

مدى ممارسة مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا

الباحث/ محمد بن إبراهيم آل مغيرة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في محافظتي حوطة بني تميم والحريق وذلك من وجهة نظر مديري تلك المدارس. كما سعت إلى تعرف مدى اختلاف وجهة نظر مديري تلك المدارس تجاه ممارسة دورهم في تنمية المعلمين مهنيًا تبعًا لمتغيرات الدراسة (الخبرة في التعليم - الخبرة في الإدارة المدرسية - المرحلة الدراسية). ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة تتضمن المجال المعرفي ومجال المتابعة ومجال التدريب ومجال الاتصال والعلاقات الإنسانية. وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق والبالغ عددهم (٣٨) مديرًا. وكشفت نتائج الدراسة عن أن مدير المدرسة يمارس دوره في تنمية المعلم مهنيًا بدرجة دائماً وبمتوسط حسابي عام للمجالات الأربع الذي بلغ (٣.٣٥) مما يدل على اهتمام وسعي مديري المدارس نحو نمو المعلمين مهنيًا. وقد حصل مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية على الترتيب الأول يليه مجال المتابعة ثم المجال واخيرا مجال التدريب. وأكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في جميع مجالات الدراسة باختلاف المرحلة الدراسية التي يعملون او باختلاف عدد سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية او باختلاف عدد سنوات خبرتهم في التعليم، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال المعرفي بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الابتدائية وذلك لصالح المدارس الابتدائية.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية، مديري المدارس، الإدارة المدرسية، النمو المهني

للمعلمين

المبحث الأول: الاطار العام للدراسة

المقدمة:

شهد التعليم في المملكة العربية السعودية تطوراً كبيراً ومستمرًا في مجالاته المختلفة سواء ممن الناحية الكمية والكيفية، مسايرة للتغيرات العالمية واستجابة للتحديات التي فرضتها الثورات العلمية المتلاحقة من نمو معرفي متزايد وانفتاح ثقافي كبير وتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وامتد ذلك التغيير ليشمل المدرسة التي تعتبر أحد المؤسسات المهمة في المجتمع وتمثل وبدرجة كبيرة انعكاسا لما يحدث في العالم الخارجي، فلم تعد تتمثل وظيفتها في مد الناشئة بالعلوم والمعارف والتركيز على جانب التلقين والتسميع في التدريس فحسب بل تحولت وظيفة المدرسة من نقل المعرفة الثابتة إلى نقل المهارات الأساسية والتي من أهمها كما أشار (الفنيش، ٢٠٠٤، ص ٤٩) " أن نتعلم كيف يتعلم التلميذ وصارت تهدف إلى الرعاية المتكاملة لشخصيته من النواحي الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية".

وتبعاً لذلك تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية فبعد أن كانت معظم المهام التي يمارسها مدير المدرسة تأخذ طابع الروتينية وكل غايتها تسيير عمليات المدرسة ومتابعة حضور وانصراف المعلمين والطلاب وحل المشكلات السلوكية اليومية الطارئة وتفقد منشآت المدرسة والرد على مايردها من مكاتبات من إدارة التعليم، إلى أن أصبحت وكما يرى (دافيز واليسون، ٢٠٠٤، ص ١٤٠) " أن مهمة القيادة على مشارف الألفية الثالثة تهيئة المناخ والظروف المناسبة لتحقيق الأهداف والأداء العالي وذلك من خلال التعامل مع الآخرين وأصبح محور اهتمامها مساعدة مجموعة من الأفراد على التقدم للأمام". ويؤكد (أبو عاشور، ٢٠٠٢، ص ١٠٩) أن المفهوم الحديث للإدارة المدرسية أعطى أدواراً متعددة لمدير المدرسة بوصفه قائداً للعملية التربوية الأمر الذي يؤكد أهمية أن يكون المدير متفاعلاً ومؤثراً في كل مدخلات العملية التربوية ولعل المعلم أحد أهم هذه المدخلات. فهو المسئول الأول فيها والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية

والإدارية وأكثر قرباً وخطوة واتصلاً بالمعلمين والطلاب، وبالتالي فإنه أكثر الأشخاص قدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لديهم وعلى تحديد حاجاتهم وتلبيتها من غيره، وقد نصت القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام في أحد موادها على أن من مسؤوليات مدير المدرسة الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقويم آثارها على أدائه والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٠، ص ١٧).

وامتداداً لما سبق فإن مدير المدرسة اليوم ومن خلال التوجهات الحديثة أضيفت له مهام ومسؤوليات جسام تختلف تماماً عما كانت عليه في السابق، فكان من أهم ما أضيف له الاهتمام بنمو المعلم المهني، على اعتبار أن المعلم هو حجر الزاوية وهو القلب النابض للعملية التربوية والركيزة الأساسية في أي نظام تعليمي وفي تطوره والراقي بمستواه تطور لمخرجات النظام التربوي. ويؤكد عبد الجواد ومتولي (١٤١٣هـ، ص ١٢٩) أن مهنة التعليم تتطلب نمواً مستمراً خاصة في ظل التقدم العلمي وأنه لا بد من بذل كل الجهود لتزويد شاغلي الوظائف التعليمية بالمدارس بأحدث ما وصل إليه البحث العلمي في كل ميدان من ميادين التخصص العلمي والمهني. ولذا شعر الباحث بأهمية دور مدير المدرسة في هذا الجانب، فلعله عند قيامه بدوره أن يكمل أدوار مؤسسات إعداد المعلمين وأن يتعاونوا معاً في سبيل تطوير أداء المعلم والراقي بمستواه إلى المنشود.

مشكلة الدراسة:

حرصت وزارة التعليم السعودية ممثلة بإداراتها في المناطق والمحافظات على بذل الجهود وتقديم الحوافز واستنفار الطاقات للارتقاء بمستوى المعلمين وتمييزهم مهنيًا أثناء الخدمة من خلال عقد الكثير من الدورات التدريبية المبنية على احتياجات المعلمين وورش العمل لمناقشة المواضيع المتجددة وزيارات المشرفين التربويين المتكررة وغيرها من الأساليب، إلا أنه ومع تلك الجهود المبذولة يلاحظ أن هناك مشكلة في وضع المعلم

بشكل عام حيث أن هذا الوضع يعاني من تردد منذ فترة طويلة، كما يلاحظ استمرار الأدوار التقليدية في التعليم لدى الكثير من المعلمين، سواء في طريقة التدريس أو التقويم أو التعامل مع التلاميذ (الحامد، ١٤٢٣هـ، ص ٣٣١).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على إدراك مديري المدارس لأهمية النمو المهني للمعلمين كما في دراسة (السادة: ١٤١٨، ص ٤٦) إذ استنتج منها أن مديري المدارس يدركون أهمية دورهم في تطوير الأداء التعليمي في مدارسهم، إلا أن الواقع يشير أن مدير المدرسة يقضي مدير المدرسة يقضي جل وقته في ممارسة الأعمال الإدارية بينما المهام الفنية _ والتي من ضمنها النمو المهني للعاملين _ لا تحظى إلا بنصيب يسير من ذلك الوقت فقد أشارت دراسة (الحبيب، ١٤٢٣هـ، ٥٩) و(العابسي، ١٤٢٦، ص ١٤٨) و(مقابلة: ٢٠٠٦، ص ٢١٩). أن اهتمام المدير بالدور الإداري يحظى بالأولوية ويطغى على دوره الفني. ويظن كثير من مديري المدارس أن وظيفته تنحصر في ممارسة الأدوار الإدارية أما ما يخص الأدوار الفنية فهي من صميم عمل المشرف التربوي. وهناك العديد من الدراسات أوصت بإجراء دراسة كهذه الدراسة ومنها دراسة (الشهري، ١٤٢٥هـ، الرميح، ١٤٢٥هـ، الدوسري، ١٤٢٦هـ) فإن الباحث شعر بحاجة الميدان التربوي لدراسة مهمة كهذه. ومن هنا فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما مدى ممارسة مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر مديري تلك المدارس ؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

٢. التعرف إلى مدى اختلاف وجهة نظر مديري تلك المدارس تجاه ممارسة دورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في محافظتي حوطة بني تميم والحريق تبعًا لمتغيرات الدراسة (الخبرة في التعليم - الخبرة في الإدارة المدرسية - المرحلة الدراسية)

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١. أن المعلم بشكل عام يعاني من ضعف وقصور في أداء المهام والمسؤوليات المناطة به وقد يكون لممارسة المدير لدوره في تنمية المعلمين مهنيًا أثر كبير في تحسين مستوى المعلم واستمرار لتطور مهنة التعليم.

٢. أن عملية التعليم في نمو وتغير مستمرين نتيجة المتغيرات العالمية والداخلية. فبقاء المعلم في معزل عن هذه الأمور أو اعتماده في التعامل معها على خبرته الشخصية المحدودة التي تولدت خلال سنوات تدريسه قتل لقدراته وحرمان لطلابه من الاستفادة من عملية التعليم. وبالتالي ينعكس ذلك على المخرجات التعليمية ويؤثر في تحقيق الأهداف.

