

دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية

إبراهيم

أ.م.د/صلاح حسن خضر

أستاذ أصول التربية المساعد بكلية التربية - جامعة الأزهر
وكلية التربية للبنات ببنبع التابعة لجامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية

مقدمة:

المعلم هو العمود الفقري للنظام التعليمي، فهو يحتل الصدارة من بين العوامل التي يتوقف عليها النجاح في أي بلد من البلدان، وبالتالي يبرز دوره كأحد عناصر بناء المجتمع وأكثرها تأثيراً فيه، إذ يتولى بناء العقول والقلوب وتشكيل الأفكار والاتجاهات، ولن ينهض أي مجتمع قد خلا ميدانه من معلم قد يحمّل تبعات العملية التعليمية ويقوم بأداء متطلباتها^(١).

ونوع التعليم الذي يقدمه المعلم لطلابه يعتمد إلى حد كبير على الصفات والكفايات التي يتمتع بها، وكفاءته لا تقاس فقط بما لديه من علم في تخصصه، وبما يمتلكه من حقائق هذا العلم ومفاهيمه وأسس ونظرياته، ولكنها تقاس في الوقت نفسه بكفاءة تدريس المعلم، واستمرار بحثه وإشرافه وتوجيهه وقدرته على توظيف كل ذلك في خدمة المجتمع والبيئة، والتزامه بمواثيق الخلق والقيم السامية العليا، فضلاً عن تملكه لناحية إثراء العلم وتجويده وتجديده، كل ذلك في إطار منظومة ذات قيمة^(٢).

(١) صلاح حسن خضر، مقدمة في العلوم التربوية، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٣، ص ١٢٥.

(٢) أحمد حسين اللقاني، النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، بجامعة عين شمس، ١٩٩٣، ص ١٦.

وتتوقف حيوية المجتمع ونشاطه في عصر التقدم العلمي والتقني إلي حدّ كبير علي مدي فاعلية النظام التعليمي، فالتربية سمة العصر، وبدون التربية لا تكون الإنجازات الهائلة والتغيرات السريعة في مجالات العلم والتكنولوجيا، وذلك يتطلب ضرورة تكيف النظام التعليمي مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والفكرية التي تلقي بها رياح العصر، "أو تغيرات القرن الحادي والعشرين".

ومن ثم لم يعد تعديل النظام التعليمي أو تشريعاته أو مناهجه وخططه كافيًا لتحقيق أهدافه، بل أصبح من الضروري قبل ذلك الاهتمام بإعداد المعلم اهتماماً يتناسب مع دوره في العملية التربوية، فالمعلم هو حجر الزاوية في العمل المدرسي؛ لأنه أكثر أعضاء المدرسة احتكاكاً بالتلميذ وأكثرهم تفاعلاً معه، وفي أثناء هذا الاحتكاك والتفاعل، يتم التأثير في النشء سلباً أو إيجاباً، ولذلك كان المعلم هو جوهر العملية التربوية التعليمية والمسئول عن أغلي مصدر يملكه المجتمع، ألا وهو القوي البشرية.

فالمعلم الناجح يرشد الأجيال الحالية والمقبلة إلي طريق الخير والصلاح بعد-الله سبحانه وتعالى- ويبث فيهم المبادئ الدينية والخلقية والاجتماعية، وينشر بينهم العلم والمعرفة، ويسهم بنصيب وافر في نجاح الخطط الإنمائية في مجتمعه، ويدفع بأمتة إلي أسمى درجات الحضارة والتقدم، ويعد المعلم وما يتعلق بنموه مهنيًا من أهم مسؤوليات مدير المدرسة، وهذا ما أكدت عليه البحوث والدراسات المختلفة، قديماً كانت أو حديثة (١).

(١) فهد إبراهيم الحبيب، "أهم المجالات والأنشطة في العمل المدرسي كما يراها مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في منطقة أبها التعليمية - المملكة العربية السعودية" مجلة دراسات تربوية، م٧ ج٤٦ (١٩٩٢) ص ١٩١-٢٣٤.

وتعد حركة تربية المعلمين القائمة علي الكفايات، من أبرز ملامح التربية المعاصرة، وأكثرها شيوعاً وشعبية. في الأوساط التربوية المهمة بتربية المعلمين، ولقد سادت هذه الحركة معظم برامج تربية المعلمين في الدول المتطورة تربوياً وأصبحت الممارسات المستمدة من إطارها النظري تشكل حركة متكاملة الأبعاد، هدفها إعداد معلمين أكفاء، وتدريبهم وفق أحدث نظريات التعليم والتعلم^(١).

وتزداد أهمية مدير المدرسة في ظل التغيرات الحديثة والعولمة والمعلوماتية الشاملة التي تجتاح العالم اليوم، حيث أكدت الدراسات الحديثة في الإدارة المدرسية أن مدير المدرسة كقيادي سوف يكون مختلفاً في القرن الحادي والعشرين عن المديرين في الأجيال الماضية؛ لأنه سوف يواجه قاعدة طويلة من المشاكل، وهذه المشكلات أكثر تعقيداً، وذات تطبيقات عريضة.

ولذلك فإن هذه المشاكل تحتاج إلي طرق جديدة وأساليب مختلفة في التفكير، وهذه المشاكل بعضها بدأ في الظهور وأكثرها لم يظهر بعد ومن أهم المشكلات التي ظهرت^(٢).

١- التغير الديموقرافي.

٢- محدودية التمويل.

٣- زيادة الطلب علي التعليم الراقى.

(١) حكمة عبدا لله البزاز، اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية لدول الخليج، ع، ٢٨ س٩، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م. صص ١٧٧-٢١٣.

(2) Calabrese، Raymond، Gary short \$Sally.Zepeda(1996) hands-on leadership tools For principals eye on Education، inc.

مهنيًا في الجانب الفني من عمل مدير المدرسة، باعتبار أن دور مدير المدرسة في نمو المعلمين للتنمية المهنية في عصر المعلوماتية احدي الاستراتيجيات الهامة في إعداد المعلم وتمشياً مع التغيرات الحادثة في المجتمع، فالعبء الأكبر يقع علي عاتق مدير المدرسة. ومما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة علي النحو التالي:

مشكلة الدراسة:

ما دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما المجالات التي في ضوءها يسعى مديرو المدارس إلي نمو المعلمين في التنمية المهنية وألوياتها من وجهة نظره؟
- ٢- ما أساليب التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية؟
- ٣- ما المعوقات التي تحول من قيام مدير المدرسة بدوره تجاه تطوير المعلمين في التنمية المهنية من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ٤- هل يوجد فارق ذو دلالة إحصائية بين المديرين في متغيرات الدراسة؟

أهداف الدراسة

تسعي الدراسة إلي التعرف علي دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية.

ويتحقق هذا الهدف في أثناء تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف علي المجالات والجوانب التي في ضوءها يسعى مديرو المدارس إلي نمو المعلمين في التنمية المهنية مرتبة من وجهة نظره.

- ٢- التعرف علي أساليب التنمية المهنية في عصر المعلوماتية.
- ٣- التعرف علي المعوقات التي تحول من قيام مديري المدارس بدورهم تجاه تطوير كفاءات المعلمين مهنيًا من وجهة نظرهم.
- ٤- التعرف علي الفروق الإحصائية بين أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتركز أهمية الدراسة في التأكيد علي أهمية المعلمين في العملية التربوية التعليمية، فالمعلم من أهم مدخلات العملية التعليمية، ويأتي دور مديري المدارس في الاهتمام بالمعلمين من حيث تنميته مهنيًا. وتتمثل أهمية الدراسة كذلك في الوقوف علي المجالات والجوانب التي يعطيها مديرو المدارس في نمو المعلمين مهنيًا، كما يؤمل أن تسهم النتائج في تحديد المعوقات، والصعوبات التي تعوق مديري المدارس في ممارسة دورهم في نمو المعلمين مهنيًا مما يساعد علي دراستها، وتحليلها وعلاجها لتتعلق المدرسة نحو التجديد، ومسايرة التغيرات الحديثة في عصر المعلوماتية، حتى يكون مديرو المدارس قد سعوا إلي نمو المعلمين في التنمية المهنية إلي الاتجاه الصحيح بما يخدم العملية التربوية والتعليمية.

حدود الدراسة:

- ١- تناولت هذه الدراسة دور مديري المدارس في التنمية المهنية في أثناء دراسة المجالات والجوانب المتعلقة بعمل المعلمين في التنمية المهنية واحتياجاتها.
- ٢- اقتصرت الدراسة علي مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في الفترة من ٧/٢/٢٠٠٨ هـ إلي ١/٥/٢٠٠٨ هـ.

مصطلحات الدراسة:

عرّفوا التنمية المهنية للمعلمين بأنها: عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تلزم أداءهم الفعال للمسؤوليات المدرسية اليومية أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إغنائها، أو سد العجز الملحوظ فيها، لتحقيق غرض أسمى ألا وهو تحسين فعالية المعلمين، وبالتالي زيادة التحصيل النوعي والكمي للمتعلمين^(١)، ولها تعريف آخر: أنها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم تؤدي إلي تحسين كفايات المعلمين المهنية وتجويد مسؤولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية، التي يتطلبها عملهم التعليمي، بالإضافة إلي إثراء ما يتوفر لديهم منها من أجل رفع مستوى الأداء المهني والإداري والتواصل الفعال مع الزملاء بالحقل التعليمي^(٢)، ويعرفها الباحث: بأنها مساعدة المعلم علي اكتساب مهارات جديدة ومعلومات حديثة، وطرائق مفيدة للقيام بأداء واجبات المهنة بفاعلية وكفاءة عالية، مما يعود أثرها الإيجابي علي التلاميذ، في عصر المعلوماتية، ويمكن تعريف النمو المهني للمعلمين بأنه: عملية مستمرة تهدف إلي مساعدة المعلمين علي تطوير كفاءتهم التعليمية من أجل الوصول إلي مخرجات تعليمية أفضل.

مدير المدرسة:

هو المسئول عن إدارة المدرسة، وتهيئة البيئة التربوية والتعليمية المناسبة لها، والمشرف الدائم علي المدرسة؛ لضمان تحقيق الأهداف العامة

(١) محمد زياد حمدان، تطوير العاملين المدرسين أثناء الخدمة، عمان، الأردن، دار التربية الحديثة، ١٩٨٩م، ص ٦.

(٢) محمد الأصمعي سليم، أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والتطبيق، القاهرة مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، س ١، ع ١٤، يناير ٢٠٠٢، ص ٨٤.

للتربية، وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمؤول الأول عن المدرسة، تعريف آخر: مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته، والمشرف علي جميع شؤونها التربوية والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية، والقوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً^(١).

