

## دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم

فهد إبراهيم الحبيب

أستاذ مشارك، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. تخرص المملكة العربية السعودية على تحقيق الاكتفاء الذاتي من المعلمين المؤهلين علمياً وتربوياً ومهنياً بمراحل التعليم كافة، والعمل على تزويد غير المؤهلين بالخبرات والمهارات العلمية والتربوية والمهنية التي تمكنهم من تأدية رسالتهم كمعلمين ومربين. وتبذل المملكة جهوداً واضحة في تطوير إعداد المعلمين كماً وكيفاً لتحقيق مستويات تواكب الاتجاهات الحديثة في مجال تربية المعلمين وتدريبهم. يوضح هذا البحث أحد هذه الجهود من خلال التأكيد على دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم. وقد أكد البحث على هذا الدور من خلال الأدبيات والدراسات والبحوث المختلفة والمصادر الرسمية من لوائح ونظم صادرة من قبل الأجهزة المسؤولة عن نظام التعليم.

وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة من مديري مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، البالغ عددهم ١١٢ شخصاً من مناطق المملكة العربية السعودية المختلفة، وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة، توصل البحث إلى النتائج التالية:

يقوم مدير المدرسة بدور رئيس وأساسي في نمو المعلم المهني وذلك من خلال المجالات التالية:

- المنهج الدراسي وطرق التدريس
- العلاقات الإنسانية
- إدارة العملية التدريسية وتنظيمها
- واجبات المدير ذاتياً تجاه المعلم مهنيًا
- الأهداف التربوية

وتفسير النتائج ومناقشتها تبين أن هناك اتفاقاً بين مديري المراحل الثلاث حول ترتيبهم لأهمية هذه المجالات في سعيهم نحو نمو المعلم المهني. وكشفت النتائج كذلك أن كل مجال من هذه المجالات احتل أهمية من قبل أفراد الدراسة بغض النظر عن الترتيب، مما يؤكد على اهتمام مديري المدارس بنمو المعلم مهنيًا.

هذا وقد وضع الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تطوير العملية التعليمية بصفة عامة، وتطوير المعلم والعلاقة بينه وبين مدير المدرسة بصفة خاصة.

### المقدمة

تتوقف حيوية المجتمع ونشاطه في عصر التقدم العلمي والتقني إلى حدٍ كبير على مدى فاعلية النظام التعليمي. فالتربية سمة العصر، وبدون التربية ما كانت الإنجازات الهائلة والتغيرات السريعة في مجالات العلم والتقنية، وذلك يتطلب ضرورة تكيف النظام التعليمي مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية التي تلقي بها رياح العصر.

ومع ذلك، لم يعد تعديل بنية النظام التعليمي أو تشريعاته أو مناهجه وخططه كافياً لتحقيق أهدافه، بل أصبح من الضروري قبل ذلك الاهتمام بإعداد المعلم اهتماماً يتناسب مع دوره في العملية التربوية، فالمعلم هو صاحب الدور الأساسي في العمل المدرسي لأنه أكثر أعضاء المدرسة احتكاكاً بالتلميذ وأكثرهم تفاعلاً معه. ومن خلال هذا الاحتكاك والتفاعل، يتم التأثير في النشء سلباً أو إيجاباً، ومن ثم كان المعلم هو جوهر العملية التربوية التعليمية والمسؤول عن أعلى مصدر يملكه المجتمع، ألا وهو القوى البشرية.

فالمعلم الكفاء يهدي الأجيال الحالية والمقبلة إلى طريق الخير والصلاح بعد الله سبحانه وتعالى، ويبث فيها المبادئ الدينية والخلقية والاجتماعية وينشر بينها العلم والمعرفة، ويسهم بنصيب وافر في نجاح الخطط الإنشائية في مجتمعه، ويدفع بأمته للنهوض إلى أسنى درجات الحضارة والتقدم.

ويُعدّ المعلم وما يتعلق بنموه مهنيًا واحدًا من أهم مسؤوليات مدير المدرسة، وهذا ما أكّدت عليه البحوث والدراسات المختلفة، قديمة كانت أو حديثة [١ - ٨].

ويمكن الحكم على فاعلية أداء مدير المدرسة في هذا الجانب من خلال المعايير التالية:

- ١ - الأداء الوظيفي للمعلمين.
  - ٢ - الجانب الأخلاقي للمعلمين.
  - ٣ - مستوى تعلم التلاميذ [٩، ص ١٢٣].
- وتشكل الكفاءات التالية جزءاً من الكفاءات المطلوبة لنجاح المعلم في عمله وهي:
- الكفاءة العلمية في المادة التي يدرّسها المعلم.
  - الكفاءة في استخدام الأسئلة المتنوعة التي تتطلب أنواعاً مختلفة من الإجابة.

- الكفاءة في تنويع الموقف التعليمي بطريقة تضمن مشاركة التلاميذ في الدرس .
- الكفاءة في استخدام الوسائل المعنية بطريقة فعالة .
- الكفاءة في إصدار الحكم على المواد التعليمية على اختلاف أنواعها .
- الكفاءة في تحديد الأهداف سلوكياً .
- الكفاءة في ربط عملية التعليم بخبرات التلاميذ .
- الكفاءة في تعزيز أنواع معينة من سلوك التلاميذ [١٠، ص ١٢٧] .

ويلعب مدير المدرسة دوراً أساسياً ورئيساً في مساعدة المعلم على الإلمام بهذه الكفاءات وإتقانها من خلال القيام بمسؤولياته وواجباته تجاهه، والتي يمكن رؤيتها فيما يلي:

١ - توضيح أهمية مهنة التعليم وعظم مسؤوليتها وثقل أمانتها بأسلوب مقنع، هدفه الفائدة وتقوية روح العمل في المعلم .

٢ - تحديد العمل المطلوب من المعلم في ضوء تصورات إدارة المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية بما يتلاءم مع التعليمات والسياسة العامة للتعليم .

٣ - توفير كل الإمكانيات والوسائل الممكنة للمعلم، سواء بوقوف الإدارة بجانب المعلم في تحقيق رسالته أو تهيئة الجو المناسب لأداء مهمته أو توفير الوسائل التعليمية التي تعينه على أداء عمله [١١، ص ١٨] .

وقد حددت اللوائح التنظيمية لمدارس التعليم العام في وزارة المعارف مهام وواجبات مدير المدرسة متضمنة مسؤولياته تجاه المعلم ونموه مهنيًا وهي: تبادل الرأي مع المعلم حول المواد التي يقوم بتدريسها، وطرق التحضير والتدريس الفعالة، والاهتمام بالمعلم الجديد، والاهتمام بتشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين في الفصول الدراسية، وعقد الاجتماعات الدورية لمناقشة سير المعلم في المدرسة وأهم المشكلات التي تواجههم مع العمل بصورة مستمرة على علاجها، والاهتمام بتقويم المعلم على أن يكون التقويم موضوعياً، وإطلاع المعلم على كل ما يتعلق به من نشرات وتوجيهات مع متابعة مدير المدرسة تنفيذ المعلم لذلك، وتشجيع المعلم على القراءة والرجوع إلى ما يتعلق بمادته التي يدرسها من بحوث ودراسات وكتب علمية كي تزوده بكل جديد ومفيد لتطوير العملية التعليمية بشكل عام ومادته بشكل خاص، وزيارة المعلمين أثناء الحصص والاطلاع على دفاتر التحضير يومياً وعلى دفاتر المكاتب أسبوعياً، على أن تكون زيارة اطلاع وإرشاد، وأن يكون المدير نفسه قارئاً ومطلعاً على أحداث المستجدات على الساحة التربوية .

## مشكلة البحث

خطت المملكة العربية السعودية في تطوير نظامها التعليمي بخطى علمية مدروسة تسعى من ورائها إلى مواكبة التطورات المتلاحقة ملبّية بذلك التقدم المنشود وحاجات المجتمع. وقد سعت المملكة في تطويرها المستمر لنظامها التعليمي إلى أن يشمل جميع مدخلاته وعملياته وأنشطته، وكان للإدارة المدرسية من جانب والمعلم من جانب آخر نصيب كبير من هذا التطوير. فقد حددت اللوائح التنظيمية مهام ومسؤوليات مدير المدرسة والمعلم، والعلاقة بينهما في إطار العملية التربوية والتعليمية بما يحقق أهدافها المرسومة. وكان من أهم هذه المسؤوليات والمهام التأكيد على دور مدير المدرسة في نمو المعلم تمثيلاً مع تطوير مهام الإدارة المدرسية ومسؤولياتها، من التركيز على الجانب الإداري البحث إلى التركيز في المقام الأول على الجانب الفني، باعتباره أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية والتعليم. ونظراً للموقع الرئيس الذي يحتله نمو المعلم المهني في الجانب الفني من عمل مدير المدرسة، وباعتبار أن دور مدير المدرسة في نمو المعلم مهنيًا يُعدُّ إحدى استراتيجيات إعداد المعلم أثناء الخدمة، وهذا ما يتحمّل عبأه مدير المدرسة في المقام الأول حيث أشارت إلى ذلك اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية بالمادة الثالثة والثلاثون بقولها: «والمدير مسؤول عن توجيه المدرسة إدارياً وفنياً... كما هو مسؤول عن المدرسين وأعمالهم» [١٢، ص ١٤].

وجاء في النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية أن من واجبات مدير المدرسة «إرشاد المدرسين إلى الطرق التربوية الصحيحة، عقد اجتماعات معهم للعمل على كل ما من شأنه رفع المستوى التعليمي للمدرسة» [١٣، ص ٥]. وعلى ضوء ذلك فإن هذا البحث يسعى من خلال الدراسة الميدانية على مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية إلى استقصاء دور مدير المدرسة في نمو المعلم المهني في المجالات والجوانب التربوية والتعليمية المختلفة التي يحتاجها المعلم.

## أهداف البحث

يُعدُّ الهدف الرئيس لهذا البحث الوقوف على دور مديري مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية في نمو المعلم المهني.

ويسعى البحث لتحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - التعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيًا .
- ٢ - التعرف على أعلى هذه المجالات والجوانب وأدناها مرتبة من حيث اهتمام مدير المدرسة بها في سعيه لنمو المعلم مهنيًا .
- ٣ - التعرف على مدى اتفاق واختلاف مديري مدارس المراحل الثلاث حول أهمية المجالات والجوانب في سعيهم لنمو المعلم مهنيًا .
- ٤ - التعرف على الفروق بين إجابات مديري مدارس المراحل الثلاث وفقًا لمتغيرات البحث (المؤهل العلمي ، الخبرة والدورات التدريبية) فيما يتعلق بدورهم تجاه نمو المعلمين المهني .
- ٥ - تقديم التوصيات والاقترحات المناسبة لتعزيز دور مدير المدرسة في نمو المعلم المهني .

