

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز

المؤسسي

إعداد

د / رشاد أبوالمجد مصطفى  
أستاذ أصول التربية المنفرغ  
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ. د / فتحي عبد الرسول محمد ( رحمه الله )  
أستاذ أصول التربية المنفرغ  
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله  
باحثة لدرجة دكتوراه الفلسفة في التربية - قسم أصول التربية  
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ. د / محمد النصر حسن محمد  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

### إعداد

د / رشاد أبوالمجد مصطفى

أستاذ أصول التربية المنفرغ

كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

باحثة لدرجة دكتوراه الفلسفة في التربية - قسم أصول التربية

كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد ( رحمه الله )

أستاذ أصول التربية المنفرغ

كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

أ.د / محمد النصر حسن محمد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي

### المستخلص :

هدفت البحث الحالي إلى الوقوف على واقع الأداء الإبداعي في المدرسة الثانوية في جمهورية مصر العربية ، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي .واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بطرائقه وأدواته والذي اعتمد على الاستبانة واستطلاع الرأي كأداة من أدواته ، حيث تم تطبيقها على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة قنا ، وقد بلغ عددها ( ٢٥٠ ) . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، من أهمها قلة وعي المعلمين بمفهوم الأداء الإبداعي والتميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية و القصور في تشجيع المعلمين على التغيير وتطوير الأداء الإبداعي وقلة توفير نظام حوافز يحفز المعلمين على إخراج طاقاتهم الإبداعية وقلة استفادة وزارة التربية والتعليم من تلك الطاقات وضعف توفير البيئة المدرسية الملائمة لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية وقلة الموارد والامكانات المادية والمالية التي تساعد على تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية وتحقيق التميز المؤسسي وقلة البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الأداء الإبداعي للمعلم وتساعد على مسايرة كل ما هو جديد في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وضعف البنية التحتية للمدارس الثانوية من مباني ومعامل وشبكات انترنت وأجهزة حاسب آلي مما يعيق تطور الأداء الإبداعي للمعلم وزيادة الكثافة الطلابية داخل الفصول الدراسية مما يعيق عملية التغيير والتطوير وقصور تطوير المناهج الدراسية وبعدها عن البيئة الحياتية المحيطة بالبيئة المدرسية وضعف ثقة أولياء الأمور بالمدرسة الثانوية ورفضهم للتغيير والتطوير في أداء المعلم وزيادة ظاهرة الدروس الخصوصية في التعليم الثانوي ، مما يدل على ضعف تلبية المدرسة الثانوية لمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح قائم على فلسفة وأهداف ومنطلقات وإجراءات تضمن تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي .

الكلمات الافتتاحية : تصور مقترح - الأداء الإبداعي - التميز المؤسسي - المرحلة الثانوية .

---

## developing the Creative Performance of secondary school teachers in the light of institutional excellence

### Abstract:

The current study aimed to determine the reality of creative performance in secondary schools in the Arab Republic of Egypt and to present a proposed assessment to develop the creative performance of secondary school teachers in the light of the requirements of institutional excellence. The researcher used the descriptive approach with its methods and tools, which relied on the questionnaire and opinion poll as one of its tools, as it was applied to a sample of secondary school teachers in Qena Governorate, which numbered (250). **The results of this study are,** Teachers lack of awareness of the concept of creative performance and institutional excellence in secondary school. The shortcomings in encouraging teachers to change and develop creative performance. Lack of provision of an incentive system that motivates teachers to bring out their creative energies, and the Ministry of Education does not benefit from those energies. Weak provision of the appropriate school environment to develop the creative performance of secondary school teachers. Lack of resources and material and financial capabilities that help develop the creative performance of secondary school teachers and achieve institutional excellence. The lack of training programs that develop the creative performance of the teachers and help him keep pace with everything new in light of the rapid technological development. Weak infrastructure for secondary schools, such as buildings, laboratories, internet networks, and computers, which hinders the development of the teacher's creative performance. Increasing student density in classroom, which hinders the process of change and development. Inadequate development of the curriculum and its distance from the life environment surrounding the school environment. Parent's weak confidence in secondary school and their refusal to change and develop the teacher's performance.

The increase in the phenomenon of private tutoring in secondary education, which indicates the weakness of the secondary school's response to the requirements of students and parents.

**KeyWords:** \_Suggested perception – Creative performance – Institutional Excellence – Secondary school.

مقدمة :

نظرا لما يعانيه التعليم الثانوي العام من مشكلات ، كثر الحديث عنها في معظم المؤتمرات التعليمية والمجتمعية ، والعديد من الدراسات والبحوث العلمية خلال العقود الثلاثة الأخيرة واتخذت كثيرا من القرارات كرد فعل لحل مشكلات تلك المدارس ، ولكن كل هذه الأمور لم تحقق التحسن المأمول ، مما أدى إلى تدني جودة الحياة الوظيفية للمعلمين وقصور في أدائهم ، مما استدعى الأمر إلى البحث عن مداخل علمية أكثر فاعلية لمواجهة هذا القصور والتدني وكان من بين هذه المداخل التميز المؤسسي .

وفي ظل التغيرات المتلاحقة التي يشهدها العصر الحالي في كافة المجالات والأصعدة زاد الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية للمعلمين لكي يكونوا قادرين علي مواجهة المشكلات المعاصرة والمستقبلية الناتجة عن تلك التغيرات بحلول مبتكرة ومبدعة ، ولكي يأتي هذا فهناك حاجة ماسة إلي تطوير الأداء الإبداعي لدي المعلمين .

وفي هذا الإطار ينبغي أن يتميز سلوك المعلم ببعض القدرات التي تميزه عن غيره ويتسم سلوكه بالإبداع خارج حدود النمطية ومنها الأصالة ، والطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة ، والتحليل والربط .

وكان من ضمن التوصيات الخاصة بدراسة ( عطا الله ، ٢٠١٧م ) تخفيف الأعباء التدريسية والادارية الملقاة على عاتق المعلمين ، عقد دورات تدريبية للمعلمين أثناء الخدمة متخصصة في الإبداع لديهم ، تضمين برنامج المعلمين بكليات التربية بمقررات متخصصة حول الإبداع ومهاراته وطرق تنميته لدى المعلمين ، توفير وتهيئة مناخ محفز للإبداع في المدرسة ، وضرورة توفير البرامج والأدوات والأجهزة والمختبرات لتنمية الإبداع .

وقد أوصت دراسة (أحمد صالح و علي حسين ، ٢٠٢٠م ) بإقامة دورات تأهيلية مستمرة للمعلمين وفق أساليب تدريسية حديثة ، لرفع الجانب الإبداعي لديهم ،

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

وإعادة النظر في برامج ومناهج إعداد المعلمين في المعاهد والكليات بنحو مستمر لتطويرها ، كما تم اقتراح عمل برنامج تدريبي للمعلمين قائم على معايير الجودة الشاملة .

وقد أوصت دراسة (Vialla&Quigley,2007) بضرورة تطوير الأداء الإبداعي للمعلم بما يساعده علي تقبل طلابه والاستماع إليهم ، وتفهمه لحاجاتهم وميولهم وقدراتهم ، وتشجيعهم علي التجريب ، وينظم البيئة التعليمية ويجعلها بيئة جاذبة ومريحة ومرحة ومعاونة علي التعلم ، مع استخدام استراتيجيات تدريس إبداعية متنوعة ومثيرة للتفكير الإبداعي المبتكر ، مع امتلاك مهارات التواصل ، والالمام بالمادة ، وحسن استخدام الوقت .

كما أوصت دراسة (الشعبي، ٢٠٠٩م) علي أن الأداء الإبداعي للمعلم يتحقق من خلال بعض النقاط وهي كالتالي : تقليل الأعباء الوظيفية للمعلم ، اتباع استراتيجيات تعلم حديثة ، خلق جو من الحرية في النظم والقواعد الإدارية ، تجديد المناهج بما يسمح بتطوير القدرات الإبداعية للمعلم .

كما أوصت دراسة (محمود فوزي ، ٢٠١٩م ) بنشر ثقافة الإبداع في الأداء من خلال مراكز الإعلام ومراكز الجودة بالإدارات التعليمية والمدارس ، كما أوصت بضرورة وضع خطة واضحة ووضع ميزانية مستقلة للإدارات التعليمية والمدارس لتنفيذ أنشطة التدريب الخاصة بتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين .

ومن خلال ما سبق تبين للباحثة قيام معلمي المرحلة الثانوية بممارسات تدريسية نمطية تقليدية تفتقر للتجديد والإبداع ، مما يعكس الحاجة إلى تطوير أدائهم الإبداعي ، حتى يتسنى وضع تصور مقترح لتطوير ممارساتهم وتوجهاتهم نحو ثقافة الإبداع في التدريس ، وتغيير اتجاهاتهم نحو الأداء الإبداعي في التدريس وتطبيق ذلك داخل الصف الدراسي .

وقد اتضح أيضا وجود الكثير من السلبيات ومنها : ضعف مستوي إتقان مهارات الإبداع في مجال الأعمال التدريسية لدي بعض معلمي المرحلة الثانوية وظهر ذلك من خلال تدني مستوي المتعلمين من خلال نتائج الاختبارات المختلفة ، وكثرة شكوي طلاب الشهادة الثانوية العامة من صعوبة الامتحانات إذا ابتعدت عن قياس الحفظ والتذكر واتجهت لقياس التركيب والتحليل ، وانتشار ظاهرة الغياب لدي الطلاب والتي تظهر بصورة كبيرة جداً خاصة لدي طلاب الصف الثالث الثانوي ، وانتشار الدروس الخصوصية وتعددتها مما يسبب أعباء كبيرة علي كاهل الطلاب وأولياء الأمور .

### • مشكلة الدراسة :

علي الرغم من التطورات التكنولوجية التي بدأت تغزو المجتمعات العربية ، إلا أن واقع الاهتمام بالإبداع والأداء الإبداعي في المجال التربوي ما زال يعاني من مشكلات عديدة ، فلقد أشارت لذلك العديد من المؤتمرات التربوية والدراسات المختلفة ومنها المنعقد بجامعة عين شمس بعنوان تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر والتي كان من أهم محاوره تطوير الأداء التدريسي للمعلم ودور تدريبات التنمية المهنية في ذلك ، وتناول أهمية إعداد ومراجعة المعايير للمعلمين ، واقتراح منظومة متابعة أثر التدريب في رفع كفاءة المعلمين .

كما تواجه مؤسسات التعليم العام والتي تندرج تحتها المدرسة الثانوية العامة ، العديد من المشكلات والتي منها :

- اقتصار التطوير المهني للمدرسة لمعلمي ومديري المدرسة على الأكاديمية المهنية للمعلمين .
- قلة توافر الكوادر المهنية التي تسهم في صنع القرارات التربوية .
- غياب مهارة إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن العمل الإداري بالمدرسة .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- قلة وعي معلمي المدرسة بالأطر الأخلاقية التي تساعد في اتخاذ القرار مما يشير إلى تدني مستوى برامج التدريب المقدمة لهم .
- مقاومة العديد من المعلمين للتغيير .
- افتقاد المعلمين لروح المثابرة والقيادة .

كما توصلت دراسة (Herzallah,2011) أن من أهم المعوقات التي تحول دون تطوير أداء المعلم هو كثرة العبء التدريسي على المعلم ، كثافة الطلاب ، وعدم توافر الموارد الكافية.

كما أظهر (Al grigri,Elyas,2014) أن من أهم المعوقات التي تواجه المعلم هي : ندرة برامج التدريب قبل الخدمة ، ندرة التدريب أثناء الخدمة ، مما يؤدي إلى الإفراط في استخدام طرق التدريس التقليدية ، وعدم استخدام الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة ، ضعف تجهيز المدارس .

كما وضح (الجزار، ٢٠١٣م ) أن ميول المعلم إلى الأداء بشكل تقليدي أدى إلى عزوف التلاميذ عن الحضور للمدرسة والاكتفاء بالدروس الخصوصية مما أفقد المدرسة دورها كأهم مؤسسة تربوية .

كما بين (محمود فوزي، ٢٠١٩م) أن هناك قصور في المهارات الإبداعية لدي المعلمين والذي تلخص تطويره في ضرورة وجود دعم إدارة المدرسة لقدراته الإبداعية والعمل على تطويرها ، ترقية تدريس مادة التخصص وتوظيفها في حياة الطلاب من خلال تصميم مواقف تعليمية حياتية مقترنة بواقعهم الاجتماعي ، تطوير إدارة بيئة الصف ، وترقية الرعاية الطلابية وتعزيز ثقهم بأنفسهم من خلال الأخذ بآرائهم ، إثارة المناهج وتطويرها ، تنمية الأنشطة الطلابية ، تعزيز ادماج المجتمع المحلي وإشراك أولياء أمور الطلاب في العملية التعليمية وأخيرا ترقية مناخ التعلم وفتح قنوات التواصل مع الطلاب .

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في أن الأداء التقليدي الشكلي للمعلم داخل المدرسة والبعد عن الإبداع يولد الكثير من الآثار السلبية علي التلميذ الذي يمثل المخرج التعليمي ، كما أن هذا الأداء التقليدي الذي يهتم بالكم وليس الكيف أدى في النهاية إلي مخرجات تعليمية تقليدية من طلاب لا يملكون مهارات التفكير الناقد من تحليل وتركيب .

من هنا يمكن إلقاء الضوء على مشكلة الدراسة وتحديدتها من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

### أسئلة الدراسة :

- ١) ما الاطار الفكري للتميز المؤسسي ؟
- ٢) ما الاطار المفاهيمي للأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ؟
- ٣) ما واقع الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي ؟ وما معوقاته؟
- ٤) ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي ؟

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي . وتتبع منه الأهداف الفرعية التالية :

- التعرف علي التميز المؤسسي ، مفهومه، أهميته ،أهدافه ، ومتطلبات تفعيل التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية .
- التعرف علي الأداء الإبداعي :مفهومه ، أهميته ، أهدافه ، أهم خصائص المعلم المبدع .
- التعرف على واقع الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية .



- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي.

## أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية :

### (١) الأهمية النظرية :

تستمد الدراسة أهمية نظرية من إرائها للجانب المعرفي من خلال الاضطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت الأداء الإبداعي للمعلم وتطويره للوصول بالعملية التعليمية للتميز المنشود ، وقد ساهمت تلك الدراسات على إتمام الجزء النظري من الدراسة والذي يتكون من جزئين وهما الإطار الفكري للتميز المؤسسي وأهم متطلباته ، والإطار المفاهيمي للأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية .

### (٢) الأهمية التطبيقية :

- يوجه أنظار مخططي المناهج إلى ضرورة الاهتمام بتضمين الجوانب الإبداعية في المناهج الدراسية، والتي تحفز القدرات الإبداعية في التفكير لدى الطالب .
- تقديم حلول علمية تساعد متخذي القرار في تحسين مستوى الأداء الإبداعي لدي مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي من خلال نتائج الدراسة الميدانية والذي سينعكس بدوره علي مخرجات العملية التعليمية .
- مساعدة القيادات بوزارة التربية والتعليم في توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء الإبداعي ، من خلال تحديد عدد من المعايير والمؤشرات .

- قد يسهم هذا البحث في تعريف المعلمين بأهمية تحسين أدوارهم المنتظرة منهم وبالتالي قد يؤدي إلي تطوير الممارسات الفنية والإدارية لديهم مما ينعكس علي طلابهم .
- توعية مديري المدارس بأهمية تطوير الأداء الابداعي وأبعاده وكيفية تشجيع الأفراد ذوي الأداء الابداعي .
- تزويد الطلاب بالسلوكيات والمهارات والقيم والاتجاهات التي يتطلبها النمو التكنولوجي المتسارع في العصر الحالي وتحفيزهم إلى تنمية القدرات الابداعية لديهم والبعد عن النمطية والتكرار .
- لفت انتباه الباحثين لإجراء البحوث في العلاقة بين الأداء الابداعي والتميز المؤسسي في مراحل تعليمية مختلفة .

### منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية ، لاعتماده علي وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة ، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي ، وذلك من أجل الوصول إلي الاستنتاجات ، وقد لجأ البحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي بإتباع الخطوات التالية :

- ١- توضيح ماهية مشكلة الدراسة : فقد تم توضيح ماهية مشكلة الدراسة ، وذلك من خلال الإطار العام للدراسة من حيث المقدمة ، وتحديد المشكلة ، وصياغة تساؤلات الدراسة ، وتحديد أهميتها ، وأهدافها ، ومنهجها ، وحدودها ، ومصطلحاتها .
- ٢- تحديد إجراءات الدراسة : وذلك من خلال تحديد عينة الدراسة ، والأدوات التي تم استخدامها ، وكيفية تصميمها ، وتحكيمها ، وحساب صدقها ، وثباتها .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتيحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٣- تحليل بيانات الدراسة الميدانية : وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات عينة الدراسة بصورة كمية وعرضها بواسطة جداول إحصائية ، ثم مناقشة البيانات والنتائج وتحليلها .

٤- عمل ملخص الدراسة والتصور المقترح : تم عمل ملخص للدراسة النظرية والميدانية ، كما تم عرض تصور مقترح ، وكذلك المقترحات بشأن دراسات أو بحوث مستقبلية .

### أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة :

استبانة بهدف :

- تعرف واقع الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ومتطلبات تطويره .
- تعرف آراء المعلمين والمسؤولين عن التعليم الثانوي العام حول أهمية الأداء الإبداعي للمعلم وتحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية .
- تعرف معوقات تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية .

### حدود الدراسة :

• حدود الموضوع :

التميز المؤسسي - الأداء الإبداعي - معلمي المرحلة الثانوية .

• الحدود البشرية :

وقد تكون مجتمع الدراسة وهو معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة قنا على (٢٠٣٩) معلم وقد تم اختيار عينة الدراسة بنسبة (٨%) من مجتمع الدراسة وقد بلغت (٢٥٠) معلم وقد تم توزيع الأداة على عينة الدراسة وهي (٣٠٠) استبانة و قد تم استرجاع (٢٣) استبانة ، وتم استبعاد (٢٧) استبيانات وتبقى (٢٥٠) استبانة صالحة للتحليل ، وهي التي شكلت عينة الدراسة ، وقد تم الاستعانة بالإدارات التعليمية التالية ( أبو تشت ونجع حمادي التعليمية ) حيث أنها تقع في

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

شمال محافظة قنا، و(قنا و قفط التعليمية) حيث أنها تقع في منتصف المحافظة، و(نقاده التعليمية) وتقع جنوب المحافظة وبالتالي تم الحصول على عينة تمثل المحافظة بالكامل، وقد تم الاستعانة بمدرستين من كل إدارة إحداهما تمثل الريف والأخرى تمثل الحضر وتمثلان أيضا الطلاب من الجنسين بنين وبنات.

### جدول (١)

#### وصف مجتمع الدراسة

المحافظة	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	نسبة عينة الدراسة من المجتمع الأصلي	الإدارة	المدرسة
	٨٥٤ معلم	٩٠ معلم	٩%	إدارة قنا التعليمية	- الشهيد عبدالمنعم رياض الثانوية بنين. - الترامسه الثانوية المشتركة.
قنا	١٧٦ معلم	٣٠ معلم	٦%	إدارة قفط التعليمية	- مدرسة قفط الثانوية بنين . - مدرسة قفط الثانوية بنات .
	٤٦٢ معلم	٥٠ معلم	٩%	إدارة نجع حمادي التعليمية	- مدرسة داوود تكلا الثانوية المشتركة. - مدرسة نجع حمادي الثانوية بنات.
	٢٥٧ معلم	٥٠ معلم	٥%	إدارة نقادة التعليمية	- الشهيد خالد عبدالعاطي الثانوية المشتركة بالخطارة . - نقادة الثانوية بنات .
	٢٩٠ معلم	٣٠ معلم	٩.٥%	إدارة أبو تشت التعليمية	- مدرسة عزبة البوصه الثانوية المشتركة . - مدرسة أبو تشت الثانوية بنين .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

المحافظة	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	نسبة عينة الدراسة من المجتمع الأصلي	الإدارة	المدرسة
	٢٠٣٩ معلم	٢٥٠ معلم	٨%		

### الحدود المكانية :

طبقت الدراسة علي عينة عشوائية من معلمي بعض المدارس الثانوية ومنها (مدرسة الشهيد عبدالمنعم رياض الثانوية بنين بإدارة قنا - مدرسة الترامسه الثانوية المشتركة بإدارة قنا- مدرسة نقاده الثانوية بنين بإدارة نقاده - مدرسة الشهيد خالد عبدالعاطي الثانوية المشتركة بالخطارة بإدارة نقاده -مدرسة قفط الثانوية بنين بإدارة قفط - مدرسة قفط الثانوية بنات بإدارة قفط - مدرسة نجع حمادي الثانوية بنات بإدارة نجع حمادي - مدرسة داوود تكلا الثانوية المشتركة بيهجورة بإدارة نجع حمادي - مدرسة أبو تشت الثانوية بنين بإدارة أبو تشت - مدرسة عزبة البوصه الثانوية المشتركة بإدارة أبو تشت ) .

### • الحدود الزمنية :

من ١٠/١٢/٢٠١٩م حتى ٣٠/٧/٢٠٢٢م .

### مصطلحات الدراسة :

(١) الأداء الإبداعي :

الأداء الإبداعي إصطلاحاً:

هو خروج المعلم عن النمطية والمألوف من حيث ممارسة مهامه ووظائفه المتعددة داخل المدرسة وخارجها بشكل يضيف للعمل ويسهم في خلق حالة دافعة

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

للتعلم وحل المشكلات بطرق مبتكرة (غير تقليدية) واستحداث آليات وطرائق وأفكار نوعية في عملية التدريس .

الأداء الإبداعي للمعلم هو خروج المعلم عن النمطية والمألوف من حيث ممارسته لمهامه ووظائفه المتعددة داخل المدرسة وخارجها بشكل يضيف للعمل ويسهم في خلق حالة دافعة للتعلم ، وحل المشكلات بطرق مبتكرة ( غير تقليدية واستحداث آليات وطرائق وأفكار نوعية في عملية التدريس .

### - التعريف الإجرائي :

الأداء الإبداعي هو مجموعة الممارسات والأساليب الإبداعية التي يقوم بها معلم المرحلة الثانوية داخل وخارج الفصل والتي تساعد على تحقيق العمل المطلوب بشكل متميز مع تكاتف كافة الإمكانيات والظروف المدرسية التي تشجع على الإبداع وتؤدي إلى اكتشاف وتنمية مواهب وقدرات الطلاب الإبداعية.

### (٢) التميز المؤسسي:

التميز (Excellenc) اصطلاحاً: يعبر عن التفوق ، والامتياز ، والإبداع ، والابتقان ، وابداع شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين .

- هو عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة ، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها ، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل .
- هو مجموعة متكاملة من المنهجيات والآليات التي يتم تطبيقها للتحسين المستمر في العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء .
- هو قدرة المنظمة علي أداء الأعمال المطلوبة بابتقان وجودة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- التعريف الإجرائي :
- في هذا البحث يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه القدرة على توفيق وتنسيق جميع عناصر التعليم الثانوي العام للعمل على تحقيق أعلى معدلات الفاعلية في أداء المعلمين لتقديم المخرجات المطلوبة ، والخدمات لكافة الجهات ذات العلاقة والمجتمع بأسره ، وفق معايير قابلة للقياس ، وبمستويات تحقيق الكفاءة والفاعلية ، ورضا المتعاملين مع مدارس التعليم الثانوي العام .

### • الدراسات السابقة :

- أ- دراسات متعلقة بالمحور الأول : الأداء الإبداعي :
- ١) دراسة (الشعبي ، ٢٠٠٩م) بعنوان ( معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين):

دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة الرس.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وطور استبانة كأداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومشرفي العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية بمحافظة الرس وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- ضعف الإعداد والتدريب .
- كثرة الأعباء الوظيفية للمعلم .
- تفضيل طرق التدريس التقليدية .
- ضعف الدوافع الداخلية .
- غياب جو الحرية والالتزام بالقيود المهنية .

عدم تشجيع المعلمين علي التفكير الابداعي .

