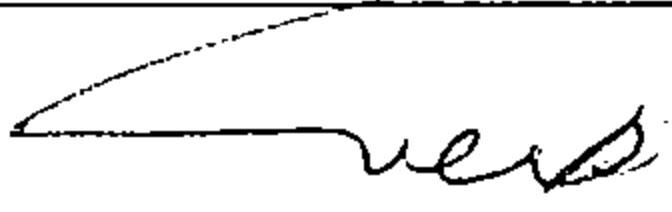
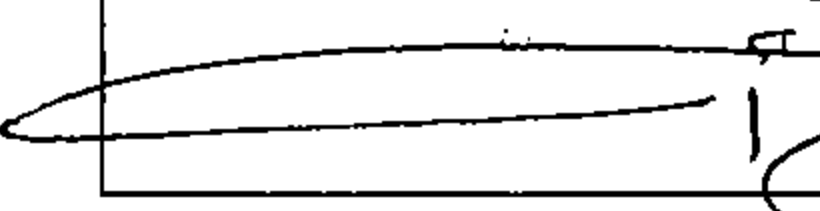


نوقشت هذه الرسالة

تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري
— دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق

وأجيزت يوم الأربعاء ٢٠١١/٢/١٦ من قبل السادة أعضاء
لجنة الحكم التالية أسماؤهم :

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. صالحة سنقر	عضواً	
د. سوزان المقطرن	عضواً	
د. أمل كحيل	عضواً مشرفاً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة
الماجستير في التربية — قسم المناهج وطرائق التدريس .



جامعة دمشق
كلية التربية
قسم المناهج وطرائق التدريس

نصُّور مقنَّرة لَنَطوِير مَدَارِس النُّعْلِيمِ الْإِسَاسِيَّ فِي ضَوْءِ الْإِبْدَاعِ الْإِذَارِيِّ

[دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق]

مرسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية (إدارة وتوجيه تربوي)

إعداد الطالبة:

رنيم سمير اليوسفي

إشراف:

د. أمل عثمان كميل

المدرسة في قسم المناهج وطرائق التدريس

دمشق: 2010-2011 م
1431-1432 هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

النمل: ١٩

الحمد والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فالحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ومن لم يشكر المنعم من المخلوقين لم يشكر الله عز وجل.

فخالص شكري وتقديري واحترامي لأستاذتي الدكتورة أمل عثمان كحيل التي أولتني كامل اهتمامها ورعايتها وإشرافها على رسالتي وإخراجها بهذه الحلة فجزاها الله خير الجزاء.

وتقديري المفعم بالشكر الوافر للأستاذة الدكتورة الذين تكرموا علي بإرشادهم وتوضيحاتهم القيمة وبجهدهم ووقتهم في قراءة هذه الرسالة.

وأقدم بالشكر أيضاً إلى لجنة الحكم الأفاضل من الأستاذة الدكتورة صالحة سنقر والدكتورة سوزان المقطرن.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل إلى عمادة كلية التربية ورئيس قسم المناهج وطرائق التدريس لإرشادهم وتشجيعهم أبناءهم الطلاب على إكمال دراستهم فلهم جزيل الشكر والاحترام والتقدير.

والله

فهرح المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	19-1
أولاً	المقدمة.	3-2
ثانياً	مشكلة الدراسة.	6-4
ثالثاً	أهمية الدراسة.	6
رابعاً	أسئلة الدراسة.	7
خامساً	فرضيات الدراسة.	8-7
سادساً	أهداف الدراسة.	9
سابعاً	حدود الدراسة.	9
ثامناً	منهج الدراسة.	9
تاسعاً	أدوات الدراسة.	9
عاشراً	تعريف مصطلحات الدراسة.	10
الحادي عشر	الدراسات السابقة.	19-11
الثاني عشر	خطوات الدراسة.	19
	الفصل الثاني: الإبداع الإداري مفهومه ونظرياته ومتطلباته وأساليبه	82-20
أولاً	المقدمة	22-21
ثانياً	مفهوم الإبداع الإداري	23-22
ثالثاً	نظريات الإبداع الإداري	31-23
رابعاً	أهمية الإبداع الإداري	32-31
خامساً	خصائص ومميزات الإبداع الإداري	34-32
سادساً	مقومات الإبداع الإداري	36-35
سابعاً	مستويات الإبداع الإداري	40-36
ثامناً	مراحل الإبداع الإداري	42-41
تاسعاً	أساليب تنمية الإبداع الإداري	52-42
عاشراً	متطلبات الإبداع الإداري	76-52
الحادي عشر	معوقات ومشكلات الإبداع الإداري	80-76
الثاني عشر	خلاصة الفصل.	81

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الفصل الثالث: واقع مدارس التعليم الأساسي وإدارته في الجمهورية العربية السورية	82-152
أولاً	مقدمة.	83
ثانياً	تعريف مرحلة التعليم الأساسي.	83
ثالثاً	أهمية مرحلة التعليم الأساسي.	83-86
رابعاً	أهداف مرحلة التعليم الأساسي.	86-88
خامساً	خصائص مرحلة التعليم الأساسي.	88-89
سادساً	التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم الأساسي:	89-99
أولاً	تحدي العولمة.	90-91
ثانياً	تحدي ثورة التكنولوجيا.	91-94
ثالثاً	تحدي التلوث البيئي والانفجار السكاني.	94-95
رابعاً	تحدي العنف والتطرف والإرهاب.	95-97
خامساً	التحدي الاقتصادي.	97-99
سابعاً	واقع مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية ويتضمن:	99-150
1.	مجال الإمكانيات البشرية تتضمن:	99-125
(1)	التلاميذ	99-102
(2)	هيئة التدريس.	102-109
(3)	الإدارة المدرسية.	109-121
(4)	التوجيه التربوي.	121-125
2.	مجال الإمكانيات المادية وتتضمن:	125-146
(1)	المناهج المدرسية.	125-129
(2)	البناء المدرسي.	129-134
(3)	التطور التكنولوجي في التعليم.	134-138
(4)	نظام التقويم والامتحانات.	138-143
(5)	المكتبات المدرسية.	143-145
(6)	تمويل التعليم.	145-146
3.	مجال الإمكانيات المعنوية.	146-147
4.	مجال المجتمع المحلي.	147-148

الرقم	المحتوى	الصفحة
5.	مجال الوزارة ومديرية التربية وكلية التربية.	148-150
ثامناً	خاتمة.	151-152
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	153-246
أولاً	إجراءات الدراسة:	154-157
(1)	مقدمة:	154
(2)	أهداف الدراسة الميدانية.	154
(3)	أسئلة الدراسة.	154-155
(4)	فرضيات البحث.	155-156
(5)	حدود الدراسة.	156
(6)	منهج الدراسة.	156
ثانياً	بناء أدوات الدراسة والخطوات المتبعة لتصميمها	156-166
(1)	مقدمة.	156
(2)	خطوات إعداد الاستبانة.	157-160
(3)	تحديد المجتمع الأصلي وعينة البحث.	160-165
ثالثاً	تحليل النتائج وتفسيرها:	166-244
(1)	المعالجات الإحصائية للبيانات.	165-243
(2)	خلاصة لأهم نتائج الدراسة الميدانية.	243-244
(3)	عرض لنتائج الفرضيات.	244-246
	الفصل الخامس	247-282
	التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري	247-282
—	مقدمة:	248
أولاً	منطلقات التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.	248-249
ثانياً	مركبات وضع التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.	249
ثالثاً	أهداف التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.	250
رابعاً	مجالات التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري:	250-262
(1)	مجال الإمكانيات المادية ويتضمن:	250-262
*	التلاميذ.	250-252

الرقم	المحتوى	الصفحة
*	هيئة التدريس.	256-252
*	الإدارة المدرسية.	260-256
*	الإشراف التربوي.	262-260
2	مجال الإمكانيات المادية ويتضمن	273-262
*	المناهج وطرائق التدريس.	264-262
*	المبنى المدرسي.	265-264
*	التطور التكنولوجي في التعليم.	266-265
*	نظام التقويم والامتحانات.	269-266
*	المكتبات.	273-269
*	تمويل التعليم.	273
3	مجال الإمكانيات المعنوية.	275-274
4	مجال المجتمع المحلي.	277-275
5	مجال المؤسسات التعليمية.	279-277
خامساً	متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي	281-280
سادساً	صعوبات تطبيق التصور المقترح لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.	282-281
	قائمة المراجع	299-284
أولاً	المراجع العربية	291-284
ثانياً	المراجع العربية الالكترونية.	296-292
ثالثاً	المراجع الأجنبية.	297
رابعاً	المراجع الأجنبية الالكترونية	299-298
	الملاحق	327-300
	ملخص الدراسة باللغة العربية.	333-328
I-VII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.	توزع عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق للعام الدراسي 2009/2008.	161
2.	توزع عينة الدراسة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق للعام الدراسي 2009/2008.	163
3.	بدائل الإجابة في الاستبانة والوزن المقابل لكل منها.	165
4.	إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	168-172
5.	إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	174-177
6.	إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المعنوية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	179
7.	إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في إمكانيات المجتمع المحلي المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	181
8.	إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في إمكانيات الوزارة وكليات التربية ومديريات التربية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	183-184
9.	إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	185-189
10.	إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	191-194

الرقم	الجدول	الصفحة
11.	إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في الإمكانيات المعنوية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المتوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	196
12.	إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في إمكانيات المجتمع المحلي المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المتوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	198-199
13.	إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في إمكانيات الوزارة وكليات التربية ومديريات التربية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المتوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	201
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات تطبيق الإبداع الإداري والدرجة الكلية له	208
15.	المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر المديرين	209-210
16.	مقترحات المديرين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى	212-213
17.	المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر المعلمين.	216-217
18.	مقترحات المعلمين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى	219-220
19.	نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين آراء المديرين والمديرات في إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس.	222
20.	نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين آراء المعلمين والمعلمات في إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس.	224
21.	الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المديرين عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي	227-228
22.	تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المديرين حول إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي	229

الرقم	الجدول	الصفحة
23.	الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المعلمين عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي	231
24.	تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المعلمين عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي	232
25.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق في المؤهل العلمي في إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري	234
26.	الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المديرين عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بحسب متغير الخبرة	236-235
27.	تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المديرين عن إمكانية تطبيق الإبداع الإداري بحسب متغير الخبرة	236
28.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق تبعاً لمتغير الخبرة في إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري	239-238
29.	الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المعلمين عن إمكانية تطبيق الإبداع الإداري بحسب متغير الخبرة	240-239
30.	تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المعلمين عن إمكانية تطبيق الإبداع الإداري بحسب متغير الخبرة	241
31.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق تبعاً لمتغير الخبرة في إمكانية تطبيق الإبداع الإداري	243-242

فهرس المحتال

الرقم	الشكل	الصفحة
1.	توزع العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بشكل إجمالي	161
2.	توزع العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الجنس	162
3.	توزع العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب المؤهل العلمي	162
4.	توزع العينة مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الخبرة	162
5.	توزع العينة معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بشكل إجمالي	164
6.	توزع العينة معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الجنس	164
7.	توزع العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب المؤهل العلمي	164
8.	توزع العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الخبرة.	165

فهرس المالحق

الرقم	المالحق	الصفحة
1.	استبانة المديرين بعد التحكيم.	306-301
2.	استبانة المعلمين بعد التحكيم.	312-307
3.	أسماء لجنة التحكيم.	313
4.	كتاب تسهيل مهمة لمخاطبة مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق عينة الدراسة.	315-314
5.	الثبات بالإعادة إجابات المعلمين والمديرين في التطبيقين الأول والثاني.	317-316
6.	معامل ثبات إلفا كرونباخ لاستبانة المديرين.	322-318
7.	معامل ثبات إلفا كرونباخ لاستبانة المعلمين.	327-323

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مشكلة البحث.

ثالثاً: أهمية البحث.

رابعاً: أسئلة البحث.

خامساً: فرضيات البحث.

سادساً: أهداف البحث.

سابعاً: حدود البحث.

ثامناً: منهج البحث.

تاسعاً: أدوات البحث.

عاشراً: التعريف بمصطلحات الدراسة.

الحادي عشر: الدراسات السابقة.

الثاني عشر: خطوات الدراسة.

أولاً: مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر الكثير من التغيرات والتحوّلات في جميع ميادين الحياة السياسية، والاقتصادية، والعلمية، والتكنولوجية، وغيرها من التغيّرات والتحوّلات التي كان لها تأثير كبير على جميع جوانب المجتمع ومجالاته، ولا شك أنّه في ظل هذه التغيرات المتسارعة والتحوّلات المعاصرة، تكتسب الدعوة إلى تطوير النظم التعليمية أهميّة كبيرة، فهي مطلّبة اليوم وأكثر من أي وقت مضى بمواكبة هذه التغيرات والتحوّلات والتفاعل معها، والتي يمكن ملاحظتها في صور عدة كالاكتشافات العلمية، والتكنولوجية، والإدارية، وثورة الاتصالات والمعلومات، وهذا ما ساهم في إحداث تغيير جذري في بنية المجتمع، ومؤسساته وقوانينه، وآليات تحركه.

وبطبيعة الحال تنعكس هذه التطورات على جميع مجالات المجتمع، وباعتبار أنّ التعليم أحد هذه المجالات المهمة في المجتمع، فإنّ تأثير هذه التحوّلات والتطورات تؤثر على التعليم بشكل عام، والتعليم الأساسي بشكل خاص، "لكونه المسؤول عن تحقيق النمو المتكامل للتلميذ من جميع جوانب شخصيته، وذلك من خلال تزويده بأساسيات المعارف، والمهارات، والخبرات النظرية والعلمية، والاتجاهات السلوكية، التي تنفع التلميذ في حياته بصفته مواطناً، وتمكنه من مواصلة تعلمه في المراحل التالية وفقاً لقدراته واستعداداته (كحيل، 2007، ص162).

وبالتالي فإنّ ذلك يتطلب زيادة الاهتمام بتطوير هذه المدارس بكل عناصرها ومراحلها، وخاصة مرحلة التعليم الأساسي، لما لها من أهمية ومكانة خاصة مقارنة مع مراحل التعليم الأخرى، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة هيكلة هذه المدارس وإدارتها وفق الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها الإبداع الإداري، حيث أصبح الإبداع الإداري ضرورة ملحة للمؤسسات بمختلف أنواعها وخاصة التعليمية منها، نظراً لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات كبيرة في بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تتطلب بالضرورة امتلاك الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي، والذي يعمل على الخروج من أسر العمل التقليدي المعتاد، وهذا ما أكّدت عليه بعض المؤتمرات، وورشات العمل كالمؤتمر العربي الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية المنعقد في دمشق ما بين 13-16 تشرين الأول في العام 2003 (www.aradoportal.org).

وورشة العمل الوطنية التي أقيمت في دمشق ما بين 17-21 آب 2003 حول تنمية الإبداع والابتكار في المنظومة التربوية (www.KSU.edu.sa).

هذا بالإضافة إلى المؤتمر الذي أقامه الاتحاد الوطني لطلبة سورية حول المناخ الإبداعي وتربية الإبداع (www.alhttehad.net).

وكل من هذه المؤتمرات أكدت على أنَّ الإبداع الإداري يمثل أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة الحديثة والعصرية، وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة العصري، وذلك لكون الإبداع في المدرسة يقود إلى التجديد والتطوير، حيث يقوم مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية مما يسهم في تفعيل العملية التعليمية من خلال التفكير الإبداعي، وإيجاد بيئة إبداعية تتقبل الإبداع والابتكار في مجالاته المختلفة، وتحفز المعلمين إليه، وتدفعهم للعمل من أجل إيجاد حلول وبدائل مبدعة، إذ لا يمكن للطلاب أو المعلم أو المدير أن يبدع في بيئة ترفض الجديد والتجديد، وحتى تصبح البيئة المدرسية إبداعية كان ولازال لازماً على مدير المدرسة أن يعمل على مساعدة المعلمين في ممارسة التدريس الإبداعي، وتوفير متطلبات ممارسته في الصفوف الدراسية، وعليه أن يُشعر معلميه بأنه يقدر الإبداع وممارستهم له، ومستعد لتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة، ويعمل على تهيئة الجو والمناخ المدرسي الملائم مادياً وعقلياً ونفسياً للمبدعين طلاباً ومعلمين، ويشجع أعمال الطلاب ومعلميهم التي تتصف بالإبداعية والابتكارية والتحدي (العويسي، 2007، ص4).

كما أشارت دراسة حسيوماني (Hassumani, 2002) إلى أنَّ على مدير المدرسة أن يتبنَّى بيئة إبداعية في المدرسة، بحيث تبعث على الانفتاح والإبداع، كما أكدت أنه بإمكان مدير المدرسة أن يلعب دوراً كبيراً في خلق مثل هذه البيئة باستعمال مجموعة من الطرق والأساليب والعمليات التي تشجع على الإبداع (العويسي، 2007، ص4).

ويتضح مما سبق مدى أهمية التفكير الإبداعي والدافعية والتحفيز لدى القيادات المدرسية، وخاصةً أننا في مرحلة تتسم بالعديد من التحديات والمشكلات المتداخلة المتعددة، والتي تتطلب بالضرورة إدارة مدرسية مبدعة تنتهج العديد من الأساليب والطرق والعمليات والإجراءات المتجددة، والمتنوعة، والمبتكرة في العمل، وذلك من أجل دفع المدرسة نحو التطور والتقدم والانجاز، وهو ما جعل الكثير من المهتمين يؤكدون أهمية هذه المهارات والقدرات الإبداعية، وضرورة جعلها ضمن أهم الأسس الواجب توافرها لدى القيادات والإدارات المدرسية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يحظى تطوير الأنظمة التربوية والتعليمية بشكل عام والمدرسية بشكل خاص باهتمام كبير من قبل القائمين على التربية والتعليم في مجتمعنا، وذلك لكونها مسؤولة عن إعداد جيل يمتلك مجموعة من المهارات العلمية والعقلية والمعرفية والتكنولوجية، وهذا ما تجلّى في قيام الجهات المسؤولة عن التعليم باتخاذ العديد من القرارات والإجراءات، وتنفيذ العديد من مشروعات التطوير التربوي التي شملت العملية التعليمية بكافة عناصرها كتنفيذها لمشاريع تهدف إلى تعميق التأهيل التربوي للمعلمين من خلال إخضاعهم للدراسة لأجل متابعة دراستهم في كلية التربية، هذا بالإضافة إلى قيامها بتأهيل المدرسين عن طريق التعليم الشبكي، والبدء بتنفيذ مشروع يهدف إلى دمج التكنولوجيا بالتعليم (علواني، 2008، ص1)، وتأتي هذه المشروعات استجابةً لانعقاد العديد من المؤتمرات التي أوصت بضرورة العمل على إحداث تغييرات نوعية في العملية التربوية والتعليمية، كالمؤتمر الفكري الأول لوزراء التربية والتعليم العرب المنعقد في طرابلس عام 1998، والذي أكدّ تقريره الختامي على ضرورة تنويع وتجديد إطار التعليم، وضرورة استغلال التقانات التربوية بما يساعد المتعلم على أن يكون المعلم نفسه، ووجود إدارة تنتهج منهج التطوير لا منهج التسيير (السنبل، 2004، ص421-422)، كما أكدّ المؤتمر في المؤتمر الفكري الثاني لوزراء التربية والتعليم العرب المنعقد في دمشق عام 2000 على أهمية تزويد الطلاب بالمعرفة، وبناء نظام تربوي مرن، والعناية بالمعلم إعداداً وتدريباً، والاهتمام بتربية الإبداع في مؤسساتنا التربوية والتعليمية (السنبل، 2004، ص425)، كما كان هناك مجموعة من البرامج التي أُقيمت وأكّدت على ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري من خلال إكساب مدير المدرسة مهارات الإبداع الإداري، لما لها من أثر إيجابي على رفع مستوى أداء المدرسة ككل (الروابدة، 2007، ص3).

لكن على الرغم من هذا الاهتمام الكبير من قبل المهتمين بالتربية والتعليم، والسعي الدائم إلى التطوير، فإن مدارسنا لا تزال تعاني العديد من المشكلات ونقاط الضعف التي تعوق الإبداع والابتكار ومن ثمّ تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات والأبحاث والتقارير التي تناولت وضع التعليم في مدارسنا، حيث أكّدت العديد من الدراسات التي أجريت في وزارة وكليات التربية كدراسة العمارين (2003) التي بينت قصور محتوى المناهج الدراسية للموارد الدراسية وطرائق تدريسها على المفاهيم التعليمية (العمارين، 2003، ص6)، حيث ينبع ذلك القصور من أن المعارف والمعارف والمهارات والقيم المكتسبة من خلالها غير موظفة في

حياة المتعلم بشكل فعال، وتتناول معارف نظرية يستخدم في تدريسها أساليب وطرق تتسم بالتلقين والإلقاء، بعيدة كل البعد عن الإبداع والابتكار (www.Shatharat.net).

كما أكدت دراسة الغزالي على أن المناهج التعليمية في الجمهورية العربية السورية تعاني من النمطية والاقتصار على مواد الرياضيات، العلوم، واللغات دون الاهتمام بالتقانة والمعلومات، البيئة والتلوث، والصحة والجنس (الغزالي، 2008، ص4).

إضافةً إلى تأكيد بعض الدراسات على أنّ التوسع في التعليم هو كمي، وليس كيفي، حيث أعلنت منظمة الأمم المتحدة والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، أنّ سورية قد تكون واحدة من 57 بلداً لا يحقق الأهداف المتمثلة في توفير تعليم ذي مستوى عالي من المعرفة والمهارة، تعلم يتسم بالإبداع والابتكار (صالح، 2008، ص1)، كما وأكد تقرير اليونسكو 1990 (UNESCO 1990) على أن الإدارة المدرسية في سورية تواجهها العديد من المشكلات والمعوقات منها:

1. قلة السلطة الممنوحة لمديري المدارس.
2. قصور برامج التنمية لمديري المدارس.
3. استهلاك جزء كبير من وقت مدير المدرسة في الأعمال الإدارية على حساب الأعمال الفنية والإبداعية والإبتكارية.
4. قلة اشتراك المدير في الأنشطة التخطيطية للنظام التعليمي وخطط الدراسة، والتساهل في تطبيق اختيار مديري المدارس (www.mokarabat.com).

كما أضافت دراسة الغزالي بعض المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مدارسنا منها:

- ضعف القدرات الإدارية لدى المديرين والموجهين على حدٍ سواء، وذلك بسبب نظام التعيين القائم على المحسوبيات.
- قصور الإدارة عن مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التعليم.
- الأسلوب البيروقراطي في العملية الإدارية.
- عدم تقويم النظام التربوي للتعرف على كفاءة أدائه ومدى فعاليته ونجاحه في تحقيق أهدافه (الغزالي، 2008، ص4).

كل هذا يشير أولاً إلى عدم مواكبة التربية الحالية لمتطلبات النظام المعرفي، من هنا كان لابد من أن تواكب التربية الحالية النظام المعرفي المتسارع الذي يساير هيكله التنظيمي التطور

المعرفي بكل عناصره، فكل تطور يؤدي بالعميلة التعليمية إلى تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف التربية، وثانياً إلى وجود قصور في العملية التعليمية في المدارس، ووجود العديد من المشكلات ونقاط الضعف التي تستدعي إعادة النظر بوضعها، والعمل على تطويرها وذلك من خلال توافر إدارة متطورة مبدعة مبتكرة تعمل على الإبداع والابتكار، وتحث على ممارستها، وتعمل على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم والطالب والمعلم والإدارة، وبين المدرسة والبيت، وهذا ما تطمح الوصول إليه الدراسة الحالية من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري ؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال:

1. تقديم تصور ومقترحات جديدة قد تسلط الضوء على أهم مجالات البيئة الإبداعية المؤدية إلى تطوير مدارس التعليم الأساسي، والتي قد تساهم في دعم وتشجيع الخصائص الإبداعية لدى مديري المدارس، وخاصةً أن المدارس تواجه عدداً من التحديات التي تفرض عليها أن تغير طبيعتها وأسلوب تحقيق أهدافها، مثل انفجار المعلومات والثورة التكنولوجية الحديثة.
2. يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في عرض مجالات الإبداع الإداري، والتي تساعد على رفع المستوى الإبداعي للمدارس، مما ينعكس على أدائها وتحقيق أهدافها ووظائفها لمواكبة التطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة.
3. يمكن من خلال هذه الدراسة تحديد المشكلات، ونقاط الضعف، والقصور في المدارس، والعمل على إيجاد أفضل الحلول والأساليب التي تساهم في تحقيق الإبداع، وبالتالي الأهداف والآمال المرجوة.
4. إن وضع تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري يمكن أن تستفيد منه الجهات المسؤولة عن التعليم، من وزارات، ومراكز بحثية، وإدارات مدارس لرفع مستوى جودة التعليم في سورية.

رابعاً: أسئلة الدراسة:

بما أن الدراسة تنتمي إلى الدراسات والبحوث المسحية، والتي تُعرف بأنها محاولة منظمة لتحليل وتأويل وتسجيل الوضع الراهن لمنظمة معينة (رزوق، سناد، لا يوجد عام، ص49) فإنه يُكتفى بمجموعة من الأسئلة التي تحدد المشكلة منها:

1. ما الإبداع الإداري وما أنواعه وشروطه ومتطلبات تطبيقه ؟
2. ما هو واقع مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى وإداراتها في الجمهورية العربية السورية؟
3. ما درجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق؟

ويتفرع عن السؤال الأخير السؤالين الآتيين:

- ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين ؟
 - ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين ؟
4. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر مديري التعليم الأساسي في محافظة دمشق ؟
 5. ما هي مقترحات المديرين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ؟
 6. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر معلمي التعليم الأساسي في محافظة دمشق ؟
 7. ما هي مقترحات المعلمين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ؟
 8. ما التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري ؟

خامساً: فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية،

والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري مدراس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

سادساً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. التعرف على الإبداع الإداري وأنواعه وشروطه ومتطلبات تطبيقه.
2. التعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي وإداراتها في الجمهورية العربية السورية.
3. التعرف على معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي وإستراتيجية التغلب على تلك المعوقات.
4. وضع تصور مقترح لتطوير أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تمت الدراسة على عينة من مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.
2. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2009-2010
3. الحدود البشرية: تمثلت بمجموعة من مديري مرحلة التعليم الأساسي ومعلميها في محافظة دمشق.

ثامناً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، حيث يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، كما أنه يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات والظروف الموجودة بين الوقائع (جيدوري، 2005، ص106).

تاسعاً: أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على:

1. أسلوب sowl الذي يُستخدم للتعرف على نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تواجه التعليم، والتعرف على أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم وإدارته (كحيل، 2007، ص4).
2. استبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث سيتم توجيهها إلى عينة من معلمي ومديري التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) للتعرف على آرائهم حول واقع مدارس التعليم الأساسي وإدارتها.

عاشراً: تعريف مصطلحات الدراسة:

1. **التطوير:** هو جهد منظم ومخطط لزيادة فاعلية كيان ما، أو مؤسسة ما، أو منظمة ما، عن طريق التدخل المخطط في عملياتها (صباحي، 2005، ص414).
2. **التعليم الأساسي:** "استناداً إلى تعريف اليونسكو، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم وغيرها من البحوث يُعرّف على أنه "الحد الأدنى من التعليم الذي يكفي لتأهيل الفرد للحياة في المجتمع، ويجعله قادراً على تأمين حاجاته الإنسانية والإسهام في تنمية مجتمعه، والتكيف مع ذاته، وهو التعليم الذي يلبي حاجات المجتمع من المواطنين المؤهلين التأهيل الضروري الذي يمكنهم من خدمة المجتمع وتطويره وتنميته" (رحمة، 2007، ص402-403).
3. **الإبداع:** يُعرّف الإبداع بأنه: المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة وإيجاد حلول لها، باعتماد أساليب علمية تستند على أفكار عميقة مبتكرة، ينتج عنها اكتشافات جديدة وأعمال متميزة تحدث تطوراً في المجتمع (طافش، 2005، ص78).
4. **الإبداع الإداري:** يتمثل الإبداع الإداري في " امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفعالية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنيّاً" (نصر، 2008، ص1).
- كما يعرف بأنه:** قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز (العويسي، 2007، ص4).
- ومن هنا يمكن للدارسة تعريف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: يتمثل في قدرة الإدارة المدرسية على تقديم أفكار جديدة واستنباط حلول مبدعة وتقديم رؤى جديدة من أجل مواجهة المشكلات والتغلب على الصعوبات والعوائق التي تحول دون الإبداع فيها.

الحادي عشر: الدراسات السابقة:

حازت دراسة الإبداع بشكل عام، والإبداع الإداري بشكل خاص على اهتمام كبير من قبل المهتمين بالتجديد والتطوير في الإدارة، وذلك على حدٍ سواء في الدراسات العربية والأجنبية، فهناك الكثير من الدراسات التي اهتمت بالإبداع الإداري من حيث مبادئه ومقوماته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها، إضافةً إلى أنَّ هناك بعض الدراسات التي ركزت على الإبداع في التعليم بشكل عام، وإدارته بشكل خاص وكيفية تطويرها، وتحسين المهارات والكفاءات للموارد البشرية العاملة فيها، ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات، اتضح وجود بعض الجوانب المشتركة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية التي يمكن الاستفادة منها، لذا فمن المفيد عرض تلك الدراسات والمقسمة إلى محورين:

- الدراسات العربية.

- الدراسات الأجنبية.

— الدراسات العربية:

1. دراسة صقر (1993) بعنوان معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين:

أجريت في المملكة العربية السعودية، جدة

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات التفكير والسلوك الإبداعي لدى المديرين، وشملت أدوات الدراسة استبانة وزعت على المديرين للتعرف على أرائهم حول معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنه توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات النابعة من الفرد وبين سمات الدافعية للإبداع لدى المديرين.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعوقات من داخل المنظمة وبين القدرات والسمات الدافعية للتفكير لدى المديرين.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعوقات من خارج المنظمة والقدرة على التفكير الإبداعي والأصالة والسمات الدافعية لدى المديرين.

2. دراسة السميري (2003) بعنوان العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة في محافظة جدة:

أجريت في المملكة العربية السعودية ،جدة

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المؤسسات العامة كغياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد - مقاومة التغيير - فقدان روح العمل الجماعي - عدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد - عدم وضوح أهداف المؤسسات العامة - الخوف من الفشل ،وشملت العينة المنظمات العامة في محافظة جدة وقد بلغ عددها (46) منظمة ومنها إدارة تعليم البنات في محافظة جدة ،وشملت أدوات الدراسة استبانة وزعت على 268 موظف ،للتعرف من خلالها على العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة

وشملت أدوات الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنه توصلت إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المؤسسات موضع الدراسة.
- أظهرت الدراسة أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي لا تعد من العوامل المؤثرة على الإبداع في المؤسسات موضع الدراسة.

3. دراسة وفاء عبد العزيز عسّاف (2005) بعنوان واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض:

أجريت في المملكة العربية السعودية ،الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، والفروق بينهن في مستوى الإبداع، وكذلك تحديد المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع، ومن ثم وضع تصور لتطوير مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، وشملت العينة مديرات المدارس في مدينة الرياض، وشملت أدوات الدراسة استبانة وزعت على (100) مديرة من مديرات المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يتراوح مستوى الإبداع من مستوى غير مبدع إلى مستوى فوق المعدل وهناك مديرة واحدة فقط مستواها الإبداعي فوق المعدل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديرات المدارس بمدينة الرياض للمعوقات الذاتية للإبداع الإداري وفقاً لمتغير التخصص ونوع الدارسة.

4. دراسة بسام العنزي (2006) بعنوان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض:

أجريت في المملكة العربية السعودية ،الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، والقيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة، ومدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات، وشملت عينة الدراسة العاملين في المؤسسات العامة بمدينة الرياض، وشملت أدوات الدراسة استبانة وزعت على 250 موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي: (الكفاءة، فرق العمل).

5. دراسة أمل كحيل (2007) بعنوان إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل:

دراسة أجريت في جمهورية مصر العربية ، القاهرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدرسة المستقبل وإدارتها، وأهم جوانب التطوير التي تمت في الدول الأجنبية، بالإضافة إلى التعرف على ملامح التعليم الأساسي وإدارته في مصر، من ثم اقتراح إستراتيجية لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة

المستقبل بما يتفق مع واقع المجتمع المصري، وشملت العينة الخبراء، وبما أنه لا يوجد إطار يضم كافة المفكرين والخبراء في شتى المجالات فقد قامت الباحثة باختيار عينة عمدية تمثل النخبة العلمية من الخبراء وقد بلغ عددهم (30) خبير ومفكر، وشملت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات التي تثري الدراسة في وضع الإستراتيجية نوعين من الاستمارة: استمارة ذات أسلوب استقرائي، واستمارة ذات أسلوب استراتيجي، ثم تلاها استراتيجية تم التوصل فيها إلى اتفاق في الآراء بين الخبراء حول الإستراتيجية المقترحة لإدارة مدرسة المستقبل، كما استخدمت أسلوب دلفاي وأسلوب swot واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- ضرورة إعادة هيكلة مدارس التعليم الأساسي لتحويلها من مدارس تقليدية إلى مدارس المستقبل التي تعمل على تنشئة جيل متكامل في جميع الجوانب، جيل مهيو للمستقبل بكل أبعاده.
- ضرورة إيجاد إدارة مدرسية تقوم على إدارة عناصر العملية التعليمية كافة من معلمين وإداريين وعاملين ومناهج وأساليب التعليم وأنشطة وتقويم بجودة وفاعلية.

6. دراسة سعود مسفر السلمي (2008) بعنوان الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة:

أجريت في المملكة العربية السعودية، جدة

- هدفت الدراسة إلى دراسة الإبداع الإداري وأهميته، والوقوف على مقوماته، وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة وتحديد الممارسات الإدارية الإبداعية لمديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة بالإضافة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس ومن ثم تقديم تصور مقترح يوضح كيفية ممارسة السلوك الإداري الإبداعي داخل المدرسة، وشملت عينة الدراسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة، وشملت أدوات الدراسة استبانة وزعت على 150 مدير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى:
- أن درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري متوسطة حيث أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور كانت متوسطة.
 - أن درجة توافر معززات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة حيث كان المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محوري الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي - الإعداد التربوي - الدورات التدريبية - سنوات الخبرة.

7. دراسة أريج بنت سليمان بن محمد بدر (2008) بعنوان الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن:

أجريت في المملكة العربية السعودية ،مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات ومساعدات المدارس ،وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والحكومية بمدينة ، و السعي إلى تطوير وتحسين أداء مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والحكومية من خلال تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهن ،وشملت العينة مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية، وشملت أدوات الدراسة استبانة وزعت على 230مديرة ومساعدة في المدارس المتوسطة والثانوية ،واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعد ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والحكومية بمدينة مكة المكرمة.
- أن أهم الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت كالتالي " الخريطة الذهنية 35% ، الحوار 33%، العصف الذهني 32 %
- ظهرت الحاجة لتنمية مهارة الخريطة الذهنية بدرجة احتياج عالية وبمتوسط 4،4.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بحسب "نوع المسمى الوظيفي - المرحلة التعليمية - نوع المؤهل - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية" مما يؤكد الحاجة الماسة لإشباع هذه المهارات لديهن.

— الدراسات الأجنبية:

1. دراسة بيترز ووترمان (peters and waterman, 1982) بعنوان search of excellence harpe & row "بحث البراعة والإبداع"

أجريت هذه الدراسة في اليابان .

هدفت الدراسة إلى تحديد المحاور المتميزة للمؤسسات المتميزة، ومنه توصلت إلى أن المحور الجوهرى للمؤسسات المتميزة يقوم على تبنيها وتنميتها لبيئة تنظيمية، تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهج علمي فكري وعلمي يقوم على قيم، ومعايير، وممارسات وظيفية، تغرس وتوصل الإبداع كهدف مؤسسي متجدد ومتأصل ومطلوب.

2. دراسة اميابل (Amiable, 1988) بعنوان: model of creativity & innovation in organization, research in organization behavior

"نموذج الإبداع في المنظمة"

أجريت في الولايات المتحدة الاميركية .

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج يمكن من خلاله تحديد العوامل التي تؤثر سلبياً أو إيجابياً على الإبداع في المؤسسات، وشملت عينة الدراسة وشملت ومنه توصلت الدراسة إلى أن:

- العوامل ذات التأثير الايجابي في الإبداع تتعلق بشعور الأفراد بحرية التصرف، ودعم الإدارة لهم، وتشجيعها للأفكار الجديدة، وإدارتها الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها، وتوفير الوقت الكافي، والموارد المطلوبة، بالإضافة إلى خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها (مناخ العمل السائد، والاهتمام بالأفكار الجديدة وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها).
- وأن العوامل ذات التأثير السلبي على الإبداع تتعلق بمناخ العمل السائد الذي يفتقر إلى التعاون، عدم الاهتمام بالإبداع ومكافأته بصورة مناسبة، بالإضافة إلى بعض القيود التي يشعر بها الفرد مثل فقدان حرية التصرف، أو السيطرة على العمل الذي يقوم به، ضغط الوقت، عدم الرغبة في التغيير، علاقات التنافس بين الأفراد بدلاً من التعاون.

3. دراسة نيلكانتا وسكاميلك (Nilkanta & scamellk, 1990) بعنوان:

Influence of information sources & communication channels to spread creativity in developing data spread in work environment

"تأثير مصادر المعلومات وقنوات الاتصال على انتشار الإبداع في تطوير سرعة البيانات في بيئة العمل"

هدفت الدراسة إلى دراسة عملية انتشار الإبداع من خلال تطوير نظم المعلومات.

- ومنه توصلت الدراسة إلى إن تنشيط الإبداع يتأثر بكل من مصادر المعلومات وقنوات الاتصال.

4. دراسة سمولنسكي وكليمر (Smolensky and Kleiner, 1995) بعنوان:

"How to train – manages to think more creatively" كيف ندرب

المديرين على التفكير بطريقة أكثر إبداعية

وهدفت الدراسة إلى القيام بفحص المقدرات الإبداعية مرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أيّ مدير. وإن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير مقدرات التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.
- أن الفشل في حل المشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية تؤثر بشكل سلبي على الإبداع الإداري.
- أن تطوير مقدرات الموظفين يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد المؤسسة ألا وهو الإمكانيات البشرية.
- أن عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً، وبيعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة جداً للمؤسسة.
- أن الإبداع يتمثل عادة في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

5. دراسة توريمان (Toremén, 2003) بعنوان: school adminstraion,s

innovation "إبداع إدارة المدرسة"

هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة:
- تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من

البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز لهم، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع، وإقامة الدورات التدريبية المستمرة والمتجددة.

- كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم للإبداع، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، العلاقات الإنسانية الإيجابية وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

— التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن أن يرى القارئ والمحلل للدراسات السابقة التي تم عرضها نوع من التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الراهنة، ويمكن بلورة ذلك في ضوء بعض التعليقات ومنها:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. بعض الدراسات السابقة تناولت وضع مقترحات لتطوير مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس مثل دراسة (السلمي، 2008) بينما الدراسة الحالية كانت أشمل وأوسع، حيث تناولت وضع تصور مقترح لتطوير المدارس في ضوء الإبداع الإداري.
2. بعض الدراسات السابقة تناولت واقع الإبداع في المدارس مثل دراسة (عساف، 2005 ، السلمي، 2008) بينما الدراسة الحالية كانت أشمل وأوسع حيث تناولت وضع تصور مقترح لتطوير المدارس في ضوء الإبداع الإداري.
3. ركزت بعض الدراسات السابقة على التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين من خلال المقدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكونها مثل دراسة (العنزي، 2006) بينما الدراسة الحالية تهتم بمعرفة درجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.
4. تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات من حيث منهجية البحث والتي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.
5. تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في سعيها إلى التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته والوقوف على مقوماته وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة ومبدعة.

ثانياً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ومنه استفادت الدراسة بالعديد من النقاط ومنها:

1. استفادت من بعض نتائج الدراسات السابقة في تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها واقع مدارس التعليم الأساسي وإداراتها.
2. في تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الإبداع في المدارس والمؤسسات.
3. في الاطلاع على خصائص المؤسسات والمدارس الإبداعية المتميزة.
4. في تكوين تصور شامل لموضوع البحث وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الخاصة للدراسة الحالية.
5. في توجيه الباحثة إلى تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بالإبداع الإداري.

الثاني عشر: خطوات الدراسة:

تسير الدراسة في إطار الخطوات التالية لتحقيق أهدافها الموضوعية:

1. **الخطوة الأولى:** عرض الإطار العام للدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، والمنهج المستخدم في الدراسة وأدواتها، وحدود الدراسة، ثم توضيح لمصطلحات الدراسة، إضافة إلى الخطوات السابقة.
2. **الخطوة الثانية:** عرض مفهوم الإبداع الإداري وصفاته، ومميزاته، ومتطلبات تطبيقه في المدارس.
3. **الخطوة الثالثة:** عرض لأهم ملامح واقع التعليم الأساسي وإدارته في سورية .
4. **الخطوة الرابعة:** تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة بمديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي
5. **الخطوة الخامسة:** وضع تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في سورية في ضوء الإبداع الإداري.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري مفهومه ونظرياته ومتطلباته وأحاليته

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري.

ثالثاً: نظريات الإبداع الإداري.

رابعاً: أهمية الإبداع الإداري.

خامساً: خصائص ومميزات الإبداع الإداري.

سادساً: مقومات الإبداع الإداري.

سابعاً: مستويات الإبداع الإداري.

ثامناً: مراحل الإبداع الإداري.

تاسعاً: أساليب تنمية الإبداع الإداري.

عاشراً: متطلبات الإبداع الإداري.

الحادي عشر: معوقات ومشكلات الإبداع الإداري.

الثاني عشر: خلاصة الفصل.

أولاً: مقدمة:

احتلت دراسة الإبداع مكانة هامة في العصر الحالي وذلك لأهميته ودوره في مواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتزايد الشعور بالحاجة إلى اكتشاف المبدعين وتنمية إمكاناتهم وقدراتهم في الإبداع، بالإضافة إلى التقدم التقني والمعرفي الهائلين الذين يشهدهما العصر الحالي والذي سمي بعصر المعرفة والمعلومات.

ولعلّ بداية الاهتمام الحقيقي بموضوع الإبداع ترجع إلى العالم الأميركي جيلفورد 1950 في خطابه الشهير في المؤتمر السنوي لجمعية علم النفس الأميركية التي كان رئيسها آنذاك، حيث حثّ على ضرورة الاهتمام بالإبداع وإعطائه حقه في الدراسات والتقارير والأبحاث (البغدادى، 2001، ص12)

ومن هنا بدأ الاهتمام بموضوع الإبداع فاجتهد العلماء والباحثون والدارسون في تحديد أبرز عناصره، ومكوناته، والبيئة المناسبة لتطويره، وتعريفه، وتحديد مفهومه، ولعلّ من أبرز التعاريف التي عرّفت الإبداع هي النظر إليه باعتباره:

- طريقة جديدة لحل مشكلة ما أو إخراج إنتاج جديد (البغدادى، 2001، ص12).
- عملية يحاول فيها المبدع أن يحقق ذاته بالتعبير عن أفكاره وما يحيط بها من متغيرات كي ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة إليه وبالنسبة للجماعة (عبد المجيد وآخرون، 2005، ص85).
- نشاط تخيلي منظم، يؤدي إلى نتائج أصيلة ولها قيمة، وهذا هو التعريف الذي وضعتة الجمعية الأميركية للتربية الإبداعية والثقافية (حبيب، 2007، ص15).
- عملية إيجاد حلول جديدة للمشكلات في كل مجال يمكن تصوره، أو أنه يمثل قدرة العقل على تكوين علاقات جديدة من أجل تغيير الواقع (حامد، 2004، ص).

ولكن على الرغم من الاهتمام بموضوع الإبداع إلا أنّ المتتبع لحركة الإبداع في عالمنا المعاصر يلاحظ أنّ أبرز جوانب القصور فيه تكمن في اقتصاره على مجالات علم النفس والتعليم دون الاهتمام بموضوع الإبداع في الإدارة، حيث تعتبر دراسة الإبداع أساسية في الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، وذلك لأنّ الإبداع الإداري يعتبر من الضرورات الهامة في إدارة المدرسة العصرية، ومن السمات الأساسية الواجب على مدير المدرسة المبدع امتلاكها والتحلي بها نتيجةً لتزايد المتطلبات والطموحات وتعدد وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة السياسية

والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة المدرسة العصرية والمبدعة " والتي تحتاج إلى نوع مختلف تماماً من المدراء الذين لديهم مهارات متنوعة ومتقدمة قابلة للتطور باستمرار، بحيث يصبح مدير المدرسة صاحب خبرات متعددة ومهارات وقدرات متنوعة "بحيث يكون قادراً على قيادة مدرسة العصر (حسان ومحمد واخرون، 2005، ص60) والتي بلا شك أحوج ما تكون إدارتها إلى أسلوب يتميز بالإبداع والابتكار والتجديد في كل مناحي العمل الإداري، ومن هنا سنتناول بالدراسة مفهوم الإبداع الإداري، نظرياته، أهميته، خصائصه ومميزاته، أبعاده، مبادئه، عناصره، مكوناته، مقوماته، متطلباته، مستوياته، أساليب تنميته، مراحل، ومعوقاته، مشكلات تطبيقه.

ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري:

تواجه المدرسة العديد من التحديات والضغوطات الكثيرة التي تحيط بها، هذه التحديات والضغوطات تفرض على مدير المدرسة باعتباره قائدها والمسؤول الأول عنها أن يكون مبدعاً في فكره وأساليبه وفي إدارة مدرسته وطريقة تعامله مع العاملين معه في المجتمع المدرسي، وفي رؤيته لمستقبل العمل المدرسي، وفي معالجته لقضايا العمل، وأن تكون لديه سماحة إدارية تحفيزية يتم من خلالها غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس العاملين سواء كانوا معلمين أم طلاباً أم إداريين أم مستخدمين، مما يؤدي إلى التطوير والتحسين في مجال العمل المدرسي، ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الوسائل الهامة التي توصل المدرسة إلى التفوق والتميز والإبداع.

ويتمثل الإبداع الإداري في قدرة مدير المدرسة على التفكير خارج المخطط (الصندوق)، والتوصل إلى استنتاجات جديدة مناسبة لحل مشكلة ما، أو لاستثمار فرصة، أو إنتاج حلول جديدة من أجل بناء نظام جديد (Bertone, 2008, p5).

و رأى بعضهم أنَّ الإبداع الإداري هو عبارة عن نشاط فكري أو عملي يقوم به الفرد في المنظمة لحل مشاكل عملية قائمة أو متوقعة بطريقة تتميز بالجدة والحدثة وتخالف المألوف في طرق تقليدية سابقة، وينتج عن ذلك مردود إيجابي على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء (العمرى، 2002، ص3).

كما رأى آخرون أنَّه يعبر عن مدى قدرة المدير على التغيير الإيجابي للطريقة المستخدمة في الإدارة ودفعها إلى التطور والإبداع (dichotomies of creativty, 2008, p4).

وبتحليل ما سبق نجد أن التعريف الأول والثاني ركزا على أهمية الإبداع الإداري في التوصل إلى حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات التي تواجه المدرسة، في حين ركز التعريف الثالث على مدى قدرة المدير على استخدام طريقة جديدة في إدارة المدرسة من شأنها الوصول بها إلى الإبداع.

ومن هنا يمكن للدارسة من تعريف الإبداع الإداري بأنه: يتمثل في قدرة الإدارة المدرسية على تقديم أفكار جديدة واستنباط حلول مبدعة من أجل مواجهة المشكلات والتغلب على الصعوبات والعوائق التي تحول دون الإبداع فيها.

ثالثاً: نظريات الإبداع والابتكار:

لقد تعددت نظريات الإبداع والابتكار وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، حيث أن أغلب نظريات الابتكار والإبداع قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم ومن أهم تلك النظريات:

- النظرية الترابطية للإبداع.
- النظرية الكشتالتية للإبداع.
- النظرية السلوكية للإبداع.
- نظريات التحليل النفسي في الإبداع.
- نظرية كليفورد في الإبداع.
- نظرية الاتجاه الإنساني والإبداع (حسين، 2004، ص 19-21).

ومن الملاحظ أن النظريات التي تمت على الإبداع في مجال الإدارة قليلة مما دعا عدداً من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة إلى القيام بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات تعرف بأسمائهم، حيث استعرضت تلك النظريات ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، ومن أهم النظريات التي تمت على الإبداع في مجال الإدارة هي ما يلي:

1. نظرية كليفورد وكافيني والأداء الفائق (R. Cavangh & D. Clifford):

حيث توصل كلاً من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الزاخر (الناجح) The Winning Performance إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- ضرورة تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- ضرورة النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه (عبودي، جلد، 2006، ص 33-34).

وبالتالي فإن على مدير المدرسة المبدع وفقاً لهذه النظرية أن يبتعد عن الأسلوب التقليدي البيروقراطي في إدارة مدرسته والذي يعيق تطوير العملية التعليمية في ضوء أهداف الإبداع، وأن يأخذ بالأسلوب الإبداعي في إدارتها والذي يوفر مناخاً إيجابياً للتخطيط والتطوير والإبداع، ويقود إلى فهم واضح للأهداف والسياسات والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، ويوفر فرص التدريب والنمو المهني للمعلمين أثناء الخدمة، مما يساعد على تحسين مستواهم وازدياد مهاراتهم، الأمر الذي يؤدي إلى حفزهم على التميز والإبداع.

2. نظرية ادوارد دي بونو (Edward de bono) والتفكير الإبتكاري:

يعد اسم دي بونو اسماً مشهوراً في دنيا الإدارة والصناعة، وهو أمريكي الأصل، وقد برز اسمه في أواخر الستينات من القرن العشرين بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه بالتفكير الإبداعي.

ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم (القبعات الست) وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة (عبودي، جلد، 2006، ص 35)، وتقوم نظرية القبعات الست على توجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يُطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، أي أن الشخص يمكن أن يلبس أياً من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لوناً من ألوان التفكير (السنيدي، 2006، ص 9).

حيث أنّ القبعات تفيد في الاجتماعات الابتكارية، فهي تساعد على التفكير الجمعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع القبعة نفسها حتى يكون عندهم طريقة التفكير نفسها.

وقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

• القبة البيضاء:

وهي مسؤولة عن جمع المعلومات (ما المعلومات المتاحة ؟ ما المعلومات اللازمة؟ كيف يمكن الحصول على المعلومات اللازمة ؟) (de bono, 2006, p8).

• القبة الحمراء:

وهي خاصة بالمشاعر والحدس والأحاسيس الداخلية والعواطف (دي بونو، النوري، 2005، ص123).

• القبة الزرقاء:

ومهمتها الأساسية هي المساعدة في الحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج وبمعنى آخر ضبط عملية التفكير (عبودي، جلد، 2006، ص36).

• القبة الصفراء:

وهذه القبة تكون مسؤولة عن استخدام التفكير العقلاني المنطقي، والانتباه لملاحظة القيم والمنافع، والنظرة الايجابية المنطقية للأمور، كما تهتم بالناحية العملية، وكيف يمكن أن تؤدي الأعمال، كما تنظر للفوائد والتي يجب أن تكون ذات أساس منطقي (De bono, 2006, p6).

• القبة السوداء:

وهي قبة التحذير، التي تحمي من ارتكاب الأخطاء والقيام بالأعمال السخيفة، وهي ثمينة جداً، وأكثر القبعات استعمالاً وربما أكثرها فائدة (دي بونو، النوري، 2005، ص124-125)، ويتم التفكير بها بغرض معرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي يُعالج، فهي إذن قبة التفكير السلبي (نصر، 2006، ص36).

ومن مميزات هذه الطريقة (القبعات الست) في التفكير كما يراها مبتكرها دي بونو ما يلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الإبتكاري المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالتوقيت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- أنها توفر أسلوباً للانتقال من نمط تفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- أنها تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلاً من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.

- توفر أسلوباً عملياً في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.
- أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية (عبودي، جلد، 2006، ص 37).
- توفر طريقة بسيطة وملموسة لتعليم التفكير.
- توفر إطاراً لتنظيم التفكير بحيث يصبح أكثر تركيزاً، وأكثر إيجابية وإنتاجية.
- يمكن أن تستخدم في أبسط مستوى ممكن، لكنها قد تستخدم أيضاً في مستوى متقدم للغاية (www.Learnerlink.com).
- تكسب قبعات التفكير الست المدير نظرة موضوعية شاملة للأمور (de bono, 2008, p7).
- استخدام القبعات الست في التفكير بموضوع ما، يمكننا من ممارسة الخطوات العلمية الصحيحة (البحث عن المعلومات، التعبير عن المشاعر، التحذير من الأخطاء والسلبيات، البحث عن الفوائد، إيجاد الحلول والبدائل، التنفيذ، هذه الخطوات العلمية تقودنا إلى حل أفضل وأمثل) (السنيدي، 2006، ص 15).
- وبالتالي فإن استخدام المدير المبدع لطريقة القبعات الست في الاجتماعات والمجالس المجتمعية ، ستمكنه من تغيير طريقة الحوار التقليدية والتي تقوم على وجود فريقين (مع أو ضد) إلى طريقة في الحوار إبداعية، بحيث يمكن للمتحاورين من خلالها إقامة حوار بناء عن طريق ارتداء كل مشارك للقبعة المناسبة أو ارتداء المشاركين في الوقت نفسه لقبعات ذات لون واحد، مما يعني أنهم في نشاط ذهني واحد ومناقشة واحدة فلا صراع ولا جدال، وبالتالي فإن الموضوع يصبح أكثر عمقا وأكبر بعداً ونتائجه أفضل ومبدعة أكثر.

3. نظرية مارش وسيمون (March & Simon, 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي:

- فجوة أداء.
- عدم رخاء.
- بحث ووعي.
- بدائل.

ثم إبداع حيث تُعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية (مقبل، 2008، ص8).

4. نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill, 1970):

فقد استفادا مما قدمه كلا من (Simon & March) و (Stalker & Burns)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها (www. Edarat. Net).

وبناء على هاتين النظريتين فإن وجود قائد إداري قادر على الإبداع الإداري وراغب فيه سيفرض عليه أن يكون على ثقافة عامة واسعة ووعي تام بكافة مشكلات التدريس والمشاكل التربوية والإدارية والعامة التي تحدث داخل المدرسة وخارجها، كما عليه أن يكون قادراً على البت في هذه المشاكل وفهمها والاستماع إلى آراء المعلمين فيها والاستفادة من الخبرات السابقة في حلها والتفكير بحلول إبداعية في مواجهة المشكلات الاستثنائية غير الروتينية وعلاجها.

5. نظرية برنز ووستولكر (Burns & Stalker, 1961):

وهما أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء

التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها (مقبل، 2008، ص3).

وبالتالي فإن على مدير المدرسة المبدع بناء على هذه النظرية أن يعتمد النمط العضوي في إدارة مدرسته والذي يقوم على التخطيط السليم، والتنظيم المنقن، والمتابعة المستمرة، والتنفيذ والتوجيه المبدع، وتوزيع الاختصاص على المعلمين كلاً حسب كفاءته وقدرته من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

6. نظرية ولسون (Wilson, 1966):

قد وضح عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون (الإبداع) بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزويد من مساهمة أغلب الأعضاء (مقبل، 2008، ص5).

لذلك فإن على مدير المدرسة أن يدرك أن تحقيق الإبداع في الإدارة لن يتم إلا من خلال القيام بعمليات التغيير المطلوبة التي تعتبر الوسيلة الرئيسة في تحقيق الإبداع الإداري حيث أن التغيير في الإدارة أصبح حقيقة واقعية وحتمية، وتكتيكاً جديداً يتماشى مع متطلبات العصر، ويعمل على رفع مستواها وتطويرها بما يؤدي إلى خلق إدارة نموذجية إبداعية للمدرسة.

كما عليه أن يدرك (مدير المدرسة) دوره الرئيسي والقيادي في عملية التغيير الموصلة والمحقة للإبداع الإداري، وذلك لأنه مفتاح التغيير والإبداع وهو العنصر الأساسي لتنفيذه للأسباب الآتية:

- هو المسؤول عن كل من بالمدرسة من معلمين ومتعلمين وإداريين وموظفين.
- هو المسؤول الأول عن الخطة الدراسية.
- هو الوحيد الذي من سلطته القيام بأي نوع من التغيير.
- هو حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسين.
- بإمكانه التصديق على أي برامج قد تكون غير مدرجة بالخطة العامة.
- تحت قيادته جميع الوسائل المساعدة على التغيير والإبداع.

- هو حلقة الوصل الأساسية بين الطلاب وأولياء أمورهم (www.afifedu.gov.sa).
- إلا أنَّ عملية التغيير لا تحدث ببساطة وسهولة بل هناك العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها مثل: عدم ثقة المرؤوسين بمن يقومون بعملية التغيير، أو الخوف على المصالح الشخصية من نتائجها، أو عدم توفر المعلومات اللازمة لفهمها.
- كما أنَّ عملية التغيير في المدرسة لا تحدث بشكل فوري وسريع، إنما ينبغي التخطيط لها بدقة ووضع خطط زمنية محددة لتنفيذها، والمرور بعدة مراحل لتحقيقها، والتي تبدأ بإدراك المدير لأهمية وضرورة القيام بعملية التغيير لتحقيق الإبداع في المدرسة والإدارة على حدٍ سواء، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة أكثر إيجابية وهي استكشاف المرحلة المستقبلية وتحسس الطريقة الصحيحة للتنفيذ، ومن ثم الالتزام والعمل على التطبيق.

7. نظرية هيج وأيكن (Hage and Aiken, 1970):

- تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة وهي تتمثل في إضافة خدمات جديدة وقد حددت مراحل الإبداع بالآتي:
- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وهي:
- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل (www. Edarat. Net).

8. نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman and others, 1973):

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- مرحلة البدء.
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق.
- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل (www. Edarat. Net)

ووفقاً لهاتين النظريتين فإن الإبداع الإداري لا يتحقق بشكل مباشر وفوري إنما يمر بمجموعة من المراحل التي تبدأ بادراك الحاجة إلى الإبداع مروراً بطرح الأفكار الإبداعية وصولاً إلى مرحلة التطبيق والثبات، وهذا ما يفرض على مدير المدرسة المبدع أن يأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل مرحلة من تلك المراحل ومجموعة العوامل المؤثرة فيها كإمكانات المادية والمهارات الذاتية والحوافز والنظام والقيادة وفلسفة وثقافة المدرسة، لذلك فإن مراعاة مدير المدرسة لتلك الأمور سيجعل تطبيق الإبداع في الإدارة أمراً أكثر يسراً وسهولة.

وبتحليل ما سبق نجد أن نظرية (كليفورد وكافيني) في الإبداع الإداري حددت وركزت على السمات والصفات التي يجب أن تتميز بها البيئة التنظيمية للمنظمة من تحفيز العاملين، وتطوير قدراتهم، والتركيز على المكونات الجوهرية للعمل ووضع وتطوير رسالة للمنظمة، أما نظرية (ادوارد دي بونو) رأت أن الإبداع الإداري يتم تحقيقه من خلال إتباع المدير وجميع العاملين لأسلوب التفكير الإبداعي المكون من القبعات الست السالفة الذكر.

فيما تميزت نظرية (برنز وستولكر) بتأكيداها على أن الإبداع الإداري يتم تحقيقه من خلال تطوير الهياكل التنظيمية المختلفة للمنظمة.

أما نظرية (ولسون وهيج) و(أیکن وزالتمان) ركزت على أن للإبداع الإداري مراحل يتكون منها وعوامل يؤثر فيها.

إلا أن نظرية (ويلسون) تميزت عنهما من حيث تأكيدها على أن الحوافز تؤثر على توليد الإبداع لدى الموظفين العاملين.

ونجد أن نظرية (هارفي وميل، ومارش وسيمون) تناولت المشكلات التي تعترض المنظمات وأنواعها وما يفترض أن تقوم به لمعالجة وحل تلك المشكلات بطريقة إبداعية جديدة غير مألوفة وروتينية.

رابعاً: أهمية الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري القاعدة الأساسية التي يستطيع المدير بواسطتها إدارة العملية التربوية والتعليمية بشكل ناجح ومبدع في مدرسته، كما يمكن للمدير من خلاله أن يقوم بوضع تصور مستقبلي للإدارة المدرسية، بحيث يمكنه هذا التصور من التعامل المبدع مع المشكلات التي تواجه المدرسة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، ومواجهة تحديات ومتطلبات العصر بأسلوب إيجابي مرن مما يؤدي إلى إبداع أفراد المجتمع المدرسي.

هذا يعني أن للإبداع الإداري أهمية كبيرة تتمثل في أنه:

1. يقلل من فرص ظهور ونمو المشكلات الإدارية.
2. يزيد من تقدم المنظمات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
3. يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الموظفين الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.
4. يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة.
5. يساهم في بناء الثقة لدى الموظفين العاملين.
6. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
7. يساعد الموظفين على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرتهم على التعبير عن إمكاناتهم الإبداعية.
8. يساعد الموظفين في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.
9. يساعد في تطوير وتنمية معارف ومهارات الموظفين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
10. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم (www.saaid.Com).

11. يساعد متخذ القرار (المدير) على فهم المشكلة، وتقويمها، وتحديد جميع البدائل المؤدية إلى النجاح (الدباغ، العبيدي، 2007، ص 177-178).

ويظهر مما تقدم أنّ الإبداع الإداري يمثل أداة رئيسية في الاستجابة لمجموعة التحديات العلمية والتكنولوجية التي تواجه التعليم بشكل عام والتعليم الأساسي بشكل خاص، حيث يمكن من خلاله تطوير جميع أفراد المجتمع المدرسي وتنمية قدراتهم ودعم معارفهم ومهاراتهم، وذلك نتيجة لوجود إدارة مؤمنة بالإبداع، وملتزمة به، مما يؤدي إلى رفع المستوى الإبداعي للمدارس وتحقيق أهدافها ووظائفها ويمكنها من مواكبة التطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة.

خامساً: خصائص ومميزات الإبداع الإداري:

إنّ الإبداع الإداري بشكل عام يتميز باستغلال الفرص المتاحة وتحويلها إلى إمكانات إبداعية، كأن يطور المدير الأسلوب المستخدم في الإدارة من خلال العمل على إيجاد طرق وأساليب ووسائل إبداعية جديدة، كما أنّ للإبداع الإداري خصائص ومميزات أخرى وهي تتمثل في:

- **القدرة الفكرية:** بمعنى أن يكون المدير قادراً على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية.
- **وضوح الهدف:** بحيث يكون هناك وضوح للهدف أو الرسالة التي تريد المؤسسة (المدرسة) تحقيقها، وذلك لتوحيد جميع الجهود والفعاليات والأنشطة باتجاه تحقيق هذا الهدف.
- **بناء هياكل تنظيمية:** فوجود هيكل تنظيمي مرن يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها، ولا شك أنّ من ملامح مرونة الهيكل التنظيمي سهولة التواصل بين الأقسام والوحدات.
- **استخدام تكنولوجيا المعلومات:** حيث يفترض أن تسهّل هذه التكنولوجيا العمل، وتنقله إلى آفاق جديدة، فضلاً عن تيسيره.
- **التأكيد على خلق هوية متميزة خاصة بالمؤسسة:** وهذا يتأتى من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز (Organizational Climate) أو ما يمكن أن يسمى ثقافة تنظيمية مشتركة (Organizational Culture) (البطاح، 2006، ص 108-109).
- **التركيز على خلق روح الفريق:** أي خلق جو من الصداقة الحميمة بين الموظفين وذلك لأن الفرد يعمل بشكل أفضل وأكثر فعالية عندما يشعر بأنه جزء من الفريق (wizly, 2007, p5).

- **التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي:** الذي يعزز الإبداع داخل المؤسسة ويشجع التجريب ويتجنب العقوبات لأولئك الذين يحاولون إيجاد سبل جديدة، ويعمل على تشجيع ومشاركة الموظفين المبدعين (Bertone, 2008, p9) ويؤكد على إقامة وتعزيز قنوات الاتصال بين جميع المستويات، بحيث يجب أن يكون المدير هو مركز الاتصال بين القاعدة والقمة، وأن يعمل على الاستفادة من الموارد الخلاقة داخل المؤسسة (Heller, 2008, p3).

إذن فالإبداع الإداري يمكن مدير المدرسة من تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة، كما يمكنه من خلق هوية خاصة بالمدرسة وإيجاد قيم التعاون والمشاركة بين العاملين فيها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان مدير المدرسة مبدعاً ومبتكراً، ساعياً إلى تحقيق الديمقراطية في مدرسته، مبتعداً عن الروتين والبيروقراطية والجمود في عمله وطريقة تعامله مع الأمور والقضايا المستجدة التي تواجهها المدرسة باستمرار.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى السلوكيات الإجرائية التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة والتي أشار إليها شتاين stein في دراسته وهي التالية:

- أن يشعر مدرسه بأنه يقدر الابتكار والابتكارية والتدريس والتعلم الإبداعي.
- أن يستخدم أسلوباً منظماً للاستفادة من الأفكار الجديدة التي يصدرها المعلمون.
- أن يكون مستعداً لتقبل الآراء المخالفة لرأيه.
- أن يهيئ الفرص لتجربة الأفكار الجديدة مع تقبل احتمال الفشل على ألا يكون في ذلك خطراً كبيراً.
- أن يكون جو المدرسة مثيراً ويسمح بالمخاطرة غير الضارة.
- أن يتجنب الإصرار الزائد على ضرورة ممارسة العمل الجماعي.
- أن تكون اجتماعاته وسيلة لتقويم الآراء بكل أمانة دون هدم أو تجريح.
- أن يشجع على مشاركة وتبادل أعمال المعلمين التي تنسم بالإبداعية.
- أن يعيد النظر من آن لآخر في المفاهيم والممارسات القائمة.
- أن يضع برنامجاً للتخطيط الطويل المدى وينفذه.
- أن يدرك توتر العمل الناشئ أثناءه وما يعترضه من فشل، كما يعمل على التخفيف من حدة ذلك التوتر.
- أن يكون على اتصال دائم بمعلميه على أن يسمح لكل منهم باتخاذ قراراته بنفسه دون أن يتعارض ذلك مع المصلحة العامة (قمبر وآخرون، 1997، ص159).

حيث أن مثل هذه السلوكيات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة المبدع، والتي تتطلب على تقديره للإبداع والمبدعين، وتقبله للآراء المختلفة والمتنوعة، وقيامه بالتخطيط الاستراتيجي، ومشاركته لجميع أفراد المؤسسة التعليمية في صنع واتخاذ القرارات، ومراعاته لظروف العمل والعاملين فيها واحترامها، وتوسيعه لقنوات الاتصال بينه وبينهم وبين بعضهم البعض، سيعود بفائدة كبيرة على المدرسة والإدارة المدرسية، حيث أن الكفاءة فيها ستصبح عالية، والمرونة والمشاركة والتفاعل الاجتماعي سيتعمق ويزداد، وبالتالي فإن الإبداع في الإدارة سيصبح ملمحاً وسمّة أساسية من سماتها بدلاً من أن يكون أمراً ثانوياً.

و بالإضافة إلى الخصائص السالفة الذكر تم رصد خصائص ومميزات أخرى للإبداع الإداري وهي كما يلي:

1. الإبداع الإداري ظاهرة فردية وجماعية: بمعنى أن الإبداع ليس حكراً على الموظفين ، وهو ليس عملية فردية بالضرورة، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر.
2. الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فهي ليست حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل إنَّ من مهمة إدارة أي مؤسسة أو منظمة أن تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتفتح المجال أمام أي بواصر إبداعية وتقوم بتوظيفها وترعاها وتطورها.
3. إنَّ الإبداع الإداري يرتبط بالعوامل الوراثية كما يمكن تربيته وتطويره، وأنَّ درجة استجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية (الخطيب، معاينة، 2006، ص70-71).

إنَّ فالإبداع في الإدارة ليس فردياً فقد يكون جماعياً ، كما أنَّه ليس أمراً فطرياً وراثياً بل يمكن اكتسابه وتنميته بالتعليم والتدريب، الأمر الذي يجعل مسؤولية الإدارة المدرسية كبيرة في تخطيط وتنفيذ مجموعة من البرامج والدورات والفعاليات المختلفة التي تساعد على اكتشاف القدرات الإبداعية لدى جميع العاملين في (المدرسة) من مديرين ومعلمين وموجهين وإداريين ومشرفين وتنميتها وتطويرها، وذلك لأنَّ الإبداع في الإدارة ينبغي ألا يكون حكراً على المدير بل يشمل جميع العاملين في المدرسة، لأنَّ تكامل هذه العناصر وتفاعلها مع بعضها يؤدي إلى تحقيق مبادئ الإبداع الإداري وتطبيقها والتي تعتبر وسيلة وأداة وأسلوباً هاماً لتطوير الإدارة وتميُّزها في سبيل الوصول إلى الإبداع ككل.

سادساً: مقومات الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري إبداعاً جماعياً ومؤسسياً، وهو يتضمن القدرة على ابتكار أفكار وأساليب ووسائل يمكن أن تلاقي استحساناً كبيراً من قبل العاملين، وتشجعهم لتنمية أفكارهم ومواهبهم وتقدير قدراتهم وطاقاتهم، بما يحقق أهداف المدرسة، كما أنه يتطلب مجموعة من المقومات التي تعتبر من المحفزات والأساسيات الضرورية لإيجاده وتحقيقه، وبالتالي فإن مقومات الإبداع الإداري تتمثل في عدة أمور:

1. الانتماء الروحي للمؤسسة (المدرسة):

وهو الشعور الشديد بالانتماء الذي يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الموظفين نحو الابتكار والإبداع.

2. الانفتاح على الرأي الآخر:

حيث لا بد من إيجاد روح التعاون والتنسيق والعمل بروح الفريق الواحد والمبادأة والمبادرة والحوار، وذلك لأن الحوار هو الذي يوصل إلى تحقيق فاعلية العمل.

3. البعد الإنساني في التعامل مع الآخر:

لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار، وتتحقق الفرص الأكثر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في منهجية التعامل الإداري مع الموظفين، حيث أن الموظفين هم أدوات الإبداع الحقيقية، كما أنهم أدوات تحقيقه وتطبيقه بأسلوبه الأمثل، وإن من أهم العوامل المساعدة التي تجعل من الابتكار داخل المؤسسات ظاهرة متأصلة وراسخة هي المظاهر الإنسانية في التعاطي مع الأمور (www.missnjd.com) ولهذا فإن على مدير المدرسة أن يسعى لتحقيق أهداف المدرسة من خلال التركيز على الموارد البشرية والروح الإنسانية لدى العاملين وذلك لرفع مستوى التزام العاملين بالأهداف والمشاركة الفعلية والعملية في تحقيقها على أعلى درجة ممكنة.

4. الحس الاجتماعي:

بمعنى أن يكون الإداري ذا حساسية للأوضاع والاجتماعية في المؤسسة ومحيطها الاجتماعي، ذلك أن انعدام هذا الحس سيؤدي إلى هدر الموارد بالتالي عدم القدرة على الإبداع (البطاح، 2006، ص108)

5. المثالية والمستقبلية:

بمعنى وضع مثال يتطلع إليه أو قدوة، أو نموذج مع التركيز على المستقبل لا على الحاضر والماضي (البطاح، 2006، ص108).

والتالي فلا بد أن يمتلك المدير المبدع القدرة على استشراف المستقبل واستبصار الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استغلالها واستثمارها.

6. العقلية العملية في التعامل مع المشكلات:

إذ لا بد أن تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل أسلوب المحاولة والخطأ، فقد مضى الزمن الذي كانت الإدارة فيه جهداً فردياً يعتمد على وجود الفرد العظيم Charismatic Leader وأصبحت مهنة Profession، تعتمد على المؤسسة التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين (البطاح، 2006، ص108).

7. الإيمان بمواهب الآخرين:

لما كانت الإدارة جهداً جماعياً فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف، وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الأهمية لتشجيع روح الفريق، حيث أن الإداري الجيد المبدع هو الذي يرى جهده جزءاً متكاملًا مع جهود الآخرين، ويرى في انجازات الآخرين انجازاً للمؤسسة (المدرسة) (القريوبي، 2000، ص315-316).

وهذا ما يلقي المسؤولية على الإدارة التربوية في المناطق التعليمية والمشرفة على الإدارة المدرسية وعلى مدير المدرسة أن تعمل على إيجاد بيئة مدرسية مبتكرة من خلال التشجيع المستمر للأفراد في المدرسة لعرض أفكارهم الإبداعية وتطويرها، وأيضاً من خلال الإيمان بمواهبهم وقدراتهم وعطائهم، ومعالجة المشكلات التي تواجه المدرسة بشكل عام وتواجههم بشكل خاص بأسلوب علمي وواقعي، بما يؤدي إلى شدة ارتباطهم بالمدرسة بحيث تصبح مسؤولياتها وأهدافها جزءاً من أهدافهم ومسؤولياتهم.

سابعاً: مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز - عموماً - بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد.
2. الإبداع على مستوى الجماعة.
3. الإبداع على مستوى المنظمة.
1. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوفر في الشخص غير المبدع (جلدة، عبودي، 2006، ص46).

ومن بين خصائص الأفراد المبدعين:

- حب الاستطلاع.
- الدافعية.
- الخيال.
- الرغبة في اقتحام المجهول والغامض.
- النظر إلى الأمور بمرونة (شحاتة، حامد، 2003، ص71).
- الانفتاح على الخبرة.
- التقويم الداخلي: و يبدأ الفرد فيها بتعديل إنتاجه وتقويمه.
- الثقة بالنفس (أبو دنيا، إبراهيم، 2000، ص53-55).
- البصيرة: وهي تعني امتلاك الشخص المبدع للنظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة (السليمان، 2003، ص7-8).

ويلاحظ أن معظم هذه السمات ركزت على أن الشخص المبدع يتمتع بالثقة بالنفس، والمرونة في التفكير، والميل للمخاطرة، والرغبة في اكتساب معارف وخبرات جديدة، والسرعة في التكيف مع المواقف الجديدة، لذلك فإن تمتع مدير المدرسة بهذه الصفات والسمات سينعكس إيجابياً على المدرسة والتي بلا شك أحوج ما تكون إلى مدير مبدع في طريقة تفكيره وعمله وإدارته.

2. الإبداع على مستوى الجماعات:

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

ونظراً لكون الجماعة تتكون من عدة أفراد ينتمون إلى بيئات مختلفة ويحملون أفكار وتصورات مختلفة ولديهم خلفيات ثقافية متنوعة فإنَّ إبداع الجماعة يفوق كثيراً الإبداعات الفردية للأعضاء.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الرئيسية التالية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بالأهداف.
- **المشاركة الآمنة:** إنَّ البيئة والمناخ اللذين يشجعان الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مباشر.
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم اللازمين لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المنظمة.

كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- **جنس الجماعة:** حيث أنَّ الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة:** حيث أنَّ الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأنَّ الحل الإبداعي يتطلب أن تكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- **تماسك الجماعة:** حيث أنَّ الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً أو نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **انسجام الجماعة:** حيث أنَّ أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- **عمر الجماعة:** فالجماعة الحديثة تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات (عبودي، جلد 6، 2006، ص 48-49).

وبالتالي فإن دور مدير المدرسة المبدع في هذا المستوى يتجلى في العمل على إيجاد وتكوين جماعات مدرسية تهتم بتنمية وإثراء جانب المهارات والتفكير والإبداع لديها من خلال مساعدته ودعمه وتشجيعه لتلك الجماعات.

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عملها نموذجياً ومثالياً بالنسبة للمنظمات الأخرى، وحتى تصل هذه المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى الصفات التي ينبغي أن يتميز بها المديرون المبدعون والمبتكرون وهي:

- أن يكون دائم البحث والاطلاع وذا خيال واسع.
- أن يكون على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديد بدقتها.
- أن يكون على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.
- أن يتمتع بالمرونة الذهنية في معالجة المشكلات.
- أن يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.
- أن يتميز بأصالة التفكير، وعدم التقليد غير الواعي، والتعمق في الأمور، والبعد عن السطحية.
- أن يكون منفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له.
- أن يكون على وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها (توفيق، 2007، ص4-5)
- أن يكون مستقل الرأي وموضوعياً في حكمه.
- أن يكون واثقاً من نفسه ومؤمناً بقدراته ولكن دون غرور.
- أن يكون قادراً على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر ولا يخضع لما هو كائن.
- أن يتميز بالاستقلال وعدم التبعية للآخرين.

- أن يكون متحمساً لأفكاره وأعماله التي يقوم بها وأن يبذل وقتاً وجهداً كبيرين لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- أن تكون لديه قدرة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها.
- أن يتميز بارتفاع مستوى طموحه (توفيق، 2004، ص9-10)
- أن يتمتع بمهارات وقدرات الذكاء الوجداني العاطفي وهي تتضمن:
- القدرة على التعرف على عواطف الآخرين أو النقص الوجداني "Empathy".
- القدرة على تحفيز النفس: أي توجيه العواطف في خدمة هدف ما.
- القدرة على مواجهة الصعوبات ومقاومة الإحباطات والتحكم في الانفعالات.
- القدرة على توجيه العلاقات الإنسانية.
- القدرة على العمل بكل جد ومثابرة وأن يتحلى بالود والمحبة (www.ssss2008.org).

ومما تقدم نجد أن الإبداع الإداري على مستوى المدرسة باعتبارها منظمة تربوية اجتماعية ذات مهمة سامية، وهي أسس بناء الفرد والمجتمع وتكوين شخصيته وتربيته وتزويده بالقيم والمثل العليا والنبيلة، يُدعم ويُحقق حينما يهتم به مدراء المدارس الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى وتنمي الإبداع.

ثامناً: مراحل الإبداع الإداري "Creative Process":

تمر عملية الإبداع الإداري بالعديد من المراحل ابتداءً من مرحلة الإعداد التي تتميز بقدرة الفرد المبدع على إنتاج كم كبير من الأفكار إلى مرحلة التنفيذ التي يتم فيها تنفيذ الفكرة المبدعة للتأكد من فائدتها في حل المشكلة المطروحة وفيما يلي عرض لتلك المراحل بالتفصيل:

1. مرحلة الإعداد: Preparation

وتتضمن هذه المرحلة بحث مديري المدارس في مشكلاتهم في المشكلة من مختلف جوانبها، و الفترة الزمنية التي يمكن له من خلالها اكتساب عناصر الخبرة، والمهارات المعرفية، وأساليب تحديد المشكلة وكيفية التفكير فيها، وعليه تكون هذه المرحلة هي مرحلة ظهور الأفكار الأساسية للإبداع (شقير، 1999، ص230-231)

ويتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة، وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل، حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمال التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل (نصر، 2008، ص28)

وقد فسر جوردون هذه المرحلة بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معها، وذلك باستحضار المدير ما لديه من معلومات وخبرات، وبالقراءة الواعية المنظمة، وبطرح أسئلة على الأشخاص الذين لديهم تجارب مماثلة، ومن ثم تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح وتحليله إلى عناصره لاستنباط أفكار جديدة عنه (طافش، 2004، ص93-94).

2. مرحلة الترقب أو الاحتضان أو الكمون أو الحضانة أو (مرحلة الاختيار)

"Incubation":

ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التأمل أو إعادة توجيه مجهودات المدير المبدع، حيث أن الشخص يرجع خطوة إلى المشكلة ويطلق العنان لفكره كي يتكامل ويعمل معاً، حيث تتواجد في عقل المدير المبدع كمية ضخمة من المعلومات المخترنة التي يتم ترتيبها وتصنيفها واستبعاد غير المناسب منها وإعادة التنسيق بينها في توعية جديدة تمثل الحل المبتكر (نصر، 2008، ص28-29).

كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المدير المبدع في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها (السيد، 2008، ص7).

وينظر البعض الآخر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمدير، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات في الحياة بشكل عام وفي الإدارة بشكل خاص (عبودي، جلد، 2006، ص42).

3. مرحلة التنوير أو الإشراق أو الإلهام أو الإضاءة "Illumination":

وتُعرف هذه المرحلة بأنها الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وقد وُصفت بأنها لحظة الإلهام (طافش، 2004، ص93-94).

وفي هذه المرحلة يثبت الحل في الذهن مباشرة وبتلقائية، مما يدفع المدير المبدع إلى الشعور بالثقة والاطمئنان النفسي بسبب ما توصل إليه من شيء كان يبحث عنه (شقيير، 1999، ص230-231).

4. مرحلة الإثبات أو التحقيق "Verification":

يتعين على المدير المبدع في هذه المرحلة أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى أهي فكرة مكتملة ومفيدة أم تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب أو (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة المبدعة (السيد، 2008، ص8).

5. مرحلة التنفيذ "Execution":

بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة تأتي مرحلة تنفيذ الجلسة حيث أنّ الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها (نصر، 2008، ص28)

و يمكن للمدير الاستفادة من هذه المراحل في معالجة العديد من المشكلات الموجودة في المدرسة كمشكلة التأخر الصباحي لدى التلاميذ، الغياب المتكرر لبعض المعلمين، عدم الانضباط، و عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة وغيرها من المشكلات التي تواجه مدارس التعليم الأساسي وإداراته، كان يبحث المدير في مشكلات التأخر الصباحي لدى التلامذة و يقوم بجمع المعلومات اللازمة عنها وذلك لاكتشاف بصيص الضوء لحلها ، ومن ثم يعيد ترتيب أفكاره ومعلوماته في سبيل التخلص من الأفكار الخاطئة التي قد تعوق اكتشاف الحل، وبعدها يكتشف الحل الإبداعي لتلك المشكلة ويختبره للتأكد من صحته وأخيراً يعمل على تنفيذه.

ومن الملاحظ أن مراحل عملية الإبداع الإداري ليست خطوات ومراحل جامدة منفصلة ينبغي إتباعها بالتسلسل الجامد السابق، بل هي مراحل متداخلة متفاعلة مع بعضها فقد يصل الفرد المبدع مباشرة إلى الحل الإبداعي (مرحلة الإشراف) دون التقيد بالمرحل السالفة الذكر.

تاسعاً: أساليب تنمية الإبداع الإداري:

أولاً- العصف الذهني "Brainstorming":

هو مجموعة تقنيات إبداعية صُممت لتوليد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلة ما (www.en.wikipedia.org).

وهو أسلوب من أساليب تحفيز التفكير وتنميته، يهدف إلى تشجيع من يستخدمه (جماعات أو أفراد) نحو توليد الأفكار والمقترحات تجاه المشكلة المقبولة، وإيجاد حلول وبدائل للمشاكل (كاظم، 2005، ص84)، وقد طوره أوزبون في الثلاثينات من هذا القرن، واستخدمه في المؤسسة التي كان يرأسها (1938) (أبو الفخر، روشكا، 1989، ص181).

وتقوم فلسفة العصف الذهني على مسلمتين أو افتراضين أشار إليهما أوزبون وبارنز

وهما:

- تأجيل الحكم على الأفكار المتداولة، فلا يجوز انتقاد الأفكار مهما بدت سخيفة أو تافهة لأن إحساس المشارك بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد عند إيرادها يكون عاملاً كافياً عن إصدار أفكار جديدة، ويساعد تأجيل الحكم على وضوح خصائص الفكرة المتداولة من خلال الحوار الحر غير الناقد الذي يبنى على الفكرة أو جزء منها، وهذا يساعد على كثرة الأفكار المتداولة وتنوعها ويعمل لصالح تلقائية الأفكار وبنائها.
- الاهتمام بكم الأفكار المتداولة على اعتبار أن الكم يؤدي إلى تنوع هذه الأفكار، وكلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل المشاركين زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الإبداعية وهو الأمر الذي يتيح للمشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار (خضر، 2006، ص225-226).