### أسئلة البحث

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية تجاه نمو المعلم مهنيًا؟

ويجيب البحث عن هذا السؤال في ضوء إجابته عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما المجالات التي في ضوءها يسعى مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية إلى نمو المعلم مهنيًا وأولوياتها من وجهة نظرهم؟
- ٢ - ما الجوانب التي في ضوءها يسعى مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية إلى نمو المعلم مهنيًا وأولوياتها من وجهة نظرهم؟
- ٣ - ما مدى الاتفاق بين مديري المدارس حول تحديدهم لأولويات مجالات النمو المهني للمعلم؟
- ٤ - هل هناك فروق دالة بين إجابات المديرين تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية .

### أهمية البحث

من المعروف أن العملية التعليمية في المدرسة تتكون من ثلاثة محاور هي المعلم، والمنهج والتلميذ، وهناك بناء تنظيمي وإداري يعملون من خلاله. ونظراً للدور الرئيس الذي يلعبه المعلم في أي عملية تعليمية، لذا وجب الاهتمام به. وهذا الاهتمام لا يجب أن يقتصر على إعداد المعلم المهني ثم توظيفه فحسب، بل لا بد أن يكون هناك اهتمام بالمعلم بعد توليه الوظيفة أيضاً [١٤، ص ٢٢٣]. وتتركز أهمية البحث في التأكيد على دور مدير المدرسة في الاهتمام بالمعلم بعد توليه الوظيفة من حيث تنميته مهنيًا. وتتمثل أهمية البحث كذلك في الوقوف على المجالات والجوانب التي يعطيها مديرو المدارس الأولوية في نمو المعلم المهني، وذلك للعمل على تعزيز المناسب منها والاقتراح بتغيير غير المناسب وتحسينه حتى يكون سعي مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيًا في الاتجاه الصحيح بما يخدم العملية التربوية والتعليمية في المملكة العربية السعودية.

### حدود البحث

- ١ - سيتناول هذا البحث دور مدير المدرسة في نمو المعلم المهني من خلال المجالات والجوانب المتعلقة بعمل المعلم واحتياجاته.
- ٢ - سوف تقتصر الدراسة على مديري مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بنين) بالمملكة العربية السعودية المشتركين في الدورة التدريبية التي تنظمها كلية التربية - جامعة الملك سعود بالرياض لعامي ١٤١٣/١٤١٤هـ و١٤١٤/١٤١٥هـ. هذا وسوف يتم وصف العينة في الجزء الخاص بها.

### مصطلحات البحث

**الإدارة المدرسية:** «مجموع الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي تنعكس آثارها على المجتمع» [١٥، ص ٢١].

**مدير المدرسة:** هو الشخص المسؤول الأول عن تنفيذ متطلبات العمل بما يتوافر لديه من الظروف المناسبة والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لنجاح العمل.

ومدير المدرسة هو المسؤول المدرسي، وعليه أن يخطط — مع زملائه المعلمين — لرسم السياسة التعليمية التي تنتهجها مدرسته بحيث تتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع مع توزيعه للمسؤوليات والاختصاصات، ومحاولة التغلب بذكاء وموضوعية على ما يقابله من مشكلات في العمل، إلى جانب قيادته الرشيدة وجهوده في غرس وتنمية الروح المعنوية العالية بين العاملين [١٦، ص ١٢].

النمو المهني للمعلمين: هو «تطوير كفاياتهم التعليمية من خلال جانبيين هما الجانب المعرفي والجانب السلوكي» [١٧، ص ١٦٧].

## الإطار النظري

### تمهيد

تعتبر المدرسة قاعدة الهرم العريضة لأي نظام تعليمي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة الإجرائية لأهداف التعليم واستراتيجياته وخططه. ويُعدُّ مدير المدرسة الشخص المسؤول في المقام الأول عن نجاح تحقيق أهداف التعليم من خلال حسن تنفيذه للاستراتيجيات والخطط على المستوى العام وعلى مستوى مدرسته. وقد كان لتغيّر اتجاه الإدارة المدرسية في عملها من التركيز على الجوانب الإدارية البحتة إلى الاهتمام بجميع جوانب العملية التعليمية والتربوية، فنية وإدارية واجتماعية أثر واضح على مسؤوليات مديري المدارس.

هذا وتضع جميع نظريات الإدارة التربوية تقريباً مدير المدرسة في موقع متميز واستراتيجي بالنسبة لكل ما يدور في مدرسته، فهو الرئيس المباشر للمعلمين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة خاصة تربية التلاميذ وتعليمهم، وهو حلقة الاتصال الثابتة بين المعلمين ببعضهم البعض، وبين المعلمين والتلاميذ، وبين المعلمين وأولياء الأمور وبين الموجهين والمعلمين. وهو بشكل دائم في الموقع الرئيس للعملية التعليمية فعليه يقع عبء تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها للحصول على درجة عالية من الأداء في تحقيق الأهداف المنشودة على المستوى العام لنظام التعليم والمستوى الخاص للمدرسة.

ينقسم عمل المعلمين ونشاطهم خلال حياتهم الوظيفية في المدرسة إلى نوعين من الجهود

هما المشاركة participation واستثمار الأداء performance investment:

أولاً: المشاركة *participation* : يؤكد هذا النوع على الجهود التي تبذل من قبل المعلم خلال عمله بالمدرسة مثل التحضير الجيد لدروسه، وحسن الاستفادة والتنفيذ لمناهج وطرق التدريس المختلفة، والتعاون مع الموجه ومدير المدرسة؛ هذا بجانب حضور الاجتماعات واللقاءات التربوية المختلفة مما يعني ظهوره بمظهر يشرف المدرسة. وهذا الاهتمام من قبل المعلم يعود عليه بضمان عضويته في المؤسسة التربوية مع إيجاد علاقات حسنة مع جميع المسؤولين من خلال رضاهم عما يقوم به من جهود.

ثانياً: استثمار الأداء *performance investment* : ويشير هذا النوع من جهود المعلم المبذولة إلى تلك الجهود التي تتعدى المسؤوليات الروتينية المحدودة حيث لا تقتصر أعمال المعلم وأنشطته داخل الحجرة الدراسية فقط، وقد لا يكون داخل المدرسة، فقط بل إنه يتخطى ذلك الدور المرسوم له مسبقاً إلى دور أكبر نحو التلاميذ والعملية التعليمية والتربوية ككل، مما يعني أنه يستثمر أدائه وبأفضل استثمار ممكن [١٨].

وعلى المدير الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات قدر اهتمامه بالمهارات والكفاءات، وتمثل ثقته بالعاملين وإيمانه بقابلية كل منهم للنمو والتحسين عنصراً رئيساً في المناخ الضروري لإحداث النمو وإلا فقدوا حماسهم ورغبتهم في تحسين أدائهم، ويتطلب النمو المستمر للمعلمين جهود المدير في جانبين:

الأول: رفع الروح المعنوية للمعلمين.

الثاني: تشجيع النمو المهني للمعلمين.

ولتحقيق هذا الجانب فإن المدير يستعين بعدة أساليب هي:

١ - الاهتمام بنموه الذاتي شخصياً مهنيًا.

٢ - زيارات الفصول وحجرات الدراسة.

٣ - الاجتماعات الفردية والجماعية.

وتقتضي وظيفة التوجيه التربوي لمدير المدرسة أن يعمل بصفة مستمرة لتحسين مستوى المعلمين عن طريق توفير أنواع الخبرات، التي تساعد على النمو وإشراكهم في مواقف يستغلون فيها قدراتهم ويشعرون خلالها بالسعادة والرضا [١٩، ص ١٠٩ - ١١٤].

لا جدال في أن كفاءة الإشراف والإدارة المركزية واللامركزية والإجرائية على العمل التعليمي والتربوي، وقدرتها على الملاءمة بين تطلعاتها وإنجازاتها فيه، يكون ذلك كله رهناً في المقام الأول بكفاءة المعلم وبكفاءته في الأداء. وقد قيل: «قبل أن تفتش عن أمة فتش عن معلمها وعن صانعي نشئها وشبابها.» وهذا حق لا جدال فيه.

فالمدرس هو حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهو يؤثر بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته في التلميذ، كما أنه الدعامة الأولى لقوة الوطن ومجده، ويقدر ما يبذل من جهد وإتقان في أداء رسالته بقدر ما ينهض الوطن، فالمدرس الصالح هو الذي يخرج المواطن الصالح. ولهذا فإن أضخم مسؤولية يلقيها الوطن على أبنائه إنما يلقيها على عاتق المدرسين [٢٠، ص ١٢٧].

#### الدراسات السابقة

أجريت دراسة حول تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من تشخيص لواقع الإدارة المدرسية في دول الخليج ومقترحات المسؤولين عن الإدارة المدرسية منها، ومن خلال النماذج الحديثة في الإدارة المدرسية واتجاهاتها المعاصرة، اقترحت الدراسة نموذجاً لتطوير عمل الإدارة المدرسية في تلك الدول. ويقوم هذا النموذج على افتراض أن هناك ثلاثة عناصر أساسية تسهم في أداء الإدارة المدرسية وهذه العناصر هي: مدير المدرسة، والتنظيم، والعاملون، وتتأثر هذه العناصر الثلاثة بمجموعة من العوامل البيئية: دينية وسياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وغيرها. وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها بما يؤدي إلى تشكيل أداء مدير المدرسة.

وقد اعتبر هذا النموذج المعلم بمقتضى المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، خبيراً تربوياً يتمتع بدرجة كبيرة من الابتكار والمبادأة، وهو بهذا المعنى لا يطلب منه أن يعرف المادة الدراسية فقط، وإنما أن يكون قادراً على أن يفكر بنفسه في الأهداف التربوية، وفي دوره في تطوير البرنامج التعليمي لتحقيق تلك الأهداف وأن تكون لديه معلومات مهنية ومهارات وكفاءات مناسبة تمكنه من انتقاء مواد التعلم وتنظيمها في تحقيق الأغراض المنشودة ولأجل أن يعد المعلمون، لهذه الواجبات المتعددة، يجب أن يتسع تأهيلهم التربوي بدرجة أكبر مما هي عليه الآن، وأن يصبح نموهم المهني في أثناء الخدمة من مسؤوليات الإدارة المدرسية [٢١].

