في صورته الأولية من (25) فقرة، وكان مقياساً خماسي الاستجابة وفق تصنيف (ليكرت)، على النحو الآتي: (موافق بشدة) (5) درجات، (موافق) (4) درجات، (محايد) (3) درجات، (غير موافق) درجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة.

1- صدق المقياس:

أ- صدق المحتوى (المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، عُرض المقياس على (11) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، وقد تكون المقياس بصورته الأولية من (25) فقرة، حيث تمّ تصحيح وتعديل صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وبقي المقياس في صورته النهائية مكوناً من (25) فقرة، أنظر ملحق رقم (2).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أختار أساليب وطرقاً بحيث تتناسب مع التقدم التقني وعصر المعرفة.	0.71**	0.00
2.	أوظف الخبرات التعليمية والتقنية التي يمتلكها الطلبة في المواقف التعليمية التعليمية .	0.77**	0.00
3.	أدرب الطلبة على استخدام مهارات الاستنتاج في المواقف التعليمية التعليمية.	0.75**	0.00
4.	أوظف استراتيجيات التعلم التعاوني أثناء التدريس.	0.76**	0.00
5.	أطرح قضايا تثير مهارة العصف الذهني لدى الطلاب.	0.81**	0.00
6.	أشارك الطلبة في إدارة الموقف التعليمي الصفي.	0.81**	0.00
7.	أدرب الطلبة على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.	0.75**	0.00
8.	أوجه أسئلة إلى الطلبة تثير تفكيرهم وإبداعاتهم.	0.81**	0.00
9.	أراعي قدرات الطلبة وأمات تفكيرهم في التعامل مع النشاطات التعليمية.	0.81**	0.00
10.	أنمي مهارات التواصل والاتصال بين الطلبة.	0.81**	0.00
11.	أهتم بالبيئة الصفية المجهزة بأدوات تقنية المعلومات والاتصال اللازمة للتدريس.	0.78**	0.00
12.	أحترم آراء الطلبة وأفكارهم البناءة.	0.85**	0.00
13.	أمتلك القدرة على إدارة قيادة الغرفة الصفية.	0.83**	0.00
14.	أعزز القيم والاتجاهات الإيجابية في التعليم والتعلم.	0.83**	0.00
15.	أكشف عن مواطن التميز والإبداع لدى المتعلمين.	0.82**	0.00
16.	أمارس دوري باعتباري مبتكراً للمعرفة العلمية.	0.82**	0.00
17.	أمارس دوري باعتباري ناقداً وباحثاً وموجهاً.	0.80**	0.00
18.	أسعى نحو النمو المهني ومتابعة كل جديد.	0.81**	0.00
19.	أستخدم التقويم التشخيصي لتحديد التعلم القبلي عند الطلبة وحاجاتهم التعليمية.	0.80**	0.00
20.	أستخدم التقويم البنائي في تقويم أداء الطلبة.	0.79**	0.00
21.	أستخدم التقويم الختامي في تقويم أداء الطلبة.	0.81**	0.00
22.	أحلل نتائج تعلم الطلبة في ضوء معايير التقويم.	0.82**	0.00
23.	أقدم تغذية راجعة مناسبة للطلبة عن مستوى تعلمهم في الوقت المناسب.	0.81**	0.00
24.	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في التقويم.	0.84**	0.00
25.	أوثق تقويم الطلبة في سجلات منظمة.	0.81**	0.00

** دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

يُستدلّ من الجدول (8) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس مع الدرجة

الكلية للمقياس دالة إحصائية، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس في قياس

جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

ج- الصدق التمييزي:

من أجل فحص القوة التمييزية لفقرات المقياس، تمّ حساب الصدق التمييزي بدلالة الفروق

بين أقلّ الدرجات وأعلى الدرجات بعد توزيعهم على مجموعتين تمثّل كلّ مجموعة ما نسبته

(27%) من العينة الكلية، حيث بلغ مجموع المجموعتين المتطرفتين (148) معلماً ومعلمة، وقد

استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) للتعرف على دلالة الفروق بين المجموعتين المتطرفتين (العليا والدنيا) في درجات كل فقرة من فقرات المقياس، وذلك كما هو موضَّح في جدول (9).

جدول (9): القوة التمييزية لفقرات مقياس جودة أداء المعلم

قيمة (ت) المحسوبة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		رقم الفقرة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
-8.48**	0.81	3.59	0.66	4.62	.1
-8.29**	1.01	3.54	0.58	4.66	.2
-8.31**	0.98	3.45	0.62	4.57	.3
-7.53**	1.07	3.39	0.65	4.49	.4
-8.93**	1.29	3.28	0.46	4.70	.5
-9.75**	0.83	3.51	0.49	4.61	.6
-8.57**	0.95	3.43	0.60	4.55	.7
-10.08**	1.07	3.30	0.54	4.70	.8
-8.92**	1.13	3.39	0.50	4.68	.9
-10.13**	1.04	3.28	0.48	4.64	.10
-9.48**	1.00	3.24	0.68	4.58	.11
-10.64**	1.07	3.41	0.44	4.84	.12
-8.44**	1.23	3.53	0.40	4.80	.13
-9.19**	1.16	3.50	0.39	4.81	.14
-10.26**	0.90	3.49	0.49	4.70	.15
-8.61**	1.02	3.38	0.64	4.58	.16
-10.13**	1.03	3.20	0.53	4.57	.17
-9.58**	0.83	3.49	0.57	4.61	.18
-8.54**	1.09	3.35	0.53	4.55	.19
-10.04**	0.89	3.41	0.52	4.61	.20
-8.57**	1.09	3.51	0.49	4.70	.21
-8.08**	1.18	3.38	0.57	4.61	.22
-9.45**	0.98	3.51	0.48	4.72	.23
-9.92**	1.09	3.46	0.40	4.80	.24
-9.19**	1.18	3.39	0.49	4.76	.25

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (146) هي (1.96) وقيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (146) هي (2.58).

تبيّن من خلال جدول (9) أنّ جميع فقرات المقياس مميّزة عند مستوى دلالة (0.05)،

لأنّ قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند درجة حرية (146).

2- الثبات:

أمكن التحقق من معاملات الثبات عن طريق استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، كما حسب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضَّح في الجدول (10).

جدول (10): معاملات الثبات لمقياس جودة أداء المعلم

التجزئة النصفية		كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المقياس
معامل جتمان	معامل الارتباط	معامل الثبات		
0.95*	0.90	0.98	25	الدرجة الكلية للمقياس

(*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس

توصلت الباحثة إلى أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس مرتفعة، إذ بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.98)، كذلك تمّ التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل جتمان للدرجة الكلية للمقياس (0.95). ممّا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

تصحيح المقياس:

استخدمت الباحثة مقياساً مُعدّاً بطريقة ليكرت (خماسي)، وقد تمّ تصحيح المقياس بحيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) (5) درجات، (موافق) (4) درجات، (محايد) (3) درجات، (غير موافق) (درجتين)، (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

وتمّ تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وتمّ حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضّح في الجدول (11):

جدول (11): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مقياس جودة أداء المعلم

جودة أداء المعلم	فئات المتوسط الحسابي
درجة الموافقة	
قليلة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	3.68 فأكثر

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الثانوية:

الجنس

المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فما دون، ودراسات عليا).

سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات: (5 سنوات فأقل، (6-10)سنوات، و11 سنة فأكثر)

المديرية وله أربع مستويات: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، ويطا).

المتغير المستقل: القيادة الابتكارية

المتغير التابع: جودة أداء المعلم

إجراءات الدراسة:

- تمّ الرجوع إلى ما أتيح من الأدب التربوي، المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
- أجرت الباحثة عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل؛ من أجل التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها.

- قامت الباحثة بتجهيز المقاييس التي استخدمتها لجمع البيانات. وذلك بعد الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع المقاييس، حيث وزّعت الباحثة (280) مقياساً على معلّمي المدارس الثانويّة ومعلّماتها في محافظة الخليل لضمان استرداد العدد المطلوب لعينة الدراسة، وقد تمّ استرداد (276) مقياساً، وبعد فرز الاستبانات وتجهيزها من أجل إدخالها إلى الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، تمّ استبعاد مقياسين لعدم اكتمالهما، ليتبقّى (274) مقياساً صالحة للمعالجة الإحصائية.

