



مجلة كلية التربية



دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة  
الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين  
(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

إعداد

عبد السلام سيد كامل عبد السلام  
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية  
أ.د. علي صالح جوهر  
أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ  
كلية التربية - جامعة دمياط  
وعميد كلية التربية النوعية سابقا

أ.د/ وائل وافي رضوان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

منسق جامعة الطفل

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

## دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين

### المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمدينة القاهرة، والبالغ عددهم (٨٠٥) مديرا ومديرة، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الأصلي وبنسبة (١٢.٤%)، حيث بلغ عددها (١٠٠) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (مقومات القيادة الإبداعية، وواقع الإبداع لدى المعلمين في المرحلة الثانوية، ومعوقات الإبداع لدى المعلمين، وطرق تنمية الإبداع لدى المعلمين، وتنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى المعلمين)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين جاء بدرجة كبيرة وفي جميع مجالات الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بمتابعة القيادات المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، واختيار القيادات المدرسية المؤهلة والواعية والمؤمنة بأهمية تطبيق الإبداع لدى المعلمين، وأيضا ضرورة توعية المعلمين بمفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين وأهمية تطبيقها في المدرسة، وكذلك دمج مهارات القرن الواحد والعشرين ضمن برامج الإنماء المهني للمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المدرسية - الإبداع - مهارات القرن الحادي والعشرين

---

**The role of school leadership in developing the creativity of high school teachers in light of the skills of the 21 the century.**

---

**Abstract**

The current study aimed to identify the role of school leadership in developing creativity among secondary school teachers in light of the skills of the twenty-first century. The study population consisted of all secondary school principals and principals in the city of Cairo, numbering (805) male and female principals. The study sample was chosen using the following method: The rate of stratified randomization from the original study population was (12.4%), as the number reached (100) male and female principals. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used consisting of (25) items distributed over five areas: (the elements of creative leadership, and the reality of creativity among teachers in the secondary stage). Secondary education, obstacles to creativity among teachers, methods for developing creativity among teachers, and developing 21st century skills among teachers). The results of the study showed that the role of school leadership in developing creativity among secondary school teachers in light of 21st century skills was significant in all areas. The study recommended the need for the Ministry of Education to follow up on school leaders in developing creativity among teachers, and to choose school leaders who are qualified, aware, and believe in the importance of applying creativity among teachers, and also the need to educate teachers about the concept of twenty-first century skills and the importance of applying them in school, as well as integrating twenty-first century skills. Within the professional development programs for teachers.

**Keywords:** school leadership - creativity - twenty-first century skills

## مقدمة

يدرك كل ذي فكرٍ ثاقبٍ متأملٍ في أحوال الحياة المعاصرة أن ما وصلت إليه الثورة المعلوماتية في القرن الواحد والعشرين قد أحدثت ثورة عظيمة في شتى الميادين، تلك الثورة التي أحدثت انقلاباً في المفاهيم الجامدة التي سادت العالم منذ قرون؛ ومن هنا كان لزاماً على كافة المؤسسات وفي القلب منها المؤسسات التربوية أن تتوافق أوضاعها مع الحياة العصرية المتطورة التي تتطلبها الثورة المعلوماتية من ضمان الجودة والاعتماد، ومن هنا كان الابتكار والإبداع هدفاً ومطلباً حقيقياً لنمو المجتمع وقدرات أفراده وحسن استخدام موارده، وهذا يلقي على القيادات التربوية مسؤولية كبيرة في إعداد الأفراد الناجحين والمبدعين والقادرين على مواجهة تحديات هذا العصر، فلا مجال للركون إلى مسلمات الواقع، فإذا كان الإبداع والاهتمام بتنميته مهما لدى المجتمعات المتقدمة، فإنه في الدول النامية أشد إلحاحاً. (صندوق، ٢٠٢٣، ٣-٤).

ولقد أصبح الإبداع سمة سائدة تسعى إلى تحقيقها جميع المؤسسات من خلال توفير فرص مناسبة لتطوير وتنمية الأفراد بصورة منظمة وهادفة؛ لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات العصر، ومن أبرز هذه المؤسسات (المدرسة)، حيث يمثل الإبداع أحد الضرورات والعناصر المهمة في قيادة المدرسة ومنتسبيها، وأحد السمات التي يجب توفر في معلمي المدرسة العصرية؛ نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل تحديات العصر الحالي ومتطلباته، وما تفرضه تلك التحديات والمتطلبات في جميع نواحي الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع في قيادة العملية التعليمية؛ حيث إن القيادة المنفتحة على التغيير تؤثر إيجابياً في تنمية الإبداع لمنتسبيها، على عكس القيادة المنغلقة على نفسها، فقد تكون سبباً في كبت جماح الإبداع عند منتسبيها. (Rima'a Da'as,2023, 2).

ولقد استهدفت جمهورية مصر العربية في رؤيتها ٢٠٣٠ إعادة هيكلة قطاع التعليم، وصياغة حديثة لمنظومة القيادات والتعليمات والقواعد التنفيذية التي تحكم تطوير المناهج والتحاق المعلمين بالسلك التعليمي، وتنظيم عملية الإشراف التربوي، ورفع فاعلية التطوير والتدريب المهني بشكل مستمر والتي وضعت قاعدة للتنبؤ بمهارات القرن ٢١ الواجب إكسابها للمعلمين لتحقيق رؤية وأهداف ٢٠٣٠، وذلك بإدراج تلك المهارات في معايير التعليم، والمناهج الدراسية والتقييم، وتدريب المعلمين؛ حيث يعدّ المعلم الركيزة الأساسية التي تساهم في نجاح العملية التعليمية باعتباره موجهًا ومرشدًا ومالكا للمعرفة والكفايات التي تجعله مؤهلاً لتبليغ الرسالة، ويعتبر منشأً ومحفزًا ومنظماً يدفع طلابه إلى الابتكار، ومن هنا كان لزاماً أن تتوفر فيه خصائص الإبداع والابتكار. (وزارة التخطيط والتنمية، ٢٠٢٣، موقع الهيئة العامة للاستعلامات).

وحيث إن رؤية مصر ٢٠٢٣ قد بنيت على أساس استثمار التكنولوجيا الرقمية ومهارات القرن الحادي والعشرين؛ نظراً للتحوّل والتغير السريع في مطلع الألفية الثالثة، والانتشار الكبير للإنترنت في العالم، وحدث ما يمكن تسميته بالثورة التكنولوجية والاتصالية في العالم، وانعكاسه على زيادة الإقبال على مواقع التواصل الاجتماعي مثل: فيس بوك Facebook، وتويتر Twitter، ونيت لوج Net log، وماي سباس My space، وغيرها من المواقع؛ لذا فإن القيادة العصرية يجب أن يكون لديها الدافعية والقوة نحو التكيف مع متطلبات العصر، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تفجيرها للطاقات الإبداعية الكامنة في نفوس المعلمين والعاملين في المدرسة، بحيث يصبح الإبداع المعيار الرئيس الذي يقود به العملية التعليمية والإدارية في المدرسة، ويجب أن يتخذ القائد المدرسي في قيادته وإدارته مسارات خلاقة مبدعة وفق مهارات القرن الواحد والعشرين، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة

والمناقشة واللقاءات المتنوعة داخل المدرسة التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات الإدارية للمعلمين والعاملين؛ للمشاركة في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف. ( Agusthina, 2019).

ومن خلال عمل الباحث في سلك التعليم منذ أكثر من خمسة وعشرين عاما، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال التفكير الإبداعي والابتكاري، فقد توصل الباحث إلى ضرورة اهتمام القيادات التربوية بتنمية الإبداع لدى المعلمين في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين؛ حتى يكونوا قادرين على مواكبة التطور في العالم، وفي ضوء ذلك قام الباحث بإجراء هذه البحث.

