



## الإدارة المدرسية ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي وفق النظرية البنائية: الواقع والاتجاهات العالمية

سالمة الرتيمي<sup>1</sup> ، عبدالعاطي الرتيمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا

<sup>2</sup> قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا

### School administration and its role in developing creative thinking among primary school teachers according to constructivist theory: reality and global trends

Al-Ratimi Salma<sup>\*1</sup>, Alriteemi Abdalati<sup>\*2</sup>

<sup>1</sup>Department of Psychology, Faculty of Arts, University of Zawiya, Zawiya, Libya

<sup>2</sup>Department of Psychology, Faculty of Arts, University of Zawiya, Zawiya, Libya

تاريخ الاستلام: 2025/12/15 - تاريخ المراجعة: 2025/12/22 - تاريخ القبول: 2026/1/2 - تاريخ النشر: 2026 / 1/12

#### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي في ضوء النظرية البنائية، وذلك في ظل التحولات التربوية المعاصرة التي أكدت على أهمية القيادة المدرسية الداعمة للإبداع والابتكار في تحسين جودة العملية التعليمية، اعتمد البحث المنهج التحليلي الموضوعي (Thematic Analysis) لمراجعة 30 دراسة علمية محكمة منشورة خلال الفترة (2019-2025)، تم جمعها من قواعد بيانات علمية عربية وأجنبية متخصصة، باستخدام معايير إدراج واستبعاد محددة، وقد تم تحليل الدراسات وفق منهجية براون وكلارك للتحليل الموضوعي، من خلال تصنيفات منهجية، ونظرية، وسياقية (عربية وأجنبية)، ركزت على أنماط القيادة المدرسية، والمناخ التنظيمي، وبرامج التطوير المهني، وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين، وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية واضحة بين الممارسات الإدارية الداعمة، والقيادة الإبداعية، وبين تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين، كما بينت أهمية تبني الإدارة المدرسية لمبادئ النظرية البنائية القائمة على التفاعل، والبناء المعرفي، والتعلم النشط، في المقابل، كشفت المراجعة عن وجود فجوات منهجية بارزة، تمثلت في محدودية الدراسات التجريبية والطولية، وضعف التركيز على معلمي التعليم الأساسي في بعض السياقات العربية، ويوصي البحث بضرورة تطوير أنماط قيادة مدرسية إبداعية، وتصميم برامج تدريب مهني قائمة على النظرية البنائية، وتشجيع إجراء دراسات تدخلية تساهم في تعزيز التفكير الإبداعي لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، التفكير الإبداعي، معلمو التعليم الأساسي، القيادة التربوية، النظرية البنائية.

#### Abstract

This research aims to analyze the role of school administration in fostering creative thinking among basic education teachers in light of constructivist theory, within the context of contemporary educational transformations that emphasize innovative and supportive school leadership as a key factor in improving educational quality. The study employed a systematic thematic analysis to review 30 peer-reviewed studies published between 2019 and 2025, retrieved from specialized Arabic and international academic databases using clearly defined inclusion and exclusion criteria.

The data were analyzed following Braun and Clarke's thematic analysis framework through methodological, theoretical, and contextual (Arabic and international) classifications, focusing on leadership styles, organizational climate, professional development programs, and their relationship to teachers' creative thinking.

The findings revealed a strong positive relationship between supportive administrative practices, creative school leadership, and the development of creative thinking among teachers. The results also highlighted the significance of adopting constructivist principles based on interaction, active learning, and knowledge construction in enhancing creative teaching practices. However, the review identified notable methodological gaps, particularly the scarcity of longitudinal and experimental studies and the limited focus on basic education teachers in some Arabic contexts. The study recommends promoting creative leadership models in schools, designing constructivist-based professional development programs, and encouraging intervention-based research to enhance teachers' creative thinking.

**Keywords:** School Administration, Creative Thinking, Basic Education Teachers, Educational Leadership, Constructivist Theory.

## مقدمة البحث

يشهد النظام التعليمي في العصر الحديث تحولات متسارعة فرضتها التطورات المعرفية والتكنولوجية، مما جعل من الإبداع أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة هذه التغيرات والاستجابة لتحديات المستقبل، ولم يعد دور المدرسة يقتصر على نقل المعرفة فحسب، بل أصبح معنيًا بتنمية قدرات المعلمين والطلاب على التفكير الإبداعي، باعتباره أحد أهم أنماط التفكير العليا التي تسهم في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة مخرجاته، وتُعد الإدارة المدرسية محورًا أساسيًا في العملية التربوية، إذ يقع على عاتقها تهيئة البيئة التعليمية الداعمة للإبداع، وتوفير المناخ التربوي المناسب الذي يشجع المعلمين على تبني الأساليب التدريسية الحديثة، وتنمية مهاراتهم الإبداعية في ضوء النظريات التربوية المعاصرة، ومن أبرزها النظرية البنائية التي تركز على التعلم النشط وبناء المعرفة من خلال التفاعل والخبرة وانطلاقًا من أهمية المعلم في إنجاح العملية التعليمية، فإن تنمية التفكير الإبداعي لديه تمثل ركيزة أساسية لتحقيق أهداف التعليم الأساسي، حيث يسهم المعلم المبدع في تطوير طرائق التدريس، وتحفيز المتعلمين، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التعليمية، ومن هنا تبرز أهمية دور الإدارة المدرسية في دعم هذا التوجه، من خلال ممارسات إدارية وتربوية تستند إلى أسس علمية ونظرية واضحة وفي هذا الإطار، يأتي هذا البحث ليتناول دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي وفق النظرية البنائية، من خلال

