

## واقع ممارسة مديري المدارس دورهم في التنمية المهنية للمعلمين - دراسة ميدانية على معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس -

ميس آدم ونوس \*

(تاريخ الإيداع ٦/١٠/٢٠٢٠. قُبِلَ للنشر في ٧/١٠/٢٠٢٠)

### □ ملخّص □

تناول البحث الحالي واقع ممارسة مديري المدارس دورهم في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم في مدينة طرطوس، والتّعرف إلى الفروق في وجهات نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي والتّربوي). ولتحقيق هدف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (٢٨٢) معلماً ومعلمةً في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة طرطوس للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠). وصمّمت استبانة احتوت على خمسة مجالات، هي (مجال التخطيط، المنهاج الدّراسي، العلاقات الإنسانية، النّمو المهني للمعلمين، تقويم العمل المدرسي)، وقد ضمت هذه المجالات (٣٥) عبارة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

- جاءت الدّرجة الكليّة لممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي دورهم في تنمية المعلمين مهنيّاً في مدينة طرطوس من وجهة نظرهم بدّرجة متوسطة.
  - لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات تقدير أفراد عيّنة البحث من معلمي مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التّعليم الأساسي حول دور المدير في تنميتهم مهنيّاً تبعاً لمتغيّر (الجنس).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات تقدير أفراد عيّنة البحث من معلمي مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التّعليم الأساسي في تنميتهم مهنيّاً تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي والتّربوي لصالح حملة دبلوم التّأهيل التّربوي.
- الكلمات المفتاحية:** التنمية المهنية، مدير المدرسة، الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي.

\*طالبة ماجستير، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

## **The reality of school principals exercising their role in the professional development of teachers A field study on the teachers of the first cycle of basic education in the city of Tartous**

**Mais Adam Wannous \***

**(Received 10 /6 /2020. Accepted 7/ 10 /2020)**

### **□ABSTRACT □**

The current research dealt with the reality of school principals practicing their role in the professional development of teachers from their point of view in the city of Tartous, and identifying the differences in teachers' views due to the following variables (gender, educational and educational qualification). To achieve the research goal, the descriptive analytical method was used, and the sample included (282) male and female teachers in the schools of the first cycle of basic education in Tartous Governorate for the academic year (2019/2020). A questionnaire was designed. The questionnaire contained five areas, namely (the field of planning, the curriculum, human relations, the professional growth of teachers, and the evaluation of school work). These areas included (35) words.

-The total degree of school administrators' practice of the first cycle of basic education came to their role in the professional development of teachers in the city of Tartous from their point of view with an average degree.

- There were no statistically significant differences between the averages of the individuals in the research sample from the teachers of the first cycle schools from the stage of basic education about the role of the manager in their professional development according to the variable (gender).

- There are statistically significant differences between the averages of the individuals of the research sample from the teachers of the first cycle schools from the stage of basic education in their professional development according to the variable of the educational and educational qualifications in favor of the usurious diploma campaign holders.

**Key words:** professional development, headmaster, first cycle of basic education.

---

\*Student Master, Child Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.

**مقدمة:**

تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماماً كبيراً بالتربية، وذلك استناداً للدور الفعال الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفقها، لهذا أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول كافة في حلّ قضاياها الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق الرفاهية والتقدم، وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسة في إعداد القوى البشرية المدربة، والقدرة على صنع التقدم وقيادته، الأمر الذي يستوجب العديد من المتطلبات منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث، فالإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته (عياصرة، ٢٠١١). والمدرسة لها دور في تطوير المجتمع وتميمته، وبخاصة الدور الذي يؤديه مدير المدرسة فهو يعدّ أحد أهم عناصر العملية التربوية، وهو قائد البيئة التعليمية الذي يعتمد عليه في تحقيق رسالة المدرسة، وفي سعي النظام التربوي لبلوغ أهدافه، وهو المسؤول الأول الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع. (عابدين، 2001). ويتطلب هذا الموقع من المدير أن يكون قادراً على العمل مع الآخرين والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار الرئيسة والمتداخلة التي تضم الأدوار: الأخلاقية، والتعليمية، والاجتماعية والإنسانية، والسياسية، والإدارية والفنية، الأمر الذي يؤكد أهمية دور المدير وحساسيته في قيادة المنظمة المدرسية (Greenfield, 1990).

والنظام التعليمي مُطالب أن يطور نماذج للتعليم والتعلم، وقد توصّلت اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين لليونسكو إلى تقرير تبين فيه أنه أي سبيل لتحسين نوعية التعليم، ينبغي أولاً تحسين حال المعلمين، وتحسين وضعهم الاجتماعي، وإعدادهم الإعداد السليم، لأنهم لن يكونوا قادرين على الوفاء بما يطلب إليهم إلا إذا اكتسبوا المعارف، والمهارات، والصفات الشخصية، والقدرات المهنية (حجي، ٢٠١١).

ومن هنا يمكن القول إن مجتمعاتنا بحاجة إلى تطوير المعلم والنهوض به، وإن المدير باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً عليه أن يسعى جاهداً لتحسين كفايات المعلمين التعليمية، وتطويرهم وتمميتهم مهنيًا، وذلك بتحديد حاجاتهم الأساسية وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية المتصلة لتطوير فعالية عملهم التربوي والتعليمي. إذ ينظر إلى مفهوم التنمية المهنية، على أنها تتمثل في عمليات تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم لتكون أكثر كفاءة وفعالية لسد حاجات الجامعة والمجتمع، وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم (ربيع، ٢٠٠٦). وبذلك انطلاقاً من أهمية موقع المدير وأهمية مكانته في المدرسة واتصاله الدائم والمباشر مع المعلمين، ودوره الكبير في تسيير الأمور المدرسية؛ والاهتمام بالمعلم، ونموه المهني وتطويره أرادت الباحثة التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس دورهم في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم.

**مشكلة البحث:**

تعدّ الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية؛ إذ يقع على كاهل مدير المدرسة العبء الكبير في تحمل المسؤولية، فهو يؤدي دوراً مهماً في العملية التعليمية باعتباره قائداً تربوياً، وهو الذي يقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، ويشرف على النشاط المدرسي، ويعمل على تحسينه، كما أنه يسعى لزيادة النمو المهني للمعلمين، ويعمل على توجيه التلاميذ ومساعدتهم للنهوض بهم من جميع النواحي الجسمانية والعقلية والانفعالية والروحية ويسهم بدور فعال في إثراء المناهج وإغنائها، إضافة إلى قيامه بتنظيم السجلات والملفات المدرسية، إذ إن المدير يؤثر في المعلمين بدرجة عالية (Abdeen, 1987). وهذا ما أكدته عليه العديد من الدراسات كدراسة كل من حمد

(2014) وعابدين (٢٠٠١) التي بينت أن المدير باعتباره مشرفاً مقيماً عليه أن يسعى جاهداً لتحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتمييزهم مهنيًا وذلك بتحديد احتياجاتهم الأساسية لكي يقوموا بأدوارهم التعليمية. تواجه مدارس التعليم الأساسي في سورية تحديات متعددة ومتغيرات متنوعة في عالم سريع التغيير، ولعل العولمة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية والدعوة إلى الاعتماد الأكاديمي، اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجه مدير المدرسة، فهناك متغيرات في مجالات الحياة كافة تتلاشى فيها الحدود، وتحول عمل الأفراد إلى إبداع وتطوير مستمرين، سعياً وراء الأخذ بالجديد (إبراهيم ومحمود، ٢٠١٣). وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن عملية الإعداد والتنمية المهنية تفتقر إلى إطار مفهومي واضح، وإلى إسهام المعلمين في تحديد موضوعات برامج التدريب سواء في التخطيط أو في التنفيذ والتقويم؛ كما أن الدورات التدريبية شكلية إلى حد كبير، ولا تحقق عائداً ملموساً في تنمية الكفايات المختلفة للمعلمين، كما أنها تفتقر إلى أساليب تقويم فعالة لمعرفة الأهداف التي تحقق منها، كل هذا أدى إلى عزوف الكثير من المعلمين عن حضور الدورات التدريبية؛ بل تكونت لديهم اتجاهات سلبية نحو الالتحاق بهذه الدورات. وترى الباحثة أن تحسين النمو المهني للمعلمين، وفهم حاجاتهم المهنية، والعمل على تأهيلهم وتدريبهم وتطوير كفاياتهم المهنية، ورفع إنتاجيتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، من أهم أدوار المدير؛ ولذلك لا بد للخطط التربوية أن تبنى وتوجه لتحسين النمو المهني للمعلمين، مما يجعل للمدير دوراً بارزاً وفعالاً في ذلك، لأنه على اتصال مباشر ودائم مع المعلمين، مما يتيح له الإسهام الفعال في النمو المهني لهم. ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