منهج الدراسة:

تقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات المسحية، لذا فقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، للحصول علي آراء مدير المدرسة حول الدور الذي يقوم به في التنمية للمعلمين في عصر المعلوماتية، وحول المجالات التي يسعون في أثنائها تنمية المعلمين مهنيًا، والوقوف علي آرائهم حول تحديد أولويات هذه المجالات، والمعوقات التي تحول من قيام مدير المدرسة بدوره تجاه كفاءات المعلمين في التنمية المهنية من وجهة نظرهم.

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة كأداة لجمع المعلومات والحقائق التي تساعد في معرفة دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية، وقد اشتملت الاستبانة علي خمسة وثلاثين عبارة غطت ست مجالات رئيسية هي، دور المدير ذاتياً تجاه نمو المعلم مهنيًا، والأهداف التربوية، المناهج وطرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم، وتنظيم العملية التدريسية، والعلاقات التدريسية، من وجهة نظر المعلمين، ثم كان محور المعوقات التي تقف أمام مدير المدرسة من القيام بدوره في التنمية المهنية

(١) وزارة المعارف، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٤٢٠، ص ١٠.

للمعلمين في عصر المعلوماتية من وجهة نظر مدير المدرسة، قد تضمن
خمس وعشرون عبارة خاصة بهذا الجانب.

صدق الأداة:

وقد تم عرض الاستبانة علي مجموعة المحكمين من أعضاء هيئة
التدريس بكليات التربية، بالإضافة إلي عدد من مديري المدارس الذين لم
تشملهم العينة، وذلك للحكم علي مدي اتصال العبارة بمجالها، ومدي مناسبة
عبارات الاستبانة لأهداف البحث، ومدي وضوح صياغة عبارات الاستبانة.
وللوقوف علي ثبات الأداة تم تطبيقها علي عينة من أعضاء هيئة
التدريس قوامها عشرين عضواً، وقد وجد أن معامل الثبات باستخدام التجزئة
النصفية (٠،٩٧) وهو معامل ثبات عال، وقد أجمع المحكمون علي مناسبة
عبارات الاستبانة ووضوحها، ويمكن القول أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من
صدق المحتوي مع إمكان تطبيقها.

وقد طبقت الاستبانة في صورتها النهائية علي عينة من مديري
المدارس الثلاث الابتدائية، والإعدادية، والثانوية قوامها ١٠٠ من المعلمين،
وكذلك عينة من المديرين موزعة علي متغيرات الدراسة كالتالي: (٦٠ من
مدير المدارس الابتدائية، ٢٦ من مدير المدارس الإعدادية، ١٤ من مدير
المدارس الثانوية).

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام التكرارات والأوزان النسبية والنسب المئوية للتعرف علي
دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية، كما تم
استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كأحد متطلبات اختبار
الدلالة "ت" Ttest لمعرفة مدي دلالة الفروق في درجة تأثير تلك الآراء.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة إبراهيم الأسطل:

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الكفايات المهنية التي يجب أن تتوافر لذي المعلم، ومجالات التوجيه التربوي المختلفة التي يجب علي الموجه الأخذ بها، ودور التوجيه التربوي في رفع الكفاية المهنية للمعلم.

ثم صمم استبانته تتضمن مجالات التوجيه التربوي السبعة وهي الأهداف، والمناهج الدراسية، والمادة العلمية، وأساليب التدريس، والمعينات الدراسية، والتقويم، والبيئة التربوية وقام بتوزيعها علي عينة من المعلمين تتكون من جميع معلمي ومعلمات مراحل التعليم الحكومي الثلاثة في منطقة العين التعليمية والبالغ عددهم (٣١١) معلم ومعلمة.

وقد توصل الباحث إلي عدد من النتائج، منها:-

- ١- أن التوجيه يركز علي عدد من الكفاءات.
- ٢- أن هناك عدداً من الكفاءات لا يسهم التوجيه في تمتيتها بدرجة كبيرة.
- ٣- يفسر الباحث ضعف تأثير التوجيه في هذه الجوانب إلي ارتفاع نصاب الموجه من المعلمين^(١).

٢- دراسة علي أحمد مقرب:

هدفت الدراسة إلي تعريف وتحليل مفهوم النمو المهني للمعلمين والمفاهيم المتعلقة به، وكذا مفهوم الإشراف التربوي وأهميته وأهدافه وعلاقته بالنمو المهني للمعلم، ومن ثم تحديد الحاجات الإشرافية لعينة من معلمي

(١) إبراهيم حامد الأسطل، فاعلية التوجيه التربوي في رفع الكفاية المهنية للمعلمين، العين، الإمارات، دراسات تربوية، ع٢٤، س١٥، ١٩٩٣/١٥، ص١٣٧-١٨٠.

التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم ووجهة نظر عينة من الموجهين والنظار، وكذا التعرف علي مدي إسهام هيئة الإشراف التربوي في تحقيق هذه الحاجات للمعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من (١٤١) معلما ومعلمة من المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا، وكذا (٦٨) موجهها وناظرا بالمرحلة ذاتها، وقد طبقت استبانته ذات صورتين، أحدهما خاصة بالمعلمين والأخرى بهيئة الإشراف التربوي، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- أكدت استجابات المعلمين علي المفردات المتضمنة مجالات الإشراف التربوي المتضمنة بالاستبانته، وعددها (٥٧) مفردة تمثل المهام الإشرافية المندرجة في خمسة مجالات، أن جميع هذه المهام تمثل حاجات إشرافية لديهم بدرجة أعلي من المتوسط.
- ٢- أظهرت استجابات المعلمين أن الموجه هو الجهة الأكبر إسهاماً في تحقيق الحاجات الإشرافية لديهم.
- ٣- لا توجد هناك فروق دالة إحصائياً ترجع لأثر خبرة المعلمين في تقديرهم للحاجات الإشرافية.
- ٤- تطابقت استجابات هيئة الإشراف مع المعلمين أنفسهم فيما يتعلق بأهمية المهام الإشرافية كحاجات يجب تحقيقها للمعلمين.
- ٥- أظهرت استجابات كل من- عينة المعلمين وعينة الموجهين والنظار- أن هناك مجموعة من الحاجات الإشرافية لا تحقق أبداً أو تتحقق بدرجة قليلة^(١).

(١) علي أحمد مقرب، النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي (دراسة ميدانية)، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٠، ص ٢٨-٩١.

٣- دراسة زينب بنت علي الجبر:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور ناظرة المدرسة والنمو المهني لمعلمة المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلي نتائج من أهمها:

١- احتلت الأنشطة التالية المكانة الأولى من بين الأنشطة التي تساعد فيها الناظرات علي النمو المهني:

أ- مناقشة الأهداف التربوية العامة بنسبة (٥١%) — بينما احتلت

مناقشة الأهداف العامة للتربية في دولة الكويت بنسبة (٣١،٣%)

ب- كانت نتيجة دراسة أساليب المعالجة لضعف التلميذات بنسبة (٨٠،٣%).

ج- جاء النشاط المتعلق بزيارة المعلمة في فصلها للاطلاع علي مدي فاعليتها في أداء عملها الوظيفي بنسبة (٨٤،٨%).

د- جاءت عبارة التشجيع والاتصال المباشر بين الناظرة، والمعلمات علي النمو المهني بنسبة (٨٦،٤%).

أنهن يقمن بهذا النشاط بصفة دائمة، بينما احتل النشاط المتعلق بالدعوة لاجتماعات دورية تناقش المعلمات من خلالها الشؤون المدرسية الترتيب الأخير، بنسبة (٣٣،٣ %)) أنهن يقمن بهذا النشاط بصفة دائمة.

١- جاء نشاط الناظرات الحاصلات علي دبلوم دار المعلمين يناقشن الأهداف العامة للتربية في دولة الكويت، ويعقدن اجتماعات دورية تناقش خلالها المعلمات الشؤون المدرسية، ويتحبن الفرصة كي تعمل المدرسات معاً بروح جماعية كفريق واحد بصورة أكثر من الناظرات

الحاصلات علي دبلوم معهد المعلمات، أو الشهادة الثانوية، وكذلك الناظرات الحاصلات علي مؤهل جامعي.

٢- الناظرات الحاصلات علي دبلوم معهد التربية أو الشهادة الثانوية، أكثر مساعدة للمعلمة علي حل مشكلاتها الوظيفية من الناظرات الحاصلات علي دبلوم دار المعلمين أو المؤهل الجامعي^(١).

٤ - دراسة حسين بدر السادة:

هدفت الدراسة التعرف علي آراء مديري ومديرات التعليم الأساسي في دولة البحرين، ودورهم كمطورين مهنيين لمعلميهم، وتقبلهم لهذه الأدوار، وذلك للتعرف علي الممارسات التي يؤديها المديرون والمديرات لتحقيق النمو المهني لمعلميهم، وأهم النتائج التي توصلت إليها في هذه الدراسة:

١- لقد كانت موافقة المديرين، وتقبلهم لأداء دورهم بالتطوير المهني لمعلميهم عالية.

٢- تمت موافقتهم علي هذه الأدوار بنسبة ٩٠%، بينما كانت استجاباتهم لأدائهم لهذه الأدوار ٦٤%.

٣- كما أظهرت النتائج اتفاق الآراء بين المديرين الذكور والإناث العاملين في المدارس الابتدائية والإعدادية الأكثر خبرة، والأقل خبرة علي أدائهم لأدوارهم في تطوير النمو المهني لمعلميهم.

٤- في حين أن اختبارات (كا^٢) لم تظهر أي مغزى ذا قيمة للفروق بين درجات استجاباتهم^(٢).

(١) زينب علي الجبر، دور ناظرة المدرسة الابتدائية والنمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلة التربوية، م٦٣، ع٢٠٤، ١٩٨٩م، صص ١٩٩ - ٢٢٩.

(٢) حسين بدر السادة، دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، رسالة الخليج، العدد ٦٥، السنة الثامنة، عشرة، صص ١٧ - ٦٣، ١٩٩٧.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

١- دراسة مرهي وآخرين " Murrhy ":

- هدفت الدراسة إلي تحديد الجوانب الواجبة علي مدير المدرسة أن يساعد المعلمين في أثنائها وقد جاءت كما يلي:
- الإشراف علي المعلم وتقوية عمله.
 - تشجيع استراتيجيات التدريس الناجح.
 - التعاون مع المعلم بغرض تحسين نوعية المناهج.
 - العمل علي إيجاد إدارة فصل ناجحة وفعالة (١).