٣. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة لمتخذي القرار في المؤسسات التربوية العليا في التعرف على مواطن القوة في ممارسات مديري المدارس وتعزيزها ومواطن الضعف والعمل على علاجها وتطويرها.

أسئلة الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مدى ممارسة مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في محافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المديرين؟

٢. هل يوجد اختلاف في وجهات نظر مديري المدارس تجاه مدى ممارستهم لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا تبعًا لمتغيري الدراسة (، الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية) ؟

حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة على الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا بإدارة التربية والتعليم للبنين في محافظتي حوطة بني تميم والحريق. والمتعلقة بمجالات: التدريب التربوي، المتابعة، المجال المعرفي، العلاقات الإنسانية. وقد تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٢٨ / ١٤٢٩ هـ.

مصطلحات الدراسة:

الأدوار: جمع دور وهو مايتوقع من الشخص الذي يحتل وظيفة القيام به من أنشطة وتتحدد هذه الأنشطة في ظل واجبات ومسؤوليات ومهام الوظيفة التي يشغلها. (العمامرة وأبو نمره، ٢٠٠٤م، ص ١٤٥) **والدور في هذه الدراسة** هو كل تلك المهام والمسؤوليات والأدوار والأنشطة التي يمارسها مدير المدرسة بهدف تنمية المعلمين مهنيًا.

النمو المهني: هو تطوير لكفايات المعلمين التعليمية، بجانبها المعرفي والسلوكي. (نشوان: ١٩٨٢، ص ٢٥٥) **ويقصد بالنمو المهني في هذا الدراسة:** مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة والتي تهدف إلى إكساب المعلم مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف الرفع من مستواه للوصول إلى مخرجات تعليمية أفضل.

المبحث الثاني: الإطار النظري . الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتضمن هذا الجزء مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها . مسؤوليات مدير المدرسة . مدير المدرسة مشرف مقيم . مفهوم النمو المهني للمعلم - أهمية وأهداف تنمية المعلم - مراحل بناء برامج النمو المهني - مجالات النمو المهني للمعلمين . مبادئ التنمية المهنية الفعالة . واجبات مدير المدرسة تجاه تنمية المعلمين مهنيًا . أساليب الإنماء المهني للمعلمين . ثم يتناول الدراسات المحلية والعربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة المدرسية وتتنوع إذ يعرفها (الدويك، ١٤٢٦هـ، ص ٣٩) بأنها "عملية منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة بأقل قدر من الجهد والوقت ضمن الإمكانيات المتاحة، من خلال تنسيق جهود جميع العاملين وتوجيهها نحو هذه الأهداف". وعرّفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد" (العمامرة، ٢٠٠٢، ص ١٨).

ويعرف (الشلعوط، ١٤٢٣هـ، ص ٤٨) الإدارة المدرسية بأنها: "النشاط المنظم داخل المدرسة والذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة أو المنبثقة من السياسة التربوية والمستمدة من الفلسفة التربوية وأهدافها"

وعرّفها أبو عاشور بأنها "مجموعة من المهام والواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة." (أبو عاشور، ٢٠٠٢م، ١١٤)

ومن خلال التعريفات السابقة نخلص منها بتعريف شامل للإدارة المدرسية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات والوظائف يقوم بها المدير مع العاملين معه داخل نطاق المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية، بما يتماشى مع ما تنتشده الدولة من تربية أبنائها تربية صالحة.

أهمية الإدارة المدرسية:

يورد (مصطفى ١٤٢٢هـ، ص ٣٩) مجموعة من الأسباب تؤكد أهمية الإدارة المدرسية منها:

- ١- أنها لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، وأنها وسيلة لتطوير المدرسة وليست غاية، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية.
٢. تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.

٣- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم.

٤. الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، حيث يعتبر مدير المدرسة مسئول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل، فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين وجب عليه التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصببها ضرراً من اتخاذ هذا القرار.

ويشير (الرفاعي، ١٤٢٧هـ، ص ٢٨) على أن المدرسة لم تعد مكاناً لتقديم خدمة التعليم فقط بل أنها أصبحت في وقتنا الحاضر تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية ليكونوا نواة المستقبل للأمة. وأن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة ينعكس حتماً على أهمية الإدارة المدرسية.

أهداف الإدارة المدرسية:

قد حدد (عبدالهادي، ١٤٠٤هـ، ص ٩، ومحضر، ١٤٠٦هـ، ص ٨٩، والرفاعي ١٤٢٧هـ، ص ص ٢٨-٢٩) الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية وتتمثل في الآتي:

١. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا، علمياً ونفسياً وجسماً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً.
٢. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها.
٣. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
٤. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
٥. إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها، ومكتبتها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها.

٦. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
٧. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء.
- ٨- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
٩. تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها بل ومن أجل تحقيقها، وتجنيدها كافة الإمكانيات داخل المدرسة، وخارجها لذلك.
- ١٠- التخطيط، التنفيذ، الإشراف، التقييم، التوجيه، الإرشاد، المراقبة، المتابعة، التطوير، تحديد المسؤولية.

المهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

حتى ينجح مدير المدرسة في عمله لابد أن يتوفر فيه خصائص وصفات معينة، غير أن توفر مثل هذه الصفات لا يضمن بالضرورة أن يكون ذلك المدير يفعل دوره في مدرسته بطريقة متميزة إلا إذا مزجت تلك الصفات بمهارات معينة، وقد أكد الكثير من القائمين على اختيار القيادات التربوية أن توافر هذه المهارات ضروري لاختيار قيادات المستقبل لإدارات المدارس. وهذه المهارات يكن تصنيفها حسب رأي (الطويل، ٢٠٠١، ص ٢٦) (الأغبري، ٢٠٠٠، ص ١٣٤) (مصطفى، ١٤٢٢، ص ٣١). إلى ثلاثة أنواع وهي:

١. المهارات الإدراكية:

وهي قدرة مدير المدرسة على تخطيط العمل وتوقع الأمور التي قد تحدث في المستقبل والتنبؤ بها وابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. ويعتبر مديراً لمدرسة الذي يتمتع بمهارات إدراكية جيدة هو الذي يرى مدرسته ككل ويدرك العلاقة بين مكوناتها وأن أي تغيير في أي مكون سيؤثر في بقية المكونات الأخرى

سلبا أو إيجابا، كما أنه يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة في التربية. وحتى يضمن المدير أن تكون قراراته قابلة للتفعيل لا بد من امتلاك هذه المهارة لذا تعتبر هذه المهارات من أهم المهارات الضرورية اللازمة لمدير المدرسة لكنها في نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

٢. المهارات الفنية:

وتعني أن يكون لدى المدير مهارة فنية وعلمية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة المدرسية مثل: تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة التعليمية بالمدرسة، وتنظيم الاجتماعات المدرسية وكتابة التقارير، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب المدير ويضاف إلى هذه المهارة إلمامه بالجوانب المتعلقة بالتدريس كطرائقه وأساليبه المتعددة، إن وجود مثل هذه المهارة يكسب الثقة لدى مدير المدرسة وبالتالي تكسبه أيضا ثقة العاملين معه. لذا يتحتم عليه تنمية مهاراته الفنية باستمرار، وعلى الإدارات العليا التعليمية تصميم برامج فعالة لمساعدة رجل الإدارة المدرسية على النمو المهني من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة.

٣. المهارات الإنسانية:

وتعني قدرة المدير على التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يكسب احترامهم وثقتهم يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

وأشار (حسين، ١٤٢٥ هـ، ص ١٦) إلى أن الإدارة مهنة تتطلب مهارات ثلاث هي: مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات فكرية. بينما ويضيف (الدويك وآخرون، ١٤١٨ هـ، ص ٣٢) مهارة رابعة غير المهارات السابقة وهي: المهارات الذاتية التي تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل:

١. **السمات الجسدية**، وتتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرعوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٢- **القدرات العقلية**، والمقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

٣- **المبادأة والابتكار**، وهي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه أيضاً من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون متسلطاً سريع الامتعاظ غير مخلص، والمبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد وتوفر المبادأة تعني القدرة على التنفيذ.

٤- **ضبط النفس**، وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية إنها تعني الاتزان أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب.

مسؤوليات مدير المدرسة:

صدرت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بموجب قرار معالي وزير المعارف [وزارة التربية والتعليم حالياً] رقم ١/٣٥٥٦ في ١٧/١٠/١٤٢٠هـ، واشتملت على: [٩٨] مادة.

مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً، ويحمل العديد من المسؤوليات منها:

- ١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة المملكة.
- ٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب واكتساب الخصال الحميدة.
- ٣- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل (المصلى، والمعامل والمختبرات، ومركز مصادر التعلم، والمقصف المدرسي، والمقصف المدرسي وقاعات النشاط، والأفنية والملاعب، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها ...) وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.
- ٤- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
- ٥- الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم.
- ٦- تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقيق من وجود الشواهد المؤيدة لما يرضه من تقديرات.
- ٧- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقويم آثارها على أدائه، والتعاون مع المشرف التربوي المختص.
- ٨- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

٩- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

النمو المهني للمعلم: مفهوم النمو المهني في اللغة: ورد في "لسان العرب" نَمِيَ ينمي نمياً ونمَاءً أي زاد وكثر ونمَّيته أي رفَعته على وجه الإصلاح (ابن منظور، ١٤١٤، ص ٣٤١). وجاء تعريف النمو من نما الشيء نماءً ونموا: زاد وكثر، ويقال نما الزرع ونما الولد ونما المال، ويقال هو ينمو إلى الحسب، وتنمي الشيء تنمياً: أنماه ونمي الشيء: دفعه وأعلى شأنه.

أما تعريف المهنة فهي كما جاء من مهن الرجل - مهناً ومهنة، ومهنة: عمل في صنعته وامتنه اتخذ مهنة، والمهنة: العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة وحذق وممارسة، ويقال: ما مهنتك؟ ما عمالك؟

أما مفهوم النمو المهني في الاصطلاح: يعرف نشوان (١٩٨٢، ص ١٤٥) النمو المهني: بأنه تطوير لكفايات المعلمين التعليمية، بجانبها المعرفي والسلوكي.

ويعرفه الرميح (١٤٢٤هـ، ٣٠) بأنه "عملية مستمرة تهدف إلى مساعدة المعلمين على تطوير كفاياتهم التعليمية من أجل الوصول إلى مخرجات تعليمية أفضل "

وترى (الفضلي ١٤١٤هـ: ٧٢) أن النمو المهني للمعلم يعني رقي المعلم في مهنته من حيث القدرة على الأداء الأفضل من خلال التجريب والاطلاع على المستجدات التربوية بكافة الطرق والوسائل بهدف تجديد معلوماتهم، ونمو خبراتهم وزيادة كفاءتهم العلمية والتربوية مما ينعكس بأثره على سائر العملية التعليمية .

كما عرفه القاسم (١٤١٩هـ، ص ٩) بأنه: "مساعدة المعلم على اكتساب مهارات جديدة ومعلومات حديثة وطرائق مفيدة للقيام بأداء واجبات المهنة بفاعلية وكفاءة عالية مما يعود أثره على التلاميذ".

وفي ضوء تلك التعريفات فإن الباحث يعرف النمو المهني بأنه: عملية شاملة تهدف إلى زيادة فعالية عمل المعلمين، من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية والإنتاجية، بجانبها المعرفي والسلوكي، ورفع مستوى أدائهم الوظيفي في مجالات عدة منها: إجراء البحوث التعاونية، استيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، إتقان استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية، التعرف على طرق التدريس وأساليبه.

ويقصد بالنمو المهني في هذا الدراسة: تلك العملية المتكاملة والمستمرة والتي تهدف إلى إكساب المعلم مجموعة من المعارف ومجموعة من المهارات بغية الرفع من مستواه للوصول إلى مخرجات تعليمية أفضل.

أهداف التنمية المهنية للمعلمين:

تتعدد وتتنوع أهداف برامج النمو المهني للمعلمين في تناولها لكافة أبعاد العملية التعليمية والتربوية التي يقوم بها المعلم وذلك أن هذه الأهداف متغيرة حسب تغير العصر والظروف المحيطة بعملية التربية والتعليم، وبين العديد من الباحثين أهداف النمو المهني والتي من أبرزها مايلي:

- ١- يحقق النمو المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم المهني، وتحسين اتجاهاتهم وصقل مهاراتهم التعليمية، وزيادة معارفهم، وزيادة مقدرتهم على الإبداع والتجديد، ومن ثم الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني والثقافي للمعلمين بما يحقق طموحهم واستقرارهم النفسي، ورضاهم المهني تجاه عملهم وإخلاصهم في أداء رسالتهم.
٢. يعمق الأصول المهنية عن طريق زيادة فعالية المعلم ورفع كفايته الإنتاجية إلى حدها الأقصى، وتصحيح عيوب البرنامج الذي تلقاه قبل انخراطه في العمل.
- ٣- يجدد معلومات المعلمين وينميها وإيقافهم على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرق التدريس، والمحتوى الدراسي، وغير ذلك من مكونات المنهج الدراسي.

٤- يتيح الفرصة لإقامة حوار بين المعلمين في الميدان ومن يقوم بالإشراف عليهم أثناء إعدادهم في مؤسسات إعداد المعلمين أو من يشرف عليهم أثناء الخدمة، وذلك بهدف تحويل نظريات الإشراف إلى ممارسات عملية تساعد المعلمين في تحسين أدائهم .

٥- الإطلاع على أحدث النظريات التربوية والنفسية، والطرق الفعالة، وتقنيات التعليم الحديثة واستخدام الأساليب الجديدة مثل التعليم المبرمج، والتعليم المصغر، والتعلم الذاتي، وأسلوب حل المشكلات .

أهمية النمو المهني:

إن ما يجعل النمو المهني أمراً متطلباً وملحاً الارتباط الوثيق لتحسين مخرجات العمل التعليمي الذي يمارسه المعلم مع تلاميذه، بل إن الحاجة لأن يمارس المدير دوره في نمو المعلمين مهنيًا تزداد وذلك لاستمرارية تجديد مهنة التدريس. وحددت الإدارة العامة للتدريب والابتعاث بوزارة التربية والتعليم مسوغات النمو المهني للمعلم والتي تمثلت فيما يأتي:

أولاً: التفجر المعرفي وما ينتج عنه من تغير سريع واتساع في المعارف والمعلومات وما يفرض على المعلم من حاجة مستمرة للنمو المهني لمواكبة الجديد من المعارف والمعلومات.

ثانياً: التطور التقني المتسارع وما يفرضه على المعلم من حاجة للنمو المهني في مجال إتقان المهارات المطلوبة.

ثالثاً: تطور مفهوم التربية من مفهوم ضيق يعنى بالجانب العقلي إلى مفهوم واسع يعنى بمختلف جوانب شخصية المتعلم، وما يترتب عليه من حاجة المعلم إلى نمو مهني في التنمية الشاملة.

رابعاً: ظهور مفاهيم عالمية مثل العولمة والجودة وغيرها وما يترتب على ذلك من مقارنة لأداء المعلم الوطني بأداء زملائه المعلمين في مختلف أنحاء العالم في ضوء التكلفة والإتقان. (الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، ١٤٢٤هـ، ص ص ٤٨-٨٥) وهناك أيضا أسباب تدعو للاهتمام بالنمو المهني للمعلم وهي:

١- أن المعلم هو نقطة الارتكاز في كل إصلاح وهو الأساس في كل نهضة وصالح المعلم صلاح للطالب وبالتالي صلاح للمجتمع.

٢- المعلم هو العنصر الفعال في العملية التعليمية وبمدى استعداده للمزيد من النمو في مهنته ويقدرته على التجديد والإبداع يستطيع أن يحقق للنظام التربوي ما يخطط له من أهداف وغايات.

٣- توعية المعلم بأحدث البحوث والمراجع الأساسية في تخصصه والوقوف على مهارات القياس ووسائل التقويم.

٤- إحاطة المعلم بالمستجدات على مادة تخصصه.

٥- حث المعلمين وتشجيعهم على الابتكار والتجربة للأساليب الحديثة والتي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم المهني.

مراحل بناء برامج النمو المهني للمعلمين:

تعارف الكثير من التربويين وغيرهم أن أي برنامج يراد له أن يحقق أهدافه المرسومة له فلا بد أن يقوم على أسس واضحة وفق مراحل محددة، وحيث أن برامج تنمية المعلمين مهنيًا من العمليات الفنية والمستمرة والهادفة في نفس الوقت، فإنها تحتاج إلى استنفار الجهود واستغلال الطاقات، ولذلك فإنه عند التفكير في إعداد برنامج فاعل في النمو المهني يمكن اتباع مراحل معينة، وقد ذكر بعض الباحثين أن بناء برامج النمو المهني لا بد أن يمر بالمراحل التالية:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: يعد تحديد الاحتياجات عنصر أساسي في تصميم أي برنامج، لأن التحديد الدقيق يجعل البرنامج له معنى وقيمة سواء على الفرد نفسه أو المدرسة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات حول حاجات المعلمين التدريبية وذلك من خلال وسائل متعددة أهمها مشاركة الأفراد أنفسهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية عن طريق استمارات ونماذج خاصة أعدت لهذا الغرض وتوزع على المعلمين ثم تجمع وتحلل ليحدد في ضوءها أبرز جوانب القصور لدى المعلمين وأبرز احتياجاتهم التطويرية.

ثانياً: التخطيط: وهو الجسر الموصل للأهداف والمرحلة الهامة في مراحل بناء أي برنامج تدريبي للنمو المهني، لأنه يتوقف على التخطيط نجاح المراحل التي تأتي بعده.

ثالثاً: التنظيم: وهو مرحلة مهمة تعقب التخطيط وفيه تحدد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف والأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات قادرون على الاتصال ببعضهم بما يكفل تنفيذ الخطة.