(٢) دراسة ( عزالدين جابر، ٢٠١٥م) بعنوان ( معوقات الأداء الإبداعي لدي معلمي مادة الجغرافيا في المرحلة الثانوية في الأردن من وجهة نظر معلميها والمشرفين التربويين )

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي معوقات الأداء الإبداعي لدي معلمي مادة الجغرافيا في المرحلة الثانوية في الأردن من وجهة نظر معلميها والمشرفين التربويين

واشتملت أداة الدراسة علي استبانة ، وتم استخدام المنهج الوصفي وبلغ عدد أفراد الدراسة (١٤٥) معلماً ومعلمة يعملون كمعلمين لمادة الجغرافيا في المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه اربد ، بالإضافة إلي (١٧) مشرفاً ومشرفة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة اربد للعام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات مرتفعة للأداء الإبداعي لمعلمي الجغرافيا في المعوقات ككل وفي كل المجالات التي شملت الدراسة ، ماعدا المعوقات المتعلقة بالمعلم فقد جاءت النتائج متوسطة ، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (٣.٧٩) وأشارت الدراسة إلي عدم وجود اختلاف ذو دلالة احصائية تعزي للنوع الاجتماعي في المعوقات ككل وفي مجالات الدراسة باستثناء المعوقات المتعلقة بمعلم الجغرافيا والمعوقات المتعلقة بالطلبة . وعدم وجود اختلاف يعزي للوظيفة في المعوقات ككل وفي مجالات الدراسة باستثناء المعوقات المتعلقة بالمحتوي والمتعلقة بالمعلم ، ووجود اختلاف يعزي للخبرة في المعوقات ككل وجميع المجالات التي شملتها الدراسة .



٣) دراسة (Horng & others, 2005) بعنوان (المعلمون المبدعون واستراتيجيات التدريس الإبداعي):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في التدريس الإبداعي لدي ثلاثة من المعلمين الحاصلين علي جائزة في الإبداع وقد اتبع البحث المنهج الوصفي في دراسته وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية : وهي مرتبة حسب الأهمية وأعلي الدرجات : الإيمان بالتدريس والعمل الجاد ، سلوكيات المعلم وصفاته الشخصية ، الحماس ، الثقة بالنفس ، تقبل الجديد ، طرق التدريس المستخدمة ( العصف الذهني ، القصص ، التجارب والأنشطة ) ، تعاون الجهات الإدارية في المدرسة وتشجيعهم ، أهم طرق التدريس المستخدمة لدي المعلمين المبدعين ، النشاطات التي يبتكرها التلاميذ ، ربط الدروس بواقع الحياة ، الأسئلة المفتوحة واستخدام الحاسوب .

٤) دراسة (Kinny, 2005) بعنوان ( الابداع في الممارسات التدريسية في المدارس الابتدائية في اليابان والولايات المتحدة ) :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الابداع علي أنه عملية ومنتج ، بمعنى التعرف علي التدريس الابداعي كنشاط يقوم به المعلمون ، والتدريس من أجل الابداع كنشاط للتعرف علي ابداع الدارسين ، وتشجيع التفكير الابداعي لديهم في مدارس التعليم الابتدائي في الولايات المتحدة واليابان ، وقد هدفت الدراسة أيضا إلي التعرف علي مدركات المعلمين في اليابان مقارنة بأقرانهم في الولايات المتحدة الأمريكية عن الابداع والتدريس الابداعي وميسراته ومعيقاته ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاستبانة بشقيها الكمي والكيفي ، ويتم تطبيق علي عينة مكونة من (٢٩ معلمة ) و(١٤ معلما ) في منطقة مورافيا الأمريكية ، بينما قدمت النسخة اليابانية لعينة من المعلمين قوامها (١٥) معلما في مدينة طوكيو ، وانتهت الدراسة إلي عدم صحة الفرضية التي قامت عليها وهي أن السياق الثقافي وظروف التعليم لا تيسر التدريس الابداعي للمعلمين ، ولا تيسر التعلم الابداعي للمتعلمين ، كما

أظهرت وجود اختلاف في مدركات المعلمين في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية حول التدريس الابداعي والعملية الابداعية .

٥) دراسة ( Nary, 2006 ) بعنوان (العلاقة بين جودة المعلم والممارسات التأملية في التدريس ، والقدرات الإبداعية لدي معلمي المدارس من الروضة حتي الصف الثاني عشر في ولاية إنديانا الأمريكية ):

هدفت الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين جودة المعلم والممارسات التأملية في التدريس والقدرات الابداعية لدي معلمي المدارس من الروضة حتي الصف الثاني عشر في ولاية انديانا الأمريكية ، واستخدمت الباحثة لجمع البيانات استبانة متبوعة بسلسلة من المقابلات الشخصية المتعمقة ، وطبقت علي عينة مكونة من (٨٨ معلما ) كما اعتمدت الباحثة المدخل التفاعلي في تحليل البيانات لتحديد العوامل المؤثرة في التدريس الابداعي ومشكلاته والعوامل الدافعية والتأمل ونواتج التعليم ، إضافة إلي الوصف التصويري لتفاعلات المعلمين في الصف أثناء ممارساتهم التعليمية لتعرف الممارسات الابداعية في تدريسهم وتحليلها ، وتشير نتائج الدراسة إلي أن المعلمين الذين يمارسون التدريس الابداعي في الصف يستخدمون طيفا واسعا من القدرات الابداعية التي تيسر التدريس التأملي والذي يسهم في النمو المهني للمعلمين ، وقد كشف تحليل المقابلات الشخصية أن ٩٠% من المعلمين الذين يحاولون ممارسة التدريس الابداعي في الصف يمتلكون ٢٢ قدرة إبداعية وقدرة تأملية وغيرها من مؤشرات الجودة التدريسية ، والغريب أن الدراسة أشارت إلي أن الإعداد قبل الخدمة والتدريس المهني أثناء الخدمة لا يؤديان إلي تنمية مهارات التدريس الابداعي لدي المعلمين ، باستثناء جانب واحد هو النمو المعرفي ، كما أشارت إلي أن الإدارة والسياسات التعليمية من بين أهم العوامل المؤثرة بشدة في تنمية مهارات التدريس الابداعي لدي المعلمين ، إضافة إلي أن وجود بيئات التعلم التعاوني في الصف يشجع علي تنمية الإبداع لدي الدارسين ويشجع المعلمين علي ممارسة التعليم الابداعي .

٦) دراسة ( Sweeshel, 2007 ) بعنوان (التحقيق في العلاقة بين الجودة الشاملة والابتكار في المؤسسات العليا الإسبانية الأوروبية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الجامعات والكليات الإسبانية ، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) كلية وجامعة إسبانية ووزع الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة ، حيث خلصت الدراسة إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمنأ أكثر من نماذج الجودة الشاملة ، والتي تركز علي العمليات التي تعتمد علي التطوير المستمر ، وأن الجامعات التي تتبنى نماذج التطوير المستمر ، تتماشى أكثر مع الإبداع وتتبنى سياسة ابداعية ناجحة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي .

ب-الدراسات المتعلقة بالمحور الثاني : التميز المؤسسي :

١) دراسة النسور بعنوان ( أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ) (٢٠١٠م) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة ، الموارد البشرية ، العمليات ، المعرفة ، التميز المالي ) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً ، كما توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً ، وكان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي عند مستوى (٠.٠٥) وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي .

٢) دراسة (Yang-Chi, 2012) بعنوان (تأثير برامج التميز علي التعليم العالي في تايوان من حيث ضمان الجودة والتميز الأكاديمي) :

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٣) هدفت الدراسة إلى رصد أثر التميز المؤسسي وبرامجه علي التعليم العالي في تايوان من حيث ضمان الجودة والتفوق الأكاديمي ودراسة دور مجلس تقييم واعتماد التعليم العالي في تايوان الذي أنشئ عام ٢٠٠٥ والذي اعتمد فعلياً ٧٦ جامعة وكلية إلي أن تحقيق التميز لن يكتمل بشكل فعلي دون تشجيع الجامعات علي إجراء العديد من مشاريع البحث المميزة العالمية والوطنية ، والتي يمكن أن تدعم نتائجها تميز أداء الجامعات علي المستوي الوطني والعالمي ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في البحث.

٤) دراسة ( Saada,2013) بعنوان (تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة ) : هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مدي تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوربي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كحالة عملية ، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت علي شهادة الأيزو 9001:2008 في قطاع غزة .

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وطبقت الدراسة علي عينة مكونة من (٦٤) موظف من الإداريين والاكاديميين في الكلية . وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها :  
ت- أن مستوي الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوربي للتميز حوالي (٧٥.٩٠%) ، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوي متقارب .

ث- وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة (٧٩.١١%) ، يليه المعيار الأول - وفق ترتيب النموذج - والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة (٧٧.١٥%)

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة (٧٥.٨٦%) ، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إنكفاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة (٧٣.٩٢%) ، وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل علي نشر ثقافة التميز بنسبة (٧٣.٩٠%).

٥) دراسة (الدجني ، ٢٠١٣م) بعنوان ( واقع الأداء المؤسسي بمدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره ) :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع الأداء المؤسسي بمدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانتين وتطبيقهما علي (١٧٨) عضواً (أكاديمي – إداري ) وخلصت الدراسة إلي أن درجة تقدير العاملين بمدارس دار الأرقم للأداء المؤسسي لمدارسهم قد جاءت متوسطة ، ولايوجد فروق دالة إحصائياً لتقييم الأداء المؤسسي يعزي إلي الوظيفة ، فيما وجدت فروق بين استجابات عينة الدراسة تعزي إلي متغير الخبرة.

٦) دراسة (Mahalli,2013) بعنوان ( تطبيق نموذج التميز الأوربي في قياس أداء المؤسسات):

هدفت الدراسة إلي قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناء على معيار التمكين في نموذج التميز الأوربي ، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها : أن المعايير المعنية لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوربي ودرجة إنجاز الأهداف تشير إلي أن كل معايير نطاق التمكين تتعلق بأداء الشركة والعاملين بها وتؤدي نسبياً إلي تعزيز وتحسين أداء الشركة حيث كان معيار القيادة (٧٧.٧%) ومعيار الموارد البشرية (٦٧.٤%) ، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

٧) دراسة (آمال عبدالمجيد الحيلة، ٢٠١٤م) بعنوان ( أثر المكون المجتمعي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ) :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، حيث بلغ مجتمع الدراسة (٧٧١) موظفاً وموظفة ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٢٥٧) موظفاً بنسبة استرداد (٧٠%) وخلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر معنوي لمتوسطات استجابات المبحوثين حول المكون المجتمعي لمنظمات التعليم علي مستوي التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة .

٨) دراسة (القرزعي، ٢٠١٧م) بعنوان ( تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي (تصور مقترح) ) :

هدفت الدراسة إلي بناء تصور مقترح لتطوير أداء مكاتب التربية والتعليم بالمملكة في ضوء معايير التميز المؤسسي وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتشخيص واقع أداء مكاتب التعليم ، وتحديد متطلبات تلك المعايير اللازمة لتطوير أداء مكاتب التعليم . كما استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي لاستعراض أدبيات التي تناولت نماذج التميز المؤسسي العالمية والعربية والمحلية وتحليل معاييرها ، واستنتاج علاقات الترابط والتكامل بينها ، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها للإفادة منها في بناء معايير التميز المؤسسي المقترحة ، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٩٩) بينما تكونت عينة الدراسة من (٤٣٩) بنسبة ٣٩.٩% ، واستخدمت الباحثة أسلوب مسح الخبراء لتحكيم معايير التميز المؤسسي المقترحة ، كما استخدمت عدة أدوات للدراسة ( أداة المقابلة المقننة والاستبيانات ) وكان من أبرز نتائجها : أن واقع أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية جاءت بدرجة عالية بمتوسط

(٢٩.٧ من ١٠) ، أن درجة ملائمة معايير التميز المقترحة لمهام مكاتب التعليم وأنشطته جاءت بدرجة عالية جدا بمتوسط (٥٦.٤ من ٥) ، لا يوجد اتفاق بين نماذج التميز المؤسسي : العالمية والعربية والمحلية علي معايير محددة .

### تعليق عام على الدراسات السابقة :

تبين من الاطلاع علي الدراسات العربية والأجنبية السابقة بمجموعتيها ما يأتي :  
الموضوع الرئيسي الذي تناولته الدراسات السابقة ، كان المشكلات والصعوبات والاهتمامات التي تواجه الأداء الإبداعي ، والإبداع في المدارس في مختلف التخصصات وداخل المؤسسات التربوية .

وتكمن أهمية الدراسات السابقة فيما قدمته من أدب تربوي ، أبرز الاهتمام بالأداء الإبداعي ، والحاجة الماسة إلي معرفة المعوقات التي تواجه المعلم والتي تحول دون تطبيقه للأداء الإبداعي ، وتدفعه إلي اتباع النمطية في سلوكه مع طلابه ومع المناهج ومع طرق توصيل المعلومة للطلاب ، إضافة إلي التقليدية في حل المشكلات .

كما أوضحت هذه الدراسات مدي تأثير الأداء الإبداعي للعاملين بالمؤسسات المختلفة في تقدم هذه المؤسسات وبلوغها أهدافها المنشودة والوصول بها إلي أعلى درجة من التقدم والتميز .

حيث أن القادة المتميزين قادة مبدعون مما يجعلهم قدوة حسنة لمرؤوسيهم ، فكما يسعى القادة إلي تشجيع العاملين فينبغي أن يبادروا أنفسهم بتقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير الأداء سواء علي مستوي المؤسسة أو القطاع . ومن ثم يجب توضيح الاقتراحات التي تقدم بها قادة المؤسسة مما يجعلهم قدوة حسنة للآخرين في مجال الإبداع ، أو أبرز المبادرات التي قام بها القادة من أجل تشجيع الإبداع بالمؤسسة .

بعد استعراض الدراسات السابقة ، يمكن تلخيص أوجه التشابه والاختلاف من خلال النقاط التالية :

أولاً: من حيث الهدف :

- اختلف هدف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، فنجد أن الدراسة الحالية تهدف إلي تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وذلك من خلال تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية بينما نري دراسة (النسور) تهدف إلي تحقيق التميز المؤسسي ودراسة أثر خصائص المنظمة المتعلمة في ذلك ، بينما نري دراسة (الدجني ) تهدف إلي واقع الأداء المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره .

- اختلف هدف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، فنجد أن دراسة (الشعبي ، ٢٠٠٩) هدفت إلي تحديد معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة والمرحلة الاساسية ، ودراسة (عز الدين ٢٠١٥) هدفت إلي دراسة معوقات الأداء الإبداعي لدي معلمي مادة الجغرافيا في المرحلة الثانوية .

- ثانياً : من حيث المنهج :

اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي للبحث .

ثالثاً: من حيث العينة :

تقوم هذه الدراسة علي عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة قنا وقد تشابهت في نفس المؤسسة التعليمية وهي التعليم العام ، وهناك بعض الدراسات التي اختلفت عن هذه الدراسة حيث أنها عملت علي عينة عشوائية من التعليم العالي مثل دراسة (Yang- Chi) و(Saada) ، مثل دراسة (النسور) والتعليم العالي في الأردن .



رابعاً: من حيث الأداة :

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للبحث ، بينما تختلف هذه الاستبانة في أنها تهدف إلي التعرف علي واقع الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية وأهم المشكلات التي تواجه الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية .

- الاستفادة من الدراسات السابقة :

بعد استعراض الباحثة الدراسات السابقة اتضحت عدة جوانب للاستفادة منها مايلي :

- (١) عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة في تلك الدراسات مع عرض لأهم نتائجها والتي ستدعم الدراسة الحالية .
- (٢) التعرف والاطلاع علي عدة منهجيات وأدوات مستخدمة في تلك الدراسات ، والتي أسهمت في صياغة واختيار أدوات الدراسة الحالية .
- (٣) بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة تم صياغة ووضع أهداف الدراسة الحالية وتحديد أدواتها وإجراءاتها.
- (٤) كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في جمع الإطار النظري ، واختيار منهج الدراسة ، والأساليب الإحصائية ، والاطلاع علي اتجاهات عربية وأجنبية لتوضيح أساليب التميز المؤسسي العالمية والمحلية وفلسفة الأداء الإبداعي بالتعليم .

الجانب النظري :

- الإطار الفكري للتميز المؤسسي وأهم متطلباته:

١- مفهوم التميز المؤسسي :

هناك العديد من المفاهيم التي وصفت التميز المؤسسي والتي وردت في العديد من الدراسات والأدبيات ومنها :

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- عرفه (Nohria) علي أنه جميع الأنشطة والفعاليات لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوي العمل التي تشكل هيئة المنظمة. وقد أوضح هذا التعريف أن التميز يعتمد بشكل كبير على أنشطة وفعاليات الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة فقط ، وقد أغفل أن هناك بعض العوامل الأخرى التي يعتمد عليها تحقيق التميز والإنجاز مثل العمليات ، والسياسات والاستراتيجيات ، والبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ..... ، وغيرها .
- كما عرفه (Pinar) أنه العمل المستمر من قبل المنظمات والذي هو استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء . أوضح هذا التعريف أن التميز هو استغلال الفرص الحاسمة والتي من المفروض دعمها وتقويتها ولكن أيضا ، لابد من إدراك التهديدات التي تواجه المؤسسة والعمل على تحسينها وتطويرها.
- ويرى (جابر) أنه الممارسات التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك علي كيفية التعامل مع العملاء ، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها ، وإعداد سياساتها ، واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية .
- يوضح التعريف أن من أهم المبادئ التي يقوم عليها تحقيق التميز المؤسسي هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وإشراك العاملين في التخطيط لعمليات المؤسسة ، والاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى .
- كما يرى (جاد الرب) أن التميز هو خلق أو تحقيق قيمة مضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة والمتعاملة معها مثل العملاء وأصحاب رأس المال والموردين والمجتمع بما يحقق الوفاء بمسئولية المنظمة الاقتصادية والأخلاقية والقانونية والانسانية .

أوضح التعريف أنه لتحقيق التميز المؤسسي لابد من ترابط جميع الأطراف العاملة بالمؤسسة والعملاء بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الأخلاقي للمؤسسة والذي يتمثل في عدة نقاط مثال : النزاهة ، السمعة الطيبة للمؤسسة والعاملين بها ، تحقيق الثقة بين المؤسسة والعملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة منها .

## ٢- فلسفة التميز المؤسسي :

تقوم فلسفة التميز المؤسسي على مجموعة من المنطلقات ، يأتي في مقدمتها أن التعليم الثانوي المتميز هو الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي ، وأن الوصول إلى المدرسة المتميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة ، وأن الوظائف الأساسية للتعليم هي البنية المعرفية في شتى المجالات المعرفية ، ثم البحث العلمي ثم خدمة المجتمع ، كما أن التعليم المتميز ينبغي أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة ، والمساهمة في تطويرها ، وتطلق هذه الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون تعليماً متميزاً ، وهذا التميز يربط بين النظرية والتطبيق ، ويحاول استيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة.

كما إن نجاح المدرسة الثانوية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يتسم بتضخم المعرفة وتنوع مصادرها وطرق اكتسابها ووسائط تعلمها ، يتوقف بالدرجة الأولى على نجاحها في إحداث نقلة نوعية في تطوير أداء المعلم ، وإعادة تأهيله كي يتعامل مع تكنولوجيا عصر المعلومات دون رهبة أو خوف ، وبما أن المعلم لا يصبح معلماً جيداً ومتمرساً في العملية التربوية إلا بعد مضي عدد من السنوات في حقل التدريس ، وبعد أن يتسم بسمات وخصائص معرفية وأكاديمية وتعليمية ومهنية وأخلاقية ، وهذه الخصائص لا يكتسبها المعلم تلقائياً ، بل يحتاج إلى خبرة وممارسة وتجربة .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتيحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

ففرى بأن سمات معلم المستقبل المتميز والناجح ، مع التركيز بصفة خاصة على معلم المرحلة الثانوية تتمثل في أن يكون المعلم : متمكن من مادته العلمية ، باحث ، مهني محترف ، يوظف مهارات التفكير ، يوفر مناخ تعليمي جيد ، مبتكر ومبدع ، ديمقراطي ، مدرك لطبيعة المعرفة العلمية والعملية ، مدرك لطبيعة العلم وعملياته ، مستخدم للتقنيات الحديثة ، مسلم بالمعرفة المهنية .

ومن المؤكد امتلاك معلم الثانوي لمهارات التميز المؤسسي يتطلب تكريس الجهود لإيجاد فلسفة جديدة للعمل داخل المدرسة ، نتيجة للميزات التي يمكن أن تعود على النظام التعليمي المدرسي بالإضافة إلى تفعيل وتحسين الأداء الإبداعي حيث تستند ممارسته لمجموعة من العناصر على النحو التالي :

- إعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصر في الحاضر والماضي .
- تكريس الاعتقاد بقيمة الموارد البشرية التي تعد الثروة الأهم في نجاح أداء المدرسة .
- الاهتمام الأمثل لكافة الموارد والطاقات المتوفرة الفردية والجماعية .
- الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمدرسة وبالبيئة الداخلية والتكيف معها ، وتسخيرها لنجاح المدرسة .
- توطين التقنيات الحديثة واستيعابها واستثمارها ، بما يتوافق مع متطلبات عمل المدرسة .
- الإقرار بواقع التنافس وضرورته والسعي لتحقيق سبق من خلال التميز .
- فهم المدرسة والبلد الذي تعيش فيه كجزء من الوحدة المتكاملة ، وتجاوز الإطار الإقليمي .
- الاندماج في إطار عمل الفريق وروح الجماعة ، ومنظومة العمل الشبكي والتخلي عن منطق الفردية والعزلة .

وتستند فلسفة التميز إلى عدة ركائز لعل من أبرزها : شمولية التطوير لتحقيق التميز واستمرارية التطوير لتحقيق التميز ، وواقعية التطوير ، وجوهريّة

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

التطوير ، وتكاملية التطوير ، واستشرافية المستقبل في التطوير ، ومأسسة التطوير لتحقيق التميز ، حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع ، وإشراك مختلف الأطراف وأصحاب المصالح في تحقيق التميز ، وإحداث التغيير البناء القائم على الجهود السابقة .

وعليه يتضح أن فلسفة التميز المؤسسي تكمن في اتخاذه كنمط فكري وأسلوب حياة حتى يستطيع المعلم التكيف مع الظروف والمتغيرات المختلفة ، كما يتطلب أن تكون المدرسة على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بوجود جهود إبداعية خلقة كما تتمثل فلسفة التميز في الجهود التنظيمية التي تعمل على تكامل عناصر الأداء بالمدرسة الثانوية والتنسيق فيما بينها من خلال تحقيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة التعليمية من المنافسة العالمية وتقديم خدمات تفوق التوقعات الحالية والمستقبلية للأطراف المعنية وخاصة المعلم .

### ٣- أهداف التميز المؤسسي :

يعتمد التطوير والتميز المؤسسي علي الممارسات الناجحة في المؤسسات الحكومية لبعض الدول ، ويمكن طرح منهجية التطوير المؤسسي من خلال استخدام أدوات التحليل والتخطيط ووضع الأهداف والتنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطط ، وذلك للتقييم الذاتي للعمل من أجل الارتقاء بالأداء الحكومي ، ويتم عرض منهجية التطوير والتميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية من خلال مجموعة من الأهداف وهي كالتالي :  
نشر ثقافة التميز في المدرسة ، تعزيز مشاركة المعلمين في تطبيق معايير التميز العالمية ، تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة ، التحليل والتخطيط ووضع الأهداف وإصدار خطط العمل ، تنفيذ خطط العمل وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط فريق المدرسة ، المتابعة والتقييم وتبادل الخبرات ، تحسين أداء المعلمين من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات التميز المؤسسي ومبادئه ،تشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

وأيضاً من أهم أهداف التميز المؤسسي تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج ، الاستمرار في العمل والمحافظة علي معدلاته تنافسية عالية، بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية ضمن بيئة ، دعم الاستقلال والحرية الفردية والتنظيمية ، زيادة القدرة علي مواجهة التغيير .

كما يهدف التميز المؤسسي أيضاً إلي العمل علي تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي ، والارتقاء بمستوى المعلمين من الناحية العملية والعلمية والاجتماعية ، وجعل المدارس الثانوية متميزة ، وتجنب أوجه النقص أو القصور في مختلف مجالات العمل المدرسي ، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المدرسة وخارجها ، وتحفيز المعلمين ودفعهم معنوياً ونفسياً ، وتعظيم قدرة قوة العمل وكفاءته.