### مشكلة البحث:

شهدت بدايات القرن الواحد والعشرين انتشارا وتوسعا كبيرا في تقنية المعلومات والاتصال، وقد نتج عن ذلك ما يسمى بالاقتصاد القائم على المعرفة، ومن هنا باتت المنافسة بين الدول تتوقف على ما تمتلكه القوى العاملة من مهارات تتفق مع خصائص هذا العصر، مما استوجب ضرورة أن يمتلك الأفراد مهارات تمكنهم من الحياة والعمل في مجتمع عصر المعرفة، وهذا يلقي على التربية مسؤولية إعداد الأفراد الناجحين والقادرين على مواجهة تحديات العصر، وحيث إن وظيفة القيادة التربوية هي إعداد المعلمين ليكونوا على درجة عالية من الإبداع والابتكار؛ لمسايرة مهارات القرن الواحد والعشرين، وأن يكونوا على درجة عالية من الوعي والكفاءة والإبداع؛ لتغيير واقع المجتمع والتصدي لسلبياته من أجل الوصول إلى حياة أفضل. (Lampuasa, 2019,P6).

تتمثل مشكلة البحث الحالي في محاولته الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن للقيادة المدرسية تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟
٢. ما معوقات الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟
٣. كيف يمكن مواجهة معوقات الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟
٤. ما دور القيادة المدرسية في تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١. تقدير دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين من وجهة نظرهم.
٢. الكشف عن واقع الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس المصرية ومعوقاته وسبل تنميته.
٣. التعرف على مهارات الإبداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين.
٤. صياغة توصيات حول تفعيل دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين.

**أهمية البحث:****(١) الأهمية النظرية:**

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية المجال الذي تبحث فيه وتتناوله، حيث تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في طرحها لموضوع تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين، وسبل تعزيز دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين في مصر، والذي يمثل أحد أبرز أنواع المهارات التي يجب أن يتم تمهيتها وتعزيزها لدى معلمي ومعلمات المستقبل.

**(٢) الأهمية التطبيقية:**

تبرز أهمية الدراسة التطبيقية والحاجة إليها من الناحية التطبيقية على النحو

التالي:

١. مساعدة القائمين على التربية في اتخاذ القرارات التطويرية والعلاجية لتنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين
٢. مساعدة الأقسام العلمية في تطوير المهارات التي تتيح للمعلم التماشي مع العصر الرقمي.
٣. مساعدة القائمين على المناهج التعليمية في تعديل وتطوير استراتيجيات إعداد المعلم وفق مهارات القرن الحادي والعشرين.
٤. الاعتماد على البحث كمرجعية في تنمية الإبداع لدى المعلمين عند اجراء البحوث في المستقبل.

٥. إعطاء تغذية راجعة للمديرين والمشرفين ووزارة التربية والتعليم حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين
٦. تشجيع وزارة التربية والتعليم لبناء استراتيجيات لتطوير مهارات الإبداع، وطرق تنميته لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.
٧. تقديم مؤشرات واقعية لوزارة التربية والتعليم والمعنيين فيها حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين؛ لتطوير برامج التنمية المهنية التي تعنى بتدريب القيادات المدرسية وتطوير مهاراتها في تفعيل الإبداع لدى المعلمين.
٨. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى في مجال دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وفي بيئات تعليمية أخرى، وبمتغيرات مستقلة مختلفة.

### حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالي في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: تقدير دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين.
٢. الحدود المكانية: المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظة القاهرة.
٣. الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).
٤. الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظة القاهرة.

## مصطلحات البحث

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

١- دور: **The role** مجموعة من الممارسات التي يقوم بها القادة التربويون لتنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية. ويقاس ذلك من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات ومجالات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

٢- القيادة المدرسية **School leadership**: هم الأشخاص الذين يتصفون بخصائص ومهارات تتطلبها منهم طبيعة الأدوار التي يتوقع منهم ممارستها في قيادتهم وإدارتهم للمدرسة؛ لبلوغ أهدافها المنشودة في ظل مناخ يسوده الإبداع (العياصرة، ٢٠١٢، ص ٩).

وتعرف القيادة المدرسية إجرائيًا بأنهم: الأشخاص الذين يقومون بالأعمال الإدارية والفنية في المدارس الحكومية بمحافظة القاهرة؛ بغرض تطوير العملية التعليمية والإدارية من خلال تنمية الإبداع لدى المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس.

٣- الإبداع **Creativity** : عملية تشير إلى مجموعة من الخصائص والسمات والعوامل التي تظهر في سلوك الفرد المبدع بدرجة عالية (الشربيني وصادق، ٢٠٠٢، ص ١٢).

٤- تنمية الإبداع **Developing creativity** : قيام مديرو ومديرات المدارس بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، ومنهجية التعامل مع البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء، وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية. (العاجز، ٢٠١٠، ص ١٠).

وتعرف تنمية الإبداع إجرائيًا بأنها: قيام القيادات التربوية بتحفيز معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظة القاهرة نحو تفعيل الأداء الإبداعي، وذلك من خلال تحسين الظروف والبيئة المدرسية، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وطرح الأفكار الإبداعية التي من شأنها تطوير العملية التدريسية والتعليمية.

٥- مهارات القرن الحادي والعشرين **Twenty-first century skills** : عرفها خميس (٢٠١٨، ١٥٢) بأنها: "هي مجموعة من المهارات التي يحتاجها العاملون في مختلف بيئات العمل ليكونوا أعضاء فاعلين ومنتجين ومبدعين، إلى جانب إتقانهم المحتوى المعرفي اللازم لتحقيق النجاح، تمشياً مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الواحد والعشرين".

وترى شلبي (٢٠١٤، ٦) بأنها: مجموعة من المهارات الضرورية لضمان استعداد المتعلمين للتعلم والابتكار والحياة والعمل، والاستخدام الأمثل للمعلومات والوسائط والتكنولوجيا في القرن الحادي والعشرين).

وتعرف إجرائيًا بأنها: (مجموعة المهارات اللازمة للنجاح والعمل في القرن الحادي والعشرين، مثل: مهارات التعلم والابتكار، والثقافة المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل).

### الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دور القيادة المدرسة في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين من خلال ما يأتي:

- دراسة لغلبي. (٢٠٢٣). بعنوان: (دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى معلمي ومعلمات محافظة العارض)، حيث هدفت الدراسة

إلى التعرف على دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين (مهارات التعلم والابتكار، ومهارة تقنية المعلومات، والمهارات الحياتية والوظيفية)، لدى معلمي ومعلمات محافظة العارضة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين طبقاً لمتغيرات: النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وطُبقت على عينة مكونة من (٣٣٩) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العارضة بإدارة تعليم جازان، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على عبارات دور قادة المدارس في ممارسة تطوير المعلمين والمعلمات على اكتساب تلك المهارات الثلاث من مهارات القرن الحادي والعشرين.

- دراسة عضاضة. (٢٠٢٣). بعنوان: (دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين في المدارس الأهلية بالخبر)، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين من وجهة نظرهم في المدارس الأهلية بالخبر، كما سعت إلى تقصي هذا الدور من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لمتغير العمر، وعدد سنوات الخبرة المهنية، وقد تكوّنت عينة الدراسة من ٥ مدراء و ٥٠ معلمة و ٤٣٧ من المتعلمين ممن إستجابوا من أفراد العينة الكلية، وأتتبت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير المناهج التعليمية لتساهم في تنمية الإبداع العلمي لدى كل من المعلمين والمتعلمين، وضرورة اختيار القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدراس، ويتحلّون بالمرونة في التفكير والإفتاح على الخبرات الجديدة.

- دراسة (٢٠٢٣) ريما دعاس Rima'a Da'as بعنوان: (دور القيادة الوسطى في المدرسة، وتنوع الفريق والكفاءات الذاتية في تنمية الإبداع لدى المعلمين) The role of middle leadership in the school, team ) diversification and self-competencies in developing creativity (among teachers)، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة في تنمية الإبداع لدى المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة مكونة من (٢٥٦) فريقاً يتكون من (٢٥٦) قائداً متوسطاً و(٨٧١) معلماً، من (٨٤) مدرسة متوسطة وثانوية عربية، أظهرت النتائج أن قيم القادة المتوسطين لها تأثيرات مختلفة على تصورات المعلمين (في الفريق) لتنوع الفريق: كان للانفتاح على التغيير تأثير إيجابي على تصورات التنوع العميق والقيم المحافظة أثرت بشكل إيجابي على تصورات التنوع السطحي. أثرت تصورات التنوع العميق بشكل إيجابي على المشاركة في الإبداع والكفاءة الذاتية للمعرفة، كما أثرت تصورات التنوع على المستوى السطحي سلباً على الكفاءة الذاتية للمعرفة. علاوة على ذلك تم العثور على تأثيرات غير مباشرة بين انفتاح القادة المتوسطين على التغيير والانخراط في الإبداع من خلال تصورات التنوع والكفاءة الذاتية المعرفية. وتناقش آثار النظرية والعملية

- دراسة العطاونة (٢٠٢١)، بعنوان: (دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين)، إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) معلماً ومعلمة، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تبين من خلال نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة

نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

- دراسة بدير (٢٠٢١)، والتي بعنوان: (دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة)، إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة مكونة (٥٥) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

- دراسة قاسم (٢٠٢٠)، بعنوان: (دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء الأغوار الشمالية)، إلى التعرف على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلماً ومعلمة، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ومتغير سنوات الخبرة.