رابعاً: التنفيذ: ويعد الخطوة التالية وينعكس نجاح هذه الخطوة على المرحلة التي تليها، وفي هذه المرحلة يقوم الأفراد المكلفين بتنفيذ البرنامج على أداء مهامهم ومسئولياتهم بتدريب المعلمين الذين تم اختيارهم للبرنامج وفق خطوات علمية محددة.

خامساً: التقييم: وهو جزء هام في البرنامج التدريبي وهو عملية مستمرة مصاحبة لبداية أي برنامج وحتى نهايته، يخضع أي مجموعة متدربة لأسلوب تقويمي مناسب بهدف معرفة مدى ماتحقق من الأهداف وما لم يتحقق منها أو بشكل عام إعطاء صورة واضحة عن مدى فعالية البرنامج.

مجالات النمو المهني:

المعلم صاحب رسالة ومهنة عظيمة، وتعمل جميع الأمم على تعليمها الشيء الكثير لأبنائها، لذا فهو في حاجة إلى مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات ليسير تلك

التغيرات المتلاحقة في شتى نواحي الحياة، ويشير (مقرب، ٢٠٠٠م، ص ٤٦) إلى أن مجالات نمو المعلمين المهنية تدور في ثلاث مجالات هي كالتالي:

الأول:المجال التربوي الذي يشمل مهارات المادة الدراسية والمعارف والكفايات الأكاديمية وطرق وأساليب التدريس والأهداف بنوعيتها التربوية والسلوكية وتكنولوجيا التعليم.

الثاني: المجال الإداري ويهتم بإجراءات التدريس وإدارة وقت الطلاب والاتصال والتفاعل الإنساني والقيادة التربوية للطلاب وإثارة دافعية التعلم وإدارة سلوك الطلاب الصفي والتقييم وتنفيذ الأنشطة.

الثالث: المجال الشخصي ويركز على خصائص المعلمين الإنسانية مثل المظهر الشخصي والقيم والاتجاهات والميول والحاجات والأخلاق المتصلة في مهنة التعليم التي تشكل سمة التقيد بمهنة التعليم والانتماء إليها.

وقد قسم (العميرة، ١٤٢٠هـ، ص ص ١٣٦-١٣٧) كفايات المعلمين إلى قسمين هما:

١. كفايات معرفية ويمكن تطويرها بالوسائل التالية:

- أ- الندوات التربوية
 - ب- الاجتماعات الفردية والجمعية والجماعية
 - ت- المنشورات التربوية
 - ث- حث المعلمين على المطالعة المهنية
٢. كفايات سلوكية تدريسية ويمكن الارتقاء بها بالوسائل التالية:

- أ- الزيارات الصفية الاجتماعات التربوية ب- الورش التربوي
- ت- المنشورات التربوية
- ث- الدروس التوضيحية

مبادئ التنمية المهنية الفعالة:

أي يحتاج إلى بعضٍ من المتطلبات التي تسهم في إنجاحه وقد بين الصباغ أن مما يزيد فرص الاستفادة من برامج التنمية المهنية ويساعد على إعداد معلمين دائمي التعلم توفر أربع قابليات أساسية لديهم وهي:

- القابلية للتطوير.
 - القابلية للنقد الذاتي.
 - القابلية لتعلم الجديد والذي يساعد على تطوير الأداء
 - القابلية للاعتراف بجوانب قوة الآخرين والتعلم منهم. (الصباغ، ٢٠٠٥م، ٤٥)
- وقد حددت دراسة دوزر (١٩٩٩م في الحر ١٤٢٤هـ) عشرة مبادئ أساسية اعتبرتها مفتاح التنمية المهنية الناجحة، وتتلخص في التالي:
- ١- ضرورة مشاركة جميع الفئات (أولياء الأمور والمعلمين والإداريين والمسؤولين) في بناء وتنفيذ خطة التنمية المهنية وتقويمها.
 - ٢- إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطور والتحسين. ومراعاة اختلاف حاجات الأفراد في المنظمة، وبالتالي اختلاف برامج التنمية المهنية لهم فالمعلم المستجد ليس كمن أمضى سنوات عدة في الخدمة.
 - ٣- الانتقال من نموذج الفجوات إلى نموذج النمو في بناء خطة التنمية المهنية بمعنى الانتقال من التركيز على النواقص لدى المعلمين ومحاولة علاجها إلى البناء على الثراء المعرفي والخبرات التراكمية التي يملكها المعلمون ومحاولة تحسينها وتطويرها.
 - ٤- توظيف نتائج البحوث والدراسات والتجارب المتميزة في مجال التعليم والتعلم لتنمية المعلم مهنيًا لئلا تكون البرامج عشوائية أو مبنية على آراء شخصية.

- ٥- تنمية الخبرات الداخلية في مجالات المادة العلمية وطرائق التدريس واستخدام التكنولوجيا وصولاً لتعليم متميز.
- ٦- ضرورة التعامل مع التنمية المهنية كعمليات وليس كنتائج، فالتنمية المهنية عملية مستمرة أثناء اليوم الدراسي.
- ٧- التخطيط الجماعي للتنمية المهنية يجعلها أكثر فاعلية وقبولاً لدى المعلمين في المدرسة.
- ٨- بناء خطة متكاملة وطويلة الأجل. فالمنظمة (المدرسة) التي تعمل بنظام تنمية فعال لا بد أن تبني خطة متكاملة تحقق أهدافها على مراحل.
- ٩- توفير الوقت والموارد المناسبة لبرامج التنمية المهنية والتوعية لتحقيق أهدافها.
- ١٠- ضرورة قياس أثر التنمية المهنية على المتعلمين يعد من الأمور الأساسية التي يجب التركيز عليها. (دوزر، ١٩٩٩م في الحر ١٤٢٤هـ، ص ١٣-١٥)

واجبات مدير المدرسة تجاه تنمية المعلمين مهنيًا:

مدير المدرسة عليه واجبات كبيرة تجاه تطوير المعلمين وتنمية قدراتهم المهنية وذلك من خلال دوره الإشرافي وقد بين نشوان (١٤١٢هـ: ٢٥٥-٢٥٨) أن هناك جانبين يمكن أن يسهم فيهما مدير المدرسة وهما:

الجانب المعرفي والجانب السلوكي • ويفصلهما على النحو التالي:

الجانب المعرفي من الكفايات التعليمية يتضمن بوجه عام ما يأتي:

١. معرفة المعلم لخصائص التلاميذ النفسية والاجتماعية ومراعاتها في العملية التعليمية •
٢. معرفة المعلم المعلومات والحقائق والمفاهيم والتعميمات في المادة التي يدرسها •
٣. معرفة المعلم لحاجات المجتمع •
٤. معرفة المعلم أسس بناء المناهج الدراسية •

٥. معرفة المعلم طرائق التدريس المناسبة للمادة التي يدرسها •

أما الجانب السلوكي (المهاري) من الكفايات التعليمية فيشتمل على:

١- قدرة المعلم على إدارة الحجرة الدراسية.

٢- قدرة المعلم على التخطيط لدروسه •

٣- قدرة المعلم على استخدام تقنيات التعليم والوسائل التعليمية لتوظيفها في تحقيق الأهداف •

٤- قدرة المعلم على تنظيم نشاطات موجهة

٥- قدرة المعلم على وضع اختبارات ذات مواصفات جيدة •

٧- قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات ولاستفادة منها •

٨- قدرة المعلم على التواصل الفعال مع تلاميذه •

ويشير العمارة وأبو نمره إلى أن مهمات المدير الإشرافية تنمية المعلمين مهنيًا وتوظيف أساليب وأدوات التدريس والنمو المهني المتاحة في حدود الإمكانيات المتاحة والعمل على توفير فرص النمو المتكامل للمعلمين (العمارة وأبو نمره، ٢٠٠٤م، ١٤٢)

أساليب الإنماء المهني

تتعدد أساليب الإنماء المهني التي يمارسها مديرو المدارس في عملهم مع المعلمين وفقا لأهداف خططهم التي رسموها، ولأشك أن لكل أسلوب ميزاته، وأهدافه، وأساليب استخداماته، كما أن لكل منها شروطا وضوابط لابد من توافرها ليكون الأسلوب فاعلاً وبالتالي لا نستطيع أن نقول أن أسلوبا منها هو أفضل الأساليب مع جميع المعلمين وفي كل المواقف والظروف. وقد بين الحبيب أن المناخ الضروري لإحداث النمو المهني للمعلمين يتطلب جهود المدير في رفع الروح المعنوية وتشجيع النمو المهني من خلال الاستعانة بعدة أساليب هي:

أ- الاهتمام بنموه الذاتي الشخصي مهنياً.

ب- زيارة الفصول وحجرات الدراسة.

ت- الاجتماعات الفردية والجماعية. (الحبيب، ١٤١٦هـ، ٤٥٦)

ومن وسائل تنمية المعلمين مهنياً ما يلي:

أ- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل ومحاضرات من شأنها أن تساعد العاملين على الإبداع والتجديد في ممارساتهم.

ب- تنمية قدرات المعلمين وسائر العاملين المساعدين أثناء الخدمة لتمكينهم من تحقيق الأهداف في جو يسوده الحرص على جودة الأداء، وإتباع ذلك بحوافز مادية ومعنوية للمتميزين منهم مع مراعاة الاهتمام بالجواهر والنتائج.