**ما واقع ممارسة مديري المدارس دورهم في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟**

### **أهمية البحث وأهدافه**

ظهرت أهمية البحث فيما يأتي:

- تعرّف واقع ممارسة مديري المدارس دورهم في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- يتوقع من هذا البحث توفير بيانات للقائمين على رسم السياسات التعليمية حول واقع أداء المدير الوظيفي في مجال تنمية المعلمين مهنيًا.
- توفير آفاق علمية للباحثين في مجال التنمية المهنية للمعلمين.
- قد يساعد هذا البحث المسؤولين في الإدارات التربوية العليا للوقوف على المجالات والجوانب التي يعطيها مديرو المدارس الأولوية في نمو المعلم مهنيًا؛ 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.
- قد يلفت هذه البحث انتباه المسؤولين في الإدارات التربوية العليا، والعاملين في مجال التدريب الإداري لأهمية دور المدير في تنمية المعلمين مهنيًا وفعاليتها في تطوير العمل التربوي.
- انطلاقاً من مشكلة البحث فإن أهداف البحث تتجلى في:
- الكشف عن دور مديري مدارس المرحلة الأساسية في تنمية المعلمين مهنيًا.
- التعرف إلى أثر متغيري (الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي) في درجة ممارسة مديري المدارس دورهم في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين فيها.

## – أسئلة البحث:

### يجيب البحث عن السؤالين الآتيين:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في محافظة طرطوس دورهم في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في النمو المهني للمعلمين تعزى لمتغير (الجنس)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في النمو المهني للمعلمين تعزى لمتغير (المؤهل العلميّ والتّربويّ)؟

### مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- **التنمية المهنية:** هي عبارة عن مجموعة من الخبرات والمهارات والممارسات والمعارف التي يكتسبها المعلمون بطريقة مباشرة وغير مباشرة، بهدف تحسين أدائهم ورفع قدراتهم العلمية والتربوية على مستوى التدريس، والبحث العلمي. (قحوان، ٢٠١٠، ص ٢٣). **وتعرفها الباحثة إجرائياً أنها:** أنشطة مخطط لها تستهدف إضافة معارف، وتنمية مهارات وقيم مهنية لدى المعلم لتحقيق تربية فاعلة لطلّبتها.
- **مدير المدرسة:** يُعرف أنّه الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التّربوية والتّعليمية، والأنشطة المدرسيّة، والشؤون الفنية والإدارية والمالية (أبو علي، ٢٠١٠، ١٩). **التّعليم الأساسي (الحلقة الأولى):** يُعرف النظام الداخلي لمدارس التّعليم الأساسي هذه المرحلة أنها: مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية وتقسّم إلى الحلقة الأولى التي تبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع، والحلقة الثانية التي تبدأ من الصف الخامس وحتى الصف التاسع. وقد أصدرت وزارة التربية قراراً يقضي بتعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التّعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم ٣٠٥٣/٤٤٣ تاريخ ١٦/٨/٢٠٠٤، حيث يوزع التّلاميذ على حلقتين: الحلقة الأولى من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية من الصف السابع وحتى الصف التاسع (وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، ٢٠١٥).

### • حدود البحث:

- **الحدود الزمانية:** أجري البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠).
- **الحدود المكانية:** مدينة طرطوس.
- **الحدود البشرية:** هم معلمو مدارس مرحلة التّعليم الأساسي بمدينة طرطوس.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دراسة واقع ممارسة مديري المدارس دورهم في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم.

## الإطار النظري:

تظهر أهمية الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها من خلال اهتمامها بالمعلم وبالتلميذ الذي يشكل محور العملية التعليمية، وهدفها، ورأس المال البشري الذي يعول عليه بناء المجتمع مستقلاً.

١ - مفهوم التنمية المهنية للمعلمين: هي مجموعة من الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج إعداد المعلم. وتهدف إلى تنمية الكفايات التعليمية التربوية للمعلمين الموجودين فعلاً في المهنة، ورفع طاقاتهم الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى، وتأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من تطورات تربوية وعلمية في مجالات تخصصاتهم؛ وذلك من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الكفاء والتقويم المستمر (شوق وسعيد، ٢٠٠١). وعرفها الحربي (٢٠٠٦): هي تهيئة المعلمين من خلال عمليات مؤسسية المراد منها تجديد أدائهم التربوي ورفع جودته في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة إلى مساعدتهم في النمو والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية، ويرى كل من ضحاوي وحسين (٢٠٠٩) أن التنمية المهنية عملية تربوية، بنائية، تهدف إلى تطوير أداء المعلمين، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية، وعرفها طاهر (٢٠١٠): أنها عملية تزويد المعلم بالقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته، إضافة إلى تزويده بالمعارف والمهارات مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك بهدف تحسين وتطوير مهاراته مدى حياته المهنية. وأشار شيبان (Chitpin, 2006) إلى أن جون ديوي بين عام (١٩٣٣) أنه ليكون المعلم معلماً متأملاً فإن عليه أن يكون ذا عقلية متفتحة ومسؤولاً ومتحمساً ومخلصاً بهدف التنمية المهنية، وبذلك يميز ديوي بين نوعين من الأفعال هما: (الفعل الروتيني: وهو استجابة روتينية معتادة وفق مفهومات محددة سلفاً يقوم بها المعلم في مواجهة مشكلة ما وغالباً تتم مواجهة المشكلة من خلال اللوائح والقوانين أو التقاليد والعرف أو السلطة. والفعل التفكري: وهو فعل مختلف قائم على إعادة النظر والتأمل في المعتقدات والقيم والممارسات التربوية السائدة في ضوء أعمال العقل والتفكير وإعادة التفكير والحوار والنقاش والتنمية المهنية المستدامة). وترى الباحثة بعد استعراض عدد من التعريفات المختلفة أن أغلبها يتفق على أن التنمية المهنية عملية مستمرة، تهدف إلى رفع مستوى أداء المعلمة وتزويده بمعارف ومهارات جديدة تتوافق مع متطلبات العصر المتسارعة، مما يؤدي إلى كفايته وبالتالي رفع المخرجات التعليمية.

٢ - أهداف التنمية المهنية: من أهداف التنمية المهنية (- رفع مستوى المهارة عند المعلم في مجال التدريس وفي مجال البحث العلمي. - رفع مستوى المهارة لدى المعلم للقيام بمهارة الإدارة وخدمة المجتمع. - تطوير القدرات الإدارية والشخصية للمعلمين. - تمكين المعلمين من التخطيط الإستراتيجي والتعرف إلى احتياجات الطلبة. توافي أوجه القصور في اعداد المعلم قبل الخدمة وتغير الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين تجاه مهنة التدريس. - مساعدة المعلمين الجدد في المهنة لتعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع مستوى أدائهم. - إعداد المعلمين لتولي مناصب إشرافية إدارية وتشجيع المعلمين على تطوير مدارسهم من خلال الوصول إلى معيار أداء متميز يعتمد على الجودة (طاهر، ٢٠١٠).