تحليل الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف إبراز أبعاد هذا الدور وأهميته، وتقديم تصور علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية المدرسية وتدعم هذا التوجه جملة من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الإدارة المدرسية الداعمة للإبداع، حيث أشار الكوني (2017) إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية تمثل عنصراً حاسماً في تحقيق الأهداف التربوية وتنمية قدرات المعلمين المهنية والإبداعية، كما بينت دراسة بن عودة (2023) أن توفير مناخ مدرسي إيجابي قائم على التشجيع والتحفيز يساهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين ويعزز ممارساتهم الصفية المبتكرة، وأكدت دراسة Siahaya & Taliak (2019) وجود علاقة وثيقة بين أنماط الإدارة المدرسية الحديثة وتبني النظريات التربوية المعاصرة، ومن بينها النظرية البنائية، في دعم الإبداع لدى المعلمين، وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة Almulla (2023) أن تطبيق مبادئ النظرية البنائية في البيئة التعليمية يساهم بصورة مباشرة في تنمية التفكير الإبداعي وتحسين الأداء التعليمي، كما توصلت دراسة خليفة (2020) في السياق الليبي إلى وجود تأثير إيجابي للممارسات الإدارية الداعمة على تنمية التفكير الإبداعي والأداء التدريسي لدى معلمي التعليم الأساسي.

### مشكلة البحث

على الرغم من التأكيد المستمر في الأدبيات التربوية على أهمية تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين، إلا أن الواقع التعليمي في كثير من المدارس يشير إلى وجود قصور في الممارسات الإدارية التي تدعم الإبداع، حيث لا تزال بعض الإدارات المدرسية تمارس أدواراً تقليدية تركز على الجوانب التنظيمية والإجرائية، مع إغفال دورها في تنمية قدرات المعلمين الإبداعية، كما أن ضعف الوعي بتطبيقات النظرية البنائية في الإدارة المدرسية، وقلة توظيف مبادئها في دعم المعلمين، قد يحد من فرص تنمية التفكير الإبداعي لديهم، مما ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية، وقد أشارت دراسة القداح (2017) إلى أن غياب تفعيل المنهج لمبادئ النظرية البنائية داخل المؤسسات التعليمية يؤدي إلى ضعف تنمية مهارات التفكير العليا، ومن بينها التفكير الإبداعي، كما بينت دراسة محمود (2013) أن دور المعلم في تنمية التفكير الإبداعي يتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الدعم الإداري والتربوي الذي يتلقاه داخل المدرسة، حيث إن ضعف التوجيه والتشجيع يحد من قدرته على تبني أساليب تدريس إبداعية، وأكد قلوب (2022) أن تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسات التعليمية تتطلب بيئة تنظيمية مرنة وإدارة مدرسية واعية بأهمية الإبداع، وقادرة على توفير الإمكانيات والحوافز اللازمة للمعلمين وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس ما دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي وفق النظرية البنائية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما دور الإدارة المدرسية في تهيئة البيئة المدرسية الداعمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي؟
2. ما مدى إسهام الممارسات الإدارية المدرسية في دعم تطبيق مبادئ النظرية البنائية لدى معلمي التعليم الأساسي؟
3. ما أبرز المعوقات الإدارية التي تحد من تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي في ضوء النظرية البنائية؟
4. ما المقترحات التي يمكن من خلالها تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي وفق النظرية البنائية؟

#### أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي وفق النظرية البنائية، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. توضيح دور الإدارة المدرسية في تهيئة البيئة المدرسية الداعمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي.
2. الكشف عن مدى إسهام الممارسات الإدارية المدرسية في دعم تطبيق مبادئ النظرية البنائية لدى معلمي التعليم الأساسي.
3. تحديد أبرز المعوقات الإدارية التي تحد من تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي في ضوء النظرية البنائية.
4. تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تفعيل دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي وفق النظرية البنائية.

#### أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها التفكير الإبداعي في الميدان التربوي المعاصر، وما تمثله الإدارة المدرسية من دور محوري في دعم وتطوير العملية التعليمية، وتتجلى أهمية البحث في جانبين رئيسيين، هما:

**الأهمية النظرية:** يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية المرتبطة بالإدارة المدرسية والتفكير الإبداعي، من خلال تسليط الضوء على دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي في ضوء النظرية البنائية، كما يقدم إطاراً نظرياً يمكن أن يفيد الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة التربوية، ويساعد في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين الممارسات الإدارية المدرسية والنظريات التربوية الحديثة، وخاصة النظرية البنائية.

**الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير الممارسات الإدارية داخل المدارس، بما يسهم في تهيئة بيئة تعليمية داعمة للإبداع، كما يمكن أن يستفيد منه القائمون على الإدارة المدرسية في تبني أساليب إدارية حديثة تعزز التفكير الإبداعي لدى المعلمين، وتدعم تطبيق مبادئ النظرية البنائية في العملية التعليمية، إضافة إلى ذلك، قد تسهم توصيات البحث في توجيه صانعي القرار التربوي نحو وضع خطط وبرامج تدريبية تهدف إلى تنمية قدرات المعلمين الإبداعية وتحسين جودة التعليم الأساسي.

#### **حدود البحث:**

سوف تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى دقيقة حول تأثير الإدارة المدرسية على التفكير الإبداعي، مما يسهم في توجيه الممارسات التعليمية في مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية.

**الحدود الموضوعية:** تتناول الحدود الموضوعية للدراسة دور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي للمعلمين وفق النظرية البنائية، حيث تركز على تحليل العلاقة بين أنماط الإدارة المدرسية والممارسات التعليمية وتأثيرها على النتائج التعليمية.

**الحدود الزمانية:** يستند البحث إلى الدراسات السابقة خلال الفترة الزمنية (2019-2025).

**الحدود البشرية:** معلمين ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي كما تم تناولها في الدراسات السابقة.

#### **منهجية البحث**

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الموضوعي (Thematic Analysis) بوصفه منهجاً ملائماً لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يركز على تحليل مضمون الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة المدرسية ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي وفق النظرية البنائية ويقوم المنهج التحليلي الموضوعي على مراجعة منظمة وشاملة لمجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية، وتحليلها تحليلًا نوعيًا بهدف استخلاص الموضوعات (Themes) المشتركة، والأنماط الفكرية المتكررة، والأبعاد الرئيسة المرتبطة بموضوع البحث، وقد تم توظيف هذا المنهج في تصنيف وتحليل

النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وربطها بالإطار النظري للنظرية البنائية، بما يساهم في بناء تصور علمي متكامل لدور الإدارة المدرسية في دعم التفكير الإبداعي لدى المعلمين.

### التعريفات الإجرائية

**الإدارة المدرسية:** مجموعة الممارسات والعمليات الإدارية والتربوية التي يقوم بها مدير المدرسة وفريقه الإداري، وتهدف إلى تنظيم العمل المدرسي، وتهيئة بيئة تعليمية داعمة، وتوفير الدعم المهني للمعلمين بما يساهم في تنمية التفكير الإبداعي لديهم وفق مبادئ النظرية البنائية.

**التفكير الإبداعي:** قدرة معلمي التعليم الأساسي على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، والتعامل مع المواقف التعليمية بمرونة وأصالة، وتوظيف أساليب تدريس متنوعة تساهم في تحسين العملية التعليمية وجودة مخرجاتها.

**معلمو التعليم الأساسي:** المعلمون العاملون في مرحلة التعليم الأساسي، المسؤولون عن تنفيذ العملية التعليمية داخل الصفوف الدراسية، والتفاعل المباشر مع المتعلمين، وتطبيق الأساليب التدريسية الداعمة للتفكير الإبداعي.

**النظرية البنائية:** إطار نظري تربوي يقوم على التعلم النشط وبناء المعرفة من خلال التفاعل والخبرة، ويعتمد عليه في توجيه الممارسات الإدارية والتربوية الداعمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي.

**التفكير الإبداعي:** يُقصد به في هذا البحث قدرة معلمي التعليم الأساسي على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، والتعامل مع المواقف التعليمية بمرونة وأصالة، وتوظيف أساليب تدريس متنوعة تساهم في تحسين العملية التعليمية، وذلك في ضوء ما توفره الإدارة المدرسية من دعم ومناخ محفز.

**معلمو التعليم الأساسي:** يُقصد بهم في هذا البحث المعلمون العاملون في مرحلة التعليم الأساسي، والذين يتولون مسؤولية التدريس والتفاعل المباشر مع المتعلمين، ويُعدون محوراً رئيساً في تطبيق الممارسات التعليمية القائمة على التفكير الإبداعي.