٢- دراسة " Doggett ":

- هدفت الدراسة إلي تحديد عدد من أسس السلوك القيادي الذي يساعد علي النمو المهني للمعلمين، وقد جاءت كما يلي:
- تشجيع مناقشة الممارسات التدريسية الجيدة من قبل المعلمين.
 - إشراك المعلمين في تحديد الأهداف التربوية الموضوعية للمدرسة وتقويمها علي مختلف مستوياتها.
 - اطلاع المعلمين علي أحدث المستجدات التربوية ذات العلاقة بنظريات التعليم والتعلم.
 - ملاحظة المعلمين داخل حجرة الدراسة.
 - تشجيع محاولات النمو المهني للمعلمين (٢).

(1) Murrhy, David. " The Administrative Control of principals in Effective school Districts"Journal of Educational Administration, 25, No.2(Summer 1987). 62-90.

(2) Doggett Moran. "Staff Development Eight leadership Behaviors for Principals. "National Association for Secondary School Principals Butte in.71-No 497 (March 1987).120 -51.

٣- دراسة سيرجيو فاني وفرد: Sergio van in and Fred

يؤكد كل من سيرجيو فاني وفرد علي أهمية دور مدير المدرسة في تحقيق نمو المعلمين مهنيًا ومعنويًا، فقد أوضحت دراستهما تأكيد المعلمين علي أن مدير المدرسة يقوم بدور رئيس في تقديم المساعدة والعون، وإتاحة النمو الوظيفي، وكان لمبدأ العلاقات الإنسانية نصيب كبير من تأكيدات المعلمين له، حيث يرون أنه ضروري في إيجاد الرضا بالنسبة لهم، ومن ناحية أخرى أكدت الدراسة علي أن ما يحققه مدير المدرسة من توقعات بالنسبة للمعلمين وجميع موظفي المدرسة يتوقف، بالدرجة الأولى، علي فاعليته وكفاءته في أداء مسؤولياته وواجباته، فضلا عن دوره القيادي المنتظر منه^(١).

٤- دراسة بارث: (Barth)

هدفت الدراسة أن نمو المعلم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمو الطالب، وأن ما يتحقق من نمو الطالب وتطوير لمعلومات المعلم ومهاراته ينعكس بالتطور والنمو علي تعليم الطالب، لذا يذهب الباحثون إلي أنه عندما يستمر نمو المعلمين وتطورهم في أثناء برامج التطوير المهني فإن الطلاب هم المستفيدون أيما استفادة مما يحدث لدي المعلمين من نمو وتطور^(٢).

٥- دراسة جلاتورن: (Glatthorn)

يذكر جلاتورن بأن برامج النمو المهني تعتمد في نجاحها علي اتجاهات مدير المدرسة وما يحمله لهذه البرامج من مواقف وميول لها أثرها

(1) Sergio Giovanni, Thomas, and Fred D. carver. The New school Executive: Theory of Administration. New York : Harper Row.1973.

(2)Barth, R.s. (1981): The Principals Staff Developer journal of Education, vol.163,N.2.

في تأييده ورغبته في وضعها في حيز التنفيذ، وما يوفره لها من أجواء مناسبة وإمكانات ومصادر، وهذا ما يساعد علي نجاح هذه البرامج وتحقيقها للنمو والارتقاء بقدرات المعلم، وما يتضمنه ذلك من تحسين العمل التعليمي الذي يمارسه المعلم بالفصل^(١).

لذا فإن الغرض الأساسي من برامج النمو المهني هو تمكين المعلمين من اكتساب وفهم مهارات تدريسية جديدة، وذلك عن طريق توفير بيئات تعليمية مناسبة بالمدرسة، تمكن المعلمين من تطوير استراتيجياتهم التدريسية ومهاراتهم المهنية، مما يؤدي إلي زيادة فعالية أدائهم التعليمي داخل الصف المدرسي^(٢).

٦- دراسة ليتل (Little):

هدفت دراسة ليتل (Little) إلي تأثير برامج تنمية المعلمين من زاوية قدرتها علي إيجاد مناخ مدرسي إيجابي يساعد الأطفال علي العمل فيه بجد بما يضمن لهم التقدم بمستوي معقول، وهذا المناخ يمكن أن يحفز ويدفع النمو المهني للمعلمين عن طريق تنمية أعراف العمل المشترك والزمانة والتجريب التي بدورها تجعل من المعلمين مطورين لأنفسهم بأنفسهم^(٣).
وفي تأكيده للدور الإداري في التأثير علي سلوك رؤوسيه يشير ينول إلي أن الرؤوسين يميلون إلي التصرف كرؤسائهم، وإنهم يتصرفون

- (1)Glatthorn،A. Different notated Supervision.(Alexandria Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development 1984.45.
- (2)Sparks.(Staff development and school improvement: An interview with Ernest Boyer. Journal of staff Development، vol. 5،No.2.
- (3) Little،jaw. The Power of Organizational Setting:School norms and Staff Development. Unpublished paper prepared for organizational. Theory special interest Group at the American Educational Research Association ،(loss Angeles)1981.p9.

وفق رغبة مرؤوسيههم، لذلك فإن مدير المدرسة يمارس دوره القيادي في التطوير المهني والمتابعة الذاتية لنموه، وهذه الممارسة بدورها تجد صداها لدى المرؤوسين عندما يتبني مدير المدرسة برنامج التطوير المهني للمعلمين بالمدرسة^(١).

التعليق علي الدراسات السابقة:

تتخصر الدراسات السابقة في أهمية دور مدير المدرسة في نمو المعلم وذلك في أثناء دراسة المجالات والجوانب التالية:

الجانب الفني والإداري بالإضافة إلي الجانب السلوكي:

وقد أكدت الدراسات والبحوث علي أهمية برامج التطوير المهني لمديري المدارس والمعلمين في زيادة فعالية المدرسة، ومن الأهمية بمكان ما أسسه مفهوم التعليم المستمر للمعلمين بالمدرسة، كما أكدت علي أهمية مشاركة المعلم في العمليات التربوية والتعليمية المختلفة بالمدرسة، مثل المشاركة في صناعة اتخاذ القرارات المدرسية كجزء من النمو المهني، وعليه فإن التنمية المهنية للمعلمين تتطلب اهتماماً مستمراً بهذه البرامج، وأخيراً أكدت الدراسات علي جانب العلاقات الإنسانية كعامل ضروري لنمو المعلم المهني، ويجب أن يتوافر في أثناء ممارسة المدير لدوره تجاه ذلك وتسعي هذه الدراسة الحالية إلي الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة لتحقيق أهداف البحث التربوي في الترابط بين البحوث بعضها ببعض والتواصل المستمر بينها.

ومما سبق، تبرز أهمية اطلاع مديري المدارس بدورهم في تهيئة سبل التنمية المهنية للمعلمين وكذا لهم في عصر المعلوماتية.

(١) حسين بدر السادة، مرجع سابق، ص ٢٩.

أولاً: أهمية النمو المهني:

يحظى الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين بنصيب كبير من الجهود التي تبذلها الدول التي تتطلع إلي مخرجات تعليمية جيدة، ولاسيما أن مخرجات التعليم تعتمد اعتماداً كبيراً علي مدى ما يحقق في مجال النمو المهني للمعلم، الذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية.

ولذلك فإن تعليم المعلمين وتطويرهم، واستمرار التنمية المهنية يجب أن يكون موضع اهتمام التربويين في أثناء سعيهم لتحسين أحوال التربية والتعليم في مجتمعاتهم، ذلك أن الاهتمام بتعليم الأبناء بصورة أفضل يتوقف علي قدرات وإمكانات معلمهم، وأن ما يجعل النمو المهني للمعلمين أمراً متطلباً وملحاً ارتباطه الوثيق بتحسين مخرجات العمل التعليمي الذي يمارسه المعلم مع تلاميذه^(١).

ويشير الباحث إلي أن العمل المهني يتطلب نمواً مستمراً في المهنة، ففي ظل التطور العلمي والتكنولوجي، والزيادة المتراكمة في مجالات العلم والمعرفة، والتغير المستمر في البيئة الاجتماعية تصبح التربية المستمرة للمهنيين حاجة ملحة، ولا يستطيع المسؤولون حماية المهنة أو متابعة مستواها بأن يقفوا من ذلك موقفاً سلبياً، بل لابد لهم من بذل كل المحاولات الممكنة؛ لتزويد أعضاء المهنة بأحدث ما وصل إليه البحث العلمي في كل ميادين التخصص العلمي والمهني، ويذكر " المنيف " أن هناك عدة أسباب تدعو للاهتمام بنمو المعلمين هي:

(١) حسين بدر السادة، دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين، مرجع سابق، ص ٢١.

٨- تبادل الخبرات بين المعلمين والنظار والموجهين الفنيين، بهدف زيادة كفاءة العملية التربوية، وتمييزهم مهنيًا في ظل التغيرات العالمية المعاصرة (١).

ثانياً: مجالات النمو المهني:

يتفق عدد من التربويين علي أن مجالات التنمية المهنية للمعلم تتركز في ثلاثة مجالات هي:

١- المجال التربوي: الذي يهتم بالدرجة الأولى بمهارات المادة الدراسية، والمعلومات والمعارف والكفايات العقلية والأكاديمية، التي يشتمل عليها تحصيل المعلم العلمي والتعليمي العام، وكيفية تيسير اكتساب المتعلمين لها مثل المادة الدراسية، وطرق التدريس المختلفة، والأهداف التربوية والسلوكية، ووسائل تكنولوجيا التعليم، وتطوير مواد التعليم والتدريس.

٢- المجال الإداري: الذي يركز علي إجراءات التدريس والتعليم، وتنظيم، وإدارة وقت المتعلمين، مثل الاتصال والتفاعل الإنساني، والتوجيه، والقيادة التربوية للمتعلمين، وتحفيز وتعزيز المتعلم، وتخطيط وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية.

٣- المجال الشخصي: الذي يهتم بخصائص المعلمين الإنسانية البناءة للتعليم والتدريس مثل المظهر، والقيم والاتجاهات، والأخلاق المتصلة بمهنة التعليم التي تشكل في مجموعها سمة الالتزام بالمهنة والانتماء إليها والاعتزاز بها (٢).

(١) محمد ناصر، وقائع ندوة إعداد المعلم بدول الخليج العربي الدوحة، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٤-٦ ربيع الثاني ١٤٠٤هـ/ ٧-٩ يناير ١٩٨٤م.