كما أن لهذا الأسلوب (العصف الذهني) مبادئ وقواعد تتجلى في:

- تأجيل نقد أو تقويم الأفكار إلى وقت آخر: وفيه يجب على كل مشارك في جلسات العصف الذهني أن يؤجل ويستبعد أي نقد أو تقويم لأية فكرة أو رأي يرد إلى ذهنه أو يسمعه من زملائه، فنقد الأفكار والمقترحات وتقويمها حال ولادتها يعيق ويمنع ولادة أفكار أخرى وإنتاجها وهذه الأفكار قد يكون بينها الحل المنتظر للمشكلة موضوع البحث.
- إطلاق حرية الفكر والتحرر مما قد يعيق التفكير: ويجب هنا على كل مشارك أن يمنح تفكيره وخياله الحرية والمرونة المطلقة لإنتاج الأفكار غير التقليدية، وعلى كل عضو أن يشجع نفسه وزملائه على إنتاج الأفكار الطريفة والبعيدة عن الواقع التي من المحتمل ألا يكون هناك من فكر بها من قبل، ويجب تدوين أية فكرة ترد إلى ذهن المشارك مهما كانت درجة غرابتها وخيالياتها فكلما ازدادت الأفكار غرابة ازداد احتمال أن توجد بينها أفكار أصيلة ومفيدة.

- إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار (الكم قبل الكيف): وفيه يجب على كل مشارك أن يفكر في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والآراء والمقترحات تجاه الموضوع أو المشكلة فإنتاج أفكار كثيرة من المحتمل أن يؤدي إلى الحصول على أفكار إبداعية مهمة.

- توحيد الأفكار وتحسينها وتطويرها: وفيه يجري البناء على أفكار الآخرين وذلك بأن يفكر كل من يشارك في الجلسات في توحيد الأفكار التي ينتجها هو أو زملاؤه أي التأليف بين الفكرتين أو أكثر لتشكيل فكرة جديدة قد تكون أفضل الأفكار التي تكونت (الهاشمي، 2008، ص 148-149).

ويتكون هذا الأسلوب كما يرى روشكا Rochka من ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى: ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تتطوي عليها، ومن ثم العمل على تبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن تتراوح أعدادهم ما بين (10-12) فرداً، ثلاثة منهم على علاقة بالمشكلة والآخرين بعيدو الصلة عنها، ويفضل أن يختار المشاركون رئيساً للجلسة يدير الحوار ويكون قادراً على خلق الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات ويتسم بالفكاهة، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة.

- المرحلة الثانية: ويتم فيها وضع تصور للحلول من خلال إلقاء الحاضرين لأبزر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (يتم العمل أولاً بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولاً إلى أفكار جماعية مشتركة).

وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد التفكير وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أية فكرة ومتابعتها .

- المرحلة الثالثة: ويتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها (www.KSU.edu.sa).

ويمكن صياغة هذه الخطوات لموقف (جلسة) العصف الذهني في صورة إجراءات على الشكل التالي:

- تحديد ومناقشة المشكل (الموضوع).

- إعادة صياغة الموضوع.

- تهيئة جواً للإبداع والابتكار العصف الذهني.
- العصف الذهني (استمطار الأفكار).
- تحديد أغرب فكرة وتحويلها إلى فكرة عملية ومفيدة.
- جلسة التقييم (مؤسسة نجد للتربية والتعليم، 2003، ص 34-35)
- ومن العوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني هي:**
- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.
- يجب قبول الأفكار غير المألوفة أثناء الجلسة وتشجيعها.
- التمسك بالقواعد الرئيسة للعصف الذهني (تجنب النقد، الترحيب بالكم والنوع).
- يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.
- إيمان المسؤول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.
- أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها.
- أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية.
- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.
- ضرورة التمهيد لجلسات العصف وعقد جلسات وإزالة الحواجز بين المشاركين (بيازي، 2008، ص 4).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن العصف الذهني يعد أحد الأساليب الهامة لتنمية الإبداع لدى القائد الإداري حيث أصبح من المستحيل أن يقوم المدير مهما كانت قدراته وإمكانياته بإنتاج حلول متنوعة للمشكلات وإيجاد بدائل لمواجهة تحديات المستقبل بمفرده، بل عليه أن يستخدم أسلوب العصف الذهني الذي يمكنه من خلال مشاركة مجموعة من الأفراد في التفكير بحلول متنوعة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهها المدرسة.

وهذا ما يؤكد ديفيز "Davis, 1986" والذي يرى أن (العصف الذهني) هو أسلوب هام لتنمية الإبداع وحل المشكلات للأسباب التالية وهي أن:

- **العصف الذهني عملية بسيطة:** لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة ولا يوجد أي نوع من النقد أو التقييم.

- **العصف الذهني عملية مسلية:** فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعياً والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.
- **العصف الذهني عملية علاجية:** كل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة يجب أن تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.
- **العصف الذهني عملية تدريبية:** فهي طريقة هامة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي (أبو جلاله، 2007، ص182).

ثانياً- حلقات الجودة Quality circle:

ولد هذا المفهوم في اليابان عام 1961م على يد الدكتور Kaoru Ishikawa كارو ايشيكواوا محاضر في جامعة طوكيو وأول شركة طبقتها هي شركة نيبون للتليفونات والتلغراف عام 1962م، وبعد ذلك تم تطبيقها على 35 شركة في نفس العام، وبعد ثلاث سنوات (1965) كان عدد ها في اليابان (40930) حلقة، أما في أمريكا فكانت أول حلقة عام 1968م عندما زارت مجموعة يابانية أمريكا لتوضيح وشرح مزايا فكرة حلقات الجودة.(العمرى، 2006، ص6).

ولقد حقق تطبيق حلقات الجودة ومفاهيمها نجاحاً لا نظير له في المؤسسات الصناعية اليابانية، وتبلورت هذه الفلسفة مع مرور الزمن.. لتنتقل إلى الأشكال الأخرى من المنظمات الخدمية والتعليمية وغيرها (العمرى، 2001، ص8).

وتُعرف حلقة الجودة بأنها: مجموعة متطوعة من العاملين الذين يجتمعون للتحدث عن فرص تحسين العمل من خلال تقديم أفكار عديدة لتحسين أداء المنظمة وتحفيز عمل العاملين فيها وتتكون من 8-10 أعضاء (www.en.wikipedia.org).

كما تُعرف بأنها: مجموعة من الموظفين الذين تجمعهم مصالح مشتركة ويجتمعون في فترات منتظمة للنظر في المشاكل والأمور الأخرى التي تحدث في المنظمة والعمل على علاج تلك المشاكل، ومن ثم تحسين الجودة والنوعية (kolla, 2006, p2).

وجميع التعاريف التي وردت لمفهوم حلقات الجودة متفقة على أنها عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين المتطوعين تعمل على تحديد المشكلات المختلفة المرتبطة بالعمل ودراساتها ووضع الحل المناسب لها من خلال عرض كل شخص لأفكاره التطويرية الإبداعية.

ولهذه الحلقات أهمية كبيرة تتمثل في أنها إحدى الطرق التي يتم خلالها تطوير الجودة من خلال مشاركة الموظفين، مما يؤثر إيجابياً على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تحفيزهم للعمل وزيادة وعي الموظفين بأهمية الجودة، وتساعد حلقات الجودة أيضاً في تطوير المهارات القيادية للأعضاء من خلال ترؤسهم لحلقات الجودة، وهذا يؤدي إلى استخدام طاقات الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية (العمرى، 2006، ص5).

وبالتالي يمكن من خلال حلقة الجودة التخلص من عيوب العمل عن طريق المشاركة الجماعية لكل من الرئيس والمرووسين بهدف حل مشكلات العمل.

كما أن لهذه الحلقات خصائص ومميزات عديدة ومتنوعة وهي أن:

- كل حلقة من حلقات الجودة تتكون من 8 إلى 10 أعضاء من نفس نطاق العمل أو القسم.
- اجتماعات حلقات الجودة تكون منتظمة مرة أو مرتين أسبوعياً لساعتين على الأكثر وذلك من خلال ساعات العمل الرسمية.
- كل حلقة جودة لها قائد أو مسؤول ليدبر الاجتماع ويتم اختياره من قبل الأعضاء بغض النظر عن منصبه في الإدارة.
- العضوية تطوعية في حلقات الجودة، فلكل عضو الحرية التامة بالانسحاب من العضوية وقتما شاء.
- يتم فيها طرح المواضيع المرتبطة بمجال العمل مباشرة.
- يتم من خلالها تدريب الأعضاء على طرق جمع وتحليل المعلومات وأساليب حل المشكلات من خلال دراسة المشكلة وتقديم الاقتراحات لها، ووضع الحلول المناسبة موضع التنفيذ، ثم تطبيقها، ويكون استعراض الحلول وتقريرها من القاعدة وليس من القمة نظراً لاحتكاك أفراد القاعدة بالعمل وظروفه بصورة أكبر (العمرى، 2006، ص6).
- يتم فيها التركيز على المشكلة وليس على الأشخاص، كما أن وجوب وجود (مسهل أو ميسر) لفريق العمل تكون له الكفاءة والخبرة الكافية لقيادة الفريق وتفعيل دور المشاركة ضرورة لإنجاحها (العمرى، 2001، ص9).

لذلك فإن تطبيق حلقات الجودة سيعزز دور المشاركة الواعية والإيجابية لدى الجميع لتطوير وابتكار الأفكار الجديدة عبر عرض مجموعة من الأفكار التطويرية من كل شخص في الحلقة ودراساتها واستنباط ما يمكن تحقيقه.

و تتم آلية العمل في حلقات الجودة وفق الخطوات التالية:

- يتم في الاجتماع الأول إعداد قائمة بالمشاكل المتعلقة بالعمل والتي يود الأعضاء معالجتها.
- يقرر الأعضاء أهمية وألوية كل مشكلة، فهم يقومون بتحليل وتقييم المشكلات لبيان مدى خطورتها.
- في هذه المرحلة يتم طرح كل مشكلة على حدة حسب الأهمية، والشروع في تحليلها باستخدام المعطيات المتوفرة لديهم للوقوف على أسباب المشكلة.
- بعد الانتهاء من تحديد أسباب المشكلة يتم طرح المقترحات والحلول المقترحة على الإدارة بواسطة قائد الحلقة للنظر فيها وإقرار الحل المناسب.
- يتم رفع الحلول المقترحة إلى الإدارة بواسطة قائد الحلقة للنظر فيها وإقرار الحل المناسب، ومن ثم يشرع الأعضاء بتطبيق الحل المعتمد كما تتم عملية متابعة التطبيق (العمرى، 2006، ص7).

وبناء على ذلك فإن إيمان مدير المدرسة بالإبداع الإداري وبضرورة تطبيقه سيجعله يعمد إلى تشجيع العاملين في المدرسة لتكوين حلقات تطوعية يجتمعون من خلالها بشكل دوري (مرة أو مرتين في الأسبوع) للتعرف على المشاكل التي تحدث في مجال العمل المدرسي وتحديدها وتحليلها، ومن ثم اختيار الحل المناسب لها عن طريق عرض كل فرد في هذه الحلقة لأفكاره الإبداعية والتطويرية، حيث أن لهذه الحلقات أهمية كبيرة تتمثل في أن اشتراك فكر عدد من الأشخاص قد يكون فيه إبداع وتطوير يختلف عن فكر ومنظور شخص معين، كما أن الجميع من مدير ومدرسين سيشاركون في هذه الحلقة ويقدمون آراءهم وأفكارهم بشجاعة ومن دون خوف أو تردد، ومن هنا تتطور المدرسة تدريجياً ويشعر الجميع بالانتماء والمشاركة والأهمية فتختفي روح السلبية واللامبالاة والروتين الذي يعيق ويقتل الإبداع.

ثالثاً- أسلوب الأدوار الأربعة:

يعتبر أسلوب الأدوار الأربعة الذي ابتكره (روجر فون أويك، 1989) من الأساليب الهامة التي تنمي الإبداع الإداري وتعززه.

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة تقمص الفرد (المدير) لأربع شخصيات أو أدوار هي:

1. **شخصية المستكشف:** والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة عبر عدة طرق بالبحث عن الحقائق والمعلومات والمفاهيم.
2. **شخصية الفنان:** والتي تقود إلى تكوين وتشكيل الفكرة الجديدة وترابطها عبر عدة طرق ومنها:

- تغيير المحتوى.

- النظر للأشياء بشكل مقلوب.

- وصل وربط الأشياء ببعضها.

- حذف وخرق القواعد ومخالفتها.

3. **شخصية القاضي:** والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة من خلال معرفة:

- ما فرص النجاح ؟

- ما ايجابيات الفكرة وسلبياتها ؟

- وما الخسائر في حالة الفشل ؟

4. **شخصية المحارب:** والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة عبر:

- معرفة القدرات.

- وضع الخطة.

- تحديد المهارات المطلوبة لتنفيذها.

- تحديد العقبات المتوقعة وكيفية تجاوزها وغيرها (العدلوني، السويدان، 2008، ص7).

لذلك فإن تقمص مدير المدرسة لهذه الأدوار الأربعة سيمكنه من الخروج عن الروتين والنمط الفكري الذي اعتاد عليه، والنظر للأمور بمنظار جديد ورؤية جديدة، وتكوين أفكار

جديدة غير مألوفة والحكم عليها وتقويمها بقواعد وقوانين حديثة، ومن ثم العمل على تنفيذها، مما يؤدي إلى التطوير والتحسين والإبداع في الفكر من ثم العمل المدرسي والإداري.

رابعاً- أسلوب الأسئلة الذكية (scamper):

يعد أسلوب الأسئلة الذكية أحد الأساليب التي تثير وتنمي الإبداع الإداري، فالقصد منه هو تقديم الأسئلة التي تساعد على دعم التقصي والبحث ومعرفة نقاط الضعف وجوانب النقص في الأفكار ومن ثم العمل على طرح أفكار وخيارات جديدة ومبدعة.

وهذا الأسلوب هو عبارة عن سلسلة من الخطوات والتساؤلات المقصودة هدفها الوصول إلى أفكار إبداعية.

تتلخص خطوات هذا الأسلوب بالأسئلة التالية:

1. الإحلال: (Substitute)

- ما الذي يمكن إحلاله أو إبداله ؟
- هل يمكن تغيير بعض القوانين أو القواعد؟
- هل يمكن تغيير بعض العناصر أو المكونات ؟
- هل يمكن تغيير بعض الخطوات أو الإجراءات؟
- هل يمكن تفويض السلطة؟
- هل يمكن تغيير طريقة التعامل؟

2. الدمج (Combine):

- ما الأفكار التي يمكن دمجها؟
- هل يمكن دمج الأهداف مع بعضها؟
- ما الأشياء التي يمكن دمجها لاستخدامات متعددة؟

3. التكيف (Adapt):

- ما العمليات التي يمكن إعادة النظر فيها؟
- ما الأنماط التي يمكن من خلالها التعبير عن الفكرة ؟

4. التحوير أو التكبير (Modify or Magnify):

- كيف يمكن أن تغير الفكرة للأفضل؟
- ما الشيء الذي يمكن تحويله؟
- ما الأشكال أو طريقة العرض الأخرى التي يمكن أن تأخذها هذه الفكرة؟

5. الاستخدام المغاير (uses Put to other):

- ما الاستخدامات الأخرى لهذه الفكرة؟
- هل من استخدامات أخرى للفكرة فيما لو تم تحويلها؟
- ما الشيء الذي يمكن صنعه من هذه الفكرة؟

6. الحذف أو التصغير (Eliminate or Minify):

- ما الذي ينبغي حذفه في هذه الفكرة ؟
- هل يمكن إزالة بعض القواعد؟
- ما الشيء الذي يمكن الاستغناء عنه؟

7. العكس أو إعادة الترتيب (Reverse or Rearrange):

- ما الترتيبات الأخرى التي يمكن عملها وتؤدي إلى نتيجة أفضل؟
- هل يمكن إعادة تشكيل أو تغيير مكونات الفكرة أو الشيء؟
- هل من طريقة أو سياق أو ترتيب آخر للفكرة؟
- هل يمكن تغيير السبب والنتيجة؟
- ما الأشياء المعاكسة للفكرة؟
- ما السلبات؟ (www.Golo.0up.com).

وبالتالي فإن مدير المدرسة المبدع يستطيع من خلال هذا الأسلوب أن يقوم بطرح أفكار جديدة من شأنها أن تطور الأسلوب المتبع في الإدارة عبر طرح مجموعة من الأفكار ودراستها وتحليلها، وتحديد الصعوبات التي تواجهها والعقبات التي تعيق تطبيقها وتحقيقها، وثم من تقويمها للعمل على تنفيذها.

ومما تقدم يتضح أن هناك أربعة أساليب يمكن من خلالها تنمية الإبداع الإداري في المدرسة، وهي تتمثل في العصف الذهني، حلقات الجودة، أسلوب الأدوار الأربعة، أسلوب الأسئلة الذكية، وإن استخدام مدير المدرسة المبدع لأي أسلوب من هذه الأساليب سيعمل على تحسين العمل المدرسي والإداري والوصول به إلى التميز والتفوق والإبداع.

عاشراً: متطلبات الإبداع الإداري:

حتى تستطيع الإدارة المدرسية القيام بعملية الإبداع فإنّ هذا يستلزم توافر العديد من المتطلبات التي يمكن إجمالها في ما يلي:

1. تبني التفكير الاستراتيجي في إدارة المدرسة:

والتفكير الاستراتيجي في جوهره هو "الوعي بالمستقبل وتصوره، أي مهارة رسم الخرائط التي تقود من الحاضر لمواجهة المستقبل" (السلطان، 2007، ص4).

لاشك أنّ عملية الإبداع الإداري تستدعي من المؤسسة أن تنظر إلى المستقبل وتضع لها الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن يُنظر إلى التخطيط الطويل الأجل على أنه مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض المدراء الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيركزون على الأدوار اليومية أكثر من المستقبلية، وذلك لأنّ الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير إنما هو نوع من العطاء وستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل ستترقى بالمدرسة من جميع جوانبها إلى المستوى الأفضل، ووفقاً لهذا فإنّ المنطق يتطلب جعل الوقت والتفكير معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية التي ستُحقق إذا راعت الإدارة بعض الخطوات منها:

- إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد، وفي التخطيط لتهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء بالنسبة للمعلمين أو بالنسبة للمدرسة.
- إذا كانت الإدارة تنظر إلى العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وانجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد فإنّ الموظفين العاملين لا ينظرون إلى المستقبل إلا من زوايا محدودة، وذلك لأنّ الإدارة تخصص القليل من الوقت للتفكير وربما لا تخصص أي وقت للتفكير على الإطلاق، أو تتشغل بمعالجة المشاكل الصغيرة المحدودة دون المشاكل الكبيرة المعقدة التي تتطلب التفكير الخلاق والإبداع في الحلول..... أو تدفع أفرادها

المعلمين لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية عندئذ يمكن أن نحكم على هذه المؤسسة (المدرسة) بأنها عديمة الفكر الاستراتيجي.

وبالتالي فإنّ التفكير الاستراتيجي ليس أمراً سهلاً، بل هو في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهمية لأنه يتطلب من أصحاب القرار جملة الشروط التي ينبغي القيام بها حتى يعدوا من الإداريين المبدعين، بعضها يرتبط بالمؤسسة ككل، وبعضها الآخر بسماتهم أو خصائصهم الشخصية: مثل توفير الوقت الكافي للتفكير، الاستماع إلى مختلف الآراء حوله، التمهل في اتخاذ القرارات، حيث أنّ الأحكام أو القرارات المرتجلة أو الخاطفة السريعة تكون أكثر خطأ وعرضةً للانتقاد، وأقل توازناً وإنصافاً، بالإضافة إلى ضرورة الفصل بين الأفكار والمشاعر لتكون الأعمال أكثر منطقية، وهذا لا يعني تجريد القرارات من المشاعر بل نجد في كثير من الأحيان أنّ القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إنّما المقصود أن يكون القرار منطلقاً من التفكير السليم (القريوتي، 2000، ص300).

وبناء على ذلك فإنّ التفكير الاستراتيجي يتصل بقدررة مدير المدرسة على صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة ووضع الخطط المستقبلية للتطوير، والاستجابة لمجموعة ظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة، كما يتصل بقدرته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ورغبته في الأخذ بالاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة والتي أصبح الإبداع الإداري من أهم اتجاهاتها وملامحها، والذي سيتحقق إذا ما امتلك مدير المدرسة المبدع تلك القدرات والمهارات وعمل على استثمارها واستغلالها بما يؤدي إلى تحقيق الإبداع في المدرسة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.

2. تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة المدرسة:

وهو تلك العملية التي يقوم بها المشاركون في العملية التعليمية في وضع تصور لمستقبل المدرسة وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية (الناصر، 2008، ص4)، ويتضمن تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء كانت خاصة أم عامة، وكذلك تحديد نوعية السياسات وطبيعة الخطط التي سوف توجه أنشطته (المبارك، 2006، ص8)، كما يتم بواسطته اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية

هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (الغملاسي، 2008، ص 12).

وبناء على ذلك فالتخطيط الاستراتيجي يتمتع بأهمية كبيرة في تشخيص واقع المدرسة وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما أن له أهمية خاصة في صياغة تصور مستقبلي للمدرسة ووضع الآليات اللازمة لتحقيق هذا التصور، أي أن التخطيط الاستراتيجي يهتم باستقراء الحاضر والماضي للتنبؤ بالمستقبل وبالتالي فإن تلك الأهمية تتلخص في عدة نقاط:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الموظفين بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
 - يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
 - يحقق التخطيط الاستراتيجي الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
 - يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث، مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير الظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- (www.Default.Asp).

إن فالتخطيط الاستراتيجي يعد مطلباً أساسياً من متطلبات الإبداع الإداري يتوجب على مدير المدرسة المبدع الأخذ به والعمل بمتطلباته، لأنه يساعد على توضيح الأهداف بدقة لجميع العاملين في المدرسة والمراد تحقيقها بفاعلية ونجاح، كما يعتبر أداة أساسية ورئيسية في التعرف على الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها مما يؤدي إلى الإبداع في الأداء الإداري لمدير المدرسة.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال التربية ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي:

1. التغير الحاصل في سوق العمل، وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات والعمل على مواجهتها.
2. إدراك المنظمات التربوية بضرورة مجارات التغيرات السريعة في عالم اليوم، بهدف تزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح، حيث ستكون لديهم خطط معينة بكيفية التعامل مع ثورة المعلومات العالمية من حولهم.
3. ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل: الإدارة بالأهداف، تقييم المناهج الدراسية، الكفاءة والإنتاجية، ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المدرسة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أي برامج التحسين والتطوير يمكن للمدرسة اختيارها.
4. تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، أجبرت المخططين على الاعتراف بأن المدرسة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى ومتأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة، وبما أن المدارس وجدت لخدمة المجتمع، فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالمدرسة، مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة والمجتمع، وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المدرسة، مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المدارس.
5. التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المدارس عامة أدت إلى ضرورة إعادة هيكلة المدارس وتطوير للمناهج الدراسية والهياكل التنظيمية بها، لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية السريعة التغير.
6. نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المدرسي جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي (الغملاسي، 2008، ص12)

وبالتالي فإن تلك التغيرات والتطورات السريعة والحاجات والمتطلبات المتعددة والمتنوعة أدت إلى انتهاج التخطيط الاستراتيجي في العملية الإدارية للوصول بها إلى درجة من الإبداع، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر المحك والعنصر الأساسي الذي يمكن للمدير من خلاله إدارة مدرسته بفاعلية وإبداع، حيث أنه يتضمن صياغة رؤية مستقبلية ورسالة واضحة محددة للمدرسة، ويتم من خلاله تحديد القضايا والأزمات الأساسية التي تواجه المدرسة ووضع سبل

التعامل معها، كما يتم من خلاله مشاركة جميع الأطراف المعنية من (إدارة ومعلمين وأولياء أمور وطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي) في اتخاذ القرارات، ويوفر للمدرسة جانباً من المرونة تساعد على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة مما يؤدي إلى تطوير المدارس وإداراتها وتحسين وضعها والوصول بها إلى درجة عالية من الإبداع.

3. تبني نظام يقوم على المشاركة في السلطة (تفويض السلطة):

ويمتاز بدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية ويشجع المنهج الديمقراطي والحوار وتبادل الرأي، ويشجع تقبلاً واطمئناناً للنقد البناء، وإن تبني نظام يقوم على المشاركة يمثل توجهاً منطقياً لسببين رئيسيين:

أ. إنَّ النظام البشري هو التنظيم الجوهري في كل المؤسسات، ولا تعدو النظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية أن تكون مجرد أنظمة معاونة للنظام البشري في ممارسة دوره بكفاءة وفاعلية، فالتنظيم الذي يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية لا بدَّ من أن يوفر من جانب مناخ الثقة والطمأنينة والدعم المتبادل وتبادل المعلومات والرأي، وأن يحقق من جانب آخر تكاملاً وتناسقاً بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة، وبين أهداف وحاجات الموظفين من جهة أخرى وأنَّ هذا التكامل لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تبني نظام يقوم على المشاركة

ب. إنَّ قضية المشاركة في السلطة (تفويض السلطة): قضية أساسية في أي تنظيم لأنَّ المشاركة في السلطة وفق معناها الأصلي والمتكامل يُبنى على مبدأ الإسهام الفعلي في السلطة ومنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤولية وتفويضهم ببعض الصلاحيات التي تتعلق تماماً بالمهام التي يقومون بها، كما أنَّ فعاليات العمل تستوجب ابتداع العديد من النظم والأساليب والتقنيات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تأصيل وتنمية المشاركة الإيجابية من قبل الموظفين في السلطة مثل (تمثيل الأدوار - المحاكاة والمباريات الإدارية - استمطار الأفكار، حلقات النقاش الدائرية المتبادلة) (الخطيب، 2006، ص329-235)

4. الميل للتنظيم اللا مركزي في الإدارة المدرسية:

بالقدر الذي يحقق قدراً مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، حيث ينحصر دور الإدارة المدرسية في الأنظمة المركزية في تنفيذ الخطط والبرامج المحددة من قبل السلطة المركزية، وذلك لأنَّ هذه السلطة تتحكم في إمكانيات المدرسة المتمثلة في الفعاليات التعليمية

كالأهداف والمحتوى وطرائق التدريس ومعايير التقييم والاختبارات والأنشطة الصفية واللا صفية، كما تتحكم السلطة المركزية في اتخاذ القرارات والتمويل المخصص لهذه الأنشطة والفعاليات، وكردة فعل على سلبات التحكم المركزي في العملية التعليمية نشأت موجة جديدة من التنظيم الإداري القائم على اللامركزية أو ما يعرف بالإدارة الذاتية في المدارس المستقلة، حيث يتم إعطاء العاملين في المدرسة الفرصة الكاملة للمساهمة في عملية اتخاذ القرار وتصبح عملية اتخاذ القرار مسؤولية الجميع، فيتم تفويض هذه الفئات بسلطة اتخاذ القرار المتصلة بإصلاح المناهج والاستثمار في الموارد المتاحة لمصلحة العملية التعليمية وذلك بهدف تحقيق الكفاءة والمرونة والإنتاجية في المدارس.

كما تعتبر الأهداف دائمة التغيير في مدارس الإدارة الذاتية وذلك لأن هذه المدارس تعيد تقييم أهدافها الخاصة بها تبعاً للمتغيرات التي تطرأ على مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي، ويتم ترك الحرية في ظل الإدارة الذاتية للمدارس لتحديد المناهج الدراسية الأكثر ارتباطاً بالمجتمع المحلي والأكثر ملائمة لخصائص أبناء المنطقة وحاجاتهم واهتماماتهم والتي تتماشى مع المعايير العامة المتفق عليها، أما فيما يتعلق بالتمويل فتتمتع المدارس المستقلة باستقلالية التمويل والاعتماد على المصادر المالية اللامركزية، وتستفيد كثير من المدارس الذاتية الإدارة من هذه الميزة في تجويد العملية التعليمية، وتتنوع أساليب التمويل في التجارب المختلفة للمدارس المستقلة اللامركزية فنجد أن بعض الدول تمنح المدرسة ميزانية خاصة بها تنفقها على أنشطتها وفعاليتها بالكيفية التي تراها مناسبة، بينما تعتمد السلطات التعليمية العليا في بعض الدول إلى منح هذه اللامركزية للمدرسة المستقلة تبعاً لعدد الطلبة الذين تستطيع أن تجتذبهم للدراسة تحت كنفها، وهذا يعتمد بالدرجة الأساس على كفاءة الفعاليات التعليمية في هذه المدرسة والتي تستقطب أعداداً كبيراً من أولياء الأمور لتسجيل أبنائهم في هذه المدرسة، بينما تعتمد تجارب أخرى على تحديد مقدار الدعم المقدم للمدرسة المستقلة تبعاً لدرجة تحقيقها لمعايير التقويم الموضوعة سلفاً بغض النظر عن عدد الطلبة في تلك المدرسة، فالمدرسة الأكثر انجازاً تُعطى مخصصات مادية تزيد عن المدرسة الأقل انجازاً (الرحبي، الغنبوصي، 2006، ص34-37).

وبالتالي فإن الأخذ بالنظام اللامركزي في إدارة المدرسة يعتبر من المتطلبات الهامة للإبداع الإداري حيث أنه سيؤدي إلى تطوير الإدارة المدرسية وظهور أفكار ومبادرات مبدعة ومبتكرة تخدم العملية التعليمية في هذه المدرسة، كما أنه سيرفع من مستوى الأداء المهني للمعلم والمستوى التحصيلي للمتعلم إلى حد كبير.

5. وضع نظام لإدارة الموارد البشرية في المدرسة:

والتي تعتبر من المتطلبات الرئيسية للإبداع الإداري، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تتعلق بالعنصر البشري وتعزز مكانته في المدرسة وتجعله وسيلة من وسائل الإبداع والتطور وتقوده إلى النجاح، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهاراته وزيادة كفاءاته في العمل، مما يؤدي إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي لديه وزيادة انتمائه وولائه للمدرسة، وبالتالي إظهار قدراته وإبداعاته.

وتُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الإدارة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة والقواعد المنظمة للعلاقة بين المؤسسة والأعضاء العاملين من الهيئتين التدريسية والإدارية وتطويرها، والتي تساهم بفعالية في توفير العناصر القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة (www.arabic.com) وذلك من خلال:

- التخطيط للموارد البشرية والاهتمام بها.
- تطوير مهارات الموظفين .
- وضع خطط مستقبلية لتدريب وتطوير الموارد البشرية.
- استقطاب الكفاءات.
- اختبار واختيار الموظفين الجدد.
- تقييم الأداء.
- توفير المستلزمات المناسبة لانجاز العمل (www.Nkhat.com).

6. وضع نظام للحوافز والمكافآت في المدرسة:

وتعتبر أيضاً من المتطلبات الأساسية للإبداع الإداري وذلك لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتشجيع المنافسة والإبداع والابتكار لديهم، وتعمل على حفز المعلمين ذوي الأداء المتوسط وتحثهم على التقدم والارتقاء وهناك نوعان من الحوافز:

- حوافز معنوية:

وتتمثل في معاملة المعلمين معاملة حسنة وذلك عن طريق التشجيع والاستحسان والمدح والتقدير وعبارات المجاملة وكلها وسائل تدفعهم إلى الحرص على العمل وحبهم وتقديرهم للمدرسة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

- حوافز مادية:

وتتمثل في إعطاء المدرسين الأولوية في الامتيازات المتاحة والتنقلات والاعارات والترقيات وتكريم الممتازين منهم ومنحهم شهادات تقدير، كل هذه الحوافز تساعد في التغلب على صعوبات العمل ومشكلاته وترفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التعليم ونوعيته (إبراهيم، لا يوجد عام، ص159)

7. تقديم برامج تدريبية للقادة الإداريين:

ويُنظر إليها على أنها المتطلب الأساسي والضروري للإبداع الإداري وذلك لأن استخدام الاتجاهات المعاصرة في إعداد القادة الإداريين لا يعني بالضرورة أن نجاحهم مؤكد إذا مارسوا مهنتهم بل يعني أن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا قادة ناجحين إذا أُتيحت لهم الفرص المناسبة للنجاح في القيادة، ولكي نضع هؤلاء على طريق النجاح لا بد من تطوير قدراتهم القيادية والارتفاع بمستوى كفاءتهم أثناء الممارسة وذلك عن طريق تدريبهم، وبذلك نعالج بعض نقاط الضعف التي يعانون منها ونقل بقدر الإمكان من احتمالات الفشل أو الانحراف في الإدارة المدرسية (عبد ربه، 1984، ص57).

ويُعرّف التدريب بأنه عملية دينامية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية (الطعاني، 2002، ص10).

وتحظى برامج التدريب أثناء الخدمة بأهمية كبيرة للأسباب التالية وهي:

1. أن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلا لممارسة المهنة وليست إعداد نهائياً لها.
2. إنّ التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات والذي يؤثر حتماً في المهن بما فيها الإدارة يجعل التدريب والنمو المستمرين أمراً لازماً.
3. إنّ التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب من هياكله وإدارته ووسائله وأساليبه التغيير والتطور لتكون منسجمة متفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة (الطعاني، 2002، ص10).
4. إنّ البرامج التدريبية تساعد المديرين في أمور كثيرة منها:

- إيجاد طرق مثلى لأداء العمل المناط إليهم وانجازه بأقل جهد وبأسرع وقت.

- إيجاد التعاون الفعال بين القادة ومن يتعاملون معهم في بناء الأجيال القادمة.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة في تطور القياديين وذلك لحل مشاكل الإدارة وتطبيق المبادئ والأساليب العلمية الحديثة سواء كان هذا التطبيق مصحوباً باستعمال الآلات أو غير ذلك (عبد ربه، 1984، ص12).
- لذلك تكتسب البرامج التدريبية أهمية كبيرة في تطوير المديرين حيث أنها من جهة تساعد في علاج أوجه القصور التي يعانون منها، ومن جهة أخرى تؤدي إلى رفع الكفاءة العلمية والعملية لديهم، وتكسبهم خبرات ومهارات متنوعة معرفية، سلوكية، تكنولوجية، وإدارية.....
- وانطلاقاً من تلك الأهمية تم وضع مدخلين لتدريب القيادات الإدارية أثناء الخدمة هما:
- مدخل لعلاج القصور في الأداء الإداري أو القيادي.
- مدخل للنمو المستمر للقيادات فكرياً ووظيفياً.
- وكل من هذين المدخلين ينطلق من افتراضات أساسية فمدخل التدريب العلاجي ينطلق من أن بعض القيادات المدرسية تعاني قصوراً في الأداء يتطلب علاجاً عاجلاً، بينما مدخل التدريب للنمو ينطلق من أن القائد أو المدير بصفته إنسان يحتاج إلى نمو مستمر، وهذا يتطلب تزويده بكل ما هو جديد في عمله إذ أن الإدارة المدرسية عملية معقدة ومتعددة الأبعاد وهناك الكثير من الأساليب والخبرات التي تكتسب باستمرار في هذا المجال (عبد ربه، 1984، ص 57)
- كما أن كل برنامج تدريبي يأخذ اتجاهين متوازيين: أحدهما نظري يهدف إلى إثراء الذخيرة المعرفية للمديرين والتي تكون بمثابة القاعدة التي يستند عليها التطبيق العملي، وثانيهما المنحني العملي المستمد من الواقع المعاش وأسلم أسلوب لذلك أن يكون التطبيق في الميدان أو بأسلوب لعب الأدوار، ويستحسن الأخذ بمبدأ تفريد التعليم بمعنى أن يصاغ لكل مدير متدرب برنامج خاص به ويكون متناسباً مع خبراته وشخصيته (عبد ربه، 1984، ص6)
- غير أن هذه البرامج التدريبية لا تحقق الهدف المطلوب منها إلا إذا اقتنع المديرون أنفسهم بحاجتهم إلى مثل هذه البرامج وفائدتها، وتم إشراكهم في عمليات تخطيطها وتنفيذها مما يؤدي إلى شعورهم بالمتعة والمسؤولية تجاهها.

8. وضع نظام لإدارة الأداء في المدرسة:

والتي تُعرف بأنها عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف (المعلم) ومشرفه المباشر (المدير)، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها،

وهي عبارة عن نظام يتألف من عدة أجزاء، يجب العناية بها جميعاً، إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المؤسسة، والمدراء، والموظفين (www.nogce.com)

كما تعرف بأنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والوزارات لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها (تيشوري، 2007، ص9).

وبالتالي فهي عملية إدارية يتم من خلالها مراقبة وتقييم عمل تم التخطيط له وتنفيذه.

وتهدف إدارة الأداء في المؤسسة (المدرسة) إلى:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين (تيشوري، 2007، ص10).

وبالتالي تعتبر إدارة الأداء من المتطلبات المهمة للإبداع الإداري حيث يمكن للمدير من خلالها مساعدة المعلمين في التعرف على نقاط الضعف الموجودة في أدائهم وجوانب القصور في مهاراتهم، ومن ثم العمل على علاج تلك النقاط من خلال مكافأة السلوك الإيجابي لديهم وتدعيمه وتطويره وتحسينه، مما يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والمدير والمدرسة ككل.

9. تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي:

إن جميع المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في المؤسسة تتأثر في تشكيلها كمحاور فكرية وعملية للأداء بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع منهجاً وسلوكاً ويمكن لهذه القيادة الإدارية النهوض بهذا الدور الريادي والجوهرى في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع متى توافر في استراتيجياتها، وخططها، ومواقفها الفكرية والعملية العناصر التالية:

1. الحرص على تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية، والعمل على وضعها موضع التنفيذ في إطار متكامل من النظم، والأساليب، والوسائل، وحفز العاملين وتشجيعهم على اتخاذها إطاراً مرجعياً ينظم مختلف أوجه العمل.
2. إعطاء عناية خاصة وأسبقية متميزة لبناء وتنمية النظام البشري بالقدر الذي يجعله النظام الجوهري في التنظيم.
3. العمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية وتطوير الهياكل والأنظمة بما يؤمن الإسهام والمشاركة في السلطة، ويحفز على العمل الجماعي، ويشجع على البحث، والتجريب والمبادأة، والتجديد، والإبداع (الخطيب، 2006، ص 235-329).
10. بناء الثقافة الإبداعية المؤسسية في المدرسة:

تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداة متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة (القريوتي، 2000، ص 201)

ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المدرسة متمثلة في مديرها طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها، ومن هنا فإن الصفات الأساسية لهذه الثقافة ينبغي أن تنسم بالتالي:

- أن تكون مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمدرسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها.
- أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين.
- أن تكون شاملة من أعلى المستويات إلى أصغرها، وأن تقسح المجال للجميع في أن يبدوا ما يريدون ويعملوا ما يعتقدون مادام في إطار النظام والحدود المعقولة.
- أن تكون عائلية وأن ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة (الصرن، 2000، ص 249-205).

وبالتالي فإن بناء ثقافة الإبداع في المدرسة باعتبارها متطلباً من متطلبات الإبداع الإداري ترتبط بنظرة المدير إلى مدرسته على أنها أسرة كبيرة محترمة مؤلفة من مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها والمتفاعلة مع بعضها البعض، الأمر الذي يستدعي منه احترام وتقدير المعلمين وتحفيز قدراتهم وتنميتها، وتقدير احتياجاتهم، ومساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم، والإيمان بقدرتهم على الانجاز والعمل، وإيجاد جو ودي وتعاوني بينهم، حيث أن توفير مدير المدرسة لمثل هذا الجو سيهيئ الفرصة أمام المعلمين لإظهار وإبراز قدراتهم

الإبداعية في التدريس، وبالتالي سيكون هناك معلم مبدع يهتم بالإبداع والابتكار وتلميذ مبدع ومنهاج مبدع، وذلك نتيجة لوجود إدارة مدرسية مبدعة تؤمن بالإبداع وتعمل على توفير الجو المناسب لتربيته وتنميته وخلق وإيجاده.

11. بناء وتدعيم بيئة الإبداع في المدرسة: البيئة التنظيمية (البيئة الداخلية)، والبيئة الثقافية والبيئة السياسية.

حيث أن البيئة التنظيمية التي تحتضن الإبداع وتهيئ له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص التي تشجع الإبداع وتعززه مثل تبني قيم ومبادئ تنظيمية تنمي السلوك الإبداعي وتغذيه، وتشجع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمامها، وتبدي الرغبة في توفير إمكانيات نجاحها، وتحمل نتائج إخفاقها، وتميل هذه البيئة نحو اللامركزية وتتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة فتتبنى أسلوب المشاركة في الآراء ومناقشتها، وتضع أهدافاً محددة ومتنوعة وتدعم وسائل تحقيقها باستخدام قنوات اتصال مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية تتلقى عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقوئها بحسب موضوعيتها (التغذية العكسية). وبالتالي تزيد هذه البيئة ثقة الموظفين بأنفسهم وتنمي عندهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل العطاء والبناء، إن بيئة كهذه تتميز في الغالب بالتفوق والقدرة على تحدي المشاكل والعقبات وتخفيف درجة حدتها.

أما البيئة غير المبدعة المقاومة للتغيير ولقبول التحديات فهي التي تتبنى قيماً تنظيمية تقتل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واغتنام الفرص للنمو والتطور، وتقع في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأدوار الموظفين مرسومة ومحددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانعدام الثقة بالنفس.

أما البيئة الثقافية فيكون لها الأثر الأكبر في حفز الموظفين ودفعهم نحو الابتكار والإبداع عن طريق وسائل التعليم والبرامج المدروسة المخصصة للكشف عن المواهب الفردية والجماعية وتعزيزها.

وتضمن البيئة السياسية المستقرة والدعم الذي تقدمه لنشاط الابتكار والإبداع تشجيع الطاقات الإبداعية الموجودة على مستوى الموظفين والمنظمات، وجعله أحد الأهداف المطلوبة في خطط التنمية وذلك بإنشاء مؤسسات البحث والدراسة والتطوير وتزويدها بالاحتياجات المادية والبشرية والحوافز المادية والمعنوية الضرورية وفق الإمكانيات المتاحة، كما أن توافر العوامل

الموضوعية التي تضمن حرية الكلمة والتعبير تساعد على تفجير الطاقات والمواهب لدى الموظفين ، فالقدرة على الإبداع تخبو في أوضاع تنسم بالتسلط والاستبداد وقهر النفوس (www.Arab-ency.com).

12. تحقيق المشاركة المجتمعية في المدرسة:

تعد المشاركة المجتمعية أحد المتطلبات الهامة لتحقيق الإبداع الإداري في المدرسة والتي يلعب القادة المبدعون دوراً بارزاً في تحقيقها من خلال جعل المدرسة منظمة مفتوحة على البيئة الخارجية للاستفادة من قدرات الهيئات المحيط بها في دفع العملية التعليمية وزيادة فاعلية الأداء التعليمي، بالإضافة إلى تنمية المهارات المحلية للنهوض بالخدمات المدرسية وغيرها من الأنشطة التي يمكن أن تقدمها هذه الهيئات، هذا إلى جانب أن المشاركة سوف تزيد من إشراك الجميع من أولياء أمور وطلاب وأجهزة ووسائل إعلام وأساتذة جامعات وخبراء وباحثين في المجتمع في صنع واتخاذ القرار التعليمي. (سالم، 2006، ص 93-97)

وتعرف الشراكة المجتمعية بأنها إشراك شرائح المجتمع المحلي في صنع القرارات لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

وتهدف الشراكة المجتمعية في العمل المدرسي إلى:

- الانتقال من النظام المركزي إلى النظام اللامركزي في إدارة المدرسة.
- إتباع المنهج العلمي في التعرف على المشكلات ودراساتها وحلها.
- تفويض المسؤوليات من الأعلى للأدنى.
- إشاعة قيم الحوار والتشاور والتكافل والانفتاح والتعاون.
- تثبيت مبادئ وقيم الديمقراطية.
- التضامن بين المدارس والجماعات الأهلية في التنفيذ والمتابعة.
- تخفيف الأعباء عن الأجهزة الرسمية والحكومية وروتين العمل فيها.
- تفعيل وتنشيط العمل الجماعي.
- القضاء على البيروقراطية.
- إنعاش الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية وسائر الفعاليات المجتمعية.
- الاستغلال الأمثل للموارد والاختصاصات والمؤهلات والخبرات المتوفرة.
- استغلال الموارد البيئية والإمكانات المتاحة.
- تشجيع فرص الإبداع الفردي والعمل الفريقي (العالي، 2006، ص 15).

- غير أن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بوجود إدارة مدرسية مبدعة تدرك أهمية وعظم الدور الذي يجب أن تقوم به لتحقيق المشاركة المجتمعية والذي يتجلى في قيامها بـ:
- تعميق العلاقة بين المدرسة والفئات المستنيرة داخل المجتمع المحلي.
 - توظيف ثقافة المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.
 - تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الأمناء ولجان التعليم بما يحقق الشراكة المجتمعية ورؤية المدرسة.
 - تلبية الاحتياجات التعليمية للبيئة المحلية.
 - استثمار دور إمكانيات وموارد المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المدرسة
 - توسيع دور المشاركة المجتمعية في مواجهة مشكلات المدرسة (hifati.yoo7.com)
 - توسيع دور المشاركة المجتمعية في:

1. التخطيط:

ويشمل عادة التخطيط تحديد الحاجات وصياغة الأهداف واختيار الطرائق والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، حيث أن المجتمع المحلي معني بصورة مباشرة بالاحتياجات التعليمية كتشديد مدارس أو غرف صفية أو توفير أجهزة ووسائل تعليمية لمدارس المنطقة.

ويمكن أن تأخذ مشاركة المجتمع في تهيئة الخطة المحلية أشكالاً متعددة:

- أ. مشاركة مباشرة وغير مباشرة في المشاريع التي تديرها الوزارة.
- ب. مشاركة المجتمع المحلي في اللجان التربوية المحلية، في مناقشة تلك المقترحات المعدة من أجل تنمية المدرسة.
- ج. المشاركة في مناقشة الدراسات التي لها علاقة بالبنية التحتية للمدارس كالمواصلات والطرق في المناطق النائية والعمالة والمدارس التي ستبنى في المستقبل (الخارطة المدرسية).

2. التمويل:

يمكن تحقيق مشاركة المجتمع في التمويل بأشكال عديدة منها الاستفادة من هذه المشاركة عن طريق شراء التجهيزات كالحاسوبيرات والوسائل التعليمية وأدوات المختبر والكتب المكتبية المدرسية وصيانة المدارس، والمشاركة عن طريق التبرع، وهو أمر شائع كالتبرع بأرض لبناء

مدرسة أو بنايات وتأثيث المدارس أو مستلزمات رياضية والمشاركة في العمل الإنشائي أو صيانة الأجهزة أو المشاركة التطوعية في برامج محو الأمية... الخ.

إن الغرض الأساسي لتشجيع المشاركة المحلية يجب أن لا تهدف فقط توفير الأموال بل ينبغي أن تكون المشاركة بهدف تحسين البيئة المحلية للمدارس وخاصة في المناطق الريفية الفقيرة، حيث أن المدرسة التي يتم تصميمها وبناؤها من قبل المجتمع المحلي ستتوافق مع البيئة وستكون مقبولة من قبل السكان مما يعزز روح الاعتزاز والفخر للمجتمع المحلي الذي حقق هذا الإنجاز، ويدفعهم إلى المحافظة عليها وصيانتها المستمرة، وبالرغم من أن مشاركة المجتمع أمر مرغوب فيه دائماً إلا أنها في بعض الأحيان لا تستجيب بشكل جيد إلى بعض المعايير الإلزامية وليس أيضاً من المرغوب فرض المشاركة فرضاً (knowledge.moe.gov)

3. الإدارة:

إن الأمثلة على مساهمة المجتمع في الإدارة المدرسية أو الإدارة الوسطى (المديرية) مساهمة قليلة جداً حيث أن جهود المجتمعات المحلية تنصب عادة في حدود المساهمة في الأموال والموارد البشرية وتقديم المشورة ولكن هناك حقول عدة بإمكان المجتمع المساعدة فيها مثل: تصميم الأبنية المدرسية واختيار موقعها، وإنتاج الوسائل التعليمية، وتقديم المساعدات في نقل وتوزيع الكتب المدرسية، والمساعدة في تصنيف الكتب في المكتبات المدرسية، والمساعدة في إلقاء المحاضرات من المتخصصين في المجتمع المحلي على الطلبة، ومشاركة المجتمع في التعليم المساند للطلبة الضعفاء في التحصيل وبخاصة الأمهات غير العاملات.

وأفضل مشاركة للمجتمع المحلي في الإدارة عن طريق مجلس الآباء، الذي يجب أن يفعل ويُشارك في اتخاذ القرارات التربوية في مجال الأداء والتحصيل لدى الطلبة.

أما بالنسبة للعناية الصحية للطلبة فهو أمر ضروري بحيث تنظم الجهات المعنية دورات لفحص الأطفال في بداية كل سنة لتشخيص أي خلل صحي موجود لدى الأطفال كما أن الزيارة الطبية مهمة جداً لتشخيص الأمراض ومعالجتها، وفي هذا المجال قد ينجح ممثلو المجتمع المحلي ومدراء التربية ومدراء المدارس في إقامة تنسيق تطوعي فيما يخص الفرق الطبية المحلية.

أما على صعيد المعلمين فإن إدارة المدرسة يجب أن تستمع بانتباه إلى شكاوى المجتمع المحلي من تصرفات وسلوك المعلمين وطرق أدائهم، وغالباً ما يكون لهم رأي في عمل كل

معلم وحماسه وسلوكه الاجتماعي وهم يعرفون أموراً لا تعرفها الإدارة (knowledge.moe.gov).

وبالتالي لا بد من تشجيع ودعم المشاركة المجتمعية في التخطيط والتمويل والإدارة وذلك من خلال الشراكة والتنسيق مع التربويين وقطاع الأعمال وأولياء الأمور والمجتمع لصالح الطالب ولتحقيق توقعاتهم منه.

13. استخدام أسلوب التفكير الإبداعي:

لتكون الإدارة المدرسية مبدعة هي بحاجة إلى مدير مبدع لديه مثل تلك المهارات التي تخوله الابتعاد عن المألوف في التفكير، وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمبدعة غير المتوقعة، وتدفعه إلى اتخاذ قرارات إبداعية تزيد من مستوى أداء المدرسة، وتزيد من قدرته على تحديد المشكلات التي تعترضه والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

ولكن ما التفكير الإبداعي؟ وما مهارات التفكير الإبداعي؟

أما التفكير الإبداعي فقد وردت فيه عدة تعريفات منها أن:

1. التفكير الإبداعي هو طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار (الصرن، 2002، ص209).

2. التفكير الإبداعي هو تلك الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج يتصف بالجدة، والأصالة، والقيمة من قبل الفرد والمجتمع (مجي، 2000، ص15).

3. إنه تفكير مصاغ بطريقة تميل إلى أن تؤدي إلى نتائج إبداعية، بحيث يكون الناتج هو المحك الأساسي للإبداع، بمعنى أن الشخص المبدع يحقق نتائج إبداعية باستمرار (بخش، 2008، ص129).

4. كما أن التفكير الإبداعي هو أسلوب من أساليب التفكير الموجه والهادف يسعى الفرد من خلاله إلى اكتشاف علاقات جديدة، أو الوصول إلى حلول جديدة لمشكلاته، أو اختراع طرقاً جديدة (مصطفى، 2006، ص105).

5. وهو التفكير الذي يؤدي في جوهره إلى توليد نتائج جديد ومجموعة جديدة من الأفكار (العيسوي، 2002، ص33).

6. بالإضافة إلى أنه يتضمن القدرة على ابتكار وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي لها قيمة بحيث تؤثر تأثيراً إيجابياً في حياة الإنسان العملية والفكرية (مصطفى، 2007، ص101).

ولعل التعريف الشامل للتفكير الإبداعي هو: التفكير الذي يعتمد على عدد من الإجراءات الذهنية مثل ابتكار الأفكار والتخطيط وتحديد المشكلات، كما لا يخلو التفكير الإبداعي من التحليل للأجزاء في أية ظاهرة معروضة على الفرد في محاولة منه لتكوين علاقة جديدة أصيلة أو نمط مبتكر في أسلوب تفكير مختلف، كما يحتاج التفكير الإبداعي إلى الاستيعاب والاستدعاء أي استدعاء الخبرات الملائمة والمعلومات المتاحة (عبد الكافي، 2004، ص21).

وبتحليل ما سبق نجد أن معظم هذه التعريفات ركزت على أن التفكير الإبداعي يتضمن القدرة على إنتاج وخلق أفكار جديدة مبدعة أو إيجاد أساليب أو وسائل أو حلول إبداعية لحل مشكلة ما، أما بالنسبة لمهارات التفكير الإبداعي فهي تتمثل في ثلاث مهارات:

أولاً: مهارة التفكير الإبداعي "Creative Thinking Skill":

وتتضمن مهارات فرعية هي:

1. الطلاقة "fluency":

وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والسرعة والسهولة في توليدها، وتشير الطلاقة إلى القدرة على استخدام المخزون المعرفي عند الحاجة (أبو جادو، 2005، ص30). وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها (الهاشمي، 2008، ص72).

وقد وجدوا أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي:

- الطلاقة الفكرية: وهي على علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار.
- الطلاقة الترابطية: فتتنمي إلى إكمال العلاقات أي أنها تتعلق بالتفكير بالمعاكسة والتفكير بالمماثلة.
- الطلاقة التعبيرية: فهي على علاقة بسهولة بناء الجمل (عافل، 1975، ص30).

2. المرونة "Flexibility":

وتشير إلى القدرة على إنتاج الأفكار التي تظهر تحرك الإنسان من مستوى تفكير إلى آخر أو نقلاته التفكيرية بالنسبة إلى مهمة معينة (عادل، 1991، ص15-16)، كما تتضمن توليد أفكار أو أصناف متنوعة من الأفكار وتغيير اتجاه التفكير (سعادة، 2002، ص291).

وتعني هذه المهارة القدرة على توليد أفكار غير متوقعة عن طريق الشرح وإبداء الرأي وتقديم الحلول.

وللمرونة شكلان هما:

- **المرونة التلقائية:** وتشير إلى القدرة على الانتقال من فكرة إلى أخرى بسهولة.
 - **المرونة التكيفية:** وتعبر عن القدرة على تغيير السلوكات بطريقة ناجحة لمواجهة موقف طارئ أو مشكلة معينة.
- ويلاحظ أن الاهتمام في المرونة يركز على تنوع الأفكار والاستجابات بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف أو التنوع (أبو جادو، 2005، ص31).

3. الأصالة "Originality":

وهي القدرة على توليد أفكار لا تكون شائعة وتتصف بالتمرد على استخدام الأفكار المتكررة، والحلول التقليدية للمشكلات (البلوشي، 2007، ص102).

ويرى بعض الباحثين أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا كانت تقدم لأول مرة ولم يسبق الوصول إليها، بينما يرى آخرون أن الفكرة تكون أصيلة إذا كانت جديدة بالنسبة لصاحبها، وبناءً على ذلك فإن الفكرة تعتبر أصيلة إذا لم تكن تكراراً لأفكار الآخرين وتتجاوز حدود الأفكار الشائعة أو المألوفة (أبو جادو، 2005، ص31).

وبالتالي فإن امتلاك مدير المدرسة المبدع لتلك المهارات (الطلاقة، الأصالة، المرونة) ستمكّنه من توليد عدد كبير من الأفكار الجديدة المبدعة والأصيلة، كما أنها ستجعل تفكيره مرناً ومبدعاً وغير نمطي وتقليدي في التعامل مع المشكلات والقضايا التي تعترض وتواجه الإدارة المدرسية.

4. الحساسية للمشكلات "Sensitivity":

وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها (العدلوني، السويدان، 2003، ص59)، والشخص المبدع يلمح مشكلة أو مشكلات في وضع ما في حين أن شخص آخر لا يرى مثل هذه المشكلة والمشكلات في ذلك الوضع (كامل، 1997، ص62).

كما أنه أكثر قدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية والمميزة في محيطه فيعيد توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها (إسماعيل، 2007، ص36).

وتعتبر هذه المهارة كما ترى الباحثة من أهم تلك المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة وذلك لأن المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية كثيرة ومتنوعة وتفرض على مدير المدرسة حلها وعدم تركها للتفاقم بحيث لا يتمكن من السيطرة عليها وعلاجها، ولعل أهم ما يميز المدير المبدع عن غيره من المديرين التقليديين والنمطيين هي قدرته على تحسس المشكلات والتنبؤ بها واتخاذ الخطوات اللازمة والقرار المناسب لحلها.

5. التوسيع "Elaboration":

تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محددة وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض (الخليلي، 2005، ص141).

حيث أن مدير المدرسة لا بد أن يمتلك قاعدة معرفية واسعة تمكنه وتساعده في توضيح كافة المواضيع الغامضة غير الواضحة والتي تحتاج إلى تفصيل وتوضيح من قبل العاملين في المدرسة، كأن يجعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدر من الوزارة أو الإدارة التعليمية واضحة ومرنة ومفهومة.

6. الإفاضة "Breadth":

أي القدرة على التفصيل والتوضيح للأفكار المطروحة لحل المشكلات والتعامل مع المواقف الطارئة التي تواجهه في حياته العملية (طافش، 2004، ص23).

لذلك فإن على مدير المدرسة المبدع أن يستخدم خبرته السابقة، وأن يتمتع بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف الطارئة التي تفرض نفسها على المدرسة والإدارة المدرسية.

7. الحرية "Freedom":

المبدع بحاجة إلى الحرية ليتحرر من قيود الروتين (طافش، 2004، ص23).

لذا فإن مدير المدرسة ليكون مبدعاً فهو بحاجة إلى قدر من الحرية تخوله التصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.

8. القدرة على التقويم "Ability of evaluation":

و هو من المهارات الأساسية الواجب على مدير المدرسة المبدع امتلاكها، وذلك لأن العمل في المجال الإداري لا بد وان تظهر فيه مشاكل وأخطاء وصعوبات، الأمر الذي يتطلب بالتأكيد دراسة تلك المشاكل والأخطاء والعمل على تصحيحها وتقويمها.

يعرف التقويم بأنه: العملية التي نستطيع من خلالها تقييم ماذا حدث أو ما الذي يحدث في المدرسة أو الصف ووفقاً لـ eisper فان التقويم في التربية يتضمن خمس وظائف:

- التشخيص.
- تنقيح المناهج ومراجعتها.
- المقارنة.
- توقع الحاجات التربوية.
- تقرير فيما إذا كانت المواد سيتم مواصلة العمل بها (Nelson.p12).

وبالتالي فإن مهارة التقويم تستلزم وتتطلب من مدير المدرسة القيام بعدة أمور كأن يدرك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية، وأن يمتلك القدرة على تقويم أداء العاملين في المدرسة ويشجعهم أيضاً على تقويم ذواتهم، وأن يهتم أيضاً بمساعدتهم على تقويم تلاميذهم وذلك بجانب تقويمهم للعمل المدرسي كله، كما يجب عليه أن يهتم بتقويم عمله ليتعرف على مقدار تقدمه فيه والطرق التي تؤثر في فاعليته أو عدم فاعليته، لذلك فإن امتلاك المدير لتلك المهارة ستمكنه من اكتشاف الأخطاء الحاصلة في كافة المجالات وتصحيحها مما يعطي المدرسة زخماً شديداً، ويدفعها إلى التغيير الإيجابي والتطوير وبالتالي الإبداع في العمل المدرسي والإداري.

ثانياً- مهارة حل المشكلات "Problem Solving skill":

وتعد هذه المهارة غاية في الأهمية نظراً لكثرة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، كالمشكلات التي يسببها الطالب للإدارة والتي تتجلى في هروب التلميذ من المدرسة، عدم شعوره بالمسؤولية تجاه الأنظمة المدرسية، إثارته للشغب والفوضى، والتأخير الصباحي وكثرة

الغياب، واللعب بأثاث المدرسة، كثرة تردد التلميذ على الإدارة من أجل أخذ إذن بالخروج دون سبب وجيه، عدم رغبة الطالب في الدراسة، بالإضافة إلى المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في غياب الموظف أو المعلم لأسباب عديدة منها البعد عن السكن، عدم توفر المواصلات، سوء الحالة الصحية للمعلم، التكاسل وعدم تقدير المسؤولية، كل تلك المشكلات تتطلب من مدير المدرسة دراستها ومعرفة أسبابها وعلاجها بطريقة إبداعية وبأسلوب مبدع لكي لا تتكرر ثانية، وهذا لا يتم إنجازه إلا إذا ابتعد المدير عن الطريقة التقليدية النمطية في حلها والتي تجعل من العقاب أساساً لها واتجه إلى حلها بطريقة إبداعية وبأسلوب مبدع.

وحل المشكلات عملية عقلية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معلومات ومهارات بهدف الاستجابة لمتطلبات ومواقف جديدة وغير مألوفة (طافش، 2004، ص22).

وينبغي أن يتم التعامل مع المشكلة التي تعترض الإدارة المدرسية وفق الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة والشعور بالحاجة إليها لأن ليست كل المشاكل واضحة وأحياناً الإبداع هو المطلوب لإدراك المشكلة (de bono, 2006, p6).
- العمل على توضيح المشكلة وفهم طبيعتها ومداها وأجزائها.
- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.
- اختيار وتنظيم أكثر البيانات اتصالاً بالمشكلة.
- تقرير الحلول الممكنة بالنظر إلى المعلومات التي تم جمعها والوصول إليها.
- تقرير الحلول واختيار ما يناسب الموقف.
- وضع الحل موضع التنفيذ (حمدي، 2004، ص64).
- التقييم (علي، 2001، ص145).

فلو أخذنا مثلاً مشكلة التأخر الصباحي باعتبارها مشكلة عامة يعاني منها الكثير من مديري المدارس وتكاد تكون من المشكلات الرئيسة التي يتكرر وجودها يومياً وتشمل التلاميذ والمعلمين والموظفين في المدرسة فإن على مدير المدرسة المبدع أن يلجأ إلى حلها من خلال تلك الخطوات التي تم الحديث عنها سابقاً، والتي تبدأ بالشعور بالمشكلة وتحديد بدقتها، ومن ثم جمع الأسباب التي تقف وراءها مثل عدم توفر المواصلات، شدة بعض المدرسين وتعتمد الطالب عدم حضور حصصهم، موقع المدرسة غير الملائم وغيرها من الأسباب، ومن ثم ينبغي على مدير المدرسة اختيار وترشيح أكثر الأسباب اتصالاً وارتباطاً بالمشكلة وعلاجها من خلال تقرير

الحلول المناسبة لها، كأن يقترح المدير عدم قبول الطلبة الذين يسكنون بعيداً عن المدرسة، تأمين المواصلات للتلاميذ، نصح التلميذ المتأخر للمرة الأولى وبحث هذه المشكلة في مجالس المعلمين ومجالس أولياء الأمور وحثهم على التعاون من أجل حلها.

لذلك فإن امتلاك مدير المدرسة لمهارة حل المشكلات تنمي لديه مهارات تفكيرية وأدائية عديدة، كما تنمي لديه معلومات معرفية، وتدفعه إلى توظيف خبراته السابقة، واستخدام مهارات التفكير الإبداعي المختلفة كالطلاقة والمرونة والأصالة والتقييم وغيرها من المهارات في حلها، مما يؤدي إلى إبداع مدير المدرسة في التعامل مع مختلف الأمور والقضايا التي تواجه الإدارة المدرسية.

ثالثاً- مهارة صنع القرار:

وهو من المهارات المهمة في حياة المدير، وذلك لأنه خلاصة ما يتوصل إليه المدير من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، كما أن اتخاذ القرار أساس الإدارة الإبداعية حيث أنه يُعنى بدراسة مزايا وعيوب كل الحلول الممكنة خصوصاً إذا كان القرار يتعلق بقضية يترتب عليها نتائج حاسمة.

ويُعرف القرار بأنه: اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة (ربيع، 2006، ص187).

كما يُعرف بأنه: عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة، والأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار تلك في إطار تحقيق الأهداف الخاصة أم أهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد أو يديرها، فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال، تقدير مسلك معين في المستقبل (معوض، رزق، 2003، ص124-125).

وتسير عملية صنع القرار وفق الخطوات التالية:

- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.
- تحليل المشكلة.
- تحليل البدائل الممكنة.
- تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.
- اختيار الحل.

- الإعداد للتنفيذ والمتابعة (البراك، 2006، ص10).

ولتنفيذ القرار لابد من:

- وضع مبررات اتخاذه.
- اختيار الوقت المناسب.
- تحديد المسؤوليات في تنفيذه.
- إعطاء الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.
- متابعة تنفيذه.
- وضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به.
- وعملية اتخاذ القرار تواجه مجموعة من المعوقات التي تتجلى في:
- قصور البيانات والمعلومات.
- التردد وعدم الحسم.
- السرعة في اتخاذ القرار.
- الجوانب الشخصية والنفسية لصانع القرار.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار (البراك، 2006، ص11).

وبالتالي فإن المدير الناجح المبدع هو الذي يمكن المدرسين من الاشتراك في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة لهم، وتمكينهم من إبداء آرائهم بحرية، مما يزيد من تحملهم لمسؤولية تنفيذ تلك القرارات واهتمامهم بنتائج هذا العمل، بالإضافة إلى أن المدير الناجح المبدع هو الذي يستطيع متابعة سير تنفيذ تلك القرارات لكي تؤدي دورها الذي رُسم من أجله، مع دراسة نتائج التنفيذ بغية معرفة ما أمكن تحقيقه، وما برز من أخطاء أثناء التطبيق والعمل على إصلاحها.

14. توفر الخبرة لدى مدير المدرسة:

وهي متطلب أساسي من متطلبات الإبداع الإداري وتشتمل على المعرفة والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقية، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة، وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة إلى أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي لقرارات، لذلك فإن الخبرة تعد متطلباً أساسياً من متطلبات الإبداع، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها، وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلمهم، مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في

التدريس (نصر، 2008، ص27)، كالتدريس باستخدام قبعات التفكير الست، والتدريس بأسلوب التعليم المبرمج، والتدريس باستخدام التخيل، والتدريس باستخدام التعلم البصري (ذوقان، سهيلة، 2007، ص151-205)، والتدريس باستخدام أسلوب الدهشة والاستغراب، وأسلوب المشروعات الصغيرة، وأسلوب المقارنة والتباين (حسنين، 2005، ص235-257)، وذلك لأن المدراء ينظرون إلى استخدام المعلم لتلك الأساليب في التدريس على أنها إهدار ومضيعة للوقت.

وبالنظر إلى ما سبق فإن مدير المدرسة ليكون مبدعاً عليه أن يمتلك خبرة تربوية كافية في التدريس واللجان والإدارات التربوية، وتتكون تلك الخبرة من خلال ممارسة المهنة وحلقات التدريب وتبادل الزيارات مع من سبقه من المديرين المتميزين.

15. توفر الدافعية لدى مدير المدرسة:

وتعرف الدافعية بأنها حالة داخلية جسمية أو نفسية تدفع الفرد نحو سلوك في ظروف معينة، وتوجهه نحو إشباع حاجة أو هدف محدد، أي أنها قوة محركة منشطة وموجهة في وقت واحد (الدوافع، 2008، ص4).

ولقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أن المدير الذي لديه تلك الحالة (الدافعية) تتزايد احتمالات نجاحه، ويكون أكثر نشاطاً وابتكاراً وقدرة على العمل، وتحمل أخطار المجازفة، وإنجاز المهمات الصعبة، وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية (www.faculty.ksa.edu).

كما أن وجود دافع لدى المدير يحفزه للعمل على بناء قاعدة معرفية واسعة وامتلاك مهارات إدارية عديدة (مثل مهارة إدارة الوقت، مهارة قيادة الفريق....) (www.Umn.Edu.Kmc).

لذلك فإن وجود دافع لدى مدير المدرسة يحفزه للإبداع في عمله الإداري، ويدفعه للاهتمام بالجانب النوعي من العملية التعليمية، ويدفعه لتخصيص وقتاً وجهداً كبيراً لخدمة الزملاء والمدرسة.

ومما تقدم نجد أن تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة يتطلب وجود دافع قوي لدى مديرها يحثه على بذل الجهد والوقت في سبيل تحقيق أهدافها، ووجود خبرة كافية يستطيع من خلالها وبالاعتماد عليها التوصل إلى حلول إبتكارية إبداعية للمشكلات التي تواجهها، بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه لمهارات التفكير الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة.....) والتي تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية لتوليد الأفكار الجديدة المبدعة والمطورة للمدرسة والإدارة المدرسية.

وبناء على ما سبق نجد أن توفير هذه المتطلبات يعد حجر الأساس لتحقيق الإبداع لدى الإدارة المدرسية وتمكينها من أداء عملها وتحقيق أهدافها ووظائفها بطريقة مبدعة ومميزة، وتوضح المتطلبات السابقة أهمية قيام المدير بدراسة شاملة لوضع المدرسة والعملية التعليمية فيها ومن ثم العمل على تطوير أساليب وقنوات التواصل فيما بينه وبين أفراد المجتمع المدرسي، واعتماد نظام جاد للحوافز والمكافآت، والاهتمام بالموارد البشرية في المدرسة ووضع برامج تدريبية لتدريبهم وتنمية قدراتهم، والثقة في تفويض بعض المهمات والسلطات لهم، وأخيراً بناء مناخ وبيئة تنظيمية وثقافية واجتماعية تدعم وتشجع الإبداع الإداري والمدرسي.

الحادي عشر: مشكلات ومعوقات تطبيق إدارة الإبداع في المؤسسات:

تواجه الإدارة العديد من المشكلات والعقبات التي تحول دون إمكانية تطبيق الإبداع الإداري، والتي سنحاول عرضها من وجهات نظر مختلفة وتناولت هذه المشكلات بالدراسة والتحليل، والتي تؤثر على البيئة الابتكارية الإبداعية ومرتكزاتها وأسسها في المدرسة، ولعل أهم هذه المشكلات وتقسيماتها المختلفة هي:

1. في المجالات العلمية والتعليمية:

يلاحظ في المجالات العلمية والتعليمية لإدارة الإبداع المشكلات التالية:

1. قلة المراجع والدراسات وبشكل خاص العربية منها التي تتناول موضوع الإبداع وطرائق تطبيقه والخطوات اللازمة لصنع البيئة الابتكارية الإبداعية في المنظمات ورعايتها وتطويرها.
2. الاهتمام غير المتزايد بالدراسات الإبداعية وطرائقها المختلفة، ولاسيما في مراكز البحث والدراسة كالجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي بالرغم من أهمية هذا الموضوع في الوقت الحالي.
3. اقتصار عملية التعليم والتدريب على الطرائق التقليدية دون أن تتعداها إلى الطرائق الإبداعية الخلاقة التي تكسب الفرد المتدرب والمتعلم المزيد من الدعم والتطور لتنمية ذاته وعلاقاته.....
4. ضعف الوسائل والتجهيزات المستخدمة وقدمها مما يؤدي لعدم دقة نتائجها، لذلك يجب استبدالها بما هو متطور ويعتمد على التكنولوجيا العصرية وتهيئة الكادر الإبداعي لها.

2. في المجالات التطبيقية والميدانية والتكنولوجية:

يلاحظ في المجالات التطبيقية والميدانية والتكنولوجية لإدارة الإبداع المشكلات التالية:

1. عدم توافر المناخ المساعد لإدارة الإبداع وتكنولوجياتها المختلفة وهذا ما يقيد عملية إطلاق عنان الأفكار والمقترحات.
2. انعدام المحفزات التي تساعد على إبراز القدرات والمهارات والأفكار الإبداعية وعملية التعاون الذهني، وهذا ما يكون من نتائجه غياب وتشويش مصادر الأفكار التي قد تكون متداخلة وغير مفهومة، وعدم القدرة على تحديد ما هو متوقع نتيجة ضعف التنبؤ، وعدم تدعيم القدرات لحل المشكلات والقيام بدراسات التطوير العقلي أو استعمال طرائق الخيال المبدع وبنوك الأفكار.
3. إن ضعف التنظيم وقلة التطبيق للأفكار والاقتراحات قد يولد ردود فعل سلبية تجاه التطبيق.
4. عدم الإدراك والتمييز والتفريق بين ما هو مقصود بالتغيير أو الإبداع، فالتغيير هو أي بديل للوضع الراهن، أما الإبداع فهو "عملية انبثاق أو توليد علاقة جديدة بين الفرد من ناحية والظروف أو المواقف وما فيها من أشياء وأشخاص من ناحية أخرى" (الهندي، 1997، ص5)، على هذا يمكننا النظر إلى الإبداع على أنه النوع الأكثر تخصصاً للتغيير.
5. ضعف دراسات التنبؤ التكنولوجي التي يمكن من خلالها تحديد مستويات البحوث والتطوير واستراتيجيات الإبداع الملائمة للتطبيق وتخصيص الموارد اللازمة للإبداعات.
6. قلة المخصصات والموارد المالية اللازمة للنهوض بمشروعات البحوث والتطوير والإبداع.
7. عدم إمكانية القدرة على التنبؤ بآثار الابتكار والإبداع على الأداء المستقبلي للمنظمات نتيجة لوجود الكثير من الضغوط والمتغيرات التي تحول دون دراسة الاتجاهات الرئيسية للعلاقة بين الإبداع والتكنولوجيات المتطورة الرئيسية كتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيات الموارد البشرية، والعولمة وتأثيراتها وتغيراتها أيضاً.
8. من الأمور التي تعوق عملية تطبيق الإبداع عدم وضوح عناصر هذه العملية ودورها في التخطيط والتفكير الاستراتيجي وبناء ثقافة خاصة بالمنظمات.

3. في المجالات الداخلية للمنظمات:

يمكننا أن نلخص أهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات على اختلاف أنواعها:

1. مقاومة الجهات الإدارية المسؤولية وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي:

وذلك لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطراً على الإدارة أو على المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه بـ(جمود الإدارة).

ومن البديهي أن المؤسسات تتطور إذا كانت العلاقة بين أفرادها تتسم بالتفاعل والتعاون والتكامل، أما إذا سادها التنافر والتناحر فهذا سينعكس على المبدعين لأنهم لن يستطيعوا أن يجدوا لأنفسهم مكاناً في الأجواء المتوترة.

وبالتالي فإن على المديرين التعامل مع الموظفين الطموحين بالمزيد من المرونة والتفهم، فهم بهذا يضمنونهم بصفاتهم عناصر مبدعة في العمل، كما يضمنون التماسك والتكامل داخل المدرسة.

2. الروتين الإداري والتطبيق الحرفي للقوانين:

ويعد أسلوباً من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد أو تسبباً للنقمة وإبعاد المبدعين.

3. عدم توفر مؤهلات قيادية لدى المدير:

لاشك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد أهم العوامل الرئيسية في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام (www.missnjd.com).

وبالتالي ينبغي أن يتمتع القائد المبدع والإداري المبدع بمؤهلات عديدة كالثقافة الواسعة والتأهيل المستدام والعزيمة حتى يحظى بثقة أفراد العاملين معه ورضاهم (حسن، 2004، ص 88-98).

4. الحرص على المؤلف: ويتمثل ذلك في مقاومة الجهات الإدارية للإبداع أو التغيير.

5. هيمنة القانونية والتقليد على الكثير من القيادات الإدارية مع افتقارهم للنظرة الحديثة التي يصبح القانون فيها إطاراً للحركة وليس مقيداً للإبداع مع جمود الأنظمة واللوائح، والتشدد الكبير في تطبيقها.

6. ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على معالجة المشكلات (العمرى، 2002، ص 2).

7. الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
8. المركزية الشديدة.
9. الإصرار على أساليب عمل موحدة.
10. النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
11. التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
12. التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
13. الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصال بالعالم الخارجي (www.Alislami.org).
14. الانعدام شبه الكامل للتعاون في العديد من المؤسسات التعليمية.
15. مستويات الضغط العالية من المعوقات الأساسية للإبداع الإداري (كلاكستون، لوكاس، 2005، ص 119-120)
16. عدم وجود أقسام متخصصة للإبداع في المنظمات، تمارس أعمال البحوث والتطوير والإبداع وترحب بقبول الأفكار والاقتراحات الجديدة في إطار نظام متعاون ومتكامل.
17. ضعف القدرة على تخطيط وتنظيم ورقابة النشاطات الإبداعية، وإذا وجد إدارة متخصصة فإنها قد لا تعطي الاهتمام الكافي لهذا النشاط الهام في ثقافة ونظم المنظمة.
18. القليل من المنظمات يسعى لخلق وإيجاد إدارة فعالة للإبداع فيها، بحيث تكون قادرة على تشجيع التحديات في الطرائق الحالية للتفكير والعمل، أو تكون قادرة على تطوير الثقافة الإبداعية الجديرة بالاهتمام، والدعوة إلى تشجيع الحريات وتبني الاقتراحات وتحفيز الجهود الإبداعية لمواجهة المشكلات التي تظهر في المنظمات.
19. ضعف الثقافة الإبداعية في المنظمات في كافة المستويات الإدارية فيها وفي مختلف أنواع الوظائف وعدم الاهتمام بدراسة شخصية المبتكرين والمبدعين.
20. الاهتمام غير المتزايد بصنع البيئة الإبداعية وطرائق تطويرها وتبنيها وتنميتها وتحصنها والارتقاء بها إلى أعلى مستوياتها وغياب مقومات وعناصر هذه البيئة.
21. قلة وانعدام الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية وعدم وضوح العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة وعدم وجود قواد للرأي يمارسون عملية التشجيع والتحفيز وضعف أدوات ووسائل التأثير القيادي فالقواد يجب أن يكونوا مبدعين وقواداً للرأي وليسوا تابعين للرأي.
22. غياب المداخل الإبداعية والتدريب على الحلول الإبداعية للمشكلات والتعاون الذهني وغيرها من مداخل الإبداع في المنظمات (الصرن، ج2، 2001، ص 355-360).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن معظم مشكلات تطبيق الإبداع الإداري التي تعترض المنظمات إنما تعود إلى طبيعة المديرين السلطوية وعدم وجود بيئة مناسبة تشجع الإبداع، وعدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تؤمن بالإبداع وتعمل على إيجاده وخلقه وتنميته مما يؤدي إلى عدم وجود بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع بل على العكس هادمة للإبداع ومنفرة له، وذلك نظراً لأن ثقافة الإبداع غير موجودة على كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

الثاني عشر: خلاصة الفصل:

يتضح في نهاية هذا الفصل أنَّ الإبداع الإداري بالمدرسة، يتطلب توافر إدارة مبادرة مبدعة، تعمل على خلق مناخ ايجابي داخل المدرسة، وتبنى أساليب ووسائل من شأنها أن تنمي الاتجاهات الابتكارية الإبداعية لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي من (إداريين، معلمين، متعلمين، موظفين...)، وبذلك نجد أنَّ المدير والقائد المبدع أصبح ضرورة في مدارسنا وخاصةً في مرحلة التعليم الأساسي، والتي يعد فيها المتعلم لمواصلة التعليم بالمراحل اللاحقة ويُهيئ للتدريب من أجل الالتحاق بسوق العمل، وفق استعداداته وإمكاناته وكفاياته، كما يتم من خلالها تنمية مختلف جوانب شخصيته تنمية شاملة متكاملة، وإكسابه المهارات اللازمة للحياة وذلك بتنمية كفايات الاتصال والتعلم الذاتي والقدرة على استخدام أسلوب التفكير العلمي الناقد والتعامل مع العلوم والتقانات المعاصرة، وإكسابه قيم العمل والإنتاج والإتقان، والمشاركة في الحياة العامة، والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر، والتعامل مع مشكلاته بوعي ودراية، والمحافظة على البيئة واستثمار مواردها وحسن استغلال وقت الفراغ، وبالتالي فإنَّ تحقيق هذه الأهداف يستلزم وجود قائد مبدع يؤمن بالإبداع ويعمل على تحقيقه في مدرسته.

الفصل الثالث

واقع مدارس التعليم الأساسي وإدارته في الجمهورية العربية السورية دراسة نظرية

أولاً: مقدمة.

ثانياً: تعريف مرحلة التعليم الأساسي.

ثالثاً: أهمية مرحلة التعليم الأساسي.

رابعاً: أهداف مرحلة التعليم الأساسي.

خامساً: خصائص مرحلة التعليم الأساسي.

سادساً: التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم الأساسي.

سابعاً: واقع مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

1. مجال الإمكانيات البشرية.

2. مجال الإمكانيات المادية.

3. مجال الإمكانيات المعنوية.

4. مجال المجتمع المحلي.

5. مجال المؤسسات التعليمية.

ثامناً: خاتمة.

أولاً: مقدمة:

يتناول هذا الفصل تشخيص واقع مدارس مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية بمرحلتها الأولى والثانية حيث يمكن من خلال هذا التشخيص الوقوف على الوضع الراهن لتلك المدارس بإيجابياته وسلبياته ومن هنا سوف يتناول هذا الفصل المحاور التالية:

– التعليم الأساسي: تعريفه، أهميته، أهدافه، خصائصه.

– التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم الأساسي.

– العناصر البشرية والمادية في التعليم الأساسي.

ثانياً: تعريف مرحلة التعليم الأساسي:

هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية وتتألف من حلقتين:

– الحلقة الأولى للتعليم الأساسي: تبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع.

– الحلقة الثانية للتعليم الأساسي: تبدأ من الصف الخامس وحتى الصف التاسع (وزارة التربية، 2004، ص4).

ثالثاً: أهمية التعليم الأساسي:

يشكل التعليم الأساسي حجر الأساس في بناء النظام التربوي، وهو البنية الأولى في تكوين شخصية الفرد نفسياً ومعرفياً، وهو أسس بناء المجتمع الحديث المتوازن المستقر سياسياً واجتماعياً، وهو أرضية غرس بذرة الإبداع والتميز ثقافياً واقتصادياً (بله وآخرون، 2002، ص199)

ويكتسب التعليم الأساسي أهميته من عدة مسائل رئيسية وهي:

– الموقع المتميز الذي يشغله التعليم الأساسي في السلم التعليمي بكونه المسؤول الأول عن بناء وترسيخ القاعدة التعليمية الصلبة لأي تعليم لاحق وعن تشكيل مواقف التلاميذ واتجاهاتهم تجاه المدرسة والدراسة.

– النمو الكمي المطرد الذي تحقّقه أعداد التلاميذ المسجلين في هذه المرحلة وما ينشأ عن هذا النمو من مضاعفة لأعداد التلاميذ المخفقين وبالتالي مضاعفة حجم الهدر التعليمي والبشري الذي ينجم عن هذا الإخفاق (دروزة، 1992، ص 133).

- التطور العلمي والتقني واتساعه في العصر الحاضر واتساع سمات استخدام التطبيقات التكنولوجية قد أوجد حاجة ملحة لا غنى عنها من الأطر الفنية المؤهلة كحد أدنى من المعارف العلمية والمهارات الفكرية والتقنية التي تمكنها من التعامل السليم مع المعطيات الأساسية في الحياة، والتعليم الأساسي بصيغته الجديدة هو الذي يزود الفرد بهذا الحد الأدنى من المعارف والمعطيات، وذلك لأن التعليم الابتدائي بصيغته القائمة منذ فترات غير قصيرة لم يعد قادراً على تحقيق الأهداف التربوية والتنموية من حيث تكافؤ الفرص بين المتعلمين في مختلف مناطقهم، فقد ارتفعت نسبة الفقد التربوي المتمثل بالرسوب والتسرب إلى 8% للصفوف الستة الأولى و32% للصفوف الثلاثة الأخيرة للعام 2002-2003 وإن عدداً غير قليل من التلاميذ المنتهين من مرحلة التعليم الابتدائي يرتدون إلى الأمية ويصبحون عبئاً على المجتمع، ذلك أن التعليم في المرحلة الابتدائية يتجه في غالبيته إلى تحصيل معلومات نظرية قد تنتمي إلى المعرفة ولكنها لا تنتمي إلى الحياة (العلان، 2007، ص26 - 27).