الأساليب الإحصائية:

- اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراستها على الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (26)

وتمّ استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والأوزان النسبية لمعرفة خصائص أفراد العينة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كلٍ من مدى ممارسة مديري المدارس الثانويّة للقيادة الابتكاريّة، وجودة أداء المعلّم في المدارس الثانويّة في محافظة الخليل.
- معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)؛ لفحص الثبات.
- معامل ارتباط جتمان لمعرفة الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات المقياس، ولمعرفة العلاقة بين القيادة الابتكاريّة من جهة وبين جودة أداء المعلّم من جهة أخرى.

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent samples T-Test)، لمعرفة الفرق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلّق بوجود فرق بين المتوسطات أو بعدم وجودها.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية؛ لإيجاد مصدر الفرق.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة

عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة

الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، جرى استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان

النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية

من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما يتضح في الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة	3.91	0.75	78.2	1	كبيرة
3	السلوك الابتكاري	3.91	0.80	78.2	1	كبيرة
2	بيئة العمل	3.80	0.78	76.0	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية	3.87	0.78	77.4		كبيرة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (12)، إلى أنّ درجة الموافقة على درجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الابتكارية (3.87) بنسبة مئوية بلغت (77.4%)،

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.80 - 3.91)، وقد جاء كلٌّ من (تعامل المدير

مع المعلمين في المدرسة) و(السلوك الابتكاري) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.91)،

ونسبة مئوية بلغت (78.2%) لكل منهما، تلاه في المركز الثاني (بيئة العمل) بمتوسط حسابي

بلغ (3.80) ونسبة مئوية بلغت (76.0%).

أما فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية، لكل مجال من مجالات القيادة الابتكارية، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال على النحو الآتي:

أ- مجال تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة، وبينها الجدول (13):

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	مجال تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة مرتبة حسب أهميتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
1	يُشجع المعلمين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد	4.19	0.91	83.8	1	كبيرة
2	يهتم بأفكار المعلمين الابتكارية	4.10	0.99	82.0	2	كبيرة
5	يُشجع المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها	4.02	1.01	80.4	3	كبيرة
4	يُشجع المعلمين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المدرسة	3.99	1.00	79.8	4	كبيرة
6	يُشعر المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	3.99	1.00	79.8	4م	كبيرة
9	يُتيح الفرصة للمعلمين في تطوير إجراءات المدرسة وأنظمتها	3.82	0.98	76.4	5	كبيرة
3	يوجه المعلمين بعدم تقليد الآخرين	3.76	1.11	75.2	6	كبيرة
7	يقلل الرقابة المباشرة على المعلمين أثناء أدائهم لعملهم	3.72	1.04	74.4	7	كبيرة
8	يقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية	3.59	1.09	71.8	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة	3.91	1.02	78.2		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) إلى أنّ درجة الموافقة على مستوى تعامل المدير

مع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة (3.91) وبنسبة مئوية

بلغت (78.2%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59-4.19).

يتضح من الجدول (13) أنّ الفقرة (1) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لدرجة

تعامل المدير مع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وقد تمحورت هذه

حول الفقرة: (يُشجّع المعلمين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد)، وجاءت بدرجة موافقة كبيرة.

في حين أنّ الفقرة (8) قد حصلت على أقل درجة الموافقة بالنسبة لدرجة تعامل المدير مع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرة حول: (يقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية) وجاءت بدرجة موافقة متوسطة.

ب- مجال بيئة العمل، وبينها الجدول (14):

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال بيئة العمل، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	مجال بيئة العمل مرتبة حسب أهميتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
17	يوفر المدير للمعلمين نظاماً لتقييم أدائهم	3.97	0.96	79.4	1	كبيرة
15	يُشجّع العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين مما يُشجّع العملية الابتكارية	3.90	0.98	78.0	2	كبيرة
10	يشارك المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة	3.89	1.01	77.8	3	كبيرة
16	يعمل على خلق جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع	3.86	1.11	77.2	4	كبيرة
13	يحرص على ان يرتكز المعلمون في أدائهم على العمل الجماعي	3.76	1.00	75.2	5	كبيرة
18	يربط حوافز المعلمين بتقييم أدائهم	3.75	0.93	75.0	6	كبيرة
12	يمكن المعلمين من تحديد أساليب الشرح في حصصهم الصفية	3.72	1.01	74.4	7	كبيرة
11	يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة	3.72	1.04	74.4	7م	كبيرة
14	يُشجّع التنافس بين المعلمين باعتباره أحد تطور القيادة الابتكارية	3.67	1.03	73.4	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال بيئة العمل	3.80	1.01	76.0		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى أنّ درجة الموافقة على مستوى بيئة العمل

في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية لدرجة بيئة العمل (3.80) ونسبة مئوية بلغت (76.0%). وقد تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.67-3.97).

يتّضح من الجدول (14) أنّ الفقرة (17) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لدرجة بيئة العمل في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وقد تمّحورت هذه الفقرة حول: (يوفر المدير للمعلّمين نظاماً لتقييم أدائهم)، وجاءت بدرجة موافقة كبيرة.

في حين أنّ الفقرة (14) قد حصلت على أقل درجة الموافقة بالنسبة لدرجة بيئة العمل في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وقد تمّحورت هذه الفقرة حول: (يُشجّع التنافس بين المعلّمين باعتباره أحد تطور القيادة الابتكاريّة) وجاءت بدرجة موافقة متوسطة.

ج- مجال السلوك الابتكاري، وبينها الجدول (15):

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال السلوك الابتكاري، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	مجال السلوك الابتكاري مرتبة حسب أهميتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
21	يمتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها	4.00	0.98	80.0	1	كبيرة
22	يقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	3.99	0.97	79.8	2	كبيرة
20	يهتمّ بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	3.96	1.05	79.2	3	كبيرة
23	يعبر عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقة	3.95	0.93	79.0	4	كبيرة
24	يتيح المجال للحصول على المعلومات اللازمة بسرعة	3.93	0.93	78.6	5	كبيرة
27	يُشجّع المبادرات الفردية والأفكار الابتكاريّة لدى المعلّمين	3.91	1.00	78.2	6	كبيرة
19	يقدم المدير اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	3.89	0.96	77.8	7	كبيرة
25	يوفر للمعلّمين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار	3.81	1.03	76.2	8	كبيرة
26	يفوض الصلاحيات الكافية التي تمكّن المعلّمين من اتخاذ القرارات في أثناء العمل	3.77	1.01	75.4	9	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال السلوك الابتكاري	3.91	0.99	78.2		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15) إلى أنّ درجة الموافقة على مستوى السلوك الابتكاري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة السلوك الابتكاري (3.91) ونسبة مئوية بلغت (78.2%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-4.00).

يتّضح من الجدول (15) أنّ الفقرة (21) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لدرجة السلوك الابتكاري لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة الخليل، وقد تمّحورت هذه الفقرة حول: (يملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها)، وجاءت بدرجة موافقة كبيرة.

في حين أنّ الفقرة (26) قد حصلت على أقل درجة الموافقة بالنسبة لدرجة السلوك الابتكاري لمديري المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة الخليل، وقد تمّحورت هذه الفقرة حول: (يفوض الصلاحيات الكافية التي تمكّن المعلمين من اتخاذ القرارات في أثناء العمل) وجاءت بدرجة موافقة كبيرة.

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة باختلاف (الجنس، المؤهل العلميّ، سنوات الخبرة، المديرية)؟

وقد انبثق عنه الفرضيات من (1-4) على النحو الآتي:

الفرضية رقم (1): لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة تُعزى إلى متغيّر الجنس.

لفحص الفرضية الأولى، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكوميّة ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكاريّة، تُعزى إلى متغيّر الجنس.

جدول (16) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير الجنس (ن = 274).

الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	إلى متغير
0.81	-0.23	0.76	3.90	126	ذكر	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة
		0.75	3.92	148	أنثى	
0.26	1.14	0.72	3.86	126	ذكر	بيئة العمل
		0.83	3.75	148	أنثى	
0.94	0.07	0.73	3.92	126	ذكر	السلوك الابتكاري
		0.85	3.91	148	أنثى	
0.73	0.35	0.67	3.89	126	ذكر	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية
		0.78	3.86	148	أنثى	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 272 / قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية، تُعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية للقيادة الابتكارية (0.35) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05). وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الأولى.