(٢) علي أحمد مقرب، النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي "دراسة ميدانية"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، أكتوبر ٢٠٠٠م، ص ٢٨-٩١

ثالثاً: أساليب النمو المهني:

هناك أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد علي تحقيق النمو المهني للمعلمين ومن هذه الأساليب ما يلي:

- أسلوب الإشراف والتوجيه التربوي: حيث يهتم هذا الأسلوب بتحسين البيئة المدرسية وتطوير الأنشطة التربوية المفيدة، إلي جانب العمل علي ترقية الممارسات التدريسية للمعلمين وتقديم أفضل الخبرات التدريسية لهم، بالإضافة إلي تحسين الأسلوب المهني للمعلمين.
- أسلوب التعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة المدرسية: حيث يؤدي التعاون مع الزملاء في منهج التدريس إلي تنمية المعلم المهنية، وتحسين المناخ المدرسي وتطوير كفايات العمل لدي جميع العاملين بالمدرسة.
- أسلوب التدريب في أثناء الخدمة: حيث تأخذ تدريبات التنمية المهنية للمعلمين عدة أنماط منها ما يتم داخل المدرسة، ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث المعلمين في دورات تدريبية إلي بعض الدول المتقدمة، بهدف تطوير الممارسات المهنية للمعلمين داخل الصفوف، وفي البيئة المدرسية.
- أسلوب التعليم الذاتي: حيث يطور المعلم من معارفه ومهارته في أثناء التأمل في ممارسته اليومية، وخلال القراءة الحرة في المراجع العلمية الإضافية، وتحليله للممارسات التدريسية لزملائه وبخاصة القدامى منهم.
- أسلوب التعليم عن بعد: حيث يسهم هذا الأسلوب في التعليم والتعلم عن بعد في تلبية بعض الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وترقية إمام

- ٧- قدرة المعلم علي التواصل الإيجابي مع تلاميذه.
- ٨- قدرة المعلم علي تحليل نتائج الاختبارات التي تشتمل علي نقاط القوة والضعف.
- ٩- قدرة المعلم علي طرح الأسئلة داخل غرفة الصف بحيث تخدم تحقيق الأهداف التعليمية.
- ١٠- قدرة المعلم علي إنتاج ما يلزمه من الوسائل.
- ١١- قدرة المعلم علي التفاعل اللفظي إيجابياً، وتسخير ذلك في خدمة المنهج.
- ١٢- قدرة المعلم علي الاحتفاظ بسجلات منظمة عن أحوال تلاميذه تحصيلياً وصحياً واجتماعياً.
- ١٣- قدرة المعلم علي توظيف الكتاب المدرسي توظيفاً فاعلاً في عمليتي التعليم والتعلم.
- ١٤- قدرة المعلم علي تجريب الأساليب والطرق الجديدة.
- ١٥- قدرة المعلم علي التفاعل مع بيئته المحلية، بما في ذلك أولياء الأمور.
- ١٦- قدرة المعلم علي استخدام التقويم التربوي بنوعيه التكويني والنهائي.
- ١٧- قدرة المعلم علي استخدام الأدوات التعليمية، كالسبورة، وأجهزة عرض الأفلام الثابتة والمتحركة.
- ١٨- قدرة المعلم علي إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات التلاميذ، وتميئتها علي نحو إيجابي باستمرار.
- ١٩- قدرة المعلم علي إثراء المناهج الدراسية.
- ٢٠- قدرة المعلم علي تحليل الوحدات الدراسية وإعادة بنائها.
- ٢١- قدرة المعلم علي التواصل مع زملائه المعلمين من أجل تحسين أدائه.

٢٢- قدرة المعلم علي تشجيع التلاميذ وعلي الاستقصاء باعتمادهم علي أنفسهم .

٢٣- قدرة المعلم علي التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم من الإدارة التربوية، كمدبر المدرسة والمشرف التربوي من أجل تطوير مهاراته التعليمية

٢٤- قدرة المعلم علي استخدام طرائق التقويم الذاتي من أجل تقويم أدائه^(١).

مما سبق يري مدير المدرسة أن لامتلاك المعلمين لهذه المهارات أثراً واضحاً في تحسين التعليم في مدرسته، فإنه يجب أن يسعى جاهداً إلي تحسين هذه المهارات وتطويرها، فنحن إذا نظرنا إليها نظرة فاحصة نلاحظ أن أيأ منها تؤثر علي المهارات التعليمية الأخرى، وجل ما نرغب فيه جميعاً أن يصل أداء المعلمين في هذه المهارات إلي الدرجة التي تجعل كفاية المعلمين التعليمية علي نحو جيد، لمسايرة عصر المعلوماتية، أو ثورة الانفجار المعرفي ولذلك؛ لا بد أن يقوم مدير المدرسة، بتحديد حاجات المعلمين في ضوء ما تقدم من كفايات تعليمية، وهذا ما تكشف عنه الدراسة الميدانية.

(١) يعقوب حسين نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، الأردن، دار الفرقان، الطبعة الخامسة، ١٤٢١هـ / ٢٠٠١م، ص ٢٥٥.

الدراسة الميدانية

جدول رقم (١) يوضح وصف العينة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة
(المؤهل، الخبرة، والدورات التدريبية)

المتغير	الفئة	مديرو الابتدائي تكرار %		مديرو الإعدادي تكرار %		مديرو الثانوي تكرار %	
		٢	٣,٣	٣	١١,٥	١	٧,١
المؤهل	ماجستير	٢	٣,٣	٣	١١,٥	١	٧,١
	دبلوم تربية بعد البكالوريوس	١٥	٢٥	٧	٢٦,٩	٩	٦٤,٣
	بكالوريوس تربوي	٢٠	٣٣,٣	١٢	٤٦,٢	٢	١٤,٣
	بكالوريوس غير تربوي	١٢	٢٠	٢	٧,٧	٢	١٤,٣
	إعداد معلمين	١١	١٨,٣	٢	٧,٧	-	-
المجموع		٦٠	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٤	١٠٠
الخبرة	٧-١ سنوات	١٢	٢٠	٤	١٥,٤	٢	١٤,٣
	١٠-٧ سنوات	١٥	٢٥	٥	١٩,٢	٢	١٤,٣
	١١-١٥ سنة	٢٠	٣٣,٣	٨	٣٠,٧	٤	٢٨,٦
	١٥ سنة فأكثر	٢٣	٣٨,٣	٩	٣٤,٦	٦	٤٢,٨
المجموع		٦٠	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٤	١٠٠
الدورات التدريبية	حصل علي دورات تدريبية	٤٥	٧٥	١٤	٥٣,٨	٩	٦٤,٣
	لم يحصل علي دورات تدريب	١٥	٢٥	١٢	٤٦,٢	٥	٣٥,٧
المجموع		٦٠	١٠٠	٢٦	١٠٠	١٤	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن المديرين الحاصلين علي مؤهل دبلوم
تربوي بعد البكالوريوس، كانوا أعلي نسبة لدى مديرو الثانوي
بـ ٦٤,٣%، وتليهم في المرتبة، الحاصلين علي بكالوريوس تربوي لدى
مديرو التعليم الإعدادي بنسبة ٤٦,٢%، وكانت استجاباتهم باتفاق مع مديرو
التعليم الابتدائي والثانوي، للمديرين الحاصلين علي بكالوريوس تربوي.

أما بالنسبة لأثر سنوات الخبرة، فقد أوضحت نتائج استجابات أفراد
العينة لدي مديرو التعليم الثانوي بنسبة ٤٢,٨%، لسنوات الخبرة من ١٥-
فأكثر، ويلي ذلك الفئة التي لديها خبرة من (١١-١٥) سنة بنسبة
٢٨,٦%، بالنسبة لمديرو الثانوي، ويعقبهم فئة الخبرة من (٧-١٠ سنة)

بنسبة موافقة ١٤،٣، وأخيرا حديثو الخبرة (١-٧ سنوات) بنسبة ١٤،٣%، ويوجد اتفاق بين فئة الخبرة من ٧ سنوات إلي ١٠ سنوات، مع سنوات الخبرة من ١-٧ سنوات.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك اتفاق بين كل من مديرو التعليم الابتدائي، والإعدادي، والثانوي علي أن عدد سنوات الخبرة، تقوم بدور فعال فيما بينهم، وكانت استجاباتهم تتراوح ما بين ٣٨،٣% لمدى الابتدائي، و٤٦،٢% لمدى الإعدادي، و٤٢،٨% لمدى الثانوي، الذين كانت خبرتهم أكثر من خمس عشرة سنة، في حين أوضحت استجابات مديرو المدارس حديثي سنوات الخبرة ما بين ٢٠%، ١٥،٤%، ١٤،٣%.

كما يتضح أيضا أن المديرين الذين حصلوا علي دورات تدريبية كانت استجاباتهم لمدى يرو التعليم الابتدائي بنسبة ٧٥%، ومديرو الإعدادي بنسبة ٥٣،٨%، ومدى يرو الثانوي ٦٤،٣%، وهذا يتضح لنا أن هناك فروقا واضحة لصالح الحاصلين علي دورات تدريبية.

جدول رقم (٢)

يوضح استجابات التكرارات النسبية لدى أفراد العينة نحو دور مدير المدرسة
الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية
من وجهة نظر المعلمين.

م	العبارة	دالما		غالبيا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	يسعى المدير لقراءة كل ما يتعلق بتنمية المعلم وتطويره	٢٥	١٥	٣٠	١٨	٢٥	١٥	١١,٧	٧	٨,٣	٥	٢١١
٢	يشجع المدير المعلمين على الابتكار والتطوير والتجديد في طرق التدريس	٢٠	١٢	٢٨,٣	١٧	٢٨,٣	١٦	١٣,٣	٨	٥	٣	١٩٥
٣	يوجهه المدير المعلمين توجيها تربويا لاتباع الأساليب الحديثة في تحضير دروسهم	٢٨,٣	١٧	٢١,٧	١٣	٢٠	١٢	١٥	٩	١٥	٩	٢٠٠
٤	يسعى المدير لحضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بنمو المعلم	٣٠	١٨	٢٠	١٢	١٦,٧	١٠	٢٥	١٥	٨,٣	٥	٢٠٣
٥	يسعى المدير للاتحاق بالدورات التدريبية التي تتعلق بنمو المعلم	٢٠	١٢	٣٣,٣	١٨	٢٠	١٥	٨,٣	٥	٣,٣	٢	٢٢٩
٦	يتابع المدير كراسات تحضير الدروس للمعلمين	٤١,٧	٢٥	٢٣,٣	١٤	٢٠	١٢	١٣,٣	٨	١,٧	١	٢٣٤
٧	يسعى المدير للتشاور مع المسنولين حول سبل تنمية المعلمين وتطويرهم	٢٠	١٢	٢٨,٣	١٧	٣١,٧	١٩	١٠	٦	١,٧	١	١٨٠
٨	يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور للاستماع لكل ما يساعد على تنمية المعلمين وتطويرهم مهنيا	١٦,٧	١٠	٢٥	١٥	٢٣,٣	٢٠	١٥	٩	١٠	٦	١٧٩
٩	يهتم المدير بالمهارات الأدائية للمعلمين	٢٠	١٢	٢٨,٣	١٧	٢٠	١٢	١٦,٧	١٠	١٥	٩	١٩٣
١٠	يهتم المدير بتوفير البيئة المدرسية الملائمة للإبداع	١٣,٣	٨	٢٥	١٥	١٦,٧	١٠	٢٥	١٥	٢٠	١٢	١٧٢
١١	يهتم المدير بمناقشة الأهداف العامة للتعليم مع المعلمين	٢٥	١٥	٢٨,٣	١٧	١٥	٩	١٥	٩	١٦,٧	١٠	١٩٨
١٢	يساهم المدير في تزويد المعلمين بالمراجع ذات العلاقة بتخصصهم	٨,٣	٥	١١,٧	٧	٢٨,٣	١٦	٣٦,٧	٢٢	١٦,٧	١٠	١٧٥