كما تتضمن أهداف التميز المؤسسي ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات ، والارتقاء بمستوى المعلمين في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية ، وضبط معدل الشكاوي ، والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها ، زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لدى جميع المعلمين والإداريين العاملين بالمدرسة ، والوفاء بمتطلبات عملاء المدرسة ، والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام ، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين .

وبالإضافة لذلك ، فإن التميز المؤسسي يهدف إلي تحسين نصيب المدرسة الثانوية في سوق العمل ، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات سوق العمل ، عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير ، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة ، وتحديد المسؤوليات كذلك لكل فرد في المدرسة ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد علي اختلاف مستوياتهم ووظائفهم ، وأن تكون الإدارة العليا علي وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها ، والتخطيط الجيد لعمليات التميز المؤسسي من خلال

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

تواجد فرق المتابعة ، وتنمية المعارف والمهارات لدي جميع المستويات الإدارية في المدرسة ، وزيادة الفعالية التنظيمية بتوفير القدرة علي العمل الجماعي ، وتحقيق فعالية الاتصال.

كما أشار (جاد الرب) إلى مجموعة من الأهداف التي يقوم عليها تحقيق التميز في المدارس الثانوية وهي كالتالي :

- التفوق والتنافس على المنافسين ؛ من خلال تحقيق الجودة ، والكفاءة ، والابداع ، وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين من المدرسة .
  - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ؛ مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الجودة .
  - التركيز على إدارة العمليات، وإدارة الأزمات ، وإدارة الجودة الشاملة ، وإدارة الفرص والتهديدات ، وإدارة الربحية والتكاليف ، وتمكين المعلمين ، وإدارة رأس المال الفكري وإدارة عمليات الابداع والابتكار بالمدرسة.
- كما يعد الهدف الأسمى للتميز المؤسسي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ، ومعالجة نواحي القصور التي تعاني منها المدارس الثانوية بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للمعلمين ، ونشر الثقافة التنظيمية المحفزة ، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تسهم في بقاء المؤسسات التعليمية وتنشيط دورها في رفع أداء المعلمين .

كما يعد التميز المؤسسي الطريق نحو رفع مستويات أداء المعلمين في المدرسة الثانوية ، إذ يتطلب تطوير قدراتهم وصقلها وجود نظام فعال يسوده الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق الواحد وحب المنافسة الذاتية والمبادأة ، إذ يتولد لدى كل فرد الشعور بأن المدرسة ملك له ، فهذا الشعور يجعل العاملين يبذلون كل جهودهم وطاقتهم لتقديم كل ما يحقق تميز المدارس ونجاحها.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

و مما سبق يتضح لنا أن التميز المؤسسي يهدف إلى فهم العلاقات المتداخلة بين المعلمين والتأثير المتبادل داخل وخارج المدرسة لذلك فإن أهداف التميز المؤسسي داخل المدرسة الثانوية تتحقق في مجملها إذا تم الاهتمام بتطوير أداء المعلمين الذين هم أهم ركيزة في بناء التعليم الثانوي ، وتمكينهم بالمؤسسة التعليمية بما يساعدهم على مزيد من العطاء والجهد من أجل تأمين مستقبل أفضل للمتعلمين بالمدرسة الثانوية ، وتحفيزهم معنويا ونفسيا ، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ، وتعزيز مشاركة المعلمين في تطبيق معايير التميز العالمية وتحسين الأداء الإبداعي للمعلم وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة مع رفع مقدره المؤسسات التعليمية على مواجهة المشكلات الداخلية والخارجية المحيطة بها .

### ٤- أهمية التميز المؤسسي :

أصبح التميز المؤسسي ضرورة ملحة من ضرورات التطوير ، فالمدارس الثانوية التي تحقق التميز هي مدارس تهتم باتجاهات التطوير وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية .

وفي هذا الصدد يتبين أن المؤسسات التعليمية التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا مرموقا ، فأهمية التميز المؤسسي تتبع من قدرة المؤسسات التعليمية في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغير السريعة ، تحقيق المنافسة غير المحدودة ، حفظ المكان والمكانة التنظيمية ، تنامي الشعور بالجودة ، القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات .

كما أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات المعلمين في المدارس وقدراتهم ، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق ، الابتكار ، المبادرة المنافسة ، حيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المدرسة ملكا له ، وهذا



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها .

أ- كما أن تطبيق التميز المؤسسي والسعي الحثيث نحو التفوق والتنافسية يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتناغم المؤسسي ، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.

كما أن الأداء الإبداعي المتميز للمعلم لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات التعليمية خاصة المدارس الثانوية ، بل هو حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية ، والتميز ليس له حدود أو موانع ففي ظل التغيرات الحادثة ، لم تعد المؤسسات التعليمية مطالبة بتحقيق الأداء فقط ، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار .

وقد تحددت مبررات ودواعي التميز المؤسسي وأهميته في المدارس الثانوية من خلال :

- الحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات حال ظهورها .
- الحاجة إلى وسائل لجمع المعلومات للتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية من الذي يجب ترقيته ؟ ومن الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟ .
- الحاجة لتطوير المعلمين بصفة مستمرة ، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المدرسة أكثر تميزا في الأداء قياسا بالمؤسسات التعليمية الأخرى .
- الحاجة لامتلاك المعلم مهارات لازمة لحساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المدرسة .

كما أن أهمية التميز المؤسسي تكمن من خلال التجديد في المؤسسة التعليمية بتخطيطها للمستقبل ضمن احتمالات التطور والتغيير ومواكبة المستجدات ، ومنافسة تعمل على تقدم المدرسة الثانوية، والمحافظة على مكانتها، والعمل على استخدام

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتيحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

وسائل التكنولوجيا الحديثة داخل المدرسة، والوصول لتحسين جودتها التعليمية ومخرجاتها .

إضافة إلى ذلك فإن العمل على تقدم تكنولوجيا المعلومات في المدارس الثانوية، يزيد من حالة التنافس بينها وبين المؤسسات التعليمية الأخرى بامتلاكها وقدرتها على امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية في وسائل أداؤها ، ودخول عصر الإلكترونيات ليعمل على تغيير بيئة عمل المدرسة، وتطورها .

وجاء الاهتمام بتحقيق التميز بين معلمي الثانوي كنتيجة لما هو معروف من الأدبيات البحثية أن الاختلاف في فعالية أداء المعلمين يمثل أهم العوامل المدرسية التي تؤثر في تعلم الطلبة ، إضافة إلى تأكيدها أن عددا كبيرا من الطلبة لا يحقق الكفاءة في المهارات الأساسية للمواد الدراسية ، إلا أن تصنيفات المعلمين ، التي تميل نحو أعلى الفئات تتفاي هذه الحقائق ، لذا فإن الاختلافات بين المعلمين أمر على درجة من الأهمية بالنسبة لمخرجات الطلبة .

لذا فإنه يتضح لنا أن أهمية التميز المؤسسي تكمن في السعي وراء كل ما هو جديد ومتطور ويؤدي إلى الوصول للتميز والابداع من خلال مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة في العصر الحالي ، و تطبيق استراتيجية التميز بالمدارس الثانوية ينتج مخرجات عالية الجودة من خلال الاهتمام بتدريب المعلم على كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا وعصر المعلومات للوصول به إلى أعلى فاعلية في الأداء المتميز والمبدع ، وهذا التطوير يعمل على تحقيق التنافسية بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وكسب ولاء المستفيدين من الخدمة المقدمة في مدارس المرحلة الثانوية وزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال رفع مستوى كفاءة المؤسسة التعليمية بأكملها .

## ٥- متطلبات التميز المؤسسي في المدارس الثانوية :

يعد التميز محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسات التعليمية من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه ، وتسهم في ضمان تحقيق أهدافها ، لذا فإن السعي لتطبيق معايير التميز هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة ، وللتميز عوامل من خلالها يمكن تحقيقه ومنها :

- التحيز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية .
  - الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم .
  - السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل .
  - الانتاجية من خلال المعلمين بتوفير الثقة والمشاركة .
  - الاهتمام بقيم المدرسة .
  - الارتباط بالأعمال التي تجيدها المدرسة .
  - البساطة في حجم المؤسسة التعليمية ومستويات هيكلها التنظيمي .
- ولقد قسمت (صبياء العمري ) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بشكل مفصل بالشكل التالي :

### أ- متطلبات إدارية وتنظيمية :

توفير هيئة وطنية للاعتماد المؤسسي مستقلة إدارياً و مالياً عن وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن تطبيق معايير التميز ، مع ضرورة وجود معايير وطنية ومحددة للاعتماد ، مع إعادة النظر في اللوائح والأنظمة السائدة في المدارس التي تتعارض على تطبيق معايير الاعتماد ، إضافة إلى دراسة المشكلات التي تعيق تحقيق الاعتماد في المدارس .

كما أوضح النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) بعض المتطلبات التنظيمية والإدارية لتحقيق التميز المؤسسي وهي كالتالي :

- الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم التميز المؤسسي .
- إعداد بناء استراتيجي للمدرسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية .
- بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المدرسة وتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوءها .
- استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
- بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله بكل مستويات المدرسة ومكوناتها .
- بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار .
- بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها .
- بناء نظام للأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله ، يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقويمه .
- بناء نظام لإعداد المعلمين وتطوير القيادات الفعالة القادرة على وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج .

#### ب-متطلبات تعليمية وتعلمية :

إتاحة مشاركة أعضاء المجتمع المؤسسي في تطوير وتحديث المناهج الدراسية ، مع ربط المناهج الدراسية بالاحتياجات الحياتية للطلبة ، إضافة إلى تحديث المناهج الدراسية دورياً ، وضرورة توفير مصادر التعلم السمعية والبصرية

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

المتقدمة في المدرسة مع وجود نظام فعال لتقويم أداء الطلبة التحصيلي والمهاري والقيمي بشكل شامل ومتكامل .

وقد حدد (Skelton) بعض الاجراءات التي من خلالها يمكن أن تقدم الدعم للتميز في التعليم ومنها:

- تقديم الموارد (بما فيها الوقت للمدرسين ) .
  - أن تكون نسبة الطلبة للمدرس قليلة .
  - بنية تحتية جيدة .
  - عمليات وسياسات إدارية تدعم التعلم والتعليم .
  - جوائز للتعليم .
  - توفير التمويل للأعمال التي تساهم في تطوير التعليم والتعلم .
  - ثقافة مؤسسية تقدر وتشجع الابداع والابتكار .
  - ممارسات وسياسات تدعم تبادل الأفكار .
  - توفر مجالات تدريبية متخصصة داعمة للتميز .
  - أن يكون للتميز في التعليم قيمة في عملية التقدم والترقية الوظيفية .
- ب- وعلى مستوى السياسة العامة ، فإن جودة التعلم والتعليم أصبحت الآن محور تنافسية الاقتصاد الوطني وجاذبية مؤسسات التعليم في السوق العالمية .

### ت-متطلبات مالية وتكنولوجية :

ضرورة تخصيص ميزانية مستقلة عن الميزانية العامة للمدرسة لتطبيق التميز المؤسسي ، والعمل على التخفيف من حدة المركزية في عملية التمويل ، على أن تتولى لجنة إدارية ومالية في كل إدارة التصرف في الميزانية بمدارسها حسب الأولويات ، إضافة إلى ذلك وجود مبان مدرسية وفق المواصفات التربوية والمؤسسية ، مع ضرورة وجود بنية تحتية جيدة مهيأة لربط المدارس بشبكة الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة ، مع وجود موقع الكتروني باسم كل مدرسة على

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

الشبكة العنكبوتية ، يتم من خلاله التعريف بأعضاء المجتمع المؤسسي ، وعرض أهم النشاطات التي تقوم بها المدرسة بشكل دوري .

ويرى (حامد) من ضمن المتطلبات المادية التي يحتاجها المعلم لتطوير الأداء والوصول به للتميز مايلي :

- ضرورة توفير ومواكبة التقنيات الحديثة في العمل الإداري والتعليمي داخل المدرسة لتحقيق التميز.
  - تنوع قنوات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي ، لنقل الخبرات المحلية وتفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المدرسة .
  - توفير التجهيزات المختلفة اللازمة للعملية التعليمية من خلال المتابعة المستمرة لكافة المتطلبات اللازمة لتحقيق مدخلات تعليمية يتحقق من خلالها مخرجات تعليمية مواكبة للتحويلات والمتغيرات العالمية .
  - المتابعة المستمرة لكافة الإجراءات المتبعة لصيانة الأجهزة والتقنيات المستخدمة داخل المدرسة بهدف تحقيق بيئة تعليمية مناسبة لتحقيق مخرجات تعليمية متميزة وتتفق مع المعايير الدولية للجودة .
  - وضع أهداف قابلة للتطبيق في ضوء إمكانات المدرسة المادية والبشرية القادرة على تحقيق أهداف المدرسة التعليمية .
- ث-متطلبات بشرية :

توفير كوادر من الخبراء المتخصصين من قبل وزارة التربية والتعليم في متابعة تحقيق التميز المؤسسي داخل المدرسة ، والعمل على توفير دورات تدريبية في مجال التميز من قبل خبراء متخصصين لأعضاء المجتمع المؤسسي ، إضافة إلى عمل ندوات تدريبية ومحاضرات ، لنشر ثقافة الاعتماد المؤسسي بين منسوبي المدارس ، بل وعلى مستوى التعليم ككل .

كما يمكن حصر أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس في ثلاثة متطلبات رئيسية، هي:

#### - تميز القيادة المدرسية:

تشير كل جوائز التميز الدولية إلى أهمية القيادة بوضعها في قائمة المعايير الضرورية لنجاح أي منظمة -مدرسة مثلاً- في تنفيذ إدارة الجودة والتميز، ويمكن أن يعزى فشل بدايات الجودة في الدول الغربية في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي إلى نقص الخبرات الشخصية للمديرين في إدارة الجودة والتميز.

وتسهم القيادة القوية بطريقة غير مباشرة في تحقيق نتائج ومخرجات تعليمية مرضية لدى الطلاب، فهي تساعد في دعم مناخ مدرسي تزدهر فيه عملية التعلم وتشجع الطلاب على تحقيق أقصى ما لديهم، كما تساهم في إرساء التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر على عملية التعليم والتعلم التي تتم داخل المدرسة.

بناء على ذلك نجد أن القائد المتميز هو الذي يحفز ويشجع المعلمين على إتباع كل ما هو حديث من طرق تدريسية واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة التي تساعده على توصيل المادة العلمية للطلاب بصور إبداعية ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة وإخراج أجيال تتمتع بقدرات ومهارات إبداعية.

#### - تميز المعلمين:

تعتبر جودة وتميز المعلمين أكثر المدخلات التعليمية تأثيراً على نتائج ومخرجات الطلاب داخل المدرسة، لذلك فمن الضروري أن يعمل نظام التعليم على توظيف وتدريب وتنمية أفضل المعلمين والاحتفاظ بهم للإسهام في تحسين عملية التعليم والتعلم، وتحقيق التميز في أداء المدرسة ككل.

و إدراك المعلمين للسعي لتحقيق التميز التنظيمي غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم،

كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأديباً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة.

وهنا يجب التنويه على أنه من الضروري تقبل المعلم فكر التغيير والحدثة ، حيث أنه إذا لم يكن مؤمناً بفكر التطوير والتجديد لن يصل إلى تحقيق التميز والإبداع في أدائه والخروج به من الروتين والنمطية إلى الابتكار والتجديد .

#### - تميز المشاركة المجتمعية:

تعد المشاركة المجتمعية إحدى صيغ الربط بين المدرسة والمجتمع، حيث تسقط منها الحواجز التقليدية للعملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والفصول الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع وأرحب للتصصيل المستمر للمعرفة بجميع الوسائل، ومن جميع المصادر في كل وقت ومدى الحياة، فهي علاقة تتواصل وتتكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية أولياء الأمور وغيرهم من أفراد ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل تحقيق الجودة والتميز في المدرسة.

وتؤدي مشاركة أولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم إلى تحسين إنجازات المدرسة من خلال:

- زيادة التطلعات التعليمية لأولياء الأمور.
  - الشعور بالانتماء إلى المدرسة.
  - عدم وجود حاجة لمساعدة الطلاب عند أداء الواجبات المنزلية.
  - المشاركة في انتخابات مجلس المدرسة.
  - توفير مناخ ملائم للدراسة في المنزل.
  - المشاركة في الأنشطة والاجتماعات المدرسية.
- ويتضح مما سبق أهمية تطوير أداء المعلمين بالمدارس الثانوية بصورة مستمرة لقيادة دفة المدرسة إلى التطوير والتحسين، وكذلك تنمية وتمكين المعلمين - محركي العملية التعليمية بالمدارس - ومنحهم بعض الصلاحيات التي تؤهلهم لأداء



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

عملهم على أكمل وجه، مع تفعيل الشراكة مع أولياء الأمور وأصحاب المصلحة في المجتمع المحلي، والأخذ بأرائهم ومشورتهم في تحقيق جودة التعليم، ومن ثم تحقيق التميز في أداء المدرسة ككل، وتحقيق جودة عالية في مخرجاتها.

وقد حدد (جاد الرب) بعض المتطلبات ، والركائز الأساسية اللازمة لنجاح مدخل التميز المؤسسي في المدارس الثانوية، ومن أهمها مايلي :

- وجود قيادة استراتيجية فعالة : بحيث تسهم في بناء المدرسة الاستراتيجية ، كما تسهم في تحديد رؤيتها ، ورسالتها ، وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية .
- بناء هياكل تنظيمية مرنة : مبنية على أسس علمية ، قابلة للتعديل ، والتكيف مع المتغيرات : الداخلية ، والخارجية للمؤسسة ، وذلك وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل ، واحتمالية التطوير ؛ بحيث تسهم في سرعة الأداء ، والتخلص من الفاقد في الوقت والتكاليف .
- تبني منهج الجودة الشاملة (TQM) : والذي يتضمن جودة (المدخلات ، والمخرجات ، وجودة المناخ العام ، وبيئة العمل ) ، مع ضرورة تطبيقه بفعالية داخل المدرسة ، واعتبار تحقيق الجودة الشاملة مسئولية كل فرد داخل المدرسة.
- بناء استراتيجيات فعالة : لتطوير أداء معلم المرحلة الثانوية ، والتحسين المستمر على مستوى كل العمليات ، وذلك من خلال : حلقات الجودة ، وفرق العمل الفعالة - خاصة المدارة ذاتيا .
- بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات : لجمع البيانات ، والمعلومات عن عناصر البيئتين الداخلية ، والخارجية للمؤسسة ، وتحليلها ؛ مما يسهم في الترشيد الفعال لعملية صنع القرارات ، واتخاذها.
- التركيز على منظمات التعلم : وإدارة المعرفة ، ودعم مهارات الموارد البشرية ، وقدراتها ، وإمكانياتها المختلفة ؛ باعتبارهم مصدر الإبداع ، والابتكار بالمدرسة.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- وجود نظم فعالة لتحفيز المعلمين بالمدرسة : ودعمهم ، وتمكينهم ؛ مما يسهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة بأقل قدر ممكن من الوقت ، والتكاليف ؛ وبما يسمح للمؤسسة بالتفوق ، والتميز على غيرها من المؤسسات المنافسة .
  - بناء نظام فعال لتقييم الأداء : وتحديد نقاط القوة ، ودعمها ، ونقاط الضعف ، وعلاجها ، مع استخدام مؤشرات ومقاييس كمية - كلما أمكن ذلك - لقياس الأداء وتحقيق الأهداف والمعايير المقررة
  - الالتزام الأخلاقي : وبناء دستور يحدد إطار القيم ، والأخلاق ، والمعايير ، التي يجب أن يتعامل بها العاملون بالمدرسة على المستويات كافة ، فضلا عن تبني الممارسات الأخلاقية للمؤسسة عند التعامل مع العملاء الخارجيين .
  - الكشف عن قدرات المؤسسة المحورية : وإدارتها ؛ بما يحقق القيمة المضافة لها ، ولعملائها الخارجيين .
  - تبني ثقافة التميز ، والإبداع ، والابتكار داخل المؤسسة : مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة ، أو أداء الخدمات الحالية بشكل أفضل عن ذي قبل .
- كما يوجد أيضا بعض المحاور اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات المختلفة مثل ما يأتي:

- تحديد خصائص التميز لدى معلمي المدارس الثانوية : مما يساعد على تسهيل العمل داخل المدرسة، وتمثل اهم هذه الخصائص في النزاهة ، والحسم ، والأمانة ، والثقة بالنفس ، واستخدام أساليب قيادية فاعلة ؛ لتحقيق النتائج المرغوبة ، فضلا عن التركيز على العملاء ، والتحسين المستمر ، والجودة .
- تقوية عزم الإدارة : من خلال التركيز على توجيه السلوك ، ومتابعة أداء المعلمين ، ونتائجهم ، وتطبيق القواعد ، والقوانين مع غير الجادين في العمل ، مع تحفيز الجادين ، وتقديرهم ، ومكافأتهم مما يؤدي إلى زيادة الفعالية ، والدافعية لدى جميع العاملين في المدرسة..

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- تحسين كفاءة القوى العاملة : والتركيز على تنمية قدراتهم ، ومهاراتهم ، فضلا عن ضرورة وضع مجموعة من المعايير الموضوعية لاختيار العاملين بالمدرسة ، وتنميتهم مهنيا .

ومما سبق يتضح ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات لتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية ومن أبرزها : الفهم الجيد لمفهوم التميز وأهميته ، ضرورة بناء منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المؤسسة التعليمية ، الالتزام الأخلاقي بقواعد وقوانين العمل ، والتعرف على نقاط القوة للمؤسسة ودعمها ونقاط الضعف والعمل على تحسينها وتطويرها ، ضرورة مشاركة المعلمين في التخطيط والتنفيذ لعمليات التطوير ، مع توفير الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التطوير ، وتحقيق الاستمرارية في عملية التطوير مع توفير البيئة المدرسية المناسبة لذلك وضرورة تطوير المؤسسات التعليمية وتحديد رؤيتها ورسالتها ، والعمل على تحقيق أهدافها المنشودة .

## - الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية :

### ١- مفهوم الأداء الإبداعي :

هناك العديد من التعريفات التي وردت في الأبحاث العلمية والنظرية التي تناولت

الأداء الإبداعي ومن ضمن هذه التعريفات ما يلي :

- يعرف الأداء الإبداعي أنه السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة ، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية ، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة فهو إذاً السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل ، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها ، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات ، وتقييم البدائل المتاحة ، واختيار البديل الأنسب من بينها .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- ويعرف (أبو بكر ) الأداء الإبداعي على أن عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع ويتضح لنا من التعريف أن الفرد المبدع ينتج ويخرج نتائج جديدة ومتميزة عن طريق اتحاد و تكامل جميع المهارات الذهنية الإبداعية والتي تساعده على تنشيط الجانب الإبداعي في تفكيره وتساعده على إخراج أفضل ما لديه من أداء .
- كما يعرفه (العميان ) بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة ، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة .
- وقد وضع العميان أن هناك عدة عمليات مهمة تساعد على الابداع وعلى اتخاذ القرار الصائب وهي تتلخص في التصميم ، التخطيط ، التنسيق ، التوجيه والارشاد ، والاستخدام الأمثل للموارد التي تساعد الفرد على إخراج المنتج الذي ينال رضا العميل .
- ويمكن النظر للأداء الإبداعي على أنه الأداء الذي يهدف إلى أن يجعل تعلم الطالب أكثر إثارة وفاعلية من خلال استخدام طرق إبداعية .
- و يتضح من ذلك أن الأداء الإبداعي للمعلم في المدرسة يتم من خلال استخدام استراتيجيات تدريس حديثة تتماشى مع التطورات الحادثة في العملية التعليمية ومن ضمن هذه الاستراتيجيات العصف الذهني ، تمثيل الأدوار ، طريقة حل المشكلات بطريقة إبداعية .....إلخ
- والأداء الإبداعي هو أداء ارتجالي يؤكد على التفاعل والاستجابة الإبداعية للمعلم أثناء عمله مع الطلبة ، فالنقاش الفعال داخل الفصل يعد ارتجالا لأن سير المناقشات لا يمكن توقعه وينبع من تصرفات جميع المشاركين سواء الطلبة أو المعلمين ، ويتطلب الارتجال خبرة كبيرة من قبل المعلم ، ومن ثم فالأداء الإبداعي هو ارتجال منظم لأنه دائما ما يحدث داخل أطر منظمة عريضة .

