



سلطنة عمان

جامعة نزوى

كلية الآداب والعلوم

قسم التربية والدراسات الإنسانية

دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي

في سلطنة عمان

The Role of Managerial Creativity in Solving school Problems at the Post Basic  
Schools in the Sultanate of Oman

رسالة ماجستير مقدمة من:

حمد بن حميد بن طوير الحاتمي

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تعليمية

إشراف

د/عبد العزيز عطاالله المعاينة

د/محمود خالد جاسم

د/محمد سليمان الجرايده

٢٠١٦م

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

دراسات عليا/ ماجستير

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالب: حمد بن حميد بن طوير الحاتمي

التخصص: الإدارة التعليمية

العام الجامعي: 2016/2015

- عنوان الرسالة : " دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس  
التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان "

- تاريخ المناقشة : 19 إبريل 2016م

توقيع لجنة المناقشة

التوقيع	اسم المناقش
	د. علي خميس علي
	د. حسام الدين السيد محمد
	د. حليس بن محمد العربي

## الإهداء

إلى التي سقتني من حنانها وأمدتني من غذائها وكانت سر نجاحي، إلى أمي الغالية...  
شفاها الله.

إلى من زرع الطموح في نفسي، وعلمني الإخلاص والتفاني.. إلى روح أبي... الطاهرة  
رحمه الله.

إلى من شاركتني الحياة بصدق ووفاء ومحبة.. إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة.

إلى فرحة عمري وأملي في الغد أبنائي

إلى كل من نهلت من علمهم وأحببت الإخلاص والتفاني بسببهم.. أساتذتي وقدوتي.

إلى كل طالب علم يتحلى بالصبر والدافعية.

أهديكم هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى القدير أن ينفع به طلاب العلم ويجعله خالصاً لوجهه الكريم

الباحث،،،

## الشكر والتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصلّ اللهم على خاتم الرسل، والله الشكر أولاً وأخيراً على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذه الرسالة، فالحمد لله والشكر له.

أدينُ بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالصورة المرجوة لأستاذي الدكتور/ عبد العزيز عطا الله المعاينة، والدكتور/ محمد سليمان الجرايد، والدكتور/ محمود خالد جاسم الذين كان لهم أثراً بالغاً في توجيهي وإثرائي لإنهاء هذه الرسالة على أكمل وجه، حيث كانت ملاحظاتهم الدقيقة والموضوعية واقتراحاتهم الثرية نبراساً في طريق تجويدها وإتمامها.

وأتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الدكتاترة المحكمين على تفضلهم بتحكيم أداة الدراسة فلمني خالص التحيات، والشكر والتقدير لزملائي وزميلاتي بدائرة تطوير الأداء المدرسي عموماً وقسم الإشراف الإداري خصوصاً، على تعاونهم.

وخالص الشكر أجزله للأساتذة الدكتاترة أعضاء هيئة المناقشة، وكل من ساهم في تجويد هذا العمل البحثي.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهّل لي به طريقاً إلى الجنة.

الباحث،،،

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	قائمة الأشكال
ي	الملخص باللغة العربية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	حدود الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
<b>أولاً: الإطار النظري</b>	
<b>الإبداع الإداري</b>	
٩	التمهيد
١٠	مفهوم الإبداع
١٠	المراحل التاريخية للإبداع
١١	تعريفات الإبداع الإداري
١٢	أنواع الإبداع الإداري
١٢	مراحل الإبداع الإداري
١٣	عناصر الإبداع الإداري
<b>المشكلات المدرسية</b>	
١٣	تعريف المشكلة
١٤	أنواع المشكلات
١٤	حل المشكلات
<b>الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية</b>	
١٤	تعريف الحل الإبداعي للمشكلات
١٤	أهمية الإبداع الإداري
١٥	المعلم والإبداع

١٥	نظريات الحل الإبداعي للمشكلات
١٦	مهارات الحل الإبداعي للمشكلة
١٨	أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات المدرسية
<b>جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للارتقاء بالأداء المدرسي</b>	
١٩	نظام تطوير الداء المدرسي
٢٠	الإدارة المدرسية الذاتية
٢٢	التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع
٢٣	اختيار المشرفين الإداريين، ومديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل، والمشرفين التربويين
٢٣	تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية
٢٤	التحصيل الدراسي
٢٤	رعاية الطلاب
٢٥	تفعيل الأنشطة المدرسية
٢٥	التنمية المهنية
٢٦	تعزيز أداء العاملين
٢٧	توظيف المبالغ المالية للمدرسة
٢٧	تفعيل المشاركة المجتمعية
٢٩	تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم
٣٠	تفعيل الأنظمة واللوائح المدرسية
٣٠	توظيف المبنى المدرسي
٣٠	تقويم أداء العاملين
<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>	
٣١	الدراسات العربية
٣٨	الدراسات الأجنبية
٤٠	التعليق على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
٤٣	منهج الدراسة
٤٣	مجتمع الدراسة
٤٤	عينة الدراسة
٤٤	أداة الدراسة
٤٥	ثبات الأداة
٤٥	صدق الأداة

٤٧	متغيرات الدراسة
٤٨	المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
٥٠	النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول
٥٨	النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات</b>	
٧٤	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٨٠	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٨٥	التوصيات والبحوث المقترحة
<b>المراجع</b>	
٨٧	المراجع العربية
٩٠	المراجع الأجنبية

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع	١
٤٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	٢
٤٥	حساب الثبات باستخدام الفاكرونباخ لجميع المحاور	٣
٤٦	حساب الصدق باستخدام معامل الارتباط	٤
٤٧	توزيع أرقام الفقرات وعددها والنسبة المئوية على محاور الدراسة	٥
٥٠	معيار لتفسير متوسطات تقدير دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الاساسي في سلطنة عمان	٦
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمحاور الرئيسية	٧
٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول	٨
٥٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني	٩
٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث	١٠
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع	١١
٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس	١٢
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور السادس	١٣
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	١٤
٥٩	نتائج اختبارات للفروق بين المتوسطات بالنسبة لتقديرات العينة وفقاً للنوع	١٥
٦٠	نتائج اختبارات للفروق بين المتوسطات بالنسبة لتقديرات العينة وفقاً للمؤهل العلمي	١٦
٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	١٧
٦٢	تحليل التباين وفقاً لسنوات الخبرة	١٨
٦٣	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات سنوات الخبرة	١٩
٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظات التعليمية	٢٠
٦٥	تحليل التباين وفقاً للمديريات التعليمية بالمحافظات	٢١

٢٢	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات المديريات التعليمية بالمحافظات على المحور الأول
٢٣	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات المديريات التعليمية بالمحافظات على المحور الثاني
٢٤	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات المديريات التعليمية بالمحافظات على المحور الثالث
٢٥	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات المديريات التعليمية بالمحافظات على المحور الرابع
٢٦	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات المديريات التعليمية بالمحافظات على المحور الخامس
٢٧	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات المديريات التعليمية بالمحافظات على المحور السادس
٢٨	اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين مجموعات المديريات التعليمية بالمحافظات على المتوسط العام للمحاور الستة

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٩٣	قائمة بأسماء المحكمين	١
٩٤	استبانة الدراسة الأولية	٢
١٠٦	استبانة الدراسة النهائية	٣
١١٢	رسالة تسهيل مهمة باحث	٤
١١٣	رسالة تسهيل مهمة باحث من المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم	٥
١١٤	المخلص باللغة الإنجليزية	٦

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
١٩	المحاور التي اشتمل عليها التطوير في الإدارة المدرسية في سلطنة عمان	١

## ملخص الدراسة

دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان

إعداد: حمد بن حميد بن طوير الحاتمي

إشراف الدكتور/ عبد العزيز عطا الله المعاينة

د. محمود خالد جاسم

د. محمد سليمان الجرايده

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي- النوع- الخبرة- المؤهل العلمي- المحافظة التعليمية) على الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية، والتوصل إلى التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تفعيل دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانته مكونة من (٣٧) فقرة موزعة على ستة محاور تتناول أثر الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في ستة جوانب إدارية مختلفة هي التخطيط، والأنظمة واللوائح، والرعاية الطلابية، والتنمية المهنية للعاملين، والتواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع، وتعزيز العاملين، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على (١٨٠) فرد، منها: (١٣٧) مديراً ومديرة، و(٤٣) مشرفاً ومشرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لهذا النوع من الدراسات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلق بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وجاء المحور الأول الذي ينص على " دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة تطبيق متوسط، يليه حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (٠.٨١) وبدرجة تطبيق متوسط، يليه حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٧٤) وبدرجة تطبيق متوسط، يليه حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٧٨) وبدرجة تطبيق متوسط، يليه حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين بمتوسط حسابي (٣.١٩) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبدرجة تطبيق متوسط، يليه حل المشكلات المرتبطة بالأدلة المدرسية بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبدرجة تطبيق متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة في دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة لصالح فئة ( ١٠ سنوات فأقل)، والمحافظات التعليمية وديوان عام الوزارة لصالح ديوان عام الوزارة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: إعطاء صلاحيات واسعة للمدارس في جوانب العمل المدرسي في الجوانب الإدارية والمالية والفنية والتقنية لتجويد الأداء وتعزيز ممارسة الإبداع الإداري، وزيادة الدعم المالي المخصص لتعزيز المبدعين في المدارس، وتكريمهم في شتى المناسبات على مستوى المدرسة والمديرية التعليمية بالمحافظة وديوان عام الوزارة، وتنفيذ برامج تدريبية نوعية ترتقي بالكوادر الإشرافية والإدارية، وتحقيق الإبداع الإداري والفني والتقني في المدارس، وتطوير معايير اختيار المشرفين الإداريين والكوادر الإدارية والفنية والتدريسية، كتطبيق اختبارات ومقاييس السمات الشخصية للمتشحين لتلك الوظائف لضمان الاختيار الأمثل من المترشحين، واستقطاب الكوادر ذات الكفاءة والإجادة لشغل الوظائف في المجالات الإشرافية والفنية والتدريسية عن طريق حوافز مادية ومعنوية ورواتب وبدلات مقبولة، وتنفيذ برامج تبادلية في مجال الإبداع المدرسي بين إدارات المدارس على مستوى المحافظة والسلطنة والدول الأخرى للإطلاع على التجارب والمشاريع الإبداعية لتطوير الأداء المدرسي.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

أصبح الإبداع من المتطلبات الأساسية لمواجهة التطورات المتسارعة للحياة فالإبداع يقود للتجديد والتحسين والتطوير، ولأن بيئاتنا المدرسية لا بد أن تواكب التطور التعليمي العالمي بكل مجالاته فإنه لا بد أن يكون الإبداع فكراً وثقافةً وسلوكاً في قياداتنا التعليمية المدرسية بحيث يشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية المدرسية.

والإبداع ظاهرة إنسانية مستمرة وجدت منذ خلق الله البشرية، وهو ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي، وحتى تكون المنظمة في القمة لا بد وأن تواكب التطور، ولا نقصد من التطور حداثة الآلات والتقنيات كبإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب أو الاتصال باستخدام الأنترنت والبريد الإلكتروني وهذا طبيعي، بل الإبداع هو تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها، ونمو الأهداف والطموحات أي هو التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة في جميع الأبعاد الإدارة والعاملين، ولقد بات هذا الإبداع والتطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الإجتماعية أو الإدارية كما أصبح معياراً مهماً يحكم على بعض المنظمات بالبقاء والثبات. ( السكارنة، ٢٠١١، ١١ )

وحظي موضوع الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية المعاصرة اهتماماً كبيراً من كُتّاب الإدارة والباحثين والمهتمين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات الإدارية، وذلك في ظل التطورات السريعة التي أفرزتها مستجدات العولمة والتحرر الاقتصادي والثقافي والتطور التقني، وتأثيراتها على أداء المنظمة ورقّيتها، والمؤسسات التعليمية هي إحدى المؤسسات المهمة في الدولة والتي يجب أن توفر المناخ الإداري التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لموظفيه على العمل الإبداعي، وإظهار إبداعهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في عملية التنمية بشكل عام، وذلك من خلال تشجيع إدارة المؤسسات والمنظمات للاستفادة من القدرات الإبداعية لموظفيها، والعمل على تمهيتها لديهم، فنجد أن الكثير من قيادات المؤسسات والمنظمات يلتحقون على الدوام بالحلقات والبرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة الإبداعية التي تنظمها معاهد التدريب والتطوير مثل معهد الإدارة العامة في سلطنة عمان، والمراكز التدريبية المشابهة في الخارج، كما يتيحون في الوقت نفسه الفرص لمروسيهم للالتحاق بمثل هذه الحلقات والدورات والبرامج التدريبية التي

من شأنها أن تؤدي إلى تنمية التفكير الإبداعي لديهم، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن المناخ الإبداعي لا زال غير مشجع (الحارثي، ٢٠١٤، ٢).

وذكر (هوكنز، ٢٠١٠، John Howkins) كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال، وإنما جميعاً مبدعون، كل على طريقته، في كيفية فهمنا لأنفسنا وتقديمها إلى العالم، وفي كيفية إدراكنا للعالم، وأن ومضات الإبداع لدينا تكوّن شخصياتنا، بل بعضهم يمضي لأبعد من ذلك ويجعلون خيالاتهم المبتكرة نواة لمسيرتهم المهنية، وكيف يديرون مؤسساتهم ويكسبون رزقهم.

ومما لا شك فيه أن الإبداع بهدف التطوير أصبح من الحاجات الملحة لكل فرد ولكل منظمة تريد البقاء والاستمرار والنمو في ظروف وواقع الأعمال المعاصرة، وأضحى من قوانين المنافسة في ظل التقدم والتطور المتسارع، وأن المنظمات التي لا تجاري التطوير ومتطلبات السوق والابتكار الخلاق في المنتجات والخدمات تجد نفسها معرضة للفشل والخروج من السوق (علي، ٢٠١١، ٧)، وقد أشار الجرايدة والعريمي (٢٠١٢، ٣) بإحتياج المسؤولين والقائمين في المؤسسات التعليمية المعاصرة إلى تطوير استراتيجية تعتمد على المنهج الإبداعي في حل المشكلات التي تواجههم بدلاً من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات.

كما يمكننا القول أن الحل الإبداعي للمشكلة يشمل العديد من المهارات العقلية العليا، التي تتطلب من الفرد درجة عالية من المعرفة بالمشكلة وما تحتويه من معلومات أساسية، ودقة الملاحظة والبحث والتنقيب إلى جانب التخطيط الجيد الذي يسبق العمل والمتابعة والتقييم المستمر إلى أن يصل الفرد إلى اتخاذ قرار للتوصل إلى الحل الذي يقضي على المشكلة ويمنع تكرارها (جودة، ٢٠١٠، ٢٩).

ويعتبر المجتمع العماني أحد المجتمعات النامية التي تنبعت إلى ضرورة تحفيز أفرادها العاملين في مختلف مؤسساتها ومنظماتها على التفكير الإبداعي لحل المشكلات والقضايا التي تواجههم، وعدم الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات (الحارثي، ٢٠١٤، ٣).

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين الإداريين في سلطنة عمان وفق ممارساتهم التطبيقية، وذلك من خلال دراسة دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية ومن ثم وضع النتائج والتوصيات المترتبة عليها، للوصول إلى ممارسات إبداعية في حل المشكلات المدرسية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

مما لا شك فيه أن موضوع الإبداع الإداري أصبح من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والقادة الإداريين نظراً لكون الإبداع عنصراً مهماً من عناصر النجاح في المنظمات التعليمية المعاصرة، وتعد سلطنة عمان من الدول التي تتطلع إلى مواكبة التطور في جميع الميادين خاصة التربوية منها، وقد أكدت العديد من الدراسات العمانية بضرورة إجراء دراسات حول درجة ممارسة الإبداع الإداري ومعوقاته، ومنها دراسات كل من الصوافي (٢٠٠٨)؛ السعدية (٢٠١١)؛ الحارثي (٢٠١٤)، وبما أن الباحث من العاملين في الحقل التربوي والذي يعمل بدائرة تطوير الأداء المدرسي بديوان عام وزارة التربية والتعليم استنتج من تحليل تقارير أقسام تطوير الأداء المدرسي، والمتابعات الإلكترونية للمدارس من خلال البوابة التعليمية، وتقارير الزيارات المنفذة لعينات من المدارس بجميع المديريات التعليمية بالمحافظات قلة الحلول الإبداعية للتحديات والمشكلات المدرسية وتكرارها، والمتمثلة في مشكلات حول التخطيط المدرسي وربط التخطيط بالتحديات التي تعاني منها المدارس، والمشكلات المتعلقة بتنفيذ الأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية في الأداء المدرسي والتي إن تم تطبيقها فسوف تجود الأداء المدرسي، وكذلك المشكلات المتعلقة بالرعاية الطلابية بأنواعها المختلفة والتي تعنى بالمعسرین والمتفوقين وضعاف التحصيل وذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك المشكلات المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين وما يترافق معها من تطوير أساليب وآليات قبل وأثناء وبعد التنمية المهنية، والمشكلات المتعلقة بأساليب وإجراءات التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع، والمشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين المبدعين والمجيدین من طرق وأساليب وآليات تمويل هذا التعزيز. (التقرير السنوي لأقسام تطوير الأداء المدرسي ٢٠١٤م، والتقرير الفصلي للمدارس ٢٠١٤م، وتقارير البوابة التعليمية ٢٠١٥م).

ومن خلال تحليل الدراسات العربية والأجنبية أكدت على أهمية تطبيق الإبداع الإداري في الإدارة المدرسية منها: دراسة الصوافي (٢٠٠٨)، ودراسة الشريانية (٢٠١٠)، ودراسة الشبلي (٢٠١٠)، كما أن الباحث لم يقف على دراسة بحثية تناولت الربط بين دور الإبداع الإداري وحل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وبالتالي فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة " دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان؟ " .

وتتبلور مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ١- ما دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من خلال ممارسة المشرفين الإداريين ومديري المدارس لمهامهم الوظيفية؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة لدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان يعزى لمتغيرات: (المسمى الوظيفي- النوع- الخبرة- المؤهل التعليمي- المحافظة التعليمية)؟

#### أهداف الدراسة

تحاول هذه الدراسة التوصل إلى الأهداف الآتية:

- ١- تأكيد أهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في المؤسسات التعليمية.
- ٢- معرفة أثر متغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي- النوع- الخبرة- المؤهل العلمي- المحافظة التعليمية) على الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية.
- ٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لوجهة نظرهم حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية تعزى لمتغيرات الدراسة.
- ٤- التوصل إلى التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تفعيل دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

#### أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تسهم الدراسة في:

- تبرز أهمية دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، حيث يمكن الاستفادة منها في نشر ثقافة الإبداع الإداري وممارسته في المديرية التعليمية بديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية، مما ينعكس أثره في حل المشكلات المدرسية ابداعياً.

- كما تسهم في معرفة المعوقات والتحديات التي تحول دون تفعيل دور الإبداع الإداري ووضع حلول ومقترحات تساهم في الحد من المشكلات المدرسية والوقاية منها.

- كما تسهم في توفير متطلبات الإبداع الإداري في المدارس مثل إيجاد تشريعات وأنظمة ملائمة للعمل الإبداعي، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع الإداري، وممارسته، وتعزيز العاملين المبدعين في الحقل التربوي.

- وتبرز أهمية الدور الذي تقوم به مدارس التعليم ما بعد الأساسي كونها صفوة الطلبة وقوة الطلبة في المراحل الأخرى وبالتالي فتعزيز الإبداع في تلك الفئة سوف يكون منهج وسلوك واتجاه للعاملين والطلبة وسوف ينعكس على المجتمع وهذا هدف سام تسعى الوزارة نحو تحقيقه.

- وتفتح المجال للباحثين والدارسين للقيام بدراسات أخرى تتعلق بالإبداع الإداري وحل المشكلات المدرسية.

### حدود الدراسة:

- أ- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤م
- ب- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سبع من المديرية التعليمية بالمحافظات وهي: محافظة مسقط، ومحافظة شمال الباطنة، ومحافظة الداخلية، ومحافظة شمال الشرقية، ومحافظة مسندم، ومحافظة الوسطى، ومحافظة ظفار، بالإضافة إلى ديوان عام الوزارة.
- ج- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من المشرفين الإداريين ومديري ومديرات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

### مصطلحات الدراسة:

المصطلحات والمفاهيم الرئيسية الواردة في الدراسة:

- ١- **الإبداع الإداري:** يُعرف بأنه "استغلال أمثل لما هو متوفر لدى أفراد المؤسسة من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات جديدة وأفكار وأساليب مبدعة وخلاقة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، ويمكن تنميتها وتطويرها بالتدريب والتعلم حسب القدرات حتى يمكن الاستفادة منها في تفعيل الأداء في المنظمة" (الشايخ وآخرون ٢٠١١، ٦٧).

ويعرف مصطفى (٢٠١٤، ٢٥٧) الإبداع بأنه "استعداد أو قدره على إنتاج شيء ما جديد، وذو قيمة، فهو وحدة متكاملة ومبرجة أي منظمة ومرتبطة بشكل منطقي، لمجموعة من العوامل الذاتية والمنطقية التي تقود الفرد أو الجماعة إلى هذا الناتج غير المسبوق، وقد لا يرتبط الإبداع فقط بنتائج جديدة ولكنه يمكن أن يكون حلاً جديداً لمشكلة ما، يكون الإبداع فيها وسيطاً من أجل الوصول إلى حل هذه المشكلة".

**ويعرفه الباحث إجرائياً:** مجموعة من المهارات والقدرات غير التقليدية التي يمتلكها المشرفون الإداريون، ومديرو المدارس والتي تنعكس في الأساليب والإجراءات التي تتخذها لتحسين الأداء المدرسي في الجوانب المختلفة في المدرسة كالتهيئة وتطوير الأنظمة واللوائح ورعاية الطلبة وتنمية العاملين وتعزيز أدائهم والتواصل مع المجتمع، والتي تؤدي إلى حل المشكلات المدرسية والوقاية منها بأسلوب إبداعي فعال مواكب للمستجدات الحديثة.

٢- **المشكلات المدرسية** يعرفها الصلاحي (٢٠٠٨، ٨) بأنها كل ما يواجه مدير المدرسة من صعوبات وعقبات فنية أو إدارية تعيق عمله المدرسي، وتؤثر على خطته وتنفيذها وعلى مهامه ومسئوليته.

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** المواقف التي لاتستطيع إدارات المدارس مواجهتها بفاعلية وتؤثر سلباً على سير العمل المدرسي، وتختلف هذه المواقف تبعاً لنوعيتها وحجمها وتوقيتها، ويرى الباحث أن المشكلات المدرسية تختلف من مدرسة لأخرى فمنها بشرية تتعلق بالعاملين أو الطلبة أو أولياء الأمور وقد تكون مالية، وقد تكون مادية تتعلق بالمبنى وما يحويه من أجهزة وقاعات وكهرباء وماء، أو مشكلة تتعلق بالمناخ التنظيمي والقوانين واللوائح والأنظمة، وقد تكون متعلقة بالتقنيات والاتصالات والتواصل داخل المدرسة أو مع المجتمع ومؤسساته، وقد تكون متعلقة بالتدريب والإثراء المهني للعاملين.

٣- **مدارس التعليم ما بعد الأساسي (١١-١٢):** هي المدارس التي بها الصفوف (١١-١٢) مكتملة أو التي بها الصفوف (١٠-١٢). (دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، ٢٠٠٣، ٣).

٤- **المشرف الإداري:** هو المسئول عن تنفيذ السياسات التربوية للوزارة ميدانياً في نطاق الإدارة المدرسية، ويتولى الإشراف والتوجيه والمتابعة والتقييم والتحسين لأعمال القائمين بالإدارة المدرسية والكوادر الإدارية المساعدة، ويشارك في تقييم أدائهم ويتبع قسم تطوير الأداء المدرسي بالمديرية التعليمية بالمحافظة. (التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عُمان، ٢٠٠٥، ١٧)

٥- **مدير المدرسة:** هو الشخص المسئول والقائد للمدرسة والمعين من قبل وزارة التربية والتعليم لإدارتها وفق الصلاحيات الممنوحة له والمهام المسندة إليه. (الصلاحي، ٢٠٠٨، ٨)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

#### أولاً: الإطار النظري:

##### التمهيد

يتضح من خلال الدراسات والبحوث الأجنبية والعربية والعمانية اهتمام العالم بتطوير الممارسات الإبداعية في التربية والتعليم من خلال الاهتمام بنشر وتطبيق الممارسات الإبداعية لمديري المدارس وتطويرها ومتابعة تطبيقها من خلال تجويد الإشراف عليها وتشجيعها، فهناك ضرورة حتمية للممارسة الإبداعية في المدارس بشكل عام ومدارس التعليم ما بعد الأساسي بشكل خاص كونهم الفئة الواعية التي ستصبح نتاجات إثني عشر عاماً من مقاعد الدراسة والتي على عاتقها يتم تطوير الممارسات الإبداعية في سوق العمل وتطويره والارتقاء به وهذا ما أوضحتها الندوة العالمية " مؤتمر مخرجات التعليم وسوق العمل" بمركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية خلال الفترة (١-٢/٣/٢٠١٠م)، وبالتالي فالقيادة الإبداعية في المدارس ينبغي أن يرافقها إشراف إبداعي لتعزيزها وتطويرها. (مؤتمر مخرجات التعليم وسوق العمل، ٢٠١٠).

كما أن سلطنة عمان ضمن المنظومة الدولية التي اهتمت بتطوير التعليم عن طريق نشر ثقافة الإبداع في الممارسات التعليمية وركزت على الإدارة المدرسية كونها عصب القيادة الإبداعية في التعليم وبالتالي أولت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان اهتماماً كبيراً بالتعليم والإدارة المدرسية وعقدت الكثير من الندوات والمؤتمرات ومنها المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي خلال الفترة (٢٢-٢٤/١٢/٢٠٠٢م) المنعقد في مسقط، وندوة تطوير التعليم الثانوي خلال شهر إبريل ٢٠٠٣م، وندوة الإشراف التربوي "تحديات الدور وفاعلية الممارسة" والتي أقيمت خلال الفترة (٢٨-٢٩/٣/٢٠١٠م) بفندق كراون بلازا القرم والذي هدف إلى تطوير الممارسات الإدارية لتكون إبداعية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والنتائج، كما تم تنفيذ العديد من اللقاءات التربوية برئاسة أصحاب السعادة وكلاء الوزارة والتي في مجملها تُعنى بإيجاد حلول للمعوقات التي تواجه الحقل التربوي في المدارس وكان آخرها اللقاء الخاص بمناقشة نظام الإدارة المدرسية الذاتية في مسرح الوزارة بتاريخ ١٥/٥/٢٠١١م لإعطاء صلاحيات واسعة لإدارات المدارس في المجالات التربوية المختلفة.

كما أقيمت ندوة التعليم وكفايات القرن الحادي والعشرين بفندق بر الجصة - مسقط خلال الفترة (٢٢-٢٤/٩/٢٠١٣م) والتي اشتملت على ثلاث محاور أساسية: المحور الأول الأنظمة التعليمية وكفايات القرن الحادي والعشرين، والمحور الثاني التجارب الدولية في تدريس كفايات القرن الحادي والعشرين، والمحور الثالث سوق العمل العماني وكفايات القرن الحادي والعشرين، وقد تنوعت أهداف الندوة فكان أبرزها التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكفايات القرن الحادي والعشرين والذي كان الإبداع جزءاً مهماً فيها، وكذلك

الإطلاع على التجارب الدولية والإقليمية التي تعنى بدراسة وتأطير كفايات القرن الحادي والعشرين، والتعرف على واقع مخرجات النظام التربوي في ضوء كفايات القرن الحادي والعشرين، واستكشاف متطلبات سوق العمل العماني والفرص التوظيفية في ضوء خطط التنمية، وتحديد الكفايات التي يحتاجها سوق العمل من مخرجات النظام التعليمي وأخيراً بناء وثيقة مرجعية حول كفايات القرن الحادي والعشرين في النظام التربوي وتطويرها وتطبيقها. (ندوة التعليم وكفايات القرن الحادي والعشرين، ٢٠١٣، مسقط)

## مفهوم الإبداع:

الإبداع خاصية مميزة للإنسان، يستطيع خلالها التعبير عن نفسه، باستخدام إمكانياته وقدراته ومواهبه ومناشطه، وخاصة في وجود المناخ الاجتماعي والثقافي والمادي... الخ، الذي يتيح فرص التعبير وبالتالي يتيح فرص التطور والازدهار في حياته نحو الأفضل، وتسلسل حضارة الإنسان خير شاهد على التطور الذي مر به هذا الإنسان، وعلى القوة الإبداعية التي تميز بها عن باقي مخلوقات الله، ولقد ميّز الله الإنسان على سائر المخلوقات بالعقل، والعقل هو مركز التفكير والإبداع، وأياً كانت اللغة أو الوسيلة التي يستعملها الفرد، فهي تنتقل إلى العقل ليحلّها ويفسّرّها.