يرى السعدي في دراسته أن المقصود بالنمو المهني للمعلمين هو تطوير كفاءاتهم التعليمية، ويشير إلى أن الكفاءات التعليمية تتضمن جانبين، هما الجانب المعرفي والجانب السلوكي، ومن أجل مواجهة حاجة المعلمين المتصلة بالجانب المعرفي من الكفاءات التعليمية يستخدم المدير وسائل إشرافية معينة، مثل الندوات التربوية، والاجتماعات الفردية والجمعية، والنشرات التربوية، وحث المعلمين على القراءات المهنية. ولزيادة فعالية هذه الوسائل لا بد أن يكون مدير المدرسة مطلعاً، قبل معلميه، على المستجدات التربوية.

أما الجانب السلوكي من الكفاءات التعليمية، فيمكن لمدير المدرسة تناوله بأساليب إشرافية مختلفة مثل الزيارات الصفية، الورش التربوية والدروس التوضيحية.

وباعتبار أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، فيمكن القول إن النمو المهني للمعلم مسؤولية مدير المدرسة بالدرجة الأولى. لذا، فإن هذه المسؤولية تتطلب من المدير سلسلة من الإجراءات يجب عليه القيام بها للتأكد من أدائها على الوجه الصحيح وتتلخص فيما يلي:

١ - دراسة سجلات المعلم التراكمية.

٢ - دراسة التقارير الإشرافية السابقة بأنواعها.

٣ - زيارة المعلمين في الصفوف.

٤ - استخدام صحائف الملاحظة [٢٠].

وفي دراسة زينب الجبر التي هدفت إلى التعرف على دور ناظرة المدرسة الابتدائية في مساعدة المعلمة على النمو المهني توصلت إلى النتائج التالية:

١ - احتلت الأنشطة التالية المكانة الأولى بين الأنشطة التي تساعد فيها الناظراتُ

المدرسات على النمو المهني:

أ - مناقشة الأهداف العامة للتربية.

ب - تدارس أساليب معالجة الطلبة الضعاف.

ج - زيارة المدرسات في حجرات الدراسة.

د - تشجيع الاتصال المباشر بين الناظرة والمدرسات.

٢ - ناظرات المرحلة الابتدائية الحاصلات على دبلوم دار المعلمات (بعد الثانوية

العامة)، يساعدن المدرسات في مناقشة الأهداف العامة، ويعقدن اجتماعات دورية لمناقشة

الشؤون المدرسية، ويساعدن المدرسات على أن يعملن كفريق عمل أكثر من الناظرات

الحاصلات على شهادة معهد المعلمات (بعد المرحلة المتوسطة)، والحاصلات على مؤهل جامعي .

٣ - ناظرات المرحلة الابتدائية الحاصلات على دبلوم معهد المعلمات (بعد المرحلة المتوسطة) أكثر مساعدة للمدرسات في حل مشكلاتهن من الناظرات الحاصلات على دبلوم دار المعلمات (بعد المرحلة الثانوية)، أو الحاصلات على المؤهل الجامعي [٢٢].

هدف الحبيب من خلال بحث واقع مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية إلى تأكيد أهمية دور المعلم في العملية التربوية والتعليمية، وذلك من خلال تأكيد أهمية مشاركته في صناعة القرارات المدرسية كأحد الجوانب الضرورية لنمو وتطور المعلم المهني، ونمو وتطور العملية التربوية والتعليمية على مستوى المدرسة التي يعمل بها وعلى مستوى نظام التعليم في المملكة العربية السعودية .

وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل كتابات ودراسات الباحثين والمختصين وتفسير وتحليل نتائج البحث الميداني الذي تم إجراؤه على مراحل التعليم العام الثلاث — الابتدائية والمتوسطة والثانوية — بمنطقة أمها التعليمية، تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها:

١ - لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع مشاركة المعلم بين المراحل الثلاث، سواء على مستوى جوانب المشاركة الخمسة، وهي على التوالي، الخطة والأهداف، المنهج والأمور المتعلقة به، والأمور المتعلقة بالمعلم نفسه، والأمور المتعلقة بالتلميذ، والأمور الإدارية والتنظيمية أو المجموع الكلي للأنشطة التابعة لكل جانب (فقرات الاستبانة الـ ٣٧).

٢ - حصل الجانب المتعلق بأمور التلميذ على أكبر نسبة من المشاركة في المراحل الثلاث والجانب المتعلق بالأمور الإدارية والتنظيمية على الأقل مشاركة . أما جانب المنهج، فقد كانت مشاركة المعلم فيه مرتفعة وتلي الجانب المتعلق بأمور التلميذ . وقد كانت النسب المثوية للجانبين المتعلقين بأمور المعلم والخطة والأهداف متقاربة في مشاركة المعلم .

٣ - كان واقع مشاركة المعلم متوسطاً في جميع جوانب العمل المدرسي ما عدا الجانب المتعلق بالأمور الإدارية والتنظيمية، حيث كانت مشاركته فيه دون المتوسط .

هذا وقد أوصت الدراسة أن يعمل نظام التعليم من خلال أهدافه وإدارته على إتاحة الفرص والسبل المختلفة لكي يشارك المعلم في صنع القرارات المدرسية، خاصة تلك التي تؤثر

فيه وفي عمله مدى انعكاسها على تعامله مع مدخلات ومعطيات العملية التربوية والتعليمية وأن تكون مشاركته فعلية. هذا بالإضافة إلى عدد من التوصيات الأخرى [١٤].

وقد أجرى برادي Prady دراسة حول العلاقة بين المناخ المؤسسي وصناعة القرارات المتعلقة بالمنهج، ويتلخص الهدف الرئيس للدراسة في معرفة من يصنع قرارات المنهج؟ وكيف؟ وقد استخدم الباحث في دراسته استبانتين، أحاب عنها عيّنة من ٢٠ مدرسة ابتدائية في أستراليا، وكانت الاستبانة الأولى تتعلق بقياس مناخ المؤسسة، والاستبانة الثانية تتعلق بتحديد من يقوم بصناعة القرارات الخاصة بالمناخ. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين عامل مناخ المؤسسة للمدير المساند وصناعة القرارات التي تتم عن طريق المعلمين في المدرسة، مع وجود صناعة قرارات جماعية تحدث بصورة أكبر مع هذا النوع من المديرين المساندين [٢٣].

وفي الدراسة التي قام بها مرهي وآخرون Murthy بهدف تحديد الجوانب الواجبة على مدير المدرسة أن يساعد المعلمين من خلالها، وقد جاءت كما يلي:

- ١ - الإشراف على المعلم وتقويم عمله.
  - ٢ - تشجيع استراتيجيات التدريس الناجح.
  - ٣ - التعاون مع المعلم بغرض تحسين نوعية المناهج.
  - ٤ - العمل على إيجاد إدارة فصل ناجحة وفعالة [٢٤].
- وقد حدد دوجيت Doggett عددًا من أسس السلوك القيادي الذي يساعد على النمو المهني للمعلمين، وقد جاءت كما يلي:

- ١ - تشجيع مناقشة الممارسات التدريسية الجيدة من قبل المعلمين.
- ٢ - إشراك المعلمين في تحديد الأهداف التربوية الموضوعية للمدرسة وتقويمها على مختلف مستوياتها.

٣ - إطلاع المعلمين على أحدث المستجدات التربوية ذات العلاقة بنظريات التعليم والتعلم.

- ٤ - ملاحظة المعلمين داخل حجرة الدراسة.
- ٥ - تشجيع محاولات التغيير والتجديد في أداء العمل.
- ٦ - تعزيز العلاقات الإيجابية بين كل من المعلمين والطلبة [٢٥].

ويؤكد كل من سيرجيو فاني وفرد Sergiovanni and Fred على أهمية دور مدير المدرسة في تحقيق نمو المعلمين مهنيًا ومعنويًا. فقد أوضحت دراستها تأكيد المعلمين على أن مدير المدرسة يقوم بدور رئيس في تقديم المساعدة والعون، وإتاحة النمو الوظيفي لهم. وكان لمبدأ العلاقات الإنسانية نصيب كبير من تأكيد المعلمين له، حيث يرون أنه ضروري في إيجاد الرضا بالنسبة لهم. ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسة على أن ما يحققه مدير المدرسة من توقعات بالنسبة للمعلمين وجميع موظفي المدرسة يتوقف، بالدرجة الأولى، على فاعليته وكفاءته في أداء مسؤولياته وواجباته، فضلاً عن دوره القيادي المنتظر منه [٢٦].

تلخص الدراسات السابقة أهمية دور مدير المدرسة في نمو المعلم، وذلك من خلال

المجالات والجوانب التالية:

١ - الجانب الفني

٢ - الجانب الإداري

٣ - الجانب الإنساني

وقد أكدت الدراسات على أهمية توافر الكفاءة التعليمية للمعلم والعمل على تطويرها، وأن ذلك يعد مسؤولية رئيسة لمدير المدرسة. كما أكدت على أهمية مشاركة المعلم في العمليات التربوية والتعليمية المختلفة بالمدرسة، مثل المشاركة في صناعة القرارات المدرسية كجزء من نموه المهني. وأخيراً أكدت الدراسات على جانب العلاقات الإنسانية كعامل ضروري لنمو المعلم المهني، ويجب أن يتوافر من خلال ممارسة المدير دوره تجاه ذلك. هذا وتسعى الدراسة الحالية إلى الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة لتحقيق هدف البحث التربوي في الترابط بين البحوث بعضها البعض والتواصل المستمر بينها.

### طريقة البحث

#### ١ - منهج البحث

يقع البحث الحالي ضمن البحوث المسحية، لذا فقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي المسمى descriptive survey method، للحصول على آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالملكة العربية السعودية حول المجالات التي يسعون من خلالها إلى تنمية المعلم مهنيًا، والوقوف على آرائهم حول تحديد أولويات هذه المجالات، وذلك من خلال أداة البحث المعدة لهذا الغرض. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي descriptive analytical method، وذلك لوصف وتفسير وتحليل نتائج استجابات

المديرين أفراد عينة البحث في ضوء واقع عملهم تجاه النمو المهني للمعلم، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وربطها بأرائهم حول أهم المجالات والجوانب التي يسعون من خلالها إلى نمو المعلم المهني.

## ٢ - وصف أداة البحث

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على دور مدير المدرسة في نمو المعلم مهنيًا كأحدى استراتيجيات إعداد المعلم مهنيًا. ولتحقيق هذا الهدف، وبعد الاطلاع على الأدبيات المختلفة حول هذا الموضوع، قام الباحث باستخدام استبانة أعدت للغرض نفسه وقامت زينب الجبر باستخدامها في دراستها على دولة الكويت [٢٢]. هذا، وقد تم استعراض الدراسة ونتائجها في الجزء الخاص بالدراسات السابقة داخل البحث الحالي.