٣ - أهمية التربية المهنية للمعلم: تحظى التنمية المهنية بأهمية كبرى في تاريخ التربية، فكل اقتراح للإصلاح التعليمي وكل خطة للتحسين المدرسي تؤكد على الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع، وأسباب هذا التأكيد ترجع إلى نمو قاعدة المعرفة واتساعها، فكلما اتسعت هذه القاعدة أصبح هناك حاجة إلى أنواع جديدة من الخبرات على المستويات كافة، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة كل العاملين في المدرسة لمتغيرات العصر الذي يعيشون فيه، والعمل على تهذيب مهاراتهم الإدارية والعملية. (ضحاوي وحسين، ٢٠٠٩)، فالفرق الفردية موجودة بين المعلمين، كما هي عند الطلبة؛ فالمعلمون مختلفون في القدرات والطموحات والدوافع وهنا تظهر أن المساعدة التي يحتاجها المعلمون تختلف من معلم إلى آخر كل بحسب قدراته وإمكانياته (عبيد، ٢٠٠٦). وفي القرن الحادي والعشرين أصبح ينظر للتنمية المهنية للمعلم

على أنها أمر ضروري وليس ترفاً أو عملاً شكلياً، وتوضح أهمية التنمية المهنية في أنها تؤدي دوراً رئيساً في (١) - تلبية متطلبات مهنة التعليم: وتتمثل هذه المتطلبات في توافر قاعدة معرفية حديثة، ومهارات لممارسة متطلبات المهنة، والتمتع بالسلوك المهني والالتزام بالميثاق الأخلاقي، ٢ - استكمال جوانب إعداد المعلم: لوحظ في الآونة الأخيرة عدم كفاية مهارات المعلمين الجدد. ومعاناة برامج إعدادهم من بعض جوانب القصور، ٣- تحديث معلومات ومهارات المعلم أول بأول) (حسن ومحمود، ٢٠٠٨).

٤- مبررات التنمية المهنية للمعلمين: من مبررات التنمية المهنية: قصور إعداد المعلم في الجامعات وقصور تدريب المعلم في أثناء الخدمة وقبلها، إضافة إلى ضعف النمو المهني للمعلم في أثناء الخدمة وقبلها، ووجود بعض التباين بين ما يدرسه الطالب (المعلم) من مقررات بكلية التربية وبين ما يقوم بتدريسه من محتوى دراسي في المنهاج المدرسي، وضعف التعاون المشترك بين قيادات وخبراء كليات التربية والإدارات التعليمية مما ينتج عنه قصور الربط بين النظرية والتطبيق (نصر، ٢٠٠٩)، وكذلك هناك مبررات ودواعي تكنولوجية للتنمية المهنية في ظل ثورتي الاتصال والمعلومات مما يحتم على أي نظام تعليمي التسليح بخبرات وقدرات مميزة، حتى يستطيع التعامل مع آليات العصر. وقد ذكرت مبررات كثيرة تدعو للأخذ بمبدأ التنمية المهنية للمعلم، وتحدث على تجويد أدائه، منها: (١) - التحديات التي تفرضها العولمة وما تنسم به من انفجار معرفي وما نتج عنه من ثورة معلوماتية وتغير في مفهوم تكنولوجيا التعليم، وتعدد أدوار المعلم: فالمعلم في مجتمع المعرفة عليه العديد من الأدوار لعل أهمها: - الدور التربوي: يتضمن دوره في مراعاة الفروق الفردية، وتنمية القيم والاتجاهات والميول، وربط المدرسة بالمجتمع، وتحقيق الضوابط الأخلاقية، وقودة ومثل لطلابه، التهيئة لعالم الغد، وترغيب طلابه في العلم والتعلم مدى الحياة، وتطوير المنهج المدرسي، وتقديم وتطوير ذاته. - الدور الإداري: ويشمل قيامه بكل من إدارة الصف، وإدارة المدرسة، وزيادة الصف، والاشتراك في فرق تطوير وتحسين التعليم. - الدور الاجتماعي: ويتمثل في دوره كرائد اجتماعي يقدم ثقافة المجتمع لطلابه، وقيامه بتربيتهم قيم الانتماء والولاء للوطن، دوره كمنسق ومشارك لزملائه، كشريك لأولياء الأمور في تربية أولادهم، كعضو نقابي. - الدور الإنساني: يتضمن قيامه بدوره كإنسان يدعو لحب الله ويرسخ قيم التسامح والسلام وحب العمل والتعاون وتحقيق النظام (طاهر، ٢٠١٠).

٥- دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا: يسعى مدير المدرسة إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتنميتهم مهنيًا من خلال متابعة دفاتر تحضير المعلمين، إضافة إلى تشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين، وتنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة لجميع المعلمين في كافة التخصصات، وتبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف. ويجب على مدير المدرسة الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات قدر اهتمامه بالمهارات والكفاءات؛ حيث تتمثل 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، والثاني تشجيع النمو المهني للمعلمين، ولتحقيق هذا الجانب يستعين المدير بعدة أساليب منها: زيارة الصفوف الدراسية وحضور بعض الدروس للمعلمين بصفة مستمرة لتحسين مستوى المعلمين، عن طريق توفير مختلف أنواع الخبرات التي تساعد على النمو المهني، والقيام بالاجتماعات الفردية والجماعية بهدف تطوير كفاياتهم التعليمية، والسعي للكشف عن مواهب وإمكانيات المعلمين والتخطيط لإنمائها؛ وتتجلى أيضاً أهمية دور مدير المدرسة في نمو المعلم مهنيًا في ثلاثة جوانب رئيسة: الجانب الفني \_ الجانب الإداري \_ الجانب الإنساني (المناعمة، ٢٠٠٥).

**الدراسات السابقة:****الدراسات العربية:****\* دراسات محلية:**

- دراسة وزان (2011) في سورية بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعلم الأساسي. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة من (55) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (258) مدير مدرسة في محافظة اللاذقية، ومن أبرز نتائج الدراسة إن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، في مجالات التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرارات والتقييم، واقع جيد، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات الإدارية للمديرين، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية التي خضع لها.
- دراسة نحيلي، (٢٠١٠)، سورية، بعنوان: دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. هدفت الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال آراء مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، والملتحقين بالدورات التدريبية التي عقدتها كلية المعلمين ما بين عامي من عام (٢٠٠٣/٢٠٠٤)، حيث تألفت عينة الدراسة من (١٥٥) مديراً ووكيلاً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للبحث، وتضمنت (٦٠) عبارة. وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس ووكلائها بشكل إجمالي حول الدور المهم الذي يؤديه مديرو المدارس في رفع كفاية المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس بشكل انفرادي، وكذلك وكلاء هذا المدارس تعزى إلى العمل الإداري أو المرحلة التي يعمل بها كل من المدير والوكيل.

**\* دراسات عربية:**

- دراسة أبو حامد، (2013)، القدس: بعنوان: تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسي في القدس. هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسي في القدس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على جميع معلمي المدارس الأساسية في القدس، وكشفت نتائج الدراسة أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقائد للتعليم جاء بنسبة (٧١%) وأشار نتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم لصالح ذوي الخبرة (٥سنوات فما دون)، وفي حين لم تبين النتائج فروقاً تعزى لمتغير الجنس.

- دراسة الزهراني، (٢٠١٠)، السعودية، بعنوان: إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والمخوة. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة إسهام مدير المدرسة والمشرف المنسق في النمو المهني للمعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً بالمرحلة الابتدائية من محافظة جدة ومحافظة المخوة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن مدير المدرسة يساهم في النمو المهني للمعلمين في مجالي (التخطيط والوسائل التعليمية) بدرجة متوسطة، وفي مجالي (العلاقات الإنسانية والتقييم) بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه إسهام مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين تعزى لدرجة المؤهل، وسنوات الخدمة.

- دراسة أبو زعيتر (2009) في فلسطين بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (76) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي)، وأوضحت الدراسة أن أفضل أسلوب لتطوير القيادة المدرسية يكون بالاختيار السليم والعلمي.