## المراحل التاريخية للإبداع:

حيث يحدد جروان (٢٠٠٢، ١٨) ثلاث مراحل تاريخية رئيسية تعكس التطور الكبير لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

**المرحلة الأولى:** وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالاعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي التفسير، وهذه المرحلة تميّزت بالخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، وكان التركيز فيها على دور الوراثة والفطرة على الإبداع وكان الواضح في هذه المرحلة إبداع الرسم والأدب والهندسة.

**المرحلة الثانية:** بدأت بنهاية القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سلوكية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية وقد حدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

**المرحلة الثالثة:** بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وأصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ومن الأسباب التي أدت لذلك الحرب العالمية الثانية حيث استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد التسابق فيه بين أقطاب القوة العظمى في ذلك الوقت عزز من التسارع في المخترعات

المختلفة، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، حيث ظهر في أوائل عام ١٩٥٠م اهتمام كبير بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب عليه تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على المبدعين.

ويرى الباحث إن الغزارة في البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الإبداع والمبدعين خلال الفترة الماضية، إلا أن الباحث الناقد سرعان ما يلاحظ أننا نتحدث عن الإبداع بلسانين متناقضين: فمن ناحية نقول بأن شرارة الإبداع موجودة لدى كل واحد منا، ومن ناحية أخرى ترانا مقتنعين بالنظرة العبقرية للإبداع، بمعنى أنه هبة من الخالق بل من أندر هباته، وأن المبدعين قلة نادرة جداً في المجتمعات، ومن الواضح أن هذه النظرة لا تتسجم مع أحد مبادئ علم النفس العام الذي يشير إلى توافر جميع القدرات بدرجة أو بأخرى لدى جميع الأفراد وفي كل المجتمعات والأزمان، وتأسيساً على هذا المبدأ لا يصح القول بأن الإبداع أما يكون أو لا يكون، وبغض النظر عن ندرة الأعمال الإبداعية أو مستواها، فإن الإبداع- كالذكاء- قدرة تتوزع بين الأفراد على نحو تتفاوت درجاته أو مستوياته من فرد لآخر.

وقد عرف ستيرنبرغ . ( Sternberg ٢٠٠٥ ) الإبداع بأنه تلك المهارات والأنماط المطلوبة لخلق أفكار ذات جودة عالية ومناسبة للتطبيق، وذات صبغة جديدة.

## تعريفات الإبداع الإداري

يشير الشايخ وآخرون (٢٠١١، ٦٧) بأن الإبداع الإداري هو "الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات جديدة أو أفكار وأساليب عمل مبدعة وخالقة في المنظمة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، ويمكن تنميتها وتطويرها بالتدريب والتعليم حسب قدرات الفرد والجماعة والمنظمة حتى يمكن الاستفادة منها في تفعيل الأداء بالمنظمة".

ويعرفه الشبلي (٢٠١٠، ٨) بأنه "النشاطات والأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم وذلك من أجل إنجاز المهام المعنية بها المدرسة، كما يهتم بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد والبيئة المدرسية التي يعملون بها، وبالتالي فهو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تسهم في رفع وتنمية الأداء الإداري داخل المدرسة".

وقد عرفته الكلبانية (٢٠٠٧، ٩) بأنه الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد، وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة

الاتصالات وتشجيع الإبداع، والأصالة والطلاقة والمرونة والتفكير الابتكاري والثقافة التنظيمية والخروج عن المألوف، والتي يستخدم فيها الموظف كل ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية.

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن الإبداع الإداري المدرسي هو قدرة الإدارة المدرسية على إنتاج كل ما هو جديد من شأنه زيادة دافعية العاملين على الإنتاج وتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية، من خلال تطبيق آليات وإجراءات ومنهجيات غير تقليدية، وتهيئة بيئة تنظيمية خالية من المشكلات تساعد على الإنتاج الفعال في المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين وأولياء الأمور والطلاب وجودة في المخرجات.

### أنواع الإبداع الإداري

يصنف الشايخ وآخرون (٢٠١١، ٧١) الإبداع الإداري في المنظمات تبعاً لمجال موضوع الإبداع على النحو التالي:

- ١- إبداع يرتبط بالأهداف وهو الذي يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ٢- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ويتضمن القواعد والإجراءات والأدوات وإعادة تصميم وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- ٣- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة وهو الذي يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- ٤- إبداع يرتبط بالعملية وهو الذي يركز على الكفاءة والفاعلية أو يتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- ٥- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المدرسة أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغييرات ثانوية كما يكون الإبداع مخططاً يتم التهيؤ والاستعداد له مسبقاً كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

### مراحل الإبداع الإداري

هناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية منها تصنيف الشايخ وآخرون (٢٠١١، ٧٢) حيث قسم العملية الإبداعية إلى ستة مراحل هي:

- ١- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتحضير، ويتم فيها تحديد المشكلة وفحص جميع جوانبها وجمع المعلومات ومختلف الآراء التي تمثل محور اهتمام المبدع حولها.

- ٢- **المرحلة الثانية:** مرحلة الإدماج مع المشكلة، وتعني الانغماس تماماً في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التي تم جمعها، وفي هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة أو الموقف بالكامل ثم يأتي الوقت المناسب لمعالجة المشكلة وأفكارها.
- ٣- **المرحلة الثالثة:** مرحلة احتضان المشكلة، ويتم فيها تحويل العملية الإبداعية بكاملها إلى العقل الباطن ويطلق عليها مرحلة (التبصر والتفريخ)، وتستغرق فترة طويلة أو قصيرة وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع الإداري.
- ٤- **المرحلة الرابعة:** مرحلة الوصول إلى الحل، وتسمى مرحلة البزوغ أو الإشراف لأن خصائص الإبداع تتجسد فيها وهي الفاصل بين ما يقوم به المبدع وما يقوم به العادي، وهي مرحلة الاستمتاع بتوارد الأفكار والاحتمالات والإجابات.
- ٥- **المرحلة الخامسة:** مرحلة التقييم، وهي مرحلة تجريب الأفكار باستخدام قوائم مراجعة مكونة من معايير تطبيق العملية ثم الحكم عليها بالصلاحية من عدمها.
- ٦- **المرحلة السادسة:** مرحلة التطبيق، وهي عملية وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة حل المشكلات باستخدام طاقة إبداعية، وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي.

### عناصر الإبداع الإداري:

يذكر المعايطة (٢٠٠٦) أن عناصر الإبداع الإداري في المنظمات هي:

- ١- **العقل المتسائل والخالق:** حيث أن العقلية الخلاقة والمبدعة تجعل الفرد أكثر عمقاً ودقة ووضوحاً في تفحص الأشياء والظواهر وكشف إبداعها ويُعد هذا العنصر من أكثر العناصر أهمية في بناء الخاصية الإبداعية لدى الفرد والجماعة.
- ٢- **القدرة على التحليل والتنبؤ واتخاذ القرار الرشيد:** ويتمثل ذلك بقدرة المبدع في الحصول على المعلومات، وجمعها وتحليلها واستخدامها في مجال اتخاذ القرار المناسب.
- ٣- **الشجاعة والثقة بالنفس:** وتعتبر من الصفات الإيجابية الفعالة في بناء الشخصية الإبداعية القادرة عن الدفاع والتعبير عن مواقفها بكل جرأة وعدم الخضوع لمواقف الفشل.
- ٤- **النزوع إلى التجريب:** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر، والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون قضايا مسلم بها بل إنه عادة يميل إلى الشك وانتقادها لذلك فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعتبر من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين.
- ٥- **حب الاستطلاع والفضول:** والبحث والانفتاح على الآخرين والأيمان بأسلوب الإدارة بالمشاركة وحب العمل كأعضاء في فريق واحد.

## المشكلات المدرسية

### تعريف المشكلة

تعرف المشكلة "بأنها موقف غامض ومحير لا يستطيع المتعلم التغلب عليه في ضوء خبراته الحالية ويتطلب حلاً ممكن التوصل إليه من خلال تمريره بخبرات جديدة لإزالة هذا الغموض والتغلب عليه وصولاً إلى تحقيق الأهداف" (العيصرة، ٢٠١٣، ٢٢٠).

والمشكلة "عبارة عن انحراف ما من الحالة الطبيعية إلى مؤثرات سلبية تضر الحالة النفسية كما تضر البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويسعى الفرد إلى معرفة أسباب المشكلة لكي يحاول إصلاحها كالمرض والتسرب والانحراف والجرائم" (الجغيمان، والمعايطة، ٢٠٠٩، ١٦).

### أنواع المشكلات

حصر ريثمان أنواع المشكلات في خمسة أنواع، استناداً إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف وهي مشكلات تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام، ومشكلات توضح فيها المعطيات، والأهداف غير محددة بوضوح، ومشكلات أهدافها محددة وواضحة، ومعطياتها غير واضحة، ومشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات. (العيصرة، ٢٠١٣، ٢٢٠).

كما حدد الجغيمان والمعايطة (٢٠٠٩، ١٩-٢٠) أنواع المشكلات كالتالي:- المشكلات السلوكية المدرسية، والمشكلات الصفية السلوكية، والمشكلات الصفية التعليمية، والمشكلات الصفية الأكاديمية، والمشكلات النفسية للمتعلم، والمشكلات العملية التعليمية، والمشكلات الصحية للتلاميذ، ومشكلات الإدارة المدرسية والتي ينبثق منها مشكلات إدارة العقل البشري، ومشكلات إدارة الوقت، ومشكلات إدارة الأزمات.

### حل المشكلات

يقصد بحل المشكلة "الإجابة عن الأسئلة التي تنطوي عليها المشكلة، ولأن المشكلات محكمة البناء تتطلب تفكيراً اقترابياً، في حين أن المشكلات ضعيفة البناء تتطلب تفكيراً افتراقياً، لهذا فإن حل المشكلة في الحالة الأولى يسمى بالحل التقريري للمشكلات أو الحل الناقد للمشكلات، في حين يسمى في الحالة الثانية بالحل الإبداعي للمشكلات" (عامر، ٢٠٠٣، ٥٠).

## الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية

### تعريف الحل الإبداعي للمشكلات

الحل الإبداعي للمشكلات "هو عملية تفكير مركبة تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعي والتفكير وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة بهدف التوصل إلى أفضل الحلول للخروج من مأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب" (جروان، ٢٠٠٢، ٢٦٥).

### أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الإستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة (علي، ٢٠١١، ٣٩).

وخلال السنوات القليلة الماضية تم رصد ارتفاعاً واضحاً في وتيرة التغيرات العالمية على الصعيد السياسي والاقتصادي والفكري بفعل مجموعة من العوامل أبرزها الثورة المعرفية وما صاحبها من تكنولوجيا متقدمة وبخاصة في مجال الاتصالات، إذ أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية كونية مفتوحة الحدود لا حواجز فيها، ومع ذلك الانفتاح تشابكت المصالح وظهرت التكتلات الاقتصادية العملاقة، وأصبح التنافس على التميّز والتفوق سمة واضحة من سمات مؤسسات عصر ما بعد الصناعة التي توصف بأنها مؤسسات عالية التقنية مما أوجد حتمية تفعيل الإبداع الإداري في المؤسسات، وإذا كان هذا مطلب عام لجميع النظم الإدارية فإنه يأخذ طابعاً من الأهمية الخاصة بالنسبة للمؤسسات التربوية لأنها المسؤولة عن إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة وربطها بالعمل بهدف العيش والانسجام مع الذات والآخرين (حمادات، ٢٠٠٦، ٣٨).

### المعلم والإبداع:

وأشار السعود (٢٠١٦) أن التربية الفاعلة تنتج عن دور المعلم في إعداد طلبته وتكوينهم اجتماعياً وتنمية الصفات المطلوبة والمرغوبة مجتمعياً للقيام بواجباتهم بحيث يكون المعلم قدوتهم ونموذجهم، كما أن القيادة الإبداعية للمعلم لطلبته داخل الفصول الدراسية وخارجها من حيث التأثير في سلوكهم وتحفيزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم وابداعاتهم في التعلم، كما أن التعليم المحترف هو التعليم التمايزي والمتقن الذي يقوم به المعلم المحترف الذي تتوافر لديه المعرفة الكافية بتفصيلات عمله بكفاءة واحترافية، وأشار بوجود ستة أسرار للمعلم المبدع يتمثل في التربية الفاعلة والقيادة الإبداعية والتعليم المحترف ويجب أن يفعلها المعلم في المدرسة وهذه الأسرار هي:

- الإتجاهات والتوقعات الإيجابية.
- التخطيط الدراسي الشامل.
- الممارسات التعليمية التشاركية.
- الإدارة الصفية الفاعلة.
- المهنية الإحترافية.
- الدافعية والحفز والإلهام.

### نظريات الحل الإبداعي للمشكلات

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الكتاب والباحثين والعلماء والمختصين لفهم ظاهرة الإبداع الإداري لكنهم لم يستطيعوا الوصول لمفهوم واضح حتى أخضع هذا المفهوم للبحث والتجارب حيث تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية، ومن أهم النظريات التي لا تزال تتفاعل مع مجتمعاتنا المعاصرة حسب ما أشار إليها علي (٢٠١١، ١٢٥-١٢٦) كالتالي:

١- **النظرية العبقريّة:** (نموذج الفائق- وراء النطاق المادي): تفترض بأن الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إحياء بغض النظر عما أنجز سابقاً، وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع.

٢- **نظرية التحليل النفسي:** هي نظرية فرويد، وهي تركز على الصراعات الداخلية للفرد والمكبوته، وأنها هي من تولد الإبداع في مرحلة معينة فهي تفجر المشاعر والأحاسيس والغرائز فهو يشبع غرائزه ويفجر الإبداع.

٣- **نظرية القياس النفسي:** صاحبها العالم الفرنسي الفرد بينيه، وهو من طوّر أول اختبار لقياس الذكاء، وهي تركز على قياس الذكاء وعلى وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع.

٤- **نظرية اسبورن:** (Osborn): تعتمد النظرية على أهمية وجود/ توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها، واحدة بعد الأخرى، وتركز على تعليم الإبداع وتطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، وهو يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأية مشكلة.

٥- **نظرية تريز- (triz):** تفترض النظرية بأن العملية الإبداعية هي عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية وهي من أشهر النظريات في هذا المجال، وقد ظهرت في الاتحاد السوفييتي (سابقاً)، وعرفت بنظرية الحل الإبداعي للمشكلات، وهي من النظريات الحديثة نسبياً في مجال الإبداع، وقد طبقت في القرن الماضي في أكثر من مائة مدرسة في الاتحاد السوفييتي، وقام بون دونج من جامعة هوشي في اليابان بإنشاء مركز

الإبداع العلمي والتقني ودرب أكثر من (٤٠٠٠) متدرب على نظرية تريز، وانتشرت في الوطن العربي ببرنامج " تريز لتنمية التفكير الإبداعي"، وتعتبر نظرية تريز بأنها منهجية منتظمة ذات توجه إنساني تستند إلى قاعدة معرفية تهدف إلى حل المشكلات بطرق ابداعية، وتشير المنهجية المنتظمة في هذا التعريف إلى وجود نماذج عامة من النظم والعمليات والإجراءات المحدده لحل المشكلات، وأدوات يتم بناؤها لتوفير الاستخدام الفاعل في حل المشكلات الجديدة، كما أن النظرية تركز على أن الإنسان هو الهدف.

### مهارات الحل الإبداعي للمشكلات المدرسية

توجد الكثير من المهارات التي يجب أن تتوافر في الكوادر الإشرافية والإدارية في المدرسة لحل المشكلات المدرسية بطرق إبداعية، وقد أشار جودة (٢٠١٠، ٤٣) إلى خمسة مهارات للحل الإبداعي وهي :

١- **مهارات التفكير الأساسي:** هي المهارات التي تساعد الفرد على الوصول إلى حل للمشكلات التي

تواجهه مثل مهارة الملاحظة التي تعتمد على استخدام الحواس للحصول على المعلومات، ومهارة المقارنة وتهدف إلى تنظيم المعلومات والمعارف لتوليد معارف جديدة وتتطلب التعرف على أوجه الشبه/ والاختلاف بين شيئين أو أكثر عن طريق فحص العلاقات بينهما، ومهارة التصنيف وجمع البيانات وهي مهارة أساسية لبناء الإطار المرجعي للفرد وتعلمها يساعد على تحديد الخصائص المشتركة بين الأشياء، وتجعل الفرد يفصل بين هذه الأشياء والفئات الأخرى.

٢- **مهارات التفكير الناقد:** هو التمهل في إعطاء أحكام حول أمر ما لحين التحقق من هذا الأمر، ويتضمن

القدرة على التمييز وإصدار الأحكام، والقيام بعمليات التحليل والتركيب والتقويم، ويساعد الفرد للتعبير عن نفسه بحرية كاملة.

٣- **مهارات التفكير التباعدي ( الإبتكاري):** وهي قدرة الشخص على توظيف مهاراته في الحل العلمي

للمشكلات ويشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية هي **البعد المعرفي، والبعد الإنتاجي، والبعد التقويمي:** حيث

أن البعد المعرفي يسمى بعد القدرات وهي المسؤولة عن اكتشاف معلومات جديدة أو التعرف على

معلومات قديمة عن طريق الإحساس بالمشكلة وهي القدرة العالية على النقد والإحساس بأن الواقع في

حاجة إلى إصلاح وبالتالي فالنظرة العميقة لمعرفة العيوب في هذا الشخص، **والبعد الثاني الإنتاجي**

ويشمل **الأصالة:** هي من أهم القدرات الابتكارية وهي إعطاء أفكار غير شائعة وهي القدرة على إنتاج

استجابات أصيلة قليلة التكرار وهي التي تبدأ بأسئلة ما ذا لو....، **والطلاقة:** هي الوفرة في إفراز أنماط

للسلوك وتتجلى الطلاقة في السهولة التي يستدعي بها الفرد للمعلومات المخزنة في ذاكرته للموقف

الذي يصادفه، **والمرونة:** هي الرغبة للتغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة وبها تصبح الموضوعات

غير جامدة وغير مغلقة ويشعر الفرد بالتجديد وعدم الإحباط والعجز، **والبعد الثالث هو البعد التقويمي**

يشمل القدرة والسرعة في إصدار أحكام على صحة وتناسق أفكاره، ويشتمل البعد التقييمي على تقييم منطقي، وتقييم إدراكي، وتقييم خبره.

٤- **مهارات ما وراء المعرفة:** وهي مهارات معقدة من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات وتنمو مع التقدم في العمر والخبرة ومهمتها السيطرة على جميع نشاطات التفكير العامة والموجهة لحل المشكلات وتعني الوعي بعمليات التفكير المختلفة التي يمارسها الفرد أثناء تعامله مع المشكلة، وهي مهارات تنفيذية مهمتها إدارة مهارات التفكير المختلفة أثناء حل المشكلات، وتشتمل مهارات ما وراء المعرفة على عدد من المهارات الفرعي هي التخطيط، والمراقبة، والتقييم.

٥- **مهارات اتخاذ القرار:** وهي من المهارات المهمة في عملية حل المشكلة، حيث يقوم الفرد بهذه العملية بصورة دائمة في حياته، وتحدث هذه العملية في باديء الأمر دون دراية وخبرة، وبعدها يكتسب الفرد خبرة وبالتالي يصبح قادراً على اتخاذ قرارات سليمة بأسلوب علمي منظم، وتشتمل هذه العملية على مجموعة من الخطوات تشمل إعطاء حلول بديلة بالنسبة للقرارات الصعبة، والتنبؤ بالآثار المترتبة على اختيار بديل معين دون غيره.

#### أنموذج الحل الإبداعي للمشكلات المدرسية

يشير علي (٢٠١١، ١٤٤) بأن الكثير من الباحثين يعتقدون أن الإبداع وحل المشكلات يشكلان من حيث الجوهر الظاهرة نفسها، حيث تم تناول العلاقة بين الإبداع وحل المشكلات عن طريق مراجعة بعض الدراسات حول الأعمال الإدارية، حيث أشارت نتائج هذه المراجعة إلى أن الخبرة السابقة هي الأساس الذي تنطلق منه جميع المحاولات لحل المشكلات.

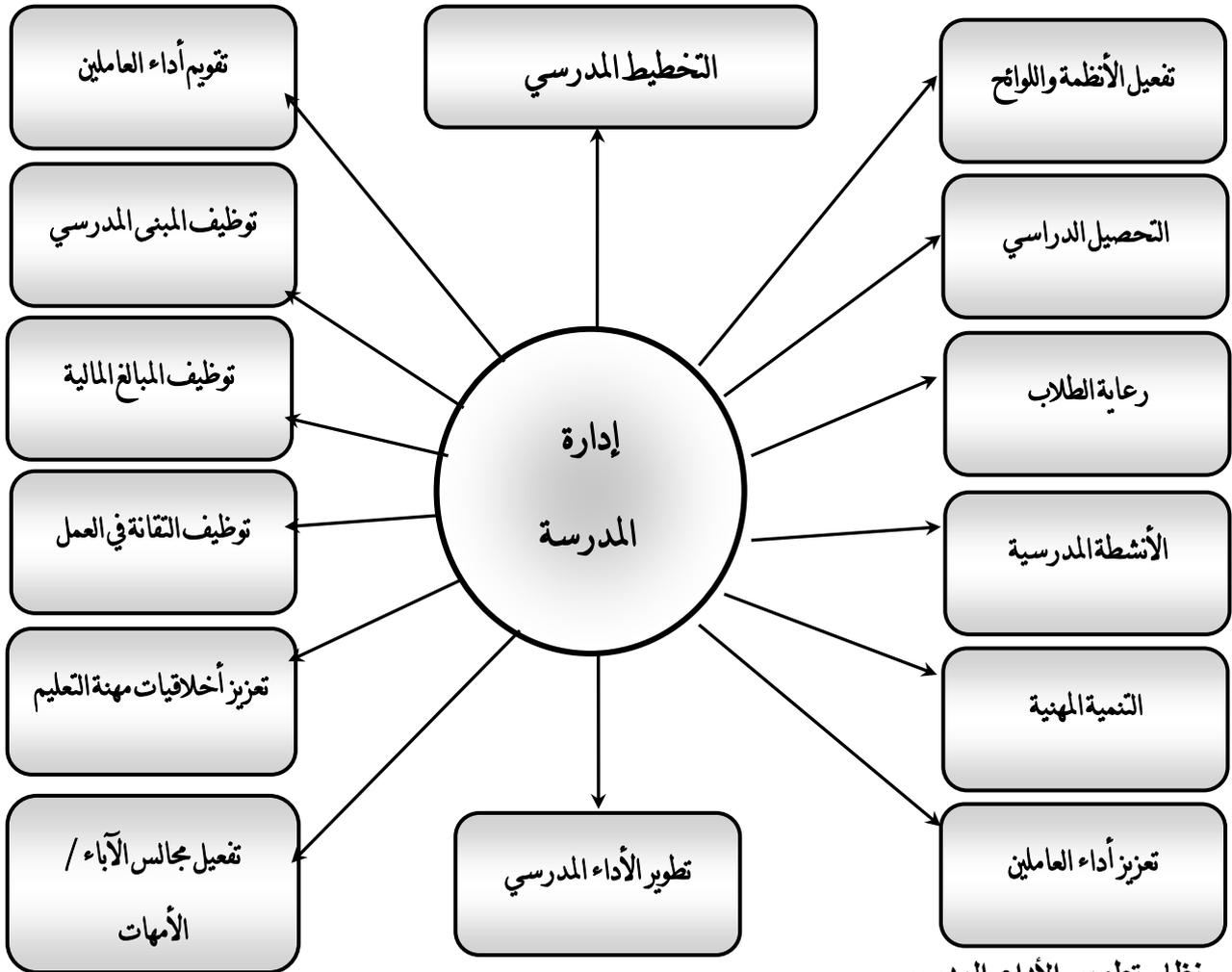
ويرى الباحث أن الحل الإبداعي للمشكلات هي عبارة عن منظومة ذهنية متكاملة ومتناسقة من الخطوات العملية والعلمية المنطقية ابتداء من تعريف المشكلة قيد الدراسة ومروراً بتوليد البدائل وتقييمها وانتهاء باختيار أفضل الحلول وأنسبها وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات.

#### جهود وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالأداء المدرسي:

قامت وزارة التربية والتعليم ممثلة في دائرة تطوير الأداء المدرسي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بتنفيذ العديد البرامج والمشاريع التربوية لتطوير وتحسين وتجويد المنظومة المدرسية لممارسة لإبداع في العمليات التربوية المدرسية وقد شملت هذه المنظومة كافة المحاور التعليمية التعليمية في المنظومة المدرسية والموضحة في الشكل (١).

### شكل (١)

الشكل يوضح المحاور التي اشتمل عليها التطوير في الإدارة المدرسية في سلطنة عمان



١. نظام تطوير الأداء المدرسي

إن نظام تطوير الأداء المدرسي - المستحدث بالقرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/١٩) - هو إحدى ثمار المراجعة المستمرة للأداء والرغبة الدائمة في التطوير، حيث ضم هذا النظام ثلاثة مشاريع هي: مشروع تقييم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع رؤية المعلم الأول (المشرف المقيم)، والمشروع التكاملي للإنماء المهني، والتي تتكامل فيما بينها وتذوب في بوتقة واحدة لتحقيق الغاية وهي تطوير الأداء المدرسي تحت مسمى نظام تطوير الأداء المدرسي، وتوضح أهميته فيما يلي:

- الحاجة الفعلية إلى المزيد من التطوير والتحسين في الأداء المدرسي ككل.

- مواكبة المستجدات العالمية.

- تفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين.

- غرس ثقافة التقويم والتطوير الذاتي.
- قيام المدرسة بتنفيذ برامج الإنماء المهني في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية بما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المدرسي.
- تفعيل أدوار التربويين الزائرين والقائمين على المتابعة والإشراف وتقويم الأداء المدرسي والتخطيط لبرامج الإنماء المهني.
- كما يهدف نظام تطوير الأداء المدرسي إلى تحقيق الآتي:
- تجويد مخرجات النظام التعليمي .
- تنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع.
- ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة.
- تفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين بالمدرسة.
- تنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين.
- تشخيص مستويات الأداء الحالية للمدرسة من أجل تطويرها.
- تمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر.
- جعل المدرسة كمنظمة متعلمة.
- تخطيط وتصميم برامج الإنماء المهني في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالمدرسة.
- (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٩).

## ٢. الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان :

قامت وزارة التربية والتعليم بتطبيق النمط القائم على المشاركة والذي يجمع مزايا النمطين المركزي واللامركزي، حيث يتيح الفرصة للقيادة العليا من القيام بدورها في اتخاذ القرارات المصيرية التي تتسم بالعمومية وتحدد مصير المجتمع ككل، وفي نفس الوقت الذي يتم فيه توزيع الخدمات التعليمية توزيعاً مناسباً بين السلطات المركزية والسلطات في المحافظات التعليمية، فطبقت الإدارة المدرسية الذاتية في جميع المحافظات التعليمية بموجب القرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/٢) والقرار الوزاري رقم (٢٠٠٩/٢١)م) وأصبح عدد المدارس المطبقة للنظام ( ١٧٦ ) مدرسة، وحرصاً من وزارة التربية والتعليم لتحقيق مبدأ اللامركزية فقد

قامت بالاسترشاد برأي العاملين في الحقل التربوي لتطوير هذا النظام ليعمم على جميع مدارس السلطنة في الفترة القادمة بإذن الله تعالى.