- المرحلة العمرية للتلامذة: وبيان ذلك أن التلامذة ينتسبون إلى هذه المرحلة وهم في السنة السادسة من العمر، ومن المعروف أن علماء التربية والنفس يجمعون على ما للسنوات الأولى من حياة الإنسان من أثر بليغ في تكوينه العقلي والنفسي والجسدي، كما أن التلامذة في نهاية هذه المرحلة التدريسية يدخلون في مرحلة المراهقة التي تترافق بتغيرات جسدية ونفسية وعقلية وفيها تؤخذ قدرات الإنسان بالنمو والتطور وتتضح ميوله واتجاهاته، ولذلك كان لا بد للتربية من أن تترك بصمات واضحة على هؤلاء التلامذة إعداداً وإرشاداً وتوجيهاً وتزويداً بالمعارف والخبرات والمهارات التي تكون قاعدة أساسية يمكن أن تُبنى عليها المعارف والخبرات والمهارات التي سيكتسبونها في مراحل التعليم اللاحقة (العلي، 2006، ص64).

- قد تكون مرحلة التعليم الأساسي المحطة الأخيرة التي يغادر التلامذة فيها قطاع التعليم: حيث أن الظروف لا تتيح دائماً لجميع التلامذة متابعة التعليم فيضطرون للدخول في خضم الحياة العملية في المجتمع، ولهذا كان لا بد للتربية الحديثة أن تعنى بتزويدهم بما يحتاجون إليه من معارف وخبرات ومهارات تساعد على خوض غمار الحياة ودخول باب العمل بوصفهم مواطنين صالحين يساهمون في عملية التنمية والتطوير، وبذلك تكون التربية قد ربطت بين التعليم والعمل.

كما أن مرحلة التعليم الأساسي تهدف في مجال الإعداد الواعي للتلاميذ تعليمهم القدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات والخبرات المهنية لكي يتمكن من إنهاء مرحلة التعليم الأساسي أن يواجه الحياة بقوة أو يواصل تعليمه في مراحل أعلى فضلاً عن توفير فرص تعليمية لكل التلامذة بين سن السادسة والخامسة عشرة (العلي، 2006، ص64).

- مسألة التعليم الذي يلي التعليم الأساسي والصلة بين هذين التعليميين ذلك أن اقتصار التعليم الأساسي على أساسيات المعارف والمهارات والاتجاهات يفتح الباب أمام تعليم آخر أكثر تخصصاً وعميقاً وهو التعليم المسمى (بالتعليم الثانوي)، كما يفتح الباب أمام تعليم آخر غالباً ما يكون تدريباً مهنيّاً في مراكز متخصصة، وذلك فضلاً عن باب التربية المستمرة بأشكالها غير النظامية والعرضية والتعلم الذاتي وسواها من الأشكال وهذه الصفة المرحلية للتعليم الأساسي فضلاً عن كونه تعليمّاً قد يكون نهائياً لعدد كبير من طلبته تقتضي أن تُراعى في أهدافه ومناهجه الاحتمالات المستقبلية للخريجين بحيث يؤهلون إلى المسارات المختلفة المحتملة أي (التعليم الثانوي، التدريب المهني، التربية المستمرة، وحياة العمل) (رحمة، 1992، ص88-89).

- بروز أهمية التعليم الأساسي على قمة الأولويات التعليمية في الوقت الحاضر وإسهام هذا التعليم في تحقيق أفضل الدخول ولاسيما في البلدان النامية وإدراك أهميته في تحقيق الأصول الديمقراطية للتربية والحياة الاجتماعية باعتباره قضية اجتماعية حضارية يمكن مواجهته للتأثير في عملية التنمية بأشكالها المتعددة.

- وتأتي أهمية التعليم الأساسي أخيراً من الهدف الذي حددته منظمة اليونسكو عام 1975 نتيجة اجتماع خبراء التعليم الأساسي، والذي أكد على أن الهدف الرئيس من التعليم الأساسي هو مساعدة كل فرد ذكراً كان أم أنثى على تولي مصيره بنفسه، ولا بد أن يكسبه ذلك ثقة بنفسه عن طريق تنمية بعض المهارات والقدرات والتمرس بطريقة التفكير والتعبير والشعور الإنساني، وتحصيل قدر كاف من المعرفة بثقافته وبمقتضياتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (الشماس، 2007، ص 72-73).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن أهمية مرحلة التعليم الأساسي تنبع من كونها المرحلة التي تتشكل فيها المكونات الأساسية لشخصية الطفل، بل تتأسس خلالها الملامح المستقبلية لشخصيته، وهي البنية الأولى للتعليم الصحيح والأساس لكل مراحل التعليم اللاحقة، وهي التي تعطي التلاميذ الثقة في مواصلة تعليمهم، والتفوق في هذا التعليم، لذا وجب على المختصين أن

يولوها الأهمية القصوى من حيث توفير كافة العناصر التي تقود إلى النجاح وإتمام الدراسة فيها على الوجه المطلوب.

رابعاً: أهداف مرحلة التعليم الأساسي:

تهدف مرحلة التعليم الأساسي بشكل عام إلى توفير التعليم لجميع الأطفال ممن هم في سن الدراسة، وتوفير قاعدة ثقافية مشتركة من المعارف والخبرات والمهارات الأساسية والاتجاهات الضرورية لتكوين الإنسان المتوازن الذي يستطيع التفاعل مع بيئته، وتلبية حاجاته لتمكينه من التوافق مع نفسه ومع الظروف المتغيرة، مما يساعده على تحقيق ذاته وتنمية مهاراته على التعلم الذاتي بما يمكنه من التعليم المستمر مدى الحياة وإتاحة الفرص له للعمل الفردي والجماعي من خلال ربط المدرسة بالمجتمع ومؤسساته المختلفة للإفادة من الإمكانيات المتاحة بالبيئة المحلية، وهذه الأهداف تجلت بوضوح في أهداف مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية والتي تمثلت في:

- تربية التلاميذ على الاعتزاز بالأمة العربية وتراثها وقيمها الروحية ولغتها القومية والإيمان بالثورة فكراً وممارسة وبالوحدة وبالحرية والاشتراكية هدفاً لتحقيق المجتمع العربي الموحد.
- إعداد التلاميذ للمواطنة الصالحة وتدعيم مشاعر الولاء والانتماء الوطني والقومي والإنساني.
- تهيئة فرص النمو الجسدي والعناية بالتربية الصحية وإيلاء التربية البدنية المكانة الملائمة.
- المحافظة على البيئة المدرسية والاجتماعية والطبيعية التي يعيش فيها وتعويده العادات الصحية الجيدة لمواجهة التغيرات الجسدية والنفسية والعاطفية في مرحلة المراهقة.
- تنمية انفعالات الناشئين وتوجيهها بما يمكنهم من التصرف السليم في مختلف المواقف باتزان وحكمة، وتذليل العوائق الانفعالية التي تحول دون بناء شخصية متوازنة.
- تنمية الحس الجمالي والأخلاقي السليمين في مختلف مجالات الحياة بما يلائم أهداف المجتمع وقيمه.

- تزويد التلاميذ بالمعارف والمهارات الأساسية للحياة وروح العصر مثل (التواصل، اللغة الأجنبية، والمواطنة، والرياضيات، والعلوم، المعلوماتية) والخبرات الملائمة، والعمل على تنمية قدراتهم وتمكينهم من التواصل الإنساني بأشكاله المختلفة.
- تنمية قدرات التلاميذ على التفكير الموضوعي وتعويدهم على المحاكمة والاستقراء والاستنتاج والربط والتقويم وروح النقد والبحث عن الحقيقة وتنمية حب الاكتشاف والإبداع لديهم.
- الربط بين النواحي النظرية والعلمية لإحكام الصلة بين حياة الناشئة والبيئة المحيطة بهم.
- تنمية الاتجاهات الايجابية لدى التلاميذ في العمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة وغرس روح المبادرة والايجابية والتعلم المنتج والبعد عن السلبية وعدم المبالاة.
- تدريب التلاميذ على مواجهة مشكلات حياتهم البيئية والسكانية بالأسلوب العلمي، وتشجيعهم على الانتفاع من خبراتهم في اتخاذ مواقف ايجابية سليمة للإسهام في الحياة العلمية بكفاية.
- تعويد التلاميذ احترام الوقت واستخدام أوقات الفراغ استخداماً مفيداً ومساعدة التلاميذ على اختيار المهن المناسبة لهم في ضوء حاجات التنمية الوطنية ومبادئ التوجيه التربوي والمهني.
- إكساب التلاميذ مهارات التعلم الذاتي.
- إكساب التلاميذ مهارات استخدام الحاسوب مواكبة لروح العصر، عصر العلم والتقانة.
- تعزيز مفاهيم التربية البيئية والسكانية والمعلوماتية والصحية لدى التلاميذ ومساعدتهم على اتخاذ قرارات مسؤولة تجاهها.
- تهيئة التلاميذ للانندماج في الحياة الاجتماعية وتجاوز الروح الفردية والتزام القيم الاجتماعية من تعاون وإيثار ومبادرة وتضحية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية (وزارة التربية، 2004، ص 4).
- تنمية إدراك الناشئة لثقافة المقاومة ودورها في حماية الوطن والحفاظ على ممتلكاته.
- تقدير الشخصيات التاريخية السياسية والعلمية والأدبية في سورية والوطن العربي والعالم التي لها دور في تطور المجتمعات وخدمة الإنسانية.

- تعزيز القيم الروحية النابعة من الديانات السماوية وفهم دورها في تكوين البنية الأخلاقية للإنسان واكتساب أنماط السلوك الايجابية.
- تنمية الحس الجمالي وتقدير روعة الطبيعة والإبداع الفني بأشكاله المختلفة واكتساب المهارات الأساسية للعمل الفني المبدع.
- تنمية الوعي بحقوق الإنسان والطفل والمرأة والقدرة على ممارسة الحقوق والواجبات (فريق العمل الوطني، 2006، ص 19).
- تنشئة المواطن العربي على التفاؤل وحب الحياة والثقة بالنفس.
- تفتيح ذهن الإنسان العربي على معطيات الوجود الإنساني والتراث البشري.
- ترسيخ الإيمان بالتربية القومية وإذكاء روح النضال.
- نبذ المفاهيم القائمة على الأسرية والعصبية والقبلية والطائفية.
- تعريف أبنائنا بتراث أمتهم الحضاري والتراث الإنساني (عبد المجيد وآخرون، 1997، ص45).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن أهم ما يهدف إليه التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية هو تنمية مختلف جوانب شخصية المتعلم تنمية شاملة متكاملة من كافة الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية والحركية، وغرس الانتماء الوطني والعربي والإنساني لدى المتعلم، وتنمية قدرته على التفاعل مع العالم المحيط به وإكسابه المهارات اللازمة للحياة وذلك بتنمية كفايات الاتصال والتعلم الذاتي والقدرة على استخدام أسلوب التفكير العلمي الناقد والتعامل مع العلوم والتقانات المعاصرة، بالإضافة إلى إكسابه قيم العمل والإنتاج والإتقان والمشاركة في الحياة العامة والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر والتعامل مع مشكلاته بوعي ودراية والمحافظة على البيئة واستثمار مواردها وحسن استغلال وقت الفراغ.

خامساً: خصائص مرحلة التعليم الأساسي:

إن للتعليم الأساسي مجموعة من الخصائص تتجلى في أنه تعليم يؤمن الحد الأدنى من المعارف والمهارات والخبرات التي تسمح للمتعلم بالتهيؤ للحياة وممارسة دوره بكفاءة بصفته مواطن منتج من خلال اكتشاف ما لديه من ميول ومواهب وقدرات تهيئه لتلقي التدريبات والدراسات المهنية التي تعده للانخراط في الحياة العملية أو مواصلة تعليمه في المراحل الأعلى،

كما أنه تعليم يوثق الروابط بين التعليم والتدريب في إطار واحد متكامل ويهتم بالدراسات العملية والمجالات التقنية والفنية في جميع برامج التعليم للصغار والكبار على السواء بالإضافة إلى أنه:

- تعليم موحد للجميع حيث يمثل هذا النمط في التعليم جزءاً مشتركاً بين كل المتقدمين للتعليم النظامي فيوفر لهم رصيذاً من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم تيسر لهم عملية التواصل والاندماج الاجتماعي.

- تعليم متكامل يجمع بين الدراسات الأكاديمية والنظرية وبين الأنشطة التطبيقية والعلمية بهدف تنمية مهارات يدوية وقدرات إنتاجية وإكساب الناشئة اتجاهات ايجابية.

- تعليم شامل متوازن يعمل على تنمية مختلف جوانب الشخصية لدى المتعلم.

- تعليم متنوع يتكيف حسب اختلاف حاجات الأطفال والمراهقين ويتنوع بتنوع البيئات الجغرافية والاجتماعية والثقافية.

- تعليم متعدد التقنيات سيفيد في التطور التقني المتسارع في بيئة العمل والإنتاج فينتج للمتعلمين مزيداً من فرص التدريب على استخدام بعض التقنيات المستحدثة وفهم مبادئها وآليات سيرها.

- تعليم مفتوح يمهد لمراحل تعليمية أخرى ويهيئ لمواصلة التعلم سواء في إطار نظامي أو لا نظامي حسب الميول والاستعدادات والقدرات وله قنوات عديدة تصله بالتكوين المهني والحياة النشيطة (مرتضى، أبو النور، 2006، ص21)

- تعليم يحقق ذات الفرد ويمكنه من الاستمرار بالتحصيل والتفاعل الايجابي مع بيئته ومجتمعه أينما وجد في مواقع الدراسة أو العمل.

- تعليم يقدم الحد الأدنى من التعليم ويختلف هذا الحد باختلاف الزمان والمكان وحاجات المستفيدين منه والإمكانات والموارد المتاحة في المجتمع المحلي للمدرسة.

- تعليم يعمق ديمقراطية التعليم نظراً لاعتماده على تخفيف كلفة الخدمات التربوية وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطفال لتحصيل الحد الأساسي والضروري من المعرفة والمهارات اللازمة للتفاعل الايجابي مع الحياة (عبد، الخطيب، 1988، ص45)

سادساً: التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم الأساسي:

أولاً: تحدي العولمة:

يعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات تعبيراً عن طبيعة المرحلة التي يعيشها العالم الآن وأدقها أدلة على هذا التحول الحضاري الذي تمر به الإنسانية قاطبة، والعولمة تعني في مدلولها اللغوي تعميم الشيء وتوسيعه ليشمل العالم كله) (السنبل، 2004، ص 101)

وتعني أيضاً فن تحقيق المصالح بالمصطلحات - مصطلح النظام الدولي الجديد (هذا هو العريف الذي تبناه المؤتمر الفكري الذي عقد في القاهرة 1998 بهف تسليط الضوء على هذا المصطلح)

والعولمة عدة أنواع فهناك **العولمة الاقتصادية** التي عرفت: بأنها الهيمنة والسيطرة المباشرة وغير المباشرة على دول العالم الثالث ذات الاقتصاد الضعيف من قبل القوى المسيطرة على الأسواق المالية.

والعولمة الثقافية والتي تعني: الغزو الثقافي وفرض ثقافات الدول الكبرى على ثقافات الدول النامية ومنها العربية بقصد إلغاء خصوصيتها الثقافية ووضعها في إطار مفهوم التبعية (سيلان، 2002، ص 1)

والعولمة السياسية والتي أدت إلى انهيار النظام الدولي القديم الذي كان يستند إلى القطبية الثنائية وبرز ملامح نظام عالمي جديد، وتزايد المشكلات العالمية العابرة للحدود وتضاعف حدتها وخاصة مشكلات المخدرات وجرائم غسل الأموال والإرهاب الدولي، وتفاقم مشكلات العالم الثالث مثل الحروب الداخلية والصراعات المسلحة وتزايد مشكلة اللاجئين، وتزايد حدة الفوارق الاجتماعية، وتدني أوضاع التنمية البشرية (السنبل، 2004، ص 101)

وهذه المظاهر المختلفة للعولمة تفرض علينا التعامل الحضاري الواعي اليقظ والمنهجي مع إفرازاتها ومعطياتها بعيداً عن أساليب اللعن والشجب، بيد أن واقع الحال يشير إلى أن التربية العربية في تعاملها مع العولمة وتجلياتها تجد نفسها في مأزق حقيقي نابع من محافظتها الشديدة من جانب، ولكونها جزئية في نظام سياسي وثقافي واقتصادي بطيء التجاوب مع الإيقاع العالمي وله طبائعه وخصائصه وأنظمتها من جانب آخر.

وخلاصة القول يمكن تحديد أثر العولمة على النظام التربوي في وجود عدد من الإشكاليات

مثل:

- إشكالية الموازنة بين مسؤولية الدولة الثابتة في توفير التعليم والاتجاه العالمي المتزايد نحو التخصص.
 - إشكالية الموازنة بين التوسع الكمي للتعليم الذي تفرضه الزيادة السكانية وبين الإيفاء بمتطلبات التطوير النوعي لبناء تعليم عصري قادر على خدمة المجتمع.
 - إشكالية الهوية الثقافية التي يحتلها التعليم في ظل ضغوط العولمة وثورة الاتصالات.
 - إشكالية الموازنة بين الاتجاهات العالمية الداعية للتغيير والضغوط الاجتماعية المحافظة والتي تدعو أحيانا إلى الجمود (السنبلي، 2004، ص 101).
- وهذا ما يدعو التعليم الأساسي في ظل هذه الإشكاليات والتحديات إلى تبني مجموعة من الأهداف التالية:

- فتح قنوات الاتصال بين أنواع التعليم المختلفة.
- إتاحة المجال في المناهج لاستيعاب المفاهيم الجديدة المتعلقة بالحضارات وثقافات الشعوب والتطورات العالمية.
- تطوير مرحلة التعليم الأساسي لتشمل التعليم الثانوي أيضاً.
- تنمية حب المطالعة وتشجيعها في المدارس من خلال تطوير المكتبة المدرسية وجعل المطالعة نشاطاً دائماً في البرنامج الأسبوعي (صاصيلا، 2005، ص 57-58).

لذلك فإن التعليم الأساسي مطالب بتطوير المناهج التعليمية وصولاً لتحقيق البناء العلمي والفكري السليم للتلاميذ، مع العناية بالآليات المحققة لتنمية الجانب التطبيقي، وتنمية قدرات التفكير الناقد والمبدع لديهم، والتوسع في استخدام وسائل التعليم الحديثة من معامل ومختبرات ونظم للحاسب الآلي، والتطوير المستمر لقدرات المعلمين عبر برامج ودورات تدريب متخصصة.

ثانياً: تحدي ثورة التكنولوجيا:

تجتاح العالم اليوم ثورة جديدة يطلق عليها اسم الثورة التكنولوجية والتي غزت الحياة الإنسانية في جميع عناصرها ومجالاتها العلمية والعملية والتكنولوجية والتعليمية و" التي أدت إلى ظهور مجموعة من الاتجاهات الجديدة المصاحبة للتطور التكنولوجي والعلمي كسقوط الحواجز بين العلم والتكنولوجيا، وتغير الدور الإنتاجي للعمل الإنساني، حيث قلت الحاجة إلى العمل اليدوي الذي يعتمد على القوة الجسمية وازدادت الحاجة إلى توفير الطاقة الإنسانية

المدربة تدريباً عالمياً، بالإضافة إلى تعقد الخبرة الإنسانية وتشعبها، وظهور علوم وتخصصات جديدة، وتزايد الأخذ بمبدأ التخطيط العلمي الجماعي حيث أن المشروعات الفردية لم تعد مجدية في ظل التقدم التكنولوجي وفي ظل المشكلات المعقدة والمتراطة وفي ظل المطالب الجماعية للجميع" (البيب، 1980، ص 48-49) وعلى الإنسان في جميع أنحاء العالم أن يتفاعل مع هذه المتغيرات حتى يواكب كل جديد يطرأ على ساحة العلم والفكر، وبما أن التربية والتعليم تعتبر جانباً من جوانب تلك الحياة الإنسانية كان لزاماً عليها أن تواكب الثورة التكنولوجية وتوظف وسائلها وتقنياتها في تحسين العملية التربوية والتعليمية وذلك لأن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية سيؤدي إلى تيسير عملية التعليم والتعلم وتسهيلها من خلال توظيف حواس المتعلم مما يؤدي إلى ترسيخ عملية فهم المادة الدراسية وتدعيمها، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب من خلال تنوع أساليب التعليم وطرقها (سكتاوي، 2008، ص 13)

ونتيجة لتلك الأهمية وذلك الدور الذي تقوم به التكنولوجيا في تطوير العملية التربوية والتعليمية قامت وزارة التربية بالتعاون مع منظمة اليونسكو بخطة مهمة وضرورية وهي إعداد الإستراتيجية الوطنية لإدخال المعلوماتية في التعليم ما قبل الجامعي بهدف إدخال المعلوماتية في جميع مراحل التعليم وأنواعه من خلال خطة طويلة الأجل جرى فيها تحديد المراحل والأهداف والأنشطة والتكاليف التقديرية وغيرها، وقد أخذت عدة أبعاد في وقت واحد وهي البعد التنظيمي والبعد الوطني والبعد النوعي والبعد الاجتماعي وتضمنت الإستراتيجية مرحلتين:

المرحلة الأولى (1996-2000)

تمّ فيها إدخال المعلوماتية مادة إلزامية في المدارس الثانوية العامة وفي المعاهد المتوسطة الفنية والتقنية ومدارس المرحلة الثانوية للتعليم الفني والمهني والتقني.

المرحلة الثانية (2001 - 2005)

تمّ فيها تعميم تدريس مادة المعلوماتية تدريجياً إلزامياً في المدارس الثانوية العامة والمعاهد المتوسطة المهنية والتقنية ومدارس المرحلة الثانوية للتعليم الفني والمهني والتقني.

وتميزت هذه الإستراتيجية بالعمل على إدخال المعلوماتية مادة دراسية ووسيلة تعليمية في الإدارة التربوية وتقوم وزارة التربية حالياً بالتعاون مع بعض الخبراء من جامعة دمشق ومركز الدراسات والبحوث العلمية بإعداد إستراتيجية جديدة تتناسب مع التطورات المتسارعة وخطة التنفيذ على مرحلتين:

المرحلة الأولى عاجلة من (2002 – 2005)

تم فيها إدخال المعلوماتية إلى المرحلة الإعدادية على نحو كامل ضمن الخطة المدرسية وإدخالها إلى المرحلة الابتدائية بدءاً من الصف الرابع الابتدائي.

المرحلة الثانية آجلة من (2006 – 2010)

يجري فيها إدخال المعلوماتية إلى الصف الثالث الثانوي فضلاً عن بقية الصفوف في مرحلة التعليم الأساسي ويجري تحديد المراحل والأهداف والتكاليف التقديرية في ظل المستجدات الراهنة والتوقعات المستقبلية (syrianeducation.org.sy)

وهذا ما يدعو التعليم الأساسي في القطر العربي السوري إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإضافية من أجل مجاراة تحدي الثورة التكنولوجية من أهمها:

- الاعتماد على جودة التعليم في مناهج التعليم الأساسي وليس كم المعارف.
- تبني هدف التعليم للإتقان وتشجيع الإبداع.
- بناء المناهج على أساس الوحدات وتكامل المعرفة.
- تأكيد أساسيات العلوم والمعارف وحذف الحشو من المناهج.
- إدخال مادة الحاسوب وتطبيقاته منذ الحلقة الأولى للتعليم الأساسي.
- إنشاء تخصص جديد رافد للتعليم الأساسي يتعلق بالحاسوب والتكنولوجيا.
- إنشاء شعب تعليم داعم أو مساعد لأبناء المناطق الريفية والنائية لتعريفهم بالحاسوب وتقنياته.
- تشجيع الاستخدام الوظيفي للرياضيات والعلوم الأساسية والبيولوجية والتكنولوجية وتطبيقاتها.
- الاستخدام الوظيفي للإنترنت وأساليب الاتصال المختلفة.
- ترشيد استخدام الإنترنت والاستخدام الواعي والمدرّس لخدماتها.
- زيادة الاهتمام بإعداد معلم التعليم الأساسي وتأکید وجود معلم الاختصاص فيما يتعلق باستخدام الحاسوب والإنترنت والتكنولوجيا (صاصيلا، 2005، ص60)

- الاستفادة من كل المعطيات التقنية استفادة كاملة واستثمارها لصالح العملية التعليمية /
التعليمية وهذا يتطلب منها إحداث تغييرات جوهرية في أنظمة التخطيط والتعليم والتقويم
والقيم الخاصة بها، فليس المطلوب فقط أن تنشئ مختبرات وتوفر الأجهزة والتقنيات بها
بل الأهم من ذلك أن يتم تدريب المعلمين على توظيفها بفعالية في العملية التعليمية /
التعليمية (حسن، 2001، ص153).

لذلك فإن إدخال مادة الحاسوب إلى مرحلة التعليم الأساسي (الحلقتين الأولى والثانية)
واستخدام تطبيقاته المختلفة من انترنت وبريد الكتروني في تدعيم وشرح وتعزيز موضوعات
المناهج المقررة وإعداد المعلم التقني القادر على استخدام الحاسوب وتطبيقاته بشكل فعال في
العملية التعليمية التعليمية من أهم الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل مواكبة الثورة التقنية
والتكنولوجية التي تجتاح العالم.

ثالثاً: تحدي التلوث البيئي والانفجار السكاني:

يعد التلوث البيئي والتدهور البيئي المستمر ومارا فقه من مشكلات بيئية معاصرة كالارتفاع
الحراري وانكشاف الأوزون وقطع أشجار الغابات وإيادة أنواع كثيرة من الكائنات الحية لتوفير
الزراعة والحصول على الأخشاب وبناء الجسور وشق الطرق بالإضافة إلى قضية الانفجار
السكاني وقضية الفقر من أهم المشكلات البيئية التي تفرض نفسها على واقعنا المعاصر والتي
أدت حداثتها وخطورتها إلى وجود صحة إنسانية تجلت بالاهتمام الكبير بمشكلات البيئة
وقضاياها على المستوى العالمي والعربي، وتزايد عدد المؤتمرات والندوات والصيحات المتتالية
التي أعقبت الصيحة الأولى التي انطلقت من استوكهولم عام 1972 (أن حافظوا على بيئكم من
التدهور ولا ترهقوها باستنزاف خيراتها وتشويه معالمها) واستجابة لهذه المؤتمرات والتوصيات
سعت الدول إلى تضمين مناهجها وكتبها المدرسية بمفاهيم التربية البيئية والتي تهدف لإعداد
مواطنين قادرين على التفاعل مع بيئتهم على نحو سليم بحيث يتخذون القرارات المناسبة
لحمايتها، والتصدي للمشكلات التي تعترضهم كمكافحة التلوث والحد من الهدر والضياع في
الموارد الطبيعية وعدم استنزافها، والحد من تزايد السكان وحل مشكلة الغذاء (الياس، 2001،
ص 59-61).

وقد كانت سورية من الدول التي أولت هذه المسألة أهمية كبيرة حيث قامت وزارة التربية
في القطر العربي السوري ومنذ مطلع الثمانينات بالاهتمام بالتربية البيئية وإدخالها في مناهج
علم الأحياء بهدف تكوين ثقافة بيئية لدى طلاب المرحلة الثانوية تتويجاً لمعارفهم عن المشكلات

البيئية وأسبابها والظواهر الاجتماعية والصحية والاقتصادية المرتبطة بها، كما نال موضوع التربية السكانية اهتماماً رئيسياً في العقدين الأخيرين وقد تركز فيه التوجه على الجوانب التالية: الوضع السكاني ودينامية السكان، السكان والبيولوجيا، السكان والبيئة، والسكان والتنمية، السكان والحياة الأسرية، السكان والتعليم ومن هذه الجوانب تشتق المفاهيم والموضوعات السكانية، وقد أوصى التقرير المسحي للمناهج بتضمين كل كتاب يؤلف مجدداً موضوعاً عن التربية السكانية (دقة، 1997، ص 50).

غير أنه لا ينبغي تضمين موضوعات التربية البيئية والسكانية في مرحلة التعليم الثانوي فقط بل يجب أن تشمل مرحلة التعليم الأساسي والتي تعتبر مطالبة باتخاذ خطوات حاسمة في هذا المجال من أهمها:

- إدخال مادة التربية البيئية إلى التعليم في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وجعلها جزءاً من مناهج العلوم.
- تطوير مفاهيم التربية البيئية لتشمل مفاهيم عن التربية الغذائية والصحية.
- إدخال مادة التربية الجنسية أو جعلها جزءاً من مناهج العلوم أو التربية الصحية.
- التعاون مع الأهالي في نشر الوعي البيئي والغذائي والصحي والجنسي (صاصيلا، 2005، ص 64).

رابعاً: تحدي العنف والتطرف والإرهاب:

يعد تحدي العنف والتطرف والإرهاب من أخطر التحديات التي تواجه التعليم الأساسي، ونتيجة لذلك عقدت العديد من المؤتمرات والندوات وأجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العنف والتطرف والإرهاب من حيث الأسباب والمظاهر والنتائج كالندوة الوطنية التي عقدت في اليمن وتناولت بالدراسة والبحث أثر التطرف والإرهاب على الاقتصاد الوطني (أثر التطرف والإرهاب على الاقتصاد الوطني، 2008) و المؤتمر الدولي الذي عقد في الكويت بهدف تحديد أثر الأبعاد التربوية في علاج ظاهرتي الإرهاب والتطرف وتطوير المناهج التعليمية وتبني الاعتدال والتسامح (www.annaaba.org) والدراسة التي قام بها (السدلان، 2008) وتناول فيها أسباب العنف والتطرف والإرهاب وتوصل إلى أن هذا التحدي يقف وراءه مجموعة من الأسباب تأتي في مقدمتها الأسباب التعليمية وفشل ما يتصف به التعليم الذي يعد صمام الأمان في الضبط الاجتماعي ومحاربة الجنوح الفكري والأخلاقي لدى الفرد، وهناك الأسباب الاقتصادية بأخطارها المتراكمة والمتلاحقة، وذلك لأن الاقتصاد من العوامل الرئيسة في خلق

الاستقرار النفسي لدى الإنسان، فكلما كان دخل الفرد مثلاً مضطرباً كان رضاه واستقراره غير ثابت، بل قد يتحول هذا الاضطراب وعدم الرضا إلى كراهية تقوده إلى نفمة على المجتمع، وهذا الحال من الإحباط يولد شعوراً سلبياً تجاه المجتمع، ومن آثاره عدم انتماء المواطن لوطنه ونبذ الشعور بالمسؤولية الوطنية، بالإضافة إلى الأسباب الدينية والتي تتمثل في البعد عن شريعة الله والجهل بمقاصدها، وآخر تلك الأسباب هي انتشار البطالة وذلك لأن أي مجتمع تكثر فيه البطالة ويزيد فيه العاطلون، وتتضرب فيه فرص العمل، يفتح أبواباً من الخطر على مصارعها، من امتهان الإرهاب والجريمة والمخدرات والاعتداء والسرقة، وما إلى ذلك (السدلان، 2008، ص7-21).

أمام هذا التحدي الكبير والخطير أصبح واجباً قومياً وأمانة كبرى على عاتق التعليم الأساسي أن يتبنى مجموعة من الإجراءات الكفيلة بتجاوز هذا التحدي والتغلب عليه من خلال مجموعة من الإجراءات منها:

- تطوير مادة التربية القومية الاشتراكية بحيث تتضمن التطورات والمفاهيم الحديثة والتأكيد فيها على تعريف الإرهاب وأنواعه وأشكاله ومظاهره وآثاره.
- تطوير مناهج التربية الدينية والتأكيد فيها على المفاهيم والسلوك الإيجابي لاسيما فيما يتعلق بالحب والتعاون والإيثار والتضحية والشهادة وحب العمل والمساواة والسلام مع التنبيه فيها إلى أن الأديان السماوية سلوك وعمل وليست مجرد شعارات وعبادات.
- تطوير مناهج الأنشطة الصفية واللاصفية التي تركز روح التعاون والمحبة والعمل الجماعي والسلوك الاجتماعي.
- تطوير مناهج التربية الفنية والجمالية والاهتمام بالأنشطة الرياضية والطليلية التي تركز روح التعاون والتنافس الشريف وتنمي تذوق الجمال في الأشياء وفي السلوك والعمل وتقضي على بواذر العدوان في السلوك لدى التلاميذ.
- الدعوة إلى جعل الجو المدرسي جو تعاون ومحبة وإبعاد مظاهر السلطة القهرية التي قد تسود في الجو المدرسي في علاقات الأطفال فيما بينهم أو فيما بينهم وبين المعلمين والإدارة والاستخدام الواعي لأساليب الثواب والعقاب.
- تأكيد وجود مشرف اجتماعي أو مشرفة أو أكثر في كل مدرسة من مدارس التعليم الأساسي غايته الرئيسية معالجة مشكلات الأطفال ومساعدتهم على اتخاذ القرارات السليمة.

- اختيار معلمي التعليم الأساسي بعد عملية الإعداد الجيد والتأكيد على مشاعرهم القومية الإيجابية واتجاهاتهم الوطنية المخلصة للأمة العربية وقضيتها (صاصيلا، 2005، ص62-36)

وبالتالي فإن المطلوب من القائمين على مرحلة التعليم الأساسي أن يضعوا في قمة أولوياتهم تلك القضية وأن يبذلوا قصارى جهدهم لحماية التلاميذ من الأفكار الضالة وتأسيس معاني الخير والعطاء والوطنية في أنفسهم ليكونوا مواطنين صالحين وعناصر بناءً مطورة لا مدمرة ولامخربة وهذا ما يتحقق إذا اتخذت الإجراءات المذكورة سلفاً.

خامساً: التحدي الاقتصادي:

حيث أن التحدي الاقتصادي هو أخطر التحديات وأهمها على الإطلاق نظراً لأن بقاء المجتمع والمحافظة على استقلاله وكرامته وتحقيق مطامحه في التقدم مرهون بقوة اقتصاده، كما أن جل الإشكاليات التي تواجه مجهودات التنمية في العالم هي إشكاليات ذات ارتباط بالنواحي الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر في القضايا الكبرى في تمويل التعليم والإنفاق عليه كالتوسع الرأسي والأفقي في التربية واستكمال بناها التحتية وتوفير مقوماتها الأساسية وتطويرها وتحديث منهجها وتدريب معلميه وتحسين أوضاعهم جميعها أمور تتأثر بالوضع الاقتصادي السائد.

والاقتصاديات العربية بشكل عام تعاني من مشكلات عدة مثل بقية الأنظمة وفي مقدمة هذه المشكلات التبعية التي تتجلى في السيطرة على الموارد، والارتباط بالسوق العالمية، والخضوع للشركات المتعددة الجنسية، واستيراد السلع الأساسية والإنتاجية والتقنية، والارتباط بالسياسيات النقدية العالمية، وتقليد نماذج التنمية المستقاة من الغرب، هذا إلى جانب ضعف العلاقات الاقتصادية بين البلدان العربية، على أن من أهم نتائج التبعية اعتماد البلدان العربية شبه الكامل على الدول الغربية في مجال المواد الغذائية يضاف إلى هذه الإشكاليات إشكاليات أخرى من بينها الفجوة والتفاوت فيما بين الدول العربية من حيث الغنى والفقر وتوزيع القوى العاملة وعدم التوازن بين قطاعات الزراعة والصناعة والتجارة والنفط والخدمات وهامشية المجال الصناعي والاندفاع الشديد لاستيراد السلع الاستهلاكية (السنبلي، 2004، ص71-73).

ومن هنا تأتي أهمية التعليم الأساسي في التغلب على تلك الأزمات من خلال معرفة متطلبات السوق المحلية والعالمية واحتياجات المستهلكين وقوانين السوق ومواصفات الإنتاج من جهة واتخاذ مجموعة من الإجراءات التالية من جهة أخرى وهي:

- إدخال مفاهيم جديدة إلى المنهاج تتعلق بالمهن والأعمال والتجارة والاقتصاد كأن تكون في مادة التربية المهنية أو التربية الاجتماعية.
 - إدخال مادة الأشغال والتربية المهنية منذ الحلقة الأولى للتعليم الأساسي.
 - زيادة الاهتمام بالأنشطة اليدوية والمهنية.
 - تشجيع الإبداع والابتكار (صاصيلا، 2005، ص61).
- لذلك فإن الاطلاع الواسع على متطلبات الأسواق (المحلية والعربية والعالمية) وخططها واستراتيجياتها، وإكساب المتعلم مهارات متطورة تمكنه من الانخراط بسهولة في سوق العمل، بالإضافة إلى إكسابه مجموعة من القيم الايجابية قوامها الجد والمثابرة والأمانة والإخلاص وتحمل المسؤولية ستؤدي إلى مواجهة تلك التحديات الاقتصادية والتغلب عليها.
- وفي ضوء ما سبق نستطيع أن نضع مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يؤدي الأخذ بها إلى التغلب على مجموعة التحديات والأزمات المختلفة التي تواجه التعليم الأساسي:
- ومن هذه الإجراءات على سبيل المثال لا الحصر:
- فتح المناهج المدرسية للمستجدات العلمية والمعرفية والتقنية والاجتماعية والاستفادة منها.
 - توظيف كافة الوسائل التكنولوجية المتاحة لصالح العملية التعليمية التعلمية وبما يحقق الهدف منها.
 - نشر القيم والاتجاهات الايجابية المتصلة بالعمل.
 - التأكيد على بناء الهوية الوطنية القومية لدى الفرد.
 - تنويع مصادر التعلم.
 - التأكيد على التعلم الذاتي.
 - بناء الثقافة الإبداعية المؤسسية في المدرسة.
 - بناء وتدعيم بيئة الإبداع في المدرسة.
 - تحقيق المشاركة المجتمعية في المدرسة في الإدارة والتخطيط والتمويل.
 - تبني التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في إدارة المدرسة.

- وضع نظام لإدارة الموارد البشرية في المدرسة.
- تبني نظام يقوم على المشاركة في السلطة (تفويض السلطة).
- وضع برامج تدريبية للقادة الإداريين.
- وضع نظام لإدارة الأداء في مدرسة التعليم الأساسي.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت في مدرسة التعليم الأساسي.

وبالتالي وبعد أن تناولنا مجموعة التحديات المعاصرة التي تواجه التعليم الأساسي ومجموعة الإجراءات والخطوات الواجب اتخاذها لمواجهة تلك التحديات سنتناول بالدراسة والبحث العناصر البشرية والمادية في التعليم الأساسي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتميز بها ويواجهها كل عنصر على حدة.

سابعاً: واقع مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية ويتضمن:

1. مجال الإمكانيات البشرية ويتضمن:

(1) التلاميذ:

يعد الطالب محور العملية التعليمية وهو المستفيد الأول منها، وبمقدار ما يكتسبه ويستوعبه من خبرات معرفية ومهارات سلوكية واتجاهات إيجابية يلتزم ويتأثر بها في حياته السلوكية والعملية يكون عطاؤه وتأثيره في مجتمعه مستقبلاً، وبناءً على ذلك يجب أن تركز عمليات التعليم والتعلم عليه وتُحقق أهداف التعليم فيه وتنظم المدخلات والعمليات بحسب خصائصه وحاجاته وذلك فضلاً عن خصائص وحاجات المجتمع ونذكر فيما يلي بعض خصائص تلميذ التعليم الأساسي وكيفية مراعاتها فهناك:

- الخصائص الكمية التي تتعلق بتصميم التعليم الأساسي، والتي تفرض معرفة عدد الأطفال الذين يبلغون سن التعليم الأساسي وتوزعهم في الأرياف والمدن وجهات البلد المختلفة، وذلك حتى يُخطط للتوسع في المباني والفصول والتجهيزات والمعلمين بحسب عدد الأطفال المذكور، وحتى يُنظم بحسب حاجات كل منطقة وباستخدام التخطيط المحلي وأداته الخريطة المدرسية.

- وثم الخصائص النوعية للتلميذ وهي صفاته الشخصية والجسدية والنفسية التي ينبغي استقصاؤها من الدراسات الخاصة بالطفولة والنمو، والتي تتدرج ضمن مراجع علم نفس الطفولة والنمو، ومن هذه الخصائص القدرة على تعلم القراءة والكتابة والحساب.

- وهناك الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية التي ينبغي مراعاتها في وضع المناهج وتأليف الكتب واختيار الوسائل التعليمية وأساليب التدريس وتنظيم الحياة المدرسية وعمليات التعلم والتعليم.

- وهناك الخصائص الاجتماعية النفسية التي يكتسبها التلميذ من بيئته الأسرية المحلية ومن الروضة والتي ينبغي التعرف عليها ومراعاتها في مدرسة التعليم الأساسي (رحمة، 1992، ص113).

ومنه فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بالتلميذ وخصائصه بشكل كبير وعملت على مراعاته من خلال التعليم الأساسي الذي توفره له بشكل مجاني وإلزامي، وفي ضوء ذلك انتهجت الإستراتيجية التنموية للجمهورية العربية السورية في الثلاثين عاماً المنصرمة بشكل خاص سياسات منهجية ومركزية تقوم على تحويل التعليم من امتياز "للفئات القادرة" محكوم بتباينات المكانة والثروة إلى حق عمومي للجميع، ومن هنا شكلت سياسات ديمقراطية التعليم ومجانيته في كافة المراحل والزاميته في مرحلة التعليم الابتدائي السابقة ثم في مرحلة التعليم الأساسي، إحدى أبرز وأثمن المكتسبات التنموية والاجتماعية والثقافية الوطنية العامة التي قامت الدولة بالإنفاق الاستثماري السخي والكبير لتحقيق أعلى معدلات التوسع فيها، حيث تطورت نسبة الالتحاق الصافية في مرحلة التعليم الأساسي إلى 99 بالمائة وارتفع عدد الطلاب في مراحل التعليم ما قبل الجامعي من 3.929.415 طالباً عام 1999 إلى 5.167.789 طالباً عام 2008.

وارتفع عدد الخريجين في مرحلة التعليم الأساسي من 221570 خريجاً في العام الدراسي 2005-2006 إلى 258931 خريجاً في العام الدراسي 2007-2008 (www.sana.sy).

وعلى الرغم من جدية تلك السياسات وفعاليتها في التوسع الكمي الملموس إلى درجة إحداث مدرسة في كل دائرة يكون قطرها 2 كم ويتوفر فيها عشرة تلاميذ فإن هذه السياسات لم تستطع أن تحقق أهدافها في ضمان وعدالة وصول الجميع إلى التعليم فضلاً عن وقوعها في إشكالية (تقدم في الانجاز الكمي، ضعف في النوعية) وهو ما يظهر في تفاقم مؤشر الهدر بوجهه الأساسية الثلاثة المتمثلة بعدم الالتحاق والتسرب والرسوب عاماً بعد عام بما يعنيه ذلك من هدر لرأس المال البشري في سورية فما تزال نسبة عدم الالتحاق بالصف الأول مرتفعة وتصل في حدها الأدنى وفق البيانات الرسمية إلى (6.1%) من مجموع الأطفال المقبولين سنوياً، في حين أن هناك مؤشرات عديدة إلى أن النسبة هي الأعلى من ذلك، ويشير هذا الجزء إلى أن

نسبة عدم الالتحاق تتفاقم طردياً مع ارتفاع المرحلة التعليمية ومع ارتفاع الصف في المرحلة التعليمية الواحدة، وهي تزداد عاماً بعد عام وأن تفاقمها في الريف أكثر منه في الحضر وبين الإناث أكثر منه بين الذكور فهناك نسبة تقدر بـ (25%) من طلاب مرحلة التعليم الأساسي يتسربون منها قبل إتمامها إلى مصيدة الفقر والتخلف العلمي (www.Planning.gov.sy)، وتؤثر مشكلة تسرب التلاميذ من المدارس بعد التحاقهم بها وقبل إنهاء مرحلة التعليم الأساسي تأثيراً سلبياً في العائد الاقتصادي والاجتماعي للدولة وقد بلغت معدلات التسرب في ضوء الأرقام الرسمية لوزارة التربية في العام الدراسي 2001 – 2002 من التعليم الابتدائي (8%) ومن التعليم الإعدادي (23%) وفي العام 2002 – 2003 بعد أن أصبحا يشكلان مرحلة التعليم الأساسي فقد تراجعت هذه النسبة قليلاً لتصبح (7%) في السنوات الست الأولى و(21%) في الثلاث الأخيرة.

وترجع أسباب التسرب هذه إلى تكاليف التعليم الأساسي التي يتحملها الأهل في الأسر الأشد فقراً لاسيما الأسر التي تقع تحت خط الفقر الأدنى والتي لا تستطيع تلبية الاحتياجات الأساسية من المواد الغذائية وغير الغذائية وتصل نسبة هؤلاء في العام 2002 إلى (11.4%) وتشكل حوالي (2.02) مليون فرد من إجمالي السكان وهذا من شأنه أن يثبط من معدل الالتحاق بالتعليم الأساسي في سورية (www.aqssa.com)

وهناك أيضاً ظاهرة الإخفاق المدرسي والتي تنبئ عن مشكلة تربوية بالغة الأهمية تتمثل في عدم استفادة وانتفاع عدد كبير من التلاميذ والطلاب من الفرص التعليمية المهيأة لهم لا بسبب من ضعف استعداداتهم للتعليم في عديد من الأحيان وإنما بسبب قصور الأنظمة التعليمية بواقعها الراهن عن توفير الخدمات التعليمية والتربوية والاجتماعية التي تقابل احتياجات متعلمين تتفاوت قدراتهم وخصائصهم كما تتباين الأوساط الاجتماعية التي ينتمون إليها تبايناً كبيراً يترك بصماته لا شك على انجازهم الدراسي وعلى مستوى أدائهم.

ويعكس هذا الواقع بدوره قصوراً واضحاً عن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التربوية الذي يعد الأولوية الأولى للتربية الديمقراطية التي غدت تتجاوز بمفهومها الراهن العمل على تعميم التعليم وتوفير فرص لمستحقيه كافة إلى مطالبة الجهات المسؤولة عن قطاع التربية بالعمل على توفير الشروط والظروف التي تكفل للمتعلم – ما أمكن ذلك – تعادل وتكافؤ فرص الإنجاز والنجاح والاستمرار في التعليم إلى الحد الأقصى الذي تؤهله له إمكانياته واستعداداته (دروزة، 1992، ص 134).

وبتحليل ما سبق نجد أن الرسوب والتسرب والإخفاق المدرسي تعتبر مظاهر سلبية تواجه مرحلة التعليم الأساسي وتفترض بذل كافة الجهود من أجل معالجتها والقضاء عليها وذلك بهدف الوصول بالمتعلم إلى الإبداع ومساعدته على التعلم الذاتي والتعلم التعاوني.

(2) هيئة التعليم:

يعد المعلم العنصر الأساسي في أي تجديد تربوي لأنه أكبر مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد التلاميذ، هذا بالإضافة إلى الدور الريادي الذي يقوم به المعلم فهو رائد اجتماعي يسهم في تطوير المجتمع عن طريق تربية النشء تربية صحيحة تنسم بحب الوطن والدفاع عنه والمحافظة على التراث الوطني والإنساني (علي، 2007، ص 13) لذلك فقد اهتمت الوزارة بالمعلم بشكل كبير ومنه حرصت على توفير المعلمين القادرين على القيام بمهام وأعباء التعليم حيث ارتفع عدد الهيئات التعليمية من 271ر1999 هيئة عام 1999 إلى 457ر325 هيئة عام 2008 (www.Sana.sy).

كما حرصت الوزارة على تطوير برامج إعداد المعلمين حيث تم التوسع في إحداث كليات التربية في معظم محافظات القطر، وافتتحت أقسام معلم صف لتأمين الكوادر المؤهلة للتعليم في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي، وفتح نظام التعليم المفتوح أبوابه أمام عشرات الآلاف من المعلمين في الميدان ليعيدوا تكوينهم التربوي ويثروه ويتجوه بإجازة جامعية في التربية معلم صف على نفقة الدولة وتزامن معه البدء بمشروع إلحاق المدرسين المجازين في الميدان من جميع الاختصاصات في برنامج تأهيل تربوي عن طريق الجامعة الافتراضية السورية للحصول على شهادة دبلوم التأهيل التربوي على نفقة الدولة (فريق العمل الوطني، 2006، ص12)، وقد تم بدء العمل ببرنامج دبلوم التأهيل التربوي للمدرسين عبر التعليم الشبكي من تاريخ 5-11-2005 وبلغ عدد المسجلين فيه 1600 مدرس وتم قبول دفعة جديدة من الدارسين للعام الدراسي 2007-2008 وعددهم 1587 مدرساً مشيراً إلى أن عدد المعيّنين من المدرسين من كل الاختصاصات بموجب مسابقات وزارة التربية خلال ثلاث سنوات ونصف السنة وصل إلى أكثر من 70 ألف مدرس ومدرسة (www.sana.sy).

كما عملت الوزارة على تحسين أحوال المعلمين المادية ورفع مكانتهم، وبذلك صدرت العديد من المراسيم والتشريعات التي تعمل على تحقيق ذلك الهدف وهي:

- صدور القانون رقم / 73 / بتاريخ 19 / 12 / 2001 القاضي بتعديل بعض مواد نظام صندوق التسليف لسكن المعلمين.

- والقانون رقم /80/ عام 2003 القاضي بمنح علاوة 5% للمعلمين المعيّنين قبل نفاذ القانون الأساسي للعاملين في الدولة.
- والمرسوم رقم / 49 / لعام 2000 القاضي بانتقاء معلمي الصف من طلاب كليات التربية لصالح وزارة التربية بالالتزام.
- والقانون رقم / 43 / القاضي بتعديل المواد 13 / 16 / 17 من نظام صندوق التكافل الاجتماعي لنقابة المعلمين. (الوادي، عباس، 2007، ص1-2).
- والمرسوم التشريعي رقم 40 القاضي بمنح المعلمين الحائزين على شهادة قيادة الحاسوب تعويضاً شهرياً قدره /500/.
- والمرسوم التشريعي رقم 226 القاضي بإضافة 15000 وظيفة لملاك وزارة التربية والمرسوم التشريعي رقم 234 الذي يحدد التعويض المادي عن حصة التدريس بالمدارس.
- كما عملت الوزارة على تطوير ورفع مستوى المعلمين المهني من خلال طرح مشروع تهمين التعليم وتوصيف المهن التربوية بهدف الانتقال بالمعلمين إلى مستوى مهني أرقى وفق معايير يسهل قياسها، وانتقاء أطر تربوية وفق معايير الاختبار المهني لجميع مراحل التعليم إدارة وتوجيهاً وتعليماً وتغطية حاجات المؤسسات التربوية من المدرسين والمدرسين المساعدين ومعلمي الحرف ومعلمي الصف والمرشدين النفسيين والمرشدين الاجتماعيين وتحسين نوعية التعليم من خلال رفع سوية الأطر التربوية كافة وتعميق تأهيل التربوي للمعلمين حيث تم تعميق تأهيل حوالي 8486 معلماً عام 2004 و 8243 معلماً عام 2005 و 8500 معلم عام 2006 و 4440 معلماً عام 2007 و 2373 معلماً عام 2008 والخطة مستمرة بالتطبيق حتى 2010 ليتم تسوية أوضاعهم بعد حصولهم على الإجازة الجامعية (www.sana.sy) .
- وكما أوقفت الوزارة القبول في معاهد دور المعلمين وإعداد المدرسين وعمدت إلى تحديد حاجاتها من الأطر المتخصصة والمؤهلة (واقع التربية في سورية والمشروعات الإستراتيجية التي تقوم بها الوزارة (واقع التربية في سورية والمشروعات الاستراتيجية، 2008، ص 2، موقع الكتروني)

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التربية لتطوير برامج إعداد المعلمين ورفع كفاءتهم المهنية إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه برامج الإعداد والتدريب وهذه المشكلات تتجلى في:

– في مجال إعداد المعلم وتأهيله:

حيث أن إعداد المعلمين في سورية كان محصوراً في دور المعلمين بوزارة التربية وأما إعداد معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية فقد ظل لمدة طويلة مقصوراً على الكليات التخصصية في الجامعة بالدرجة الأولى وللراغبين في الحصول على دبلوم التأهيل التربوي وذلك إما بدافع الحصول على درجة ترفيع إلى مرتبة أعلى بقصد تحسين الأجر المادي، أو بدافع الحصول على شهادة دبلوم التأهيل التربوي لزيادة الخبرة المهنية من جهة ولاشترط بعض دول الخليج حملها لمن يرغب في التدريس فيها من جهة ثانية (كنعان، 2000، ص 42)، مما أدى إلى ضعف المستوى الأدائي للمعلم نتيجة هبوط مستوى إعداده قبل الخدمة وضعف تدريبه في أثنائها، كما أدى إلى تدني الاعتماد على الذات لدى المعلمين في مجال تطوير مهاراتهم وإمكاناتهم الذاتية بحيث يتزايد اعتمادهم على المشرفين مقابل تناقض اعتمادهم على أنفسهم والسبب الرئيسي في ذلك هو ضعف كفايات التعلم الذاتي لدى هؤلاء المعلمين وقلة ممارستهم لأي تقنية من تقنيات التعلم الذاتي أثناء إعدادهم، علماً بأن التربية الحديثة تطلب من المعلم أن يلعب الدور الرئيسي والحاسم في عملية نموه المهني وتطوره الذاتي (الأحمد 1997، ص 89).

1. برامج التدريب والتنمية المهنية:

يعاني نظام تدريب المعلمين أثناء الخدمة في الجمهورية العربية السورية من العديد من المشكلات وهي ما أكدته الدراسة التي قامت بها (منصور، 2003) في مقارنتها لنظام تدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدارس في إنجلترا والولايات المتحدة الأميركية وإمكانية الاستفادة منها في الجمهورية العربية السورية حيث وجدت أن هذا النظام يعاني من:

* على مستوى المدخلات:

- قلة المخصصات المالية لمتطلبات التدريب.
- قلة المراجع التي يتم توفيرها للمتدربين سواء داخل المراكز التدريبية أو المدارس التي ينتمون إليها.
- بعد المدة الزمنية بين الدورات التدريبية.

- قلة مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين المتدربين وعدم الانطلاق من الكفايات والقدرات التي يمتلكها كل متدرب.
- ضعف تقدير بعض العناصر التربوية المعنية بشكل مباشر بتدريب المعلمين أثناء الخدمة لأهمية تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- صياغة الأهداف تقتصر إلى الواضوح.
- يتم تعيين المدربين في ضوء معيار أساسي هو عدد سنوات الخدمة بغض النظر عن معايير أخرى قد تكون أكثر أهمية تنطلق بصورة مباشرة من كفاءتهم وخبرتهم في موضوع التدريب وما يترتب على ذلك من تدني مستوى هؤلاء المدربين.
- قلة مراعاة الانسجام بين تخصص القائمين على البرامج التدريبية من جانب ومحتوى هذه البرامج من جانب آخر.
- موقف المعلمين من البرامج التدريبية على أنها تهديد لشخصهم وحق لقدراتهم (منصور، 2003، ص 138-140).

* على مستوى العمليات:

- إن عملية التخطيط للبرامج التدريبية لا تقوم على دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين.
- إن التخطيط لمحتوى البرامج التدريبية لا يأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية والتطورات المتعلقة بالطرائق والأنشطة التعليمية التي يمكن أن تساهم بالارتقاء بكفاءة المعلمين فغالباً ما تأتي هذه البرامج مكررة.
- ضعف التنسيق بين المدارس من جهة وبين القائمين على تخطيط البرامج التدريبية من جهة أخرى.
- قلة تفاعل القائمين على البرامج التدريبية مع المعلمين عند تنفيذ هذه البرامج وقلة إكترائهم بإمكانيات هؤلاء المعلمين وما يمكن أن تكون لديهم من خبرات.
- اقتصار عملية التنفيذ عن مناقشة المشكلات الفعلية التي تواجه المعلمين بحجة تنفيذ المقرر التدريبي المفروض من المستوى المركزي.

- اقتصار عملية تقويم البرامج التدريبية على تطبيق اختبار أو استبيان بشكل يفتقد في بعض الأحيان للشفافية في نقل نتائج الدورات التدريبية بهدف عكس نجاح الدورة والمبالغة في الجهود التي بذلت في سبيل ذلك.
- القصور في متابعة المعلمين داخل المدارس بعد الانتهاء من البرامج التدريبية حيث تقتصر عملية المتابعة على الزيارات الصفية التي يقوم بها الموجهون الاختصاصيون للمدارس في العام الدراسي (منصور، 2003، ص138-140).

* على مستوى المخرجات:

- ضعف كفاية الدورات التدريبية من حيث مدتها في تغطية الأهداف التدريبية.
- صعوبة تطبيق ما يتم تقديمه داخل الدورات التدريبية على أرض الواقع داخل المدارس.
- عدم رضا المعلمين عن البرامج التدريبية وعدم قناعتهم بجدواها (منصور، 2003، ص138-140)
- وقد وجدت الباحثة أن أوجه القصور التي يعاني منها نظام التدريب أثناء الخدمة إنما يعود إلى مجموعة من الأسباب الرئيسة التي تقف وراء ذلك القصور والتي تتجلى في:
- ضعف الترابط بين الارتقاء في السلم الوظيفي بالنسبة للمعلمين من جانب وبين اجتيازهم للدورات التدريبية من جانب آخر.
- قلة مشاركة المجتمع المحلي من أولياء الأمور ومنظمات المجتمع الأخرى في التدريب سواء على مستوى المشاركة المادية أو الفنية أو المشاركة الإدارية في هذا التدريب.
- ضعف التعاون بين وزارة التربية من جانب وبين الجامعات السورية من جانب آخر من أجل تطوير التدريب سواء على مستوى التخطيط أو تنفيذه أو تقويمه.
- ضعف التعاون والتنسيق بين وزارة التربية ووزارة المالية وما يترتب عليه من قصور في تقديم الحوافز المادية للمتدربين.
- ضعف مراعاة الوقت المناسب للمعلمين المشاركين في الدورات التدريبية.
- النظر إلى التدريب على أنه مجموعة من محاضرات يتم إلقاؤها لعدد من المعلمين.
- النظر إلى المتدربين كمتلقين تنحصر مهمتهم الأساسية في تلقي ما يلقي عليهم من معلومات وآراء جاهزة بعيداً عن الاستماع لوجهات نظرهم الخاصة.

- قلة مراعاة الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل مدرسة وما تواجهه من مشكلات.
- إن عملية التخطيط للبرامج التدريبية تتم على المستوى المركزي بعيداً عن مشاركة الأطراف ذات العلاقة المباشرة بالتدريب مثل المعلمين وإدارة المدارس.
- ضعف الاستفادة من تقويم الدورات التدريبية السابقة للتأكيد على إيجابياتها وأيضاً للوقوف على نقاط ضعفها ومحاولة تجنبها في الدورات اللاحقة.
- عدم وجود الحوافز المادية وقلة المكافآت المعنوية للمتدربين (منصور، 2003، ص141)

وبالتالي فإن ضعف الترابط ما بين ارتقاء المعلمين في السلم الوظيفي من جهة وبين التحاقهم بالدورات التدريبية من جهة أخرى، بالإضافة إلى المركزية في تخطيط البرامج التدريبية وعدم مراعاتها لحاجات كل مدرسة على حدة وتدني دور المجتمع المحلي في المشاركة في برامج التدريب، وقلة الحوافز المادية المقدمة للمتدربين تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر ببرامج التدريب والعمل على التخطيط لها بشكل جيد وملتزم ومشاركة المعلمين في إعدادها وتنفيذها باعتبارهم المستفيدين منها وجعل الالتحاق بها شرطاً أساسياً من شروط الارتقاء في السلم الوظيفي.

وبالإضافة إلى تلك المشكلات التي تواجه المعلم في مجال الإعداد والتدريب والتي ورد ذكرها سابقاً هناك مجموعة من المعوقات التي تقابله عند قيامه بممارسة مهنة التدريس وهي على الشكل التالي:

1. المعوقات التي تسببها المناهج:

- حيث أن تغير المناهج والكتب المدرسية بعيداً عن إشراك المعلمين بصورة فعلية ومن ثم تركهم يدرسون هذه المناهج والكتب من غير أن يكون لديهم معلومات سابقة يربك العملية التربوية والمعلمين.
- إن كثافة المناهج الدراسية يجعل من الصعوبة إنهاءها بحسب الخطة الدراسية الموضوعية وذلك يتسبب للمعلم بمطالبة الأهل إنهاءها من جهة وتأنيب الإدارة التربوية ولومها للمعلم من جهة أخرى كما أن الموجهين يوجهون اللوم بدورهم إلى المعلم لهذا السبب.

- إن عدم ملائمة المعلومات المطروحة للعمر العقلي للدراسيين يسبب صعوبات كثيرة للطلبة ولذويهم تنعكس سلبياً على المدرس غالباً (الفقير، 1999، ص82).

2. المعوقات التي تقف عائقاً أمام التقدم العلمي والتكنولوجي:

إن وصول التقنيات إلى المدرسة أدى إلى تغير في نمط التدريس وتطلب ذلك تغييراً في أداء المدرس من تحضير للتجارب أو استخدام الشفافيات أو الأجهزة المصورة وأخيراً أجهزة الحاسوب وما تقدمه من تقانات مذهلة يتجاوز حدود المدرسة وتضع المدرس في موقف حرج أمام طلابه، وبلغ الموضوع إلى حد أصبح الطلاب أحياناً أكثر مرونة من المعلم نفسه في التعامل مع هذه التقانات إما لأنها موجودة في منازلهم أو لأنهم تدربوا عليها خارج المدرسة، ومما زاد في الأمر وجود شبكة الانترنت التي تعني إمكانية حصول الطالب على معلومات تتجاوز حدود معرفة المعلم وأحياناً تتعارض مع ما كتب في كتابه المدرسي مما يربك عمل المدرس، والمشكلة في تفاقم مع مرور الزمن لأن سرعة تطور هذه التقانات أكبر بكثير من سرعة تطور المدرسة بحد ذاتها (الفقير، 1999، ص83).

3. المعوقات التي يسببها المجتمع والنظام التعليمي:

- جاء مبدأ ديمقراطية التعليم بالخير على المواطنين حيث انحسرت معدلات الأمية وبلغ التعليم أصغر تجمع سكني، لكنه بالوقت نفسه فتح أبواب المدرسة أمام مظاهر الفقر والجوع والعنف والعادات السيئة وذوي الاحتياجات الخاصة في حين كانت هذه في ماضٍ غير بعيد تبقى خارج المدرسة مع غير الملتحقين بالمدارس، وتطلب ذلك من المعلم جهوداً في كيفية التكيف وملاءمة مجموعة غير متناغمة داخل الحصة المدرسية ويظهر ذلك بصورة أوضح في الصفوف العليا لكل مرحلة وقد اكتظت الصفوف بأعداد كبيرة وهذا ما جعل المعلم لا يستطيع تطوير طريقة أدائه ولا يستطيع متابعة الطلبة المقصرين.

- تسبب انتشار المدارس في السعي إلى تأمين معلمين بأي ثمن وترتب على ذلك التحاق أعداد غير قليلة بهذه المهنة وهم غير مقتنعين بالضرورة بممارستها وغير مؤهلين بشكل كاف لمواجهة المهام المنوطة بهم، كما ازداد تدخل أولياء الأمور بعمل المعلم واهتزاز ثقة أولياء الأمور وأحياناً الطلاب بالمعلم بعد أن كان المثل الأعلى في كل شيء. (الفقير، 1999، ص83-84)

- **جمود الأنظمة الداخلية** وعدم مواكبتها للمتغيرات والمستجدات تسبب في ضعف دور المتعلم وتقييده وعزوفه عن أداء عمله بالشكل الصحيح.
- **صعوبات تتعلق بقصور الإمكانيات** من حيث الأثاث والتدفئة أو التكيف.
- **ظروف المعلمين في المناطق النائية** حيث الصفوف المجمععة ومدارس المعلم الوحيد تتطلب من المعلم جهوداً كبيرة في التكيف مع البيئة الصعبة والتلاميذ مختلفي الصفوف (الفقير، 1999، ص85)

وفي ضوء تلك المشكلات السابقة نجد أنه من الصعب تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة ما لم نأخذ بعين الاعتبار أهمية المعلمين وتطوير قدراتهم وتحقيق متطلباتهم ورفع كفاءاتهم المهنية فلا نستطيع أن نطور في المناهج والمواد التعليمية وعناصر العملية التربوية والتعليمية الأخرى ما لم نؤكد على أثر المدرس المبدع ودوره الريادي في العملية التربوية والتعليمية.

(3) الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة إحدى الركائز الأساسية لأي مجتمع كان، إذ أنها غالباً ما تستطيع أن تؤمن له أفواج الطلاب الذين تخرجهم بالكفاءات الضرورية التي يمكنها تطوير ذلك المجتمع وتعويض ما أنفق من أموال وجهد من أجل تأمين التعليم لجميع المواطنين وإعدادهم لإعمار مجتمعهم، وإظهاراً لأهمية الإدارة جعل واضعو (إستراتيجية تطوير التربية العربية) تطوير التربية بجملتها يتوقف على تطوير الإدارة فيها، لما لها من تأثير مباشر على اتخاذ التدابير اللازمة بشأن الأسبقيات المختلفة (بوز، 2003، ص36-37).

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى إن الإدارة المدرسية لا تقتصر على المدير فقط بل تضم هيئة إدارية تعنى بكافة الشؤون الإدارية الموجودة في المدرسة، وتتألف تلك الهيئة الإدارية في مرحلة التعليم الأساسي من:

1. في بناء مدرسي مستقل يضم الصفوف من الأول إلى السادس:

المدير - معاون المدير - أمين السر - موجه إداري - مرشد اجتماعي - أمين المكتبة.

2. في بناء مدرسي مستقل للحلقة الثانية:

المدير - معاون المدير - مرشد نفسي تربوي - أمين السر - الموجه الإداري - أمين المكتبة - أمين المخبر - أمين سر قاعة الحاسوب.

3. في بناء مدرسي واحد يضم كامل المرحلة:

المدير - معاون المدير - مرشد - أمين السر - معاون أمين السر - الموجه الإداري - أمين المكتبة - أمين الخبر - أمين سر قاعة الحاسوب.

وتحدد أعداد الهيئة الإدارية وشروط انتقائها وفق الأسس الواردة في هذا النظام بقرار وزاري خاص (وزارة التربية، 2004، ص14)

ويعتبر المدير العنصر الأساسي والأهم من عناصر الهيئة الإدارية فهو المسؤول الأول عن المدرسة وعن نجاح العملية التربوية والتعليمية فيها، ويقع على عاتقه مجموعة كبيرة من الواجبات المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والمستخدمين والبناء والكتب والتوجيه والوسائل التعليمية... وما إلى ذلك، وقد حددت واجبات المدير في النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي على النحو التالي:

– واجبات المدير في الحلقة الأولى:

- المدير مسؤول عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها ولاسيما في الأمور الآتية:
- تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية.
- سير التدريس في المدرسة ومساعدة أعضاء الهيئة التعليمية على أداء واجباتهم وإرشادهم إلى الطرق التربوية الصحيحة، وإطلاعهم على التعليمات الوزارية المتعلقة بمختلف الأمور العائدة للمدرسة، وأخذ توقيعاتهم عليها والتعاون معهم على العناية بالتلاميذ المقصرين وتلافي قصورهم.
- القيام بمهمة مشرف الوحدة كما هو وارد في النظام الداخلي لمنظمة طلائع البعث.
- مراقبة تحضير الدروس العائدة للمدرسين والمدرسين المساعدين والمعلمين والتوقيع عليها صباح كل يوم.
- توزيع المناوبة على أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس.
- مراقبة وضع التلاميذ وفق المعلومات في بطاقتهم الصحية.
- السماح بزيارة المدرسة لغير الرسميين في حدود أهداف المدرسة وضمن التوجيهات العامة للوزارة.

- على المدير أن يعلم أولياء التلاميذ المقصرين كل شهرين على الأكثر عن مدى تأخير أبنائهم في مواد التدريس بالتعاون مع المرشد الاجتماعي لتدارك قصورهم.
- يوزع المدير الصفوف ومواد التدريس على أعضاء الهيئة التعليمية آخذاً بعين الاعتبار المصلحة التربوية ومدى استعداد كل منهم، ويبلغ هذا التوزيع في نهاية الشهر الأول من افتتاح المدرسة إلى مديرية التربية للاطلاع عليه.
- و ينظم بالتعاون معهم جداول أوقات الدروس الأسبوعية وعليه أن يخبر مديرية التربية عن كل تغيير يطرأ على توزيع الصفوف بينهم مع بيان الأسباب الباعثة على ذلك.
- إذا غاب أحد أعضاء الهيئة التعليمية وجب على المدير إعلام مديرية التربية بالأمر ويتخذ التدابير المباشرة لشغل الشعبة حرصاً على مصلحة التلاميذ.
- مدير التربية هو المرجع الرسمي لمديري مدارس التعليم الأساسي وعليه أن يوجه الجميع مراسلاتهم وطلباتهم إليه ويجوز لهم أن يسألوا بصورة مباشرة المراجع الإدارية المسؤولة في منطقتهم في الأمور الإدارية المحلية على أن يرسلوا صورة عن هذه المراسلات إلى مديريات التربية.
- على مدير المدرسة أن يرسل إلى مديرية التربية البيانات والإحصاءات المطلوبة في مواعيدها المقررة.
- ينظم مدير المدرسة في المدارس التي تضم الصفوف من الأول إلى السادس التقارير التالية:
- عليه أن يقدم تقريراً عاماً عقب العطلة الانتصافية يذكر فيه ملاحظاته على أعمال المدرسين والمدرسين المساعدين والمعلمين ويبين فيه سير التدريس العام في المدرسة.
- تقريراً عاماً في نهاية السنة الدراسية يشمل على الأمور الآتية:
 - بناء المدرسة.
 - أثاثها.
 - لوائح التدريس.
 - المكتبة والمخبر.
 - التربية الرياضية.

- سير التدريس العام.
- أعضاء الهيئة التعليمية.
- وسائل تقدم المدرسة.
- بيان تقديري بعدد التلاميذ الذين ستتألف منهم الشعب في السنة التالية مع أعداد التلاميذ المتسربين وأسباب تسرب كل منهم وإجراءات المتابعة المنفذة بشأن إعادتهم إلى المدرسة.
- وفيما يتعلق بالمدرسة الريفية: يجب أن يتضمن التقرير العام أيضا خلاصة وافية عن أحوال حديقة المدرسة والمبالغ التي أنفقت عليها خلال العام ونتائجها وما تتطلبه من التجهيزات والأدوات للسنة الدراسية التالية.
- على المدير أن يشرف على تنظيم أعمال التقديرات، ومراقبة الاختبارات، والوظائف التي تُعطى للتلاميذ من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، وملاحظة وجود التناسق بين درجات التقدير للتلاميذ في المذكرات والامتحانات.
- على المدير أن ينظم إضبارة خاصة بالتعليمات الوزارية وبلاغاتها بعد أن يطلع عليها أعضاء الهيئة التعليمية ويأخذ توافقيهم عليها، وعليه أن يطلع أعضاء الهيئة التعليمية الجدد عليها عند تعيينهم في مدرسته، كما يجب عليه أن يحتفظ بصور عن الكتب الصادرة عن المدرسة.
- على المدير أن يحضر إلى مقر وظيفته في أول السنة الدراسية قبل موعد افتتاح المدارس بأسبوع واحد على الأقل، وأن يكون دوامه في المدرسة صباح كل يوم قبل بدء الدروس بربع ساعة على الأقل.
- على المدير أن يراقب دوام التلاميذ ويسأل عن أسباب تغيب التلميذ أو تكرار تأخره عن المدرسة وذلك بإعلام وليه مباشرة وبصورة خطية وبالتعاون مع المرشد الاجتماعي
- على المدير أن يحول دون استخدام أثاث المدرسة ومقتنياتها في غير الأعمال الرسمية.
- لا يجوز للمدير أو لأحد أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية تكليف المستخدمين أو التلاميذ في شؤونهم الخاصة داخل المدرسة أو خارجها.
- في حال عدم وجود معاون مدير المدرسة يكون المناوب المدرس أو معلم الصف من الفئة الأولى (أو المعلم - أو المدرس المساعد - أو الموجه الإداري) هو الوكيل عن

المدير في أثناء غيابه وتكلف مديرية التربية أحد معلمي المدرسة القيام بأعمال المدير عند غيابه أكثر من ثلاثة أيام.

• مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن السجلات المدرسية واعتمادها وتوزيع المهام بين الإداريين (معاون مدير - أمين سر - معاون أمين سر) وفق أحكام هذا النظام ويشرف على تنظيم السجلات الآتية:

- سجل جلسات مجلس المدرسة.
- سجل ملاحظات المدير على المعلمين.
- جلسات مجالس الأولياء.
- سجل حسابات التعاون المدرسي.
- دفتر حسابات صندوق النشاط المدرسي.
- دفتر قرارات التعاون والنشاط.
- سجل التفتيش الإداري والمالي.
- تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي.
- على مدير المدرسة أن ينظم الجداول والأضابير التالية:
- اضبارة التوجيه التربوي والاختصاصي.
- اضبارة التفتيش الإداري.
- اضبارة البناء المدرسي.
- كشوف البلاغات والكتب المدرسية.
- توزيع المنهاج والملاحظات عليه.
- جدول الدروس الأسبوعية العام.
- جدول الجولات والزيارات والمشاهدات العلمية.
- اضبارة الإحصاء.
- اضبارة التعليم الإلزامي وجداول العد التراجمي (وزارة التربية، 2004، ص 16-19)

– واجبات المدير في الحلقة الثانية:

- يعين لكل مدرسة ذات (3) شعب فأكثر مدير.
- مدير المدرسة هو المرجع لجميع العاملين في المدرسة من المدرسين ومعلمي الصف فئة أولى والمدرسين المساعدين والإداريين وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية بما ينسجم والسياسة التربوية للقطر وعن مراقبة سير التدريس وأعمال الهيئة التدريسية والإداريين والمستخدمين وهو مسؤول أيضاً عن سلوك التلاميذ وتطورهم وتقديمهم في الدراسة وبوجه خاص فيما يلي:
- مراقبة قضايا القيد والقبول وتوزيع الشعب.
- تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية بمشاركة وحدة نقابة المعلمين في المدرسة.
- تحديد ساعات المدرسين ومعلمي الصف فئة أولى والمدرسين المساعدين الأصلية والإضافية في برامج الدروس الأسبوعية ومراقبة دوام المدرسين.
- الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الواردة إلى المدرسة من مديرية التربية وإحالتها إلى أمين السر عن طريق معاون المدير لتبليغ مضمونها إلى سائر العاملين في المدرسة وأخذ توافيعهم على هذا التبليغ.
- الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية في المدرسة.
- الإشراف على عمل أعضاء الهيئة التدريسية وسير التدريس ولا سيما ما يتعلق بالنقيد بتوزيع مواد المناهج على الفصول والأشهر، وطرائق التدريس، والنشاط المدرسي وغيرها.
- الاطلاع أسبوعياً على دفاتر تفقد التلاميذ وملاحظات الموجه المدونة عليها.
- الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع أعضاء الهيئة التدريسية في شعب المدرسة المختلفة لمراقبة سير التدريس.
- مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للتلاميذ من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، وملاحظة وجود التناسق بين درجات التقدير للتلاميذ في المذكرات والامتحانات.
- الاحتفاظ بسجل ضبوط مجلس المدرسة ومراعاة توقيع جميع أعضاء المجلس على كل ضبط.

- الاحتفاظ بسجل ضبوط لجنة الانضباط بالمدرسة.
 - الاطلاع على دفتر التحضير اليومي لأعضاء الهيئة التدريسية والتوقيع عليه مرة في كل أسبوعين.
 - تقويم عمل المدرسين في المدرسة.
 - مراقبة الصحة العامة في المدرسة وعمل الطبيب فيها.
 - التعاون مع أولياء التلاميذ من أجل الارتقاء بأوضاع أبنائهم والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم المدرسي وعلى ما يوجه إليهم من مثوبات وعقوبات.
 - التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة من أجل تحقيق أهداف هذا النظام.
 - لمدير المدرسة أن يمنح أعضاء الهيئة التدريسية خلال العام الدراسي أدونات لا تتجاوز نصابه الأسبوعي في المدرسة وذلك في حالات الضرورة القصوى وفي الحالات الطارئة على أن يخبر المدير مسبقاً، وللمدير أن يكلفه بتعويض هذه الحصص على التلاميذ في موعد يحدده معه
 - لمدير المدرسة أن يأذن الإداري لمدة ستة أيام متفرقة خلال العام الدراسي في حالات الضرورة القصوى والطارئة.
 - تسجيل أدونات أعضاء الهيئة التدريسية في سجل خاص يحفظ لدى مدير المدرسة يبين فيه تاريخ الأذن ومدته والأسباب الموجبة له.
 - الاحتفاظ باللوائح التوجيهية الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية.
- وبالإضافة إلى تلك المهام الإدارية والإشرافية المطلوب من مدير المدرسة القيام بها - سواء في الحلقة الأولى أم الثانية- وتحمل أعبائها، هناك مهام من نوع آخر تتصل بتوطيد العلاقة والصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي والعمل على تنميته وتوعيته والنهوض بمستواه ليواكب التطور المعرفي والتكنولوجي وهذا سبيل لتوفير الاطمئنان النفسي والروحي للتلاميذ الذين سيشعرون بصلتهم الوثيقة بمجتمعهم، ومن أبرز سبل ووسائل تعزيز تلك العلاقة مع المجتمع المحلي هي مجالس أولياء الأمور التي تعقد "بهدف توطيد التعاون وتوثيق الصلة بين المدرسة والأسرة في سبيل النهوض بالعملية التربوية والارتقاء بها نحو الأفضل والاهتمام بالبيئة المدرسية ونظافتها والمحافظة عليها وإبراز دورها في التربية المتوازنة للتلاميذ من جميع النواحي النفسية والفكرية والجسمية والثقافية (وزارة التربية، 2004، ص 37) وإضفاء الأمن

والاطمئنان النفسي للتلاميذ لأنه عندما يعرف هؤلاء بتلك الصلة الوثيقة فإنهم لا يعودون يخشون التنافر بينهما وضياح أمرهما بين خلافات كلا الطرفين، هذا بالإضافة إلى دور تلك المجالس في تحفيز المحيط المحلي على دعم المدرسة مادياً وفكرياً ومعنوياً والانفتاح عليها وطلب مساعدتها فيما تقدر عليه من تقديم خدمات من أنواع متعددة (بوز، 2003، ص 170 - 171) ويشترك في هذه المجالس أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية أو التدريسية (بما فيهم المرشد الاجتماعي والمرشد النفسي التربوي) والموجه التربوي أو الاختصاصي المشرف على المدرسة وممثل عن المنظمة الشعبية المعنية وممثل عن نقابة المعلمين واللجان الخاصة بالتعليم الإلزامي، ويعقد مجلس الأولياء مرة واحدة في كل فصل دراسي بعد شهرين من بداية الفصل الدراسي لمناقشة القضايا التربوية وكلما دعت الحاجة" (وزارة التربية، 2004، ص 37)، الأمر الذي له دور كبير في خلق جانب من التواصل والاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ولكن الشائع أن أغلب المجالس التي تقام لا تحقق الأهداف المرجوة منها لأسباب مختلفة منها ما يتعلق بالوسط الاجتماعي الذي توجد فيه المدرسة ومنها ما يتعلق بالإدارة والجهاز التعليمي الذي يكون همه من هذا اللقاء إرسال تقريره إلى مديرية التربية، أو بسبب الأهالي أنفسهم حيث نجد أن نسبة كبيرة منهم لا تحضر هذا الاجتماع لقناعتهم أنه غير مهم، ولن يقدم أو يؤخر أو لأنهم لا يدركون أهمية التواصل بين المدرسة والبيت (الأحمد، 2007، ص1) وفي بعض الأحيان ترجع الأسباب إلى خوف كل من الإدارة والأهل من بعضهم البعض، وقيام بعض التوترات والتي قد تصل أحياناً إلى حد الصراعات فيما بينهم لعدم وجود لوائح وقواعد محددة تعيّن مهام وصلاحيات هذا المجلس، ومما يؤزم ذلك عدم تعود المدارس والأهل معاً على مثل هذه الأمور، وأحياناً خشية المدرسة من أن يسيء بعض الأعضاء الصلاحيات التي تمنح لهم كإفشاء الأسرار، أو ضاع بعض الأسر والطلاب..... أو الرغبة بإجراءات تتعدى المدير ومن في المدرسة (بوز، 2003، ص 172) كذلك عدم تمكن الإدارة المدرسية من عقد هذه المجالس بشكل مستمر وذلك لعدم ضمان المكان المخصص لها.

الأمر الذي يستدعي التغلب على كافة المشكلات والعقبات التي تواجه مجالس أولياء الأمور والتي تحول دون تأديتها لدورها المطلوب على الوجه الأكمل، وذلك بأن تقوم تلك المجالس على المشاركة في كل الأمور التي تهتم بالتلميذ والمدرسة، وأن تبني على الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل بينهما في كافة المشاكل التي تعترض سير الدراسة وتعرقل من نجاحها لذلك كان لا بد من التعاون بين الإدارة وولي الأمر في حلها إضافة إلى ذلك لا بد من توحيد المواقف التربوية بينهما لأنه ضرورة ملحة لمصلحة التلميذ والذي هو أمل المستقبل بما يحقق الفائدة والمنفعة له

وذلك من خلال الإكثار من عدد المجالس وتبادل الآراء وتقبل الاقتراحات المفيدة أو من خلال عقد ندوات ثقافية واحتفالات اجتماعية تساعد من إدخال أولياء الأمور في المدرسة وتوثيق العلاقة معهم (الإدارة المدرسية، 1977، ص 29).

وبتحليل ما سبق نجد أن واجبات مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي بحلقتيها الأولى والثانية تركز بشكل رئيسي على قيامه بمجموعة من الأمور التي تتعلق بمراقبة قضايا القيد والقبول، وتنظيم برنامج الدروس الأسبوعية، وتوزيع المناوبة على أعضاء الهيئة التعليمية، والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية في المدرسة، وإعداد تقارير مختلفة ومتنوعة عن بناء المدرسة وأثاثها ولوازمها وسير التدريس العام فيها، بالإضافة إلى مهامه في تنظيم سجلات مجالس المدرسة ومجالس أولياء الأمور..... وغير ذلك من الواجبات والمهام التي تعتبر بطبيعتها إدارية وتأخذ من وقت المدير حيزاً كبيراً وتحول دون ممارسته لأدواره ومهامه في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة بكافة عناصرها من معلمين وتلاميذ ومناهج وطرائق تدريس..... والوصول بها إلى الإبداع والتميز.

وفي ضوء تلك الواجبات الجمة - السابقة الذكر - والملقاة على عاتق المدير عملت وزارة التربية على تطوير شروط المكلفين بالإدارة (المدير) حيث وضعت مجموعة من الشروط المتعلقة بخلفيته المعرفية والعلمية، وخبرته التدريسية، وكفايته الإدارية والتربوية، وشخصيته القيادية، وأخلاقه المهنية، وشروط التكليف هذه يمكن ذكرها على النحو التالي:

— شروط اختيار المديرين في مدارس التعليم الأساسي:

أولاً: يشترط لتكليف المعلمين إدارة المدارس التي تضم الصفوف من الأول حتى السادس توافر الشروط الآتية مع مراعاة شروط التكليف الواردة في صيغة العلاقة:

- أن يحمل الإجازة الجامعية ويفضل حامل دبلوم التأهيل التربوي وأن يتقن أعمال الحاسب.
- أن لا تقل خدماته في التعليم عن خمس سنوات.
- يعين لمدة خمس سنوات تجدد لمرة واحدة عند الضرورة وفي حال توافر الأداء الإداري المتميز.
- ألا تقل علاماته التوجيهية عن 75% في السنتين السابقتين للتكليف.