- دراسة حسين، (٢٠٠٨)، فلسطين، بعنوان: "دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية للمعلم". هدفت الدراسة إلى تقدير الدرجات المتوقعة لفاعلية برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بوكالة غوث اللاجئين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥٠) معلماً ومعلمة، حيث جرى بناء استبانة تقيس دور المدرسة كوحدة تعلم في التنمية المهنية للمعلم اشتملت على (٤٩) فقرة. وأسفرت عن النتائج الآتية: في ما يتعلق بدرجة فاعلية برنامج المدرسة كوحدة تطوير بالنمو المهني كانت تزيد عن حد الدلالة (٦٠%)، وتبين وجود دور للمدرسة كوحدة تطوير الكفايات التدريسية للمعلم بنسبة عالية، وكذلك تبين وجود علاقة في دور برنامج المدرسة بوصفها وحدة للتطوير والتنمية المهنية بمجالى التقويم والتعلم والتعليم، وتبين وجود فروق في درجة فاعلية برنامج المدرسة كوحدة للتطوير والتنمية المهنية تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرات العالية، وللمنطقة لصالح المنطقة التعليمية بالشمال، بينما لم يتبين وجود فروق في عند كل من المتغيرات (التخصص، الجنس، المؤهل).

#### الدراسات الأجنبية:

- دراسة راجالا (Rajala, 2006)، فنلندا، بعنوان: القيادة المدرسية في التعليم للعمل والتنمية المهنية في ثلاث دول أوروبية. "The role of school leadership in education to work and professional development in three European countries". هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيادة المدرسية في العمل على التنمية المهنية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مكونة من ثلاث دول كالاتي: (٣٤٥) معلماً من فنلندا، و(٢٥٢) معلماً من البرتغال، و(٢٨٣) معلماً من صربيا. وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية القيادة في التطوير المهني للمعلمين، وتأثير القيادة المدرسية على المعلمين للتعلم في العمل.

- دراسة فيمك وآخرون (Femke and Others, 2003) وهي بعنوان: تأثيرات تفسير القيادة على التزام المدرسين ومجهوداتهم تجاه الإصلاح المدرسي، أمريكا. (Effects of leadership interpretation on teachers' commitment and efforts towards school reform). هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نتائج أو تأثيرات تفسير القيادة على التزام المدرسين في الإصلاح المدرسي، والمجهود الذي عليهم أن يبذلوه من أجل الإصلاح، وبينت نتائج الدراسة أن تغيير القيادة له تأثير على كل من التزام المدرسين ومجهوداتهم الإضافية، وأوضحت النتائج أيضاً أهمية تغيير القيادة ونتائجها المفضلة على المدارس والتزامهم والتأثير الزائد من خلال الإصلاح التعليمي.

- دراسة دودل (Dowdle, 2000) بعنوان: " المعرفة والمهارات اللازمة لمديري المدارس الإدارية الفعالة في ولاية ألاباما " **"The knowledge and skills required of effective school administrative principals with in state of Alabama"** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المهارات والمعرفة المطلوبة لمدير المدرسة الفعال كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية ألاباما، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة واشتملت على المحاور التالية: علاقة المدرسة بالمجتمع المدرسي، الإدارة العامة، إدارة الأفراد، القيادة التعليمية، الخدمات الطلابية وتنمية المعلمين مهنيًا وتدريبهم. وتم تطبيقها على عينة مؤلفة من (115) من مديري المدارس الابتدائية، وتم التوصل إلى وجود اختلاف بين المهارات المتوفرة لدى مديري المدارس في الواقع وبين المهارات المطلوب توافرها لديهم لأداء مهماتهم الوظيفية بفعالية.

- دراسة ليبليتش (Lieblich, 1993) بعنوان: دور المدير في مساندة الابتكارات التربوية. غرب أوروبا. " **The role of director in supporting educational innovations"** هدفت الدراسة إلى توضيح دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المستمر، لأن دعم المدير في هذا المجال الحاسم، وتمثلت عينة الدراسة في مدرسة في غرب أوروبا من خلال العاملين فيها والحصول على معلومات تخص الابتكار التربوي لهذه المدرسة لمدة خمس سنوات، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الابتكار التربوي في تلك المدرسة، وأن ثقافة المدرسة كانت تدعم الابتكار التربوي، حيث كانت الحاجة إليه عالية.

- دراسة ليستر (Leaster, 1993) بعنوان: إعداد المديرين للقرن الحادي والعشرين. " **Preparing Administrators for the Twenty – First Century**" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة مدير المدرسة ونائب مدير في ولاية كونيس لاند. وقد طبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان على عينة بلغت (280) فردًا وشملت جميع المراحل التعليمية المختلفة ابتدائي، وثانوي أدنى، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية مهارات العلاقات الإنسانية، و حددت نتائج الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها.

**تعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي أجريت، يمكن استخلاص الآتي: أجمعت غالبية الدراسات على أهمية دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في العملية التعليمية وتطويرها، وتناولت محاور ركزت على جوانب تشمل الإمكانيات المادية والفنية والإدارية، والمعلم وإعداده والنمو المهني له، والمنهاج وأنشطته وتنظيمها. وطبقت الدراسات على مراحل تعليمية مختلفة، أي أن نتائجها مكونة من آراء المديرين والمعلمين الموجودين في المدارس العامة والخاصة بشكل عام، وقد عالجت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة، مثل المرحلة والجنس والخبرة والتخصص. ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه يحاول الكشف عن دور مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تطوير المعلمين مهنيًا في مدينة طرطوس.

## منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذا البحث وأغراضه، ويعرّف المنهج الوصفي أنه: المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها (الدويدري، ٢٠٠٠، ١٨٣). وقد اعتمدت الباحثة على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء معلمي مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في تدميتهم مهنيًا، ومن ثم تحليل هذه البيانات التي تم جمعها بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج، وتقديم المقترحات اللازمة.

## مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مدينة طرطوس. وعند الرجوع إلى مديرية التربية، تبين أن العدد الكلي لمدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس يبلغ (١٦٢) مدرسة للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠، تضم (٣١٩٣) معلماً ومعلمة. تم سحب عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بمعدل (١٠%) من مجتمع المعلمين، وقد بلغ عددها (٣١٩) معلماً ومعلمة، طبقت عليها استبانة البحث عادت منها (٢٩٦) استبانة، وجرى استبعاد أربع عشرة استبانة لوجود خلل في الإجابات، وعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (٢٨٢) معلماً ومعلمة. ويظهر الجدول (١) توزع أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة.

الجدول (١) يبين توزع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

المتغيرات	عوامل المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي والتربوي	معهد إعداد معلمين	٨٠	%٢٨.٤
	إجازة جامعية	١٣٥	%٤٧.٩
	دبلوم تأهيل تربوي	٦٧	%٢٣.٨
الجنس	ذكور	١٢٠	%٤٢.٦
	إناث	١٦٢	%٥٧.٤
المجموع		٢٨٢	%١٠٠

## إعداد استبانة البحث وحساب الصدق والثبات:

- إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، أعدت استبانة، تضمنت الاستبانة قسمين، يضم القسم الأول معلومات عامة تتعلق بـ (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي)، أما الثاني فقد ضم عبارات الاستبانة، وهي (٣٥) عبارة، موزعة إلى أربعة مجالات هي (التخطيط، المنهاج الدراسي، العلاقات الإنسانية، النمو المهني للمعلمين، تقويم العمل المدرسي). وتطلبت الإجابة عليها بحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، إذ أعطيت الدرجة: (دائماً: ٥، غالباً: ٤، أحياناً: ٣، نادراً: ٢، أبداً: ١). وبعد تحديد أفراد عينة البحث، طبقت الاستبانة على معلمي الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مدينة طرطوس، وفرغت الإجابات وحُللت نتائج الاستبانة، واستخدمت المتوسطات الحسابية، والأهمية النسبية لتقدير درجة الممارسة لكل عبارة من خلال قيمة

المتوسط الحسابي، وعلى مستوى الدرجة الكلية للاستبانة، وقد اعتمد على المعيار الآتي: من (١ - ٢.٣٣) منخفضة، من (٢.٣٤ - ٣.٦٧) متوسطة، من (٣.٦٨ - ٥) مرتفعة، واختبار (t) للعينات المستقلة، واستخدم تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية، ومن ثم تفسير النتائج وكتابة المقترحات.