### أهداف الإدارة المدرسية الذاتية

يتلخص الهدف العام للإدارة المدرسية الذاتية في تعزيز دور المدرسة والعاملين بها والمستفيدين منها للقيام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج المقترحة لتطوير الأداء المدرسي، وتحقيق الجودة الشاملة في العمل التربوي، وبالتالي تخفيف الأعباء عن المديرية العامة/الإدارة بالمحافظات التعليمية، أما الأهداف الخاصة فيمكن إجمالها على النحو الآتي:

- إتاحة المزيد من المرونة والحرية للمدارس لاتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية، ومتطلبات البيئة المحلية، ومن ثم العمل على حل العديد من المشكلات التي تواجهها إدارات المدارس دون تدخل من جانب الإدارة التعليمية.
- تحسين عملية صنع القرار المدرسي في ظل تفعيل المرونة المقننة في تطبيق التشريعات المنظمة لحسن سير العمل المدرسي ( المناقلة بين بنود الموازنات).
- بث الرقابة الذاتية (التقويم الذاتي) في نفوس العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة فيما يضمن تحفيز العاملين نحو حتمية التجويد والإصلاح التربوي.
- زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب لضمان التطابق بين التعليم الفعال وبين العمل اليومي بالمدرسة.
- تحسين جودة العملية التدريسية، والمهارات الإدارية في ظل وجود برامج التنمية المهنية والإدارية لكافة العاملين بالمدرسة.
- تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية، القائمة على المشاركة والالتزام، مما ينتج عنه المزيد من الإحساس بالاعتدال والجدارة، مع العمل على توثيق الصلة بين البيت والمدرسة والمجتمع المحلي بما يضمن تحقيق المشاركة المجتمعية في إدارة العملية التعليمية وتمويلها.
- ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة، بما يضمن المساءلة التعليمية من أجل التنمية حول توظيف هذه الموارد.
- إثراء فعالية الإدارة المدرسية نحو التعرف على احتياجات الطلاب، مع تحميل دور مدير المدرسة مسؤولية توجيه التخطيط باعتباره مشرفاً مقيماً داخل المدرسة.

- تعزيز ثقة الآباء والأمهات والمؤسسات المحيطة بالمدرسة بمكانة المدرسة، وبالتالي تقديم الإسهام المادي والمعنوي لبرامج المدرسة، وبالتالي إقبال الطلاب عليها. ( دليل الإدارة المدرسية الذاتية، ٢٠٠٦ )

### ٣. برنامج التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي :

يأتي تنفيذ هذا البرنامج استجابةً لأهداف الوزارة نحو ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، ويأتي ولي أمر الطالب في مقدمة أولويات المدرسة، إلى جانب الاستفادة من الإمكانيات المتاحة (البشرية والمادية) بالقطاعين العام والخاص بالإضافة إلى تعريف المجتمع المحلي بما تقدمه المدرسة من خدمات مجتمعية متنوعة.

وقد تم التخطيط للمشروع وتصميم البرنامج التدريبي بالاستفادة من تحديد الكفايات اللازمة لمديري المدارس بالورشة التي عقدها الوزارة بتاريخ ٢٠٠٩/٦/١٧م، ويهدف هذا البرنامج إلى تمكين مديري المدارس من بعض المهارات والكفايات التي تساعدهم على تحقيق هذه الأهداف وتمثل هذه المهارات في الآتي: الاتصال، والذكاء العاطفي، والعمل مع الأسرة والمجتمع، وإدارة التطوير، وإدارة الوقت، وإدارة الطوارئ، وعمل المدرسة في المجتمع، ووضع خطط استراتيجية لتطوير علاقة المجتمع بالمدرسة. ( تقرير المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١١ )

### ٤. اختيار المشرفين الإداريين، ومديري المدارس ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل والمشرفين التربويين :

حرصاً من وزارة التربية والتعليم على استمرارية التطوير والتحديث، وإتاحة فرص التدرج الوظيفي وتكافؤ الفرص بين موظفيها، بما يخدم المسيرة التعليمية، وعلى ضوء خططها وسياساتها المرسومة تتطلع الوزارة إلى الاستفادة من خبرات الكوادر العمالية المتميزة، والفاعلة في حقل التعليم، وإمكاناتها لشغل وظائف الإشراف والإدارة المدرسية، باعتبارها أحد العناصر المركزية في إحداث النقلة النوعية المطلوبة على مستوى أداء المدارس والعاملين بها، ومن هذا المنطلق تم تطبيق دليل الاختيار للكوادر الإشرافية والإدارية عام ٢٠٠٤م .

إن الترشح للوظائف الإدارية والإشرافية وغيرها من وظائف القيادة التربوية، يجب أن يوضع في الاعتبار الإمكانيات التي يمتلكها المترشحين لشغل مثل هذه الوظائف المهمة، والتي تتطلب كفايات ومهارات وقدرات معينة لا تتوفر إلا في موظفين معينين، لذلك يعتبر هذا الدليل منهجاً علمياً مقنناً يبين للجهات التربوية المعنية والعاملين المعايير والآليات التي ينبغي اتباعها عند الترشح لهذه الوظائف، بما

يؤكد مبدأ الشفافية والواقعية وحق التنافس الشريف التي تنتهجه الوزارة ضمن سياستها الحكيمة لخدمة النظام التعليمي.

وتضمن دليل الاختيار عدة فصول اشتملت على ضوابط وإجراءات اختيار الهيئات الإدارية والإشرافية، والبرنامج الزمني لاختيار الهيئات الإدارية والإشرافية بالمحافظات التعليمية، واستمارات الترشيح لهذه الوظائف وتقييم أداء المنتدبين للوظائف الإدارية والإشرافية، بالإضافة إلى الاستمارات التالية : استمارة تعهد المترشحين للوظائف الإدارية والإشرافية بالمحافظات التعليمية، ومواصفات اختبارات الترشيح للوظائف الإدارية والإشرافية، بالإضافة إلى استمارة المقابلة الفنية للمترشحين على مستوى المحافظة التعليمية، واستمارة المقابلة الفنية للمرشحين على مستوى ديوان عام الوزارة، واستمارة المقابلة الفنية للمترشحين لوظيفتي مشرف أول مجال/ مادة، ومشرف مجال/ مادة على مستوى الوزارة. (دليل المشرفين الإداريين، ومديري المدارس ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل والمشرفين التربويين، ٢٠٠٤)

#### ٥. تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية:

بناءً على توجه وزارة التربية والتعليم لتطبيق الجودة الشاملة في المنظومة المدرسية ارتأت تدريب مديري المدارس على مهارات الإدارة المدرسية بما يحقق التطوير الذاتي للأداء المدرسي، بحيث يعتبر البرنامج من البرامج التي تسعى إلى تطوير الأداء للكوادر الإشرافية والإدارية عن طريق آليات وإجراءات عملية تطبيقية تلامس الواقع وتؤدي إلى تعديل الممارسات الحالية إلى ممارسات تطويرية ابتكاريه تواكب التطور العالمي. حيث يتم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم من خلال مرحلتين متزامنتين هما :

#### - المرحلة الأولى:

بدأت منذ عام ٢٠٠٧م إلى عام ٢٠١٠م وتم تدريب ( ١٣٦٣ ) موظفاً شمل مديري المدارس ومساعدتهم والمشرفين الإداريين في المحافظات التعليمية، اشتملت على عشرة موضوعات وهي (الممارسات القيادية والممارسات الإدارية، والتفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والتغيير التحولي، والثقافة المدرسية، والاتصال الإستراتيجي، وبناء فرق العمل، ومشاركة المعلمين في إدارة التغيير، ومشاركة أولياء الأمور والمجتمع، وتقييم أداء المعلمين وتطويره)، وقام بالتدريب فرق تدريبية من المحافظات التعليمية بعد إعدادهم وإكسابهم المهارات والكفايات الخاصة بالتدريب وعددهم ( ٧٨ ) مدرباً موزعين على جميع المحافظات التعليمية بالسلطنة.

## - المرحلة الثانية:

بدأت المرحلة الثانية من المشروع خلال الفترة من ٢٦ / ٢ / ٢٠١١م وتستمر لمدة ثلاث سنوات ، تستهدف جميع مديري المدارس في المحافظات التعليمية والمشرفين الإداريين وأعضاء من قسم تطوير متابعة الأداء المدرسي ، يتم من خلالها التدريب على مراحل حيث تم تدريب عدد ( ٣٢٦ ) في عام ٢٠١١م وعدد ( ٣٦٠ ) في عام ٢٠١٢م. ( الفوري، ٢٠١٣ )

### ٦- الارتقاء بأداء المدرسة في التحصيل الدراسي :

يمثل الارتقاء بالمستويات التحصيلية للطلبة أحد أهم الأهداف التي تسعى المدرسة جاهدة للاهتمام بها كونها تمثل مؤشرا هاما لمستوى التعليم والتعلم، وفي هذا الإطار يقوم مدير المدرسة بجهود حثيثة في رسم الخطوات ووضع الخطط الكفيلة التي من شأنها تطوير الجوانب التربوية المختلفة التي لها علاقة بالمستويات التحصيلية بالمدرسة، وإيماننا بأهمية التحصيل الدراسي باعتباره محصلة جميع الجهود الإدارية والفنية التي يقوم بها العاملون في المدرسة، فقد قامت الوزارة بالآتي:

- التركيز على متابعة التحصيل الدراسي أثناء الزيارات الفنية التي يقوم بها المختصون من المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية والمديرية المعنية بديوان عام الوزارة.
- التركيز على الجوانب الفنية في المرحلة الثانية من الحقيبة التدريبية الإشرافية في برنامج تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية حيث شملت الموضوعات الآتية (تطوير التعليم والأهداف التحويلية للمدارس العمانية، تطور المدارس والرؤية المستقبلية لمدارس القرن الحادي والعشرين، أخلاقيات مهنة التعليم من منظور عام، التعلم المتمحور حول الطالب، العوامل المؤثرة في التعلم، طرق التدريس الحديثة ودور مدير المدرسة، تقييم تعلم الطلاب المبني على المعطيات، توفير التعلم للطلاب ذوي الإعاقة، الإرشاد الطلابي في المدارس، تطوير أداء المعلم، اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتقويم البرامج والمشاريع التربوية، والتعلم الصفي).
- تدريب مديري المدارس على برنامج التحليل الإحصائي لنتائج الطلاب عن طريق المديرية العامة للتقويم التربوي.
- تعزيز تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي من خلال استكمال تطبيقه لكافة مدارس السلطنة.
- تشكيل فرق لمتابعة الخطط الإجرائية الخاصة برفع المستويات التحصيلية للطلاب وتذليل المعوقات التي تواجه المحافظات والمدارس في ذلك.
- الحرص على استكمال الأيام الفعلية للدراسة وتشكيل لجان لمتابعة بكافة المحافظات التعليمية.
- تنفيذ اختبارات تجريبية خلال شهر مايو الحالي وتحليل نتائجها وتدريب الطلاب عليها.

( دليل لجنة التحصيل الدراسي والممارسات التعليمية بالمدارس، ٢٠١٠ )

#### ٧- الارتقاء بأداء المدرسة في رعاية الطلاب :

لم يعد هدف مدير المدرسة يقتصر على تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً يحاول من خلاله متابعة الحضور والغياب للمعلمين والطلاب، والمحافظة على الانضباط، والتأكد من سير العمل في المدرسة وفق برنامج محدد، بل أصبح يعنى بالعديد من الجوانب من بينها رعاية الطلاب ، والتي تتمثل في الاهتمام بحاجاتهم وميولهم، وتوفير المناخ المدرسي الملائم الذي يحققون فيه النمو المتوازن ، والتحصيل الدراسي الجيد، وبالتالي تسعى الوزارة من خلال الجهود المبذولة لتوفير البيئة المدرسية الجاذبة للفئات الطلابية كافة، وتقديم البرامج التدريسية المناسبة لكل فئة من الفئات، وقد ركزت المرحلة الثانية من دورة مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية على موضوعات تعنى برعاية الطلاب مثل: (تطوير التعليم والأهداف التحويلية للمدارس العمانية، تطور المدارس والرؤية المستقبلية لمدارس القرن الحادي والعشرين، أخلاقيات مهنة التعليم من منظور عام، التعلم المتمحور حول الطالب، العوامل المؤثرة في التعلم، طرق التدريس الحديثة ودور مدير المدرسة، تقييم تعلم الطلاب المبني على المعطيات، توفير التعلم للطلاب ذوي الإعاقة، الإرشاد الطلابي في المدارس، تطوير أداء المعلم، اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتقويم البرامج والمشاريع التربوية، والتعلم الصفي)، (دليل عمل الأخصائي الإجتماعي، ٢٠١٤).

#### ٨- الارتقاء بأداء المدرسة في تفعيل الأنشطة المدرسية:

تنبثق أهمية الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية من قيمتها التربوية والتي تنضج من خلال ما تحققه من أهداف تعود على الطالب بالنفع، فهي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة كما أنها جزء أساسي من المنهج المدرسي، وتنمي هوايات الطلاب وتصلقها، وتوسع آفاقهم الفكرية والعلمية، وتساعدهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة، وتدريبهم على الاعتماد على أنفسهم، وتعودهم على حب النظام والقيادة، والتعاون مع الآخرين، وتتيح لهم الفرصة للابتكار والإنتاج، وتلهب فيهم الحماس عن طريق المنافسة الشريفة في العمل الذي يقومون به، ولأهمية الأنشطة المدرسية سعت الوزارة وبخطوات جادة للنهوض بالأنشطة التربوية من خلال تعزيز المدارس بوظيفة أخصائي أنشطة مدرسية وبإمكانات مادية ومعنوية لتكون رافداً مهماً من روافد العملية التربوية، كما أظرت الممارسات بحيث تكون عوناً لتعزيز التحصيل الدراسي للطلاب. (المرشد في الأنشطة التربوية، ٢٠٠١)

#### ٩- الارتقاء بأداء المدرسة في التنمية المهنية:

تعتبر التنمية المهنية جزءاً مكملاً لعملية التقويم الذاتي الذي تقوم به المدرسة، ومن أجل تفعيل التنمية المهنية، ولمعالجة الفجوة والفاقد بين التدريب المركزي والتدريب اللامركزي، اتخذت المدرسة وحدة تدريب

تنطلق من الحاجات الفعلية للعاملين بحيث تضمن إيجاد التكامل بين أنشطة وفعاليات التنمية المهنية في المدرسة الواحدة. وشمولية الإنماء المهني لجميع العاملين في المدرسة، مع إتاحة الفرصة لفتح قنوات الاتصال بين المدرسة والمؤسسات الأخرى المعنية بالتنمية المهنية للاستفادة من كوارها وخبراتها، وتحقق هذه الرؤية للمدرسة الأهداف الآتية:

- تحقيق التنمية المهنية الذاتية للمعلمين من خلال تشجيع المبادرات الشخصية في مجالات البحوث والدراسات.

- جعل المدرسة بيئة تعلم للمعلم مثل ما هي للطالب.

- تقليل الفاقد والهدر التدريبي.

- تشكيل أنوية لمدارس تنمية مهنية ينشر فيها التطوير وتكون قدرتها على تطوير نفسها ذاتيا وتقديم الخبرات لغيرها.

ومن أجل الوصول إلى رؤية واضحة للتنمية المهنية قامت الوزارة بخطوات واضحة وملموسة منها:

- نشر ثقافة المدرسة كوحدة إنماء مهني من خلال المشاغل والورش والنشرات التوضيحية.

- تعزيز المدارس بمبالغ مالية خاصة بالإنماء المهني في كل فصل دراسي.

- تشكيل لجنة التطوير والتحسين لعلاج القصور ضمن أولويات التطوير في كل مدرسة.

- إشراك مديري المدارس في الزيارات التبادلية للدول الشقيقة والصديقة في إطار التعاون التربوي بين السلطنة وتلك الدول.

- تشكيل فريق تدريب في كل محافظة تعليمية يعمل على تقديم التنمية المهنية لزملائهم في المدارس.

- إكساب مديري المدارس كفايات في التخطيط والتنفيذ والتنظيم والتقييم للبرامج التدريبية من خلال عدة برامج شملت الكوادر الجديدة وذوي الخبرة كحقيبة مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية المرحلة الأولى والثانية، وحقيبة التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع.

وقامت الوزارة بجهود واسعة لتدريب إدارات المدارس أيضا على العمليات الإدارية والإشرافية وإكسابهم المهارات والكفايات اللازمة لتجويد أدائهم نذكر منها:

- تنفيذ العديد من الورش التدريبية والحلقات النقاشية على المستوى المركزي وعلى مستوى المحافظات التعليمية

- إدراج محاور أساسية ضمن الحقائق التدريبية المقدمة للمتدربين للوظائف الإدارية والإشرافية كمتطلب أساسي للتثبيت في الوظيفة.

- إدراج ورقة عمل كاملة ضمن الحقيبة التدريبية الإثرائية الخاصة بتطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية للمشرفين الإداريين وأعضاء فنيي تقييم ومتابعة الأداء ومديري المدارس ومساعدتهم. (تقرير المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ٢٠١١)، ( التقرير السنوي للإئناء المهني، ٢٠١١).

#### ١٠- الارتقاء بأداء المدرسة في تعزيز أداء العاملين :

تُعتبر الإدارة المدرسية المحور الرئيس الذي تركز عليه العملية التعليمية في المدارس؛ حيث إنها تعمل على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، وبالتالي تؤدي إلى التقدم والتطور من خلال استثمار جميع الطاقات والإمكانات المتاحة؛ سواء كانت مادية أم بشرية أم معنوية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق المدرسة لأهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ونظراً لأهمية التعزيز ودوره في تطوير الأداء لدى العاملين في الحقل التربوي، فقد قامت الوزارة بجهود واضحة منها:

- إنشاء قسم تطوير وتمهين الأداء المدرسي يتبع دائرة تطوير الأداء المدرسي، وأسندت إليه مجموعة من المهام تكون داعمة لمسيرة التطوير التربوي بالمدارس.

- سعت الوزارة لتعزيز العاملين بالمدارس من ذوي الخبرة الطويلة في العمل التربوي بعلاوات مالية نظير الجهود المبذولة.

- تم تأطير تحفيز المعلمين المجيدين في يوم المعلم على مستوى المحافظات التعليمية والوزارة، وتعزيز الحوافز التشجيعية للمعلم المجيد. (اختصاصات وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٠)

#### ١١- الارتقاء بأداء المدرسة في توظيف المبالغ المالية للمدرسة:

إن تطوير أداء الكوادر الإدارية والفنية والتدريسية في مدارسنا أصبح ضرورة حتمية يفرضها علينا التطور والتقدم في العلوم الإدارية التربوية، حيث أصبح دورها حيويًا في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة في كل ما من شأنه الارتقاء بالأداء المدرسي، وعلى مدير المدرسة الناجح أن يكون ملماً بالمعارف والكفايات والمهارات التي تؤهله ليصبح مديراً فاعلاً في هذه المؤسسة التربوية الهامة، وقد أولت الوزارة اهتماماً بالغاً بإعطاء المدارس صلاحيات في الجوانب الإدارية والمالية والفنية المتمثلة في نظام الإدارة المدرسية الذاتية مواكبة للمفاهيم التربوية والإدارية الحديثة، وسعياً لتحقيق المزيد من المرونة والانسيابية في العمل، ورفع مستوى الإتقان والسرعة في إنجاز المعاملات، وتوسيع آفاق التجديد، بما يحقق تنوع في الأداء، والتجارب والخبرات المجيدة، سعياً نحو تحوّل مدارسنا من مدارس جامدة إلى مدارس فاعلة متطورة مسايرة للتسارع المعرفي والتكنولوجي العالمي وبالتالي يحتاج مديرها والعاملون بها إلى الإلمام بكافة الجوانب التي من شأنها الارتقاء بالمدرسة ومنها الجانب المالي والإداري والفني، وبالتالي يصبح من أوائل من يأخذ بأسباب النجاح والتفوق في إدارتنا المدرسية مع مواكبة التطور الإداري، ومن هذا المنطلق فقد عززت الوزارة المدارس

بمبالغ مالية في كل فصل دراسي تصل أحيانا إلى أكثر من ( ٢٧٠٠ ) ريال وفق كثافة الطلاب لتكون رافدا من روافد التطوير والتحسين. ( دليل السلف المالية للمدارس، ٢٠١١ )

## ١٢- الارتقاء بأداء المدرسة في تفعيل المشاركة المجتمعية:

- تُعدّ مجالس الآباء والأمهات همزة الوصل بين المدرسة وأولياء الأمور، حيث يمكن من خلالها مناقشة كل ما يتعلق بالطالب، كما أن لها إسهام في حل الكثير من المشكلات في المدرسة سواء تلك المشكلات التي تتعلق بالطلاب أو بالبيئة المدرسية، ولها دور أساسي في زيادة التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع لتحقيق الشراكة المنشودة، وقد قامت الوزارة بجهود حثيثة في مجال التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع بما فيها تفعيل مجالس الآباء والأمهات على المستويات الثلاثة المدرسة والولاية والمحافظات تمثلت في الآتي :
- تطوير لائحة مجالس الآباء / الأمهات ، بموجب القرار الوزاري (٢٠٠٢/٤٤م) والتي هدفت إلى إشراك أولياء الأمور في مناشط المدرسة وفعاليتها التربوية .
  - إشراك أولياء الأمور في إعداد خطة المدرسة ضمن فريق إعداد خطة المدرسة .
  - أخذ آراء أولياء الأمور ضمن منظومة نظام تطوير الأداء المدرسي .
  - اقتراح خطط استرشادية سنوية لتفعيل مجالس الآباء والأمهات على المستويات الثلاثة ( المدرسة والولاية والمحافظات ) في المحافظات التعليمية .
  - تنفيذ المرحلة الأولى من دورة تفعيل أدوار أولياء الأمور للمشاركة في تطوير الأداء المدرسي خلال الفترة (١٣-١٥/١١/٢٠٠٦) بالتعاون مع بعض الخبرات الدولية استهدفت (٦) محافظات تعليمية.
  - تنفيذ المرحلة الثانية من دورة تفعيل أدوار أولياء الأمور للمشاركة في تطوير الأداء المدرسي خلال الفترة (٢٣-٢٤/١٠/٢٠٠٧) استهدفت خمس محافظات تعليمية .
  - إعداد مقترح تطوير لائحة مجالس الآباء والأمهات لتكون لائحة التواصل مع الأسرة والمجتمع .
  - تنفيذ برنامج التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع - المذكور سابقا ضمن جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير الأداء المدرسي من خلال الأنظمة والمشاريع التربوية - يستهدف جميع مديري المدارس بالسلطنة ، وفي إطار هذه الجهود قامت المدارس بتنفيذ فعاليات ومناشط تربوية ، وأصبحت الكثير من مدارسنا مصدر إشعاع للمجتمع المحلي وتوج ذلك بتواصل فعّال مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع نتج عن ذلك مشاريع تربوية فاعلة وتواصل فعّال مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي. ( الفوري، ٢٠١٣ )

### ١٣- الارتقاء بأداء المدرسة في تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم :

تعد مهنة التعليم رسالة رفيعة الشأن عالية المنزلة تحظى باهتمام الجميع ، تتميز عن غيرها من المهن حيث تقع على العاملين فيها مهمة إعداد المواطن الصالح ، لذا فإن عليهم الانتماء لهذه المهنة ، والإخلاص في العمل، وأن يكونوا قدوة للمتعلمين في عملهم وسلوكهم وعلاقتهم بزملائهم والطلاب وأولياء الأمور على حد سواء، وحرصت وزارة التربية والتعليم على القيام بجهود واسعة في مجال تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم تمثلت في التالي:

١- استحداث قسم تابع لدائرة تطوير الأداء المدرسي في الهيكل التنظيمي الصادر حسب القرار الوزاري ٢٠٠٨/٦٩م والمعدل بالقرار الوزاري ٢٠٠٩/٦م باسم قسم (تطوير وتمهين الأداء) من أهم اختصاصاته:

- توعية العاملين في الوزارة بأخلاقيات المهنة وأهمية الالتزام بها.

- تزويد المديرية التعليمية وديوان عام الوزارة والمدارس بالمواد الإرشادية حول قيم وأخلاقيات المهنة في المجال التربوي.

- دراسة التحديات المرتبطة بأخلاقيات المهنة التي تواجه المديرية والمدارس وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٢- قامت وزارة التربية في سلطنة عمان بتعميم وتوزيع (ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم) الصادر عن مكتب التربية العربي لدول الخليج على مدارسها عام ٢٠١٠م ليكون مرجعا يُستفاد منه في أداء المعلم لرسالته، وعونا له على حمل عظيم أمانته.

٣- التأكيد على حقوق وواجبات العاملين في التربية والتعليم والمحظورات الوظيفية وأهمية احترام تلك الحقوق ومراعاة كل موظف لواجباته، وكان آخرها تعميم رقم (١٢٠٣٤٧٠٤) بتاريخ ٨ / ٤ / ٢٠١٢م بشأن (واجبات الموظفين والأعمال المحظورة عليهم وجزاء مخالفتها)، وقد قامت دائرة تطوير الأداء المدرسي بمجموعة من الخطوات تمثلت في الآتي:

- تنفيذ عدد من أوراق العمل في مجال تعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في دورة (تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية) التي تقدم سنويا لمديري المدارس ومساعدتهم الجدد، وخلال الزيارات الميدانية للدائرة.

- توعية إدارات مدارس السلطنة بأهمية الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، والحث على التمسك بها في كل الزيارات الميدانية التي تنفذها دائرة تطوير الأداء المدرسي.

- نشر عدد من المطويات في مجال أخلاقيات مهنة التعليم وكيفية تعزيزها ودور مدير المدرسة والمعلم في ذلك، كما أن تفعيل المنتدى التربوي عن طريق نشر المقالات التربوية الهادفة وأوراق العمل البناءة في مجال الأخلاقيات سيكون ضمن عمل قسم تطوير وتمهين الأداء في الفترة القريبة القادمة. ( الفوري، ٢٠١٣ )

#### ١٤- الارتقاء بأداء المدرسة في تفعيل الأنظمة واللوائح المدرسية:

- تمثل الأنظمة واللوائح التعليمية أهمية في تنظيم العمل التربوي التعليمي، وإرساء نجاحه، وبث روح النظام والطمأنينة والاستقرار في نفوس القائمين عليه من خلال حفظها للحقوق وتحديدها للواجبات والمسؤوليات، إضافة إلى اعتبارها مرجعا أساسيا يرجع إليه القائمون على العملية التربوية .
- وقد قامت الوزارة بدور بارز في هذا المجال يتمثل في الآتي:-
- توفير الأنظمة واللوائح والقرارات الحالية المنظمة للعمل (ورقياً/ الكترونياً) من خلال نافذة "الأنظمة واللوائح التعليمية" في البوابة التعليمية.
  - توعية العاملين (الهيئة الإدارية والتدريسية والفنية) بالواجبات والمحظورات والمهام الوظيفية.
  - الالتزام بتنفيذ برنامج اليوم الدراسي وفق القرار الإداري الصادر من مدير عام المحافظة التعليمية.
  - حث إدارات المدارس على القيام بتوعية الطلاب بأحكام لائحة شؤون الطلبة، والنتائج المترتبة على مخالفتها.
  - حث إدارات المدارس على القيام بتوعية أولياء أمور الطلبة باللوائح والأنظمة والقرارات المنظمة للعمل ذات الصلة، والنتائج المترتبة على مخالفتها.
  - التأكيد على إدارات المدارس بتنفيذ ما جاء في اللوائح والأنظمة من أحكام واتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه المخالفين لها. (دليل عمل الإدارة المدرسية، ٢٠٠٩)

#### ١٥- توظيف المبنى المدرسي :

للمبنى المدرسي علاقة وثيقة بالجانب التربوي والتعليمي، إذ هو المنشط النفسي للطلاب والمعلم والأسرة التربوية بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، لذلك كان لوزارة التربية والتعليم دور كبير في تشييد المباني المدرسية وفق تصاميم تتماشى مع التطور الحديث، وتلبي احتياجات ومتطلبات العملية التعليمية، كما كان لها دور في تجهيز المدارس بالتجهيزات المناسبة لتقوم المدرسة بدورها التربوي المناط بها على أكمل وجه، كما تقوم الوزارة بمتابعة المدارس في الاستفادة القصوى من المبنى المدرسي ومرافقه وتحويل البيئة المدرسية لبيئة جاذبة تساعد على الإبداع في الأداء المدرسي، كما يقوم المشرفون الإداريون بمتابعة المبنى المدرسي ومرافقه وفق بنود أدرجت ضمن استمارات الزيارات الإشرافية والمتابعات الإلكترونية. ( دليل التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان، ٢٠٠٥)

#### ١٦- الارتقاء بأداء المدرسة في تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي إحدى العمليات الأساسية في الإدارة، فهو عملية حتمية وضرورية لسير عملية الإدارة الحديثة على أكمل وجه لتحسين الأداء، وهذا لن يتم إلا من خلال الوضوح والشفافية

والموضوعية بكل تفاصيل عمليات التقييم، وبالتالي فالتقييم عملية إيجابية تهدف لكشف نقاط الضعف لإصلاحها ونقاط القوة لتعزيزها، كما أن عملية التقييم أصبحت تشكل ضرورة ملحة لمتابعة أداء العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما أن عملية التقييم تنقسم إلى جزأين مهمين الأول متعلق بتقييم مدير المدرسة للعاملين في المؤسسة وفق معايير واضحة ومراحل محددة، والآخر متعلق بتقييم أداء مدير المدرسة من قبل نفسه (تقييم ذاتي)، ومن قبل المشرف الإداري المتابع للمدرسة.