م	المجموعة	أبدا		تاسرا		أحيانا		غالبًا		دائمًا		المعيار
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١٣	١٨٧	٨,٣	٥	٣٠	١٨	٢٠	١٢	٢٥	١٥	١٦,٧	١٠	يناقش المدير الأهداف التربوية للسنة الدراسية، أهداف الصف الذي يقوم المعلم بتدريسية
١٤	١٩٠	١٦,٧	١٠	١٦,٧	١٠	٢٥	١٥	١٦,٧	١٠	٢٥	١٥	يحترم المدير ثقافة المعلم المهنية
١٥	١٨٢	١٦,٧	١٠	٢١,٧	١٣	٢٠	١٢	٢٥	١٥	١٦,٧	١٠	يسعى المدير إلى نقل تجارب الخبراء التربويين إلى معلمي مدرسته
١٦	١٨٩	١٦,٧	١٠	١٥	٩	٢٥	١٥	٢٣,٣	١٤	٢٠	١٢	يهتم المدير بنقل تجارب المعلمين المبدعين إلى المعلمين
١٧	١٧٥	١٦,٧	١٠	٢٥	١٥	٢٥	١٥	١٦,٧	١٠	١٦,٧	١٠	يناقش الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس مع المعلمين
١٨	٢١٥	٦,٧	٤	١٥	٩	٢٠	١٢	٣٠	١٨	٢٨,٣	١٧	يهتم المدير بتزويد المعلمين باللوائح المنظمة للعمل بالمدرسة
١٩	٢٢٠	٦,٧	٤	١١,٧	٧	٢٣,٣	١٤	٢٥	١٥	٣٣,٣	٢٠	يناقش المدير مدى ملائمة الكتب الدراسية لخصائص تلاميذ المرحلة مع المعلمين
٢٠	١٨٠	١٦,٧	١٠	٢٣,٣	٢٠	١٦,٧	١٠	٢٠	١٢	١٣,٣	٨	يقوم المدير بتقييم المعلمين وإطلاعهم على نتائج التقييم
٢١	١٨٧	١٦,٧	١٠	١٣,٣	٨	٢٨,٣	١٧	٢٥	١٥	١٦,٧	١٠	يناقش المدير تصميم وبناء الاختبارات التي يعدها المعلم لتلاميذه
٢٢	١٩٢	١٦,٧	١٠	١٦,٧	١٠	٢١,٧	١٣	٢٠	١٢	٢٥	١٥	يهتم المدير بأساليب معالجة ضعف التلاميذ
٢٣	٢١٦	٣,٣	٢	١٣,٣	٨	٣١,٧	١٩	٢٣,٣	١٤	٢٨,٣	١٧	يناقش المدير أساليب تنمية مواهب التلاميذ المتفوقين في الفصول التي يدرسها المعلمين
٢٤	١٩٢	٨,٣	٥	٢٥	١٥	٢٥	١٥	٢١,٧	١٣	٢٠	١٢	يساهم المدير في تقديم أحدث الأساليب التربوية في تقويم الطالب
٢٥	٢٠٥	٨,٣	٥	٨,٣	٥	٢٥	١٥	٢٥	١٥	٢٣,٣	٢٠	يناقش المدير مع المعلمين أساليب تقويم الطالب
٢٦	٢٠٦	١٦,٧	١٠	١٦,٧	١٠	٢٠	١٢	١٦,٧	١٠	٣٠	١٨	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين في تطوير كفاءاتهم التعليمية
٢٧	١٣٧	٢٣,٣	٢٠	٢٣,٣	٢٠	١٣,٣	٨	١١,٧	٧	٨,٣	٥	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية لممارسة اجتهاداتهم في تطوير أدائهم



جدول رقم (٥)

يبين استجابات آراء مديري المدارس عن المعوقات التي تقف أمامهم دورهم في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية

رقم	العقارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	سوء العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٩	١٩	١١	١١
٢	لا يخضع اختيار مدير المدرسة إلى أسس ومعايير فنية وإدارية مقننة	٢٧	٢٧	٢٢	٢٢	١٣	١٣	١٧	١٧	٢١	٢١
٣	لا يوجد تواصل مستمر بين مدير المدرسة والمشرف الإداري لتطوير كفاءات المعلمين مهنيًا	١٢	١٢	١٧	١٧	١٥	١٥	٢٩	٢٩	٢٧	٢٧
٤	عدم إعداد مدير المدرسة خطة لتطوير كفاءات المعلمين مهنيًا	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٨	١٨	١٧	١٧
٥	انشغال مدير المدرسة بالجوانب الإدارية على حساب الجوانب الفنية	٢٨	٢٨	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	١٧	١٧	١٠	١٠
٦	نقص خبرة لمدير التخصصية	١٢	١٢	١٧	١٧	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٢٦	٢٦
٧	كثرة تففل المعلمين بين المدارس	٣٦	٣٦	٢٥	٢٥	١٨	١٨	١٢	١٢	٩	٩
٨	العبء التدريسي المرتفع للمعلم	٤٠	٤٠	٣٥	٣٥	٢٠	٢٠	٥	٥	-	-
٩	النقص في تأهيل مدير المدرسة تربويًا	١٨	١٨	٢٢	٢٢	٢٨	٢٨	١٨	١٨	١٤	١٤
١٠	نقص الهيئة الإدارية بالمدرسة	٢٢	٢٢	١٧	١٧	١٢	١٢	٢٥	٢٥	٢٤	٢٤
١١	عدم توفر معامل بالمدرسة	٢٥	٢٥	٢٣	٢٣	١٥	١٥	٢٠	٢٠	١٧	١٧
١٢	عدم توفر مكتبة بالمدرسة	١٧	١٧	٢٢	٢٢	٢٧	٢٧	١٥	١٥	١٩	١٩
١٣	نقص الوسائل التعليمية في المدرسة	٣٥	٣٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١٤	لا يوجد في المدرسة محضري مختبرات	١٠	١٠	١٢	١٢	١٠	١٠	٣٥	٣٥	٣٣	٣٣
١٥	عدم وجود أمين مكتبة في المدرسة	٣٥	٣٥	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١٦	لا توجد دافعية ذاتية لدى مدير المدرسة لتطوير كفاءات المعلمين مهنيًا	١١	١١	١٧	١٧	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٢	٢٢
١٧	لا يتوفر في ميزانية المدرسة مخصصات مالية لتطوير التنمية المهنية للمعلمين	٥٠	٥٠	٢٠	٢٠	٢٥	٢٥	٥	٥	-	-
١٨	عدم توافر المراجع التربوية في مجال التطوير المهني للمعلم في مكتبة المدرسة	٣٦	٣٦	١٤	١٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١١	١١
١٩	كثرة الأعباء الإدارية للمعلم تشغله عن مهامه التعليمية	٣٥	٣٥	٢٠	٢٠	٢٢	٢٢	١٣	١٣	١٠	١٠
٢٠	عدم وعي المشرف الإداري بدور المدير بتطوير كفاءات المعلمين مهنيًا	٢٧	٢٧	٢٥	٢٥	٢٢	٢٢	١٧	١٧	٩	٩
٢١	عدم توافر الخبرة الإدارية والتربوية لدى المشرفين الإداريين	٤٠	٤٠	٢٢	٢٢	٢٥	٢٥	٧	٧	٦	٦

م	العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
٢٢	الاختلاف التخصص بين المدير والمعلم	٣٧	٣٧	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	١٨	١٨	-	-
٢٣	انشغال مدير المدرسة بأولياء الأمور ومشكلات الطلاب	١٥	١٥	٢٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	١٥	١٥
٢٤	قلة الاتصال الإداري بين المعلم ومدير المدرسة	٢٠	٢٠	١٧	١٧	٢٨	٢٨	٢٥	٢٥	١٠	١٠
٢٥	عدم وعي مدير المدرسة بالتغيرات المجتمعية في المجتمع	٥	٥	١٠	١٠	١٥	١٥	٤٠	٤٠	٣٠	٣٠

ويتضح من الجدول السابق أن المعوقات التي تقف أمام مدير المدرسة من القيام بدوره في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية من وجهة نظر مديري المدارس، أوضحت استجابات أفراد العينة علي العبارة المتعلقة بالعبء التدريسي المرتفع للمعلم، حصلت علي الترتيب الأول بنسبة ٤٠%، دائماً ما كانت تعوق المعلم علي أداء دوره في التنمية المهنية، وقد اتفقت استجابات أفراد العينة علي العبارة المتعلقة بعدم توافر الخبرة الإدارية والتربوية لدي المشرفين الإداريين بنفس النسبة ٤٠%، دائماً كانت تعوقهم عن أداء دورهم في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية علي الرغم من الجهود التي تبذل في هذا العصر لتنمية المعلم ومواجهة التحديات التي تواجههم في هذا العصر "ثورة المعلومات أو الانفجار المعرفي أو العولمة".