الفرضية رقم (2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثانية، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (17) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 274).

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	إلى متغير
0.00*	4.18	0.60	4.03	195	بكالوريوس فما دون	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة
		0.98	3.62	79	دراسات عليا	
0.00*	3.70	0.67	3.91	195	بكالوريوس فما دون	بيئة العمل
		0.95	3.53	79	دراسات عليا	
0.00*	4.10	0.70	4.03	195	بكالوريوس فما دون	السلوك الابتكاري
		0.93	3.61	79	دراسات عليا	
0.00*	4.26	0.61	3.99	195	بكالوريوس فما دون	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية
		0.91	3.59	79	دراسات عليا	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 272 / قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث

بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية للقيادة الابتكارية (4.26) وهي أكبر من قيمة (ت)

الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05). حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لمقياس

القيادة الابتكارية وجميع مجالاته، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية

بكالوريوس فما دون بمتوسط حسابي بلغ (3.99) مقابل (3.59) للمعلمين الذين مؤهلاتهم

العلمية دراسات عليا، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الثانية.

الفرضية رقم (3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية

ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الثالثة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير

سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول (18):

جدول (18): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	إلى متغير
0.92	3.68	64	5 سنوات فأقل	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة
0.93	3.69	41	(10-6)سنوات	
0.59	4.04	169	11 سنة فأكثر	
0.75	3.91	274	المجموع	
1.00	3.49	64	5 سنوات فأقل	بيئة العمل
0.91	3.65	41	(10-6)سنوات	
0.60	3.96	169	11 سنة فأكثر	
0.78	3.80	274	المجموع	
1.03	3.57	64	5 سنوات فأقل	السلوك الابتكاري
0.92	3.73	41	(10-6)سنوات	
0.59	4.08	169	11 سنة فأكثر	
0.80	3.91	274	المجموع	
0.93	3.58	64	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية
0.89	3.69	41	(10-6)سنوات	
0.54	4.03	169	11 سنة فأكثر	
0.73	3.87	274	المجموع	

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير سنوات

الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

Anova)، كما هو موضح في الجدول (19):

جدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (ن=274)

إلى متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة	بين المجموعات	8.30	2	4.15	7.66	0.00**
	داخل المجموعات	146.74	271	0.54		
	المجموع	155.04	273	-----		
بيئة العمل	بين المجموعات	11.47	2	5.74	9.97	0.00**
	داخل المجموعات	155.87	271	0.58		
	المجموع	167.34	273	-----		
السلوك الابتكاري	بين المجموعات	13.85	2	6.93	11.79	0.00**
	داخل المجموعات	159.16	271	0.59		

الإحصائية	الذالة	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	إلى متغير
			-----	273	173.02	المجموع	
0.00**	11.04	5.49	2	10.98	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية	
		0.50	271	134.73	داخل المجموعات		
		-----	273	145.71	المجموع		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة للقيادة الابتكارية (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائية. كذلك ظهرت فروق دالة إحصائية في مجالات مقياس القيادة الابتكارية (تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة، بيئة العمل، والسلوك الابتكاري).

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضح من خلال الجدول (20).

جدول (20): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	(10-6) سنوات	11 سنة فأكثر
تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة	5 سنوات فأقل	3.68	-----	-0.36*
	(10-6) سنوات	3.69		-0.35*
	11 سنة فأكثر	4.04	-----	
بيئة العمل	5 سنوات فأقل	3.49	-----	-0.47*
	(10-6) سنوات	3.65		-0.31*
	11 سنة فأكثر	3.96	-----	
السلوك الابتكاري	5 سنوات فأقل	3.57	-----	-0.51*
	(10-6) سنوات	3.73		-0.35*
	11 سنة فأكثر	4.08	-----	
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	3.58	-----	-0.45*

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	(10-6) سنوات	11 سنة فأكثر
القيادة الابتكارية	(10-6)سنوات	3.69		-0.34*
	11 سنة فأكثر	4.03	-----	

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (20) إلى أن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ظهرت في الدرجة الكلية لمقياس القيادة الابتكارية وجميع مجالاته، وقد كانت الفروق بين المعلمين والمعلمات أصحاب الخبرة (5 سنوات فأقل) و(10-6) سنوات من جهة وبين أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر) الذين كان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظرهم أعلى.

الفرضية رقم (4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية، تُعزى إلى متغير المديرية.

لفحص الفرضية الرابعة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، كما هو موضح في الجدول (21):

جدول (21): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	إلى متغير
0.54	3.77	37	شمال الخليل	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة
0.91	3.84	98	الخليل	
0.74	3.89	95	جنوب الخليل	
0.40	4.20	44	يطا	
0.75	3.91	274	المجموع	
0.44	3.71	37	شمال الخليل	بيئة العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	إلى متغير
0.95	3.72	98	الخليل	
0.77	3.76	95	جنوب الخليل	
0.47	4.17	44	يطا	
0.78	3.80	274	المجموع	
0.42	3.91	37	شمال الخليل	السلوك الابتكاري
0.94	3.88	98	الخليل	
0.82	3.80	95	جنوب الخليل	
0.51	4.23	44	يطا	
0.80	3.91	274	المجموع	
0.42	3.80	37	شمال الخليل	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية
0.89	3.81	98	الخليل	
0.73	3.82	95	جنوب الخليل	
0.40	4.20	44	يطا	
0.73	3.87	274	المجموع	

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد

عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

الخليل تُعزى إلى متغير المديرية. وللتحقق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (22):

جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية (ن=274)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	إلى متغير
0.03*	3.00	1.67	3	5.00	بين المجموعات	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة
		0.56	270	150.04	داخل المجموعات	
		-----	273	155.04	المجموع	
0.01*	4.12	2.44	3	7.32	بين المجموعات	بيئة العمل
		0.59	270	160.02	داخل المجموعات	
		-----	273	167.34	المجموع	
0.03*	3.07	1.90	3	5.70	بين المجموعات	السلوك الابتكاري
		0.62	270	167.32	داخل المجموعات	
		-----	273	173.02	المجموع	
0.01*	3.63	1.88	3	5.64	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية
		0.52	270	140.07	داخل المجموعات	
		-----	273	145.71	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير المديرية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة للقيادة الابتكارية (0.01) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائياً. كذلك ظهرت فروق دالة إحصائياً في مجالات مقياس القيادة الابتكارية (تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة، بيئة العمل، والسلوك الابتكاري)، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الرابعة.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية تُعزى إلى متغير المديرية، كما هو موضح من خلال الجدول (23).

جدول (23): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	الخليل	جنوب الخليل	يطا
تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة	شمال الخليل	3.77	-----	-----	0.43*
	الخليل	3.84	-----	-----	0.36*
	جنوب الخليل	3.89	-----	-----	0.31*
	يطا	4.20	-----	-----	
بيئة العمل	شمال الخليل	3.71	-----	-----	0.46*
	الخليل	3.72	-----	-----	0.45*
	جنوب الخليل	3.76	-----	-----	0.41*
	يطا	4.17	-----	-----	
السلوك الابتكاري	شمال الخليل	3.91	-----	-----	0.32*
	الخليل	3.88	-----	-----	0.35*
	جنوب الخليل	3.80	-----	-----	0.43*
	يطا	4.23	-----	-----	
الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية	شمال الخليل	3.80	-----	-----	0.40*
	الخليل	3.81	-----	-----	0.39*
	جنوب الخليل	3.82	-----	-----	0.38*
	يطا	4.20	-----	-----	

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (23) إلى أنّ الفروق في متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، ظهرت في الدرجة الكلية لمقياس القيادة الابتكارية وجميع مجالاته، وقد كانت الفروق بين مديريات تربية وتعليم شمال الخليل، والخليل، وجنوب الخليل من جهة وبين مديرية تربية وتعليم يطا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح تربية وتعليم يطا الذين كان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظرهم أعلى.

السؤال الثالث: ما درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة

الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، كما يشير الجدول (24).