إذا فالتقويم هو النظام الذي يساعد على تقييم العلاقة بين كفاءة أداء الموظف لواجباته ومسؤولياته الوظيفية التي يشغلها ومقدرة الموظف على الأداء الأفضل والنتائج المحققة طبقاً لمستوى الأداء ودرجة الإنجاز الفعلية بما يساعد على التعرف على جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء. ( الفوري، ٢٠١٣ )

من خلال ما تم استعراضه من جهود لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان يرى الباحث أن تلك الجهود المبذولة والتي تُنفذ وفق خطط استراتيجية طموحة وإجراءات منظمة وواعية بشراكة مجتمعية وتقنيات عالية تؤكد بأن الوزارة ساعيةً وبكل ثقة لترسيخ الإبداع في العمل لكافة منتسبيها لمخرجات تربوية تواكب سوق العمل وتشارك في بناء مستقبل أفضل للعالم.

### ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة، الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وستكون في محورين الأول الدراسات العربية والمحور الثاني الدراسات الأجنبية التي تناولت الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية:

### الدراسات العربية

أجرى الحارثي (٢٠١٤) دراسة بعنوان " التصور المقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان " والتي هدفت إلى التعرف على دراسة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان، ومن أجل تحقيق الهدف صمم الباحث استبانة مكونة من ( ٦٨ ) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (١٠٧) من الذكور والإناث، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) والرتبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان بها تباين واختلاف في فقرات كل مجال من مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية، حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية في شكلها العام بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتقديرات أفراد الدراسة

لمجالات الممارسات الإدارية للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، وخرجت الدراسة بتصوير مقترح لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المحافظة التعليمية.

أما دراسة عبد الجبار (٢٠١٣) التي عنوانها " الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة"، فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وكذلك التعرف على درجة ممارسة اتخاذ القرار، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الإبداع الإداري وممارسة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في مدينة مكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة من تصميمها لغرض جمع البيانات من (٣١) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧) مديرة، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة كانت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة اتخاذ القرار لدى نفس العينة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري وممارسة اتخاذ القرار، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإبداع الإداري ودرجة ممارسة اتخاذ القرار لدى المديرات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية، وقد توصلت الدراسة للتوصيات التالية: ضرورة وضع معايير لاختيار مديرات المدارس ممن تتوفر فيهن الخصائص والسمات الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث في الإدارة واستيعاب المستجدات وتفعيل العمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة، وكذلك إعطاء الصلاحيات المناسبة لمديرات المدارس لاتخاذ القرار المناسب بكفاءة وفعالية، وإكساب مديرات المدارس من ذوات الخبرات الحديثة بالخبرات اللازمة عن طريق الدورات التدريبية.

كما كشفت دراسة الحارثي (٢٠١٢) التي كان عنوانها "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة" والتي كان من أهدافها التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية والمعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية للممارسات الإبداعية وكذلك الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة دراسته حول توفر عناصر الإبداع لدى مديري مدارس الثانوية، ومعوقات الإبداع الإداري لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (٦٥) عبارة توزعت على أربعة محاور هي واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، والمعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، واشتملت عينة الدراسة (٢٩٨) مبحوثاً منهم (١٠٣) مدير مدرسة، و(١٩٥) وكيل مدرسة (مساعداً)، وكشفت الدراسة بأن متوسط إجمالي عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، حيث

بلغ المتوسط الاجمالي (٣.٩)، أما المستوى الإجمالي لمعوقات الابداع الاداري كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الإجمالي (٣.٥٧)، واحتلت المعوقات التنظيمية الأعلى حيث بلغ المتوسط (٣.٩٥) تلاها المعوقات الثقافية والاجتماعية بدرجة متوسط عام (٣.٥٣) تلاها المعوقات الشخصية بدرجة متوسط (٣.٢٤)، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات شملت نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري بالمدارس، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري، وتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية للتغلب على المعوقات، وضرورة عقد ورش عملية تطبيقية من قبل مكاتب التربية لتدريب مديري المدارس على كيفية التغلب على معوقات وتحديات الإبداع الإداري.

**وأجرى البدراني (٢٠١١) دراسة بعنوان " معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريده من وجهة نظر مديريها ووكلائها"**  وهدفت إلى تحديد المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد أهم المعوقات المادية، والذاتية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطور استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددها (٢٦٥) فرداً من مديري المدارس ووكلائهم في منطقة بريده، حيث أجريت الدراسة في العام ١٤٣٠ / ١٤٣١ هـ، وخرجت الدراسة بنتائج منها كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتاهيل للكادر الإداري والالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم هي أهم المعوقات في سبيل الوصول إلى الإبداع الإداري، كما أن ضعف التمويل وقلة التجهيزات وعدم مناسبة المبنى المدرسي، وكثرة أعداد الطلاب من أهم المعوقات المادية، والمعوقات العقلية أهمها الإنفعالية وقلة الدافعية، وخرجت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات المادية تعزى لمتغير العمل لصالح الوكلاء، كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: إعداد مدير المدرسة قبل الترشح للوظيفة، ومنح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات في العمل، والعناية بالبرامج التدريبية وإدخال عنصر الإبداع الإداري ضمن محاورها، ورعاية الإبداع الإداري وتبنيه من قبل إدارة التربية والتعليم ونشر ثقافته، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المبدعين.

**كما قامت اليوسف (٢٠١١) بدراسة بعنوان " الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة" ،**  وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام بناءً على معرفة واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية، ومعرفة معوقات وأهميتها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث صممت استبانة خاصة بدراستها، وقد بلغ عينة الدراسة (٦٧٣) من مديري المدارس ومساعدتهم، وخرجت نتيجة

الدراسة أن درجة واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية متوسطة، ودرجة أهمية ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية مهمة، وأبرز المعوقات الممارسة بدرجة كبيرة، وانبثقت التوصيات التالية: الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية في الجهاز الإداري المدرسي من خلال البرامج التدريبية قبل وأثناء الخدمة، والاستفادة من الخبرات الإبداعية لمديرات المدارس المتميزات في إلقاء المحاضرات والندوات لزميلاتهن، وإنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري في إدارة التعليم العام.

وكشفت دراسة الشريانية (٢٠١٠) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة الداخلية في سلطنة عُمان" وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس محافظة الداخلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وقامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من محورين المحور الأول يشتمل (٤٣) عبارة ويختص بالمناخ التنظيمي موزعة على ستة مجالات هي: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ومهارات الإتصال، وطبيعة العمل، وواتخاذ القرارات، والتكنولوجيا، والمحور الثاني يشتمل (٤٠) عبارة ويختص بالإبداع الإداري موزعة على ستة مجالات تمثل: هي الإحساس بالمشكلة، ووفرة الأفكار، والمرونة، والأصالة، والتفكير الإبتكاري، والثقافة التنظيمية، وكانت عينة الدراسة (٥٧٨) معلماً ومعلمه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن مديري المدارس بمحافظة الداخلية غالباً ما يعملون على تحسين المناخ التنظيمي، وأن مديرات المدارس أكثر تحسناً للمناخ التنظيمي من مديري المدارس، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لمتغير النوع في استجابات عينة الدراسة حول مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي لصالح الإناث، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة الإهتمام بعناصر ومجالات المناخ التنظيمي من أجل تنمية عملية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وتهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي لتحفيز العاملين في المدرس للإبداع والتجديد، كما اقترحت الباحثة في دراستها إعداد تصور لزيادة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من خلال تفعيل المناخ التنظيمي.

أما دراسة الشبلي (٢٠١٠) بعنوان " متطلبات تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان" فهذفت إلى تحديد ومعرفة متطلبات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان من خلال تطبيق الدراسة على عينة تتكون من (٢٧٤) من مديري المدارس في المديرية التعليمية بالمحافظات، وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (٦٣) فقرة تقيس أهم متطلبات الإبداع وأبرز معوقاته وموزعة إلى مجالين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأظهرت

نتائج الدراسة بأن متطلبات الإبداع تنازلياً هي المرونة والأصالة والتحسس بالمشكلات المدرسية، ومشاركة مدير المدرسة في لجان الإبداع الإداري، والخطة الإستراتيجية وتوافر الموارد البشرية والمادية، أما المعوقات فهي تنظيمية ودافعية داخلية وعقلية وانفعالية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: أهمية التخطيط العلمي والتربوي للقرارات الصادرة من مدير المدرسة والمديرية بالمحافظة والوزارة، وأهمية تمكين مدير المدرسة من مهامه ومسئوليته، وتعزيز صلاحياته، والتأكيد على الاختيار الأمثل لمدير المدرسة، وتوفير المتطلبات الأساسية كالموارد المالية والبشرية الكافية ونظام تحفيزي للعاملين بالمدرسة.

وهدف دراسة الجرايدة والعريمي (٢٠٠٩) التي كان عنوانها " معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان" إلى تحديد معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وصُممت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (١٠٠) رئيس قسم، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان بدرجة عالية هي زيادة أعباء الدور نوعياً، والخوف من الفشل، أما أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان بدرجة متوسطة هي عدم وجود جو من المرح والتسلية والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم مساندة العمل الجماعي، وعدم وضوح الرؤية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وجاءت دراسة الشبيلية (٢٠٠٩) بعنوان " الاستراتيجيات المقترحة لتطبيق متطلبات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان" بهدف رصد واقع الإبداع الإداري ومتطلباته في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية بسلطنة عُمان، وإبراز العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، والتعرف على وجهة نظر خبراء التربية نحو متطلبات تطبيق الإبداع بالمدارس المطبق عليها الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بغرض التعرف على واقع ممارسة أساليب الإبداع الإداري، واستخدمت التحليل البيئي سوات ( SWOT ) للتعرف على البيئة الداخلية والخارجية لمدارس التعليم الأساسي، كما استخدمت الباحثة أسلوب دلفاي كأداء للتوصل إلى بناء الإستراتيجية المقترحة، وكانت عينة الدراسة خبراء من وزارة التربية والتعليم، وخرجت الدراسة باستراتيجية مقترحة لتطبيق متطلبات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.

أما دراسة الصلاحي (٢٠٠٨) والتي كان عنوانها " درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث" هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام

بمحافظة الليث بالمملكة العربية السعودية، ودرجة تأثير المشكلات المدرسية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام، والأولويات من حيث المشكلات الأكثر تأثيراً على أداء مدير المدرسة إلى الأقل تأثيراً لإيلاء الإدارة المدرسية الإهتمام والعناية المناسبة لها، كما هدفت الدراسة لقياس أثر متغيرات الدراسة وعلاقتها بمشكلة الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور الباحث استبانة للدراسة تكونت من تسعة محاور، كما شمل مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث في المراحل الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية في العام ١٤٢٨ / ١٤٢٩ هـ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء مديري مدارس التعليم العام فمنها ذات التأثير القوي ومنها ذات التأثير الأقل وهي مرتبة تنازلياً كالآتي: مشكلات تقنية- مشكلات شخصية- مشكلات مادية ومالية- مشكلات تربوية- مشكلات مع أولياء الأمور- مشكلات مع الإشراف التربوي- مشكلات مع المعلمين، كما أظهرت النتائج بأن المشكلات المتعلقة بالطلاب هي متوسطة التأثير، كما خلصت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة ومتغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمرحلة، والمبنى المدرسي، وخرجت الدراسة بتوصيات منها: زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بما يتناسب مع مسؤولياتهم بحيث يستطيعون معالجة التحديات والمشكلات داخل المدرسة، وإيجاد دليل عملي إجرائي لمدير المدرسة حول كيفية التعامل مع المشكلات المدرسية بطريقة علمية وتربوية، وإنشاء جائزة سنوية للأداء المتميز لمديري المدارس والمعلمين والمشرفين، وعقد مؤتمر سنوي لمناقشة أوضاع ومشكلات التعليم والسبل الكفيلة للتغلب عليها، وعقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس ، واختيار مديري المدارس وفق أسس علمية تربوية، وتفعيل الأساليب المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع وتقويتها.

أما دراسة الصوافي، (٢٠٠٨) والتي حملت عنوان: **تطوير جوانب الإبداع في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عُمان**، هدفت إلى التعرف على الجوانب الإبداعية الإدارية في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، ومدى ملائمة المناخ بالمدارس لممارسة جوانب الإبداع في عمل مديري المدارس، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير استبانة من (٦٢) فقرة موزعة على محاور الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٢٤) من مديري ومديرات المدارس والمشرفين الإداريين والمعلمين الأوائل بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بأربع محافظات تعليمية هي: مسقط والظاهرة وجنوب الباطنة والداخلية، وتوصلت الدراسة إلى ملائمة المناخ المدرسي لممارسة مديري المدارس لجوانب الإبداع في عملهم بدرجتين عالية ومتوسطة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهم عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تقديم حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم، وزيادة التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

كما أجرت الكلبانية (٢٠٠٧) دراسة بعنوان الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان والعلاقة بين مستوى الإبداع الإداري لدى المديرات والأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية والأنماط القيادية لدى مديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها للتعرف على أنماط القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان، وقامت الباحثة بتصميم مقياس عبارة عن استبانتين للتعرف على الأنماط القيادية لمديرات المدارس بمدارس التعليم العام وعلاقتها بالإبداع الإداري، وقد شملت الدراسة جميع مديرات مدارس التعليم العام بسلطنة عُمان ( الحكومية)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن مديرات مدارس التعليم العام تمارس النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، يليه النمط المتسلط ثم النمط الحر، كما يمارسن الإبداع الإداري بصورة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (المتسلط، والديمقراطي، والمتساهل) ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عُمان، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (المنطقة التعليمية- المؤهل العلمي- الخبرة في العمل) ومديرات المدارس، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: أهمية اختيار القيادات الإدارية المؤهلة علمياً وعملياً وتدريباً لما لذلك من إسهام في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمديرات المدارس، وكذلك أهمية حث الجهات ذات العلاقة بتكثيف الدورات التدريبية لمديرات المدارس للوصول للأهداف المنشودة، وأهمية تقييم نتائج الإبداع بشكل مستمر، وإجراء المزيد من البحوث والدراسات في جوانب تنمية الإبداع في المدارس.

كما هدفت دراسة باناعمة (٢٠٠٦) بعنوان "ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة وممارسة الإبداع والفكر والأداء الإداري وتحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري، وتحديد درجة استجابات عينة الدراسة حول الممارسات الإبداعية التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية في المدارس الثانوية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وصممت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (٥١٧) من مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وتوصلت الدراسة بأن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي تحقق الإبداع الإداري كانت بدرجة عالية جداً من خلال أبعاد الدراسة وهي الحرية والاستقلالية في الأداء حيث وصلت إلى (٤.٥)، والدعم والتحفيز وصل إلى (٤.٥٨)، وتكريم وتقدير الموظفين المبدعين وصلت إلى (٤.٤٨)، وخرجت الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) من بين استجابات

عينة الدراسة حول الممارسات الإبداعية والتي يمكن أن تحقق الحرية والاستقلالية في الأداء والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية لصالح المديرات، وأوصت الدراسة بأهمية توفير البيئة المناسبة لنمو الإبداع وتعزيز الممارسات الإبداعية، وفتح المزيد من الصلاحيات للمدرسة لاتخاذ القرارات.

**كما أجرت الحرمي (٢٠٠٣)، دراسة عنوانها "معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عُمان"،** وقد هدفت إلى قياس مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس، والمعلمين الأوائل بها، والتعرف على درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم العام (الثانوي) في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، وذلك تمهيداً لوضع إجراءات مقترحة للحد من معوقات الإبداع الإداري في هذه المدارس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد طورت الباحثة استبانة لقياس مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، وتألقت عينة الدراسة الميدانية من (٦٠٩) فرداً، منهم (٨٥) مدير مدرسة، و(١١٥) مساعد مدير مدرسة، و(٤٠٩) معلم أول، وذلك في تسع محافظات تعليمية بالسلطنة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عُمان تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، أما تقديرات أفراد عينة الدراسة ودرجة وجود أبعاد معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عُمان فتراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، حيث حصل بعد المعوقات البيئية، والمعوقات التنظيمية على تقدير كبير، بينما جاء بُعد المعوقات الشخصية بتقدير متوسط، كما توصلت الدراسة إلى وجود معوقات للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بسلطنة عُمان ذات تقديرات كبيرة في جميع أبعاد الدراسة، وأوصت الدراسة بالعمل على تشجيع السلوك الإبداعي ودعمه في المجال الإداري بالمدارس الثانوية، والعناية بتوفير المناخ التنظيمي الجيد والملئم لذلك.

## الدراسات الأجنبية

**أجرى جارفيس (Jarvis 2015) دراسة بعنوان "تحليل لطرق مختلفة لقيادة الإبداع في إدارات مدارس ولاية ميزوري بالولايات المتحدة الأمريكية"،** وقد هدفت إلى التعرف على جاهزية إدارات المدارس في ولاية ميزوري لمواجهة متطلبات القيادة الإبداعية في القرن الواحد والعشرين من خلال قياس قدراتهم الإبداعية، والأساليب الإبداعية وممارساتهم الإبداعية الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (١٢) من إدارات المدارس العامة ومعلميها، وقد تم استخدام استبانة أنماط الإبداع كأداة للدراسة حيث قارنت بين مجموعتين متجانستين صغيرتين من حيث مناقشة تجاربهما في منظومة المدرسة والقيادة الإبداعية، وقد خرجت نتائج الدراسة على أن المعلمين الأوائل يتفوقون بشكل دال إحصائياً على متوسط الإبداع لدى الإداريين البالغين

عموما فكانوا ضمن المتوسط، وقد أوصت الدراسة بأن تقوم المدارس باستثمار القدرات الإبداعية والقيادية للمعلمين الأوائل / قادة المعلمين.

وأجرى بوكدويت، وآخرون (Pukdeewut and other ٢٠١٣) بعنوان "برنامج تطوير التفكير الإبداعي لإدارة الأنشطة التعليمية لدى مديري المدارس التعليم الثانوي"، وهدفت الزيارة تصميم برنامج لتطوير التفكير ابداعي للنشاط التعليمي للإدارة والمعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة البرنامج الإبداعي وتأثيره عند الاستخدام على المعلمين والموارد في المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧) معلماً من المدارس الثانوية في ولاية نونجاتي في دولة تايلند، وقد أشتمل البرنامج على رؤية ومبادئ وأهداف ومحتوى وعمليات للتطوير والتقييم ونتائج، وقد اشتمل البرنامج على خمس مراحل وثمانية أنشطة للبناء، وظهر تطبيق البرنامج على إدارة أنشطة التعليم الإبداعي وجود نتائج ايجابية على المعلمين اتجاه إدارة الأنشطة وأكتسبوا مهارات واتجاهات ايجابية بواقع (٠.٠٥) بمعدل كبير.

أما دراسة فريش (Frisch ٢٠٠٩) والتي بعنوان "فهم أسلوب القائد في حل المشاكل في الهرم الإداري"، وكانت عينة الدراسة (٥٠٠) موظفاً، وهدفت الدراسة إلى فهم أساليب حل المشاكل لدى الأفراد في المواقع الإدارية، ومحاولة تحديد إشكاليات حل المشاكل الموجودة ضمن القيادات، وخرجت النتائج بأن الفريق القيادي للمؤسسة يوضح الرغبة لدى القيادة في حل الإشكاليات الإدارية.

كما أجرى مايكل (Michael 2008) دراسة بعنوان "آثار التوجيه للموظفين على العلاقة بين الإدارة غير المحددة المفتوحة، والرضى وعملية الإبداع" وهدفت إلى تحديد إدارة آثار التوجيه على الموظفين بشكل روعي على العلاقة بين متغيرات التصنيف المستقل وبين الإدارة غير المحددة/ الواضحة للمؤسسة والشخص، وبين المتغيرين التطور والرضا الوظيفي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على أعضاء المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن وجود أثر للإدارة غير المحددة/ الواضحة على الرضا الوظيفي، كما أوضحت وجود أثر ايجابي على التطور للموظفين.

كما قامت عبد القادر ( Abdel Kader 2008 ) بدراسة بعنوان " تعزيز مفاهيم السلوك الإبداعي في أنظمة المدارس- الحاجة إلى مركز مختص بالإبداع". حيث هدفت منها إلى إطلاق مبادرة الإصلاح في المدارس: "التعليم للإبداع بدل التعليم للتحويل" وذلك لاستكشاف وجهات نظر ذوي العلاقة كالخبراء والمشرفين والمعلمين الأوائل حول " الإبداع لدى الأطفال واستكشاف مدى قدرة المعلمين على تحديد السلوكيات الإبداعية لدى الأطفال، وتحديد بعض المفاهيم الخاطئة لدى المعلمين حول الإبداع، وكيفية تحديد العمليات الإبداعية بدل المنتج الإبداعي، وديناميات المفاهيم الإبداعية حيث تم تصميم أداة ضمت (٢٦٥) بنداً مثلت سلوكيات إبداعية، وقد خرجت الدراسة بنموذج لمركز الإبداع وآليات واضحة لفهم الإبداع لدى الكبار والأطفال.

دراسة شولي و جيلسون ( Shuli and Gilson ٢٠٠٤ ) وعنوانها " تأثير القائد المبدع على أداء هيئة التدريس " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القائد المبدع المحفز على سلوك أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال المقابلات الشخصية، وتوصلت إلى أن نجاح مدير المدرسة المبدع يعتمد على وجود عوامل الإبداع التالية: المعرفة، نمط التفكير الإبداعي، ميزات الشخصية، والبيئة المناسبة، كما اقترحت بأنه على القائد المدرسي أن يلعب دوراً رئيسياً في التأثير على الإبداع التنظيمي، خاصة كلما يتعلق الأمر بأمور الإدارة المدرسية؛ فالتلاميذ حينما يقتنعون بتعليمات مدير المدرسة ينفذونها، ويتأثر زملاؤهم بها؛ مما يسبب حدوث بيئة تشجع و تحفز على الإبداع.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

**من خلال الدراسات السابقة العربية والاجنبية يمكن استخلاص الآتي:**

- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات الفعلية التي تربط بين الإبداع وغيره من المتغيرات.

- معظم الدراسات العربية والأجنبية أجريت في المجال التربوي وأغلبها في المدارس الثانوية والتعليم ما بعد الأساسي وبالتالي هي أقرب للدراسة الحقلية التربوية.

- تناولت بعض الدراسات علاقات الإبداع الإداري بالمناخ التنظيمي، وتناولت أخرى الإبداع الإداري وبيئة العمل، والأنماط القيادية واتخاذ القرار والإبداع الإداري، وأخرى تناولت استراتيجيات مقترحة لتطبيق متطلبات الإبداع الإداري وتوظيفها في المجال التربوي.

بعض الدراسات توصلت لتصور مقترح لتفعيل الإبداع الإداري يضم مقدمة وأهداف ومنطلقات ومقومات بالآليات واضحة وسلسلة للاستعانة بها لتفعيل الإبداع الإداري.

- تناولت بعض الدراسات البيئة المدرسية والصراع واكتشاف الموهوبين، ومتطلبات تطبيق الإبداع الإداري.  
- ركزت بعض الدراسات على دور الاتصال والتواصل في فرق العمل وتأثيره في زيادة الإبداع الإداري، وبعضها ركز على إدراك الموظفين للمناخ الإبداعي وعلاقته بالنوع والموقع الإداري، وأخرى ركزت على الوقت وإدارته وإدارة المعرفة وعلاقته في تنمية مهارات الإبداع الإداري  
- تناولت بعض الدراسات درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري المدارس، كما ركزت بعضها على إدارة الذات والثقة ودورهما في السلوك الإداري الإبداعي.

وبالتالي سيركز الباحث في هذه الدراسة على دور الإبداع في حل المشكلات المدرسية مما سيتيح له عرض بعض المقترحات والتوصيات التي يأمل أن تستفيد منها الجهات المعنية بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية بالمحافظات وكذلك المدارس وإعداد خطط إجرائية واضحة وملموسة لتطوير إدارات المدارس وتقديم الدعم والتدريب للكوادر الإشرافية والإدارية العاملة بها وتهيئة البيئة المدرسية للإبداع خصوصاً أن وزارة التربية والتعليم تبذل جهوداً واضحة لتطوير التعليم واكتشاف الموهوبين والمبدعين وفق آليات وأسس علمية مقننة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة، حيث سيتم شرح المنهجية وتحديد مجتمع الدراسة، وعينته، كما يتضمن وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في استخلاص النتائج وتحليلها.

### منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لهذا النوع من الدراسات.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين الإداريين بديوان عام الوزارة وعددهم (١٣) مشرفاً ومن المحافظات التعليمية والبالغ عددهم (٦٤) مشرفاً، ومديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ( أي المدارس التي تشتمل على الصفين الحادي عشر، والثاني عشر فقط)، التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في المحافظات التعليمية: (محافظة مسقط، محافظة شمال الباطنة، محافظة الداخلية، محافظة شمال الشرقية، محافظة مسندم، محافظة الوسطى، محافظة ظفار) والبالغ عددهم (٢٥١) مدير مدرسة للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤م) ( وزارة التربية والتعليم، 2013). كما هو موضح بالجدول رقم (١)

**الجدول (١)  
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع**

رقم	عدد المشرفين الإداريين		رقم	عدد مديري المدارس (١٢-٥)		المحافظة التعليمية
	إناث	ذكور		إناث	ذكور	
٨	٤	٤	٢٧	١٢	١٥	مسقط
١٨	٥	١٣	٦١	٢٣	٣٨	شمال الباطنة
١٠	٥	٥	٦٢	٢٤	٣٨	الداخلية
٣	-	٣	٢٣	٥	١٨	الوسطى
٤	١	٣	١٢	٦	٦	مسندم
١٤	٣	١١	٣٨	١٢	٢٦	ظفار
٧	٤	٣	٢٨	١٥	١٣	شمال الشرقية
١٣	٤	٩	-	-	-	الوزارة
٢٧	٢٦	٥١	٢٥١	٩٧	١٥٤	الإجمالي

### ثالثاً: عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (١٨٠) فرداً منها: (١٣٧) مدير ومديرة مدرسة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (٢٥١) مدير ومديرة مدرسة، أي ما نسبته (٥٤.٦%) من مجتمع الدراسة موزعين على المحافظات التعليمية المستهدفة على أساس نسبة عدد المدارس في كل محافظة بها الصفيين الحادي عشر والثاني عشر من مجتمع الدراسة، وكذلك عدد (٤٣) مشرفاً إدارياً من (٧٧) مشرفاً ( وهم المشرفون الإداريون من الذين يشرفون على مدارس التعليم ما بعد الأساسي والمشرفون الإداريون بديوان عام الوزارة ) أي ما نسبته ( ٥٥.٨ ) والموضحة في الجدول (٢).

