



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية

دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة البحرين

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في التربية تخصص
(تعليم ابتدائي)

إعداد
الطالبة / جهينة إبراهيم حسين منديل

إشراف
الدكتورة / رافدة عمر الحريري

ربيع الأول - ١٤٢٣ - يونيو - ٢٠٠٢

الإهداء

إلى روح جدي (مرحمه الله) الذي أتاح لي فرصة الالتحاق بمناهل العلم،،

إلى جدتي (حفظها الله) التي ترفع لي أكف الدعاء .

إلى زوجي الغالي حبيبي (محمد) الذي كان دائما وابدأ يرفع من معنوياتي

ويسهل كل الصعوبات التي تواجهني، وإلى بناتي الصغيرات (جنانة وجواهر) اللاتي

أخذت من وقت رعايتهن الكثير في سبيل إجازة هذه الدراسة،،،

وإهداء خاص إلى صديقتي ورفيقتي دربي منذ أيام الطفولة (شهلا حسن)

وإلى محبي العلم ورواده،،،،

أهدي هذا الجهد المتواضع،،،،

جهينة إبراهيم مندیل

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذا الجهد المتواضع ، وقدرني على الوصول إلى هذه الدرجة العلمية.

فأتقدم بجزيل الشكر للدكتورة المشرفة على الرسالة الدكتورة رافدة عمر الحريري التي أكرمتني بالإشراف على رسالتي ، فقدمت لي العون فكانت نعم المعين، ويسرني أن أسجل عظيم شكري وتقديري إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة : الأستاذ الدكتور أحمد القواسمة والأستاذ الدكتور عبد المنعم محي الدين. كما أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير الى الدكتور سمير ايليا القمص منسق برنامج الماجستير والذي كان له دورا كبيرا في دفع روح الحماس لدي .

والله الموفق ،،،

الباحثة

جهينة إبراهيم منديل

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
قائمة المحتويات	ت
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	خ
الملخص باللغة الإنجليزية	ر
الفصل الأول :- مشكلة الدراسة وأهميتها	أ
- المقدمة	٢
- مشكلة الدراسة	٤
- أسئلة الدراسة	٤
- أهداف الدراسة	٤
- أهمية الدراسة	٥
منهجية الدراسة وإجراءاتها	٦
إجراءات الدراسة	٦
منهجية الدراسة	٦
مجتمع الدراسة العنينة	٦
أدوات الدراسة	٦
طرق جمع المعلومات	٧

الموضوع	رقم الصفحة
المعالجة الإحصائية	٧
مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني :- أدوار مدير المدرسة في العملية التعليمية	١٠
أولاً: أدوار مدير المدرسة	١٣
- المهام الإدارية	١٣
- المهام الفنية	١٦
ثانياً : دور مدير المدرسة في الإشراف التربوي	١٩
- أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة بشكل عام	٢٠
- أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة بشكل خاص	٢٠
- واجبات مدير المدرسة فيما يتعلق بالإشراف التربوي بمملكة البحرين	٢١
- أساليب التوجيه والإشراف التربوي بمملكة البحرين	٢٢
ثالثاً : النمو المهني للمعلمين	٢٥
رابعاً : دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنياً	٢٦
خامساً : أيدلوجية النمو المهني للمعلمين	٢٨
سادساً : النمو المهني في الفكر التربوي الإسلامي	٣٠
سابعاً : برامج النمو المهني للمعلمين	٣٤

الموضوع	رقم الصفحة
- أهداف برامج النمو المهني للمعلمين	٣٤
- مراحل بناء برامج النمو المهني للمعلمين	٣٥
ثامنا : مجالات النمو المهني للمعلمين	٣٨
- مجالات الأهداف والأنشطة التعليمية	٣٩
- مجال التقويم والتحصيل	٤٢
- مجال المادة العلمية واثراؤها	٤٣
- مجال العلاقات الإنسانية	٤٤
الفصل الثالث : الدراسات السابقة :-	٤٩
أولا : الدراسات العربية	٥٠
ثانيا : الدراسات الأجنبية	٥٦
ثالثا : تعقيب على الدراسات	٦٠
الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها	٦١
الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات	٧٢
قائمة المصادر والمراجع :-	٧٦
١. المراجع العربية	٧٦
٢. المراجع الأجنبية	٨٤

قائمة الملاحق :

الموضوع	رقم الصفحة
الملاحق	٨٥
- تسهيل مهمة باحث (ملحق رقم ١)	٨٦
- أداة الدراسة (الاستبانة) ملحق رقم ٢	٨٧
- تكرار الاستجابات على كل فقرة ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري ملحق (٣)	٩٠

الخلاصة :

دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة

البحرين

إعداد

جهينة إبراهيم منديل

إشراف

الدكتورة رافدة عمر الحريري

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة

الحلقة الأولى وتحديد السبل والطرق التي تسهم في تصعيد فاعلية أداء المعلمة .

ولتحقيق هذه الأهداف ، تم إعداد أداة الدراسة والتي تكونت من (٦٠) فقرة ، طبقت على عينة

الدراسة والبالغ عددها (١٨٠) معلمة من الحلقة الأولى بنسبة مئوية (١٥%) من المجتمع

الأصلي ، موزعات على (٢٤) مدرسة بطريقة عشوائية في الفصل الدراسي الثاني من العام

الدراسي (٢٠٠١ - ٢٠٠٢ م) .

للتوصل إلى صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على الدكتورة المشرفة على

الدراسة ومن ثم على مجموعة من المحكمين التربويين بإدارة المناهج والتعليم الابتدائي

ومركز البحوث والتطوير التربوي بوزارة التربية والتعليم .

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج تكرار الاستجابات على كل فقرة من فقرات أداة

الدراسة ونسبتها المئوية ، ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري ، ثم رتبت الفقرات

تتازلياً حسب قيم المتوسط الحسابي . وقد كانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

الفقرات التي حازت على تقدير مرتفع من وجهة نظر المعلمات هي على النحو التالي :

١- تشجيع المعلمات على حضور الدورات التدريبية التي ترفع من مستواهن العلمي

والمهني .

٢- تحي المناسبات الدينية والوطنية بمشاركة المتعلمين .

٣- تساعد المعلمات الجدد على التكيف مع الجو المدرسي

٤- تبتعد عن أسلوب تصيد الأخطاء في معاملتها للمعلمات

٥- تعمل على حل المشكلات التي تقع بين المعلمات .

٦- تسهل على المعلمات سبل الحصول على الأدوات والوسائل التعليمية .

أما الفقرات التي حازت على أدنى تقدير من وجهة نظرهن هي على النحو التالي :

١- تشارك المعلمات في الرحلات المدرسية .

٢- توجه المعلمات إلى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية .

٣- تساعد على اشتقاق الأهداف السلوكية

٤- تساعد المعلمات على تحليل المواد الدراسية .

٥- تحث المعلمات على عمل أبحاث علمية لإثراء المقررات التي يدرسونها .

٦- ترشد المعلمات نحو الحصول على المراجع المفيدة .

وبالنسبة للفقرات التي تحتاج إلى تفعيل من قبل مديرة المدرسة هي :

١- توضح للمعلمات الأهداف الخاصة بالمنهج الذي تقوم بتدريسه

٢- تساعد المعلمات على تحليل المواد الدراسية

٣- تساعد المعلمات على اشتقاق الأهداف السلوكية .

- ٤- توجه المعلومات إلى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية .
 - ٥- تشجع المعلومات على استخدام التغذية الراجعة .
 - ٦- تعد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج وتوزعها على المعلمات .
- وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها :
- ١- تفعيل دور المساعدين الإداريين من قبل مديريهم حتى يقوموا بجميع الأعمال الإدارية المناطة بهم ، وبالتالي يتفرغ مديرو المدارس لمتابعة النواحي الفنية والإشرافية والتنمية المهنية للمعلمين .
 - ٢- الاستمرار في تعزيز المديرين المبدعين في مجال تنمية وتطوير النمو المهني لمعلميهم ، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم .
 - ٣- اعتبار الدورات التدريبية معيار هام في موضوع ترقية المعلم .
 - ٤- المبادرة من قبل كلية التربية البحرينية إلى عقد دورات وندوات وورشات عمل حول الإدارة التربوية وإدارة الصف والإشراف التربوي للمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين والطلاب الخريجين منها .
 - ٥- حفز المعلمين والمعلومات للالتحاق بالجامعات والدراسات العليا .
 - ٦- تبادل الزيارات الميدانية للمدرسين للتعرف على واقع العمل على الطبيعة وما يتطلب من أدوار للنهوض به .

Abstract

The role of the primary school head teacher in improving the performance of the primary teacher in Bahrain's kingdom

Prepared by: Johina E. Mandeel

Supervisor: Dr. Rafida Omar Al Hareeri

This study aimed to focus on the role of the primary school head teacher in improving the performance of the primary teachers, and to identify the ways in improving the teacher's performance efficiency.

For achieving this goal, a study tool was prepared. It is consisted of (60) paragraph, this study tool was applied on the sample of the study which contains (180) teachers from the first ring primary schools, it is about (15%) of all the teachers, was distributed on (24) schools randomly in the second scholastic semester from the scholastic year (2001 – 2002).

To gain validity of the questionnaire it was presented to the supervisor, the honorable doctor and to a group of educational arbitrators in the curriculum directorate, the primary teaching center of the research and the educational development in the Ministry of Education.

In answer to the questions of the study, and as a result of the research, the continuous responses were derived from each segment that relates to the

questionnaire. Furthermore, a standard deviation was applied, and then the segments were organized from top the least important according to the arithmetic average. The most distinguished results were the following: The segments, which received great appreciation from teachers, were as follows:

1. Encouraging the teachers to have training sessions, which raise their scientific and professional level.
2. Celebrate the religious and the national ceremonies by the learners.
3. Helping new teachers to adapt to the scholastic atmosphere.
4. Avoid hunting mistakes in her conduct with teachers.
5. Solving problems among teachers themselves.
6. Provide teachers with educational tools.

The segments which gained low estimation from the teachers point views are the following:

1. Teachers participate in school excursions.
2. Direct the teachers to the interpretation of the general goals to behavioral goals.
3. Help to divert the behavioral goals.
4. Help the teachers to analyze the scholastic materials .
5. - Encourage teachers to make scientific researches to enrich the content of the subjects that they teach.
- 7- Lead the teachers to get useful references.

Regarding the segments which need an activation from the head teacher are:

1. Show the specific goals to the teachers which relate to the curricula that they teach.
2. Help the teachers to analyze the scholastic materials.
3. Help the teacher to derive the behavioral goals .

4. Direct the teachers to the interpretation of the general goals to behavioral goals .
5. Encourage the teachers to the utilization the feed back.
6. Prepare scientific leaflets which discuss the content of the curricula and distribute them to the teachers.

In accordance of the results agreed, The searcher recommended:

1. The activation of the administrative assistant role to perform management work , then the heads can perform their duties efficiently by supervising teachers and develop the vocational progress for their teachers.
2. The continuous reinforcement for the creative head teachers in the field of improving and developing the professional progress for their teachers and reward them .
3. Consider the training courses in teacher promotion .
4. Holding workshops, symposiums and training sessions about the school managements, class managements and educational supervision for the teachers, head teacher, the educational supervisors and to the graduate students by Bahrain educational college.
5. Encourage teachers to go for further studies in universities.
6. Exchange field visits among teachers to learn about the nature of their work in reality in order to find out about its requirement so they can achieve great progress within this field.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- إجراءات الدراسة
- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة العينة
- أدوات الدراسة
- طرق جمع المعلومات
- المعالجة الإحصائية
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

مما لا شك فيه أن للإدارة المدرسية ، ممثلة في مديرة المدرسة ، دور كبير وهام في تطوير العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف سامية تتمثل في تزويد المعلمات بالخبرات والمهارات اللازمة ، كما تتمثل في إكساب المتعلمين المهارات والمعارف والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم، فمديرة المدرسة عنصر هام جداً في تطوير كفاءات المعلمات وقدراتهم، وذلك حتى تؤدي الأدوار التربوية والتعليمية المناطة بها، وبالتالي تصبح عضوة فاعلة في المدرسة.

فمديرة المدرسة هي الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحور المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية وهي الموجهة والمنسقة لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ولكي تقوم بمهمتها الإدارية والقيادية بنجاح وفاعلية لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات العقلية والنفسية والروحية والخلقية والبدنية التي تضمن لها النجاح في عملها والتأثير فيمن حولها لصالح المدرسة التي تديرها، ولابد أن تكون لها المؤهلات العلمية والتربوية والخبرة العملية الطويلة الناجحة في المجال التربوي . (البديري ، ٢٠٠١م)

فمديرة المدرسة إذاً تضطلع بدور مهم في المؤسسة التعليمية بشكل عام، وفي تسيير العملية التربوية وإنجاحها بشكل خاص . فهي المسؤولة عن تصريف الأمور الإدارية المتشعبة وعن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تؤمن للطلبة الجو المناسب للتعلم ، مع كل ما يتطلبه ذلك من متابعة المنهج وتطبيقه ، ومحاولة تحسينه وتطويره ، والتأكد من حدوث التعلم والتربية عند الطلبة.

ولما كانت مديرة المدرسة تعمل على تطوير العملية التربوية ، كان لزاماً عليها أن تسعى إلى زيادة النمو المهني للمعلمات ، لأن ذلك من أهم مقتضيات تطوير العملية التربوية ، وبناءً عليه يلاحظ أن

تفعيل النمو المهني للمعلمات يشارك فيه أطراف متعددة : المعلم نفسه ، ومديرة المدرسة ، والمشرف التربوي ، وهيئات تدريب المعلمين أثناء الخدمة .

فدور المعلمة في زيادة نموها المهني يتمثل في وجود دوافع وحوافز قوية لدى هذه المعلمة لتطوير نفسها ومدى رغبتها في مطالعة كل ما استجد في مجال تخصصها العلمي أو التربوي، وإيمانها بجدوى المشاركة في الندوات العلمية والورشات التربوية ، ومدى تفاعلها وانسجامها مع الدورات والأيام الدراسية التي تعقدها الجهات المسؤولة .