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	مؤشرات جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب أهميتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
13	أمتلك القدرة على إدارة قيادة الغرفة الصفية	4.20	0.98	84.0	1	كبيرة
14	أعزز القيم والاتجاهات الإيجابية في التعليم والتعلم	4.19	0.99	83.8	2	كبيرة
12	أحترم آراء الطلبة وأفكارهم البناءة	4.18	0.95	83.6	3	كبيرة
24	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في التقويم	4.18	0.98	83.6	3م	كبيرة
1	أختار أساليب وطرقاً بحيث تتناسب مع التقدم التقني وعصر المعرفة.	4.14	0.81	82.8	4	كبيرة
15	أكشف عن مواطن التميز والإبداع لدى المتعلمين	4.13	0.87	82.6	5	كبيرة
2	أوظف الخبرات التعليمية والتقنية التي يمتلكها الطلبة في المواقف التعليمية التعليمية	4.12	0.87	82.4	6	كبيرة
23	أقدم تغذية راجعة مناسبة للطلبة عن مستوى تعلمهم في الوقت المناسب	4.12	0.92	82.4	6م	كبيرة
21	أستخدم التقويم الختامي في تقويم أداء الطلبة	4.11	0.95	82.2	7	كبيرة
6	أشارك الطلبة في إدارة الموقف التعليمي الصفّي	4.09	0.79	81.8	8	كبيرة
9	أراعي قدرات الطلبة وأنماط تفكيرهم في التعامل مع النشاطات التعليمية	4.09	0.95	81.8	8م	كبيرة

رقم الفقرة	مؤشرات جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب أهميتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
5	أطرح قضايا تثير مهارة العصف الذهني لدى الطلاب	4.09	1.02	81.8	م8	كبيرة
25	أوثق تقويم الطلبة في سجلات منظمة	4.09	1.04	81.8	م8	كبيرة
8	أوجه أسئلة إلى الطلبة تثير تفكيرهم وإبداعهم	4.08	0.95	81.6	9	كبيرة
18	أسعى نحو النمو المهني ومتابعة كل جديد	4.07	0.84	81.4	10	كبيرة
22	أحلل نتائج تعلم الطلبة في ضوء معايير التقويم	4.04	0.99	80.8	11	كبيرة
7	أدرب الطلبة على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة	4.02	0.85	80.4	12	كبيرة
3	أدرب الطلبة على استخدام مهارات الاستنتاج في المواقف التعليمية	4.02	0.85	80.4	م12	كبيرة
10	أتمى مهارات التواصل والاتصال بين الطلبة	4.02	0.95	80.4	م12	كبيرة
20	أستخدم التقويم البنائي في تقويم أداء الطلبة	4.01	0.91	80.2	13	كبيرة
19	أستخدم التقويم التشخيصي لتحديد التعلم القلبي عند الطلبة وحاجاتهم التعليمية	4.00	0.95	80.0	14	كبيرة
11	أهتم بالبيئة الصفية المجهزة بأدوات تقنية المعلومات والاتصال اللازمة للتدريس	3.99	0.96	79.8	15	كبيرة
16	أمارس دوري باعتباري مبتكراً ومطوراً للمعرفة العلمية	3.98	0.95	79.6	16	كبيرة
4	أوظف استراتيجيات التعلم التعاوني أثناء التدريس	3.97	0.90	79.4	17	كبيرة
17	أمارس دوري باعتباري ناقداً وباحثاً وموجهاً	3.97	0.95	79.4	م17	كبيرة
	الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم	4.08	0.93	81.6		كبيرة

يتضح من الجدول (24) ومن خلال درجات الموافقة للمبحوثين على فقرات مقياس جودة

أداء المعلم، تبين أنّ درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجودة أداء المعلم (4.08) بنسبة مئوية بلغت (81.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.97 - 4.20).

وقد حصلت الفقرات (13، 14، 12، 24) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لجودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (أمتلك القدرة على إدارة قيادة الغرفة الصفية)، و(أعزز القيم والاتجاهات الإيجابية في التعليم والتعلم)، و(أحترم آراء الطلبة وأفكارهم البناءة)، و(أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في التقويم). في حين حصلت الفقرات (17، 4، 16، 11) على أقل درجة موافقة بالنسبة لجودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (أمارس دوري باعتباري ناقداً وباحثاً وموجهاً)، و(أوظف استراتيجيات التعلم التعاوني أثناء التدريس)،

و(أمارس دوري باعتباري مبتكراً ومطوراً للمعرفة العلميّة)، و(أهتمّ بالبيئة الصفية المجهزة بأدوات تقنية المعلومات والاتّصال اللازمة للتدريس).

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟

حيثُ انبثق عنه الفرضيات من (5-8) على النحو الآتي:

الفرضيّة رقم (5): لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس.

لفحص الفرضيّة الخامسة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس.

جدول (25) نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس (ن = 274).

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	إلى متغيّر
0.50	0.68	0.58	4.11	126	ذكر	الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم
		0.86	4.05	148	أنثى	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 272 / قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكوميّة في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس، حيث بلغت قيمة (ت)

المحسوبة للدرجة الكلية لجودة أداء المعلم (0.68) وهي اصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وغير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الخامسة. الفرضية رقم (6): لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية السادسة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (26) نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 274).

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	إلى متغير
0.00*	5.07	0.59	4.22	195	بكالوريوس فما دون	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية
		0.95	3.73	79	دراسات عليا	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 272 / قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

تشير النتائج الواردة في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لجودة المعلمين (5.07) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05). وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فما دون بمتوسط حسابي بلغ (4.22) مقابل (3.73) للمعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية السادسة.

الفرضية رقم (7): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية السابعة، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضّح في الجدول (27):

جدول (27): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	إلى متغير
0.94	3.83	64	5 سنوات فأقلّ	الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم
0.96	3.83	41	(6-10)سنوات	
0.53	4.23	169	11 سنة فأكثر	
0.74	4.08	274	المجموع	

يتّضح من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وللتحقّق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول (28):

جدول (28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة (ن=274)

إلى متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم	بين المجموعات	10.56	2	5.28	10.23	0.00**
	داخل المجموعات	139.86	271	0.52		
	المجموع	150.42	273	-----		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتّضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة لجودة أداء المعلمين (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائية. وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية السابعة.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضح من خلال الجدول (29).

جدول (29): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	(10-6) سنوات	11 سنة فأكثر
الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم	5 سنوات فأقل	3.83	-----	-0.40*
	(10-6) سنوات	3.83		-0.40*
	11 سنة فأكثر	4.23	-----	

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (29) إلى أنّ الفروق في متوسطات درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ظهرت بين المعلمين والمعلمات أصحاب الخبرة (5 سنوات فأقل) و(6-10) سنوات من جهة وبين أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر) الذين كان درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم أعلى.

الفرضية رقم (8): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية.

لفحص الفرضية الثامنة، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية، كما هو موضّح في الجدول (30):

جدول (30): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	إلى متغيّر
0.55	4.24	37	شمال الخليل	الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم
0.93	3.91	98	الخليل	
0.68	4.09	95	جنوب الخليل	
0.42	4.28	44	يطا	
0.74	4.08	274	المجموع	

يتّضح من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية. وللتحقّق من دلالة الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول (31):

جدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية (ن=274)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	إلى متغيّر
0.01**	3.57	1.91	3	5.74	بين المجموعات	الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم
		0.54	270	144.68	داخل المجموعات	
			273	150.42	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتّضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة لجودة أداء المعلم (0.01) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائية، وبهذه النتيجة

ترفض الفرضية الصفرية الثامنة.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، كما هو موضّح من خلال الجدول (32).

جدول (32): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	الخليل	جنوب الخليل	يطا
الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم	شمال الخليل	4.24	-----	-----	0.33*
	الخليل	3.91	-----	-----	0.37*
	جنوب الخليل	4.09	-----	-----	-----
	يطا	4.28	-----	-----	-----

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (32) إلى أنّ الفروق في متوسطات درجة جودة أداء معلّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، ظهرت بين مديريات تربية وتعليم شمال الخليل ويطا من جهة وبين مديرية تربية وتعليم الخليل من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح مديريات تربية وتعليم شمال الخليل ويطا الذين كان درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم أعلى.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية وجودة أداء المعلمين من وجهة نظرهم؟

انبتق عن السؤال الخامس، الفرضية الآتية:

الفرضية رقم (9): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجتي ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية وجودة أداء المعلمين من وجهة نظرهم.

لفحص الفرضية التاسعة، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية من جهة وبين درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من جهة أخرى، والجدول (33) يبين قيم معاملات الارتباط.