### الجدول (٢)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية %	عدد المشرفين الإداريين	عدد المشرفين الإداريين		النسبة المئوية	عدد مديري المدارس التي بها فصول (١١-١٢)	عدد مديري المدارس التي بها فصول (١١-١٢)		المحافظة التعليمية
		ذكور	إناث			ذكور	إناث	
٥٠%	٤	٢	٢	٦٢.٩%	١٧	١٠	٧	مسقط
٧٢.٢%	١٣	٤	٩	٣٢.٨%	٢٠	٧	١٣	شمال الباطنة
٤٠%	٤	١	٣	٦٤.٨%	٢٩	١٤	١٥	الداخلية
١٠٠%	٣	-	٣	٦٩.٦%	١٦	٣	١٣	الوسطى
٢٥%	١	-	١	٦٦.٧%	٨	٤	٤	مسندم
٥٠%	٦	٤	٢	٦٨.٤%	٢٦	١٣	١٣	ظفار
٤٢.٩%	٤	٢	٢	٧٥%	٢١	١١	١٠	شمال الشرقية
٦١.٥%	٨	٢	٦	-	-	-	-	الوزارة
٥٥.٨%	٤٣	١٥	٢٨	٥٤.٦%	١٣٧	٦٢	٧٥	الإجمالي

### ثالثاً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق دراسة مسحية أولية على عينة بلغ عددهم (١٢) مديراً و(٦) من المشرفين الإداريين في محافظتي مسقط وجنوب الباطنة وهي ضمن عينة الدراسة، لمعرفة المحاور التي يمارسها مديري المدارس في منظومتهم المدرسية ويستطيعون أن يبدعوا من خلالها عند ممارساتهم لمهامهم الوظيفية، حيث تم مقابلتهم لمعرفة ورصد المحاور التي يمارس فيها مدير المدرسة الإبداع الإداري في مدارسهم.

كما تم الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع، ومن بينها دراسة الحرمي ( ٢٠٠٣ )، ودراسة الحارثي (٢٠١٤)، ودراسة الصلاحي (٢٠٠٨) والاستفادة من آراء ذوي الاختصاص من جامعة نزوى وجامعة السلطان قابوس، وبعض الخبراء والمستشارين بوزارة التربية والتعليم ممن لهم دراية وخبرة في مهام مديري المدارس والمشرفين الإداريين، وتم بناء استبانة أولية تكونت من (٥٧) فقرة و (٦) محاور مرفق (٢)، كما تم تطبيق الثبات والصدق على الاستبانة، وبعد التحكيم بلغت عدد الفقرات (٣٧) فقرة موزعة على ستة محاور، وكل محور ينتمي لجانب من جوانب الإدارة المدرسية وتمثل كل فقرة من فقرات الاستبانة أدواراً ومهاماً أساسية يمارسها ويؤديها مدير المدرسة.

### ثبات الأداة:

يقصد بالثبات الإستقرار، وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام طريقة الفا كرونباخ لجميع المحاور الواردة في الاستبانة وكانت النتائج حسب الجدول (٣).

#### جدول ( ٣ )

##### حساب الثبات باستخدام الفا كرونباخ لجميع المحاور

المحاور	قيمة معامل الفا كرونباخ
الأول	٠.٩٣
الثاني	٠.٩٣
الثالث	٠.٩٤
الرابع	٠.٩٠
الخامس	٠.٩٣
السادس	٠.٨٩
المقياس الكلي	٠.٩٢

يشير الجدول رقم (٣) ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث كان معامل الثبات الكلي للقيّم : (٠.٩٢) وهو معامل ثبات عال يشير إلى أن الأداة صالحة للتطبيق.

### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة، قام الباحث بالاتي:

أ- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات، وذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري التربوي في وزارة التربية والتعليم، وقد بلغ عدد المحكمين (١٣) محكماً

انظر ملحق (١)، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة ومن حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل أو إضافة ما يرونه مناسباً، وقد اتفق (٨٩%) من المحكمين بقاء المحاور مع التعديل والحذف في عدد الفقرات ليصبح مجموع الفقرات (٣٧) فقرة.

ب- حساب الصدق إحصائياً باستخدام معامل الارتباط حيث قام الباحث بحساب الصدق بطريقة الإتساق الداخلي الوارد في الجدول ( ٤ )

#### جدول ( ٤ )

##### حساب الصدق باستخدام معامل الارتباط

المحاور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الكلي
الأول	_____	٠.٨٩	٠.٩١	٠.٨٩	٠.٨٨	٠.٨٧	٠.٨٩
الثاني	_____	_____	٠.٩٢	٠.٩٣	٠.٩١	٠.٨٨	٠.٩١
الثالث	_____	_____	_____	٠.٩٠	٠.٨٧	٠.٩٢	٠.٩٠
الرابع	_____	_____	_____	_____	٠.٨٩	٠.٩٠	٠.٨٩
الخامس	_____	_____	_____	_____	_____	٠.٩٢	٠.٩٢
السادس	_____	_____	_____	_____	_____	_____	٠.٩٠
الكلي	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

يشير الجدول رقم (٤) بأن جميع القيم مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a = ٠.٠٥$  ) مما يدل بأن المقياس ( الإستبانة ) تتمتع بدرجة عالية من الصدق. و الجدول (٥) المحاور الستة وعدد فقرات كل منها، والنسبة المئوية للفقرات بعد مقارنتها بالعدد الكلي.

جدول ( ٥ )

توزيع أرقام الفقرات وعددها والنسبة المئوية على محاور الدراسة

رقم المحور	المحور	مجموع الفقرات	تحديد الفقرات	النسبة المئوية
١	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي	٥	٥ - ١	%١٣.٥
٢	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية	٥	١٠ - ٥	%١٣.٥
٣	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية	٧	١٧ - ١١	%٢٠
٤	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين	٨	٢٥ - ١٨	%٢١.٦
٥	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع	٦	٣١ - ٢٦	%١٦.٢
٦	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	٦	٣٧ - ٣٢	%١٦.٢
	المجموع	٣٧	-	%١٠٠

وبناء عليه أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تشتمل على (٣٧) فقرة تقيس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان موزعة ضمن ستة محاور، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي انظر ملحق(٣).

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات.

**المتغيرات المستقلة وهي:**

(١)- النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (ذكر - أنثى).

٢)- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ١٠ سنوات)، و (من ١١ - ٢٠ سنة)، و(من ٢١ سنة فأكثر).

٣)- المؤهل العلمي وله مستويان: (دبلوم/ بكالوريوس )، و(ماجستير/ دكتوراه)، وبسبب قلة فئة حملة الدبلوم والدكتوراه من المبحوثين فقد تم تقسيمهما إلى فئتين فئة تضم الأولى ( الدبلوم والبكالوريوس) ولثانية (الماجستير والدكتوراه)

٤)-المسمى الوظيفي وله مستويان: (مدير مدرسة )، و(مشرف إداري).

٥)- المديريات التعليمية بالمحافظات وتشمل ثمانية مستويات حسب المحافظات المستهدفة من الدراسة وهي:(مسندم، والوسطى، وشمال الشرقية، ومسقط، وشمال الباطنة، والداخلية، وظفار، والوزارة).

### المتغيرات التابعة:

درجة دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري المدارس.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة للبيانات المستخلصة وكان ذلك على النحو الآتي:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين الإداريين ومديري المدارس لكل مجال من مجالات الدراسة، ول فقرات الاستبانة ككل، ثم رتبنا تنازلياً لمعرفة الأدوار الإبداعية التي يقوم بها المشرفون الإداريون ومديرو المدارس.
- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للفروق بين المجموعات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض النتائج، التي توصلت إليها الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول والذي ينص على:

"ما دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان؟"

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على استجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الإستبانة لتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي حيث استخدم الباحث معياراً لتفسير متوسطات تقدير دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، من خلال الجدول رقم (٦).

#### الجدول (٦)

معيار لتفسير متوسطات تقدير دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
٥	٥.٠٠ - ٤.٥٠	كبير جداً
٤	٤.٤٩ - ٣.٥٠	كبير
٣	٣.٤٩ - ٢.٥٠	متوسط
٢	٢.٤٩ - ١.٥٠	ضعيف
١	١.٤٩ - ١.٠٠	ضعيف جداً

\*استمد هذا المعيار من الحدود الحقيقية للأعداد الصحيحة (١، ٢، ٣، ٤، ٥) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم .

ويبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في المحاور الستة للدراسة المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين، ومديري المدارس مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل محور.

## الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ( الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة  
على المحاور الرئيسية مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٣.٤٨	٠.٧٩	متوسط
٢	٣	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.	٣.٣٣	٠.٨١	متوسط
٣	٦	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	٣.٢٤	٠.٧٤	متوسط
٤	٥	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.	٣.٢٢	٠.٧٨	متوسط
٥	٤	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.	٣.١٩	٠.٨٤	متوسط
٦	٢	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.	٣.١٥	٠.٨٦	متوسط
-	-	المتوسط العام	٣.٢٧	٠.٦٨	متوسط

يتضح من الجدول رقم (٧) بأن المتوسطات الحسابية للمحاور الستة المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين، ومديري المدارس، قد تراوحت بين متوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٧٩) كحد أعلى ومتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٦٨) كحد أدنى، أما من حيث الترتيب التنازلي للمحاور فقد جاء محور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى، يليه محور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية، ثم محور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع، وبعد ذلك دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين، ومن ثم محور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية، وفي المستوى العام فإن المشرفين الإداريين، ومديري المدارس في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي يقومون بدور

متوسط في ممارسة الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وذلك بحسب رأي عينة الدراسة.

ولمعرفة أهم الفقرات لكل محور، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحاور الستة بشكل مستقل كما هو موضح فيما يأتي :

**المحور الأول:** يوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المكونة للمحور الأول وهو دور الإبداع في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً.

### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	وجود خطه استراتيجية شاملة لجميع المجالات يساهم في الوقاية من الكثير من المشكلات المدرسية.	٣.٦٣	٠.٩٩١	كبيرة
٢	٢	إعداد خطة المدرسة من قبل فريق يضم الكوادر الإدارية والفنية والتدريسية وممثلي أولياء الأمور والطلاب يساهم في جودة الأداء المدرسي.	٣.٦٣	٠.٩٩٠	كبيرة
٣	٣	تفويض صلاحيات متابعة الخطة لذوي الاختصاص والكفاءة في المدرسة يقينا الكثير من المشكلات المدرسية.	٣.٥٥	٠.٨٨	كبيرة
٤	٤	إيجاد حلول إبداعية للتحديات التي تعترض تحقيق أهداف خطة المدرسة يؤدي لجودة في المخرجات المدرسية.	٣.٣٨	٠.٩٠	متوسطة
٥	٥	عقد اجتماعات دورية لتقييم خطة المدرسة من الخطوات المهمة للإبداع المدرسي.	٣.١٨	٠.٩٦	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٨) أن جميع فقرات المحور الأول المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي قد تراوحت بين متوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٩٩) كحد أعلى، ومتوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٩٦) كحد أدنى، حيث أن الفقرة ذات الرتبة الأولى وهي: (وجود خطة إستراتيجية شاملة لجميع المجالات يساهم في الوقاية من الكثير من المشكلات المدرسية) حصلت على متوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٩٩) بدرجة تقدير كبيرة، والفقرة ذات الرتبة

الخامسة وهي: (عقد اجتماعات دورية لتقييم خطة المدرسة من الخطوات المهمة للإبداع المدرسي) حصلت على متوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٩٦) بدرجة تقدير متوسطة.

**المحور الثاني:** دور الابداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالانظمة واللوائح والإدلة المدرسية .

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالانظمة واللوائح والإدلة المدرسية مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	١.٠٢	٣.٢٩	الوعي بالأنظمة واللوائح المدرسية يساعد على تحقيق الانتظام والانضباط المدرسي.	٨	١
متوسطة	١.٠٤	٣.٢٠	تنفيذ الحلقات النقاشية التقييمية للأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يؤدي لمزيد من الإبداع المدرسي.	٩	٢
متوسطة	١.٠٢	٣.١١	الصلاحيات الممنوحة لأعضاء اللجان والمجالس تساعد في تفعيل الإبداعي لها.	١٠	٣
متوسطة	١.٠٩	٣.١٠	تفعيل اللوائح والأنظمة في المدرسة يسهم في الإبداع الإداري.	٧	٤
متوسطة	٠.٩٩	٣.٠٤	الإلمام بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يساعد مدير المدرسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية.	٦	٥

يتضح من الجدول رقم (٩) أن جميع فقرات المحور الثاني المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والإدلة المدرسية قد تراوحت بين متوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٢) كحد أعلى، ومتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (٠.٩٩) كحد أدنى، حيث أن الفقرة ذات الرتبة الأولى وهي: (الوعي بالأنظمة واللوائح المدرسية يساعد على تحقيق الانتظام والانضباط المدرسي) حصلت على متوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٢) بدرجة تقدير متوسطة، والفقرة ذات الرتبة الخامسة وهي: (الإلمام بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يساعد مدير المدرسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية) حصلت على متوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (٠.٩٩) بدرجة تقدير متوسطة.

**المحور الثالث: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.**

**الجدول رقم (١٠)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية مرتبة تنازلياً.**

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٣	تعزيز الطلبة المجيدين في الأنشطة المدرسية يزيد من إبداعهم ويوسع مدركاتهم.	٣.٤٧	٠.٩١	متوسطة
٢	١٢	تبني المدرسة لمشاريع طلابية تعنى بالجوانب النفسية للطلاب تزيد من إبداعات الطلاب التحصيلية.	٣.٣٧	٠.٩٧٥	متوسطة
٣	١٤	التواصل مع أولياء الأمور مهم في إيجاد حلول للتحديات التي تواجه الطلاب وحلها.	٣.٣٧	٠.٩٧٤	متوسطة
٤	١٥	تكريم أولياء أمور الطلبة المجيدين يزيد الثقة بين المجتمع والمدرسة.	٣.٣٦	٠.٩٣	متوسطة
٥	١٦	تنفيذ حلقات نقاشية حول المستويات التحصيلية يؤدي لحلول إبداعية واقعية ناجحة.	٣.٣٢	٠.٩٤	متوسطة
٦	١٧	تنفيذ برامج لرعاية الطلبة بمختلف فئاتهم (المجيدين، ضعاف التحصيل الدراسي، الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة) يعالج الكثير من المشكلات المدرسية.	٣.٢٨	١.٠٠	متوسطة
٧	١١	تنفيذ أنشطة مدرسية إبداعية تسهم في صقل موهبة الطالب.	٣.١٧	١.٠٦	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن جميع فقرات المحور الثالث المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية قد تراوحت بين متوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٩١) كحد أعلى، ومتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٦) كحد أدنى، حيث أن الفقرة ذات الرتبة الأولى وهي: (تعزيز الطلبة المجيدين في الأنشطة المدرسية يزيد من إبداعهم ويوسع مدركاتهم) حصلت على متوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٩١) بدرجة تقدير متوسطة، والفقرة ذات الرتبة السابعة وهي: (تنفيذ أنشطة مدرسية إبداعية تسهم في صقل موهبة الطالب) حصلت على متوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٦) بدرجة تقدير متوسطة.

**المحور الرابع:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.

### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٨	التنوع في برامج الإنماء المهني بالمدرسة يؤدي لطرق تدريسية إبداعية	٣.٢٩	١.٠٢	متوسط
٢	١٩	تقييم خطة الإنماء المهني بالمدرسة دورياً من الوسائل المهمة لتفادي الكثير من المعوقات المرتبطة بالإعداد والتنفيذ للخطة.	٣.٢٢	١.٠٤	متوسطة
٣	٢٤	نقل الأثر التدريبي يساعد على اكتشاف مهارات العاملين.	٣.٢١	١.٠٨	متوسطة
٤	٢٣	استقطاب مدربين أكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية بالمدرسة يحقق أهداف البرامج التدريبية.	٣.٢٠	١.٠٥	متوسطة
٥	٢٥	متابعة المعلمين في تطبيق المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية يزيد من ربط التدريب بالممارسة.	٣.١٨	١.٩	متوسطة
٦	٢١	الاستفادة من المؤسسات التربوية في المجتمع مهم في تجويد البرامج التدريبية المدرسية.	٣.١٨	١.٠٢	متوسطة
٧	٢٢	تنفيذ برنامج تبادل زيارات داخل وخارج المدرسة وفق أسس وأهداف واضحة لكل العاملين يحقق النمو الفعال للعاملين.	٣.١٢	١.٠٢	متوسطة
٨	٢٠	تحليل استمارات تقييم البرامج التدريبية المنفذة مباشرة تجود التنفيذ المستقبلي للبرامج التدريبية.	٣.١٢	١.٠١	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١١) أن جميع فقرات المحور الرابع المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين قد تراوحت بين متوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٢) كحد أعلى، ومتوسط حسابي (٣.١٢) وانحراف معياري (١.٠١) كحد أدنى، حيث أن الفقرة ذات الرتبة الأولى وهي: (التنوع في برامج الإنماء المهني بالمدرسة يؤدي لطرق تدريسية إبداعية) حصلت على متوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٢) بدرجة تقدير متوسطة، والفقرة ذات الرتبة الثامنة وهي: (تحليل استمارات تقييم البرامج التدريبية المنفذة مباشرة تجود التنفيذ المستقبلي للبرامج التدريبية) حصلت على متوسط حسابي (٣.١٢) وانحراف معياري (١.٠١) بدرجة تقدير متوسطة.

**المحور الخامس:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع.

**الجدول (١٢)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع مرتبة تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٨	استخدام أساليب إبداعية يزيد من استقطاب أولياء الأمور الفاعلين للمدرسة.	٣.٢٦	١.٠٣	متوسطة
٢	٣١	تنفيذ برامج تبادل زيارات للمدارس المجيدة في التواصل مع الأسرة والمجتمع يساعد على تبني المدارس أفكار إبداعية واقعية ملموسة.	٣.٢٦	١.٠١	متوسطة
٣	٢٧	الحرص على تفعيل الإبداع لمجلس الآباء/ الأمهات بالمدرسة وفق الأنظمة واللوائح يساعد على دعم ولي الأمر للمدرسة.	٣.٢٣	١.٠٠	متوسطة
٤	٢٩	تنفيذ زيارات لتوعية أفراد المجتمع المحلي بخطط المدرسة وأنشطتها يحقق مبدأ الشراكة بين المدرسة والمجتمع.	٣.٢١	١.٠٠	متوسطة
٥	٣٠	تنفيذ تقييم شهري للمدرسة حول آليات وأساليب تفعيل التواصل مع المجتمع يقلل من الفجوة بين المدرسة والمجتمع.	٣.٢٠	١.٠٠	متوسطة
٦	٢٦	تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي يقلل الكثير من المشكلات المدرسية.	٣.١٧	١.٠٤	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن جميع فقرات المحور الخامس المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع قد تراوحت بين متوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٣) كحد أعلى، ومتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٤) كحد أدنى، حيث أن الفقرة ذات الرتبة الأولى وهي: (استخدام أساليب إبداعية يزيد من استقطاب أولياء الأمور الفاعلين للمدرسة) حصلت على متوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٣) بدرجة تقدير متوسطة، والفقرة ذات الرتبة السادسة وهي: (تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي يقلل الكثير من المشكلات المدرسية) حصلت على متوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٤) بدرجة تقدير متوسطة.

**المحور السادس:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين.

**الجدول رقم (١٣)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور السادس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات**

**المرتبطة بتعزيز العاملين**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
متوسطة	١.٠١	٣.٣٦	تكريم المعلمين المبدعين في المدرسة يحفزهم نحو الإبداع في العمل.	٣٢	١
متوسطة	١.٠٣	٣.٢٧	التنوع في أساليب التعزيز يدفع العاملين نحو التنافس في تجويد العمل.	٣٤	٢
متوسطة	١.٠٠	٣.٢٦	التقييم الموضوعي للعاملين يؤدي لتطوير أدائهم.	٣٣	٣
متوسطة	١.٠٨	٣.٢٠	تشجيع العاملين المجددين نحو زيارة المدارس المجيدة يساعد على تبني أفكار إبداعية خلاقية.	٣٦	٤
متوسطة	١.٠٧	٣.١٨	إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على التجارب الدولية من خلال الزيارات الخارجية يزيد من قدرة المدرسة لمواجهة تحديات العصر.	٣٧	٥
متوسطة	١.٠٧	٣.١٧	التعزيز يقوي من الألفة والعمل بروح الفريق الواحد.	٣٥	٦

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن جميع فقرات المحور السادس المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين قد تراوحت بين متوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٠١) كحد أعلى، ومتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٧) كحد أدنى، حيث أن الفقرة ذات الرتبة الأولى وهي: (تكريم المعلمين المبدعين في المدرسة يحفزهم نحو الإبداع في العمل) حصلت على متوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٠١) بدرجة تقدير متوسطة، والفقرة ذات الرتبة السادسة وهي: (التعزيز يقوي من الألفة والعمل بروح الفريق الواحد) حصلت على متوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٧) بدرجة تقدير متوسطة.

## إجابة السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين الإداريين ومديري المدارس حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان؟" تبعا للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي- النوع- الخبرة- المؤهل- المحافظة التعليمية).

تم التعامل مع كل متغير من المتغيرات بصورة مستقلة على النحو التالي:

### أ- المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموعة من محاور مقياس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لمتغير المسمى الوظيفي (مشرف إداري – مدير مدرسة).

### الجدول رقم (١٤)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقاً للمسمى

#### الوظيفي

م	المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	*مستوى الدلالة
١	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.	مشرف إداري	٣.٩٣	٠.٦٥	٥.٣٧	٠.١٤
		مدير مدرسة	٣.٣١	٠.٧٨		
٢	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.	مشرف إداري	٣.٤٨	٠.٧٧	٣.٤٤	٠.٨٧
		مدير مدرسة	٣.٠٢	٠.٧٩		
٣	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.	مشرف إداري	٣.٦٨	٠.٦٣	٤.٢٣	٠.٢٠
		مدير مدرسة	٣.٢١	٠.٧٤		
٤	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.	مشرف إداري	٣.٥٤	٠.٧٠	٣.٩٨	٠.٤٣
		مدير مدرسة	٣.٠٦	٠.٧٦		
٥	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.	مشرف إداري	٣.٧٠	٠.٧٥	٥.٠١	٠.٥٥
		مدير مدرسة	٣.٠٤	٠.٨٠		
٦	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	مشرف إداري	٣.٥٩	٠.٩١	٣.٢١	٠.١٠
		مدير مدرسة	٣.١١	٠.٨٠		
٧	المجموع	مشرف إداري	٣.٦٤	٠.٦٤	٤.٨٢	٠.٩٠
		مدير مدرسة	٣.١٢	٠.٦٤		

\* مستوى الدلالة: (a= ٠.٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المشرفين الإداريين ومديري المدارس لدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

### ب- متغير النوع

يوضح الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموعة من محاور مقياس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري المدارس وفقاً لمتغيرات النوع (ذكر/ أنثى)

### الجدول رقم (١٥)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقاً للنوع

م	المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	*مستوى الدلالة
١	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	ذكر	٣.٤١	٠.٨٠	١.١٧-	٠.٦٠
		انثى	٣.٥٥	٠.٧٨		
٢	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.	ذكر	٣.٠٧	٠.٨٢	١.٤٩-	٠.٦١
		انثى	٣.٢٥	٠.٧٩		
٣	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.	ذكر	٣.٢٨	٠.٧٦	١.١٢-	٠.٩٣
		انثى	٣.٤٠	٠.٧١		
٤	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.	ذكر	٣.٠٩	٠.٧٧	٠.٠٠-	٠.٨٥
		انثى	٣.١٩	٠.٧٨		
٥	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.	ذكر	٣.١٤	٠.٨٣	١.٣٧-	٠.٥٧
		انثى	٣.٣٢	٠.٨٣		
٦	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	ذكر	٣.٢٤	٠.٨٥	٠.٠٢	٠.٦٩
		انثى	٣.٢٤	٠.٨٨		
٧	المجموع	ذكر	٣.٢٢	٠.٦٨	٠.٩١-	٠.٨٣
		انثى	٣.٣١	٠.٦٨		

\* مستوى الدلالة: (a= ٠.٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المشرفين الإداريين ومديري المدارس في دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير النوع.

### ج- متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموعة من محاور مقياس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم كلية معلمين/ بكالوريوس - ماجستير/ دكتوراه).

#### الجدول رقم (١٦)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	*مستوى الدلالة
١	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	دبلوم/ بكالوريوس	٣.٤٦	٠.٧٥	-٠.٥٥	٠.١٢
		ماجستير / دكتوراه	٣.٥٤	٠.٩١		
٢	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.	دبلوم/ بكالوريوس	٣.٠٩	٠.٧٧	-١.٥١	٠.٤٧
		ماجستير / دكتوراه	٣.٣٢	٠.٨٩		
٣	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.	دبلوم/ بكالوريوس	٣.٢٩	٠.٧٣	-١.٢٩	٠.٥٦
		ماجستير / دكتوراه	٣.٤٦	٠.٧٥		
٤	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.	دبلوم/ بكالوريوس	٣.١٠	٠.٧٢	-٢.٣٩	٠.٤٩
		ماجستير / دكتوراه	٣.٤٥	٠.٨٧		
٥	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.	دبلوم/ بكالوريوس	٣.١٦	٠.٨١	-١.٧١	٠.٧٩
		ماجستير / دكتوراه	٣.٤١	٠.٨٧		
٦	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	دبلوم/ بكالوريوس	٣.١٥	٠.٨٣	-٢.٢٧	٠.٥٨
		ماجستير / دكتوراه	٣.٥٠	٠.٨٩		
٧	المجموع	دبلوم/ بكالوريوس	٣.٢٠	٠.٦٤	-١.٩٥	٠.٣٠
		ماجستير / دكتوراه	٣.٤٥	٠.٧٥		

\* مستوى الدلالة: (a = ٠.٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير المشرفين الإداريين ومديري المدارس في دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

### د- الخبرة

يوضح الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموعة من محاور مقياس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأقل، من ١١ - ٢٠ سنة، ٢١ فأكثر).