ويسعى المشرف التربوي إلى تحقيق النمو المهني للمعلمات من خلال جانبين أساسيين : الجانب المعرفي ، ويتمثل في تعريف المعلمة بمتطلبات المادة الدراسية التي تقوم بتدريسها من حيث فهمها واستيعابها وتعريفها بخصائص تلاميذ المرحلة التي تدرسها من الناحية الجسمية والعقلية ، والمعارف الحديثة وتطوراتها وعلاقتها بموضوع المادة الدراسية التي تقوم بتدريسها ، أما الجانب السلوكي فيتعلق في تعريف المعلمة التخطيط الدراسي ، وإدارة غرفة الصف وكيفية استخدام الوسائل التعليمية واستغلال البيئة المحلية وصياغة الأسئلة الصفية ومهارة إلقائها وتوزيعها .

أما دور مديرة المدرسة في زيادة النمو المهني لمعلماتها فهو دور مؤثر بصفتها مشرفة تربوية مقيمة لأنها تحتك بمعلماتها طيلة ساعات الدراسة فتتعرف على النواحي المشرقة والسلبية لديهن ، سواء من الجانب المعرفي أو السلوكي وبناء عليه نجد أن دور مديرة المدرسة كقائدة تربوية تسعى لمساعدة المعلمات على النمو يأتي عن طريق دراساتها لنقاط القوة والضعف التي تلاحظها في المواقف التعليمية المختلفة من خلال زيارتها للصفوف الدراسية ، وتحتاج المديرة في ذلك إلى معلومات متنوعة من أنواع البرامج وإلى مهارات للعمل التعاوني مع المعلمات كأفراد وجماعات وإلى اتجاهات إيجابية كالثقة بقدرة المجموعة على إيجاد الحلول لمشكلاتها والصبر والمثابرة على العمل الجماعي .(الخطيب وآخرون ، ١٩٩٦) .

هذا من الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذه الدراسة ، وبدأت تخامرها الشكوك في مدى توفير مديرات المدارس النمو المهني للمعلمات ؟ في مدارس المملكة ، أخذت تسأل نفسها ما واقع النمو المهني للمعلمات في مدارسنا ؟ وما دور وجهود مديرات المدارس في هذا المجال ؟ وكيف يمكن لمديرة المدرسة تعزيز النمو المهني للمعلمات ، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة ، وتبلورت في ذهن الباحثة.

مشكلة الدراسة : _

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية :

١- ما واقع الدور الذي تؤديه مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى

بمملكة البحرين ؟

٢- كيف يمكن لمديرة المدرسة أن تسهم في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة

البحرين ؟

أهداف الدراسة :-

يعتبر الهدف الرئيسي لهذه الدراسة التعرف على دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية

أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة البحرين . وتسعى الباحثة للوصول إلى تحقيق هذا الهدف من خلال

الإجراءات الآتية :

١- بيان واقع دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة

البحرين .

٢- التعرف على دور مديرة المدرسة في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى.

٣- تحديد السبل والطرق التي تسهم في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة البحرين.

أهمية الدراسة :

تتوقف عملية تطور العملية التعليمية على عوامل هامة منها نجاح مديرة المدرسة في القيام بمهمتها على أتم وجه . ومديرة المدرسة تعتبر من أهم حلقات الوصل بين المعلمة (نواة العملية التعليمية) والإدارة التربوية . فتطوير أداء معلمة الحلقة الأولى له أهمية كبيرة في زيادة كفاءة العملية التربوية والارتقاء بمستوى التعليم .

وتظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

١- إلقاءها الضوء على دور مديرة المدرسة الابتدائية بصفة عامة ، ودورها في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بصفة خاصة .

٢- يمكن أن يستفاد منها في تعزيز المجالات المناسبة للنمو المهني وتعديل وتحسين غير المناسبة منها .

٣- قد تستفيد منها مديرات المدارس في تقويم أداء عملهن

٤- قد تستفيد منها المشرفات التربويات ، والقائمون على الدورات التدريبية أثناء الخدمة في تعديل برامجهم التدريبية وأدواتهم التي يستخدمونها .

٥- قد تستفيد منها المعلمات في سبيل تطوير أنفسهن في المجالين العلمي الذين تخصصوا فيه والتربوي .

٦- إبراز موقع المعلمة من العملية التربوية بصفقتها محور أساسي في عملية التربية والتعليم .

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

إجراءات الدراسة :

لأجل تنفيذ الدراسة والتوصل إلى النتائج المطلوبة اتبعت الباحثة الإجراءات التالية :

- منهجية الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة و العينة:

اقتصرت هذه الدراسة على ١٨٠ معلمة من الحلقة الأولى بالمدارس الابتدائية بمملكة البحرين للعام الدراسي ٢٠٠١-٢٠٠٢ م وذلك بهدف معرفة الدور الذي تؤديه مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى وبما أن عدد معلمات الحلقة الأولى بالمدارس الابتدائية هو (١٢٠٠) معلمة لذا فإن العينة التي أخذت كعينة عشوائية هي بنسبة ١٥% من إجمالي عدد معلمات الحلقة الأولى، موزعات على (٢٤) مدرسة .

_ أدوات الدراسة:

لتحقيق أداة الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (استبانة) مكونة من (٦٠) فقرة وذلك لتحديد واقع دور مديرة المدرسة في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة البحرين وبيان أثر مديرة المدرسة في هذا التصعيد .

وذلك بالاعتماد على مطالعة الأدب التربوي والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة ، واستفادت الباحثة منها كثيرا وخاصة في صياغة فقرات أداة الدراسة ، كما استفادت منها في صياغة تساؤلات الدراسة .

وللتوصل إلى صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على الدكتورة المشرفة على الدراسة ، فأبنت ملاحظاتها وتوجيهاتها بتعديل وصياغة بعض الفقرات ، وحذف الفقرات الغير مناسبة .

ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين التربويين بإدارة المناهج والتعليم الابتدائي ومركز البحوث والتطوير حتى خرجت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (٦٠) فقرة .

- طرق جمع المعلومات :

- تم الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة على المدارس التي تم اختيارها ومن ثم تم توزيع استبانة بهذا الخصوص على (١٨٠) معلمة بالحلقة الأولى من المرحلة الابتدائية بمدارس البحرين من قبل الباحثة عن طريق زيارة الباحثة شخصيا لتلك المدارس ، وقد استغرقت الفترة التي تم فيها التطبيق أسبوعين .

- المعالجة الإحصائية :

- بعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة تم تحديد أرقام تبدأ من (١-٤) لمراتب الاستبيان على النحو التالي (١) معدومة ، (٢) قليلة ، (٣) متوسطة ، (٤) كبيرة .
لتسهيل إدخال البيانات فقد تم حساب التكرارات والمتوسطة الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية (الرتبة) لتحديد واقع دور مديرة المدرسة في تصعيد فاعلية أداء المعلمة .

مصطلحات الدراسة :

فيما يلي تعريف للمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة :

١-الدور :

أ- "مجموعة من الأنشطة المرتبطة ، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" . (مرسي ،

١٩٩٦م، ١٣٣).

ب- "الوظيفة في المنظمة الذي يقوم بها الفرد ، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراه الآخرون". (نشوان ، ١٩٩٢م ، ١٠٩) .

ج- مجموعة من الأنشطة السلوكية التي يتوقع أن يقوم الفرد بها ، ويشغل مكانه اجتماعية معينة في المجتمع .(عبد المقصود وآخرون ، ١٩٩١ ، ٦٩) .
وتعرفه الباحثة إجرائيا "مجموعة الفعاليات والأنشطة السلوكية التي يتوقع من الفرد القيام بها في المركز الذي عين فيه " .

٢- دور مديرة المدرسة :

يعني ذلك جميع النشاطات التي تقوم بها مديرة المدرسة والرامية إلى توجيه المعلمات في صفوفهن عن طريق اعتماد طرائق التوجيه المختلفة بهدف تمكين المعلمة من القيام بمهام عملها على افضل وجه ممكن ، ومساعدتها في مواجهة القضايا والصعوبات التي تعترضها في عملها وفي إيجاد الحلول الممكنة لها .

٣-المرحلة الابتدائية :

تمثل هذه المرحلة أولى درجات السلم التعليمي في مملكة البحرين ، وتشمل الفئات العمرية من ست إلى اثني عشر سنة ضمنا ، بدءا من الصف الأول الابتدائي وانتهاء بالصف السادس الابتدائي ، وتشمل الحلقتين الحلقة الأولى والثانية من التعليم الأساسي في مملكة البحرين .

٤-النمو المهني للمعلمات :

أ- "تطوير كفاية المعلمين من خلال جانبين هما : الجانب المعرفي والجانب السلوكي". (نشوان ،

١٩٩٢ م ، ١٦٧) .

ب- "أنواع الممارسات الخبرات والأنشطة التي تقوم بها قيادات الإشراف التربوي في مجال تطوير أداء المعلم وفي مجال المادة أو الطريقة أو حفزه على النمو المستمر". (شاهين، ١٩٩١ م، ٢٠٩) .
وتعرفه الباحثة إجرائيا "مجموعة الفعاليات والأنشطة السلوكية التي يتوقع من الفرد القيام بها في المركز الذي عين فيه " .

٥- معلمة المرحلة الابتدائية في البحرين :

هي الشخصية التي تقوم بتدريس تلاميذ المرحلة الابتدائية ، وهي أما معلمة فصل في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي أو إما في الصف من الأول إلى الثالث ، أو معلمة مشاركة في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (المواد المترابطة) من الصف الرابع الى السادس ، وتكون حاصلة على الأقل على درجة البكالوريوس في التربية .

٦- أداء معلمة الحلقة الأولى :

مجموعة الطرائق والوسائل والإجراءات التي تخطط لها المعلمة في عمليات التعليم الصفي وتقوم بتنفيذها لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة والتي تنعكس على شكل نتائج تتمثل في أداء الطالب ، وتحصيله المهارات والكفاءات والاتجاهات والمواقف والقيم المختلفة .

الفصل الثاني

أدوار مدير المدرسة في العملية التعليمية

أولاً: أدوار مدير المدرسة

١- المهام الإدارية

٢- المهام الفنية

ثانياً : دور مدير المدرسة في الإشراف التربوي

١- أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة بشكل عام

٢- أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة بشكل خاص

٣- واجبات مدير المدرسة فيما يتعلق بالإشراف التربوي بمملكة البحرين

٤- أساليب التوجيه والإشراف التربوي بمملكة البحرين

ثالثاً : النمو المهني للمعلمين

رابعاً : دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا

خامساً : أيدولوجية النمو المهني للمعلمين

سادساً : النمو المهني في الفكر التربوي الإسلامي

سابعاً : برامج النمو المهني للمعلمين

١- أهداف برامج النمو المهني للمعلمين

٢- مراحل بناء برامج النمو المهني للمعلمين

ثامناً : مجالات النمو المهني للمعلمين

١- مجالات الأهداف والأنشطة التعليمية

٢- مجال التقويم والتحصيل

٣- مجال المادة العلمية واثراؤها

٤- مجالات العلاقات الإنسانية

أدوار مدير المدرسة في العملية التعليمية:

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين ، بأقل جهد، وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .

لقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبحت تعني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ويواجه تطوير التعلم وتحديد في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها . (عطوي، ٢٠٠١ م).

أولاً: أدوار مدير المدرسة:

يؤثر مدير المدرسة سلباً وإيجاباً على العملية التعليمية التعلمية في مدرسته، فالمدرسة التي يديرها مدير واعٍ بمهامه وأدواره فان مدرسته تنجح في تحقيق الأهداف التربوية بالرغم أن الهيئة التدريسية التي يديرها ليست على المستوى المطلوب من التأهيل التربوي ، لأنه سيبدل قصارى جهده في توجيههم وحل المشاكل التربوية التي تواجههم. أما المدرسة التي يديرها مدير لا يعي مهامه ولا أدواره فان مدرسته ستفشل في تحقيق أهدافها رغم أن الهيئة التدريسية التي يديرها على مستوى عال من انوعى والنشاط والتأهيل التربوي .

لذلك تؤكد الباحثة أن من الأدوار التي لا ينكرها أي تربوي دور مدير المدرسة في إنجاح العملية التعليمية في المدرسة ، وهو الذي يتحمل نتائج نجاحها أو فشلها ، فالمدير الناجح يقوم بأدواره ومهامه التي أنيطت به على اكمل وجه ، ويقع على كاهله مسؤوليات ومهام عظام ، "إذ يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على قدرته ومهاراته كقائد حكيم ، والمدرسة من غير شك تعتبر في جوهرها مؤسسة تعاونية يقوم كل فرد من أفرادها بدوره الفعال فيها ، إلا أن رئيسها يعتبر عمادها ، وتتوقف نوعية المدرسة وماهية العمل الذي تقوم به إلى حد كبير على ما يتمتع به ناظرها من ذكاء ومعرفة وخيال وابتكار ومهارات اجتماعية.

و العبارات الأربعة التالية توضح خصائص مدير المدرسة الناجح وهي : أن يكون صحيح البنية ، ذا كفاية ، يبت في الأمور بطريقة حاسمة ، يمكن الاعتماد عليه ويجب أن تتوفر لديه صفات مهنية أهمها : معرفة الأمور التربوية التي يكتسبها من خلال دراسته النظرية الجامعية ، ومن خبرته في مجال التدريس اضطلاع الدائم على ما استجد في مجال التربية . (البديري ، ٢٠٠١م ، ١٨) .

المدير الناجح هو الذي يعرف ما هو مطلوب منه من مهام ، إذا أردنا أن نحدد مهام ومسؤوليات مدير المدرسة نجدها تنقسم إلى قسمين : الأول منها ما يتعلق بالنواحي الإدارية ، والآخر يتعلق بالنواحي الفنية .

أ- المهام الإدارية :

تتعلق هذه المهام بالأمور التنظيمية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة اتخاذها حتى يقوم بمهمته بسهولة ويسر ، وتسهم هذه الواجبات بالعملية التعليمية بنفس درجة الاهتمام التي توليها للتسهيلات والموارد المادية والبشرية التي تخدم العملية التربوية وأهم هذه المهام :

١ - الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها (فهيم ومحمود ، ١٩٩٣ ،

٨١ ، ٨٢) . وفيها سجل دوام المعلمين ، والاجتماعات ، وحضور وغياب الطلاب ، وأحوال المعلمين

، والكتب المدرسية والعهد المدرسية ، والمكتبة المدرسية ، ومجلس الآباء وغيرها .

٢- تسيير وتنظيم الشؤون المالية للمدرسة ويتضمن ذلك "مراجعة واعتماد السلفة المستديمة ، والسلفة

المؤقتة ، ومراجعة وتدقيق حسابات الرسوم والتأمينات المقررة وقسائم التحصيل ، وحسابات النشاط

المدرسي ، وحسابات الجمعية التعاونية ورأس المال الدائم ، وكذلك المبالغ المستحقة على المدرسة .