جدول (33): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية من جهة وبين درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من جهة أخرى

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	إلى متغيرات
0.00	0.59**	تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة* الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم
0.00	0.65**	بيئة العمل* الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم
0.00	0.71**	السلوك الابتكاري* الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم
0.00	0.70**	الدرجة الكلية للقيادة الابتكارية* الدرجة الكلية لجودة أداء المعلم

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أشارت النتائج الموضحة في الجدول (33) إلى أنّ قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة وبين جودة أداء المعلمين قد بلغت (0.59) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة وبين درجة جودة أداء المعلمين، أيّ أنّه كلما زاد مستوى تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة بشكل إيجابي تحسن درجة جودة أداء معلمي المدارس، والعكس صحيح.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين بيئة العمل وبين جودة أداء المعلم (0.65) بدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين بيئة العمل

وجودة أداء المعلم، أي أنه كلما كانت بيئة العمل أفضل زادت جودة أداء المعلم في المدرسة،
والعكس صحيح.

وبلغ معامل الارتباط للعلاقة بين السلوك الابتكاري وبين جودة أداء المعلم (0.71) بدلالة
إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين السلوك
الابتكاري وبين جودة أداء المعلم، إذ يتضح بأنه كلما زاد السلوك الابتكاري زادت جودة أداء
المعلم في المدرسة، والعكس صحيح.

وبشكل عام بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة الابتكارية وجودة أداء المعلم في المدارس
الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (0.70) بدلالة إحصائية
(0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الابتكارية وجودة
أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، إذ يتضح أنه كلما زاد مستوى
ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية، زادت جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية
الحكومية في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية

ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظرهم؟

تبيّن أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الابتكارية (3.87) بنسبة مئوية بلغت (77.4%)، وقد جاء كلّ من (تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة) و(السلوك الابتكاري) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.91) ونسبة مئوية بلغت (78.2%) لكل منهما، تلاه في المركز الثاني (بيئة العمل).

وتمت مناقشة مجالات القيادة الابتكارية، على النحو الآتي:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة:

تبيّن أنّ درجة الموافقة على مستوى تعامل المدير مع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة (3.91) ونسبة مئوية بلغت (78.2%).

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى بيئة العمل:

تبيّن أنّ درجة الموافقة على مستوى بيئة العمل في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة بيئة العمل (3.80) ونسبة مئوية بلغت (76.0%).

ج- مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى السلوك الابتكاري:

تبيّن أنّ درجة الموافقة على مستوى السلوك الابتكاري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة السلوك الابتكاري (3.91) ونسبة مئوية بلغت (78.2%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس ومديراتها بضرورة ممارسة القيادة الابتكاريّة من أجل تطوير أداء المعلّمين من منطلق أنّهم قدوة للمعلّمين، وكذلك إلى حرصهم على الظهور بمظهر القائد المبتكر من خلال ممارسة القيادة الابتكاريّة القادر على حل المشكلات واستخدام أساليب جديدة في العمل. واختلفت مع نتيجة دراسة كل من الشهراني (2019)، ودراسة محمد (2018)، ودراسة خليفة (2012)، ودراسة حرز الله (2015).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في متوسّطات درجة القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة، والمديريّة)؟

لمناقشة نتائج السؤال الثاني، تمّت مناقشة نتائج الفرضيات المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضيّة رقم (1):

توصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ممارسات مديري المدارس الابتكارية اتجاه المعلمين ذكوراً وإناثاً دون تمييز بينهم، وكذلك إلى أنّ اختلاف الجنس لم يؤثر كون معلّمي المدارس الثانوية يتمتّعون بقدر كبير من الثقافة، ويعيشون الظروف العملية نفسها في المدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة محمد (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى إلى متغيّر الجنس في ممارسة المديرين للقيادة الابتكارية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حرز الله (2015) التي أشارت إلى وجود فروق في ممارسة القيادة الابتكارية تبعاً إلى متغيّر الجنس، ودراسة القسوس (2004) التي أشارت إلى وجود فروق تبعاً إلى متغيّر الجنس في ممارسة القيادة الابتكارية، ودراسة الشمري (2006) التي أشارت إلى وجود فروق في ممارسة القيادة الابتكارية تبعاً إلى متغيّر الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية رقم (2):

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فما دون).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى البرامج والدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس والخاصة بالقيادة التعليمية، والمفاهيم والاستراتيجيات المعاصرة التي تتضمنها هذه البرامج.. والتي تستهدف مديري المدارس وخاصة ممن تنقصهم بعض المؤهلات والكفايات التربوية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القسوس (2004) التي أشارت إلى وجود فروق تبعاً إلى

متغير المؤهل العلمي، ودراسة الشمري (2006) التي أشارت إلى وجود فروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية رقم (3):

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر) الذين كان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظرهم أعلى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين أصحاب الخبرة العالية لديهم نظرة أدق وأشمل لأبعاد القيادة الابتكارية بحكم الخبرات الطويلة في مجال عملهم، وأيضاً بحكم الدورات التدريبية التي استهدفتم منذ عملهم في مجال ادارة المدرسة وقيادتها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حرز الله (2015)، ودراسة القسوس (2004).

مناقشة نتائج الفرضية رقم (4):

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، وكانت الفروق لصالح تربية وتعليم يطا التي كان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية من وجهة نظرهم أعلى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرية تربية وتعليم يطا وليدة العهد وتم إنشاؤها حديثاً وعدد مدارسها وطلبتها أقل مقارنة مع مديريات محافظة الخليل، لذا فإن مشاكلها أقل مما يعطي المديرين فرصة لممارسة القيادة الابتكارية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة سلمان (2016).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية

الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

تبين أنّ درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجودة أداء المعلم (4.08) بنسبة مئوية بلغت (81.6%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى التدريب والتأهيل التربوي لدى المعلمين نتيجة لاهتمام وزارة التربية والتعليم بذلك، وخاصة معلمي المرحلة الثانوية مما انعكس على جودة أداء المعلمين، إضافة إلى اهتمام معلم الثانوية العامة بتطوير نفسه، من خلال البرامج المتاحة عبر الانترنت. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعيم (2014)، ودراسة مرتجي (2013)، ودراسة السهلي (2012).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة جودة أداء معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟

لمناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، تمت مناقشة نتائج الفرضيات الآتية المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية رقم (5):

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ظروف المعلمين ذكوراً وإناثاً، فهم يعيشون في بيئة متشابهة، ويمارسون مهامهم بدرجة عالية من الجودة بغض النظر عن جنس المعلم، إضافة إلى ان البرامج التي تنظمها وزارة التربية والتعليم تستهدف مديري المدارس من كلا الجنسين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مرتجي (2013)، ودراسة السهلي (2012).

مناقشة نتائج الفرضية رقم (6):

توصّلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين مؤهلاتهم العلميّة (بكالوريوس فما دون).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ إحساس المعلمين أصحاب المؤهل العلميّ بكالوريوس فما دون لضرورة بذل جهد في التدريس، وضرورة إتقان المهام إليهم نظراً لوجود أصحاب المؤهل العلميّ الأعلى في المدرسة، فهم في تحدٍّ مع من يفوقهم في المؤهل العلميّ لبذل مزيد من الجهد لإثبات الذات، أيضاً من خلال البرامج التدريبية التي يتلقونها لسد الفجوة تبعا للمؤهل العلمي، إضافة الى حرص هذه الفئة على تطبيق استراتيجيات وأساليب فاعلة.

مناقشة نتائج الفرضية رقم (7):

توصّلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر) الذين كان درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم أعلى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة أكثر جودة في أدائهم التدريسي نظراً لتجاربهم وخبراتهم الطويلة المستمّدة من الواقع الفعليّ، إضافة إلى أنّهم خضعوا للتدريب أكثر بسبب مستويات خبرتهم الطويلة. واختلفت مع دراسة مرتجي (2013).