- أن يتعهد بإتباع دورة مساعد ومشرف وحدة طليعية في حال عدم إتباعه الدورة.
 - أن يتمتع بكفاية إدارية وتربوية وشخصية قيادية وسمعة حسنة.
 - أن يجيد إحدى اللغات الأجنبية المحلية الحية.
 - أن يكون قد اتبع دورات تأهيلية تربوية.
 - يمكن تكليف حامل أهلية التعليم الابتدائي بإدارة المدرسة عند عدم توافر المجازين.
 - ألا يكون معاقباً بعقوبة حسم 5% أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع.
- ثانياً: يشترط للتكليف بإدارة مدرسة الحلقة الثانية أو كامل مرحلة التعليم الأساسي توافر الشروط الآتية مع مراعاة شروط التكليف الواردة في صيغة العلاقة:**
- أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية التعليمية ويفضل حامل دبلوم التأهيل التربوي ومن اتبع دورات في مجال المعلوماتية.
 - يعين لمدة خمس سنوات تجدد لمرة واحدة عند الضرورة وفي حال توافر الأداء الإداري المميز.
 - أن يكون تقديره في اللائحة التوجيهية في السنتين السابقتين للتكليف جيداً على الأقل.
 - لا تقل خدماته في التدريس عن خمس سنوات.
 - أن يتمتع بكفاية إدارية وتربوية وشخصية قيادية وسمعة حسنة.
 - يمكن تكليف حامل أهلية التعليم الإعدادي بإدارة المدرسة عند عدم توافر المجازين.
 - أن يكون قد اتبع دورات تأهيلية تربوية.
 - ألا يكون معاقباً بعقوبة حسم 5% أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع.
 - أن يجيد إحدى اللغات الأجنبية المحلية الحية.
 - التكليف بالإدارة منوط بالمصلحة ويمكن إنهاء هذا التكليف من المرجع المختص بما تقتضي المصلحة ذلك.
 - ويحتم إنهاء التكليف بالإدارة عندما تفرض بحق المدير أو معاون المدير عقوبة حسم 5% من الراتب الشهري أو تأخير أو حجب الترفيع (وزارة التربية، 2004، ص15-16).

- وعلى الرغم من تلك الجهود التي بذلتها وزارة التربية وتبذلها لتطوير الإدارة المدرسية بتطوير شروط المكلفين فيها إلا أن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجهها وتحول دون تحقيق الهدف منها وهي التالية:
- افتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات التوجيهية من أجل ممارسة أدوارهم بكفاءة.
- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسؤوليات المتوقعة من المدير.
- سوء توزيع الوقت المتاح للمدير للإشراف على الأعمال والمهام المدرسية وكثرة هذه المهام مثل متابعة انتظام المعلمين والطلبة وغيابهم ومقابلة أولياء الأمور وهذا قد يسبب الضغوط النفسية والإجهاد الجسدي والعصبي للمدير (العلان، 2007، ص 58-59).
- المركزية الشديدة في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل مما يؤثر سلباً في العملية التعليمية (شماس، 2008) ويقضي على جميع المحاولات الإبداعية المحلية ويعطل عمليات اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف البيئة المحلية وتخدم أهدافها بشكل أكثر فعالية، كما يؤدي إلى ضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة حيث ينظر الناس إلى المدرسة نظرهم لمؤسسة تملكها الدولة ولا شأن لهم في وضع أهدافها وسياساتها وتخطيط العمل لها، كما أن المركزية تؤدي إلى عدم التنوع فالأهداف التعليمية والتلاميذ والمعلمون والطلاب والمناهج وطرق التدريس والإدارة المدرسية والتمويل التعليمي وطرق التقويم متشابهة إلى حد ما وهذا التشابه فيه تجاهل لاختلاف الظروف والعوامل البيئية المحلية والفروق الفردية بين المعلمين والطلاب (معوض، رزق، 2003، ص 48-49).
- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية وبخاصة حين يخشى بعض المسؤولين والزعماء من ظهور قيادات شابة جديدة وفعالة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى أو تحد من سلطانهم.
- مجانية التعليم والزاميته مما يدفع بعض أولياء أمور الطلبة إلى سوء استغلال هذا المبدأ والتقاعد عن التعاون مع الإدارة المدرسية وعن العمل الجاد وتحمل إدارة المدرسة وحدها مسؤولية معالجة الخلل الدراسي والمسلكي لدى التلاميذ.
- ضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية.

- ضعف خبرة مدير المدرسة في تحديد احتياجات المعلمين.
- ضعف قدرة مدير المدرسة على التخطيط السليم في مجال الإدارة المدرسية.
- عدم استشارة مدير المدرسة في إعداد المناهج وتقويمها.
- عدم وجود برامج تدريب فعالة لمديري المدارس (العلان، 2007، ص 58-59).
- النزعة التسلطية في الأساليب الإدارية.
- قصور الإدارة التعليمية سلفاً عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم.
- عجز هذه الإدارة بطبيعتها "أي بشكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها الراهنة" عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات التعليمية.
- بُعد هذه الإدارات عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة.
- الأسلوب البيروقراطي في العملية الإدارية.
- اتخاذ قرارات مهمة بدون دراسة مسبقة للأسباب الداعية لهذه القرارات ونتائجها على المتعلم والمعلم.
- عدم تقويم النظام التربوي للتعرف على كفاءة أدائه ومدى فعاليته ونجاحه في تحقيق أهدافه.
- عدم توفير الجو الديمقراطي وضمان المشاركة في صنع القرار التربوي (الغزالي، 1997، ص 2).

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن المركزية في الإدارة التعليمية، وعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة من قبل السلطات التعليمية لمديري المدارس، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية المخصصة لتطوير معارف وكفايات ومهارات مديري المدارس وبالتالي عدم اضطلاع المدراء على الأساليب الإدارية الحديثة وعدم الأخذ بها يعتبر من أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وتحول دون تطويرها ومواكبتها للمستجدات المعرفية والتكنولوجية والإدارية الحديثة، وتقديراً من وزارة التربية للأثر الذي يمكن أن تتركه تلك المشكلات على تطوير الإدارة المدرسية وبالتالي تطوير جميع عناصر العملية التربوية والتعليمية في المدرسة فقد تناولت الندوة التي أقامتها لجنة الصحفيين بطرطوس حول الواقع التربوي في سورية وآفاق تطويره واقع الإدارة المدرسية وسبل تطويرها واقترحت:

- تطوير الإدارة المدرسية التي تشكل حالياً الحلقة الضعيفة في نظامنا التربوي لتتمكن الإدارات من معالجة مشكلات طلابها الدراسية والتربوية فور حصولها وصولاً إلى الإدارة المدرسية الذاتية.

- إيجاد آلية مثلى لاختيار مديري التربية ومديري المدارس وفق أفضل الشروط وإقامة دورات تأهيلية لهم باستمرار.

- أن يكون اختيار إدارات المدارس وفق أسس دقيقة وموضوعية تراعي الخبرة والسمعة الحسنة والشخصية القيادية و.....

- إجراء تقويم دوري للإدارات المدرسية ولأداء مديري المدارس (www.souria.com)

وبالتالي يمكن من خلال تلك المقترحات الوصول بالإدارة والمدير إلى التميز والإبداع الأمر الذي يجعل كافة عناصر العملية التعليمية في المدرسة من معلمين وتلاميذ وإداريين ومناهج وطرائق تدريس ونظم امتحانات..... تتسم بالإبداع والابتكار والتميز والتفوق.

(4) التوجيه التربوي:

هو ما يقوم به المسؤول داخل المدرسة تجاه العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين بقصد الحفاظ على ما يجري في المدرسة أو تغييره بطريقة تؤثر مباشرة في عمليات التعلم القائمة من أجل تطوير تعلم التلاميذ (شعلة، 2000، ص 104).

ويمكن القول بأنه لما كان كل عمل يتطلب نوعاً من التوجيه كي يحقق أهدافه ويصل إلى أحسن مستوى وأفضل صورة فإن العملية التربوية أحوج ما تكون إلى التوجيه وفق أسس سليمة إذ ليس المهم المنهج أو البرنامج الدراسي بل الأهم تنفيذ المنهج وطريقة هذا التنفيذ ومدى التوجيه فيه وإذا كانت مهمة التوجيه ضرورية في جميع مراحل التعليم فضرورته تزداد في مرحلة التعليم الأساسي تلك المرحلة العريضة من السلم التعليمي التي تضم نسبة كبيرة من أبناء الشعب الذين قد لا يتاح لبعضهم متابعة التحصيل في مراحل التعليم المتتالية وبما أن نظام التعليم الأساسي يتصف بالتوسع الكمي الكبير والمتسارع يعاني من قصور يتجلى في الهدر التعليمي المتمثل في ارتفاع نسبة الرسوب والتسرب فقد أدى ذلك إلى اضطرابه وظهرت أعراض مرضية مثل نقص الإمكانيات والتقنيات التي تتطلبها العملية التربوية وضعف المستوى الثقافي لخريجي المرحلة الأساسية وتري سنقر أهمية التوجيه التربوي من خلال النقاط الآتية:

- إن ارتفاع كثافة الصفوف في مرحلة التعليم الأساسي أدى إلى تدني مستوى التعليم.

- وجود المعلم الوحيد الذي يعمل بأساليب تقليدية فكان المعلم الوحيد حلاً ملائماً في المناطق النائية حيث لا يتوافر العدد الكافي من التلاميذ في المدرسة الواحدة إلا أن هذا الأسلوب لا يستقيم إذا لم يعد المعلم الإعداد الكافي.

- ضعف الارتباط بين التعليم وحاجات المجتمع حيث مازالت المناهج بعيدة عن مستلزمات البيئة المحلية.

- عدم كفاية مستوى تأهيل المعلمين مما يعني أن المعلمين يبدؤون حياتهم المهنية وهم معدون إعداداً ناقصاً ينبغي أن يكمل عن طريق الاستمرار والتوجيه أثناء الخدمة كي يتمكنوا من تطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف في خلق مجتمع متعلم يكون على مستوى العصر قادر على مواجهة تحدياته وعلى الاضطلاع بدوره في صنع الحضارة الإنسانية (سنقر، 2002، ص8-10).

وفي ضوء تلك الأهمية حظي التوجيه التربوي باعتباره عنصر أساسي ومهم من عناصر العملية التربوية والتعليمية باهتمام كبير من قبل وزارة التربية حيث قامت بإصدار القرار رقم 1331/2/13 بتاريخ 2005/1/30 المتضمن الأسس العلمية لاختيار الموجهين التربويين تنفيذاً لقرار القيادة القطرية رقم 1331/2/13 تاريخ 2005/1/19 م حيث حدد هذا القرار في المادة رقم (2) الأسس التالية:

يُنْتَقَى الموجهون التربويون من قبل لجنة برئاسة مدير التربية وممثل عن الشعب الحزبية وموجه خبير وممثلي عن نقابة المعلمين ممن تتوافر فيهم الشروط التالية:

1. إجازة جامعية ودبلوم تأهيل تربوي ويفضل من يحمل شهادة الماجستير أو الدكتوراه ودوره في المعلوماتية.

2. تقدير توجيهي جيد على الأقل.

3. خدمة فعلية في التعليم لا تقل عن عشر سنوات.

4. كفاية تربوية وإدارية وسمعة حسنة وشخصية قيادية.

5. يرسل مدير التربية قائمة بأسماء المرشحين الذين تتوافر فيهم الشرط السابقة إلى وزارة التربية لاستكمال الإجراءات المطلوبة.

6. اشترك الموجهين التربويين في تخطيط البرامج التدريبية وتزويد القائمين على التدريب بمستوى الكفايات التعليمية لدى المعلمين وتحديد أولويات احتياجاتهم.

7. إشراك الكفايات التعليمية لدى المعلمين في تنفيذ برامج التدريب بإلقاء المحاضرات وعمل المشاغل التربوية وعقد الحلقات الدراسية والدورات التربوية القصيرة لمعالجة مشاكل المعلمين.

8. إشراك الكفاءات التعليمية لدى المعلمين بإعداد المواد التعليمية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب.

9. إخضاع الموجهين التربويين لدورات تدريبية كل سنة للموجهين القدامى وكل ستة أشهر للموجهين الجدد ليكون الموجه التربوي أكثر فعالية في استخدام أساليب وطرائق التقويم المناسبة لعمله (www. Syrian education.org.sy).

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية بتطوير التوجيه التربوي إلا أنه ما زال يعاني من العديد من المشكلات والتي تتجلى في كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف، وكثرة نصابه من المعلمين، ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين، وتهاونهم في تنفيذ التوجيهات بالإضافة إلى قلة عدد المشرفين التربويين وندرة الدورات التدريبية المقامة لهم، وهذه المشكلات يمكن تفصيلها على النحو التالي:

- كثرة الأعمال التي يقوم بها الموجه حيث يدخل في إطار عمله ملاك 200 وظيفة تعليمية على الأقل ويشرف على مجموعة كبيرة من المدارس والرياض.
- ضعف المستوى التربوي للمعلم وعدم رغبته في مهنة التعليم وعدم استجابته للإشراف والإرشادات الأمر الذي يسبب الإحباط لمعظم الموجهين في أداء وظيفتهم بالإضافة إلى وجود عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين تربوياً ويعملون في الحقل التعليمي.
- انتشار المجاملات وتدخل المحسوبيات في صميم عمل الموجه من حيث نقل المعلمين وتوزيع الكفايات.
- ضعف روابط الاتصال ما بين الجهاز التوجيهي وأجهزة الإدارة بحيث لا تتيح تبادل المعلومات والمشورة في خدمات عملية تعليمية تهم الجميع سواء على المستوى المحلي أو المركزي.
- اقتصار عمل الموجهين التربويين على تقويم المعلم وتحصيل الطلاب وإهمال الجوانب الأخرى.

- العجز في عدد الموجهين مقارنة بعدد المدارس والمعلمين وبالتالي زيادة العبء على الموجهين من جراء زيادة أعداد المعلمين المراد توجيههم قد يؤدي ذلك إلى قيامهم بمهامهم بشكل ضعيف (العلان، 2007، ص 53).

كما بين البحث الذي قام به (سليم، 2007) الذي كان الهدف منه دراسة واقع دورات تدريب الموجهين التربويين الجدد في الجمهورية العربية السورية وتقييمها وبيان مدى فاعليتها في تمكينهم من القيام بالمهام المنوطة بهم أن هذه الدورات تعاني من بعض أوجه القصور والتي تتمثل في:

1. إن محتوى التدريب للدورات التدريبية تتغير من دورة إلى أخرى من حيث الشمول والاتساع مع ملاحظة وجود نوع من الثبات لبعض الموضوعات كاللائحة التوجيهية والتقييم التربوي.
2. إن جميع الدورات التدريبية تركز على كفايات المناهج والتعليم وكفايات التقييم وعلى أسلوب الزيارة الصفية واستخدام اللائحة التوجيهية.
- إن المحتوى التدريبي للدورات التدريبية كافة لم يراع بشكل فعال كفايات التدريب والنمو المهني للمعلم وأساليب التوجيه التربوي الحديثة.
- إن المحتوى التدريبي للدورات التدريبية كافة لم يراع كفايات التواصل والعلاقات الإنسانية والتواصل.
- انعدام الدورات التدريبية في عام 1996 وعام 1997 وعام 1998 وهذا ما يفسر ارتفاع عدد المشاركين في دورة عام 2000.
- تعتبر الدورات التدريبية المنفذة للموجهين التربويين الجدد من الدورات القصيرة نسبياً حيث تراوحت مدتها ما بين 6 إلى 15 يوماً.
- لم تحدد أهداف الدورات بلغة السلوك المطلوب تحقيقه بل كانت محددة بشكل عام.
- لا توجد دراسات وافية ودقيقة للاحتياجات التدريبية للمتدربين حيث تدل جميع الدورات الموضوعية للموجهين التربويين الجدد أنها وضعت بناء على نظرة واستشفاف للواقع من قبل المسؤولين عن التدريب.

- تميز المحتوى التدريبي للدورات بشموله لموضوعات تربوية متنوعة ومفيدة للموجهين التربويين وما يؤخذ عليه أنه لم يتطرق إلى أساليب التوجيه التربوي كافة كتبادل الزيارات والمشاكل التربوية والقراءات والنشرات التربوية...
- تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الغالب في تنفيذ جميع الدورات التدريبية على الرغم من استخدام النقاش والزيارة الميدانية والتطبيق العملي في بعضها ولكن بشكل قليل.
- تقتصر أساليب التقويم في الدورات على الاستبانة المعدة سلفاً في مركز التدريب بغية معرفة آراء المشاركين ومقترحاتهم في الدورة (سليم، 2007، ص 92-93).

وبتحليل ما سبق نجد أن العجز في عدد الموجهين مقارنة بعدد المدارس والمعلمين وبالتالي كثرة المهام التي يقوم بها الموجه التربوي تجاه المعلم، وضعف الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم من جهة وبينه وبين المدير من جهة أخرى، بالإضافة إلى قلة وانعدام الدورات التدريبية التي يمكن من خلالها تطوير معارف ومهارات وكفايات الموجه التربوي من أبرز المعوقات التي تحول دون قيام الموجه التربوي بدوره الأساسي في توجيه ومساعدة وإرشاد المعلمين ودفعهم إلى التميز والإبداع، الأمر الذي يستدعي توفير العدد الكافي من الموجهين التربويين، وتعزيز سبل ووسائل الاتصال والتعاون ما بين الجهاز التوجيهي والإداري في المدرسة، وزيادة الاهتمام ببرامج إعداد وتدريب الموجهين وذلك من أجل توفير الموجهين الأكفاء المبدعين والقادرين على النهوض بأعباء المهام الملقة على عاتقهم على أكمل وجه، وذلك لأن توفير مثل هؤلاء الموجهين يعتبر مطلباً أساسياً من متطلبات الإبداع الإداري.

2. مجال الإمكانيات المادية ويتضمن:

1) المناهج الدراسية:

المنهج المدرسي مجموعة من الخبرات التعليمية التي تقدمها المدرسة بالفعل للمتعلمين لكي تتيح لهم فرص التعلم، وهذه الخبرات تقدم من خلال مواقف تعليمية / تعليمية يشارك المتعلمون في تخطيطها وتنظيمها وإدارتها وتقويمها (حسن، 2001، ص 147).

وتكمن أهمية المناهج الدراسية في دورها البارز في عمليات التغيير الثقافي والاجتماعي، وهي أداة النظام التربوي في تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع والوصول بالفرد المتعلم إلى أقصى ما تمكنه قدراته، ومن خلالها ترسم الطرق لتكوين جيل المستقبل من الناشئة والشباب، وعن طريقها توضع أسس المجتمع الذي يتطلع إلى تحقيقه، وبذلك تشكل المناهج المدرسية

محتوى التعليم الذي يترجم غايات وأهداف محددة، وينقل إلى المتعلمين بشكل منهجي ونظامي ويؤدي إلى تطور ونمو المتعلم (لطف الله، 1998، ص 77).

ولقد أولت الوزارة موضوع المناهج أهمية كبيرة منذ السبعينات، فقد عقد بعد ثورة الثامن من آذار بسنوات قليلة في 1976 مؤتمر خاص لتطوير المناهج التربوية، كما عقد مؤتمران لتطوير المناهج في ظل الحركة التصحيحية الأول عام 1974 والثاني في أواخر الثمانينات وقد أخذ تعديل المناهج اتجاهات عدة من أبرزها الاتجاه القومي والاتجاه العلمي، فقد عُرِز الخط القومي عن طريق تعزيز تعليم اللغة العربية وإدخال المفاهيم القومية والتوجهات القومية في المناهج، وعُرِز الخط العلمي عن طريق التوسع في نصيب المواد العلمية في الخطط الدراسية وإدخال الرياضيات الحديثة والفيزياء الحديثة في المناهج (دقة، 1997، ص 50).

ومن ثم حرصت الوزارة على الاهتمام بجودة التعليم العام ما قبل الجامعي بغية تخريج متعلم لا يقل في تكوينه المعرفي والمهاري عن تكوين غيره في الدول المتقدمة، وباعتبار أن المناهج التربوية هي إحدى الركائز الأساسية للنهوض بالوطن والمواطن وأساس التقدم والتنمية في المجتمع ومرتكز الأمن الوطني، فقد تم اعتماد المداخل في مشروع بناء هذه المناهج المتمثل في مدخل المعايير لتعدو هذه المعايير مرجعية للمؤسسات التربوية وتتوضح من خلالها الأهداف والمسؤوليات والأدوار وتكون بالتالي أساساً في الحكم على مدى الانجاز وجودته:

ويركز هذا المدخل على ما يأتي:

1. وضع معايير / مستويات معيارية وتتحدد من خلال الإجابة على تساؤلين:

1. ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتعلم ؟ ولماذا عليه أن يتعلمه ؟ وتصف هذه المعايير درجة التطلب من المعارف والمهارات وتكون منطلقاً لوضع مخرجات تعليمية أكثر تحديداً.

2. وضع مخرجات / نواتج تعلم تعطي صورة أكثر تحديداً للتعليم تراعى فيها خصائص المتعلمين، وتوضح مستوى التعلم الذي يجب أن يبلغه المتعلم في كل مجال من المجالات الدراسية وفي كل مرحلة من مراحله.

وتحقيقاً لهذه الأفكار والرؤى التربوية الحديثة تم التأكيد أثناء وضع المعايير الوطنية على اعتماد المداخل الآتية:

- مدخل أساسيات المعرفة.

- مدخل المهارات.

- الإفادة من تجارب الدول المتقدمة تعليمياً في بناء المنهج (فريق العمل الوطني، 2006، ص13-15).

ومن أهم المشاريع التي تقوم بها الوزارة في هذا المجال ووصلت بها إلى مراحل متقدمة مشروعا مناهج التعليم العام ومناهج التعليم المهني والتقني، ويهدفان إلى تحديث العملية التربوية، وتنمية الموارد البشرية، وتنمية مهارات التعليم الذاتي لدى المتعلمين والعمل ضمن فريق، ومراعاة حاجات المتعلم ومتطلبات نموه، وتمكينه من التعامل مع التقنيات الحديثة ومهارات البحث، واستخدام مصادر المعرفة، وربط المناهج بخطط التنمية الاقتصادية المتجددة، وتدعيم التكامل بين الدراسة النظرية والتطبيقية، وترسخ مبدأ الجودة والالتزام به بهدف تهيئة الطلاب للاندماج في سوق العمل وتدريبهم على اقتصاديات العمل لتحقيق الإنتاج بأقل كلفة ممكنة وأقصر وقت، وأصدرت وزارة التربية ووثيقة المعايير الوطنية لهذه المناهج ووثيقة المؤلف من خلال تشكيل فريق وطني شارك فيه أساتذة جامعيون وموجهون أولون واختصاصيون ومدرسون وخبراء تربويون وقومت هذه الوثائق محلياً ودولياً وهي الآن بصدد الإعلان عن مسابقة لتأليف الكتب المدرسية (www.Syrianeducation.org.sy).

ولقد اعتمدت وزارة التربية أيضاً العديد من التوجهات في سبيل تطوير المناهج الدراسية وهي:

- إدخال مادة اللغة الانكليزية من الصف الأول الأساسي واللغة الفرنسية كمادة ثانية اعتباراً من الصف السابع الأساسي.
- إدخال مادة المعلوماتية في المرحلة الثانوية وفي بعض صفوف الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي (السابع والثامن).
- تطوير أدلة المعلمين التي تتميز بالجودة وإعداد أدلة نوعية في مجالات حفظ الطاقة والتنوع الحيوي وحماية البيئة والتوعية الصحية.
- اعتماد المدخل التكاملي في إعادة بناء مناهج العلوم مقابل المنهج التقليدي الذي يقوم على التقسيم.
- تبني مدخل الحقيبة التعليمية وهي وحدة تعليمية مستقلة تحتوي على قدر كاف من الرسوم والأشكال الإيضاحية والجداول والمخططات التي تعكس الواقع العلمي والعملية لمفردات المنهاج.

- زيادة عدد الحصص الدراسية حيث يتعلم التلاميذ خلال السنوات التسع / 252 / حصة دراسية تتوزع على الصفوف الستة الأولى بمعدل 27 حصة دراسية أسبوعياً وعلى الصفوف الثلاثة الأخيرة بمعدل / 30 / حصة دراسية أسبوعياً.

وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات التي أجريت في وزارة التربية على مواطن القوة الموجودة في هذه المناهج كالتمكن من المعارف النظرية ومستواها العالي في جميع المواد الدراسية، إلا أن هناك بعض الملاحظات والمشكلات التي تعاني منها والتي تتجلى في:

- إن معظم المعارف والمهارات والقيم المكتسبة غير موظفة في حياة المتعلم بشكل فعال وهي تحتاج إلى التحديث وإلى مزيد من الترابط والتكامل في ما بينها ضمن المادة الدراسية الواحدة وبين المواد الدراسية في المنهج.

- أنها قليلاً ما تستخدم الطرائق الحديثة والأساليب المناسبة التي تؤمن فرص التعلم الفعال في الصفوف وبالتالي سادت طرائق الإلقاء والتلقين في العمليات التدريسية.

- كما أن مصادر التعلم غير موظفة بالشكل الأمثل ولذلك فهي قليلاً ما تنمي شخصية المتعلم وأساليب التعلم الذاتي والتفكير العلمي وروح العمل الجماعي وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس.

- إضافة إلى أن طريقة عرض المحتوى في الكتاب المدرسي وإخراجه لا تواكب المعايير العالمية للكتاب المدرسي.

- وتفتقر المناهج الحالية إلى الأنشطة والتدريبات التي تطبق هذه المعارف وتعمل على تنمية المهارات العقلية والعملية، مما أدى إلى قلة اهتمام المعلمين والطلبة بتوظيفها في مواقف الحياة المختلفة وهذا بدوره ولد مشاعر سلبية تجاهها وإحساساً عاماً بصعوبتها (فريق العمل الوطني، 2006، ص13).

كما تناول التقرير الوطني الثاني للتعليم والتنمية البشرية واقع المناهج المدرسية ونواقص المشاركة في وضعها وركز بشكل خاص على مناهج الرياضيات والعلوم مشيراً إلى الفجوة ما بين مناهج العلوم والتجارب المخبرية والنقص المريع بالمخابر وتقادمها وافتقادها إلى أمناء مختصين لها، وتبين أن وضع المناهج ما يزال مركزياً ولا يعطي مساحة حقيقية للمجتمع المحلي والأهل في بنائها وتوجيهها، ويتميز بعدم التكافؤ بين الاتجاه إلى المنحى التكاملي في مواد التعليم الأساسي وهو المنحى السليم الذي ينسجم مع المفهوم المعاصر للمعرفة وبين تجزئته في المرحلة الثانوية فيواجه خريج التعليم الأساسي هوة في هذا المجال بينما يجب إعادة البناء

التكاملي لكافة المواد ولاسيما منها مواد الاجتماعيات والرياضيات والعلوم وربطها بالمواد الإبداعية الخاصة كالتربية الفنية والموسيقية والرياضية فمفهوم التعليم الأساسي شيء مختلف عن مفهوم التعليم الابتدائي من ناحية انه سلسلة متكاملة (www. Planning. gov.sy).

- كما أن مناهج التعليم لا زالت تعاني من النمطية والاقتصار على المواد التقليدية "رياضيات، علوم، لغات.. الخ"، بينما واقع العلوم ومتطلبات العصر يطرحان المداخل المتعددة للمواضيع الهامة التي تتطلب اهتماماً خاصاً لتضمينها في المناهج المعاصرة:

- التقنية والمعلوماتية الحاسوب والإلكترونيات والبيئة والتلوث وتدهور الموارد الطبيعية، التربية السكانية.

- الصحة والجنس والأمراض المصاحبة "مثال الإيدز"، المخدرات والوقاية منها عن طريق التوعية، التربية الوطنية ووحدة المجتمعات وسلامتها واستقرارها (www.amazon. com).

وبتحليل ما سبق نجد أن عدم توظيف المعارف التي يتلقاها المتعلم داخل المدرسة في حياته العملية، والاعتماد على طريقتي الإلقاء والتلقين في إيصال المعلومات والمعارف المتنوعة، وعدم استخدام الوسائل التعليمية الحديثة كالحاسوب وغيرها في شرح موضوعات المنهج والاقتصار في محاولات تطوير المنهج على الموضوعات دون أن تمتد إلى مكونات المنهج وأساليبه ووسائله وتقنياته، تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه المناهج المدرسية وتحول دون مواكبتها للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية المعاصرة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر بمضمونها، وطرائق تدريسها، ووسائل شرحها والعمل على تطويرها، وذلك بهدف إيجاد مناهج تنسم بالإبداع والابتكار وتعمل على خلقه وتنميته لدى المتعلمين.

(2) البناء المدرسي:

يمثل المبنى المدرسي عنصراً هاماً من عناصر العملية التعليمية كما له تأثير ايجابي وفعال في رفع مستوى أداء الطلاب وتعلمهم، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات في ضرورة توفر المبنى المتطور والمستوفي للشروط المعمارية من الناحية الصحية والتعليمية والترفيهية التي تسهم في التفاعل والتعاون والتعلم (كحيل، 2007، ص175).

ويمكن ذكر هذه الشروط والمواصفات على النحو التالي:

- **الموقع الملائم:** حيث يجب أن تبنى المدرسة على أرض ملائمة من حيث البنية الطبوغرافية، وهناك مسألة القرب من الحدائق العامة والقرب من المراكز الثقافية والمكتبات والشوارع العامة ومسكن الطلاب والابتعاد عن أماكن الضجيج ومخاطر الطرق والبعد عن الأماكن المنعزلة ومسيرة اتجاه المدينة والبعد عن مراكز المواد المشتعلة والضارة.

- **هندسة المبنى المدرسي:** ويجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات الأساسية كالمرونة في التصميم وذلك لإمكان التغيير في المساحة والشكل بسهولة، وقابلية الامتداد ليكون البناء قادراً على خدمة القضايا التربوية الأخرى كتعليم الكبار وممارسة الأنشطة التربوية والثقافية المختلفة (لطف الله، 1996، ص 84-88)

- **سعة المبنى المدرسي:** حيث أن الحجم المفضل للمبنى هو الذي يضم غرفتين لكل صف ويضاف إليهما غرف الورش العملية والمزرعة والباحة والمرافق وغرف الهيئة الإدارية والتعليمية والمستودع والمكتبة ويساعد الحجم الصغير للمدرسة على إدارتها كما يساعد الحجم الكبير على الاقتصاد في النفقات الإدارية وفي تكاليف التجهيز بالمعدات.

- **تجهيز المبنى المدرسي:** فمدرسة التعليم الأساسي تحتاج إلى تجهيزات إضافية لاستخدامها في الدروس العملية والتدريبية ومن هذه التجهيزات الأدوات الحرفية للنجارة والحدادة والكهرباء والميكانيك والخياطة والتدبير المنزلي والزراعة (رحمة، 1992، ص 133).

- **الشروط الصحية من إنارة وتهوية ودرجة الحرارة الملائمة ودرجة الرطوبة** (لطف الله، 1996، ص 84-88).

ولقد عملت وزارة التربية بكل جد من أجل تحقيق تلك المواصفات والشروط في مبانيها المدرسية ونتيجة لذلك أوكلت مهمة إشادة وتنفيذ الأبنية المدرسية لجهة مختصة تعمل على تأمين الأرض وصولاً إلى تسليم البناء جاهزاً فكانت الهيئة العامة لأبنية التعليم (الوادي، عباس، 2007، ص 2) وقد اعتمدت الهيئة العامة لأبنية التعليم في إطار سياسات التخطيط المركزية والتنفيذ المحلية اللامركزية وفق نظام الإدارة المحلية أربعة نماذج موحدة للبناء المدرسي في مختلف مناطق الريف وفق ما يلي:

النموذج الأول (1+3): حيث يرمز الرقم -3- إلى عدد الشعب والعدد -1- يرمز إلى الملحقات من غرف إدارية وغيرها ويستخدم هذا النموذج للمدارس الصغيرة في ريف المحافظة أي مدارس المعلم الوحيد والصفوف المجمعّة والتي لا تزيد عدد شعبها الفعلية عن 3 شعب وكذلك المدارس الإعدادية السابقة، وما يلاحظ عل هذا النموذج أنه يفتقر إلى كافة قاعات الأنشطة ولا يحتوي على مكتبة أو مختبر أو حاسوب أو أية قاعة ملحقة.

النموذج الثاني (2+6): ويستخدم للمدارس الابتدائية والتي تضم ست شعب فعلية وللمدارس الإعدادية التي عدد شعبها من 3 شعب إلى 6 شعب ويفتقر هذا النموذج إلى مختبر ومكتبة وقاعة حاسوب وقاعة أنشطة.

النموذج الثالث (2+13): ويستخدم في مراكز المدن للمدارس الابتدائية التي يزيد عدد شعبها عن 6 شعب ويضم مختبراً ومكتبة ويفتقر إلى قاعة متعددة الأغراض حيث استخدمت مؤخراً إحدى القاعات الصفية للحاسوب.

النموذج الرابع (6+24): وينفذ في مراكز المدن للمدارس الكبيرة ويضم مكتبة ومختبراً ويلبي مع قليل من التطور حاجات المفهوم التعليمي التعليمي (www.planning.gov.sy).

وفي عام 2004 أُلحقت مشاريع وبناء مدارس كبرى كالثانويات الفنية والمهنية التي يتطلب إنجازها مركزية التخطيط والتنفيذ بعمليات الخدمات الفنية، وانحصر دور الهيئة بدراسة وحل المشكلات المتعلقة بالأبنية المدرسية، إضافة لتنفيذ ودراسة المشاريع الأخرى التي تحتاجها التربية، ومنذ فترة البدء بتنفيذ مشروعات بناء مجتمعات تعليمية لاستيعاب طلاب المدن المكتظة كدمشق وحلب للتخلص من الدوام النصفى والمدارس المستأجرة والجهود حثيثة لوضع خارطة المدرسية وتوزيعها في كل منطقة باعتماد معدلات النمو (www.planning.gov.sy).

ومما يذكر في هذا المجال أن الدولة تضع الإمكانيات الكبيرة من أجل ذلك وهي تشهد تطوراً كبيراً في بناء المدارس من حيث العدد فلا نجد تجمعاً سكانياً مهماً صغر أو ابتعد إلا وشيد فيه بناء مدرسي وصرح تربوي (لطف الله، 1996، ص100).

فقد أشارت إحصاءات وزارة التربية للعام الدراسي 2004-2005 أن عدد المدارس في مراحل التعليم الأساسي قد بلغ 14712 وسورية لا زالت من الدول النادرة التي لا زالت مؤمنة بمجانية التعليم.

كما قامت وزارة التربية بزيادة الاعتمادات والتوسع بخطة البناء المدرسي واستملاك الأراضي اللازمة بتوفير المستلزمات الفنية والمادية وبدأت الوزارة بإقامة المجمعات المدرسية

الضخمة في مختلف المحافظات والتي توفر بيئات تربوية أكثر مردوداً وتتسع لآلاف من الطلبة ومنها مجمعات اللاذقية وطرطوس وقرسيا وعدرا والحمدانية في حلب ونجها وأشرفية وصحنايا ومعربا والنيرب والخطة مستمرة في إحداثات جديدة (www. Sanas. sy).

وعلى الرغم من كل تلك الجهود التي تبذلها وزارة التربية في سبيل تحسين وتطوير واقع المباني المدرسية كماً وكيفاً إلا أن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجه ذلك التطور والتحسين والتي تتمثل في وجود:

- مدارس ليس لها مبنى خاص بها وهي التي تعمل فترة ثانية أو التي تنقسم إلى أكثر من فترة داخل مبناها وتبلغ نسبتها 48%.
- مدارس مستأجرة عبارة عن بيوت سكنية تفتقد إلى أبرز شروط البناء المدرسي وعددها 997 مدرسة.
- مدارس طينية مؤلفة من غرف صغيرة على هيئة بيوت سكنية وقد بلغ عددها 724 مدرسة.
- مدارس مؤلفة من بيوت الشعر المنتشرة في المناطق الريفية والبعيدة وعددها 131 مدرسة.
- مدارس على شكل براكات ما زالت قائمة ويطبق فيها نظام الصفوف المجمعَة وعددها 125 مدرسة.
- وجود عدد من المدارس غير مشيدة لأغراض تربوية وتعليمية.
- وجود عدد من المباني غير الصالحة وتحتاج إلى إصلاحات عديدة وتكاليف مادية كبيرة.
- قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية إذ تم تحويل كثير من الأماكن إلى فصول دراسية.
- ارتفاع نسبة المباني غير الصالحة معمارياً إلى 26 % من هذه المدارس (www.planning.gov.sy).
- ومن أبرز المشاكل التي تعاني منها الهيئة التربوية والتعليمية وخاصة مدارس التعليم الأساسي في محافظات عدة هي مشكلة الدوام النصفى في المدارس وما ينتج عن هذه الظاهرة من معاناة للطلبة وللکادر التعليمي، وتشير المعلومات الإحصائية في وزارة

التربية إلى أن نسبة الدوام النصفى تشكل حالياً 23% في مدارس التعليم الأساسي للمرحلة الأولى بما فيها الحلقتان الأولى والثانية حيث يتجاوز عدد المدارس في جميع المحافظات لهذه المرحلة 16 ألف مدرسة وعدد الطلاب يتجاوز أيضاً أربعة ملايين طالب لتصل نسبة طلاب الدوام النصفى إلى 41%، وأكثر المحافظات التي تعاني من هذه الظاهرة هي محافظة حلب حيث تصل نسبة الدوام النصفى فيها إلى 50% من عدد المدارس ونسبة الطلاب في هذا الدوام 77%، وتعمل وزارة التربية على التخلص من هذه الظاهرة سواء في مدارس التعليم الأساسي أو الثانوي عبر خطة متدرجة تشمل التوسع بخطة البناء المدرسي وتأهيل الأبنية المدرسية في المحافظات كافة ونتيجة لذلك تراجعت مشكلة الدوام النصفى تدريجياً من 65% في عام 1992 إلى 48% عام 2004 بسبب بناء مدارس جديدة وفق نسب متباينة بين المحافظات وتوزعها في الريف والمدينة، لكنها مازالت نسبة كبيرة ومؤذية لكفاءة العملية التعليمية - التعليمية وزمنها التدريسي وتتطلب الإسراع للتخلص منها (www.syrianobles.com).

كما تناول التقرير الوطني الثاني للتنمية البشرية 2005 الواقع القائم لنماذج البناء المدرسي بتنوعاته العامة والخاصة وبين أنها لم تعد تتسجم مع توجهات السياسة التربوية الوطنية لمفهوم العملية التعليمية في عصر المعرفة بما بعثه من فجوة بين السياسات وبين الواقع، ويربط التقرير ما بين العديد من عيوب الكفاءة الفنية والداخلية وبين العيوب الوظيفية للبناء المدرسي الذي راعى التوسع وليس النوعية في معظم نتائجه، حيث أنه على الرغم من صدور المرسوم التشريعي (55) لعام 2004 والقاضي بـ 30/ طالباً في المرحلة الثانوية الخاصة إلا أن نماذج التعليم العام القائمة حالياً تفترض 32/ تلميذاً وطالباً أما في النماذج الجديدة وهي غير مطبقة فتحدد 20/ طالباً أو تلميذاً، لكن الضغط والكثافة لاسيما في المدن حالت دون تحقيق هذا الواقع المفترض، كما تفتقد معظم الأبنية المدرسية إلى مسرح ويفترض كحد أدنى ملاحظة بناء قاعة للمسرح في الثانويات الكبيرة على الأقل بشكل يلبي حاجة المدارس في منطقة معينة، وإهمال المسرح هو جزء من إهمال مواد التربية الجمالية والإبداعية الشديدة الأهمية في بناء طاقات رأس المال البشري، فالمسرح ليس مجرد خشبة بل فضاء تعلم للتربية الوطنية، كما أن هناك نقصاً في بعض المدارس للملاعب لاسيما ملاعب السلة وكرة اليد (www.Planning.gov.sy).

وبناء على ذلك يمكن التغلب على المشكلات التي تواجه تطوير وتحسين المباني المدرسية من خلال تخصيص جزء كبير من ميزانية التعليم لشراء الأرض المناسبة وإقامة المبنى

المدرسي المناسب عليها بحيث يجب أن يشتمل على الغرف الصفية والقاعات الخاصة بالأنشطة النظرية والعلمية كالمختبرات المجهزة وقاعة المكتبة والمطالعة وقاعة الفنون والرسم والمسرح وقاعة الاجتماعات والاحتفالات والملاعب الرياضية والباحات والحدائق وذلك لتكون تلك المباني المدرسية البيئة التي تحتضن الإبداع وتساعد على خلقه وتنميته لدى التلاميذ.

3) التطور التكنولوجي في التعليم:

تقوم وسائل التكنولوجيا في التعليم بدور رئيسي في عملية التعليم والتعلم فهي تهتم بتوظيف الحواس المختلفة لدى المتعلم وإشراكه بشكل مباشر في إدراك معنى المادة التعليمية المعروضة بالموقف لذا فإن استخدامات التكنولوجيا في التعليم أصبحت تحقق العديد من الفوائد التي لا تحقق بدونها (سكتاوي، 2008، ص55).

وحرصاً من وزارة التربية على تحقيق تلك الفوائد فقد طرحت مشروع دمج التكنولوجيا في التعليم الذي يهدف إلى بناء شبكة متكاملة وتأمين أطر فنية قادرة على إدارتها واستثمارها، وإعداد برمجيات تعليمية وتنقيفية وخدمية تمكن المدرسين والطلاب من استثمار الحاسوب والبرمجيات والدخول إلى المواقع التعليمية العلمية لتبادل المعلومات والمعارف بين المدرسين والطلاب محلياً وحول العالم، وقد قامت الوزارة ببناء شبكة التربية للمعلومات ترتبط بها المديرية والمدارس مع إنشاء موقع تربوي على الانترنت وربط / 741 / مدرسة بشبكة التربية للمعلومات وصولاً إلى ربط /4000/ مدرسة في نهاية عام 2008 كما تم افتتاح /4173/ قاعة حاسوب حديثة في الثانويات ومدارس الحلقة الثانية مزودة بـ /40/ ألف حاسوب فيما تعمل على تجهيز /200/ قاعة حاسوب هذا العام بكافة المستلزمات لاستثمارها في تدريس المواد باستخدام الحاسوب والدخول إلى الشبكة العالمية بحيث يتم التوسع بها مستقبلاً والتوسع في إنتاج البرمجيات التعليمية المتطورة للمناهج والتوسع في ربط المدارس بالشبكة العالمية بالتعاون مع وزارة الاتصالات والتقانة واستكمال ربط باقي المدارس الثانوية والأساسية بشبكة التربية واستثمار شبكة التربية في بعض البرامج الخدمية / برنامج دعم القرار التربوي... نتائج الشهادات والمسابقات /القرارات/ وتخزين المحتوى العلمي واستثماره في الأوقات جميعها وربط /5000/ مدرسة بالشبكة العالمية بمعدل ربع عدد المدارس بكل محافظة (www.Syrianeducation.org.sy).

ومن مشاريع الوزارة الهامة في هذا المجال أيضاً مشروع /القناة التعليمية الفضائية/ من أجل رفد العملية التربوية بإنتاج برامج متميزة لمراحل التعليم كافة ورفع مستوى مهارات العاملين في الحقل التربوي وكفاءاتهم مما يساعد على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وإحداث تغيير إيجابي في مفاهيم وطرائق التعليم بما يمكن المتعلم من امتلاك مهارات الدراسة

المستقلة والتعلم الذاتي ومن اكتساب أنماط تفكير قادرة على التعامل مع تقانات العصر ومتطلباته ونشر الثقافة العربية وتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها والمساهمة في نشر الوعي التربوي لدى شرائح المجتمع المختلفة وإطلاعه على المستجدات والمشروعات التربوية وتخفيف الفروقات الموجودة بين المدارس في بيئات اجتماعية وتربوية متفاوتة والإسهام في تخفيف العبء عن كاهل الأسرة من خلال ما تقدمه من دروس منهجية لمراحل التعليم كافة وستسهم في القضاء على الأمية، كما عملت الوزارة على دراسة البنية التحتية المتوافرة لإنجاح المشروع وتم تشكيل لجنة من المختصين لوضع النظام الداخلي للقناة، وتوسيع الأطر الفنية وتأهيلها وتدريبها في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون والمركز العربي للتدريب الإذاعي إضافة إلى تشكيل اللجان الإدارية والفنية والتقنية اللازمة للتحضير للقناة التي سيبدأ بثها التجريبي في تموز القادم وتشكيل لجان فنية لتأمين تجهيزات البث الفضائي وتجهيزات الاستوديو اللازمة لعمل القناة (www.Syrianeducation.org.sy).

ويتطلع المهتمون بالتعليم إلى إمداد الطلاب بالمهارات اللازمة للتعامل مع جهاز الحاسب الآلي وكذلك إلى إتقان اللغات الأجنبية مما يساهم في تطوير الاقتصاد عبر منظومة التعليم في البلاد ولإنجاح هذه التطلعات (www.Massar.sy).

قامت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بإدخال مادة تقانة المعلومات كمادة دراسية ضمن الخطة الدراسية وذلك في الصفوف (السابع والثامن من مرحلة التعليم الأساسي، والعاشر والحادي عشر من مرحلة التعليم الثانوي).

وتم تجهيز جميع مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وجميع الثانويات في القطر بقاعات حاسوب متطورة، كما تم إخضاع (5000) مدرس من ذوي الاختصاصات العلمية "الرياضيات، الفيزياء، العلوم الطبيعية" لدورات تدريبية طويلة "سنة" يصبحون بعدها مدرسين لمادة تقانة المعلومات.

كما قامت وزارة التربية بالتعاون مع الصندوق السوري لتنمية الريف (فردوس) ومنظمة وورلد لينكس المنطقة العربية (WLAR – World Links Arab Region) بتوقيع مذكرة تفاهم بتاريخ 2005/2/13 لمدة سنتين، تقضي بتطبيق مشروع دمج التكنولوجيا بالتعليم والتعلم عن طريق شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني على أربع مراحل "50 ساعة تدريبية لكل مرحلة" يتم خلالها تدريب (550) مدرساً (50 مدرباً رئيسياً + 500 مدرساً متدرباً).

وقد تم اختيار المدربين والمتدربين من 100 مدرسة ثانوية مرتبطة بشبكة الانترنت وموزعة بشكل جغرافي متساوٍ في محافظات القطر كافة، وتم إخضاع المتدربين مدرسي المواد المختلفة) لدورات معلوماتية محلية قبل البدء بتدريبهم على مراحل المشروع الأربع وبحيث يصبحون قادرين على توظيف تقانة المعلومات في تدريس موادهم الدراسية "دمج التكنولوجيا بالتعليم والتعلم " من خلال:

– العمل إلى أبعد من المهارات الأساسية لمعرفة الحاسوب وتعلم كيفية دمج التكنولوجيا واستخداماتها في الغرفة الصفية بفاعلية لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ونشر التعلم التشاركي.

– الولوج إلى المصادر التعليمية الالكترونية المتوفرة على شبكة الانترنت

– استخدام وتصميم البرامج التعليمية (الأقراص الليزرية – برامج المشاركة – المصادر التعليمية الالكترونية المتوفرة على شبكة الانترنت) لدعم التعليم والتعلم.

– الاتصال مع الزملاء المدرسين والطلاب حول العالم.

– المشاركة في المشاريع التعليمية التعاونية المحلية والوطنية الدولية عن بعد.

ويقوم المدرسون المتدربون حالياً بتطبيق ما تعلموه من المشروع في مدارسهم مباشرة حيث يستهدف هذا المشروع حالياً ما يقارب (55000 طالب) في جميع مناطق القطر، وقد لاقى هذا المشروع إقبالاً شديداً من قبل المدرسين والطلاب والأهالي، ومن المتوقع الوصول في نهاية عام (2007) إلى أكثر من (110,000) طالباً ومدرساً في أنحاء القطر.

إلا أن الدراسات التي أجريت في كلية التربية ووزارة التربية والتي تناولت منهاج تقانة المعلومات وجدت أن هذا المنهاج يعاني من بعض المصاعب والتحديات ومن أهمها:

1. عدم وجود خطة واضحة في وضع مفردات هذا المنهاج في مختلف المراحل الدراسية.

2. عدم وجود وحدات متكاملة مع المواد الدراسية الأخرى.

3. الحاجة إلى عدد أكبر من المدرسين المتخصصين في تدريس المنهاج.

4. الافتقار إلى الكتب والمراجع الداعمة لهذا المنهاج.

5. افتقار المنهاج والكتب إلى عنصر الدافعية والتشويق.

ولذلك تقوم مديرية المناهج في وزارة التربية بمشروع وطني لتطوير مناهج التعليم وفق مدخل المعايير الذي يعد من المداخل الحديثة في بناء المناهج كونه "يساعد على تحديد ماذا ينبغي على المتعلم أن يتعلمه ولماذا يتعلمه، وتحديد مخرجات التعلم بدقة، وإدخال أساليب وطرائق حديثة للتدريس، وتشارك فيه أطراف كثيرة منها المسؤولون عن السياسة التربوية والموجهون وأولياء الأمور.." كما أنه يعتمد على أساسيات المعرفة، والتكامل بين مختلف المواد الدراسية، ويتبنى منحى المهارات، ومن بين المواد الدراسية مادة تقانة المعلومات حيث تم وضع معايير خاصة لمادة المعلومات حيث تم تقسيمها إلى عدة مجالات هي: (مجال المفاهيم العلمية المتعلقة بالحاسوب، مجال المهارات الحاسوبية المتعلقة بآلية تشغيل الحاسوب والتعامل معه واستثماره، ومجال القيم الأخلاقية والمجتمعية المتعلقة بالتعامل مع تقانة المعلومات مثل "إكساب المتعلم القيم العامة المتعلقة بالانتماء واحترام الآخر والعمل المنتج والحفاظ على البيئة وموارد ها كالحفاظ على التجهيزات الحاسوبية كملكية عامة والحفاظ على البيئة المدرسية، والاهتمام بأخلاقيات الحاسوب كاستخدام مصادر المعلومات بأخلاقية علمية " الصدق، الأمانة، الموضوعية...

وقد تم تضمين هذه القيم ضمن المعايير والمخرجات التعليمية على مراحل بما يتناسب مع طبيعة نمو المتعلم، وكمرحلة لاحقة تم تضمين هذه المفاهيم العلمية والمهارات والقيم ضمن وثيقة المؤلف بما يتناسب أيضاً مع طبيعة نمو المتعلم، ولجميع الصفوف.

ولتحقيق مبدأ دمج التكنولوجيا في التعليم فقد تمت إضافة مجالي المهارات والقيم إلى جميع المواد الدراسية وبحيث يؤكد مجال المهارات على إكساب المتعلم مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار لينظم المعلومات ويحللها ويستخدمها، ومهارة التواصل مع الآخرين بالطرق السماعية والمرئية.

أما مجال القيم الاجتماعية والإنسانية والبيئية فقد تم التركيز على القيم الأربع التالية " الانتماء، الاحترام، العمل المنتج، الحفاظ على البيئة "

ومن ثم تم وضع معايير خاصة لكل حلقة بشكل متدرج وبما يتناسب مع طبيعة نمو المتعلم وبحيث يتم تضمين هذه المفاهيم ضمن وثيقة المؤلف، على أن تصبح من ضمن المنظومة (www.Shatharat.net) المعرفية والمهارية والقيمية للمتعلم.

ومما هو جدير بالذكر في هذا المجال أن التطور التكنولوجي في التعليم لا يقتصر على إدخال الحواسيب إلى المدارس بل لا بد من تصميم حجرات الدراسة بحيث تكون ميسرة لإمكانية

تقسيم الطلاب إلى مجموعات عمل على الحاسوب، والاهتمام بتدريب المعلمين على أساليب التدريس الحديثة وتوظيف التقنيات في التعليم بالإضافة إلى ضرورة دعم المدارس بأخصائية في تقنيات التعليم تساعد المعلمين في إنتاج المواد التعليمية واستخدامها.

4) نظام التقويم والامتحانات:

يعرف التقويم بأنه عبارة عن الإجراءات العملية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء والوصول به إلى تحقيق الأهداف التربوية (مهدي، 2007، ص1)

ويعتبر التقويم عنصراً مهماً في العملية التربوية والتعليمية، فمن خلاله نستطيع الكشف عن مدى تحقيق أهداف العملية التربوية، ومدى فاعلية المنهاج التربوي والطرائق التعليمية والتعلمية المتبعة، والتقانات المستخدمة، في إطار التكوين الثقافي والمعرفي والقيمي للمتعلم والمهارات الفكرية والعملية التي اكتسبها ليكون قادراً على الاستمرار في استيعاب المعارف الجديدة واستثمار التقانات المتجددة التي يتطلبها النهوض التنموي في المجتمع المعاصر.

و تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن عملية التقويم ينبغي أن تكون موجهة وشاملة لجميع عناصر العملية التربوية والتعليمية في المدرسة من تلاميذ ومعلمين وإداريين ومناهج وطرائق تدريس..... وغير مقتصرة على عنصر واحد فقط من عناصرها.

ومن هذا المنظور سنتم معالجة عدة مواضيع في هذا الإطار وهي على الشكل الآتي:

أولاً: تقويم المعلم:

فقد أصبح تقويمه بشكل شامل ودائم وبطريقة منهجية من الضرورات القصوى للعملية التربوية عامة ومن أجل ضمان جودة الإدارة المدرسية والصفية خاصة، (بوز، 2003، ص329) ونتيجة لذلك يخضع المعلم للتقويم من قبل جهات رسمية وأخرى غير رسمية.

– أما تقويم المعلم من قبل جهات رسمية فيتم أولاً من قبل المدير وذلك عن طريق بطاقات ملاحظة توضع لمثل هذا الغرض أو لوائح رسمية تتبناها بعض الإدارات التربوية والمحلية وتزود المديرين بها من أجل تقريب عملهم قدر الإمكان من المنهجية والموضوعية.

- **وثانياً: من قبل الموجه التربوي:** حيث يخضع كل معلم في أثناء الخدمة لزيارة الموجه التربوي التي يفترض أن تتكرر في أثناء العام الدراسي وبخاصة إذا كان المعلم مبتدئاً في الخدمة، أو يعاني من نقص في الخبرات لديه، كما يفترض أن تكون الزيارات ليس من أجل تقويم المعلم فحسب وإنما من أجل الاضطلاع بالمهام الموكلة إليه وتحقيق الأهداف المرجوة من ورائه.

- **وتقويم المعلم من قبل جهات غير رسمية** فيتم إما من قبل المتعلمين حيث يجدر بالمعلم الاستفادة من التغذية الراجعة التي يقدمها له طلابه والتي يقرأها إما على وجوههم أو يستخلصها من أسئلتهم أو أجوبتهم على أسئلته وما يقوم به من تقويم مرحلي ومن ثم نهائي.

أو **من قبل زملائه:** حيث أن المدرسين غالباً ما يقوّمون زميلاً لهم عندما يدرّسون طلاب هذا الزميل في عام لاحق أو عندما يطلعون على ما يفعله في صفه أو من جراء دفتر تحضيره أو الوظائف التي يعطيها لطلابه أو ما يسمعون من الطلاب أو النتائج التي يحصلها طلابه وسواها، وأخيراً يتم تقويم المعلم من قبل الأهل (بوز، 2003، ص 332-341).

ثانياً: تقويم الإدارة المدرسية:

حيث أن عمليات التقويم في هذا المجال تجري في الواقع على صعيدين وهما:

- **الصعيد غير الرسمي:** حيث يقوم عادة دارسون وباحثون يهتمون بشؤون التربية لتطويرها والارتقاء بمستواها بدراسات غالباً ما تكون منهجية وعلمية حول شؤون التربية كلها وفي جميع المجالات بما فيه مجال الإدارة المدرسية.

- **والصعيد الرسمي:** حيث أن تقويم الإدارة المدرسية يعود إلى المختصين بالتوجيه والإرشاد (بوز، 2003، ص 206-207)

ثالثاً: تقويم المناهج:

تعتبر عملية تقويم المناهج عملية هامة ومعقدة جداً لذا كانت موضع دراسات وأبحاث ونظريات متعارضة ومجادلات لانهاية لها، ونظراً لكون عملية تقويم المناهج عملية معقدة فقد يقوم بها مجموعة من المتعلمين والمعلمين أو المديرين أو الموجهين أو مجموعة مختلطة من هؤلاء جميعاً، وفي هذه الحالة يكون التقويم تقويماً داخلياً، وقد يكون التقويم خارجياً حيث تقوم به مجموعة من السلطات الإدارية أو السياسية أو جماعات من المعنيين بأمر التربية كأولياء

الأمر والباحثين التربويين وطلاب كلية التربية، وتعتبر عملية التقويم التي تقوم على مشاركة أعضاء مختلفين من جميع المهتمين والمعنيين بأمور التربية من أفضل العمليات، وهذه المشاركة لا تتم فقط في تحليل النتائج وتفسيرها وإنما أيضاً في تحديد أهداف التقويم ومعايير وطرائقه (كنعان، الياس، 2006، ص1-2).

رابعاً: تقويم التلميذ:

يعرف التقويم التربوي لأداء التلميذ بأنه عملية إصدار حكم على مستوى تحقيق المتعلم لمعايير جودة الأداء وتشخيص جوانب القوة في أدائه وتدعيمها وكذلك جوانب الضعف وعلاجها (الشربيني، الباز، 2009، ص1) ويتم تقويم التلميذ من خلال صور شتى مثل الامتحانات والاختبارات العملية والنظرية والشفوية – البطاقات المدرسية والمنافسات، ولذا يجب مراعاة أن تكون عملية التقويم مستمرة طوال العام وشاملة لجميع جوانب التلميذ.

وبناء على ذلك فقد أولت وزارة التربية موضوع الامتحانات والتقويم أهمية كبيرة وطرحت مشروع تطوير نظام الامتحانات الذي يهدف إلى توفير بيئة تربوية ونفسية أفضل لدى الطلبة وتحفيزهم على أداء امتحاناتهم في الشهادة الثانوية العامة بشكل أفضل من خلال تطبيق نظام الدورة الثانية التي تسمح للطلبة الراسبين بثلاث مواد على الأكثر بالتقدم لامتحانات الدورة الثانية والسماح للطلبة الناجحين الذين يرغبون بتحسين معدلاتهم بالتقدم ثانية لامتحانات الدورة الثانية في بعض المواد وفق الشروط المحددة، واستثمار التقانات الحديثة في تطوير نظام بنك الأسئلة وإعداد النتائج بما يمكن من اختصار الزمن والكلفة، وتعزيز موضوعية التقويم والانتقال لنظام الاختبارات عندما تتوفر العوامل والشروط المطلوبة وتعزيز نوعية الأداء للنظام التربوي وتعديل شروط النجاح ورفع مستوى النهايات الصغرى للمواد الدراسية، ولذلك قامت الوزارة بإعداد مشروع مرسوم نظام الامتحانات الجديد للشهادة الثانوية ومشروع التعليمات التنفيذية له والمشروع حالياً في صياغته الأخيرة (واقع التربية في سورية والمشروعات الإستراتيجية، 2008)

كما أن وزارة التربية أولت اهتماماً واسعاً للتهيئة للامتحانات العامة في مختلف مجالاتها وتطويرها في إطار ما تشهده العملية التربوية من تقدم ومن خلال المشروعات التربوية ذات الأولوية التي بدأت بتنفيذها والتي تشمل ثلاثة عشر مشروعاً تبدأ من إعداد الوثيقة المتعلقة بالمعايير الوطنية للمناهج التربوية وعميق التأهيل التربوي للمعلمين ودمج التكنولوجيا في التعليم وحتى تطوير نظام الامتحانات للشهادات العامة ضمن رؤية شاملة متكاملة فيها مسيرة التطوير

التربوي كمنظومة واحدة متكاملة بجميع عناصرها بإشراف ومتابعة مباشرة، وقد شملت آليات التهيئة والإعداد والتجديد للامتحانات العامة لدورة عام 2007 جميع المجالات المتعلقة بالنواحي الآتية:

- تهيئة المراكز الامتحانية لجميع الشهادات العامة والمهنية والتوسع بهذه المراكز تسهيلاً على التلاميذ والطلبة كي لا ينقلوا من مسافات أو مناطق بعيدة وقد بلغت هذه المراكز في جميع المحافظات هذا العام 5584 مركزاً، لتستوعب 70321 طالباً وطالبة ممن سجلوا للامتحانات العامة لهذا العام في مختلف الشهادات العامة (تعليم أساسي - الشهادة الثانوية العامة بفرعها العلمي والأدبي - والثانوية المهنية الصناعية والتجارية والنسوية) للطلبة النظاميين والأحرار بزيادة قدرها 21687 طالباً وطالبة.

- استصدار التعليمات المتعلقة بتنظيم عمليات المراقبة والتصحيح ولجان وضع سلالمة التصحيح ومندوبي الوزارة الذين سيتابعون سير العملية الامتحانية في المحافظات بالتعاون مع مديريات التربية في المحافظات والجهات المعنية في كل محافظة.

- اتباع الوزارة لنظام بنك الأسئلة في امتحانات الشهادات العامة جميعها وتقوم في كل عام بتطويره بناء على المعطيات العلمية والتربوية المتجددة وتعديل أو تحديث مناهج المادة الامتحانية أو الملاحظات التقويمية التي تأتي من الميدان التربوي خلال الدورات الامتحانية السابقة، ويعد بنك الأسئلة واحداً من أهم مكونات مضمون الامتحانات العامة لأنه يشمل آلية إعداد الأسئلة لجميع المواد الامتحانية، ونوعية الأسئلة ومستواها وشموليتها للمناهج المقرر (www.syrianeducation.org.sy)

وعلى الرغم من كل تلك الجهود التي تبذلها الوزارة لتطوير نظم التقويم والامتحانات بحيث تكون موضوعية ومبنية على أسس علمية إلا أن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجه عملية التقويم تلك (تقويم المعلم، تقويم الإدارة، تقويم التلاميذ، تقويم المناهج) وتحول دون تحقيقها للهدف المرجو منها وهي أنه:

- غالباً ما يقتصر تقويم المعلم في المجال المدرسي على الجانب المهني فقط وغالباً ما تنتابه العوامل الشخصية.

- غالباً ما يقتصر التقويم للعاملين في المجال التربوي على الجوانب الشكلية والروتينية متجاهلاً عنصر الكفاية العلمية في مجال العمل.

- اقتصار تقويم المناهج على لجان وزارة التربية مغيبة دور المعلمين والمديرين والموجهين في هذا المجال مما يضيف على التقويم الطابع الشكلي الروتيني.
- عدم وجود إستراتيجية محددة للتقويم فيما يتعلق بعناصر المجتمع المدرسي.
- غياب الموضوعية في أساليب التقويم المستخدمة واقتصار أغلبها على العمل الروتيني السنوي.
- ضعف التأهيل التربوي للعاملين في المجال التربوي في مجال التقويم (العلان، 2007، ص 66-67)
- غالباً ما يركز التقويم بالنسبة للتلاميذ على نوعين فقط هما الاختبارات الشفهية والكتابية التي غالباً ما تقيس الحفظ الصم للمادة العلمية متجاهلة الأساليب الأخرى.
- لا يعتمد المعلمون أثناء عملية التقويم نشاط الطلبة الصفي.
- غالباً ما تكون بنود عملية التقويم روتينية لا تثير قدرات الطلاب وتدفعهم إلى التفكير.
- غالباً ما تقتصر بنود التقويم المستخدمة في المدارس على بنود المادة العلمية متجاهلة مستويات التلاميذ.
- اعتماد طريقة الترفيع الآلي للصف الأعلى غالباً ما يخلق صعوبات دراسية للتلميذ والمعلم ويسببهم في تخريج طلبة أميين (www.MOE.GOV.sa/ishrap/moe/hotah-hrigtpg).
- اقتصار عملية التقويم على الجانب المعرفي فقط وإهمال بقية الجوانب.
- قدم أساليب الامتحانات، حيث يتم التركيز على اختبار قدرة وحيدة تقريباً من القدرات الذهنية بشكل رئيسي وهي قدرة الحفظ التي هي من وظائف الذاكرة ولا تعطي القدرات الأخرى كالتحليل والتركيب والإبداع وغيرها الأهمية التي تستحقها ما يضطر التلميذ إلى حفظ كميات كبيرة من المعلومات حتى ساعة الامتحان ثم يخرج لينساها ويبدأ بحفظ غيرها وهكذا، وربما يجره هذا الأسلوب التقليدي إلى سلوك أساليب غير مشروعة قد تجر هي الأخرى نكبات على الأسر وتؤدي بضحايا من الطلبة يعدون بالمئات سنوياً (خلف، 2008، ص2).
- تأكيد بعض المدرسين على أهمية الامتحان وقيمة المذاكرة والامتحان والوظيفة وكأنها الغاية وليست الوسيلة للتقويم (سنقر، 1979، ص 354).

- تعتبر نظم الامتحانات والتقويم تقليدية وغير عادلة وغير كفوءة وعفا عليها الزمن
(www.Planning.gov.sy).

5) المكتبات المدرسية:

إن للمكتبة المدرسية أهمية كبيرة تتمثل في أنها تعمق أهداف التعليم وتزيد فعاليته وتزود المتعلم بقدر كبير من المهارات والخبرات التي تؤدي إلى تعديل سلوكه وتكوين عادات اجتماعية وتربوية جديدة مرغوب فيها خاصة في مرحلة التعليم الأساسي والتي تعد مرحلة هامة في التنمية الثقافية لأطفالنا ويتضمن المفهوم الحديث للمكتبة المدرسية إضافة إلى كونها مركز المصادر التعليمية أنها مركز التعليم بالمدرسة التي تسعى إلى تحقيق النمو المتكامل للمتعلم وإتاحة الفرص الكافية لتنمية قدراته وممارسة مختلف الأنشطة الفردية تبعاً لميوله وحاجاته (ياسين، 2004، ص 77 - 78)

وللمكتبة المدرسية مجموعة من الوظائف الأساسية والتي لا بد منها بغية تحقيق المكتبة للهدف المرجو منها وهذه الوظائف تتمثل في:

- توفير الكتب والمراجع التي تحتاج إليها المناهج المدرسية المقررة.
- إمداد المعلمين بالخدمات المكتبية التي تساعد في رفع مستوى قدراتهم ومعلوماتهم ومواجهة حاجاتهم.
- إثارة اهتمام الأطفال بالمعلومات المفيدة والحديثة ليشعر هؤلاء الأطفال بالمتعة المتجددة في القراءة وتقوية قدرتهم على التقويم وذلك من خلال دراسة ميولهم القرائية وتنميتها وتوجيهها.
- تمكينهم من الرجوع إلى مصادر المعلومات على نحو صحيح وتدريبهم على أساليب استخدام المكتبة وما فيها من معارف ومراجع.
- ونظراً لما للمكتبة المدرسية من أثر كبير في خدمة الأهداف التربوية وخاصة إذا وجدت تلك المكتبة ذات المقتنيات المفيدة من كتب وأجهزة والتي يقوم بإدارتها مشرف مستتير يوجه ويدرب ويوفر الكتب المطلوبة في الوقت المناسب ويتعاون مع الهيئة التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة في العملية التعليمية والتربوية (الزهوري، 2001، ص 48 - 49)

فقد اهتمت وزارة التربية بشروط القائمين على تلك المكتبات وعملت على توفير أمناء للمكتبة قادرين على أداء مهامهم وواجباتهم بالشكل المطلوب حيث اشترطت في أمين المكتبة الشروط الآتية:

- أن يحمل شهادة أهلية التعليم الابتدائي أو أهلية التعليم الإعدادي على الأقل ويفضل من حملة الإجازة الجامعية قسم المكتبات.
 - ألا تقل خدماته عن 15 سنة في التعليم الابتدائي أو الإعدادي للمعلمين والمدرسين المساعدين.
 - من يثبت عجزه صحياً عن متابعة التعليم من المعلمين أو المدرسين المساعدين على ألا يعيقه وضعه الصحي عن أداء مهمته في أمانة المكتبة.
 - أن يتمتع بالسمعة الحسنة والسلوك الجيد.
 - أمين المكتبة مسؤول عن تنظيم المكتبة المدرسية وسجلاتها وتنظيم إعاره الكتب منها وهو مسؤول عن موجوداتها والحفاظ عليها من التلف ويعمل على تأمين الكتب المدرسية من مستودعات المديرية وتوزيعها على التلاميذ وهو مسؤول عن الوسائل التعليمية والإشراف على تشجيع التلاميذ على المطالعة والاستفادة من الكتب والمراجع الموجودة في المكتبة وبمسك السجلات المتعلقة بمهامه.
 - أن يقوم بتنفيذ كل ما يكلفه به مدير المدرسة من أعمال إدارية وتربوية (وزارة التربية، 2004، ص22)
- وعلى الرغم من تخصيص وزارة التربية لجزء كبير من الميزانية لتطوير المكتبات المدرسية وتحديد واجبات ومهام أمين المكتبة بشكل دقيق ضمن النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي وتعديل شروط تكليفه إلا أن واقع المكتبات في مدارس التعليم الأساسي يشكو من:
- عدم وجود الأماكن المخصصة المناسبة له في المدارس وهذه الأماكن إن وجدت فهي تشكو من فقدان معظم الشروط المناسبة لها والمطلوب توافرها من حيث الإضاءة والتهوية ومتطلبات العمل الأخرى مثل الأساس التجهيزات وسجلات الإعارة وما إلى ذلك.
 - غياب المكتبات المطلوبة أساساً والذي من شأنه أن يلبي احتياجات الدارسين والمدرسين ويساهم في رفع السوية الثقافية والمعرفية للطالب الباحث.

- ذهاب الميزانية الضخمة التي تخصصها الدولة للمكتبات العمومية في المدارس والتي تصل إلى عشرات الملايين إلى غير أهدافها ومقاصدها.
- عدم ملائمة كتب المكتبة للمناهج والطلاب.
- النقص في أشياء كثيرة منها الكتب العلمية والمراجع الاختصاصية وقلة الدورات التدريبية على أساسيات المكتبة من تصنيف وفهرسة وإعارة.
- نقص التأهيل في مجال المكتبات وعدم وجود مكان خاص ومستقل للمكتبة، عدم وجود قاعة للمطالعة، وعدم وجود تعليمات ناظمة للعمل المكتبي.
- عدم تحديد مهام أمين المكتبة فالقائمون بأعمال المكتبة لا علاقة لهم بمثل ذلك الاختصاص لا من قريب ولا من بعيد ومعظم أمناء المكتبات هم ممن يحملون أهلية التعليم الابتدائي أو الصف الخاص (ياسين، 2004، ص 77 - 78)

وبتحليل ما سبق نجد أن غياب النظرة المتكاملة للعملية التعليمية والتي تعد المكتبات المدرسية رافداً أساسياً من روافدها والقصور في تأهيل أمناء المكتبات للقيام بواجباتهم في تشجيع الطلاب على الاستعارة من تلك المكتبات وعدم وجود قاعات للمطالعة تتوفر فيها شروط الإضاءة والتهوية ومتطلبات العمل الأخرى مثل الأساس والتجهيزات وسجلات الإعارة وما إلى ذلك يعتبر من أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجه تطوير المكتبات في مدارسنا، الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بتوفير الأماكن المناسبة لها في المدارس، وتخصيص جزء كبير من ميزانية التعليم لرفدها بالكتب والمطبوعات والمراجع والدوريات الحديثة والمثيرة لموضوعات المناهج الدراسية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتأهيل وإعداد أمناء المكتبات للقيام بواجباتهم ومهامهم بصورة جيدة.

(6) تمويل التعليم:

يعد التمويل الشريان المغذي للعملية التعليمية الذي تعتمد عليه المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة في عملية التنمية الشاملة، وتأمين مستقبل الشباب والإعداد الأمثل للطاقات البشرية حسب اختصاصاتها المتنوعة الرافدة لعملية التنمية الاقتصادية في القطر العربي السوري من حيث إعدادها كمّاً ونوعاً، ويعتمد نجاح الخطط التعليمية والبحثية على نمط وكفاية التمويل الذي تحصل عليه المؤسسات التعليمية، وتضطلع الحكومة بالمسؤولية الأولى في تمويل التعليم نظراً للتزايد المطرد في أعداد الطلبة سنوياً والطلب المتزايد على تحسين نوعية

وأداء البرامج التربوية والتوجيه في استخدام التكنولوجيا في التعليم وغيرها(العمار، 2005،ص21)

ولذلك فقد بلغت نسبة إجمالي الإنفاق من الاعتمادات المخصصة للوزارة والجهات التابعة لها 97 بالمائة في العام الماضي، كما أن نسبة الإنفاق على التعليم من إجمالي الموازنة العامة للدولة ارتفعت من 16% عام 2005 إلى 16.5% عام 2007 من إجمالي الموازنة العامة (www.syria-news.com).

ومن ثم ارتفعت موازنة وزارة التربية لتصبح 100% في نهاية الخطة الخمسية أكثر من 80 مليار ليرة سورية، ووصلت كلفة تعليم الطالب في المدارس الحكومية إلى (17) ألف ليرة سنوياً (عنبر، 2008، ص2)

إلا انه على الرغم من رفع موازنة التربية من الميزانية العامة للدولة إلى 100% إلا أن التقرير الوطني الثاني للتنمية البشرية يشير إلى حقيقة ضالّة ومحدودية ما يصل إلى التلميذ أو الطالب وإلى عشوائية واعتباطية في توزيع مخصصات الميزانية وزيادة المخصصات الاستثمارية والأجور، ويرى أن الدولة قد خصصت موارد كبيرة للتعليم لكن تمويل التعليم ما يزال مشكلة ويتطلب البحث عن مخارج عادلة وواقعية له، الأمر الذي يتطلب التوجه إلى القطاع الخاص وإعطاء مؤسسات المجتمع الأهلي غير الربحية بطبيعتها حوافز ملموسة للمساهمة في حل ذلك، فالتوجه إلى القطاع الخاص الربحي وحده ومساواته مع القطاع الأهلي غير الربحي يسهم في التضافر السيئ لسياسات القبول مع فجوات الثروة (www. Planning. gov.sy).

وبتحليل ما سبق نجد أن التعليم الأساسي يعاني من مشكلة في الإنفاق والتمويل، الأمر الذي يستدعي إيجاد حلول سريعة لمعالجة تلك المشكلة، والتي تؤثر سلبياً على جودة التعليم ورفع مستواه.

3. مجال الإمكانيات المعنوية وتتضمن:

الحوافز: والمقصود بالحوافز هنا الحوافز الايجابية بشقيها: المادي والمعنوي التي يتم استخدامها للتأثير في سلوك المعلمين لتحقيق الإنجاز بمستوى عالٍ والهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز لدى المعلمين أي أنه لكي ينجز المعلم لا تكفي المقدرة وحدها ؛ بل لابد من توفر أساليب تحفيز تدفع المعلمين لمزيد من العطاء والإنجاز ونظراً لأهمية التحفيز في الارتقاء بالعملية التربوية، فقد عملت الوزارة على تحسين أحوال المعلمين المادية ورفع مكانتهم وبذلك صدرت العديد من المراسم والتشريعات التي تعمل على تحقيق ذلك الهدف مثل:

- صدور القانون رقم / 73 / بتاريخ 19 / 12 / 2001 القاضي بتعديل بعض مواد نظام صندوق التسليف لسكن المعلمين.

- والقانون رقم /80/ عام 2003 القاضي بمنح علاوة 5% للمعلمين المعيّنين قبل نفاذ القانون الأساسي للعاملين في الدولة..

- والقانون رقم / 43 / القاضي بتعديل المواد 17/16/13 من نظام صندوق التكافل الاجتماعي لنقابة المعلمين. (الوادي، عباس، 2007، ص1-2).

- والمرسوم التشريعي رقم 40 القاضي بمنح المعلمين الحائزين على شهادة قيادة الحاسوب تعويضاً شهرياً قدره/500/ (www.syrianeducation.org.sy).

ولكن على الرغم من تلك القوانين التي صدرت في الآونة الأخيرة إلا أنه من الملاحظ أن نظام التحفيز يعاني من بعض المشكلات وفي مقدمتها عدم وجود نظام واضح للحوافز وعدم إعطاء المعلمين المتميزين الأولوية في الامتيازات المتاحة والدورات التدريبية والمشاركة في المؤتمرات والندوات وإكمال الدراسات العليا، بالإضافة إلى عدم التأكيد على المعاملة الحسنة عن طريق شهادات التقدير وغيرها من وسائل التشجيع والاستحسان.

4. مجال إمكانيات المجتمع المحلي:

إن الرسالة أو الخدمة التي تؤديها المدرسة نحو المجتمع عظيمة فهي تساهم في بناء الأسرة وكذا المجتمع كما أن دورها يظهر جلياً في تصحيح السلوكيات الخاطئة وتسهم كذلك في بناء المعتقدات الصحيحة في نفوس التلاميذ كما تسهم بشكل فاعل في تربية الناشئة ليكونوا مواطنين صالحين، وتعتبر المدرسة مركز إشعاع ثقافي وروحي ينير للمجتمع طريقه القويم ومصدر توجيه للبيئة المحيطة التي تقع به.

أي أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي يجب أن تكون علاقة متكاملة وفاعلة، غير أن بعض الدراسات أكدت وجود مشكلات تتعلق بأولياء الأمور والتلاميذ والمجتمع المحلي، فالعلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة هامشية ولم تأخذ دورها الفعال، حيث أكدت دراسة(العلان، 2007، في الجمهورية العربية السورية) وجود تقصير في المشاركة الحقيقية والتعاون مع المدرسة من قبل أولياء الأمور، وأوصت بضرورة إسهام الأهالي والمؤسسات الاقتصادية الخاصة بتوفير المباني والتجهيزات المدرسية والتعاون مع المدرسة، كما أكدت دراسة(بلسم، 2009 وكانت بعنوان مشكلات الإدارة في التعليم الأساسي) أن المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت من المشكلات المتواجدة بدرجة عالية وقد تمثلت بنقاط

عدة تؤكد ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إضافة إلى ذلك فإن مستوى التعاون بين الطرفين ما يزال محدوداً وفيه نقاط ضعيفة تتمثل في عقد مجالس الآباء والمعلمين في المدرسة أو ما يسمى بمجلس الأولياء.

لذلك على المعلمين والمديرين التحلي بالقوة الصالحة في القول والعمل ويجب أيضاً أن يسود التعاون الكامل بينهم أولاً ومع أولياء أمور التلاميذ ثانياً ليحصل التفاعل بين المدرسة البيئة، ومن وجهة نظر الدارسة أن من أهم مظاهر هذا التفاعل تكوين مجالس الآباء بالمدرسة إذ يعتبر ذلك مشاركة فعلية من الآباء في رسم الاتجاهات السليمة لأبنائهم في النواحي الفكرية والاجتماعية والأخلاقية وتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بالتلميذ داخل المدرسة وخارجها.

5. مجال المؤسسات التعليمية:

وزارة التربية: إن للوزارة دوراً كبيراً في تخطيط عمل المدارس وتسيير أمورها وشؤونها وإصدار القوانين واللوائح والتشريعات التي تنظم عملها فهي المسؤولة عن وضع النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي في سورية وهذا النظام يتضمن أولاً: مسؤوليات وحقوق وواجبات كل فرد عامل في المدرسة ابتداءً من المستخدم وصولاً للمدير، ثانياً: شروط تكليف كل شخص بعمله ووظيفته، ثالثاً: تحديد مواصفات البناء المدرسي، رابعاً: شروط النجاح والرسوب والانتقال من مرحلة إلى أخرى وغيرها من الأمور التي الهامة التي تنظم العمل في المدارس.

أي أن وزارة التربية هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالمدارس فالقرارات تتخذ من قبلها بصورة مركزية وهذا ما يتطلب تعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات تحقيقاً للديمقراطية والمشاركة، وإعادة النظر في التشريعات والنظم لتساير الاتجاه الجديد في تطوير المدارس، وإجراء الدراسات والبحوث العلمية التي يتطلبها تطوير وتحديث المدارس واعتماد مبدأ المحاسبة عند التقصير التدريب المستمر للقيادات التربوية

كليات التربية: تعد كليات التربية المكان الطبيعي لتدريب وتأهيل المعلمين والمدرسين ومديري المدارس ومعاونيهم والمشرفين التربويين وذلك لتوافر الإمكانيات والخبرات في حقل التعليم فيها، ولأن وظيفتها الأساسية إعداد وتخريج المعلمين والمدرسين المؤهلين للتدريس في المدارس، وتحمل هذه الكليات مسؤوليات كبيرة في إعداد المربين والمديرين والمشرفين التربويين، وهذا ما يفرض على كلية التربية أن تقوم بدورها على الوجه الأكمل في:

1. تنمية إمكانيات وقدرات المديرين والمعلمين من خلال المشاركة:

- في ورش العمل التربوية.

- في الندوات العلمية ذات العلاقة في المجالات الإدارية والتربوية والتخصصية.
- في حلقات النقاش.
- في كتابة البحوث العلمية والتربوية
- 2. في توفير وتوزيع المواد التعليمية والنشرات والدوريات والمقالات التي لها علاقة في رفع كفاية المديرين والمعلمين في المدارس.
- 3. في اختيارها للمقررات الدراسية الضرورية والتي ترفع من مكانة المعلم ومدير المدرسة تربوياً ومهنياً واجتماعياً.
- 4. في رفع كفاية مديري المدارس والمعلمين من خلال الزيارات الميدانية للمدارس واللقاءات مع مديري ومعلمي تلك المدارس.
- 5. في تعزيز الاتصال والتكامل بين الكليات ومراكز التدريب التابعة لإدارات التعليم في التنبؤ بالاحتياجات التدريبية والعمل على تلبيتها من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج والدورات التدريبية التي تُقام في الكليات.
- 6. في توثيق الروابط بين الكلية والمجتمع من خلال طرح البرامج والدورات التي تسهم في رفع كفاءة أفراد المجتمع تمشياً مع أهداف خطط التنمية.
- 7. في العمل على إقامة الدورات التدريبية، واللقاءات التربوية والعلمية، ونشر الوعي الثقافي والمهني، وتقديم الخدمات لمختلف فئات المجتمع دون التقيد بالعمر أو المستوى الدراسي للمتحمقين بها.
- 8. في طرح ما يُناسب من دورات وبرامج تدريبية وتنفيذها حسب حاجة المجتمع المحلي والمدرسي وفق أهداف الكلية وخططها وإمكاناتها.
- 9. في تصميم حقائب التدريب اللازمة للبرامج التدريبية.
- 10. في القيام بدراسة ما يوكل إلى الكلية من برامج ودورات متخصصة، وتقديم الاستشارات والمقترحات التدريبية والفنية للجهات ذات العلاقة.
- 11. في تشجيع المؤسسات المالية والشركات من القطاع الخاص للتعاون مع الكلية في مجال التدريب والاستفادة من خبراتها في هذا المجال (www.moe.gov.sy)

إلا انه من الملاحظ أن هذا الدور الذي ينبغي أن تقوم به كليات التربية يعاني من بعض جوانب الضعف والتي تتجلى أولاً في قلة الدورات التدريبية التي تقيمها كليات التربية لمعلمي ومديري المدارس بهدف رفع الكفاية المهنية لهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحسين مستوياتهم

وتطوير مهاراتهم وتدريبهم على مهارات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع، وعلى كيفية استخدام وسائل التقويم الشامل للمدرسة بشكل عام وتقويم التلاميذ بشكل خاص بالإضافة إلى تعزيز انتمائهم للمهنة وإشعارهم بقيمة أدوارهم وأهميتها، وثانياً في انعدام الحوافز التي تشجع المديرين والمعلمين على الالتحاق بالدورة وعدم الدقة في اختيار الراغبين فعلاً في الالتحاق بالدورة، وثالثاً في انعدام الزيارات الميدانية التي يمكن أن يقوم بها مجموعة من التربويين في كليات التربية للمدارس والمؤسسات التربوية بهدف التعرف على الواقع بشكل دقيق وحقيقي والانطلاق منه في تحديد موضوع الدورات التدريبية وهذا ما أكدت عليه دراسة (منصور، 2003) حيث وجدت أن عملية التخطيط للدورات التدريبية لا تقوم على دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين كما أن التخطيط لمحتوى هذه الدورات لا يأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية والتطورات المتعلقة بالأنشطة والطرائق التي يمكن أن تساهم بالارتقاء بكفاءة المتدربين، بالإضافة إلى ضعف كفاية الدورات التدريبية من حيث مدتها في تغطية الأهداف التدريبية وصعوبة تطبيق ما يتم تقديمه داخل الدورات التدريبية على أرض الواقع داخل المدرس (منصور، 2003، ص138-140) الأمر الذي يتطلب تفعيل الدور الذي من المفترض أن تقوم به تلك الدورات التدريبية من خلال مجموعة من المقترحات التي سيتم ذكرها في الفصل الأخير من الرسالة.