٣- إدارة شؤون الأفراد :والأفراد الذين يقعون تحت إدارة مدير المدرسة إما عاملين وإما طلابا ،

فواجبه نحو إدارة العاملين هو "تحديد أعمال كل عضو من الأعضاء العاملين في المدرسة بوضوح ،

دون تعارض سواء المرشد الاجتماعي أو المرشد النفسي ، أو المرشد التعليمي .(أبو عودة ، ١٩٩٨ ،

٧٨). أما واجبه نحو الطلاب أن يهيئ لهم جميع الظروف المناسبة حتى تحقق العملية التربوية أهدافها

كأن يعمل على "حل مشكلات التلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة ، والمشكلات

الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر في أداءهم التحصيلي ، توفير الخدمات الصحية اللازمة

للتلاميذ المرضى ، وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية

تعوق النمو السليم لهم" . (فهيم ومحمود ، ١٩٩٣ ، ٧٢-٧٣) .

٤- إدارة المباني المدرسية والعمل على صيانتها باستمرار للتأكد من "أن قاعات التدريس كافية للفصول

الدراسية ، ومن تجهيزاتها بما يلزمها من مواد كالسبورة والمقاعد والتوصيلات الكهربائية ، ومدى

نظافتها ونظافة مرافق المدرسة كدورات المياه وأماكن الوضوء ، وسلامة الملاعب والمختبرات

والمقصف ، والمكتبة المدرسية ومدى توفر الكتب اللازمة فيها مع وجود المقاعد والإضاءة المناسبة" .

(نشوان ، ١٩٩٢م ، ١٨٦ - ١٨٧) .

٥- إعداد وتنظيم الجدول الدراسي ، وهو الخريطة التي توضح الحصص اليومية ومواد الدراسة والأنشطة المدرسية المختلفة وأماكنها ومواعيدها .وهو بهذا يعتبر مرآة ينعكس عليها كل البرنامج التعليمي للمدرسة .

٦- الإشراف على ضبط النظام المدرسي الذي يقوم مفهومه "على أساس انه عملية تربوية تتطلب التحكم في السلوك والعواطف والانفعالات تحت قيادة موجهة من اجل تحقيق هدف معين " .

٧- إعداد التقارير عن سير العمل في المدرسة ورفعها للإدارة التربوية ، وتوزيع الكتب المدرسية على الطلاب وجمعها في نهاية العام .

٨- توزيع المهام الإدارية الأخرى المساعدة لتنفيذ المناهج على المعلمين مثل : "المناوبة اليومية، وزيارة الصفوف ، والإشراف على الأنشطة التربوية المختلفة الثقافية والرياضية ، والاجتماعية والكشفية والصحية ".(الدويك وآخرون ، ٢٠٤٠) وتضيف الباحثة إلى هذه المهام أن مدير المدرسة هو المنسق والمنظم لجميع التسهيلات المادية والبشرية المتوفرة لديه في المدرسة ، فإذا احسن التنسيق والتنظيم فيما بينها ، وعمل على ترشيدها واستغلالها إلى أقصى حد ممكن ، حسب الأسس العلمية وما أعطاه الله من ذكاء ، فإنها ولا شك تصب في صالح العملية التربوية لتحقيق لها النجاح ، لان نجاحها عملية تراكمية لا تقتصر على رافد واحد أو اكثر بل على جميع الروافد التنظيمية . وان لم يحسن التنظيم غلب على إدارته العشوائية والعفوية ، ومن ثم تأتى النتائج سالبة لا فيما يتعلق بالعملية التربوية فحسب ، بل وتنعكس على شخصه لأنها ستسبب له متاعب ضخمة ، وتتعداه إلى جميع العاملين معه.

٩- تفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي :فالمدرسة جزء من المجتمع تؤثر وتتأثر فيه ، فهي مؤسسة اجتماعية تعمل على خدمة المجتمع في تحقيق أهدافه في تربية النشء وتقويم سلوكهم ، لذا يمكن القول أن نجاح المدرسة للوصول لأهدافها تعتمد على مدى توطيد وتقوية علاقاتها مع القوى

المؤثرة في المجتمع . ودور مدير المدرسة في هذا المضمار دور هام لا يستطيع تجاوزه بحال ، ويمكن له أن يقوم بتفعيل علاقة مدرسية بالمجتمع المحلي من خلال قيامه بالأدوار التالية :

- دراسة واقع المجتمع المحلي للتعرف على إمكانياته والمشاكل التي تواجهه ، والعناصر البشرية الفاعلة المؤثرة فيه .

- تنظيم برنامج خدمة البيئة المحلية : من خلال تكوين مجلس الآباء الفاعل وتعريفه بمهامه وادواره ، والعمل على " الاشتراك في حملات تنظيف الحي ، ومكافحة العادات السيئة كالتدخين بتوضيح مساوئه الصحية والاقتصادية والاجتماعية ، والمساهمة في تنظيم المرور وتشجير البيئة المحلية ، ونشر الوعي الصحي " .

- تنظيم برنامج للاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية : فلم تعد قدرات المدرسة بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة ، ونجد أن بعض المدارس المفتحة على مجتمعها استطاعت تحقيق أهدافها الواقعية الطموحة بالتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع ، لقد استطاعت توظيف خبراته في إنجاز بعض المشروعات بشكل دقيق وشامل ، دون أن يكلفها ذلك سوى مجهودات أعضائها في التخطيط والاتصال والتنسيق مع بعض المعنيين في المجتمع المحلي . (العاجز، ١٩٩٨م ، ٩١) .

- إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعاليتها (عطوي ، ٢٠٠١م ، ١٢٥) .

ب - المهام الفنية :

من أهم المهام الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة "هو رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة ، والإلمام بالتصورات التربوية الحديثة ، والإشراف على نواحي النشاط المختلفة ، وعلى برامج التوجيه وتقويم الطلاب في النواحي الخلقية والاجتماعية وتقويم وتوجيه المدرسين الأوائل ، ويعمل على تقويم المعلمين في أعمالهم ، ويزور الفصل زيارات متكررة ، بغرض الملاحظة والدراسة ، ويقوم بتخطيط

الاختبارات والإشراف على تنفيذها وتلخيص النتائج ، ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور عن مدى تقدم تلاميذه في دراستهم . وبناء على ما سبق يمكن أجمال النواحي الفنية التي يقوم بها مدير المدرسة بما يلي :

* - تنفيذ المناهج وأثرها :

ويقصد بمفهوم المناهج " مجموعة الخبرات التربوية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية ممثلة في المعلومات والمواد الدراسية النظرية ، والمهارات التعليمية والتطبيقات العملية وكذلك القيم والاتجاهات ، وطرق التفكير وأساليب التصرف ، والمواقف التعليمية ، وأوجه النشاط ، التي توفرها المدرسة لابنائها داخل جدرانها ، وخارجها ، بهدف مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي وتعديل سلوكهم ، وفقا لأهدافها التربوية تجعل منهم أفراد نافعين لانفسهم ولمجتمعهم " ، ويرى العاجز انه يمكن تحقيق اثرات المنهاج وتحسين تنفيذه وفق الخطوات الآتية :

١- الاطلاع على المناهج المدرسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية .

٢- تحديد عناصر المنهاج المنوي دراسته ، والأهداف المنشودة .

٣- تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة .

٤- وضع برنامج وخطة عمل محددة لمتابعة أعمال اللجان .

٥- توفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الدراسات على اكمل وجه .

٦- رصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين .

٧- التقويم .(العاجز ، ١٩٩٨م ، ٩٢).

وترى الباحثة انه يمكن لمدير المدرسة أن يقوم بأثرات المنهاج وتحسين تنفيذه داخل مدرسته وفقا

للخطوات الآتية :

١- الاطلاع على المناهج الدراسية المقررة التي تطبق في مدرسته ليتعرف على مدى مناسبتها

للطلاب ، والصعوبات التي تواجه تنفيذها ، والثغرات الموجودة فيها .

٢- دراسة المشاكل الموجودة في المناهج الدراسية مع الهيئة التدريسية ووضع خطة مشتركة

لتحسين تنفيذها وأثرائها .

٣- تقويم ما تم تنفيذه في الخطوط الخاصة بتنفيذ وأثرها المناهج .

* - الإشراف الفني :

يمكن توضيح مفهوم الإشراف الفني بأنه "خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر

في عملية التربية والتعليم ، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن

ينمو نمو مطردا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة" فمدير المدرسة مشرف تربوي مقيم في

مدرسته ، لا بد أن تتوفر لديه كفايات ومهارات المشرف التربوي التي من أهمها "انه مخطط يحدد

الأهداف ، ويعد خطة العمل ومشروعات النمو المهني ، وقائد متطور يتعامل مع المعلمين في جو

من الأمن والثقة والاحترام ، مؤمن بعمله ، ويلتزم بأخلاق مهنة التربية " (دقاق وآخرون ، ١٩٨٨

م ، ٧) وبناء على تلك المواصفات كان لا بد لمدير المدرسة أن يقوم بالمهام والوظائف التالية :

١- معاونة المعلم في تفهم عمله ومهام وظيفته باعتبار أن التدريس هو العمل الأساسي للمعلم

٢- تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة ، والوسائل السمعية والبصرية الفعالة في عملية

التدريس .

٣- مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المساعدة للمادة وكذلك الأنشطة الصفية.

٤- توضيح أهداف المادة الدراسية ، بالإضافة إلى الأهداف التربوية العامة للمرحلة التعليمية .

٥- العمل على الارتقاء بمستوى الأداء في مادة التدريس ، وتذليل ما قد يوجد من مشكلات تعوق

التقدم فيها .

- ٦- تقديم الخبرات المناسبة ، ونقل التجارب الناجحة والعمل على تبادلها .
- ٧- معاونة المعلم على نموه المهني والعلمي ، وتشجيعه على الاطلاع المستمر والوقوف على الجديد في مجال تخصصه .
- ٨- معاونة المعلم على تفهم مشكلات تلاميذه العلمية والدراسية والنفسية .
- ٩- أن يكون المثل الأعلى في حسن التعامل والقذوة الحسنة.
- ١٠-زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات في المدرسة ، وتنمية الإحساس لديهم بالانتماء والولاء بالمدرسة. (أحمد، ١٩٩٣م ، ٥٣) .

ثانياً :دور مدير المدرسة في الإشراف التربوي :

أ- أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة بشكل عام :

يستوقع من مدير المدرسة بشكل عام بما انه المشرف التربوي المقيم ، أن يلعب دوراً مميزاً في مجال تطوير العملية التربوية في مؤسسته ، من هذا المنطلق يعتبر دور مدير المدرسة الإشرافي من أهم الأدوار ، لما يعول عليه في زيادة فاعلية التعلم والتعليم. تتأكد أهمية دور المدير الإشرافي ، من ناحية أولى ، استناداً إلى إصرار المربين على اعتبار الإشراف التقني على التعليم في المدرسة من أدوار المدير الأساسية ومن ناحية أخرى استناداً إلى الارتباط العضوي بين نجاح وفشل عمليتي التعلم والتعليم وبين النجاح وفشل مدير المدرسة .

يعتبر مدير المدرسة بما هو المشرف التربوي المقيم في المدرسة مسؤولاً بالدرجة الأولى عن جودة دورة العمل التربوي وزيادة فاعليته . لذا لا بد أن تتوافر لدى مدير المدرسة مهارات قيادية تجعله قادراً على الابتكار والنظرة للمستقبل ، وعلى التعاون مع الآخرين والتأثير فيهم ، وعلى التعامل مع ما يواجهه من مواقف صعبة بحكمة وفاعلية ، والقدرة على التخطيط ، والتنبؤ ووضع الحلول . من هنا

يمكن القول بان دور مدير المدرسة قد اصبح اكثر شمولاً وتعقيداً ، واصبحت متطلبات الاضطلاع به تفترض مواصفات محددة ، فالمدير بصفته قائداً تربوياً يشرف على اوجه النشاط التعليمي التربوي في مدرسته ، ويتوقف نجاحه في أداء مهمته على مدى قدرته على التعاون مع المجتمع المدرسي الذي يضم المعلمين والتلاميذ وسائر العاملين في المدرسة ، وعلى درجة تفاعله مع المجتمع المحلي ، ونوعية علاقته بالسلطات التعليمية التي يفترض أن يعود إليها في كثير من الشؤون الإدارية والتربوية. لقد أدركت كثير من الدول المتقدمة أهمية دور مدير المدرسة في عملية الإشراف ، فاعتبرت الولايات المتحدة الأمريكية مدير المدرسة هو المشرف الأول على المدرسة الأمر الذي يمكنه من تعرف احتياجات المدرسة ، ويتيح له فرصة وضع برنامج سليم للإشراف .

أما في بريطانيا فيلعب مدير المدرسة دوراً مميزاً من حيث الإشراف التقني داخل المدرسة ، ويتوقف عليه أمور رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس ، والحفاظ على سمعة المدرسة وتطوير البرنامج الإشرافي .

في الاتحاد السوفييتي : سابقاً كان مدير المدرسة يتمتع بنفوذ واسع داخل المدرسة ، اذ كان يعد المسؤول المباشر عن كل ما يجري فيها ، وكان له الحق بمتابعة أعمال المدرسين بشكل مستمر ، وزيارتهم في فصولهم للوقوف على مدى نشاطهم التعليمي .

لقد حصل تطور في البلاد العربية في الفترة الأخيرة من حيث تدريب مديري المدارس واعدادهم ، فقد بدأت وزارات التربية والتعليم تسعى في معظم هذه الدول إلى تدريب المديرين وتأهيلهم للقيام بدورهم الإداري والإشرافي على الشكل الأنسب . وتجدر الإشارة هنا إلى إجماع الباحثين بخصوص أهمية دور مدير المدرسة الإشرافي في رفع كفاءات المعلمين مما ينعكس على أداءهم بشكل إيجابي و ينعكس بالتالي على تحصيل التلاميذ وتطورهم .