مناقشة نتائج الفرضية رقم (8):

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، وكانت الفروق لصالح مديريات تربية وتعليم شمال الخليل ويطا التي كان درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم أعلى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام مديرتي شمال الخليل ويطا بالمعلمين وتدريبهم وتحفيزهم بضرورة القيام بأداء تدريسي أفضل، وكذلك إلى متابعة المشرفين لأداء المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة حول أدائهم كون هاتين المديريتين حديثتي الإنشاء.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجتي ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها للقيادة الابتكارية وجودة أداء المعلمين من وجهة نظرهم؟

مناقشة نتائج الفرضية رقم (9) المنبثقة عنه:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الابتكارية بمجالاتها من جهة وبين جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة الابتكارية وجودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين (0.70) بدلالة إحصائية (0.00).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة المديرين للقيادة الابتكارية والابتكار في أثناء قيادتهم لمدارسهم وإيمانهم بأهمية القيادة الابتكارية في حل المشكلات ومواجهة التحديات والبحث

في أساليب جيدة مبتكرة في العمل، كل هذا يحفز ويوفر للمعلمين بيئة مناسبة للقيام بأعمالهم بدرجة عالية من الجودة والإتقان، فالمدير المبتكر يخلق مناخاً ابتكارياً ومعلمين مبتكرين أيضاً.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية.
2. تشجيع مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل للعمل على تحسين بيئة العمل وزيادة الاهتمام بالمرجات التعليمية.
3. تشجيع التنافس بين المعلمين لتطوير أدائهم نحو الجودة والإتقان.
4. تعزيز التفاعل الإيجابي لمديري المدارس الثانوية مع المعلمين وإشراكهم في الابتكار والتعرف إلى ما في جعبتهم من أفكار ابتكارية.
5. تشجيع التواصل بين مديري المدارس الثانوية لتبادل الخبرات من أجل تعزيز مفهوم القيادة الابتكارية وإيجابياتها على جودة أداء المعلمين.
6. إعداد دورات تدريبية للقيادة الابتكاريين من أجل تطوير مهاراتهم في القيادة الابتكارية في جميع المجالات.
7. زيادة تفويض الصلاحيات وزيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
8. عقد لقاءات وندوات بين مديري المدارس والمعلمين بتنسيق من مديرية التربية والتعليم والحديث عن الأساليب الإدارية الحديثة بما فيها القيادة الابتكارية.

الاقتراحات:

تقترح الباحثة في ضوء نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، القيام بالدراسات الآتية:

- القيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
- دور القيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير لدى المعلمين في المدارس الحكومية.

- دراسة دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز دور القيادة الابتكاريّة في المدارس.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

الآغا، إحسان؛ والديب، ماجد. (2002). دور المشرف في فلسطين في تطوير أداء المعلم،

المؤتمر الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس (مناهج في ضوء

مفهوم الأداء)، 24-25 يوليو، 2002، المجلد الأول.

الألوسي، صائب. (2002). تنمية التفكير الابتكاري، ط (1)، عمان: دار المنهل

بدرخان، سوسن سعد الدين. (2018). مستوى جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس

بجامعة عمّان الأهلية وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة، البلقاء للبحوث والدراسات،

21(2): 169-193.

البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر

البيطار، شيرين. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكن

الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البيلاوي، حسن؛ وطعيمة، رشدي؛ وسليمان، سعيد؛ والنقيب، عبد الرحمن؛ وسعيد، محسن؛

والبندي، محمد؛ وعبد الباقي، مصطفى. (2008). الجودة الشاملة في التعليم بين

مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات ، ط1، عمان: دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة.

التميمي، فواز. (2010). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، 9001، عمان: دار

عالم الكتب الحديث.

جبريني، سماح حسن علي. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجبوري، قحطان محمود. (2013). تقييم أداء مدرسي مادة الأحياء في ضوء معايير الجودة الشاملة وعلاقته بتحصيل طلبتهم وثقافتهم البيولوجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

جرادات، عزت؛ وعبيدات، ذوقان؛ وأبو غزالة، هيفاء؛ وعبد الطيف، خيرى. (2008). التدريس الفعال، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

جمال، محمد جهاد؛ والراميني، فواز فتح الله. (2016). المدير الإلكتروني، مجموعة رؤى وأفكار ودراسات معاصرة، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017). التجمعات السكانية في محافظة الخليل حسب نوع التجمع، وتقديرات أعداد السكان، دولة فلسطين.

الحارثي، هاجر بن سعد. (2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الحربي، قاسم بن عائل. (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. .

حرز الله، ماجد عبد الكريم. (2015). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من

وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الحريري، رافده. (2011). التقييم التربويّ الشامل للمؤسسة المدرسية، عمان: دار الفكر.
حسنين، محمد. (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خضر، يوسف. (2014). دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في تحسين الأداء الوظيفي في الكليات المتوسطة - الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية نموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الخطيب، أحمد. (2002). الحقائق الابتكارية، أريد: مؤسّسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.

خليفة، محمد عداوي. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميهم في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

الدهشان، ابتسام صالح البراوي. (2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

رضا، حاتم. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة

الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزعيم، محمد. (2014). درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة

بالتمكن وعلاقتها بمستوى أداء معلّميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزغلول، عماد. (2004). مبادئ علم النفس التربوي، ط3، العين: دار الكتاب الجامعي.

السرور، ناديا. (2003). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، ط4، عمان: دار الفكر

للطباعة والنشر والتوزيع.

سعيد، فيصل محمد عبد الوهاب. (2007). فعالية جودة أداء المعلم في الحد من مشكلة

تسرب الطلاب كما يراها مشرفو ومعلمو المرحلة الابتدائية بمنطقة الباحثة

التعليمية، بحث مقدم في اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية

والنفسية، الجودة في التعليم العام، بريده: مركز الملك خالد الحضاري، (20-25)

أيار، 2007.

سلمان، سلمان. (2019). تقويم الأداء التدريسي للمعلمين على وفق مفهوم الجودة، مجلة أهل

البيت، 1(24): 494-517.

السهلي، عبد الله منيف. (2012). مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في

المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر المديرين

والمدرسين الأوائل (رؤساء الأقسام). (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

شاهين، ماجد. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشمري، سعد بن ديبان. (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان.

الشهراني، نورة صالح. (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الصرايرة، خالد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، 27(1): 601-652.

الصيرفي، محمد. (2005). أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، عمان: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، ط1، عمان: دار الفرقان.

الطناوي، عفت. (2011). التدريس الفعال تخطيطه - مهاراته - استراتيجياته - تقويمه، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الطيب، بدوي. (2011). الكفاءة التربوية للمعلم (في التعليم الذاتي - موديلات تعليمية)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر..

العبادي، حامد. (2016). مشكلات التربية العملية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا، 5(1): 58-81.

عبيد، عوني. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العجارمة، موفق أحمد شحادة. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

عطية، محسن. (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، ط1، عمّان: مركز الكتاب الأكاديمي.

عيّاد، ميسم حسن أحمد. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.

الغالي، طاهر؛ وإدريس، وائل. (2007). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غباين، عمر. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمّان: إثناء للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم ط1، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر.

القسوس، نبيلة بسام موسى. (2004). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمّان.

محسن، منتهى عبد الزهرة. (2018). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، 29(7): 34-49.

مرتجى، نسرين فرحات. (2013). درجة فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة

الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مزيد، صابرين سلمان أحمد. (2017). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة

لمهامهم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المطلق، فرح سليمان. (2015). معايير جودة أداء معلم الصف وفق المدخل التكاملية من وجهة

نظر الموجهين التربويين: دراسة ميدانية في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي

في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، 31(1): 91-142.

منسي، محمود. (2005). دور كليات التربية في تحقيق جودة المعلم، بحث مقدم في المؤتمر

العلمي الثالث، جامعة جنوب الوادي، (10-14) نيسان، 2005.