ثامناً: خاتمة الفصل:

لقد توصلت الدراسة من خلال تحليل وتشخيص واقع التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية إلى وجود مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف في التعليم الأساسي وإدارته والتي يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

الفرص:

- التطور التكنولوجي التقني والمعرفي والعلمي.

التحديات:

- التحديات التي تواجه التعليم الأساسي والتي تتمثل في تحدي العولمة، التحدي الاقتصادي، تحدي العنف والتطرف والإرهاب، تحدي التلوث البيئي.

نقاط القوة:

- توسيع التعليم الإلزامي ليشمل مرحلتَي التعليم الابتدائي والإعدادي في مرحلة واحدة.
- تعميق تأهيل المعلمين والمدرسين التربويين وتعيين عدد كبير منهم.
- زيادة عدد المباني المدرسية.
- مشروع دمج التكنولوجيا في التعليم.
- استحداث القناة التعليمية الفضائية.
- مشروع تطوير المناهج وفق وثيقة المعايير الوطنية.

نقاط الضعف:

- ضعف نوعية مخرجات التعليم من التأهيل والتدريب بما يتناسب مع سوق العمل.
- النظرة الاجتماعية الدونية للمعلم والأخص في تلك المرحلة.
- ضعف الحوافز لدى المدرس واضطراره للعمل إلى جانب التدريس وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بشكل ملفت وخاصة في الشهادة الإعدادية والثانوية.
- تسرب الطلاب وقلة تعاون الجهات المعنية للحد من ظاهرة التسرب.
- كثافة العدد الطلابي في الصف الواحد: ففي مرحلة التعليم الأساسي يبلغ المعدل الوسطي (34) تلميذ في الصف الواحد ضمن المدينة بينما في الريف 25/ تلميذ

- ضعف أساليب التقييم والامتحانات والربط بين التعليم ما قبل الجامعي والجامعي.
 - عزوف نسبة كبيرة من الطلاب عن متابعة التعليم خاصة في مرحلة التعليم الأساسي الإلزامية وانخراطهم في سوق العمل لتأمين لقمة العيش،. ويكفي أن نشير هنا إلى أن التقرير الوطني للتنمية البشرية أوضح في العام 2002 أن أكبر نسبة من أفراد القوة العاملة هم من حملة الشهادة الابتدائية وما دونها، مما يدل على أن نسبة العاملين من حملة الشهادات الجامعية ضعيفة لأن أكبر نسبة من القوة العاملة هم من حملة الشهادة الابتدائية.
 - ضعف المتطلبات الأساسية لإنجاح العملية التربوية، سواءً ما يتعلق منها بالمباني أم التجهيزات الصفية والمخبرية، أو بضعف القدرات الإدارية من مديرين وموجهين.
 - المركزية الشديدة في الإدارة، مما يؤثر سلباً على العملية التعليمية، ويحدّ من حرية المبادرة والتصرف والتفكير في استنباط الحلول للمشكلات القائمة على مستوى الإدارات التعليمية، وعلى المؤسسة التعليمية في المدارس.
 - ضعف تقويم النظام التربوي للتعرف على كفاءة أدائه ومدى فعاليته ونجاحه في تحقيق أهدافه إضافة إلى اتخاذ قرارات كبيرة دون أية دراسة.
 - عدم وجود ميزانية معقولة ومخصصة للتعليم وحصّة الطالب من ميزانية الدولة في كافة مراحل التعليم الأساسي إلى الثانوي إلى الجامعي إلى المهني بحدود 6% من ميزانية الدولة وكانت النسبة قد وصلت للتعليم ما قبل الجامعي إلى 7% حتى عام 2000 لكن النسبة ازدادت ابتداء من عام 2002 إلى 15% من ميزانية الدولة.
 - عدم وجود نشاط مدرسي مرتبط بحياة المجتمع.
- إن كل ما سبق يشير إلى أن مدارس التعليم الأساسي وإدارتها في الجمهورية العربية السورية بحاجة إلى تحسين وتطوير للتغلب على تلك المشكلات والصعوبات التي تشكل نقاط ضعف وتقف عائقاً أمام تطوير وتحديث العملية التربوية التعليمية حيث سيتم التعرف في الفصل القادم على وجهة نظر المديرين والمعلمين حول وضع التعليم الأساسي باعتبارهم هم المسؤولون عنه على أرض الواقع.

الفصل الرابع

مناقشة أمثلة الدراسة

أولاً: إجراءات الدراسة:

- مقدمة:

- أهداف الدراسة الميدانية.

- فرضيات الدراسة.

- حدود الدراسة.

- منهج الدراسة.

ثانياً: بناء أدوات الدراسة والخطوات المتبعة لتصميمها:

- المقدمة

- خطوات إعداد الاستبانة.

- تحديد المجتمع الأصلي وعينة البحث.

ثالثاً: تحليل النتائج وتفسيرها:

- المعالجات الإحصائية للبيانات.

- خلاصة لأهم نتائج الدراسة الميدانية.

- صعوبات الدراسة الميدانية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

(1) مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وكيفية اختيارها والأداة المستخدمة لجمع بياناتها، وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، كما تضمن وصفاً مفصلاً لإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخراج النتائج وتفسيرها.

(2) أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

1. إعداد أداة للدراسة تتمثل باستبانة آراء موجهة إلى مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى بهدف التعرف على واقع تلك المدارس وإداراتها في محافظة دمشق.
2. مناقشة فرضيات الدراسة لمعرفة الفروق في درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بين كل من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.
3. التعرف على نقاط الضعف والقوة الموجودة في إدارة مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.
4. و من ثم وضع تصور مقترح لتطوير تلك المدارس بما يحقق الإبداع الإداري في ضوء الواقع.

(3) أسئلة الدراسة:

بما أن الدراسة تنتمي إلى الدراسات والبحوث المسحية، والتي تُعرف بأنها محاولة منظمة لتحليل وتأويل وتسجيل الوضع الراهن لمنظمة معينة (رزوق، سناد، لا يوجد عام، ص49) فإنه يُكتفى بمجموعة من الأسئلة التي تحدد المشكلة منها:

1. ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق؟

ويتفرع عن هذا السؤال السؤالين الآتيين:

2. ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين؟

3. ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين ؟
4. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر مديري التعليم الأساسي في محافظة دمشق؟
5. ما هي مقترحات المديرين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ؟
6. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر معلمي التعليم الأساسي في محافظة دمشق؟
7. ما هي مقترحات المعلمين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق؟

(4) فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديرية التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديرية التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديرية التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

(5) حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على عينة من مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق.
- حدود بشرية: تمثلت بمجموعة من مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2009-2010 في منتصف أيلول 9/15 واستمر التطبيق إلى منتصف تشرين الثاني 11/15 أي استغرق التطبيق مدة شهرين.

(6) منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع.

- **ثانياً: بناء أدوات الدراسة والخطوات المتبعة في تصميمها:**

(1) مقدمة:

بما أن البحث الحالي يهدف إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة الذكر كان لا بد للباحثة من اعتماد الاستبانة كأداة ميدانية، كونها تعد إحدى أدوات المنهج الوصفي، كما أنها تعد وسيلة هامة

من وسائل جمع البيانات، حيث تعتبر الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين حيث تعطي الاستبانة أفراد البحث فرصة كافية للإجابة على الأسئلة بدقة وتسمح للأفراد بكتابة البيانات في الأوقات التي يرونها مناسبة لهم دون أن يتقيدوا بوقت معين، وتتوفر للاستبانة ظروف التنفيذ أكثر مما يتوفر لوسيلة أخرى من وسائل جمع البيانات وذلك نتيجة للدقة في الألفاظ وترتيب الأسئلة وتسجيل الاستجابات. وقد مر بناء الاستبانة بسلسلة من الخطوات وهي:

(2) خطوات إعداد الاستبانة:

الخطوة الأولى: عمليات إعداد الاستبانات:

تطلبت الدراسة إعداد استبانة لاستطلاع معلومات وآراء عينة الدراسة من المديرين القائمين على إدارة مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق لاستطلاع آرائهم حول درجة إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارسهم. وإعداد استبانة أخرى لاستطلاع آراء ومعلومات معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى حول درجة إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارسهم.

وقد أعدت الباحثة هاتين الاستبانتين على الوجه الآتي:

1. راجعت القسم النظري من هذه الدراسة للإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات عن الإبداع الإداري، وعن إمكانية تطبيقه في المدارس.
2. راجعت أسئلة الدراسة وتحديد الأسئلة التي ينبغي الحصول على إجابات عنها بوساطة الاستبانات.
3. وضعت بنود الاستبيانات استناداً إلى المصدرين السابقين الذكر.

بعد مراجعة الإطار النظري ذات الصلة بهذه الدراسة والاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات عن الإبداع الإداري وإمكانية تطبيقه تم بناء استبانتي التحكيم والتي اشتملت كل منهما على (74) بنداً، وذلك بعد أن أضيفت العبارات المناسبة، وحذف العبارات غير المناسبة وحددت العناصر التي ينبغي استقصاؤها للحكم على درجة إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق، كما وتمت مراجعة أسئلة الدراسة التي ينبغي الحصول على إجابات عنها بوساطة الاستبانات. وبناءً على ما سبق وضعت بنود الاستبانتين واستقرت الاستبانتين على صورتها النهائية.

الخطوة الثانية: صوغ عبارات الاستبانة:

في ضوء ما سبق أعدت الباحثة استبانتين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، تم توجيههما إلى مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق الحلقة الأولى، لوضع تصوّر مقترح للإبداع الإداري في التعليم الأساسي، استناداً إلى الوضع الحالي لإدارة مدارس التعليم الأساسي، تضمنت كل استبانة مقدّمة تبيّن الهدف من الاستبانة، وطريقة الإجابة عن عباراتها. واشتملت كل منها على أربعة محاور على الشكل الآتي:

1. البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة، اشتملت على (نوع المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التعليم أو في الإدارة).
2. مجالات الاستبانة وهي على الشكل التالي:
 - مجال الإمكانيات البشرية ويضم البنود من رقم 1 - 28.
 - مجال الإمكانيات المادية ويضم البنود من رقم 29 - 52.
 - مجال الإمكانيات المعنوية ويضم البنود من رقم 53 - 58.
 - مجال المجتمع المحلي ويتضمن البنود من رقم 59 - 63.
 - مجال الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية ويتضمن البنود من رقم 64 - 68.
3. المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى.
4. المقترحات التي تساهم في تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى.

الخطوة الثالثة: صدق عبارات الاستبانة وثباتها:

1. صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق درجة نجاح الأداة في قياس ما وضعت من أجله، وقد تم التحقق من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى الذي يهدف إلى تحديد درجة قياس الأداة للمحتوى المستهدف وذلك للحكم على صدق الاستبانة وتعديلها وصولاً إلى جعلها صادقة في تمثيل ما يراد قياسه، وقد اعتمد في هذه العملية على آراء وملاحظات (10) محكمين الملحق رقم (3)، وقد طلب من المحكمين قراءة فقرات الاستبانة وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أو حذف فقرات يرونها غير مناسبة، وأخيراً بيان وجهة النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي

وقد تضمنت الاستبانة الأولى وهي الاستبانة الخاصة بالمديرين (74) بنداً قبل التعديل ، كما تضمنت الاستبانة الثانية وهي الاستبانة الخاصة بالمعلمين (74) بنداً ، وبعد إجراء التعديل على كلا الاستبانتين تم التوصل إلى الصيغة النهائية للاستبانة الخاصة بالمديرين الملحق رقم (1) والصيغة النهائية للاستبانة الخاصة بالمعلمين الملحق رقم (2) وقد اشتملت كلا الاستبانتين على (68) بنداً وسؤالين مفتوحين.

2. ثبات الاستبانة:

يشير الثبات إلى مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة ويتم التعبير عن الثبات رقمياً من خلال معامل يعرف بمعامل الثبات وكلما كانت قيمة الثبات أعلى كان ثبات الأداة أعلى. وقد تم حساب الثبات بطريقتين:

1. الثبات بطريقة الإعادة:

للتأكد من ثبات الاستبانة جرى تطبيق الاستبانة على عينة مؤلفة من 30/ معلماً ومعلمة ممن يعلمون في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق، ثم أعيد التطبيق مرة أخرى بعد مرور حوالي (30) يوماً، وعلى العينة نفسها، ثم جرى حساب الارتباط بين نتائج التطبيق الأول ونتائج التطبيق الثاني بوساطة ترابط بيرسون. وقد بلغ معامل الارتباط (0.95) لاستبانة المعلمين. وهو مؤشر ثبات عالي عند مستوى الدلالة (0.05) و(0.01)، ويدل على صلاحية الأداة لأغراض هذه الدراسة. كما جرى إعادة تطبيق الاستبانة على عينة من المديرين بلغ عددها (15) مديراً ومديرة وحسب معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول ونتائج التطبيق الثاني بوساطة ترابط بيرسون وقد بلغ معامل الارتباط (0.87) لاستبانة المديرين، ويظهر الملحق رقم (7) نتائج التطبيق الأول ونتائج التطبيق الثاني.

2. معادلة ألفا كرونباخ:

يتم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للحكم على ثبات الاستبانات لمعرفة درجة متانة بنود الاستبانة (الاتساق الداخلي) في إجابات المديرين على الاستبانة التي وجهت إليهم، وإجابات المعلمين على أسئلة الاستبانة الموجهة إليهم، وصلاحيتها للتطبيق وذلك بتجريبها على (15) مديراً ومديرة في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق، وحسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على جميع أسئلة الاستبانة المتعلقة بفرضيات الدراسة، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبانة المديرين في المجال الأول (0.79)، وللمجال الثاني (0.71)، وللمجالات الثلاثة الأخيرة (0.80)، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ

لاستبانة المديرين (0.85) ككل، كما قامت الباحثة بتجريبها على (30) معلماً ومعلمة، وبلغ معامل ألفا كرونباخ للمجال الأول (0.94)، وللمجال الثاني (0.92)، وللمجالات الثلاثة الأخيرة (0.91)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ (0.96) لاستبانة المعلمين. وهي قيمة عالية ومقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة الدراسة. ويظهر في الملحقين رقم (8) و(9) معاملات الثبات للأداتين.

3) تحديد المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

1- تحديد المجتمع الأصلي:

بلغ عدد المدارس في التعليم الأساسي في محافظة دمشق للحلقة الأولى (77) مدرسة، موزعة بين مدارس للبنين، ومدارس للبنات، ومدارس مختلطة.

1-1- المديرين:

إن المجتمع الأصلي لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق هو عدد مديري هذه المدارس ذكوراً وإناثاً للعام الدراسي 2009/2008، والبالغ عددهم (77) مديراً ومديرة.

1-2- المعلمون:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق للعام الدراسي 2009/2008، وقد بلغ عددهم (1600) معلماً ومعلمة موزعين في (77) مدرسة، والقائمين على التعليم الفعلي في مدارس خاصة للبنين، وفي مدارس خاصة للبنات، وفي المدارس المختلطة.

2- عينة الدراسة وتوزعها:

1-2- عينة المديرين:

طبقت الباحثة الاستبانة على جميع عينة الدراسة والبالغ عددها (77) إلا أنه بسبب عدم تعاون بعض مديري المدارس ورفضهم تعبئة الاستبانة أو مجرد الاطلاع عليها تم التطبيق على (53) مديراً ومديرة بنسبة (68.83) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (77) فرداً. عادت منها (50) استبانة، وتم استبعاد أربع استبانات لعدم احتوائها على المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (46) فرداً.

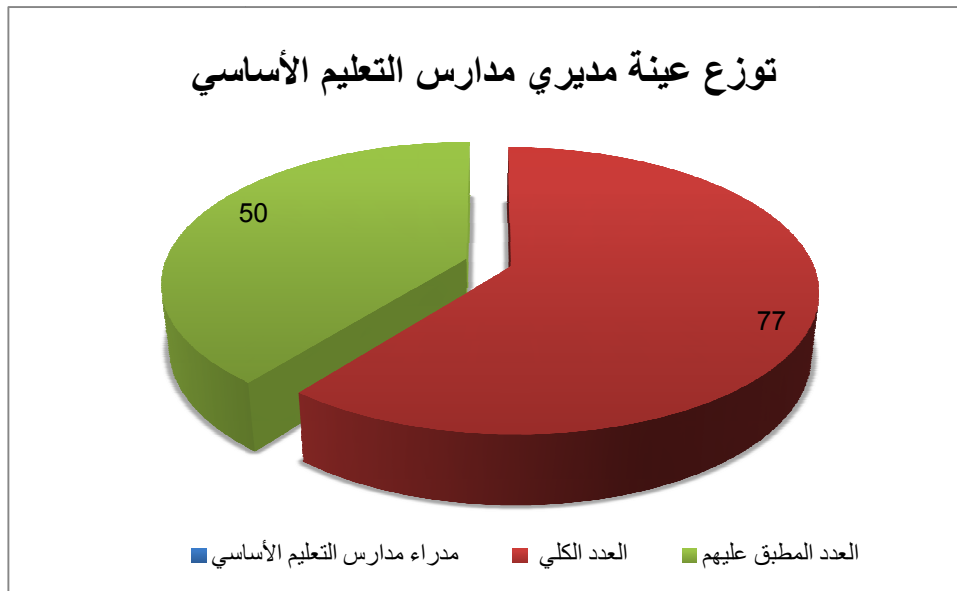
ويشير الجدول الآتي إلى توزيع المديرين عينة دراسة بحسب متغيرات الدراسة ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى

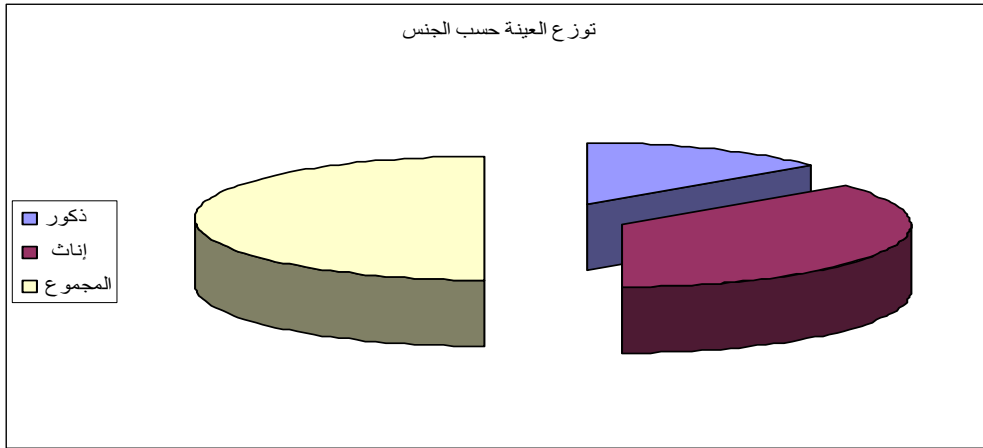
في محافظة دمشق للعام الدراسي 2009/2008

المتغيرات	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	28.3
	أنثى	71.7
	المجموع	100
المؤهل العلمي	معهد	63.04
	إجازة جامعية	30.43
	دراسات عليا	6.52
	المجموع	100
الخبرة	أقل من 10 سنوات	43.5
	(10 – 20) سنوات	28.3
	أكثر من 20 سنة	28.3
	المجموع	100

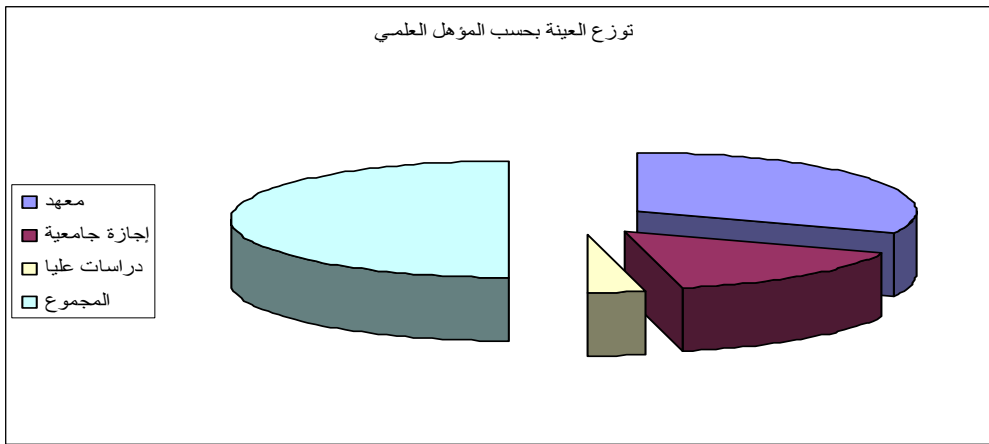
كما تشير الأشكال ذات الأرقام (1)، (2)، (3)، (4) إلى توزيع عينة المديرين في محافظة دمشق بشكل إجمالي ومن ثم توزيعهم بحسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على الشكل الآتي:



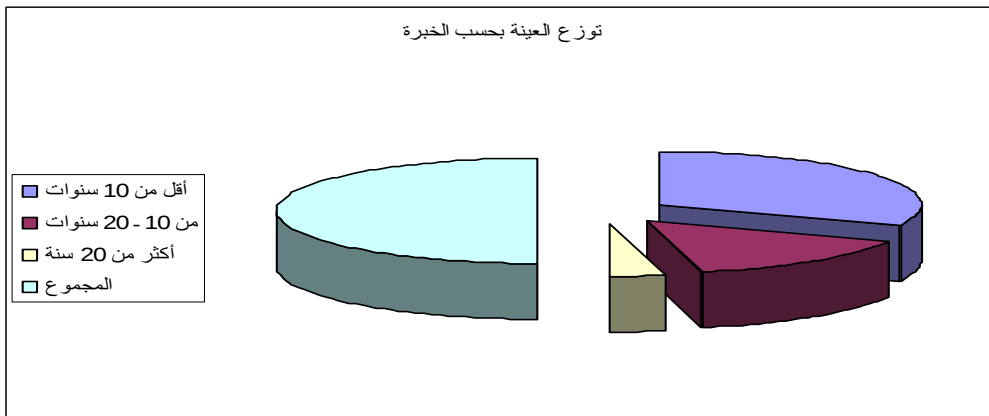
شكل (1) يبين توزيع العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بشكل إجمالي



شكل (2) يبين توزيع العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الجنس



شكل (3) يبين توزيع العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب المؤهل العلمي



شكل (4) يبين توزيع العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الخبرة

2-1-2- عينة المعلمين:

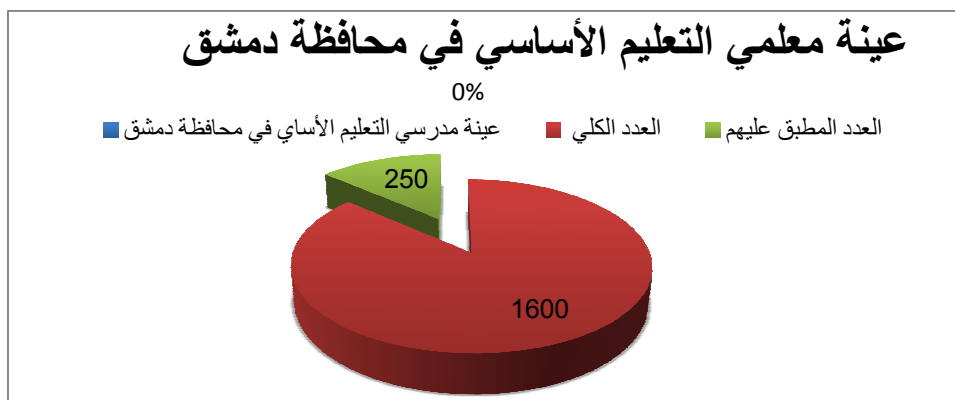
تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1600) معلماً ومعلمة من العاملين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بنسبة (15.63). وقد بلغ عدد أفراد العينة (252) فرداً، عادت منها (250) استبانة، كما تم استبعاد استبانتين لعدم احتوائها على المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (248) فرداً. والجدول (2) يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة بحسب متغيرات الدراسة ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق للعام الدراسي 2009/2008

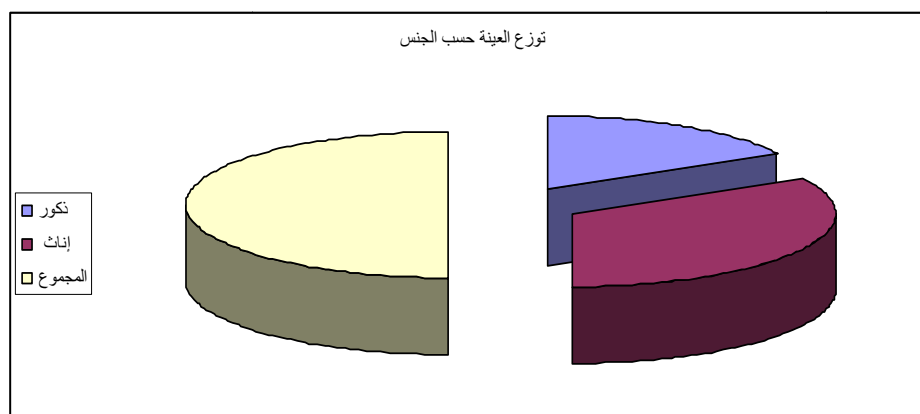
المتغيرات	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	33.9
	أنثى	66.1
	المجموع	100
المؤهل العلمي	معهد	45.6
	إجازة جامعية	51.6
	دراسات عليا	2.8
	المجموع	100
الخبرة	أقل من 10 سنوات	41.9
	من (10 - 20) سنوات	35.1
	أكثر من 20 سنة	23
	المجموع	100

المصدر: (نتائج استبانة الدراسة الموجهة إلى المعلمين)

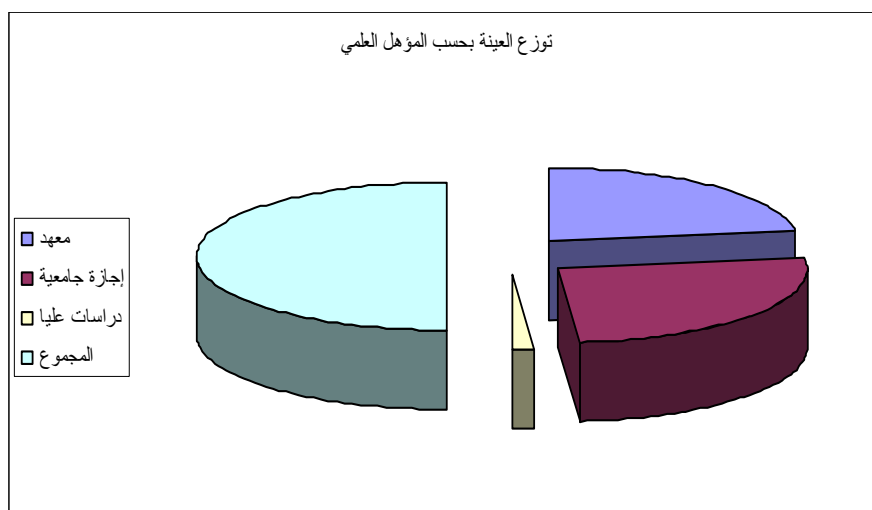
كما تشير الأشكال ذات الأرقام (5)، (6)، (7) إلى توزيع عينة المعلمين في محافظة دمشق بشكل إجمالي ومن ثم توزيعهم بحسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على الشكل الآتي:



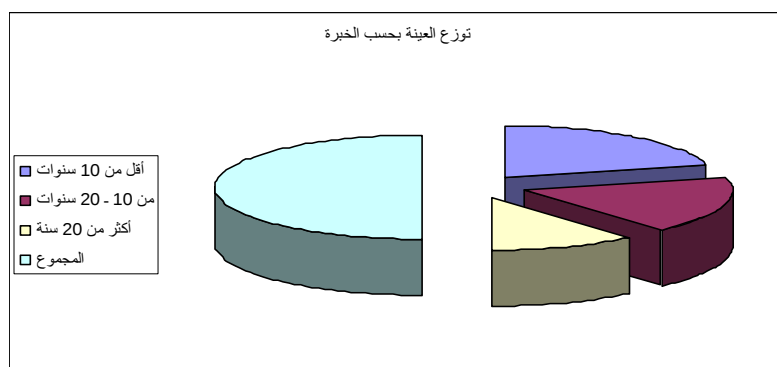
شكل (5) يبين توزيع العينة معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بشكل إجمالي



شكل (6) يبين توزيع العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الجنس



شكل (7) يبين توزيع العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب المؤهل العلمي



شكل (8) يبين توزيع العينة من معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق بحسب الخبرة.

ثالثاً: تحليل النتائج وتفسيرها:

1) المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية لأنها تتلاءم مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها: استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتربوية الحديث (spss) حيث قامت الباحثة بتفريغ إجابات الاستبانتين الموجهتين إلى المعلمين والمديرين في مرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى وترميزها من خلال إعطاء درجة لكل إجابة من إجابات الاستبانة، ووضعت الإجابات في جداول توضح تكرار الإجابات لفئات العينة من المعلمين القائمين على التدريس الفعلي في مدارس مرحلة التعليم الأساسي، ومديري هذه المدارس، واعتمد أسلوب التصحيح على وفق مدرج ثلاثي للإجابة، أي تم وضع ثلاثة بدائل للإجابة أمام كل فقرة من فقرات القائمة المستخدمة في الدراسة الحالية بحيث يختار المستجيب بديل واحد فقط منها يمثل مدى انطباق الفقرة عليه، وقد أعطيت البدائل لغرض التصحيح أوزاناً بحيث يكون لكل إجابة وزناً مقابلها كما يلي (أبدأ أعطيت الدرجة 1، أحياناً أعطيت الدرجة 2، ودائماً أعطيت الدرجة 3).

جدول (3) يبين بدائل الإجابة في الاستبانة والوزن المقابل لكل

رقم العبارة	الإجابة	وزن الإجابة
1	أبدأ	1
2	أحياناً	2
3	دائماً	3

- **النسب المئوية:** استخدمت في تحديد نسب الإجابات على بنود الاستبانات.
 - **معاملة كرونباخ ألفا:** لحساب معامل ثبات الاستبانات والاتساق الداخلي لبنود الاستبانيتين الموجهتين إلى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق.
 - **استخدام اختبار (T-Test):** للمقارنات الثنائية لاختبار الفروق بين:
 - المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين (الذكور) والمتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين (الإناث) في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق على الاستبانة الموجهة إليهم.
 - المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين (الذكور) والمتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرات في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق على الاستبانة الموجهة إليهم.
 - المتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة الأولى من المديرين والمتوسط الحسابي لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق على الاستبانة الموجهة إليهم.
- وفي ضوء ذلك تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة للتعرف على درجة إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانيتين، وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب بنود الاستبانة حسب أهمية إمكانية تطبيقها، ولمعرفه البعد الأكثر ارتباطاً بتطبيق أسلوب الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق. ولتصنيف قيم المتوسطات الحسابية لدرجة إمكانية تطبيق الأداة ككل، قامت الباحثة باعتماد ثلاثة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى _ المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) (3-1 ÷ 0.67) والمستويات هي على الشكل الآتي:

من 1 – 1.67 درجة إمكانية التطبيق قليلة.
من 1.68 – 2.34 درجة إمكانية التطبيق متوسطة.
من 2.35 – 3 درجة إمكانية التطبيق كبيرة.

- استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (Scheffee) للمقارنات البعدية وذلك:

- لإجراء الفروق في درجات إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي على الاستبانة الموجهة إليهم.
- ولإجراء الفروق في درجات إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي على الاستبانة الموجهة إليهم.

— متغيرات الدراسة:

1 — متغيرات الدراسة للأداة الأولى (استبانة المديرين):

✓ المتغيرات المستقلة للمدير، وتشمل:

أ. الجنس: وله فئتان: 1 — ذكر. 2 — أنثى.

ب. الخبرة، ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من 10 سنوات.

2. من (10-20) سنوات.

3. من (20-30) سنة.

ج. المؤهل العلمي، ولها ثلاثة مستويات:

1. معاهد (دور معلمين).

2. إجازة جامعية.

3. إجازة جامعية فما فوق (دبلوم تأهيل تربوي — دبلوم دراسات عليا فما فوق).

✓ المتغير التابع: ويشتمل على وجههم نظرهم في درجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارس

التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ممثلة بنتائج إجابات المديرين.

2 — متغيرات الدراسة للأداة الثانية (استبانة المعلمين):

✓ المتغيرات المستقلة للمعلمين، وتشمل:

أ. الجنس: وله فئتان: 1 — ذكر. 2 — أنثى.

ب. الخبرة، ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من 10 سنوات.

2. من (10 — 20) سنة.

3. من (20-30) سنة.

ج. المؤهل العلمي، ولها ثلاثة مستويات:

1. معاهد (دور معلمين).

2. إجازة جامعية.

3. إجازة جامعية فما فوق (دبلوم تأهيل تربوي – دبلوم دراسات عليا فما فوق).

✓ المتغير التابع: يشتمل على وجهة نظرهم في درجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ممثلة بنتائج إجابات المعلمين.

– عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول:

1. ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر

مديري المدارس في محافظة دمشق؟ وقد تضمن هذا السؤال (5) مجالات:

* المجال الأول الإمكانيات البشرية:

جدول رقم (4)

إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات البشرية المتوافرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
1.	تهيئ المدرسة البيئة التربوية الصالحة لبناء الشخصية السليمة للتلامذة.	73.9%	26.1%	0%	2.74	0.44	9	عالية
2.	تشجع المدرسة مختلف أنماط التعبير الإيجابي عن النفس التي يمارسها التلامذة عبر أنشطتهم المختلفة.	71.7%	28.3%	0%	2.72	0.46	10	عالية
3.	تحرص المدرسة على متابعة خريجيهما باستمرار.	45.7%	39.1%	15.2%	2.30	0.73	32	متوسطة
4.	يتم تدريب التلامذة على تنفيذ المشاريع التي تخدم البيئة المدرسية والمحلية.	60.9%	39.1%	0%	2.61	0.49	15	عالية

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
5.	يتم إجراء بحوث ميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية عند التلامذة في المدرسة.	65.2%	32.6%	2.2%	2.63	0.53	14	عالية
6.	تتم معالجة معظم المشكلات مع التلاميذ باستخدام أسلوب العصف الذهني.	45.7%	47.8%	6.5%	2.39	0.61	23	عالية
7.	تُناقش التوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص مع المعلمين.	73.9%	26.1%	0%	2.74	0.44	9	عالية
8.	يتم تشجيع المعلمين على طلب العون والمساعدة لحل المشاكل التي تعترضهم.	78.3%	21.7%	0%	2.78	0.42	7	عالية
9.	تُشجع المناقشات البناءة والمنظمة أثناء الحوار مع المعلمين.	67.4%	30.4%	2.2%	2.65	0.53	13	عالية
10.	يتم تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة.	80.4%	19.6%	0%	2.80	0.4	6	عالية
11.	يتم الحرص على توطيد أواصر الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي.	76.1%	23.9%	0%	2.76	0.43	8	عالية
12.	يُشجع المعلمون على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة في المدرسة.	67.4%	30.4%	2.2%	2.65	0.53	13	عالية

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
13.	يتم تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد لهم.	71.7%	28.3%	0%	2.72	0.46	10	عالية
14.	يتم استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم.	80.4%	17.4%	2.2%	2.78	0.47	7	عالية
15.	يُشرك المشرف التربوي في دراسة بعض المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية بهدف إيجاد الحلول العملية لها.	73.9%	23.9%	2.2%	2.72	0.50	10	عالية
16.	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في متابعة وتوجيه المعلم الذي يحتاج إلى متابعة وتوجيه أكثر.	67.4%	32.6%	0%	2.67	0.47	12	عالية
17.	توفر الإدارة المدرسية المناخ التربوي الذي يساعد المشرف على ممارسة فعالياته الإشرافية بكل يسر وسهولة.	82.6%	17.4%	0%	2.83	0.38	5	عالية
18.	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التقيف المهني اللازمة للمعلم.	63%	37%	0%	2.63	0.49	14	عالية
19.	تحرص الإدارة المدرسية على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل.	93.5%	6.5%	0%	2.93	0.25	2	عالية

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
20.	تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة.	97.8%	2.2%	0%	2.98	0.15	1	عالية
21.	تضع إدارة المدرسة أهدافاً إستراتيجية محددة للمدرسة.	73.9%	26.1%	0%	2.74	0.44	9	عالية
22.	يتم توضيح الأهداف المراد تحقيقها بدقة لجميع العاملين في المدرسة.	58.7%	21.7%	19.6%	2.39	0.80	23	عالية
23.	يتم التخطيط لتوفير الوسائل والآليات المحققة لتلك الأهداف.	63%	26.1%	10.9%	2.52	0.69	18	عالية
24.	يشارك المعلمون في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.	50%	32.6%	17.4%	2.33	0.76	31	متوسطة
25.	يشارك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.	43.5%	47.8%	8.7%	2.35	0.64	30	عالية
26.	تتابع الإدارة المدرسية سير تنفيذ القرارات التي تتخذ لكي تؤدي دورها الذي رسم من أجلها.	67.4%	32.6%	0%	2.67	0.47	12	عالية
27.	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض المهام حتى تتمكن من إنجاز عملها بكفاءة.	71.7%	28.3%	0%	2.72	0.46	10	عالية

م	الإمكانات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
28.	يُشجع العاملون على تقديم الأفكار الإدارية وذلك لتحفيزهم على المشاركة.	47.8%	28.3%	23.9%	2.24	0.82	35	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	268.3	27.64	4.043	2.64			

بلغ عدد بنوده (28) بند وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال الإمكانات البشرية لدى عينة الدراسة من المديرين وقد بلغ (2.64) وهو يعد ذو درجة عالية وقد كان أعلى المتوسطات للبند رقم (20) ويتضمن (تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة) بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.15) ونسبة مئوية (دائماً 97.8% أحياناً 2.2%) 9%، أبداً 0%) وقد كانت درجة التطبيق عالية في هذا البند وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعتقد أنها تقوم بدورها في إشراك المعلمين في المسؤوليات، وإعطائهم الاستقلالية مع وجود الشفافية والمحاسبة الدقيقة غير المتسلطة وتأخذ بأرائهم وتستأنس بخبراتهم وتعمل على بناء الروح المعنوية العالية في الأداء بين المعلمين الأمر الذي يؤدي إلى تنشيط وتشجيع المعلمين على النمو كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة، ومدير المدرسة المبدع هو الذي يعرف أهمية هذه الحقائق، ويعمل على مقابلة حاجات التلاميذ والمدرسين ورفع معنوياتهم.

وقد جاء في المرتبة الثانية البند رقم (19) ويتضمن (تحرص الإدارة المدرسية على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل) بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.25) ونسبة مئوية (دائماً 93.5% أحياناً 6.51%. 15.2%، أبداً 0%) وقد كانت درجة التطبيق عالية ويعتبر هذا البند مرتبط بشكل كبير بالبند السابق وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تفترض أنها تقوم بدورها على الوجه الأكمل في مساعدة المعلمين في ترقيةاتهم وزيادة رواتبهم وتحسين حالة العمل لهم في المدرسة، وتحاول مد المعلمين بالوسائل التعليمية والمواد اللازمة للاستمرار في العملية التعليمية، وتحاول أن تساعد في حل مشكلاتهم مع التلميذ والآباء، وتمنح الفرصة للمعلمين للنمو والتقدم وتحترم آراء معلميه وتستمتع إلى آرائهم واقتراحاتهم وتتشاور معهم قبل أن تتخذ أي إجراءات تتعلق بهم وتعلمهم بالتغيرات التي تحدث خارج المدرسة ولها علاقة بهم وتحاشي الإجراءات التي تجعل المعلمين يشعرون بقلّة أهميتهم أو مقدراتهم وبالتالي فإن الإدارة

المدرسية هنا تعتقد أنها ليست مقصورة في إثارة دافعية المعلمين نحو العمل الأمر الذي جعل درجة التطبيق كبيرة في هذا البند.

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها عالية باستثناء البند رقم (3) ويتضمن (تحرص المدرسة على متابعة خريجها باستمرار) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.37) وبنسبة مئوية (دائماً 45.7%، أحياناً 39.1%، أبداً 0%) حيث كانت درجة التطبيق لهذا البند متوسطة، وذلك لأن الإدارة المدرسية لا تقوم بدورها على الوجه الأكمل في متابعة خريجها في حال خروجهم إلى سوق العمل لإعالة أسرهم نتيجة لسوء أوضاعهم الاقتصادية أو عدم اهتمام الأسرة بالتعليم أصلاً أو بسبب إجبار الأسرة للتلميذ على ترك الدراسة نتيجة عدم وجود مدرسة قريبة من السكن بالإضافة إلى تلك الأسباب السالفة الذكر يوجد سبب رئيسي وهو عدم وجود خطط مشتركة بين إدارة المدرسة والوزارة ومؤسسات المجتمع المدني في سبيل متابعة الخريجين من المدرسة ومساعدتهم في حال كانت ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية لا تساعد على استمرارها ومتابعتها، والبند رقم (24) ويتضمن (يشارك المعلمون في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية) بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.76) وبنسبة مئوية (دائماً 50%، أحياناً 32،6، أبداً 17،4) حيث كانت درجة التطبيق لهذا البند متوسطة أيضاً لأنه نادراً ما يتيح المدير الفرصة لمعلمي المدارس المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية المتعلقة بشؤون المدرسة كافة وقليل ما يشركهم في تقديم التقويمات التربوية التي تحسن العملية التعليمية وتدفع بها نحو الإبداع. والبند رقم (28) ويتضمن (يشجع العاملون على تقديم الأفكار الإدارية وذلك لتحفيزهم على المشاركة) بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.82) وبنسبة مئوية (دائماً 47،8، أحياناً 28،3، أبداً 9،23) حيث كانت درجة التطبيق لهذا البند متوسطة أيضاً وذلك قد يعود إلى أن العاملون لا يشجعون على تقديم الآراء حول نقاط الضعف المرتبطة بالمدرسة والتلامذة وذلك بسبب شخصية المدير وعدم تقبله لآراء الآخرين التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري.

* المجال الثاني الإمكانيات المادية:

جدول (5)

إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات المادية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
29.	تتم دراسة المنهاج المدرسي المقرر وذلك لمعرفة نقاط الضعف التي يعاني منها ومن ثم العمل على تلافيها.	28.2%	24.2%	47.6%	1.81	0.85	37	متوسطة
30.	يتم تشجيع المعلمين على التوسع في معلومات الكتاب المدرسي لإغناء معلومات التلامذة.	32.3%	37.1%	30.6%	2.02	0.8	24	متوسطة
31.	تشترك الإدارة المدرسية بإثراء المنهج الدراسي.	27%	29.8%	43.1%	1.84	0.82	34	متوسطة
32.	تحرص الإدارة المدرسية على زيارة التلامذة لبعض الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بموضوع المنهج.	15.7%	33.9%	50.4%	1.65	0.74	42	قليلة
33.	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل دور الأنشطة الصفية لتكون في خدمة المناهج الدراسية.	29.8%	38.3%	31.9%	1.98	0.79	27	متوسطة

م	الإمكانات المادية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
34.	تتابع المستجدات الحاصلة في مجال تقنيات الاتصال وتكنولوجيا التعليم.	%29	%24.6	%46.4	1.83	0.85	35	متوسطة
35.	يتم العمل على توفير مختلف التقنيات التعليمية التي تحتاج إليها المدرسة.	%37.9	%33.9	%28.2	2.10	0.81	18	متوسطة
36.	يتم حث المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة.	%39.5	%24.2	%36.3	2.03	0.87	23	متوسطة
37.	يتم حث المعلمين على استخدام أحدث الطرق والأساليب في العملية التعليمية.	%45.2	%41.5	%13.3	2.32	0.7	5	متوسطة
38.	تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار.	%62.5	%32.3	%5.2	2.57	0.59	1	عالية
39.	تعمل الإدارة المدرسية على تنظيم فناء المدرسة وتجمله ليصبح بيئة تربوية مؤثرة.	%46	%41.1	%12.9	2.33	0.69	4	متوسطة
40.	تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون المبنى المدرسي مطابقاً للمواصفات والمعايير العالمية.	%41.9	%41.5	%16.5	2.25	0.72	7	متوسطة
41.	تضع الإدارة المدرسية نظماً لصيانة المبنى المدرسي بصفة مستمرة.	%54	%33.1	%12.9	2.41	0.71	3	عالية

م	الإمكانات المادية	النسبة المئوية		متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
42.	يتم تزويد مكتبة المدرسة بالمراجع الحديثة بصفة مستمرة.	38.3%	42.7%	19%	2.19	0.73	12 متوسطة
43.	تهتم الإدارة المدرسية بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها المعلمون والتلامذة.	38.7%	37.7%	24.6%	2.14	0.79	15 متوسطة
44.	تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون البيئة المادية في المكتبة مثيرة للإبداع والتفكير.	32.3%	23.8%	44%	1.88	0.87	33 متوسطة
45.	يتم حث المعلمين والتلامذة على زيارة المكتبة المدرسية.	33.9%	30.2%	35.9%	1.98	0.84	27 متوسطة
46.	يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال (الانترنت والبريد الالكتروني والميكرو فيلم) في أعمال المكتبة.	18.1%	17.3%	64.5%	1.54	0.78	46 قليلة
47.	يُشجع المعلمون على إجراء اختبارات تشخيصية للكشف عن مواضع الضعف في تحصيل تلاميذهم.	24.6%	32.7%	42.7%	1.82	0.8	36 متوسطة
48.	تتم دراسة نتائج التحصيل الدراسي للتلامذة باستمرار.	40.7%	25%	34.3%	2.06	0.87	21 متوسطة
49.	يتم تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة بصفة مستمرة لرفع مستوى جودة أدائهم.	41.5%	41.1%	17.3%	2.24	0.73	8 متوسطة
50.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها رجال الأعمال والصناع لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.	49.2%	24.6%	26.2%	2.23	0.84	9 متوسطة

م	الإمكانات المادية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
51.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها أولياء الأمور المقطرون لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.	42.7%	24.2%	33.1%	2.10	0.87	18	متوسطة
52.	تحرص المدرسة على إقامة المعارض والمتاحف بهدف رصد ريعها لصالح المدرسة والتلامذة.	35.9%	23.8%	40.3%	1.96	0.87	28	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني		36.87	31.61	31.55	2.05			

بلغ عدد بنوده (24) بند وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال الإمكانات المادية لدى عينة الدراسة من المديرين وقد بلغ (2,05) وهو يعد ذو درجة متوسطة.

وقد كانت أعلى المتوسطات للبند رقم (38) ويتضمن (تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار) بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.59) ونسبة مئوية (دائماً 62.5%، أحياناً 32.3%، أبداً 5.2%) وقد كانت درجة التطبيق عالية وقد يعود السبب في ذلك إلى أن اهتمام المديرين بمتابعة الإشراف على المبنى المدرسي كان عالياً جداً كما أن تحسينه وتطويره من أولى أولوياتهم حيث يعتقدون أن توفير مبني مدرسي ملائم: يشتمل على - مواصفات تربوية وهندسية ملائمة ومزود بالأجهزة والمعدات اللازمة لتفعيل الأنشطة التربوية بالإضافة إلى مكتبة مزودة بمصادر تعلم مناسبة وكافية لاحتياجات التعلم سيكون له أثر كبير وإيجابي على العملية التعليمية، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود المبنى المدرسي الملائم والمزود بكافة التجهيزات كان بمثابة الشماعة التي يعلق عليها المديرين ضعف تحصيل التلاميذ في مدارسهم دون أن يضعوا في اعتبارهم أن هناك أمور أخرى تؤثر على ضعف التحصيل هذا كعدم متابعتهم للمستجدات الحاصلة في العملية التربوية والتعليمية وعدم تزويد واطلاع المعلمين على الطرق والأساليب الحديثة في التدريس بالإضافة إلى أمور أخرى عديدة.

وقد جاء في المرتبة الثانية البند رقم (41) ويتضمن (تضع الإدارة المدرسية نظاماً لصيانة المبنى المدرسي بصفة مستمرة) بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.71) ونسبة

مئوية (دائماً 54%، أحياناً 33.1%، أبداً 12.9%) وكانت درجة التطبيق عالية أيضاً وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية قد بدأت تدرك وتعتقد أنه عندما يكون للمدرسة مبنى كبير ذو فصول واسعة، جيدة الإضاءة، والتكييف، والتهوية، مزودة بالأثاث الجيد، والسبورة الكبيرة والأجهزة، وغرفة للوسائل التعليمية بنوعيتها التقنية كالأفلام المرئية والأشرطة السمعية وأقراص الحاسب الآلي، وغير التقنية كالمصورات والخرائط، والنماذج المجسمة، والسبورات، والعينات، والشرائح، والكتب، والمجلات العلمية، والدوريات، وغرفة للمعلمين مزودة بمكاتب مريحة تساعد المعلم على إنجاز عمله والتمتع بقسط من الراحة بين الحصص الدراسية فإن ذلك سينعكس تأثيره على أداء معلم هذه المدرسة وعلى تكيفه مع عمله لأن الجو التعليمي المناسب يساعد المعلم على توجيه جل اهتمامه إلى طلابه ومادته ويسعى في ظل هذه الظروف الملائمة إلى تحقيق أقصى درجات النجاح في علمه.

أما المعلم الذي يعمل في مدرسة سيئة المبنى أو ناقصة التجهيزات ينتابه شعور بالسخط والظلم والعجز خاصة عندما يقف أمام طلابه في فصل ضيق سيئ التهوية والإنارة والتكييف يكتب على سبورة صغيرة متحركة غير ثابتة باهتة اللون محاولاً جذب انتباههم ونقل خبراتهم إليهم ويتعاضم هذا الشعور في ظل نقص الوسائل التعليمية والتجهيزات ويضع جزء كبير من جهوده في تأمينها وتوفير اللازم منها. ومن هنا نلاحظ أن اهتمام المديرين كان منصبا بالدرجة الأولى على المبنى المدرسي وصيانته بصفة مستمرة.

أما بقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها متوسطة باستثناء البند رقم (46) ويتضمن (يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال (الانترنت والبريد الالكتروني والميكرو فيلم في أعمال المكتبة) بمتوسط حسابي (1.54) وانحراف معياري (0.78) وبنسبة مئوية (دائماً 18.1%، أحياناً 17.3%، أبداً 164.5%) حيث كانت درجة التطبيق قليلة وذلك قد يعود إلى عدة أسباب منها عدم توفر الأجهزة الكافية للتلاميذ في مختبر الحاسوب بسبب التكلفة المادية بالإضافة إلى عدم تخصيص ميزانية مالية كافية من أجل تحديث تلك المختبرات باستمرار وعدم تلبية المنهاج للتطورات التي تحدث في مجاله بالإضافة إلى عدم توضيح المعلمين لأهمية الحاسوب كوسيلة تعليمية يمكن استخدامها في البحث والمطالعة ، والبند رقم (32) ويتضمن (تحرص الإدارة المدرسية على زيارة التلامذة لبعض الهيئات والمؤسسات التعليمية ذات الصلة بموضوع المنهج) بمتوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري (0.74) وبنسبة مئوية (دائماً 15.7%، أحياناً 33.9%، أبداً 50.4.5%) حيث كانت درجة التطبيق قليلة وذلك نتيجة لكثافة المناهج الحالية

وعدم توفر الوقت الكافي لقيام المعلمين بالرحلات الميدانية والأنشطة اللاصفية وعدم رغبة المعلمين في ربط الجانب النظري بالعمل .

* المجال الثالث: الإمكانيات المعنوية:

جدول (6) إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في الإمكانيات المعنوية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات المعنوية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
53.	يُحضر المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم.	69.6%	26.1%	4.3%	2.65	0.57	13	عالية
54.	يتم العمل على حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمين.	80.4%	19.6%	0%	2.80	0.4	6	عالية
55.	يُعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير.	91.3%	8.7%	0%	2.91	0.29	3	عالية
56.	يتم تقدير نجاحات وإبداعات المعلمين.	71.7%	23.9%	4.4%	2.67	0.56	12	عالية
57.	يتم منح المعلمين المتميزين شهادات تقدير.	39.2%	47.8%	13%	2.26	0.68	34	متوسطة
58.	يتم إعطاء المعلمين المتميزين الأولوية في الامتيازات المتاحة والاعارات والترقيات.	47.8%	37%	15.2%	2.33	0.73	31	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث	66.68	27.18	6.13	2.6			

بلغ عد بنوده (6) بنود وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال الإمكانيات المعنوية لدى عينة الدراسة من المديرين وقد بلغ (2.06) وهو يعبر ذو درجة متوسطة وقد كانت أعلى المتوسطات للبند رقم (55) ويتضمن (يُعامل المعلمون

في المدرسة باحترام وتقدير) بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.29) وبنسبة مئوية (دائماً 91.3%، أحياناً 8.7%، أبداً 0%)، وقد كانت درجة التطبيق في هذا البند عالية وذلك لأن الإدارة المدرسية تعتقد أنها تقوم بدورها على الوجه الأكمل في مراعاة الجانب النفسي للمعلم، والحرص على تطوير إمكاناته، واحترامه، ودفعه نحو الإبداع والابتكار؛ وتشجع المعلم للقيام الأعمال المنوطة به، لذلك نستطيع الخلوص إلى أن توافر الثقة بين العاملين أمر مهم في نجاح أي عمل، وبشكل أكبر في علاقة العاملين في المدرسة وبذلك يمكن القول: إن العمل الجماعي، واحترام وجهة نظر المعلم، يساعد على تعزيز انتماء المعلم لمهنته، وإحساسه بالنجاح في مهماته، وزيادة الارتباط الإنساني بينه وبين إدارة المدرسة.

ومن ثم جاء في المرتبة الثانية البند رقم (54) ويتضمن (يتم العمل على حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمين) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.4) وبنسبة مئوية (دائماً 80.4%، أحياناً 19.6%، أبداً 0%) ويعتبر هذا البند ذو درجة تطبيق عالية وذلك لأن الإدارة المدرسية من وجهة نظرها تعتقد أنها تؤدي دورها في هذا الجانب وتحاول أن تساعد المعلمين في حل مشكلاتهم سواء كانت تلك المشكلات مع أولياء الأمور كعدم متابعتهم لطفلهم أو عدم اقتناع بعض أولياء الأمور ببعض الملاحظات التي قد يوجهها المعلم للتلميذ من أجل مصلحته أو كانت تلك المشكلات مع التلميذ كمشكلة الخوف لدى التلاميذ، السلوك العدواني، كثرة الغياب والانطواء أو كانت تلك المشكلة في المنهج كطول المنهج وصعوبته وعدم توفر الوسائل التعليمية المعينة التي تتفق مع قدرات التلاميذ وتكون شارحة لمحتوى المنهج أو قد تكون تلك المشكلات في الوسائل التعليمية كقلتها وندرة وجودها وعدم وجود دعم كافي من الجهات التعليمية للوسيلة بالإضافة إلى المشكلات التي قد تواجه المعلم مع المشرف التربوي كعدم نقل الخبرة الكافية لمساعدة المعلم وقلة الزيارات الصفية وقلة إرسال النشرات الكافية له.

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها عالية أيضاً باستثناء البند رقم (57) ويتضمن (يتم منح المعلمين المتميزين شهادات تقدير) بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.68) وبنسبة مئوية (دائماً 39.2%، أحياناً 47.8%، أبداً 13%) ويعتبر هذا البند ذو درجة تطبيق متوسطة وذلك بسبب ضعف اهتمام المديرين بتحفيز المعلمين من خلال منحهم الحوافز المعنوية والإجازات والمكافآت وشهادات التقدير التي لها أثر عميق وكبير في دفع المعلمين نحو أداء مهماتهم وواجباتهم على الوجه المطلوب منهم بالإضافة إلى دورها في تحريك المعلمين نحو إتقان عملهم وبذل كافة الجهود في سبيل إنجاحه.

* المجال الرابع: إمكانيات المجتمع المحلي:

جدول (7) إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في إمكانيات المجتمع المحلي المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات المعنوية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
59.	تعقد بعض الندوات في المدرسة لبحث جوانب التعاون بينها وبين البيت وسبل تحقيق ذلك	56.5%	34.8%	8.7%	2.48	0.66	19	عالية
60.	تُلقى العديد من المحاضرات في المدرسة للتوعية في مواضيع تربوية واجتماعية متنوعة.	47.8%	50%	2.2%	2.46	0.55	20	عالية
61.	تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلامذة.	63%	28.3%	8.7%	2.54	0.66	17	عالية
62.	تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة.	30.5%	54.3%	15.2%	2.15	0.67	36	متوسطة
63.	تشارك المدرسة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع المحلي.	47.9%	39.1%	13%	2.35	0.71	30	عالية
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع	49.14	41.3	9.56	2.4			

بلغ عد بنوده (5) بنود وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال إمكانات المجتمع المحلي لدى عينة الدراسة من المديرين وقد بلغ (2،4) وهو يعد ذو درجة متوسطة.

وقد كانت أعلى المتوسطات للبند رقم (61) ويتضمن (تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلامذة) بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.66) وبنسبة مئوية (دائماً 63%، أحياناً 28.3%، أبداً 8.7%) ويعتبر هذا البند ذو درجة تطبيق عالية وقد يعود ذلك إلى أن الإدارة المدرسية قد بدأت تدرك أهمية مجالس أولياء الأمور في خلق حالة من التكامل بين أطراف العملية التعليمية وتوفير الفرص للحوار الموضوعي حول المسائل التي تخص مستقبل الأبناء من الناحيتين العلمية والتربوية والإسهام في حل المشاكل التي يعاني منها التلاميذ سواءً على مستوى البيت أو المدرسة وإيجاد الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى دورها في المساعدة على تقويم السلوكيات الطلابية وإعانتها على تلافي بعض التصرفات الغير سويه التي ربما تظهر في بعض سلوكيات بعض التلامذة.

وجاء في المرتبة الثانية البند رقم (59) ويتضمن (تعقد بعض الندوات في المدرسة لبحث جوانب التعاون بينها وبين البيت وسبل تحقيق ذلك) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.66) وبنسبة مئوية (دائماً 56.5%، أحياناً 34.8%، أبداً 8.7%) وقد كانت درجة التطبيق عالية في هذا البند، حيث إن مشاركة الأهالي مع المدرسين في تنسيق الندوات والفعاليات تساعد على إزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين المدرسة والبيت ويمكن أن تكون مواضيع هذه الندوات متعددة كأن تعقد الندوات للأمهات في كيفية التعامل مع الأبناء فيما يتعلق بمشكلاتهم السلوكية والانفعالية أو من أجل زيادة الوعي الثقافي لدى الأمهات حول بعض المفاهيم السلبية في أساليب التنشئة للأبناء ومدى انعكاسها على سلوكياتهم، كما يمكن عقد ندوات للأمهات حول العلاقة بين التغذية والصحة العامة والعمل على زيادة الوعي لدى الأمهات حول العناصر الغذائية اللازمة للنمو الجسمي السليم، وزيادة الوعي الصحي الوقائي لدى الأمهات قبل انتظار وقوع في الأمراض.

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها عالية باستثناء البند رقم (62) ويتضمن (تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة) بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.67) وبنسبة مئوية (دائماً 30.5%، أحياناً 54.3%، أبداً 15.2%) حيث كانت درجة التطبيق متوسطة في هذا البند وذلك قد يكون بسبب ضعف مشاركة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها

المدرسة فنادرًا ما نجد أن تلك الوسائل تشارك في عرض بعض الأفلام الجيدة والمناسبة عن الأنشطة الطلابية وحفلات السمر في المدرسة والرحلات ولاشك أنه تتوافر في المجتمع مصادر وإمكانات متعددة يمكن أن تلعب دوراً هاماً ومتميزاً في هذا المجال، ويجب أن تكون المدرسة على وعي بهذه الخدمات التي تقدمها تلك المصادر ومنها وسائل الإعلام، الصحف، المجالات، فالبرامج التعليمية والثقافية والعلمية التي تبث من خلال التلفزيون تدفع الأطفال إلى توظيف أكثر من حاسة مما ينمي إبداع وخيال هؤلاء الأطفال، ويمكن إجراء مسابقات للإبداع عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة بحيث تقوم هذه المسابقات بطرح أدوات وأجهزة من الواقع، ويطلب من التلاميذ تخيل وإبداع أفكار جديدة لم يسبق أن فكروا فيها.

* المجال الخامس: المؤسسات التعليمية:

جدول (8) إجابات عينة الدراسة من المديرين حول آرائهم في إمكانات الوزارة وكليات التربية ومديريات التربية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	إمكانات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
64.	تقيم وزارة التربية دورات تدريبية للمديرين بهدف تطوير معلوماتهم وخبراتهم.	58.7%	34.8%	6.5%	2.52	0.62	18	عالية
65.	يتم التعاون مع المعاهد وكليات التربية لإقامة دورات تدريبية لتطوير كفايات ومهارات مديري المدارس.	37%	54.3%	8.7%	2.28	0.62	33	متوسطة
66.	تدخل وزارة التربية التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب التي تقيمها.	52.2%	30.4%	17.4%	2.35	0.77	30	عالية
67.	يتم إشراك المديرين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم.	41.3%	39.1%	19.6%	2.22	0.76	36	متوسطة

م	إمكانات الوزارة	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
68.	تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها.	73.9%	23.9%	2.2%	2.72	0.5	10	عالية
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس	52.62	36.5	10.88	2.42			
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس	58.91	32.92	98.16	12.5			

بلغ عدد بنوده (5) بنود وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجالات إمكانات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية لدى عينة الدراسة من المديرين وقد بلغ (2.42) وهو يعد ذو درجة تطبيق عالية وقد كان أعلى المتوسطات للبند رقم (68) ويتضمن (تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها) بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.5) ونسبة مئوية (دائماً 73.9%، أحياناً 23.9%، أبداً 2.2%) ويعتبر هذا البند ذو درجة تطبيق عالية وقد يعود ذلك إلى أن مديرية التربية تتابع وبشكل دائم تطبيق إدارات المدارس للقوانين ومراعاتها للأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم في التخطيط، وتحديد الأهداف، ووضع المناهج، والسلم التعليمي، ومواعيد الامتحانات، كما أنها تشرف على مدى قيام مدير المدرسة بمسؤولياته، والمهام الملقاة على عاتقه بشكل دائم واستمراري، بالإضافة إلى أنها (مديرية التربية) تقدم المساعدة المادية والفنية للإدارة المدرسية وذلك لضمان سلامة التنفيذ.

وجاء في المرتبة الثانية البند رقم (64) ويتضمن (تقيم وزارة التربية دورات تدريبية للمديرين بهدف تطوير معلوماتهم وخبراتهم) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.62) و بنسبة مئوية (دائماً 58.7% أحياناً 34.8%، أبداً 6.5%) وكانت درجة التطبيق عالية في هذا البند، حيث تقام دورات تدريبية لمديري المدارس في الحلقتين الأولى والثانية وباختصاصات مختلفة من أجل تعزيز وتوسيع أفق العمل التربوي وتعميق وتأهيل وإكساب المدير خبرة ودراية في عمله التربوي والإداري ولمواجهة أي مشكلة يمكن أن يتعرض لها في إدارته أو في العملية التربوية التي يقودها في المدرسة وخاصة أن المديرين يتعاملون مع تلاميذ صغار ويجب أن يكون هذا التعامل بعيداً عن الأساليب السلبية التي تنفرهم وإتباع الأساليب التربوية التي تجعل منهم تلاميذ فاعلين.

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها عالية باستثناء البند رقم (67) ويتضمن (يتم إشراك المديرين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم) بمتوسط حسابي (2.22) وانحراف معياري (0.76) ونسبة مئوية (دائماً 41.3% أحياناً 39.1%، أبداً 19.6%) حيث كانت درجة التطبيق متوسطة في هذا البند فنادرًا ما يشترك المتدربين عند تخطيط البرامج التدريبية بينما الغالبية العظمى من المديرين يرغبون في تخطيط البرامج التدريبية. كما أنه لا تراعى طبيعة المتدربين وخصائصهم عند تصميم موضوعات البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى قصور المحتوى التعليمي للبرامج التدريبية وعدم وجود متابعة وتقييم للبرامج والدورات التدريبية التي تقام لمديري المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم يعتبر من أعظم سبب من أسباب ضعف مستوى القيادات الإدارية.

السؤال الثاني:

2. ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة دمشق؟ وقد تضمن هذا السؤال (5) مجالات

* المجال الأول الإمكانيات البشرية:

جدول (9) إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في الإمكانيات البشرية المتوافرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
1.	تهيئ المدرسة البيئة التربوية الصالحة لبناء الشخصية السليمة للتلامذة.	34.3%	41.5%	24.2%	2.10	0.76	18	متوسطة
2.	تشجع المدرسة مختلف أنماط التعبير الإيجابي عن النفس التي يمارسها التلامذة عبر أنشطتهم المختلفة.	33.5%	48%	18.5%	2.15	0.71	14	متوسطة

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
3.	تحرص المدرسة على متابعة خريجها باستمرار.	16.5%	38.7%	44.8%	1.72	0.73	41	متوسطة
4.	يتم تدريب التلامذة على تنفيذ المشاريع التي تخدم البيئة المدرسية والمحلية.	22.2%	50.8%	27%	1.95	0.7	29	متوسطة
5.	يتم إجراء بحوث ميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية عند التلامذة في المدرسة.	24.2%	45.6%	30.2%	1.94	0.74	30	متوسطة
6.	تتم معالجة معظم المشكلات مع التلاميذ باستخدام أسلوب العصف الذهني.	13.7%	65.7%	20.6%	1.93	0.58	31	متوسطة
7.	تُناقش التوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص مع المعلمين.	39.1%	45.2%	15.7%	2.23	0.7	9	متوسطة
8.	يتم تشجيع المعلمين على طلب العون والمساعدة لحل المشاكل التي تعترضهم.	41.9%	33.1%	25%	2.17	0.8	13	متوسطة
9.	تُشجع المناقشات البناءة والمنظمة أثناء الحوار مع المعلمين.	39.1%	42.3%	18.5%	2.21	0.73	10	متوسطة

م	الإمكانات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
10.	يتم تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة.	51.6%	24.6%	23.8%	2.28	0.82	6	متوسطة
11.	يتم الحرص على توطيد أواصر الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي.	45.2%	37.5%	17.3%	2.28	0.74	6	متوسطة
12.	يُشجع المعلمون على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة في المدرسة.	33.9%	45.6%	22.6%	2.09	0.73	19	متوسطة
13.	يتم تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد لهم.	32.3%	48%	19.8%	2.13	0.71	16	متوسطة
14.	يتم استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم.	33.1%	42.7%	24.2%	2.09	0.75	19	متوسطة
15.	يُشرك المشرف التربوي في دراسة بعض المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية بهدف إيجاد الحلول العملية لها.	24.6%	47.2%	28.2%	1.96	0.73	28	متوسطة
16.	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في متابعة وتوجيه المعلم الذي يحتاج إلى متابعة وتوجيه أكثر.	27%	51.2%	21.8%	2.05	0.7	22	متوسطة

م	الإمكانيات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
17.	توفر الإدارة المدرسية المناخ التربوي الذي يساعد المشرف على ممارسة فعالياته الإشرافية بكل يسر وسهولة.	28.6%	46%	25.4%	2.03	0.74	23	متوسطة
18.	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التنقيف المهني اللازمة للمعلم.	25.8%	46.8%	27.4%	1.98	0.73	27	متوسطة
19.	تحرص الإدارة المدرسية على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل.	40.3%	39.9%	19.8%	2.21	0.75	10	متوسطة
20.	تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة.	30.6%	43.5%	25.8%	2.05	0.75	22	متوسطة
21.	تضع إدارة المدرسة أهدافاً إستراتيجية محددة للمدرسة.	33.1%	39.9%	27%	2.06	0.77	21	متوسطة
22.	يتم توضيح الأهداف المراد تحقيقها بدقة لجميع العاملين في المدرسة.	39.1%	41.5%	19.4%	2.20	0.74	11	متوسطة
23.	يتم التخطيط لتوفير الوسائل والآليات المحققة لتلك الأهداف.	33.1%	48.4%	18.5%	2.15	0.71	14	متوسطة

م	الإمكانات البشرية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
24.	يشارك المعلمون في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.	18.1%	53.8%	29%	1.89	0.68	32	متوسطة
25.	يشارك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.	6%	46.8%	47.2%	1.59	0.6	45	قليلة
26.	تتابع الإدارة المدرسية سير تنفيذ القرارات التي تتخذ لكي تؤدي دورها الذي رسم من أجلها.	39.9%	29%	31%	2.09	0.84	19	متوسطة
27.	يُشجع العاملون على تقديم الأفكار الإدارية وذلك لتحفيزهم على المشاركة.	25.4%	50.4%	24.2%	2.01	0.71	25	متوسطة
28.	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض المهام حتى تتمكن من إنجاز عملها بكفاءة.	29%	39.5%	31.5%	1.98	0.78	27	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول		630.7	44.04	25.3	2.05			

بلغ عدد بنوده (28) بند وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجالات الإمكانات البشرية لدى عينة الدراسة من المعلمين وقد بلغ (2.05) ويعتبر هذا المجال ذو درجة تطبيق متوسطة.

وحصل البند رقم (10) ويتضمن (يتم تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة) على الترتيب الأول وفقاً لإجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.82) ونسبة مئوية (دائماً 51.6%، أحياناً 24.6%، أبداً 23.8%) وكانت درجة التطبيق متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك هو إدراك المديرين لأهمية اليوم العمل الجماعي

فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم والتفوق على أي صعيد فإذا اعتبرنا أن الإدارة المبدعة هي التي تتبنى مبدأ العمل الجماعي المتكامل فلا يمكن للإبداع والابتكار أن يظهر ويأخذ دوره في مجالات العمل إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود وإمكانات في تحقيق الأهداف، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب على الإدارة المدرسية أن تولي الاهتمام الأكثر لتشجيع العمل بروح الفريق.. بكل ما فيه من تماسك معنوي وتعاضد في الجهود وتكامل في النشاطات. حيث أن العمل بروح الفريق ستؤدي إلى بناء روح الثقة والتعاون بين المعلمين وتنمية مهاراتهم، وزيادة مداركهم وتنمية مهارات المديرين في إشعار المعلمين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل. كما أنها ستؤدي إلى الحد من الصراعات وتحسين العلاقات وفتح قنوات الاتصال بين المعلمين والمديرين الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح وخلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور المعلمين بالوحدة ويزيد من إحساسهم المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى المعلمين بشكل كبير.

أما البند رقم (7) ويتضمن (تناقش التوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص مع المعلمين) فقد جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.7) وبنسبة مئوية (دائماً 39.1%، أحياناً 45.2%، أبداً 15.7%) ودرجة تطبيق متوسطة، ويعتبر هذا البند مرتبط بشكل كبير بالبند السابق وقد يعود ذلك إلى أن المدير يعمل على مناقشة اللوائح والتوجيهات والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص مع المعلمين وأخذ رأيهم وإيضاح إيجابيات تلك اللوائح والتوجيهات وكيفية تطبيقها والعمل بها مما يؤدي إلى شعورهم المشترك بالمسؤولية تجاه تلك اللوائح ويدفعهم إلى التركيز على الأهداف وتقديم الاقتراحات الأمر الذي يجعلهم يدعمون تلك الأنظمة واللوائح والتوجيهات ويعملون بها ويتبعونها.

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجات تطبيقها متوسطة باستثناء البند رقم (25) ويتضمن (يشارك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية) فقد حصل على أقل متوسط حسابي وبلغ (1.59) وانحراف معياري (0.6) وبنسبة مئوية (دائماً 6%، أحياناً 46.8%، أبداً 47.2%) وقد كانت درجة التطبيق قليلة وذلك لأنه نادراً ما تقوم إدارة المدرسة بإشراك أولياء الأمور الذين يوثق بهم في اتخاذ القرارات المناسبة سواء كانت تلك القرارات تتعلق بوضع التلميذ أو بالمناهج المفروضة عليه أو بالأنشطة التي سيقوم بها أو الطرائق التي سيتم من خلالها إيصال المنهج له، وفي بعض الأحيان قد يكون السبب هو عدم

حضور أولياء الأمور مجالس الآباء والمعلمين الذي يقوي العلاقة بين البيت والمدرسة، وكذلك عدم زيارة الوالدين للمدارس والسؤال عن أبنائهم، وكذلك عدم الوعي عند الكثيرين بأهمية زيارة المدرسة ومتابعة الأبناء.

* المجال الثاني الإمكانيات المادية:

جدول (10) إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في الإمكانيات المادية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات المادية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
29.	تتم دراسة المنهاج المدرسي المقرر وذلك لمعرفة نقاط الضعف التي يعاني منها ومن ثم العمل على تلقيها.	28.2 %	%24.2	%47.6	1.81	0.85	37	متوسطة
30.	يتم تشجيع المعلمين على التوسع في معلومات الكتاب المدرسي لإغناء معلومات التلامذة.	%32.3	%37.1	%30.6	2.02	0.8	24	متوسطة
31.	تشترك الإدارة المدرسية بإثراء المنهج الدراسي.	27 %	%29.8	%43.1	1.84	0.82	34	متوسطة
32.	تحرص الإدارة المدرسية على زيارة التلامذة لبعض الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بموضوع المنهج.	%15.7	%33.9	%50.4	1.65	0.74	42	قليلة
33.	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل دور الأنشطة الصفية لتكون في خدمة المناهج الدراسية.	29.8 %	%38.3	%31.9	1.98	0.79	27	متوسطة

م	الإمكانات المادية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
34.	تتابع المستجدات الحاصلة في مجال تقنيات الاتصال وتكنولوجيا التعليم.	29%	24.6%	46.4%	1.83	0.85	35	متوسطة
35.	يتم العمل على توفير مختلف التقنيات التعليمية التي تحتاج إليها المدرسة.	37.9%	33.9%	28.2%	2.10	0.81	18	متوسطة
36.	يتم حث المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة.	39.5%	24.2%	36.3%	2.03	0.87	23	متوسطة
37.	يتم حث المعلمين على استخدام أحدث الطرق والأساليب في العملية التعليمية.	45.2%	41.5%	13.3%	2.32	0.7	5	متوسطة
38.	تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار.	62.5%	32.3%	5.2%	2.57	0.59	1	عالية
39.	تعمل الإدارة المدرسية على تنظيم فناء المدرسة وتجميله ليصبح بيئة تربوية مؤثرة.	46%	41.1%	12.9%	2.33	0.69	4	متوسطة
40.	تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون المبنى المدرسي مطابقاً للمواصفات والمعايير العالمية.	41.9%	41.5%	16.5%	2.25	0.72	7	متوسطة
41.	تضع الإدارة المدرسية نظاماً لصيانة المبنى المدرسي بصفة مستمرة.	54%	33.1%	12.9%	2.41	0.71	3	عالية

م	الإمكانيات المادية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
42.	يتم تزويد مكتبة المدرسة بالمراجع الحديثة بصفة مستمرة.	38.3%	42.7%	19%	2.19	0.73	12	متوسطة
43.	تهتم الإدارة المدرسية بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها المعلمون والتلامذة.	38.7%	37.7%	24.6%	2.14	0.79	15	متوسطة
44.	تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون البيئة المادية في المكتبة مثيرة للإبداع والتفكير.	32.3%	23.8%	44%	1.88	0.87	33	متوسطة
45.	يتم حث المعلمين والتلامذة على زيارة المكتبة المدرسية.	33.9%	30.2%	35.9%	1.98	0.84	27	متوسطة
46.	يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال (الانترنت والبريد الالكتروني والميكرو فيلم) في أعمال المكتبة.	18.1%	17.3%	64.5%	1.54	0.78	46	قليلة
47.	يُشجع المعلمون على إجراء اختبارات تشخيصية للكشف عن مواضع الضعف في تحصيل تلاميذهم.	24.6%	32.7%	42.7%	1.82	0.8	36	متوسطة
48.	تتم دراسة نتائج التحصيل الدراسي للتلامذة باستمرار.	40.7%	25%	34.3%	2.06	0.87	21	متوسطة
49.	يتم تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة بصفة مستمرة لرفع مستوى وجودة أدائهم.	41.5%	41.1%	17.3%	2.24	0.73	8	متوسطة

م	الإمكانات المادية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
50.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها رجال الأعمال والصناع لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.	49.2%	24.6%	26.2%	2.23	0.84	9	متوسطة
51.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها أولياء الأمور المقتررون لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.	42.7%	24.2%	33.1%	2.10	0.87	18	متوسطة
52.	تحرص المدرسة على إقامة المعارض والمتاحف بهدف رصد ريعها لصالح المدرسة والتلامذة.	35.9%	23.8%	40.3%	1.96	0.87	28	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني		36.87	31.61	31.55	2.05			

بلغ عدد بنوده (24) بند وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال الإمكانات المادية لدى عينة الدراسة من المعلمين وقد بلغ (2.05) ويعتبر هذا المجال ذو درجة تطبيق متوسطة.

وقد كان أعلى المتوسطات للبند رقم (38) ويتضمن (تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار) بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.95) ونسبة مئوية (دائماً 62.5% أحياناً 32.3%، أبداً 5.2%) ويعتبر ذو درجة تطبيق عالية وقد يعود ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تحرص وبشكل دائم على توفير مبني مدرسي ملائم:يشتمل على- مواصفات تربوية وهندسية ملائمة، ومزود بالأجهزة والمعدات اللازمة لتفعيل الأنشطة التربوية بالإضافة إلى مكتبة مزودة بمصادر تعلم مناسبة وكافية لاحتياجات التعلم.

وجاء في المرتبة الثانية البند رقم (41) ويتضمن (تضع الإدارة المدرسية نظاماً لصيانة المبني المدرسي بصفة مستمرة) بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.71) ونسبة

مئوية (دائماً 54%، أحياناً 33.1%، أبداً 12.9%) وتعتبر درجة التطبيق عالية في هذا البند وذلك لأن الإدارة المدرسية كما تم التفسير سابقاً في السؤال الأول قد بدأت تدرك أن للمبنى المدرسي تأثيراً كبيراً على أداء المعلم وعلى دافعيته تجاه عمله، فعندما يكون للمدرسة مبنى كبير ذو فصول واسعة، جيدة الإضاءة، والتكييف، والتهوية، مزودة بالأثاث الجيد، والسبورة الكبيرة، والأجهزة، وغرفة للوسائل التعليمية بنوعيتها التقنية كالأفلام المرئية والأشرطة السمعية وأقراص الحاسب الآلي، وغير التقنية كالمصورات والخرائط، والنماذج المجسمة، والسبورات، والعينات، والشرائح، والكتب، والمجلات العلمية، والدوريات، وغرفة للمعلمين مزودة بمكاتب مريحة تساعد المعلم على إنجاز عمله والتمتع بقسط من الراحة بين الحصص الدراسية فإن ذلك سينعكس تأثيره على أداء معلم هذه المدرسة وعلى تكيفه مع عمله لأن الجو التعليمي المناسب يساعد المعلم على توجيه جل اهتمامه إلى طلابه ومادته ويسعى في ظل هذه الظروف الملائمة إلى تحقيق أقصى درجات النجاح في علمه. أما المعلم الذي يعمل في مدرسة سيئة المبنى أو ناقصة التجهيزات ينتابه شعور بالسخط والظلم والعجز خاصة عندما يقف أمام طلابه في فصل ضيق سيئ التهوية والإنارة والتكييف يكتب على سبورة صغيرة متحركة غير ثابتة باهتة اللون محاولاً جذب انتباههم ونقل خبراتهم إليهم ويتعاضم هذا الشعور في ظل نقص الوسائل التعليمية والتجهيزات ويضع جزء كبير من جهوده في تأمينها وتوفير اللازم منها. ومن هنا نلاحظ أن اهتمام المديرين كان منصبا بالدرجة الأولى على المبنى المدرسي وصيانته بصفة مستمرة.

وبالنسبة لبقية البنود في هذا المجال فقد كانت درجة تطبيقها متوسطة باستثناء البند رقم (32) ويتضمن (تحرص الإدارة المدرسية على زيارة التلامذة لبعض الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بموضوع المنهج) بمتوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري (0.74) وبنسبة مئوية (دائماً 15.7%، أحياناً 33.9%، أبداً 50.4%) وكانت درجة التطبيق قليلة في هذا البند وقد يكون ذلك بسبب أن الإدارة المدرسية نادراً ما تقوم بتلك الرحلات إما لأنها لا تدرك أهمية تلك الرحلات والزيارات الميدانية ودورها الكبير أولاً في الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية في حياة التلاميذ فيتحقق التفاعل بينهم والمجتمع، وثانياً في تنمية الاتجاهات المستقبلية والميول خصوصاً في مرحلة الطفولة المبكرة وحسب تنوع هذه الزيارات وكثرتها يكون تأثيرها وفائدتها. وتمثل مرحلة الطفولة المبكرة أخطر المراحل العمرية لأن الطفل في هذه المرحلة تتكون قيمه وميوله وتتحدد معالم شخصيته ولصغر سنة وطبيعة خصائصه النفسية فإنه يتعلم بالأسلوب المحسوس، وقدرته على تعلم المفاهيم المجردة محدودة وهذه الزيارات تشبع هذه الحاجة النفسية لأن الطفل يشاهد ويسمع ويلمس فتستقر المعلومة لديه ويكون تعلمه صحيحاً.

والزيارات الميدانية يكون تأثيرها بحسب نوع الزيارة فقد تكون علمية وقد تكون صناعية وفي بعض الأحيان يكون السبب هو عدم وجود الإمكانيات المادية اللازمة لإقامة تلك الرحلات وفي بعض الأحيان تعود إلى عدم وجود الحماس والرغبة والدافعية لدى مدير المدرسة لإقامة تلك الأنشطة والرحلات المرتبطة بمواضيع المناهج .