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	المحور	١٠ سنوات فأقل		١١ - ٢٠ سنة		٢١ سنة فأكثر	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٣.٢٤	٠.٦٧	٣.٦١	٠.٧٥	٣.٥٠	٠.٩١
٢	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.	٣.٠٢	٠.٦٨	٣.٢٥	٠.٨٣	٣.١٠	٠.٨٧
٣	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.	٣.٢٠	٠.٦٢	٣.٤٥	٠.٧٤	٣.٢٨	٠.٨٢
٤	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.	٣.٠١	٠.٦٩	٣.٢٦	٠.٨٨	٣.٢٦	٠.٦٤
٥	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.	٣.٠٧	٠.٦٨	٣.٣٠	٠.٨٩	٣.٢٤	٠.٨٧
٦	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	٣.١٣	٠.٦٤	٣.٣٠	٠.٩٤	٣.٤٢	٠.٩١
٧	المتوسط العام	٣.١١	٠.٥١	٣.٣٥	٠.٧٤	٣.٢٧	٠.٧٠

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين متوسطات متغير سنوات الخبرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  تم استخدام تحليل التباين الأحادي: (one way analysis of variance) للمقارنة بين تقديرات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول رقم (١٨) ذلك:

جدول (١٨)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة

م	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
1	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	٤.٠٨	٢	٢.٠٤	٣.٢٩	* ٠.٠٣
		داخل المجموعات	١٠٩.٧	١٧٧	٠.٦٢		
2	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.	بين المجموعات	١.٧٢	٢	٠.٨٦	١.٣١	٠.٢٧
		داخل المجموعات	١١٥.٩٤	١٧٧	٠.٦٥		
3	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.	بين المجموعات	٢.٢٠	٢	١.١٠	٢.٠٣	٠.١٣
		داخل المجموعات	٩٦.٠٣	١٧٧	٠.٥٤		
4	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.	بين المجموعات	٢.٣٠	٢	١.١٥	١.٩٣	٠.١٤
		داخل المجموعات	١٠٥.٦٠	١٧٧	٠.٥٩		
5	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.	بين المجموعات	١.٧٠	٢	٠.٨٥	١.٢٢	٠.٢٩
		داخل المجموعات	١٢٣.٥٤	١٧٧	٠.٦٩		
6	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	بين المجموعات	٠.٨٦	٢	٠.٤٣	٠.٥٨	٠.٥٦
		داخل المجموعات	١٣٢.٣٧	١٧٧	٠.٧٤		
	المجموع	بين المجموعات	١.٨٧	٢	٠.٩٣	٢.٠٣	٠.١٣
		داخل المجموعات	٨١.٧٢	١٧٧	٠.٤٦		

يتضح من الجدول رقم: (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المشرفين الإداريين ومديري

المدارس في دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المحور الأول، حيث

كانت قيمة (ف = ٣.٢٩) دالة عند مستوى الدلالة (a = ٠.٠٥)

وللتحقق من مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك .

جدول (١٩)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين مجموعات سنوات الخبرة على محاور الدراسة

متغير سنوات الخبرة			المتوسط الحسابي	متغير سنوات الخبرة	المحور
٢١ سنة فأكثر	١١-٢٠ سنة	١٠ سنوات فأقل			
٠.٢٦	*٠.٣٧-	-	٣.٢٤	١٠ سنوات فأقل	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
٠.١١	-	٠.٣٧	٣.٦١	١١-٢٠ سنة	
-	-٠.١١	٠.٢٦	٣.٥٠	٢١ سنة فأكثر	
-٠.٠٧	-٠.٢٣	-	٣.٠٢	١٠ سنوات فأقل	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.
٠.١٥	-	٠.٢٣	٣.٢٥	١١-٢٠ سنة	
-	-٠.١٥	٠.٠٧	٣.١٠	٢١ سنة فأكثر	
-٠.٠٨	-٠.٢٦	-	٣.٢٠	١٠ سنوات فأقل	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.
٠.١٧	-	٠.٢٥	٣.٤٥	١١-٢٠ سنة	
-	-٠.١٧	٠.٠٨	٣.٢٨	٢١ سنة فأكثر	
-٠.٢٥	-٠.٢٥	-	٣.٠١	١٠ سنوات فأقل	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.
-٠.٠٠	-	٠.٢٥	٣.٢٦	١١-٢٠ سنة	
-	٠.٠٠	٠.٢٦	٣.٢٦	٢١ سنة فأكثر	
-٠.١٧	-٠.٢٣	-	٣.٠٧	١٠ سنوات فأقل	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.
٠.٠٦	-	٠.٢٣	٣.٣٠	١١-٢٠ سنة	
-	-٠.٠٦	٠.١٧	٣.٢٤	٢١ سنة فأكثر	
-٠.١٠	-٠.١٦	-	٣.١٣	١٠ سنوات فأقل	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين
٠.٠٦	-	٠.١٧	٣.٣٠	١١-٢٠ سنة	
-	-٠.٠٦	٠.١٠	٣.٤٢	٢١ سنة فأكثر	
-٠.١٦	-٠.٢٥	-	٣.١١	١٠ سنوات فأقل	المتوسط العام
٠.٠٩	-	٠.٢٥	٣.٣٥	١١-٢٠ سنة	
-	٠.٠٩-	٠.١٦	٣.٢٧	٢١ سنة فأكثر	

يتبين من الجدول رقم (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المشرفين الإداريين ومديري المدارس في دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (١٠ سنوات فأقل) في المحور الاول مقابل فئة (١١-٢٠ سنة).

#### هـ المحافظة التعليمية:

يوضح الجدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجموعة من محاور مقياس دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وفقا لمتغير المحافظة التعليمية ( مسندم- الوسطى- شمال الشرقية- مسقط- شمال الباطنة- الداخلية- ظفار- الوزارة).

#### جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقا لمتغير المحافظة التعليمية

رقم المحور	مسندم		الوسطى		ش الشرقية		مسقط		ش الباطنة		الداخلية		ظفار		الوزارة	
	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
١	٢.٧٩	٠.٩٠	٣.٤٨	٠.٤٨	٣.٤١	٠.٦١	٤.٠٠	٠.٧٣	٣.٦٥	٠.٤٣	٣.٠٩	٣.٦٨	٠.٤٧	٤.٣١	٠.٦٧	
٢	٢.٨١	٠.٩٥	٣.٠٦	٠.٨٧	٢.٩٢	٠.٧٤	٣.٢٩	٠.٩٣	٣.٢٦	٠.٤٢	٢.٩٢	٣.٣٢	٠.٤٤	٤.١٥	٠.٦٧	
٣	٢.٨٢	٠.٨٣	٣.٣٨	٠.٥٣	٣.١٣	٠.٦٦	٣.٨٠	٠.٧٤	٣.٤٠	٠.٤٢	٣.١٠	٣.٣٢	٠.٥٠	٤.١٩	٠.٦٠	
٤	٢.٩٢	٠.٧٩	٣.٢٣	٠.٧٤	٣.٠٢	٠.٨٣	٣.٤٥	٠.٩٢	٣.١٧	٠.٤٦	٢.٩٠	٣.٢٩	٠.٤٤	٤.١٩	٠.٦٩	
٥	٢.٦١	٠.٩٨	٣.٢٤	٠.٦٨	٢.٩٤	٠.٧٤	٣.٦٠	٠.٧٦	٣.٣٧	٠.٤٩	٢.٨٤	٣.٥٣	٠.٣٨	٤.٣٧	٠.٧٥	
٦	٢.٩٣	٠.٨٣	٣.٢١	٠.٨٨	٢.٨٠	٠.٦٨	٣.٥٩	١.٠١	٣.٢٥	٠.٦١	٣.٠١	٣.٢٩	٠.٥١	٤.٥١	٠.٧٦	
المتوسط العام	٢.٨٢	٠.٧٧	٣.٢٧	٠.٦١	٣.٠٣	٠.٥٣	٣.٦١	٠.٧٦	٣.٣٤	٠.٢٥	٢.٩٨	٣.٣٩	٠.٣٢	٤.٢٨	٠.٦٢	

ولمعرفة ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين متوسطات متغير المحافظة التعليمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= ٠.٠٥) تم استخدام تحليل التباين الأحادي: ( one way analysis of variance ) للمقارنة بين تقديرات

العينة وفقا لمتغير المحافظة التعليمية ويوضح الجدول رقم (٢١) ذلك

## جدول (٢١)

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة

رقم المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
١	بين المجموعات	٣٢.٤٢	٧	٤.٦٣	٩.٧٩	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٨١.٣٩	١٧٢	٠.٤٧		
٢	بين المجموعات	١٨.٨٦	٧	٢.٦٩	٤.٦٩	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٩٨.٨١	١٧٢	٠.٥٧		
٣	بين المجموعات	٢٢.٥٤	٧	٣.٢٢	٧.٣٢	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٥.٧٠	١٧٢	٠.٤٤		
٤	بين المجموعات	١٩.١٤	٧	٢.٧٣	٥.٣٠	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٨٨.٧٧	١٧٢	٠.٥٢		
٥	بين المجموعات	٣٦.٦٣	٧	٥.٢٣	١٠.١٦	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٨٨.٦٢	١٧٢	٠.٥٢		
٦	بين المجموعات	٣٠.٣٥	٧	٤.٣٤	٧.٢٥	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠٢.٩٠	١٧٢	٠.٦٠		
المتوسط العام	بين المجموعات	٢٤.٢٤	٧	٣.٤٦	١٠.٠٤	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٩.٣٥	١٧٢	٠.٣٥		

يتضح من الجدول رقم: (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المشرفين الإداريين ومديري

المدارس في دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وفقا لمتغير المحافظة التعليمية في جميع محاور المقياس عند مستوى الدلالة:  $(a= ٠.٠٥)$ .

وللتحقق من مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية والجدول رقم من (٢٢) إلى (٢٨) توضح ذلك.

جدول رقم (٢٢)  
اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على المحور الأول

المحور	متغير المحافظة	المتوسط الحسابي	متغير المحافظة							
			مسندم	الوسطي	ش.ش	مسقط	ش.ب	الداخلية	ظفار	الوزارة
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	مسندم	٢.٧٩	-	-	-	-	-	-	-	-
	الوسطي	٣.٤٨	٠.٦٩	-	-	-	-	-	-	-
	ش.ش	٣.٤١	٠.٦٢	-	-	-	-	-	-	-
	مسقط	٤.٠٠	*١.٢١	٠.٥٢	٠.٥٩	-	-	-	-	-
	ش.ب	٣.٦٥	*٠.٨٦	٠.١٧	٠.٢٤	٠.٣٥-	-	-	-	-
	الداخلية	٣.٠٩	٠.٣٠	٠.٣٩-	٠.٣٢-	*٠.٩١-	٠.٥٦-	-	-	-
	ظفار	٣.٦٨	*٠.٨٩	٠.٢٠	٠.٢٨	٠.٣١-	٠.٠٠٤	٠.٥٩	-	-
	الوزارة	٤.٣١	*١.٥٣	٠.٨٣	٠.٩١	٠.٣٢	٠.٦٧	*١.٢٢	٠.٦٣	-

يتبين من الجدول رقم (٢٢) وجود فروق دالة إحصائية لصالح محافظات مسقط، وشمال الباطنة، وظفار وديوان عام الوزارة، في حين توجد فروق لصالح مسقط مقارنة بمحافظة الداخلية

جدول رقم (٢٣)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على المحور الثاني

متغير المحافظة								المتوسط الحسابي	متغير المحافظة	المحور
الوزارة	ظفار	الداخلية	ش.ب	مسقط	ش.ش	الوسطى	مسندم			
-	-	-	-	-	-	-	-	٢.٨١	مسندم	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.
-	-	-	-	-	-	-	٠.٢٤	٣.٠٦	الوسطى	
-	-	-	-	-	-	٠.١٤-	٠.١٠	٢.٩٢	ش.ش	
-	-	-	-	-	٠.٣٧	٠.٢٣	٠.٤٧	٣.٢٩	مسقط	
-	-	-	-	٠.٠٣-	٠.٣٥	٠.٢٠	٠.٤٥	٣.٢٦	ش.ب	
-	-	-	٠.٣٤-	٠.٣٦-	٠.٠١	٠.١٣-	٠.١١	٢.٩٢	الداخلية	
-	-	٠.٣٩	٠.٠٦	٠.٠٣	٠.٤٠	٠.٢٦	٠.٥٠	٣.٣٢	ظفار	
-	٠.٨٣	*١.٢٢	٠.٨٨	٠.٨٦	*١.٢٣	*١.٠٩	*١.٣٣	٤.١٥	الوزارة	

يتبين من الجدول رقم (٢٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين ديوان عام الوزارة ومسندم والوسطى وشمال الباطنة والداخلية لصالح ديوان عام الوزارة.

جدول رقم (٢٤)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على المحور الثالث

متغير المحافظة								المتوسط الحسابي	متغير المحافظة	المحور
الوزارة	ظفار	الداخلية	ش.ب	مسقط	ش.ش	الوسطى	مسندم			
-	-	-	-	-	-	-	-	٢.٨٢	مسندم	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.
-	-	-	-	-	-	-	٠.٥٥	٣.٣٨	الوسطى	
-	-	-	-	-	-	٠.٢٥-	٠.٣١	٣.١٣	ش.ش	
-	-	-	-	-	٠.٦٧	٠.٤٣	*٠.٩٨	٣.٨٠	مسقط	
-	-	-	-	٠.٤٠-	٠.٢٧	٠.٠٢	٠.٥٧	٣.٤٠	ش.ب	
-	-	-	٠.٢٩-	-	٠.٠٣-	٠.٢٨-	٠.٢٨	٣.١٠	الداخلية	
-	-	٠.٢٢	٠.٠٨-	٠.٤٨-	٠.١٩	٠.٠٦-	٠.٤٩	٣.٣٢	ظفار	
-	٠.٨٦	*١.٠٨	٠.٧٩	٠.٣٨	*١.٠٥	٠.٨١	*١.٣٦	٤.١٩	الوزارة	

يتبين من الجدول رقم (٢٤) وجود فروق دالة إحصائية بين مسندم وشمال الشرقية والداخلية وديوان عام الوزارة لصالح الوزارة، وبين مسقط والداخلية ومسندم لصالح مسقط .

جدول رقم (٢٥)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على المحور الرابع

متغير المحافظة								المتوسط الحسابي	متغير المحافظة	المحور
الوزارة	ظفار	الداخلية	ش.ب	مسقط	ش.ش	الوسطى	مسندم			
-	-	-	-	-	-	-	-	٢.٩٢	مسندم	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.
-	-	-	-	-	-	-	٠.٣٠	٣.٢٣	الوسطى	
-	-	-	-	-	-	٠.٢١-	٠.٠٩	٣.٠٢	ش.ش	
-	-	-	-	-	٠.٤٢	٠.٢٢	٠.٥٢	٣.٤٥	مسقط	
-	-	-	-	٠.٢٨-	٠.١٥	٠.٠٦-	٠.٢٤	٣.١٧	ش.ب	
-	-	-	٠.٢٦-	٠.٥٤-	٠.١٢-	٠.٣٢-	٠.٠٢-	٢.٩٠	الداخلية	
-	-	٠.٣٨	٠.١٢	٠.١٦-	٠.٢٧	٠.٠٦	٠.٣٦	٣.٢٩	ظفار	
-	٠.٩١	*١.٢٩	*١.٠٣	٠.٧٥	*١.١٧	٠.٩٧	*١.٢٧	٤.١٤	الوزارة	

يتبين من الجدول رقم (٢٥) وجود فروق دالة إحصائياً بين محافظات مسقط والداخلية وشمال الباطنة والوسطى ومسندم لصالح ديوان عام الوزارة.

جدول رقم (٢٦)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على المحور الخامس

متغير المحافظة								المتوسط الحسابي	متغير المحافظة	المحور
الوزارة	ظفار	الداخلية	ش.ب	مسقط	ش.ش	الوسطى	مسندم			
-	-	-	-	-	-	-	-	٢.٦١	مسندم	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.
-	-	-	-	-	-	-	٠.٦٣	٣.٢٤	الوسطى	
-	-	-	-	-	-	٠.٣٠-	٠.٣٢	٢.٩٤	ش.ش	
-	-	-	-	-	٠.٦٦	٠.٣٥	*٠.٩٨	٣.٦٠	مسقط	
-	-	-	-	٠.٢٢-	٠.٤٣	٠.١٣	٠.٧٦	٣.٣٧	ش.ب	
-	-	-	٠.٥٣-	-	٠.٠٩-	٠.٣٩-	٠.٢٣	٢.٨٤	الداخلية	
-	-	٠.٦٩	٠.١٦	٠.٠٧-	٠.٥٩	٠.٢٩	*٠.٩٣	٣.٥٣	ظفار	
-	٠.٨٤	*١.٥٢	*١.٠٠	٠.٧٨	*١.٤٣	*١.١٣	*١.٧٦	٤.٣٧	الوزارة	

يتبين من الجدول رقم (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مسندم والوسطى وشمال الشرقية وشمال

الباطنة والداخلية وديوان عام الوزارة لصالح الوزارة.

جدول رقم (٢٧)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على المحور السادس

متغير المحافظة								المتوسط الحسابي	متغير المحافظة	المحور
الوزارة	ظفار	الداخلية	ش.ب	مسقط	ش.ش	الوسطى	مسندم			
-	-	-	-	-	-	-	-	٢.٩٣	مسندم	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين
-	-	-	-	-	-	-	٠.٢٨	٣.٢١	الوسطى	
-	-	-	-	-	-	٠.٤١-	٠.١٣-	٢.٨٠	ش.ش	
-	-	-	-	-	٠.٧٩	٠.٣٨	٠.٦٦	٣.٥٩	مسقط	
-	-	-	-	٠.٣٣-	٠.٤٦	٠.٠٥	٠.٣٣	٣.٢٥	ش.ب	
-	-	-	٠.٢٤-	٠.٥٧-	٠.٢٣	٠.١٩-	٠.٠٩	٣.٠١	الداخلية	
-	-	٠.٢٨	٠.٠٤	٠.٢٩-	٠.٤٩	٠.٠٨	٠.٣٧	٣.٢٩	ظفار	
-	*١.٢٢	*١.٤٩	*١.٢٦	٠.٩٢	*١.٧١	*١.٣٠	*١.٥٩	٤.٥١	الوزارة	

يتبين من الجدول رقم (٢٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مسندم والوسطى وشمال الشرقية وشمال

الباطنة والداخلية وظفار لصالح ديوان عام الوزارة.

جدول رقم (٢٨)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على المتوسط العام

المحور	متغير المحافظة	المتوسط الحسابي	متغير المحافظة							
			مسندم	الوسطى	ش.ش	مسقط	ش.ب	الداخلية	ظفار	الوزارة
٧- المتوسط العام	مسندم	٢.٨٢	-	-	-	-	-	-	-	-
	الوسطى	٣.٢٧	٠.٤٤	-	-	-	-	-	-	-
	ش.ش	٣.٠٣	٠.٢١	-٠.٢٤	-	-	-	-	-	-
	مسقط	٣.٦١	*٠.٧٩	٠.٣٥	٠.٥٨	-	-	-	-	-
	ش.ب	٣.٣٤	٠.٥١	٠.٠٧	٠.٣١	-٠.٢٨	-	-	-	-
	الداخلية	٢.٩٨	٠.١٥	-٠.٢٩	٠.٠٥	-	٠.٣٦	-	-	-
	ظفار	٣.٣٩	٠.٥٧	٠.١٢	٠.٣٦	-٠.٢٢	٠.٠٦	٠.٤١	-	-
	الوزارة	٤.٢٨	*١.٤٦	*١.٠٢	*١.٢٥	٠.٦٧	*٠.٩٥	*١.٣١	*٠.٨٩	-

يتبين من الجدول رقم (٢٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط العام في جميع المديریات

التعليمية بالمحافظات ما عدا محافظة مسقط لصالح ديوان عام الوزارة .

**الفصل الخامس**  
**مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات**

## الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومن ثم تقديم التوصيات بناء على نتائجها، هذا وسيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ترتيب أسئلتها والنتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عرض النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة.

### أولاً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه

**ما دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان؟**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاول الدراسة الستة حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣.٤٨ - ٣.١٥)، أما المتوسط العام فقد جاء متوسطه (٣.٤٨) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (٠.٦٨)، وجاء في المرتبة الأولى المحور الأول الذي ينص على "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٧٩) بدرجة (متوسطة) وهذا يعزى إلى اهتمام المشرفين الإداريين ومديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي كونه من العناصر المهمة في المنظومة المدرسية ومن المرجح أن ذلك يعود إلى اهتمام الوزارة بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير في المدارس والعمل الإشرافي حيث أن جميع مديري المدارس والمشرفين استهدفوا خلال فترة ثلاث سنوات بدورات تدريبية وورش تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومنها دورة مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية.

أما في المرتبة السادسة فقد جاء المحور الثاني الذي نصه " دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية" بمتوسط (٣.١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦) بدرجة متوسطة أيضاً ويعزى هذا إلى أن الأنظمة واللوائح تطبق بنصوصها ووفق أحكامها وبالتالي يراها المشرفون ومديرو المدارس أنها تحد من إبداعاتهم وأنها تكبل حريتهم ومن الصعوبة تجاوزها، كما أن الصلاحيات الممنوحة من قبل الوزارة للمدارس في هذا المحور ضئيلة ولا يمكن تجاوز تلك الأنظمة واللوائح.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحرمي (٢٠٠٣) التي جاءت تقديرات مديري المدارس حول ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثاموي في سلطنة عمان بدرجة كبيرة، وكذلك اختلفت مع دراسة الصوافي (٢٠٠٨) التي جاءت نتائج ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بدرجة عالية.

وقد أتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة عبدا الجبار (٢٠١٣) والتي جاءت نتائجها متوسطة في مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وكذلك أتفقت مع دراسة الحارثي (٢٠١٢) التي توضح بأن المتوسط الإجمالي لتطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بلغ (٣.٩) وبدرجة متوسطة، كما أتفقت مع دراسة اليوسف (٢٠١١) حيث جاءت الممارسات الإبداعية في العمليات الإدارية متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحاور الستة بشكل مستقل وذلك على النحو التالي:

١- مناقشة النتائج المتعلقة بمحور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

يتكون هذا المحور من (٥) فقرات، كل منها تصف دوراً من الأدوار الإبداعية التي يمارسها المشرفون الإداريون ومديرو المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي لحل المشكلات المدرسية والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال دراسة النتائج كما يتضح في الجدول (٨) يتبين أن أهم الفقرات التي نالت اهتماماً كبيراً من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري المدارس هي الفقرة (١) والتي نصت: على " وجود خطة استراتيجية شاملة لجميع المجالات يساهم في الوقاية من الكثير من المشكلات المدرسية"، فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩١)، والتي يقابلها درجة "كبيرة"، وربما يعزى ذلك إلى اقتناع المشرفين الإداريين ومديري المدارس بأن خطة المدرسة أصبحت من أهم العناصر الفاعلة في المدرسة كما أصبح التخطيط الاستراتيجي في المدارس شريان الحياة المدرسية وسمة مميزة للأعمال المنظمة وثقافة المبدعين وعليها يتم بناء أهداف المدرسة وبها يتم إعداد المناشط والفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة وعن طريقها تتضح ملامح خطط الإنماء المهني للعاملين وخطط رفع المستويات الطلابية وخطط التواصل مع المجتمع وبالتالي أصبحت المدارس تفوض صلاحيات متابعة الخطة المدرسية لذوي الاختصاص والكفاءة كفريق التحسين والتطوير بالمدرسة ممن يمتلكون خبرات عالية في التخطيط وممن شاركوا في إعداد الخطة مما ينعكس إيجاباً على استخدام حلول إبداعية لحل المشكلات المدرسية أي أن المتابعة المبنية على الجانب العلمي والبصيرة الواعية والمرصودة وفق تخطيط مبرمج زمنياً أجدى وأفضل في استكشاف المشكلات والتنبيه بها حتى قبل حصولها ووضع بدائل إبداعية وبالتالي التقليل من الأثر السلبي عند الحدوث، وهذا ما يجعلهم يحرصون على إعطاء خطة المدرسة أولوية كبيرة في المدرسة وفي أقسام تطوير الأداء المدرسي.

أما في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة الخامسة التي نصت على " عقد اجتماعات دورية لتقييم خطة المدرسة من الخطوات المهمة للإبداع المدرسي. " بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦)،

وهذا يعني أن تفويض الصلاحيات للمختصين المعنيين بالمتابعة الميدانية وبشكل يومي يعني عن الاجتماعات الزمرية، والتي قد يعتبرها البعض مضيعة للوقت والتي يمكن أن تكون حلبة للصراع المتداخل وقد تؤدي لتقاعس بعض العناصر المدرسية وتداخل مهامها، كما أن تفويض مدير المدرسة للفنيين المتخصصين مثل المعلم الأول والأخصائيين وفق مهامهم الوظيفية الواردة وفق دليل المهام والأنصبه يعطي مجالاً للإبداع أفضل من الاجتماعات الزمرية غير المتخصصة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة الشبلي (٢٠١٠)، التي أظهرت بأن متطلبات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان – تنازلياً- هي المرونة والأصالة والتحسس بالمشكلات المدرسية، ومشاركة مدير المدرسة في لجان الإبداع الإداري، والخطة الاستراتيجية وتوافر الموارد البشرية والمادية، كما أتفقت نتيجة هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة الحارثي (٢٠١٤) التي خلصت بأن الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان متوسطة في البيئة الداخلية والتي تضم العمليات الإدارية.

## ٢- مناقشة النتائج المتعلقة بمحور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.

يتكون هذا المحور من (٥) فقرات، كل منها تصف دوراً من الأدوار الإبداعية التي يمارسها المشرفون الإداريون ومديرو المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي المتعلقة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية)، ومن خلال دراسة النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح في الجدول رقم: (٩) - يتبين أن أهم الفقرات التي نالت اهتماماً كبيراً من وجهة نظر عينة الدراسة هي الفقرة (٨) والتي نصت على " الوعي بالأنظمة واللوائح المدرسية يساعد على تحقيق الانتظام والانضباط المدرسي"، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٣.٢٩)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٢) والذي يقابله درجة "متوسطة" وهذا يعني أن المشرفين الإداريين ومديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي يقومون بدور إبداعي في محور الأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية، من حيث نشر الوعي الإيجابي للإلمام بها وتفعيلها ودراستها ورفع التوصيات حولها وربطها بالعمل الإداري والفني، وقد يعزى ذلك إلى حرص المشرفين الإداريين ومديري المدارس واهتمامهم بالأنظمة واللوائح التي تساعد على الانتظام والانضباط المدرسي في المجتمع المدرسي، كما يعزى إلى اقتناع المشرفين الإداريين ومديري المدارس وإيمانهم بأهمية تفعيل الأنظمة واللوائح بما يكفل العمل الجاد والعادل والشفاف في البيئة المدرسية، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (٦) التي نصت على " الإلمام بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يساعد مدير المدرسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية" بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، وانحراف معياري (٠.٩٩) ويقابله درجة

متوسطة، وهذا يدل على أن المشرفين الإداريين ومديري المدارس يحتاجون لصلاحيات ومرونة أكبر في اتخاذ القرارات بعيداً قدر الإمكان عن التمسك حرفياً بالأنظمة واللوائح.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة المتعلقة بهذا المحور مع دراسة باناعمه (٢٠٠٦) التي أوصت بأهمية توفير البيئة التنظيمية المناسبة لنمو الإبداع وتعزيز الممارسات الإبداعية، وفتح المزيد من الصلاحيات للمدرسة لاتخاذ القرارات.

### ٣- مناقشة النتائج المتعلقة بمحور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية.

يتكون هذا المحور من (٧) فقرات، كل منها تصف دوراً من الأدوار الإبداعية التي يمارسها المشرفون الإداريون ومديرو المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي المتعلقة (بالرعاية الطلابية)، ومن خلال دراسة النتائج المتعلقة بهذا المحور يتضح في الجدول (١٠) أن الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على " تعزيز الطلبة المجيدين في الأنشطة المدرسية يزيد من إبداعهم ويوسع مداركهم " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٩١) بدرجة "متوسطة" وذلك يعزى إلى وعي المشرفين الإداريين ومديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي وإدراكهم بأن المدرسة وحدة متكاملة ينبغي أن تكتمل حلقات الاهتمام بجوانبها البشرية والإدارية والفنية والتقنية وتبني أساليب رعاية غير تقليدية بحيث تكون ابداعية مرتبطة بميول الطلاب ورغباتهم بالتنسيق مع مؤسسات مجتمعية متخصصة كالجامعات والنوادي والجمعيات والمراكز العلمية والإرشادية وتنفيذ برامج متنوعة لرعاية الطلاب وتعزيزهم كالرحلات العلمية والترفيهية والثقافية، وما يدعم ذلك إهتمام وزارة التربية والتعليم بطرح بعض المسابقات في الحقل التربوي مثل: برنامج التنمية المعرفية، ومسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية، ومسابقة فن الخطابة والتحدث بالفصحى، ومسابقة التفوق الكشفي، ومسابقة الأنشطة المدرسية، إضافةً لمتابعتها لمجموعة من المشاريع التربوية منها: تثقيف الأقران، ومعالجة الضعف القرائي، وبرنامج صعوبات التعلم وذوي الاحتياجات الخاصة، ومشروع المعلم الصغير، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (١١) التي نصت على " تنفيذ أنشطة مدرسية إبداعية تسهم في صقل موهبة الطالب بمتوسط (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٦) وهي في مستوى "متوسط"، ويعزى ذلك أن قناعات المشرفين الإداريين ومديري المدارس بأن الأنشطة التي تنفذ في البيئة الخارجية أكثر جدوى وأثراً من الأنشطة المنفذة في المدرسة، كما يرى المشرفون الإداريون ومديرو المدارس أن المشاريع الشاملة والمدرسة بشكل متكامل وبتنسيق مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع أفضل أثراً من الأنشطة التقليدية.