من هذا التعريف يتضح لنا أن من أهم متطلبات تحقيق الأداء الإبداعي للمعلم هو وجود لغة حوار بين المعلم والمتعلم ، بحيث يستمع المعلم لجميع آراء المتعلمين ومناقشتهم فيها والعمل على تحسينها وتطويرها .  
مما سبق وبعد عرض عدة تعريفات للأداء الإبداعي توصلت الباحثة إلى تعريف خاص بالدراسة الحالية وهو :

الأداء الإبداعي هو مجموعة الممارسات والأساليب الإبداعية التي يقوم بها معلم المرحلة الثانوية داخل وخارج الفصل والتي تساعد على تحقيق العمل المطلوب بشكل متميز مع تكاتف كافة الإمكانيات والظروف المدرسية التي تشجع على الإبداع وتؤدي إلى اكتشاف وتنمية مواهب وقدرات الطلاب الإبداعية.

## ٢- أهمية الأداء الإبداعي للمعلم :

تعد مرحلة التعليم الثانوي من أهم المراحل التعليمية في أي نظام تعليمي ، نظرا لما تتميز به هذه المرحلة من مظاهر نمو خاصة تؤثر بشكل واضح على شخصية المتعلمين ودوافعهم ، وعلى احتياجاتهم التعليمية والتربوية ، كما أن هذه المرحلة تعد الطالب إما للحياة العملية والانخراط في العمل وشغل وظيفة معينة ، أو إعداده لمرحلة التعليم الجامعي ؛ ومن ثم يصبح من الضروري إلمامه بأكثر قدر ممكن من المعارف والمعلومات العلمية والأكاديمية ، والثقافة العامة والمهارات العملية والتطبيقية ، وقد اهتمت الدولة بهذه المرحلة من التعليم ، ورصدت الجهود لتطويرها بشكل مستمر وتحسين العملية التعليمية من جميع جوانبها بما يحقق الأهداف المنشودة .

كما يحتل التعليم الثانوي في مصر أهمية خاصة داخل النظام التعليمي المصري ، فهو يتوسط مرحلة التعليم الأساسي ، والتي تهدف إلى تنمية قدرات التلاميذ ، وتزويدهم بالقدر الضروري من : السلوكيات ، والقيم ، والمعارف والمهارات العلمية ، ومرحلة التعليم العالي والجامعي بتخصصاتها المتنوعة ، وفي

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

هذا الصدد نص قانون التعليم رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١م أن مرحلة التعليم الثانوي العام تهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم الجامعي .

ولما كان التعليم الثانوي هو التعليم النظامي الذي يمتد بعد مرحلة التعليم الأساسي وينتهي عند بدايات التعليم العالي والجامعي ، وتلميذ هذه المرحلة من التعليم يتمتع بقدرات مختلفة تؤدي به إلى تحقيق المواطنة الصالحة والكاملة ، والنظر إليه باعتباره شخصاً مسؤولاً ومنتجاً في المجتمع ، بجانب ما تتطلبه هذه المرحلة من ضرورة الوفاء بمتطلبات واحتياجات مرحلة المراهقة ؛ فالأمر يتطلب ضرورة الاهتمام بأداء المعلمين القائمين على هؤلاء الطلاب تحقيقاً لأهداف هذه المرحلة وتفعيلاً لدورها في النهوض بالمجتمع.

و هنا تتجلى أهمية الأداء الإبداعي لمعلم الثانوي في ظل عصر المعلوماتية والتي تفرض على المعلم تنوعاً في مدى استقباله للمتغيرات المصاحبة لتقنية المعلومات وما تفرضه من ضرورة توافر مهارات تتناسب معها .

فهذا الإبداع في الأداء يعكس الأهمية البالغة في تنمية المعلم مهنيّاً ، خاصة في ظل التحديات التي فرضها هذا العصر متفجر الثورات ، كتحديات العولمة والثورة التكنولوجية ، والثورة المعرفية ، وتكنولوجيا المعلومات ، وظهور صيغ تعليمية جديدة تعتمد على التعلم الإلكتروني وبيئات التعلم الافتراضية والتحول ناحية المدرسة المحوسبة بمقوماتها وتقنياتها ومناهجها ، ومن ثم كان لابد من الاهتمام بتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين ، ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك التحديات والارتقاء بالأداء لمستوى الإبداع الذي يتوافق معها .

### ٣- عوامل تطوير الأداء الإبداعي للمعلم:

إن المعلم المبدع هو دالة للتربية الإبداعية والتي تنتج الجديد وتضيف للرصيد المعرفي وتعمل على إثرائه ، ويكون ذلك بترك الفرصة للمتعلمين للخلق والابتكار

وعرض الجديد ورعايته ، مع اتاحة قدر من الحرية ، والتي يعد الوفاء بها أحد أبعاد الاهتمام بالأداء الإبداعي للمعلم .

لذلك هناك عدة عوامل تساعد المعلم على تطوير أدائه الإبداعي ، و من أهم تلك العوامل ما يلي :

التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون تفريط ، ومساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها ، وكذلك العمل على إنشاء ما يسمى ب (بنك الأفكار ) على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا ، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال . وتشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر والإبداع ، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها ، ومن بين تلك الأساليب (العصف الذهني ) الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات لمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة ، وأخيرا تشجيع الأداء الابتكاري ، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها دراسة جادة ، حتى لو بدت غريبة لأول مرة . لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم بالكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها بمجرد عدم توافر المناخ المناسب .

وهذه العوامل التي تخلق الإبداع تتحقق ضمن أمور أساسية أهمها :

- بيئة العمل : وتعني الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع المعلمين لديها ، ودرجة الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع ، ومعاملة المعلمين داخل المدرسة باحترام ودرجة التبسيط المستويات الإدارية وإجراءات العمل اليومية وإيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- **جماعة العمل** : إن أي مجتمع مدرسي تسوده المحبة والألفة يسهم في إيجاد بيئة اجتماعية إيجابية داخل المدرسة .
- **الاتصالات الإدارية** : إن نوعية الاتصالات داخل المدرسة وكميتها تساعدان على تنمية قدرات المعلمين على التفكير والإبداع .
- **صنع القرارات** : فالطريقة التي يتم فيها صنع القرار ، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للمعلمين ، ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرار ، جميعها عوامل مساعدة في إيجاد بيئة تنظيمية وإبداعية تتيح المجال أمام المعلمين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية ، يزكي فيهم روح التفكير وتنمية المهارات الفردية .

لذلك فإن من جوانب إبداع المعلم هو التجديد في طرق التدريس والاعتماد على أساليب تدريس حديثة ، تعمل على تنمية التفكير الإبداعي لدى المتعلمين ، وتتيح لهم عقد ترابطات ذات معنى لما يكتسبه والخروج بأشياء ابداعية جديدة ، ويكون ذلك بالترتيب والتدريب والمتابعة لاستجابات الطلاب، ودلت اتجاهات تقويم المعلمين على أن ملاحظة أداء المعلمين داخل فصولهم يعكس ما يمتازون به مهارة في التدريس من خلال تزويد المتعلمين بما يفتقرون إليه من اتجاهات وقدرة على التعلم من خلال تنويع أسلوب الأداء التدريسي ذاته ، إضافة إلى الاهتمام بالفروق الفردية ودوافع المتعلمين للعملية التعليمية ذاتها ، وأن يضع المعلم خطة خاصة للتعلم الفردي وذلك باختيار المادة والأفكار والأنشطة التي سيقدمها لكل تلميذ حسب حاجاته وميوله .

### ٤ صفات معلم الثانوي المبدع :

يمتلك جميع الناس الأسوياء قدرة على الإبداع والخلق والابتكار ، وكذلك العاملين في المجال التربوي والتعليمي ، ويكمن دور المعلم في المؤسسات التعليمية المختلفة في تشخيص المجال الإبداعي لكل فرد وتهيئة الظروف الملائمة التي تسهم في تطوير هذه الإمكانية والارتقاء بها إلى أفضل مستوى . ومن الملاحظ أن الفرد



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

يبدع في الميدان أو المجال الذي يحظى باهتمامه عندما يتوفر له المناخ والبيئة المناسبة التي تمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية ، وعادة ما يتمتع المبدعون بصفات سلوكية ونفسية تميزهم عن الآخرين بغض النظر عن أعمارهم وجنسهم وثقافتهم ومجالات عملهم ، كما أن الأشخاص المبدعين مميزين باهتماماتهم ومواقفهم ودوافعهم أكثر من تميزهم بقدراتهم العضلية ، وهذا ما كشفت عنه الدراسات التي تناولت هذا المجال .

ومن الخصائص التي يجب التي يجب أن تتوافر في شخصية المعلم المبدع مايلي:

### • حب المهنة والانتماء الصادق لها :

إن التعليم ليس رحلة سهلة أو مهنة بسيطة ؛ فالمعلم هو الذي يواجه الكثير من التحديات أثناء عمله ، فالمعلم يقوم بقيادة وتوجيه مجموعة كبيرة من التفاعلات التي تتم بينه وبين الطلاب وجها لوجه ، ويؤدي كذلك مهمات متنوعة وشاقة في وقت واحد من تحصيل معرفة وإدارة صف ثم متابعة وتقويم ، كما تعد أيضا مهنة التدريس ليست مجرد مهنة يقوم فيها المعلم بالوقوف أمام الطلاب وتميرير المعلومات ، بل إنها عملية دقيقة وصعبة التقويم ولا يمكن التنبؤ بنتائجها وردود أفعال الطلاب فيها

على الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من الدوافع الإيجابية نحو مهنة التعليم ، فهي مهنة شيقة ومثيرة تدفع للابتكار والتحدي عبر الممارسات الحية في عملية التعليم فإن المعلم يكتسب مهارات وخبرات لا تتوفر له في أي مهنة أخرى ، و التعليم كذلك أساس جميع المهن ومن أكثر المهن المطلوبة عالميا.

### • الثقة بالنفس :

يجب أن تتحلى بالثقة لأن لديك من الصفات ما تتفوق بها على طلاب المدرسة فأنت أكثر خبرة وحكمة.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

ولكن تغيير المكان والأجواء عن أجواء الدراسة الجامعية وكثرة مطالب التدريس قد تسبب للمعلم الشعور بالضغط والخوف من المجهول ، والأفضل لمعلم المرحلة الثانوية أن يستحضر دائما كل من يراهم من المعلمين الأكفاء قد مروا بنفس ظروفه وعاشوا مواقف مشابهة .

### • التقييم الذاتي :

ولتعزيز قدرة المعلم على التقييم الذاتي ، وتنمية قدرته على التأمل والتفكير التحليلي ينصح بأن يكون للمعلم سجل للأداء اليومي حيث يقوم في هذا السجل بوصف الفعاليات اليومية وتحليلها وتحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في الأداء وكيف يمكن اكتساب المعلومات والمهارات المطلوبة ، وبهذا يتم تقييم الأداء ذاتيا كخطوة أولى نحو الاستفادة من فرص النمو المهني ، والمفترض أن كل درس يطور قدرات المعلم كما يطور الطلاب حيث أن التقييم للمعلم وللطلاب أيضا

### • اللغة :

كيف يمكن أن نتأكد أن كل الطلاب بمختلف قدراتهم وكفاءاتهم يمكن أن يتفاعلوا مع حديثك ، لذلك يجب أن تتواصل معهم عبر الدرس بطرق متنوعة ، استخدم نبرات صوت ونغمات مختلفة وبدرجات متنوعة .

وهنا نجد أن اللغة ليست هي الكلمات فقط بل هي الرموز والإشارات من حركات الرأس واليدين والعينين واستخدام المرادفات بهدف توصيل المعلومات بطرق جاذبة ومتنوعة ، ولكن لا تنس كما يوصي (Glickman) أن تستخدم ألفاظا لائقة مهما كان الموقف لأنك معلم .

وقد توصل (البرجاوي) في دراسة له إلى أن من سمات المعلم المبدع ما يلي :

- العقل المتسائل الخلاق :وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر وهي صفة محيرة ، لأنها لا تتوقف فضول الأسرة ، حيث

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- ينتمي شخصان إلى أسرة واحدة موحدة وسهلة ، بل تتجاوز ذلك إلى البحث في الأعماق لإيجاد البدائل .
- القدرة على التحليل : وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ، ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة .
  - النشاط المتميز : وذلك بكثرة السؤال عما يدور حوله وامتلاك درجة عالية من الذكاء وإدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين .
  - الدراسة الميدانية وتفسير النتائج :

### ١- ثبات الاستبانة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٥٣) من أفراد العينة (المعلمين والمديرين) تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، كما هو مبين في الجدول (٢).

### جدول ( ٢ )

قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ ( ن = ٥٣ )

م	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	متطلبات التميز	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية	١٢	٠,٨٧٢
٢	المؤسسي	البعد الثاني: المتطلبات المادية والمالية	٩	٠,٨٦٨
٣	لتطوير الأداء الإبداعي	البعد الثالث: متطلبات خاصة بالتنمية المهنية للمعلم.	١١	٠,٨٦٦
٤	لمعلمي	البعد الرابع: متطلبات السلامة والأمان.	٦	٠,٦٢١

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
٥	المرحلة الثانوية	البعد الخامس: متطلبات علمية وعملية.	٨	٠,٨٥٢
	عدد العبارات للمحور الأول			
	المحور الثاني: معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية		٢١	٠,٩٥٩
	عدد العبارات للاستبانة ككل			
			٦٧	٠,٨٨٧

يبين الجدول السابق جدول (٢) أن معامل الثبات للاستبانة ككل عالي؛ مما يدل على ثبات أداة الدراسة؛ الأمر الذي من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائج الدراسة الميدانية، حيث أن جميع قيم معامل الثبات عالية ومقبولة لتحقيق هدف الدراسة.

٢- صدق الإستبانة:

- الصدق الذاتي :

قامت الباحثة بإعادة النظر في الأداة بشكل متكامل من حيث العبارات ومدى مناسبتها للبعد التي تتدرج تحته ومدى صحة العبارات وأهميتها، حيث تم حساب معامل الثبات ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتي.

$$\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} = ٠,٨٨٧ = ٠,٩٤$$

وبالتالي فإن الصدق الذاتي للإستبانة هو (٠,٩٤)، وتدل هذه القيمة لمعامل الصدق علي أن الاستبانة علي درجة عالية من الصدق؛ مما يدل علي صدق الأداة بحيث يمكن الثقة بها، وتجعل الإستبيان صالح لقياس ما وضع لقياسه وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتطبيق علي عينة الدراسة.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- صدق الإتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية مكونة من (٥٣) من أفراد العينة معلماً ومديراً (من خارج العينة الأصلية)، تم حساب مؤشرات صدق البناء للاستبانة بأسلوب الارتباطات، حيث تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام معامل بيرسون Pearson Correlation، ورصدت النتائج في الجداول التالية:

### جدول (٣)

- قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول									
١	*.٣٧٣	١	*.٥٠٢	١	*.٣٢٢	١	*.٥٥٠	١	*.٣٢٩
٢	*.٤٤٨	٢	*.٣٧٤	٢	*.٤١١	٢	*.٦٧٧	٢	*.٣٦٧
٣	*.٢٩١	٣	*.٥٤٤	٣	*.٣٦٧	٣	*.٥٦٥	٣	*.٤٥٨
٤	*.٣٤٦	٤	*.٣٩٨	٤	*.٣٢١	٤	*.٦١٨	٤	*.٤٥٦
٥	*.٣٦٤	٥	*.٣٦٧	٥	*.٢٨٤	٥	*.٣٥١	٥	*.٦٠٩
٦	*.٣١٤	٦	*.٣٠٥	٦	*.٣٨٢	٦	*.٢٩٧	٦	*.٥٥٩
٧	*.٣٦٩	٧	*.٣٥٣	٧	*.٣٦٣	٧		٧	*.٥٠٠
٨	*.٣٣١	٨	*.٣٠٧	٨	*.٤٨٢	٨		٨	*.٥٦٨
٩	*.٣٥٣	٩	*.٤٣٧	٩	*.٣٧٣	٩			
١٠	*.٦٠٣			١٠	*.٣٨٢				
١١	*.٤٢٩			١١	*.٥٠٧				
١٢	*.٥٨٣								
المحور الثاني									
١	*.٢٩٠	٦	*.٥٠٧	١١	*.٣٣٩	١٦	*.٤٦٩	٢١	*.٤٨٦

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٢	**٠,٣٥٣	٧	**٠,٤٨٩	١٢	*٠,٣١٧	١٧	**٠,٤٧٦		
٣	*٠,٣٢٠	٨	**٠,٤١٥	١٣	**٠,٣٥٢	١٨	**٠,٥٦٣		
٤	*٠,٣١٧	٩	*٠,٣٢٥	١٤	*٠,٣١٥	١٩	**٠,٥٩٠		
٥	**٠,٤٣٣	١٠	**٠,٣٥٧	١٥	**٠,٣٥٧	٢٠	**٠,٥٢٠		

(\*\*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) (\*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للعبارات والبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١ ، ٠,٠٠٥)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

جدول (٤)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول بالأبعاد الأخرى وبالمحور الأول وبالاستبانة ككل

البعد الاستبانة ككل	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	المحور الأول ككل	الاستبانة ككل
البعد الأول	١	**٠,٣٦٩	*٠,٣٥٠	*٠,٣٢١	**٠,٣٤٨	**٠,٧٣٢	**٠,٦٢٧
البعد الثاني		١	*٠,٢٨٩	*٠,٢٩٢	*٠,٢٩٠	**٠,٥٧٨	**٠,٦٠١
البعد الثالث			١	**٠,٤٥٤	*٠,٢٧٦	**٠,٧٣٣	**٠,٦٣٧
البعد الرابع				١	*٠,٢٨٨	**٠,٥٢٣	**٠,٤٩٧
					١	**٠,٥٧٧	**٠,٥٥٣

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

الاستبانة ككل	المحور الأول ككل	البعـد الخامس	البعـد الرابع	البعـد الثالث	البعـد الثاني	البعـد الأول	البعـد/ الاستبانة ككل
**٠,٩٢١	١						المحور الأول ككل
١							الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والاستبانة ككل عالية وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥ ، ٠,٠٠١) ، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

### جدول (٥)

مصفوفة معاملات ارتباط كل المحور الأول والمحور الثاني بالاستبانة ككل

الأبعاد/ الاستبانة ككل	المحور الأول	المحور الثاني	الاستبانة ككل
المحور الأول	١	**٠,٣٥٦	**٠,٩٢١
المحور الثاني		١	**٠,٦٩١
الاستبانة ككل			١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) ، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

### ٣- إجراءات تطبيق الاستبانة:

- قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والتي بلغ عددهم (٢٥٠) من معلمي ومديري مدارس المرحلة الثانوية.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- تم جمع الاستبانات وإدخال بيانات أفراد عينة الدراسة إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).
- تم تحليل عبارات الاستبانة في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري ، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل لها.

### ٤- المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بمتطلبات التميز المؤسسي لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ومعوقات تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ، التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، معتمداً الدرجات الوزنية نعم (٣)، إلى حد ما (٢)، ولا(١)، ، بالنسبة للمحور الأول.

وموافق (٣)، وإلى حد ما(٢)، غير موافق(١) بالنسبة للمحور الثاني، وذلك لتنفيذ الأساليب الإحصائية التالية:

١- حساب النسب المئوية والتكرارات.

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V25) لتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- حساب النسبة المئوية(%) لتكرار كل عبارة، وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

عدد تكرار الاستجابات لهذه العبارة

= النسبة المئوية لتكرار العبارة

عدد العينة الكلي

- المتوسطات الحسابية.

- الانحرافات المعيارية.



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق .
  - تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة.
- ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة علي بنود الاستبانة، حيث تم إعطاء وزناً للاستجابات: (عالية=3، متوسطة =2، منخفضة=1)، ثم تم توزيع تلك الإجابات إلي ثلاثة مستويات متساوية المدي من خلال المعادلة التالية :

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =  $(3-1) ÷ 3 = 0.66$  لنحصل علي ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي، كما في التوزيع التالي:

### جدول (٨)

ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي

الاتجاه الاستجابة	المتوسط الحسابي	الاستجابة
عالٍ	من ٢.٣٤ إلي ٣	نعم - موافق
متوسط	من ١.٦٧ إلي ٢.٣٣	إلى حد ما
منخفضة	من ١ إلي ١.٦٦	لا - غير موافق

### ٥- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

(أ): النتائج المتعلقة بالمحور الأول: متطلبات التميز المؤسسي لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

للإجابة على السؤال الرئيسي الذي ينص على " ما واقع الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي ؟ وما معوقاته ؟  
فيما يتعلق بالأبعاد ككل:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المحور الأول وترتيبها من حيث العبارات التي تحقق كل منها كما يلي:

جدول ( ٩ )

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لأبعاد المحور الأول والثاني

الدرجة الإستجابة	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	٥	٠,٥٨	٢,٢٨	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية
متوسطة	٤	٠,٥٩	٢,٢٨	البعد الثاني: المتطلبات المادية والمالية
متوسطة	٢	٠,٥٨	٢,٣٠	البعد الثالث: متطلبات خاصة بالتنمية المهنية للمعلم.
متوسطة	٣	٠,٥٣	٢,٢٩	البعد الرابع: متطلبات السلامة والأمان.
متوسطة	١	٠,٥٨	٢,٣٠	البعد الخامس: متطلبات علمية وعملية.
متوسطة		٠,٥٧٢	٢,٢٩	المحور الأول ككل:
متوسطة	٦	٠,٦٣	٢,٢٧	المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي التعليم الثانوي
متوسطة		٠,٦٠	٢,٢٨	الإستبانة ككل

يتضح من الجدول ما يلي:

- جاء البعد الأول " المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية " في الترتيب (٥) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٥٨)

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/فتحي عبد الرسول محمد د/رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/محمد النصر حسن أ/فاطمة مقرب محمود عبد الله

- ودرجة استجابة متوسطة مما يدل على وجود قصور في توفير هذه المتطلبات وبالتالي يؤكد على أهمية توفير نظام تنظيمي من يدعم التغيير والتطوير في أداء المعلم الثانوي وذلك للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة بشكل متميز .
- وجاء البعد الثاني " المتطلبات المالية والمادية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية " في الترتيب (٤) بمتوسط حسابي ( ٢.٢٨ ) وبانحراف معياري (٠.٥٩) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على وجود قصور في توفير المتطلبات المادية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي الثانوي لذلك من المهم توفير الامكانيات المادية التي تساعد المعلم على تقديم الخدمة التعليمية بأعلى كفاءة مع توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين .
  - كما جاء البعد الثالث " متطلبات خاصة بالتنمية المهنية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية " في الترتيب (٢) بمتوسط حسابي ( ٢.٣٠ ) وبانحراف معياري (٠.٥٨) بدرجة استجابة متوسطة وهذا يؤكد على وجود قصور في توفير تلك المتطلبات ويؤكد أيضا أهمية توفير التدريبات التي تساعد على تنمية المعلم بما يتناسب مع احتياجاته الفعلية وليس فقط أثناء الخدمة ولكن قبل الخدمة أيضا.
  - جاء البعد الرابع " متطلبات السلامة والأمان لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية " في الترتيب (٣) بمتوسط حسابي ( ٢.٢٩ ) وبانحراف معياري (٠.٥٣) وبدرجة استجابة متوسطة مما يدل على وجود قلة في توفير تلك المتطلبات لذلك هناك أهمية كبيرة لتوفير أدوات السلامة في المدرسة وتدريب المعلمين على استخدامها وذلك لحماية الطلاب وأنفسهم .
  - كما جاء البعد الخامس " المتطلبات العلمية والعملية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية " في الترتيب (١) بمتوسط حسابي ( ٢.٣٠ ) وبانحراف معياري ( ٠.٥٨ ) وبدرجة استجابة متوسطة مما يدل على قلة توفير المدرسة الثانوية لتلك المتطلب مما يؤكد على أهمية توفير فرص إكساب المعلمين

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

المهارات التربوية الحديثة من استراتيجيات تدريس وطرق إدارة الصف وذلك لمساعدته على تطوير أدائه الإبداعي مما يعود بالنفع على العملية التعليمية .