* المجال الثالث الإمكانيات المعنوية:

جدول (11) إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في الإمكانيات المعنوية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات المعنوية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
53.	يُحفز المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم.	38.3%	34.3%	27.4%	2.11	0.81	17	متوسطة
54.	يتم العمل على حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمين.	35.1%	37.5%	27.4%	2.08	0.79	20	متوسطة
55.	يُعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير.	36.3%	47.2%	16.5%	2.20	0.70	11	متوسطة
56.	يتم تقدير نجاحات وإبداعات المعلمين.	31.9%	41.9%	26.2%	2.06	0.76	21	متوسطة
57.	يتم منح المعلمين المتميزين شهادات تقدير.	18.5%	37.1%	44.4%	1.74	0.75	39	قليلة
58.	يتم إعطاء المعلمين المتميزين الأولوية في الامتيازات المتاحة والاعارات والترقيات.	18.5%	23.4%	58.1%	1.60	0.78	44	قليلة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث		29.77	36.9	33.33	1.97			

بلغ عدد بنوده (6) بنود وقدمت استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال الإمكانيات المعنوية لدى عينة الدراسة من المعلمين وقد بلغ (1.97) ويعتبر هذا المجال ذو درجة تطبيق متوسطة.

وقد كان أعلى المتوسطات للبند رقم (55) ويتضمن (يُعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.70) ونسبة مئوية (دائماً 36.3%، أحياناً 47.2%، أبداً 16.5%) وكانت درجة تطبيق هذا البند عالية وذلك لأن الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين قد بدأت تعمل على مراعاة الجانب النفسي للمعلم، وتحرص على تطوير إمكانياته، واحترامه، وتدفعه نحو الإبداع والابتكار؛ تشجع المعلم للقيام بالأعمال المنوطة به.

لذلك نستطيع الخوص إلى أن توافر الثقة بين العاملين أمر مهم في نجاح أي عمل، وبشكل أكبر في علاقة العاملين في المدرسة وبذلك يمكن القول: إن العمل الجماعي، واحترام وجهة نظر المعلم، يساعد على تعزيز انتماء المعلم لمهنته، وإحساسه بالنجاح في مهماته، وزيادة الارتباط الإنساني بينه وبين إدارة المدرسة.

وقد جاءت في المرتبة الثانية البند رقم (53) ويتضمن (يُحفز المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم) بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.81) ونسبة مئوية (دائماً 38.3%، أحياناً 34.3%، أبداً 27.4%) وكانت درجة تطبيق هذا البند متوسطة وقد يعود ذلك إلى أن مدير المدرسة وذلك بحسب رأي المعلمين قد بدأ يحرص على أن يقوم بدوره في مساعدة المعلمين وذلك من خلال توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم المسؤولية والأمانة الملقاة على من ينتمي إلى هذه المهنة وتحديد مسؤوليات المعلم التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه المطلوب وحثه على أن يكون قدوة صالحة للتلاميذ، وحل ما يعترضه من مشكلات تؤثر على أداء رسالته، واستخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم مثل الزيارات الصفية، الدروس النموذجية، الورش التربوية، تبادل الزيارات بين المعلمين وأخيراً إلحاق المعلم بالبرامج التدريبية المختلفة التي تقيمها الإدارة وذلك وفق حاجة المعلم للبرنامج الأمر الذي يحفز المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم.

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجات تطبيقها متوسطة باستثناء أقلها للبند رقم (58) ويتضمن (يتم إعطاء المعلمين المتميزين الأولوية في الامتيازات المتاحة والإعارات والترقيات) بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.78) ونسبة مئوية (دائماً 18.5%، أحياناً 23.4%، أبداً 58.1%) حيث كانت درجة التطبيق قليلة وذلك - كما تبين سابقاً - قد يكون بسبب ضعف اهتمام المديرين بتحفيز المعلمين من خلال منحهم الحوافز المعنوية والإجازات والترقيات

التي لها أثر عميق وكبير في دفع المعلمين نحو أداء مهماتهم وواجباتهم على الوجه المطلوب منهم، بالإضافة إلى دورها في تحريك المعلمين نحو إتقان عملهم. لذلك لا بد أولاً من منح المعلمين بعض الحوافز والعلاوات كتخفيف المتطلبات الوظيفية مثل الأعمال الورقية للتلميذ وزيادة الراتب وتعديله وإيفادهم إلى دورات خارجية لتشجيعهم ومكافأتهم، وثانياً ربط الترقّيات بالتطوير المهني لضمان حصول المعلمين على التطوير الوظيفي اللازم وتشجيعهم على الاستفادة من برامج التطوير والتأكيد على وجود نظام شامل لتقييم وتقويم أداء المعلم.

* المجال الرابع: إمكانيات المجتمع المحلي:

جدول (12) إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في إمكانيات المجتمع المحلي المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	الإمكانيات المعنوية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
59.	تعقد بعض الندوات في المدرسة لبحث جوانب التعاون بينها وبين البيت وسبل تحقيق ذلك	21 %	30.6 %	48.4 %	1.73	0.79	40	متوسطة
60.	تلقى العديد من المحاضرات في المدرسة للتوعية في مواضيع تربوية واجتماعية متنوعة.	19 %	38.3 %	42.7 %	1.76	0.75	38	متوسطة
61.	تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلامذة.	26.6 %	46 %	27.4 %	1.99	0.74	26	متوسطة

م	الإمكانات المعنوية	النسبة المئوية			متوسط	انحراف	مرتبة	درجة
62.	تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة.	53.2%	30.6%	16.1%	1.63	0.75	43	قليلة
63.	تشارك المدرسة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع المحلي.	21.8%	32.7%	45.6%	1.76	0.79	38	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع		49.14	41.3	9.56	2.4			

بلغ عدد بنوده (5) بنود وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال إمكانات المجتمع المحلي لدى عينة الدراسة من المعلمين وقد بلغ (1.77) ويعتبر هذا المجال ذو درجة متوسطة.

وقد حصل البند رقم (61) ويتضمن (تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلامذة) على الترتيب الأول وفقاً لإجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (0.74) ونسبة مئوية (دائماً 26.6% أحياناً 46%، أبداً 27.4%) وكانت درجة التطبيق متوسطة، وقد يعود ذلك كما تبين سابقاً إلى أن الإدارة المدرسية قد بدأت تدرك أهمية مجالس أولياء الأمور في خلق حالة من التكامل الواعي بين أطراف العملية التعليمية وتوفير الفرص للحوار الموضوعي حول المسائل التي تخص مستقبل الأبناء من الناحيتين العلمية والتربوية والإسهام في حل المشاكل التي يعاني منها التلاميذ سواء على مستوى البيت أو المدرسة، بالإضافة إلى دورها في المساعدة على تقويم السلوكيات الطلابية وإعانتها على تلافي بعض التصرفات الغير سويه التي ربما تظهر في بعض سلوكيات بعض التلامذة.

أما البند رقم (63) ويتضمن (تشارك المدرسة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع المحلي) فقد جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.76) ونسبة مئوية (دائماً 21.8% أحياناً 32.7%، أبداً 45.6%) وكانت درجة

التطبيق متوسطة أيضاً وذلك لأن المدرسة مركز إشعاع داخل المجتمع، والمدرسة كمؤسسة اجتماعية لا يقتصر دورها في المجتمع على تقديم العلم لهؤلاء التلاميذ، بل تعمل على تكملة التربية التي بدأت بها الأسرة في السنين الأولى من عمر الطفل. وجميع الأنشطة التي تقوم بها المدرسة من شأنها أن تربط التلميذ بمجتمعه على سبيل المثال حملات التوعية التي تنطلق من المدرسة باتجاه المجتمع والاحتفالات المدرسية التي تشمل المجتمع بمختلف فئاته ولا تقتصر على التلاميذ، كذلك الأسابيع الثقافية وغيرها من الأنشطة التي تربط المدرسة بالمجتمع. والمدرسة لم تعد بفردتها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة لذلك نجد أن المدارس المنفتحة على مجتمعها المحلي استطاعت تحقيق أهدافها بتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي حيث يستطيع مدير المدرسة توظيف خبراتهم لإنجاز بعض المشروعات في المدرسة من خلال إشراكهم في جميع مراحل العملية التربوية حيث تلعب المدرسة دوراً في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها لذلك مثل النظافة... الخ مما يؤدي إلى توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع والعمل على تنميته وتوعيته والنهوض بمستواه ليواكب التطور المعرفي والتكنولوجي وهذا سبيل لتوفير الاطمئنان النفسي والروحي للتلاميذ الذين سيشعرون بصلتهم الوثيقة بمجتمعهم.

وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها متوسطة باستثناء البند رقم (61) ويتضمن (تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة) فقد حصل على أقل متوسط حسابي وبلغ (1.63) وانحراف معياري (0.75) وبنسبة مئوية (دائماً 53.2% أحياناً 30.6%، أبداً 16.1%) وتعتبر درجة تطبيق هذا البند قليلة وقد يعود ذلك كما بينا سابقاً إلى ضعف مشاركة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة فنادر ما نجد أن تلك الوسائل تشارك في عرض بعض الأفلام الجيدة والمناسبة عن الأنشطة الطلابية وحفلات السمر في المدرسة والرحلات ولاشك أنه تتوفر في المجتمع مصادر وإمكانات متعددة يمكن أن تلعب دوراً هاماً ومتميزاً في هذا المجال، ويجب أن تكون المدرسة على وعي بهذه الخدمات التي تقدمها تلك المصادر ومنها وسائل الإعلام، الصحف، المجالات، فالبرامج التعليمية والثقافية والعلمية التي تبث من خلال التلفزيون تدفع الأطفال إلى توظيف أكثر من حاسة مما ينمي إبداع وخيال هؤلاء الأطفال، ويمكن إجراء مسابقات للإبداع عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة بحيث تقوم هذه المسابقات بطرح أدوات وأجهزة من الواقع، ويطلب من التلاميذ تخيل وإبداع أفكار جديدة لم يسبق أن فكروا فيها.

* المجال الخامس المؤسسات التعليمية :

جدول (13) إجابات عينة الدراسة من المعلمين حول آرائهم في إمكانيات الوزارة وكليات التربية ومديريات التربية المتوفرة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	إمكانيات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية	النسبة المئوية			متوسط حسابي	انحراف معياري	مرتبة	درجة التطبيق
		دائماً	أحياناً	أبداً				
64.	تقيم مديرية التربية دورات تدريبية للمعلمين بهدف تطوير معلوماتهم وخبراتهم.	29 %	47.6 %	23.4 %	2.06	0.72	21	متوسطة
65.	يتم التعاون مع المعاهد وكليات التربية لإقامة دورات تدريبية لتطوير كفايات ومهارات المعلمين.	16.9 %	49.2 %	33.9 %	1.83	0.69	35	متوسطة
66.	تدخل كليات التربية التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب التي تقيمها.	14.1 %	48 %	37.9 %	1.76	0.68	38	متوسطة
67.	يتم إشراك المعلمين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم.	19.4 %	33.5 %	47.2 %	1.72	0.77	41	متوسطة
68.	تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها.	62.1 %	20.2 %	17.7 %	2.44	0.78	2	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس		28.3	39.7	32.02	1.96			
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس		30.8	37.58	31.65	1.96			

بلغ عدد بنوده (5) بنود وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط بنود مجال الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية لدى عينة الدراسة من المعلمين وقد بلغ (1.96) ويعتبر هذا المجال ذو درجة متوسطة.

وحصل البند رقم (68) ويتضمن (تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها) بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.78) ونسبة مئوية (دائماً 62.1% أحياناً 20.2%، أبداً 17.7%) وتعتبر درجة التطبيق متوسطة في هذا البند وذلك لأنه -كما تبين سابقاً- أن مديرية التربية تتابع وبشكل دائم تطبيق إدارات المدارس للقوانين ومراعاتها للأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم في التخطيط، وتحديد الأهداف، ووضع المناهج، والسلم التعليمي، ومواعيد الامتحانات، كما أنها تشرف على مدى قيام مدير المدرسة بمسؤولياته، والمهام الملقاة على عاتقه بشكل دائم واستمراري، بالإضافة إلى أنها (مديرية التربية) تقدم المساعدة المادية والفنية للإدارة المدرسية وذلك لضمان سلامة التنفيذ.

أما البند رقم (64) ويتضمن (تقيم مديرية التربية دورات تدريبية للمعلمين بهدف تطوير معلوماتهم خبراتهم) فقد جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.72) ونسبة مئوية (دائماً 29% أحياناً 47.6%، أبداً 23.4%) وتعتبر درجة تطبيق هذا البند متوسطة وقد يعود ذلك إلى أن وزارة التربية تعمل على إقامة الدورات التدريبية للمعلمين بهدف رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى تحصيلهم نظرياً وعملياً، بحيث يكونوا قادرين على تأدية مهنتهم بجدارة، ويصبح عطاؤهم مثمراً ذا نتيجة ومردود حسن على التلاميذ لأنه من خلال التدريب يتلقون الجديد والمفيد لتطوير أنفسهم أولاً، ولتحسين أدائهم في مهنتهم ثانياً.

❖ وبالنسبة لبقية البنود فقد كانت درجة تطبيقها متوسطة باستثناء البند رقم (67) ويتضمن (يتم إشراك المعلمين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم) فقد حصل على أقل متوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.77) ومئوية (دائماً 19.4% أحياناً 33.5%، أبداً 47.2%) وقد يكون ذلك بسبب ضعف الشراكة بين المؤسسات التعليمية ذاتها ومديريات التربية وكليات التربية في التخطيط للبرامج التدريبية التي تقام للمعلمين سواء كانت تلك المشاركة في تخطيط محتوى البرامج أو مدتها أو مضمونها أو طريقة إيصالها والوسائل المستخدمة فيها. والهدف في نهاية وجود مجموعة من المعلمين الذين ليسوا فقط مسلحين بالمعرفة النظرية التي توفرها كليات التربية ومعاهد المعلمين، وإنما مزودين أيضاً بالخبرات التي يأتي منها التلاميذ

الذين ينتمون إلى بيئات ثقافية متنوعة بحيث يوظفون هذه الخبرات من أجل إنجاح الممارسة التعليمية في داخل مدارسهم .

❖ مقارنة بين إجابات المديرين والمعلمين حول درجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى:

من خلال الاطلاع على آراء المديرين والمعلمين حول درجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساس في الحلقة الأولى تبين ما يلي:

أولاً: في مجال الإمكانيات البشرية:

تبين عدم وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم (20) ويتضمن (تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة) (2،98) بانحراف معياري (0،45) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (2،05) بانحراف معياري مقداره (0،75) لصالح متوسط إجابات المديرين، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند رقم (10) ويتضمن (يتم تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة) (2،28) بانحراف معياري (0،82) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند نفسه (2،80) بانحراف معياري مقداره (0،4) لصالح متوسط إجابات المديرين وهذا يشير إلى أن المديرين يشجعون المعلمون القائمون في المدرسة على التفاعل والتعاون لتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة وتزويد التلامذة بالمزيد من المعارف والمعلومات التي يحتاجونها لتحقيق التكامل فيها وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم (19) ويتضمن (تحرص الإدارة المدرسية على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل) (2،93) بانحراف معياري (0،52) وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (2،21) بانحراف معياري مقداره (0،75) لصالح متوسط إجابات المديرين، وذلك يشير إلى أن المديرين أكثر قدرة على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل، وذلك بإتباع الدورات التدريبية والقيام بورشات العمل التي تنمي لدى المعلمين المعارف والمعلومات، وتكسبهم المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع في صفوفهم، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم (3) ويتضمن (تحرص المدرسة على متابعة خريجها باستمرار) (2،30) بانحراف معياري (0،73) كما بلغت قيمة

المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1,72) بانحراف معياري مقداره (0,73) لصالح متوسط إجابات المديرين.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم (25) ويتضمن (يشارك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعميلة التربوية والتعليمية) (2,35) بانحراف معياري (0,64) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1,59) بانحراف معياري مقداره (0,6) لصالح متوسط إجابات المديرين ، وهذا يشير إلى المجهود الذي يبذله مديري المدارس في التفاعل مع أولياء الأمور والتفاعل معهم ومشاركتهم الآراء المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية القائمة في المدرسة.

ثانياً: في مجال الإمكانيات المادية:

تبين وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين والمعلمين عن البند رقم (38) ويتضمن (تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار) (2,57) بانحراف معياري (0,59).

كما تبين وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين في البند رقم (41) ويتضمن (تضع الإدارة المدرسية نظاماً لصيانة المبنى المدرسي بصفة مستمرة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين والمعلمين (2,41) بانحراف معياري (0,59) وهذا يدل على أن اهتمام المديرين كان منصباً بالدرجة الأولى على المبنى المدرسي وتجهيزاته وصيانتته بصفة مستمرة وذلك قد يعود إلى اقتناع المديرين بالأثر الإيجابي لوجود المبنى المدرسي المناسب والملائم على أداء كافة العاملين في المدرسة بشكل عام والمعلم والتلميذ بشكل خاص.

وقد تبين وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين في البند رقم (46) ويتضمن (يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال (الانترنت والبريد الالكتروني والميكرو فيلم) في أعمال المكتبة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين والمعلمين (1,45) بانحراف معياري (0,78) كما وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين في البند رقم (32) ويتضمن (تحرص الإدارة المدرسية على زيارة التلامذة لبعض الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بموضوع المنهج) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين والمعلمين (1,65) بانحراف

معياري (0,74) وهذا يدل على وعي المدير والمعلم على حد سواء بأهمية تلك الزيارات التي تنثري المنهج المدرسي.

ثالثاً: في مجال الإمكانيات المعنوية:

تبين عدم وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم (55) ويتضمن (يُعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير) (2,91) بانحراف معياري (0,29) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (2,20) بانحراف معياري مقداره (0,70) لصالح متوسط إجابات المديرين ونلاحظ هنا وجود فروق بسيطة بين متوسط إجابات عينة المديرين و متوسط إجابات عينة المعلمين ،وهذا يدل على أن الإدارة المدرسية قد بدأت تحرص على مراعاة الجانب النفسي للمعلم وتنمية ثقته بنفسه وبعمله وبمديره وذلك من خلال احترامه وتقديره واستشعار احتياجاته والعمل على توفيرها..

كما تبين عدم وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، عن البند رقم (54) ويتضمن (يتم العمل على حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمون 2.80) بانحراف معياري (0.4) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (2.08) بانحراف معياري مقداره (0.7) لصالح متوسط إجابات المديرين، وهذا قد يعود إلى اقتناع المدير بأنه يقوم بدوره على الوجه الأكمل في عقد لقاءات دورية ومستمرة مع المعلمين لتعرف مشكلاتهم التي يعانون منها داخل غرفة الصف وخارجه والعمل على حلها . وتبين أيضاً وجود تقارب بين متوسطات إجابات المديرين والمعلمين على البند رقم (53) ويتضمن (يُحفز المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين (2.65) بانحراف معياري مقداره (0.57) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (2.11) بانحراف معياري مقداره (0.81) وهذا يشير إلى التعاون القائم بين المديرين والمعلمين لتعرف جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين والوصول بهم إلى التميز والإبداع، كما تبين أيضاً عدم وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، عن البند رقم (57) ويتضمن (يتم منح المعلمين المتميزين شهادات تقدير) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.26) بانحراف معياري (0.68) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1.74) بانحراف معياري مقداره (0.75) لصالح متوسط إجابات المديرين، وهذا يدل على اقتناع المديرين بأنهم

يقومون بدورهم في منح شهادات تقدير للمعلمين الذين تتوفر لديهم القدرات والكفاءات العالية والتي تحقق للعميلة التعليمية فوائدها الفعالة والايجابية للمدرسة والتلامذة على حد سواء.

رابعاً: مجال إمكانيات المجتمع المحلي:

تبين عدم وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم (61) ويتضمن (تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلامذة) (2،45) بانحراف معياري (66،0) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1،99) بانحراف معياري مقداره (0،74) لصالح متوسط إجابات المديرين، وقد تبين عدم وجود تقارب بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، عن البند رقم (62) ويتضمن (تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2،15) بانحراف معياري (0،67) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1،67) بانحراف معياري مقداره (0،75).

كما تبين أيضاً عدم وجود تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، عن البند رقم (59) ويتضمن (تعقد بعض الندوات في المدرسة لبحث جوانب التعاون بينها وبين البيت وسبل تحقيق ذلك) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2،48) بانحراف معياري (0،66) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1،75) بانحراف معياري مقداره (0،79) لصالح متوسط إجابات المديرين، وهذا يدل على اقتناع مديري المدارس بالقيام بدورهم على الوجه الأكمل في التعاون مع أولياء الأمور من خلال المجالس المجتمعية والندوات التي تعقد في المدرسة لتعرف مستوى التلامذة وكشف نواحي القصور والتأخر الدراسية عند أطفالهم.

كما تبين وجود تقارب بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم (63) ويتضمن (تشارك المدرسة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع المحلي) (2،91) بانحراف معياري (0،29) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1،76) بانحراف معياري مقداره (79،0) لصالح المديرين، وهذا يدل على أن مدير

المدرسة والمعلم يعتقدون أن هناك تفاعل وتكامل بين المدرسة والمجتمع من خلال المناسبات المتنوعة التي تشارك بها المدرسة .

خامساً: في مجال المؤسسات التعليمية:

تبين وجود تقارب بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم(68) ويتضمن (تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها) (2،72) بانحراف معياري(0،5) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (2،44)بانحراف معياري مقداره (0،78)لصالح المديرين، كما وتبين وجود تقارب بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين عن البند رقم(64) ويتضمن (تقيم مديرية التربية دورات تدريبية للمعلمين بهدف تطوير معلوماتهم خبراتهم) (2،52) بانحراف معياري(0،62) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (2،06)بانحراف معياري مقداره (0،72) لصالح المديرين.

غير أنه تبين وجود عدم تطابق بين إجابات عينة الدراسة من المديرين مع إجابات عينة الدراسة من المعلمين، عن البند رقم (67) ويتضمن (يتم إشراك المديرين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم)حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(2،22) بانحراف معياري(0،76) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين عن البند نفسه (1،72)بانحراف معياري مقداره (0،77) لصالح متوسط إجابات المديرين.

ومن الملاحظ أنه في هذا المجال كانت نسبة التقارب بين إجابات العينتين من المديرين والمعلمين كبيرة، وهذا إن كان يدل على شيء فهو يدل على اتفاق الآراء حول الدور الذي تقوم به مديرية التربية أولاً في متابعة التطبيق للحرفي للأنظمة والقوانين والقرارات التي تصدرها، وثانياً في إقامة الدورات التدريبية التي تؤدي إلى تطوير معارفهم وزيادة خبراتهم.

نتائج درجة التطبيق العام لمجالات الإبداع الإداري:

لإظهار الدرجة الكلية للإبداع الإداري وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط الدرجة الكلية للإبداع الإداري، الذي بلغ (2.21)، وهو يعدّ ذا درجة متوسطة، وقد كان أعلى المتوسطات لمجال للإمكانيات البشرية بمتوسط حسابي (2.15)،

وهو يعدّ ذا درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية مجال الإمكانيات المادية بمتوسط حسابي (2.12)، وهو أيضاً يعدّ ذا درجة متوسطة، وقد جاءت بقية المجالات بدرجة متوسطة، وكان أقلها مجال المجتمع المحلي، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (1.87)، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات تطبيق الإبداع الإداري والدرجة الكلية له

الدرجة	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد بنود كل مجال	مجالات تطبيق الإبداع الإداري
متوسطة	1	0.15	2.15	28	إمكانيات بشرية
متوسطة	2	0.24	2.12	24	إمكانيات مادية
متوسطة	3	0.24	2.06	6	إمكانيات معنوية
متوسطة	5	0.13	1.87	5	المجتمع المحلي
متوسطة	4	0.28	2.03	5	الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية
متوسطة		2.21	2.1	68	الدرجة الكلية للإبداع الإداري

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السلمي (2008) التي وجدت أن درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري متوسطة حيث أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (2.12) وهو يعدّ ذو درجة متوسطة، ويتبين من هذه النتيجة أن العملية الإبداعية تحتاج إلى أن تكون واقعية نابعة من صميم المنظمة التربوية خاصة الإدارية منها، إذ أشارت الدراسة إلى أن العملية الإبداعية مازالت درجة تطبيقها متوسطة، الأمر الذي يتطلب التركيز على إيصال طرق ووسائل وأساليب التفكير الإبداعي للمديرين وذلك من خلال مدربين متخصصون في التدريب على البرنامج الإبداعي سواء أكان للمعلمين أم للمديرين.

السؤال الثالث:

3. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق:

جدول (15) المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر المديرين

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
1.	الأنظمة والإجراءات والقوانين الروتينية تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.	39	12.35%
2.	الخوف لدى الإداريين من عواقب فشل تطبيق أسلوب الإبداع الإداري.	36	11.39%
3.	غياب المساندة أو الدعم والتشجيع لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري.	33	10.44%
4.	انعدام الثقة بين الإداريين من جهة والتلميذ من جهة أخرى.	29	9.28%
5.	عدم تقبل الكثير من الإداريين للتطوير والتحديث في المدارس.	26	8.24%
6.	النظرة الضيقة للإداريين فيما يخص المشاكل التي تعترضهم.	21	6.65%
7.	عدم رغبة الإداريين في المدارس للعمل كفريق عمل جماعي.	19	6.03%
8.	عدم انقواء الكوادر الإدارية بناء على مؤهلات الأفراد ومتطلبات الوظيفة.	34	10.77%
9.	هيمنة الإداريين التقليديين على كثير من القيادات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي.	15	4.75%
10.	عدم الحرية في اختيار ممارسات وأساليب إدارية مناسبة لتنفيذ إجراءات العمل في مدارس التعليم الأساسي.	13	4.11%
11.	قلة التأهيل والتدريب للإداريين قبل الحلول في مواقع إدارية بمدارس التعليم الأساسي.	12	3.8%
12.	عدم توفير قاعدة بيانات ومعلومات لتطوير عمل إدارات مدارس التعليم الأساسي.	10	3.16%
13.	عدم تقبل مقترحات العاملين في إدارات المدارس لتعديل الوثائق والسجلات والنماذج المستخدمة في مدارس التعليم الأساسي.	9	2.85%

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
14.	استخدام نموذج التسلط الإداري من قبل المديرين في مدارس التعليم الأساسي.	8	2.53%
15.	عدم مشاركة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات التي تخص المدرسة.	7	2.22%
16.	كثرة عدد التلاميذ في الشعبة الواحدة.	5	1.58%

يبين الجدول السابق إجابات مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق حول المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس محافظة دمشق مرتبة تنازلياً حيث جاءت مشكلة (الأنظمة والإجراءات والقوانين الروتينية التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى) في الترتيب الأول من المشكلات وبنسبة مئوية بلغت 12.35% وهي تتفق مع دراسة (صقر، 1993) التي بينت وجود علاقة ارتباطية بين المعوقات النابعة من خارج المنظمة والقدرة على التفكير الإبداعي والأصالة والسمات الدافعية لدى المديرين، وذلك لأن المركزية الشديدة والإجراءات التنفيذية التفصيلية والإصرار على أساليب عمل موحدة والنمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل والتمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد والالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على التشكيلات دون المضمون والخوف من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن ومركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين، وضعف الولاء التنظيمي وانجاز الأعمال في الوقت الحاضر بنفس الطريقة التي كانت تنجز بها الأعمال في السابق على أساس تشابه الأحداث والمشكلات، والاعتقاد بأن ما ينطبق من حلول على المشكلات السابقة من الممكن أن ينطبق على المشكلات الحالية يعتبر أهم محدد وأكبر عائق أمام تطبيق الإبداع الإداري في المدارس، فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة.

كما (أن الخوف لدى الإداريين من عواقب فشل تطبيق أسلوب الإبداع الإداري) يعتبر من المشكلات التي تحول دون تطبيق الإبداع الإداري وقد جاءت تلك المشكلة في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت 11.39% وهي تتفق مع دراسة (السميري، 2003) التي بينت أن الخوف من الفشل يعتبر من العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات عدم القدرة على تحمل المخاطر والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تجنب الفشل، والقلق على السمعة في حالة

الفشل، والخوف من الرؤساء يؤدي إلى إحجام الأفراد عن تقديم أي مقترحات إبداعية في المدرسة وبالتالي فإنه لا مجال للمحاولات الخاطئة مما يشكل عقبة أمام محاولات الأفراد في طرح الأفكار الإبداعية، وهذا ما يدل على أن الخوف من الفشل يعتبر أحد العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المدارس.

ومن ضمن المشكلات التي تم ذكرها أيضاً وتحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس هي مشكلة (غياب المساندة أو الدعم والتشجيع لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري) حيث احتلت تلك المشكلة المرتبة الثالثة في ترتيب المشكلات وبنسبة مئوية بلغت 10.44% وهي تتفق مع دراسة اميابل (Amiable1988) التي بينت أن مناخ العمل السائد الذي يفتقر إلى التعاون، وعدم الاهتمام بالإبداع ومكافأته بصورة مناسبة يؤثر سلباً على الإبداع وذلك لأن هيمنة المديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المدارس المعاصرة في مجتمعاتنا وعدم مساندة العمل الجماعي بالإضافة إلى عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع نمطية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير من شأنه وضع الحواجز والحدود أمام القدرة على تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية وعدم توفير مقاييس واضحة للإبداع.

ويتبين من خلال الجدول أن البند (كثافة عدد التلامذة في الشعبة الواحدة) قد حصل على نسبة (1،58) عند المديرين وجاء في المرتبة السابعة، في حين حصل نفس البند على نسبة (9،54) لدى المعلمين وجاء في المرتبة السادسة وذلك كون المعلم يتفاعل مع التلامذة أكثر من المديرين داخل غرفة الصف وكونه أكثر دراية بالتلامذة منه عند المديرين الذين ينشغلون في العمليات الإدارية أكثر منه في العمليات التعليمية، ولهذا احتلت عند المعلمين نسبة أكبر منه عند المديرين.

السؤال الرابع:

4. ما هي مقترحات المديرين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى:

جدول (16) مقترحات المديرين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
1.	تقديم الدعم المادي والمعنوي فيما يتعلق بتطوير أفكار الإبداع الإداري.	37	%12.76
2.	توافر الروح الجامعية للقائمين على العمل الإداري.	35	%12.07
3.	التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.	31	%10.69
4.	إخضاع الإداريين لدورات تدريبية لإنجاح العمل الإداري.	29	%10
5.	تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.	27	%9.31
6.	تخفيض عدد التلاميذ بالنسبة للمعلم الواحد.	20	%6.7
7.	توافر الأبنية المدرسية المناسبة، وبنائها بشكل منظم بحيث تكفي للأعداد المتزايدة من التلاميذ، وتجهيزها بالوسائل والتقنيات المناسبة لتحقيق الأهداف التربوية، وتأمين المستلزمات الضرورية لذلك (حواسيب – سبورات ضوئية – أفلام فيديو – قاعات تعليم مصغر، مواد تعليمية وتدريبية).	27	%9.066
8.	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	16	%5.52
9.	تقبل الأهالي التجديد والتطوير والأفكار الجديدة في المدارس.	14	%4.83
10.	تفعيل دور المجالس المجتمعية وعقد وضع لقاءات دورية باستمرار.	12	%4.14

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
11.	وضع قانون لمحاسبة المقصرين من المدرسين في مدارس التعليم الأساسي.	10	%3.45
12.	استخدام التكنولوجيا في صفوف الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.	9	%3.1
13.	رفع مستوى وعي الأهل تجاه تطبيق الإبداع الإداري في التعليم بشكل عام، وإقامة ندوات ومحاضرات بخصوص ذلك.	7	%2.41
14.	إعطاء الطلبة المتميزين اهتمام أكبر من قبل المعلمين والإداريين في المدارس.	6	%2.07
15.	الاهتمام بشكل أكبر بنظافة الصفوف والباحات في المدارس.	4	%1.38
16.	تنمية الطموح العلمي والتفوق لدى الأطفال ومساعدتهم على تحقيقها.	3	%1.03
17.	الإقلال من أيام العطل خلال العام الدراسي.	2	%0.69

يبين الجدول السابق مقترحات مديري المدارس بشأن تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق مرتبة تنازلياً من المقترح الأكثر تكراراً والحاصل على أكبر نسبة مئوية إلى أدناها بحسب آرائهم فنلاحظ من الجدول السابق تصدر مقترح تقديم الدعم المادي والمعنوي (توفر الحوافز المادية والمعنوية) قائمة المقترحات وبنسبة مئوية بلغت 12.76% وهي تتفق مع دراسة توريمان (2003) التي بينت أن تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز لهم، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع، تعد من العوامل التي تساعد على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة، حيث تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود العاملين نحو أهداف معينة تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا

ينتاسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب بإحباط ويمتنع عن تكرار السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كذلك قد يوجد داخل المدارس كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم إضافة إلى الإهمال في تطوير العاملين (مديرين ومعلمين) من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق كبيرة في سبيل الإبداع.

لذا ترى الباحثة أن على المدارس التي تسعى إلى التطوير والإبداع العمل على توفير الإمكانيات البشرية المبدعة والإمكانيات المادية اللازمة للوصول إلى خلق تنظيم جيد يتمتع بجو ومناخ فادر على دفع العاملين به إلى تقديم الأفكار المبتكرة والحلول الإبداعية لكل المشكلات التي تواجه التنظيم ويتم ذلك من خلال القيام باعتماد ميزانيات قادرة على استيعاب كافة التغيرات والمتطلبات الجديدة في العمل مع القدرة على التعامل مع وسائل التقنية الحديثة لتطوير الأداء العاملين واقتراح المزيد من الحلول والبدائل للمشكلات الإدارية القائمة، وهذه الأمور بلا شك سوف تساعد المدارس على توفير الإمكانيات المادية والبشرية القادرة على تخطي كل العقبات التي تقف في وجه عملية الإبداع مما يشجع وينمي القدرة الإبداعية عند العاملين في المدرسة كسبيل لتحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة معاً.

و من ثم جاء (توفر الروح الجماعية للقائمين على العمل الإداري) كمقترح ثاني من حيث التكرار والأهمية بالنسبة لمديري المدارس ونسبة مئوية بلغت 12.07% وذلك لأنه من الأهمية بمكان أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض، فالمدرسة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة فالأفراد الذين يشكلون الجماعة يتمتعون بالانضمام إلى بعضهم البعض وبالتالي يستطيعون أن يعملوا عملاً جماعياً بإتقان، وهذا يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ويدعم ويشجع على الإبداع ويصبح مجرد الذهاب إلى العمل ممتعاً.

فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل حيث تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي داخل المدرسة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل.

ومن ذلك يتضح أهمية وجود العمل الجماعي الفعال والمستمر الذي تحركه روح العمل الجماعية وتدفعه إلى جني ثمار هذا العمل المتمثلة في التضامن بين أفرادها، وفي المقابل نجد أن

انعدام الروح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة وقوة حماسهم وإصرارهم على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها وإيجاد حلولاً لها. ومن الملاحظ أن هذا المقترح لا يتفق مع دراسة السمييري (2003) التي بينت أن فقدان روح العمل الجماعي لا تعد من العوامل المؤثرة على الإبداع .

وذكر أيضاً من ضمن المقترحات (التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع) حيث بلغت النسبة المئوية لهذا المقترح 10.69% وهذا المقترح يتفق مع دراسة (صقر، 1993) التي بينت وجود علاقة ارتباطية بين المعوقات النابعة من خارج المنظمة والقدرة على التفكير الإبداعي والأصالة والسمات الدافعية لدى المديرين ، وذلك لأن تعقد الأنظمة وروتينية الإجراءات يؤدي إلى خنق الأفكار الإبداعية بينما تؤدي مرونتها إلى تشجيع المبدعين وخلق المناخ المناسب لظهور الأفكار الإبداعية فالالتزام الحرفي بالأنظمة والإجراءات والتشدد الكبير في الالتزام بموجبه يتعارض مع صفات الشخص المبدع حيث لا يجد ذلك الشخص فرصة لاستخدام ما لديه من إمكانيات وقدرات إبداعية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، فهو يقوم بعمل شبه آلي مما يقتل روح المبادأة والتطلع والتفكير لديه، حيث انه يقوم بالعمل في نفسه في جميع الأوقات وبالطريقة نفسها وفي نفس الوقت فإن تبسيط الإجراءات والمرونة في تطبيقها سيساعد على خلق بيئة إبداعية تساعد على استثمار مواهب الأفراد وقدراتهم وإعطاء المزيد من الحيوية للمدارس، كما أن المرونة في تطبيق أنظمة وإجراءات العمل عنصر مهم من عناصر المدرسة المبدعة بالإضافة إلى أن تبسيط الإجراءات وإبعادها عن شبح الروتين والتعقيد يفسح المجال أمام الفرد للبحث عن أساليب جديدة تتفق مع التغيرات التي تواجهه كما توفر لديه الحرية عندما يجد أن هناك إمكانية في تعديل الإجراءات بالشكل الذي يتفق مع الظروف المتغيرة الأمر الذي يقود إلى تطوير العمل الإداري بما يتفق مع الظروف المتغيرة.

ويتبين من خلال الجدول رقم (16) قيام المديرين بتقديم مقترحات ليس لها علاقة بالإبداع الإداري كمقترح رقم (16) ويتضمن (الاهتمام بشكل أكبر بنظافة الصفوف والباحات في المدارس) وهذا البند له أهمية في شعور التلامذة بالراحة النفسية والانتماء لمدرستهم أكثر من كون له علاقة بالإبداع الإداري.

السؤال الخامس:

5. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق:

جدول (17) المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر المعلمين

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
1.	فقدان المعلم دور القيادة في العملية التعليمية، وبالتالي فقدان احترامه من قبل المتعلمين.	147	14.16%
2.	قلة الموارد المالية المخصصة لمدارس التعليم الأساسي.	135	13%
3.	عدم قدرة الإدارة في مدارس التعليم الأساسي على حل المشكلات التي تعترضها بالشكل المناسب.	126	12.14%
4.	عدم توافر الروح الجماعية للإداريين القائمين على العمل الإداري.	119	11.46%
5.	عدم وضع كل شخص في مكانه المناسب الأمر الذي يعيق العملية التعليمية.	113	10.87%
6.	كثافة عدد التلاميذ في الشعبة الواحدة.	99	9.54%
7.	الضغط على المعلم في المدرسة من قبل الإدارة من جهة، ومن قبل أهالي التلاميذ من جهة أخرى.	88	8.48%
8.	عدم تخصيص قاعات للمطالعة في مدارس التعليم الأساسي.	63	6.07%
9.	قدم الأبنية المدرسية وعدم توافر التجهيزات المناسبة لها من (إضاءة – تدفئة – صالات رياضية – مخابر).	45	4.34%
10.	عدم مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.	34	3.28%
11.	تهميش الأنشطة اللاصفية (رياضة – موسيقا – رسم – نشاط) التي تشجع التلميذ على الدراسة.	29	2.79%
12.	عدم رفد مدارس التعليم الأساسي بمدرسي المواد المتخصصة.	18	1.73%

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
13.	عدم مراعاة المناهج المستويات المختلفة للتلاميذ.	11	1.06%
14.	عدم التوافق بين حجم المنهاج والوقت المخصص لإنهائه.	8	0.77%

يوضح الجدول السابق إجابات المعلمين عن المشكلات التي تحول دون تطبيق الإبداع أسلوب الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق مرتبة تنازلياً من الإجابة الأكثر تكراراً، فنلاحظ مما سبق أن (فقدان المعلم دوره في القيادة التعليمية) وبالتالي فقدان احترامه من قبل المتعلمين جاءت في مقدمة المشكلات التي تعترض محاولاتهم لتطبيق أسلوب الإبداع الإداري في إدارة مدارسهم حيث حصلت هذه المشكلة على أكثر نسبة مئوية 14.16% من ضمن المشكلات الواردة في الجدول السابق وهي تتفق مع دراسة أميابل (1998) التي بينت أن بعض القيود التي يشعر بها الفرد مثل فقدانه حرية التصرف، وعدم السيطرة على العمل الذي يقوم به تعتبر من العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع، وذلك بسبب تغير حقيقة وضعية المعلم هذه الأيام حيث فقد مكانته المهنية واستقلالته أيضاً ومكانته الاجتماعية، وذلك بسبب عدم وجود آليات وأنظمة تساهم في فرز المعلمين الجيدين وتكافئهم وتدعم جهودهم عن المعلمين ذوي القدرات المحدودة وعن أولئك الذين ينظرون إلى الوظيفة التعليمية كضمان اجتماعي.

إضافة إلى ذلك عدم وجود مؤسسات محايدة خارجة عن إطار المؤسسات الحكومية التي تستطيع القيام بمشاريع التقويم ومنح الرخص المهنية لوظيفة التعليم وهذه المؤسسات موجودة في كثير من دول العالم التي تهتم بمسألة الكفاءة والجودة والنوعية مثل اهتمامها بالأرقام والإحصاءات التي قد تعني شيئاً في أحيان كثيرة.

كما أننا نجد أن مشكلة (الموارد المالية المخصصة لمدارس التعليم الأساسي) حصلت على الترتيب الثاني في ترتيب المشكلات التي تعيق تطبيق أسلوب الإبداع الإداري وبنسبة مئوية بلغت 13% وهي تتفق مع دراسة توريمان (2003) التي بينت أن توفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع يعتبر من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وعدم توفرها يحول دون تحقيق تلك البيئة ، وذلك لأن غياب الدعم المادي للمدارس سيحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في إدارة مدارسهم وهذا ما أكدته معظم مديري مدارس التعليم الأساسي الذين زارتهم الباحثة حيث إنهم ربطوا وبشكل كبير بين الإبداع الإداري

وبين توفر الموارد المالية اللازمة ووجود ميزانية خاصة لكل مدرسة يستطيع المدير من خلالها تطبيق أفكاره الإبداعية.

كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن (عدم قدرة الإدارة في مدارس التعليم الأساسي على حل المشكلات التي تعترضها بالشكل المناسب) احتلت الترتيب الثالث في المشكلات التي تعترض تطبيق الإبداع الإداري بنسبة مئوية 12.14 % حيث اتفقت تلك المشكلة مع المشكلات التي أوردها الغزالي في درسته (الغزالي، 2008) حيث ذلك سيؤدي إلى تفاقم المشكلات وزيادة حدتها وبالتالي عدم القدرة على إيجاد حلول لها كما وتتفق مع دراسة سمولنسكي وكليزر (1995) التي بينت أن الفشل في حل المشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية تؤثر بشكل سلبي على الإبداع الإداري وأظهرت أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير مقدرات التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية وهذا ما يؤثر بشكل كبير على تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس، حيث أن جهود الإدارة ستكون متجهة نحو حل المشكلة بأي طريقة روتينية وذلك إما بالاعتماد على خبرات المديرين الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيههم وقد يصحب ذلك تفسيراً بظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا التغيير الأمر الذي يتطلب إيجاد حلول إبداعية ابتكارية للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية من خلال اتباع أساليب التفكير الإبداعي السالفة الذكر في الإطار النظري.

ويتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) أن مشكلة (عدم الاهتمام بأجور المعلمين والإضافات المخصصة لهم) حصلت على الترتيب الأخير بنسبة (0.48) من بين المشكلات التي تواجه المعلمين، وهذه نسبة قليلة تشير إلى أن ضعف الإمكانيات المادية وقلة الأجور تحد من قدرة المعلم على الإبداع، وتؤثر سلباً على أدائه، ولكن ليس لها الدور الأساسي والرئيسي في الإبداع الإداري حيث وردت مشكلات أخرى كان لها أهمية أكبر في عدم تحقيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.

السؤال السادس:

6. ما هي مقترحات المعلمين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق:

جدول (18) مقترحات المعلمين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
1.	تشجيع تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي على التعبير عن أفكارهم بحرية.	169	8.72%
2.	إتاحة الفرصة لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي للتفكير الإبداعي.	164	8.47%
3.	إجراء دورات تدريبية للمعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية.	161	8.31%
4.	تعيين مدراء مدارس التعليم الأساسي من ذوي الخبرة التربوية والإدارية.	159	8.21%
5.	بناء مدارس بشكل منظم بحيث تكفي للأعداد المتزايدة من التلاميذ.	259	12.06%
6.	تشجيع التنافس البناء بين التلاميذ وتشكيل فرق ضمن جماعات.	146	7.54%
7.	دعم المدارس بالوسائل والتقنيات التعليمية المناسبة.	137	7.07%
8.	زيادة الزمن المخصص للحصّة الدراسية الواحدة.	130	6.71%
9.	تشجيع التفاعل مع التلاميذ ومع الآخرين خارج نطاق أعضاء الفريق الجماعي.	122	6.3%
10.	توحيد الدوام في المدارس (التخلص من الدوام النصفى).	118	6.09%
11.	تشجيع التلاميذ على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.	100	5.16%

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
13.	تناسب عدد التلاميذ إلى عدد المعلمين في الصفوف.	89	4.59%
14.	تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.	45	2.32%
15.	تعاون المجتمع المحلي مع الأسرة التعليمية في مدارس التعليم الأساسي.	36	1.86%
16.	تطوير المناهج وتحديثها ومواكبتها للتقدم العلمي السريع.	25	1.29%
17.	تفعيل الأنشطة الصفية (رسم - موسيقا - رياضة) التي تحفز التلميذ على الإبداع، واستغلالها في تطوير علاقة التلاميذ مع المدرسة وعلاقة المدرسة مع المجتمع	16	0.83%
18.	تعديل مناهج الدراسة بما يتناسب مع مستويات التلاميذ.	14	0.72%
19.	تقديم مكافآت مادية ومعنوية للمعلم النشط في المدرسة.	11	0.57%
20.	إعطاء أولوية أكبر للمعلمين في العمل، وتقدير المبدعين منهم.	6	0.31%

يبين الجدول السابق إجابات المعلمين بشأن المقترحات اللازمة لتطبيق الإبداع أسلوب الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق مرتبة تنازلياً حسب المقترح الأكثر الأهمية من وجهة نظرهم وجاء في مقدمتها (بناء مدارس بشكل منظم بحيث تكفي للأعداد المتزايدة من التلاميذ) بنسبة مئوية بلغت 1206% وهي تتفق مع دراسة أميايل(1998) التي بينت أن هناك خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها مثل (مناخ العمل السائد) تعد من العوامل ذات التأثير الإيجابي في الإبداع وقد أكد المعلمون علة أن الصف هو المكان التي يكتسب فيه التلامذة المعارف والمعلومات ،ويسهم في تنمية التفكير الإبداعي لديهم،فالصفوف التعليمية المنظمة المهيئة بالشروط الصحية من إضاءة وتهوية ووسائل وتقنيات حديثة تلعب دوراً كبيراً في إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم من خلال تنمية خيالهم ومواهبهم وقدراتهم الإبداعية.

كما ونجد أيضاً من ضمن المقترحات (إتاحة الفرصة لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسي للتفكير الإبداعي) وقد حصل هذا الاقتراح على نسبة مئوية وقدرها 8.47% وهذا المقترح يتفق مع

دراسة أميابل (1998) التي أوضحت أن شعور الأفراد بحرية التصرف، ودعم الإدارة لهم، وتشجيعها للأفكار الجديدة تعد من العوامل ذات التأثير الايجابي في الإبداع ومن الملاحظ أن هذا الاقتراح مرتبط بشكل كبير بالاقتراح الأول وتابع له حيث أن تشجيع تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي على التعبير عن أفكارهم بحرية سيؤدي إلى تنمية وتشجيع التفكير الإبداعي لدى التلامذة.

ومن ضمن المقترحات التي وجدت الباحثة أنها هامة وحصلت على الترتيب الثالث في سلم مقترحات المعلمين وبنسبة مئوية تقدر بـ 8.31 هي (إجراء دورات تدريبية للمعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية وذلك لتوظيفها في تطوير وتحسين العملية التربوية) وهذا المقترح يتفق مع دراسة توريمان (2003) التي بينت إقامة الدورات التدريبية المستمرة والمتجددة تعد من العوامل التي تساعد على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وقد اقترح المعلمون إجراء تلك الدورات داخل المدرسة بحيث يشترك فيها الموجهون التربويون والمعلمون المتميزون وبعض رجالات التربية الذين لهم باع طويل مثمر في هذا المجال وبعض منسوبي الجامعات والكليات لمناقشة الأمور التربوية والتعليمية بغرض استعراض المستجدات التي طرأت على الميدان التربوي والسبل والطرائق التي استحدثت في الموضوعات التي تهم منسوبي التعليم بشكل عام والمعلمين بشكل خاص سواء تلك التي تهتم في إدارة الصف أو التي تهتم بطرق التدريس الحديثة والإبداعية وبعبارة موجزة لمناقشة الأمور التربوية والتعليمية وتطوير بعض المفاهيم أو تعديلها.

— مناقشة فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكلليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

للتأكد من صحة الفرضية، والتأكد فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين المديرين (الذكور والإناث)، استخدم الاختبار الإحصائي (T-Test) بهدف المقارنة بين الذكور والإناث من المديرين، وجاءت النتائج على النحو المدرج في الجدول التالي:

الجدول (19) نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين آراء المديرين والمديرات في إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس

المجال	العينة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	الذكور	الإناث							أعلى	أدنى	
إمكانيات بشرية	13	74	74	3.98	1.1	0.000	44	1	2.625	-2.625	غير دال
	33	74	74	3.98	0.69						
إمكانيات مادية	13	59.38	59.38	5.65	1.57	-0.023	44	0.982	3.496	-3.576	غير دال
	33	59.42	59.42	5.24	0.91						
إمكانيات معنوية	13	15.54	15.54	1.71	0.48	-0.247	44	0.81	0.918	-1.174	غير دال
	33	15.67	15.67	1.53	0.27						
المجتمع المحلي	13	11.92	11.92	1.75	0.49	-0.147	44	0.884	0.980	-1.134	غير دال
	33	12.00	12.00	1.54	0.27						
الوزارة ومديريات التربية وكلليات التربية	13	11.62	11.62	1.9	0.53	-1.296	44	0.202	0.365	-1.680	غير دال
	33	12.27	12.27	1.9	0.24						
كافة المجالات	13	172.46	172.46	11.87	3.29	4-0.26	44	930.7	3.415	7.784-	غير دال
	33	173.36	173.36	9.83	1.71						

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للمديرين في كافة المجالات بلغت (172.46) بانحراف معياري قدره (11.87)، وبخطأ معياري مقداره (3.29)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمديرات (173.36) بانحراف معياري قدره (9.83)، وبخطأ معياري مقداره

(1.71). وتبين أن قيمة $P = 0.793$ أكبر من (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (-7.784) عند درجات حرية (44) بمجال الثقة (95%)، بناءً على ذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط إجابات الذكور وبين متوسط إجابات الإناث من المديرين في تصورهم لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.

وذلك لأن كلا الجنسين من ذكر وأنثى يعيش في هذا العصر التي تزداد فيه الحاجة إلى الإبداع الإداري باعتباره سمة رئيسة من سمات المدارس الحديثة والعصرية وعنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي مدرسة لرفع كفاءتها وجودتها وبالتالي تحسين مخرجاتها وخاصة في ظل ما تواجهه المدارس من ظروف وتحديات متغيرة في ظل العولمة ومعطيات التكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات والاتصالات وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية الأمر الذي يفرض التغيير والتطوير ويتطلب الإبداع، حيث أن الإبداع الإداري سيؤدي إلى تحسين المناخ العام في المدرسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال التحفيز على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة الخطيب ومعاينة (2006) والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القادة الأكاديميين والإداريين نحو الإدارة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية ووكليات التربية)، وعلى المستوى الإجمالي ككل.

للتأكد من صحة الفرضية، والتأكد فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين المعلمين (الذكور والإناث) استخدم الاختبار الإحصائي (T-Test) بهدف المقارنة بين الذكور والإناث من المعلمين، وجاءت النتائج على النحو المدرج في الجدول التالي:

الجدول (20) نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين آراء المعلمين والمعلمات في إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس

المجال	العينة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	الذكور	الإناث							أعلى	أدنى	
إمكانات بشرية	84	164	55.40	12.49	1.36	-1.958	246	0.054	-6.38	0.02	غير دال
	الذكور	الإناث	58.59	11.91	0.93						
إمكانات مادية	84	164	48.24	12.08	1.318	-0.971	246	0.332	-4.762	1.617	غير دال
	الذكور	الإناث	49.81	12.06	0.94						
إمكانات معنوية	84	164	10.95	3.35	0.37	-2.763	246	0.006	-2.16	-0.36	دال *
	الذكور	الإناث	12.21	3.43	0.27						
المجتمع المحلي	84	164	8.00	2.81	0.31	-3.411	246	0.001	-2.078	-0.56	دال *
	الذكور	الإناث	9.32	2.91	0.23						
الوزارة ومديرات التربية وكلليات التربية	84	164	9.08	2.29	0.25	-3.574	246	0.000	-1.715	-0.5	دال *
	الذكور	الإناث	10.19	2.31	0.18						
كافة المجالات	84	164	131.68	28.62	3.12	-2.254	246	0.025	1-15.8	7-1.0	دال *
	الذكور	الإناث	140.12	27.52	2.15						

* عند مستوى دلالة 0.05.

من الجدول السابق يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي للمعلمين في مجال الإمكانيات البشرية بلغت (55.40) بانحراف معياري قدره (12.49)، وبخطأ معياري مقداره (12.49)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمعلمات التعليم الأساسي (58.59) بانحراف معياري قدره (11.91)، وبخطأ معياري مقداره (11.91). وتبين أن قيمة (P = 0.054) أكبر من (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (-1.958) عند درجات حرية (44) بمجال الثقة (95%).

كما يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للمعلمين في مجال الإمكانيات المادية بلغت (48.24) بانحراف معياري قدره (12.08)، وبخطأ معياري مقداره (1.318)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمعلمات (49.81) بانحراف معياري قدره (12.06)، وبخطأ معياري مقداره (0.94). وتبين أن قيمة (P = 0.332) أكبر من (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (-0.971) عند درجات حرية (44) بمجال الثقة (95%) بناءً على ذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية).

وقد يعود ذلك كما تم التفسير سابقاً إلى أن كلا الجنسين من ذكر وأنثى يعيش في هذا العصر التي تزداد فيه الحاجة إلى الإبداع الإداري باعتباره سمة رئيسة من سمات المدارس الحديثة والعصرية وعنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي مدرسة لرفع كفاءتها وجودتها وبالتالي تحسين مخرجاتها وخاصة في ظل ما تواجهه المدارس من ظروف وتحديات متغيرة في ظل العولمة ومعطيات التكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات والاتصالات وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية الأمر الذي يفرض التغيير والتطوير ويتطلب الإبداع حيث أن الإبداع الإداري سيؤدي إلى تحسين المناخ العام في المدرسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال التحفيز على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة الخطيب ومعاينة (2006) والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القادة الأكاديميين والإداريين نحو الإدارة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس.

كما تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الفروق كانت دالة بين عينة الذكور وعينة الإناث من المعلمين لصالح عينة الإناث من المعلمين في مجال الإمكانيات المعنوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمعلمين في مجال الإمكانيات المعنوية (10.95) بانحراف معياري (3.35) وبخطأ معياري (0.37) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للمعلمات (12.21) بانحراف معياري (3.43) وبخطأ معياري (0.27) تبين أن قيمة ($P = 0.006$) أصغر من (0.05)، كما بلغت قيمة المحسوبة (2.763) عند درجات الحرية (246) بمستوى ثقة (95%).

كما أن الفروق كانت دالة بين عينة الذكور وعينة الإناث من المعلمين لصالح عينة الإناث من المعلمين في مجال المجتمع المحلي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للذكور (8.00) بانحراف معياري (2.82) وخطأ معياري (0.31) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (9.32) بانحراف معياري (2.91) وخطأ معياري (0.23) كما يتبين أن قيمة ($P = 0.001$) أصغر من (0.05) كما بلغت قيمة T المحسوبة (-3.411) عند درجات الحرية (246) بمستوى ثقة (95%).

كما أن الفروق كانت دالة أيضاً بين عينة الذكور وعينة الإناث من المعلمين لصالح عينة الإناث من المعلمين في مجال الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي للذكور (9.08) بانحراف معياري (2.29) وخطأ معياري (2.29) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث (2.91) بانحراف معياري (2.19) وخطأ معياري (0.23) وقيمة ($P=0.000$) كانت أصغر من (0.05) كما بلغت قيمة T المحسوبة (-3.574) عند درجات الحرية (246) بمستوى ثقة (95%).

كما أن هذه الفروق كانت دالة أيضاً بين عينة الذكور وعينة الإناث من المعلمين لصالح عينة الإناث من المعلمين في كافة المجالات حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للمعلمين الذكور بلغت (131.68) بانحراف معياري قدره (28.62)، وبخطأ معياري مقداره (3.123) كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمعلمات (140.12) بانحراف معياري قدره (27.25)، وبخطأ معياري مقداره (2.149) كما تبين أن قيمة ($P=0.025$) أصغر من (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (-2.254) عند درجات حرية (246) بمستوى ثقة 95%، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الآتية (الإمكانات المعنوية، المجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية ووكليات التربية) حيث جاءت الفروق لصالح الإناث.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الخطيب ومعاينة (2006) والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القادة الأكاديميين والإداريين نحو الإدارة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس.

ويعود ذلك كما بينا سابقاً إلى أنه أغلب من يعمل في مجال التعليم هم من الإناث وخاصة بعد أن ساوت الدولة بين الذكور والإناث في فرص العمل المتاحة، فقد أصبحت واحدة دون وجود تمييز كما أن رغبة المعلم وحاجته للإبداع الإداري لا ترتبط بكونها ذكر أم أنثى بل يرتبط وبشكل أساسي بقناعة المعلم وإدراكه لأهمية الإبداع الإداري في تطوير المدارس، فالإبداع الإداري متطلب إجباري لكل مدرسة وقيمة الإبداع في المدارس تكمن فيما يوفره من فرص في إيجاد أبدال الحلول اللازمة للمشاكل بطريقة عصرية تفيد فيها المدرسة من الموارد والإمكانات المادية والمعنوية المتوفرة لديها بطريقة مثلى وتحقق للمعلمين التميز داخل المدرسة، حتى أن البعض قد ذهب إلى القول بأن الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة وهذا من شأنه أن يؤكد على أهمية الإبداع للمدارس وإداراتها مهما تباينت أشكالها وأنواعها.

كما يعتبر البعض أن الإبداع عملية عقلية لا علاقة لها بالجنس على أساس أن الإبداع هو قدرة معينة يملكها الفرد تساعد على خلق شيء جديد مبتكر وإبرازه إلى الوجود والمبدع ليس شخصاً مختلفاً عن غيره اختلافاً نوعياً بل فرد يختلف عن غيره بجانب يتعلق بانتظام وظائفه العقلية والنفسية مما يؤهله أن يكون قادراً على إبداع الجديد وتنميته وتترك هذه السمات أثرها على تكوين الفرد وطريقة تعامله ما يجلب له الدافعية نحو الاستمرار والانجاز أكثر من سواه.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

للتأكد من صحة الفرضية ولإظهار الفروق ودلالاتها لإجابات المديرين حول مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارسهم حسب المؤهل العلمي، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والخطأ المعياري لإجابات المديرين، وتحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدولين التاليين:

جدول (21) الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المديرين عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%		القيمة الكبرى
						أعلى قيمة	أدنى قيمة	
إمكانيات بشرية	معهد	29	74.90	4.161	0.773	76.48	73.31	83
	إجازة	14	72.71	3.099	0.828	74.50	70.92	78
	دبلوم تأهيل تربوي	3	71.33	3.055	1.764	78.92	63.74	74
	المجموع	46	74.00	3.933	0.580	75.17	72.83	83
إمكانيات مادية	معهد	29	60.55	5.847	1.086	62.78	58.33	69
	إجازة	14	57.64	2.790	0.746	59.25	56.03	63
	دبلوم تأهيل تربوي	3	56.67	7.095	4.096	74.29	39.04	63
	المجموع	46	59.41	5.298	0.781	60.99	57.84	69

المجال	المؤهل العلمي	العينة	المتوسط	الانحراف	الخطأ	مجال الثقة 95%		القيمة	القيمة
إمكانيات معقوبة	معهد	29	15.79	1.320	0.245	15.29	16.30	13	18
	إجازة	14	15.21	2.082	0.556	14.01	16.42	12	18
	دبلوم تأهيل تربوي	3	16.00	1.000	0.577	13.52	18.48	15	17
	المجموع	46	15.63	1.569	0.231	15.16	16.10	12	18
المجتمع المحلي	معهد	29	12.24	1.662	0.309	11.61	12.87	9	15
	إجازة	14	11.86	1.231	0.329	11.15	12.57	10	14
	دبلوم تأهيل تربوي	3	10.00	1.000	0.577	7.52	12.48	9	11
	المجموع	46	11.98	1.584	0.234	11.51	12.45	9	15
الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية	معهد	29	12.07	1.831	0.340	11.37	12.77	7	15
	إجازة	14	12.07	.917	0.245	11.54	12.60	10	13
	دبلوم تأهيل تربوي	3	12.33	1.528	0.882	8.54	16.13	11	14
	المجموع	46	12.09	1.561	0.230	11.62	12.55	7	15
كافة المجالات	معهد	29	175.55	11.587	2.152	171.14	179.96	154	195
	إجازة	14	169.50	4.519	1.208	166.89	172.11	162	176
	دبلوم تأهيل تربوي	3	166.33	11.719	6.766	137.22	195.44	153	175
	المجموع	46	173.11	10.320	1.522	170.04	176.17	153	195

جدول (22) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المديرين
حول إمكانية تطبيق أسلوب الإبدايع الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إمكانيات بشرية	بين المجموعات	67.787	2	33.893	2.320	0.110	غير دال
	داخل المجموعات	628.213	43	14.610			
	المجموع	696.000	45				
إمكانيات مادية	بين المجموعات	104.099	2	52.049	1.931	0.157	غير دال
	داخل المجموعات	1159.053	43	26.955			
	المجموع	1263.152	45				
إمكانيات معنوية	بين المجموعات	3.602	2	1.801	0.723	0.491	غير دال
	داخل المجموعات	107.116	43	2.491			
	المجموع	110.717	45				
المجتمع المحلي	بين المجموعات	13.954	2	6.977	3.030	0.059	غير دال
	داخل المجموعات	99.025	43	2.303			
	المجموع	112.978	45				
الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية	بين المجموعات	0.195	2	.097	0.038	0.962	غير دال
	داخل المجموعات	109.457	43	2.546			
	المجموع	109.652	45				
كافة المجالات	بين المجموعات	493.117	2	246.559	2.466	0.097	غير دال
	داخل المجموعات	4299.339	43	99.985			
	المجموع	4792.457	45				

ومن خلال قراءة الجدولين السابقين يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات المديرين وفق متغير المؤهل العلمي في كل من المجالات الآتية (الإمكانيات البشرية، الإمكانيات المادية، الإمكانيات المعنوية، إمكانيات المجتمع المحلي، إمكانيات الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية وكافة المجالات) وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، فقد بلغت قيمة (F) التباين (=2.317)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.111) وهي أكبر من (0.05).

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة مرضاح (2008) التي أظهرت وجود تأثير للمؤهل العلمي على بعض أبعاد الإبداع الإداري كذلك لا تتفق مع دراسة السلمي التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق مع دراسة عساف (2005) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديرات مديري المدارس بمدينة الرياض للمعوقات الذاتية للإبداع الإداري وفقاً لمتغير التخصص ونوع الدراسة وتتفق أيضاً مع دراسة سليمان (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بحسب نوع المؤهل العلمي.

و يعود ذلك إلى أن اختلاف المؤهلات العلمية بين المديرين لم يؤثر بشكل كبير في رغبتهم وحاجتهم للإبداع الإداري في مدارسهم، وذلك لأن كافة المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعيشون في هذا العصر الذي تتصاعد فيه الحاجات والطموحات حيث أنه لم يعد كافياً أو حتى مرضياً في هذا العصر أداء الأعمال في المدارس - على اختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية لأن استمرار بها سيؤدي إلى التراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الإمام، الأمر الذي جعل مديري المدارس يدركون أهمية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في خلق أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات المعينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

لاختبار الفرضية وللكشف عن الفروق ودلالاتها لدرجات تقدير المعلمين حول إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول الآتي يبين هذه المتوسطات.

جدول (23) الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المعلمين عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع

الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي

القيمة الكبرى	القيمة الصغرى	مجال الثقة 95%		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المؤهل العلمي	المجال
		أعلى قيمة	أدنى قيمة						
82	28	56.83	52.34	1.131	12.027	54.58	113	معهد	إمكانيات بشرية
83	33	61.87	57.77	1.037	11.730	59.82	128	إجازة	
73	34	75.12	49.74	5.186	13.722	62.43	7	دبلوم تأهيل تربوي	
83	28	59.03	55.99	0.773	12.177	57.51	248	المجموع	
70	24	48.93	44.40	1.142	12.135	46.66	113	معهد	إمكانيات مادية
72	29	53.32	49.26	1.026	11.602	51.29	128	إجازة	
72	37	65.94	43.49	4.586	12.134	54.71	7	دبلوم تأهيل تربوي	
72	24	50.79	47.77	0.766	12.068	49.28	248	المجموع	
18	6	12.24	11.00	0.314	3.334	11.62	113	معهد	إمكانيات معنوية
18	6	12.43	11.20	0.310	3.504	11.81	128	إجازة	
18	8	17.66	10.34	1.496	3.958	14.00	7	دبلوم تأهيل تربوي	
18	6	12.22	11.36	0.219	3.448	11.79	248	المجموع	
15	5	9.07	8.02	0.265	2.816	8.55	113	معهد	المجتمع المحلي
15	5	9.58	8.54	0.262	2.964	9.06	128	إجازة	
15	5	14.23	6.92	1.494	3.952	10.57	7	دبلوم تأهيل تربوي	
15	5	9.24	8.50	0.187	2.939	8.87	248	المجموع	
15	5	9.71	8.88	0.209	2.227	9.29	113	معهد	الوزارة ومديرات التربية وكيالات التربية
15	5	10.59	9.77	0.209	2.363	10.18	128	إجازة	
15	8	14.01	9.13	0.997	2.637	11.57	7	دبلوم تأهيل تربوي	
15	5	10.11	9.52	0.150	2.360	9.81	248	المجموع	
188	68	135.88	125.53	2.612	27.770	130.71	113	معهد	كافة المجالات
197	84	146.89	137.44	2.386	26.996	142.16	128	إجازة	
190	94	184.18	122.39	12.626	33.405	153.29	7	دبلوم تأهيل تربوي	
197	68	140.78	133.74	1.786	28.123	137.26	248	المجموع	

جدول (24) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المعلمين
عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بحسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إمكانات بشرية	بين المجموعات	1819.951	2	909.976	6.406	0.002	دال *
	داخل المجموعات	34804.033	245	142.057			
	المجموع	36623.984	247				
إمكانات مادية	بين المجموعات	1496.848	2	748.424	5.319	0.005	دال *
	داخل المجموعات	34472.954	245	140.706			
	المجموع	35969.802	247				
إمكانات معنوية	بين المجموعات	37.536	2	18.768	1.587	0.207	غير دال
	داخل المجموعات	2898.137	245	11.829			
	المجموع	2935.673	247				
المجتمع المحلي	بين المجموعات	36.674	2	18.337	2.142	0.120	غير دال
	داخل المجموعات	2097.197	245	8.560			
	المجموع	2133.871	247				
الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية	بين المجموعات	69.523	2	34.762	6.521	0.002	دال *
	داخل المجموعات	1305.944	245	5.330			
	المجموع	1375.468	247				
كافة المجالات	بين المجموعات	9727.138	2	4863.569	6.419	0.002	دال *
	داخل المجموعات	185622.346	245	757.642			
	المجموع	195349.484	247				

* عند مستوى دلالة 0.05.

ومن خلال قراءة الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإمكانيات المعنوية فقد بلغت قيمة (F) التباين (=1.587)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.207) وهي أكبر من (0.05).
كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال المجتمع المحلي فقد بلغت قيمة

بلغت قيمة (F) التباين (=2.142)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.120) وهي أكبر من (0.05).

كما يتبين من خلال النتائج المدرجة في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كافة المجالات عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغت قيمة (F) (= 6.419)، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.002) وهي أصغر من (0.05). وللكشف عن طبيعة هذه الفروق ولتحديد بين أي من مستويات " المؤهل التعليمي " تقع الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية ويتبين من الجدول السابق وجود فروق بين إجابات المعلمين وفق متغير المؤهل العلمي في مجال الإمكانيات البشرية حيث الفروق كانت بين المعلمين من حملة شهادة الإجازة والمعلمين من حملة شهادة المعهد لصالح المعلمين من حملة شهادة المعهد، كما تبين أن الفروق في مجال الإمكانيات المادية كانت بين المعلمين من حملة شهادة الإجازة والمعلمين من حملة شهادة المعهد لصالح المعلمين من حملة شهادة المعهد إذ أبدى المعلمون من خريجي المعهد درجة أعلى في مجال الإمكانيات المادية من المعلمين من حملة الإجازة.

وكذلك فقد تبين أيضاً وجود فروق في مجال الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية بين المعلمين من حملة شهادة الدبلوم والتأهيل التربوي والماجستير والمعلمين من حملة شهادة المعهد لصالح المعلمين من حملة شهادة المعهد ويعود ذلك كما تم التفسير سابقاً إلى أن الأدنى مستوى تعليمياً ينظر لنفسه نظرة مما يدفعه إلى أن يجري من هو أعلى منه مستوى تعليمياً في العمل. ومن خلال النتائج المدرجة في الجدول السابق يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في كافة المجالات في إجابات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة (F) (= 6.419)، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.002) وهي أصغر من 0.05. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية الذي أظهر أن مصدر هذه الفروق جاءت بين درجات تقدير المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق حول إمكانية تطبيق الإبداع الإداري من ذوي المؤهل العلمي معهد وإجازة جامعية لصالح حملة الإجازة الجامعية بدلالة المتوسطات الحسابية، فالمعلمين من حملة الإجازة الجامعية لديهم رغبة وإمكانية أكبر لتطبيق الإبداع الإداري من المعلمين من حملة شهادة (معهد). كما هو موضح في الجدول (25). فالمعلم من حملة الإجازة الجامعية أكثر رغبة في تطبيق الإبداع الإداري وذلك نظراً لما تلقاه من معلومات ومعارف وما اكتسبه من مهارات وسلوكيات وما اضطلع عليه من طرق وأساليب حديثة ومطورة خلال سنوات دراسته في الجامعة والتي تصل

إلى أربع سنوات وفي بعض الأحيان تمتد إلى خمس سنوات، الأمر الذي جعله أكثر رغبة في تطبيق الإبداع الإداري وأكثر إدراكاً لأهميته في تطوير وتحديث المؤسسة التعليمية من خريج المعهد الذي يعد لمدة سنتين فقط وقد لا يحصل خلالهما على المقدار الكافي من المعارف والمهارات والسلوكيات ولا يتمكن خلالهما من الاضطلاع على البرامج والطرق الحديثة، الأمر الذي جعله أقل رغبة في تطبيق الإبداع الإداري وأقل إدراكاً لأهميته ودوره الكبير في التحديث والتطوير.

جدول (25) تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق في المؤهل العلمي في إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
إمكانيات بشرية	معهد	إجازة	-5.236(*)	1.538	0.003	-9.03	-1.45
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-7.845	4.642	0.242	-19.28	3.59
	إجازة	معهد	5.236(*)	1.538	0.003	1.45	9.03
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-2.608	4.626	0.853	-14.00	8.79
	دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	معهد	7.845	4.642	0.242	-3.59	19.28
		إجازة	2.608	4.626	0.853	-8.79	14.00
إمكانيات مادية	معهد	إجازة	-4.625(*)	1.531	0.011	-8.40	-0.85
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-8.051	4.620	0.221	-19.43	3.33
	إجازة	معهد	4.625(*)	1.531	0.011	.85	8.40
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-3.425	4.604	0.759	-14.76	7.91
	دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	معهد	8.051	4.620	0.221	-3.33	19.43
		إجازة	3.425	4.604	0.759	-7.91	14.76
الوزارة ومديرية التربية وكيانات التربية	معهد	إجازة	-0.888(*)	0.298	0.013	-1.62	-0.15
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-2.279(*)	0.899	0.042	-4.49	-0.06
	إجازة	معهد	0.888(*)	0.298	0.013	0.15	1.62
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-1.392	0.896	0.301	-3.60	0.82
	دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	معهد	2.279(*)	0.899	0.042	.06	4.49
		إجازة	1.392	0.896	0.301	-0.82	3.60
كافة المجالات	معهد	إجازة	-11.456(*)	3.553	0.006	-20.21	-2.71
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-22.578	10.721	0.111	-48.98	3.83
	إجازة	معهد	11.456(*)	3.553	0.006	2.71	20.21
		دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	-11.122	10.684	0.582	-37.43	15.19
	دبلوم تأهيل تربوي وماجستير	معهد	22.578	10.721	0.111	-3.83	48.98
		إجازة	11.122	10.684	0.582	-15.19	37.43

* اختلاف المتوسط دال عند مستوى 0.05.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة أسلوب تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في مدارس في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديرية التربية وكليات التربية)

للتأكد من صحة الفرضية السابقة وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات المديرين تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 - 20 سنة، من 20 - 30 سنة)، استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدولين التاليين:

جدول (26) الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المديرين عن إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري بحسب متغير الخبرة

المجال	الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%		القيمة الصغرى	القيمة الكبرى
						أدنى قيمة	أعلى قيمة		
إمكانيات بشرية	أقل من (10) سنوات	20	71.50	3.456	.773	69.88	73.12	64	81
	من 10 - 20 سنة	13	76.46	3.282	.910	74.48	78.44	72	83
	من 20 - 30 سنة	13	75.38	3.042	.844	73.55	77.22	70	79
	المجموع	46	74.00	3.933	.580	72.83	75.17	64	83
إمكانيات مادية	أقل من (10) سنوات	20	56.40	4.135	.925	54.46	58.34	49	66
	من 10 - 20 سنة	13	63.62	5.635	1.563	60.21	67.02	52	69
	من 20 - 30 سنة	13	59.85	3.460	0.960	57.76	61.94	55	64
	المجموع	46	59.41	5.298	0.781	57.84	60.99	49	69
إمكانيات معنوية	أقل من (10) سنوات	20	16.10	1.410	0.315	15.44	16.76	13	18
	من 10 - 20 سنة	13	16.31	1.109	0.308	15.64	16.98	15	18
	من 20 - 30 سنة	13	14.23	1.363	0.378	13.41	15.05	12	16
	المجموع	46	15.63	1.569	0.231	15.16	16.10	12	18
المجتمع المحلي	أقل من (10) سنوات	20	11.55	1.638	0.366	10.78	12.32	9	15
	من 10 - 20 سنة	13	12.31	1.653	0.458	11.31	13.31	11	15
	من 20 - 30 سنة	13	12.31	1.377	0.382	11.48	13.14	10	15
	المجموع	46	11.98	1.584	0.234	11.51	12.45	9	15

القيمة	القيمة	مجال الثقة 95%	الخطأ	الانحراف	المتوسط	العينة	الخبرة	المجال
14	7	12.61	10.89	0.410	1.832	11.75	20	أقل من (10) سنوات
15	10	13.15	11.62	0.350	1.261	12.38	13	من 10 - 20 سنة
15	10	13.14	11.48	0.382	1.377	12.31	13	من 20 - 30 سنة
15	7	12.55	11.62	0.230	1.561	12.09	46	المجموع
193	153	171.52	163.08	2.016	9.015	167.30	20	أقل من (10) سنوات
195	164	186.73	175.42	2.596	9.358	181.08	13	من 10 - 20 سنة
188	163	178.64	169.51	2.095	7.555	174.08	13	من 20 - 30 سنة
195	153	176.17	170.04	1.522	10.320	173.11	46	المجموع

جدول (27) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المديرين

عن إمكانية تطبيق الإبداع الإداري بحسب متغير الخبرة

القرار	قيمة الدلالة	قيم F	متوسط المربعات (التباين)	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
دال *	0.000	10.522	114.346	2	228.692	بين المجموعات	إمكانات بشرية
			10.868	43	467.308	داخل المجموعات	
				45	696.000	المجموع	
دال *	0.000	10.467	206.791	2	413.583	بين المجموعات	إمكانات مادية
			19.757	43	849.569	داخل المجموعات	
				45	1263.152	المجموع	
دال *	0.000	10.291	17.920	2	35.840	بين المجموعات	إمكانات معنوية
			1.741	43	74.877	داخل المجموعات	
				45	110.717	المجموع	
غير دال	0.28	1.310	3.245	2	6.490	بين المجموعات	المجتمع المحلي
			2.476	43	106.488	داخل المجموعات	
				45	112.978	المجموع	
غير دال	0.445	0.826	2.028	2	4.056	بين المجموعات	الوزارة ومديرات التربية وكلية التربية
			2.456	43	105.596	داخل المجموعات	
				45	109.652	المجموع	
دال *	0.000	9.914	756.205	2	1512.410	بين المجموعات	كافة المجالات
			76.280	43	3280.046	داخل المجموعات	
				45	4792.457	المجموع	

* دال عند مستوى 0.05.

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات تقدير المديرين حول إمكانية تطبيق الإبداع أسلوب الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في مجال المجتمع المحلي، حيث بلغت قيمة ($F = 1.310$)، عند مستوى الدلالة (0.28) وهي أكبر من (0.05) كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تبعاً لمتغير الخبرة في مجال الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية حيث بلغت قيمة ($F = 0.826$) عند مستوى الدلالة (0.445) وهي أكبر من (0.05).

هذه النتيجة ولا تتفق مع دراسة السلمي (2008) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وتتفق مع دراسة سليمان (2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

كما يتبين من خلال النتائج المدرجة في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مجال الإمكانيات البشرية في إجابات المديرين وفقاً لمتغير الخبرة فقد بلغت قيمة ($F = 10.522$)، وجاءت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05). وللكشف عن طبيعة هذه الفروق ولتحديد بين أي من مستويات "الخبرة تقع الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية إذ اتضح من الجدول السابق أن الفروق كانت دالة في مجال الإمكانيات البشرية بين عينة الدراسة من المديرين من ذوي الخبرة (10-20) وبين المديرين من ذوي الخبرة أقل من (10) سنوات بدلالة المتوسطات الحسابية، لصالح المديرين من ذوي الخبرة 10 سنوات فأقل وبين المديرين من ذوي الخبرة (20 - 30) سنة وبين المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات لصالح الأقل من عشر سنوات.

كما أن الفروق كانت دالة في مجال الإمكانيات المادية بين عينة الدراسة من المديرين من ذوي الخبرة (10 - 20) وبين المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 10 ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المدير الأقل خبرة قد تدرب على كثير من الدورات المتعلقة بالإبداع أثناء دراسته الجامعية مما أدى إلى أن يكون أكثر مقدرة على امتلاك هذه المقدرات الإبداعية.

كذلك بينت الدراسة وجود فروق في مجال الإمكانيات المعنوية بين المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات والمديرين من ذوي الخبرة (20-30) لصالح المديرين من ذوي الخبرة من (20-30) كما أن الفروق كانت دالة في نفس المجال بين المديرين ذوي الخبرة من

(20-10) وبين المديرين من ذوي الخبرة (20-30) لصالح المديرين ذوي الخبرة بين(20-30).

كما يتبين وجود فروق في درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في كافة المجالات بين المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات وبين المديرين من ذوي الخبرة (10 - 20) سنة بدلالة المتوسطات الحسابية، لصالح المديرين من ذوي الخبرة 10 - 20 سنة، ويتبين من هذه النتيجة أن المديرين الذين لديهم خبرة طويلة في التعليم والإدارة لديهم رغبة أعلى لتطبيق الإبداع الإداري في مدارسهم من المديرين اللذين خبرتهم قليلة في إدارة مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المدير الذي كانت خبرته طويلة في التعليم والإدارة كان قد التحق بمجموعة من الدورات التدريبية المتنوعة التي تعقد في أساليب التدريس وطرق التدريس الإبداعي وكان قد اشترك في اللجان التربوية، وساهم في البحوث والدراسات التربوية خلال سنوات خدمته مما جعله أكثر اطلاعاً على الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تطوير المدرسة وبالتالي أكثر إدراكاً لأهمية الإبداع الإداري باعتباره أسلوب أساسي ورئيسي في ذلك التطوير والتحسين.

جدول (28) تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق تبعا لمتغير الخبرة في

إمكانية تطبيق أسلوب الإبداع الإداري

المجال	(I) الخبرة	(J) الخبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
إمكانيات إشرافية	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	-4.962(*)	1.174	0.001	-7.94	-1.98
		من 20 - 30 سنة	-3.885(*)	1.174	0.008	-6.86	-0.91
	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	4.962(*)	1.174	0.001	1.98	7.94
		من 20 - 30 سنة	1.077	1.293	0.709	-2.20	4.36
	من 20 - 30 سنة	أقل من 10 سنوات	3.885(*)	1.174	0.008	0.91	6.86
		من 10 - 20 سنة	-1.077	1.293	0.709	-4.36	2.20
إمكانيات مادية	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	-7.215(*)	1.584	0.000	-11.23	-3.20
		من 20 - 30 سنة	-3.446	1.584	0.106	-7.46	0.57
	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	7.215(*)	1.584	0.000	3.20	11.23
		من 20 - 30 سنة	3.769	1.743	0.109	-0.65	8.19
	من 20 - 30 سنة	أقل من 10 سنوات	3.446	1.584	0.106	-0.57	7.46
		من 10 - 20 سنة	-3.769	1.743	0.109	-8.19	0.65

المجال	(I) الخبرة	(J) الخبرة	اختلاف المتوسط	الخطأ	قيمة	مجال الثقة 95%	
إمكانات معنوية	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	-0.208	0.470	0.907	-1.40	0.98
		من 20 - 30 سنة	1.869(*)	0.470	0.001	0.68	3.06
	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	0.208	0.470	0.907	-0.98	1.40
		من 20 - 30 سنة	2.077(*)	0.518	0.001	0.76	3.39
	من 20 - 30 سنة	أقل من 10 سنوات	-1.869(*)	0.470	0.001	-3.06	-0.68
		من 10 - 20 سنة	-2.077(*)	.518	0.001	-3.39	-0.76
كافة المجالات	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	-13.777(*)	3.112	0.000	-21.67	-5.89
		من 20 - 30 سنة	-6.777	3.112	0.105	-14.67	1.11
	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	13.777(*)	3.112	0.000	5.89	21.67
		من 20 - 30 سنة	7.000	3.426	0.136	-1.69	15.69
	من 20 - 30 سنة	أقل من 10 سنوات	6.777	3.112	0.105	-1.11	14.67
		من 10 - 20 سنة	-7.000	3.426	0.136	-15.69	1.69

* اختلاف المتوسط دال عند مستوى 0.05

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

لاختبار الفرضية وللكشف عن الفروق ودلالاتها لدرجات تقدير المعلمين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول الآتي يبين هذه المتوسطات.