ت- الإشراف التربوي على المعلمين، وهذا يتطلب القيام بزيارات صافية للمعلمين

ث- والاطلاع على دفاتر التخطيط الدراسي وغير ذلك من أعمال المعلم.

ج- توجيه المعلمين وإعدادهم ليكونوا قدوة صالحة لتلاميذهم. (طافش، ١٤٢٥هـ،)

وقد بين العمارة بعض الإجراءات التي يمكن أن تساعد مدير المدرسة كمشرف مقيم في تنمية المعلمين مهنياً:

أ- تحديد حاجات المعلمين المهنية وتنمية قدراتهم.

ب- وضع برنامج نمو مهني في ظل الحاجات والإمكانات.

ت- توظيف الدراسات والأبحاث الإجرائية لتحسين عمل المعلمين.

ث- تحليل تخطيط المعلمين لموادهم الدراسية وعمل التغذية الراجعة اللازمة.

ج- التقويم المستمر للمعلمين ومتابعتهم (العمارة ١٤٢٠هـ: ١٣٦-١٤٢)

أثر التدريب التربوي في النمو المهني للمعلم:

تعتبر برامج التدريب التربوي المقدمة بشكل جيد من البرامج ذات الأثر الكبير في النمو المهني للمعلمين ويظهر ذلك الأثر في مجالات ثلاثة هي: المعارف والمهارات والاتجاهات وما تعكسه من تغير على مستوى الأداء نحو الأفضل. وقد أكد الباحثون في الأدب التربوي في مجال التدريب التربوي وتأثيره في النمو المهني للمعلم على آثار جمة من أهمها النمو الذاتي للمعلم والتغير الإيجابي في الاتجاهات وتلبية الحاجات التدريبية للمعلمين وبناء العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلمين والتجديد والتجدد في المعارف والمهارات والإصلاح النوعي في التعليم وقبول المعلمين للتحدي في التطوير التربوي. (الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، ١٤٢٤هـ، ص ١٠٢).

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الأول- دراسات تناولت دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين

دراسة الدوسري (١٤٢٦هـ) بعنوان (دور مديرة المدرسة الابتدائية في رفع كفاءة المعلمات مهنيًا) وهدفت الدراسة التعرف على المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة الابتدائية لرفع كفاءة المعلمة وكذلك التعرف على كيفية مساهمة مديرة المدرسة في رفع كفاءة المعلمات مهنيًا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة أداة الدراسة وطبقت على (١٥٥) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرة المدرسة تقوم بدور واضح في رفع كفاءة المعلمات مهنيًا لاسيما في مجال رفع الروح المعنوية وتطوير حدود العلاقات الإنسانية. كما أوضحت أن المديرات يقمن برفع كفاءة المعلمات مهنيًا إلا أن هناك فروق في أداء المهام أكبر مما يجب حيث تبين تركيز المديرات على المهام التي تتناسب مع خبراتهن ولا يقمن بمهام أخرى رغم أهميتها مثل تحديد الحاجات التدريبية والاتصال بمؤسسات التدريب. كما تؤكد الدراسة على تطلع المديرات للقيام بدور أكبر في رفع كفاءة المعلمات مهنيًا متى ما توفرت لهن الإمكانيات .

دراسة الرميح (١٤٢٥هـ) بعنوان (دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وكونت عينة الدراسة من (٥٢٢) معلماً (١٦) مديراً (٢٧) مشرفاً مقيماً في جميع المراحل الدراسية الثلاث في أربعة مجتمعات حكومية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها ان الشرف التربوي المقيم يسهم في تنمية المعلمين في المجالات الآتية بدرجة متوسطة هي (التخطيط للدرس وإعداده - تنفيذ الدرس - التقويم - إدارة الصف - النمو المهني الذاتي - تنمية المعلم مهنياً)

دراسة الشهري (١٤٢٤هـ) بعنوان (مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة) بوصفه مشرفاً مقيماً " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من ممارسة مدير المدرسة (بوصفه مشرفاً مقيماً) من وجهة نظر المعلمين في المهارات التالية:

تخطيط الدروس، إدارة الصف، الوسائل التعليمية، النشاط غير الصفّي، التعامل مع الطلاب، التعامل مع أولياء أمور الطلاب، ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بلغ عدد العينة التي طبقت عليها الدراسة (٢٩٥) معلماً، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي كان من أبرزها أن درجة النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة (بوصفه مشرفاً مقيماً) في مجالات البحث أتت بدرجة (متوسطة) في جميع المجالات ما عدى (مجال التعامل مع الطلاب) فأنت بدرجة (كبيرة). و اتفاق نسبة كبيرة من مجتمع البحث حول الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة النمو المهني المكتسب من مدير المدرسة (بوصفه مشرفاً مقيماً) أهمها: الاهتمام بتطوير البيئة المناسبة داخل المدرسة التي تساعد في زيادة النمو المهني للمعلم. أن يتم ترشيح مدير المدرسة على أسس علمية وموضوعية، وقدرة تتيج له القيام بمهامه الإشرافية كما هو متوقع منه.

دراسة القاسم (١٤١٩هـ) بعنوان (دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض) وهدفت الدراسة معرفة الدور الذي ينبغي أن يقوم به مدير المدرسة الثانوية لتنمية كفاءة المعلمين مهنيًا. ومعرفة واقع مساهمة مدير المدرسة الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا والصعوبات التي تعيق القيام بهذا الدور كما هدفت إلى تحديد الاقتراحات التي يراها المعلمون والمديرون والمشرفون التربويون لزيادة فعالية دور مدير المدرسة الثانوية في أدائه نحو تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا ولتحقيق تلك الأهداف استخدام الباحث المنهج الوصفي والتحليلي معتمداً على الاستبانة أداة للدراسة وقد بلغت عينة الدراسة (٣٢٤) معلماً و(٣٥) مديراً و(٤٣) مشرفاً تربوياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يسهم بدرجة عالية في تنمية كفاءتين من كفاءات المعلمين المهنية تتعلق بمجال المتابعة والتقييم المستمر وهي: إعداد السجل الخاص لمتابعة أداء كل معلم ومتابعة إعداد المعلم الدروس بشكل منتظم. كما يسهم بدرجة متوسط في تنمية (٤٣) كفاءة من كفاءات المعلمين المهنية المتعلقة بتنمية المهارات التدريسية. ويسهم بدرجة قليلة في تنمية (١١) كفاءة من كفاءات المعلمين المهنية المتعلقة برفع الروح المعنوية وتنمية المهارات التدريسية.

دراسة السادة (١٤١٨هـ) بعنوان (دور مدير المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي (الابتدائي والإعدادي) في دورهم كمطورين مهنيين لمعلميهم بدولة البحرين، والتعرف على الممارسات التي يؤديها المديرون والمديرات لتحقيق النمو المهني لمعلميهم، وتحسين الأداء المدرسي لتحقيق فاعليته، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير ومديرة في البحرين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. كانت موافقتهم وتقبلهم لأداء أدوارهم لتحقيق النمو المهني لمعلميهم بنسبة (٩٠٪) .

٢. أظهرت النتائج اتفاق الآراء بين المديرين الذكور والإناث العاملين في المدارس الابتدائية والإعدادية والأكثر خبرة، والأقل خبرة على أدائهم لأدوارهم في تطوير النمو المهني لمعلميهم.

المحور الثاني _ دراسات تناولت المهام الفنية التي يقوم بها مديرو المدارس

دراسة مقابلة (٢٠٠٦) بعنوان (القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات) هدف هذا البحث إلى معرفة القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تكونت عينة البحث من (١٨٧) معلمًا ومعلمة.

وإستخدام الباحث استبانة قام ببنائها وتؤكد من صدقها وثباتها وتضمنت (٧٤) فقرة موزعة على المجالات الآتية: التخطيط والتنظيم المدرسي، إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، تنمية المعلمين مهنيًا، العلاقة مع المجتمع المحلي، شؤون الطلبة، والكفايات الشخصية. وقد تم التوصل فيما يتعلق بقدرة مديري المدارس الثانوية على ممارستهم للكفايات الإشرافية المنوطة بهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فقد جاء في المرتبة الرابعة مجال تنمية المعلمين مهنيًا، وأن قدرة المديرين على أداء الكفايات الإشرافية مقبولة. كما بينت النتائج فيما يتعلق بأهمية الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات: أن مجال تنمية المعلمين مهنيًا جاء في المرتبة الثانية وهذه دلالة على أهمية كفايات هذا المجال بتزويد المعلمين بالمهارات والكفايات اللازمة للعمل التعليمي من خلال إعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم وفتح المجال أمامهم لفرص النمو المهني لما فيه من انعكاس إيجابي على أداء المعلمين.