- دراسة أوجستينا سيهايا **Agusthina Siahaya** (٢٠١٩) بعنوان : (تحسين إبداع المعلم من خلال القيادة وإدارة مديري المدارس في إندونيسيا) (Improve

Teacher Creativity through Leadership and Principals (Management in Indonesia)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك تأثير لمديري المدارس ومديري الإدارة على إبداع المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستبانة المغلقة، وأظهرت النتائج تأثير قيادة المدير على إبداع المعلم بنسبة ٤٦.٧%، وتأثير إدارة المدير على إبداع المعلم بنسبة ٥٨.٩%، وتأثير قيادة المدير وإدارته معاً على إبداع المعلم بنسبة ٥٩%.

- دراسة مرزوقي ولامبوسا **Lampuasa, & Marzuki** ( ٢٠١٩ ) بعنوان: ( دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مدارس مدينة باولا النيجيرية ) **The role of school leadership in developing creativity among English language teachers in schools in the Nigerian city of Paola**، حيث هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مدارس مدينة باولا النيجيرية، واستخدمت الدراسة الاستبانة المغلقة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مدارس مدينة باولا النيجيرية جاء بدرجة كبيرة.
- دراسة أمتو وآخرون **Amtu, et al** ( ٢٠١٩ ) بعنوان: ( دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى (٢١٦) معلمًا ومعلمة يعملون في مدارس أمبون الأندونيسية ) **The role of school leadership in developing creativity among (216) male and female teachers working in (Ambon, Indonesian schools)**، وهدفت إلى تحديد دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى (٢١٦) معلمًا ومعلمة يعملون في مدارس أمبون الأندونيسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مدينة أمبون الأندونيسية جاء بدرجة كبيرة.

- دراسة عبد الإله Abdul-Aa ( ٢٠١٨ ) بعنوان: (درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية في محافظة سوهاج للإبداع ) **The degree of creativity practiced by secondary school principals in Sohag Governorate**، بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية في محافظة سوهاج للإبداع، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على (٥٠) مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية في محافظة سوهاج للإبداع جاءت بدرجة قليلة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التي أجريت عليها، حيث أن الدراسة الحالية تسعى إلى تحديد دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية، وكذلك تميزت الدراسة الحالية بتضمنها لأهم مهارات القرن الواحد والعشرين، وقيامها بقياس دور القيادات التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين. وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة عناصر الدراسة الحالية، وفي تطوير أداة الدراسة، كذلك في تحديد المجتمع والعينة، واختيار المعالجات والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

### مخطط البحث:

سار البحث وفق المحاور والعناصر الآتية:

المحور الأول: الإطار النظري.

المحور الثاني: الإطار الميداني.

النتائج والتوصيات.

المراجع العربية والأجنبية.

وفيما يلي تناول ما سبق:

## المحور الأول: الإطار النظري

أولاً: القيادة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين

### (١) مفهوم القيادة الإبداعية

عرف جاد الرب (٢٠١٢، ص ٢٤)، الإبداع على أنه: مزيج من القدرات والمهارات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة فإنها يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتائج فريدة ومفيدة للفرد وتُعرّف القيادة الإبداعية بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وعُرِّفت القيادة الإبداعية أيضاً على أنها قدرة القائد على توليد وابتداع الحلول المبتكرة والخلاقة، والجديدة للمشكلات التي قد تعترض العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعّالة وإعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المؤسسة وتطوير الأداء فيها. (الهلوب والصرايرة، ٢٠١٢، ص ٦٥).

### (٢) سمات القيادة الإبداعية

حتى تكون القيادة ناجحة لا بد أن يتصف القائد بمجموعة من السمات التي تميزه عن غيره من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر، ويمكن القول: إن السمات التي تميز القائد الناجح هي: (الغامدي، ٢٠١١، ص ١٢) - الحساسية للمشكلات: حيث يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.

- المثابرة: وتعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل؛ للوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات.
- المبادرة: وهي سمة من السمات الإبداعية، ومبدأ إداري هام، وهو القدرة على الإبداع والابتكار، والتصرف الواعي، والسريع في مختلف المواقع.
- الأصالة: وتعني الأصالة قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة والمدهشة التي تثير الانتباه.

### (٣) أساليب القيادة الإبداعية

هناك عدة أساليب للقيادة الإبداعية، منها ما يلي:

- أسلوب القيادة التشاركية: وهي مدخل مهم لتطوير الأداء الإداري والقيادة وحل المشكلات وإحداث التغيير في المؤسسات التربوية. (الشبل، ٢٠١٩، ص ٦٣).
- أسلوب القيادة بالأهداف: وهو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه القائد والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها بطرق مبتكرة وجديدة. (الفرا والهندي، ٢٠١٨، ص ٤١).
- أسلوب القيادة التطويرية: ويتمثل في قدرة القائد على حث هم العاملين على استشراف المستقبل، ومواكبة التطورات والمستجدات ومعرفة الحاجات المستقبلية.

### (٤) أبعاد القيادة الإبداعية:

حدد حمدي (٢٠١٨، ص ٧١) خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، وهي:

- حل المشكلات: وتعد مهارة حل المشكلات من المهارات الواجبة في القادة الإبداعيين؛ كونها تساعده على إيجاد حلول لمشكلات منظمته بنفسه من خلال البحث والتتقيب والتساؤل والتجريب.

- القابلية للتغيير: ويتوقف نجاح المؤسسة التربوية في قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات البيئية الذي قد يتطلب منها إحداث التغيير التنظيمي الملائم. (Spreitzer, 2007, P21).
- المبادرة والمجازفة: وهي استعداد القائد التربوي للمبادرة من خلال تبني الأفكار والأساليب غير المألوفة، وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار. (فتاش، ٢٠١٥، ص٢٣).
- القدرة على الاتصال والتواصل: ويهدف هذا البعد إلى زيادة مشاركة العاملين مع القيادة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا بما يعزز من قيمة ارتباطهم بالمنظمة، ويزيد من إنتاجيتهم.
- تحفيز الإبداع: وهو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصلي، إذ يقوم فيها القائد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء وتقوية و شحن طاقات العاملين نحو تحقيق الأهداف.

#### (٥) مقومات القيادة الإبداعية:

- أوردت جويفل (٢٠١٦، ص٢٣) مقومات القيادة الإبداعية على النحو الآتي:
- البصيرة النافذة: وهو قدرة القائد على التعامل مع المشكلات بأساليب متنوعة إبداعية.
- تحليل المعلومات: وهو قدرة القائد على تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسته أكثر من الاهتمام بجمعها.
- الثقة بالنفس والآخرين: حيث أن الفشل يزيد القائد المبدع إصراراً على النجاح، ويتمكن من التعامل مع مقتضيات التغيير.
- الانفتاح على التغيير: وهو قدرة القائد على التجريب والتجديد والتكيف والجرأة في طرح الأفكار.
- الاستقلالية الفردية: ومعناه ألا يميل القائد لمجموعة دون أخرى.

– القدرة على استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

– القدرة على اتخاذ القرارات التي تنطوي على المخاطر وتحمل مسؤولياتها.

– القدرة على بناء أهداف واقعية ومثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ.

– القدرة على استثارة العاملين لإعمال عقولهم، واكتساب كفايات جديدة ومساعدتهم للتغلب على الصعوبات.