- وأخيرا جاء البعد السادس وهو المحور الثاني " معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية " في الترتيب (٦) بمتوسط حسابي ( ٢.٢٧ ) وبانحراف معياري (٠.٦٣) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية وأخيرا من الضروري التغلب على تلك المعوقات والعمل على النهوض بالعملية التعليمية بالمرحلة الثانوية .

ب- النتائج المتعلقة بالمحور الأول متطلبات التميز المؤسسي لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية :

- النتائج المتعلقة بالبعد الأول: هل توفر المدرسة الثانوية المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين ؟

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول

جدول (١٠)

النتائج المتعلقة بالبعد الأول

م	العبارة	متوفره						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الاستجابة
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%				
١	تدرك المدرسة الثانوية مفهوم التميز المؤسسي	٤٨	١٩.٢٠	١٩٥	٧٨.٠٠	٧	٢.٨٠	٢.١٦	١٢	متوسطة	
٢	تدرك المدرسة الثانوية مفهوم تطوير الأداء الإبداعي	٧١	٢٨.٤٠	١٧١	٦٨.٤٠	٨	٣.٢٠	٢.٢٥	١٠	متوسطة	
٣	تدعم المدرسة الثانوية قدرات المعلم وأفكاره الإبداعية .	٦٥	٢٦.٠٠	١٧٤	٦٩.٦٠	١١	٤.٤٠	٢.٢٢	١١	متوسطة	

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتيحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفره						الدرجة الاستجابة			
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٤	تصدر المدرسة الثانوية نظام يوضح الجزاءات الرادعة لمن يخالف قواعد تطوير أداء المعلم.	٨٦	٣٤.٤٠	١٤٤	٥٧.٦٠	٢٠	٨.٠٠	٢.٢٦	٠.٦٠	٨	متوسطة
٥	تنظم المدرسة الثانوية مسابقات وجوائز لتحفيز المعلمين على التميز والإبداع.	٨٧	٣٤.٨٠	١٣٩	٥٥.٦٠	٢٤	٩.٦٠	٢.٢٥	٠.٦٢	٩	متوسطة
٦	تمتلك المدرسة الثانوية دليلًا لتطوير أداء المعلمين لتحقيق التميز المؤسسي.	١١٠	٤٤.٠٠	١٢٠	٤٨.٠٠	٢٠	٨.٠٠	٢.٣٦	٠.٦٢	١	عالية
٧	تنشئ المدرسة الثانوية هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التطوير المستمر في الأداء الإبداعي للمعلم.	٩٩	٣٩.٦٠	١٣٢	٥٢.٨٠	١٩	٧.٦٠	٢.٣٢	٠.٦١	٣	متوسطة
٨	تتابع المدرسة الثانوية تفعيل الجيد لوحدات التدريب والجودة لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم.	٨٥	٣٤.٠٠	١٥٠	٦٠.٠٠	١٥	٦.٠٠	٢.٢٨	٠.٥٧	٦	متوسطة
٩	تشارك المدرسة	٨١	٣٢.٤٠	١٥٥	٦٢.٠٠	١٤	٥.٦٠	٢.٢٧	٠.٥٦	٧	متوسطة

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفره						الدرجة □ الاستجابة			
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	الثانوية المعلم في وضع الضوابط التي تنظم العمل .										
١٠	توفر المدرسة الثانوية مناخ تنظيمي مناسب لتطوير الأداء الإبداعي وتوسيع المباني بما يتقبل كثافة الفصول .	١٠٠	٤٠.١٦	١٣٣	٥٣.٤١	١٦	٦.٤٣	٢.٣٣	٠.٦٠	٢	متوسطة
١١	تضع المدرسة الثانوية نظام لإصدار الرخص لمزاولة مهنة التعليم .	٩٨	٢٩.٢٠	١٢٩	٥١.٦٠	٢٣	٩.٢٠	٢.٣٠	٠.٦٣	٥	متوسطة
١٢	تستفيد المدرسة الثانوية من إبداع المعلم وتميزه في ترقيات المعلمين .	٩٩	٣٩.٦٠	١٢٨	٥١.٢٠	٢٣	٩.٢٠	٢.٣٠	٠.٦٣	٤	متوسطة
المتوسط الحسابي للبعد الأول (٢,٢٨) بانحراف معياري (٠,٥٨)											

- جاءت العبارة رقم (١) ومضمونها " تدرك الإدارة المدرسية لمفهوم التميز المؤسسي " في الترتيب (١٢) بمتوسط حسابي (٢.١٦) وبانحراف معياري (٠.٤٤) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يؤكد على أهمية تفهم الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية لمفهوم التميز المؤسسي ومحاولة تطبيقه.

- كما جاءت العبارة رقم (٢) ومضمونها " تدعم الإدارة المدرسية مفهوم تطوير الأداء الإبداعي للمعلم " في الترتيب (١٠) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٥٠) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما أكدت عليه دراسة (

- (Sreenivas et,al,2014) والتي جاء من أهم نتائجها أهمية نشر الوعي بجودة وتطوير الأداء الإبداعي للمعلم ليعرف كل شخص أهمية جودة الأداء في التعليم،
- كما جاءت أيضا العبارة (٣) ومضمونها " تدعم الإدارة المدرسية قدرات المعلم وأفكاره الإبداعية " في الترتيب (١١) بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وبانحراف معياري (٠.٥١) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يؤكد على ضرورة تفهم الإدارة المدرسية لضرورة تطوير الأداء الإبداعي للمعلم وإتاحة الفرص له لإخراج طاقاته الإبداعية والاستفادة من تلك الطاقات بأقصى الطرق الممكنة وهنا اتفقت الدراسة مع دراسة ( ندا وآخرون ، ١٤٣٤هـ ) والتي توصلت إلى ضرورة تشجيع الاقتراحات والابتكارات الخاصة بعمليات تحسين أداء المعلم .
- وقد جاءت العبارة (٤) ومضمونها " تصدر وزارة التربية والتعليم نظام يوضح الجزاءات الرادعة لمن يخالف قواعد تطوير أداء المعلم " في الترتيب (٨) بمتوسط حسابي (٢.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٦٠) بدرجة استجابة متوسطة وهنا توضح الباحثة ليس المقصود بالجزاءات الرادعة هو تخويف وإرهاب المعلم وإنما على وزارة التربية والتعليم توفير نظام تقييم لأداء المعلم وذلك للوقوف على مدى استفادته من التدريبات التي حصل عليها والتي كان الغرض منها تطوير أدائه الإبداعي،
- وقد جاءت العبارة (٥) والتي مضمونها " تنظم وزارة التربية والتعليم مسابقات وجوائز لتحفيز المعلمين على التميز والإبداع " في الترتيب (٩) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٦٢) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يوضح أهمية تنظيم مسابقات لتحفيز المعلمين على المنافسة وتطوير أدائهم ولابد من توفير حوافز ملائمة لمكافئة المبدعين منهم ،
- وقد جاءت العبارة (٦) والتي مضمونها " تمتلك المدرسة دليلا لتطوير أداء المعلمين لتحقيق التميز المؤسسي " في الترتيب (١) بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٦٣) بدرجة استجابة عالية وهذا ما تؤكد عليه الدراسة

وذلك لعدم تفهم نسبة كبيرة من المعلمين لثقافة التميز والابداع وبالتالي فإن توفير دليل للمعلم لتطوير أدائه الإبداعي يساعد على تعرفه على أوجه القصور في أدائه والعمل على تطويرها .

- وقد جاءت العبارة (٧) ومضمونها " تنشئ زارة التربية والتعليم هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التطوير المستمر في الأداء الإبداعي " في الترتيب (٣) بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة وهنا نجد أن المرونة في لوائح التنظيم ضرورة بالغة الأهمية وذلك لأنها تمنح المعلم قدر من الحرية في اتخاذ القرارات دون أي خوف من التغيير والتطوير .

- وقد جاءت العبارة (٨) ومضمونها " تتابع الوزارة تفعيل الجيد لوحدات التدريب والجودة لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم " في الترتيب (٦) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٥٧) بدرجة استجابة متوسطة وهنا تؤكد الدراسة على حتمية التأكد من تفعيل وحدات التدريب والجودة داخل المدارس والتأكد من تقديمها للتدريبات التي ترفع من الأداء الإبداعي للمعلم بما يتناسب مع احتياجاته .

- كما جاءت العبارة (٩) ومضمونها " تشرك المدرسة المعلم في وضع ضوابط العمل " في الترتيب (٧) بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٥٦) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية إشراك المعلم في وضع الخطط الخاصة بسير العمل داخل المدرسة .

- جاءت العبارة (١٠) ومضمونها " توفر المدرسة مناخ تنظيمي مناسب لتطوير الأداء الإبداعي وتوسيع المباني بما يسمح بتقليل كثافة الفصول " في الترتيب (٢) بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٦٠) بدرجة استجابة متوسطة وهنا اتفقت الدراسة مع دراسة (Hallinger&Lee, 2013) والتي كان من ضمن أهم نتائجها ضرورة توفير مناخ مدرسي ملائم لتنمية الإبداع لدى المعلم .



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- جاءت العبارة (١١) والتي مضمونها " تضع الوزارة نظام لإصدار الرخص لمزاولة مهنة التعليم " في الترتيب (٥) بمتوسط حسابي (٢.٣٠) وبانحراف معياري (٠.٦٣) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية وضع نظام رخص لكل من يمارس مهنة التعليم .
- وجاءت العبارة (١٢) ومضمونها " تستفيد الوزارة من إبداع المعلم وتميزه في ترقية المعلمين " في الترتيب (٤) بمتوسط حسابي (٢.٣٠) وبانحراف معياري (٠.٦٣) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يؤكد على أهمية استفادة وزارة التربية والتعليم من إبداع المعلم في وضع نظام الترقيات الخاص به بحيث لا يعتمد على التعيين والسن فقط .
- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية " بدرجة استجابة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٥٨) وهذا ما يؤكد على قيمة هذه المتطلبات وأهميتها حيث أن معلمي المرحلة الثانوية يحتاجون إلى تحقيق هذه المتطلبات بشكل بالغ الأهمية وذلك لرفع أدائهم الإبداعي .
- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: هل توفر المدرسة الثانوية المتطلبات المادية والمالية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين ؟

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني

جدول (١١)

النتائج المتعلقة بالبعد الثاني

م	العبارة	متوفرة						الدرجة الاستجابة			
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	توفر المدرسة الثانوية الدعم المالي الكافي لتطوير البنية التحتية بما يتناسب مع	٨٢	٣٢.٨٠	١٤٨	٥٩.٢٠	٢٠	٨.٠٠	٢.٢٥	٠.٥٩	٧	متوسطة

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفرة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	تطوير الأداء الإبداعي للمعلم.										
٢	تمتلك المدرسة الثانوية الميزانية الكافية لصيانة أجهزة الحاسب والمعامل وشبكة الانترنت.	٨٩	٣٥.٦٠	١٣٣	٥٣.٢٠	٢٨	١١.٢٠	٢.٢٤	٨	متوسطة	
٣	تمتلك المدرسة الثانوية الامكانيات المادية والمالية لتنفيذ برامج تدريبية تساعد على تطوير الأداء الإبداعي للمعلم.	٩٧	٣٨.٨٠	١١٨	٤٧.٢٠	٣٥	١٤.٠٠	٢.٢٥	٦	متوسطة	
٤	توفر المدرسة الثانوية الامكانيات المالية التي تسمح بتنفيذ زيارات ميدانية لربط المجتمع الخارجي بالبيئة المدرسية.	٩٩	٣٩.٦٠	١١٩	٤٧.٦٠	٣٢	١٢.٨٠	٢.٢٧	٥	متوسطة	
٥	توفر المدرسة الثانوية عدد كافي من أجهزة الحاسوب والمعامل وشبكة الانترنت.	١٠٠	٤٠.٠٠	١٣٩	٥٥.٦٠	١١	٤.٤٠	٢.٣٦	١	عالية	
٦	يسمح الموقع المدرسي بالتواصل بين	٨٧	٣٤.٩٤	١٥٤	٦١.٨٥	٨	٣.٢١	٢.٣١	٣	متوسطة	

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتنحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفرة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	المعلمين وبعضهم وبين المعلمين والطلاب.										
٧	يفضل المعلم الايميل المؤسسي الذي قامت بتوفيره الوزارة له .	٨٧	٣٤.٨٠	١٥٦	٦٢.٤٠	٧	٢.٨٠	٢.٣٢	٠.٥٢	٢	متوسطة
٨	توفر المدرسة الثانوية قنوات اتصال بين المدرسة وأولياء الأمور.	٨٠	٣٢.٠٠	١٦٠	٦٤.٠٠	١٠	٤.٠٠	٢.٢٨	٠.٥٢	٤	متوسطة
٩	تضع المدرسة نظام حوافز ومكافآت للمعلمين المتزمين لتشجيعهم على تطوير أدائهم الإبداعي بشكل متميز.	٨٤	٣٢.٦٠	١٤٣	٥٧.٢٠	٢٣	٩.٢٠	٢.٢٤	٠.٦١	٩	متوسطة
المتوسط الحسابي للبعد الثاني (٢,٢٨) وانحراف معياري (٠,٥٩)											

- جاءت العبارة (١) ومضمونها " توفر الوزارة الدعم المالي الكافي لتطوير البنية التحتية بما يتناسب مع تطوير الأداء الإبداعي للمعلم " في الترتيب (٧) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وانحراف معياري (٠.٥٩) بدرجة استجابة متوسطة وهنا يتضح لنا من الضروري توفير الامكانيات المالية اللازمة لتطوير البنية التحتية للمدارس الثانوية بما يتناسب مع تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .

- وقد جاءت العبارة (٢) ومضمونها " تمتلك المدرسة الميزانية الكافية لصيانة أجهزة الحاسب والمعامل وشبكة الانترنت " في الترتيب (٨) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وانحراف معياري (٠.٦٤) بدرجة استجابة متوسطة ويتضح من ذلك أنه لا بد من توفير الميزانية اللازمة لصيانة معامل الحاسب الآلي وشبكات

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- الانترنت في المدارس خاصة في ظل تطوير منظومة التعليم الثانوية التي تتم في الوقت الراهن واستخدام التابلت في تحصيل المواد الدراسية.
- وقد جاءت العبارة (٣) ومضمونها " تمتلك المدرسة الامكانيات المادية والمالية لتنفيذ برامج تدريبية تساعد على تطوير الأداء الابداعي للمعلم " في الترتيب (٦) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٦٨) بدرجة استجابة متوسطة مما يؤكد أهمية توفير الامكانيات المالية التي تسمح بتقدير خطط تدريبية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمعلم والتي من شأنها تطوير أوجه القصور التي تعيق الابداع والابتكار لديه ، وهذا ما أكدته دراسة ( عبدالموجود ، ٢٠١٨ ) والتي كان من أهم نتائجها ضرورة تقديم البرامج التدريبية التي تتناسب مع احتياجات المعلم وضرورة تحفيز المعلمين من خلال المكافآت والحوافز التي من شأنها مساعدة المعلم على العمل بكفاءة
- وقد جاءت العبارة (٤) ومضمونها " توفر المدرسة الامكانيات المادية والمالية التي بتنفيذ زيارات ميدانية لربط المجتمع الخارجي بالبيئة المدرسية ) في الترتيب (٥) بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٦٧) بدرجة استجابة متوسطة وهنا نجد حتمية ربط المدرسة بالبيئة الخارجية المحيطة بها ؛ لذا لا بد من توفير الميزانية التي تسمح بعمل زيارات ميدانية لهيئات المجتمع المختلفة .
- و جاءت العبارة (٥) ومضمونها" توفر المدرسة عدد كافي من أجهزة الحاسوب والمعامل وشبكة الانترنت " في الترتيب (١) بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٥٦) بدرجة استجابة عالية لذلك لا بد من توفير عدد كافي من أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت وذلك لمساعدة المعلم على استخدام استراتيجيات حديثة في التدريس بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحادثة في العالم .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- وقد جاءت العبارة (٦) ومضمونها " يسمح الموقع المدرسي بالتواصل بين المعلمين وبعضهم وبين المعلمين والطلاب " في الترتيب (٣) بمتوسط حسابي (٢.٣١) وبانحراف معياري (٠.٥٣) بدرجة استجابة متوسطة وهذا يدل على أهمية تفعيل مواقع الوزارة التي تسمح بتواصل المعلمين والطلاب وذلك لمسايرة التطور التكنولوجي الحادث في طرق التدريس ووسائل التعلم وقد اتفقت الدراسة هنا مع دراسة ( الزهراني ، ٢٠٠٨ ) وقد أوصت بضرورة توفير قنوات للتواصل وتبادل الخبرات بين المعلمين وأن ذلك يعد من أساليب التنمية المهنية للمعلمين في ضوء معطيات العصر الرقمي .
- و جاءت العبارة (٧) ومضمونها " يفعل المعلم الايميل المؤسسي الذي قامت بتوفيره الوزارة له " في الترتيب (٢) بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٥٢) بدرجة استجابة متوسطة هنا تؤكد الدراسة على أهمية تفعيل المعلمين الحساب الالكتروني الذي قامت الوزارة بتوفيره لهم وذلك لمساعدتهم على التواصل مع طلابهم بشكل مستمر .
- وقد جاءت العبارة (٨) ومضمونها" يتوفر قنوات اتصال بين المدرسة وأولياء الأمور " في الترتيب (٤) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٥٣) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يؤكد على ضرورة توفير قنوات اتصال بين المدرسة وولي أمر الطالب وذلك لاطلاعه على كل ما هو جديد بالنسبة لتحصيل الطالب أو التغيير والتطوير في المناهج الدراسية واستراتيجيات التدريس .
- قد جاءت العبارة (٩) ومضمونها " تضع الوزارة نظام حوافز ومكافآت للمعلمين الملتزمين لتشجيعهم على تطوير أدائهم الابداعي بشكل متميز " في الترتيب (٩) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة مما يؤكد على أهمية توفير وزارة التربية والتعليم نظام مكافآت وحوافز مرضي للمعلمين المتميزين وذلك لتشجيعهم على الاستمرار والمثابرة في تطوير أدائهم الابداعي .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني ( المتطلبات المادية والمالية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ) بدرجة متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ٢.٢٨ ) وانحراف معياري ( ٠.٥٩ ) وهذا ما يؤكد ضرورة توفير الاحتياجات المادية التي تساعد المعلم على تطوير أدائه الإبداعي.
- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: هل توفر المدرسة الثانوية متطلبات خاصة بالتنمية المهنية للمعلم لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين ؟

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث

### جدول (١٢)

#### النتائج المتعلقة بالبعد الثالث

م	العبارة	متوفرة									
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك٣	%	ك٢	%	ك١	%				
١	تنظم المدرسة الثانوية البرامج والدورات التدريبية للمعلمين للتنمية ونشر الوعي بالتميز والابداع في الأداء لديهم .	٦٣	٢٥.٢٠	١٧٩	٧١.٦٠	٨	٣.٢٠	٢.٢٢	٠.٤٩	١١	متوسطة
٢	يشارك المعلم في وضع الخطط التدريبية التي تتناسب مع احتياجاته	٨٧	٣٤.٨٠	١٤٧	٥٨.٨٠	١٦	٦.٤٠	٢.٢٨	٠.٥٨	٧	متوسطة
٣	يمتلك	٨١	٣٢.٤٠	١٦٤	٦٥.٦٠	٥	٢.٠٠	٢.٣٠	٠.٥٠	٥	متوسطة

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفرة						الدرجة الاستجابة			
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	المعلمون مهارة استخدام الحاسوب والبحث على الشبكة المتكبروتية واستخدام بنك المعرفة والمنصات التعليمية .										
٤	تساعد المدرسة الثانوية المعلم على الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال التربوي وذلك من خلال توفير فرص للدراسات العليا بكليات التربية .	عالية	٣	٠.٦١	٢.٣٧	٦.٨٠	١٧	٤٩.٢٠	١٢٣	٤٤.٠٠	١١٠
٥	تراعي المدرسة الثانوية المدالة في توزيع أعمال الاشراف المدرسي خلال اليوم الدراسي ومراعاة	متوسطة	١٠	٠.٥١	٢.٢٢	٤.٤٠	١١	٦٩.٦٠	١٧٤	٢٦.٠٠	٦٥

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفرة						الدرجة الاستجابة			
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	المنصب القانوني من عدد الحصص .										
٦	تطور كليات التربية نشاط التدريب الميداني لطلابها لتحقيق التميز والابداع في الأداء .	متوسطة	٦	٠.٦٠	٢.٢٨	٧.٦٠	١٩	٥٦.٤٠	١٤١	٣٦.٠٠	٩٠
٧	تتعاون المدرسة الثانوية مع الجهات الإعلامية لإقامة البرامج التي تسهم في تبصير وتوعية المجتمع بمكانة المعلم .	متوسطة	٤	٠.٦٣	٢.٣٣	٨.٤٠	٢١	٥٠.٠٠	١٢٥	٤١.٦٠	١٠٤
٨	تنظم المدرسة الثانوية برامج إذاعية وتلفزيونية تتناول أهمية الأداء الإبداعي للمعلم .	متوسطة	٨	٠.٦١	٢.٢٧	٨.٤٠	٢١	٥٦.٠٠	١٤٠	٣٥.٦٠	٨٩
٩	تتابع المدرسة	عالية	١	٠.٦٢	٢.٤١	٧.٢٠	١٨	٤٤.٨٠	١١٢	٤٨.٠٠	١٢٠



تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفرة						الدرجة □ الاستجابة	
		لا		إلى حد ما		نعم			
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%		
	الثانوية نظام تقييم الأداء الإبداعي للمعلم بشكل دوري								
١٠	تستفيد المدرسة الثانوية من نتائج تقييم الأداء الإبداعي للمعلمين .	١١٤	٤٥.٦٠	١١٩	٤٧.٦٠	١٧	٦.٨٠	٢	عالية
١١	تدعم المدرسة الثانوية المكانة الاجتماعية للمعلم وتعمل على تحسين وضعه المعيشي وتعيينه على المستوى الوظيفي الذي يستحقه .	٨٨	٣٥.٢٠	١٣٣	٥٣.٢٠	٢٩	١١.٦٠	٩	متوسطة
المتوسط الحسابي للبعد الثالث (٢,٢٠) بانحراف معياري (٠,٥٨)									

- وقد جاءت العبارة (١) ومضمونها " تنظم الوزارة البرامج التدريبية للمعلمين للتمية ونشر الوعي بالتميز والابداع في الأداء " في الترتيب (١١) بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وبانحراف معياري (٠.٤٩) بدرجة استجابة متوسطة وقد

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/فتحي عبد الرسول محمد د/رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/محمد النصر حسن أ/فاطمة مقرب محمود عبد الله

- اتفقت هنا مع دراسة (البيطار ، ٢٠٢٠ ) والتي أكدت على ضرورة تدريب المعلمين على تغيير أساليب واستراتيجيات التدريس والتدريب التقليدية .
- وقد جاءت العبارة (٢) ومضمونها " يشترك المعلم في وضع الخطط التدريبية التي تتناسب مع احتياجاته " في الترتيب (٧) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٥٨) بدرجة استجابة متوسطة مما يؤكد على أهمية مشاركة المعلم في وضع الخطط التدريبية لتحديد ما يتناسب منها مع احتياجاته .
- وقد جاءت العبارة (٣) ومضمونها " يمتلك المعلمون مهارة استخدام الحاسوب والبحث على الشبكة العنكبوتية واستخدام بنك المعرفة والمنصات التعليمية " في الترتيب (٥) بمتوسط حسابي (٢.٣٠) وبانحراف معياري (٠.٥٠) بدرجة استجابة متوسطة حيث أنه من الضروري تدريب المعلم على مهارات استخدام الحاسوب والبحث على الانترنت واستخدام المنصات التعليمية وذلك لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم وهذا ما أكدت عليه دراسة ( الناجم ، ٢٠١٩ ) .
- وقد جاءت العبارة (٤) ومضمونها " تساعد الوزارة المعلم على الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال التربوي وذلك من خلال توفير فرص للدراسات العليا بكليات التربية ) في الترتيب (٣) بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة عالية وهذا ما يدل على أهمية اطلاع المعلم الثانوي على كل ما هو جديد وقد اتفقت هنا الدراسة مع نتائج دراسة (عبدالموجود ، ٢٠١٨) .
- وقد جاءت العبارة (٥) ومضمونها " تراعي المدرسة العدالة في توزيع أعمال الاشراف المدرسي خلال اليوم الدراسي ومراعاة النصاب القانوني من عدد الحصص " في الترتيب (١٠) بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وبانحراف معياري (٠.٥١) بدرجة استجابة متوسطة وقد اتفقت الدراسة هنا مع دراسة ( الأنصاري ، ٢٠١٩) والتي جاء بها أن من أهم المعوقات التي تحول دون تطوير أداء المعلم هي كثرة الأعباء الملقاة عليه من الاشراف وعدد الحصص .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- وقد جاءت العبارة (٦) ومضمونها " تطور كليات التربية نشاط التدريب الميداني لطلابها لتحقيق التميز والابداع في الأداء " في الترتيب (٦) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٦٠) بدرجة استجابة متوسطة والتي اتفقت مع دراسة ( الأتربي وآخرون ، ٢٠١٩ ) والتي أكدت على ضرورة اهتمام كليات التربية بتدريب طلابها وهم معلمي المستقبل على كافة الأنشطة التربوية التي يحتاجها المعلم من استراتيجيات وطرق التدريس الحديثة وإدارة الصف بما يطور من أداء المعلم ويعزز قدراته .
- وقد جاءت العبارة (٧) ومضمونها " تتعاون الوزارة مع الجهات الإعلامية لإقامة البرامج التي تسهم في تبصير وتوعية المجتمع بمكانة المعلم " في الترتيب (٤) بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٦٣) بدرجة استجابة متوسطة وهنا تنفق الدراسة مع دراسة (الخبزاني ، ٢٠١٠ ) التي أكدت في نتائجها ضرورة التعاون مع الجهات الإعلامية لإقامة برامج تسهم في توعية المجتمع بمكانة المعلم وتطوير أدائه .
- وقد جاءت العبارة (٨) ومضمونها " تنظم الوزارة برامج إذاعية وتلفزيونية تتناول أهمية الأداء الإبداعي للمعلم " في الترتيب (٨) بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية الاهتمام الإعلامي بالتعريف عن الأداء الإبداعي للمعلم وأهميته بالنسبة لمدارس التعليم الثانوي .
- وقد جاءت العبارة (٩) ومضمونها " تتابع الوزارة تقييم الأداء الإبداعي بشكل دوري " في الترتيب (١) بمتوسط حسابي (٢.٤١) وبانحراف معياري (٠.٦٢) بدرجة استجابة عالية والتي تؤكد ضرورة متابعة الوزارة لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم وذلك للتأكد من مدى استفادته من الخدمات التدريبية التي تقدم له .