دراسة العباسي (٢٠١٤هـ) بعنوان (مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية في منطقة عسير من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع المعلومات الخاصة

بالدراسة وكونت عينة الدراسة من (٤٣٤) معلماً و (١٠١) مشرفاً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: فعالية مدير المدرسة الثانوية في منطقة عسير في أداء المهام الفنية بصورة عامة توجد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر أفراد العينة. ان المهام التي حصلت على درجة فعالية أكثر من غيرها هي زيارة المعلمين في الفصول وحث المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة بينما المهام التي حصلت على درجة فعالية أقل متابعة أثر البرامج التدريبية.

دراسة العريني (١٤٢٣ هـ) بعنوان (الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية) وهدفت هذه دراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كما استخدم مقياس والكفايات كأداء للدراسة ثم طبقه على أفراد الدراسة وعددهم (٥٧٠) مديراً من مديري مدارس التعليم العام وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها بناء على قائمة الكفايات التي اشتملت على (١٢) بعداً وهي: كفايات التخطيط، كفايات التنظيم، كفايات المتابعة، كفايات تطوير المناهج، كفايات تنمية الطلاب وإرشادهم، كفايات تقنية المعلومات، كفايات النمو المهني للعاملين، الكفايات في مجال العلاقات الإنسانية، الكفايات في القيادات، كفايات التقويم، الكفايات المعرفية. وكل بعد يحوي مجموعة من العناصر بلغ عددها ٩٦ عنصراً. وكان من نتائج الدراسة: أن مديري المدارس في التعليم العام يمارسون كفاياتهم الأساسية بدرجة عالية.

دراسة الشهري (١٤٢٠ هـ) بعنوان (مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة المعوقات التي تحول دون قيام مديري المدارس بمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمديرين واستخدم الباحث استبانتيين الأولى لمديري المدارس والثانية للمعلمين وقد بلغ عدد كل منهم (١٥٣) مدير و (٥٣٩) معلم وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مهام الإشراف الفني التي يمارسها

المدير بدرجة عالية هي: القيام بزيارات للمعلمين للتعرف على مستوى أدائهم ومتابعة ملاحظات المشرفين التربويين والعمل على تنفيذها. أما المهام الفنية التي تمارس بدرجة متوسطة هي: شرح المقررات الدراسية للمعلمين وكيفية تنفيذها. التعرف على حاجات المعلمين المهنية للعمل على تلبيتها. تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين في الفصول الدراسية.

دراسة العوين (٢٠١٤هـ) بعنوان (مدى إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بالرياض بمهامهم الإشرافية والمعوقات التي تحد من ذلك) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين في مدينة الرياض بمهامهم الإشرافية الرسمية، ومدى الاختلاف بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية في كل من بطاقة تقويم الأداء الوظيفي والاستبيان، بالإضافة إلى الاختلاف بين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس حول ذلك الإلمام، والمعوقات التي تحد من إلمامهم بمهامهم الإشرافية، واستخدم الباحث لجمع المعلومات بطاقات تقويم الأداء الوظيفي والاستبانة وقد طبقت الدراسة على عينة مديري المدارس بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٢٠٧) مديراً ومشرفي الإدارة المدرسية والبالغ عددهم (١٦) وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان نسبة إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمهامهم الإشرافية حسب بطاقة تقويم الأداء الوظيفي بلغت (٣٥ و ٩١ ٪). كان إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية النهارية من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية لـ (١٦) مهمة بمتوسط ٩٠ ٪ فأكثر ولـ (١٨) مهمة بمتوسط أقل من ٨٠ ٪. أما بقية المهام فكان تقدير إلمامهم بها جيد جداً. كما أبرزت الدراسة عدداً من المعوقات التي تحد من إلمام مديري المدارس بمهامهم الإشرافية أهمها: كثافة الأعمال الإدارية - قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة - قلة الدورات التدريبية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

١. تناولت دراسة نوره الدوسري (١٤٢٦هـ) ودراسة منصور القاسم (١٤١٩هـ) ودراسة حسين السادة (١٤١٨هـ) ودراسة عبدالله الشهري (١٤٢٤هـ) معرفة الدور الفعلي الذي يسهم به مدير أو مديرة المدرسة في النمو المهني للمعلمين وتتفق هذه الدراسات في بعض مجالات نمو المعلمين كما تختلف في البعض الآخر. وقد تبين من خلال تلك الدراسات أن هناك تفاوت بين مديري المدارس في القيام بأدوارهم تجاه تنمية وتطوير المعلمين مهنيًا.

٢. تناولت دراسة عاطف مقابلة (٢٠٠٦) ودراسة عبدالله العريني (١٤٢٣هـ) كفايات مدير المدرسة وكان من ضمن تلك الكفايات النمو المهني للعاملين.

٣. تناولت دراسة عبدالله الشهري (١٤٢٠هـ) ودراسة عبداللطيف العوين (١٤٢٠هـ) ودراسة سعد العباسي (١٤٢٦هـ) معرفة المهام الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس وهي ذات دور في الرفع من مستوى المعلم ونموه المهني وقد اتفقت تلك الدراسات في بعض المهام. ومن خلال ما سبق يتبين أن معظم الدراسات طبقت في بيئات مختلفة ومراحل مختلفة من مراحل التعليم العام إلا أنها اتفقت على أهمية دور مدير المدرسة في تطوير أداء المعلم.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الأدوار التي يمارسها مديرو المدارس للتنمية المعلمين مهنيًا. كما تتفق معها في أن الأعمال الفنية التي من ضمنها الممارسات الإشرافية تساهم بدور كبير في تنمية المعلمين مهنيًا. وايضا تتفق معها في المنهج الذي تم استخدامه وهو المنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها تحديداً دقيقاً وإثراء الإطار النظري وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، كما ساعدت في مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج تلك الدراسات، للوصول إلى تصور أكثر وضوحاً عن مدى ممارسة المدير لدوره في تنمية المعلم مهنيًا.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها استعرضت وجهة نظر مديري المدارس والذين يمثلون مجتمع الدراسة كله وهذا مما يعطي نتائج هذه الدراسة الدقة والموضوعية، كما أنها تكشف عن مدى الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمهامه في نمو المعلمين مهنيًا، وقد أنها شملت جميع مراحل التعليم العام (الابتدائي والمتوسط والثانوي).

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بينمكوناتها، ويعد أسلوبًا من أساليب البحث العلمي، حيث يهتم كما يرى عبيدات وآخرون، (١٩٩٧م، ص ٢١٩) بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا أو تعبيرًا كميًا.

ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في إدارة التربية والتعليم في محافظة حوطة بني تميم والحريق والبالغ عددهم (٣٨) مديراً (مركز الحاسب والمعلومات بتعليم الحوطة والحريق، ١٤٢٩هـ)

ثالثاً: عينة الدراسة: شملت الدراسة جميع مديري المدارس البالغ عددهم (٣٨) مديراً. (مركز الحاسب والمعلومات بتعليم الحوطة والحريق، ١٤٢٩هـ)، وكانت أعلى نسبة في المؤهل العلمي بلغت (٧٦.٣ %) وهي نسبة المديرين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس تربوي وعددهم (٢٩) مديراً وبالتالي هم يمثلون غالبية أفراد الدراسة، ثم يلي هذه النسبة الحاصلون على مؤهل دبلوم تربوي بنسبة (١٥.٨٪)، وعددهم (٦) مديراً، ثم يليها وبالتساوي الحاصلون على بكالوريوس غير تربوي وماجستير ودكتوراه وبما نسبته (٢.٦ %). وعددهم واحد لكل مؤهل علمي •

رابعاً: أداة الدراسة: في هذه الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتمت الاستفادة من الأطر النظرية ونتائج الدراسات السابقة بالإضافة المعلومات المستخلصة

من اللوائح التنظيمية والتعاميم الرسمية ذات الصلة بمهام مدير المدرسة ومسؤولياته وكذلك المعلومات المستخلصة من تحكيم الاستبانة، وقد اشتملت على مايلي:

أ- المعلومات الأولية عن أفراد الدراسة حيث تضمنت المتغيرات المستقلة وهي المؤهل العلمي، والخبرة في التعليم، والخبرة في الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية.

ب- ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا في اربعة مجالات: المعرفي ومثله العبارات (١-١٥)، المتابعة وعباراته (١٦-٢٦)، التدريب وعباراته (٢٧ - ٣٨)، الاتصال والعلاقات الإنسانية ومثله العبارات (٣٩ - ٤٩)

وكانت الاستجابة لهذه العبارات بمقياس رباعي متدرج (دائماً ؛ أحياناً ؛ نادراً ؛ أبداً) ويتمثل رقمياً بالدرجات التالية (٤، ٣، ٢، ١) وتتطلب الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (√) داخل الخانة التي تمثل رأي المجيب وفق الخيارات الأربعة التالية: (٤) درجات- دائماً، (٣) درجات- أحياناً، (٢) درجتان نادراً، (١) درجه أبداً. ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث التوزيع التالي لتحديد درجة استجابة العينة العبارات:

جدول رقم (١)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
دائماً	٤.٠٠ - ٣.٢٦
أحياناً	٣.٢٥ - ٢.٥١
نادراً	٢.٥٠ - ١.٧٦
أبداً	١.٧٥ - ١.٠٠

خامساً: صدق الأداة: اعتمد الباحث على الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال التربية والتعليم ذوي الخبرة للحكم

على وضوح العبارات ومدى ملاءمتها وانتمائها لمجالات الدراسة وقد أخذ الباحث بالآراء والاقتراحات المناسبة للمحكمين حتى ظهرت الأداة في صورتها النهائية. كما اعتمد الباحث على الصدق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة تم معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه وايضا معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية. وقام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. تبين أن ارتباط الدرجات الكلية لكل مجال بالدرجة الكلية لجميع المجالات موجبة ودالة إحصائياً حيث بلغ معامل الارتباط (١)، وهذا يدل على صدق المجالات وعلى قوة الارتباط بينها وتقيس ما أعدت لقياسه .