### (٦) معوقات تنمية القيادة المدرسية للإبداع لدى المعلمين:

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل؛ فإنه يصادف العديد من الصعوبات بعضها ظاهر والبعض الآخر خفي، كما أن بعض المعوقات ناتج بفعل تأثير خارجي وبعضها ناتج عن صفات في القائد نفسه، ويمكن إيجاز تلك المعوقات فيما ذكرته آل حسين (٢٠١٨، ص ٥١)

– التفكير النمطي: وهو معوق يرتبط بنمط شخصية القائد، مثل ميله للمجاعة والمسايرة، والتبعية وفق الأطر المحددة سابقاً، مما يعيق التفكير الإبداعي المستقل.

– ضعف القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح: وهذا بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق، أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمات غير قابلة للنقاش والبحث، مما يجعلها عقبة أمام الإبداع.

– الاستعجال في حل المشكلة: حيث إن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك، دون أن يلم بها من جميع الجوانب.

- **الخوف من الفشل:** وهو يمثل أكثر التحديات إعاقة للإبداع القيادي، حيث إن هذا الخوف يميل بالفرد إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه.
- **ضعف الثقة بالنفس:** حيث يعد أكبر عائق يحول دون تحقق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته، حيث يؤدي ذلك إلى انزواء القائد وتبعيته للتقليد دون التجديد.
- **الامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير:** حيث إن مثل هذه السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار أن حلاً معيناً هو الأنسب لكل المشكلات، والجزم بفشل الحلول الأخرى.

#### (٧) علاج معوقات القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين:

- تتعدد وظائف القائد الإبداعي في المؤسسات التربوية المعاصرة؛ نتيجة لما يواجهه من تحديات أثناء ممارسة عمله، وقد أجملها الخطيب (٢٠١٥، ص ٥٢) فيما يلي:
- بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة: وذلك خلال إعداد رؤية مستقبلية، ونشرها بين العالمين مع إيضاح الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال الرؤية، والعمل على بث الحماس والدافعية ليشاركوا فيها؛ مما يجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز بتبنيهم الرؤية.
- تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي: ويكون ذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتعديل نسق السلوكيات الإدارية مع التوجهات العالمية.
- إدارة المفاجآت وعدم التأكد: ويعني أن يطور القائد قناعاته، واستعداداته العقلية والسلوكية، لمواجهة التغيرات المفاجئة المتكررة، وأن ينمي مهاراته ومهارات

العاملين للتعامل مع المفاجآت لاتخاذ القرارات التي قد تنطوي على مجازفة في الأوقات غير المستقرة.

- بناء اتفاق جماعي لأهداف المؤسسة وأولوياته، وهي ممارسة القائد أساليب التشجيع والابتكار لمن يعمل معه على المشاركة في تلك الرؤية التي تم إعدادها في السابق. (المغامسي، ٢٠١٢، ص ٥١).
- مراعاة الفروق والحاجات الفردية بين العاملين، حيث ينطلق قائد الإبداع في عملية التغيير والتطوير من ميول واهتمامات وحاجات العاملين.
- الاستثارة الفكرية: وتكون الاستثارة الفكرية من خلال العمل بالسلوك القيادي الذي يوفر التحدي للعاملين في المدرسة؛ مما يوفر دعم الأفكار التطويرية.
- توقع مستويات أداء أعلى في المستقبل، وفي هذه الخطوة يحدد القائد الأداء الحالي للعاملين، وكذلك المستويات المتوقعة منهم في المستقبل.

## ثانياً: مهارات القرن الواحد والعشرين

### (١) مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين:

تهتم مهارات القرن الحادي والعشرين: بامتلاك القدرة اللازمة للنجاح في العمل، الدراسة، الحياة، وتشمل المحتوى المعرفي والمهارات الخاصة، والخبرة، والثقافات المختلفة، أي مدى واسع من المعرفة والقدرات وعادات العمل، مثل: التفكير الإبداعي، الناقد، وحل المشكلات، ومهارات التجديد والابداع والتواصل، ومهارات الإنتاجية والقيادة والمسئولية. (تفيدة، ٢٠١٦، ١١)

مما سبق يرى الباحث أن مهارات القرن الحادي والعشرون هي مهارات تمكن الفرد على الإبداع والتفكير والتواصل والتعاون من خلال الاعتماد الذاتي والجماعي وتطوير النمو المهني والعملية والاستخدام الأمثل للتقنية.

## (٢) مجالات مهارات القرن الحادي والعشرين:

## أ) مهارات التعلم والابتكار (Learning and innovation skills):

تتعدد مهارات التعلم والابتكار فتشمل عدة مجالات منها: (القبيلات، ٢٠١٩،

٣٤٦).

- **الابداع والابتكار:** وهو توليد أفكار جديدة وتطبيقها، واستخدام طرائق مختلفة لإبداع الأفكار كالعصف الذهني.
  - **التفكير الناقد:** وهو النفاذ إلى الأفكار المبتكرة والتدقيق في صدق معلوماتها، وصحة أسس تحليلها وتفسيرها وتلخيصها، وإدراك صحة نتائجها وتقويمها، واستخدام أدوات تفكير غير مألوفة، وتحليلها وتركيبها، وتقويم الأفكار والحجج؛ لاستنباط أنواع مختلفة من الحلول.
  - **حل المشكلات:** وهي صياغة المشكلة وتشخيصها وتفسيرها، واستخلاص النتائج والحلول الإبداعية الجديدة.
  - **التواصل:** وهو القدرة على التعبير عن الأفكار الجديدة، وعرضها بوضوح وبصورة مقنعة باستخدام مدى واسع من مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي.
  - **التشارك:** وهو العمل مع الفرق المختلفة للوصول إلى أفكار جديدة مبتكرة، والوصول للتوافقات فيها وتنميين المساهمات الفردية في إطار العمل التشاركي.
- ب) مهارات تكنولوجيا المعلومات والوسائط الإعلامية (IT skills and media):**
- **الثقافة المعلوماتية:** وهي الثقافة التي تخص الوصول للمعلومات بكفاءة الوقت وبفاعلية المصدر، واستخدامها وتكاملها وإدارتها وتقويمها.
  - **ثقافة الوسائط الإعلامية:** وهي الثقافة التي تخص الرسالة الإعلامية الإبداعية، وفهمها وبنائها وغاياتها، والقضايا الأخلاقية والقانونية التي يلتزم بها.
  - **ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** وهي التطبيق الفعال للتكنولوجيا باستخدام التكنولوجيا كأداة بحث ووصول للمعلومات، مثل استخدام محركات البحث

وأدوات التصفح، والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية مثل الحواسيب وأجهزة المشاهدة والاستماع الرقمي والهواتف الذكية.

### (ت) مهارات الحياة والعمل (Life and work skills):

وتشمل مهارات الحياة والعمل عدة مجالات منها:

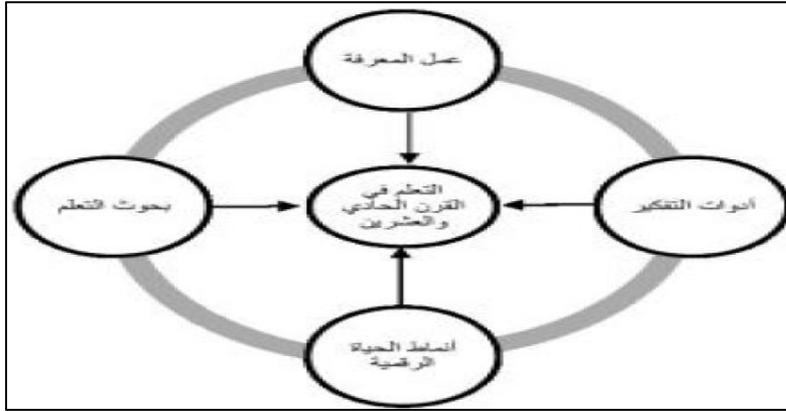
- **المرونة والتكيف:** بحيث تكون لدى المعلمين القدرة على أن يتكيفوا لأدوار ومسؤوليات وجداول وسياسات متنوعة، ويعملون بفاعلية في جو الغموض وتغيير الأولويات، وأن يتصفوا بالمرونة ليستثمرو التغذية الراجعة بفاعلية، ويتعاملون مع النقد بشكل ايجابي.
- **المبادرة والتوجيه الذاتي:** وهي القدرة على وضع أهداف قابلة للقياس، واختيار الأولويات والقيام بمبادرات في تطوير العمل، والقدرة على التأمل بطريقة ناقدة خبراتهم الماضية لتوجيه تقدمهم في المستقبل.
- **المهارات الاجتماعية:** وهي القدرة على التفاعل مع الآخرين على نحو فعال، ويعرفون متى يكون الملائم الاصغاء؟ ومتى يكون التحدث ملائماً؟ والتعامل مع الاختلافات الثقافية والأفكار المختلفة.
- **القيادة والمسؤولية:** وهي العمل على تحقيق هدف مشترك، واستخدام التواصل الفردي لتدريب الآخرين على اكتساب المهارات، القدرة على استخدام مهارات اتصال شخصية ومهارات حل المشكلة للتأثير بالآخرين وتوجيههم نحو الهدف.
- **الانتاجية والمساءلة:** وهي القدرة للوصول إلى الأهداف، وانجاز العمل ضمن جداول زمنية محددة، ومقارنة العمل في ضوء معايير محددة، والقدرة على انتاج معرفة ثقافية أو مادية تخدم الأهداف.
- **عمل المعرفة:** وكما لوحظ جاء القرن الحادي والعشرون لعالم العمل بتغييرات تاريخية، ويتطلب عصر المعرفة إمداداً ثابتاً من العمال المدربين جيداً، وعمالاً

يستخدمون القدرات العقلية والأدوات الرقمية في تطبيق مهارات معرفة جيدة في عملهم اليومي.

– أدوات التفكير: ربما تكون التقنية والأدوات والخدمات الرقمية التي تملأ حقيبة عامل المعرفة، وهي القوى الأكثر فاعلية في القرن الحادي والعشرين، وتساعدنا هذه الأدوات على التعلم والعمل والابداع.

– أنماط الحياة الرقمية: سواء سميتهم "المواطنين الرقميين" أو أجيال "النت"، فإن من الواضح أنهم أعضاء الجيل الأول الذين يترعرعون في ظل الوسائل الرقمية.

– بحوث التعلم: فقد أحدثت العقود الثلاثة الماضية ثورة مهمة في فهمنا حول الطريقة التي يتعلم بها الناس، ومن المفاجئ أن التعلم الجديد حول التعلم يتسق مع التوقعات الجديدة لطلاب جيل النت والمتطلبات الجديدة لعصر المعرفة، فإنه يمكن استخدام نتائج من البحث في علم التعلم لتوجيه جهودنا لإعادة تشكيل التعلم لمقابلة حاجات زمننا، ويوضح الشكل (١) مهارات المعلم في القرن الواحد والعشرين.



شكل (١) مهارات المعلم في القرن الواحد والعشرين

(عضاضة، ٢٠٢٣، ص ١٤)

**(٣) أهمية اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين:**

إن التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي المعلوماتي يتطلب مجموعة من المهارات التي يجب على الأفراد اكتسابها من خلال نظم التعليم، والتي لا بد أن تواكب هذه التطورات والتحديات، لذا يجب على المسؤولين عن التربية صياغة نظم التعليم ضمن هذا الوضع لتتمكن من اكتساب المعلمين مهارات القرن الواحد والعشرين، والتي لا تمكنهم من اكتساب المعرفة فقط، بل تمنحهم القدرة على إنتاج المعرفة وتطبيقها في نواحي الحياة المختلفة. (السعيد والماضي، ٢٠١٢، ١٠١) ومن أهم مظاهر اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين:

(التوبي، ٢٠١٦، ص ٢٠-٢٧)

- المنافسة والصراع من أجل البقاء.
- تغير متطلبات سوق العمل والتوظيف، وتضمنها الحرص على البقاء والتنمية المستدامة.
- ظهور قنوات جديدة للاتصال أثرت على التعاملات والتوظيف الإلكتروني.
- التحول الى عالم قائم على المعرفة وغير محدود بأطر.
- اختلاف شكل ومضمون المؤسسة التعليمية.
- الاثار الإيجابية والسلبية المرتبطة بهيمنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التعاملات.
- تعدد مصادر المعرفة.
- تغير أطراف العملية التعليمية ومصادرها شكلاً ومضموناً بظهور أنماط جديدة من التعليم، كالتعليم الافتراضي، وظهور أدوار جديدة مثل المدرب الإلكتروني.

**(٤) التحديات التي تواجه التعليم في القرن الحادي والعشرين:**

يمتاز القرن الحادي والعشرون بتطورات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة الإنسانية، شملت المعرفة والتكنولوجيا والتعليم، بالإضافة إلى مهارات الحياة،

وهذه التطورات تنعكس بطريقة أو بأخرى على النظام التربوي الذي يعتبر من لبنات المجتمعات المتحضرة. لكن هناك تحديات تواجه التعليم في القرن الحادي والعشرين منها: (سبحى، ٢٠١٦، ١٧-١٨)

١- التحدي الثقافي والفكري والقيمي في عصر العولمة: حيث تعد الثقافة واجهة الأمة التي ترسم شخصيتها وتضبط اتجاهات سيرها، وتحدد أهدافها المستقبلية، وفي الوقت الحالي أخذ الصراع الثقافي شكلاً بارزاً، حيث إن القادم الجديد يحمل قيماً ومفاهيم ومتغيرات ثقافية تفرض نفسها بالقوة، فالنظام العالمي وعصر الحداثة تؤدي إلى شعور المجتمع بالتمزق وفقدان الهوية، ومن ثم استسلامه لتيارات غريبة عن أصالته مما يؤدي إلى شعوره بالسلبية والضياع وتشتت الانتماء.

٢- نمطية وتقليدية التعليم: وهو يتمثل بالتحديات والتطورات التي جعلت التعليم عاجزاً عن مواكبة تطلعات القرن الحادي والعشرين؛ مما جعله يعاني من أزمات مثل: تقليدية المناهج، والمخرجات غير المناسبة لسوق العمل، والطفرة في تقنيات المعرفة والاتصال، وعدم وضوح معايير تمهين التعليم أو عدم تطبيقها بالشكل الصحيح.

٣- التربية المستدامة: حيث إن التربية لهذا القرن تتأكد استمراريتها مدى الحياة، وهي تربية تمتاز بالمرونة والتنوع وبسهولة الحصول عليها في أوقات متنوعة وأماكن متعددة، فلن يقف التعليم عند حدود أسوار المدرسة العربية ولن ينتهي بانتهاء اليوم الدراسي، وتعتبر مفتاح النجاح في القرن الحادي والعشرين.

#### (٥) طرق مواجهة المعلم لتحديات القرن الواحد والعشرين:

لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين أمام المعلمين يجب مراعاة ثلاثة

جوانب لتحقيق التربية المستدامة: (غندورة، ٢٠١٨، ٣٨٠)

- **التعلم للمعرفة:** والذي يتضمن كيفية البحث عن مصادر المعلومات، وتعلم كيفية التعلم للإفادة من فرص التعلم مدى الحياة.
- **التعلم للعمل:** والذي يتضمن اكتساب المتعلم الكفايات التي تؤهله بشكل عام لمواجهة المواقف الحياتية المختلفة، وانتقاء مهارات العمل.
- **التعلم للتعايش مع الآخرين:** والذي يتضمن اكتساب المتعلم لمهارات فهم الذات والآخرين وإدراك أوجه التكافل فيما بينهم، والاستعداد لحل النزاع وإزالة الصراع وتسوية الخلافات.
- **مسايرة الثورة التكنولوجية:** وتعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، كما تعتمد على العقل البشري، والإلكترونيات الدقيقة، والكمبيوتر وإنتاج المعلومات وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها والحصول عليها بسرعة متناهية.
- **مسايرة التغيير الاجتماعي المتسارع:** وهذا يعني أن العلاقات الاجتماعية بما تتضمنه من القيم والميول والاتجاهات والعادات والتقاليد ستكون عرضة للتغيير والتحول، بما يستلزم على الفرد والمجتمع أن يكونا سريعَي التأقلم والتكيف ولا يمكن لهما ذلك إلا إذا كانا مسلحين بالتفكير والمعرفة.
- **مواجهة زيادة حدة المشكلات العالمية:** وتظهر في العديد من المشكلات التي انتشرت مؤخراً وتفاقمت آثارها عالمياً، مثل: الأزمات البيئية- الانفجار السكاني- الحروب.