موسى، باسمة. (2014). استراتيجية مقترحة لارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين

أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نجم، نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1،

عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- النمروطي، يوسف. (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هلال، محمد. (2009). التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.
- الهيبي، خالد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- وهبي، السيد إسماعيل. (2002). اتجاهات معاصرة في تقويم أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 24-25 يوليو، 2002، المجلد الثاني.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akram, M. (2010). **Factors Affecting the Performance of Teachers at Higher Secondary Level in Punjab.** Unpublished Doctoral Dissertation, Pir Mehr Ali Shah Arid Agricultural University, Pakistan.
- Hornig, J., (2005). Creative teachers and creative teaching strategies. **International Journal of Consumer Studies.** 29(4): 5-10.
- Huang, T.H & Cheng, M.T., (2008). Innovative leadership of the winner of outstanding leadership award and its implication for school (article written in Chinese). **Contemporary Educational Research Quarterly,** 16,(4): 109-153.
- Ishaak, N.A., (2005). Positive Affect as Factor in Organizational Behavior Through Superior –Subordinate Relationship in the Workplace. **Research and Practice in Human Resource Management,**13(2): 16-30.
- Maqsood I. H., Maqsood A., Ahmed S., Ahmed M., (2012). Factors Affecting the Professional Performance of Teachers at Higher Education Level in Khyber Pakhtunkhwa. **Academic Research International,** 2(2): 336 – 341.
- Orr, Margaret, Orphanos, Stelios. (2013). **The influence of innovative school leadership preparation on teacher's experiences and outcomes,** Frederick University, Limassol, Cyprus.
- Rashid, Rashid (2007). **Teaching performance quality standards for science teachers in general education in the light of education dimensions.** The nineteenth Scientific Conference "develop education curricula in the

light of the quality standards, Ain Shams University, Ain Shams, Egypt.
2007,6-23 / 7/2007.

Soemartono, T., (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based action research. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 115(1): 269-282

Uche, A., Fiberesima, D. & Christiana, O. (2011). Relationship Between Motivational Factors and Teachers' Performance on the Job in Ogba/Egbema/ Ndoni Local Government Area, of Rivers State. **Mediterranean Journal of Social Sciences** , 2(5): 23 -26.

الملاحق

ملحق رقم (1): الأدوات بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية التربية

الدراسات العليا

خطاب التحكيم

.....: حضرة الأستاذ/ الدكتور:

.....: المؤسسة:

تحية طيبة وبعد:

أتقدم إلى حضرتكم بأحر التحيات متمنيةً لكم موفور الصحة، راجية من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة بغرض استخدامها أداة بحث في دراستي الحالية الموسومة بـ:

" القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل / الدراسات العليا / قسم الإدارة التعليمية.

محاور التحكيم:

- مدى انتماء الفقرات للمجال.
- سلامة اللغة ووضوح المعنى.
- إضافة فقرات ترونها مناسبة.
- الفقرات المقترحة حذفها.

مع شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة: شهد غسان الدويك

القسم الأول: البيانات العامة:

يرجى وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة الذي يتفق وحالتك لكل مما يأتي:

1-الجنس: ذكر أنثى

3-المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر

5- المديرية: شمال الخليل وسط الخليل جنوب الخليل يطا

ثانيا: القيادة الابتكارية

القيادة الابتكارية: هي مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تُفضي إلى ايجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف الشركات، والمؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع". (القسوس، 2004)

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
	المجال الأول: تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة					
1-	يُشجع المعلمين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد.					
2-	يهتمّ بأفكار المعلمين الابتكارية .					
3-	يوجه المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين.					
4-	يُشجع المعلمين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المدرسة.					
5-	يُشجع المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي ينتوق حدوثها .					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
-6	يُشعر المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم.					
-7	يقلل الرقابة المباشرة على المعلمين أثناء أدائهم لعملهم .					
-8	يقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية .					
-9	يتيح الفرصة للمعلمين في تطوير إجراءات المدرسة وأنظمتها .					
	المجال الثاني: بيئة العمل					
-10	يشارك المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة .					
-11	يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.					
-12	يمكن المعلمين من تحديد أساليب الشرح في حصصهم الصفية.					
-13	يحرص على ان يركز المعلمون في أدائهم على العمل الجماعي.					
-14	يُشجع التنافس بين المعلمين باعتباره أحد تطور القيادة الابتكارية.					
-15	يُشجع العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين مما يُشجع العملية الابتكارية .					
-16	يعمل على خلق جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع .					
-17	يوفر المدير للمعلمين نظاماً لتقييم أدائهم.					
-18	يربط حوافز المعلمين بتقييم أدائهم .					
	المجال الثالث: السلوك الابتكاري					
-19	يقدم المدير اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل .					
-20	يهتمّ بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل .					
-21	يمتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها .					
-22	يقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل .					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
-23	يعبر عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقة .					
-24	يتيح المجال للحصول على المعلومات اللازمة بسرعة .					
-25	يوفر للمعلمين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار .					
-26	يفوض الصلاحيات الكافية التي تمكن المعلمين من اتخاذ القرارات أثناء العمل .					
-27	يُشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدى المعلمين .					

ثالثاً: جودة أداء المعلم

جودة الأداء: هي مجموعة العمليات التعليمية التي يؤديها المعلم لتحسين عملية التعلم بما ينمي قدرات الطلبة واتجاهاتهم وميولهم وزيادة معارفهم بما يحقق أفضل المخرجات التعليمية، وذلك باتّباع مجموعة متكاملة من إجراءات التدريس المخطّطة سلفاً والموجهة لتنفيذ الموقف التدريسي بغية تحقيق أهداف محددة تتصف بإشباعها لحاجات الطلبة وتلبيتها لمطالب المجتمع. (راشد،

(2007)

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	الفقرة
					المجال الأول: استراتيجيات التعليم لدى المعلم
					1. أختار أساليب وطرقاً بحيث تتناسب مع التقدم التقني وعصر المعرفة..
					2. أوظف الخبرات التعليمية والتقنية التي يمتلكها الطلبة في المواقف التعليمية التعليمية.
					3. أدرب الطلبة على استخدام مهارات الاستنتاج في المواقف التعليمية التعليمية.
					4. أستخدم مهارات الاستقراء أثناء التدريس.
					5. أوظف استراتيجيات التعلم التعاوني أثناء التدريس.
					6. أطرح قضايا تثير مهارة العصف الذهني لدى الطلاب.
					7. اراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.
					المجال الثاني: الطالب
					8. أشارك الطلبة في إدارة الموقف التعليمي الصفّي
					9. أدرب الطلبة على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.
					10. أوجه أسئلة إلى الطلبة تثير تفكيرهم وإبداعاتهم.
					11. أراعي قدرات الطلبة وأنماط تفكيرهم في التعامل مع النشاطات التعليمية.
					12. أنمي مهارات التواصل والاتصال بين الطلبة.
					13. أهتم بالبيئة الصفية المجهزة بأدوات تقنية المعلومات والاتصال اللازمة للتدريس.
					14. أحترم آراء الطلبة وأفكارهم البناءة.

المجال الثالث: المعلم					
					15. أمتك القدرة على إدارة قيادة الغرفة الصفية.
					16. أعزز القيم والاتجاهات الإيجابية في التعليم والتعلم.
					17. أكشف عن مواطن التميز والإبداع لدى المتعلمين.
					18. أشجع المتعلمين على صناعة وإنتاج المعرفة.
					19. أمارس دوري باعتباري مبتكراً ومطوراً للمعرفة العلمية.
					20. أمارس دوري باعتباري ناقداً وباحثاً وموجهاً.
					21. أسعى نحو النمو المهني ومتابعة كل جديد.
المجال الرابع: التقويم					
					22. أستخدم التقويم التشخيصي لتحديد التعلم القبلي عند الطلبة وحاجاتهم التعليمية.
					23. أستخدم التقويم البنائي في تقويم أداء الطلبة.
					24. أستخدم التقويم الختامي في تقويم أداء الطلبة.
					25. أحلل نتائج تعلم الطلبة في ضوء معايير التقويم.
					26. أقدم تغذية راجعة مناسبة للطلبة عن مستوى تعلمهم في الوقت المناسب.
					27. أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في التقويم.
					28. أوثق تقويم الطلبة في سجلات مُنظمة.

رابعاً: السؤال المفتوح

هل ترى أنّ هنالك معوقات للقيادة الابتكارية؟

ملحق رقم (2): الأدوات بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية التربية

الدراسات العليا

حضرة المعلّم/ المعلّمة المحترمين:

تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة دراسةً بعنوان: " القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلّمين من وجهة نظر المعلّمين أنفسهم"، للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة، أرجو التكرم بقراءة كل فقرة بعناية تامة، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، والتعبير عن رأيكم بكل صراحة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب. علماً أنّ أيّ معلومات ستدلون بها ضمن سياق هذا المقياس ستعامل بسرية تامة، وسيتمّ استخدامها لأغراض البحث العلميّ فقط.