وقد اتفقت نتيجة هذا المحور مع دراسة عبد القادر (2008، Abdel Kader) التي أشارت إلى ضرورة تعزيز مفاهيم السلوك الإبداعي في أنظمة المدارس من خلال وجود مركز مختص بالإبداع بهدف استكشاف

مدى قدرة المعلمين على تحديد السلوكيات الإبداعية لدى الأطفال، وتحديد بعض المفاهيم الخاطئة لدى المعلمين حول الإبداع، وكيفية تحديد العمليات الإبداعية بدل المنتج الإبداعي، وديناميات المفاهيم الإبداعية.

#### ٤- مناقشة النتائج المتعلقة بمحور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.

يتكون هذا المحور من (٨) فقرات، كل منها تصف دوراً من الأدوار التي يمارسها المشرفون الإداريون ومديرو المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين، ومن خلال دراسة النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح في الجدول رقم: (١١) - يتبين أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٣.٢٩) كحد أعلى و(٣.١٢) كحد أدنى، والذي يقابله درجة "كبيرة"، وجميعها جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث جاءت الفقرة رقم (١٨) التي نصت على " التنوع في برامج الإنماء المهني بالمدرسة يؤدي لطرق تدريسية إبداعية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠٢) بمستوى "متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (٢٠) التي نصت على " تحليل استمارات تقييم البرامج التدريبية المنفذة مباشرة تجود التنفيذ المستقبلي للبرامج التدريبية" في المرتبة الأخيرة في المحور، ويعزى ذلك إلى أن المشرفين ومديري المدارس يحبذون التنوع في برامج الإنماء المهني حيث أن تكرار البرامج التدريبية تصبح مملة وليست ذات جدوى، كما أن التنوع يؤدي إلى الإنماء المهني الذاتي للمعلم، كما أن المبالغ المالية الممنوحة للمدارس كدعم مالي كان لها أثر في تنوع البرامج التدريبية الهادفة للإبداع والابتكار.

وقد اتفقت نتيجة هذا المحور مع دراسة اليوسف (٢٠١١) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية في الجهاز الإداري المدرسي من خلال التنوع في أساليب الإنماء المهني مثل الورش الدورات التدريبية والحلقات النقاشية والاجتماعات الفردية والزميرية وتبادل الخبرات، والاستفادة من الخبرات الإبداعية للمدرسين العمانيين في المدارس المجاورة على مستوى مدارس الولاية والمحافظة التعليمية.

#### ٥- مناقشة النتائج المتعلقة بمحور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل بين الأسرة والمجتمع.

يتكون هذا المحور من (٦) فقرات، كل منها تصف دوراً من الأدوار التي يمارسها المشرفون الإداريون ومدير المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي المتعلقة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع) ومن خلال دراسة النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول رقم: (١٢) - حيث يتبين أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٣.٢٦) كحد أعلى و(٣.١٧) كحد أدنى، وجميعها جاءت بدرجة " متوسطة" وقد جاءت الفقرة (٢٨) التي نصها " استخدام أساليب إبداعية يزيد من استقطاب أولياء الأمور الفاعلين للمدرسة"

بمتوسط (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٣) في المرتبة الأولى في المستوى "متوسط" كما جاءت في المرتبة السادسة الفقرة (٢٦) والتي نصها "تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي يقلل الكثير من المشكلات المدرسية" بمتوسط حسابي (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٤) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن المشرفين الإداريين ومديري المدارس يركزون على التنوع في الأساليب ويبدعون فيها لاستقطاب أولياء الأمور ويعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي تبديه وزارة التربية والتعليم لموضوع التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع وتفعيل مجالس الآباء/ الأمهات وفق المنظور الإبداعي، حيث يتم توجيه المشرفين الإداريين في المديرية التعليمية بالمحافظات لمساعدة إدارات المدارس لتبني أساليب إبداعية متنوعة في تفعيل التواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة، وذلك من خلال برنامج التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي المطبق منذ (٥) سنوات والذي يهدف إلى تطوير كفايات المديرين في التعامل مع الأسرة والمجتمع باستخدام المفاهيم والاستراتيجيات الحديثة في الإدارة وتزويدهم بالنماذج العملية وفق أساليب متنوعة ومشوقة ومنظمة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة اليوسف (٢٠١١) التي أشارت إلى أهمية الاستفادة من الخبرات الإبداعية لمديرات المدارس المتميزات في إلقاء المحاضرات والندوات في المجتمع المحلي، ودراسة الحرمي (٢٠٠٣) التي أكدت على العمل على تقوية أواصر العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

#### ٦- مناقشة النتائج المتعلقة بمحور دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بتعزيز العاملين.

يتكون هذا المجال من (٦) فقرات، كل منها تصف دوراً من الأدوار التي يمارسها المشرفون الإداريون ومديرو المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي المتعلقة (بتعزيز العاملين) ومن خلال دراسة النتائج المتعلقة بهذا المحور - كما يتضح من الجدول (١٣) - يتضح أن فقرات هذا المحور قد حصلت على متوسط حسابي يتراوح بين (٣.٣٦) كحد أعلى، و(٣.١٧) كحد أدنى وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة رقم (٣٢) التي نصت على " تكريم المعلمين المبدعين في المدرسة يحفزهم نحو الإبداع في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري قدره (١.٠١) بدرجة " متوسطة"، وجاءت الفقرة (٣٥) في المرتبة السادسة والتي نصها "التعزيز يقوي من الألفة والعمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط (٣.١٧) وانحراف معياري (١.٠٧)، ويعزى ذلك إلى الدور الكبير للتعزيز في تطوير الأداء المدرسي في المدارس، وإبراز المواهب والمبدعين من المعلمين والإداريين في المدارس، إضافة إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في نشر ثقافة التقويم والشفافية والتحفيز والتعزيز للعاملين في المدارس وأقسام تطوير الأداء المدرسي في المديرية التعليمية بالمحافظات ساعدت المدارس لتبني مبادرات متنوعة لإدخال البهجة والسرور للعاملين في الحقل التربوي.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة لهذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة الصوافي (٢٠٠٨) من ملاءمة المناخ المدرسي لممارسة مديري المدارس لجوانب الإبداع في عملهم، وضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم، كما اتفقت مع دراسة جارفيس (Jarvis ، 2015) التي أشارت إلى ضرورة قيام إدارات المدارس باستثمار القدرات الإبداعية والقيادية للمعلمين الأوائل / قادة المعلمين، كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الصوافي (٢٠٠٨)، ودراسة الشبلي (٢٠١٠)، ودراسة الحارثي (٢٠١٤)، والتي توصلت إلى ضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس وتعزيزهم، وزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم.

### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين آراء المشرفين الإداريين ومديري المدارس حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان تبعا للمتغيرات التالية: (المسمى الوظيفي- والنوع- والخبرة- والمؤهل العلمي- والمحافظة التعليمية).

#### ١- متغير المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول الدور الإبداعي للمشرفين الإداريين ومديري المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في حل المشكلات المدرسية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد يعود السبب في ذلك أن الخبرات التي اكتسبها كل من - المشرفين الإداريين ومديري المدارس- متشابهة حيث أن من شروط شغل الوظيفتين الخبرة الإدارية كمدير مدرسة وبذلك فاتفق الفئتين بأهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية نابع من اهتمامهما.

كما أن ارتباط الوظيفتين فنياً من حيث تطوير الأداء المدرسي في العناصر المختلفة المكونة للمنظومة المدرسية كالانتظام والتحصيل وتوظيف المبنى ومرافقة وزيادة التواصل مع المجتمع وتطوير المعلم واستخدام التقنيات لتسهيل العمل وكذلك رعاية وتطوير العاملين يجعل من الطبيعي تشابه توجهاتهما نحو الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات المدرسية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الحارثي (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للممارسات الإدارية للإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وأختلفت مع دراسة الشبلي (٢٠٠٩) التي أظهرت وجود فروق بين متوسطات اجابة عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.

## ٢- متغير النوع

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول الدور الإبداعي للمشرفين الإداريين ومديري المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير النوع.

وقد يعزى ذلك إلى أن برامج الإنماء المهني والدعم الإداري والفني المقدم للمدارس يستهدف الذكور والإناث على حد سواء وعلى الجميع التنافس في تطوير مدارسهم والارتقاء بها، كما أن تركيز الوزارة في الآونة الأخيرة على ظاهرة تفوق الإناث على الذكور في المجالات التنظيمية والفنية جعلت الفارق ضئيلاً أو معدوماً حيث سعت الوزارة لتدريب الذكور وإكسابهم الكثير من المهارات وتنفيذ العديد من برامج الإنماء المهني كتبادل الزيارات والحلقات النقاشية والدراسات الميدانية التي تقف على أسباب تفوق الذكور على الإناث ووضع خطط إجرائية لعلاجها، كما أن نظام المؤشرات التربوية والبوابة التعليمية أوجد تنافسية عالية بين الفئتين في التطوير الإداري والفني ومنها استخدام أساليب إبداعية في ذلك، كما قامت بعض المديريات التعليمية بمشاريع إدارية تنصب في تطوير مدارس الذكور بالاستفادة من المشاريع والمناشط المطبقة في مدارس الإناث.

وتختلف هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الشريانية (٢٠١٠) والتي أظهرت نتائجها على أن مديرات المدارس أكثر تحسناً للمناخ التنظيمي المرتبط بالإبداع الإداري من مديري المدارس، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة س لان (S.LANE : 2008) التي أظهرت وجود أثر للإدارة المفتوحة على الرضا الوظيفي إيجابياً وابداعياً.

## ٣- متغير المؤهل الدراسي:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول الدور الإبداعي للمشرفين الإداريين ومديري المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

وهذا يدل على أن هناك إجماعاً بين المشرفين الإداريين ومديري المدارس من حملة دبلوم كلية المعلمين والبيكالوريوس والماجستير والدكتوراه على دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية لجميع محاور العملية التعليمية في المدرسة سواء التخطيط أو الأنظمة واللوائح أو الرعاية الطلابية أو تنمية المعلمين مهنيًا أو التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع أو تعزيز العاملين، وقد تكون هذه النتيجة منطقية لأن جميع المشرفين الإداريين ومديري المدارس سواء أكانوا من حملة الدبلوم أم البكالوريوس أم الدكتوراه يشعرون فعلاً

بأهمية حل المشكلات المدرسية باستخدام طرق واساليب ابداعية، وهذا ناتج عن الخبرات والمهارات والكفايات التي اكتسبوها من خلال دراستهم التأهيلية والدورات التدريبية والحلقات والمشاكل التي شاركوا في تنفيذها. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الحارثي (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة عبد الجبار (٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإبداع الإداري ودرجة ممارسة اتخاذ القرار لدى المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

### ٣- متغير الخبرة

لقد أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول الدور الإبداعي للمشرفين الإداريين ومديري المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير الخبرة .

ومن خلال الجدول رقم (١٩) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات سنوات الخبرة على محاور الدراسة، يتبين وجود فروق ذات دلالة في المحور الأول لصالح فئة (١٠ سنوات فأقل)، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين الإداريين ومديري المدارس من فئة (١٠ سنوات فأقل) هم فئة ما زالوا في قمة العطاء وهي الفئة الأكثر حيوية في الحقل التربوي والتي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية، كما أن فئة (١١ - ٢٠)، وفئة (٢١ فأكثر) وفي ظل عدم وجود حوافز مادية للكوادر ذوي الخبرات الطويلة، فقد تكون تلك الفئات محبطة وأقرب للتقليد عن الإبداع مقارنة للفئة (١٠ سنوات فأقل)،

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الحارثي (٢٠١٤)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإبداعية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد الجبار (٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإبداع الإداري ودرجة ممارسة اتخاذ القرار لدى المديرين تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية.

### ٤- متغير المحافظة التعليمية:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول (٢١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول الدور الإبداعي للمشرفين الإداريين ومديري المدارس في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في حل المشكلات المدرسية وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية في جميع محاور الدراسة، ومن خلال الجداول من

رقم (٢٢) إلى (٢٨) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات المحافظة على محاور الدراسة، يتبين وجود فروق ذات دلالة على النحو الآتي:

### ١- المحور الأول: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

يتضح من خلال الفروق في المتوسطات بين مسندم والمحافظة التعليمية وجود فروق دالة إحصائياً لصالح محافظات مسقط، وشمال الباطنة، وظفار وديوان عام الوزارة، حيث كان ديوان عام الوزارة أعلاها بفارق (١.٥٣)، تليها مسقط (١.٢١) وقد يعزى ذلك للخبرات المتواجدة في الوزارة ومسقط ولقلة خبرات المشرفين الإداريين وإدارات المدارس في محافظة مسندم التي بطبيعتها الجغرافية الصعبة وتباعد مدارسها الأمر الذي يحد من متابعة الخطط وتقييمها.

في حين توجد فروق لصالح مسقط مقارنة بمحافظة الداخلية ويعزى ذلك لقرب محافظة مسقط من ديوان عام الوزارة وسهولة التواصل معهم وتقييم خططهم كما أن مشرفي وإداريي مسقط أكثر مشاركة في تطبيق الورش التدريبية المختصة بالتخطيط الإستراتيجي.

### ٢- المحور الثاني: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية:

يتضح في المحور الثاني وجود فروق دالة إحصائياً بين الوزارة ومسندم والوسطى وشمال الباطنة والداخلية لصالح ديوان عام الوزارة ويعزى ذلك لإيمان المشرفين الإداريين في ديوان عام الوزارة بأهمية الأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية في تطبيق الإبداع الإداري كونهم الذين يضعون اللوائح والأنظمة المدرسية وهذا عكس المديرية التعليمية بالمحافظات الذين يرون أنها تعيق الإبداع حيث أنها تكبل انطلاقتهم في المدارس، ثم جاءت بعدها شمال الشرقية، ثم الداخلية، وأخيراً الوسطى بسبب وجود التزام أكثر في شمال الشرقية والداخلية في تطبيق الأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.

### ٣- المحور الثالث: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية:

يتضح في المحور الثالث وجود فروق دالة إحصائياً بين ديوان عام الوزارة ومسندم وشمال الشرقية والداخلية لصالح ديوان عام الوزارة، وبين مسقط ومسندم والداخلية لصالح مسقط، ويعزى ذلك لإيمان المشرفين الإداريين بديوان عام الوزارة بأهمية تطبيق الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية، وبسبب التنسيق الكبير بين المديريتين اللتين تشرفان على الرعاية الطلابية وهما المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية التي يعمل بها المشرفون الإداريون والمديرية العامة للبرامج التعليمية التي تقع بها دائرة الأنشطة والرعاية الطلابية، كما أن محافظة مسقط من أبرز المحافظات التي تهتم برعاية الطلاب وتنميتهم وتطبق الكثير من البرامج التي تخدم الطلاب لقربيها من المؤسسات والمراكز التي يمكن الاستفادة منها.

#### ٤- المحور الرابع: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين:

يتضح في المحور الرابع وجود فروق دالة إحصائية بين محافظات مسقط والداخلية وشمال الباطنة والوسطى ومسندم لصالح ديوان عام الوزارة ، ويعزى ذلك لإيمان المشرفين الإداريين بديوان عام الوزارة بأهمية تطبيق الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين، وبسبب التنسيق الكبير بين المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية التي يعمل بها المشرفون الإداريون والمديرية العامة للبرامج التعليمية التي تقع بها دائرة الأنشطة والرعاية الطلابية.

#### ٥- المحور الخامس: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع:

يتضح في المحور الخامس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مسندم والوسطى وشمال الشرقية وشمال الباطنة والداخلية وديوان عام الوزارة لصالح ديوان عام الوزارة، ويعزى ذلك إلى أن المشرفين الإداريين بديوان عام الوزارة قد التحقوا بمجموعة من الدورات التدريبية التي تتعلق بالتواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي كما ساهموا في نقل أثر التدريب في المديرية التعليمية بالمحافظات بالإضافة إلى أنهم يقومون بتطوير اللوائح والأدلة المتعلقة بمجلس الآباء والامهات وبرنامج التواصل.

#### ٦- المحور السادس: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين:

يتضح في المحور السادس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مسندم والوسطى وشمال الشرقية وشمال الباطنة والداخلية ووظفار لصالح ديوان عام الوزارة، ويعزى ذلك إلى أن المشرفين الإداريين في ديوان عام الوزارة يتم تعزيزهم بشكل أكبر وخاصة في الدورات والبرامج التدريبية الخارجية، وإحاقهم في الكثير من اللجان، بالإضافة إلى أنه يتم تكريم عدد أكبر منهم في الاحتفال السنوي الذي تقيمه الوزارة مقارنة مع المديرية التعليمية بالمحافظات.

#### ٧- المتوسط العام

من خلال نتائج المحاور الستة يتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في المتوسط العام في جميع المديرية التعليمية بالمحافظات عدا محافظة مسقط لصالح ديوان عام الوزارة، ويعزى ذلك إلى حرص المشرفين الإداريين بالوزارة على تشجيع المديرية التعليمية بالمحافظات لتطبيق الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية، ووجود تنسيق أكبر بينهم وبين المعنيين في المديرية بديوان عام الوزارة ممن تطبق مشاريع تتميز بالإبداع الإداري ونقلها للمشرفين الإداريين وإدارات المدارس بالمديرية التعليمية بالمحافظات،

إضافة إلى تميز المشرفين الإداريين بالوزارة بخبرات طويلة ومتطورة ولديهم قدرات ومهارات عالية وقد تم اختيارهم بناء على كفاءتهم، إضافة إلى عملهم في لجان تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للتعليم ووضع السياسات التربوية، واللجان المشتركة بين ديوان عام الوزارة والمؤسسات التعليمية الأخرى مثل جامعة السلطان قابوس ومجلس التعليم.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح محافظة مسقط بحكم موقعها وقربها من ديوان عام الوزارة، الذي كان له أثر كبير في زيادة التواصل بين المشرفين بديوان عام الوزارة والمشرفين الإداريين بمحافظة مسقط، بالإضافة إلى تنفيذ دورات تدريبية مشتركة داخل المحافظة، ووجود كثير من المؤسسات التعليمية المعنية بالإبداع مثل الكليات الخاصة والجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية والمدارس الخاصة، بالإضافة إلى إن محافظة مسقط تنفذ العديد من الفعاليات والبرامج التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية لدى إدارات المدارس.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الصوافي (2008) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق بين متوسطات إجابة عينة الدراسة في ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية لجوانب الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية.

## التوصيات والبحوث المقترحة

### أولاً التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات:

- إعطاء صلاحيات واسعة للمدارس في جوانب العمل المدرسي والتي تجود الأداء وتعزز ممارسة الإبداع الإداري.
- قيام فريق التطوير والتحسين بالمدارس بإجراء تقييم دوري لخطة المدرسة.
- تنفيذ أنشطة وبرامج مدرسية إبداعية تسهم في صقل مواهب الطلبة.
- زيادة الدعم المالي المخصص لتعزيز المبدعين في المدارس وتكريمهم في شتى المناسبات على مستوى المدرسة والمحافظة وديوان عام الوزارة.
- تنفيذ برامج تدريبية نوعية ترتقي بالكوادر الإشرافية والإدارية، وتحقق الإبداع الإداري والفني والتقني في المدارس.
- إجراء تقييم شهري في آليات وأساليب تفعيل التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي من أجل تطوير الشراكة المجتمعية في الإبداع المدرسي.

- تطوير معايير اختيار المشرفين الإداريين والكوادر الإدارية والفنية والتدريسية، ومنها تطبيق اختبارات ومقاييس السمات الشخصية للمتشحين لتلك الوظائف لضمان الاختيار الأمثل للمتشحين.
- استقطاب الكوادر ذات الكفاءة والإجادة لشغل الوظائف في المجالات الإشرافية والفنية والتدريسية عن طريق حوافز مادية ومعنوية ورواتب وبدلات مقبولة.
- تنفيذ برامج تبادلية في مجال الإبداع المدرسي بين إدارات المدارس على مستوى المديرية التعليمية بالمحافظة والسلطنة والدول الأخرى للاستفادة من التجارب والمشاريع الإبداعية لتطوير الأداء المدرسي.
- تطبيق المحاسبية في الأداء المدرسي.
- منح صلاحيات أكبر للمدارس في الجوانب الإدارية والمالية والفنية والتقنية.
- منح المشرفين الإداريين صلاحيات أكبر في العمل الإشرافي بحيث يستطيع اتخاذ القرارات اللازمة للمتابعة والمحاسبية بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية، وبما يضمن إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المدرسية.

#### ثانياً: البحوث المقترحة

- تتضمن هذه الدراسة دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان؛ لذا يقترح الباحث:
- ١- إجراء دراسة ميدانية حول مشكلات ومعوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الخبرات المعاصرة لبعض الدول المتقدمة في مجال التربية والتعليم.
  - ٢- عمل دراسات مقارنة بين درجة ممارسة الإبداع الإداري في مدارس السلطنة، ومدارس بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.
  - ٣- إجراء دراسة شبه تجريبية في ذات الموضوع حول مدى فاعلية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في تنظيم سير العمل الإداري في المدرسة.
  - ٤- إجراء دراسة مشابهة تتناول أثر البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإبداعية في المدارس. والطرق الإبداعية في حل المشكلات المدرسية.
  - ٥- إجراء دراسة حول أثر الإدارة الإبداعية المدرسية في تفعيل التواصل بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي.

## ١-المراجع العربية

- باناعمه، فوزيه عبدالرحمن. (٢٠٠٦). ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- البدراي، ذعار غضبان. (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريده من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الجرادة، محمد سليمان ؛ العريمي، حليس محمد. (٢٠٠٨). معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س ٣٨، ع ١٤٧ (محرم ١٤٣٣ - ديسمبر ٢٠١٢)، ص.ص ٤٩ - ٩٢.
- جروان، فتحي عبدالرحمن. (٢٠٠٢). الإبداع (مفهومه معاييره مكوناته نظرياته خصائصه مراحل قياسه). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر.
- جودة، جيهان محمود. (٢٠١٠). إبداعات المعلم العربي: الحل الإبداعي للمشكلات "مفاهيم وتدريبات"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الفكر.
- جون، هوكنز. (٢٠١٠). إقتصاد المعرفة، (ترجمة أحمد حيدر). المملكة الأردنية الهاشمية، الدار العربية للعلوم ناشرون، (العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٠١)
- الحارثي، سالم سيف. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الحارثي، مشعل مبارك. (٢٠١٢). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحرمي، منى محفوظ. (٢٠٠٣). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الحامد للنشر والتوزيع.

السعودية، حمده حمد. (٢٠٠٨). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة جنوب الباطنة، دراسة ميدانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج.٩٠.ع.٣. ٢٠١١، صص.٣٩-٦٦.

السعود، راتب سلامه. (٢٠١٦، ١-٣/ مارس). معلم مدرسة المستقبل: الأسرار الستة للتربية الفاعلة والقيادة الإبداعية والتعليم المحترف. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع لقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١١). الإبداع الإداري، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشايح، وآخرون. (٢٠١١). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الشبلية، بدرية حمد. (٢٠٠٩). إستراتيجية مقترحة لتطبيق متطلبات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الشبلي، محمد جمعة. (٢٠١٠). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

الشريانية، الغالية محمد. (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس المنطقة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

الصلاحى، سعود موسى. (٢٠٠٨). درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الصوافي، خليفة مسلم. (٢٠٠٨). تطوير جوانب الإبداع في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عامر، أيمن. (٢٠٠٣). الحل الإبداعي للمشكلات بين الوعي والأسلوب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، مكتبة الدار العربية للكتاب.

عبد الجبار، صافيناز صدقة. (٢٠١٣). الإبداع الإداري وعلاقته بإتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

علي، لطف محمد. (٢٠١١). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العيصرة، وليد رفيق. (٢٠١٣). مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار اسامة للنشر والتوزيع.

الفوري، عبدالله بن علي الفوري. (٢٠١٣). تجربة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تجويد العمل المدرسي، ورقة عمل مقدمة إلى لقاء المسؤولين عن الإدارة المدرسية في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج المنعقد في الفترة من ٢١-٢٣ يناير ٢٠١٣، دولة الكويت.

الكلبانية، أمل راشد. (٢٠٠٧). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مصطفى، محمد كمال. (٢٠١٤). أنت القائد غداً، القاهرة، جمهورية مصر العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بيمك.

المعاينة، عبدالعزيز؛ الجيمان، محمد عبدالله. (٢٠٠٩). مشكلات تربوية معاصرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠١). المرشد في الأنشطة التربوية، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٣)، دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٤). دليل اختيار الموجهين الإداريين، ومديري المدارس ومساعدتهم، والمشرفين التربويين، والمعلمين الأوائل، سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٥). التوجيه الإداري في مدارس سلطنة عمان، سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٦). نظام الإدارة المدرسية الذاتية، سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). قرار وزاري رقم (٢٠٠٨/٦٩) باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم وتحديد اختصاصاتها. وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٩أ). دليل عمل الإدارة المدرسية، سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٩ب). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٩ج). دليل السلف المالية للمدارس، سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم. ( ٢٠١٠). دليل التحصيل الدراسي والممارسات التعليمية بالمدارس، سلطنة عمان  
وزارة التربية والتعليم. ( ٢٠١١.أ) التقرير السنوي للإئناء المهني لعام ٢٠١١. مسقط، المديرية العامة لتنمية  
الموارد البشرية، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. ( ٢٠١١. ب) التقرير السنوي للإئناء المهني، سلطنة عمان.  
وزارة التربية والتعليم- دائرة تطوير الأداء المدرسي. ( ٢٠١٣) التقرير السنوي لأقسام تطوير الأداء  
المدرسي بالمديريات التعليمية بالمحافظات. مسقط، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. ( ٢٠١٤) دليل عمل الأخصائي الاجتماعي، سلطنة عمان  
اليوسف، خلود سعد. (٢٠١١). الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن  
منطقة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

## ٢- المراجع الأجنبية

Abdel Kader, S. (٢٠٠٨). **Enhancing creative behavioral expressions in school systems: The need for educational reform and a center for creativity.** Doctor of Philosophy.( Uupubliined PHD thesis). The Pennsylvania State University.

Frisch, H. H. (٢٠٠٩). **Understanding Leader Problem-Solving Style Preferences in an Organizational Hierarchy ( MA) . Creative Studies Graduate Student Master's Projects.** International Center for Studies in Creativit.

Jarvis, T. J. (٢٠١٥). **Mixed Methods Analysis on Creative Leadership and Missouri School Administrators ( Ed.D)** Lindenwood University.

Lane, M. S. (2008). **The Moderating Effects of Employee Spirituality on the Relationship Between Uncertainty Management Fit and Job Satisfaction and Creative Innovation**( Ph. D) Regent University.

Pukdeewut, P. S. Chantarasombat, C.&Satapornwong, (2012). Creative Thinking Development Program for Learning Activity Management of Secondary School Teachers. **Journal of International Education Studies** 6, (12 )

Sternberg, R.J.(2006). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized. **International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice** 8(4), 347-364.