#### (٦) المهارات الإبداعية للمعلم لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين:

يشير مثلث التعلم وفق مهارات القرن الواحد والعشرين إلى ثلاثة عناصر:

المعلم والمتعلم والمعرفة، وهو ما يوضحه الشكل (٢).



شكل (٢) أقطاب المثلث التعليمي: (هشام، ٢٠١٨، ٥٣-٥٥)

فالنسبة لمعلم القرن الحادي والعشرين لا بد أن يمتلك خصائص معينة، وهذه الخصائص تشير إلى مجموعة السمات الشخصية، والمهنية التي ينبغي للمعلم امتلاكها حتى تمكنه من مواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين، وقد قدمت منظمة (Educational-Origami) المهتمه بالتعليم القائم على دمج المعرفة بالتكنولوجيا والتواصل تحديداً لأهم خصائص معلم القرن الحادي والعشرين، والتي تمثلت فيما يأتي: (المومني، ٢٠١٦، ١٨٩)

- متفاجيء المخاطر (**The Risk Taker**): بحيث يتفادى المعلم مصادر المخاطر المتمثلة في فقد المتعلمين لمعنى التعلم أو عدم تعلمهم بالكلية، أو عدم مراعاة تباين قدرات المتعلمين، أو عدم تناسب الخبرات التعليمية التي يقدمها المعلم مع الأهداف المقصودة.
- المتضامن (**The Collaborator**): بحيث يتحمل المعلم المسؤولية التضامنية مع المتعلمين، ومؤسسة العمل كاملة في تحقيق الأهداف دون النظرة الجزئية لأداء مهام العمل الروتينية التي تكفيه شر العقوبات.
- النموذجي (**The Model**): بحيث يكون المعلم قدوة لزملائه في العمل المخلص، لتقديم تعليم يتميز بالجودة، كما يمثل المعلم نموذجاً لطلابه في القيم الخلقية والمثابرة العلمية.

- القائد (The Leader): وهو المعلم قائد يدير طلابه من حيث قدراتهم، وأنماطهم المختلف، ومكوناتهم الثقافية المتباينة إلى الدرجة التي تجعل الطالب متحدًا مع معلمه.
- المستبصر (The Visionary): أي أنه يمتلك رؤية تطويرية لذاته المهنية، ولمؤسسة العمل ككل، وهو قادر على توضيح تلك الرؤية، والعمل على تحقيقها قدر المستطاع دون الاكتفاء بتنفيذ الأوامر.
- المتعلم (The Learner): بحيث يعمل المعلم على تطوير كفاياته المهنية، والأكاديمية بصورة ذاتية، أو نظامية حسب البدائل الممكنة، وكذلك الالتحاق بالبرامج التدريبية المختلفة.
- المحاور (The Communicator): بحيث يناقش المعلم طلابه، ويحاورهم، ويشجع روح المبادرة والتلقائية.
- المهيأ (The Adaptor): بحيث يعمل على تهيئة بيئة التعلم، والمتعلمين، والخبرات التعليمية، وأدوات التقييم بصورة نظامية قابلة للانسجام التلقائي بين عناصرها لتحقيق الأهداف المقصودة.

## المحور الثاني: الإطار الميداني

### أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، والمتمثل في استخدام استبانة لقياس دور القيادات التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين؛ وذلك نظرًا لمراعاة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

**ثانيًا: مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة القاهرة بمصر، والبالغ عددهم (٨٠٥) مديرا ومديرة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤).

**ثالثًا: عينة الدراسة:**

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الأصلي وبنسبة (١٢.٤%)، حيث بلغ عددها (١٠٠) مديرا ومديرة. والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (١): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمعلمي المرحلة الثانوية وفق متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	٤٢	%٤٢
	إناث	٥٨	%٥٨
سنوات الخبرة	٣ - ٥ سنوات	٣٢	%٣٢
	٦ - ١٠ سنوات	٢٨	%٢٨
	١١ سنة فأكثر	٤٠	%٤٠
مستوى المدرسة	ثانوية	١٠٠	%١٠٠
المجموع		١٠٠	

**رابعًا: أداة الدراسة:**

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ حيث تم تطوير الاستبانة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة مثل دراسة أبو مديغم (٢٠١٨)؛ ودراسة الصمادي (٢٠١٤). وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٢٥) فقرة موزعة إلى خمسة مجالات، هي: المجال الأول: مقومات القيادة

الإبداعية، المجال الثاني: واقع الإبداع لدى المعلمين في المرحلة الثانوية، المجال الثالث: معوقات الإبداع لدى المعلمين، المجال الرابع: طرق تنمية الإبداع لدى المعلمين، المجال الخامس: تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى المعلمين.

### خامساً: صدق الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية التربوية في: (جامعة دمياط)، حيث طلب منهم تحكيم الاستبانة وفقراتها من حيث: درجة انتماء فقرات الاستبانة المدرجة تحت كل مجال، ومدى صحة صياغتها اللغوية، وإضافة مقترحاتهم على فقرات الاستبانة ومجالات إما حذفاً أو إضافة أو تعديلاً، وفي ضوء ما نتجت عنه عملية التحكيم وما اتفق عليه المحكمون وبنسبة إجماع (٩٠%) تم حذف (٥) فقرات من أصل (٣٠) فقرة، وتم تعديل بعض الفقرات، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

### سادساً: ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، فقد تم توزيعها على عينة عشوائية استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية وعددها (١٥) معلماً ومعلمة، ثم أعيد توزيع الاستبانة على العينة نفسها، وبعدها جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين التوزيعين، وبلغت قيمته الكلية (٠.٨٨). كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ - ألفا، وبلغت قيمتها الكلية (٠.٩٥). والجدول (٢) يوضح تلك القيم.

جدول (٢): قيم معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل.

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	معامل ثبات الإعادة/بيرسون	عدد الفقرات	المجال
٠.٩٨	٠.٨٩	٥	المجال الأول: مقومات القيادة الإبداعية
٠.٩٦	٠.٨٦	٥	المجال الثاني: واقع الإبداع لدى المعلمين في المرحلة الثانوية
٠.٩٢	٠.٨٤	٥	المجال الثالث: معوقات تنمية الإبداع لدى المعلمين
٠.٩٤	٠.٩٠	٥	المجال الرابع: طرق تنمية الإبداع لدى المعلمين
%٩٣	%٨٧	٥	المجال الخامس: تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى المعلمين
٠.٩٥	٠.٨٨	٥٣	قيم معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي للأداة ككل

سابعاً: عرض النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

(١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين من وجهة نظرهم

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين من وجهة نظرهم مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الدور
١	المجال الأول: مقومات القيادة الإبداعية	٤.٨١	٠.٣٠	كبيرة جدًا
٢	المجال الثاني: واقع الإبداع لدى المعلمين في المرحلة الثانوية	٤.٨٠	٠.٤٥	كبيرة جدًا
٣	المجال الثالث: معوقات تنمية الإبداع لدى المعلمين	٤.٧٧	٠.٤٩	كبيرة جدًا
٤	المجال الرابع: طرق تنمية الإبداع لدى المعلمين	٤.٧٦	٠.٥٦	كبيرة جدًا
٥	المجال الخامس: تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى المعلمين	٤.٧٥	٠.٦٣	كبيرة جدا
	المتوسط الحسابي الكلي لأداة الدراسة	٤.٧٩	٠.٣٦	كبيرة جدًا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣)، إلى أن المتوسطات الحسابية لتقدير مقومات القيادة الإبداعية لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين من وجهة نظرهم، قد جاءت جميعها بدرجة كبيرة جدًا، حيث تراوحت تنازليًا ما بين (٤.٨١ - ٤.٧٥)، فقد جاء في المرتبة الأولى مجال مقومات القيادة الإبداعية، وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٨١)، ثم جاء في المرتبة الثانية مجال واقع الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٨٠)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال معوقات تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٧)، بينما جاء مجال طرق تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٦)، وجاء مجال تنمية مهارات القرن الواحد

والعشرين لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٥)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٤.٧٩)، أي ما يقابل درجة كبيرة جداً. وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادة المدرسية على توظيف مقومات القيادة الإبداعية لدى المعلمين، وكذلك الحرص على تنمية الإبداع في المدارس ككل.