في حين أوضحت استجابات أفراد العينة علي العبارة المتعلقة بأنه لا يوجد تواصل مستمر بين مدير المدرسة والمشرف الإداري لتطوير كفاءات المعلمين مهنيًا، جاءت بنسبة ٢٧%، وفي الترتيب الثاني من المعوقات التي تعوق المدير للقيام بدوره في تطوير المعلمين مهنيًا، بينما أوضحت استجابات أفراد العينة علي العبارة المتعلقة بأن اختلاف التخصص بين المدير والمعلم كان عائق من المعوقات التي تقف أمام المدير عن القيام بدوره في تنمية المعلمين مهنيًا بنسبة ٣٧%، وكذا العبارة المتعلقة بعدم وجود محضري

جدول رقم (٧)

يوضح إجمالي استجابات أفراد العينة ودرجاتها علي العبارات المتعلقة بالمعوقات التي تقف أمام مديرو المدارس في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية

الرقم	دائما		غالبيا		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	الانحراف المعياري	الترتيب
	ت	ج	ت	ج	ت	ج	ت	ج	ت	ج			
١	٢٥	١٢٥	٢٠	٨٠	١٥	٤٥	١٩	٣٨	١١	١١	٢٩٩	٢,٩٩	١٧,٥
٢	٢٧	١٣٥	٢٠	٨٠	١٥	٤٥	١٩	٣٨	١١	١١	٣٢٩	٣,٢٩	١٢
٣	١٢	٦٠	١٧	٦٨	١٥	٤٥	٢٩	٣٨	٢٧	٢٧	٢٥٨	٢,٥٨	٢٢
٤	٢٠	١٠٠	٢٥	١٠٠	٢٠	٦٠	١٨	٣٦	١٧	١٧	٣١٣	٣,١٣	١٣
٥	٢٨	١٤٠	٢٠	٨٠	٢٥	٧٥	١٧	٣٤	١٠	١٠	٣٥٩	٣,٥٩	٨
٦	١٢	٦٠	١٧	٦٨	٢٠	٦٠	٢٥	٣٥	٢٦	٢٦	٢١٢	٢,١٢	٢١
٧	٣٦	١٨٠	٢٥	١٠٠	١٨	٥٤	١٢	٢٤	٩	٩	٣١٧	٣,١٧	٥
٨	٤٠	٢٠٠	٣٥	١٤٠	٢٠	٦٠	٥	١٠	-	-	٤١٠	٤,١٠	٢
٩	١٨	٩٠	٢٢	٨٨	٢٨	٨٤	١٨	٣٦	١٤	١٤	٣١٢	٣,١٢	١٤,٥
١٠	٢٢	١١٠	١٧	٦٨	١٢	٣٦	٢٥	٣٦	٢٤	٢٤	٢٨٨	٢,٨٨	١٩
١١	٢٥	١٢٥	٢٣	٩٢	١٥	٤٥	٢٠	٤٠	١٧	١٧	٣١٩	٣,١٩	١٣
١٢	١٧	٨٥	٢٢	٨٨	٢٧	٨١	١٥	٣٠	١٩	١٩	٣٠٣	٣,٠٣	١٦
١٣	٣٥	١٧٥	٢٥	١٠٠	٢٠	٦٠	١٠	٢٠	١٠	١٠	٣٦٥	٣,٦٥	٦,٥
١٤	١٠	٥٠	١٢	٤٨	١٠	٣٠	١٠	٢٠	١٠	١٠	١٥٨	١,٥٨	٢٤
١٥	٣٥	١٧٥	٢٥	١٠٠	٢٠	٦٠	٢٠	٤٠	١٠	١٠	٣٦٥	٣,٦٥	٦,٥
١٦	١١	٥٥	١٧	٦٨	٢٥	٧٥	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٧٠	٢,٧٠	٢٠
١٧	٥٠	٢٥٠	٢٠	٨٠	٢٥	٧٥	٥	١٠	-	-	٤١٥	٤,١٥	١
١٨	٣٦	١٨٠	١٤	٥٦	٢٤	٧٢	١٥	٣٠	١١	١١	٣٤٩	٣,٤٩	١٠
١٩	٣٥	١٧٥	٢٥	١٠٠	٢٢	٧٢	١٣	٢٦	١٠	١٠	٣٥٧	٣,٥٧	٩
٢٠	٢٧	١٣٥	٢٢	٨٨	٢٢	٧٢	١٧	٣٤	٩	٩	٣٤٤	٣,٤٤	١١
٢١	٤٠	٢٠٠	٢٢	٨٨	٢٥	٧٥	٧	١٤	٦	٦	٣٨٣	٣,٨٣	٣
٢٢	٣٧	١٨٥	٢٥	١٠٠	٢٠	٦٠	١٨	٣٦	-	-	٣٨١	٣,٨١	٤
٢٣	١٥	٧٥	٢٠	٨٠	٢٥	٧٥	٢٥	٣٥	١٠	١٠	٢٩٠	٢,٩٠	١٧,٥
٢٤	٢٠	١٠٠	١٧	٦٨	٢٨	٨٤	٢٥	٣٥	١٠	١٠	٣١٢	٣,١٢	١٤,٥
٢٥	٥	٢٥	١٠	٤٠	١٥	٤٥	٤٠	٨٠	٣٠	٣٠	١٣٠	١,٣٠	٢٣

ثالثاً: المعوقات التي تقف أمام مدير المدرسة من القيام بدوره في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية من وجهة نظر مديرو المدارس.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

إن إجمالي درجات استجابات مديرو المدارس علي العبارة المتعلقة بأنه لا يتوافر في ميزانية المدرسة مخصصات مالية لتطوير التنمية المهنية للمعلمين، فكانت إجمالي استجابات المديرين علي هذه العبارة (٤١٥) درجة،

وبمتوسط حسابي (٤,١٥) درجة، وبانحراف معياري (٢,٠٣) درجة، إن إجمالي درجات استجابات المديرين للدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات المديرين من وجهة نظرهم، وكذلك درجات استجابات المعلمين، وقد أظهرت نتائج استجابات المديرين، علي العبارة المتعلقة بالعبء التدريسي المرتفع للمعلم (٤,١٠) درجة، وبمتوسط حسابي (٤,١) درجة وبانحراف معياري (٢,٠٢) درجة.

في حين أوضحت نتائج استجابات أفراد العينة علي العبارة المتعلقة، بعدم توافر الخبرة الإدارية والتربوية لدي المشرفين الإداريين (٣,٨٣) درجة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٣) درجة، وبانحراف معياري (١,٩) درجة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين استجابات المديرين والمعلمين.

وقد أوضحت نتائج استجابات المديرين علي العبارة المتعلقة باختلاف التخصص بين المدير والمعلم (٣,٨١) درجة، وبمتوسط حسابي (٣,٨١) درجة، وبانحراف معياري (١,٩) درجة.

إن إجمالي نتائج استجابات المديرين علي العبارة المتعلقة، بكثرة الأعباء الإدارية للمعلم تشغله عن مهامه التعليمية (٣,٧٧) درجة، وبمتوسط حسابي (٣,٧٧) درجة، وبانحراف معياري (١,٩) درجة، وهذا يشير علي أن هناك اتفاق في وجهات النظر بين المديرين علي هاتين العبارتين، مما يبين علي انه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات المديرين والمعلمين.

وقد أوضحت نتائج استجابات المديرين علي العبارة المتعلقة بكثرة تنقل المعلمين بين المدارس، فكان إجمالي استجابات (٣,٦٧) درجة، وبمتوسط

حسابي (٣،٦٧) درجة وبانحراف معياري (١،٩) درجة، فقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات المديرين.

رابعاً: ما المجالات التي في ضوءها يسعى مديرو المدرسة إلي نمو المعلمين في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية من وجهة المعلمين؟

بإجراء الدراسة الميدانية علي إجابات مديرو المدارس بالمراحل الثلاثة الابتدائية، والإعدادية، والثانوية، حول المجالات التي تضمنتها الاستبانة في (٣٥) عبارة متضمنة ست مجالات وهي:

▪ واجبات المدير الشخصية تجاه نمو المعلم مهنيًا.
▪ الأهداف التربوية.

▪ والمنهج الدراسي وطرق التدريس

▪ إدارة العملية التدريسية.

▪ والإدارة والتنظيم المدرسي.

▪ العلاقات الإنسانية.

▪ والعلاقات بين المديرين والمعلمين.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث فيما يتعلق باستجاباتهم علي تلك المجالات.

وبالنسبة لمتغيرات الدراسة كما اتضح من الجدول رقم (١)، وللإجابة علي السؤال الرابع من مشكلة الدراسة، هل هناك فروق دالة بين إجابات المديرين تعزي للمؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية.

وفي ضوء الدراسة الميدانية، وبإجراء التكرارات والنسب المئوية علي إجابات مديرو المراحل الثلاث (الابتدائي – الإعدادي – الثانوي) فيما يتعلق باستجاباتهم. أولاً: وجود فروق داله في النسب التكرارية تُعزي للمؤهل العلمي التربوي بعد البكالوريوس.

ثانياً: لا توجد فروق داله إحصائياً بين استجابات المديرين تُعزي للخبرة .
ثالثاً: توجد فروق داله في التكرارات والنسب المئوية بالنسبة للمديرين الحاصلين علي دورات تدريبية، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين في المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية.

نتائج الدراسة الميدانية

- لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مديرو المدارس _ الابتدائية والإعدادية والثانوية - حول دورهم تجاه التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية - تبين لنا أن المجالات التي يسعون في أثناء تحقيق ذلك جاءت علي التوالي حسب درجة اهتمامهم بها كما يلي في العبارات التالية:
- ١- دور مدير المدرسة في متابعة المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.
 - ٢- متابعة المدير مع المعلمين أساليب تقويم الطالب.
 - ٣- يسعي المدير للالتحاق بالدورات التدريبية التي تتعلق بنمو المعلم.
 - ٤- اهتمام المدير بمناقشة الأهداف العامة للتعليم مع المعلمين.
 - ٥- تزويد المدير المعلمين باللوائح المنظمة للعمل بالمدرسة.
 - ٦- تشجيع الاتصال المباشر بين المديرين والمعلمين.
 - ٧- اهتمام المدير بأساليب معالجة ضعف التلاميذ.

٨- دعوة المعلمين لاجتماعات دورية بهدف تنمية روح الثقة والتعاون بين أعضاء التدريس.

وبالنظر الدقيق لهذه النسب، نجد أنه يمكن الاستنتاج بأن مديرو المدارس يدركون أهمية هذه الأدوار في تطوير الأداء التعليمي في مدارسهم، لذا لم يتردد الأغلبية منهم في إعطاء تأييده وموافقة دائما علي هذه الأدوار، بالرغم من إدراكهم للتبعات والمسؤوليات التي تضيفها هذه الأدوار من أعباء في أثناء تأديتهم لمهامهم لإدارة مدارسهم.

وبالرجوع إلي وصف المديرين لأدائهم الممارس لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين في أثناء عملهم اليومي، تشير نتائج استجابات أفراد العينة من معلمين المرحلة الابتدائية بـ (٤١,٧%) درجة، بأن متابعة المدير لدفاتر التحضير لدروس المعلمين جاءت بالموافقة دائما، وقد أشيرت نتائج استجابات أفراد العينة لمعلموا التعليم الإعدادي علي نفس العبارة المتعلقة بمتابعة المدير لدفاتر التحضير بنسبة (٣٤,٦%) درجة، وكذا المرحلة الثانوية بـ (٣٥,٧%) درجة، ومن ثم فإن هذه النسب تشكلان ما مجموعه ٧٠%، بالنسبة للمرحلتين الإعدادية والثانوية، من عينة الدراسة، وهذا يشير إن معظم المديرين يقومون بأداء أدوارهم في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية بتكرار عال.