- وقد جاءت العبارة ( ١٠ ) ومضمونها " تنفيذ الوزارة من نتائج تقييم الأداء الإبداعي للمعلمين " في الترتيب (٢) بمتوسط حسابي (٢.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة عالية والتي تؤكد ضرورة استخدام وسائل التقويم المختلفة والاستفادة من عملية التقويم وتقديم مقترحات لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم وليس على تصيد أخطاء وهذا ما أكدته دراسة ( عبد الجليل ، ٢٠١٨ ):
- وقد جاءت العبارة (١١) ومضمونها " تدعم الوزارة المكانة الاجتماعية للمعلم وتعمل على تحسين وضعه المعيشي وتعيينه على المستوى الوظيفي الذي يستحقه " في الترتيب (٩) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٦٤) بدرجة استجابة متوسطة وهو ما يؤكد على حتمية دعم مكانة المعلم الاجتماعية والعمل على تحسين وضعه المعيشي .
- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث ( المتطلبات الخاصة بالتنمية المهنية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ) بدرجة متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ٢.٣٠ ) وبانحراف معياري (٠.٥٨) مما يدل على أهمية تقديم كافة الوسائل التي تساعد على التنمية المهنية للمعلم .
- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: هل توفر المدرسة الثانوية متطلبات السلامة والأمان لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين ؟
- يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتيحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

جدول (١٣)

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع

م	المعبرة	متوفرة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الاستجابة
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	توفر المدرسة الثانوية قواعد تعاقب كل من يحاول اختراق قواعد البيانات الخاصة بالمدرسة	٦٩	٢٧.٦٠	١٧٣	٦٩.٢٠	٨	٣.٢٠	٢.٢٤	٥	متوسطة	
٢	يوجد في المدرسة الثانوية وسائل للسلامة والصحة المهنية	٧٥	٣٠.٠٠	١٧٠	٦٨.٠٠	٥	٢.٠٠	٢.٢٨	٤	متوسطة	
٣	يوجد في المدرسة الثانوية غرفة للرعاية الصحية والنفسية	٦٠	٢٤.٠٠	١٧٤	٦٩.٦٠	١٦	٦.٤٠	٢.١٨	٦	متوسطة	
٤	توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحاسبات	٩٩	٣٩.٦٠	١٤٦	٥٨.٤٠	٥	٢.٠٠	٢.٣٨	١	عالية	
٥	توفر المدرسة الثانوية امكانيات للتغلب على أي كوارث مثل الحرائق أو الزلازل أو الأمطار	٩٢	٣٦.٨٠	١٥٣	٦١.٢٠	٥	٢.٠٠	٢.٣٥	٢	عالية	
٦	توفر المدرسة الثانوية رعاية صحية للمعلم وفرص لعلاج نفقة الدوثة	٩٢	٣٦.٨٠	١٣٧	٥٤.٨٠	٢١	٨.٤٠	٢.٢٨	٣	متوسطة	

المتوسط الحسابي للبعد الرابع (٢.٢٩) بانحراف معياري (٠.٥٣)

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتيحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- وقد جاءت العبارة (١) ومضمونها " تتوافر قواعد تعاقب كل من يحاول اختراق قواعد البيانات الخاصة بالمدرسة" في الترتيب (٥) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٥٠) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية توفير قواعد تعاقب محاولة اختراق قواعد بيانات المدرسة .
- وقد جاءت أيضا العبارة (٢) ومضمونها " يوجد في المدرسة وسائل للسلامة والصحة المهنية " في الترتيب (٤) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٤٩) بدرجة استجابة متوسطة ويدل ذلك على أهمية توفير وسائل للسلامة المهنية داخل المدرسة وذلك لحماية كل من المعلم والطالب .
- وقد جاءت العبارة (٣) ومضمونها " يوجد في المدرسة غرفة للرعاية الصحية والنفسية " في الترتيب (٦) بمتوسط حسابي (٢.١٨) وبانحراف معياري (٠.٥٢) بدرجة استجابة متوسطة وهنا تؤكد الدراسة على أهمية تفعيل غرف الرعاية الصحية والنفسية التي توجد داخل المدارس الثانوية وضرورة إنشاء غرف بالمدارس التي لا يوجد بها تلك الغرف .
- وقد جاءت العبارة (٤) ومضمونها " توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحاسبات " في الترتيب (١) بمتوسط حسابي (٢.٣٨) وبانحراف معياري (٠.٥٣) بدرجة استجابة عالية مما يؤكد على أهمية توفير صيانة دورية لأجهزة الحاسب الآلي وشبكات الانترنت بالمدرسة .
- وقد جاءت العبارة (٥) ومضمونها " توفر المدرسة امكانيات للتغلب على أي كوارث مثل الحرائق أو الزلازل أو الأمطار " في الترتيب (٢) بمتوسط حسابي (٢.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٥٢) بدرجة استجابة عالية وقد اتفقت النتائج مع دراسة (أبو أحمد ، ٢٠٢٠) والتي أكدت على ضرورة تدريب المعلمين على حسن استخدام معدات السلامة العامة وذلك لحمايتهم وحماية الطلاب من أي أخطار .
- وقد جاءت العبارة (٦) ومضمونها " توفر الوزارة رعاية صحية للمعلم وفرص للعلاج على نفقة الدولة " في الترتيب (٣) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة وهنا توضح الباحثة أن من أهم الوسائل

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

التي تشعر المعلم بمكانته الاجتماعية هي الاهتمام بالجانب الصحي له وبتوفير فرص للعلم.

- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع ( متطلبات السلامة والأمان لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ) بدرجة متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ٢.٢٩ ) وبانحراف معياري ( ٠.٥٣ ) مما يدل على الأهمية البالغة لتلك المتطلبات لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم .

- النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: هل توفر المدرسة الثانوية متطلبات علمية وعملية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين ؟

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس

### جدول ( ١٤ )

#### النتائج المتعلقة بالبعد الخامس

م	العبارات	متوفرة						الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%			
١	توفر المدرسة الثانوية مكتبات تساعد المعلمين والطلاب على الاطلاع على كل ما هو جديد .	٨٤	٣٣.٦٠	١٥٧	٦٢.٨٠	٩	٣.٦٠	٢.٣٠	٤	متوسطة
٢	تطور المدرسة الثانوية المناهج الدراسية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة دورياً .	١٠٠	٤٠.٠٠	١٤١	٥٦.٤٠	٩	٣.٦٠	٢.٣٦	١	عالية
٣	تشرك المدرسة الثانوية الطلاب والمعلمين على حد سواء في تطوير المناهج	٩٧	٣٨.٨٠	١٢١	٤٨.٤٠	٣٢	١٢.٨٠	٢.٢٦	٧	متوسطة

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفرة						الدرجة □ الاستجابة			
		لا		إلى حد ما		نعم					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	الدراسية .										
٤	توفر المدرسة الثانوية نظام فعال لتقويم الطلاب والتعرف على مدى استيعابهم للمواد الدراسية .	١٠٤	٤١.٦٠	١٢٩	٥١.٦٠	١٧	٦.٨٠	٢.٣٥	٠.٦٠	٢	عالية
٥	توفر المدرسة الثانوية البيئة المدرسية المناسبة التي تتيح للمعلم والطالب اخراج ما لديهم من قدرات ابداعية .	٩١	٣٦.٤٠	١٣٩	٥٥.٦٠	٢٠	٨.٠٠	٢.٢٨	٠.٦٠	٥	متوسطة
٦	تدريب المدرسة الثانوية المعلمين على تقديم المادة العلمية بطرق مبتكرة لجذب انتباه الطلاب .	٩٢	٣٧.٢٠	١٤٨	٥٩.٢٠	٩	٣.٦٠	٢.٣٤	٠.٥٤	٢	عالية
٧	تربط المدرسة الثانوية المواد الدراسية بالمشكلات الحياتية التي يمر بها المجتمع وحث الطلاب على التفكير الابداعي لحل هذه المشكلات .	٨٧	٣٤.٨٠	١٤٥	٥٨.٠٠	١٨	٧.٢٠	٢.٢٨	٠.٥٩	٦	متوسطة
٨	توفر المدرسة الثانوية الوسائل التعليمية ومصادر التعلم	٨١	٣٢.٤٠	١٥٤	٦١.٦٠	١٥	٦.٠٠	٢.٢٦	٠.٥٦	٨	متوسطة



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	متوفرة						المتقدمة في المدرسة .
		لا		إلى حد ما		نعم		
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%	
المتوسط الحسابي للبعد الخامس (٢,٣٠) بانحراف معياري (٠,٥٨)								

- وقد جاءت العبارة (١) ومضمونها " توفر المدرسة مكتبات تساعد المعلمين والطلاب على الاطلاع على كل ما هو جديد " في الترتيب (٤) بمتوسط حسابي (٢.٣٠) وبانحراف معياري (٠.٥٣) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يؤكد ضرورة توفير فرص اطلاع المعلم على كل ما هو جديد في المجال التربوي وذلك لتطوير أدائه الابداعي والوصول به لمرحلة التميز .
- وقد جاءت العبارة (٢) ومضمونها " تطور الوزارة المناهج الدراسية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة دوريا " في الترتيب (١) وبمتوسط حسابي (٢.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٥٥) بدرجة استجابة عالية ويؤكد ذلك على أهمية الاهتمام بتطوير المناهج بما يسمح بتنمية القدرات الابداعية والبعد عن الحفظ والنمطية .
- وقد جاءت العبارة (٣) ومضمونها " تشرك الوزارة الطلاب والمعلمين على حد سواء في تطوير المناهج الدراسية " في الترتيب (٧) بمتوسط حسابي (٢.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٦٧) بدرجة استجابة متوسطة ولقد اتفقت النتائج مع دراسة (الريس ، ١٤٣٦ هـ ) والتي كان من أهم نتائجها ضرورة إشراك المستفيدين من العملية التعليمية في عمليات صنع القرارات الخاصة بتطوير المناهج وتطوير التعليم وتحسين الأداء وحيث اعتبرت ذلك من أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي .
- وقد جاءت العبارة (٤) ومضمونها " توفر المدرسة نظام فعال لتقويم أداء الطلاب والتعرف على مدى استيعابهم للمواد الدراسية " في الترتيب (٢) بمتوسط الحسابي (٢.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٦٠) بدرجة استجابة عالية

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

وهنا نجد أهمية توفير وسائل لتقييم مدى استيعاب الطلاب للمناهج الدراسية وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء المعلم وفي الأساليب التي يستخدمها لإدارة البيئة الصفية .

- وقد جاءت العبارة (٥) ومضمونها " توفر الوزارة البيئة المدرسية المناسبة التي تتيح للمعلم والطالب اخراج ما لديهم من قدرات ابداعية " في الترتيب ( ٥ ) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٦٠) بدرجة استجابة متوسطة وقد اتفقت هنا الدراسة مع نتائج دراسة (زناتي وآخرون ، ٢٠١٣) والتي أوصت بضرورة تهيئة البيئة المدرسية الداعمة لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة .

- كما جاءت العبارة (٦) ومضمونها " تدرب المدرسة المعلمين على تقديم المادة العلمية بطرق مبتكرة لجذب انتباه الطلاب " في الترتيب (٣) بمتوسط حسابي (٢.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٥٤) بدرجة استجابة عالية وقد اتفقت الدراسة في ذلك مع دراسة (الطعان ، ٢٠١٧) والتي قد أوصت بضرورة توفير الوسائل التعليمية الحديثة وكل ما هو جديد في المجال التربوي للمعلم وذلك لمساعدته على جذب انتباه الطلاب وعرض المادة العلمية بطريقة أكثر ابداعا وتميزاً .

- وقد جاءت العبارة (٧) ومضمونها " تربط المدرسة المواد الدراسية بالمشكلات الحياتية التي يمر بها المجتمع وحث الطلاب على التفكير الابداعي لحل هذه المشكلات " في الترتيب (٦) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٥٩) بدرجة استجابة متوسطة وقد اتفقت النتائج مع دراسة (الكساب ، ٢٠١٧) والتي جاء من أهم نتائجها ضرورة توظيف مهارات التفكير الابداعي في المواقف التعليمية واكساب المعلمين القدرة على تطبيق المعرفة في المواقف الحياتية .

- وقد جاءت العبارة (٨) ومضمونها " توفر الوزارة الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المتقدمة في المدرسة " في الترتيب (٨) بمتوسط حسابي (٢.٢٦)

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

وبانحراف معياري (٠.٥٦) بدرجة استجابة متوسطة ويدل على أهمية توفير وسائل تعليمية متطورة تتناسب مع طرق واستراتيجيات التدريس الحديثة .

- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس ( المتطلبات العلمية والعملية لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ) بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٠) وبانحراف معياري (٠.٥٨) مما يدل على الأهمية البالغة لتلك المتطلبات لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: مالمعوقات التي تعوق تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ؟

يوضح الجدول التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

### جدول (١٥)

#### النتائج المتعلقة بالمحور الثاني

م	المبارة	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		موافق		إلى حد ما		غير موافق					
		ك٢	%	ك٢	%	ك١	%				
١	ضعف إلمام المعلم باستراتيجيات التدريس الإبداعي .	١٠٦	٤٢.٤٠	١١٧	٤٦.٨٠	٢٧	١٠.٨٠	٢.٣٢	٠.٦٦	٣	متوسطة
٢	قلة توفير برامج تدريبية للمعلمين تتعلق بالأداء الإبداعي .	٨٩	٣٥.٦٠	١٣٩	٥٥.٦٠	٢٢	٨.٨٠	٢.٢٧	٠.٦١	١٢	متوسطة
٣	ضعف توفير برامج فعلية لتقييم الأداء الإبداعي للمعلم .	٩٦	٣٨.٤٠	١٢٧	٥٠.٨٠	٢٧	١٠.٨٠	٢.٢٨	٠.٦٥	١٠	متوسطة
٤	القصور في نظام الحوافز والمكافآت للمعلمين .	٧٠	٢٨.٠٠	١٥٦	٦٢.٤٠	٢٤	٩.٦٠	٢.١٨	٠.٥٩	٢١	متوسطة

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		غير موافق		إلى حد ما		موافق					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
٥	قلة تحفيز المعلمين الطلاب على إبداء الأفكار غير التقليدية .	٨٧	٣٤.٨٠	١٢٦	٥٠.٤٠	٣٧	١٤.٨٠	٢.٢٠	٠.٦٨	٢٠	متوسطة
٦	قصر المدة المخصصة للحصص الدراسية .	٩٨	٣٩.٢٠	١١٨	٤٧.٢٠	٣٤	١٣.٦٠	٢.٢٦	٠.٦٨	١٣	متوسطة
٧	قلة استخدام الوسائل التعليمية الملائمة للموقف التعليمي .	١٠٦	٤٢.٤٠	١١٥	٤٦.٠٠	٢٩	١١.٦٠	٢.٣١	٠.٦٧	٦	متوسطة
٨	قلة تشجيع المنافسة وتبادل الخبرات بين المعلمين وبعضهم البعض .	٩٤	٣٧.٦٠	١٢٨	٥١.٢٠	٢٨	١١.٢٠	٢.٢٦	٠.٦٥	١٤	متوسطة
٩	ضعف تركيز المناهج على تنمية القدرات الابداعية للمعلم .	٩٩	٣٩.٦٠	١٢٤	٤٩.٦٠	٢٧	١٠.٨٠	٢.٢٩	٠.٦٥	٨	متوسطة
١٠	افتقار المنهج للفروق الفردية بين الطلاب .	٨٩	٣٥.٦٠	١٣٤	٥٣.٦٠	٢٧	١٠.٨٠	٢.٢٥	٠.٦٤	١٦	متوسطة
١١	افتقار المنهج على مواقف ومشكلات حياتية من البيئة	٨٨	٣٥.٢٠	١٤٠	٥٦.٠٠	٢٢	٨.٨٠	٢.٢٦	٠.٦١	١٥	متوسطة
١٢	قلة ملائمة المنهج	٨٦	٣٤.٤٠	١٣٩	٥٥.٦٠	٢٥	١٠.٠٠	٢.٢٤	٠.٦٢	١٨	متوسطة

تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	درجة الموافقة						الدرجة الاستجابة			
		موافق		إلى حد ما		غير موافق					
		ك٢	%	ك٢	%	ك١	%				
	للتطورات التكنولوجية العائدة في العالم .										
١٣	ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بتزويد المعلمين بما يستجد من وسائل الإبداع	١٠٢	٤٠.٨٠	١٢٥	٥٠.٠٠	٢٣	٩.٢٠	٢.٣٢	٠.٦٣	٤	متوسطة
١٤	ندرة البيئة المدرسية التي تشجع على الإبداع سواء للمعلم أو الطالب .	٨١	٣٢.٤٠	١٥١	٦٠.٤٠	١٨	٧.٢٠	٢.٢٥	٠.٥٨	١٧	متوسطة
١٥	تركيز الطلاب على الحفظ فقط وليس الفهم من أجل الامتحان .	١٠٥	٤٢.٠٠	١٢٨	٥١.٢٠	١٧	٦.٨٠	٢.٣٥	٠.٦٠	١	عالية
١٦	زيادة كثافة الطلاب في الفصول .	٩٣	٣٧.٢٠	١٤١	٥٦.٤٠	١٦	٦.٤٠	٢.٣١	٠.٥٩	٧	متوسطة
١٧	غياب الأنشطة التي تنمي القدرات الإبداعية للطلاب .	٩٤	٣٧.٦٠	١٤٣	٥٧.٢٠	١٣	٥.٢٠	٢.٣٢	٠.٥٧	٥	متوسطة
١٨	قلة مشاركة أولياء الأمور للطلاب في أبحاثه وتجاربه .	٨٩	٣٥.٦٠	١٤٠	٥٦.٠٠	٢١	٨.٤٠	٢.٢٧	٠.٦١	١١	متوسطة
١٩	ضعف ثقة أولياء الأمور	٩٤	٣٧.٦٠	١٣٥	٥٤.٠٠	٢١	٨.٤٠	٢.٢٩	٠.٦١	٩	متوسطة

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د / فتحي عبد الرسول محمد د / رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د / محمد النصر حسن أ / فاطمة مقرب محمود عبد الله

م	العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		موافق		إلى حد ما		غير موافق					
		ك٢	%	ك٢	%	ك١	%				
	في أداء المعلم داخل الصف والنسي للدرس الخصوصية .										
٢٠	تعدي أولياء الأمور لاستراتيجيات تطوير أداء المعلم في عرض المنهج .	٨٨	٣٥.٢٠	١٢٧	٥٠.٨٠	٣٥	١٤.٠٠	٢.٢١	٠.٦٧	١٩	متوسطة
٢١	النظرة السلبية لولي الأمر تجاه المدرسة والمعلم	٩٩	٣٩.٦٠	١٣٤	٥٣.٦٠	١٧	٦.٨٠	٢.٣٣	٠.٦٠	٢	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور الثاني (٢,٢٧) بانحراف معياري (٠,٦٣)											

- وقد جاءت العبارة (١) ومضمونها " ضعف إمام المعلم باستراتيجيات التدريس الإبداعي " في الترتيب (٣) بمتوسط حسابي ( ٢.٣٣ ) وبانحراف معياري (٠.٦٦) بدرجة استجابة متوسطة مما يؤكد على أهمية إمام المعلم الثانوي باستراتيجيات التدريس الإبداعي .
- و قد جاءت العبارة (٢) ومضمونها " قلة توفير برامج تدريبية للمعلمين تتعلق بالأداء الإبداعي " في الترتيب (١٢) بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية توفير البرامج التدريبية التي تنمي الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية .
- وقد جاءت العبارة (٣) ومضمونها " ضعف توفير برامج فعلية لتقييم الأداء الإبداعي للمعلم " في الترتيب (١٠) بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وبانحراف معياري (٠.٦٥) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يؤكد ضرورة توفير وسائل تقييم حديثة تتماشى مع التطور التكنولوجي ومن الضروري تدريب المعلم على

- التعامل معها خاصة أساليب التقويم الالكتروني ؛ حيث أن ذلك من أهم احتياجات التدريبيية للمعلم في العصر الحديث وهذا ما أكدته أيضا دراسة (بدر ، ٢٠٢١) .
- وقد جاءت العبارة (٤) ومضمونها " القصور في نظام الحوافز والمكافآت للمعلمين " في الترتيب (٢١) بمتوسط حسابي (٢.١٨) وبانحراف معياري (٠.٥٩) بدرجة استجابة متوسطة وقد اتفقت النتائج مع دراسة ( أحمد وآخرون ، ٢٠١٨ ) والتي جاء في نتائجها من أهم معيقات تطوير الأداء الإبداعي للمعلم هي : غياب المناخ المدرسي المشجع على التميز والابداع ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الابداع والتميز في الأداء .
- وقد جاءت العبارة (٥) ومضمونها " قلة تحفيز المعلمين الطلاب على إبداء الأفكار غير التقليدية " في الترتيب (٢٠) بمتوسط حسابي ( ٢.٢٠ ) وبانحراف معياري ( ٠.٦٨ ) بدرجة استجابة متوسطة وهنا يجب التوجه نحو تشجيع المتعلمين على اكتشاف مواطن الابداع والتميز لديهم والتعبير عنها بكل حرية وهذا ما أكدته أيضا نتائج دراسة (الرويلي ، ٢٠١٩) .
- وقد جاءت العبارة (٦) ومضمونها " قصر المدة المخصصة للحصص الدراسية " في الترتيب (١٣) بمتوسط حسابي ( ٢.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٦٨) بدرجة استجابة متوسطة ويدل ذلك على أهمية تناسب المدة المخصصة للحصص الدراسية لطبيعة المناهج الحديثة والتي تحتاج إلى وقت ملائم لعرضها وتحفيز الطلاب على التعامل معها من خلال التجريب والتفكير وليس من خلال الحفظ والتلقين .
- وقد جاءت العبارة (٧) ومضمونها " قلة استخدام الوسائل التعليمية الملائمة للموقف التعليمي " في الترتيب (٦) بمتوسط حسابي ( ٢.٣١ ) وبانحراف معياري (٠.٦٧) بدرجة استجابة متوسطة مما يؤكد على ضرورة استخدام وسائل تعليمية متطورة لتسهيل استيعاب الطلاب للمناهج الدراسية الحديثة وخاصة استخدام الانترنت والحاسب الآلي .