### صدق الأداة

عرض الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود المتخصصين في إعداد المعلم والإدارة المدرسية، بالإضافة إلى عدد من مديري مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية الذين لم تشملهم العينة. وذلك لتقدير مدى مناسبة عبارات الاستبانة لأهداف البحث، ومدى وضوح صياغة عبارات الاستبانة. هذا، وقد أجمع المحكمون على مناسبة عبارات الاستبانة ووضوحها، غير أنهم قد اقترحوا إضافة بعد (مجال) خامس يتعلق بواجبات المدير الذاتية تجاه نمو المعلم مهنيًا (راجع الملحق). وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات المختلفة فيما يتعلق بالموضوع، تأكدت للباحث أهمية هذا البعد وضرورة إضافته [١٩]. وفي ضوء آراء المحكمين وما قام به الباحث من تعديلات، يمكن القول إن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من صدق المحتوى مع إمكان تطبيقها.

### ثبات الأداة

لتحقيق ثبات الاستبانة تم تطبيق معادلة «ألفا كارونباخ» Alpha Chronbach وذلك لحساب درجة الثبات لكل بعد (مجال) من أبعاد الأداة الخمسة. وقد بلغت قيمة ألفا للاستبانة ككل ٩٢٪، مما يدل على ثبات هذه الأداة بدرجة عالية. ويوضح جدول رقم ١ حساب ثبات الاستبانة.

## جدول رقم ١ . ثبات الأداة .

الرقم	البيــــــــــــد	قيمة ألفا Alpha
١	واجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا	٠,٧٣٥٤
٢	الأهداف التربوية	٠,٨٩٤٠
٣	المنهج الدراسي وطرق التدريس	٠,٧٣٨٤
٤	الإدارة والتنظيم المدرسي	٠,٧٠٢٨
٥	العلاقات الإنسانية	٠,٧٩٩٧
	درجة الثبات للأداة ككل	٠,٩٢

## ٣ - وصف عينة البحث

تتكون عينة البحث من مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة والثانوية المشتركين في الدورة التدريبية التي تعقدتها كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض وفق برنامج مصمّم بالتعاون بين وزارة المعارف وجامعة الملك سعود لعامي ١٤١٣/١٤١٤هـ و١٤١٥/١٤١٥هـ. والهدف الرئيس لهذه الدورة هو تزويد المديرين بالمعلومات والمعارف الحديثة والضرورية لتساعدهم على النجاح في عملهم، مع صقل ورفع مهاراتهم باعتبارهم قائمين فعلياً على رأس العمل. ويتم ترشيح المديرين لهذه الدورة من قبل وزارة المعارف، من مختلف مناطق المملكة، ويوضح جدول رقم ٢ وصفاً لهؤلاء المديرين، عينة البحث الحالي، وفقاً لتوزيعهم على مناطق المملكة الجغرافية الخمس.

## جدول رقم ٢ . توزيع عينة الدراسة .

المنطقة	الابتدائي	%	متوسط	%	ثانوي	%	المجموع	%
الوسطى	٢٤	٤٠,٦	١٥	٤٠,٥	٦	٣٧,٥	٤٥	٤٠,٢
الشرقية	٨	١٣,٦	٦	١٦,٢	٣	١٨,٨	١٧	١٥,٢
الغربية	١٠	١٦,٩	٦	١٦,٢	٢	١٢,٥	١٨	١٦,٠
الجنوبية	٨	١٣,٦	٥	١٣,٥	٣	١٨,٨	١٦	١٤,٣
الشمالية	٩	١٥,٣	٥	١٣,٥	٢	١٢,٥	١٦	١٤,٣
المجموع	٥٩	١٠٠,٠٠	٣٧	١٠٠,٠٠	١٦	١٠٠,٠٠	١١٢	١٠٠,٠٠

جدول رقم ٣. وصف العينة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة والدورات التدريبية).

المتغير	الفئة	مدير و الابتدائي		مدير و المتوسط		مدير و الثانوي	
		ت	%	لم يجب ت	%	لم يجب ت	%
المؤهل	ماجستير	١	١,٧	٢	٥,٤		
	دبلوم تربوي بعد						
	البكالوريوس	١٠	١٦,٩	٢	٥,٤	١	٦,٣
	بكالوريوس تربوي	٢٠	٣٣,٩	٢٣	٦٢,٢	٩	٥٦,٦
	بكالوريوس غير تربوي	١٢	٢٠,٣	٧	١٨,٩	٤	٢٥,٠
ستة إعداد معلمين	١٦	٢٧,١	٣	٨,١	٢	١٢,٥	
المجموع		٥٩	١٠٠	٣٧	١٠٠,٠٠	١٦	١٠٠,٠٠
الخبرة	١ - ٥ سنوات	٢٦	٤٤,٨	٢٢	٦١,١	٨	٥٠,٠٠
	٦ - ١٠ سنوات	٢١	٣٦,٢	١٠	٢٧,٨	٦	٣٧,٠٠
	١١ - ١٥ سنة	٣	٥,٢	٤	١١,١	١	٦,٣
	١٥ سنة فأكثر	٨	١٣,٨			١	٦,٣
المجموع		٥٨	١٠٠,٠٠	٣٦	١٠٠,٠٠	١٦	١٠٠,٠٠
الدورات التدريبية	حصل على دورات تدريبية	٤١	٧١,٩	٢٤	٦٦,٧	٨	٥٣,٣
	لم يحصل على دورات تدريبية	١٦	٢٨,١	١٢	٣٣,٣	٧	٤٦,٧
	المجموع	٥٧	١٠٠,٠٠	٣٦	١٠٠,٠٠	١٥	١٠٠,٠٠

يتضح من جدول رقم ٣ أن الحاصلين على مؤهل بكالوريوس تربوي كانوا أعلى أفراد العينة نسبة لدى فئات الدراسة الثلاث (مدير و الابتدائي، المتوسط و الثانوي). أما بالنسبة للخبرة، فكانت النسبة الأعلى لدى فئات الدراسة الثلاث لمن كانت خبرتهم من ١ - ٥ سنوات. وكان هناك نسبة مرتفعة من عينة الدراسة على مستوى الفئات الثلاث الحاصلين على دورات تدريبية.

### تحليل نتائج البحث

نظراً لأهمية المعلم بالنسبة للعملية التربوية التعليمية، باعتباره العامل الرئيس والجوهري لأي دولة في سعيها نحو التقدم والرقي العلمي، يتعرض هذا البحث إلى جانب مهم من جوانب إعداد المعلم أثناء الخدمة كإحدى استراتيجيات إعداد مستوى المعلم وتأهيله. ويعتبر مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في المدرسة مصدرًا أساسياً يعتمد عليه نظام التعليم في نمو المعلم المهني أثناء الخدمة وفي ضوء ذلك يهدف هذا البحث إلى الوقوف على دور مدير المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالملكة العربية السعودية تجاه نمو المعلم المهني.

ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث استبانة صممت للغرض نفسه، وقد تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالملكة العربية السعودية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### السؤال الأول

ما المجالات التي في ضوءها يسعى مدير والمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالملكة العربية السعودية إلى تنمية المعلم مهنيًا وأولوياتها من وجهة نظرهم؟

يتضح من جدول رقم ٤ أن المجال المتعلق «بالمناهج الدراسية وطرق التدريس» حصل على الترتيب الأول لدى جميع المدراء مما يعني أن المدير يركز على هذا المجال في اهتمامه بنمو المعلم مهنيًا. وقد تلا هذا المجال مجال آخر لا يقل في الأهمية وهو مجال العلاقات الإنسانية، ثم الإدارة والتنظيم المدرسي، فواجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا وآخر مجال احتل اهتمام المديرين في سعيهم نحو تنمية المعلم مهنيًا هو المجال الخاص بالأهداف التربوية.

#### السؤال الثاني

ما الجوانب التي في ضوءها يسعى مدير والمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالملكة العربية السعودية إلى تنمية المعلم مهنيًا وأولوياتها من وجهة نظرهم؟

جدول رقم ٤: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات النمو المهني للمعلم.

الترتيب	مدير و الثانوي		مدير و المتوسط		مدير و الابتدائي		الفرقات	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط			
٤	٣,٨٣	٢١,٨٧	٤	٤,٦٩	٢٠,٤٣	٤	٤,٧٤	٢١,٣٣	١ واجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا ٢ الأهداف التربوية ٣ المنهج الدراسي وطرق التدريس ٤ الإدارة وتنظيم العملية التدريسية ٥ العلاقات الإنسانية
٥	٣,٣٨	١٤,٦٢	٥	٣,٥٣	١٤,٨١	٥	٣,٥٤	١٥,٣٨	
١	٢,٧١	٣٢,٥٦	١	٣,٧٥	٣١,٤٣	١	٤,٧١	٣٢,٣٤	
٣	٢,٢٦	٢٨,٩٤	٣	٣,٤١	٢٩,٢٧	٣	٣,٥٥	٢٩,٥٧	
٢	٤,٠٠	٣٢,٠٠	٢	٥,٢٧	٣٠,٨٩	٢	٤,٣١	٣٢,٠٩	

جدول رقم ٥ . المتوسطات والانحرافات المعيارية لجوانب النمو المهني للمعلم فيما يتعلق بمجال «واجبات المدير تجاه نمو المعلم مهنيًا»

الرقم	مدير و الابتدائي		مدير و المتوسط		مدير و الثانوي	
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
١	١,٠٠٤	٣,٨٢	٠,٨٨	٣,٨١	٠,٩٣	٣,٩٤
٢	١,١٥	٣,١٢	٠,٩١	٣,٠٥	٠,٨٧	٣,٣١
٣	١,٢١	٣,٧٥	١,٢٤	٣,٧٥	١,١٦	٣,٧٣
٤	١,٢٦	٣,٦٦	١,١٠	٣,٥١	١,٠٠	٣,٧٥
٥	١,٠٩	٣,٧١	١,٢٧	٣,٣٠	٠,٨٧	٣,٦٩
٦	١,٢٢	٣,٤٥	١,١٠	٣,١٩	١,١٤	٣,٦٩

١ أسمى لقراءة كل ما يتعلق بتنمية

المعلم وتطويره .

٢ أسمى حضور ندوات ومؤتمرات

تعلق بنمو المعلم .

٣ أسمى للاتصال بديورات تدريبية

تعلق بنمو المعلم .