- **صدق استبانة البحث:** عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على المختصين في هذا المجال في كلية التربية بجامعة تشرين وطرطوس، وبلغ عددهم (٧) محكمين، وذلك لتعرف آرائهم وتحكيم العبارات المتعلقة بدور مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تطوير المعلمين مهنيًا، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد جرى الأخذ بمقترحاتهم، وجرى تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، ويوضح الجدول (٢) العبارات قبل التعديل والعبارات بعد التعديل بناء على مقترحات المحكمين.

الجدول (٢): عبارات استبانة دور مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تطوير المعلمين مهنيًا قبل التعديل وبعد التعديل

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
يشرك المدير المعلمين في عمليات التخطيط التعليمية	يشرك المدير المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية
يساعد المعلم في اختيار إستراتيجية التدريس الملائمة	يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه
يتابع التزام المعلمين بخططهم	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم
يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجهه	يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهاج
يسهم في متابعة النشاطات التعليمية	يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهاج
يشعر المعلمون بأهميتهم في المدرسة	يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي
يعمل على عقد ندوات لتطبيق المنهاج بالشكل الصحيح	يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المنهاج
يحترم آراء المعلمين	يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار
يشجع المعلمين على بناء مفهوم إيجابي للذات	يساعد المعلمين على بناء مفهوم إيجابي للذات
يبحث المعلمين على إجراء البحوث	يحث المعلمين على إجراء البحوث والدراسات في مجال تخصصهم
يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم	يساعد المعلمين في حل العقبات التي تواجههم
يقوم بالزيارات الصفية بشكل مستمر	يحرص على الزيارات الصفية بشكل مستمر
شارك المعلمين والموجهين التربويين في تقويم المناهج والكتب المدرسية	يشارك المعلمين في تقويم المناهج والكتب المدرسية
	يشارك الموجهين التربويين في تقويم المناهج والكتب المدرسية

- **ثبات استبانة البحث:** جرى التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ  $\alpha - Cronbach$ ، على عينة استطلاعية بلغت (٣٦) معلماً ومعلمة في مدارس مدينة طرطوس. ويظهر الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات بلغت (٠.٩١٧). وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما جرى حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية: إذ قسمت الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية إلى نصفين، يضم الأول البنود الفردية، ويضم الثاني البنود الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصفين، ثم حسب معامل الارتباط بين النصفين، وتم تعديل طول البعد باستخدام معادلة (Spearman-Brown) ومعادلة (Guttman Split-Half) على مستوى الاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول (٣)، الذي يُظهر أن قيمة معامل الارتباط قبل التعديل بلغت (٠.٩٠٨)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بعد التعديل (٠.٩٥٢)، كما بلغ معامل غوتمان (٠.٩٤٨) وهي قيم عالية، تدل على ثبات الأداة.

الجدول (٣) يوضح معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

غوثمان	سبيرمان براون	بيرسون	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الدرجة الكلية لاستبانة دور مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في تطوير المعلمين مهنيّاً
	الارتباط بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل			
٠.٩٤٨	٠.٩٥٢	٠.٩٠٨	٠.٩١٧	٣٥	

## النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مدينة طرطوس دورهم في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟

للوصول إلى درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في محافظة طرطوس دورهم في النمو المهني للمعلمين من وجهة نظرهم، جرى حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكلّ مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (٤):

جدول (٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة البحث من المعلمين

حول درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مدينة طرطوس دورهم في النمو المهني للمعلمين

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	المجال الأول: التخطيط	24.56	5.35	70.17%	متوسطة
٢	المجال الثاني: المنهاج الدراسي	21.29	4.06	60.83%	متوسطة
٣	المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	26.27	4.84	75.06%	مرتفعة
٤	المجال الرابع: النمو المهني للمعلمين	16.16	3.97	46.17%	منخفضة
٥	المجال الخامس: تقويم العمل المدرسي	23.73	4.22	67.80%	متوسطة
	المجالات ككل	112.01	14.94	64%	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي دورهم في تنمية المعلمين مهنيّاً في مدينة طرطوس من وجهة نظرهم بلغت (١١٢.٠١)، وتقع ضمن الدرجة المتوسطة، وأهمية نسبية بلغت (٦٤%)، حيث حصل المجال المتعلق بالعلاقات الإنسانية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢٦.٢٧)، وأهمية نسبية بلغت (٧٥.٠٦%)، وحصل على درجة مرتفعة، وحصل مجال المتعلق بالتخطيط على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢٤.٥٦)، وأهمية نسبية بلغت (٧٠.١٧%)، تبعه مجال المتعلق بتقويم العمل المدرسي بمتوسط حسابي (٢٣.٧٣)، وأهمية نسبية بلغت (٦٧.٨٠) ثم تبعه المجال المتعلق بالمنهاج الدراسي بمتوسط حسابي بلغ (٢١.٢٩)، وأهمية نسبية بلغت (٦٠.٨٣%)، حيث حصلت المجالات السابقة على درجة متوسطة، ثم تبعها المجال المتعلق بالنمو المهني للمعلمين بمتوسط حسابي بلغ (١٦.١٦)، وأهمية نسبية بلغت (٤٦.١٧%)، وقد ورد المجال الأخير بدرجة منخفضة.

ويلاحظ أنّ مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث قوتها، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بالأمر الروتينية أكثر، أما المجالات التي تعمل على نمو المعلم مهنيّاً فحصلت على نسب مئوية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة، مما يؤكد ضعف تأهيل مديري المدارس وتدريبهم بصفة دورية، والتأكيد على دورهم الكبير في تطوير المعلمين وتحسين أدائهم بما يتناسب مع تطورات العصر، وأيضاً كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المديرين التي تؤدي إلى تقصيرهم في متابعة المعلمين بشكل مستمر وتقديم التغذية الراجعة لهم، وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية.

ولمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في محافظة طرطوس دورهم في النمو المهني للمعلمين عند كل عبارة واردة ضمن كلّ مجال جرى حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات العينة، ورتبت تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

**المجال الأول: التخطيط:** يشير الجدول (٥) إلى إجابات العينة من معلمي الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال التخطيط. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارة (يتابع التزام المعلمين بالخطة المدرسية) حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣)، وأهمية نسبية بلغت (٧٨.٦%)، في حين جاءت العبارات الباقية ضمن هذا المجال بدرجة متوسطة، وبتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٣٣)، و(٣.٥٩)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٦٦.٦%)، و(٧١.٨%)، جاء أعلاها على عبارة (يتابع التزام المعلمين بالخطة المدرسية)، وأدناها على عبارتي (يساعد المعلم في اختيار إستراتيجية التدريس الملائمة)، (يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم) وقد يعود السبب إلى كثرة الأعباء الإدارية والإشرافية الملقاة على عاتق مدرّاء المدارس، وكثرة اعداد التلاميذ والتخطيط لمجالات العمل معهم والسعي لتوفير الظروف والأجواء المساعدة على التعلم وتوفير الحياة الديمقراطية لهم وإشاعة جو من الألفة والمودة في المدرسة، كل هذه الأمور قد تؤدي إلى انشغالهم عن متابعة المعلمين بشكل دقيق ومستمر.