- وقد جاءت العبارة (٨) ومضمونها " قلة تشجيع المنافسة وتبادل الخبرات بين المعلمين وبعضهم البعض " في الترتيب (١٤) بمتوسط حسابي (٢.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٦٥) بدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يؤكد على أهمية وجود منافسة بين المعلمين والاستفادة من تلك المنافسة في تطوير أدائهم الإبداعي .
- ،وقد جاءت العبارة (٩) ومضمونها " ضعف تركيز المناهج على تنمية القدرات الابداعية للمعلم " في الترتيب (٨) بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٦٥) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية تطوير المناهج الدراسية والبعد عن النمطية في طرق عرضها .
- وقد جاءت العبارة (١٠) ومضمونها " افتقار المنهج للفروق الفردية بين الطلاب " في الترتيب (١٦) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٦٤) بدرجة استجابة متوسطة وقد اتفقت النتائج مع دراسة (الكساب ، ٢٠١٧) في نتائجها حيث أنها أوصت بضرورة تطوير المناهج الدراسية بما يتناسب مع المجتمع الذي نعيشه مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب وقدراتهم المختلفة على الاستيعاب .
- جاءت العبارة (١١) ومضمونها " افتقار المنهج على مواقف ومشكلات حياتية من البيئة " في الترتيب (١٥) بمتوسط حسابي ( ٢.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة والتي تدل على أهمية ربط المناهج الدراسية بالبيئة الحياتية المحيطة بالمدرسة الثانوية وتحفيز الطلاب والمعلمين على التفكير وإيجاد حلول لمشكلات بيئتهم التي ينتمون إليها وتوطيد إحساسهم بالانتماء لتلك البيئة والعمل على زيادة استفادتها من المواد العلمية التي يتلقاها هؤلاء الطلاب .
- وقد جاءت العبارة (١٢) ومضمونها" قلة ملاءمة المنهج للتطورات التكنولوجية الحادثة في العالم " في الترتيب (١٨) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٦٢) بدرجة استجابة متوسطة وهو ما يؤكد على افتقار المنهج



- الدراسي للتطورات الحادثة وقد اتفقت الدراسة هنا مع دراسة ( آل سليمان وآخرون ، ٢٠١٧ ) والتي أوصت في نتائجها على ضرورة تطوير المناهج الدراسية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة
- وقد جاءت العبارة (١٣) ومضمونها " ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بتزويد المعلمين بما يستجد من وسائل الابداع " في الترتيب (٤) بمتوسط حسابي (٢.٣٢) بدرجة استجابة متوسطة وبانحراف معياري (٠.٦٣) وقد اتفقت النتائج مع دراسة ( حسن ، ٢٠١٩ ) والتي كان من أهم نتائجها ضرورة تزويد المعلم بالمهارات التربوية والتكنولوجية التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الابداعي له بما يعود بالنفع على العملية التعليمية .
- وقد جاءت العبارة (١٤) ومضمونها " ندرة البيئة المدرسية التي تشجع على الابداع سواء للمعلم أو الطالب " في الترتيب (١٧) بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٥٨) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على وجود قصور من جانب المدرسة الثانوية في توفير البيئة المناسبة لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- وقد جاءت العبارة (١٥) ومضمونها " تركيز الطلاب على الحفظ فقط وليس الفهم من أجل الامتحان " في الترتيب (١) بمتوسط حسابي (٢.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٦٠) بدرجة استجابة عالية وهذا يؤكد على اهتمام الطلاب بالتمطية في التعليم وعدم تقبل الابداع والابتكار لذلك لا بد من تطوير الأداء الابداعي للمعلم حيث أنه الشخص الوحيد الذي يشجع الطلاب على طريقة تفكيرهم ،
- وقد جاءت العبارة (١٦) ومضمونها " زيادة كثافة الطلاب في الفصول " في الترتيب (٧) بمتوسط حسابي (٢.٣١) وبانحراف معياري (٠.٥٩) بدرجة استجابة متوسطة من المؤكد ضرورة تفعيل الأنشطة الصفية التي تنمية قدرات الابداع والابتكار لدى الطالب والتي يشرف على تقديمها المعلم ولكن من ضمن المعوقات التي تحول دون ذلك هو ارتفاع كثافة الفصول الدراسية والتي تعمل

على زيادة الاجهاد للمعلم وهذا ما أكدته أيضا نتائج دراسة (عبداللطيف، ٢٠١٨).

- وقد جاءت العبارة (١٧) ومضمونها " قلة الأنشطة التي تنمي القدرات الإبداعية للطلاب " في الترتيب (٥) بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٥٧) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية توفير الأنشطة المدرسية التي تنمي قدرات الطلاب الإبداعية .

- وقد جاءت العبارة (١٨) ومضمونها " قلة مشاركة أولياء الأمور للطلاب في أبحاثه وتجاربه " في الترتيب (١١) بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية مشاركة أولياء الأمور للطلاب أثناء أدائهم المهام المنزلية المكلفين بها وذلك لمتابعة أداء أبنائهم ومتابعة كل ما هو جديد في المناهج الدراسية.

- وقد جاءت العبارة (١٩) ومضمونها " ضعف ثقة أولياء الأمور في أداء المعلم داخل الصف والسعي للدروس الخصوصية " في الترتيب (٩) بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٦١) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على أهمية إعادة بناء الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة حتى يثق في أداء المعلم داخل الصف ويبتعد عن اللجوء للدروس الخصوصية ،

- وقد جاءت العبارة (٢٠) ومضمونها " تحدي أولياء الأمور لاستراتيجيات تطوير أداء المعلم في عرض المنهج " في الترتيب (١٩) بمتوسط حسابي (٢.٢١) وبانحراف معياري (٠.٦٧) بدرجة استجابة متوسطة مما يدل على ضرورة إقناع أولياء الأمور بالاستراتيجيات الحديثة والتغيير في أداء معلمي المرحلة الثانوية .

- و جاءت العبارة (٢١) ومضمونها " النظرة السلبية لولي الأمر تجاه المدرسة والمعلم " في الترتيب (٢) بمتوسط حسابي (٢.٣٣) وبانحراف معياري (٠.٦٠)

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

بدرجة استجابة متوسطة مما يؤكد على ضرورة تغيير نظرة أولياء الأمور تجاه المدرسة الثانوية وأداء معلميه .

- جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات محور ( معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ) بدرجة متوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٦٣) مما يدل على الأهمية البالغة للتغلب على تلك المعوقات لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي .

### - تصور مقترح لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

#### أولا : خلاصة نتائج الدراسة:

(أ): نتائج الدراسة النظرية :

توصلت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج تمثلت في التالي :

- أصبح إبداع المجتمع وقدرته على المنافسة والمشاركة في صنع متغيرات القرن الحادي والعشرين يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المدرسة وفعاليتها ، والذي يعتمد بدوره على كفاءة أداء المعلم ، وقابليته على تقبل التغيير .
- تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة ، وأساليب العمل وطرائقه لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية .
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المعلمين المبدعين في المدرسة .
- ضرورة أن يتميز معلم المرحلة الثانوية المبدع بالاستقلالية الفردية ، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للمعلمين وبالتالي تؤثر على أدائهم الإبداعي .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- ضرورة مكافأة المعلمين المبدعين على ما يقدمونه من أفكار إبداعية في أدائهم التدريسي ، ومن الممكن أن تشكل المكافآت المالية حوافز فعالة لتطوير الأداء الإبداعي لديهم .
- الاهتمام بتنمية العلاقات مع جميع المستفيدين من المدرسة الثانوية من طلاب وأولياء أمور ، وذلك للاستفادة من مقترحاتهم .
- منح المعلمين الاستقلالية اللازمة وتشجيعهم على التفكير والإبداع وتحفيزهم لمنافسة أقرانهم من معلمين في الأداء المتميز .
- تنمية قدرات المعلمين وتعميق المبادئ التي تدفعهم لإظهار قدراتهم وجهودهم ، ومشاركتهم في تقديم مقترحات وبدائل فيما يعود على المدرسة الثانوية من نتائج إيجابية .
- التوسع في تطبيق اللامركزية وتخفيف الرقابة الإدارية للصيقة على الأداء .
- ضرورة أن يتمتع معلم الثانوي المبدع بعدد من الخصائص أهمها :
  - يكون لديه رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمدرسة وبيئتها من حيث معرفة مجالات التميز المستهدفة ، والانجازات المستهدفة .
  - يراعي في تصميم العمل أن يكون مبدعا ، ولديه القدرة على إشعال روح المنافسة والإبداع بين الطلاب .
  - يؤمن بالرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أي بين نقاط القوة والضعف في مدرسته ، والفرص والتحديات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط فاعل وتفكير إبداعي مثمر .
  - تكون لديه القابلية لتقبل التغيير وتنفيذ برامج التطوير من خلال الإبداع والتحسين المستمر .
- نقل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مصر ، سواء فرص مشاركة مدير المدرسة للقيادات الإدارية في

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

مستوياتها العليا في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة التعليمية ، أو على مستوى المدرسة من حيث إتاحة الفرصة أمام المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي .

(ب): نتائج الدراسة الميدانية :

المحور الأول : متطلبات التميز المؤسسي لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية :

• النتائج المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية التي توفرها المدرسة الثانوية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين :

جاءت استجابات أفراد العينة في هذا المحور بالنتائج التالية :

- ضعف إدراك المدرسة الثانوية لمفهوم التميز المؤسسي .
- ضعف إدراك المدرسة الثانوية لمفهوم تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- قلة دعم المدرسة الثانوية لقدرات المعلم وأفكاره الإبداعية .
- ضعف النظام الذي تضعه المدرسة الثانوية ضد من يخالف قواعد تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- قلة تنظيم مسابقات وجوائز لتحفيز المعلمين على التميز والابداع .
- قصور توفير المدرسة الثانوية دليلا لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين لتحقيق التميز المؤسسي .
- قصور المدرسة الثانوية في متابعة تفعيل الجيد لوحدة التدريب والجودة لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- قلة مشاركة المعلمين في وضع الضوابط التي تنظم العمل بالمدرسة .
- قلة توفير المدرسة الثانوية لمناخ تنظيمي مناسب لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم وتوسيع المباني بما يسمح بتقليل كثافة الفصول .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- قصور المدرسة الثانوية في وضع نظام محدد لإصدار الرخص لمزاولة مهنة التعليم .
- قلة المدرسة الثانوية من إبداع المعلم وتميزه في ترقيات المعلمين .
- النتائج المتعلقة بالمتطلبات المادية والمالية التي توفرها المدرسة الثانوية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين :

جاءت استجابات أفراد العينة في هذا المحور بالنتائج التالية :

- قلة توفير المدرسة الثانوية للدعم المالي الكافي لتطوير البنية التحتية للمدرسة بما يتناسب مع تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- ضعف امتلاك المدرسة الثانوية الميزانية الكافية لصيانة أجهزة الحاسب الآلي والمعامل وشبكة الانترنت .
- قصور امتلاك المدرسة الثانوية للإمكانات المادية التي تسمح بتنفيذ برامج تدريبية تساعد على تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- ضعف الامكانيات المالية التي تسمح بتنفيذ زيارات ميدانية لربط المجتمع الخارجي بالبيئة المدرسية .
- قلة أعداد أجهزة الحاسب الآلي وضعف شبكة الانترنت .
- قلة قنوات التواصل بين المعلمين وبعضهم وبين المعلمين والطلاب .
- قصور تفاعل المعلمين مع الايميل المؤسسي الذي قامت الوزارة بتوفيره لهم .
- قلة توفير قنوات اتصال بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب .
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت الذي تضعه المدرسة الثانوية لتشجيع المعلمين على تطوير أدائهم الإبداعي بشكل متميز .
- النتائج المتعلقة بمتطلبات التنمية المهنية للمعلم التي توفرها المدرسة الثانوية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين :

جاءت استجابات أفراد العينة في هذا المحور بالنتائج التالية :

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- قلة البرامج التدريبية التي توفرها المدرسة الثانوية للمعلمين لتنمية ونشر الوعي بالتميز والابداع في الأداء .
- قلة مشاركة المعلمين في وضع الخطط التدريبية التي تتناسب مع احتياجاتهم .
- قصور امتلاك المعلمين لمهارة استخدام الحاسب الآلي والبحث على الشبكة العنكبوتية واستخدام بنك المعرفة والمنصات التعليمية .
- ضعف تشجيع المدرسة الثانوية للمعلمين على الاضطلاع على كل ما هو جديد في المجال التربوي وذلك من خلال توفير فرص للدراسات العليا بكليات التربية.
- قلة العدالة في توزيع أعمال الإشراف المدرسي خلال اليوم الدراسي ومراعاة النصاب القانوني من عدد الحصص .
- ضعف تطوير كليات التربية لنشاط التدريب الميداني لطلابها لتحقيق التميز والابداع في الأداء .
- قلة تعاون المدرسة الثانوية مع الجهات الإعلامية لإقامة البرامج التي تسهم في تبصير وتوعية المجتمع بمكانة المعلم .
- قلة البرامج الإذاعية والتلفزيونية التي تتناول أهمية الأداء الإبداعي للمعلم .
- ضعف متابعة المدرسة الثانوية تقييم الأداء الإبداعي للمعلم بشكل دوري .
- قلة استفادة المدرسة الثانوية من نتائج تقييم الأداء الإبداعي للمعلم .
- قصور دعم المدرسة الثانوية للمكانة الاجتماعية للمعلم والعمل على تحسين وضعه المعيشي وتعيينه على المستوى الوظيفي الذي يستحقه .
- النتائج المتعلقة بمتطلبات السلامة والأمان التي توفرها المدرسة الثانوية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين :

جاءت استجابات أفراد العينة في هذا المحور بالنتائج التالية :

- ضعف القواعد التي تعاقب كل من يحاول اختراق قواعد البيانات الخاصة بالمدرسة الثانوية .
- قلة توفير وسائل السلامة والصحة المهنية بالمدرسة الثانوية.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- قلة توفير غرفة للرعاية الصحية والنفسية بالمدرسة الثانوية .
- ضعف توفير طرق لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحاسبات .
- قلة الامكانيات التي توفرها المدرسة الثانوية للتغلب على أي كوارث مثل الحرائق ، الزلازل والأمطار.
- قصور توفير المدرسة الثانوية للرعاية الصحية للمعلم وقلة توفير فرص للعلاج على نفقة الدولة .
- النتائج المتعلقة بالمتطلبات العلمية والعملية التي توفرها المدرسة الثانوية لتطوير الأداء الإبداعي للمعلمين :

جاءت استجابات أفراد العينة في هذا المحور بالنتائج التالية :

- قلة توفير المدرسة الثانوية للمكتبات التي تساعد المعلمين والطلاب على الاطلاع على كل ما هو جديد .
- ضعف تطوير المناهج الدراسية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة دوريا .
- قلة إشراك المعلمين والطلاب على حد سواء في تطوير المناهج الدراسية .
- ضعف نظام تقويم أداء الطلاب والتعرف على مدى استيعابهم للمواد الدراسية .
- قصور توفير البيئة المدرسية المناسبة للمعلمين والطلاب لإخراج ما لديهم من قدرات ابداعية .
- قلة البرامج التدريبية الخاصة بكيفية تقديم المادة العلمية بطرق مبتكرة لجذب انتباه الطلاب .
- ضعف ربط المواد الدراسية بالمشكلات الحياتية التي يمر بها المجتمع وحث الطلاب على ابتكار حلول إبداعية لحلها .
- قلة الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المتقدمة في المدرسة الثانوية .
- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني : ما المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الابداعي لمعلمي المرحلة الثانوية :



جاءت استجابات أفراد العينة في هذا المحور بالنتائج التالية :

- ضعف إمام المعلم باستراتيجيات التدريس الابداعي .
- قلة توفير برامج تدريبية للمعلمين تتعلق بالأداء الابداعي للمعلم .
- ضعف توفير برامج فعلية لتقييم الأداء الابداعي .
- القصور في نظام الحوافز والمكافآت للمعلمين المبدعين .
- قلة تحفيز المعلمين للطلاب على إبداء الأفكار غير التقليدية .
- قصر المدة المخصصة للحصص الدراسية .
- قلة استخدام الوسائل التعليمية الملائمة للموقف التعليمي .
- قلة تشجيع المنافسة وتبادل الخبرات بين المعلمين .
- ضعف تركيز المناهج الدراسية على تنمية القدرات الابداعية للمعلم .
- إفتقار المناهج للفروق الفردية بين الطلاب .
- إفتقار المنهج الدراسي للمواقف والمشكلات الحياتية من البيئة المحيطة بالمدرسة الثانوية .
- قلة ملائمة المنهج الدراسي للتطورات التكنولوجية الحادثة في العالم .
- ضعف اهتمام الإدارة المدرسية بتزويد المعلمين بكل ما هو جديد من وسائل الابداع .
- ندرة البيئة المدرسية المشجعة على الابداع سواء للمعلم أو الطالب .
- قلة تركيز الطلاب على الفهم واهتمامهم بالحفظ فقط من أجل الامتحان .
- زيادة كثافة الطلاب في الفصول .
- غياب الأنشطة المدرسية التي تنمي القدرات الابداعية للطلاب .
- قلة مشاركة أولياء الأمور للطلاب في أبحاثهم وتجاربهم .
- ضعف ثقة أولياء الأمور في أداء المعلم داخل الصف والسعي للدروس الخصوصية .

- تحدي أولياء الأمور لاستراتيجيات تطوير أداء المعلم في عرض المنهج الدراسي.
- النظرة السلبية لولي الأمر تجاه المدرسة والمعلم.

### ثانياً: التصور المقترح:

يقع على المدرسة الثانوية مسؤولية كبيرة في تطوير الأداء الإبداعي للمعلم ، ومن ثم فعلها الوفاء بدورها في مساعدة المعلم على التجديد والتغيير ، وذلك لزيادة درجة المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى في ظل تحديات معاصرة عديدة أبرزها و أخطرها تحديات العولمة

ومن هنا يأتي التصور المقترح لدور المدرسة الثانوية في توفير متطلبات تطوير الأداء الإبداعي للمعلمين والتغلب على المعوقات التي تحول دون ذلك ، وقد روعي عند صياغة هذا التصور أن يكون عملياً وقابل للقياس والتطبيق ، حيث تمت صياغته بصورة إجرائية ليسهل عملية تطبيق تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية ، حيث تضمن التصور المقترح الخطوات التالية

(أ): فلسفة التصور المقترح :

يقوم التصور المقترح على أساس أن الأداء الإبداعي يتبنى مدخل التميز المؤسسي ، وأن الطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير والأداء قد تكون آنية ، كما أن المعلم المبدع لا بد أن يكون لديه قوة الإرادة والمثابرة على التجديد والتغيير ، والصبر على المعوقات التي تواجهه داخل المدرسة ، ومن ثم يعمل على تزويد نفسه وغيره من الزملاء المعلمين كل الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة ، التي يحتاجونها ليكونوا مبدعين ، كما يجب على القيادات والمسؤولين أن يوفر لهم الوقت الكاف لذلك ، ويهيئوا لهم البيئة والمناخ المناسبين التي يمكن من خلالها تحقيق الأداء الإبداعي.

(ب): أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق أهداف عدة تدرج جميعها تحت هدف رئيس ، وهو تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي ، ويمكن توضيح الأهداف الفرعية كالتالي :

- تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية من خلال :
  - ١- المتطلبات التنظيمية .
  - ٢- المتطلبات المادية والمالية .
  - ٣- متطلبات خاصة بالتنمية المهنية للمعلم .
  - ٤- متطلبات السلامة والأمان .
  - ٥- متطلبات علمية وعملية .
- التغلب على معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية والتمثلة في:
  - ١- ضعف إلمام المعلم باستراتيجيات التدريس الإبداعي .
  - ٢- ضعف توفير برامج فعلية لتقييم أداء المعلم .
  - ٣- قلة توفير برامج تدريبية للمعلمين تتعلق بالأداء الإبداعي .
  - ٤- القصور في نظام مكافأة المعلمين المبدعين .
  - ٥- ضيق الوقت المخصص للمعلم .
  - ٦- فقر المناهج الدراسية للإبداع ، وعدم مراعاتها للفروق الفردية بين الطلاب .
  - ٧- ضعف الاتصال بين المعلمين ، وقلة فرص تبادل الخبرات والمعرفة .
  - ٨- عدم توفير البيئة والمناخ المدرسي المناسبين للإبداع .
  - ٩- كثافة الفصول بالمدارس الثانوية .
  - ١٠- انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية .
  - ١١- عدم ثقة أولياء الأمور في معلم الثانوي داخل المدرسة .

(ج): منطلقات التصور المقترح :

يوجد العديد من المنطلقات التي يمكن الاعتماد عليها في وضع التصور المقترح ، ومنها :

- منطلقات داخلية :

- يعد الإبداع عامة ، والأداء الإبداعي خاصة أحد أهم متطلبات تميز المدرسة الثانوية ، وذلك لمواكبة التطور والتقدم العلمي .
- تواجه المؤسسات التعليمية التي لا تهتم بالأداء الإبداعي مشكلات عدة ، سواء على مستوى أداء المعلمين ، أو على مستوى جودة الخدمة والأداء.
- وجود قيادة واعية ومتفهمة لفكر التميز يمكن المؤسسة التعليمية من البحث والتحليل ، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .
- ترتبط فعالية التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية بدرجة إسهام المعلمين في إحداثه ، لأن قلة إسهامهم أو مشاركتهم يؤدي إلى عرقلة جهود التطوير والتغيير .
- يمكن الأداء الإبداعي المعلمين من إحداث التغيير واتباع أساليب تدريسية حديثة والتخلي عن الأساليب التقليدية .

- منطلقات خارجية :

- أصبح الأداء الإبداعي ضرورة حتمية لكافة المؤسسات التعليمية في ظل الظروف المتغيرة ؛ حيث لم يعد بالإمكان حل مشكلات الحاضر بحلول الماضي ، بل لابد من استخدام قدرات المعلمين الإبداعية لإيجاد حلول جديدة متميزة للمشكلات التي تطرأ.
- يحقق الأداء الإبداعي التميز للمدارس التي يتوافر بها ، من خلال البيئة الإبداعية التي تساعدها في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- يعد التعليم الثانوي أداة تكوين وتنمية الموارد البشرية المبدعة التي تستطيع أن تحدث التغيير .
- يعد الأداء الإبداعي من أهم مظاهر التجديد في العمل التربوي لإيجاد العناصر القادرة على تحقيق أعلى معدلات النمو الممكنة ، فالأهم لا تتقدم بكثرة أعداد المتعلمين ، بل بنوعيتهم والمتفوقين والمبدعين منهم .
- يعمل مدخل التميز المؤسسي على زيادة قدرة المدرسة الثانوية على التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- يعمل مدخل التميز المؤسسي على تغيير التفكير غير السليم لدى بعض المعلمين وتحويله إلى اتجاهات إيجابية ، تجعلهم يتعرفون على المشكلات التي تواجههم ، ويتوصلون إلى حلول جديدة لها وتنمية الإبداع لديهم .
- يجعل مدخل التميز المؤسسي المدارس الثانوية جهازا منتجا متطورا ذا فلسفة إدارية ناجحة ، تقوم على تفاعل أفرادها ، والتزامهم ، وشعورهم بالمسئولية وتعاونهم في اتخاذ القرارات .