٤ أسمى للباحث مع المسؤولين حول

سبل تنمية وتطوير المعلم .

٥ أسمى لعقد جلسات مع زملائي

المديرين للباحث حول تنمية

وتطوير المعلم .

٦ أسمى للاجتماع مع أولياء الأمور

للاستماع لكل ما يساعد على

تنمية وتطوير المعلم .

يتضح من جدول رقم ٥ أن الجانب المتعلق «بقراءة كل ما يتعلق بتنمية المعلم وتطويره» حصل على الاهتمام الأول من قبل جميع المديرين في سعيهم نحو نمو المعلم مهنيًا، وقد تلاه في الاهتمام الجانب المتعلق بالالتحاق بدورات تدريبية، وذلك لدى مديري الابتدائي والمتوسط بينما كان الاهتمام لدى مديري الثانوي بالجانب المتعلق «بالتباحث مع المسؤولين حول سبل تنمية المعلم وتطويره». وقد جاء الجانب المتعلق بحضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالمعلم «في المرتبة الدنيا من اهتمام فئات الدراسة الثلاث.

يتضح من جدول رقم ٦ أن الجانب المتعلق «بالأهداف التربوية للمادة الدراسية» قد حصل على المرتبة الأولى من اهتمام مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في سعيهم نحو نمو المعلم مهنيًا، وتلاه في الأهمية الجانب المتعلق «بالأهداف التربوية للسنة الدراسية/ أهداف الصف الذي يقوم المعلم بتدريسه.» وقد اختلف قليلاً مديرو المدارس الثانوية حول هذا الجانب حيث كان اهتمامهم الثاني للجانب الخاص «بالأهداف التربوية للمرحلة الدراسية.» وقد جاء الجانب المتعلق «بالأهداف العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية» في الاهتمام الأخير لدى وجهات نظر الفئات الثلاث.

يتضح من خلال جدول رقم ٧ أن جانب «أساليب معالجة ضعف التلاميذ» احتل الاهتمام الأول في سعي مديري المراحل الثلاث نحو نمو المعلم المهني، وقد تلاه في الاهتمام جانب «نتائج التحصيل الدراسي للتلاميذ.» بالمقابل نجد هناك تدنيا في الاهتمام بجانب «مدى ملاءمة الكتب الدراسية لخصائص تلاميذ المرحلة» وذلك بالنسبة لمديري المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، بينما جاء جانب «الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس» في المرتبة الأدنى من اهتمام مديري المرحلة الثانوية.

يتضح من خلال جدول رقم ٨ أن جانب «مساعدة المعلم لإيجاد إدارة فصل ناجحة وفعالة» قد حصل على الاهتمام الأول لدى مديري الابتدائي والمتوسط، والاهتمام الثاني لدى مديري الثانوي. وقد حصل الجانب المتعلق «بزيارة المعلم في فصله للاطلاع على مدى فاعليته في أداء عمله الوظيفي» على الاهتمام الثاني لدى مديري الابتدائي والمتوسط، وعلى الاهتمام الأول لدى مديري الثانوي. أما بالنسبة لبقية الجوانب، فقد كان هناك اتفاق في الاهتمام نحوها من قبل مديري المراحل الثلاث.

جدول رقم ٢ . المتوسطات والانحرافات المعيارية لجوانب النمو المهني للمعلم فيما يتعلق بمجال «الأهداف التربوية» .

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مدير و الابتدائي	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مدير و المتوسط	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مدير و الثانوي
١	أناقش مع المعلم: الأهداف العامة للتعليم بالملكة العربية السعودية. الأهداف التربوية للمرحلة الدراسية.	٣,٤٠	١,٢٠	٤	٣,٢٨	١,١٦	٤	٣,٣٧	١,١٥	٤	٣,٣٧	١,١٥
٢	الأهداف التربوية للمرحلة الدراسية.	٣,٨٨	٠,٩٧	٣	٣,٧٣	١,٠٤	٣	٣,٦٩	١,٠١	٢	٣,٦٩	١,٠١
٣	الأهداف التربوية للسنة الدراسية/ أهداف الصف الذي يقوم المعلم بتدريسه.	٤,١٠	٠,٩١	١	٣,٩٥	٠,٩١	١	٣,٩٤	٠,٩٣	١	٣,٩٤	٠,٩٣
٤		٤,٠٠	٠,٩٩	٢	٣,٩٥	٠,٩٤	٢	٣,٦٢	٠,٧٢	٣	٣,٦٢	٠,٧٢

جدول رقم ٧. المتوسطات والانحرافات المعيارية لجوانب النمو المهني للمعلم فيما يتعلق بمجال «المنهج الدراسي وطرق التدريس».

الرقم	مدير الابتدائي		مدير المتوسط		مدير الثانوي		الفقرات
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١	١,١١	٣,٦٣	١,١١	٣,٧٨	١,٠٢	٣,٨٧	١. أدارس مع المعلم: الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس.
٢	٠,٩٤	٣,٨٨	٠,٩٠	٣,٥٩	٠,٨٥	٣,٧٥	٢. محتوى المادة الدراسية التي يقوم المعلم بتدريسها.
٣	١,٠٤	٣,٧٥	١,٠١	٣,٣٨	٠,٩١	٣,٨١	٣. مدى ملائمة الكتب الدراسية لخصائص تلاميذ المرحلة. تصميم وبناء الاختبارات التي
٤	٠,٩٢	٤,٣٥	٠,٩٩	٣,٨٤	٠,٧٢	٤,٣٧	٤. يعدها المعلم لتلاميذه.
٥	٠,٤٩	٤,٧٣	٠,٥٦	٣,٥٤	٠,٥٠	٤,٦٢	٥. نتائج التحصيل الدراسي لتلاميذه.
٦	٠,٥٩	٤,٧٣	٠,٤٩	٤,٦٢	٠,٤٩	٤,٦٧	٦. أساليب معالجة ضعف التلاميذ. أساليب تنمية مهارات التلاميذ
٧	٠,٧٩	٤,٣٥	٠,٧٥	٤,٢٢	٠,٦٨	٤,٠٦	٧. المتفوقون في الفصول التي يدرسها. أساليب ابتكار أنشطة خاصة
٨	٠,٨٧	٣,٦٤	١,٠٢	٣,٤٦	٠,٨٩	٣,٨٧	٨. تقابل متطلبات المنهج الدراسي.

جدول رقم ٨ . المتوسطات والانحرافات المياريّة لجوانب النمو المهني للمعلم فيما يتعلق بمجال «إدارة العملية التدريسية وتنظيمها» .

الرقم	مدير و الابتدائي		مدير و المتوسط		الفرات
	الانحراف المعياري	الترتيب	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	٤,٥٧	٢	٤,٥١	٢	١ زيارة المعلم في فصله للاطلاع على مدى فاعليته في أداء عمله الوظيفي .
٢	٤,٥٧	١	٤,٥٩	١	٢ مساعدة المعلم لإيجاد إدارة فصل ناجحة وفعالة .
٣	٤,٣٣	٣	٤,٣٠	٣	٣ اتقنى مع المعلم الأساليب التي من شأنها أن تنمي جوانب الثروة وتعالج مواطن الضعف في أدائه .
٤	٤,٣٣	٣	٤,٣٥	٣	٤ تنمية الفرص الناجحة لدى المعلمين المبدعين على المعلمين الاخرين تعميق الفائدة .
٥	٣,٨٩	٥	٣,٩٧	٥	٥ تشجيع تبادل الآراء بين المعلمين لتبادل الخبرات الناجحة فيما بينهم .
٦	٣,٦٦	٦	٣,٦٥	٦	٦ مراعاة رغبات المعلمين وقدراتهم عند توزيعهم على النشاطات المدرسية .
٧	٣,٥٠	٦	٣,٥٠	٦	
٨	٤,١٢	٤	٤,١٦	٤	
٩	٤,٢٩	٤	٤,١٢	٤	

## جدول رقم ٩. المتوسطات والانحرافات المعيارية لجوانب النمو المهني للمعلم فيما يتعلق بمجال «العلاقات الإنسانية»

الرقم	الفترات		مدير و الأبتدائي		مدير و المتوسط		مدير و الثانوي	
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
١	٤,٣٣	١,٧٦	٣	٤,١٨	٤	١,٨٦	٤	٤,٢٥
٢	٤,٤٣	١,٦٢	٢	٤,٤٣	٢	١,٧٣	٢	٤,٣٧
٣	٤,٦٧	١,٦١	١	٤,٥١	١	١,٧٠	١	٤,٤١
٤	٤,١٥	١,٨٣	٥	٤,٠٥	٥	١,١٣	٥	٤,٤٤
٥	٤,٠٩	١,٧٨	٤	٤,١١	٣	١,٧٨	٣	٤,٠٠
٦	٣,٧٢	١,٨٥	٨	٣,٢٢	٩	١,٠٢	٩	٣,٥٦
٧	٣,٧١	١,٨٩	٩	٣,٣٨	٨	١,٠٤	٨	٣,٨١
٨	٣,٦٩	١,٩١	٦	٣,٩٥	٦	١,١٥	٦	٣,٥٦
٩	٣,٧٧	١,٠٩	٧	٣,٦٨	٧	١,٠٨	٧	٣,٤٤

١ دعوة المعلمين لاجتماعات دورية  
 هدف تنمية روح الثقة والتعاون  
 بين أعضاء هيئة التدريس .  
 ٢ هيئة التدريس لكي يعمل المعلمون  
 متأثرين بروح جماعة كثرية واحد .  
 ٣ تشجيع الاتصال المباشر بين  
 المدير والمعلمين .  
 ٤ الإسهام في مساعدة المعلم على  
 حل مشكلاته الاجتماعية .  
 ٥ الدعوة لاجتماعات دورية للاقعة  
 المعلمين خلال فترات العزلة التدريسية .  
 ٦ الدعوة لاجتماعات دورية بين  
 أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور  
 تشجيع المعلمين على استخدام  
 الآلية لإجراء الدراسات والبحوث .  
 ٨ فرض وقت خاص لمساعدة المعلم  
 الجديد كي يحسن التكيف مع  
 البيئة التدريسية .  
 ٩ دعوة المعلمين لحضور جلسات  
 تشجيعية تساعد المعلم على تنسيق  
 معلوماته ورفع كفاءته .