سادسا: ثبات الأداة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معامل الفاكرونباخ وجاءت النتائج توضح أن معامل الثبات الكلي للاستبانة عال حيث بلغ (٠.٩١) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية: قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- معامل ارتباط "بيرسون" لحساب معاملات الارتباط الداخلي لمعايير الأداة (الاتساق الداخلي)

٢- معادلة ألفا كرونباخ "Alpha cronbach" لحساب ثبات الأداة .

٣- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة تابعة لكل مجال من المجالات.

٤- اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق باختلاف المتغيرات

٥- اختبار كروسكال-وليز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق باختلاف المتغيرات

٦- اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الدلالة.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

تحاول الدراسة الحالية من خلال تحليل بيانات الأستبانة الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري في مراحل التعليم العام لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في محافظتي بني تميم والحريق في المجالات الآتية " المجال المعرفي، المتابعة، التدريب، الاتصال والعلاقات الإنسانية "من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لمدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من خلال الجداول وسيتم استعراض كل مجال على حدة.

١ - المجال المعرفي:

وأوضحت النتائج الخاصة بالمجال المعرفي أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا في هذا المجال جاء بدرجة أحياناً وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٣). ويمكن إرجاع الأسباب الكامنه وراء عدم ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في المجال المعرفي بدرجة أحياناً إلى الآتي:

١. ضعف إدراك بعض مديري المدارس لأهمية هذا المجال في العملية التعليمية.
٢. ميل الكثير من مديري المدارس إلى تسيير الأعمال بالطريقة الروتينية.
٣. قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية هذا الجانب.
٤. ضعف الخلفية المعرفية لدى البعض من مديري المدارس.

ويلاحظ أن أعلى عبارات هذا المجال هي العبارة رقم (٨) وهي (تشجيع المعلمين على الاستفادة من مصادر التعلم ومعمل الحاسوب والمختبرات المدرسية) بمتوسط حسابي (٣.٧٩) مما يعني أن مدير المدرسة يمارس هذا الدور بدرجة دائماً ويعزو الباحث سبب ذلك إلى قناعة مدير المدرسة بدور هذه المعامل في توضيح وتقريب الكثير من المفاهيم

لدى المتعلم، أو قد يكون مرد ذلك إلى أن ممارسة مثل هذا الدور لا يحتاج إلى جهد كبير من مدير المدرسة ولا حتى امتلاك مهارات عالية يتطلبها القيام بهذا الدور. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشهري ١٤٢٦هـ حيث أشارت أن مدير المدرسة يسهم فيها بدرجة كبيرة.

١-٢- مجال المتابعة:

أوضحت النتائج الخاصة بمجال المتابعة أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا في المجال المتابعة بدرجة دائماً وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩). وهذا يدل على مدى حرص المديرين واهتمامهم بمتابعة المعلمين، الأمر الذي يرون فيه تنمية فاعلة للمعلمين مهنيًا. ويلاحظ إن أعلى عبارات المجال من حيث متوسطها هي: عبارة رقم (١٨) وهي (مناقشة أسباب انخفاض المستوى التحصيلي للطلاب مع المعلمين لكل اختبار) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) مما يعني أن مدير المدرسة يمارس هذا العمل بدرجة دائماً وتتفق هذه الدراسة مع دراسات كل من (الحبيب، ١٤٢٦هـ) والتي أشارت أنها مهمة جوهرية وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن مستويات الطلاب التحصيلية تعتبر مؤشراً ظاهراً وملموساً لمدى نجاح مدير المدرسة، بالإضافة هذا الأمر يلقى اهتمام كبير من قبل المشرفين التربويين وخاصة مشرفي التوجيه والإرشاد. ويلاحظ أن هذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه دراسة (العابسي، ١٤٢٦هـ) والتي أشارت إلى أن متابعة التحصيل العلمي جاءت بدرجة متوسطة.

أما أقل العبارات في هذا المجال فهي عبارة رقم (٢٢) وهي (مناقشة المعلمين حول تطبيق بنود تقييم الأداء الوظيفي بعد كل زيارة صفية). ويعزو الباحث السبب في هذه النتيجة إلى ما يتطلبه هذا العمل من جهد ووقت فيكتفي البعض منهم بإطلاع المعلم فقط على نقاط القوة والضعف شفهيًا. وقد يكون السبب في ذلك أن بنود تقييم الأداء الوظيفي تحتاج إلى درجة عالية من الفهم والتحليل والتفسير الأمر الذي يجعل بعض مديري المدارس غير قادر على مناقشتها مع المعلمين.

١-٣- مجال التدريب:

بالنظر الى النتائج المتعلقة بمجال التدريب يلاحظ أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا في مجال التدريب بدرجة أحياناً وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦). ويلاحظ إن أعلى عبارات المجال من حيث متوسطها هي: عبارة رقم (٣٢) وهي (تنظيم برامج للزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدرسة لتبادل الخبرات) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) مما يعني أن مدير المدرسة يقوم بهذا العمل بدرجة دائماً، وهذا يعني قناعة المدير بأهمية هذا الدور في تنمية المعلم مهنيًا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحبيب ١٤١٦ هـ) (التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يشجع المعلمين على تبادل الزيارات فيما بينهم لتبادل الخبرات الناجحة بدرجة كبيرة (٣، ٠٦) ودراسة (الدوسري، ١٤٢٦ هـ) التي أشارت إلى أن مديرة المدرسة تشجع المعلمات على تبادل الزيارات داخل المدرسة وفي مختلف التخصصات والتي جاءت العبارة بدرجة عالية. ودراسة (الرميح، ١٤٢٥ هـ) التي أشارت إلى أن المشرف المقيم يشجع المعلم على تبادل الزيارات بينه وبين المعلمين الآخرين وحصلت على الترتيب الأول وبدرجة متوسطة.

أما العبارة التي جاءت بدرجة أبدأً هي رقم (٣٦) وهي (العمل على إقامة علاقات تدريب مع مؤسسات التدريب للاستفادة من برامجها المتنوعة في تدريب المعلمين). ولعل مرد ذلك إلى قلة ندرة مؤسسات التدريب في المحافظتين وصعوبة التنسيق مع مؤسسات التدريب خارج المحافظتين لارتفاع ثمن أكثر البرامج التدريبية لتك المؤسسات. وتخالف هذه الدراسة دراسة (الدوسري، ١٤٢٦ هـ) والتي أشارت إلى أن مديرة المدرسة تقوم بمهامها في هذا المجال بدرجة متوسطة.

١-٤- مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية:

بالنظر إلى النتائج المتعلقة بهذا المجال يتضح أن جميع عبارات هذا المجال تمارس بشكل دائم من مديري المدارس وبصفة عامة أوضحت النتائج أن مديري المدارس

يمارسون أدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا في مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية بدرجة دائماً وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١).

خلاصة في مدى ممارسة مديري المدارس لأدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا:

بعرض المتوسط الحسابي العام لكل مجال من المجالات الأربعة والذي من خلاله يمكن التعرف مدى ممارسة مديري المدارس لأدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المديرين. حصل مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية على الترتيب الأول وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧١) من أصل (٤) درجات، بينما حصل مجال المتابعة على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) من أصل (٤) درجات، فيما حل في الترتيب الثالث المجال المعرفي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٣) وأخيراً جاء في الترتيب الرابع مجال التدريب بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٦) من أصل (٤) درجات. وكانت استجابة أفراد الدراسة لمجالات الدراسة بشكل عام كما يلي: أن مدير المدرسة يمارس دوره في تنمية المعلم مهنيًا بدرجة دائماً وبمتوسط حسابي عام للمجالات الأربع الذي بلغ (٣.٣٥) مما يدل على اهتمام وسعي مديري المدارس نحو نمو المعلمين مهنيًا.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية جهات نظر مديري المدارس تجاه مدى ممارستهم لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا باختلاف المتغيرات التالية (الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار كروسكال-وليز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق في مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف، تبعاً لمتغيرات: الخبرة في مجال التعليم، الخبرة في الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية. وسوف يتم عرض هذه النتائج في ثلاثة جداول وفقاً للمتغيرات كما يلي:

٢-١- الفروق في وجهات نظر مديري المدارس تجاه ممارستهم لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا باختلاف عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم: ويتضح من مناقشة النتائج المتعلقة باستخدام اختبار كروسكال - وليز مايلي:

١. أن قيمة (كا^٢) غير دالة في المجالات (المجال المعرفي، مجال المتابعة، مجال التدريب، مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية)، حيث جاءت قيمة (كا^٢) لهذه المجالات غير دالة إحصائيًا.