(٢) عرض النتائج وتفصيلها وفقاً لمجالات الاستبانة،

المجال الأول: مقومات القيادة الإبداعية

وهذا المجال يحيب على السؤال الرئيس ونصه: كيف يمكن للقيادة المدرسية تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين؟.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مقومات القيادة الإبداعية

الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الدور
١	البصيرة النافذة: وقدرة القائد على التعامل مع المشكلات بأساليب متنوعة وإبداعية	٤.٩٨	٠.١٤	كبيرة جداً
٢	قدرة القائد على تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسته أكثر من الاهتمام بجمعها	٤.٩٦	٠.١٩	كبيرة جداً
٣	الحرص على إقامة علاقات ودية مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم	٤.٩٣	٠.٢٥	كبيرة جداً
٤	تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق، والتعاون في إنجاز الأعمال	٤.٨٩	٠.٣٧	كبيرة جداً
٥	الانفتاح على التغيير وقدرة القائد على التجريب والتجديد والتكيف والجرأة في طرح الأفكار	٤.٨٣	٠.٤٢	كبيرة جداً
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	٤.٩	٠.٣٧	كبيرة جداً

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية قد تراوحت تنازليًا ما بين (٤.٩٨ - ٤.٨٣)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٤.٩) وهو ما يقابل درجة (كبيرة جدًا). وقد يعزى ذلك إلى إيمان القيادة المدرسية بأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال توظيف مقومات القيادة الإبداعية في جميع عناصر العملية التعليمية وبخاصة لدى المعلمين والمعلمات، وإشباع حاجاتهم المختلفة وحثهم على العمل بروح الفريق، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تكاتف الجهود وزيادة إبداعهم في أعمالهم وأدائهم.

### المجال الثاني: واقع الإبداع لدى المعلمين في المرحلة الثانوية

وهذا المجال يجيب على السؤال الفرعي الأول، ونصه: ما واقع الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال واقع الإبداع لدى المعلمين في المرحلة الثانوية.

الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الدور
١	لا يهتم المعلمون باستخدام الوسائل وطرق التدريس التي تنمي الإبداع لدى الطلبة وفق مهارات التواصل الحديثة	٤.٩٥	٠.٢٢	كبيرة جدًا
٢	يستخدم معظم المعلمين التدريس التقليدي الذي يقتل الإبداع، ويشجع على العمل التعاوني في إنجاز المهام	٤.٩٠	٠.٣٠	كبيرة جدًا
٣	يحرص المعلمون على جمع المعلومات من وسائل المعرفة التقليدية (الكتاب ودليل المعلم)، وعدم التأكد من صحتها داخل الغرف الصفية	٤.٨٩	٠.٣٤	كبيرة جدًا
٤	قلة استخدام استراتيجيات الإبداع وتنمية التفكير الناقد عند الطلبة	٤.٨٧	٠.٤٣	كبيرة جدًا
٥	إهمال المعلمين لاستخدام وسائل متعددة للكشف عن الطلبة المبدعين، وتحفيزهم للإنجاز	٤.٨٦	٠.٤٠	كبيرة جدًا
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	٤.٩	٠.٣٧	كبيرة جدًا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العملية التدريسية قد تراوحت تنازلياً ما بين (٤.٩٥ - ٤.٨٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٤.٩) وهو ما يقابل درجة (كبيرة جداً). وقد يعزى ذلك إلى دعم القيادة المدرسية للمعلمين للتخلص من التقليدية في طرق التدريس، وكذلك ضرورة استخدام حدث الرق في اكتشاف المبدعين من الطلاب، بالإضافة إلى ضرورة استخدام استراتيجيات الإبداع وتنمية التفكير الناقد لدى الطلاب، وضرورة تشجيع المعلمين على استخدام الوسائل وطرق التدريس التي تنمي الإبداع، فضلاً عن تشجيع القيادة المدرسية المعلمين على تقجير طاقات الإبداع الكامنة لديهم والتعبير عنها على شكل مقترحات ومشاريع ابتكارية تسهم في تطوير العملية التدريسية.

### المجال الثالث: معوقات تنمية الإبداع لدى المعلمين

وهذا المجال يجيب على السؤال الفرعي الثاني ونصه: ما معوقات الإبداع لدى

### معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال معوقات تنمية الإبداع لدى المعلمين

الرتبة	الفترة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الدور
١	التفكير النمطي وميل المعلم للمجاراة والمسايرة، والتبعية وفق الأطر المحددة سابقاً من الإدارة	٤.٩٢	٠.٢٤	كبيرة جداً
٢	ضعف القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح.	٤.٨٨	٠.٣٣	كبيرة جداً
٣	الخوف من الفشل والميل إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه	٤.٨٦	٠.٣٦	كبيرة جداً
٤	ضعف الثقة بالنفس وانزواء المعلم وتبعيته للتقليد دون التجديد	٤.٨٤	٠.٤٥	كبيرة جداً
٥	الامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير واعتبار أن حلاً معيناً هو الأنسب لكل المشكلات، والجزم بفشل الحلول الأخرى	٤.٨٢	٠.٥٢	كبيرة جداً
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	٤.٩	٠.٣٧	كبيرة جداً

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تحسين وتطوير البيئة المدرسية قد تراوحت تنازلياً ما بين (٤.٩٢ - ٤.٨٢)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٤.٩) وهو ما يقابل درجة (كبيرة جداً). وقد يعزى ذلك إلى وعي القيادة المدرسية بأهمية التعرف على معوقات الإبداع لدى المعلمين والمعلمات، وأهمية العمل على إزالة تلك المعوقات من البيئة المدرسية، ومنها: الخوف من الفشل والميل إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه، كذلك التفكير النمطي وميل المعلم للمجاراة والمسايرة، والتبعية وفق الأطر المحددة سابقاً من الإدارة، بالإضافة إلى الامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير واعتبار أن حلاً معيناً هو الأنسب لكل المشكلات، والجزم بفشل الحلول الأخرى، وهنا يكمن دور القيادة المدرسية في مساعدة المعلمين على التفكير الإبداعي بدلاً من التفكير النمطي، وتنمية شخصية المعلم بحيث تجعله قادراً على الإبداع من خلال تعزيز الثقة في نفوس المعلمين، وتهيئة الظروف والإمكانات المادية والمعنوية المناسبة لتنمية الإبداع لدى الطلبة والمعلمين.

#### المجال الرابع: طرق تنمية الإبداع لدى المعلمين

وهذا المجال يجيب على السؤال الفرعي الثالث ونصه: كيف يمكن مواجهة معوقات الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال طرق تنمية الإبداع لدى المعلمين

الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الدور
١	بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة وإعداد رؤية مستقبلية، ونشرها بين العالمين مع إيضاح الأهداف التي يريد تحقيقها	٤.٩٣	٠.٢٩	كبيرة جدًا
٢	تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي ووضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي.	٤.٩١	٠.٣٤	كبيرة جدًا
٣	إدارة المفاجآت والقدرة على تطوير قناعاته، واستعداداته العقلية والسلوكية، لمواجهة التغيرات المفاجئة المتكررة	٤.٨٨	٠.٣٩	كبيرة جدًا
٤	مراعاة الفروق والحاجات الفردية بين العاملين وإنطلاق عملية التغيير والتطوير من ميول واهتمامات وحاجات العاملين	٤.٨٦	٠.٤٢	كبيرة جدًا
٥	الاستئثار الفكرية من خلال العمل بالسلوك القيادي الذي يوفر التحدي للعاملين في المدرسة	٤.٨٤	٠.٤٧	كبيرة جدًا
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	٤.٨٩	٠.٣٨	كبيرة جدًا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التفكير والتعبير والحوار والمناقشة قد تراوحت تنازلياً ما بين (٤.٩٣ - ٤.٨٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٤.٨٩) وهو ما يقابل درجة (كبيرة جدًا). وقد يعزى ذلك إلى تشجيع القيادة المدرسية المعلمين على تطبيق الأفكار الإبداعية وعدم الخوف من الخطأ، وحث المعلمين على وضع حلول إبداعية وابتكارية لمواجهة المشكلات والمعوقات التي تحد من الإبداع، أضف إلى ذلك ضرورة تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي ووضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، وإتاحة الفرصة للمعلمين في