(د): إجراءات التصور المقترح :

تتمثل إجراءات التصور المقترح في التالي :

- إجراءات متعلقة بالمحور الأول : متطلبات التميز المؤسسي لتطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية :
- (أ) الإجراءات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية :
- تشجيع الإدارة المدرسية على تبني مفهوم التميز المؤسسي .
- تشجيع الإدارة المدرسية على تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- توفير كافة أوجه الدعم التي تساعد المعلم على الإبداع وإخراج طاقاته الإبداعية.
- تفعل وزارة التربية والتعليم نظام جزاءات رادع لكل من يخالف قواعد تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- تشجع الوزارة المعلم على الإبداع من خلال عقد مسابقات للتميز والإبداع وتوفير جوائز مادية ومعنوية للمعلمين المبدعين .
- توفر الوزارة دليلا لكل مدرسة خاص بالتعريف بمفهوم الأداء الإبداعي وكيفية تطويره .
- توفير هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع سياسة تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- المتابعة الجيدة لوحدات التدريب والجودة داخل المدارس والتأكد من تقديمها للتدريبات المناسبة التي تساعد على تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- إشراك المعلم في وضع كافة الضوابط التي تنظم سير العمل داخل المدرسة .
- العمل على توسيع المباني المدرسية وذلك لتقليل كثافة الفصول .
- توفير المناخ التنظيمي المناسب لتطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- زيادة فرص استفادة الوزارة من القدرات الإبداعية للمعلم وخاصة في نظام الترقى .

### (٢) الإجراءات المتعلقة بالمتطلبات المادية والمالية :

- توفير الدعم المالي الكافي لتطوير البنية التحتية بما يتناسب مع تطوير الأداء الإبداعي للمعلم .
- توفير الميزانية الكافية لشراء أعداد ملاءمة من أجهزة الحاسب الآلي بالمدرسة وصيانتها .
- توفير الميزانية الكافية لصيانة أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت والمعامل .
- توفير بنود مالية لتنظيم زيارات ميدانية لربط المجتمع الخارجي بالبيئة المدرسية.
- تطوير الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة للسماح بتواصل المدرسين مع بعضهم ومع طلابهم
- تدريب المعلمين على الاستخدام الأمثل للبريد الإلكتروني الوزاري الذي قامت الوزارة بتوفيره لهم .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- دعم سبل التواصل الجيد بين المعلمين وأولياء الأمور .
- توفير نظام مكافآت وحوافز مرضي للمعلمين المبدعين .
- ٣) الإجراءات المتعلقة بمتطلبات التنمية المهنية للمعلم :
- تنظيم دورات وبرامج تدريبية للمعلمين لنشر وعي التميز والابداع في الأداء لديهم .
- إشراك المعلم في وضع الخطط التدريبية بما يتناسب مع احتياجاته .
- تدريب المعلم على استخدام الحاسب الآلي والبحث على الانترنت واستخدام بنك المعرفة والمنصات التعليمية .
- تقدم الوزارة الدعم اللازم للمعلمين الراغبين في إكمال دراسات عليا بكليات التربية وذلك للاستفادة بكل ما هو جديد في المجال التربوي .
- العدالة في توزيع الاشراف المدرسي ومراعاة النصاب القانوني في عدد الحصص .
- تطوير التدريب الميداني لطلاب كليات التربية بما يتناسب مع سياسة الابداع والتميز .
- زيادة تعاون الوزارة مع الجهات الإعلامية لإقامة برامج تساعد على تبصير المجتمع المصري بأهمية مكانة المعلم .
- زيادة البرامج الإذاعية والتلفزيونية التي تتناول أهمية الابداع وضرورة تطوير الأداء الابداعي للمعلم .
- زيادة تفعيل نظم تقييم الأداء الابداعي للمعلم بشكل مستمر .
- زيادة فرص استفادة الوزارة من نتائج تقييم الأداء الابداعي للمعلم .
- تعمل الوزارة على تحسين المكانة الاجتماعية للمعلم وتحسين أوضاعه المعيشية وتعيينه على المستوى الوظيفي الذي يستحقه .

٤) الإجراءات المتعلقة بمتطلبات السلامة والأمان :

- توفير قواعد حادة تعاقب كل من يحاول اختراق قواعد البيانات الخاصة بالمدرسة .
- توفير وسائل السلامة والصحة المهنية داخل المدرسة .
- تجهيز غرفة ملاءمة لتقديم الرعاية الصحية والنفسية داخل المدرسة .
- توفير طرق حديثة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحاسبات .
- توفير سبل الحماية من الكوارث الطبيعية كالحرائق ، الزلازل والأمطار .
- تقديم رعاية صحية جيدة للمعلم وتوفير فرص العلاج على نفقة الدولة له .

٥) الإجراءات المتعلقة بالمتطلبات العلمية والعملية :

- توفير المكتبات التي تساعد المعلمين والطلاب على الاطلاع على كل ما هو جديد .
- تطوير المناهج الدراسية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة .
- إشراك المعلم والطالب على حد سواء في تطوير المناهج الدراسية .
- توفير نظام تقويم فعال للطلاب للتأكد من مدى استيعابهم للمواد الدراسية .
- توفير فرص تدريبية للمعلمين تساعدهم على تقديم المادة التعليمية بشكل أكثر إبداعاً وتميزاً .
- محاولة ربط المناهج الدراسية بالواقع الحياتي الذي يعيشه الطالب وحثه على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المجتمع الذي يعيش فيه .
- توفير الوسائل التعليمية ومصادر التعلم المتقدمة داخل المدرسة .
- الإجراءات المتعلقة بالمحور الثاني : معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية :
- زيادة معرفة المعلم باستراتيجيات التدريس الإبداعي .
- توفير برامج تدريبية للمعلم تتعلق بتطوير الأداء الإبداعي .
- توفير برامج فعلية لتقييم الأداء الإبداعي للمعلم .



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنجي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

- توفير نظام حوافز ومكافآت لتحفيز المعلمين على الإبداع .
- تحفيز المعلمين على إبداء أفكارهم وآرائهم بشكل أكثر حرية .
- زيادة الوقت المخصص للحصص الدراسية .
- الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية التي تتناسب مع الموقف التعليمي .
- تشجيع المنافسة وتبادل الخبرات بين المعلمين .
- تركيز المناهج الدراسية على تنمية القدرات الإبداعية للمعلم .
- مراعاة المناهج الدراسية للفروق الفردية بين الطلاب .
- ملاءمة المناهج الدراسية للمواقف والمشكلات الحياتية للبيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة .
- زيادة اهتمام الإدارة المدرسية بتزويد المعلمين بما يستجد من وسائل الإبداع .
- توفير بيئة مدرسية مناسبة تساعد على الإبداع والتميز .
- تشجيع الطلاب على الفهم أكثر من الحفظ .
- تقليل كثافة الفصول داخل المدرسة .
- زيادة تفعيل الأنشطة المدرسية التي تنمي القدرات الإبداعية للمعلم والطلاب .
- إشراك ولي الأمر للطلاب في أبحاثه وتجاربه .
- العمل على زيادة الثقة بين أولياء الأمور والمعلم وتشجيعهم له على تطوير أدائه الإبداعي .
- تجويد نظرة أولياء الأمور للمدرسة والمعلم .

### (هـ) معوقات تطبيق التصور المقترح :

- ١- المعوقات الداخلية : وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمدرسة الثانوية كالمعوقات الاستراتيجية ، الإجرائية ، التقنية ، والمعوقات المتعلقة بتطوير الأداء لمعلميها .
- ٢- المعوقات الخارجية : وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة بالمدرسة الثانوية كالمعوقات المالية والمعوقات الإدارية .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتنحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٣- المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية بالمدرسة الثانوية ، أو على مستوى المجتمع المحيط بها من حيث رفض التغيير والتمسك بالقديم .

### (و): متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح :

- إقناع المعلمين بدورهم في تحمل المسؤولية ، وتشجيعهم على الإبداع في أداء مهامهم التدريسية لأجل تحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة .

- تفعيل العمل الجماعي داخل المدرسة الثانوية ، وتوعية المدراء بأهمية الأداء الإبداعي .

- توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتميز والتطوير والتي من بينها (الميزانية المناسبة - الخبراء والمستشارين ) ، بالإضافة إلى تقديم الدورات التدريبية ، والحدة من توتر المعلمين وخوفهم من التغيير بما يساعد على تكيفهم وتوفير الوقت اللازم لذلك .

- توفير قنوات الاتصال بين المعلمين وبعضهم وبينهم وبين المدراء وذلك من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات والتقارير .

- العمل على إيجاد نظام حوافز جماعي عادل بشقيه المعنوي والمادي ، وتنمية المعلمين الذين يتميزوا بقدرات إبداعية ، وخلق جماعات عمل يسودها روح الفريق التعاوني .

- توفير نظام معلومات يسمح بقياس نتائج التطوير ، لتحديد مدى فاعلية خطط التطوير والتغيير ، ومشاكلها ، وجدواها ، واختيار الوقت الملائم لإجراء التطوير .

- توفير المناخ المناسب للإبداع .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

---

- تفعيل مشاركة المعلمين مع المدراء ومع القيادات العليا في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المدرسي ، وفي وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة للتطوير والتغيير .

- تثقيف المعلمين بماهية الأداء الإبداعي ومحتواه ، وتوضيح كيفية تطويره وتنفيذه داخل المدارس الثانوية .

## المراجع

١. مدحت أبو النصر: "الأداء الإداري المتميز"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨م.
٢. ابتسام عايش العلونة: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز المؤسسي في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠١٨م.
٣. أحمد صالح عبيد و علي حسين لهيمد: "واقع الأداء الإبداعي عند معلمي الصف الأول الابتدائي في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، عدد ٥٧، العراق، ٢٠٢٠م.
٤. أحمد نجم الدين أحمد عيداروس: "دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر"، مجلة الادارة التربوية (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية)، مجلد ٣، عدد ٩، ٢٠١٦م.
٥. أسماء أحمد خلف حسن: "السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الالكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ديسمبر ٢٠١٩م.
٦. أسماء سالم النصور: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.
٧. أسيل محمد عبدالله السهلي: "دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠١٧م.
٨. آمال عبدالمجيد الحيلة: "أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعليم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٥، عدد ٣، ٢٠١٤م.
٩. أمل محسوب محمد زناتي و هاله عبدالمنعم أحمد: "جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد"، مجلة المجلس الأعلى لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مجلد ١٦، عدد ٤١، ٢٠١٣م.

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

١٠. إيهاب عبد ربه سهمود: " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM " ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، ٢٠١٣ م ..
١١. بلال خلف السكارنة: " الإبداع الإداري " ، عمان، دار المسيرة ، الأردن ، ٢٠١١ م.
١٢. جهاد علي المومني: " سمات معلم العلوم المتميز في المرحلة الثانوية من وجهة نظر طلبة السنة التحضيرية في جامعة الملك سعود في ضوء بعض المتغيرات " ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مجلد ١ ، عدد ١٦٦ ، ٢٠١٥ م .
١٣. حمدة حمد بن هلال السعدية: " متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، عدد ٣ ، ٩ ط ، ٢٠١١ م .
١٤. حمدي محمد محمد البيطار : " المهارات الرقمية لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة " ، مجلة كلية التربية ، جامعة سوهاج ، عدد ٧٩ ، ٢٠٢٠ م .
١٥. دينا على حامد أحمد و محمد فكري فتحي: " متطلبات تحقيق التميز الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام – دراسة ميدانية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مجلد ١٨ ، عدد ٢ ، ٢٠١٨ م .
١٦. رباح رمزي عبدالجليل: " تصور مقترح لدور الاشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول " ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مجلد ٥١ ، ٢٠١٨ م .
١٧. زيد ناصر آل سليمان و عبدالرحمن محمد الحبيب: " متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية بهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية " ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية ، جامعة بابل ، عدد ٣٥ ، ٢٠١٧ م .
١٨. سحر برعي عبداللطيف: " الاحتياجات التدريسية للمعلم النوعي في ضوء متطلبات سوق العمل لتدريب ذوي الاحتياجات الخاصة " ، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنيا ، عدد ١٧ ، ٢٠١٨ م .
١٩. سعيد حامد محمد يحي: " فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم علي معايير الجودة لتنمية مهارات التدريس الإبداعي لدي الطلاب المعلمين تخصص العلوم بكليات التربية " ، كلية التربية ، جامعة بنها ، متاح علي <http://www.researchgate.net> ساعة الدخول ٢٠١٩/٩/٦ ، ٩:٣٠ .
٢٠. سوزان أحمد بدر: " الاحتياجات التدريبية للمعلم الرقمي " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المركز القومي للبحوث بغزه ، مجلد ٥ ، عدد ٣٢ ، أغسطس ٢٠٢١ م .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٢١. سوزان سليمان الصلاح: " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم " ، رسالة ماجستير ، جامعة جرش ، الأردن ، ٢٠١٨م .
٢٢. سيد محمد جاد الرب: "إدارة الابداع والتميز التنافسي" ، القاهرة ، دار الفجر ، ٢٠١٣م .
٢٣. شيماء سيد عبدالموجود: " تطوير أداء معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمصر على ضوء معايير جودة أداء المعلم " ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، جامعة الفيوم ، العدد العاشر ، الجزء الرابع ، ٢٠١٨م .
٢٤. صالح علي الهلالات: " إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال " ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤م .
٢٥. صبياء عبدالله محمد العمري: " متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المؤسسي في ضوء المدارس الثانوية بمنطقة عسير في ضوء خبرات بعض الدول تصور مقترح " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٤م .
٢٦. عبدالرحمن أحمد ندا و عبد المنعم الشحنة : " تأهيل مدارس التعليم العام لتحقيق متطلبات الاعتماد المدرسي دراسة ميدانية بمحافظة بور سعيد " ، قدم إلى مؤتمر الاعتماد المدرسي ، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٤-٦ فبراير ، ١٤٣٤هـ .
٢٧. عبدالله عطا الله الحجازين: " معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم بالمرحلة الأساسية بمنطقة الكرك من وجهة نظر المعلمين والمشرفين " ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مجلد ٢ ، عدد ١٧٣ ، ٢٠١٧م .
٢٨. عبدالمطلب يوسف جابر: " التميز في الجودة النوعية في التعليم العالي " ، المملكة العربية السعودية ، دار العبيكان للنشر ، ٢٠١٢م .
٢٩. عقيل محمود رفاعي: " تطوير التعليم العام وتمويله ، دراسات مقارنة " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨م .
٣٠. علي السلمي: " خواطر في الإدارة المعاصرة " ، القاهرة ، دار غريب للنشر والطباعة ، ٢٠٠١م .
٣١. علي عبدالكريم الكساب: "جودة الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية بالمرحلة التعليمية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث – العلوم الانسانية ، جامعة النجاح الوطنية ، ٢٠١٧م ، مجلد ٣١ ، عدد ٥ ، ٢٠١٧م .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٣٢. علي علي غازي : " الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي " ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، عدد ١٤٢ ، ٢٠١٣ م .
٣٣. علي علي غازي : " الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد المعايير لتحقيق التميز المؤسسي " ، مجلة القائد الناجح ، عدد ٣ ، ٢٠١٤ م .
٣٤. علي يحيى الدجني : " واقع الأداء المؤسسي بمدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٣ م .
٣٥. عيد أبو المعاطي الدسوقي : " معلم المستقبل والتعليم " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠١١ م .
٣٦. فورست باركر : " مهنة التعليم للمؤثرات على حياة المعلمين المهنية " ، فلسطين ، دار الكتب الجامعي ، ٢٠٠٥ .
٣٧. مائدة مردان يحيى الطعان: " تطوير المناهج الدراسية من وجهة نظر المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة البصرة " ، مجلة أبحاث البصرة للعلوم الانسانية ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، جامعة البصرة ، ٢٠١٧ م .
٣٨. مبروك محمد السيد : " إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الادارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي : بالتطبيق على مصلحة الضرائب " ، المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين : تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية ، القاهرة ، الجمعية المصرية المالية العامة والضرائب ، ٢٠١٥ م .
٣٩. مجدي محمد يونس : " كيف تتم التنمية المهنية الالكترونية للمعلمين في ضوء معطيات العصر الرقمي " ، متاح على <http://WWW.new-educ.com> ، تاريخ الدخول ٢٠٢٠/٤/١٥ م .
٤٠. محمد سليمان : " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ م .
٤١. محمد صبري الأنصاري : " تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM لإدارة التميز : دراسة ميدانية " ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة جنوب الوادي ، عدد ٤٠ ، ٢٠١٩ م .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٤٢. محمد عبدالعزيز عبدالمحسن الناجم: " تطوير أداء معلمي العلوم الشرعية في ضوء متطلبات عصر التقنية الرقمية وتحسين اتجاهاتهم نحوها " ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، عدد ٨ ، ٢٠١٦ م .
٤٣. محمد عبدالعظيم عبدالحميد السيد: " معوقات الأداء الإبداعي للطالب المعلم بدرس التربية الرياضية " ، مجلة بحوث التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق ، مجلد ٤٧ ، عدد ٩٣ ، ٢٠١٣ م .
٤٤. محمد عبدالغني هلال: " إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب " ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .
٤٥. محمد محمود أحمد الجزار: " تنمية الأداء الإبداعي للمعلمين - تصور مقترح لمواجهة مشكلات طلاب المرحلة الثانوية " ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، ٢٠١٣ م .
٤٦. محمد مرعي مرعي: " مهارات التميز الإداري في القيادة " ، دار حازم للطباعة والتوزيع والنشر ، دمشق ، ٢٠٠٢ م .
٤٧. محمود فوزي أحمد: " بروفايل الأداء الإبداعي للمعلم ومتطلبات تفعيله من وجهة نظر بعض خبراء التعليم " ، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب ، عدد ٩٣ ، ٢٠١٩ م .
٤٨. مركز أطلس العالمي للدراسات والأبحاث: قاموس أطلس الموسوعي ، المهندسين ، مصر ، دار أطلس للنشر .
٤٩. مسعود هاني العمارين: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية " ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ٢٠٠٧ م .
٥٠. مصطفى محمود أبو بكر: " الإدارة العامة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ م .
٥١. منال محمد حسين شعبان: " مدى امتلاك طالبات الجامعات السعودية لمسار الموهبة والتفوق للتفكير الإبداعي حسب نظرية (Mednick) " ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مجلد ٤ ، عدد ٣ ، ٢٠١٥ م .
٥٢. منى محمد الزهراني: " واقع التنمية المهنية الالكترونية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء معطيات العصر الرقمي " ، مجلة كلية التربية ، جامعة سوهاج ، عدد ٥٤ ، أكتوبر ٢٠١٨ م .



## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٥٣. مها أحمد القرزعي: " تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي (تصور مقترح) " ، رسالة دكتوراة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠١٧م .
٥٤. مهند مولود الدويبسية: " أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية علي التميز المؤسسي بالتطبيق علي الشركة الليبية الأفريقية في الفترة من ٢٠١١ - ٢٠١٦م " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة أم درمان الإسلامية ، ٢٠١٦م .
٥٥. المؤتمر العلمي التربوي بجامعة عين شمس: " تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر " ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣م ، يومي ٢٩-٣٠ سبتمبر ، متاح علي <http://www.edu.asu.edu.eg> تاريخ الدخول ٦/١٠/٢٠١٩م .
٥٦. مولاي المصطفى البرجاوي: " الإبداع والتربية الإبداعية " ، مجلة البيت العربي ، عدد ٦٧٨ ، ٢٠١٥م ، متاح علي <http://www.alarabi.nccal.gov.kw> ، تاريخ الدخول ١٤/٥/٢٠٢٠م .
٥٧. مؤيد السالم: " العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين " ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد ٢٦ ، عدد ١ ، ١٩٩٩م ..
٥٨. ناجي شنودة نخلة: " متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدارس الابتدائية ، في عبدالعزيز عبدالهادي الطويل : تقويم الجهود الوزارية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية " ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٧م .
٥٩. ناصر سعود الرئيس: " الاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة دكتوراه ، قسم الادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة بن سعود ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٣٦ هـ .
٦٠. نانسي عبدالله الشمائلة: " تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي " ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ٢٠٠٤م .
٦١. النموذج الأوربي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي (EFQM) Excellence model for higher education ، ترجمة أ.د الهلالي الشربيني الهلالي ، القاهرة ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، ٢٠١٢م ، ص ٨ .
٦٢. هويدا محمود الاتربي ومحمد محمود الاتربي: " المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مجلد ٧٤ ، عدد ٢ ، ٢٠١٩م .
٦٣. وزارة التربية والتعليم: قانون رقم ١٣٩ لعام ١٩٨١ ، المادة رقم ٢٢ .

## تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي

أ.د/ فتيحي عبد الرسول محمد د/ رشاد أبوالمجد مصطفى أ.د/ محمد النصر حسن أ/ فاطمة مقرب محمود عبد الله

٦٤. وليد عبدالله غازي الشعبي: " معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ٢٠٠٩م .
٦٥. ياسين كاسب الخرشنة و خالد خلف الزريقات و محمود إبراهيم نور : " أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي : شركة البوتاس العربية نموذجا " ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد ٤٠ ، عدد ٢ ، الأردن ، ٢٠١٣م .
٦٦. يحي محمد علي الخبراني : " متطلبات تفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض " ، اللقاء السنوي الخامس عشر – تطوير التعليم (رؤى – ونماذج ومتطلبات ) ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، ٢٠١٠م .
67. Bill Mulford:"School Leaders – Challenging Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness",An OECD Commissioned Paper, April 2003.
68. Herzallah,A:"Professional development obstracles facing primary English language teachers in North Gaza", masterthesis,faculty of education,The Islamic University,2011.
69. Elyas,T & AL-Grigri,W:" Obstacles to teaching English In SaudiArabia public school : Teachers and Supervisors perception" , International Journal of English Language Teaching, Vol.2,No.3,2014.
70. Ministry of Education ,Culture and Sport( Spanish National Education Council):" Family Participation in school education .looking ahead", General Technical Secretarial ,2014.
71. Department of Education(England):" Educational Exellence every where", presented to Parliament by the Secretary of State for Education by Command of her Majesty, March2016. .
72. Chang,D.W:"Creative teaching in Hong Kong Schools:Constraints and challenges", Educational Research Journal,22(1) ,2007

73. Cristina, Mele& Colurcio, Maria : " The evolving path of TQM: Towards business excellence and stake holder value", . International journal of quality and reliability management, 23(5) , 2006..
74. Darling, Hammond, L., Amrein-Beardsley, A., Haertel, E., & Rothstein, J: " Evaluating teacher evaluation ", phi Delta Kappan, 93(6), 2012
75. Dubas, M. & Nijhawan, P: " A test of the EFQM Excellence Model of TQM", proceedings of the Academy of Marketing Studies , Vol. (10), No. (2), Las Vegas, 2005.
76. Fotis, K. & Katrina, G.: " Best practice of Greek Selected Organizations on their Road to Business Excellence ", the Contribution of the New ISO 9000: 2000 Series of Standards, the TQM Magazine , Vol. 17. No. 3, 2005.
77. Gold Berg, J & Cole, B: " Quality management in education , Building excellence and equity in student performance ", Quality management Journal, Vol. 9, No. 4, 200<sup>(1)</sup> Skelton, A.: " Understanding Teaching Excellence in Higher Education : towards a critical approach ", London : Routledge, 2005..
78. Kinny, Patricia, M: " Creativity in Japanese and Americans teaching practice " unpublished MA, states university of New York Empire state college , United States , 2005 ..
79. Nary, Marlin: " A mixed – method study of relationships among teacher quality, reflective practice and creative abilities of K-12 in service public teacher Indiana university of pennsylvania", United States, 2006 ,.
80. Sweeshel, G: " Investigation of relationship between total quality and innovation in spanish higher institutions european", Journal of innovation management, 5(3), 2007.

81. Yang – Chi , Angela : " Impact of excellence programs on Taiwan higher education in terms of quality assurance and academic excellence " , examining the conflicting role of taiwans accrediting agencies , Asia pacific education Review , Vol.13, ISS1,march2012.
82. Horng,Jeou- Shayan,Hong- Jon,chao- Charlin,Juan:" Creative teachers and creative teaching strategies" , International Journal of consumer studies , vol 29, Issue 4, 2005..
83. Saada:" Applying leadership criterion of EFQM Excellence model in higher education institutions – UCAS as acase syudy" , available at : [http:// www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps) , at 8/9/2019 at 9:00.
84. Sawyer,R.K:" Creative teaching :Collaborative discussion as disciplined improvisation", Educational Research,33(2),2004.
85. Hallinger ,p.,& Lee,M : " Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in thailand " ,**International Journal of education development** , Vol.33(4) , 2013 .
86. Sreenivas,et,al:" Towards excellence in school education TQM as astrategy " , **Reasearch Jornal of social science & management** , 3(10) , 2014.
87. Vialla ,W & Quigley, S : " Selective students views of the essential characteristics " , university of wollongong, 2007 .