٢. أن قيمة (كا^٢) غير دالة في الدرجة الكلية لدور المدير في تنمية المعلمين مهنيًا حيث بلغت قيمة (كا^٢) (٢.٨٦٩) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم في التعليم.

ونستنتج من ذلك مدى تقارب وجهات نظر أفراد الدراسة باختلاف خبراتهم في التعليم فيما يتعلق بمدى ممارستهم لأدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا في جميع مجالات الدراسة. ولعل مرد ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أسباب منها زيادة تأكيد مشرف الإدارة المدرسية خاصة ومشرفي المواد على أهمية دور مدير المدرسة في مثل هذا الجانب وحثهم على أن يكون لهم دور كبير فيه. ان اللوائح والأنظمة والتعليمات تؤكد على أن يضطلع مدير المدرسة بدوره في تنمية المعلمين مهنيًا.

٢-٢- الفروق في وجهات نظر مديري المدارس تجاه ممارستهم لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا باختلاف عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية: يتضح من مناقشة النتائج المتعلقة بذلك ما يلي

١. أن قيمة (كا^٢) غير دالة إحصائيًا في المجالات (المجال المعرفي، مجال المتابعة، مجال التدريب، مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية).

٢. أن قيمة (كا^٢) غير دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لدور المدير في تنمية المعلمين مهنيًا حيث بلغت (٣.٩٢١) مما يشير إلى عدم وجود فروق في مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية.

٣-٢- الفروق في وجهات نظر مديري المدارس تجاه مدى ممارستهم لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا باختلاف المرحلة الدراسية:

جاءت قيمة (كا^٢) غير دالة في المجالات (مجال المتابعة، مجال التدريب، مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في تلك المجالات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف المرحلة الدراسية التي يعملون بها.

كما جاءت قيمة (كا^٢) دالة عند مستوى ٠.٠١ حيث بلغت (٩.٤٤٠) وهي في (المجال المعرفي)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في المجال المعرفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف المرحلة الدراسية التي يعملون بها.

وباستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق بين كل مرحلتين دراسيتين تبين أن هناك فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ في درجة ممارسة مدير المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في المجال المعرفي من وجهة نظر عينة الدراسة بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الابتدائية وذلك لصالح المدارس الابتدائية.

واتضح أن قيمة (كا^٢) بلغت (٦.٠٤٤) وهي دالة عند مستوى ٠.٠٥ في الدرجة الكلية لدور المدير في تنمية المعلمين مهنيًا، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف المرحلة الدراسية التي يعملون بها.

وباستخدام اختبار مان وتني للتعرف على الفروق بين كل مرحلتين دراسيتين تبين أن هناك فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ في درجة ممارسة مدير المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر عينة الدراسة بين مدرء المدارس المتوسطة ومدرء المدارس الابتدائية وذلك لصالح المدارس الابتدائية. ولعل مرد ذلك ومن وجهة نظر الباحث إلى أمور منها:

قلة أعداد الطلاب في المدارس وبالتالي قلة أعداد المعلمين مما جعل مديري المدارس يقومون بدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا في المجال المعرفي بخلاف مديري المدارس المتوسطة التي يكثر فيها أعداد الطلاب والمعلمون بالإضافة إلى بلوغ معظم الطلاب في هذه المرحلة سن المراهقة وبالتالي يزيد العبء على مديري المدارس في تلك المرحلة وتقل فرصة القيام بدورهم في تنمية المعلمي مهنيًا في المجال المعرفي.

المراجع

١. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد: لسان العرب، بيروت، دار صادر، المجلد ١٥، ١٤١٤هـ.
٢. أبو عاشور، خليفة مصطفى: معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة/الأردن، مجلة جامعة دمشق، ج١٨، العدد ٢، ٢٠٠٢م.
٣. الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث بوزارة المعارف: أثر التدريب التربوي في النمو المهني للمعلم، ورقة عمل مقدمة للقاء قادة العمل التربوي، ١٤٢٤هـ.
٤. الأغبري، عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.
٥. برانت، دافيز وإليسون، لندا: الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، ترجمة السيد البهواسي، ط١، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٦. الحامد، محمد: تطوير مستوى المعلمين في المملكة العربية السعودية، مطابع ليكيرية، الرياض، ١٤٢٣هـ.
٧. الحبيب، عبدالرحمن محمد: ترتيب مديري مدارس التعليم العام (بنين) لأولويات عملهم - الواقع والمأمول وأثر بعض المتغيرات عليه، مجلة كليات المعلمين، المجلد ٥، العدد ٢، ١٤٢٦هـ.
٨. الحبيب، فهد إبراهيم: دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم، مجلة جامعة الملك سعود، م٨، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ١٩٩٦م.
٩. الحر، عبدالعزيز محمد: التنمية المهنية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المركز العربي للتدريب التربوي للدول الخليج، أدوات مدرسة المستقبل، ١٤٢٤هـ.

١٠. حسين، سلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة، دار الفكر، عمان، ١٤٢٥هـ.
١١. الدوسري، نورة محمد: دور مديرة المدرسة الابتدائية في رفع كفاءة المعلمات مهنيًا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٦هـ.
١٢. الدويك، تيسير عبدالمطلب: إدارة المدرسة الفعالة: مقوماتها وآفاقها، عمان، جبهة للنشر والتوزيع، ١٤٢٦هـ.
١٣. الدويك، تيسير، وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، ط٢، ١٤١٨هـ.
١٤. الرفاعي، سعد بن سعيد: إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط٢ ١٤٢٧هـ.
١٥. الرميح، عبدالرحمن: دور المشرف التربوي المقيم في التنمية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٤هـ.
١٦. السادة، حسين بدر: دور مدير المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، رسالة الخليج العربي، ع٦٥، السنة ١٨، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٤/١٩٩٥م.
١٧. الشلعوط. ريز: نظريات في الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الرشد: الرياض ١٤٢٣هـ.
١٨. الشهري، عبدالله صالح: مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة (بوصفه مشرفاً مقيماً)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ١٤٢٥هـ.

١٩. الشهري، صالح أحمد : إسهام المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية في مدينة أبها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٤هـ.
٢٠. الصباغ، حمدي عبد العزيز: التنمية المهنية لمعلمي الكبار"تصور مقترح"مجلة تعليم الجماهير، العدد ٥٢، السنة الثانية والثلاثون. ٢٠٠٥م.
٢١. طافش، محمود: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، ٢٠٠٤م.
٢٢. الطويل، هاني عبدالرحمن، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط ١، ٢٠٠١م.
٢٣. العابسي، سعد ظافر: مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ١٤٢٦هـ.
٢٤. عبد الجواد، نور الدين محمد، ومصطفى محمد متولي: مهنة التعليم في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٣م .
٢٥. عبدالهادي، محمد أحمد: الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، جدة، دار البيان العربي، ط ١، ١٤٠٤هـ.
٢٦. عبيدات وآخرون، ذوقان: البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه) الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.
٢٧. العريني، عبدالله بن عبدالعزيز: الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، كلية التربية، ١٤٢٣هـ
٢٨. العمایرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الأردن، ط ١، ١٤٢٠هـ

٢٩. العمایرة، محمد وأبونمرّة، محمد: درجة أداء فعالية مديري المدارس في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة منهم "من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة دمشق، م ٢٠، ١٤، ٢٠٠٤م.
٣٠. العمایرة، محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٣، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٢.
٣١. العوين، عبد اللطيف بن عبد الرحمن: مدى إلمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية للبنين بالرياض بمهامهم الإشرافية والمعوقات التي تحد من ذلك)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٠هـ.
٣٢. الفضلي، منى عبد المحسن: الدور التربوي لمديرة المدرسة في النمو المهني لمعلمات المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرئاسة العامة لتعليم البنات، كلية التربية للبنات، الرياض، ١٤١٤هـ.
٣٣. الفنيش، أحمد: أصول التربية، ط ٣، دار الكتاب الجديد المتحدة، بيروت ٢٠٠٤.
٣٤. القاسم، منصور أحمد: دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمشرفين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض ١٤١٩هـ.
٣٥. محضر، حسين عبدالله: الجديد في الإدارة المدرسية، جدة، دار الشروق، ط ٤، ١٤٠٦هـ.
٣٦. مصطفى، صلاح عبد الحميد: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض ١٤٢٢هـ.
٣٧. مقابلة، عاطف يوسف: القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة دمشق، م ٢٢، العدد ١، ٢٠٠٦.

٣٨. مقرب، علي أحمد: النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي (دراسة ميدانية)، مجلة البحث التربوي وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد ١٤، العدد ٢، ٢٠٠٠م.
٣٩. نشوان، يعقوب : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط٣، دار الفرقان، عمان، ١٤١٢هـ .
٤٠. وزارة التربية والتعليم، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، ١٤٢٠هـ.