من خلال جدول رقم ٩ يتضح أن اهتمام مديري المراحل الثلاث في سعيهم نحو نمو المعلم مهنيًا ينصب على جانب «تشجيع الاتصال المباشر بين المدير والمعلمين،» و«تهيئة الفرص لكي يعمل المعلمون معًا بروح جماعية كفريق واحد» و«الإسهام في مساعدة المعلم على حل مشكلاته الاجتماعية.» وقد حصلت الجوانب التالية على الاهتمامات الدنيا لديهم وهي: «الدعوة لاجتماعات دورية لمناقشة المعلمين خلالها الشؤون المدرسية،» و«تشجيع المعلمين على استخدام المكتبة وإجراء الدراسات والبحوث،» و«دعوة المعلمين لحضور جلسات تنشيطية تساعد المعلم على تنشيط معلوماته ورفع كفاءته.» وقد كان هناك اختلاف بسيط بين مديري المراحل الثلاث حول ترتيبهم لجوانب هذا المجال.

### السؤال الثالث

ما مدى الاتفاق بين مديري المدارس حول تحديدهم لأولويات مجالات النمو المهني للمعلم؟

بإجراء تحليل التباين الأحادي على إجابات مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة والثانوية حول مجالات البحث الخمسة، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث فيما يتعلق باستجاباتهم على تلك المجالات.

### السؤال الرابع

هل هناك فروق دالة بين إجابات المديرين تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية؟

بإجراء تحليل التباين الأحادي على إجابات مديري مدارس المراحل الثلاث (الابتدائي والمتوسط والثانوي) فيما يتعلق باستجاباتهم على أبعاد البحث الخمسة تبين ما يلي:

أولاً: لا توجد فروق دالة بين إجابات المديرين تُعزى للمؤهل العلمي.

ثانياً: لا توجد فروق دالة بين إجابات المديرين تُعزى للخبرة.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، بالنسبة للخبرة مع البعد المتعلق بالعلاقات الإنسانية، وذلك فيما يتعلق بمديري مدارس المرحلة الثانوية، وكانت لصالح المديرين الذين تراوحت خبرتهم بين ١ و ٥ سنوات، ويوضح ذلك جدول رقم ١٠.

جدول رقم ١٠ . تحليل التباين لمتغير الخبرة مع مجال العلاقات الإنسانية بالنسبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	١٣٤,٦٦٧	٤٤,٨٨٩	٥,١١٣٩	٠,٠١٦٥ (*)
داخل المجموعات	١٢	١٠٥,٣٣٣	٧,٧٧٨		
الكلّي	١٥	٢٤٠,٠٠٠			

(\*) دالة عند ٠,٠٥ .

رابعاً: بإجراء (اختبارات T-Test) على إجابات مديري مدارس المراحل الثلاث (الابتدائي والمتوسط والثانوي) فيما يتعلق باستجاباتهم على أبعاد البحث الخمسة بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية تبين ما يلي:

- لا توجد فروق دالة بين إجابات المديرين تُعزى للدورات التدريبية
- توجد فرق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمديري المرحلة المتوسطة كما هو موضح بالجدول ذي الأرقام ١١ - ١٤ .

جدول رقم ١١ . (اختبارات) لمتغير التدريب مع مجال واجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة .

المتغير	العدد	درجة الحرية	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الحصول على دورات تدريبية	٢٤	٣٤	٢٢,٢٩٢	٤,٤٥	٤,٠٠	٠,٠٠٠ (*)
عدم الحصول على دورات تدريبية	١٢		١٦,٦٦٧	٢,٧٥		

(\*) دالة عند ٠,٠١ .

يتبين من هذا الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، وذلك بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة فيما يتعلق باستجاباتهم على المجال الأول المتعلق

«بواجبات المدير ذاتياً تجاه نمو المعلم مهنيًا،» وكان الفرق لصالح الحاصلين على دورات تدريبية .

جدول رقم ١٢ . (اختبارات) لمتغير التدريب بعد المنهج الدراسي وطرق التدريس بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة .

المتغير	العدد	درجة الحرية	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الحصول على دورات تدريبية	٢٤	٣٤	١٥,٦٦٧	٣,٤٤	٢,٣١	٠,٢٧ (*)
عدم الحصول على دورات تدريبية	١٢		١٢,٩١٧	٣,٢١		

(\*) دالة عند ٠,٠٥ .

يتبين من جدول رقم ١٢ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، وذلك بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة فيما يتعلق باستجاباتهم على المجال الثالث المتعلق «بالمناهج الدراسية وطرق التدريس»، وكان الفرق لصالح الحاصلين على دورات تدريبية .

جدول رقم ١٣ . (اختبارات) لمتغير التدريب مع مجال إدارة وتنظيم العملية التدريسية بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة .

المتغير	العدد	درجة الحرية	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الحصول على دورات تدريبية	٢٤	٣٤	٣٠,٣٧٥	٢,٩٢	٣,١٩	٠,٠٠٣ (*)
عدم الحصول على دورات تدريبية	١٢		٢٦,٩١٧	٣,٣٧		

(\*) دالة عند ٠,٠٥ .

يتبين من جدول رقم ١٣ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، وذلك بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة فيما يتعلق باستجاباتهم على المجال الرابع المتعلق « بإدارة العملية التدريسية وتنظيمها، » وكان الفرق لصالح الحاصلين على دورات تدريبية.

جدول رقم ١٤ . (اختبارات) لمتغير التدريب مع مجال إدارة العلاقات الإنسانية بالنسبة لمديري مدارس المرحلة المتوسطة.

المتغير	العدد	درجة الحرية	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الحصول على دورات تدريبية	٢٤	٣٤	٣٢,٨٣٤	٤,٥٣	٣,٢٤	٠,٠٠٣ (*)
عدم الحصول على دورات تدريبية	١٢		٢٧,٥٠٠	٤,٩١		

(\*) دالة عند ٠,٠٥ .

يتبين من جدول رقم ١٤ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، وذلك بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة فيما يتعلق باستجاباتهم على المجال الخامس المتعلق « بالعلاقات الإنسانية، » وكان الفرق واضحاً لصالح الحاصلين على دورات تدريبية.

#### مناقشة النتائج وتفسيرها

على ضوء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة — مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالملكة العربية السعودية — حول دورهم تجاه النمو المهني للمعلم، تبين لنا أن المجالات التي يسعون من خلالها إلى تحقيق ذلك جاءت على التوالي، حسب درجة اهتمامهم بها كما يلي:

- المنهج الدراسي وطرق التدريس
- العلاقات الإنسانية
- إدارة العملية التدريسية وتنظيمها

- واجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا

- الأهداف التربوية

وبتحليل هذه المجالات وفقًا لدرجة أهميتها، يمكننا القول إن اهتمام مديري المدارس في استجابتهم جاء منطقيًا وضروريًا في إدراكهم لأهمية «المنهج الدراسي وطرق التدريس» بالنسبة لنمو المعلم المهني، إلا أن إدراكهم المتدني لقيمة «الأهداف التربوية»، حيث جاءت الأخيرة في الأهمية، لم يكن مصيبًا، باعتبارها المصدر الرئيس للعملية التربوية والتعليمية، وأن معرفة المعلم وإلمامه بها ضرورة لا يمكن تجاهلها. ويقول في ذلك «دوركايم» إن هدف التربية إيقاظ وتنمية الجوانب الجسمية والعقلية والخلقية للطفل التي يتطلبها منه كل من المجتمع والبيئة التي أعد من أجلها [٢٧، ص ١٤]. والأهداف التربوية عديدة ومتنوعة، ويحتاج إليها المعلم في نموه المهني، خاصة الأهداف العامة، وتلك الأهداف الخاصة للمدرسة والتي على ضوءها يمارس المعلم عملياته وأنشطته المختلفة سعيًا لتحقيقها، ومن ثم يقوم وفقًا لدرجة ونوعية تحقيقه لها وتمثل الجوانب المتضمنة لهذا المجال ذلك من حيث شمولها على الأهداف العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، والأهداف التربوية للمرحلة الدراسية، والأهداف التربوية للمادة الدراسية، والأهداف التربوية للسنة الدراسية/ أهداف الصف الذي يقوم المعلم بتدريسه.

وقد جاء في دراسة فهمي وحسن، أن المعلم بمقتضى المفهوم الحديث للإدارة المدرسية لا يطلب منه أن يعرف المادة الدراسية فقط، وإنما أن يكون قادرًا على أن يفكر بنفسه في الأهداف التربوية، وأن يصبح نموهم المهني في أثناء الخدمة من مسؤوليات الإدارة المدرسية [٢١]. وفي دراسة زينب الجبر احتلت مناقشة الأهداف التربوية الأهمية الأولى في رأي مديرات المدارس الابتدائية لها [٢٢]. ويتفق ذلك أيضًا مع دراسة دوجيت Doggett في إشراك المعلمين في تحديد الأهداف التربوية الموضوعة للمدرسة [٢٥].

وبالرجوع إلى وجهة نظر مديري المدارس (أفراد عينة الدراسة) لأهمية المجال الأول المتعلق بالمنهج الدراسي وطرق التدريس وذلك في سعيهم نحو نمو المعلم المهني يمكننا القول بأنه اختيار سليم من حيث أهميته للعملية التربوية والتعليمية وباعتبار أن مدير المدرسة في المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، مشرف مقيم. ومن أساسيات مسؤولياته وواجباته ضمن هذه الوظيفة هو الجانب الفني، ويعد المنهج الدراسي وطرق التدريس

والتعاون مع المعلم في التعامل معهم بفعالية ونجاح مطلباً رئيسياً وضرورياً لنجاح المعلم في أدائه للعمليات التربوية والتعليمية، «ذلك أن إدراك المدرسة (مثلة في المدير أو الناظر) لمناهج المدرسة، وأهدافها، وطرق التدريس الجيد، والقدرة على تنسيق الجهود المبذولة، يمكنه من الإشراف على العملية التربوية، وتوجيهها» [١٦، ص ٣١٨]. وقد جاء في دراسة الجبر أنه يجب اتخاذ الإجراءات الكافية التي من شأنها زيادة وعي ناظرة المدرسة فيما يتعلق بدورها في تطوير المناهج الدراسية، وتعميمها للخبرات الناجحة لدى المدرسات المبدعات على المدرسات الأخريات [٢٢]. وقد أكدت دراسة دوجيت Doggett على أهمية هذا المجال أيضاً [٢٥]، حيث كان تشجيع مناقشة الممارسات التدريسية الجيدة من قبل المعلمين أول أسس السلوك القيادي الذي يساعد على النمو المهني للمعلمين. وكانت من أهم الجوانب المتضمنة في هذا المجال واحتلت الأولوية في إدراك أفراد عينة الدراسة لها ما يلي: أساليب معالجة ضعف التلاميذ، ونتائج التحصيل الدراسي للتلاميذ، والمدارس مع المعلم، وتصميم وبناء الاختبارات التي يعدها، وأساليب تنمية مواهب التلاميذ، وأساليب ابتكار أنشطة خاصة تقابل متطلبات المنهج الدراسي، والاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس.