## الملاحق

ملحق (١)

قائمة بأسماء الأفاضل الأساتذة المحكمين للإستبانة

م	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل الحالي
١	د. علي المهدي كاظم	علم النفس	جامعة السلطان قابوس
٢	د. محمد سليمان الجرايدة	إدارة تربوية	جامعة نزوى
٣	د. حسام الدين السيد محمد	إدارة تربوية	جامعة نزوى
٤	د. علي خميس علي	إدارة تعليمية	جامعة نزوى
٥	د. عبد العزيز عطا الله المعاينة	أصول تربية	جامعة نزوى
٦	أ.د. محمد عبد الحميد لاشين	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
٧	د. ياسر فتحي الهنداوي	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس
٨	أ.د. شعبان حنفي شعبان عيسوي	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
٩	د. راشد بن سليمان الفهدي	إدارة تربوية	السلطان قابوس
١٠	أ.د. محمد ربيع حسن اسماعيل	إدارة تعليمية	جامعة المنيا بجمهورية مصر
١١	د. زهرة الراسبية	إدارة تعليمية	جامعة السلطان قابوس
١٢	د. سالم بن سعيد البحري	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
١٣	د. راشد بن حمد بن سعيد العلوي	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم

## ملحق (٢) الإستبانة الأولى



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والعلوم الإنسانية

الدكتور/الأستاذ الفاضل

...../المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، وقد تم إعداد هذه الاستبانة بهدف التعرف على دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين الإداريين، وكذلك معرفة مدى اختلاف آراء مديري المدارس والمشرفين الإداريين حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان باختلاف متغير النوع والخبرة والمؤهل والمحافظة التعليمية، وتتكون من ثلاثة أقسام وسبعة محاور، وهي على النحو الآتي:

**القسم الأول:** تعليمات الإجابة.

**القسم الثاني:** معلومات شخصية لأفراد عينة الدراسة تتضمن المتغيرات المستقلة " النوع، الخبرة، المؤهل العلمي، والمحافظة التعليمية".

**القسم الثالث:** ويشتمل على تطبيق الأساليب الإبداعية في مفاصل العملية التعليمية في المدرسة وهي حسب

المحاور الآتية:

**المحور الأول:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

**المحور الثاني:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.

**المحور الثالث:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.

**المحور الرابع:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية.

**المحور الخامس:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.

**المحور السادس:** دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين.

، عليه يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها من قبلكم وحتى أستشير بآرائكم ومقترحاتكم حول مناسبة محاورها الرئيسية، وكذلك ملائمة كل نقطة من النقاط التفصيلية لكل محور، وما ترونه مناسباً وغير مناسب؛ سعياً للوصول إلى الصيغة النهائية المناسبة، علماً أنني استخدمت المقياس الخماسي كما في المثال التالي:

الدرجة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	

في حالة وجود أي استفسار يرجى التواصل على الرقم (٩٩٣٥٤٠٤٢)

أو على البريد الإلكتروني [spd.alhatmi@moe.om](mailto:spd.alhatmi@moe.om)

شاكرين ومقدرين تعاونكم سلفاً ،،،

الباحث

حمد بن حميد بن طوير الحاتمي

الإبداع الإداري: هو قدرة الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة على امتلاك طرق ومهارات تفكير وممارسات غير تقليدية وتنميتها وترجمتها إلى واقع ملموس، مما يسهم في إيجاد أفكار واساليب جديدة في العمل تؤدي إلى تطوير مستمر في الأداء المدرسي وبيئة تعليمية فاعلة ومبدعة.

- المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بالإشارة إلى الإجابة المناسبة بـ ( )

- المسمى الوظيفي :  مشرف إداري أول  مشرف إداري  مدير مدرسة  مساعد مدير

مدرسة

- النوع :  ذكر  أنثى

- المؤهل العلمي :  دبلوم كلية معلمين  بكالوريوس  ماجستير

دكتوراه

- سنوات الخبرة الإدارية :  ( ١٠ فأقل )  ( ١١ - ٢٠ سنة )  ( ٢١ سنة فأكثر )

- المحافظة التعليمية :

محافظة مسقط  محافظة ظفار  محافظة شمال الباطنة  محافظة جنوب

الباطنة

محافظة شمال الشرقية  محافظة جنوب الشرقية  محافظة الداخلية  محافظة

الظاهرة

محافظة شمال البريمي  محافظة مسندم  محافظة الوسطى

التعديل	سلامة صياغتها		مدى وضوحها		قابليتها للقياس		ارتباطها بالمحور		المحور الأول: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	لا يمكن قياسها	يمكن قياسها	غير مرتبطة	مرتبطة		
									وجود خطة إستراتيجية واضحة الرؤية والرسالة من قبل كافة العاملين في المدرسة.	١-
									اعداد خطة المدرسة من قبل فريق يضم الكوادر الإدارية والفنية والتدريسية وممثلي اولياء الأمور والطلاب.	٢-
									مرونة خطة المدرسة وشموليتها لكافة المجالات.	٣-
									توزيع أدوار إجراءات تحقيق اهداف خطة المدرسة على العاملين بالمدرسة.	٤-
									تفويض صلاحيات متابعة الخطة لذوي الاختصاص والكفاءه في المدرسة.	٥-
									التخطيط السليم هو لمواجهة المشكلات المدرسية المتوقع حدوثها بطرق ابداعية.	٦-
									الحرص على معرفة أوجه القصور عن طريق متابعة خطة المدرسة وتقييمها من كافة العاملين بالمدرسة.	٧-
									استخدام برامج حاسوبية في تقييم خطة المدرسة.	٨-

									عقد اجتماعات شهرية لتقييم خطة المدرسة المنجز والغير منجز واتخاذ مايلزم.	٩-
التعديل	سلامة صياغتها		مدى وضوحها		قابليتها للقياس		ارتباطها بالمحور		المحور الثاني: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	لا يمكن قياسها	يمكن قياسها	غير مرتبطة	مرتبطة		
									الألمام بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يساعد مدير المدرسة على الإستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات المدرسية.	١٠-
									تفعيل اللوائح والأنظمة في المدرسة يساهم في الإبداع الإداري.	١١-
									الوعي بالأنظمة واللوائح المدرسية يساعد على انضباط وانتظام العاملين.	١٢-
									التوعية بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يساعد على انتظام الطلاب وانضباطهم.	١٣-
									تعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم ومهامهم الوظيفية وفق القوانين المعمول بها يؤدي للانضباط والانتظام المدرسي.	١٤-
									تنفيذ الحلقات النقاشية التقييمية للأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يؤدي لمزيد من الإبداع المدرسي.	١٥-

									الصلاحيات الممنوحة لأعضاء اللجان والمجالس تساعد في تفعيل الإبداعي لها.	١٦-
									المشرف الإداري على المدرسة يقوم بدور واضح في إكساب مدير المدرسة مهارات وكفايات في تفعيل الأنظمة واللوائح والإرتقاء بالمدرسة في الإنتظام والإنضباط.	١٧-
التعديل	سلامة صياغتها		مدى وضوحها		قابليتها للقياس		ارتباطها بالمحور		المحور الثالث: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	لا يمكن قياسها	يمكن قياسها	غير مرتبطة	مرتبطة		
									استخدام المعلمين لأساليب وطرق تدريس ابداعية متنوعة يرتقي بمستوى الطلاب التحصيلي.	١٨-
									تنفيذ أنشطة مدرسية ابداعية تعزز ثقة الطالب في نفسه.	١٩-
									توجيه أخصائيي التوجيه المهني والأخصائيين الإجتماعيين والنفسيين بالمدرسة لتبني مشاريع طلابية تعنى بالجوانب النفسية للطلاب لزيادة الرغبة في النجاح والتفوق .	٢٠-
									تكريم الطلاب المتفوقين لغرس التنافس الشريف بين الطلاب في المدرسة.	٢١-

									تنفيذ زيارات لأسر الطلاب ضعيفي المستوى من قبل لجان من المعلمين للوقوف على الصعوبات والمشكلات والتحديات التي تواجه الطلاب وحلها.	٢٢-
									تكريم اولياء أمور الطلاب المتفوقين والذين أظهرت نتائجهم تحسناً ملحوظاً.	٢٣-
									تنفيذ فعاليات في المساجد والنوادي والمجالس بهدف توعية أولياء الأمور لمتابعة ابنائهم.	٢٤-
									توجيه أخصائيو التوجيه المهني وبالتنسيق مع مربى الفصول بتدريب الطلاب على تحليل نتائجهم على مستوى كل مادة ومعرفة أسباب الإخفاق وآليات تحسين المستوى وإعداد جدول للاستذكار اليومي في المنزل ثم متابعة تطبيقه.	٢٥-
									تنفيذ حلقات نقاشية حول المستويات التحصيلية ورفع تقارير حول ذلك للمشرف الإداري ومشرف تقييم الأداء المدرسي.	٢٦-
									وجود برامج لرعاية فئة الطلاب المعسرين	٢٧-
									وجود برامج لرعاية فئة الطلاب المبدعين.	٢٨-

التعديل	سلامة صياغتها		مدى وضوحها		قابليتها للقياس		ارتباطها بالمحور		المحور الرابع: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	لا يمكن قياسها	يمكن قياسها	غير مرتبطة	مرتبطة	
									تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في المدرسة بدقة ووضوح. -٢٩
									استخدام أساليب إبداعية في رصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة. -٣٠
									التنوع في برامج الإنماء المهني بالمدرسة. -٣١
									تقييم خطة الإنماء المهني بالمدرسة دوريا. -٣٢
									تحليل استمارات تقييم البرامج التدريبية المنفذة مباشرة. -٣٣
									الاستفادة من المؤسسات التربوية في المجتمع في تجويد البرامج التدريبية بالمدرسة. -٣٤
									تنفيذ برنامج تبادل زيارات داخل وخارج المدرسة وفق أسس وأهداف واضحة لكل العاملين. -٣٥
									استقطاب مدربين أكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية بالمدرسة وبالتنسيق مع ذوي العلاقة. -٣٦
									قياس الأثر التدريبي للبرامج التدريبية المنفذة يساعد على اكتشاف مهارات إبداعية للعاملين. -٣٧

									تكریم المعلمین اللذین یطبقون المهارات التي اكتسبوها من البرنامج التدريبي في مجال عملهم لمزيد من الابداع.	٣٨-
									توجيه المشرف الإداري الذي يشرف على المدرسة كان له الأثر الحسن في نجاحي في تجويد برامج التنمية المهنية.	٣٩-
التعديل	سلامة صياغتها		مدى وضوحها		قابليتها للقياس		ارتباطها بالمحور		المحور الخامس: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	لا يمكن قياسها	يمكن قياسها	غير مرتبطة	مرتبطة		
									وجود قاعدة بيانات متكاملة عن أولياء الأمور وفق مؤهلاتهم وخبراتهم ومجال عملهم والمهارات التي يمتلكونها والخدمات التي يستطيعون تقديمها للمدرسة وآلية التواصل معهم.	٤٠-
									وجود قاعدة بيانات متكاملة عن مؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والخاصة وفق مجال تخصصها والخدمات التي تستطيع تقديمها للمدرسة وآلية التواصل معها.	٤١-
									الحرص على تشكيل مجلس الآباء/ الأمهات بالمدرسة وفق الأنظمة واللوائح.	٤٢-

									حضور كافة أولياء الأمور والمعنيين في المجتمع والمؤسسات الحكومية والخاصة في اجتماعات الجمعية العمومية.	٤٣-
									استخدام أساليب ابداعية في استقطاب أولياء الأمور الفاعلين.	٤٤-
									تنفيذ زيارات للمناطق السكنية في المجتمع لتوعية أفرادها بخطط وبرامج ومناشط المدرسة.	٤٥-
									مناقشة بعض المشكلات السلوكية للطلاب في المجالس والمساجد والمؤسسات المجتمعية.	٤٦-
									تنفيذ تقييم شهري للمدرسة حول آليات وأساليب تفعيل التواصل مع المجتمع.	٤٧-
									تنفيذ برامج تبادل زيارات للمدارس المجيدة في التواصل مع الأسرة والمجتمع للاستفادة من تجاربها.	٤٨-
التعديل	سلامة صياغتها		مدى وضوحها		قابليتها للقياس		ارتباطها بالمحور		المحور السادس: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين	
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	لا يمكن قياسها	يمكن قياسها	غير مرتبطة	مرتبطة		
									تكريم المعلمين المبدعين في المدرسة يزيد من ابداعاتهم .	٤٩

									التقييم الموضوعي الواضح وفق معايير دقيقة للعاملين يؤدي لتطوير أدائهم ورضاهم الوظيفي.	٥٠
									التنوع في اساليب التعزيز الابداعية ومجالاتها يؤدي إلى المنافسة الشريفة بين العاملين ويوجد أعمالهم.	٥١
									تعزيز العاملين الملتزمين بالانضباط والانتظام المدرسي يزيد من الالتزام ويقلل من الغياب والأسئذان عن العمل .	٥٢
									التعزيز بأسلوب ابداعي يقوي من الألفة والعمل بروح الفريق الواحد.	٥٣
									تفويض بعض الصلاحيات لبعض المعلمين الأكفاء أسلوب من أساليب التعزيز يؤدي للابداع في العمل.	٥٤
									تنفيذ برنامج زيارات للعاملين داخل وخارج المحافظة التعليمية للاطلاع على تجربة أو مشروع في مجال العمل يزيد من ابداع العاملين.	٥٥
									تنفيذ زيارات خارجية لبعض الدول يعزز المعلم ويؤدي لتطوير مهاراته ويشعره بالفخر بعمله.	٥٦

									يساهم المشرف الإداري المشرف على المدرسه بتطوير اساليب ابداعية لتعزيز أداء العاملين بمدرستي.	٥٧
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

السؤال، المفتحة:

أ- المعوقات التي تحول دون ممارسة الإبداع في مدارسنا:

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....
- ٤- .....
- ٥- .....

ب- مقترحاتك التي ترى أنها تساهم في تعزيز الإبداع في مدارسنا:

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....
- ٤- .....
- ٥- .....

شكراً جزيلاً والله الموفق للجميع

## ملحق (٣) الإستبانة النهائية



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والعلوم الإنسانية

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة/.....المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية، وقد تم إعداد هذه الاستبانة بهدف التعرف على دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان (الممارسات) من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين الإداريين، وكذلك معرفة مدى اختلاف آراء مديري المدارس والمشرفين الإداريين حول التطبيق لدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان باختلاف متغير النوع والخبرة والمؤهل والمحافظة التعليمية، وتتكون من ثلاثة أقسام وستة محاور.

عليه يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتعبئتها بكل موضوعية علماً بأن المعلومات التي تدلون بها لن تستخدم إلا لغرض البحث وستكون في سرية تامة.

في حالة وجود أي استفسار يرجى التواصل على الرقم (٩٩٣٥٤٠٤٢)

أو على البريد الإلكتروني [spd.alhatmi@moe.om](mailto:spd.alhatmi@moe.om)

شاكرين ومقدرين تعاونكم سلفاً ،،،،

الباحث

حمد بن حميد بن طوير الحاتمي

الإبداع الإداري: هو قدرة الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة على امتلاك طرق ومهارات تفكير وممارسات غير تقليدية وتنميتها وترجمتها إلى واقع ملموس، مما يسهم في إيجاد أفكار واساليب جديدة في العمل تؤدي إلى تطوير مستمر في الأداء المدرسي وبيئة تعليمية فاعلة ومبدعة.

#### - المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بالإشارة إلى الإجابة المناسبة بـ ( )

- المسمى الوظيفي :  مشرف إداري أول / مشرف إداري  مدير مدرسة / مساعد مدير مدرسة

- النوع :  ذكر  أنثى

- المؤهل العلمي:  دبلوم كلية معلمين / بكالوريوس  ماجستير / دكتوراه

- سنوات الخبرة الإدارية :  ( ١٠ فأقل )  ( ١١ - ٢٠ سنة )  ( ٢١ سنة فأكثر )

- المحافظة التعليمية : .....

الدرجة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.
					١ وجود خطة استراتيجية شاملة لجميع المجالات يساهم في الوقاية من الكثير من المشكلات المدرسية.
					٢ إعداد خطة المدرسة من قبل فريق يضم الكوادر الإدارية والفنية والتدريسية وممثلي أولياء الأمور والطلاب يساهم في جودة الأداء المدرسي.
					٣ تفويض صلاحيات متابعة الخطة لذوي الاختصاص والكفاءة في المدرسة يقينا الكثير من المشكلات المدرسية.
					٤ إيجاد حلول إبداعية للتحديات التي تعترض تحقيق أهداف خطة المدرسة يؤدي لجودة في المخرجات المدرسية.
					٥ عقد اجتماعات دورية لتقييم خطة المدرسة من الخطوات المهمة للإبداع المدرسي.
<b>المحور الثاني: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية.</b>					
					٦ الإلمام بالأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يساعد مدير المدرسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية.
					٧ تفعيل اللوائح والأنظمة في المدرسة يساهم في الإبداع الإداري.
					٨ الوعي بالأنظمة واللوائح المدرسية يساعد على تحقيق الانتظام والانضباط المدرسي.
					٩ تنفيذ الحلقات النقاشية التقييمية للأنظمة واللوائح والأدلة المدرسية يؤدي لمزيد من الإبداع المدرسي.
					١٠ الصلاحيات الممنوحة لأعضاء اللجان والمجالس تساعد في تفعيل الإبداع لها.
<b>المحور الثالث: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالرعاية الطلابية.</b>					
					١١ تنفيذ أنشطة مدرسية إبداعية تساهم في صقل موهبة الطالب.

					تبنى المدرسة لمشاريع طلابية تعنى بالجوانب النفسية للطلاب تزيد من إبداعات الطلاب في التحصيل الدراسي.	١٢
					تعزير الطلبة المجيدين في الأنشطة المدرسية يزيد من إبداعاتهم ويوسع مدركاتهم.	١٣
					التواصل مع أولياء الأمور مهم في إيجاد حلول للتحديات التي تواجه الطلاب وحلها.	١٤
					تكريم أولياء أمور الطلبة المجيدين يزيد الثقة بين المجتمع والمدرسة.	١٥
					تنفيذ حلقات نقاشية حول المستويات التحصيلية يؤدي لحلول إبداعية واقعية ناجحة.	١٦
					تنفيذ برامج لرعاية الطلبة بمختلف فئاتهم (المجيد، ضعاف التحصيل الدراسي، الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة) يعالج الكثير من المشكلات المدرسية.	١٧

#### المحور الرابع: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بالتنمية المهنية للعاملين.

					التنوع في برامج الإنماء المهني بالمدرسة يؤدي لطرق تدريسية إبداعية	١٨
					تقييم خطة الإنماء المهني بالمدرسة دوريا من الوسائل المهمة لتفادي الكثير من المعوقات المرتبطة بالإعداد والتنفيذ للخطة.	١٩
					تحليل استمارات تقييم البرامج التدريبية المنفذة مباشرة تجود التنفيذ المستقبلي للبرامج التدريبية.	٢٠
					الاستفادة من المؤسسات التربوية في المجتمع مهم في تجويد البرامج التدريبية المدرسية.	٢١
					تنفيذ برنامج تبادل زيارات داخل وخارج المدرسة وفق أسس وأهداف واضحة لكل العاملين يحقق النمو الفعال للعاملين.	٢٢
					استقطاب مدرين مجيدين لتنفيذ البرامج التدريبية بالمدرسة يحقق أهداف البرامج التدريبية.	٢٣
					نقل الأثر التدريبي يساعد على اكتشاف مهارات العاملين.	٢٤
					متابعة المعلمين في تطبيق المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية يزيد من ربط التدريب بالممارسة.	٢٥

#### المحور الخامس: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتواصل المدرسة مع الأسرة والمجتمع.

					٢٦	تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي يقلل الكثير من المشكلات المدرسية.
					٢٧	الحرص على تفعيل الإبداع لمجلس الآباء/ الأمهات بالمدرسة وفق الأنظمة واللوائح يساعد على دعم ولي الأمر للمدرسة.
					٢٨	استخدام أساليب إبداعية يزيد من استقطاب أولياء الأمور الفاعلين للمدرسة.
					٢٩	تنفيذ زيارات لتوعية أفراد المجتمع المحلي بخطط المدرسة وأنشطتها يحقق مبدأ الشراكة بين المدرسة والمجتمع.
					٣٠	تنفيذ تقييم شهري للمدرسة حول آليات وأساليب تفعيل التواصل مع المجتمع يقلل من الفجوة بين المدرسة والمجتمع.
					٣١	تنفيذ برامج تبادل زيارات للمدارس المجيدة في التواصل مع الأسرة والمجتمع يساعد على تبني المدارس أفكاراً إبداعية واقعية ملموسة.
<b>المحور السادس: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المرتبطة بتعزيز العاملين</b>						
					٣٢	تكريم المعلمين المبدعين في المدرسة يحفزهم نحو الإبداع في العمل.
					٣٣	التقييم الموضوعي للعاملين يؤدي لتطوير أدائهم.
					٣٤	التنوع في أساليب التعزيز يدفع العاملين نحو التنافس في تجويد العمل.
					٣٥	التعزيز يقوي من الألفة والعمل بروح الفريق الواحد.
					٣٦	تشجيع العاملين المجيدين نحو زيارة المدارس المجيدة يساعد على تبني أفكار إبداعية خلاقة.
					٣٧	إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على التجارب الدولية من خلال الزيارات الخارجية يزيد من قدرة المدرسة لمواجهة تحديات العصر.

#### السؤال المفتوح:

ب- المعوقات التي تحول دون ممارسة الإبداع في مدارسنا:

..... -٦

..... -٧

..... -٨

..... -٩

ب- مقترحاتك التي ترى أنها تساهم في تعزيز الإبداع في مدارسنا:

..... -٦

..... -٧

..... -٨

..... -٩

شكراً جزيلاً والله الموفق للجميع

## ملحق (٤)

### تسهيل مهمة باحث من جامعة نزوى

University of Nizwa  
College of Arts & Sciences  
Dean's Office



جامعة نزوى  
كلية العلوم والآداب  
مكتب العميد

١٣ أبريل ٢٠١٤ م

### إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

### الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الطالب: حمد بن حميد بن طوير الحاتمي ، طالب ماجستير تخصص الإدارة التعليمية ورقمه الجامعي ( ٠٠٢٥١٤٢٦ ) بإعداد بحث بعنوان: "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان" ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراسته يحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراسته وتطبيق الاستبانة التي أعدها؛ لذا نرجو تسهيل مهمته البحثية. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ عبدالله بن سيف التويبي  
عميد كلية العلوم والآداب



أ.د/ سامر جميل رضوان  
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية  
(بالوكالة)



Initial campus at Birkat Al Mouz, P.O. Box 33, Postal Code 616,  
Nizwa, Sultanate of Oman.  
Tel. : 25446602-25446319 , Fax : 25446289

Email address : info@unizwa.edu.om  
Website : www.unizwa.edu.om

الحرم المبدئي ص.ب : ٣٣ ، الرمز البريدي : ٦١٦  
بركة الوز - نزوى - سلطنة عمان  
هاتف : ٢٥٤٤٦٦٠٢ - ٢٥٤٤٦٣١٩ ، فاكس : ٢٥٤٤٦٢٨٩

## ملحق (٥) تسهيل مهمة باحث من وزارة التربية والتعليم

Page 1 of 2

الرقم : ١٨٧٧ . ١٤١٠



سلطنة عُمان  
وزارة التربية والتعليم  
الدائرة : المكتب الفني للدراسات والتطوير

الرقم المسلسل: ١

من:

الاسم: المكتب الفني للدراسات والتطوير

تاريخ الإرسال: ٢٨/٠٥/٢٠١٤:٤٨:١٢ PM

إلى: إدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، م. ع. للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، م. ع. للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، م. ع. للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية، م. ع. للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، م. ع. للتربية والتعليم بمحافظة مسندم

نسخة للاطلاع إلى: حفصة بنت سيف بن حمدان السبئية

الموضوع: تسهيا مهمة الباحث / حمد الحاتمي

الملفات الملحقة:

حمد الحاتمي.pdf

المرسل: غانم بن جمعة بن صالح الحسني

محتوى المراسلة:

الأفاضل / مدراء عموم المديرات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات الأقاليمية مسقط، الشرقية شمال، الداخلية، مسندم، والباطنة شمال المحترمون  
الفاضل مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

أود إفادتكم بأن الفاضل/ حمد بن حميد بن طوير الحاتمي طالب دراسات عليا ماجستير بجامعة نزوي تخصص الإدارة التعليمية يقوم حاليا بإجراء دراسة بعنوان: " دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان" ويرغب الباحث في تطبيق أدوات الدراسة على مدراء المدارس والمشرفين الإداريين في ٦ محافظات وهي مسقط، الشرقية شمال، الداخلية، الوسطى، مسندم والباطنة شمال. وعليه يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أدوات دراسته حسب الإجراءات المتبعة لديكم، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٩٣٥٤٠٤٢) .  
شاكراين ومقدرين تعاونكم،،،،،

<http://dms.moe.gov.om/Correspondance/CRS/Print/CRSPrintPreview.aspx?TableNam...> 2015/11/05

ملحق (٦)  
الملخص باللغة الإنجليزية

**"The Role of Managerial Creativity in Solving the Critical school Problems at the Post Basic Schools in the Sultanate of Oman"**

= Prepared by: Hamed bin Humaid bin Twaer Al- Hatmi  
= The supervisor: Dr. Abd Al- Azeez Al- Maitah.

- Dr. Mohammad Suleiman Al- Jaraidah.

- Dr. Mahmoud Khalid Jassim.

**Abstract**

The study aimed at ensuring the importance of the managerial activity in solving the school problems at the post basic schools in the Sultanate of Oman and identifying the effect of the study's variabilities: (occupation, gender, experience, qualification and the educational governorate) on the managerial innovation and Creativity in Solving the School's Problems. Besides, the study aims at reaching to propose the appropriate recommendations which through them it can be possible to reinforce and activate the role of the managerial Creativity in Solving the School's Problems. To achieve the aim of the study, a questionnaire was made composed of ٣٧ items. These items are distributed on six calibers. The calibers discuss the role of the managerial Creativity in Solving the School's Problems. Six different managerial titles were targeted: The titles ranging from planning, rules and regulations, student's affairs, staff professional development, communication between the school, the family and the community, and the staff enhancement. After ensuring the validity and credibility of the questionnaires it was conducted on ١٨٠ people. There were ١٣٧ headmasters and headmistresses, ٤٣ male & female supervisors. The researcher used the descriptive style. The results of the study were: The methodology which is appropriate for this kind of studies. The average of the respondents of the people in accordance with the role of the managerial Creativity in accordance with the first Solving the Schools' Problem at the post basic schools was of average rate. The role of managerial creativity in solving the problem associated with the strategic planning. It comes at the first rank with a medium of (٣.٤٨) and a deviation of (٠.٧٩) and with average rate of application. The second caliber is incorporated with solving the problems integrated with the students' affairs, and with a medium of (٣.٣٣), and deviation of (٠.٨١) and an average rate of application. Next caliber is associated with those problems incorporated with issues of professional development. The mediums of (٣.١٩) and a deviation of (٠.٨٤) with in average rate of application. After that came the caliber incorporated with those problems associated with regulations and rules and School's agenda with a medium that reached (٣.١٠) and a deviation of (٠.٨٦), and with average

application. There were no significant statistical differences in the estimation of the people of the study that targeted the role of the managerial Creativity in Solving the School's Problems according to the variables of: profession, gender, qualification. However, there were statistical differences in the estimation of variables of years of experience for the slide (10 years and less) as well as for the educational Governorate and Ministry's Court. The main recommendations of the study were: empowering the schools with titles of school duties, managerial, technical, and financial and this aims at ensuring the performance of the school management and enhancing creativity in school management as well. Besides, it increases the creative staff at schools and appreciating their efforts at different levels. Guiding in awareness programs that target an increase of the managerial staff's and supervision's perceptions accomplishment of the managerial and technical staff creativity. This will be throughout application of trait's measurements and tests for the candidates for these jobs. The aim is to guarantee the best choice of personnel as well as attracting the professional staff to occupy the positions of teaching, supervisory and technical throughout materialistic funds. Also, implementation of mutual participatory programs in the issues of school creativity between the school managements at the governorate, at the national levels as well as with other countries to have deliberate of other experiences and initiatives of creativity projects and development of school performance.