وتشير هذه النسب أن معظم مديرو المدارس يحرصون دائما علي الظهور بمظهر الممارس لعملية التنمية المهنية للمعلمين، لإدراكهم بأن أهمية العملية في تطوير العمل التربوي والتعليمي بمدارسهم، مما يجعلهم أن يقوموا

بتطوير أدائهم لهذا الدور بشكل عال، وإن كانوا لا يمارسون هذا الدور بنفس
المستوي الذي وصفوه به فعلاً.

وبتحليل هذه العبارات وفقاً لدرجة أهميتها، يمكننا القول بأن اهتمام
مديرو المدارس في استجاباتهم جاء منطقياً وضرورياً، في إدراكهم لأهمية
هذه العبارات التي جاءت في الترتيب الأول، لقيام مديرو المدارس بمتابعة
المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم، ومن ثم فإن إدراكهم المتدني لقيمة
مساهمة مديرو المراحل الثلاث في تزويد المعلمين بالمراجع ذات العلاقة
بتخصصهم و حيث جاءت الأخيرة في الترتيب والأهمية، وبالرجوع إلي
نتائج استجابات أفراد العينة (من وجهة نظر مديرو المدارس) لأهمية
العبارات المتعلقة بالمنهج المدرسي وطرق التدريس، وسعيهم نحو نمو المعلم
في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية، باعتبار أن مدير المدرسة في
المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، مشرف مقيم، ومن أساسياته مسؤولياته
وواجباته ضمن هذه الوظيفة هو الجانب الفني، ويُعد المنهج الدراسي وطرق
التدريس والتعاون مع المعلم في التعامل معهم بفاعلية ونجاح مطلباً رئيسياً
وضرورياً لنجاح المعلم في أدائه للعمليات التربوية والتعليمية.

وقد حصلت العبارات المتعلقة بواجبات المدير الشخصية تجاه نمو
المعلمين في التنمية المهنية لدي أفراد العينة (مديرو المرحلة الابتدائية -
الإعدادية - الثانوية)، ولتحقيق التنمية المهنية للمعلمين من قبل مدير المدرسة
يجب الاهتمام بنموه الذاتي المستمر، وقد أكدت علي ذلك العبارات الخاصة
بنمو المدير ذاتياً؛ حيث أكدت استجابات أفراد العينة علي مدير المدرسة يجب
أن يكون قارئاً ومطلعاً علي أحدث المستجدات علي الساحة التربوية، وبالنظر
إلي العبارات المتضمنة لهذا المجال، نجد أن جميعها تهدف إلي نمو المعلمين

للتنمية المهنية في عصر المعلوماتية، في أثناء قراءة كل ما يتعلق بالتنمية وحضور الندوات والمؤتمرات، والتباحث مع المسؤولين.

وقد كشفت الدراسة أن هناك أثر لمتغير الخبرة علي استجابات مديرو المراحل الثلاث، وذلك بالنسبة للمدير الذي لديه خبرة وعلاقات إنسانية تلعب دوراً هاماً في التنمية المهنية للمعلمين في عصر التغير وثورة المعلومات أو ما يطلق عليه عصر الانفجار المعرفي، أو عصر الفانتو/ثانية.

ولذا يجب علي المديرين أن يحرصوا في معلمهم الاضطلاع علي كل ما هو جديد في مجال تخصصه، وفي مجال الثقافة العامة، وقد أوضحت نتائج استجابات أفراد العينة " أن المديرين الحاصلين علي دورات تدريبية "يعني أن للتدريب دوراً مهماً لدي المدير في سعيه نحو نمو المعلم للتنمية المهنية، وذلك كون التدريب نشاط مخطط يهدف إلي إحداث تغييرات في الفرد والمجتمع التي يتم تدريبها.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تقف أمام مدير المدرسة من القيام بدوره في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية من وجهة نظر مديرو المدارس.

في حين بينت نتائج أفراد العينة علي العبارات التي أخذت الأهمية في الترتيب والتي كانت تقف عائق أمام مديرو المدارس وهي كالتالي:

١- بأنه لا يتوافر في ميزانية المدرسة مخصصات مالية لتطوير التنمية المهنية للمعلمين.

٢- العبء التدريسي المرتفع للمعلم.

٣- عدم توافر الخبرة الإدارية والتربوية لدي المشرفين الإداريين.

- ٤- اختلاف التخصص بين المدير والمعلم.
٥- لا يوجد في المدرسة محضري مختبرات "أمي ن معمل".
٦- عدم وعي مدير المدرسة بالتغيرات المجتمعية في المجتمع.

وأخيراً كشفت الدراسة عن اتفاق عينة الدراسة - مديرو المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في استجاباتهم علي جميع العبارات المتضمنة في الاستبانة، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيبهم لأهمية العبارات المتعلقة إلي نمو المعلمين في التنمية المهنية، وتفسيراً لهذه النتيجة يمكن القول أن هذا الاتفاق ليس بمستبعد لدي أفراد يعملون تحت مظلة نظام تعليمي تحكمه سياسية عليا، توجه جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية وموجهة نحو تحقيق أهداف محددة مسبقاً لأن أهداف التعليم تشتق من فلسفة المجتمع.

الخلاصة:

أولاً: من نافلة القول أن التنمية المهنية للمعلمين في عصر لمعلوماتية هي مسؤولية مدير المدرسة بالدرجة الأولى ولزيادة فعالية برامج التنمية المهنية، فإنه يجب التنسيق والتكامل بين التدريب قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة، وتطوير الدورات الإشرافية المستخدمة للوقوف علي مهارات المعلمين التعليمية.

ثانياً: ضرورة اجتماعات المعلمين لا غني عنها بسبب ما بينهم من فروق في كثير من الأمور في قدراتهم الخاصة وفي مقدار ما اكتسبوه من خبرة وفي كفايتهم المهنية، وفي تصورهم للتربية، وفي الأهداف الخاصة التي يعملون علي تحقيقها، وفي حرصهم علي التنمية المهنية، وهذه الفروق كفيلا

بأن تتأصل وتتعمق إلى درجة يصعب معها الإسهام في النهوض بالمجتمع، ما لم تكن هناك اجتماعات للمعلمين تحاول تضيق شقة الخلاف، فاجتماعات المعلمين وحدها لا تكفي لتحقيق الآمال المعقودة، ولا بد تعقبها متابعة للتأكيد من تنفيذ ما خطط له واتفق علي تنفيذه.

ثالثاً: فمدير المدرسة هو المسئول عن نجاح اجتماعات المعلمين، وإن كان المعلمون ينبغي أن يتعودوا بالتدرج علي المشاركة في تحمل هذه المسؤولية، حيث تسهم المشاركة في الاجتماعات على أن يكشف المدير القدرات المهنية للمعلمين.

رابعاً: تعتبر الاجتماعات وسيلة من وسائل القيادة الشورى حتى تتيح الفرصة لكل المجتمعين علي اختلاف مستوياتهم الإدارية، بالآراء والأفكار ووضع الخطط والبرامج وتعمل علي زيادة التفكير التعاوني البناء، ولا يستغنى عنها مدير المدرسة لممارسة نشاطه.

خامساً: تحدد وظائف مدير المدرسة بدرجة كبيرة تبعاً للنظام التعليمي السائد، حيث في النظام المركزي تكون وظيفة مدير المدرسة إدارية تنفيذية، وفي النظام اللامركزي تلقي الوظيفة الفنية اهتماماً كبيراً.

التوصيات والمقترحات:

علي ضوء ما سبق من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، يضع الباحث عدد من التوصيات والاقتراحات، والتي من شأنها أن تسهم في تطوير العملية التعليمية بوجه عام والمعلم بوجه خاص، بالإضافة إلي تحسين العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم وهي:

- ١- ضرورة أن يتعاون المعلم بالمقابل مع مدير المدرسة، ويعينه علي ما يقوم به تجاه التنمية المهنية في عصر المعلوماتية، لأن نمو المعلم المهني لا يتوقف علي دور المدير فقط، بل يجب أن يشمل دور المعلم في تفاعله مع ما يقوم به مدير المدرسة تجاهه.
- ٢- ضرورة أن يسعى المدير بصفة مستمرة إلي إيجاد جو من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين، بافتراض أنه الشخص الذي يعرف كيف يعمل علي زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل علي تعاونهم الكامل.
- ٣- ضرورة الاهتمام بتعريف مديري المدارس أبعاد أدوارهم التي ينبغي عليهم الاضطلاع بها، وممارستها عند عملهم في التطوير المهني لمعلميهم أثناء العمل الإداري اليومي بالمدرسة، وذلك في أثناء برامج التدريب أثناء الخدمة.
- ٤- ضرورة الاهتمام بتخطيط برامج تدريب مديري المدارس وتزويدهم بسبل استخدام استراتيجيات وأساليب جديدة لمساعدة المعلمين، وتهيئة الفرص أمامهم للتنمية المهنية ومساعدتهم علي مواصلة التنمية المهنية بشكل مستمر في أثناء عملهم اليومي المعتاد.
- ٥- ضرورة التأكيد المستمر علي أهمية معرفة وإلمام المعلمين بالأهداف التربوية العامة.
- ٦- ضرورة الاهتمام بتوعية مديرو المدارس بأهمية أدوارهم في التنمية المهنية لمعلميهم في أثناء عملهم اليومي المعتاد، وتشجيعهم ممارسة التطوير والتنمية المهنية للمعلمين في أثناء عملهم اليومي بشكل مستمر في ضوء خطة مدروسة لبرنامج التطوير المهني للمعلمين بالمدرسة.

٧- ضرورة مساعدة مديرو المدارس بالتفاعل علي تنميتهم المهنية لمواجهة التجديدات التربوية، والمستحدثات العلمية والتكنولوجية في عصر المعلوماتية.

٨- ضرورة توفير كل ما من شأنه في التنمية المهنية للمعلمين من جانب، ومدير المدرسة من آخر، كالمراجع الحديثة في مجال تخصصه، والدورات التدريبية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات التربوية، والحصول علي مؤهلات علمية أعلى.

مقترحات الدراسة:

- ١- إجراء دراسة حول تقييم دور المعلم في التنمية المهنية في عصر المعلوماتية.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن دور مديرات المدارس في التنمية المهنية في القرن الحادي والعشرين.