جدول (29) الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة من المعلمين عن إمكانية تطبيق الإبداع الإداري

بحسب متغير الخبرة

المجال	الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95%		القيمة الكبرى
						أعلى قيمة	أدنى قيمة	
إمكانات بشرية	أقل من (10) سنوات	104	56.86	12.374	1.213	54.45	59.26	83
	من 10 - 20 سنة	87	56.74	11.767	1.262	54.23	59.24	73
	من 20 - 30 سنة	57	59.88	12.342	1.635	56.60	63.15	82
	المجموع	248	57.51	12.177	.773	55.99	59.03	83

المجال	الخبرة	العينة	المتوسط	الانحراف	الخطأ	مجال الثقة 95%	القيمة	القيمة
إمكانيات مادية	أقل من (10) سنوات	104	49.07	11.472	1.125	51.30	29	72
	من 10 - 20 سنة	87	49.37	12.803	1.373	52.10	24	72
	من 20 - 30 سنة	57	49.53	12.180	1.613	52.76	25	68
	المجموع	248	49.28	12.068	0.766	50.79	24	72
إمكانيات معنوية	أقل من (10) سنوات	104	11.24	3.363	0.330	11.89	6	18
	من 10 - 20 سنة	87	11.87	3.631	0.389	12.65	6	18
	من 20 - 30 سنة	57	12.65	3.171	0.420	13.49	7	18
	المجموع	248	11.79	3.448	0.219	12.22	6	18
المجتمع المحلي	أقل من (10) سنوات	104	8.46	2.845	0.279	9.01	5	15
	من 10 - 20 سنة	87	8.76	2.877	0.308	9.37	5	15
	من 20 - 30 سنة	57	9.79	3.052	0.404	10.60	5	15
	المجموع	248	8.87	2.939	0.187	9.24	5	15
الوزارة ومديرات التربية وكلليات التربية	أقل من (10) سنوات	104	9.55	2.409	0.236	10.02	5	15
	من 10 - 20 سنة	87	9.92	2.368	0.254	10.42	5	15
	من 20 - 30 سنة	57	10.14	2.240	0.297	10.73	6	15
	المجموع	248	9.81	2.360	0.150	10.11	5	15
كافة المجالات	أقل من (10) سنوات	104	135.17	27.960	2.742	140.61	87	197
	من 10 - 20 سنة	87	136.66	28.891	3.097	142.81	68	188
	من 20 - 30 سنة	57	141.98	27.152	3.596	149.19	85	185
	المجموع	248	137.26	28.123	1.786	140.78	68	197

جدول (30) تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة من المعلمين
عن إمكانية تطبيق الإبداع أسلوب الإداري بحسب متغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إمكانيات بشرية	بين المجموعات	416.087	2	208.044	1.408	0.247	غير دال
	داخل المجموعات	36207.896	245	147.787			
	المجموع	36623.984	247				
إمكانيات مادية	بين المجموعات	8.833	2	4.417	0.03	0.97	غير دال
	داخل المجموعات	35960.969	245	146.779			
	المجموع	35969.802	247				
إمكانيات معنوية	بين المجموعات	74.091	2	37.046	3.172	0.044	دال *
	داخل المجموعات	2861.582	245	11.680			
	المجموع	2935.673	247				
المجتمع المحلي	بين المجموعات	66.620	2	33.310	3.948	0.021	دال *
	داخل المجموعات	2067.251	245	8.438			
	المجموع	2133.871	247				
الوزارة ومديرات التربية وكليات التربية	بين المجموعات	14.394	2	7.197	1.296	0.276	غير دال
	داخل المجموعات	1361.074	245	5.555			
	المجموع	1375.468	247				
كافة المجالات	بين المجموعات	1755.962	2	877.981	1.111	0.331	غير دال
	داخل المجموعات	193593.522	245	790.178			
	المجموع	195349.484	247				

* دال عند مستوى 0.05.

من قراءة الجدولين السابقين يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 - 20 سنة، 20 سنة فأكثر). في مجالات الإمكانيات البشرية والإمكانيات المادية والوزارة ومديرات التربية وكليات التربية وكافة المجالات) حيث بلغت قيمة $(F=4.434)$ ، وجاءت قيمة الاحتمال لمستوى الدلالة أكبر من

(0.05) وهذا يؤكد على عدم وجود فروق في إجابات المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة وقد يعود ذلك إلى أن أغلب المعلمين قد التحقوا بالدورات التدريبية والمهنية التي تعدها وزارة التربية بهدف رفع الكفاءة المهنية عندهم والوقوف بهم على الحديث من طرق التدريس والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم وكيفية تطبيق تلك الطرق وهذه الوسائل بالفعل في المدارس وتعرفهم على الجديد من وسائل التقويم والأساليب الحديثة في الاختبارات الشفهية والحريرية وتساعد على تنميتهم في كافة الجوانب: أكاديمياً ومهنياً وشخصياً وثقافياً، بالإضافة إلى تنمية الجوانب الإبداعية لديهم وتحفيزهم على أن يشمل تدريسهم لبعض تلك الجوانب الإبداعية.

ويتبين من قراءة الجدول السابق أيضاً وجود فروق في درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال الإمكانيات المعنوية بين المعلمين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات وبين المعلمين من ذوي الخبرة (20 - 30) سنة بدلالة المتوسطات الحسابية، لصالح المعلمين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات.

كما يتبين وجود فروق في درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال المجتمع المحلي بين المعلمين من ذوي الخبرة من (20 - 30) سنة وبين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات لصالح المعلمين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات بدلالة المتوسطات الحسابية وتبين من هذه النتيجة أن الأقل خبرة أكثر امتلاكاً لمقدرات الإبداع الإداري من الأكثر خبرة ولعل السبب في ذلك قد يعود إلى أن المعلم الأقل خبرة قد تدرب على كثير من الدورات المتعلقة بالإبداع أثناء دراسته الجامعية مما أدى إلى أن يكون أكثر مقدرة على امتلاك هذه المقدرات الإبداعية.

جدول (31) تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار (Scheffe) للفروق تبعاً لمتغير الخبرة في

إمكانية تطبيق الإبداع الإداري

المجال	(I) الخبرة	(J) الخبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
إمكانيات معنوية	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	-0.633	0.497	0.445	-1.86	0.59
		من 20 - 30 سنة	-1.409(*)	0.563	0.046	-2.80	-0.02
	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	0.633	0.497	0.445	-0.59	1.86
		من 20 - 30 سنة	-0.776	0.582	0.413	-2.21	0.66
	من 20 - 30 سنة	أقل من 10 سنوات	1.409(*)	0.563	0.046	0.02	2.80
		من 10 - 20 سنة	0.776	0.582	0.413	-0.66	2.21

المجال	(I) الخبرة	(J) الخبرة	اختلاف المتوسط	الخطأ	قيمة	مجال الثقة 95%
المجتمع المحلي	أقل من 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	-0.297	0.422	0.781	-1.34 0.74
		من 20 - 30 سنة	-1.328(*)	0.479	0.023	-2.51 -0.15
	من 10 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	0.297	0.422	0.781	-0.74 1.34
		من 20 - 30 سنة	-1.031	0.495	0.117	-2.25 0.19
	من 20 - 30 سنة	أقل من 10 سنوات	1.328(*)	0.479	0.023	0.15 2.51
		من 10 - 20 سنة	1.031	0.495	0.117	-0.19 2.25

خلاصة لأهم نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النقاط الهامة التي أكد عليها جميع أفراد العينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق والتي تعتبر من أكثر المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس، وتعيق تطوير العملية التربوية عامة والعمل الإداري خاصة وتحول دون زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس (المعلمين والمديرين) وهذه النقاط تتمثل في:

- استمرار الأخذ بالأشكال المركزية الإدارية، وقلة تفويض الصلاحيات الأمر الذي يؤدي إلى عدم المرونة في اتخاذ القرارات.
- عدم الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة مما يضعف الترابط بين أعضاء الجماعة في الأداء والانجاز.
- عدم إتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار وسائل أدوات تنفيذه.
- قلة تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المدرسة وعدم إعطائهم المزيد من الرعاية وقلة إتاحة الفرص للمبدعين منهم لتنفيذ أفكارهم.
- استمرار تقيد الإدارة بالقواعد والنظم والإجراءات الجامدة والبيروقراطية في العمل.

- ضعف التركيز على التأهيل والتدريب باعتبارهما الأساس لتكوين المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام ومن ثم تحقيق الأهداف بالمستوى المنشود.
- عدم وجود القناعة الكافية المتمثلة بتفاعل الإدارة مع البيئة المحيطة والتعامل مع التغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص يستفاد منها ومعوقات ينبغي مواجهتها والتغلب عليها.
- ضعف الاهتمام بالتطوير كعملية مستمرة تستهدف تحقيق التواءم مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار وما ترتبط به من جوانب في العملية الإدارية.

عرض لنتائج الفرضيات:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق في كل من المجالات الآتية (الإمكانيات البشرية، الإمكانيات المادية، الإمكانيات المعنوية، إمكانيات المجتمع المحلي، إمكانيات الوزارة ومديرية التربية وكليات التربية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الآتية (المادية، والبشرية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الآتية (الإمكانيات المعنوية، المجتمع المحلي، الوزارة ومديرية التربية وكليات التربية) حيث جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في كل من المجالات الآتية (الإمكانيات البشرية، الإمكانيات المادية، الإمكانيات المعنوية، إمكانيات المجتمع المحلي، إمكانيات الوزارة ومديرية التربية وكليات التربية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة

دمشق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات الآتية (الإمكانات المعنوية والمجتمع المحلي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات الآتية (الإمكانات البشرية الإمكانات المادية) حيث الفروق كانت بين المعلمين من حملة شهادة الإجازة والمعلمين من حملة شهادة المعهد لصالح المعلمين من حملة شهادة المعهد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال (الوزارة ومديريات التربية وكلليات التربية) بين المعلمين من حملة شهادة الدبلوم والتأهيل التربوي والماجستير والمعلمين من حملة شهادة المعهد لصالح المعلمين من حملة شهادة المعهد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في (كافة المجالات) بين المعلمين من ذوي المؤهل العلمي معهد وإجازة جامعية لصالح المعلمين من حملة الإجازة الجامعية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في المجالات الآتية (المجتمع المحلي والوزارة ومديريات التربية وكلليات التربية)

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال (الإمكانات البشرية) وفقاً لمتغير الخبرة حيث الفروق كانت دالة بين المديرين من ذوي الخبرة (10-20) كما أن الفروق كانت دالة في نفس المجال بين المديرين من ذوي الخبرة أقل من (10) سنوات لصالح المديرين من ذوي الخبرة 10 سنوات فأقل وبين المديرين من ذوي الخبرة (20-30) سنة وبين المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات لصالح الأقل من عشر سنوات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال (الإمكانات المادية) وفقاً لمتغير الخبرة

حيث أن الفروق كانت دالة بين إجابات المديرين من ذوي الخبرة (10-20) وبين المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 10.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال (الإمكانيات المعنوية) وفقاً لمتغير الخبرة حيث أن الفروق كانت دالة بين إجابات المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات والمديرين من ذوي الخبرة (20-30) لصالح المديرين من ذوي الخبرة من (20-30) كما أن الفروق كانت دالة في نفس المجال بين المديرين ذوي الخبرة من (10-20) وبين المديرين من ذوي الخبرة (20-30) لصالح المديرين ذوي الخبرة بين (20-30).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في (كافة المجالات) وفقاً لمتغير الخبرة حيث أن الفروق كانت دالة بين المديرين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات وبين المديرين من ذوي الخبرة (10-20) سنة، لصالح المديرين من ذوي الخبرة (10-20) سنة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10-20 سنة، 20 سنة فأكثر) في كل من المجالات الآتية (الإمكانيات البشرية والإمكانيات المادية والوزارة ومديرات التربية وكليات التربية وكافة المجالات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال (الإمكانيات المعنوية) بين المعلمين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات وبين المديرين من ذوي الخبرة (20-30) سنة، لصالح المعلمين من ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات.

الفصل الخامس

التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الإبتدائي في ضوء الإبداع الإداري

— المقدمة.

أولاً: منطلقات التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.
ثانياً: مرتكزات وضع التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري.
رابعاً: مجالات التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري
ويتضمن:

- 1) مجال الإمكانيات البشرية.
- 2) مجال الإمكانيات المادية.
- 3) مجال الإمكانيات المعنوية.
- 4) مجال المجتمع المحلي.
- 5) مجال المؤسسات التعليمية.

خامساً: متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.

سادساً: صعوبات تطبيق التصور المقترح لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.

مقدمة:

في ضوء تحليل الأدبيات والدراسات التي تناولتها الدراسة تخلص الباحثة لوضع منطلقات ومرتكزات وأهداف ومحاور وصعوبات وسبل التغلب على هذه الصعوبات للتصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري:

أولاً: منطلقات التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري:

– إنَّ الإبداع الإداري يمثل إحدى الضرورات الأساسية في إدارة المدارس العصرية نتيجة لتزايد المتطلبات والطموحات وتعددتها وتنوعها، وتشكل مجموعة التحديات المختلفة والمعاصرة التي تواجه التعليم الأساسي من تحدي العولمة إلى تحدي ثورة التكنولوجيا وتحدي التلوث البيئي والانفجار السكاني بالإضافة إلى تحدي العنف والتطرف والإرهاب وأخيراً التحدي الاقتصادي نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة المدرسة العصرية والمبدعة.

– يركز الإبداع الإداري على تشجيع الأفراد [والمدارء في المقدمة] على ممارسة التفكير الإبداعي بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب والإجراءات والتوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية على الأداء وتنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية بالإضافة إلى الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

– يركز الإبداع الإداري على التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.

– إنَّ الإبداع الإداري هو السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق ما يلي:

- أداء متفوق ومبدع يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- تحقيق منافع وعوائد للمدارس وإداراتها.
- استمرار الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة.
- التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المدرسة الذاتية.
- توفير مقومات عملية الإدارة الفعالة والمبدعة.
- إنَّ الإبداع الإداري يؤدي إلى:
- تحسين الأداء الذاتي للإدارة المدرسية وتوفير مقومات النجاح للعمل الإداري نفسه.

- خلق المناخ الايجابي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المدرسة (المديرين والمعلمين).
- ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.
- يساعد الإبداع الإداري على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة.
- يساعد الإبداع الإداري في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة
- يساعد الإبداع الإداري على التغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة مبدعة وغير واردة في المدارس التي تفتقر في أغلب الأحيان إلى الإبداع والمبدعين.
- يزيد الإبداع الإداري من تقدم وتطور المدارس، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

ثانياً: مرتكزات وضع التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري:

- التطورات والمستجدات الحاصلة في مفهوم الإدارة المدرسية حيث يتم التأكيد في الآونة الأخيرة على توافر إدارة مبدعة مبتكرة تعمل على الإبداع والابتكار وتحت على ممارسته وتعمل على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي من مديرين ومعلمين وتلامذة وعاملين.
- واقع مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق وما فيها من نقاط قوة وتميز ونقاط ضعف.
- فلسفة المجتمع السوري القائمة على أهدافه، عاداته وتقاليد، وثقافته.
- التجارب والاتجاهات الحديثة في مجال تطبيق الإبداع الإداري (العصف الذهني ، حلقات الجودة
- الاهتمام بالكوادر البشرية المعنية بالعملية التعليمية وخبراتهم وكفاياتهم ومعارفهم ومهاراتهم الأساسية التي تمكنهم من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة في مجال التعليم بشكل عام والإدارة بشكل خاص.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري:

- توجيه نظر الجهات المسؤولة عن التعليم من وزارات ومراكز بحثية وإدارات ومدارس إلى أهمية تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير تلك المدارس وإداراتها.
- تحديد مجموعة من المقومات التي تعتبر من المحفزات والأساسيات الضرورية لتطبيق الإبداع الإداري وتحقيقه.
- تحديد مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.
- التوصل إلى مجموعة من الآليات والإجراءات لتطبيق أساليب الإبداع الإداري.

رابعاً: مجالات التصور المقترح لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي:

1) مجال الإمكانيات البشرية ويتضمن:

1. التلاميذ:

- فهم محور العملية التعليمية والتربوية والغاية والوسيلة لعملية التربية، والتي تهدف إلى تكوين التلميذ المفكر المبدع المتفاعل مع مجتمعه المطور له، والمساهم في حل مشكلات مجتمعه بطرق فعالة مبتكرة. لذلك ومن أجل تحقيق تلك الأهداف يجب أن نعمل على:
- بذل كافة الجهود من أجل معالجة ظاهرة التسرب والرسوب والإخفاق المدرسي والقضاء عليها بهدف الوصول بالمتعلم إلى الإبداع ومساعدته على التعلم الذاتي.
 - إلغاء نظام الترفيع الآلي للصف الأعلى لأنه غالباً ما يخلق صعوبات دراسية للتلميذ والمعلم ويساعد في تخريج طلبة أميين.
 - تغيير أساليب التدريس القديمة، وتجديد مفاهيم واتجاهات وقيم معظم المعلمين والمديرين والآباء والتلاميذ.
 - إتاحة المجال للتلميذ لأن يحقق ذاته بالتعبير عن أفكاره وما يحيط بها من متغيرات كي ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة إليه وبالنسبة للجماعة.
 - توجيه التلميذ إلى أنشطة جديدة لم يجربها من قبل وبالتالي يستطيع من خلالها ان يدرك علاقات لم يدركها من قبل.

- استثارة التفكير التباعدي لدى التلاميذ، وكذا النقد والتحليل.
- إثارة اهتمام التلاميذ بالهوايات المختلفة وتتويج ميولهم، وعدم قهر التلاميذ أو السخرية منهم.
- متابعة التلاميذ المتأخرين دراسياً واتخاذ أفضل الطرق والأساليب للنهوض بهؤلاء التلاميذ.
- الاجتماع بالتلاميذ وقتاً كافياً يسمح بالتعرف على أهم ما يواجههم من صعوبات.
- الابتعاد عن أسلوب الإرهاب واتباع الأسلوب العلمي المتحضر الذي يتصف بحسن المعاملة.
- الاهتمام بالأنشطة الدراسية المختلفة التي تنمي مواهب التلاميذ وتساعد على الإبداع والتخيل مثل الاهتمام باللعب الحر والتدريب على ذلك على الدراما الاجتماعية (السوسيودراما) وإعطاء الأطفال فرص لإطلاق عنانهم لنسج القصص والمواقف السلوكية المختلفة المتصلة بالتمثيل والمسرح.
- الحث على زيادة مكافآت التلاميذ مع عدم إغفال الممتازين في الناحية التعليمية والأنشطة.
- الاهتمام بصيانة المدرسة وجعلها بيئة نظيفة جميلة مليئة بالمثيرات التعليمية، مما يجعلها دافعاً لانطلاق الطاقات الإبداعية لدى التلاميذ.
- جعل حجرة الدراسة بيئة مثيرة للتعلم، مثيرة للأفكار الجديدة والنشاط والعمل.
- العمل على أن تشمل حجرة الدراسة بعض الكتب والمجلات والقواميس والأطالس والموسوعات، والأفلام والشرائح والشفافيات وتلفزيون وفيديو وجهاز عرض الشفافيات، وغيرها من الوسائل المساعدة.
- الاهتمام بتخطيط النشاط المدرسي وتنفيذه وتقييمه بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة منه، ومنها:

- ممارسة الشورى والمحافظة على الحق العام وحقوق الآخرين.
- تنمية مواهب التلاميذ وقدراتهم ورعاية ميولهم المفيدة.
- تعزيز التلاميذ على العمل الجماعي وتحمل المسؤولية.
- مساعدة التلاميذ على اكتساب الثقة بالنفس واكتساب مهارات القيادة.
- إتاحة فرص الإبداع والابتكار، والتعبير عن النفس بالأسلوب المناسب.
- فتح قنوات الاتصال بين المجتمع المدرسي وبيئة المدرسة.

- توثيق علاقة أولياء الأمور مع المدرسة ومع المدرس الذي يدرس التلميذ حتى يكون هناك تعاون بين البيت والمدرسة وبالتالي يمكن للأب أن يعرف المعلم على قدرات وميول التلميذ والعمل على تنميتها ورعايتها ويمكن أن يتعرف المعلم على سلوك التلميذ في البيت وعن هواياته ورغباته.
- ويجب أن نركز على الاهتمام بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية والأفكار الخاصة بالتلاميذ الموهوبين والمبدعين ومحاولة دراستها من خلال إنشاء معمل للابتكارات بكل مدرسة للمساعدة على تنمية وتوجيه هذه الابتكارات ومحاولة الاستفادة منها ومعرفة مدى ملائمتها للتطبيق... وإنشاء منهج دراسي للابتكار يخصص له حصص أسبوعية مثلاً يكون عبارة عن بحث + مشروع لابتكار شخصي للطلاب في مجال تخصصه أو في أي مجال آخر.
- فتح المجال أمام الموهوبين لإجراء اختبارات تؤهلهم لدمج سنوات الدراسة على أن يقيس ذلك الاختبار بعناية كفاءة المتقدم للامتحان.

2. هيئة التعليم:

يعتبر المعلم من أهم مُدخلات العملية التربوية التعليمية، فهو القادر على تحقيق أهداف التعليم وترجمتها إلى واقع ملموس، وهو الذي يعمل على تنمية القدرات والمهارات عند التلاميذ عن طريق تنظيم العملية التعليمية وضبطها وإدارتها واستخدام تقنيات التعليم ووسائله، ومعرفة حاجات التلاميذ وطرائق تفكيرهم وتعلمهم، وتحديد أهداف التربية في تطوير المجتمع وتقدمه، عن طريق تربية النشء تربيةً صالحةً تتسم بحب الوطن والدفاع عنه والمحافظة على التراث الوطني الإنساني. وعلى ضوء ذلك يشير عالم من علماء التربية هو شاندلر Chandler إلى أنّ مهنة التدريس هي المهنة الأم The Mother Profession وذلك لأنها تعتبر المصدر الأساس الذي يمهد للمهن الأخرى ويمدها بالعناصر البشرية المؤهلة علمياً واجتماعياً وفنياً وأخلاقياً. لذلك يجب الاهتمام بالمعلم وكيفية إعدادة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وكيفية التفاعل مع المناهج الجديدة والعمل على دعمه مادياً ومعنوياً وذلك من خلال:

- إعداد معلمي المستقبل لإجراء البحوث التربوية التي تسهم في إيجاد حلول لمشكلات كل من المتعلمين والمناهج الدراسية والإدارة المدرسية وغيرها من المشكلات التربوية.
- الاهتمام بإكساب المعلم كفايات العمل داخل حجرة الدراسة، ومن ثم التركيز على اكتساب المهارات اللازمة لذلك من خلال الأساليب الحديثة مثل التعليم المصغر والتحليل اللفظي للأداء وغيرها.

- العناية بمختلف جوانب مسؤوليات المعلم التربوية التي سوف يواجهها في عمله مثل: تحديد الأهداف التربوية والتعبير عنها بأسلوب إجرائي ولغة دقيقة وترجمتها إلى أنماط سلوكية، والتخطيط لتحقيق هذا السلوك والتعاون مع الآخرين لتحقيقه.
- العناية بالتطورات الحديثة في مجال التخصص، وبالمهارات التدريسية بما يُقدم منه في المناهج الدراسية.
- التركيز على المهارات التدريسية التي تساعد المعلم على أن يُعنى بتنمية طلابه تنمية شاملة، وأن يفتح لهم آفاق التفكير الناقد بما يُمكنهم من إدراك مخاطر العولمة المتمثلة في الغزو الثقافي والتواصل الإعلامي الذي يسعى للاستحواذ على ثقافة ووجدان الأمة وتهديد موروثاتها الاجتماعية.
- الاهتمام باكتساب المعلم للمهارات الخاصة باختيار التقنية التعليمية الحديثة ووسائلها المعاصرة حتى يكون قادراً على استيعاب واستخدام نتائج الثورة التقنية والاستفادة من إنجازات العلوم وثورة المعلومات التي فتحت آفاقاً جديدة في شتى المجالات.
- الاهتمام باكتساب المهارات التدريسية الخاصة بتعليم الأعداد الكبيرة من التلاميذ، والعناية بالفروق الفردية، والعناية باستخدام أساليب التدريس الحديثة مثل التدريس بالفريق، وتقريد التعليم، واستخدام المكتبة، وإجراء البحوث والدراسات الميدانية وغيرها.
- العناية بتزويد المعلم بالمفاهيم الحديثة لتنظيم خبرات المنهج الدراسي مثل مفهوم النظم، ومفهوم المنظومة، ومفهوم التعليم المبرمج وغير ذلك من المفاهيم.
- وضع سياسة جديدة وموحدة لاختيار وإعداد وتدريب المعلمين تتناسب مع الطموحات التي تسعى الأمة إلى تحقيقها والتحديات التي تواجهها.
- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلم حتى يؤدي عمله بنجاح ويتفرغ له.
- تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الجديدة والوسائل المعينة الجديدة.
- توفير المخصصات المالية اللازمة للتدريب.
- أن يخطط لمحتوى البرامج التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية والتطورات المتعلقة بالطرائق والأنشطة التعليمية التي يمكن أن تساهم بارتقاء المعلمين.
- أن يشارك المجتمع المحلي من أولياء أمور ومنظمات المجتمع المحلي الأخرى في التدريب سواء على مستوى المشاركة المادية أم الفنية أم المشاركة الإدارية في هذا التدريب.

- إقامة الدورات التدريبية المستمرة لمناقشة ما يعترض المعلمين من عقبات ووضع أحسن الطرق لتلافي ذلك.
- عقد دورات تربوية تدريبية من آن لآخر تخضع لأسلوب البحث العلمي لمسايرة التطور الدائم في المناهج الدراسية.
- العمل على التجديد المستمر لمناهج إعداد المعلمين بحيث تتفق مع التطورات المعرفية في مجال النظريات النفسية والتربوية والمستجدات على الساحة الثقافية.
- ضرورة الاهتمام بتوفير الوسائل التعليمية الآلية وغير الآلية داخل المؤسسات التعليمية حتى يتمكن التلميذ والمعلم والمتدرب من الوقوف على التقنيات المتعددة التي تساعده على أداء واجبه التدريسي.
- لا بد من عقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد وينبغي ان تكون فترة التدريب مناسبة للوقت والزمن حتى يكتسبوا الخبرة التعليمية وأساليب وطرق التدريس وأن يقوم المدير بعملية التوجيه داخل الصف وكذلك الموجه أثناء الزيارة وأن تعقد تدريبات خاصة لمعرفة مدى التنفيذ وتمكن الموجه من الاتصال المباشر بالمعلم الجديد وتوثيق الصلة به.
- يتعين على المعلمين أن يجددوا معارفهم الأكاديمية وقدراتهم التربوية ومهاراتهم التكنولوجية من خلال تنمية مهنية مستمرة، بما يمكنهم من القيام بدورهم بكفاءة وفعالية ويتيح لنظامنا التعليمي أن يواجه التحديات المحلية والعالمية وأن يواكب تطورات العصر الذي نعيشه، يرتفع معها مستوى الأداء وتتحقق بها مخرجات تعليمية عالية المستوى مما يستلزم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي تهدف لتنمية المعلمين مهنيا وتقديم الدعم لهم وإعدادهم بما يتناسب مع متطلبات العصر.
- تزويد المعلمين بال نشرات التربوية وإتاحة الفرصة أمامهم لرفع مستواهم الثقافي والاجتماعي.
- أخذ رأي المعلم بالمنهج وإبداء رأيه في مدى استيعاب التلاميذ للمنهج.
- العمل على تنمية روح القيادة وأساليبها للمعلمين بدءا من التحاقهم بكلية التربية حتى تعيينهم معلمين.
- عدم اقتصار تقويم المعلم على الموجه أو المدير وإنما يجب اخذ رأي التلاميذ بمعنى ضرورة أن يتم تقدير عمل المعلم من خلال عدة معايير وليس عن طريق الموجه أو المدير فقط.

- الجودة النوعية في التقويم من قبل المشرف التربوي للمعلم حتى يشعر المعلم بمصادقية التقويم ويصبح مبدعا مبتكرا في عمله أكثر من كونه مقلدا متهاونا وتتمثل هذه الجودة النوعية من وجهة نظري فيما يلي:
- أن يكون التقويم للمعلم من قبل المدير ومن قبل المشرف ومن قبل زميله المعلم من داخل المدرسة ومن قبل زميله المعلم من خارج المدرسة.
- أن يتم الأخذ بالتقويم البديل أو التقويم التوثيقي الشامل أو التقويم الواقعي للمعلم وهذا النوع من التقويم يهدف إلى قياس إمكانات عقلية عليا ويركز على عمليات تعلم مهمة يمكن تتميتها في إطار العمل المدرسي وخارجه ومتابعة تطورها، ويعتمد في ذلك على صحيفة وثائقية تتعلق بالمعلم. وهذه الصحيفة الوثائقية تشتمل على جميع الأنشطة أو الأعمال المدرسية للمعلم طوال العام الدراسي، إضافة إلى سجل الملاحظات الصفية من قبل الزملاء أو الإدارة المدرسية، وسجل الزيارات الصفية من قبل المشرف التربوي، ووثائق حول الدورات التدريبية في أثناء العام الدراسي وغيرها من أعمال تطويرية لمهنته. كذلك يمكن أن تشتمل هذه الصحيفة على مجموعة منتقاة من الأعمال لغرض معين، مثل عينة من أنشطة الطلاب وواجباتهم، أو مجموعة من أفضل أعمال المعلم لعرضها على زملائه وعلى الزوار من المشرفين التربويين. وبهذا يمكن للقائم بعملية التقويم أن يطلع على مستوى تقدم المعلم من خلال هذه الصحيفة.
- مدير المدرسة مطالب بتوجيه المعلم التوجيه الصحيح فمن حق المعلم على الموجه التربوي أن يوجهه التوجيه الصحيح وأن يقدم له الدعم المعنوي وأن يساعده في تهيئة الجو المدرسي والرضا الوظيفي. وحق المدير عليه أن يلتزم بالتعليمات وأن يتعاون معه فيما يصب في مصلحة العملية التعليمية فتتحقق الجودة النوعية في التقويم بأن يطلب المعلم من مدير المدرسة التوجيهات والتوصيات لزيارته ثم متابعة تنفيذ التوصيات بوضع خطة من قبل المعلم يبدع ويبتكر فيها كيفما يشاء بالاستفادة من خبرة المدير ثم متابعة تنفيذ التوصيات وعقد اللقاءات لإرشاد المعلم كيف يطور نفسه فتكون الخبرات هنا تبادلية وليست رأسية أو هرمية.
- أن يقوم المعلم بتلخيص كتاب في التربية حسب اختياره على مدى عام كامل على أقل تقدير ويقدم لزملائه على هيئة دورة تدريبية أو محاضرة أو مشغل تربوي ويكون ذلك إلزاميا لجميع العاملين ابتداء من مدير المدرسة ثم المرشد ثم المعلم كل في تخصصه

وتوضع آلية يتعاون فيها مدير المدرسة مع المعلمين في جدولتها وإعدادها على مدار العام الدراسي.

3. الإدارة المدرسية:

وهي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءة وتعاون مثمر لتهيئة الجو المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية سليمة ودفع العملية التعليمية إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة.. أي أنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

ومن المفترض أن مدير المدرسة يكتسب تلك المعرفة والمهارة من مصدرين أو إطارين: إطار نظري علمي تطبيقي ثري، وإطار تراثي أو تقليد ممارس يحدد الإجراءات والآليات غير أنه يوجد قصور في الناحيتين: فمن ناحية الإطار النظري والعلمي نجد أن صلة معظم المديرين بعلم الإدارة المدرسية صلة ضعيفة مقصورة على ما يتلقونه في الدورات التدريبية، ومن ناحية التراث الممارس نجد أنه لا توجد أدلة تصف العمل وتحدد مسؤوليات المدير وصلاحياته وتقدم له آليات وأدوات ونماذج العمل وإطاره القانوني.

ولذا فإن أي جهد لتطوير أداء مدير المدرسة ودفعه إلى الإبداع ينبغي - في رأيي - أن يعتمد على الجانبين: - إثراء الخلفية العلمية لدى أشخاص يفترض أن لديهم الاستعداد الطبيعي للقيادة من ناحية، وتوفير أدوات الممارسة وآلياتها من ناحية أخرى.

إن الإدارة - سواء المدرسية أم غيرها - هي فن التعامل مع الواقع لغرض تحقيق أهداف المدرسة.

ومن هذا المنطلق فإن أي توصيات تخص تطوير «الإدارة المدرسية ينبغي أن تقوم على أساس من الواقع المتمثل في القيم والعادات والخصائص الثقافية في المجتمع، وخصائص وصفات وطموحات الأشخاص الذين يتم ترشيح المديرين من بينهم، وواقع الإجراءات الإدارية والمالية المعمول بها.

وبناءً على ذلك هناك عدة توصيات يجب الأخذ بها والعمل بمتطلباتها وهي التي تتعلق:

أولاً: باختيار مدير المدرسة:

هناك عدة توصيات لاختيار مدير المدرسة أهمها:

- أن يكون اختيار مديري المدارس وفق أسس دقيقة موضوعية تراعي الخبرة والسمعة الحسنة والشخصية القيادية.....
- تعيين خريجي تخصص الإدارة وفتح المجال لتخصص جديد لمزاولة الإدارة المدرسية.
- التأكيد على عدم تعيين أي معلم جديداً مديراً لمدرسة إلا بعد قيامه بالتدريب حداً أدنى يحدده النظام.
- المراجعة المستمرة لقواعد الاختيار للتأكد دوماً أنها تتفق مع التطوير الذي يحدد في قطاع التعليم.
- إيجاد قاعدة معلومات دقيقة ومحدثة عن مديري المدارس والبرامج التدريبية التي سبق لهم المشاركة فيها ومعلومات عن المعلمين المتميزين والمؤهلين ليكونوا مديري مدارس في المستقبل.

ثانياً: مهام وواجبات مدير المدرسة:

الصلاحيات المفوضة لمدير المدرسة هي صلاحيات محدودة وتحكمها لائحة متكاملة للإدارة المدرسية تربط فيها الصلاحيات بالمسؤوليات.

لذلك فإن التوصيات المتعلقة بصلاحيات مدير المدرسة تؤكد على:

- إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات كإشراكه في إعداد المناهج وتقويمها بالإضافة إلى إشراكه في تقويم المعلم والتلميذ.
- الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الصلاحيات والمزايا التفريق بين المدارس الصغيرة والمدارس الكبيرة.
- إعطاء مدير المدرسة دوراً في اختيار المعلمين الجدد في مدرسته عن طريق المشاركة في لجان المقابلات التي تجرى عند بداية التوظيف، مع دراسة إمكانية إعطاء كل مدير مدرسة صلاحيات المشاركة في اختيار معلمي المدرسة الجدد المنقولين لمدرسته.
- إعطاء مدير المدرسة صلاحية تقييم المعلمين الكاملة مع الاستعانة بالتقارير الفنية التي يضعها المشرفون.
- زيادة الصلاحيات المالية لمدير المدرسة وتحديد كتابتها.

- إعطاء المدير صلاحية اختيار المعلمين المتميزين ليكونوا معلمين أوائل عند تطبيق هذه الفكرة، وذلك بالمشاركة مع الأشخاص المختصين في الإشراف.

ثالثاً: الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد. وهي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتؤدي إلى زيادة الحماس والدافعية والرغبة في العمل، وتعمل الحوافز على منع الشعور بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أم معنوية كفيلة بدفع المدير إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وتسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للمديرين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل وإشباع الرغبات والاحتياجات وتؤدي أيضاً إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال إشباع احتياجات عديدة أهمها التقدم والترقيات والنمو الوظيفي وغير ذلك، وما له من تأثير في انخفاض معدل الغياب وارتفاع معدلات الجودة وزيادة الأمان والاستقرار الوظيفي. كما أنها تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل انجاز العمل مما يؤدي إلى تنمية الطاقات الإبداعية لدى المديرين بما يضمن ازدهار المدرسة وتفوقها وتميزها. وفي ضوء تلك الأهمية للحوافز لا بد من:

- صرف حوافز مادية للمدير والعمل على رفع مستواه المادي للظهور بالمظهر المشرف بمعنى رفع التقدير المادي والمعنوي للمدير لأن ذلك يؤثر بشكل كبير على عمله في المدرسة.
- إنشاء مجلس لمديري المدارس في كل محافظة يهتم بتطوير الإدارة المدرسية وزيادة وجاهة المهنة.
- تشجيع المديرين المتميزين وإعطائهم الأولوية في المشاركة عن طريق بعض الحوافز مثل: المشاركة في الزيارات الدولية، المشاركة في المؤتمرات والندوات، وإكمال الدراسة العليا.
- تنظيم زيارات المديرين للمدارس الأخرى لنقل تجاربهم والمشاركة في تطويرها.
- إتاحة الفرصة للمديرين للمشاركة في الأعمال واللجان المتخصصة في جهاز الوزارة أو بمديريات التربية حتى يكون لهم دور في التخطيط والدراسة للقرارات الإدارية والتربوية التي يتم اتخاذها في قطاع التعليم.
- الاستعانة ببعض المديرين المتقاعدين المتميزين للمساعدة في تطوير الإدارة المدرسية في مناطقهم ومكافأتهم بالطرق النظامية.

رابعاً: تقييم أداء مدير المدرسة:

والتقويم الفعال لعمل مدير المدرسة هو الذي يقيس فعالية مدرسته في التعامل مع المشكلات والتحديات التي يتصدى لها مثل: إنقاص حالات الهدر والتسرب والرسوب، رفع الدافعية للتعلم بين الطلاب، زيادة مساهمة المدرسة في حل مشكلات مجتمعها المحلي... الخ.

لذلك فإن التوصيات المتعلقة بتقويم أداء مدير المدرسة تؤكد على:

- إجراء تقويم دوري للإدارات المدرسية ولأداء مديري المدارس.
- تطوير نموذج جديد مخصص لتقويم أداء مدير المدرسة.
- وضع معالم للخطة المدرسية بحيث يطلب من مدير المدرسة (بعد تدريبه) أن يضع خطة سنوية لمدرسته يحدد فيها أهداف المدرسة (التربوية والتنشغيلية) وأدوات تحقيق هذه الأهداف، ثم يتم تقويمه وفقاً لمدى تحقيق هذه الأهداف.
- تشجيع وسائل غير تقليدية في التقويم يتم الاستئناس بها (دون الاعتماد عليها) مثل وضع نموذج لتقويم التلاميذ للمدرسة، ووضع كذلك نموذج لتقييم الأهالي للمدرسة.
- إيجاد آليات محددة للمتابعة المبتدئة بالتقويم والمنتوية بتدريب محدد المحتوى هادف إلى تغييرات معينة بحسب احتياجات المديرين أنفسهم؛ لأن التقويم بدون متابعة لا قيمة له، بل تشير دراسات كثيرة إلى أن المتابعة المحتوية على أدوات محددة (مكافآت وعقوبات) وعلى تدريب يستجيب لحاجات الأشخاص الذين يتم تقويمهم هو أنجح أدوات الإصلاح الإداري.

خامساً: تطوير وتدريب مدير المدرسة:

من خلال دراسة الواقع والاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن مديري المدارس نادراً ما يشاركون في المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية والزيارات الدولية، كما اتضح أن مشاركة مدير المدرسة في القرارات التي تتخذ في الوزارة أو في مديريات التربية مشاركة تحتاج إلى تفعيل أكثر وبالأحرى هذه المشاركة معدومة.

وبناء على ذلك توجد مجموعة من المقترحات التي توصي بها الباحثة في سبيل تفعيل وتطوير برامج تدريب مدير المدرسة:

- الإكثار من الدورات التدريبية المخصصة لتطوير معارف وكفاءات ومهارات مديري المدارس والتي يمكن من خلالها الاطلاع على أحدث الأساليب الإدارية الحديثة.

- ربط برامج التدريب بنتائج التقويم بحيث تستجيب هذه البرامج لتحل مشكلات محددة في كفاءة الإداريين بدلاً من أن يكون لها مضمون عمومي.
- فتح قنوات اتصال مباشرة بين المدارس وبين جهات التدريب، وذلك بتشجيع مدير المدرسة على أن يقوم بالمبادرة بالتعرف على فرص التدريب المتاحة سواء في الكليات التربوية أو المعاهد أو أية جهات أخرى مختصة.
- وضع تصور لنظام متكامل لتدريب إداريي المدارس، تشارك فيه كليات التربية وممثلون عن المديرين أنفسهم، بحيث يوضع لكل إداري (مديراً كان أو معاوناً مثلاً) مسار وظيفي، وفي إطار هذا المسار توضع له محطات تدريبية وفقاً لاحتياجاته الحقيقية التي يتم تحديدها عن طريق نظام فعال للتقويم والمتابعة.
- أن تشمل برامج التدريب القدر اللازم من التعليم على التقنيات الإدارية المعاصرة بحيث يتدرب الإداري على استخدام هذه التقنيات والتعامل معها بكفاءة واقتدار لتسهيل عمل مدرسته.
- النظر في إمكانية تحويل إحدى كليات التربية إلى كلية للإدارة المدرسية أو معهد عال للإدارة المدرسية، هذه الكلية أو المعهد ستكون بيتاً للخبرة يحوي قواعد للمعلومات ومكتبة متخصصة ومجمعاً للباحثين والعلماء المختصين ومنطلقاً للتقويم والبحث المهني المتعمق.
- تشجيع إنشاء مجلة للإدارة المدرسية، وقد يكون منطلقها من الكلية المقترحة في النقطة السابقة هذه المجلة قد تصبح وعاءاً للفكر المتخصص في هذا المجال وعوناً على تطوير الإدارة المدرسية ومن المهم أيضاً في هذا المجال حث مديري المدارس على الاشتراك في المجالات والجمعيات المتخصصة.
- دعوة عدد من المديرين المتميزين للمشاركة في اللقاءات السنوية لمسؤولي الوزارة وعقد لقاء لمجموعة متميزة من المديرين مع وزير ومسؤولي الوزارة الآخرين بصفة دورية، ويمكن أن يكون هذا تقليداً يربط بمناسبة معينة مثل عيد المعلم وغيرها من المناسبات الوطنية والقومية.

4. الإشراف التربوي:

يكتسب الإشراف التربوي أهميته من كونه عمل تعاوني يركز بمفهومه الشامل على تنمية العملية التعليمية والتربوية بكافة عناصرها وعلى رأسها المعلم الذي يمثل العنصر البشري الفاعل فيها والمشرّف التربوي راعي تلك التنمية، لأنه المعاش الحقيقى للعمل التربوي الميداني

الملاحظ لجميع العناصر المتصلة بالعملية التربوية المدرك لدور كل عنصر في مساعدة المعلم والمتعلم كالمقررات الدراسية والوسائل التعليمية، وأساليب التقويم ولذلك إذا ما أردنا للإشراف التربوي أن يتطور ويقوم برسالته، فهناك عدة مقترحات أتمنى تنفيذها وهي:

- الإقلال من عدد المدارس التي يشرف عليها الموجه حتى يكون الإشراف مجديا والمتابعة مستمرة.
- تخفيف نصابه من المعلمين.
- إعفاء الموجهين من الأعمال الإدارية التي توكل إليهم.
- يجب مراعاة قرب سكن الموجه من دائرة عمله حتى تجنبه مشاق التنقل والمواصلات كما يجب مراعاة تقارب المدارس التي يشرف عليها.
- صرف حوافز مادية وطبيعية لعمل للموجه ورفع مستواه المادي للظهور بالمظهر المشرف بمعنى رفع التقدير المادي والمعنوي للموجه لأن ذلك يؤثر في إشرافهم على المدارس.
- إعطاء الموجه السلطة داخل قسمه بما يسمح له التصرف في حدود النقل والندب لصالح العمل مع سرعة البت فيما يبيديه من آراء أو مطالب خاصة بسير العمل.
- احترام قرارات واقتراحات الموجه من جميع المسؤولين سواء في المدرسة أو مديرية التربية.
- عمل ورش عملية ودورات للتعرف على التطورات الحديثة في التدريس وطرق التعلم المختلفة بمعنى عمل حلقات التدريس المصغر.
- ضرورة عمل أبحاث في المادة التي يشرف عليها الموجه حتى تظل حيه في ذهنه باستمرار.
- حضور دورات تدريبية وتجديدية حول فن الإشراف والإدارة وأيضا دورات تعالج فن المتابعة وتوجيه كل مادة دراسية على حدة .
- إفاد مجموعات من الموجهين إلى الدول المتقدمة للاطلاع على أحدث الطرق التربوية والتوجيهية لاكتساب الخبرات وتصحيح المعلومات ويفضل أن يكون ذلك خلال العطلة الصيفية لمدة شهر مثلا:
- أن يكون للموجه دور في تخطيط المنهج وإخراج الكتاب المدرسي من حيث الحذف والإضافة وحسن التبويب مع ضرورة وجوب اطلاع الموجه على كل كتاب أو قيامه

بتشكيل لجنة لفحص الكتاب والتعرف على نواحي الخطأ المطبعي ووضع التصحيح للأخطاء بمساعدة المعلمين لتلافي مواطن الضعف.

- توفير الوسائل التي تعين على توظيف أساليبه عند قيامه بالمنشط والأساليب الإشرافية وتنشيط تبادل الزيارات بين مشرفي مديريات التربية والتعليم.
- توثيق الصلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة وذلك بهدف تبادل المعلومات والمشورة في مجالات العملية التعليمية.
- توثيق الصلة بين المشرف التربوي والمعلم فتكون توجيهاته له كلها بطريقة إنسانية ويعامل المعلم معاملة كريمة يغلب عليها طابع الزمالة والأخوة وليس تصيدا للأخطاء بل الغرض من وظيفته هو التوجيه والإرشاد للوصول إلى أفضل الطرق التربوية التي تتم من خلالها العملية التعليمية.
- أن يمارس الموجه ثلاثة أشهر على الأقل لأداء وظيفته قبل تسلمه لها وبعد ذلك يعد لشغلها رسميا إذا صلحت قدراته.
- وأن تشجع الابتكارات والإبداعات التي تصلح للأخذ بها دون أن نضع المشرفين التربويين في قوالب مصممة تحد من مساحات إبداعه أو قد تطيح بجهوده عندما يتم تفرغها في ممارسة مهام لا علاقة لها بدوره، وقد تجعله عرضة لفقدان جسور الثقة والعلاقة مع عناصر الميدان التربوي، بينما المطلوب أن يتم تركيز أدواره على تحسين وتطوير العمل التربوي بعيداً عن الشكليات التي لا يمكن أن تحقق نجاحاته.

(2) مجال الإمكانيات المادية ويتضمن:

1. المناهج وطرق التدريس:

تنبؤاً المناهج الدراسية مكانة متقدمة في العملية التعليمية باعتبارها الركن الأهم الذي يجب أن يعطى اهتماماً كبيراً ومساحة واسعة من متخذي القرار وصولاً إلى الأهداف المنشودة من التعليم. وتتبع تلك الأهمية للمناهج من كونها الوسيلة المثلى التي تغذي الأجيال بالمعلومة النافعة والمعرفة المفيدة باعتبارهم الغرسة التي يجب رعايتها وتربيتها والعناية بها حتى تنمو وتترعرع وتؤتي أكلها.

كما أن أهمية المناهج الدراسية تتبع - كذلك - من كون القرن الحالي هو قرن التدافع الحضاري بين الأمم ولابد من التركيز على هذه المناهج حتى نتبؤاً مكانة بين الشعوب وهذا المجتمع مرهون بالمضامين التعليمية والمقاصد التربوية والتنشئة السليمة المتكاملة الأبعاد للنشء وبناء على ذلك ينبغي العمل على تطوير المناهج وتحسينها بإتباع الخطوات التالية:

- تقييم المناهج الحالية تقيماً شاملاً يشترك فيه كل المعنيين بالتربية من الدولة والمجتمع والمؤسسات التربوية بكل مستوياتها، إضافة إلى الدراسة العلمية والبحث العلمي.
- تطوير مناهج التعليم الأساسي بما يعزز تطوير الأسس العلمية والتكنولوجية المراد غرسها لدى التلاميذ بما يخدم النهوض العلمي ومواكبة التقدم التكنولوجي.
- تنقية التراث الثقافي وتقديمه بأسلوب جديد يركز على المفاهيم أكثر من الحشو المعرفي.
- إحياء قيمنا التراثية العربية المشرفة والمضيئة وتحسين الجيل بها في مواجهة الغزو الثقافي والفكري الذي يستهدف الهوية الإسلامية للأمة العربية وبما يحقق الأمن الثقافي العربي.
- تطوير المناهج والكتب الدراسية بما يساعد على إحداث نقلة نوعية في التعليم تتناسب مع التحديات التي تواجهها سورية والوطن العربي وتحسين أداء المعلمين وتجديد برامج إعدادهم قبل الخدمة وأثنائها.
- تطوير المناهج الدراسية بحيث تتوافق مع هذا الانفجار المعرفي في عصر تكنولوجيا المعلومات وذلك بأن تتيح للتلميذ المجال لاستخدام قدراته ونشاطه الذاتي لاكتساب المعرفة والمهارات عن طريق التعلم الذاتي.
- بناء المناهج على نحو يسمح بممارسة التفكير العلمي وتنمية قدرات التلميذ على التعليم الذاتي والمستمر والقدرة على الخلق والإبداع والابتكار.
- بناء المناهج بكل مكوناتها (أهداف - محتوى - وسائل - أساليب - أنشطة - تقييم) بناءً يسمح بالتغيير عند الحاجة للتغيير وإدخال كل جديد بسهولة ويسر.. (مع مراعاة حاجة الفرد والمجتمع للمحتوى في المنهج).
- بالإضافة إلى ذلك فإن هناك العديد من العناصر التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التطوير ومنها:
- إدخال تعديلات على المناهج الدراسية بحيث تكون المكتبة عنصراً أساسياً في العملية التعليمية.
- الاستعانة بمصادر التعلم الأخرى كالخرائط والوسائل التكنولوجية وعدم الاعتماد على الكتب الدراسية المقررة فقط.
- وضع مناهج هادفة وملبية لحاجات التلاميذ والمجتمع مستندة إلى فلسفة التربية وأهدافها وأهداف التعليم الأساسي.

- العمل على تأسيس لجنة عليا لتطوير المناهج يشترك فيها المعلمون ومختصو وزارة التربية والتعليم وممثلون عن فئات من المجتمع تهتم بهذا الجانب.
- تطوير وتحديث نظام التقويم والقياس للامتحانات في مدارس التعليم الأساسي بما يكشف عن التحصيل العلمي والتربوي في المجالات المعرفية والوجدانية والنفسية والحركية.
- الاهتمام باللغات الأجنبية وإدخالها في المراحل الأولى من التعليم الأساسي.

وهنا لا بد من التنبيه إلى مسألة هامة وهي أنه لكي نطور في المناهج لا بد من تطوير المعلمين وذلك بتوفير ورش عمل لهم وإقامة دورات مكثفة، ولابد قبل تطوير المنهاج داخل الكيان المدرسي من المناقشة لأنها تؤدي إلى الإقناع وترك الأساليب والخبرات القديمة والاتجاه إلى الأساليب التعليمية الحديثة لأن المعلمين هم وحدهم من سيقومون بتطبيق هذه الأساليب الحديثة وقد قال يا رنت في هذا المجال (إن النقاش البناء يخفف من حدة التوتر المرتبط بعملية التغيير).

2. المبنى المدرسي:

إن الاهتمام بالمبنى المدرسي أمر لا يجب إغفاله لتوفير فرص متكافئة ومتساوية لجميع تلاميذ المدارس وإن تصميم البناء المدرسي يعد من الأمور الأساسية التي تساعد على حسن إدارته والاستثمار الأمثل لمرافقه، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المباشرة وغير المباشرة له من حيث القدرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة، وموقع غرف التدريس، والإضاءة، والتهوية، وسعة الغرف التدريسية، وغيرها من الخدمات الأمنية المصاحبة. كل ذلك من أجل تحقيق حسن سير العملية التعليمية فيه وبناء على ذلك يجب العمل على:

- ضرورة توفير الأبنية المجهزة والمستوفية للشروط الصحية والأمنية.
- ضرورة توفير العدد الكافي من الأبنية المدرسية من أجل التخلص من نظام الدوامين.
- رسم خريطة للمباني المدرسية على مستوى الجمهورية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الأطفال في مختلف المناطق الجغرافية والسكانية
- تأمين البناء المناسب القادر على تلبية احتياجات الطلاب من توافر مختبرات ومعامل ومساحات لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة، بالقدر الذي يؤدي إلى زيادة مردود التعليم وفاعليته.
- تصميم مبنى مدرسي وفقاً للمواصفات العالمية بحيث يراعى الظروف البيئية.

- إنشاء مدارس فسيحة تشمل الأفنية، والملاعب، والغرف، والقاعات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة الرياضية، والفنية، والموسيقية والأدبية والاجتماعية.
- التقليل من كثافة الصفوف بحيث لا يزيد عدد التلاميذ في الصف عن 30 تلميذ ليستطيع المعلم متابعتهم والإشراف عليهم.
- العمل على الاستخدام الأمثل للمبنى المدرسي ومرافقه التربوية المتمثلة بالحجرات والصفوف والمساحات والساحات وغرف مصادر التعلم والمختبرات، والقدرة على حسن توزيعها على الأنشطة التعليمية - التعليمية.
- تحديد مواصفات الأثاث المدرسي والتجهيزات التعليمية بما يتفق مع خصائص نمو التلاميذ، واستخدام موارد البيئة المحلية في تصنيعها.
- حسن اختيار الأثاث المدرسي ومدى توافر شروط المتانة ومواصفاتها فيه من جانب، وصفة الجمال والذوق من جانب آخر، بما يحقق الراحة للتلاميذ والمعلمين.
- الصيانة المستمرة للمبنى المدرسي ومرافقه المتنوعة، إضافة إلى متابعة ترميمه للحفاظ على جودته وضمان استمراريته.
- متابعة السلامة الشاملة للمبنى المدرسي؛ لمنع وقوع أي من الحوادث التي تعرض أرواح الطلبة والعاملين والزائرين لأي خطرٍ على حدٍ سواء.
- توفير الشروط الفيزيائية المتكاملة من إضاءة وتهوية، وتبريد وتدفئة بما يجعلها بيئة مريحة للتلاميذ والعاملين.
- المحافظة على نظافة مرافق المبنى المدرسي، وتأمين شروط السلامة الصحية، في الغرف التدريسية والساحات، ودورات المياه.

3. التطور التكنولوجي في التعليم:

إن التكنولوجيا المتقدمة أصبحت من ضرورات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية بل من ضرورات الأمن القومي، ولم يعد ممكناً أن نتخلف عن هذا العصر أو نتقاعس في توفير القدرات والمهارات اللازمة لاقتحام هذه المجالات الجديدة التي تشكل مدخلنا الأساسي في هذا القرن، ونقطة البدء الصحيحة هي:

- التأكيد على مبدأ أن الكمبيوتر ما هو إلا وسيلة في كل تخصص للمساهمة في تطوير هذا التخصص وإلا يصبح الكمبيوتر بذاته غاية لأن الاهتمام به يهمل باقي جوانب التنمية التكنولوجية في العملية التعليمية.

- تعميم إدخال المعلوماتية إلى المراحل الدراسية كافة والعمل على تكوين قاعدة معلوماتية والعمل على استمرار إدخال المستجدات التربوية والمناهج المدرسية كافة.
- مراعاة توفير أماكن كافية ومجهزة لاستخدام الحاسب الآلي، وشبكات الاتصالات والمعلومات، وغيرها من الأجهزة والأدوات التكنولوجية.
- إعداد الكوادر القادرة على إنجاز هذا التحول الكبير ويتطلب ذلك معلماً عصرياً يجيد التعامل مع معطيات وآليات القرن الحادي والعشرين ويتقن التعامل مع علومه ومعارفه وتقنياته المتقدمة.
- ولابد من دمج التكنولوجيا في النظام التعليمي لتوفير بيئة تعليمية متطورة وغير تقليدية تستخدم فيها البنية الأساسية لهذه التكنولوجيا المتقدمة أمثل استخدام، حيث يبنى التلميذ من خلالها خبراته التعليمية عن طريق تعلمه كيفية استخدام المصادر المتعددة والمتنوعة للمعرفة واستخدام جميع وسائل التكنولوجيا المساعدة ليصل إلى المعلومة بنفسه لتحسين نوعية التعليم وزيادة فعاليته.
- وجود معمل كمبيوتر خاص يقوم داخل كل مدرسة حسب مواصفات تضعها الوزارة مع تحصيل رسوم مقابل حق الانتفاع للمكان منه لكي يستخدم لدورات الكمبيوتر بصفة خاصة مع جعل عدد من الساعات لاستخدام الإنترنت بعد انتهاء ساعات الدراسة مع رقابة من الوزارة عليه ودون المشاركة في أرباحه طوال مدة العقد التي تجدد كل 3 سنوات.
- التوسع في استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة مثل الدوائر التلفزيونية المغلقة وشبكة الفيديو كونفرانس، والقنوات التلفزيونية المتخصصة والإنترنت.
- إقامة المعارض لابتكارات الطلاب والمعلمين في مجال تكنولوجيا التعليم.
- ربط المؤسسات التعليمية بشبكة الإنترنت لما لها من دور فعال في تغيير الاستراتيجيات في التدريس.

4. نظام التقويم والامتحانات:

يحتل التقويم مكانة كبيرة في المنظومة التعليمية بكافة أبعادها وجوانبها نظراً لأهميته في تحديد مقدار ما يتحقق من الأهداف التعليمية المنشودة والتي يتوقع منها أن تنعكس إيجابياً على التلميذ والعملية التربوية سواء بسواء.

وفي إطار ما نسعى إليه وننشده من إصلاح التعليم من خلال تحسين مدخلاته وتجويد مخرجاته، فالأمر يتطلب ضرورة إعادة النظر في أساليب تقويم التلاميذ كمدخل أساسي

وضروري لأجل تحقيق الإصلاح التربوي والتعليمي والابتعاد عن الاعتماد على الاختبارات كوسيلة أساسية للتقويم وذلك للوصول بالعملية التعليمية إلى الإبداع والابتكار.

إلا أنه من خلال دراسة واقع مدارس التعليم الأساسي تبين للباحثة أن الاختبارات هي وسيلة من الوسائل الأولى للتقويم وذلك لارتباطها بالتلميذ والأهداف العامة والفرعية للمنهج فبقيا مستوى اكتساب التلميذ للخبرات المطلوبة يمكن إصدار الحكم على المنهج بالنجاح أو الفشل وقياس معدل النجاح إلا أن الاختبارات وحدها لا تمكن من اكتشاف نقاط القوة والضعف وأسبابها... ولأهمية الاختبارات في قياس كفاءة أداء المنهج يجب:

- تصميم تلك الاختبارات بأسلوب علمي مقنن حتى تعطي نتائج حقيقية،، بمعنى آخر هناك العديد من النماذج الاختبارية يستخدم كل اختبار فيها لقياس مستوى اكتساب نوع معين من أهداف الخبرة فلقياس التحصيل يستخدم نموذج معين ولقياس الفهم يستخدم نموذج آخر ولقياس القدرة علي التطبيق يستخدم نموذج آخر ولقياس القدرة علي إصدار الأحكام يستخدم نوع آخر... وكذلك وبطبيعة الحال فكل مادة دراسية تحتوي علي مجموعة من الخبرات المختلفة وأيضا مجموعة من الموضوعات والدروس المختلفة، فإذا أردنا قياس درجة اكتساب التلاميذ لتلك الخبرات في هذه المادة يجب ان يتنوع النموذج الاختباري بحسب نوع هذه الخبرات وتنوع الموضوعات بحيث يشمل أكبر قدر ممكن من الخبرات المقاسة بطريقة صحيحة بصرف النظر عن رغبة المعلم أو التلميذ أو أولياء الأمور.
- التركيز على تقويم الجوانب المهارية والوجدانية بجانب تحقيق مستويات عليا في الجانب العقلي.
- نزع الخوف من الطالب فيما يخص الرسوب والنجاح وتوجيهه لما يتناسب مع قدراته واستعداداته الفردية ورغباته ولتنفيذ ذلك يجب الأخذ بنظام التقويم الشامل طوال العام الدراسي والساعات الدراسية في المراحل التعليمية الأولى.
- العمل على إتباع الأساليب الأخرى في التقويم بالإضافة إلى الاختبارات ومن هذه الأساليب:

1. أسلوب الملاحظة:

ونعني بذلك جمع البيانات عن التلميذ وهو في موقف السلوك المعتاد، فعلى المعلم إعداد بطاقات خاصة لملاحظة تلاميذه وتسجيل هذه الملاحظات يوميا مما يعطيه فرصة كبيره لمعرفة تلاميذه في مواقف متعددة.

2. قوائم التقدير:

تستخدم حيث يمكن تحديد مدى وجود سمة معينة في موقف معين بحيث يحلل المعلم الموضوع المراد تقييمه إلى مهارات مختلفة.

3. سلم التقدير:

تتبع تدرجاً خاصاً من أدنى حد إلى أقصى حد، قد تكون أعداداً متدرجة أو أوصافاً أو خطوطاً بيانية.

4. السجلات والبطاقات (المجموعة التراكمية):

فيها توثق وتسجل الحوادث والمتغيرات للتلميذ في حياته المدرسية وهي تشبه البطاقة الصحية للطالب.

وتكون وثيقة هامة لمتابعة سير دراسة التلميذ على مدار العام الدراسي.

5. مسوحات الشخصية:

إن قياس الشخصية لا يتناول ميداناً محدداً بل يتوجه إلى جميع جوانبها: العقلية والانفعالية والاجتماعية والجسمية متفاعلة مع بعضها البعض فالعمل يبدو مسحياً أكثر مما هو قياسي.

6. مشروعات التلاميذ:

كأسلوب من أساليب التقويم الحديثة حيث أن كثيراً من الدول المتقدمة تتجه في المجال التربوي إلى التخفيف من سطوة الامتحانات التقليدية، وقد عرف ما يسمى بنظام أعمال السنة يعتمد على تقويم التلاميذ طيلة العام الدراسي من خلال أعمالهم السنوية في أبحاث وتقارير ومجلات وخرائط وأعمال إبداعية ورسوم المكعبات وغيرها.

7. الاختبارات:

تقسم الاختبارات إلى الأقسام التالية:

أ. الاختبارات الشفوية.

ب. الاختبارات المقالية (الإنشائية)

ج. الاختبارات الموضوعية.

د. الاختبارات العملية.

وهنا لابد من التأكيد على التقليل من الاختبارات المقالية والاهتمام بالاختبارات الموضوعية والتركيز على مهارات وقدرات المتعلم، ومن المهم جداً مراعاة التلميذ وتقييم مستواه والاهتمام بتحصيله العلمي مع مراعاة وضوح الأسئلة وفن صياغتها.. والاستفادة من قدرات الحاسوب من خلال استخدامه في عمليات التقويم.

5. المكتبات:

تعتبر المكتبة المدرسية من المرافق الحيوية التي تقوم بدور الشريان النابض في المدرسة، وذلك بتوفيرها المصادر التعليمية التي يعتمد عليها المتعلمون والتربويون، وكلما تطور التعلم ورفعت كفاءته الداخلية والخارجية برز دور المكتبة في الإسهام في تحقيق هذا التطور وذلك عن طريق خدماتها وأنشطتها المتنوعة.

وتتميز المكتبة المدرسية عن بقية المكتبات الأخرى المتوافرة في المجتمع بكثرة عددها وسعة انتشارها، بالإضافة إلى أنها أول ما يقابل القارئ في حياته العلمية وكذلك المهارات التي يكتسبها من المكتبة المدرسية تؤثر على مدى الانتفاع بالخدمات المتوافرة في المكتبات الأخرى مثل الجامعية والمتخصصة وغيرها. وعلى ذلك يمكن القول بأن المكتبة المدرسية يقع عليها عبء تكوين المجتمع القارئ الذي يقود الحياة الثقافية والأدبية والعلمية في المستقبل.

كما تتمثل أهمية المكتبة المدرسية في كونها وسيلة من أهم الوسائل التي يستعين بها النظام التعليمي في التغلب على كثير من المشكلات التعليمية التي تنتج عن المتغيرات التي طرأت على الصعيدين الدولي والمحلي كالتطوير التكنولوجي والاكتشافات العلمية وتطور وسائل الاتصال التي يسرت نقل المعرفة والثقافة والمعلومات بين الأمم والشعوب.

إلا أن المكتبات المدرسية تواجه مجموعة من المعوقات الأساسية التي تحول دون قيامها بوظائفها في التعليم والتنقيف والتي تتمثل في افتقارها إلى المقومات الأساسية التي تجعلها تقوم بهذا الدور المناط إليها إذ أنها تواجه العديد من الصعوبات والمشكلات المتداخلة والمتشعبة التي تتطلب حلولاً جذرية.

وبالتالي فإنه من أجل تطوير المكتبات المدرسية وتذليل الصعوبات التي تواجهها في إنجاز رسالتها ومهمتها المنوطة بها يجب أن نضع في حسباننا العديد من النقاط الأساسية ونذكر منها.

أولاً: الخطط الوزارية:

من الضروري أن تضع وزارة التربية والتعليم خططاً ومشاريع تكفل تأكيد أهمية المكتبة المدرسية مع توفير الاحتياجات اللازمة لها.

أن ترفع شعار (قارئ اليوم..... قائد الغد) وتعمل على توفير كافة المتطلبات الأساسية من أجل تطبيقه في مدارسنا.

ثانياً: تقوية إدارة المكتبات وتطويرها:

وهذا العنصر يعتبر من أهم العناصر بعد العنصر السابق إذ أن عليه يتحتم نجاح المكتبات المدرسية أو فشلها في أداء وتحقيق رسالتها إذ أن الإدارة تعتبر الأساس والعقل المدبر الذي يلقي على عاتقه المسؤولية المباشرة عنها.

وتوجد هناك بعض الأساسيات التي يجب على هذه الإدارات أخذها بعين الاعتبار ومنها:

- تنظيم العمل وتقسيمه بإنشاء إدارات وأقسام فرعية كافية مع تحديد مسؤولية كل قسم من هذه الأقسام.
- تزويد كل إدارة بعدد كاف من الموظفين المؤهلين من مكتبيين وتربويين وأخصائي وسائل سمعية وبصرية.
- منح هذه الإدارات صلاحيات قوية في كل المسائل المرتبطة بالمكتبات المدرسية بحيث يكون لها الحق في اختيار وتعيين أمناء مكتبات وتكون المسؤولة عن وضع الأنظمة والمعايير اللازمة لمباني المكتبات وتأثيثها.
- تعمل كل إدارة على وضع خطط دقيقة لهندسة مركزية تشمل كل المكتبات القائمة.
- تطوير أساليب العمل كاستخدام الحاسوب لتكوين فهارس موحدة وإذا أمكن تزويد كل مكتب بجهاز حاسوب يربط في شبكة معلومات متكاملة.

ثالثاً: المناهج وطرق التدريس:

يجب أن تتوافق المناهج الدراسية مع هذا الانفجار المعرفي في عصر تكنولوجيا المعلومات وذلك بأن تتيح للتلميذ المجال لاستخدام قدراته ونشاطه الذاتي لاكتساب المعرفة والمهارات عن طريق التعلم الذاتي بالإضافة إلى ذلك فإن هناك العديد من العناصر التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار ومنها:

- إدخال تعديلات على المناهج الدراسية بحيث تكون المكتبة عنصراً أساسياً في العملية التعليمية.
- الاستعانة بمصادر التعلم الأخرى كالخراط ووسائل التكنولوجيا وعدم الاعتماد على الكتب الدراسية المقررة فقط.
- تعديل اللوائح والأنظمة الخاصة بتقويم الطلاب بحيث تخصص درجات لنشاط الطالب المرتبط باستخدام المكتبة.
- تأكيد الموجهين على الإدارة والمدرسين بتخصيص حصص أسبوعية للمكتبة.

رابعاً: إدارة المدرسة:

وذلك بالتأكد على مدراء المدارس بتدعيم المكتبة وتقوية دورها في العملية التعليمية مع الحرص على رفع احتياجات المكتبة إلى الجهات المسؤولة. وكذلك يطلب من مدراء المدارس عدم إشغال مبنى المكتبة بأي نشاط آخر يصرفها عن واجباتها وكذلك عدم تكليف أمين المكتبة بأي أعمال أخرى خارج المكتبة مثل الأعمال الإدارية أو التدريس أو شغل حصص الاحتياط.

خامساً: تأهيل المعلمين:

وذلك لأن للمعلم أهمية كبرى في توجيه التلاميذ إلى استخدام المكتبة فهذا لا يتم إلا بقناعة المدرس بهذه الأهمية وهذا الاقتناع لا يأتي إلا بتأهيل هؤلاء المدرسين أثناء تعليمهم في كليات التربية بوضع برامج تتحدث عن أهمية المكتبة التربوية في إنجاح العملية التعليمية. وكذلك إدخال مادة خاصة عن المكتبة والبحث في هذه الكليات مع الاعتماد على التطبيق العملي.

سادساً: معايير المكتبات ولوائحها:

إذ إن لكل نشاط علمي أو ثقافي أو صناعي معايير (مواصفات ومقاييس) وهي التي تفيد في تسهيل تبادل المعلومات والسلع بالإضافة إلى الاطمئنان إلى مستوى الجودة والملاءمة وبطبيعة الحال فإن للمكتبات المدرسية معايير تنفرد بها ولكن لا يوجد في الدول العربية معايير خاصة بها في مجال المكتبات المدرسية لذا يتوجب عليها المثابرة والحث في إخراج معايير تتماشى وحاجات المكتبات المدرسية بالدول العربية وذلك عن طريق مكتب التربية العربي علي سبيل المثال أو غيره من المؤسسات المتخصصة في المجال.

سابعاً: أمناء المكتبات:

ولكي تقوم المكتبات المدرسية بوظائفها لا بد أن يعمل بها أمناء مكتبات متفرغون حيث يتم اختيارهم وانتقاءهم حسب المواصفات والمؤهلات المطلوبة بالتنسيق مع إدارة المكتبات مع الحرص على وضع برامج تعليم وتدريب لهؤلاء الأمناء بحيث يتم تأهيلهم فنياً وتربوياً للتعامل مع المستفيدين الذين يترددون على المكتبة المدرسية.

ثامناً: مباني المكتبات:

من أبرز المشاكل التي تواجه تطور المكتبات المدرسية هي مشكلة المباني. ويمكن أن نطرح ذلك من خلال ما يلي:

1. **الموقع:** إذ أن أكثر المكتبات وجدت في مواقع غير ملائمة فنجد المكتبة مثلاً بعيدة عن الطلاب وكذلك نجدها أحياناً في مكان تكثر فيه الضوضاء والضجيج اللذان يشنتان ذهن القارئ كأن يكون المبنى قريباً من الباحة أو قريب من الشارع العام ولذا يجب معالجة هذا الأمر وحله وبذلك تكون الاستفادة أكثر. ولا يكون ذلك إلا عن طريق التصميم الأولية للمدرسة بحيث يكون موقع المكتبة في الحسبان.
2. **المساحة:** إن الكثير من المكتبات المدرسية تفنقر إلى الاتساع في المساحة فالكثير منها إما أن يكون فصلاً دراسياً أو مخزناً تم تحويله إلى مكتبة. فالمساحة ضرورية لكي تتمكن المكتبة من بث رسالتها وتحقيق أهدافها.
3. **الإضاءة والتهوية:** ويجب أن تصمم المكتبة بحيث تكون التهوية مناسبة وفقاً للشروط الصحية وكذلك ضرورة وجود التكييف والإضاءة المناسبة مع مراعاة ظروف الأجواء التي بها رطوبة.

تاسعاً: المقتنيات:

تعتبر مجموعات المصادر التعليمية التي تفتنيها المكتبة المدرسية هي الركيزة الأساسية لتقديم الخدمة المكتبية على مستوى عال وفعال في محيط المجتمع المدرسي. ولا بد من توفر سياسة مكتوبة تهدف إلى تنمية المجموعات والمقتنيات بالمكتبة المدرسية ويجب أن تهدف هذه السياسة إلى تحقيق هدفين أساسيين وهما:

- الحصول على المواد المناسبة لتكوين مجموعات المواد بالمكتبة وتطويرها لمقابلة متطلبات المناهج التعليمية واحتياجات التلاميذ (المراجع والكتب ومصادر المعلومات

الحديثة في شتى المجالات والمقررات بسعة ثقافية أفقية ورأسية مناسبة لجميع مستويات الطلاب وحاجتهم.

- المحافظة على حداثة المعلومات والأجهزة عن طريق الحصول على المواد الجديدة بصفة مستمرة واستبعاد المواد الراكدة غير مستخدمة.
- أن يتم ربط جميع المكتبات العامة والعلمية والثقافية والمدرسية بمنظومة إلكترونية وإصدار بطاقة تتيح لكل تلميذ الاستعارة من أي مكتبة في أي مكان طالما ليس مستعيراً من مكتبة أخرى وتشجيع الطلاب على دخول المكتبة من خلال طلب بحوث دراسية منهم وتعليم التلاميذ كيف يتم توثيق المعلومة البحثية من خلال حصة المكتبة.
- تعديل اللوائح والأنظمة الخاصة بتقويم الطلاب بحيث تخصص درجات لنشاط الطالب المرتبط باستخدام المكتبة.
- تأكيد الموجهين على الإدارة والمدرسين بتخصيص حصص أسبوعية للمكتبة.
- تقديم وتسهيل الخدمات الثقافية والعلمية للحي المحيط بالمدرسة والتعاون مع الأسر بهدف زيادة التواصل وتطوير العمل التربوي.

6. تمويل التعليم:

يعد التمويل الشريان المغذي للعملية التعليمية والذي تعتمد عليه المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها المنشودة والذي يتوقف عليه الإعداد الأمثل للطاقات البشرية المطلوبة حسب اختصاصاتها المتنوعة الرافدة للتنمية الاقتصادية من حيث إعدادها كمياً ونوعاً. ويعتمد نجاح الخطط التربوية على نمط وكفاية التمويل الذي تحصل عليه المؤسسات التربوية وبناء على ذلك ينبغي العمل على:

- زيادة ميزانية التعليم لتصبح نسبة محددة من جملة الناتج القومي العام.
- توفير مصادر تمويل إضافية من القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية ومن المنح والمساعدات الدولية.
- قيام بعض المدارس، وخاصة الفنية منها بأنشطة إنتاجية، وما يترتب على ذلك من الحصول على عائد مادي يسهم في النهوض بالمدرسة وبعض أوجه النشاط بها.
- تشجيع جمع التبرعات والهبات من القادرين على ألا يمس ذلك مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.
- تحفيز المؤسسات، والمصانع، والتجمعات المهنية والعمالية للإسهام في إقامة المدارس.

3) مجال الإمكانيات المعنوية ويتضمن

الحوافز: والهدف منها وضع نظام متكامل لحفز الموارد البشرية يتمثل في ترغيب الأفراد العاملين في المدرسة بغرض خلق منظمة اجتماعية يسودها التعاون والولاء والرغبة الصادقة في تحقيق الأهداف.

وللحوافز أهمية كبيرة حيث أنها ستؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب بين المعلمين والإداريين على حد سواء وانخفاض معدل حركة النقل للمعلمين. وتحقيق الأهداف التي خطط لهاوا اكتساب المعلم والإداري سلوكاً ايجابياً أفضل.

وللحوافز عدة أنواع وتتمثل في:

1. الحفز عن طريق المكافآت:

بما أن الحوافز من الأدوات الهامة التي تستعملها الإدارة للحصول على تعاون العاملين فمن الضروري إيجاد برنامج منظم للحوافز التشجيعية تدفع العاملين في المدرسة وتشجعهم على أداء العمل بصورة جيدة، كما تعمل على تحسين مستوى الأداء. وتستخدم:

1. **الحوافز المادية:** كزيادة الراتب، والمكافآت المادية، على أن تتناسب هذه الحوافز مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول وأن تعطى في الوقت المناسب.

2. **الحوافز المعنوية:** وهي الحوافز التي تشبع حاجة الفرد إلى الاستقرار في العمل والاطمئنان على المستقبل والتقدير، ومنها كتب الشكر، الأوسمة، الترقية، والتقارير السنوية، وإتاحة فرص التدريب والتعليم المستمر، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية المناسبة، المدح والثناء والتقدير، إعطاء يوم أو يومين عطلة إضافية.

2. الحفز عن طريق إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات:

إن إشراك المعلمين في صنع القرارات يعنى اعتراف الإدارة المدرسية بقيمة المعلمين وقدرتهم على تحمل المسؤولية والمساهمة في اتخاذ القرارات على الأخص تلك القرارات التي ترتبط بحقوقهم والتزاماتهم في العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية إشراك المعلمين في وضع الأهداف مما يسهم في رفع روحهم المعنوية، ويدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

3. الحفز عن طريق الاتصالات:

إن عملية الاتصال عملية هامة ومؤثرة في نجاح العمل بشكل عام وكل قيادة تريد أن تؤدي عملها بالشكل الصحيح ينبغي عليها إيجاد نظم اتصالات متطورة وفاعلة تساعد في خدمة أهداف المدرسة وأهداف المعلمين وتساعد على حفزهم وزيادة مهاراتهم الفردية والجماعية وتحسين أدائهم للأعمال والمهام المطلوبة منهم.

4) مجال المجتمع المحلي:

إن العملية التربوية بكل أبعادها معادلة متفاعلة العناصر تتقاسم أدوارها أطراف عدة أهمها الأسرة والبيت والمجتمع بحيث تتعاون جميعها في تأدية هذه الرسالة على خير وجه للوصول للنتائج المرجوة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توثيق الصلات بين البيت والمدرسة ولعل من الأسباب التي تستدعي إقامة مثل هذا التعاون الوثيق هم التلاميذ الذين أسست المدرسة من أجلهم فهم يمثلون أكبر مصلحة أو مسؤولية يُعنى بها أولياء الأمور وسائر أعضاء المجتمع المحلي، كذلك فإن التعليم قضية مجتمعية لا بد أن يشارك فيها جميع الأطراف (الأسرة والمدرسة وجميع أفراد المجتمع مؤسساته المختلفة).

فالمدرسة لا تستطيع تطوير عملها وتحقيق أهدافها والمضي قدما في هذا الطريق دون عمل مخطط وجهد منظم ومشارك مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي وفي هذا المجال تقترح الدارسة عدة أساليب يمكن أن تتبعها المدرسة لتسهم في تحقيق المشاركة الإيجابية والفعالة بين الآباء والمعلمين:

1. أن تتسم برامج المدرسة بتقديم سلسلة من الأنشطة الترحيبية والدعوة المستمرة للآباء للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية المختلفة التي يمكن الاستفادة من خلالها من خبراتهم المتعددة ووظائفهم التي يمارسونها، مثال المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية المختلفة.
2. التنمية المستمرة للعلاقة بين المعلم وأولياء الأمور من خلال إتباع نظام اتصال يعتمد على توجيه رسائل متعددة تبرز قدرة المعلم وخبرته في معالجة المشاكل الطلابية السلوكية.
3. إبراز الخبرة التربوية الواضحة التي تساعد أولياء الأمور على فهم الحقائق النفسية والاجتماعية لأبنائهم.

4. تتميز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور بالفاعلية المستمرة عندما تركز على إظهار الجانب الإيجابي لأداء الأبناء، ولا يتم استدعاء أولياء الأمور فقط عندما تصادف التلميذ مشكلة سلوكية معينة أو إبداء ملاحظات على مستواه الأكاديمي، وهنا تظهر أهمية تخطيط المدرسة لتنمية العلاقة وتفعيلها بحد ذاتها ولكافة الأهداف.
 5. لابد أن تتسم تقديرات المعلم للأداء الأكاديمي والسلوكي لتلاميذه بالدقة المتناهية، وأن تشمل إيضاحاته للآباء عن مقدار الجهد الذي يبذله التلميذ وسلوكياته في الصف ومدى تحمله المسؤولية والقدرة على المشاركة في الأنشطة الصفية وغيرها لتتاح لأولياء الأمور الفرصة للتعرف على إمكانيات المعلم والثقة في أدائه مما يخلق شعوراً بالارتياح لدى الآباء، وبالتالي التوجه بإيجابية للتعاون مع المعلم حول تعليم أبنائهم.
 6. إخطار أولياء الأمور بمستوى أبنائهم أولاً بأول والتعاون معهم لحل مشكلاتهم.
 7. التواصل المستمر مع أولياء الأمور وتنشيط العلاقة معهم ودعوتهم للمشاركة في المناشط والبرامج المختلفة والاحتفالات.
 8. تكريم التلاميذ المتفوقين في التحصيل العلمي والتميزين في الأنشطة المدرسية وذلك بحضور أولياء أمورهم
 9. الاهتمام بعلاج المتأخرين دراسياً بمشاركة أولياء الأمور.
 10. تكريم أولياء الأمور المتواصلين والبارزين والمتعاونين مع المدارس في المناسبات المختلفة.
 11. تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات للإسهام في توثيق الصلة بين البيت والمدرسة حيث أن مجالس الآباء والأمهات في الواقع تعتبر من أهم الآليات المناسبة لربط البيت بالمدرسة.
 12. تبني المدارس لأسلوب اليوم المفتوح وأسبوع تنمية العلاقة بين البيت والمدرسة وإشراك أولياء الأمور في ذلك.
 13. تكثيف الندوات والمحاضرات وحملات التوعية لأولياء الأمور لتوضيح أهمية التعاون مع المدارس وزيارتها وفوائدها لأبنائهم التلاميذ وتوضيح الأضرار الناجمة عن عدم التعاون والتواصل مع المدارس التي تنعكس على أبنائهم.
- ولاشك أن الأساليب السابقة ستحقق الهدف المنشود من إشراك أولياء الأمور في العملية التربوية، وهي تحسين المستوى التحصيلي للأبناء الذي تسعى إليه المدرسة والمجتمع بأكمله. كذلك فإن لولي الأمر دوراً هاماً في التواصل مع المدرسة من خلال:

1. متابعة أبنائه في المدرسة من خلال زيارته لها للتعرف على أدائهم دراسياً وسلوكياً..
2. متابعة مذكرة الواجبات المنزلية، من خلال ملاحظات المعلمين، وتسجيل ملاحظاته فيها.
3. إشعار المدرسة بأي مشكلة تواجه الأبناء سواء أكان ذلك عن طريق الكتابة أم المشافهة والتعاون مع الاختصاصي الاجتماعي على التعامل معها بطريقة تربوية ملائمة.
4. إعطاء المعلومات اللازمة عن الأبناء الذين يحتاجون لرعاية خاصة والتعاون مع الاختصاصي الاجتماعي في انتهاج الأساليب الإرشادية والتربوية لمساعدتهم على التوافق السليم.
5. الاستجابة لدعوة المدرسة وحضور المناسبات التي تدعو إليها، كالندوات والمحاضرات والجمعيات والمجالس والمعارض والحفلات المسرحية والمهرجانات الرياضية المختلفة.
6. إبداء أولياء الأمور ملاحظاتهم حول تطوير الأداء المدرسي، والإسهام في تحسين البيئة المدرسية بما يتوافق مع نظرتهم وتطلعاتهم المستقبلية.
7. التعاون مع المدرسة في توعية أولياء أمور التلاميذ الآخرين بالدور الذي تقوم به المدرسة في تربية وتعليم أبنائهم.
8. تنظيم وقت التلميذ بحيث يكون هناك وقت كافٍ ومناسب للمذاكرة ووقت مناسب آخر للترفيه في الأشياء المفيدة وفي هذا الجانب يعتبر قرب ولي الأمر من أبنائه ومتابعته لهم ومنحهم الرعاية هي أقصر الطرق لسد ساعات الفراغ. إن قضية الشراكة بين أولياء الأمور والمدرسة لا بد أن تكون قوية وتسير في مسار واحد، وليس في مسارين متضادين.

5) مجال المؤسسات التعليمية.

وتقترح الدراسة في هذا المجال عدة مقترحات وتوصيات بهدف تطوير وتوثيق العلاقة بين المدرسة من جهة ووزارة التربية ومديريات وكليات التربية من جهة وأخرى وهذه التوصيات على النحو التالي:

- أن تساعد الوزارة في تحديد حاجات المدارس الواقعية بما يساعدها في تقديم الدعم والمساندة والتنمية المهنية المناسبة للمدارس حسب الحاجات الفعلية، وبما يساعدها في رسم وتنفيذ سياسات بعيدة المدى للتنمية المهنية.
- أن تقوم كليات التربية بعقد دورات وورش عمل وندوات وحلقات تأهيلية لمديري المدارس ومعاونيهم وبشكل مستمر، ولا تقتصر هذه الدورات على فئة محددة خلال العام الدراسي كما هو الحال الآن.