مع شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة: شهد غسان الدويك

القسم الأول: البيانات العامة:

يرجى وضع إشارة (X) داخل مربع الإجابة الذي يتفق وحالتك لكل مما يأتي:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 3-المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر
- 5- المديرية: شمال الخليل وسط الخليل جنوب الخليل يطا

ثانياً: القيادة الابتكارية

القيادة الابتكارية: هي نمط قيادي يتصف بالبصيرة الابتكارية، والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (الشمري، 2006).

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرات تتعلق بالقيادة الابتكارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول: تعامل المدير مع المعلمين في المدرسة					
1-	يُشجع المعلمين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد					
2-	يهتم بأفكار المعلمين الابتكارية					
3-	يوجه المعلمين بعدم تقليد الآخرين					
4-	يُشجع المعلمين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المدرسة					
5-	يُشجع المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها					
6-	يُشعر المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم					
7-	يقلل الرقابة المباشرة على المعلمين أثناء أدائهم لعملهم					
8-	يقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية					
9-	يُتيح الفرصة للمعلمين في تطوير إجراءات المدرسة وأنظمتها					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					الفقرات تتعلق بالقيادة الابتكارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين
					المجال الثاني: بيئة العمل
					10- يشارك المعلمين في صياغة رؤية واضحة للمدرسة
					11- يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة
					12- يمكن المعلمين من تحديد أساليب الشرح في حصصهم الصفية
					13- يحرص على ان يركز المعلمون في أدائهم على العمل الجماعي
					14- يُشجع التنافس بين المعلمين باعتباره أحد تطور القيادة الابتكارية
					15- يُشجع العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين مما يُشجع العملية الابتكارية
					16- يعمل على خلق جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع
					17- يوفر المدير للمعلمين نظاماً لتقييم أدائهم
					18- يربط حوافز المعلمين بتقييم أدائهم
					المجال الثالث: السلوك الابتكاري
					19- يقدم المدير اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل
					20- يهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل
					21- يمتلك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وتحمل مسؤولياتها
					22- يقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل
					23- يعبر عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقة
					24- يتيح المجال للحصول على المعلومات اللازمة بسرعة
					25- يوفر للمعلمين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار
					26- يفوض الصلاحيات الكافية التي تمكن المعلمين من اتخاذ القرارات أثناء العمل
					27- يُشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدى المعلمين

ثالثاً: جودة أداء المعلم

جودة الأداء: هي مجموعة العمليات التعليمية التي يؤديها المعلم لتحسين عملية التعلم بما ينمي قدرات الطلبة واتجاهاتهم وميولهم وزيادة معارفهم بما يحقق أفضل المخرجات التعليمية، وذلك بالتتابع مجموعة متكاملة من إجراءات التدريس المخططة سلفاً والموجهة لتنفيذ الموقف التدريسي بغية تحقيق أهداف محددة تتصف بإشباعها لحاجات الطلبة وتلبيتها لمطالب المجتمع. (راشد،

(2007)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات تتعلق بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم
					1. أختار أساليب وطرقاً بحيث تتناسب مع التقدم التقني وعصر المعرفة.
					2. أوظف الخبرات التعليمية والتقنية التي يمتلكها الطلبة في المواقف التعليمية التعلمية
					3. أدرب الطلبة على استخدام مهارات الاستنتاج في المواقف التعليمية التعلمية
					4. أوظف استراتيجية التعلم التعاوني أثناء التدريس
					5. أطرح قضايا تثير مهارة العصف الذهني لدى الطلاب
					6. أشارك الطلبة في إدارة الموقف التعليمي الصفّي
					7. أدرب الطلبة على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة
					8. أوجه أسئلة إلى الطلبة تثير تفكيرهم وإبداعاتهم
					9. أراعي قدرات الطلبة وأتأط تفكيرهم في التعامل مع النشاطات التعليمية
					10. أنمي مهارات التواصل والاتصال بين الطلبة
					11. أهتم بالبيئة الصفية المجهزة بأدوات تقنية المعلومات والاتصال اللازمة للتدريس
					12. أحترم آراء الطلبة وأفكارهم البناءة
					13. أمتلك القدرة على إدارة قيادة الغرفة الصفية
					14. أعزز القيم والاتجاهات الإيجابية في التعليم والتعلم
					15. أكتشف عن مواطن التميز والإبداع لدى المتعلمين
					16. أمارس دوري باعتباري مبتكراً ومطوراً للمعرفة العلمية
					17. أمارس دوري باعتباري ناقداً وباحثاً وموجهاً

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات تتعلق بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم	
					18. أسعى نحو النمو المهني ومتابعة كل جديد	
					19. أستخدم التقييم التشخيصي لتحديد التعلّم القبلي عند الطّلبة وحاجاتهم التعليميّة	
					20. أستخدم التقييم البنائي في تقييم أداء الطّلبة	
					21. أستخدم التقييم الختامي في تقييم أداء الطّلبة	
					22. أحلّل نتائج تعلم الطّلبة في ضوء معايير التقييم	
					23. أقدم تغذية راجعة مناسبة للطلبة عن مستوى تعلمهم في الوقت المناسب	
					24. أراعي الفروق الفردية بين الطّلبة في التقييم	
					25. أوثق تقييم الطّلبة في سجلات مُنظمة	

شاكراً لكم تعاونكم

الباحثة: شهد غسان الدويك

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة المحكّمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين	1
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. تيسير أبو ساكور	2
جامعة القدس المفتوحة	د. رجاء العسيلي	3
جامعة الخليل	د. إبراهيم أبو عقيل	4
جامعة الخليل	د. منال أبو منشار	5
جامعة بوليتكنيك فلسطين	د. خالد قطوف	6
جامعة الخليل	د. حاتمّ عابدين	7
جامعة خضوري	د. بلال مخامرة	8
جامعة بيت لحم	د. محمد زغارنة	9
الجامعة الأردنية	د. هاني الضمور	10
جامعة القدس	د. محمد سالم محمد عبد الرحمن	11

ملحق رقم (4): كتب تسهيل المهمة



الرقم: ت.ش.خ/ 2644/1/30
التاريخ: 2019/11/17م
الموافق: 1441/03/20هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

نُهديكُم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارسة: (شهد غسان الدويك) بتوزيع استبيان بعنوان " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة اداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم" ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ . محمد جديع الفروخ

مدير التربية والتعليم



أ.ع.م.ع (التعليم العام)



الرقم: ت.خ / 30 / 60 / 62445

التاريخ: 20 ربيع الأول، 1441

الموافق: الأحد، 17 تشرين الثاني، 2019



القدس
مركز الدراسات الإسلامية
al QUDS
Jerusalem, Center of Islamic Studies 2019



حضرات السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: استبانته بحث

نهدىكم أطيب التحيات، ويرجى تسهيل مهمة الطالب/ة: "شهد غسان الدويك" من جامعة الخليل في تعبئة استبانته بحث بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والعملية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل

مدير التربية والتعليم



م. ب. م. / التعليم العام

م. ب. م. / التعليم العام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education
Southern Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم
جنوب الخليل

التاريخ: 2019/11/17م

الرقم: ج خ/48/2161

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تعبئة إستبانة الباحثة " شهد غسان الدويك "، من قبل معلمي المدرسة، والدراسة بعنوان " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،،، مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم

أ. خالد أبو شرار



قسم التعليم العام

م. د. / م. ق.
عمر ز

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يثا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الطالبة شهد غسان الدويك من جامعة الخليل، بتوزيع استبانة بعنوان: " القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"، مع العلم أن جميع المعلومات تبقى سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع الاحترام

أ. ياسر صالح

مدير التربية والتعليم



ملحق رقم (5): شهادة تدقيق الرسالة

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من بهمه الأمر

المبحث: تدقيق رسالة علمية

تحية طيبة و بعد،

فلقد فُمتُ بتدقيق هذه الرسالة العلمية الموسومة ب (القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعّمين من وجهة نظر المعّمين أنفسهم) لُغةً و نخواً وأسلوباً للطالبة (شهد عثمان الدويك).

و تجدرُ الإشارةُ إلى أن أسلوبَ الطالبة اتّسمَ بالمتانة والرّصانة في العباراتِ والتراكيب؛ حيثُ ترابطُ الجُمَل، و تماسكُ الكلمات، باستثناء بعض الهفوات التي لا تخلو منها أيُّ دراسة؛ إذ الكمالُ لله وحده.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

د. إسحق الجعبري



جامعة الخليل