المراجع العربية:

- ١- إبراهيم حامد الأسطل: فاعلية التوجيه التربوي في رفع الكفاية المهنية للمعلمين، الإمارات، دراسات تربوية، ٢٤، س١٥، ١٩٩٢/١٩٩٣م.
- ٢- أحمد حسين ألقاني: النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، بجامعة عين شمس، ١٩٩٣.
- ٣- جابر عبدا لحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، ١٩٨٧.

- ٤- حسين بدر السادة: دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين، رسالة الخليج، العدد، ٢٦، السنة الثامنة عشرة، ١٩٩٧م.
- ٥- حكمت عبدا لله البزاز: اتجاهات حديثة في إعداد المعلمين، رسالة الخليج العربي مكتب التربية الدولي الخليج، ع ٢٨، س ٢٩، ١٩٨٢م.
- ٦- زينب علي الجبر: دور ناظرة المدرسة الابتدائية والنمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلة التربوية، ج ٦٣، ع ٢٠، ١٩٨٩،
- ٧- صلاح حسن خضر: مقدمة في العلوم التربوية، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٣م.
- ٨- علي أحمد مقرب، النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي، (دراسات ميدانية) مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٠م.
- ٩- فهد إبراهيم الحبيب: أهم المجالات والأنشطة في العمل المدرسي كما يراها مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في منطقة أبها التعليمية، المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات تربوية، م ٧، ج ٤٦، (١٩٩٢)
- ١٠- محمد زياد حمدان: تطوير العاملين المدرسية أثناء الخدمة، عمان، الأردن، دار التربية الحديثة، ١٩٨٩م.
- ١١- محمد الأصمعي سليم، أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والتطبيق و القاهرة ، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، س ١، ع ١، يناير ٢٠٠٢.

- ١٢- محمد ناصر: وقائع ندوة إعداد المعلم بدول الخليج العربي، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٦/٤. ربيع الثاني ١٤٠٤هـ / ٧-٩ يناير ١٩٨٤.
- ١٣- وزارة المعارف، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الطبعة، الأولى، ١٤٢٠هـ.
- ١٤- يعقوب حسين نشوان، الإدارة والأشراف التربوي، الأردن، دار الفرقان، الطبعة الخامسة، ١٤٢١هـ / ٢٠٠١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Barth.R.s. (1981): The Principal as Staff developer journal of Education,vole. 163,N.2
- 2- 2-Calabrese, Raymondl.,Gary Short \$Sally j. Zepeda (1996) hands-o leadership tools for Principals,eye on Education,inc.
- 3- 3-Doggett Moran.' Staff Development. Eight leadership Behaviors for Principals.' National association for Secondary School principals Butte ion.71. No 497 (March 1987).
- 4- 4-GLarrorn, A. Differ notated Supervision. (Alexandria,Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.1984
- 5- 5-Little.j. w. The Power of Organizational Setting: School norms and Staff development un Published paper prepared. for organizational Theory special interest

-
- Group at the American Educational Research association
(loss Angeles) 1981
- 6- 6-Murrhy.David. ' The Administrative Control of
principals in Effective school Districts' journal of
Educational Administration, 25, no. 2(summer 1987).
- 7- 7-Sergiovanni. Thomas j..and freed Deceiver. The New
school Executive: Theory of Administration. New York:
Harper Row 1973.
- 8- 8-SPrks, D. (Staff development and School improvement
an interview With Ernest Boyer. journal of Staff
Development,vole.5, No.2.
- 9- 9-Thompson, -Scott- D(1991) Principal for America
2000, so soul Reel journal citation): journal of school
Leadership.

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل /سعادة مدير المدرسة

حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يهدف هذا البحث إلي التعرف علي دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية من وجهة نظر المعلمين، كأحدى استراتيجيات إعداد المعلم أثناء الخدمة، وما المعوقات التي تحول من قيام مدير المدرسة بدوره تجاه التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، الرجاء التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، ثم الإجابة علي جميع فقرات الاستبانة بالدقة والموضوعية، علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونأمل أن تسهم نتائج هذا البحث في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية.

أولاً: بيانات عامة:

شاكراً ومقدراً تعاونكم الكريم

ثانياً: المؤهل

ثالثاً: سنوات الخبرة في العمل:

□ ٧ - ١٠ سنوات

□ ١ - ٧ سنوات

□ ١٥ سنة فأكثر

□ ١١ - ١٥ سنة

رابعاً: الدورات التدريبية

□ حدثت علي دورات تدريبية

الدكتور / صلاح حسن خضر

أستاذ مساعد بكلية التربية للبنات ببنبع

التابعة لجامعة طيبة بالمدينة المنورة

استبانة

عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية
من وجهة نظر المعلمين

م	العبرة	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١-	يسعى المدير لقراءة كل ما يتعلق بتنمية المعلم وتطويره										
٢-	يشجع المدير المعلمين علي الابتكار والتطوير والتجديد في طرق التدريس										
٣-	يوجه المدير المعلمين توجيهاً تربوياً لإتباع الأساليب الحديثة في تحضير دروسهم										
٤-	يسعى المدير لحضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بنمو المعلم										
٥-	يسعى المدير للالتحاق بالدورات التدريبية التي تتعلق بنمو المعلم										
٦-	يتابع المدير دقات تحضير الدروس للمعلمين										
٧-	يسعى المدير للتشاور مع المسؤولين حول سبل تنمية المعلمين وتطويرهم										
٨-	يعقد اجتماعات مع أولياء الأمور للاستماع لكل ما يساعد علي تنمية المعلمين وتطويرهم مهنياً										
٩-	يهتم المدير بالمهارات الأدائية للمعلمين										
١٠-	يهتم المدير بتوفير البيئة المدرسية الملائمة للإبداع										
١١-	يهتم المدير بمناقشة الأهداف العامة للتعليم مع المعلمين										
١٢-	يساهم المدير في تزويد المعلمين بالمراجع ذات العلاقة بتخصصهم										

رقم	العبارة	دالعا		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٣-	يناقش المدير الأهداف التربوية للسنة الدراسية، أهداف الصف الذي يقوم المعلم بتدريسية										
١٤-	يحترم المدير ثقافة المعلم المهنية										
١٥-	يسعى المدير إلى نقل تجارب الخبراء التربويين إلى معلمي مدرسته										
١٦-	يهتم المدير بنقل تجارب المعلمين المبدعين إلى الآخرين										
١٧-	يناقش المدير الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس مع المعلمين										
١٨-	يهتم المدير بتزويد المعلمين باللوائح المنظمة للعمل بالمدرسة										
١٩-	يناقش المدير مدي ملائمة الكتب الدراسية لخصائص تلاميذ المرحلة مع المعلمين										
٢٠-	يقوم المدير بتقييم المعلمين وإطلاعهم على نتائج التقييم										
٢١-	يناقش المدير تصميم وبناء الاختبارات التي يعدها المعلم لتلاميذه										
٢٢-	يهتم المدير بأساليب معالجة ضعف التلاميذ										
٢٣-	يناقش المدير أساليب تنمية مواهب التلاميذ المتفوقين في الفصول التي يدرسها المعلمين										
٢٤-	يساهم المدير في تقديم أحدث الأساليب التربوية في تقويم الطالب										
٢٥-	يناقش المدير مع المعلمين أساليب تقويم الطالب										
٢٦-	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين في تطوير كفاءة التعليمية										

رقم	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٢٧	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية لممارسة اجتهاداتهم في تطوير أدائهم										
٢٨	يتابع مدير المدرسة المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم										
٢٩	يناقش المدير أساليب الابتكار الأنشطة الخاصة التي تقابل مطالبات المنهج الدراسي										
٣٠	يشيد المدير بالمعلم المتميز في إدارة صفه ليكون قدوة لبقية المعلمين										
٣١	دعوة المعلمين لاجتماعات دورية بهدف تنمية روح الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس										
٣٢	تشجيع الاتصال المباشر بين المديرين والمعلمين										
٣٣	الإسهام في مساعدة المعلم علي حل مشكلاته الاجتماعية										
٣٤	تشجيع المعلمين علي استخدام المكتبة وإجراءات الدراسات والبحوث										
٣٥	دعوة المعلمين لحضور جلسات تنشيطية تساعد المعلم علي تنشيط معلوماته ورفع كفاءته										

استبانته

عن المعوقات التي تقف أمام مدير المدرسة من القيام بدوره في التنمية المهنية للمعلمين في عصر المعلوماتية من وجهة نظر مديرو المدارس

م.	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		ابدا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١-	سوء العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة .										
٢-	لا يخضع مدير المدرسة إلي أسس ومعايير فنية وإدارية مقننة										
٣-	لا يوجد تواصل مستمر بين مدير المدرسة والمشرف الإداري لتطوير كفاءات المعلمين مهنيا										
٤-	عدم إعداد مدير المدرسة خطة لتطوير كفاءات المعلمين مهنيا .										
٥-	انشغال مدير المدرسة بالجوانب الإدارية علي حساب الجوانب الفنية .										
٦-	نقص خبرة المدير التخصصية .										
٧-	كثرة تنقل المعلمين بين المدارس.										
٨-	العبء التدريسي المرتفع للمعلم .										
٩-	النقص في تأهيل مدير المدرسة تربويا .										
١٠-	نقص الهيئة الإدارية بالمدرسة .										
١١-	عدم توافر معامل بالمدرسة .										
١٢-	عدم توافر مكتبة بالمدرسة										
١٣-	نقص الوسائل التعليمية بالمدرسة .										
١٤-	لا يوجد في المدرسة محضري مختبرات.										
١٥-	عدم وجود أمين مكتبة بالمدرسة .										
١٦-	لا توجد دافعية ذاتية لدي مدير المدرسة لتطوير كفاءات المعلمين مهنيا .										

م.	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٧-	لا يتوفر في ميزانية المدرسة مخصصات مالية لتطوير التنمية المهنية للمعلمين .										
١٨-	عدم توافر المراجع التربوية في مجال التطوير المهني للمعلم في مكتبة المدرسة .										
١٩-	كثرة الأعباء الإدارية للمعلم تشغله عن مهامه التعليمية .										
٢٠-	عدم وعي المشرف الإداري بدور المدير بتطوير كفاءات المعلمين مهنيًا .										
٢١-	عدم توافر الخبرة الإدارية والتربوية لدى المشرفين الإداريين .										
٢٢-	اختلاف التخصص بين المدير والمعلم .										
٢٣-	انشغال مدير المدرسة بأولياء الأمور ومشكلات الطلاب .										
٢٤-	قلة الاتصال الإداري بين المعلم ومدير المدرسة .										
٢٥-	عدم وعي مدير المدرسة بالتغيرات المجتمعية في المجتمع .										