وحول أهمية العلاقات الإنسانية كما أدركها المديرون في سعيهم نحو النمو المهني للمعلمين، حيث جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، نرى أن ذلك يتماشى مع التغيرات التي حدثت على الإدارة بوجه عام والإدارة التربوية بوجه خاص. فبعد أن كانت الإدارة العلمية التي تركز على كفاءة الأداء وتوفير الجهد المبذول في العمل الجسمي هي السائدة لفترة من الوقت، جاء مفهوم آخر للإدارة وهو العلاقات الإنسانية ليعطي «أهمية كبرى للجوانب الإنسانية في العملية الإدارية» [٢٨]. ويعدُّ اهتمام مدير المدرسة بمجال العلاقات الإنسانية مطلباً ضرورياً لنمو المعلم، لما يتضمنه هذا المجال من جوانب يحتاجها المعلم لاكتمال أدائه بالشكل الذي يرضي العملية التربوية والتعليمية، ومن حيث إن حاجة المعلم للعلاقات الإنسانية من قبل المدير لا تقل عن حاجته للمجالات الأخرى في نموه المهني، فقد تضمن هذا المجال الجوانب التالية والتي جاءت أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة على التوالي كما يلي: تشجيع الاتصال المباشر بين المدير والمعلمين، وتهيئة الفرص لكي يعمل المعلمون معاً بروح الفريق الواحد، ودعوة المعلمين لاجتماعات دورية بهدف تنمية روح الثقة والتعاون بين الجميع، والإسهام في مساعدة المعلم على حل مشكلاته الاجتماعية،

ومساعدة المعلم الجديد كي يحسن التكيف مع البيئة المدرسية .  
ويمكننا الوقوف على أهمية العلاقات الإنسانية من حيث «إنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة، أو بعبارة أخرى توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار، وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير، والحاجة إلى الحرية والنمو والإصلاح، والحاجة إلى تأكيد أهميته وتقبل الغير له، ومعاملته معاملة تليق بإنسانيته» [٢٩]. وقد أكدت دراسة الجبر على تشجيع الاتصال المباشر بين الناظرة والمدرسات، مما يشير إلى أهمية توافر مفهوم العلاقات الإنسانية لدى مدير المدرسة في سعيه نحو النمو المهني للمعلم [٢٢]. ويتفق ذلك أيضاً مع دراسة سيرجيو فاني وفرد Ser-gioanni and Fred [٢٦].

ويمناقشة وجهات نظر المديرين لمجال إدارة العملية التدريسية وتنظيمها من حيث حصولها على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، نجد أن أهميتها تعود إلى الجوانب التي تتضمنها، مثل زيارة المعلم في فصله، والعمل على إيجاد إدارة فصل ناجحة، وتشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين، وتعميم الخبرات الناجحة، والوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف مع العمل على علاجها، وجوانب أخرى تمثل جميعها أهمية كبيرة لنمو المعلم المهني، وهذا يتفق مع دراسة مرهي Murrhy وآخرين، حيث أكدت على أن العمل على إيجاد إدارة فصل ناجحة وفعالة من الجوانب الواجبة على مدير المدرسة أن يساعد المعلمين من خلالها [٢٤]. كما أكدت دراسة زينب الجبر على زيارة المدرسات في حجرات الدراسة [٢٢]. وما أشارت إليه دراسة نشوان من خلال زيارة المعلمين في الصفوف ودراسة سجلات المعلم التراكمية [١٧]. وتؤكد نتائج هذه الدراسات على أهمية هذا المجال للعملية التربوية التعليمية ونجاحها على المستوى العام، ومستوى المدرسة بصفة خاصة، واعتبار هذا المجال مسؤولية رئيسة للمدير باعتباره مشرفاً مقبياً.

وقد حصل المجال المتعلق بواجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا على الأهمية الرابعة لدى أفراد عينة الدراسة — مديري المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية — ويشير الحقل إلى أنه، لتحقيق النمو المهني للمعلمين من قبل مدير المدرسة، يجب الاهتمام بنموه الذاتي مهنيًا [١٩]. وقد أكدت على ذلك أيضًا اللوائح التنظيمية لمراحل التعليم الابتدائي

والمتوسط والثانوي بالمملكة العربية السعودية، في وصفها لمسؤوليات وواجبات المدير تجاه المعلم، حيث أكدت على أن مدير المدرسة يجب أن يكون قارئاً ومطلعاً على أحدث المستجدات على الساحة التربوية. وبالرجوع إلى الجوانب المتضمنة لهذا المجال، نجد أن جميعها تهدف إلى نمو المعلم مهنيًا من خلال قراءة ما يتعلق بتنمية حضور ندوات ومؤتمرات، والتباحث مع المسؤولين، والاستماع إلى ملاحظات أولياء الأمور فيما يخص المعلم وتنميته وعمله وتطويره. وقد أكد سيرجيو فاني وفرد Sergiovanni and Fred في دراستها على أن ما يحققه مدير المدرسة من توقعات بالنسبة للمعلمين وجميع موظفي المدرسة يتوقف بالدرجة الأولى على فاعليته وكفاءته في أداء مسؤولياته وواجباته [٢٦].

وقد كشفت الدراسة عن أن هناك أثرًا لمتغير الخبرة على استجابات مديري المرحلة الثانوية فيما يتعلق ببعث العلاقات الإنسانية، وكان لصالح المديرين الذين تراوحت خبرتهم بين ١ و ٥ سنوات. ويفسر الباحث ذلك لرغبة المدير الجديد في إيجاد مناخ عمل جيد على مستوى المدرسة كلها. لذا فإنه يهتم بإقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والأعضاء العاملين في المدرسة بوجه عام. وقد يعود كذلك إلى محاولة المدير تطبيق ما درسه خلال فترة إعداده التربوي من مفاهيم ومبادئ حديثة في الإدارة المدرسية، من حيث تأكيدها على العلاقات الإنسانية كضرورة لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

وقد كشفت الدراسة كذلك عن أن هناك أثرًا لمتغير التدريب على استجابات مديري المرحلة المتوسطة فيما يتعلق بالأبعاد التالية: «واجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا»، و«المنهج الدراسي وطرق التدريس»، و«إدارة العملية التدريسية وتنظيمها»، و«العلاقات الإنسانية»، وكانت لصالح المديرين الحاصلين على دورات تدريبية. وهذا يعني أن للتدريب دورًا مهمًا لدى المدير في سعيه نحو نمو المعلم المهني، وذلك كون التدريب «نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي يتم تدريبها تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية» [٣٠، ص ١٥].

ويشير كل من مصطفى ونجاة إلى أن إعداد القادة التربويين وتنمية قدراتهم المهنية يتم عن طريق التدريب بمفهومه العلمي الشامل، الذي يساعد على تجديد الفكر والمعرفة لدى الإداريين وتوسيع آفاقهم وثقافتهم العامة والمهنية، والاطلاع على ما استحق من

الأساليب والطرق والوسائل الإدارية والتعرف على إمكان استخدام بعضها في العمل [٣١].

وبتفسير تلك النتيجة يمكن القول إن مديري المتوسط استفادوا من الدورات التدريبية التي حصلوا عليها، لذا فقد ظهر تأثيرها واضحاً على استجاباتهم بخلاف مديري الابتدائي والثانوي .

وأخيراً كشفت الدراسة عن اتفاق عينة الدراسة — مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية — في استجابتهم على مجال البحث الخمسة حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيبهم لأهمية المجالات الرامية إلى نمو المعلم المهني . وتفسيراً لتلك النتيجة يمكن القول إن هذا الاتفاق ليس بمستبعد لدى أفراد يعملون تحت مظلة نظام تعليمي تحكمه سياسة تعليمية عليا توجه جميع جوانب العملية التربوية التعليمية وموجهة نحو تحقيق أهداف محددة مسبقاً . وهم داخل هذا النظام التعليمي يتعلمون ويتدربون وفق مناهج وأساليب وإدارة واحدة، مما يجعلهم يتشابهون في اتجاهاتهم وأفكارهم وبالتالي عملهم، وهذه هي السمة المميزة للإدارة المركزية، وهي السمة الغالبة على إدارة النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية . وهذا ما أكد عليه الرويلي وعلي في تأكيدهما على انعكاس سمات الإدارة المركزية على وظائف مدير المدرسة بقولهما: «إن وظائف مدير المدرسة تحدد بدرجة كبيرة تبعاً للنظام التعليمي السائد حيث في النظام المركزي تكون وظيفة مدير المدرسة إدارية تنفيذية وفي النظام اللامركزي تلقى الوظيفة الفنية اهتماماً أكبر» [٣٢].

### التوصيات والاقتراحات

على ضوء النتائج التي توصل إليها البحث وتفسيرها ومناقشتها، يضع الباحث عدداً من التوصيات والاقتراحات، والتي من شأنها أن تسهم في تطوير العملية التعليمية والمعلم بوجه خاص، بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم وهي:

١ - أن يتعاون المعلم بالمقابل مع مدير المدرسة ويعينه على ما يقوم به تجاه تنميته مهنيًا، وذلك أن نمو المعلم المهني لا يتوقف على دور المدير فقط كطرف أول، بل يجب أن يشمل دور المعلم كذلك كطرف ثانٍ في تفاعله مع ما يقوم به مدير المدرسة تجاهه .

٢ - أن يسعى المدير بصفة مستمرة إلى إيجاد جو من العمل يوفر الانسجام والمناخ

الصحي الملائم للعاملين، بافتراض أنه الشخص الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل.

٣ - التأكيد المستمر على أهمية معرفة وإلمام المعلمين بالأهداف التربوية العامة.

٤ - التأكيد على أهمية معرفة وإلمام المعلمين بالأهداف العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية.

٥ - التأكيد المستمر على أهمية معرفة وإلمام المعلمين بالأهداف التربوية الدقيقة (المادة الدراسية - السنة الدراسية).

٦ - مساعدة مديري المدارس بالمقابل على تنميتهم المهنية لمواجهة التحديات التربوية المختلفة والمستحدثات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين.

٧ - توفير كل ما من شأنه تنمية المعلم مهنيًا من جانب، ومدير المدرسة من جانب آخر، كالمكتبة الخاصة بالإدارة المدرسية والمعلمين في المدرسة، والدورات التدريبية، والمشاركة في اللقاءات والندوات والمؤتمرات التربوية والحصول على مؤهلات علمية أعلى. هذا ويقترح الباحث إجراء:

١ - بحث مشابه على عينة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة.