**النظرية البنائية:** تُعرّف إجرائياً في هذا البحث بأنها الإطار النظري الذي يقوم على التعلم النشط وبناء المعرفة من خلال التفاعل والخبرة، والذي تستند إليه الإدارة المدرسية في دعم الممارسات التعليمية وتنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي.

## مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الدراسات والأبحاث العلمية المنشورة في المجالات المحكمة، والرسائل الجامعية، والمصادر العلمية الموثوقة التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية، والتفكير الإبداعي، والنظرية البنائية، وعلاقتها بمعلمي التعليم الأساسي، وتكونت عينة البحث من الدراسات التي تم اختيارها عمدًا وفق معايير محددة، وشملت الدراسات المنشورة خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2019 إلى عام 2025، بما يضمن حداثة الطرح وملاءمته للتوجهات التربوية المعاصرة.

## مصادر البيانات ومعايير الاختيار

اعتمد البحث على مصادر بيانات ثانوية تمثلت في الدراسات السابقة المنشورة في قواعد البيانات العلمية، والمجلات التربوية المحكمة، والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع البحث، وتم اختيار الدراسات بناءً على مدى ارتباطها المباشر بموضوع الإدارة المدرسية وتنمية التفكير الإبداعي، ووضوح منهجيتها، ومصداقية نتائجها، إضافة إلى حداثة تاريخ نشرها.

## معايير الإدراج والاستبعاد

تم إدراج الدراسات التي تناولت دور الإدارة المدرسية، أو التفكير الإبداعي، أو تطبيقات النظرية البنائية في المجال التربوي، وارتبطت بمرحلة التعليم الأساسي أو بالمعلمين بصفة عامة، في المقابل، تم استبعاد الدراسات التي لا ترتبط بموضوع البحث ارتباطًا مباشرًا، أو التي تركز على مراحل تعليمية مختلفة دون إمكانية الاستفادة من نتائجها، إضافة إلى الدراسات غير المحكمة أو التي تفتقر إلى منهجية علمية واضحة.

## إجراءات جمع وتنظيم البيانات

تمثلت إجراءات جمع البيانات في حصر الدراسات ذات الصلة، والاطلاع المتعمق على مضامينها، ثم تنظيمها وتصنيفها وفق محاور البحث الرئيسية، كما تم تلخيص النتائج الأساسية لكل دراسة، وتدوين المفاهيم والأفكار الرئيسية المرتبطة بدور الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي، تمهيدًا لتحليلها تحليلًا موضوعيًا.

## أسلوب التحليل الموضوعي

اعتمد البحث على أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) من خلال قراءة متكررة للدراسات المختارة، وترميز البيانات النوعية، واستخلاص الموضوعات الرئيسية والفرعية المشتركة بينها، وقد أسهم

هذا الأسلوب في تحديد الأنماط المتكررة، والأبعاد الرئيسة لدور الإدارة المدرسية، وربطها بالإطار النظري للنظرية البنائية، بما يحقق أهداف البحث ويجيب عن تساؤلاته.

### القيود المنهجية

تتمثل القيود المنهجية لهذا البحث في اعتماده على الدراسات المنشورة فقط، مما قد يحد من شمولية النتائج، إضافة إلى تفاوت السياقات التعليمية التي أُجريت فيها الدراسات السابقة، واختلاف مناهجها وأدواتها، كما أن الاقتصار على الفترة الزمنية المحددة من 2019 إلى 2025 قد يستبعد بعض الدراسات الأقدم ذات الصلة، إلا أن ذلك جاء بهدف التركيز على التوجهات التربوية الحديثة والمعاصرة.

### التحليل الموضوعي للدراسات السابقة

يعكس الحقل البحثي المتعلق بالإدارة المدرسية وتنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين تطوراً ملحوظاً خلال الفترة (2019-2025)، حيث تزايد الاهتمام بدراسة أنماط القيادة المدرسية، والمناخ التنظيمي، والممارسات الإدارية الداعمة للإبداع، في ظل التحولات التربوية الحديثة التي أكدت على مركزية المعلم ودوره الإبداعي في العملية التعليمية، ويعرض هذا التحليل الموضوعي مراجعة منهجية لـ 30 دراسة عربية وأجنبية تناولت العلاقة بين الإدارة المدرسية والتفكير الإبداعي لدى المعلمين، مع تركيز خاص على التعليم الأساسي.