جدول (٥): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال التخطيط

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	٧	يتابع التزام المعلمين بالخطة المدرسية	3.93	1.23	78.6 %	مرتفعة
2	٢	يدرب المعلمين على كيفية صوغ الأهداف	3.59	1.35	71.8 %	متوسطة
3	٣	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل التلاميذ	3.56	1.29	71.2 %	متوسطة
4	١	يشرك المدير المعلمين في التخطيط للعملية التعليمية	3.44	1.31	68.8 %	متوسطة
5	٤	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية	3.39	1.26	67.8 %	متوسطة
6	٥	يساعد المعلم في اختيار إستراتيجية التدريس الملائمة	3.33	1.46	66.6 %	متوسطة
6	٦	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم	3.33	1.41	66.6 %	متوسطة

▪ **المجال الثاني: المنهاج الدراسي:** يشير الجدول (٦) إلى إجابات العينة من معلمي الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال المنهاج الدراسي. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات الواردة ضمن هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وبتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٥٦)، و(٣.٦٦)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٥١.٢%)، و(٧٣.٢%)، باستثناء العبارتين (يسهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج، و) (يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة)، فقد وردت بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (٢.٣١)، و(٢.١٦)، وأهمية نسبية بلغت (٤٦.٢%)، و(٤٣.٢%) للعبارتين على التوالي،

وقد يعود ذلك إلى حداثة المنهاج، وحاجته لتوفير تقنيات لتطبيقه، وطرائق تدريس حديثة، وكثافة محتوياته، وتوفر قاعات مناسبة للدراسة، وقاعات للمختبرات وعدم توافر هذه المستلزمات يجعل تنفيذ المنهاج وتوجيهات المدير لا تكون كما يجب أن يتم.

جدول (٦): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال المنهاج الدراسي

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	٨	يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه	3.66	1.26	73.2%	متوسطة
2	١١	يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج	3.65	1.38	73%	متوسطة
3	١٢	يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهاج	3.53	1.25	70.6%	متوسطة
4	٩	يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المنهاج	3.42	1.14	68.4%	متوسطة
5	٧	يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المنهاج	2.56	1.24	51.2%	متوسطة
		يسهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج	2.31	1.25	46.2%	منخفضة
		يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة	2.16	1.16	43.2%	منخفضة

■ **المجال الثالث: العلاقات الإنسانية:** يشير الجدول (٧) إلى إجابات العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال العلاقات الإنسانية. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارتان (يعدّل في التعامل مع المعلمين، يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار) حصلتا على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٦)، و(٣.٩٦)، وأهمية نسبية بلغت (٧٨.٢%)، و(٧٩.٢%) للعبارتين على التوالي، في حين جاءت العبارات الباقية ضمن هذا المجال بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٤٤)، و(٣.٦٧)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٦٨.٨%)، و(٧٣.٤%)، وقد يعود ذلك إلى دور مدير المدرسة الكبير حيث يستطيع أن يؤكد بسلوكه الإشرافي على مهنية المدرسة من خلال جهده ومهارته بمساعدتهم في تعميق إيمانهم بمهنة التعليم وولائهم لها، وخصوصاً عندما يسعى إلى تحويل علاقته مع المعلمين من علاقة رئيس ومرؤوس إلى علاقة زمالة مهنية عن طريق ممارسة السلوك التشاركي التعاوني، ولا يغفل عن تعزيز التعلم الذاتي للمعلمين.

جدول (٧): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال العلاقات الإنسانية

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	١٦	يعدّل في التعامل مع المعلمين	4.36	1.17	87.2%	مرتفعة
2	٢٠	يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار	3.96	1.52	79.2%	مرتفعة
3	١٧	يُشعر المعلمين بأهمية دورهم في العمل المدرسي	3.67	1.47	73.4%	متوسطة
4	١٩	يبث روح التعاون بين المعلمين	3.66	1.35	73.2%	متوسطة
5	١٨	يشيد بجهود المعلمين المتميزة	3.61	1.43	72.2%	متوسطة
6	٢١	يسهم في تدعيم العلاقات بين المعلمين والتلاميذ	3.57	1.53	71.4%	متوسطة
7	١٥	يحقق الانسجام والتآلف بين المعلمين	3.44	1.17	68.8%	متوسطة

**المجال الرابع: النمو المهني للمعلمين:** يشير الجدول (٨) إلى إجابات العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال النمو المهني للمعلمين. ومن خلال

قراءته يتبين أن العبارة (يحرص على الزيارات الصفية بشكل مستمر) حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩)، وأهمية نسبية بلغت (٧٣.٨%)، وأنت العبارات (يساعد المعلمين في حل العقبات التي تواجههم، يقدم التغذية الراجعة للمعلمين، يشجع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية كل حسب احتياجاته) بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية بلغت (٣.٤٤)، و(٢.٥٢)، و(٢.٥)، وأهمية نسبية بلغت (٦٨.٨%)، و(٥٠.٤%)، و(٥٠%) للعبارة الثالثة على التوالي، في حين وردت العبارات (يساعد المعلمين على بناء مفهوم إيجابي للذات، يحث المعلمين على إجراء البحوث والدراسات في مجال تخصصهم، يشجع المعلمين على استخدام شبكة الأنترنت لمتابعة التطورات العلمية) بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (١.٣٨)، و(١.٣٢)، و(١.٣١)، وأهمية نسبية بلغت (٢٧.٦%)، و(٢٦.٤%)، و(٢٦.٢%) للعبارة الثالثة على التوالي، ويعود ذلك وقد يعزى ذلك إلى تقصير مدير المدرسة في إعلام المعلمين بالدورات التدريبية وتحفيزهم للالتحاق بها، وتركيز المدير على الأعمال الإدارية والكتابية، لأنه متابع من قبل مديرية التربية ووزارة التربية.

جدول (٨): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال النمو المهني للمعلمين

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	٢٨	يحرص على الزيارات الصفية بشكل مستمر	3.69	1.39	73.8%	مرتفعة
2	٢٣	يساعد المعلمين في حل العقبات التي تواجههم	3.44	1.31	68.8%	متوسطة
3	٢٦	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين	2.52	1.26	50.4%	متوسطة
4	٢٥	يشجع المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبية كل حسب احتياجاته	2.50	1.27	50%	متوسطة
5	٢٤	يساعد المعلمين على بناء مفهوم إيجابي للذات	1.38	0.72	27.6%	منخفضة
6	٢٧	يحث المعلمين على إجراء البحوث والدراسات في مجال تخصصهم	1.32	0.76	26.4%	منخفضة
7	٢٢	يشجع المعلمين على استخدام شبكة الأنترنت لمتابعة التطورات العلمية	1.31	0.57	26.2%	منخفضة

■ **المجال الخامس: تقويم العمل المدرسي:** يشير الجدول (٩) إلى إجابات العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال تقويم العمل المدرسي. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارتين (يناقش مع المعلمين أسباب انخفاض مستوى تحصيل التلاميذ، يطلع على دفاتر أعمال التلاميذ ونشاطاتهم) حصلتا على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٥)، و(٤.٦٧)، وأهمية نسبية بلغت (٩٥%)، و(٩٣.٦%) للعبارتين على التوالي، وأنت العبارتان (يقوم أعمال المعلمين داخل المدرسة لتحديد جوانب القوة والضعف لديهم، يقوم أسئلة الاختبارات مع المعلمين المختصين) بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية بلغت (٣.٦٦)، و(٣.٦٥)، وأهمية نسبية بلغت (٧٣.٢%)، و(٧٣%) للعبارتين على التوالي، في حين وردت العبارات (يقوم ما تحقق من أهداف الخطة السنوية المدرسية، يشارك الموجهين التربويين في تقويم المناهج الدراسية، يشارك المعلمين في تقويم المناهج والكتب المدرسية) بدرجة منخفضة بمتوسطات حسابية بلغت (٢.٣٣)، و(٢.٣٣)، و(٣.٣٢)، وأهمية نسبية بلغت (٤٦.٦%)، و(٤٦.٦%)، و(٤٦.٤%) للعبارة الثالثة على التوالي، وهذا يدل على اهتمام مدير المدرسة بحرصه على وضع أسئلة الامتحان، ويطلع على دفاتر أعمال التلاميذ ونشاطاتهم، وسعي مدير المدرسة للتأكد من متابعة المعلمين لهم وذلك بهدف تحسين مستوى الطلبة وقد يعود ذلك إلى افتقار تقويم العمل المدرسي من ناحية الأهداف والتأكد من تحقيق أهداف الخطة السنوية المدرسية، ومن أعمال المعلمين داخل المدرسة لتحديد جوانب القوة

والضعف لديهم، ومن ناحية مشاركة المعلمين في تقييم فعالية استخدام التلاميذ للتجهيزات المدرسية، وفي مشاركة المعلمين والموجهين التربويين في تقييم المناهج والكتب المدرسية، الأمر الذي يجعل وجود ثغرة في تقييم العملية التعليمية في المدرسة.