٢ - بحث يهدف إلى الوقوف على دور المعلم تجاه ما يقوم به مدير المدرسة نحو تنميته مهنيًا.

### الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل سعادة مدير المدرسة حفظه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد،

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلم كإحدى استراتيجيات إعداد المعلم أثناء الخدمة. الرجاء التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة، ثم الإجابة عن جميع الفقرات بالدقة والموضوعية، علمًا بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

ونأمل أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير العملية التعليمية وتنميتها .  
شاكرًا ومقدرًا تعاونكم الكريم . . . والسلاكم عليكم . . .

الدكتور

فهد بن إبراهيم الحبيب  
كلية التربية - قسم التربية

الرقم	فقرات الاستبانة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
١	واجبات المدير ذاتياً تجاه نمو المعلم مهنيًا أسعى : لقراءة كل ما يتعلق بتنمية المعلم وتطويره .					
٢	لحضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بنمو المعلم .					
٣	للاتحاق بدورات تدريبية تتعلق بنمو المعلم .					
٤	للتباحث مع المسؤولين حول سبل تنمية المعلم وتطويره .					
٥	لعقد جلسات مع زملائي المديرين للتباحث حول تنمية المعلم وتطويره .					
٦	للاجتماع مع أولياء الأمور للاستماع لكل ما يساعد على تنمية المعلم وتطويره .					
٧	الأهداف التربوية أناقش مع المعلم : الأهداف العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية .					
٨	الأهداف التربوية للمرحلة الدراسية .					
٩	الأهداف التربوية للمادة الدراسية .					
١٠	الأهداف التربوية للسنة الدراسية / أهداف الصف الذي يقوم المعلم بتدريسه .					

الرقم	فقرات الاستبانة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
	المناهج وطرق التدريس أتدارس مع المعلم : ١١ الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس .					
١٢	محتوى المادة الدراسية التي يقوم المعلم بتدريسها .					
١٣	مدى ملاءمة الكتب الدراسية لخصائص تلاميذ المرحلة .					
١٤	تصميم وبناء الاختبارات التي يعدها المعلم لتلاميذه .					
١٥	نتائج التحصيل الدراسي لتلاميذه .					
١٦	أساليب معالجة ضعف التلاميذ .					
١٧	أساليب تنمية مواهب التلاميذ المتفوقين في الفصول التي يدرسها .					
١٨	أساليب ابتكار أنشطة خاصة تقابل متطلبات المنهج الدراسي .					
	إدارة العملية التدريسية وتنظيمها :					
١٩	زيارة المعلم في فصله للاطلاع على مدى فاعليته في أداء عمله الوظيفي .					
٢٠	مساعدة المعلم لإيجاد إدارة فصل ناجحة وفعالة .					
٢١	أنقصى مع المعلم الأساليب التي من شأنها أن تنمي جوانب القوة وتعالج مواطن الضعف في أدائه .					
٢٢	تعميم الخبرات الناجحة لدى المعلمين المبدعين على المعلمين الآخرين تعميمًا للفائدة .					
٢٣	تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات الناجحة فيما بينهم .					

الرقم	فقرات الاستبانة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
٢٤	مراعاة رغبات المعلمين وقدراتهم عند توزيعهم على النشاطات المدرسية .					
	<b>العلاقات الإنسانية :</b>					
٢٥	دعوة المعلمين لاجتماعات دورية بهدف تنمية روح الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس .					
٢٦	تهيئة الفرص لكي يعمل المعلمون معًا بروح جماعية كفريق واحد .					
٢٧	تشجيع الاتصال المباشر بين المدير والمعلمين .					
٢٨	الإسهام في مساعدة المعلم على حل مشكلاته الاجتماعية .					
٢٩	الدعوة لاجتماعات دورية لمناقشة المعلمين خلالها الشؤون المدرسية .					
٣٠	الدعوة لاجتماعات دورية بين أعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور .					
٣١	تشجيع المعلمين على استخدام المكتبة وإجراء الدراسات والبحوث .					
٣٢	فرض وقت خاص لمساعدة المعلم الجديد كي يحسن التكيف مع البيئة المدرسية .					
٣٣	دعوة المعلمين لحضور جلسات تنشيطية تساعد المعلم على تنشيط معلوماته ورفع كفاءته .					

### المراجع

Medsker, Leland L. "The Job of the Elementary School Principal as Viewed by Teachers." Un- [ ٨ ] published doctoral dissertation. Stanford University, Stanford, CA, 1954.

- [ ٢ ] Ainsworth, L. C. "Duties of the Elementary School Principal for Elementary School." Ed. 031 789. Washington, D. C., 1968.
- [ ٣ ] Jacobson, Paul B. et al. *The Effective School Principal*. New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- [ ٤ ] Harris, Ben M. "New Leadership and new Responsibilities for Human Involvement." *Journal of the Association for Supervisor and Curriculum Development*, 26, No. 8 (1969). 643-746.
- [ ٥ ] Ahmed, Ahmed Ibrahim. "A Study of Elementary School Principal's Perceptions of the Importance of Task Performance." Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University, 1981.
- [ ٦ ] أحمد، إبراهيم. «دراسة مقارنة لأهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية [الحلقة الأولى من التعليم الأساسي] في كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تنشيط دوره في القيام بمهامه.» في أحمد إبراهيم أحمد. نحو تطوير للإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية. الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٥م، ص ص ١٩١-٢٤٩.
- [ ٧ ] أحمد، أحمد إبراهيم. «التعرف على أهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية [الحلقة الأولى من التعليم الأساسي] - دراسة ميدانية.» في أحمد إبراهيم أحمد. نحو تطوير للإدارة المدرسية [دراسات نظرية وميدانية]. الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٥م، ص ص ١٣٩-١٩٠.
- [ ٨ ] الحبيب، فهد إبراهيم. «أهم المجالات والأنشطة في العمل المدرسي كما يراها مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في منطقة أبها التعليمية - المملكة العربية السعودية.» مجلة دراسات تربوية، م٧، ج٤٦ (١٩٩٢م)، ص ص ١٩١-٢٣٤.
- [ ٩ ] Ownes, Robert G. "Organizational Behavior in Schools." New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- [ ١٠ ] السعدي، عبدالقادر وآخرون. التوجيه الفني والنمو المهني للمعلمين. الكويت: شركة الربيعان للنشر والتوزيع، ١٩٨٤م.
- [ ١١ ] القاضي، عبدالله سالم. دليل الإدارة المدرسية: المهام والمسؤوليات. الطائف: المؤلف، ١٤١٣هـ.
- [ ١٢ ] وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية. اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية. الرياض، ١٣٩٠هـ.
- [ ١٣ ] وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية. النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية. الرياض، ١٣٨٤هـ.
- [ ١٤ ] الحبيب، فهد إبراهيم. «واقع مشاركة المعلم في صناعة القرارات المدرسية بمنطقة أبها التعليمية في المملكة العربية السعودية.» مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ١٦ (١٩٩٢م)، ص ص ٢٢١ - ٢٥٠.
- [ ١٥ ] الفايز، عبدالرحمن. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. الرياض: مطبعة سفير، ١٤١٣هـ.
- [ ١٦ ] سليمان، عرفات عبدالعزيز. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧م.

- [١٧] نشوان، يعقوب. الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٨٢م.
- [١٨] Sergiovanni, Thomas. *Supervision for Professional Teachers*. Washington, D. C, 1975.
- [١٩] الحقييل، سليمان عبدالرحمن. الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، ١٤٠٦هـ.
- [٢٠] مطاوع، إبراهيم عصمت وأمينة أحمد حسن. الأصول الإدارية للتربية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤م.
- [٢١] فهمي، محمد سيف الدين وحسن عبدالملك محمود. تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م.
- [٢٢] الجبر، زينب علي. «دور ناظرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة.» المجلة التربوية. م٦٣، ع٢٠ (ربيع ١٩٨٩م)، ص ص ١٩٩ - ٢٢٩.
- [٢٣] Brady, Lauri. "Principal Behavior and Curriculum Decision Making: the Relationship between Organizational Climate and Methods of Curriculum Decision Making." *Journal of Education*, 1 (Winter 1984), 160-97.
- [٢٤] Murthy, David. "The Administrative Control of Principals in Effective School Districts." *Journal of Educational Administration*, 25, No. 2 (Summer 1987), 62-90.
- [٢٥] Doggett, Maran. "Staff Development, Eight Leadership Behaviors for Principals." *National Association for Secondary School Principals Bulletin*, 71, No. 497 (March 1987), 120-51.
- [٢٦] Sergiovanni, Thomas J., and Fred D. Carver. *The New School Executive: A Theory of Administration*. New York: Harper Row, 1973.
- [٢٧] مرسي، محمد منير. أصول التربية. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م.
- [٢٨] مرسي، محمد منير. الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م.
- [٢٩] شعلان، محمد سليمان وآخرون. الإدارة المدرسية والإشراف الفني. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧م.
- [٣٠] شريف، غانم سعيد، وحنان عيسى سلطان. الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٣م.
- [٣١] مصطفى، صلاح عبدالحميد، ونجاة عبدالله الناب. الإدارة التربوية مفهومها - نظرياتها - وسائلها. دبي: دار القلم، ١٩٨٦م.
- [٣٢] الرويلي، موافق فواز، وعلي سعد القرني. «مؤهلات ووظائف مدير المدرسة: دراسة استطلاعية لآراء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية.» مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع١٣ (١٩٨٩م)، ص ص ١٣٥ - ١٦١.

## The Principal's Role in Teacher Professional Development

**Fahad Ibrahim Al-Habeeb**

*Associate Professor, Dept. of Education, College of Education, King Saud University,  
Riyadh, Saudi Arabia*

**Abstract.** The purpose of this study was to determine the role of school principals' toward teachers' professional development in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this purpose a questionnaire was administered to the total population of this research which consisted of 112 principals of elementary, intermediate and secondary schools. Statistical treatment of the data consisted of means, ranks, percentages, T-test and analysis of variance. Findings of the study insured the role of the principals toward teachers' professional development and indicated the areas that teachers need in their professional development as follows:

- teaching and school curriculum
- human relations
- administration and organization of the teaching process
- teachers' development through the principals' tasks
- educational goals

Based on the findings of the study, the researcher provided some suggestions that can improve education in the Kingdom of Saudi Arabia in general and the relations between teachers and the principals in particular.