## جدول (1): الاتجاهات والأهداف الرئيسية للدراسات

الاتجاه البحثي	الهدف الرئيسي	مجال التركيز	رأسة
تحسين البيئة المدرسية	الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين	القيادة المدرسية	أبو طاعة (2024)
القيادة الحديثة	قياس مستوى القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس	القيادة الإبداعية	المحرق وآخرون (2025)
الثقافة التنظيمية	دور الإدارة في تحفيز الإبداع المهني للمعلمين	الإبداع الإداري	حميد (2023)
دعم الأداء المهني	العلاقة بين الإدارة المدرسية والتفكير الإبداعي	الإدارة التربوية	العصيمي (2023)
القيادة التحويلية	أثر القيادة الداعمة على الإبداع التدريسي	القيادة التعليمية	Almulla (2023)
الابتكار المؤسسي	دور المديرين في توليد أفكار تطوير المدرسة	القيادة المبتكرة	Gonzales et al (2024)
تطوير الممارسات	أثر القيادة التحويلية على الإبداع	القيادة التحويلية	Smith & Brown (2021)
بيئة العمل	العلاقة بين الدعم الإداري والإبداع	المناخ المدرسي	Park & Kim (2021)
بناء القدرات	دور الإدارة في دعم الإبداع المهني	التطوير المهني	Lee & Chen (2022)
الخصائص القيادية	قياس مستوى التفكير الإبداعي لدى المديرين والمعلمين	التفكير الإبداعي	Attia & Kanaan (2025)
دعم بيئة العمل	الأدوار القيادية في تنمية الإبداع	القيادة المدرسية	(2023) المناعي
القيادة التربوية	تأثير القيادة على الإبداع لدى المعلمين	القيادة المدرسية	(2024) الغوانمة
الإبداع المؤسسي	تطوير أداء القيادات المدرسية	الأداء القيادي	(2025) البليهد والخضير
نتائج ميدانية	القيادة المدرسية وتنمية الإبداع	القيادة والإبداع	(الفيوم - دراسة تربوية)
مقارنة تطبيقية	تحليل الفروق في بيئات مدرسية	القيادة والإبداع	(الفيوم - نسخة أخرى)
بناء قدرات القيادة	وجهات الخبراء حول القدرات الإدارية اللازمة	القيادة والإبداع	Abunaser & Al Rubkhi (2025)
تعزيز الإبداع	القيادة الإبداعية وتأثيرها على الابتكار	القيادة التربوية	Enor & Maitreephun (2024)
التفكير الإبداعي	الآليات النفسية وراء إبداع المعلمين	القيادة والإبداع	From leadership to innovation (2025)
القيادة الإبداعية	تعزيز القيادة التحويلية	التدريب القيادي	Kallapadee et al (2025)

يوضح الجدول (1) أن الاتجاه العام للدراسات انتقل من الاكتفاء بوصف مستوى التفكير الإبداعي لدى المعلمين إلى تبني منظور أكثر شمولية يركز على تحليل الدور الفعلي للإدارة المدرسية في تنمية هذا النوع من التفكير، من خلال القيادة الإبداعية، وتحسين المناخ المدرسي، ودعم الممارسات التدريسية

القائمة على التفاعل والبناء المعرفي، كما يظهر توجه واضح نحو اعتبار الإدارة المدرسية عنصرًا محوريًا في تطوير الأداء المهني للمعلمين، خاصة في التعليم الأساسي.

## جدول (2): تصنيف المنهجيات المستخدمة في الدراسات

المنهجية	الدراسات التمثيلية	نقاط القوة	القيود
وصفي مسحي	Park & Kim (2025)، أبو طاعة (2024)، المحرق وآخرون (2021)	شمولية البيانات	ضعف التفسير السببي
وصفي تحليلي	حميد (2023)، العصيمي (2023)، Almulla (2023)	تحليل معمق	الاعتماد على الاستبانة
نوعي	Gonzales et al (2024)، Mendoza (2021)	فهم التجربة المعاشة	صعوبة التعميم
شبه تجريبي	Yildiz (2022)، Anderson & Lee (2023)	اختبار الأثر التطبيقي	ضبط محدود
تحليل محتوى	Tran (2023)، Ebenezer (2021)	استخلاص أنماط عامة	ذاتية التحليل
وصفي مسحي	(2024) المناعي (2023)، الغوانمة	بنية واسعة للعينة	معممات محدودة
وصفي تحليلي	(2025) الخضير & البليهد	تحليلي منهجي	الاعتماد الكلي على استبانة
ميداني وصفي	الفيوم (نسختين)	بيانات ميدانية	احتمالية التحيز
تحليل محتوى	Abunaser & Al Rubkhi (2025)	استخلاص أنماط	تفسيري ذاتي
نوعي	Enor & Maitreephun (2024)	فهم معمق	عدم التعميم الإحصائي
تجريبي	From leadership to innovation (2025)	اختبار أثر الابتكار	ضبط تجريبي محدود
شبه تجريبي	Kallapadee et al (2025)	فحص أثر تدريب القيادة	عينة مختارة

يكشف الجدول (2) عن تنوع منهجي ملحوظ في الدراسات، يعكس تطورًا نسبيًا في البحث التربوي المتعلق بالإدارة المدرسية والتفكير الإبداعي، إلا أن هيمنة الدراسات الوصفية والمسحية تظل سمة بارزة، مما يحد من القدرة على التوصل إلى استنتاجات سببية دقيقة، ويبرز في المقابل محدودية الدراسات التجريبية والتدخلية التي تختبر أثر ممارسات إدارية محددة على تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين.