ب- أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة الابتدائية بشكل خاص :

ترمي ممارسات الإشراف بمجملها إلى تجويد خدمة التعليم وتحسين عمليات التعلم . وبما ان تحسين مستويات التحصيل عند الطلبة يرتبط إلى حد بعيد بالنمو المهني الذي حققه المعلم وبالموقف الذي يتخذه المتعلم من المعرفة والمدرسة ، فمن المنطقي إذا أن تتناسب فاعلية التدخل الشخصي لمدير المدرسة في تحسين الخدمة التربوية التي تقدمها المدرسة ، طردا مع انخفاض المرحلة التعليمية التي يشرف عليها . أي أن مدير المدرسة الابتدائية يفيد من فرص اكبر في ممارسة الإشراف التربوي بفاعلية ، وذلك للأسباب التالية :-

١- يسهل على مدير المدرسة الابتدائية متابعة المعرفة المتضمنة في جميع المواد الأكاديمية التي تدرس في مدرسته .

٢- يسهل على مدير المدرسة الابتدائية متابعة استراتيجيات التعليم .

٣- تزيد فرص مدير المدرسة الابتدائية عن فرص نظائره في مراحل أخرى (الثانوية الإعدادية) عندما يتعلق الأمر بالتأثير على قيم التلاميذ وتشكيل مواقفهم وذلك لارتفاع درجة التقبل عند الطفل .

من هنا يمكن القول أن مهمات الإشراف التربوي المرتبطة بدور مدير المدرسة تهم بالدرجة الأولى مدير المدرسة الابتدائية .

ج- واجبات مدير المدرسة فيما يتعلق بالإشراف التربوي بمملكة البحرين :-

لا يختلف اثنان على أهمية الموقع الذي يحتله مدير المدرسة في مملكة البحرين عندما يتعلق الأمر بالإشراف التربوي . لذا لا بد لمدير المدرسة من الإلمام بخطط الإشراف التربوي وبرامجه لكي يتمكن من ممارسته بفاعلية تتجاوز الألفاظ والشكليات والمظاهر الجوفاء ، فالمدير رائد تربوي

والقيادة علم ومسؤولية والتزام . هذا يعني أن على المدير الاضطلاع بعدد من الواجبات الأساسية

لكي تستوي ممارسات الإشراف وتنظيم فاعليتها ومن هذه الواجبات :-

١- العمل على تقوية العلاقات بينه وبين جميع العاملين في المدرسة ، لكي يساعدهم على ان

يكونوا قدوة للتلاميذ حتى يسود مناخ الثقة أنحاء المدرسة .

٢- متابعة ما ينشد في مجال الإشراف التربوي ، حتى يظل المدير على معرفة بالاتجاهات الحديثة

٣- اعتماد أساليب متنوعة من اجل ضمان نجاح برامج الإشراف.

٤- إشاعة جو الحماس والتنافس الشريف بين المتعلمين ، وتوجيه جهودهم لتنمية ذواتهم مهنيا .

د- أساليب التوجيه والإشراف التربوي لتطوير المعلمين بمملكة البحرين :

حرصت وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين على تطوير أساليب التوجيه التربوي وتوظيفها ،

لتفعيل عمليات التعليم ، وتجويد التعلم . وهناك مجموعة من الأساليب التي تستخدمها الوزارة في

مجال التوجيه التربوي ويتصف كل أسلوب منها بخاصية تميزه عن غيره ، وفيما يلي أهم الأساليب

التي تعتمد عليها الوزارة : (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٠) .

١- اللقاءات الدورية :

يتم تقسيم مدارس البحرين إلى عدة مناطق ، بحيث يشرف على كل منطقة مجموعة من اختصاصي

المناهج في المواد الدراسية المختلفة ، ويعطي الفريق مسؤولية كل ما يتعلق بعملية التوجيه التربوي .

وينظم الفريق لقاءات مع المعلمين يكون الغرض منها :-

- الوقوف على ما يواجه المعلمين من قضايا ومشكلات أثناء تدريسهم ، والبحث في أساليب

تقييمها ، ووضع الخطط لحلها

- تدريب المعلمين عمليا ونظريا في المادة العلمية وطرائق تدريسها .

- إعداد برامج لبطيئي التعلم ، وللطلبة المتفوقين دراسيا .
- عرض التجارب الريادية التي تمت في البحرين أو في الخارج في مجال المادة التعليمية .
- ٢- فريق المادة بالمدرسة :

يضم فريق المادة مدربين المادة الأكاديمية أو الفنية الواحدة في المدرسة ، ويتم اختيار أحدهم ليكون منسقاً للفريق ، وحلقة الوصل بين المدرسة واختصاصي المناهج . ويعقد أعضاء الفريق في ما بينهم اجتماعات بشكل منتظم ، كما يجتمع الفريق أحيانا مع اختصاصي المناهج . وبشكل عام يقوم فريق المادة بالمهام التالية :

- تطوير أساليب تدريس المادة
- إعداد الامتحانات والاختبارات الفصلية.
- تحليل مضامين المناهج والكتب ، والمواد التعليمية التعليمية .

٣- المشاغل التربوية داخل المدرسة :-

من خلال المتابعة الميدانية التي يقوم بها اختصاصيو المناهج للمعلمين ، تتضح لهم بعض القضايا التربوية الملحة النابعة من حاجة المعلمين أنفسهم . فيقومون بإعداد ورش عمل ، ومشاغل تربوية لمجموعة من المدرسين بحسب حاجاتهم في المدرسة ، وذلك بهدف توضيح تلك القضايا ، وإيجاد الحلول بالتعاون مع المعلمين أنفسهم .

٤- اللقاءات الفردية أو اللقاءات الجماعية :

يلتقي اختصاصيو المناهج في بداية كل عام دراسي بالمدرسة إما بشكل فردي أو بشكل جماعي، ويعرض عليهم كل اختصاصي خطته لمتابعتهم، كما يضع لكل مدرس خطة خاصة به حسب احتياجاته ، وبناء على النتائج التوجيهية في العام الماضي .

٥- نشرات التربية :

تصدر إدارة المناهج بعض النشرات الإرشادية والمطبوعات التي تعالج القضايا التربوية التي

تخص طرق التدريس، وأساليب التقييم ، وتهدف هذه النشرات إلى :

_ تنمية قدرات المعلمين ورفع فاعليتهم بالنسبة لهذه القضايا .

_ تقييم المدرس لعمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.

٦- الزيارات الصفية:

تهدف زيارة الفصول إلى ملاحظة المواقف التعليمية بجميع عناصرها والوقوف على حاجات التلاميذ والمدرسين، وتعرف المشكلات التعليمية وإبداعات المعلمين ، وما يتم اتباعه من أساليب لتحقيق الأهداف التربوية ، وذلك من أجل رفع كفاءة مستوى التدريس . ويقوم اختصاصيو المناهج بوضع خطة التوجيه الخاصة بالمعلم قبل زيارته ، كما يتم تحديد الهدف من الزيارة بشرط أن يكون هذا الهدف واضحاً بالنسبة للمعلم ، وتتجه النية في البحرين حالياً إلى توطين التوجيه.

تستخلص الباحثة أن الإشراف التربوي قد تطور بمملكة البحرين . فلم يعد المشرف دكتاتوراً متسلطاً على المدرسين يتصيد أخطائهم ليعاقبهم عليها ، بل أصبح التوجيه من أجل رفع الكفاءة والمشرف يدرس احتياجات المدرس والطالب ، فيشخص الحالة، ويساعد في اقتراح العلاج المناسب في جو من المودة والعلم ، ويعمل مع المعلمين بروح الفريق المتجانس المتلاحم .

فالعامل الإشرافي في البحرين يحاول باستمرار تبني جميع الوسائل والأدوات لإنجاح العملية التربوية. ترى الباحثة أن مدير المدرسة يستطيع القيام بالمهام الموكلة إليه ، إذا كان لديه إيمان عميق وقناعات بأهمية هذه الوظائف ، فإذا وجدت هذه القناعات انطلقت طاقاته وقدراته من أجل تطبيقها على أرض الواقع ، خاصة إذا أراد أن يغرس سلوك النمو المهني لدى معلميه ، فإن لم يكن قارئاً لما استجد من تطورات علمية ، ولم يكن حريصاً على حضور المؤتمرات واللقاءات التربوية ومشاركاً فيها بفاعلية ، ثم يوجه ويرشد من خلال زيارته الصفية ، ويشجع على تنفيذ الدروس التوضيحية

وتحضيرها ويبيدي ملاحظاته وتوجيهاته ، إن لم يكن هذا كله فانه يعجز عن غرس هذا السلوك وهذه الروح لدى معلمي المدرسة ، وعندها يقولون : (إن فاقد الشيء لا يعطيه) من اجل هذا سنتناول الباحثة النمو المهني للمعلمين بالتفصيل ولا سيما أن الموضوع هو لب دراستها .

ثالثاً : النمو المهني للمعلمين :

يعد المعلم عنصراً فاعلاً في العملية التعليمية التعليمية ، ويعدده بعض التربويين محور العملية التربوية ، لذا يجب أن توفر للمعلم جميع الظروف النفسية والمهنية والمادية ، حتى يكون مبدعاً في عمله ، معطاءً لطلابه ، يتفاعل معهم ويسعى لمشاكلهم ، ويقدر الظروف الفردية بينهم .

ومن مقتضيات توفير الظروف المهنية المناسبة للمعلم ، أن يكون نامياً أثناء قيامه بخدمة هؤلاء الطلاب ، حيث أن قضية إعداد المعلم وتنميته علمياً ومهنياً أثناء الخدمة من القضايا الهامة التي شغلت وما زالت تشغل المجتمعات والتربويين ، وكل من له صلة بشؤون التربية والتعليم ، على اعتبار انه من العوامل الحاسمة التي يتوقف عليها نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في التقدم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

إن قضية تربية المعلم تحتاج إلى جهود كثيرة و تراكمية يقوم بها المعلم نفسه ، والمشرف التربوي ومدير المدرسة حيث إن الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية ، هي تهيئة الظروف ، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم ، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم ، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم ، إلى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من المدرسة

وفقاً للصالح العام . (أحمد ، ١٩٩٧م ، ٩)

فمدير المدرسة له دور لا يمكن إغفاله في العمل على تفعيل النمو المهني لمعلميه ، وكذلك المشرف التربوي والقائمون على تدريس المعلمين . وقبل الخوض في تفاصيل هذا الموضوع لا بد أن نحدد المقصود بالنمو المهني للمعلمين .

قام كثير من التربويين لا سيما المهتمين منهم بالإشراف التربوي بتحديد مضمون هذا المصطلح ومن هؤلاء :

- (السعدي) حيث يقول " النمو المهني للمعلمين هو تطوير كفاءاتهم التي تتضمن جانبين :الجانب المعرفي والجانب السلوكي" . (السعدي وآخرون ، ١٩٨٤م ، ١٥)

- أما (هاريس) فعرفه قائلا " أي برنامج مخطط من الفرص التعليمية يوفر لأعضاء الهيئة التدريسية بغية تحسين أداء كل منهم في المركز الذي عين فيه" . (Harris, ١٩٨٠ , ٢١) .

- ويخلص (شوق وسعيد) إلى تعريف مضمونه "بأنه مجموعة من الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج أعداده . وتهدف إلى تنمية الكفاءات التعليمية التربوية للمعلمين الموجودين فعلا في المهنة ، ورفع طاقاتهم الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى ، وتأهيلهم لمواجهة ما سيحدث من تطورات تربوية وعلمية في مجالات تخصصاتهم وذلك من خلال التخطيط العلمي والتقويم المستمر . (شوق وسعيد، ١٩٩٥ م، ٢٣١) .

رابعاً : دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنياً :

يجب أن يسعى مدير المدرسة جاهداً إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتنميتهم مهنياً ، باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً ، وذلك بتحديد حاجات المتعلمين ويمكن أن يقوم المدير بالإجراءات التالية :-

١- دراسة سجلات المعلمين التراكمية

٢- دراسة التقارير الإشرافية السابقة بأنواعها

٣- زيارة المعلمين في الصفوف

٤- استخدام صحائف الأعمال

٥- الاستئناس بآراء المشرفين التربويين

ويستطيع مدير المدرسة استخدام وسائل إشرافية متعددة من أجل رفع كفاية المعلمين المعرفية ،
ومن هذه الوسائل :-

السندوات التربوية - الاجتماعات الفردية - المنشآت التربوية - بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات
اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية أما عن رفع كفاية المعلمين من الناحية السلوكية ، ومن هذه الوسائل :-
الزيارات الصفية ، الورشات التربوية ، الدروس التوضيحية . (العميرة ، ١٩٩٩ م ، ١٣٦).

وعلى مدير المدرسة أن يحرص من خلال ذلك كله على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين
المعلمين تستند إلى التعاون والاحترام والثقة المتبادلة ، وإلى تطوير هذه العلاقة بحيث تمكن كل واحد
من الشعور بمدى أهميته وقيمة ما يقدمه من جهد ، وذلك في جو يسوده العمل بروح الفريق ، مع
إعطائهم هامشا من الحرية ليساعدهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم . (الأغبري ، ٢٠٠٠ م ، ٣٦).
ويرى أحد الباحثين تحت عنوان "واجبات مدير المدرسة في تطوير المعلمين " إن هناك أدواراً رئيسية
على مدير المدرسة القيام بها حتى يطور من كفاءة أداء المعلمين في مدرسته ، ومن هذه الأدوار :-
(نتو ، ١٩٩٥ م ، ١٥٧) .

١- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم المهنية لفهم طلابهم وفهم كيفية استخدام طرائق وأساليب
التدريس .

٢- حفز المعلمين وإثارة الحماس بينهم ، وتشجيع المبادرات التي يبذلونها ، ومساعدتهم على
الوقوف على نقاط القوة والضعف في ممارستهم .

- ٣- ترغيب المعلمين الجدد على حسن اكتساب الجديد في مجال التربية والتعليم .
- ٤- مساعدة المعلمين على حسن استخدام الوسائل التعليمية وإرشادهم إلى وسائل إيضاح جديدة وطرائق إنتاجها واستخدامها .
- ٥- تزويد مكتبة المدرسة بكل ما هو جديد في مجال تطوير كفاءات ومهارات المعلمين
- ٦- مساعدة المعلمين في اكتساب مهارة إدارة الصف ، وإعداد المناخ المناسب للتعليم والتعلم .
- ٧- تطوير قدرات المعلمين في بناء الاختبارات الصحيحة ، ووضع مخطط لها.
- ٨- وضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين داخل المدرسة - داخل الفصول الدراسية - او خارج المدرسة لتبادل الخبرات والاطلاع على طرائق التعليم المتبعة .
- ٩- تكليف المدرسين الكفوئين في مدرسته بعرض دروس نموذجية أمام زملائهم سواء داخل الفصول أو خارجها .
- ١٠- تشجيع المعلمين على معاملة المتعلمين معاملة حسنة ، حيث انهم سريعو التطور ، وهذا بالطبع يحتاج فهما عميقا لميول المتعلمين وحاجاتهم ورغباتهم التي لا نستطيع تجاهلها في عمليات تطوير المعلمين .
- ١١- احترام وتقدير وتحفيز المعلمين وتشجيعهم عن طريق التنافس في ميدان الابتكار .
- ١٢- تكوين لجنة "تطوير كفاءات العاملين " في كل مدرسة لدراسة ومتابعة المعلمين ، وتزويدهم بكل جديد . (نتو ، ١٩٩٥م ، ١٥٧) .