جدول (٩): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول دور المديرين في نموهم المهني عند مجال تقييم العمل المدرسي

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	٣٢	يناقش مع المعلمين أسباب انخفاض مستوى تحصيل التلاميذ	4.75	0.58	95%	مرتفعة
2	٣٣	يطلع على دفاتر أعمال التلاميذ ونشاطاتهم	4.68	0.59	93.6%	مرتفعة
3	٣٠	يقوم أعمال المعلمين داخل المدرسة لتحديد جوانب القوة والضعف لديهم	3.66	1.52	73.2%	متوسطة
4	٣١	يقوم أسئلة الاختبارات مع المعلمين المختصين	3.65	1.51	73%	متوسطة
5	٢٩	يقوم ما تحقق من أهداف الخطة السنوية المدرسية	2.33	1.19	46.6%	منخفضة
5	٣٥	يشارك الموجهين التربويين في تقييم المناهج الدراسية	2.33	1.31	46.6%	منخفضة
6	٣٤	يشارك المعلمين في تقييم المناهج والكتب المدرسية	2.32	1.12	46.4%	منخفضة

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في النمو المهني للمعلمين تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي)؟  
أ. الفروق وفق متغير الجنس: لإظهار الفرق وفق متغير الجنس (ذكور وإناث)، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول (١٠).

الجدول (١٠): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث من المعلمين

حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في نموهم المهني تبعاً لمتغير الجنس

المجال	النوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
المجال الأول: التخطيط	ذكور	120	24.41	5.73	-0.420	.675	غير دال
	إناث	162	24.68	5.06			
المجال الثاني: المنهج الدراسي	ذكور	120	20.76	3.68	-1.892	.060	غير دال
	إناث	162	21.68	4.29			
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	ذكور	120	26.20	5.49	-0.218	.828	غير دال
	إناث	162	26.33	4.31			
المجال الرابع: النمو المهني للمعلمين	ذكور	120	16.66	4.20	1.81	.071	غير دال
	إناث	162	15.80	3.76			
المجال الخامس: تقييم العمل المدرسي	ذكور	120	24.08	4.48	1.193	.234	غير دال
	إناث	162	23.47	4.01			
الدرجة الكلية	ذكور	120	112.10	16.81	.083	.934	غير دال
	إناث	162	111.95	13.45			

من خلال قراءة الجدول (١٠) يتبين أن الفرق الذي ظهر بين درجات إجابات أفراد عينة البحث، هو فرق غير دال وليس جوهري، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال، إذ جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٥). أي لا يوجد فرق بين

درجات المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في نموهم المهني. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة المدير دوره في التنمية المهنية للمعلمين ليست حكراً على الذكور دون الإناث أو العكس إضافة إلى تشابه ظروف العمل لدى كل من المعلمين دال المدرسة، وتشابه النمط الإشرافي الذي يمارسه المدير من خلال الزيارة الصفية والتغذية الراجعة. واتفقت نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة أبو زعيتر (2009)، والديملي (٢٠٠٧) لتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

ب. الفروق وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي: لمعرفة ما إذا كان هذا المتغير ينتج فروقاً في إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في نموهم المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (معهد إعداد معلمين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي)، جرى حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات إجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١١).

جدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من المعلمين

حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في نموهم المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	المؤهل العلمي والتربوي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المجال الأول: التخطيط	معهد إعداد معلمين	80	22.58	4.88	0.55
	إجازة جامعية	135	24.51	5.19	0.45
	دبلوم تأهيل تربوي	67	27.04	5.26	0.64
المجال الثاني: المنهاج الدراسي	معهد إعداد معلمين	80	20.79	4.57	0.51
	إجازة جامعية	135	21.61	4.13	0.36
	دبلوم تأهيل تربوي	67	21.22	3.15	0.39
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	معهد إعداد معلمين	80	24.28	5.80	0.65
	إجازة جامعية	135	26.19	4.17	0.36
	دبلوم تأهيل تربوي	67	28.84	3.55	0.43
المجال الرابع: النمو المهني للمعلمين	معهد إعداد معلمين	80	12.94	3.00	0.34
	إجازة جامعية	135	16.47	3.43	0.30
	دبلوم تأهيل تربوي	67	19.39	3.02	0.37
المجال الخامس: تقويم العمل المدرسي	معهد إعداد معلمين	80	21.94	2.89	0.32
	إجازة جامعية	135	23.11	3.93	0.34
	دبلوم تأهيل تربوي	67	27.10	4.27	0.52
الدرجة الكلية	معهد إعداد معلمين	80	102.51	12.88	1.44
	إجازة جامعية	135	111.90	13.69	1.18
	دبلوم تأهيل تربوي	67	123.60	11.24	1.37

من خلال قراءة الجدول (١١) يتبين وجود فروق ظاهرية بين درجات المعلمين وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي، ولتعرف دلالة هذه الفروق استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في نموهم المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
المجال الأول: التخطيط	بين المجموعات	729.202	2	364.601	13.915	٠.000	دال
	داخل المجموعات	7310.149	279	26.201			
	المجموع	8039.351	281				
المجال الثاني: المنهاج الدراسي	بين المجموعات	34.734	2	17.367	1.055	٠.٣٥	غير دال
	داخل المجموعات	4595.000	279	16.470			
	المجموع	4629.734	281				
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	760.461	2	380.230	18.242	٠.000	دال
	داخل المجموعات	5815.514	279	20.844			
	المجموع	6575.975	281				
المجال الرابع: النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	1542.239	2	771.120	74.489	٠.000	دال
	داخل المجموعات	2888.257	279	10.352			
	المجموع	4430.496	281				
المجال الخامس: تقويم العمل المدرسي	بين المجموعات	1071.686	2	535.843	38.057	٠.000	دال
	داخل المجموعات	3928.289	279	14.080			
	المجموع	4999.975	281				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16213.288	2	8106.644	48.597	٠.000	دال
	داخل المجموعات	46540.655	279	166.812			
	المجموع	62753.943	281				

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق دالة وجوهية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في نموهم المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، إذ جاءت قيم الاحتمال أقل مستوى الدلالة عند درجتي حرية (٢٧٩، ٢) عند كل مجال من مجالات الاستبانة، باستثناء الفروق عند مجال المنهاج الدراسي، لم تكن الفروق دالة، إذ بلغت قيمة الاحتمال (٠.٣٥)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٥)، وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe)، كما هو موضح في الجدول (١٣).