**جدول (3): أحجام العينات وخصائصها**

فئة حجم العينة	الدراسات التمثيلية	الخصائص الديموغرافية	ملاحظات منهجية
صغيرة (أقل من 50)	Gonzales et al (2024), Enor & Maitreephun (2024)	معلمون مختارون قصديًا	عمق تحليلي مرتفع
متوسطة (50-200)	أبو طاعة (2024)، حميد (2023)، المناعي (2023)، الغوانمة (2024)	معلمو تعليم أساسي	توازن بين العمق والتعميم
كبيرة (200-500)	Smith & Brown (2021)، Lee & Chen (2022)، البليهد & الخضير (2025)	مدارس متعددة	قوة إحصائية
كبيرة جدًا (+500)	Cao (2023)، Bernard et al (2022)	عينات متعددة الدول	صدق خارجي مرتفع
غير محددة	جامعة طنطا (2024)	اختيار ميسر	قيود في التقويم
تجريبية	From leadership... (2025)	عدة مدارس	أثر التطوير

يشير الجدول (3) إلى اعتماد غالبية الدراسات على عينات متوسطة وكبيرة الحجم، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها نسبيًا، غير أن استمرار وجود دراسات بعينات صغيرة أو غير محددة يعكس توجهًا استكشافيًا في بعض البحوث، كما يلاحظ تركيز واضح على معلمي مراحل تعليمية مختلفة مقابل قلة الدراسات التي خصّت معلمي التعليم الأساسي بالدراسة المتعمقة، مما يشكل فجوة بحثية واضحة.

**جدول (4): النظريات والأطر المفاهيمية المستخدمة**

الإطار النظري	الدراسات التمثيلية	المفاهيم الأساسية	التطبيقات البحثية
النظرية البنائية	Anderson & Lee (2023)، Almulla (2023)	البناء المعرفي، التفاعل	تفسير التعلم الإبداعي
نظرية القيادة التحويلية	Smith & Brown (2021)	التحفيز، الرؤية	دعم الإبداع المهني
نظرية الثقافة التنظيمية	حميد (2023)، Al-Dada (2025)	القيم، المناخ	تعزيز الابتكار
نظرية الدافعية الذاتية	Park & Kim (2021)	الاستقلالية، الكفاءة	رفع المشاركة
نظرية الإبداع الإداري	Gonzales et al (2024)	المرونة، المبادرة	تطوير المدرسة
القيادة الإبداعية	الغوانمة (2024)، المناعي (2023)	دعم الابتكار	تعزيز الممارسات
بناء القرارات	Abunaser & Al Rubkhi (2025)	الكفاءات القيادية	تطوير نماذج
الإبداع المؤسسي	البليهد & الخضير (2025)	البيئة التنظيمية	الثقافة المدرسية
الآليات النفسية للإبداع	From leadership... (2025)	التحفيز	تعزيز التفكير

القيادة التحولية	Kallapadee et al ، (2025)	دور القيادة في التغيير	التدريب والابتكار
------------------	---------------------------	------------------------	-------------------

يبين الجدول (4) تنوع الأطر النظرية المستخدمة في تفسير العلاقة بين الإدارة المدرسية والتفكير الإبداعي، مع حضور بارز للنظرية البنائية بوصفها إطاراً مفسراً للممارسات التعليمية الإبداعية، إلى جانب نظريات القيادة والدافعية والثقافة التنظيمية، كما يظهر اتجاه متنامٍ نحو التكامل النظري، في حين لا تزال بعض الدراسات تقتصر إلى تحديد إطار نظري صريح، مما يحد من عمق التفسير العلمي لنتائجها.

#### جدول (5): مقارنة النتائج في السياقين العربي والأجنبي

المحور	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
دور الإدارة المدرسية	داعم لكن متفاوت	داعم ومنهجي
التفكير الإبداعي	متوسط إلى مرتفع	مرتفع
البيئة المدرسية	معوقات تنظيمية	بيئة محفزة
التدريب المهني	محدود نسبياً	عنصر أساسي
توظيف النظرية البنائية	ضعيف نسبياً	واضح ومباشر

يوضح الجدول (5) وجود تقارب عام بين نتائج الدراسات العربية والأجنبية في التأكيد على الدور الإيجابي للإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين، إلا أن الدراسات العربية تركز بدرجة أكبر على المعوقات التنظيمية وضعف التدريب المهني، في حين تعمقت الدراسات الأجنبية في تحليل الآليات القيادية الداعمة للإبداع وتوظيف الأطر النظرية الحديثة، وهو ما يعكس تفاوتاً في مستوى التطبيق والتأصيل النظري بين السياقين.