خامساً : أيدلوجية النمو المهني للمعلمين :

يرتبط مفهوم النمو المهني ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التربية المستمرة أو التعليم المستمر ، فالنمو المهني ما هو إلا عبارة عن تطوير قدرات المعلمين المعرفية والتربوية ، والعمل على اثراء معلوماتهم

بأساليب متنوعة. وتقويم وتعديل سلوكهم التربوي الميداني بصورة مستمرة. والتربية المستمرة أو التعليم المستمر يحمل نفس المفهوم " فالتعليم المستمر يتضمن جانبين أساسيين : أحدهما جانب ثقافي والآخر مهني ، وهذان الجانبان لا يتناقضان وإنما يكمل أحدهما الآخر بصفة تفاعلية، فالتعليم المستمر لا ينتهي بنهاية التعلم المدرسي ، ولكنه عملية مستمرة لمدى الحياة، وهو يغطي كل دورة حياة الفرد".
(حلمي ونوير ، ١٩٨٢ م، ١٢-١٥) .

فالتعليم المستمر والنمو المهني يصدران من معين واحد، فإذا تحدث الباحث عن التربية المستمرة في هذا المقام يكون قصد النمو المهني للمعلمين.

وقد نادى التربية الحديثة باستمرار تعلم الفرد على مدى الحياة، وتنمية معارفه ومهاراته وتطويرها مع تطور الزمن، لأنها تتصور أن اكتفاء الفرد بحد معين من المعلومات والمعارف ما هو إلا قتل لها، لأنها تتناقض رويدا رويدا مع مرور الزمن " فالتربية المستمرة تؤمن أن النمو يجب أن يكون مستمرا، ليتحقق النماء الشخصي المستمر ، فلا يتصور أنه مهما بلغ من التحصيل يجب أن يقف عنده ، إذ يلزم أن يمر بعملية نضج مستمرة ، تزيد من ارتباطه بالحياة " . (بركات ، ١٩٨٨ م، ٢٧) .

هذه المفاهيم للتربية المستمرة والنمو المهني للعاملين بصفة عامة سواء كانوا معلمين أو غيرهم موجودة منذ القدم ، لكنها كانت متأثرة دون أسس أو مبادئ تقوم عليها إلى أن سطع الإسلام بنوره ممثلا بالقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة اللذين أكدا على التعليم المستمر للفرد ، وعلى أهمية تجديد المسلم لمعلوماته الثقافية ، وإن يعمل عقله في هذا الكون متأملا فيه ليكشف عن أسرارهِ. فجاءت تعاليمه واضحة وعلى أسس راسخة مرتبطة بقضية الإيمان والعقيدة " فلم يتبلور مفهوم التربية الشاملة المستديرة مدى الحياة وترسخت أسسه ووضعت مبادئه إلا ببزوغ فجر الإسلام بالبعثة النبوية الشريفة بوصفه تربية جديدة موجهة إلى جميع الناس في كل مكان ، بحيث لا يطلع بهذه المهمة شخص معين وإنما يتعلم المسلمون بعضهم من بعض ، ويعلم بعضهم بعض " . (القاسمي ، ١٩٩٩ م، ٦) .

سادساً : النمو المهني في الفكر التربوي الإسلامي :

حيث أن فلسفة التعليم في البحرين تستمد بالدرجة الأولى من تعاليم الدين الاسلامي لذا فإن مفاهيم النمو المهني نابعة من ديننا الإسلامي الحنيف ، فالإسلام قبل أربعة عشر قرناً رسخ هذه المفاهيم ، بتطبيق رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم لها في سلوكه وتصرفاته وتبعه في ذلك الصحابة والتابعون (رضوان الله عليهم) لأنها مرتبطة بالآيمان والعقيدة وسبب من الأسباب التي تدخل صاحبها الجنة بإذن الله تعالى . إن أول آية نزلت على قلب سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تأمره وتحثه على القراءة والتعلم ومواصلة ذلك إذ تقول (أقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ، أقرأ وربك الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم) (العلق ، الآية ١-٥) فقوله تعالى أقرأ لفظ عام لا يحده زمن أو عمر أو مستوى معين من التعليم ، بل إن الأمر هنا يشمل جميع مراحل الحياة حتى الممات "القراءة كما ورد الأمر بها في مستهل الوحي، وكما وضحتها السنة النبوية المطهرة مطلقاً ، لا تقف عند حد ، كما إنها لا تقتيد بالكلمة المكتوبة ، بل تتعداها إلى السماع والرؤية وغيرها من وسائل الاتصال الخارجي. (عبود ، ١٩٩١م ، ٢١٨).

ومما يؤكد هذه الحقيقة قوله تعالى (وقل رب زدني علماً طه ، الآية ١١٤) .أي زدني منك علماً، قال : ابن عيينة (رحمه الله): ولم يزل صلى الله عليه وسلم في زيادة حتى توفاه الله عز وجل ، لهذا جاء في الحديث أن الله تابع الوحي على رسوله حتى كان الوحي أكثر ما كان يوم توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم . (ابن كثير ، ١٩٨١م ، ١٦٨) فالرسول صلى الله عليه وسلم كان يواصل تعلمه من الله تعالى دون انقطاع حتى في يوم وفاته كان يعلمه الله تعالى ، وكان يستزيد من العلم ، وكان يقول في دعائه باستمرار " اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني ، وزدني علماً والحمد لله على كل حال .

ورفع الله عز وجل شأن العلماء الذين يواصلون تعليمهم وتعلمهم ، ورفعهم درجات على أولئك
الذين لا يعلمون أو يكتفون بما عندهم من العلم ولا يستزيدون منه ، من أجل ذلك جاء قوله تعالى
(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير) (المجادلة ، الآية ١١).
ولم يقتصر صلى الله عليه وسلم سلوك الاستزادة من العلم في كل لحظة على نفسه بل كان يدعو
أمته للتمسك بهذا السلوك دون توقف ، ويرغب فيه مبين الأجر العظيم الذي يناله المتعلم ، ومن تلك
الأحاديث قوله " ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله به طريقاً إلى الجنة " (النووي ، د.ت،
٣٨٠).

ونراه في موقف آخر يحرص على تقديم الحوافز ترغيباً منه لمواصلة طلب العلم والاستزادة منه
وتتميته لما روي عن ابن عباس (رضي الله عنهما) قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من
جاءه أجله وهو يطلب العلم لقي الله ولم يكن بينه وبين النبيين إلا درجة النبوة " ، وما روي عن أبي ذر
وأبي هريرة (رضي الله عنهما) انهما قالاً " لباب يتعلمه الرجل احب إلي من ألف ركعة تطوعها ،
وقالاً : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : إذا جاء الموت لطالب العلم وهو على هذه الحال مات
وهو شهيد. (المنذري ، د.ت ، ٥٤-٥٥) فمن طلب العلم وازداد منه ومات وهو على هذه الحال فهو
شهيد في الدرجات العلا مع النبيين و الصديقين وحسن أولئك رفيقا . والصحابة (رضوان الله عليهم)
جعلوا هذه المفاهيم للتنمية العلمية قيمة مطبقة في سلوكهم اليومي اقتداء برسول الله صلى الله عليه
وسلم ، فهذا علي بن أبي طالب (رضي الله عنه) يقول " ليس الخير أن يكثر مالك وولدك ولكن الخير
أن يكثر علمك ، ويعظم حلمك ، فإذا أتى علي يوم ازداد فيه علماً قربني إلى الله عز وجل ، فلا بورك
لي في طلوع شمس ذلك اليوم " (الاصفهاني ، د.ت ، ٧٥) ، ويروي عن معاذ بن جبل (رضي الله
عنه مرفوعاً) " تعلموا العلم ، فإنه لله خشية ، وطلبه عبادة ، ومذاكرته تسبيح والبحث عنه جهاد ،

وتعليمه لمن لا يعلمه صدقة ، ويرفع الله به ألقاماً فيجعلهم في الخير قادة تقتفي آثارهم ، ويقتدي بفعالهم....." ، (الغزالي ، ١٩٩٢م ، ٢١) .

فعلي بن أبي طالب (رضي الله عنه) كان يحزن ويتألم إذا أحس بأنه لم يزدد علماً في يومه ذلك ، فكان يحرص كل الحرص على تنمية علمه وتكثيره بكل السبل وتوظيفه في حياته العلمية وحياته المسلمين ، أما الأثر الوارد عن معاذ بن جبل (رضي الله عنه) فقد عقب عليه (أمين) قائلاً " لذلك اندفع المسلمون الأوائل في جميع ميادين الحياة يقرعون ويدرسون ويتأملون ، ويتعرفون على كل ما سبقهم من علم في شتى الميادين ، وأضافوا إليه الكثير ، وأضافوا علوم جديدة ، فنشأت الحضارة الإسلامية ونشأ المنهج العلمي ، وقامت حضارة ضخمة لا تزال تكشف كل يوم منها الكثير " (أمين ، ١٩٨٢م ٥٩) .

ويروى أن سلمان الفارسي كتب إلى الدرداء " أن العلم كالينابيع ، يخشى الناس فيختلجه هذا وهذا فينفع الله به غير واحد ، وإن حكمة لا يتكلم بها جسد لا روح فيه ، وإن علماً لا يخرج ككنز لا ينفق ، وأننا مثل العلم كمثل رجل عمل سراجاً في طريق مظلم يستقي به وكل يوم يدعو إلى الخير" .

يؤخذ من الأثر السابق أن الذي يسير في درب العلم ويطلبه ما استطاع إليه سبيلاً ، ويثابر على تنمية علمه دون انقطاع كان هذا العلم الذي يتزود به نبراس يضيء له دروب حياته ، ويساعده على حل المشاكل التي تواجهه ، وتفسيرها تفسيراً علمياً صحيحاً كما ينمو فكره وتتسع مداركه وافقه عليه لأنه سيؤدي إلى تناقص العلم بموت أولئك نفر من الناس من ناحية ، وإلى عدم تجديد علمهم وصبغها بأفكار وتأملات الآخرين .

وجاء بعد الصحابة التابعون الذين ساروا على هذا الدرب ، فطلبوا العلم ما استطاعوا إليه سبيلاً دون انقطاع أو ملل ، وكانوا يرون بالذي يكتفي بما عنده من العلم دون تنمية ويعرض عن الاستزادة منه بأنه أجهل الخلق ، فقد روي عن سعيد بن جبير (رضي الله عنه) وهو من كبار التابعين (لا يزال

الرجل عالما ما يتعلم ، فإذا ترك العلم وظن أنه قد استكفى بما عنده فهو أجهل ما يكون) . (خياط ، ١٩٩٦ م ، ١٦٦) .

وأدرك تابعوا التابعين أهمية العلم ، فقد ورد في الأثر عن أحدهم "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد " (أبو غدة ، ١٩٩٥ م ، ٣٠) ، فهذا الأثر دليل واضح على أهمية التواصل في طلب العلم وعدم الاكتفاء منه لحد معين ، ويؤكد إخوان الصفا هذا المبدأ في قولهم "طلب العلم مستمر حتى سن الخمسين بالنسبة للمعلمين والمتعلمين ، وحين يصل الإنسان إلى هذه السن يستغني في تعليمه عن الآلات الجسدية ، ويستطيع بعقله أن يتصل بالعقل الذي يفيض عليه بالعلم ، وعلى إمداد هذا العمر يظل الإنسان يتعلم العلم بما يتلاءم والمرحلة التي يمر بها من مراحل النضج العقلي ، والمعلم كما يؤدي واجبه نحو غيره فيعلمهم ، لا بد له أن يؤدي واجبه نحو نفسه ويظل يتعلم دون توقف أو انقطاع " . (أحمد ، ١٩٨١ م ، ٢٨٢) . هذه هي فلسفة الإسلام في طلب العلم والاستفادة منه ، فهي تشمل كل فرد مسلم سواء كان عاملا في مجال التربية والتعليم أو في أي مجال آخر من مجالات الحياة ، فهي رسالة مرتبطة بالسماء ، وبايمان الفرد بالله تعالى .

والمعلم جزء من المجتمع المسلم ، يقع على كاهله بناء الفرد وصقله ومده بالمعرفة المتطورة ، فإذا ما رسخ في عقيدة المعلم بان تنمية معلوماته ومعارفه ، ومتابعة ما استجد من العلوم في مجال تخصصه وفي مجال التربية واجب شرعي يؤجر عليه الأجر العظيم إذا قام به ، انطلقت طاقات المعلمين وقدراتهم في البحث والتنقيب في بطون الكتب ، وفي حضور الندوات الثقافية التي تعقد سواء عن طريق المؤسسات والهيئات أو عن طريق الاستماع والمشاهدة في وسائل الإعلام .

سابعاً : برامج النمو المهني للمعلمين :

تتنوع البرامج التي تعد لتنمية المعلم تنوعاً واضحاً تبعاً للأهداف التي تتوخاها ، من هذه البرامج التوجيهية والتجديدية والدبلوم العامة في التربية ، والماجستير وغيرها .

أ- أهداف برامج النمو المهني للمعلمين :

١- تنمية شخصية المعلم وتطوير قدراته وكفاءاته الأكاديمية والمسلكية التي ترتبط بمهامه وادواره ومسؤولياته التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعليم (أبو هلال وآخرون ، ١٩٩٣ م ، ٦٧٨)

٢- تعديل وتصحيح عيوب البرامج التي تلقاها المعلم قبل الخدمة أثناء فترة الإعداد في الكليات والمعاهد الخاصة بإعداد المعلمين .

٣- تعميق الأصول المهنية للمعلم عن طريق زيادة فاعلية المعلم ورفع كفايته الإنتاجية إلى حدها الأقصى (شوق وسعيد ، ١٩٩٥ م ، ٢٣٣) وتضيف الباحثة ما يلي :

١- إمداد المعلمين بأحدث ما توصلت إليه الدراسات التربوية في مجال طرق التدريس ، وتوظيف التقنيات الحديثة ، وتحليل المحتوى الدراسي ، وإدارة غرفة الصف .