- أن تقوم كليات التربية بتطوير البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين (مديري المدارس ومعاونيهم) وبشكل مستمر ومواكبة التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي.
- أن تقوم كليات التربية بتعزيز دورها في رفع كفاية مديري مدارس التعليم الأساسي والمتوسطة ومعاونيهم بما يتناسب مع التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي للعصر.
- أن تعمل كليات التربية على جعل المتدربين مديري المدارس ومعاونيهم يشاركون بشكل فعلي في بناء البرامج التدريبية وتطويرها بما يعود عليهم بالنفع والفائدة في مجال أعمالهم الإدارية والتربوية.
- أن يقوم المسؤولون والمشرفون على كليات التربية في بناء شبكة علاقات هدفها توثيق العلاقة بين هذه الكليات والمدارس حتى يعود ذلك على تلك المؤسسات التربوية بالفائدة.
- أن تقيم مديرية التربية البرامج التدريبية استعداداً لتهيئة وتدريب المعلمين على المناهج المطورة والجديدة.
- أن تقيم مديرية التربية الملتقيات التربوية التي تساهم بشكل ايجابي في تبادل الخبرات بين مختلف الفئات.
- أن تعتمد مديرية التربية برنامجاً تعريفيّاً لاستقبال المعلمين المستجدين الذي يهدف إلى تهيئة المعلم المستجد للتكيف مع بيئة المدرسة وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والتربوي ويهدف هذا البرنامج إلى تعريف المعلم المستجد بفلسفة تطوير التعليم الأساسي وما بعد الأساسي والبرامج والمشاريع التطويرية المعمول بها لدى الوزارة، وتزويده بالأنظمة واللوائح المدرسية المعمول بها ذات الصلة بعمله وكيفية تنفيذها والعمل على الالتزام بها، وتعريفه بأخلاقيات مهنة التدريس المعتمدة لدى الوزارة والالتزام بها، وتزويده بمهام عمله كما وردت لدى الوزارة والعمل على تنفيذها وكيفية طلب الدعم والمشورة لتنفيذها، وتنمية مهاراته بأنظمة التقويم وبكيفية تنفيذ منهاج مادته وأساليب تدريسها حسب خطة الوزارة، إلى جانب تنمية مهاراته حول كيفية التعامل مع التلاميذ ومراعاة طبيعة مرحلة المراهقة لديهم وكيفية طلب الدعم والمشورة من قبل الأخصائي الاجتماعي في هذا المجال.

ويتضمن البرنامج أربعة أقسام أساسية هي **القسم الأول**: فلسفة تطوير التعليم والبرامج والمشاريع التطويرية بالوزارة، و**القسم الثاني**: الأنظمة واللوائح المدرسية ذات العلاقة بعمل المعلم، و**القسم الثالث**: الميثاق الأخلاقي لمهنة التدريس وكيفية التعامل مع الطلاب، و**القسم الرابع**: المنهاج الدراسي لمادة تخصص المعلم وأساليب تدريسها ونظام تقويم أداء التلاميذ فيها.

- أن تقيم مديرية التربية المنتدى الصيفي للتربويين بهدف مد جسور التعارف بينهم العمل من خلاله على صقل مهاراتهم وزيادة حصيلتهم المعرفية من خلال حلقات العمل التدريبية التي تنفذ، والمحاضرات التي تقام.
- أن تشرع مديرية التربية في تنفيذ فكرة حقائب تدريبية لمساعدة العاملين في الحقل التربوي من المعلمين والمشرفين والإداريين على تطوير أساليب وطرق عملهم، و"مشروع الحقبة التدريبية المتفجرة" هي حقائب تدريبية للمعلمين والمشرفين وهي عبارة عن نظام تعليمي متكامل يهدف إلى إشباع حاجة أو حاجات تدريبية محددة لدى مستخدميها معتمداً على جهده الذاتي، وتعمل على تحقيق عدد من الأهداف التربوية التي تسهم في تطوير العمل التربوي، وتذليل العديد من العقبات التي قد تواجه المعلم أو المشرف في الحقل التربوي، ويتم إعدادها من قبل مجموعة من الخبراء في وزارة التربية والتعليم في عدد من التخصصات وهي: اللغة العربية (حقائب تدريبية في التعلم التعاوني والمنظمات المعرفية وتحليل المضمون والعصف الذهني والتعلم باللعب)، والدراسات الاجتماعية (حقائب تدريبية في التعلم التعاوني والاستقصاء والاكتشاف ومهارات الخريطة والرسوم البيانية والصور وتوظيفها في مناهج الدراسات الاجتماعية)، وفروع العلوم (حقائب تدريبية في المنظمات المعرفية والتعلم باللعب ولعب الأدوار واستخدام القصة والكاريكاتير ودورة التعلم)، والتقويم التربوي (حقائب تدريبية في الأسئلة الصفية والتقويم الذاتي، والتقويم الجماعي، ومهارات التخطيط للتقويم والأدوات الشفوية)، لتكون مرجعاً للاعتماد عليها في معرفة بعض الاستراتيجيات المهمة لدى المعلم وكيفية استخدامها داخل غرفة الصف، ولزيادة الفائدة يمكن أن يتم تصوير بعض المواقف التعليمية من قبل بعض المعلمين لكل حقبة ليتسنى للمعلم معرفة أسس تطبيقها بشكل عملي وواضح. وتتكون الحقائب التدريبية المعدة من: دليل الحقبة، والأهداف التدريبية، والمحتوى التدريبي، والأنشطة التدريبية والاثرائية، وأساليب تقويم الحقبة التدريبية، والمراجع، ودليل المتدرب، وشريط فيديو للموقف التعليمي.

خامساً: متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي:

- العمل على نشر مفهوم الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص بين جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين في المدارس، وذلك من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية لهم، وكذلك من خلال وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات والنشرات الدورية والانترنت.
- العمل على تبني كافة الأساليب والإجراءات والوسائل والتي يمكن من خلالها تطبيق الإبداع الإداري في المدارس (كأسلوب العصف الذهني وحلقات الجودة وأسلوب الأدوار الأربعة وأخيراً أسلوب الأسئلة الذكية)
- العمل على تخفيض كثافة التلاميذ في الفصل الواحد بحيث يكون المعدل الوسطي/ 25/ تلميذ في الصف الواحد.
- ضرورة توفير العدد الكافي من الأبنية المدرسية والمجهزة بالحجرات والصفوف والمساحات الخضراء، والملاعب، وغرف مصادر التعلم والمختبرات والقاعات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة الرياضية، والفنية، والموسيقية والأدبية والاجتماعية.
- ضرورة تركيز المناهج على استثارة التفكير الإبداعي الابتكاري عند التلاميذ.
- ضرورة توفير الإمكانيات والموارد المادية اللازمة لتطوير مدارس التعليم الأساسي من خلال زيادة نسبة ميزانية التعليم من الدخل القومي والنتائج الإجمالية للإنفاق العام.
- ضرورة تقويم النظام التربوي بكافة عناصره بشكل دائم ومستمر للتعرف على كفاءة أدائه ومدى فعاليته ونجاحه في تحقيق أهدافه مع التركيز على إتباع الأساليب الحديثة والإبداعية المطورة في التقويم.
- ضرورة تحسين وتطوير وضع المعلم مادياً ومعنوياً لأن ذلك يؤثر إيجابياً على عمله في المدرسة ويؤدي إلى تنمية قدرات وإمكانيات المعلمين الإبداعية الابتكارية وتطويرها.
- ضرورة الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني الذي يناسب العصر الرقمي
- ضرورة ربط المدارس بالمجتمع من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية.
- إعداد وتأهيل طلاب المرحلة الجامعية في كليات التربية في مجال الإدارة التربوية والمدرسية من خلال تقديم مقررات دراسية لتسهم في رفع كفاءتهم في المجال الإداري التربوي، وقدرتهم على تفعيل وممارسة ما درسوه بطريقة إبداعية، ترفع من شأن الإدارة المدرسية.

- ضرورة تبني التفكير الاستراتيجي في إدارة المدرسة.
- ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي في إدارة المدرسة.
- ضرورة العمل على تطبيق اللامركزية في الإدارة المدرسية.
- ضرورة بناء الثقافة الإبداعية المؤسسية في المدرسة.
- ضرورة بناء وتدعيم بيئة الإبداع في المدرسة.
- أن تعطى الإدارة المدرسية قدراً من المرونة واللامركزية مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمديري المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير المدرسة وتغييرها نحو الأفضل.
- ضرورة الاستعانة بأساتذة الجامعات والمختصين في الإدارة والتخطيط التربوي لتصميم ووضع البرامج والدورات التدريبية الخاصة بالأساليب والمهارات الإدارية الحديثة وتفعيل الإبداع الإداري بصورة عملية إجرائية.
- ابتكار الإستراتيجية المناسبة لحفز الأفراد على الإبداع وفق المعطيات الداخلية والخارجية.
- تهيئة المناخ المناسب لاحتضان معززات الإبداع وتطوير مقوماته.

سادساً: صعوبات تطبيق التصور المقترح لتطبيق أساليب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي:

- غياب مفهوم الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.
- كثافة عدد التلاميذ في الصف الواحد حيث يبلغ المعدل الوسطي (34) تلميذ في الصف الواحد ضمن المدينة بينما في الريف 25 تلميذ.
- ضعف انتماء المعلم للمهنة بالرغم من ممارستها.
- النظرة الاجتماعية الدونية للمعلم والأخص في تلك المرحلة.
- ضعف الحوافز لدى المدرس واضطراره للعمل إلى جانب التدريس وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية بشكل ملفت للنظر وخاصة في الشهادة الإعدادية والثانوية.
- تسرب الطلاب وقلة تعاون الجهات المعنية للحد من ظاهرة التسرب.
- ضعف أساليب التقييم والامتحانات والربط بين التعليم ما قبل الجامعي والجامعي.
- ضعف المتطلبات الأساسية لإنجاح العملية التربوية، سواءً تعلق ذلك بالمباني أم بالتجهيزات الفصلية والمعملية، أم بضعف القدرات الإدارية من مديرين وموجهين.

- المركزية الشديدة في الإدارة، مما يؤثر سلباً على العملية التعليمية، ويحدّ من حرية المبادرة والتصرف والتفكير في استنباط الحلول للمشكلات القائمة على مستوى الإدارات التعليمية، وعلى المؤسسة التعليمية في المدارس.
- ضعف تقويم النظام التربوي للتعرف على كفاءة أدائه ومدى فعاليته ونجاحه في تحقيق أهدافه إضافة إلى اتخاذ قرارات كبيرة دون أية دراسة.
- عدم وجود ميزانية معقولة ومخصصة للتعليم وحصة الطالب من ميزانية الدولة في كافة مراحل التعليم الأساسي إلى الثانوي إلى الجامعي إلى المهني بحدود 6% من ميزانية الدولة وكانت النسبة قد وصلت للتعليم ما قبل الجامعي إلى 7% حتى عام 2000 لكن النسبة ازدادت ابتداء من عام 2002 إلى 15% من ميزانية الدولة.
- نقص في استخدام التقنيات الحديثة.
- تركيز المناهج المدرسية على الجانب النظري دون التجريبي وبالتالي تكديس المعلومات لدى الطفل بأسلوب تلقيني تقليدي.
- عدم وجود نشاط مدرسي مرتبط بحياة المجتمع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع العربية الالكترونية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية.

رابعاً: المراجع الأجنبية الالكترونية.

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جادو، صالح محمد علي، (2005)، برنامج ترايز TRIZ لتنمية التفكير الإبداعي النظرة الشاملة، مركز دي بونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.
- أبو دنيا، نادية عواض، ابراهيم، أحمد عبد اللطيف، (2000)، سيكولوجية الإبداع، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.
- الأحمد، خالد، (1997)، مقدمة في كفايات التعلم الذاتي للمعلم العربي، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثالث عشر، العدد الأول.
- أخرس، محمد نائل، جيدوري، صابر عوض، (2005)، مناهج البحث التربوي، دار كنوز المعرفة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الإدارة المدرسية، (1977)، مجلة صوت المعلمين، العدد الثاني والثلاثين، دمشق.
- إسماعيل، محمد محمود، (2007)، التفكير الابتكاري وعلاقته بالتفكير الناقد، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة دمشق، دمشق، سورية .
- إلياس، اسما، (2001)، دور المناهج المدرسية في تحقيق أهداف التربية البيئية، مجلة بناء الأجيال، العددان 40 - 41.
- بخش، هالة طه، (2008)، اثر برنامج قائم على الوسائط المتعددة في العلوم لتنمية حب الاستطلاع والابتكار لدى تلاميذ الصف الأول المتوسط، المجلة التربوية، العدد 86، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- البطاح، احمد، (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، الأردن، عمان.
- البغدادى، محمد رضا، (2001)، الأنشطة الإبداعية للأطفال، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- بله، فيكتور وآخرون، (2002)، التعليم في الوطن العربي آفاق جديدة، ط1، مؤسسة عبد الحميد شوفان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، منتدى الفكر العربي، المركز الأردني للتنمية البشرية. عمان، الأردن.
- البلوشي، محمد سليمان، (2007)، العلاقة بين كل من قدرات التفكير الإبداعي وعمليات العلم والتحصيل الدراسي في المواد الدراسية المختلفة لدى عينة من المتعلمات ذو التحصيل الجيد والضعيف في الصف التاسع في سلطنة عمان، المجلة التربوية، العدد 82، الكويت.

- بوز، كهيلا، (2003)، الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سورية
- توفيق، عبد الرحمن، (2004)، التفكير الإبداعي، إعداد خبراء بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا.
- توفيق، عبد الرحمن، (2007)، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، ط5، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- حامد، عبد الرؤوف، (2004)، إدارة المعرفة والإبداع المجتمعي، دار العين للنشر، مصر.
- حبيب، مجدي عبد الكريم، (2007)، تنمية الإبداع داخل الفصل الدراسي في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- حسان، حسن محمد وآخرون، (2005)، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- حسن، عبد علي محمد، (2001)، رؤية مستقبلية للمناهج الدراسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد الرابع، كلية التربية بالبحرين.
- حسن، علاء الدين، (2004) سيكولوجية الإبداع والتربية العربية، مجلة المعلم العربي، العدد الثالث والرابع، السنة السابعة والخمسون.
- حسنين، حسين محمد، (2005)، طرائق إبداعية في التعليم والتدريب، عمان، الأردن.
- حسين، مالك، (2004)، الإبداع في رحلة الفائدة والإمتاع، ط1، دار علاء الدين، دمشق، سورية.
- حمدي، حسن، (2004)، مهارات التفوق والإبداع، دار الطائف، القاهرة، مصر.
- خضر، فخري رشيد، (2006)، طرائق تدريس الدراسات الاجتماعية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد محمود، (1988)، اتجاهات حديثة في التقويم التربوي وانعكاساتها على تقويم طلبة التعليم العام، المجلة العربية للتربية، المجلد الثامن، العدد الأول.
- الخطيب، أحمد محمود، المعاينة، عادل سالم، (2006)، الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، اربد، عمان.
- الخطيب، أحمد، (2006)، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، عمان.

- خليل، بلسم محمود، (2009)، الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- الخليلي، أمل، (2005)، الطفل ومهارات التفكير، دار الصفا، عمان، الأردن.
- الدباغ، جمال، العبيدي، محمود، (2007)، أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن دراسة اختبارية لنظرية JUNG للأنماط المعرفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 19، العلوم الإدارية 2، النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- دروزة، شفيق، (1992)، الإخفاق المدرسي في مراحل التعليم المختلفة، مجلة التربية، العدد الثالث بعد المائة، السنة الحادية والعشرون، قطر.
- دقة، محمد علي، (1997)، السياسة التربوية في سورية في ظل حزب البعث العربي الاشتراكي، مجلة بناء الأجيال، العدد الثاني والعشرون.
- دي بونو، ادوارد، (2005)، الإبداع الجاد استخدام قوة التفكير الجانبي لخلق أفكار جديدة، ط1، ترجمة باسمه النوري، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ذوقان، عبيدات، أبو السميد، سهيلة، (2007)، استراتيجيات التدريس في القرن الحادي والعشرين دليل المعلم والمشرّف التربوي، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ربيع، هادي مشعان، (2006)، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- رحمة، انطون حبيب، (1992)، تجارب عربية في التعليم الأساسي ودليل تخطيطه، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية.
- رحمة، انطون، (2007)، التخطيط التربوي، ط2، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سورية.
- رزوق، إبراهيم، سناد، جلال، (لا يوجد عام)، أصول كتابة البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة تشرين، سورية.
- الزهوري، بهاء الدين عبد الله، (2001)، المكتبات المدرسية قراءات الأطفال، مجلة بناء الأجيال، العدد 40 - 41.
- سعادة، جودت سعادة، (2003)، تدريس مهارات التفكير، دار الشروق، عمان، الأردن.

- سكتاوي، منال طاهر محمد، (2008)، دور التكنولوجيا في تحسين العملية التربوية، المكتب الجامعي الحديث.
- سليم، أحمد سليم، (2007)، تقويم دورات الموجهين التربويين الجدد في الجمهورية العربية السورية في الفترة من عام 1996 إلى 2005، رسالة ماجستير في التربية، جامعة دمشق، سورية .
- السليمان، هاني، (2003)، الشخصية المبدعة كيف تصبح مبدعا في تفكيرك، دار الإسرائ، عمان، الأردن.
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله، (2004)، التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، سورية .
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله، (2004)، التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، سورية.
- سنقر، صالحة، (1979)، مشكلة الامتحانات في القطر العربي السوري، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- سنقر، صالحة، (2002)، التوجيه التربوي وتدريب المعلم، ط5، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- السويدان، طارق، العدلوني، محمد، (2003)، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الكويت.
- شحاتة، حسن، عمار، حامد، (2003)، نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- الشربيني، زكريا، صادق، يسرية، أطفال، (2002)، أطفال القمة الموهبة والتفوق العقلي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- شقير محمد زينب، (1999)، رعاية المتفوقون والموهوبون والمبدعون، الناشر، القاهرة، مصر.
- الشماس، عيسى، (2007)، التعليم الأساسي الضرورات والأهداف، مجلة المعلم العربي، العدد الأول، السنة الستون.
- صاصيلا، رانية، (2005)، الاحتياجات التكوينية اللازمة لمعلم التعليم الأساسي في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة جامعة دمشق، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني.

- صبحي، أحمد إسماعيل، (2005)، *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الصرن، رعد حسن، (2000)، *إدارة الإبداع والابتكار، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق*، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سورية .
- الصرن، رعد حسن، (2001)، *إدارة الإبداع والابتكار كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات*، الجزء الثاني، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سورية .
- الصرن، رعد حسن، (2002)، *صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين*، دار الرضا، دمشق، سورية.
- الصعيدي، سلمى، (2007)، *هندسة التعليم والمدارس الذكية*، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- طافش محمود، (2004)، *الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية*، ط1، دار الفرقان، عمان، الأردن
- طافش، محمود، (2004)، *تعليم التفكير مفهومه أساليبه مهاراته*، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طافش، محمود، (2005)، *كيف تكون معلماً مبدعاً*، جبهة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد: *فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين المشاركين في البرنامج*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، المجلد الخامس، العدد الرابع، ديسمبر 2004.
- الطيطي، محمد حمد، (2007)، *تنمية قدرات التفكير الإبداعي*، ط3، عمان، الأردن.
- عاقل، فاخر، (1975)، *الإبداع وتربيته*، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- عاقل، فاخر، (1991)، *بحوث في الإبداع وسواه*، دمشق، سورية .
- عبد الكافي، إسماعيل عبد الفتاح، (2004)، *الابتكار وتنميته لدى أطفالنا*، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر.
- عبد المجيد، احمد عصمت، بهاء الدين، حسين كامل، الجوهري، محمد محمود، حجي، أحمد إسماعيل، (1997)، *التعليم من أجل مستقبل إبداعي أفضل*، المؤتمر العلمي الخامس في الفترة 29 إلى 30 ابريل، المجلد الثاني.

- عبد المجيد، جميل طارق، (2005)، الأنشطة الإبداعية للأطفال، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن.
- عبد المقصود، محمد فوزي، (2004)، الإبداع في التربية العربية المعوقات وآليات المواجهة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عبده عيد، الخطيب، سليمان، (1988)، التعليم الأساسي واتجاهات تطبيقه في القطر العربي السوري، مجلة المعلم العربي، العدد الثالث، السنة الرابعة.
- عبودي، محمد منير، جلدة، سليم بطرس، (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- العلان، سوسن عدنان، (2007)، المشكلات التربوية للتلاميذ في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي دراسة ميدانية في محافظة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
- علي، حسين، (2001)، الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا، دمشق، سورية .
- العلي، شيراز نواف، (2006)، أثر استخدام التعليم العفوي والتعليم المنظم في تحصيل التلامذة في مادة اللغة العربية، دراسة تجريبية على تلامذة الصف الرابع من الحلقة الأولى في مدارس التعليم الأساسي الرسمية في محافظة دمشق، رسالة ماجستير في التربية، جامعة دمشق، سورية .
- علي، عيسى، (2007)، المشكلات المختلفة لدى طلبة دبلوم التأهيل التربوي (مدرسو التعليم الأساسي والثانوي قبل الخدمة وأثناءها) دراسة ديموغرافية في كلية التربية جامعة البعث، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول.
- العيسوي، عبد الرحمن، (2002)، التربية الإبداعية في التعليم العربي، دار النهضة العربية الإسكندرية، مصر.
- فريق العمل الوطني، (2006)، مدخل إلى المعايير الوطنية لمناهج التعليم ما قبل الجامعي، مجلة المعلم العربي، العددان الأول والثاني، مطابع نقابة المعلمين، الجمهورية العربية السورية.
- الفقير، أحمد، (1998)، معوقات عمل المعلم العربي وسبل حلها تحليل في المعوقات النفسية والتربوية للمعلم مقدم إلى الندوة التربوية المقدمة بمناسبة اجتماعات المجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب بغداد من 25 إلى 30 تشرين الأول، مجلة بناء الأجيال، العدد الواحد والثلاثون، السنة الثامنة.

- القريوبي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني والفردى فى المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، عمان.
- قمبر وآخرون، (1997)، الإبداع فى الثقافة والتربية دراسات فى البناء الثقافى والتطوير التربوى، دار الثقافة، الدوحة، قطر.
- كاظم، عبد نور (2005)، دراسات وبحوث فى علم النفس وتربية التفكير والإبداع، دى بونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- كامل، مختار محمد، (1997)، الثورة التكنولوجية فى التربية سيكولوجية الإنسان والبحث عن النفس، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، مصر.
- كحيل، أمل عثمان، (2007)، إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسى فى ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الكسندر، روشكا، (1989)، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحى أبو الفخر، عالم المعرفة، الكويت.
- كلاكستون، جاي، لوكاس، بيل، (2005)، كن مبدعاً خطوات ضرورية لإعادة الحيوية إلى عملك وحياتك، ط1، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- لبيب، رشدى، (1980)، الرؤى المستقبلية لمحتوى التعليم ومناهجه فى البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، العدد التاسع عشر، السنة السابعة.
- لطف الله، عفاف، (1996)، الأبنية المدرسية واقعها مشكلاتها وآفاق تطويرها، مجلة بناء الأجيال، العدد العشرون.
- لطف الله، عفاف، (1998)، مناهجنا التربوية بين الواقع والمأمول، مجلة بناء الأجيال، العدد السابع والعشرون، مطابع نقابة المعلمين، الجمهورية العربية السورية.
- مؤسسة رياض نجد للتربية والتعليم، (2003)، الشامل فى تدريب المعلمين التفكير والإبداع، دار المؤلف للنشر والطباعة، دار الوراق للنشر والطباعة، بيروت، الرياض.
- مجدى عبد الكريم، (2000)، تنمية الإبداع فى مرحلة الطفولة المختلفة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- مجموعة ناشرون، التفكير الإبداعى، (لا يوجد عام)، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان.
- مرتضى، سلوى، أبو النور، حسناء، (2006)، الطرائق الخاصة بالتعليم الأساسى، الحلقة الأولى، الجزء الأول، منشورات جامعة دمشق، سورية .

- المرعشلي، نسيبة، (2007)، فاعلية استخدام الحاسوب لدى شباب المرحلة الثانوية تبعا لمتغير الجنس ونوع الدراسة دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ضمن مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد الأول.
- مساد، عمر حسن، (2005)، سيكولوجية الإبداع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، فهيم، (2006)، الطفل والتربية الإبداعية، أساليب تنمية مهارات التفكير في رياض الأطفال والمدرسة الابتدائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- مصطفى، فهيم، (2007)، تعليم التفكير الإبداعي من الطفولة إلى المراهقة منهج تطبيقي شامل لتنمية التفكير في مراحل التعليم العام، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- معوض، صلاح الدين ابراهيم، رزق حنان عبد الحليم، (2003)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط1، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- معوض، صلاح الدين ابراهيم، رزق، حنان عبد الحليم، (2003)، ط1، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الناشر العالمية، عمان، الأردن.
- منصور، سميرة حيدر، (2003)، دراسة مقارنة لنظام تدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدارس في إنجلترا والولايات المتحدة الأميركية وإمكانية الإفادة منها في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، سورية .
- نصر عزة جلال مصطفى، (2008)، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي في المدرسة الثانوية العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة.
- الهاشمي، عبد الرحمن، الدليمي، طه علي حسين، (2008)، استراتيجيات حديثة في التدريس، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الهندي، خديجة الشيخ صالح وآخرون، (1997)، دور الإدارة المدرسية في تشجيع الإبداع والابتكار في المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام (نظام الفصلين) بدولة الكويت دراسة ميدانية مقارنة، مركز البحوث التربوية والمناهج، وحدة البحوث التربوية قسم بحوث التجديد التربوي، الكويت.
- وزارة التربية، (2004)، النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي، الجمهورية العربية السورية.
- ياسين، إبراهيم عباس، (2004)، المكتبة المدرسية بين الطموح والواقع، مجلة بناء الأجيال، العدد الخامس عشر.

ثانياً: المراجع العربية الالكترونية:

- إبراهيم، عبد الستار، (2008)، إدارة الإبداع وتحديات العولمة www.Google.com
- الأحمد، براء، (2007)، مجالس الأولياء عندما تفعلها المدارس هل يلتزم الأهل بها www.alwahda.com
- إلياس، اسما، كنعان، أحمد، (2006)، الكتب المدرسية والمناهج www.nesasy.org
- بدر، أريج بنت سليمان، (2008)، الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير في كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية www.manhal.net
- البراك، محمد علي، (2005 / 2006) محاضرة القيادة التربوية، الدورة التدريبية التأهيلية للترقي لوظيفة مدير المدرسة للعام الدراسي www.jazan.org
- بيازي، أمجد، (2008)، بحث في الإبداع www.fadhaa.com
- تيشوري، عبد الرحمن، (2007)، إدارة الأداء، الأهداف، المعايير www.Hrdiscussion.com
- الجابري، حمد، (2008)، الإبداع المؤسسي www.watani.ae
- خلف، يونس، (2008)، امتحانات البكالوريا والتعليم الأساسي نعمة التفوق ونقمة www.alwahda.com
- الروابدة، عبد المجيد، (2007)، برنامج الإبداع الإداري، الإدارة العامة للتدريب والبعثات، وزارة التربية والتعليم www.genius1.net
- السدلان، صالح بن غانم، (2008)، أسباب العنف والتطرف والإرهاب www.islamhouse.com
- السلطان، جاسم، (2007)، أخطر عشر آفات أمام التفكير الاستراتيجي www.4nahda.com
- سلطان، عباس، (2008)، إدارة الموارد البشرية، مجلة النبأ، العدد الثامن والخمسون
- السلمي، سعود مسفر، (2008)، الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه في كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. www.manhal.net

- السميري، حامد بن عاتق بن مرزوق، (2003)، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده، رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
www.kau.edu.sa
- السندي، عبد الرحمن، (2006)، غير قبعتك يتغير تفكيرك www.edueast.gov.sa
- السويدان، طارق، العدلوني، محمد أكرم، (2008)، أساليب وطرق تنمية الإبداع الإداري
www.default.Asp
- السيد، يسرى مصطفى، (2008)، الإبداع في العملية التربوية www.Moalem.net
- سيف، عبير، (2007)، سورية وفرنسا: التعليم الأساسي واقعاً وتطبيقاً دراسة مقارنة، سورية .
www.nesasy.org
- سيلان، جبران العبيدي، (2002)، تمويل التعليم في ظل العولمة، جامعة صنعاء
www.Yemen-nic.org
- الشربيني، أحلام حسن الباز، (2009)، تقويم أداء التلميذ www.pat.moe.gov.eg
- شعلة، جميل محمد عبد السميع، (2000)، التقويم التربوي للمنظومة التعليمية،
www.shjilib.gov.ae
- الشماس، ميشال، (2009)، واقع التعليم في البلدان العربية سورية نموذجاً
www.Dctcrs.org
- صالح، رباب، (2008)، سورية تواجه مشكلة جودة التعليم والتسرب، صحيفة الوطن، سورية.
www.alwatan.sy
- الصفار، فاضل، (2001)، الإبداع الإداري، مجلة النبأ، العدد السادس والخمسون
www.Annabaa.com
- الصفار، فاضل، (2002)، إدارة الإبداع والخطط الخلاقة، مجلة النبأ، العدد الرابع والخمسون، العراق.
www.annabaa.org.nba54.hotma
- صقر، هدى، (1993)، معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين، مجلة الإدارة، المجلد الثاني، العدد السادس والعشرون.
hasdl.kau.edu.sa
- العالي، عبد الله السيد، (2006)، الشراكة المجتمعية في العمل البلدي
websrv.municipality.gov

- العدلوني، محمد أكرم، (2007)، أساليب طرق وتنمية الإبداع
www.Showthred.Php
- عسّاف، وفاء عبد العزيز، (2005)، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس
www.faculty.ksu.edu.sa بمدينة الرياض.
- علواني، غنوة، (2008)، المدينة التعليمية مشروع تنموي رائد ونموذج يحتذى،
www.sharq.com صحيفة الشرق، سورية.
- العمار، رضوان، (2005)، تمويل التعليم في القطر العربي السوري، مجلة جامعة
تشرين للدراسات والبحوث، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع
والعشرون، العدد الثالث.
- www.tishreen.shern.net
- العمري، عوض بن سعيد، (2002)، أثر الحوافز على الإبداع في المنظمات الحكومية
www.Kkmag.Gov.sa
- العمري، هاني، (2001)، حلقات الجودة النوعية
www.Index.com
- العمري، هاني، (2006)، حلقات الجودة
www.Hrm-group.com
- عنبر، محمود (2008)، سبب تردي مؤشرات التعليم في سورية مقارنة مع دول
www.Alepposoft.net الجوار
- العنزي، بسام بن مناور، (2006) الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة ميدانية على
العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في كلية العلوم
الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
www.ksu.edu.sa
- العويسي، رجب بن علي، (2007)، مدير المدرسة وإستراتيجية الإدارة بالإبداع
www.aljoufedu.gov.sa والابتكار، عُمان.
- الغزالي، ناصر، (2008)، واقع النظم التعليمية في سورية، سورية.
www.mokarabat.com
- الغملاسي، محمد بن خلفان، (2008)، التخطيط الاستراتيجي المدرسي، المركز
www.Strategic.net الاستراتيجي للتنمية البشرية والتدريب
- المالكي، وليد، (2008)، الإبداع في العملية التربوية
www.Almarefa.Net
- المبارك، معصومة صالح، (2006)، ورقة القيادة والتفكير الاستراتيجي الطريق إلى
المستقبل مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة المنعقد خلال
الفترة ما بين (20 - 21) مارس 2006 الخبر، المنطقة الشرقية، المملكة العربية
www.ksa.Edu.sa السعودية دولة الكويت.

- مقبل، محمد، (2008)، **تعلم معنا الإبداع الإداري** www.Alnoor.info/learn
- مكّي، محمد شادية، (2007)، **بناء القدرات لحفز عملية الابتكار والإبداع**، الاجتماع الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد في اليمن، صنعاء في الفترة الواقعة بين 8-10 ديسمبر 2007. www.ituarabic.org
- مهدي، أماني صالح، (2007)، **التقويم** www.syrianobles.Com
- ناصر، مجدي، (2008)، **التخطيط الاستراتيجي** www.Ta9weer.com
- الوادي، أحمد عباس، سليمان، أيمن، (2007)، **مؤسسة الوحدة للصحافة والنشر**

- www.Alwahda.com
- www.afifedu.gov.sa
- www.annaaba.org
- www.aqssa.com
- www.arabic.com
- www.aradoportal.org
- www.Alislami.org
- www.26sep.net
- www.Default.Asp
- www.Edarat.net
- www.faculty.ksa.edu
- www.Fourmdisplay.php
- www.saaaid.Com
- www.Golo.0up.com
- hifati.yoo7.com
- www.missnjd.com
- www.Massar.sy
- www.Moudir.Org
- www.MOE.GOV.sa/ishrap/moe/hotah-hrigtpg
- www.manhal.net

- www.mokarabat.com
- www.nogce.com
- www.Nkhat.com
- www.planning.gov.sy
- www.Planning.gov.sy
- www.amazon.com
- www.KSU.edu.sa
- knowledge.moe.gov
- www.sana.sy
- www.ssss2008.org
- www.syria-news.com
- www.Shatharat.net
- www.souria.com
- www.Syrianeducation.org.sy
- www.Syrian education.com

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- ✓ Amiable, tenesa,(1998), **model of creativity & innovation in** organization, research in organization behavior. Journal **Management Development Review**.vo 8(4).
- ✓ Nelson, murry, Children and social studies create teaching in the elementary classroom,third edition, Harcourt brace college publishers . Journal **Management Development Review**.vo 8(4).
- ✓ Smolensky. Elizabeth, and Kleiner. Brain (1995), "How to Train – mangers to Think More Creatively". Journal **Management Development Review**. Vo8(4).
- ✓ Toremén. Fatib (2003), Creative School and Administration. **Educational Sciences: Theory & Practice**. vo3(1).

رابعاً: المراجع الأجنبية الالكترونية:

- ✓ Brainstorming,(2008):
 - vb.arabsgate.com
 - www.en.wikipedia.org
- ✓ Bertone ,(2008), blocks to aids for creativity
www.Diegm.united.it
- ✓ Bertone ,(2008) , individual creativity
www.Diegm.united.it
- ✓ De bono, Edward,(2006),business thinking hats
www.209.85.135.104
- ✓ De bono , (2006) , style of creativity
www.Thinking managers.com
- ✓ De bono, (2006), six hats methods
- ✓ www.Thinking managers.com
- ✓ Dichotomies of creativity ,(2008)
www.Diegm.united.it
- ✓ De bono, Edward,(2008), Six thinking hats
www.Edwdebono.com
- ✓ Heller, Robert ,(2008), management of creativity
www.thinking managers-strength-weakness.Com
- ✓ Heller, Robert, (2005), innovation management
www.Furl.net

- ✓ kolla, sudhakar,(2002), what is quality circle
www.greekinterview.com
- ✓ Nilkanta, sree & scamellk, rechard, (1990), effect of information sours& communication channels on the diffusion of innovation in a data pace development in environment, manegmanet science.
www.wen.com
- ✓ peters, somath & waterman, (1982), search of excellence
Harper row, new york.
www.mun.ca
- ✓ Quality Circle ,(2008)
www.en.wikpededia.org
- ✓ six thinking hats, (2008)
www.Learnerlink.com
- ✓ University of Minnesota Duluth, (2006), motivatation
www.Umn.Edu.kmc
- ✓ Wisely, Jhon, (2007), increase motivation
www.pikthebrain.com

ملحق البحث

التصور المقترح لتطوير مصادر التعليم الإلكتروني في ضوء الابتعاث الإداري

أولاً: استبانة المديرين بعد التحكيم.

ثانياً: استبانة المعلمين بعد التحكيم.

ثالثاً: أسماء لجنة التحكيم.

رابعاً: الموافقات التي تم الحصول عليها (كتاب تسهيل مهمة لمخاطبة مديري

ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

خامساً: نتائج التطبيقين الأول والثاني (الثبات بالإعادة).

سادساً: معامل ثبات إلفا كرونباخ لاستبانة المديرين.

سابعاً: معامل ثبات إلفا كرونباخ لاستبانة المعلمين

الملحق (1) استبانة المديرين بعد التحكيم

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم المناهج وطرائق التدريس

استبانة موجهة إلى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

السيد الأستاذ الفاضل /..... تحية طيبة وبعد:

تأتي هذا الاستبانة ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة وتوجيه تربوي) بعنوان "تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري".

ويقصد بالإبداع الإداري قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يساهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية، وقدرة المدرسة على التكيف والتميز.

وتهدف هذه الاستبانة إلى رسم صورة راهنة عن الوضع الحالي لإدارة مدارس التعليم الأساسي، والتي تساعد في تقويم وضع هذه المدارس وإداراتها للوقوف على المعلومات والمشكلات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري والتطوير في إدارة مدارس التعليم الأساسي، وتعرف أرائكم فيما يتعلق بإمكانية تفعيل عناصر العملية التعليمية من إمكانيات مادية وبشرية، من أجل بلوغ الأهداف المرجوة والارتقاء بالعملية التعليمية لتحقيق التطوير والتميز.

فالرجاء التفضل بالإجابة عن عبارات الاستبيان وفقاً للإرشادات الآتية:

1. وضع علامة (x) جانب الاستجابة التي تعبر عن رأيك.

2. إضافة أرائكم ومقترحاتكم في الأجزاء المخصصة لذلك.

علماً بأن هذه المقترحات سوف تغني البحث الحالي ولن تُستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة: رنيم اليوسفي

البيانات الأساسية:

الجنس: () ذكر () أنثى.

نوع المدرسة: () بنات () بنين () مختلط.

عدد سنوات الخبرة: من () 1-10 () 10-20 () 20-30.

المؤهل العلمي: () معهد () إجازة () دبلوم دراسات () ماجستير.

رقم	العمليات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
1.	تهيئ المدرسة البيئة التربوية الصالحة لبناء الشخصية السليمة للتلامذة.			
2.	تشجع المدرسة مختلف أنماط التعبير الإيجابي عن النفس التي يمارسها التلامذة عبر أنشطتهم المختلفة.			
3.	تحرص المدرسة على متابعة خريجها باستمرار.			
4.	يتم تدريب التلامذة على تنفيذ المشاريع التي تخدم البيئة المدرسية والمحلية.			
5.	يتم إجراء بحوث ميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية عند التلامذة في المدرسة.			
6.	تتم معالجة معظم المشكلات مع التلاميذ باستخدام أسلوب العصف الذهني.			
7.	تُناقش التوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص مع المعلمين.			
8.	يتم تشجيع المعلمين على طلب العون والمساعدة لحل المشاكل التي تعترضهم.			
9.	تُشجع المناقشات البناءة والمنظمة أثناء الحوار مع المعلمين.			
10.	يتم تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة.			
11.	يتم الحرص على توطيد أواصر الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي.			
12.	يُشجع المعلمون على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة في المدرسة.			
13.	يتم تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد لهم.			

رقم	العبارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
14.	يتم استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم.			
15.	يُشرك المشرف التربوي في دراسة بعض المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية بهدف إيجاد الحلول العملية لها.			
16.	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في متابعة وتوجيه المعلم الذي يحتاج إلى متابعة وتوجيه أكثر.			
17.	توفر الإدارة المدرسية المناخ التربوي الذي يساعد المشرف على ممارسة فعالياته الإشرافية بكل يسر وسهولة.			
18.	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التنقيف المهني اللازمة للمعلم.			
19.	تحرص الإدارة المدرسية على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل.			
20.	تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة.			
21.	تضع إدارة المدرسة أهدافاً إستراتيجية محددة للمدرسة.			
22.	يتم توضيح الأهداف المراد تحقيقها بدقة لجميع العاملين في المدرسة.			
23.	يتم التخطيط لتوفير الوسائل والآليات المحققة للأهداف.			
24.	يشارك المعلمون في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.			
25.	يشارك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.			
26.	تتابع الإدارة المدرسية سير تنفيذ القرارات التي تُتخذ لكي تؤدي دورها الذي رسم من أجلها.			
27.	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض المهام حتى تتمكن من إنجاز عملها بكفاءة.			
28.	يُشجع العاملون على تقديم الأفكار الإدارية وذلك لتحفيزهم على المشاركة.			
29.	تتم دراسة المنهاج المدرسي المقرر وذلك لمعرفة نقاط الضعف التي يعاني منها ومن ثم العمل على تلافيها.			

رقم	العبارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
30.	يتم تشجيع المعلمين على التوسع في معلومات الكتاب المدرسي لإغناء معلومات التلامذة.			
31.	تشارك الإدارة المدرسية بإثراء المنهج الدراسي.			
32.	تحرص الإدارة المدرسية على زيارة التلامذة لبعض الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بموضوع المنهج.			
33.	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل دور الأنشطة الصفية لتكون في خدمة المناهج الدراسية.			
34.	تتابع الإدارة المستجدات الحاصلة في مجال تقنيات الاتصال وتكنولوجيا التعليم.			
35.	يتم العمل على توفير مختلف التقنيات التعليمية التي تحتاج إليها المدرسة.			
36.	يتم حث المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة.			
37.	يتم حث المعلمين على استخدام أحدث الطرق والأساليب في العملية التعليمية.			
38.	تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار.			
39.	تعمل الإدارة المدرسية على تنظيم فناء المدرسة وتجميله ليصبح بيئة تربوية مؤثرة.			
40.	تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون المبنى المدرسي مطابقاً للمواصفات والمعايير العالمية.			
41.	تضع الإدارة المدرسية نظاماً لصيانة المبنى المدرسي بصفة مستمرة.			
42.	يتم تزويد مكتبة المدرسة بالمراجع الحديثة بصفة مستمرة.			
43.	تهتم الإدارة المدرسية بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها المعلمون والتلامذة.			
44.	تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون البيئة المادية في المكتبة مثيرة للإبداع والتفكير.			
45.	يتم حث المعلمين والتلامذة على زيارة المكتبة المدرسية.			

رقم	العبــــــــارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
46.	يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال(الانترنت والبريد الالكتروني والميكرو فيلم) في أعمال المكتبة.			
47.	يُشجع المعلمون على إجراء اختبارات تشخيصية للكشف عن مواضع الضعف في تحصيل تلاميذهم.			
48.	تتم دراسة نتائج التحصيل الدراسي للتلامذة باستمرار .			
49.	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة بصفة مستمرة لرفع مستوى وجودة أدائهم.			
50.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها رجال الأعمال والصناع لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.			
51.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها أولياء الأمور المقفرون لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.			
52.	تحرص المدرسة على إقامة المعارض والمتاحف بهدف رصد ريعها لصالح المدرسة والتلامذة.			
53.	يُحفز المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم.			
54.	يتم العمل على حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمون.			
55.	يُعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير.			
56.	يتم تقدير نجاحات المعلمين وإبداعاتهم.			
57.	يتم منح المعلمين المتميزين شهادات تقدير.			
58.	يتم إعطاء المعلمين المتميزين الأولوية في الامتيازات المتاحة والاعارات والترقيات.			
59.	تعقد بعض الندوات في المدرسة لبحث جوانب التعاون بينها وبين البيت وسبل تحقيق ذلك			
60.	تُلقى العديد من المحاضرات في المدرسة للتوعية في مواضيع تربية واجتماعية متنوعة.			
61.	تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلامذة.			

رقم	العبارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
62.	تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة.			
63.	تشارك المدرسة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع المحلي.			
64.	تقيم وزارة التربية دورات تدريبية للمديرين بهدف تطوير معلوماتهم وخبراتهم.			
65.	يتم التعاون مع المعاهد وكليات التربية لإقامة دورات تدريبية لتطوير كفايات ومهارات المديرين.			
66.	تدخل الوزارة التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب التي تقيمها.			
67.	يتم إشراك المديرين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم.			
68.	تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها.			

69. ما المشكلات التي تعوقك عن تحقيق الإبداع الإداري داخل

مدارسك؟.....
.....
.....

70. ما هي مقترحاتك بشأن تحقيق الإبداع الإداري في المدارس ؟

.....
.....
.....

الملحق (2) استبانة المعلمين بعد التحكيم

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم المناهج وطرائق التدريس

استبانة موجهة إلى مديري معلمي التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

السيد الأستاذ الفاضل /.....

تحية طيبة وبعد:

تأتي هذا الاستبانة ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة وتوجيه تربوي) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري".

ويقصد بالإبداع الإداري قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يساهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية، وقدرة المدرسة على التكيف والتميز.

وتهدف هذه الاستبانة إلى رسم صورة راهنة عن الوضع الحالي لإدارة مدارس التعليم الأساسي، والتي تساعد في تقويم وضع هذه المدارس وإداراتها للوقوف على المعلومات والمشكلات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري والتطوير في إدارة مدارس التعليم الأساسي، وتعرف أرائكم فيما يتعلق بإمكانية تفعيل عناصر العملية التعليمية من إمكانيات مادية وبشرية، من أجل بلوغ الأهداف المرجوة والارتقاء بالعملية التعليمية لتحقيق التطوير والتميز.

فالرجاء التفضل بالإجابة عن عبارات الاستبيان وفقاً للإرشادات الآتية:

1. وضع علامة (x) جانب الاستجابة التي تعبر عن رأيك.

2. إضافة أرائكم ومقترحاتكم في الأجزاء المخصصة لذلك.

علماً بأن هذه المقترحات سوف تغني البحث الحالي ولن تُستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

فقط.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة: رنيم اليوسفي

البيانات الأساسية:

الجنس: () ذكر () أنثى.

نوع المدرسة: () بنات () بنين () مختلط.

عدد سنوات الخبرة: من () 10-1 () 20-10 () 30-20.

المؤهل العلمي: () معهد () إجازة () دبلوم دراسات () ماجستير.

رقم	العبـارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
1.	تهيئ المدرسة البيئة التربوية الصالحة لبناء الشخصية السليمة للتلامذة.			
2.	تشجع المدرسة مختلف أنماط التعبير الإيجابي عن النفس التي يمارسها التلامذة عبر أنشطتهم المختلفة.			
3.	تحرص المدرسة على متابعة خريجها باستمرار.			
4.	يتم تدريب التلامذة على تنفيذ المشاريع التي تخدم البيئة المدرسية والمحلية.			
5.	يتم إجراء بحوث ميدانية لمعالجة المشكلات السلوكية عند التلامذة في المدرسة.			
6.	تتم معالجة معظم المشكلات مع التلاميذ باستخدام أسلوب العصف الذهني.			
7.	تُناقش التوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص مع المعلمين.			
8.	يتم تشجيع المعلمين على طلب العون والمساعدة لحل المشاكل التي تعترضهم.			
9.	تُشجع المناقشات البناءة والمنظمة أثناء الحوار مع المعلمين.			
10.	يتم تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق في المدرسة.			
11.	يتم الحرص على توطيد أواصر الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي.			
12.	يُشجع المعلمون على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة في المدرسة.			
13.	يتم تشجيع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد لهم.			

رقم	العبارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
14.	يتم استخدام الأساليب الإشرافية المناسبة لكل معلم.			
15.	يُشارك المشرف التربوي في دراسة بعض المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية بهدف إيجاد الحلول العملية لها.			
16.	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في متابعة وتوجيه المعلم الذي يحتاج إلى متابعة وتوجيه أكثر.			
17.	توفر الإدارة المدرسية المناخ التربوي الذي يساعد المشرف على ممارسة فعالياته الإشرافية بكل يسر وسهولة.			
18.	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الكتب التربوية والنشرات والدوريات وغيرها من وسائل التنقيف المهني اللازمة للمعلم.			
19.	تحرص الإدارة المدرسية على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل.			
20.	تستأنس الإدارة المدرسية بخبرات المعلمين المتميزين وذلك لتوظيفها في تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة.			
21.	تضع إدارة المدرسة أهدافاً إستراتيجية محددة للمدرسة.			
22.	يتم توضيح الأهداف المراد تحقيقها بدقة لجميع العاملين في المدرسة.			
23.	يتم التخطيط لتوفير الوسائل والآليات المحققة للأهداف.			
24.	يشارك المعلمون في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.			
25.	يشارك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية.			
26.	تتابع الإدارة المدرسية سير تنفيذ القرارات التي تُتخذ لكي تؤدي دورها الذي رسم من أجلها.			
27.	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض المهام حتى تتمكن من إنجاز عملها بكفاءة.			
28.	يُشجع العاملون على تقديم الأفكار الإدارية وذلك لتحفيزهم على المشاركة.			
29.	تتم دراسة المنهاج المدرسي المقرر وذلك لمعرفة نقاط الضعف التي يعاني منها ومن ثم العمل على تلافيها.			

رقم	العبارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
30.	يتم تشجيع المعلمين على التوسع في معلومات الكتاب المدرسي لإغناء معلومات التلامذة.			
31.	تشارك الإدارة المدرسية بإثراء المنهج الدراسي.			
32.	تحرص الإدارة المدرسية على زيارة التلامذة لبعض الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بموضوع المنهج.			
33.	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل دور الأنشطة الصفية لتكون في خدمة المناهج الدراسية.			
34.	تتابع المستجدات الحاصلة في مجال تقنيات الاتصال وتكنولوجيا التعليم.			
35.	يتم العمل على توفير مختلف التقنيات التعليمية التي تحتاج إليها المدرسة.			
36.	يتم حث المعلمين على جعل المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة.			
37.	يتم حث المعلمين على استخدام أحدث الطرق والأساليب في العملية التعليمية.			
38.	تتابع الإدارة المدرسية الإشراف على مرافق المدرسة باستمرار.			
39.	تعمل الإدارة المدرسية على تنظيم فناء المدرسة وتجميله ليصبح بيئة تربوية مؤثرة.			
40.	تحرص الإدارة المدرسية على أن يكون المبنى المدرسي مطابقاً للمواصفات والمعايير العالمية.			
41.	تضع الإدارة المدرسية نظاماً لصيانة المبنى المدرسي بصفة مستمرة.			
42.	يتم تزويد مكتبة المدرسة بالمراجع الحديثة بصفة مستمرة.			
43.	تهتم الإدارة المدرسية بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها المعلمون والتلامذة.			
44.	تحرص الإدارة المدرسية على أن تكون البيئة المادية في المكتبة مثيرة للإبداع والتفكير.			
45.	يتم حث المعلمين والتلامذة على زيارة المكتبة المدرسية.			

رقم	العبـارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
46.	يستخدم الحاسوب ووسائل الاتصال (الانترنت والبريد الالكتروني والميكرو فيلم) في أعمال المكتبة.			
47.	يُشجع المعلمون على إجراء اختبارات تشخيصية للكشف عن مواضع الضعف في تحصيل تلاميذهم.			
48.	تتم دراسة نتائج التحصيل الدراسي للتلامذة باستمرار.			
49.	يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة بصفة مستمرة لرفع مستوى وجودة أدائهم.			
50.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها رجال الأعمال والصناع لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.			
51.	تقبل المدرسة المساعدات والهبات التي يقدمها أولياء الأمور المقترضون لتحسين الأداء والنتائج التعليمي في المدرسة.			
52.	تحرص المدرسة على إقامة المعارض والمتاحف بهدف رصد ريعها لصالح المدرسة والتلامذة.			
53.	يُحفز المعلمون على التقدم والارتقاء بجودة أدائهم.			
54.	يتم العمل على حل المشكلات المختلفة التي يعاني منها المعلمون.			
55.	يُعامل المعلمون في المدرسة باحترام وتقدير.			
56.	يتم تقدير نجاحات المعلمين وإبداعاتهم.			
57.	يتم منح المعلمين المتميزين شهادات تقدير.			
58.	يتم إعطاء المعلمين المتميزين الأولوية في الامتيازات المتاحة والاعارات والترقيات.			
59.	تعقد بعض الندوات في المدرسة لبحث جوانب التعاون بينها وبين البيت وسبل تحقيق ذلك			
60.	تُلقى العديد من المحاضرات في المدرسة للتوعية في مواضيع تربوية واجتماعية متنوعة.			
61.	تتم الاستعانة بمجالس الآباء والمعلمين لدراسة بعض المشكلات السلوكية المستعصية لدى التلامذة.			

رقم	العبارات	مدى إمكانية التطبيق		
		دائماً	أحياناً	أبداً
62.	تتم الاستعانة بوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة لتغطية الأنشطة التي تقوم بها المدرسة.			
63.	تشارك المدرسة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية التي تحصل في المجتمع المحلي.			
64.	تقيم مديرية التربية دورات تدريبية للمعلمين بهدف تطوير معلوماتهم وخبراتهم.			
65.	يتم التعاون مع المعاهد وكليات التربية لإقامة دورات تدريبية لتطوير كفايات ومهارات المعلمين.			
66.	تدخل كليات التربية التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب التي تقيمها.			
67.	يتم إشراك المعلمين المتدربين في عمليات تخطيط البرامج التدريبية التي تقام لهم.			
68.	تطالب مديرية التربية المدرسة وإدارتها بالتطبيق الحرفي للقوانين والقرارات والتعليمات التي تصدرها.			

69. ما المشكلات التي تعوقك عن تحقيق الإبداع الإداري داخل مدارسك؟

.....

.....

.....

70. ما هي مقترحاتكم بشأن تحقيق الإبداع الإداري في المدارس ؟

.....

.....

.....

.....

الملحق (3) أسماء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	الصفة العلمية	الجامعة
1.	أ. د. خالد الأحمد	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس	دمشق
2.	أ.د. فواز العبد الله	أستاذ في المناهج وطرائق التدريس	دمشق
3.	أ. د. جمال سليمان	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس	دمشق
4.	د. خلود الجزائري	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس	دمشق
5.	د. فاضل حنا	أستاذ مساعد في قسم التربية المقارنة	دمشق
6.	د. رانية صاصيلا	أستاذ مساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس	دمشق
7.	د. محمد حلاق	أستاذ مساعد في قسم التربية المقارنة	دمشق
8.	د. أوصاف ديب	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس	دمشق
9.	د. عهد حوري	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس	حلب
10.	د. منار طومان	مدرس في قسم الإرشاد النفسي	حلب

الملحق (4) الموافقات التي تم الحصول عليها

كتاب تسهيل مهمة لمخاطبة مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في
محافظة دمشق عينة الدراسة

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

الرقم

تاريخ 2009/7/23م

إلى مديرية تربية دمشق

تحية طيبة

يرجى التفضل بتسهيل مهمة السيدة رنيم اليوسفي طالبة الماجستير سنة ثانية
تخصص "إدارة وتوجيه تربوي" بكلية التربية في جامعة دمشق لدى مؤسساتكم من
أجل إعداد رسالة ماجستير بعنوان "تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي
في ضوء الإبداع الإداري" وذلك بناءً على طلب الأستاذ المشرف.

شاكرين تعاونكم

الأستاذ المشرف :د.أمل كحيل عميد كلية التربية

أ.د محمد الشيخ حمود

مديرية التربية محافظة دمشق

الرقم: 716 (1/م)

إلى إدارة مدرسة..... التعليم الأساسي

نثبت أعلاه كتاب كلية التربية بجامعة دمشق تاريخ 2009/7/23

يطلب إليكم تسهيل مهمة طالبة الماجستير السيدة رنيم اليوسفي لتطبيق البحث المذكور أعلاه.

للاطلاع والتقيد بمضمونه

دمشق في / / 1430هـ و 19 / 8 / 2009 م

مدير التربية

الدكتور هزوان الوز

ملحق (5) الثبات بالإعادة:

إجابات المعلمين والمديرين في التطبيقين الأول والثاني

تطبيق 2	تطبيق 1	مدبرون العدد	تطبيق 2	تطبيق 1	معلمون العدد
162	164	1	167	185	1
167	163	2	89	97	2
123	147	3	96	109	3
183	178	4	99	105	4
159	163	5	113	121	5
176	176	6	156	164	6
172	174	7	101	109	7
138	150	8	113	122	8
168	168	9	141	149	9
189	170	10	147	155	10
173	182	11	166	173	11
177	171	12	153	162	12
160	161	13	157	162	13
192	185	14	157	159	14
184	192	15	136	135	15
-	-	-	103	97	16
-	-	-	132	129	17
-	-	-	123	129	18
-	-	-	119	126	19
-	-	-	111	127	20
-	-	-	97	121	21
-	-	-	98	122	22
-	-	-	100	122	23
-	-	-	137	150	24
-	-	-	151	159	25
-	-	-	145	155	26
-	-	-	137	160	27
-	-	-	142	154	28
-	-	-	148	159	29
-	-	-	188	175	30

ترابط بيرسون لعينة المديرين

Correlations

تطبيق 2	تطبيق 1	
.873(**)	1	Pearson Correlation
0.000		Sig. (2-tailed) تطبيق 1
15	15	N
1	.873(**)	Pearson Correlation
	0.000	Sig. (2-tailed)
15	15	N تطبيق 2

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ترابط بيرسون لعينة المعلمين

Correlations

تطبيق 2	تطبيق 1	
.947(**)	1	Pearson Correlation
0.000		Sig. (2-tailed) تطبيق 1
30	30	N
1	.947(**)	Pearson Correlation
	0.000	Sig. (2-tailed) تطبيق 2
30	30	N

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (6) معامل ثبات إلفا كرونباخ لاستبانة المديرين:

Reliability Statistics

مجال 1

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
28	.788

Item-Total Statistics

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.775	.478	32.552	69.87	s1
.778	.399	32.638	70.07	s2
.784	.275	32.552	70.53	s3
.776	.416	31.886	70.20	s4
.795	.147	33.210	70.27	s5
.791	.211	32.552	70.47	s6
.766	.591	30.714	70.00	s7
.775	.454	32.495	69.93	s8
.771	.695	32.352	69.73	s9
.782	.411	33.952	69.67	s10
.789	.000	35.257	69.60	s11
.791	.096	34.429	70.00	s12
.779	.354	32.314	70.20	s13
.774	.474	32.210	70.07	s14
.785	.226	33.638	70.07	s15
.771	.695	32.352	69.73	s16
.782	.331	33.781	69.73	s17
.765	.608	30.600	70.20	s18
.764	.651	30.886	69.80	s19
.778	.369	32.410	69.87	s20
.783	.279	33.743	69.80	s21
.781	.317	32.638	69.93	s22
.805	-.064	35.267	70.13	s23
.787	.177	33.924	70.07	s24
.805	-.171	36.124	70.53	s25
.789	.000	35.257	69.60	s26
.784	.262	32.924	70.07	s27
.776	.424	32.495	70.07	s28

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
24	.707

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.736	-.233	28.067	57.27	s29
.716	-.036	26.886	57.20	s30
.699	.248	24.543	57.40	s31
.674	.526	23.267	57.47	s32
.693	.331	25.067	57.27	s33
.713	.068	26.114	57.60	s34
.687	.464	24.838	57.13	s35
.681	.413	22.781	57.73	s36
.703	.183	25.981	57.13	s37
.708	.000	26.924	56.93	s38
.711	.055	26.457	57.20	s39
.718	.007	26.495	57.27	s40
.681	.479	23.981	57.13	s41
.666	.603	22.829	57.40	s42
.678	.477	23.552	57.47	s43
.695	.288	24.686	57.40	s44
.711	.124	25.495	57.27	s45
.675	.466	22.638	58.27	s46
.689	.392	24.781	57.27	s47
.680	.662	24.495	57.07	s48
.703	.178	25.886	57.20	s49
.701	.225	24.781	58.27	s50
.710	.105	25.829	58.40	s51
.702	.219	24.638	57.73	s52

المجالات الثلاث الأخيرة:

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
16	.802

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.799	.312	29.886	34.20	s53
.822	-.265	32.381	34.33	s54
.803	.207	30.552	34.13	s55
.772	.660	25.686	34.60	s56
.796	.347	28.124	35.13	s57
.791	.412	27.143	35.00	s58
.775	.631	26.171	34.80	s59
.783	.524	26.638	34.93	s60
.792	.396	28.114	34.60	s61
.795	.357	27.695	34.87	s62
.799	.290	29.000	35.00	s63
.804	.248	28.457	34.80	s64
.781	.578	27.114	34.40	s65
.796	.358	27.571	35.00	s66
.758	.788	24.067	34.93	s67
.790	.443	26.067	35.27	s68

الاستبانة ككل:

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
68	.848

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.845	.301	147.552	166.87	s1
.846	.279	147.352	167.07	s2
.849	.104	148.838	167.53	s3
.842	.498	143.171	167.20	s4
.845	.296	144.638	167.27	s5
.846	.242	145.552	167.47	s6
.839	.637	141.143	167.00	s7
.846	.285	147.495	166.93	s8
.844	.460	147.067	166.73	s9
.845	.493	147.952	166.67	s10
.848	.000	151.114	166.60	s11
.851	-.126	152.429	167.00	s12
.842	.479	143.457	167.20	s13
.843	.476	144.924	167.07	s14
.849	.028	150.495	167.07	s15
.844	.460	147.067	166.73	s16
.844	.494	146.781	166.73	s17
.845	.288	146.314	167.20	s18
.845	.331	146.314	166.80	s19
.848	.123	148.981	166.87	s20
.847	.161	149.314	166.80	s21
.849	.082	149.495	166.93	s22
.846	.263	145.838	167.13	s23
.842	.559	143.924	167.07	s24
.845	.303	146.410	167.53	s25
.848	.000	151.114	166.60	s26
.852	-.095	152.210	167.07	s27
.849	.050	150.210	167.07	s28
.852	-.097	152.210	166.93	s29

.851	-.121	152.267	166.87	s30
.841	.471	142.210	167.07	s31
.844	.343	145.410	167.13	s32
.847	.164	148.924	166.93	s33
.849	.082	149.495	167.27	s34
.842	.593	145.029	166.80	s35
.846	.253	145.114	167.40	s36
.846	.232	148.600	166.80	s37
.848	.000	151.114	166.60	s38
.847	.134	149.410	166.87	s39
.842	.450	144.067	166.93	s40
.843	.427	145.029	166.80	s41
.838	.673	140.495	167.07	s42
.835	.836	138.124	167.13	s43
.842	.480	143.352	167.07	s44
.845	.292	145.495	166.93	s45
.843	.378	143.067	167.93	s46
.846	.212	148.352	166.93	s47
.845	.409	147.495	166.73	s48
.845	.354	146.981	166.87	s49
.855	-.193	154.067	167.93	s50
.855	-.265	154.924	168.07	s51
.855	-.158	153.543	167.40	s52
.847	.174	149.495	166.73	s53
.847	.159	149.124	166.87	s54
.845	.493	147.952	166.67	s55
.844	.344	144.410	167.13	s56
.847	.181	147.524	167.67	s57
.848	.158	147.410	167.53	s58
.837	.694	139.095	167.33	s59
.843	.385	143.695	167.47	s60
.845	.305	145.981	167.13	s61
.849	.089	148.829	167.40	s62
.847	.153	148.552	167.53	s63
.841	.479	141.381	167.33	s64
.843	.420	144.495	166.93	s65
.851	.011	150.267	167.53	s66
.840	.537	139.838	167.47	s67
.851	.077	148.457	167.80	s68

ملحق (7) معامل ثبات إلفا كرونباخ لاستبانة المعلمين

استبانة المعلمين:

مجال 1

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
28	.944

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.943	.519	152.668	54.23	s1
.941	.698	149.206	54.37	s2
.942	.614	146.971	54.83	s3
.942	.545	150.593	54.60	s4
.941	.642	146.740	54.53	s5
.946	.160	156.999	54.63	s6
.944	.364	152.575	54.67	s7
.940	.730	146.579	54.80	s8
.941	.696	149.633	54.57	s9
.940	.753	146.447	54.37	s10
.942	.584	149.275	54.37	s11
.941	.707	148.102	54.37	s12
.942	.535	150.271	54.27	s13
.941	.627	148.800	54.40	s14
.943	.459	150.299	54.67	s15
.939	.812	145.195	54.33	s16
.940	.724	146.340	54.73	s17
.944	.431	151.013	54.57	s18
.944	.457	150.161	54.33	s19
.942	.590	148.792	54.63	s20
.940	.749	146.948	54.50	s21
.941	.707	147.490	54.40	s22
.940	.806	147.559	54.60	s23
.944	.399	152.828	55.00	s24
.942	.580	147.793	55.00	s25
.941	.662	147.702	54.43	s26
.942	.569	149.568	54.47	s27
.941	.677	147.275	54.63	s28

مجال 2
Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
24	.919

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.919	.434	101.513	48.07	s29
.915	.589	99.068	47.97	s30
.912	.726	97.482	48.03	s31
.914	.660	100.838	48.30	s32
.911	.798	96.685	47.93	s33
.912	.720	97.444	48.27	s34
.915	.608	100.138	48.00	s35
.916	.566	101.666	47.70	s36
.911	.794	98.051	47.53	s37
.918	.389	105.151	47.43	s38
.917	.503	103.844	47.47	s39
.914	.665	99.666	47.70	s40
.917	.507	103.154	47.47	s41
.912	.762	99.495	47.77	s42
.914	.651	101.131	47.80	s43
.911	.790	97.085	48.13	s44
.917	.479	102.552	48.00	s45
.917	.497	102.189	48.53	s46
.914	.655	100.648	48.20	s47
.917	.487	102.092	47.67	s48
.915	.618	102.047	47.77	s49
.925	.023	109.195	47.67	s50
.926	.028	108.892	47.73	s51
.922	.295	103.817	48.10	s52

المجالات الثلاث الأخيرة

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
16	.914

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.909	.603	57.528	31.30	s53
.902	.791	55.638	31.50	s54
.911	.518	60.524	31.40	s55
.905	.756	57.885	31.67	s56
.906	.704	57.454	31.83	s57
.907	.665	57.931	32.00	s58
.906	.697	57.137	31.63	s59
.907	.685	58.355	31.70	s60
.907	.666	58.378	31.37	s61
.906	.680	56.875	31.57	s62
.904	.737	56.464	31.53	s63
.916	.326	62.695	31.17	s64
.909	.595	58.120	31.53	s65
.907	.676	57.903	31.40	s66
.915	.429	59.983	31.50	s67
.922	.079	65.059	30.90	s68

الاستبانة ككل للمعلمين:

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
68	.956

Item-Total Statistics

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.955	.656	614.579	137.80	s1
.954	.710	610.892	137.93	s2
.955	.508	611.214	138.40	s3
.955	.442	617.523	138.17	s4
.955	.493	612.300	138.10	s5
.956	.242	624.510	138.20	s6
.956	.267	621.978	138.23	s7
.954	.701	606.999	138.37	s8
.955	.554	616.189	138.13	s9
.955	.578	611.720	137.93	s10
.955	.499	614.478	137.93	s11
.954	.665	610.409	137.93	s12
.955	.490	615.109	137.83	s13
.954	.737	606.792	137.97	s14
.955	.359	617.702	138.23	s15
.954	.776	604.369	137.90	s16
.955	.542	612.079	138.30	s17
.955	.533	611.292	138.13	s18
.956	.269	621.059	137.90	s19
.955	.393	617.683	138.20	s20
.954	.685	608.823	138.07	s21
.955	.498	614.930	137.97	s22
.954	.706	610.833	138.17	s23
.955	.527	614.461	138.57	s24
.954	.666	605.220	138.57	s25
.954	.703	606.828	138.00	s26
.955	.544	612.999	138.03	s27
.955	.563	611.545	138.20	s28
.955	.503	609.909	138.23	s29
.954	.700	601.982	138.13	s30
.954	.755	601.338	138.20	s31

.955	.628	611.706	138.47	s32
.954	.756	602.024	138.10	s33
.954	.715	602.599	138.43	s34
.955	.560	610.902	138.17	s35
.955	.489	615.430	137.87	s36
.954	.810	603.183	137.70	s37
.955	.303	623.697	137.60	s38
.955	.442	619.757	137.63	s39
.954	.672	607.637	137.87	s40
.955	.495	616.792	137.63	s41
.954	.727	608.409	137.93	s42
.955	.578	613.689	137.97	s43
.954	.699	604.838	138.30	s44
.955	.406	617.661	138.17	s45
.955	.363	618.976	138.70	s46
.955	.609	611.757	138.37	s47
.955	.478	614.351	137.83	s48
.955	.640	612.961	137.93	s49
.957	-.038	633.523	137.83	s50
.956	.095	628.093	137.90	s51
.956	.327	617.237	138.27	s52
.954	.659	603.523	137.83	s53
.955	.502	610.999	138.03	s54
.955	.397	619.099	137.93	s55
.955	.453	616.648	138.20	s56
.956	.321	619.689	138.37	s57
.956	.205	624.189	138.53	s58
.956	.288	620.420	138.17	s59
.956	.238	623.702	138.23	s60
.955	.382	618.300	137.90	s61
.955	.500	610.921	138.10	s62
.955	.524	610.547	138.07	s63
.956	-.024	633.045	137.70	s64
.956	.276	620.616	138.07	s65
.956	.314	620.202	137.93	s66
.957	.010	631.551	138.03	s67
.957	-.141	636.875	137.43	s68

Reliability Statistics

مجلة البحث باللغة العربية

تصور مقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري

يشهد عالمنا المعاصر الكثير من التغيرات والتحوّلات في جميع ميادين الحياة، ولا شك أنه في ظل هذه التغيرات المتسارعة والتحوّلات المعاصرة، تكتسب الدعوة إلى تطوير النظم التعليمية أهمية كبيرة فهي مطالبة اليوم وأكثر من أي وقت مضى بمواكبة هذه التغيرات والتفاعل معها، وتتعرض هذه التطورات على جميع مجالات المجتمع. وباعتبار أن التعليم أحد هذه المجالات المهمة في المجتمع، فإن تأثير هذه التحوّلات والتطورات تؤثر على التعليم بشكل عام، والتعليم الأساسي بشكل خاص، مما يتطلب زيادة الاهتمام بتطوير هذه المدارس بكل عناصرها ومراحلها، وخاصة مرحلة التعليم الأساسي، لما لها من أهمية ومكانة خاصة مقارنة مع مراحل التعليم الأخرى، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة هيكلة هذه المدارس وإدارتها وفق الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها الإبداع الإداري، حيث أصبح الإبداع الإداري ضرورة ملحة للمؤسسات بمختلف أنواعها وخاصة التعليمية منها، نظراً لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات كبيرة في بيئتها الداخلية والخارجية، وخاصة أننا في مرحلة تتسم بالعديد من التحديات والمشكلات المتداخلة المتعددة والتي سينعكس تأثيرها سلباً على العملية التربوية والتعليمية بكافة أبعادها ويحول دون تحقيق الهدف منها على المستوى المنشود إذن فالدراسة الحالية تحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري ؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

1. ما الإبداع الإداري وما هي أنواعه وشروطه ومتطلبات تطبيقه ؟
2. ما هو واقع مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى وإداراتها في الجمهورية العربية السورية ؟
3. ما درجة تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ؟

ويتفرع عن هذا السؤال السؤالان الآتيان:

- ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين ؟
- ما درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق من وجهة نظر المعلمين ؟
- 4. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر مديري التعليم الأساسي في محافظة دمشق ؟
- 5. ما هي مقترحات المديرين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ؟
- 6. ما المشكلات التي تحول دون تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى من وجهة نظر معلمي التعليم الأساسي في محافظة دمشق ؟
- 7. ما هي مقترحات المعلمين بشأن تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق ؟
- 8. ما التصور المقترح لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإبداع الإداري ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. التعرف على الإبداع الإداري وأنواعه وشروطه ومتطلبات تطبيقه.
2. التعرف على واقع مدارس التعليم الأساسي وإداراتها في الجمهورية العربية السورية.
3. التعرف على معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي وإستراتيجية التغلب على تلك المعوقات.
4. وضع تصور مقترح لتطوير أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي.

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية،

والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديریات التربية وکليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ککل.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديریات التربية وکليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ککل.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديریات التربية وکليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ککل.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديریات التربية وکليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ککل.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر المدراء لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي، الوزارة ومديریات التربية وکليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ککل.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً

لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة الآتية (المادية، والبشرية، والمعنوية، والمجتمع المحلي

7. ، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) وعلى المستوى الإجمالي ككل.

منهج الدراسة وأدواتها:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الدراسة الأدوات التالية:
- أسلوب SOWT الذي يُستخدم للتعرف على نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تواجه التعليم، والتعرف على أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم وإدارته.
 - استبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توجيهها إلى عينة من معلمي ومديري التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) للتعرف على آرائهم حول واقع مدارس التعليم الأساسي وإدارتها

نتائج الدراسة الميدانية:

بعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النقاط الهامة التي أكد عليها جميع أفراد العينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في محافظة دمشق والتي تعتبر من أكثر المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في المدارس، وتعيق تطوير العملية التربوية عامة والعمل الإداري خاصة وتحول دون زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المدارس (المعلمين والمديرين) وهذه النقاط تتمثل في:
- استمرار الأخذ بالأشكال المركزية الإدارية، وقلة تفويض الصلاحيات الأمر الذي يؤدي إلى عدم المرونة في اتخاذ القرارات.
 - عدم الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة مما يضعف الترابط بين أعضاء الجماعة في الأداء والانجاز.
 - عدم إتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار وسائل أدوات تنفيذه.

- قلة تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المدرسة وعدم إعطائهم المزيد من الرعاية وقلة إتاحة الفرص للمبدعين منهم لتنفيذ أفكارهم.
- استمرار تقيد الإدارة بالقواعد والنظم والإجراءات الجامدة والبيروقراطية في العمل.
- ضعف التركيز على التأهيل والتدريب باعتبارهما الأساس لتكوين المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام ومن ثم تحقيق الأهداف بالمستوى المنشود.
- عدم وجود الفعالية الكافية المتمثلة بتفاعل الإدارة مع البيئة المحيطة والتعامل مع التغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص يستفاد منها ومعوقات ينبغي مواجهتها والتغلب عليها.
- ضعف الاهتمام بالتطوير كعملية مستمرة تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار وما ترتبط به من جوانب في العملية الإدارية.
- عرض لنتائج الفرضيات:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق في كل من المجالات الآتية (الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية، الإمكانات المعنوية، إمكانات المجتمع المحلي، إمكانات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الآتية (المادية، والبشرية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الآتية (الإمكانات المعنوية، المجتمع المحلي، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية) حيث جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة

دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في كل من المجالات الآتية (الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية، الإمكانات المعنوية، إمكانات المجتمع المحلي، إمكانات الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات الآتية: (الإمكانات المعنوية والمجتمع المحلي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات الآتية: (الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية، الوزارة ومديريات التربية وكليات التربية، وفي كافة المجالات)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة في المجالات الآتية: (المجتمع المحلي والوزارة ومديريات التربية وكليات التربية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المديرين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال (الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية، الإمكانات المعنوية، وفي كافة المجالات) وفقاً لمتغير الخبرة

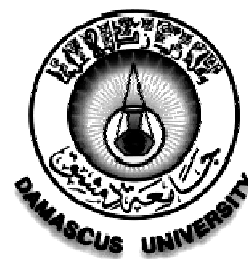
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المعلمين لدرجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة (الإمكانات البشرية والإمكانات المادية والوزارة ومديريات التربية وكليات التربية وكافة المجالات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق أسلوب الإبداع الإداري في مجال (الإمكانات المعنوية)

Damascus University

Faculty of Education

Department of Curriculum and Teaching Methods



A Suggested Vision for a Proposal to develop the Basic Education Schools in light of the Administrative Innovation

A field Study in Basic Educational Schools in Damascus City

A Thesis Submitted in partial fulfillment of the academic
requirements for the degree of Master of administration and Guidance

Prepared:

Raneem Sameer al-Yusifi

Supervision:

Dr. Amal Othman Kaheel

Department of Curricula and Teaching Methods

Damascus: 2010 - 2011

Abstract:

A Vision for a Proposal to develop the Basic Education Schools in light of Imagine a proposal to develop basic schools in light of administrative innovation

See today's many changes in all spheres of life, there is no doubt that under such rapid changes and transformations contemporary, advocating the development of educational systems of great importance are called upon today, more than ever to keep abreast of these changes and interact with, These developments are reflected in all areas of society.

Given that education is one of the important areas in society, the impact of these changes and developments that affect education, particularly basic education, which requires increased attention to development of these schools all elements and phases, especially basic education, Because of their importance and special place compared to other stages of education, this can be achieved through the restructuring of these schools and their management in accordance with modern management methods, which funnels and creativity, where he became creative administrative imperative for organizations of all kinds, especially educational ones Considering the great challenges of the internal and external environment, and in particular we have many challenges and problems of multiple nested and which would adversely affect the educational process and teaching in all its dimensions and prevent goal-level Desired level

Therefore, the present study tries to answer the main question The proposed scenario for the development of basic schools in light of administrative innovation And it is subdivided into the following questions

- 1 .what administrative innovation and what kinds of conditions and requirements apply?
- 2 .What is primary education schools and departments in the first episode of the Syrian Arab Republic?

3 .what degree of application of administrative innovation in basic education schools in the governorate of Damascus first episode?

With this question questions come up:

-What degree of managerial innovation approach in basic education schools in the governorate of Damascus first episode from the viewpoint of administrators?

-What degree of managerial innovation approach in basic education schools in the governorate of Damascus first episode from the viewpoint of teachers?

4 .what problems that prevent the application of administrative innovation method in basic education schools first episode from the standpoint of basic education managers in the governorate of Damascus?

5 .What are managers on administrative innovation method application in basic education schools in the governorate of Damascus first episode?

6 .what problems that prevent the application of administrative innovation method in basic education schools first episode from the standpoint of basic education teachers in the governorate of Damascus?

7 .What are teachers on application method of managing innovation in basic education schools in the governorate of Damascus first episode?

8 .the proposed scenario for the development of basic schools in light of administrative innovation

Study objectives:

The current study aims to:

1 .identify administrative innovation, types and terms and requirements apply.

2 .recognize the reality of basic education schools and departments in the Syrian Arab Republic.

3 .identify obstacles to innovation management and strategy of overcoming those obstacles.

4 .Design a proposal for the development of basic schools in light of administrative innovation.

The study hypotheses:

- 1- There were no differences of statistical significance at (0.05) from the point of view of the school principals in the basic education schools- first stage in Damascus Governorate regarding the degree of implementation of the administrative innovation method according to the gender variable at each one of the following fields studied as follows (physical, human, moral, local communities, and the ministries and the offices involved with the colleges of education) and on the total level as well
- 2- There were no differences of statistical significance at (0.05) from the point of view of the school teachers in the basic education schools- first stage in Damascus Governorate regarding the degree of implementation of the administrative innovation method according to the gender variable at each one of the following fields studied as follows (physical, human, moral, local communities, and the ministries and the offices involved with the colleges of education) and on the total level as well
- 3- There were no differences of statistical significance at (0.05) from the point of view of the school principals in the basic education schools- first stage in Damascus Governorate regarding the degree of implementation of the administrative innovation method according to the academic-level variable at each one of the following fields studied as follows (physical, human, moral, local communities, and the ministries and the offices involved with the colleges of education) and on the total level as well
- 4- There were no differences of statistical significance at (0.05) from the point of view of the school teachers in the basic education schools- first stage in Damascus Governorate regarding the degree of implementation of the administrative innovation method according to the academic-level variable at each one of the following fields studied as follows (physical, human, moral, local communities, and the ministries and the offices involved with the colleges of education) and on the total level as well

- 5- There were no differences of statistical significance at (0.05) from the point of view of the school principals in the basic education schools- first stage in Damascus Governorate regarding the degree of implementation of the administrative innovation method according to the experience variable at each one of the following fields studied as follows (physical, human, moral, local communities, and the ministries and the offices involved with the colleges of education)
- 6- There were no differences of statistical significance at (0.05) from the point of view of the school principals in the basic education schools- first stage in Damascus Governorate regarding the degree of implementation of the administrative innovation method according to the experience variable at each one of the following fields studied as follows (physical, human, moral, local communities, and the ministries and the offices involved with the colleges of education)

Methodology and Tools:

This study adopted the quantitative descriptive methods. The following tools were used:

SWOT analysis was used to recognize the point of weakness and strengths with threats in the face of implementing education and opportunities so as to get to know the most recurrent problems in education and its managements too.

A special questionnaire form was prepared as a data collect tool where it was targeting the sample of research composed of school principals and teachers of the basic education schools- first stage with view to recognizing their views about the status of the basic education schools- first stage and their management.

The Outcomes of the study

After performing the statistical analysis, the study reached to the following outcomes:

The field study reached into a set of basic points that were reiterated by the teachers and the principals of the basic education schools- first stage in Damascus Governorate. These points expressed that the most

important obstacles standing in the face of developing the administrative innovation method in schools and deterring the development of the educational process in general and the administrative work in particular and they stand in the way of raising the level of administrative innovation with the school staff (principals and teachers) were as follows:

- -The continuous adoption of the centralized administrative forms in addition to giving less delegation of authority therefore leading to inflexibility in decision making.
 - Less adoption of integrated team formulation therefore leading to less relations among the members of the same groups in achievement and performance.
 - Adopting no regulations or policies that achieve more opportunities to the staff members to positively participate in planning, preparing for work, setting its targets, and choosing the tools of implementation
 - Rarity in investment in the intellectual capacities and innovative abilities of the staff members and giving them less care with lesser opportunities allowed to the innovative members to implement their views.
 - Continuity of implementation of administration through rigid procedure and heavy bureaucracy in work.
 - Weak focus on training and upgrade since it is considered the basis for skill forming and capacity building required for performing the assignments then achieving the targets at the desired levels.
 - Having insufficient contentment represented in the interaction between administration and the components of environment around it and dealing with the changes on the consideration that they are either facts making the opportunities clear in order to be made use of or if they are hindrances to be surmounted and dealt with
- Less and poor interest in development as a continuous process that targets the achievement of adjustments with the requirements of the changing conditions and the needs and the innovation in addition to linking them with all the aspects of the administrative process.

Presentation of the results of assumptions:

~ -No statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the perspective of managers to apply administrative innovation method Depending on the gender variable in basic education schools in the governorate of Damascus in each of the following areas (human potential, physical abilities, possibilities, possibilities of community, educational directorates and Ministry opportunities, colleges of education)

-No statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the viewpoint of teachers to apply administrative innovation method in basic education schools in the governorate of Damascus, according to the sex variable in the following areas (human, physical and

-Statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the viewpoint of teachers to apply administrative innovation method in basic education schools in the governorate of Damascus, according to the sex variable in the following areas (moral possibilities, the community, the Ministry and departments of education, colleges of education) with differences in favour of females

-No statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the perspective of managers to apply administrative innovation method

-In basic education schools in the governorate of Damascus depending on variable educations in each of the following areas (human potential, physical abilities, possibilities, possibilities for the community, possibilities for Ministry and education directorates and faculties of education)

-No statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the viewpoint of teachers to apply administrative innovation method in basic education schools in the governorate of Damascus under variable educations in the following areas: (moral possibilities and community.(

-No statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the viewpoint of teachers to apply administrative innovation method in basic education schools in the governorate of Damascus under variable educations in the following areas: (moral possibilities and community.(

-No statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the perspective of managers to apply administrative innovation method depending on a variable in the following areas: (community and Ministry and executives of education and faculties of education

-Statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the perspective of managers to apply administrative innovation method in (human potential, physical abilities, possibilities, and in all fields) in accordance with changing experience

-No statistically significant differences at the level of significance (0.05) from the viewpoint of teachers to apply administrative innovation method depending on a variable experience (human potential and material resources and the Ministry and executives of education and faculties of education, all areas

-Statistically significant differences at the level of significance (0.05) per degree application administrative innovation (intangible assets).