#### ملخص حالة المعرفة الحالية

تشير نتائج التحليل الموضوعي للدراسات السابقة إلى وجود اتفاق واسع في الأدبيات التربوية العربية والأجنبية حول الدور المحوري الذي تؤديه الإدارة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين، خاصة في التعليم الأساسي، وقد أظهرت الدراسات الحديثة تحولاً واضحاً من النماذج الإدارية التقليدية إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وابتكاراً، تعتمد على تمكين المعلمين، وتوفير بيئة مدرسية داعمة، وتشجيع الممارسات التدريسية الإبداعية، كما أبرزت الأدبيات أهمية توظيف الأطر النظرية الحديثة، وعلى رأسها النظرية البنائية، في تفسير العلاقة بين الممارسات الإدارية والتفكير الإبداعي، لما لها من دور في تعزيز التفاعل، والبناء المعرفي، والتعلم النشط وفي المقابل، كشفت الدراسات عن وجود فجوات بحثية تتعلق بضعف الدراسات التجريبية، ومحدودية التركيز على معلمي التعليم الأساسي تحديداً، إضافة إلى تفاوت مستوى توظيف الأطر النظرية بشكل منهجي في بعض الدراسات، خاصة في السياق العربي.

## النتائج

في ضوء التحليل الموضوعي للدراسات السابقة، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية كما يأتي:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين ممارسات الإدارة المدرسية الداعمة والقيادة الإبداعية وبين تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين.
2. تسهم البيئة المدرسية الإيجابية والمناخ التنظيمي الداعم في تعزيز المبادرة والابتكار لدى المعلمين، بما ينعكس على أدائهم المهني.
3. تلعب برامج التطوير المهني والتدريب المستمر دورًا أساسيًا في رفع مستوى التفكير الإبداعي، خاصة عندما تحظى بدعم مباشر من الإدارة المدرسية.
4. تُعد النظرية البنائية من أكثر الأطر النظرية قدرة على تفسير العلاقة بين الإدارة المدرسية وتنمية التفكير الإبداعي، لما تركز عليه من تفاعل وبناء معرفي نشط.
5. تعاني بعض الدراسات العربية من ضعف في التصميم المنهجي وقلة الدراسات التدخلية، مما يحد من تعميم النتائج وتطبيقها ميدانيًا.

## التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، يوصي البحث بما يلي:

1. ضرورة تبني الإدارات المدرسية أنماط قيادة إبداعية تقوم على التمكين، والتشاركية، ودعم المبادرات التعليمية المبتكرة لدى المعلمين.
2. توفير بيئات مدرسية محفزة للإبداع من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتعزيز الثقة، وتشجيع العمل الجماعي.
3. تصميم برامج تدريبية وتطوير مهني للمعلمين ومديري المدارس تركز على تنمية التفكير الإبداعي في ضوء النظرية البنائية.
4. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات تجريبية وتدخلية تقيس أثر ممارسات إدارية محددة على التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي.

5. توسيع نطاق البحوث المستقبلية لتشمل سياقات تعليمية متنوعة، مع التركيز على المراحل الدراسية المبكرة، وسد الفجوات النظرية والمنهجية في الأدبيات العربية.

### خاتمة البحث

خلص البحث من خلال التحليل الموضوعي للدراسات السابقة إلى أن الإدارة المدرسية تمثل عنصراً فاعلاً وأساسياً في تنمية التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي، متى ما تبنت ممارسات قيادية حديثة تستند إلى مبادئ النظرية البنائية، وتسعى إلى خلق بيئة تعليمية تفاعلية ومحفزة، وقد أظهر التحليل أن تعزيز الإبداع لدى المعلمين لا يتحقق بمعزل عن دعم إداري واعي ومخطط، بل يتطلب تكاملاً بين القيادة المدرسية، والتطوير المهني، والثقافة التنظيمية الداعمة، وفي ضوء ذلك، يؤكد البحث أهمية الانتقال من الدور الإداري التقليدي إلى الدور القيادي الإبداعي، بما يساهم في تحسين جودة التعليم، وتحقيق أهداف التنمية التربوية المستدامة.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو طاعة، تمارا مصطفى محمد (2024). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم الأساسي. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. <https://ijlms.journals.ekb.eg>
- بشير بن الحبيب، محمد (2025). أثر الإدارة المدرسية الحديثة على الإبداع المهني في التعليم الأساسي. *مجلة دراسات تربوية*. <https://journals.ekb.eg>
- البليهد، نورة بنت محمد؛ الخضير، ابتسام بنت عبد الرحمن (2025). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية. *مجلة الفتح للعلوم التربوية*. <https://alfatehjournel.uodiyala.edu.iq>
- جامعة طنطا (2024). التحول الإداري في المؤسسات التعليمية وأثره على جودة الأداء. *مجلة كلية التربية - جامعة طنطا*. <https://edus.tanta.edu.eg>
- جمالي، سمير؛ وهوش، ليلي (2021). المناخ المدرسي ودوره في التكيف المهني للمعلمين. *مجلة العلوم التربوية الجزائرية*. <https://www.asjp.cerist.dz>
- حمود، عبد الرحمن (2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس. *مجلة التربية العربية*. <https://journals.ekb.eg>