٢- تشجيع المعلمين على عمل أبحاث علمية في مجال تخصصهم وإدارة نقاش ديمقراطي مع زملائهم حول المعلومات التي احتوتها بحوثهم .

٣- تلبية حاجات المعلمين العلمية والتربوية .

٤- إمداد كليات المعلمين التي تخرجوا منها بتغذية راجعة عن مستوى أداء طلابهم الخريجين ، بتعزيز النواحي الإيجابية في برامجهم وتعديل نواحي القصور فيها .

٥- تطوير المجتمع المدرسي ، وبالتالي تطوير المجتمع من جميع نواحيه الاقتصادية والسياسية والفكرية .

ب- مراحل بناء برامج النمو المهني للمعلمين :

إن بناء وإعداد أي برنامج لا بد أن يقوم على أسس علمية مدروسة حتى يؤدي أكله ويحقق أهدافه لأن الابتعاد عن تلك المنهجية يؤدي إلى الارتجال والتخمين والعفوية وبالتالي يؤدي إلى فشل البرنامج في تحقيق أهدافه ، وإن يحقق شيئاً فإنه يحقق بعض الأهداف دون بعض ، وهذا أيضاً له مردود سلبي على الفئات المستهدفة من البرنامج . وإذا أردنا أن نعد برنامجاً فاعلاً للنمو المهني لا بد أن يمر في المراحل التالية :

١- تحديد الاحتياجات التدريبية :

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من الأسس الهامة التي يبني عليها أي برنامج تدريبي لتطوير وزيادة النمو المهني لدى المعلمين ، بل يعتبر "الأساس المعقول الأول في مجال التخطيط للتدريب فيما إذا تم التعرف عليها بدقة ، ذلك أن تقدير هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً دقيقاً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمعلمين - كما ونوعاً - من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاية المهنية ."

ولأهمية الاحتياجات التدريبية قام كثير من التربويين بتعريفها وتحديد مفهومها ، فقد عرفها (الخطيب) بأنها " التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون " . (الخطيب ، ١٩٧٧م ، ٤٤) ، وتعرفها الباحثة بأنها الفجوة القائمة بين أداء المعلم الحالي وما يجب عليه أن يكون متمتعاً به من مهارات ومعارف علمية وتربوية .

٢- التخطيط :

تعد مرحلة التخطيط من المراحل الهامة جداً لبناء برنامج النمو المهني ، لأنه يتوقف عليه النجاح للمراحل التي تليه ، فإن قام التخطيط على أسس سليمة واعية ، مدركاً الأهداف التي يريد الوصول

إليها ، وتحقيقها بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأولويات ، كان ذلك كله مؤشرا على نجاح التخطيط .

والتخطيط في اللغة "يدل على إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة على ما تقصده في الصورة أو الرسم ، فالفكرة عندما تكون غير واضحة على الورق فهي ما زالت غامضة في الذهن ، وإذا كانت واضحة على الورق فإنها واضحة في الذهن والنتيجة تعني إمكانية تطبيقها وسهولة تنفيذها". (الحاج محمد ، ١٩٩٢ م ، ١٠١) .

لان التخطيط في المعنى الاصطلاحي ابعده من هذا بكثير ، إذ لا بد أن يضع بين يدي البرامج أهدافا يكون قد حددها بناء على احتياجات المعلمين ، ثم يضع تصورا مستقبليا ومتكاملا من جميع الجوانب لتحقيق هذه الأهداف . فالتخطيط هو "عمل افتراضات عما سيكون عليه الأحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ، والعناصر الواجب استخدامها (مادية أو بشرية) لتحقيق الأهداف ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير ، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال .

فالخطة نتاج التخطيط وهي تشمل على جميع العناصر من أهداف عامة تتدرج تحتها أهداف خاصة ، والإجراءات اللازمة للتنفيذ ، وما يلزم من أدوات مادية ومصادر داعمة بشرية ، والتوقيت الزمني المخصص ، والمتابع لتنفيذ هذه الإجراءات . فأى برنامج يعد لتنمية المعلمين لا بد أن يمر عبر هذه المرحلة الهامة إذا أردنا فعلا تحقيق نتائج ملموسة .

٣ - التنظيم :

هو المرحلة الثانية للتخطيط ويقصد به "تنظيم العمل طبقا لمستوياته ، ونوعياته ، وتوفير ما يلزم من القوى البشرية المدربة على العمل المنتج .

فالتنظيم يقتضي توفير الإمكانيات المادية ، والقوى البشرية ، وتوزيع اوجه النشاط عليهم ، محددين لكل منهم مسؤولياته مع تفويض كامل لتنفيذ ما يناط به من أعمال ، فيسير الجميع في خطي مرتبة ومنظمة حسب ما تضمنته الخطة ، وما يطرأ عليها من تعديل محدود طبقاً للظروف الطارئة في ميدان التطبيق .

٤ - التنفيذ :

يتم في هذه المرحلة قيام الأفراد المكلفين بتنفيذ البرنامج للقيام بأعمالهم التي يكلفون بها ، وتحويل الخطة من كلام مرسوم على ورق إلى عمل مطبق على أرض الواقع.

ومما يجب توافره من أجل تنفيذ البرنامج " تحديد توقيته ، وتحديد الإمكانيات المادية من حيث الميزانية ، ومتطلبات التنفيذ مثل المصادر والأجهزة والتسهيلات ، تحديد الإمكانيات البشرية من حيث هيئة التدريب ، وهيئة الإدارة والإشراف والتقديم " (شوق وسعيد ، ١٩٩٥ م ، ٢٣٥) فإذا توافرت هذه العناصر كل التنفيذ سهلاً وميسراً وكما خطط له .

٥ - التقويم :

التقويم من المراحل الأخيرة لبناء برنامج تنمية المعلم ، إلا أنه لا يفهم من ذلك أننا نستخدمه في نهاية تنفيذ البرنامج فحسب ، إنما التقويم علمية مستمرة منذ إعداد اللبنة الأولى للبرنامج ، فهو يطبق في كل مرحلة من مراحل بناء البرنامج والتقويم هو " العملية التي يتم بها معرفة مدى ما تحقق من الأهداف وما لم يتحقق ، واقتراح ما يلزم تحقيقه . " (الأغا وعبد المنعم . ١٩٩٧ م ، ١٩٥) ، ويمكن تقسيم التقويم إلى نوعين :

تقويم بنائي وتقويم نهائي .

ويقصد بالتقويم البنائي بأنه : تلك العملية التي تواكب عملية التعليم والتعلم ، ويماشيها ويستمر معها في الكثير من مراحلها وخطواتها ، ويعد شرطاً ضرورياً لها وجزأ لا يتجزأ منها ، وهو يهدف إلى

تحسين عملية التعليم والتعلم ورفع فعاليتها وحفز المدرسين وإمدادهم بتغذية راجعة حول مدى تقدمهم ". (ميخائيل ، ١٩٩٥ م ، ٢١٨) ، فالبرنامج لا بد أن يقوم بنائياً أو مرحلياً للتعرف على مدى تحقيق أهداف المرحلة والصعوبات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف وبالتالي إمداد المسؤولين بتغذية راجعة أولية عن كل مرحلة ، حتى إذا تمت مرحلة التنفيذ يكون التقويم النهائي للتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه ، ومن ثم تفادي الصعوبات والمعوقات في البرامج التي يتم التخطيط لها مستقبلاً .

هذه المرحلة الخامسة لبناء أي برنامج لتنمية المعلم لا بد لمدير المدرسة أن يكون عالماً بها ، يمتلكاً لمهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم حتى يستطيع أن يسير على نور وهداية في تنفيذ ما يطمح إليه لتحقيق حاجات معلميه ، متوخياً في ذلك الأسس العلمية التي وضعها خبراء التربية والأدب التربوي ، فإن لم يتمكن من تلك المهارات أو اعد برنامجاً وفقاً لتلك الأسس ، كان برنامجه ناقصاً وإن حقق بعض الأهداف أو النجاح ، ولكن هذا النجاح المحدود يكون عفوياً غير مخطط.

ثامناً : مجالات النمو المهني للمعلمين :

مجالات النمو المهني للمعلمين كثيرة ومتعددة ، ولا يمكن الحديث عنها جميعاً خلال هذا الإطار النظري لهذه الدراسة ، وإنما ستكتفي الباحثة في حديثها عن أربعة مجالات وجاءت مرتبة كالتالي :

أ- مجالات الأهداف والأنشطة التعليمية :

١- الأهداف :

من المعروف أن الفرد إذا سلك سلوكاً معيناً لا بد أن يحقق من وراءه هدفاً ، والعملية التعليمية بإجراءاتها المختلفة تحقق هدفاً أو أهدافاً فما المقصود بالهدف التربوي ؟ ذهب الكيلاني ان المقصود به بأنه " وصفاً للسلوك المتوقع او نواتج التعلم المرغوب فيها . " (الكيلاني ، ١٩٩٤ م ،

(٢٣) ، فالهدف التربوي هو عبارة عن التغير المراد إحداثه في سلوك وفكر ووجدان المتعلم نتيجة للعملية التعليمية التعليمية .

والأهداف التربوية يمكن تصنيفها وفقا لاعتبارات معينة ، ومن هذه التصنيفات "الأهداف النهائية والأهداف الآنية ، الأهداف المحسوسة وغير المحسوسة ، أهداف موضوعة لمساق وأهداف موضوعة لأكثر من مساق ، الأهداف الموضوعية والأهداف الوظيفية للمساق ، الأهداف العامة والأهداف الخاصة . (الاغا وعبد المنعم ، ١٩٩٧ م ٦٢-٦٣) .

ونظرا لشيوع الحديث عن الأهداف العامة والأهداف الخاصة عند المهتمين بالتربية والتعليم ، وجدت الباحثة أنه من الواجب عليها بيان مفهومها للتفريق بينهما ، فالأهداف العامة ما هي إلا "أهداف (غايات) كبرى أوسع شمولاً وأصعب قياساً من الأهداف الخاصة ، تأتي على شكل عبارات وجمل غير محددة بفترة زمنية ، ويفترض أنها تغطي جوانب التعلم الثلاثة :المعرفية (العقلية) الوجدانية (العاطفية) ، والنفسحركية عند المتعلم . " (زيتون ، ١٩٩٤م ، ٤٤) أما الأهداف الخاصة فهي "الناتج المقصود للتعلم ، وتتميز بصياغة محددة ، وتتضمن نوع السلوك المرغوب فيه أو درجته . " (ريان ، ١٩٩٣ م ، ١٣) وبناء عليه هناك فرق بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة ، فالأهداف العامة يحتاج تحقيقها إلى سنوات ، لأنها تمثل غايات كبيرة واسعة فهي فضفاضة ، أما الأهداف الخاصة فهي مشتقة من الأهداف العامة وتكون محددة بدقة للسلوك الذي يراد إحداثه أو تعديله خلال فترة زمنية قصيرة قد لا تكون في نهاية وحدة دراسية أو حصة دراسية .

وحديث الباحثة عن الهدف التربوي الخاص يقود للحديث عن الأهداف السلوكية ، هذه الأهداف التي يحتاج إلى معرفتها وإتقانها المعلمون ومديرو المدارس والمشرفون التربويون ، أي المباشرون للعملية التعليمية التعليمية ، فالأهداف السلوكية هي "بمثابة عبارات مكتوبة بدقة تصف ما يتوقع من الدارس إنجازها في نهاية وحدة دراسية أو مساق دراسي ، ومن الضروري أن تعبر هذه الأهداف عن سلوك

يجريه المتعلم . وان تكتب بطريقة تمكن من ملاحظة وقياس التغير المرغوب " (توق ، ١٩٩٣ م ، ١٤) ، فالهدف السلوكي لا بد أن يكتب بعبارة واضحة دقيقة يبدأ بالفعل المضارع محددا بنوع السلوك ومحتواه المراد الوصول إليه .

ومن المفروض أن تغطي الأهداف السلوكية المجالات الثلاثة : الإدراك (العقلي) ، الوجداني (الانفعالي) ، النفسحركي . وقد صنف بلوم المجال العقلي أو الإدراكي إلى ستة مستويات تتدرج من "التذكر ، الفهم ، فالتطبيق ، فالتحليل ، فالتركيب ، فالتقويم " . (درويش وحرب ، ١٩٩٦ م ، ٤٥ - ٤٦) ، أما في المجال الانفعالي العاطفي "فيتعلق هذا بالجانب بالجانب الوجداني من الإنسان الذي يتناول المشاعر والاتجاهات والميول والقيم ، ويتدرج من مجرد استقبال الرسالة من المعلم بحيث يصغي إلى أسئلته ويستمع إلى شرحه ، ويشترك في الموقف التعليمي فيقرأ أو يكتب بصورة تطوعية (ميول واهتمامات) إلى تنظيم القيم بحيث يصبح لديه من القيم الموجهة لحياته (فلسفة حياة) إلى تجسيد القيم (الالتزام بالفلسفة) " . (ريان ، ١٩٩٣ م ، ١٤-١٥) ، أما المجال النفسحركي " فيشمل هذا الميدان الأهداف التي تركز على المهارات الآلية :مثل الكتابة والطباعة واللباقة وتركيب استعمال الأدوات وما شاكلتها " . (الاغوا وعبد المنعم ، ١٩٩٧ م ، ٧٦) ، إن من الواجب على المشرفين التربويين ومدراء المدارس والمعلمين أن يكونوا ملمين إلماماً تاماً بمفهوم الأهداف ومستوياته ومجالاتها وكيفية اشتقاقها وصياغتها لأن هذا الباب واسع ، وقد أفاض الأدب التربوي في الحديث عنه ، وما ذكر في هذه الدراسة ما هو إلا مقتطفات ملخصة وقصيرة لتتناسب هذا الإطار النظري ، فإذا لمس مدير المدرسة أو المشرف التربوي ضعف عند أحد المعلمين أو مجموعة منهم في مفهوم الأهداف وكيفية صياغتها كانت لديه القدرة على نقل هذه الخبرة بصورة صحيحة ومتقنة وإقناعهم بما يقول .

٢- الأنشطة التعليمية :

يقوم المعلم داخل حجرة الصف وخارجها بأنشطة تعليمية كثيرة ومتعددة حتى يستطيع أن يحقق ما يتطلع إليه من أهداف ، وقد حدد (المصراي) " بأنها كل نشاط يقوم به المدرس أو التلميذ أو كلاهما بقصد تدريس أو دراسة العلوم المختلفة ، سواء كان هذا النشاط داخل المدرسة أم خارجها طالما أنه يتم تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها . " (المصراي ، ١٩٩٧م ، ٣١٧) ومن الأنشطة التعليمية التي يمارسها المعلم داخل الفصل إثارته للمناقشات وإدارته لها ، توزيع الأسئلة على الطلاب مراعيًا الفروق الفردية بينهم ، ما يكتبه على السبورة ، ما يقرأه من الكتاب المدرسي ، لاشتمال الأداة التي استخدمها على كثير من الفقرات التي تعالج الوسائل التعليمية .