جدول (١٣): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مدير المدرسة دوره في نموهم المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	(أ) المؤهل العلمي والتربوي	(ب) المؤهل العلمي والتربوي	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
المجال الأول: التخطيط	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-1.936(*)	0.72	0.029	دال
	إجازة جامعية	دبلوم التأهيل التربوي	-4.470(*)	0.85	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	1.936(*)	0.72	0.029	دال
	دبلوم التأهيل التربوي	دبلوم التأهيل التربوي	-2.534(*)	0.77	0.005	دال
		معهد إعداد معلمين	4.470(*)	0.85	0.000	دال
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	2.534(*)	0.77	0.005	دال
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-1.910(*)	0.64	0.013	دال
	إجازة جامعية	دبلوم التأهيل التربوي	-4.561(*)	0.76	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	1.910(*)	0.64	0.013	دال
	دبلوم التأهيل التربوي	دبلوم التأهيل التربوي	-2.651(*)	0.68	0.001	دال
		معهد إعداد معلمين	4.561(*)	0.76	0.000	دال
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	2.651(*)	0.68	0.001	دال
المجال الرابع: النمو المهني للمعلمين	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-3.537(*)	0.45	0.000	دال
	إجازة جامعية	دبلوم التأهيل التربوي	-6.451(*)	0.53	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	3.537(*)	0.45	0.000	دال
	دبلوم التأهيل التربوي	دبلوم التأهيل التربوي	-2.914(*)	0.48	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	6.451(*)	0.53	0.000	دال
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	2.914(*)	0.48	0.000	دال
المجال الخامس: تقويم العمل المدرسي	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-1.174	0.53	0.088	غير دال
	إجازة جامعية	دبلوم التأهيل التربوي	-5.167(*)	0.62	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	1.174	0.53	0.088	غير دال
	دبلوم التأهيل التربوي	دبلوم التأهيل التربوي	-3.993(*)	0.56	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	5.167(*)	0.62	0.000	دال
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	3.993(*)	0.56	0.000	دال
الدرجة الكلية	معهد إعداد معلمين	إجازة جامعية	-9.384(*)	1.82	0.000	دال
	إجازة جامعية	دبلوم التأهيل التربوي	-21.085(*)	2.14	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	9.384(*)	1.82	0.000	دال
	دبلوم التأهيل التربوي	دبلوم التأهيل التربوي	-11.701(*)	1.93	0.000	دال
		معهد إعداد معلمين	21.085(*)	2.14	0.000	دال
	إجازة جامعية	إجازة جامعية	11.701(*)	1.93	0.000	دال

من قراءة الجدول (١٣) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي جاءت بين حملة الإجازة الجامعية، وحملة معهد إعداد المعلمين لصالح حملة الإجازة الجامعية، وكذلك بين حملة دبلوم التأهيل التربوي وكل من حملة (معهد إعداد المعلمين، والإجازة الجامعية) لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن زيادة المستوى التعليمي للمدير تجعله أقدر على التعامل مع المعلمين

ومتابعتهم، فكلما كان المدير أكثر تأهيلاً وكلما التحق بدورات متخصصة ضمن هذا المجال، زاد اهتمامه بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير والنمو المهني. واتفقت نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة الديلمي (٢٠٠٧) لتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### الاستنتاجات والتوصيات:

- بناء على النتائج المستخلصة من البحث، قدمت التوصيات الآتية:
- زيادة الدورات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وإطلاعهم على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة فيما يخص تطور المعلمين ونموهم مهنيًا.
  - تجديد معلومات المعلمين، وتمكينهم من الاطلاع على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس، والمحتوى الدراسي.
  - إعطاء معلم المدرسة صلاحيات أكبر، تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المطلوب إليه القيام بها.
  - التأكيد على معيار الخبرة عند اختيار مدير المدرسة، وأن يكون ممن لديهم خبرة واسعة في المجال التعليمي والإداري.
  - إجراء بحث آخر يتناول الأدوار الأخرى التي يمارسها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، من وجهة نظر المعلمين، ومقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي.

### المراجع:

- إبراهيم، أحمد ومحمود، أشرف - دور مدير المدرسة بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٢(٣٤)، ٢٠١٣، ١٢-٦٤.
- أبو حامد، عارف - تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠١٣، ٦٧ص.
- حجي، أحمد - نظم تربية المعلم وتنميته المهنية في الدول الأوروبية والأمريكية. ط١، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠١١، ٧٦ص.
- أبو زعيتر، منير حسن - درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها - رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، ٢٠٠٩، ٤٤ص.
- الحربي، حياة - إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، (١٣)، ٣١٥، ٢٠٠٦، ١٩ص.
- حسن، أحلام الباز ومحمود، الفرحتي السيد - الاعتماد المهني للمعلم " مدخل تطوير التعليم". الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨، ٤٧٢ص.
- حسين نصر، سميحة - دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية للمعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة. ٢٠٠٨، ٢٨٧ص.

- حمد، إلهام حسن محمد - درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة نابلس: فلسطين، ٢٠١٤، ص ١٢.
- شوق، محمود أحمد، وسعيد، محمد مالك - معلم القرن الحادي والعشرين "اختياره، إعداده، تربيته". في ضوء التوجيهات الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١، ٤٨٧ ص.
- الزهراني، حسن عبد الله حسن - إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والمخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٠، ٣١١ ص.
- الدويري، رجاء وحيد - البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارسته العملية. دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠، ٤٦٣ ص.
- الديلمي، معصومة - فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة البحرين، ٢٠٠٧، (٢) ٢٣، ١٥.
- ربيع، هادي - الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. ط ١، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، طرابلس، ٢٠٠٦، ٢٢٣ ص.
- ضحاوي، بيومي، وحسين، سلامة - التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم. ط ١، ٢٠٠٩، ٤٤ ص.
- طاهر، رشيدة - التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية. ط ١، مصر، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١٠، ٢٢ ص.
- عابدين، محمد عبد القادر - الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر، ٢٠٠١، ١٧ ص.
- عبيد، جمانة - المعلم إعداده وتدريبه كفاياته. ط ١، عمان، دار الصفاء، ٢٠٠٦، ١٧٧ ص.
- أبو علي، عبد القادر - العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٠، ٢٦٩ ص.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن - الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. ط ١، عمان، دار الحامد، ٢٠١١، ١٣ ص.
- قحوان، محمد قاسم - التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، غزة، ٢٠١٠، ٦٦ ص.
- المناعمة، عمر - دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، غزة، ٢٠٠٥، ٤٨ ص.
- نحيلي، علي أحمد عبدالله - دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، م (٢٦)، ع (٢)، ص ١٣٧ - ١٦٥.
- نصر، محمد - رؤى المستقبل نحو تطوير إعداد المعلم العربي وتدريبه ونموه المهني ونوعية في ضوء معايير الجودة لتطوير التعليم قبل الجامعي. المؤتمر القومي السادس عشر، مصر، ٢٠٠٩.

- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية - تعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم ٤٤٣/٣٠٥٣ تاريخ ١٦/١/٢٠٠٤. وزارة التربية، ٢٠١٥، دمشق، ٤٤ص.
- وزان، روان (2011). واقع ممارسة المهام الإدارية لمدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي. مجلة جامعة تشرين، ٢٠٠٧، (2)، 33، 202-223.
- اليونسكو - التقرير النهائي للمؤتمر التعليم العالمي في القرن الحادي والعشرين. باريس.

- ABDEEN , MOHAMMAD A- *A study of the Actual And Ideal Task Behaviors of the Arab Private school Principals In Jerusalem* .PH.D. Disserration (unpublished) , Washington Ohio University, 1987, 156p.
- Dawdle - *M.The knowledge and skills required of effective school administrative principals with in state of Alabama. education leadership*,2000, 36(8), 24-3-A
- FEMKE, GEIJSEL - *Effects of leadership interpretation on teachers' commitment and efforts towards school reform. Journal of educational Administration*,2003, Vol. (41), No.( 5).
- GREENFIELD, W. D.I. - *To ward a theory of school adminstration the centrality of leadership. Educational administration Quarterly*,1990, (2)3,61-85.
- LESTER BURIAL - *Preparing Administrators for the Twenty – First Century. Paper presented at the annual meeting of the new English education organization, ports mouth, ERIC*,1993.
- LIEBLITCH, PAUL - *The role of director in supporting educational innovations.in university microfilms, Inc, U.S.A, 1993, (5)55.*
- RAJALA ,RAIMO - *The Role of School Leadership in Learning at Work and Professional Development in Three European Countries. 2006, 58p.*
- CHITPIN ,S- *The use of reflective Journal Keeping in a teacher education: Program : a Popperian analysis .Reflective Practive, 2006, 7(1) ,73-86.*