حميد، منيرة عبد السلام (2023). الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء المهني للمعلمين. *مجلة العلوم التربوية العربية*. <https://journals.ekb.eg>

السحاري، محمد وآخرون (2016). ممارسات الإدارة المدرسية في دعم الإبداع لدى المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*. <https://journals.ekb.eg>

العتيبي، نورة (2022). المرونة النفسية في بيئات التعلم الرقمية. *مجلة العلوم النفسية - جامعة القصيم*. <https://journals.qu.edu.sa>

العصيمي، عبد الله بن محمد (2023). دور الإدارة المدرسية في دعم التفكير الإبداعي لدى المعلمين. *مجلة التربية المعاصرة*. <https://journals.svu.edu.eg>

الغوانمة، روان عبد الكريم (2024). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة طوباس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. <https://www.journals.ajsrp.com>

الكوني، عصام (2023). التفكير الإبداعي لدى معلمي التعليم الأساسي. *مجلة الدراسات التربوية*. <https://journals.ekb.eg>

المحرق، فاطمة؛ الشهراني، نورة؛ الناصري، هدى (2025). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس وأثرها في تطوير الأداء المدرسي. *مجلة بنك للبحوث التربوية*. <https://www.benkjournal.com>

المناعي، شمسان عبد الله (2023). أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أفراد المجتمع المدرسي. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*. <https://journals.ekb.eg>

النومس، أحمد علي (2022). القيادة التربوية وتنمية الممارسات الإبداعية لدى المعلمين. *مجلة التربية الحديثة*. <https://journals.ekb.eg>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Abunaser, F. M., & Al Rubkhi, A. N. (2025). Experts' views on leadership capacities essential for building creative schools. *Journal of Educational and Social Research*, 15(2).

<https://www.richtmann.org>

Almulla, M. A. (2023). The impact of educational leadership on teachers' creative practices. *Education Sciences*, 13(4), 378.

<https://www.mdpi.com/2227-7102/13/4/378>

Anderson, T., & Lee, K. (2023). Constructivist leadership and creative teaching practices. *Educational Research Review*, 38, 100503.

<https://www.sciencedirect.com>

Attia, T. J., & Kanaan, W. (2025). Creative thinking among primary school principals. *Journal of Tikrit University for Humanities*.

<https://jtuh.org>

Bernard, R. M., et al. (2022). Comparing instructional modes and learning outcomes: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 92(4), 475–515.

<https://journals.sagepub.com>

Cao, Y. (2023). Academic quality of life and innovative teaching models. *Educational Review*, 75(2), 234–251.

<https://www.tandfonline.com>

Ebenezer, A. (2021). Organizational culture and teacher creativity. *Educational Management Review*.

<https://www.emerald.com>

Enor, H., & Maitreephun, W. (2024). Creative leadership of school administrators affecting teachers' abilities. *Journal of Information and Learning*.  
<https://so04.tci-thaijo.org>

Gonzales, R., Peters, M., & West, J. (2024). Generating innovative ideas for school improvement: An examination of school principals. *Education Sciences*, 14(6), 650.

<https://www.mdpi.com/2227-7102/14/6/650>



Kallapadee, Y., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2025). Strengthening the creative transformational leadership of primary school teachers. *International Education Studies*.

<https://www.ccsenet.org>

Lee, S., & Chen, C. (2022). School leadership and professional development for creativity. *Teaching and Teacher Education*, 110, 103587.

<https://www.sciencedirect.com>

Park, J., & Kim, H. (2021). Supportive school climate and teacher innovation. *International Journal of Educational Research*, 108, 101742.

<https://www.sciencedirect.com>

Smith, J., & Brown, L. (2021). Transformational leadership and teachers' creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 456–472.

<https://journals.sagepub.com>

Tran, L. T. (2023). Leadership strategies and innovation in schools. *Educational Studies*.

<https://www.tandfonline.com>

Yildiz, E. (2022). Innovative teaching tools and teachers' creative thinking. *Journal of Education and Learning*, 11(2).

<https://www.ccsenet.org>