والوسيلة التعليمية هي كل ما يستعين به المعلم في تدريسه ، لجعل درسه أكثر إثارة وتشويقًا لطلابه، ولجعل الخبرة التربوية التي يمر بها هؤلاء الطلاب خبرة حية وهادفة ومباشرة في نفس الوقت وتعرفها الباحثة بأنها "المواد والنشرات والأجهزة التي يوظفها المعلم لتبسيط وتيسير الخبرة التربوية المراد اكتسابها للطلاب بصورة مشوقة محببة إليهم " .

وتحقق الوسائل التعليمية فوائد تربوية كثيرة فهي تعمل على تثبيت المعلومات في ذهن المتعلم فترة أطول ، وتثير اهتمام وانتباه الطلاب ، وتجسد الخبرات المجردة إلى خبرات حسية واقعية محققة في ذلك جلب أشياء إلى غرفة الصف لا يمكن توفيرها بدونها ، وتساعد كثيرا في تعديل سلوك الطلاب فالوسيلة الجيدة لا بد أن تكون مرتبطة بالمنهج الدراسي ، وذات قوة مؤثرة للربط بين خبرات الطلاب السابقة التي يحاول المدرس إيصالها لهم ، خالية من التعقيد ، تناسب مستوى الطلاب العقلي ، تثير فيهم حب الاستطلاع والبحث والاستقصاء ، تستغل أكبر قدر ممكن من حواس الطالب ، لا يطغى العنصر الجمالي فيها على الهدف التربوي ، قليلة التكاليف ، دقيقة المعلومات خالية من الأخطاء العلمية .

إلا أن هناك أخطاء عامة يرتكبها بعض المعلمين عند اختيار واستخدام الوسيلة التعليمية وأهمها "عدم تحضير الوسيلة والتأكد من صلاحيتها ، عدم التأكد من صلاحية الغرفة لعرض أو لاستخدام الوسائل التعليمية وخاصة عند استخدام الأشرطة المصورة ، عدم التنوع في الوسائل المستعملة خلال التدريس، عدم تصحيح الأخطاء اللغوية والعلمية للكتاب المقرر عند بداية التدريس ، استخدام الوسائل في الوقت غير المناسب لها و استخدامها لمجرد الروتين والتظاهر ."(الاعا وعبد المنعم ، ١٩٩٧م (١٣٥) ، وتضيف الباحثة أمورا أخرى منها عرض الوسيلة التعليمية في وقتها المناسب ونسيانها معروضة أمام الطلبة حتى نهاية الحصة ، عرض الوسيلة التعليمية في مكان لا يناسب جلوس الطلبة.

ب - مجال التقويم والتحصيل :

التقويم عنصر مؤثر وهام لا يمكن إغفاله في العملية التربوية ، ويعني التقويم " إصدار حكم على مدى وصول العملية التعليمية إلى أهدافها ، ومدى ما حققته من أغراض ، كما يهدف أيضا إلى الكشف عن نواحي القصور أو التقدم في العملية التعليمية في سيرها الطبيعي " (إبراهيم ١٩٩٦م ، ٢٠٦) ، فالتقويم عملية تربوية هادفة والتي يحكم من خلالها على نجاح العملية التعليمية ، ومن خلالها يتبين نواحي الضعف والقصور وكذلك نواحي التفوق والقوة ، والتقويم "عملية تشخيصية علاجية وقائية ويقصد بالتشخيص معرفة قدرات وميول و اهتمامات الطلاب بقصد حسن توجيههم وإرشادهم ، وتطوير المحتوى وطرق التدريس في ضوء تحديد مواطن الضعف والتعرف على المشكلات والمعوقات ، واتخاذ الاحتياطات المناسبة التي تساعد مستقبلا على تجنب الأخطاء غير المنظورة سابقا وهذا ما يعرف بالتقويم الوقائي " . لذا يمكن التمييز بين أنواع ثلاثة من التقويم أولها التقويم التشخيصي ، والذي من خلاله نحدد نواحي الضعف والقصور والعقبات التي تحول بين تحقيق الأهداف ، والتقويم

العلاجي ، والذي يصف الأساليب والطرق التي تذلل العقبات والصعوبات ، والتقويم الوقائي ، الذي يمدنا بتغذية راجعة عن أدائنا لتلافي ما وقعنا به من أخطاء مستقبلا .

والتقويم نوعين : تقويم ذاتي وتقويم موضعي "فالنوع الأول تقويم ذاتي حيث يلجأ الفرد إلى المقاييس الذاتية في عملية التقويم كما يحدث حين يعتمد التقويم على المقابلة الشخصية ، أو حين تستخدم مقاييس التقدير الموضوعية الأخرى . وترى الباحثة انه يدخل ضمن التقويم الذاتي ما يسمى بالنقد الذاتي والذي يقوم به الشخص عندما ينجز عملا ما فيشرع بتقويم نفسه بنفسه ، فالمعلم لا بد له أن يقوم بالنقد الذاتي لحصته أو ليومه الدراسي ويسأل نفسه هل حقق الأغراض التي كان يرجو تحقيقها أم لا ؟ هل هو راض عن الجهد الذي بذله ؟ ما المعوقات التي واجهته ؟ وما السبل إلى تذليلها وعدم مواجهتها مرة أخرى ؟ إلى غير ذلك من التساؤلات . أما التقويم الموضوعي فهو الذي يقوم من خلاله "باستخدام المقاييس التي تقوم على جمع الملاحظات الكمية والعديدية الخاصة بموضوع التقويم " . (منصور وآخرون ، ١٩٩٦م ، ٢١) ، فهو إذن يقوم على أسس علمية مدروسة ومجربة .

ويهدف التقويم الى "قياس معرفة التلاميذ وثقافتهم في علم من العلوم ، وإطلاع المعلم على مستوى تلاميذه العقلي ليتسنى له اختبار الأسلوب الملائم والمادة المناسبة . كما يهدف إلى قياس مدى نجاح المعلم في أسلوبه التدريسي ليتمكن من تعديل أسلوبه ، ودعم عوامل القوة وتعزيزها .

وتضيف الباحثة أن التقويم يهدف إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية ، كما يهدف إلى إطلاع أولياء الأمور على نتائج تحصيل أبنائهم بهدف المساعدة في رفع مستوى التحصيل .

ج- مجال المادة العلمية وأثرها :

تحتوي المدرسة عددا من المعلمين المتخصصين في شتى مجالات المعرفة ، ويقوم هؤلاء المعلمون بتوصيل المعارف والمعلومات التي تخصصوا في معرفتها لطلابهم ، مع تقدم الزمن يتقدم العلم

ويكتشف معارف ونظريات جديدة نتيجة للأبحاث والتجارب التي يقوم بها العلماء في كل ساعة نظرا لتوفير الأدوات والأجهزة التكنولوجية المتطورة ، فالمعلم كخبير ثقة يجب أن يعرف أكثر من أولئك الذين يعلمهم ، بيد أن هناك تناقضا ظاهرا ، وهو أن هناك أشياء كثيرة يعرفها المعلم ولكن ثمة أشياء أخرى كثيرة أخرى يجهلها ، لذا فإن مواصلة زيادة معرفته وتنميتها يجب أن تكون الهدف الرئيسي، وذلك حتى لا يتساوى في المعرفة الطالب والمعلم ، بل زيادة اطلاع المعلم في مجال تخصصه ، والمجالات الأخرى تزيد من ثقة الطالب بالمعلم الذي يعتبره قدوة له ومثله الأعلى ، فلو سأل الطالب معلمه سؤالا علميا ، استطاع المعلم أن يواجه هذا الطالب التوجيه السليم للبحث عن الإجابة في أحد المراجع لم تكن هناك مشكلة لكن المشكلة تطفو على السطح إذا لم يستطع المعلم توجيه طالبه إلى الإجابة الصحيحة قائلا له لا ادري ، فإن تكرر هذا السلوك من قبل المعلم مع عدة طلاب في مواقف متفرقة فإن ذلك يزرع ثقة الطلاب بمعلومات ومعارف معلمهم وبالتالي بشخصيته ككل .

والمدير الناجح هو الذي يعمل على إثراء معلومات معلميه بشتى الوسائل والسبل ، وذلك بتشجيعهم على القراءة والمطالعة المستمرة في مجال تخصصاتهم ، وعمل الأبحاث العلمية من خلالها ، وإتاحة الفرصة لهم بطرح أبحاثهم وما توصلوا إليه على زملائهم ، ويشجعهم على حضور الندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية والتي تعقد مباشرة في المؤسسات العلمية والثقافية أو من خلال وسائل الإذاعة والتلفاز ، كما لا يدخر جهدا في توفير المجالات العلمية والأدبية والنشرات التي تحمل في طياتها كل جديد .

د - مجالات العلاقات الإنسانية :

تتخذ العملية التعليمية التعلمية الإنسان محورا لها ، هذا الإنسان له حاجاته ورغباته هذه الحاجات تندرج من الحاجات الفسيولوجية إلى حاجته إلى الأمن والأمان ، فحاجته إلى إقامة علاقات اجتماعية

مع بني جنسه ، فحاجته لتحقيق المكانة والتقدير وتحقيق الذات ، هذه الحاجات إذا تم تلبيتها وإشباعها لهذا الإنسان كان شخص مترنا منتجا مبدعا متفانيا في عمله ، وإن أهملت ولم تلب حاجاته ورغباته أصيب هذا الإنسان بالإحباط والفتور في ادائه، وبالتالي يتكاسل في عمله ويقل إنتاجه ، بل تكون انفعالاته وسلوكه مصدر قلق الآخرين . ومن هنا يجب على القائمين على العملية التعليمية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل مؤسساتها لا سيما في تعامل الرئيس مع المرؤوس والمعلم مع الطالب ، بل يرى الستاوي "أن أحق الناس بعلاقات إنسانية نابعة من محيط العمل ، هم أولئك الذين يضطلعون بمسؤولية التربية والتعليم ، ويسهرون على تنشئة الأجيال ، وذلك لان العاملين في الميدان التربوي يتواصل عطائهم بالإنسان مباشرة بداية ونهاية ، وتتجه جهودهم لإفراد الناس وسيلة وهدفا ، وتتخذ من مقومات الذات الإنسانية مجال اهتمامها ونشاطها ."(الستاوي ، ١٩٨٦م ، ٧٥) .

وقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ردا على الحركة العلمية ، إلا أن العلاقات الإنسانية التي ينادي بها الغربيون لمراعاتها أثناء العمل ويتعصبون للأخذ بها قد نادى بها إسلامنا العظيم منذ فجر هذا الدين الحنيف ، فالإسلام حث المعلمين على إتقان العمل وبذل أقصى جهد لهم في سبيل جودته وزيادة الإنتاج فيه للحديث الذي رواه أبو ذر المغازي (رضي الله عنه) عن النبي صلى الله عليه وسلم قال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عمل أن يتقنه ،...." (المثنى التميمي ، ١٩٨٦ ، ٣٤٩) ، وبطاعة أصحاب العمل الذي يدخلون ضمن أولي الأمر في قوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله أطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم ... " (النساء ، الآية ٥٩) في المقابل حث أصحاب العمل معاملة العمال احسن معاملة وذلك بإعطائهم أجورهم ، والبشاشة في وجوههم وتشجيعهم والرفع من معنوياتهم لما روي عن الحسن بن الحسين قال : سمعت أبا عبد الله (رضي الله عنه) قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم فألقوهم بطلاقة الوجه و حسن البشر ، وبمشاركتهم خاصة إذا كان الأمر يتعلق بهم و بمصلحتهم لقوله

تعالى (وامرهم شورى بينهم) (الشورى، الآية ٣٨) فالعلاقات الإنسانية تهتم بمصلحة الرئيس و
المروؤوس أصحاب العمل والعاملين من خلال السلوك المنظم الذي يسلكه الرئيس بأخذه بيد الضعيف
ليصل إلى احسن مستوى له ،وتعزيز المبدع ليصير اكثر إبداعا وإنتاجا ،هذا السلوك يحقق ارتفاعا في
الإنتاج وزيادة في كفاءته .

إن مفهوم العلاقات الإنسانية بالمعنى السلوكي "يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين
مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة ."(مرسي ،١٩٩٦م ، ١١٧)، وهي
المجال الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالطريقة التي تشجعهم وتحفزهم إلى العمل
بإنتاجية كبيرة مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

ويعرفها(العرفي ومهدي) "بأنها تلك العلاقات المتبادلة بين الأفراد في موقف العمل التي تحقق نوعا
من التوافق والانسجام بين جميع العاملين ،وتدفعهم إلى العمل بكفاية تتحقق من ورائها الأهداف
المنظمة وتشبع لديهم حاجتهم المتنوعة ،وتضفي على العمل طابعا اجتماعيا إنسانيا وتعاونيا ."(العرفي
ومهدي ، ١٩٩٦ م ، ١٩٣)، وتعرفها الباحثة بأنها "ذلك السلوك الهادف إلى تحقيق التوازن بين
مصلحة العمل وتحقيق أهدافه وزيادة إنتاجيته ومصلحة العاملين بإشباع حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة
دون إفراط أو تفريط".

وللعلاقات الإنسانية عناصر أساسية يمكن التعرف من خلالها على مدى توافرها في تلك المؤسسة
أم لا وأهم هذه العناصر :

١- الروح المعنوية

الروح المعنوية ظاهرة نفسية لا يمكن قياسها والتعرف على مستواها مباشرة ، وإنما يتعرف عليها
من خلال آثارها ويقصد بها " الجو العام الذي يسيطر بين الجماعات ويوجه سلوكها وهي محطة
لكثير من العوامل التي تسود المدرسة أو المنظمة ، كما أنها دليل على نوع العلاقات الإنسانية السائدة

"(مرسي، ١٩٩٦م، ١٢٧) ،ومن العوامل التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية أو انخفاضها مستوى الأداء و الانتاج ، ومدى استمرار العاملين ، ومدى غيابهم أو انقطاعهم من العمل ، ومدى ما يسود الافراد من شقاق ونزاع او خلاف بينهم ، ومدى كثرة الشكاوي و التظلمات .