المشاركة باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المدرسية، وإدارة المفاجآت من خلال المهام الإدارية للمعلمين في المدرسة، بالإضافة إلى مراعاة الفروق والحاجات الفردية بين العاملين وإنطلاق عملية التغيير والتطوير من ميول واهتمامات وحاجات العاملين، وكذلك ضرورة الاستثارة الفكرية من خلال العمل بالسلوك القيادي الذي يوفر التحدي للعاملين في المدرسة

### المجال الخامس: تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى المعلمين

وهذا المجال يجيب على السؤال الفرعي الرابع ونصه: كيف يمكن تنمية مهارات

### القرن الواحد والعشرين لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية؟

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى المعلمين

الرتبة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الدور
١	توعية المعلمين بمفهوم مهارات القرن الواحد والعشرين وأهمية تطبيقها في المدرسة	٤.٩٤	٠.٢٤	كبيرة جدًا
٢	الحرص على توظيف مهارات القرن الواحد والعشرين في الإدارة والإشراف	٤.٨٦	٠.٣٣	كبيرة جدًا
٣	تطوير برامج التنمية المهنية للمعلم بما يتوافق مع متطلبات القرن الواحد والعشرين	٤.٨٦	٠.٣٦	كبيرة جدًا
٤	إقامة دورات تدريبية لتطوير أداءات التدريس على ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين	٤.٨٤	٠.٤٥	كبيرة جدًا
٥	دمج مهارات القرن الواحد والعشرين ضمن أدوات التقييم السنوي للمعلم	٤.٨٢	٠.٥٢	كبيرة جدًا
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	٤.٩	٠.٣٧	كبيرة جدًا

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تحسين وتطوير البيئة المدرسية قد تراوحت تنازلياً ما بين (٤.٩٤ - ٤.٨٢)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٤.٩) وهو ما يقابل درجة (كبيرة جدًا). وقد

يعزى ذلك إلى وعي القيادة المدرسية بأهمية تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى المعلمين والمعلمات من خلال: الحرص على توظيف مهارات القرن الواحد والعشرين في الإدارة والإشراف، وترتيب دورات وورش عمل حول أهم مهارات القرن الواحد والعشرين، كذلك تطوير برامج التنمية المهنية للمعلم بما يتوافق مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، كذلك إمكانية إقامة دورات تدريبية لتطوير أداءات التدريس على ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين بالإضافة إلى ضرورة أن يتضمن برنامج تقييم المعلمين قدرتهم على توظيف مهارات القرن الواحد والعشرين.

### التوصيات

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية توصل الباحث إلى عدة توصيات لتفعيل دور اقيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين، وهذه التوصيات كالتالي:

١. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بمتابعة مديري ومديرات المدارس المرحلة الثانوية في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمعلمات.
٢. اختيارات القيادات المدرسية المؤهلة والواعية التي تؤمن بأهمية تطبيق الإبداع في المدارس.
٣. قيام القيادة المدرسية بتوعية المعلمين والمعلمات بمفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين وأهمية تطبيقها في المدرسة.
٤. ضرورة دمج مهارات القرن الواحد والعشرين في الخطط الدراسية في جميع المستويات.
٥. اهتمام القيادة المدرسية بالجودة النوعية وامتلاك المعلمين والمعلمات للمهارات المناسبة لهم.

٦. ربط القيادة المدرسية بالتعليم بالدورات التدريبية للعاملين وأصحاب العمل.
٧. قيام القيادة المدرسية بدمج مهارات القرن الواحد والعشرين ضمن مقررات لوائح إعداد المعلم قبل الخدمة.
٨. قيام القيادة المدرسية بتطوير برامج التنمية المهنية للمعلم بما يتوافق مع متطلبات ومستجدات العصر الحالي من خلال طرح برامج خاصة لمهارات القرن الحادي والعشرين.
٩. ضرورة إقامة دورات تدريبية لتطوير أداءات التدريس على ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.
١٠. وعي المجتمع بأهمية اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين للقيادة والمعلمين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الصمادي، سهير أحمد (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الخاصة في محلية الخرطوم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.
- العطاونة، ماجد نور (٢٠٢١). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، من ص ٣٦٠ إلى ص ٣٨٥، مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة/ وزارة التربية والتعليم - الأردن.
- أبو مديغم، سالم جمعة (٢٠١٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

البحراوي، فتحى مبروك. (٢٠١٥). معايير الأداء المهني اللازمة للطلاب المعلمين فى ضوء مهارات القرن الحادى والعشرين. دراسات عربية فى التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع٦٣.

بدير، سناء سعيد (٢٠٢١). دور الإدارة المدرسية فى تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية فى مديرية لواء الجامعة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم التربوية والنفسية)، من ص ٤٣٥ - ٤٨٥، كلية التربية جامعة السادات، مصر.

الخميسي، مها عبد السلام أحمد. (٢٠١٩). فاعلية إستراتيجية حل المشكلات التعاوني فى تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. المجلة المصرية للتربية العلمية: الجمعية المصرية للتربية.

عضاضة، رندة. (٢٠٢٣). دور الإدارة المدرسية فى تنمية الإبداع العلمي لدى المعلمين والمتعلمين فى المدارس الأهلية بالخبر، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية ع٣٢، س٢٠١٨.

العمرى، صالحه. (٢٠١٦). دور المشرفات التربويات فى تنمية مهارات القرن 21 لدى معلمات الصفوف الأولية وأثر ذلك على تحقيق رؤية 2030 بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج٣، ع٣٤. المملكة العربية السعودية.

العنزي، خلود حمد (٢٠١٨). دور إدارة المدرسة الثانوية فى تنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها. مجلة كلية التربية، مج٧٢، ع٣- من ص ٦٣ - ٨٤. الأردن

غانم، تقيده سيد أحمد. (٢٠١٦). برنامج تدريبي مقترح فى كفايات معلم القرن الحادي والعشرين قائم على الاحتياجات التدريبية المعاصرة لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية وأثره فى تنمية بعض الكفايات المعرفية لديهم. المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية فى التعليم- تحديات المستقبل: جامعة عين شمس- كلية التربية، مج٢. سبتمبر ٢٠١٦، القاهرة.

قاسم، هيفاء حسين علي (٢٠٢٠). دور مديري المدارس فى تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية فى ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها فى لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

القبيلات، محمد علي. (٢٠١٩). أثر وحدة دراسية مصممة وفق مهارات القرن الحادي والعشرين على التحصيل والتفكير الرياضى لدى طلاب المرحلة المتوسطة فى المعاهد

والدور التابعة للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط- كلية التربية، مج ٣٥، ع ٣، من ص. ٣٤٣-٣٧٢  
لغبي، أسعد. (٢٠٢٣). دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى معلمي معلمات محافظة العارض، المملكة العربية السعودية. ص ٨٨-١١٤. شبكة المعلومات العربية التربوية، موقع <http://search.shamaa.org>

وزارة التخطيط والتنمية. (٢٠٢٣) استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)

، تم النشر بموقع الهيئة العامة للاستعلامات، <https://sis.gov.eg>

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdul-Aal, Antar Mohamed Ahmed (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* .18(13),16-23.
- Amtu, Onisimus et al. (2019). Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management. *Academy of Educational Leadership Journal*. ٢٣ (١)، ١ - ٢٥.
- Agusthina Siahaya.(2019). Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management in Indonesia. Research Article: 2019 Vol: 23 Issue: 1 <https://www.abacademies.org>.
- Rima'a Da'as. (2023). The role of middle leadership in the school, team diversification and self-competencies in developing creativity among teachers. <https://www.abacademies.org>.
- Jeditia Taliak, IAKN Ambon (2019) **Improve Teacher Creativity Through Leadership and Principals Management**, <https://translate.google.com/>