٢- معرفة دافعية العمل :

تعرف الدافعية كتكوين نفسي على أنها حالة تغير ناشئة في نشاط الكائن الحي تتميز بالاستثارة وبالسلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف . فإذا أشبعت الحاجات الإنسانية في المستويات المختلفة ازدادت الدافعية نحو العمل والإخلاص فيه ، وان لم تشبع حاجاته انخفضت دافعيته للعمل وبالتالي يقل إنتاجه .

٣- معرفة ديناميات الجماعة :

يقصد بديناميات الجماعة بأنها " بناء الجماعة وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها . " (العرفي ومهدي ، ١٩٩٦م ، ٢٠٠) ، فإذا تعرف رجل الإدارة على هذه الديناميات فهذا يمكنه من توجيه أفراد الجماعة توجيهاً سليماً بما يحقق مصلحة العمل ومصلحة أفراد الجماعة .

٤- الحوافز :

إن الاهتمام بتقديم الحوافز التشجيعية للمعلمين أو العاملين يزيد من دافعتهم للعمل ويزيد من حبهم لرؤسائهم الذين يقدرون أعمالهم وهناك نوعان من الحوافز إيجابية وسلبية ، وكلاً النوعين ينقسم إلى حوافز مادية وأخرى أدبية معنوية ، وكلا النوعين يتمشى مع طبيعة النفس الإنسانية ومع ما أقرته الشرائع السماوية من الثواب والعقاب لتهديبها وسيرها في الطريق الصحيح الذي رسمته لها هذه الشرائع .

أما الحوافز الإيجابية المعنوية تتمثل في المعاملة الحسنة الطيبة ، والاحترام والتقدير ، والاستماع لأراء العاملين من قبل الرؤساء ، كما تتمثل في عبارات الثناء والتشجيع والاستحسان والمديح للعاملين

أن أجادوا العمل . أما الحوافز الإيجابية المادية تتمثل في الترقيات والدرجات والهدايا النقدية وشهادات التقدير . أما الحوافز السلبية فتتمثل في الإنذارات والخصم من الراتب ولفلت النظر وغيرها. وترى الباحثة أن المدير الناجح هو الذي يحرص على تنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين معلميه عن طريق مجاملتهم في المناسبات المختلفة ، وتشجيعهم بعبارات المدح والثناء ، وإشراكهم في إدارة المدرسة بتفويضه لهم بعض سلطاته أن يوفر لهم جواً صحيحاً مريحاً للعمل ، هذه السلوكيات من مدير المدرسة يجب ألا تكون على حساب العملية التعليمية ، بل عليه أن يتابع أعمالهم التعليمية سواء داخل الصف أو خارجه مقدماً لهم النصح والتوجيه ، ويشعرهم بأنه مطلع على كل إنجاز يقومون به ، وبذلك تتقدم العملية التعليمية في مدرسته إلى الأمام .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولا : الدراسات العربية

ثانيا: الدراسات الأجنبية

ثالثا : تعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات العربية

تناول عدد من الباحثين العرب والمهتمين في مجال الإدارة ، دور المدير في مجال التخطيط ، وفي تحسين أداء المعلم داخل الصف، وفي العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيا ، وفي تقييم التعلم ، وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة بالإدارة التربوية بعامة ، وبمختلف جوانب دور المدير بخاصة . وقد اخترت مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع هذه الدراسة ، ومن هذه الدراسات :-

دراسة راشد (١٩٩٠) حول " واقع إعداد المعلمين أثناء الخدمة، وأهم المعوقات من خلال أداء المعلمين " والتي هدفت إلى الكشف عن أهم أهداف وأسس إعداد المعلمين أثناء الخدمة في مصر وواقع هذا الأعداد من خلال آراء المعلمين ، والتعرف على أهم معوقات برامج التدريب أثناء الخدمة من خلال آرائهم .

توصلت الدراسة إلى : اتفاق آراء أفراد العينة إن الاستفادة من الدورات التدريبية أثناء الخدمة اكبر قليلا من المتوسط ، وهذا معناه أن جدوى هذه التدريبات في نموهم المهني متوسطة وليست على القدر المطلوب مع إيمانهم بأهمية هذه الدورات التدريبية لما لها من فائدة في نموهم المهني ، كما يرون أن أساليب التدريب أثناء الخدمة غير متنوعة وهي غالبا ما تعتمد على المحاضرات وإثارة بعض المناقشات .

وأوصت الدراسة : بأن يكون حضور المعلم للدورة التدريبية معيارا أساسيا من معايير حصوله على العلاوات والترقيات ، وتوفير الأماكن المناسبة والوقت الكافي للمعلمين لحضور مثل هذه الدورات .

وأجرت شاهين (١٩٩١) " دراسة حول واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين في مجال التنمية المهنية والعلمية " وهدفت إلى التعرف على الجهود المبذولة من قيادات الإشراف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين والكشف عن أوجه القصور والنقص في الإشراف الحالي وعن توقع المعلمين لدور الإشراف في التنمية المهنية لهم .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الإشراف التربوي القائم في مدارس مصر ممثلاً في الممارسات التربوية لمدير المدرسة والمشرف الفني والمدرس الأول لا يتيح للمعلمين فرص النمو العلمي والمهني سواء عن طريق تزويدهم بالخبرات الجديدة في مجال التدريس أو المادة اللازمة لنموهم العلمي والمهني ، أو توفير الكتب والمصادر العلمية .

وقد بينت الدراسة إن مساعدات الإشراف لا تتعدى تشجيع المعلمين على مواصلة الدراسة الحالية أو حضور الدورات التدريبية ومع ذلك فالنسبة المئوية في هذا الجانب لا تتعدى ٦٥% . وأوضحت الدراسة بضرورة إيجاد جهاز مسؤول عن التعليم المستمر للمعلم ، ويدعم هذا الجهاز بالحوافز الإيجابية والسلبية المناسبة التي تحفز المعلم على النمو المستمر .

أما دراسة ديراني (١٩٩٥) فقد هدفت إلى التعرف على درجة فعالية برنامج التأهيل التربوي للمعلمين حملة درجة البكالوريوس في تحسين ممارساتهم التعليمية ، ومعرفة ما اذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين تصورات المعلمين لدرجة فعالية البرنامج لمتغيرات الجنس والتخصص والعمر والخبرة والمعدل التراكمي ، والى التعرف على دوافع المعلمين للالتحاق بهذا البرنامج على المشكلات التي واجهتهم أثناء الدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

١- إن درجة فعالية البرنامج في تحسين ممارسات المعلم التعليمية عالية في أربعة مجالات هي أداء المعلم ، وتحسين العلاقة بين الطلبة والمعلم ، ومتدنية في مجال واحد هو فهم المعلمين للنظام التربوي في الأردن . ويعزى السبب في ارتفاع درجة فعالية هذا البرنامج في تحسين ممارسات المعلمين إلى تلبية البرنامج لحاجات المعلمين من جهة وإلى رغبة المعلمين الذاتية في الالتحاق بهذا البرنامج لتحسين وضعهم الوظيفي . أما السبب في تدني درجة فهم المعلمين للنظام التربوي في الأردن فقد تعود إلى افتقار البرنامج إلى مادة دراسية تبحث في تاريخ التربية وتطورها في الأردن أو إلى مادة تبحث في القوانين والتشريعات التربوية .

٢- إن هناك مشكلات شخصية وأخرى عامة تتعلق بالبرنامج واجهها المعلمين أثناء الدراسة ضمن المشكلات الشخصية كثرة الواجبات والمسؤوليات الأسرية وعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالواجبات وصعوبة المواصلات . أما المشكلة العامة والتي واجهت المعلمين كثرة إعداد الطلبة في الشعب التي درسوا بها ، وأسلوب التدريس التقليدي .

أوصت الدراسة : بإجراء دراسة ميدانية شاملة لتقدير حاجات المعلمين غير المؤهلين تربوياً من حملة درجة البكالوريوس بهدف تطوير متطلبات دبلوم التأهيل التربوي في ظل المستجدات التربوية . وفي دراسة حول دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم ، قام الحبيب (١٩٩٦) بالتعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيًا ، وإلى تحديد أعلى هذه المجالات والجوانب وإدائها مرتبة من حيث اهتمام مدير المدرسة بها في سعيه لنمو المعلم مهنيًا .

توصلت الدراسة إلى : قيام مدير المدرسة بدور رئيسي وأساسي في نمو المعلم المهني وذلك من

خلال المجالات التالية :

المنهج الدراسي وطرق التدريس ، العلاقات الإنسانية ، إدارة العملية التدريسية ، وإن الجانب المتعلق بالأهداف التربوية للمادة الدراسية قد حصل على المرتبة الأولى وكذلك الجانب المتعلق بقراءة كل ما يتعلق بتنمية المعلم وتطويره حصل على الاهتمام الأول من قبل جميع المديرين في سعيهم نحو نمو المعلم مهنيًا ، وقد أوصت الدراسة بأن يسعى مدير المدرسة بصفة مستمرة إلى إيجاد جو من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين مع التأكيد على أهمية معرفة وإلمام المعلمين بالأهداف العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية .

واقترحت الدراسة لإجراء بحث يهدف إلى الوقوف على وجهة نظر المعلم تجاه ما يقوم به مدير المدرسة نحو تنميته مهنيًا .

وفي دراسة السادة (١٩٩٧) التي هدفت إلى استطلاع رأي مديري المدارس بالنسبة لتقبلهم لأدوارهم في التطوير المهني للمعلمين ، ورأيهم في الممارسة الفعلية التي يؤدونها في مدارسهم بالنسبة لهذا الدور من ممارساتهم للإدارة المدرسية . اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، لتحليل ووصف نتائج أداة الدراسة التي أعدت لذلك .

توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة لأداء دورهم بالتطوير المهني لمعلميهم كانت ٦٤% أي فوق المتوسط بقليل .

وأوصت بالاهتمام بتعريف مديري المدارس بإبعاد أدوارهم التي ينبغي ممارستها عند عملهم في التطوير المهني لمعلميهم وذلك من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة قاسم (١٩٩٧) بعنوان واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين والتي هدفت إلى التعرف على مدى كفاية الخدمات الإشرافية التربوية المقدمة حالياً في محافظات غزة في مجالات التنمية المهنية للمعلمين وتنفيذ المناهج المدرسية

وتطويرها ، ورعاية التلاميذ وتوظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم .

توصلت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يولون اهتماما اكبر في مجال ممارساتهم الإشرافية بالكفايات المتعلقة بتنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها ، إضافة إلى التنمية المهنية للمعلمين ، وانهم يولون اهتماما اقل للكفايات المتعلقة بتوظيف البيئة المحلية في العملية التعليمية وفي مجال رعاية التلاميذ وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين التربويين بالإشراف التربوي ، وعدم التركيز على الزيارة الصفية باعتبارها الأسلوب الوحيد لإرشاد وتقييم المعلمين ، وزيادة عدد المشرفين التربويين والاهتمام بالخدمات الإشرافية التي تقدم للمعلمين والمعلمات .

أما دراسة شتات (١٩٩٩) التي تناولت فيها الدور المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين ، المديرين ، الموجهين ، في المدارس الحكومية الابتدائية . بمحافظة غزة والشمال فقد توصلت إلى قائمة بالدور المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين والمديرين والموجهين ، والتعرف على واقع ممارسة المعلمين لدورهم المهني من وجهة نظرهم والمديرين والموجهين .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

واقع أداء المعلمين لدورهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس يعتبر جيدا فقد حصل مجال (الانتماء لمهنة التعليم والنمو المهني) على أعلى نسبة مئوية وهي (٨٢%) من وجهة نظر المديرين ، بينما حصل على نسبة (٨٤,٣٦ %) من وجهة نظر المعلمين .

أما من وجهة نظر الموجهين فقد حصل هذا المجال على نسبة (٧٠,٧٥%)

أوصت الدراسة بما يلي :

ضرورة اعتبار التدريب أثناء الخدمة شرطاً لاحتفاظ المعلم بوظيفته ، وضرورة تعاون مديري المدارس مع المعلمين لتنميتهم مهنياً ، والتأكيد على المديرين بوجوب مشاركة المعلمين في النشاطات اللاصفية .

كما أجرى مطر (١٩٩٩) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون والمديرات ومعلمو ومعلمات الصف ، وبيان أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على هذه الممارسات .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل في كل مجال من المجالات الإشرافية الفنية السبعة كانت درجة ممارستها عالية من وجهة نظر المديرين والمديرات ، وجاء مجال النمو المهني للمعلمين في المرتبة الثانية .

أما من وجهة نظر المعلمين فكانت درجة ممارستها متوسطة في ستة مجالات منها مجال النمو المهني للمعلمين .

و أوصت الدراسة: برفع كفاءة المديرين في المجالات الإشرافية التالية : التقويم والتخطيط والمناهج من عقد ورشات عمل ودورات تأهيلية في تلك المجالات ، كما أوصت بتنظيم برامج تدريبية خاصة بالإشراف التربوي للمديرين والمديرات لإكسابهم مهارات إشرافية في البنود التي أظهرت الدراسة انهم يمارسونها بدرجة متوسطة .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

قام دونو فان وآخرون (Donovan & others ١٩٨٧) بدراسة أثر النمو المهني للمعلمين على أداء وإنجاز الطلاب .

وهدفت الدراسة إلى بيان أثر برنامج النمو المهني لهيئة العاملين القائم على نموذج هنتر في صنع القرار ، وفي التأثير على أداء واتجاهات وسلوك الطلاب والعاملين ، ومدى الفائدة في التحصيل لدى الطلاب .

وتوصلت الدراسة إلى أن طلاب المعلمين الذين شاركوا في جلسات التدريب والتطبيق لم يبد عليهم تقدم أكثر من طلاب المعلمين غير المشاركين خلال السنة الدراسية ، إلا أن الطلاب المشاركين اظهروا في نهاية السنة الدراسية اتجاهات إيجابية نحو المعلم بشكل عام . ولم تظهر الدراسة أي تفوق في التحصيل لدى طلاب معلمي المجموعة التجريبية على حساب طلاب معلمي المجموعة الضابطة ، ولم توضح أي علاقة بين مكاسب التحصيل ونموذج هنتر ، وإن الدراسة الحالية عن أثر نموذج هنتر على التحصيل غير مقنعة لان الدرجات الأعلى والاتجاهات الأفضل تأتي من عدة برامج تراكمية ، وقتها يمكن اعتبارها نتيجة معقولة .

أما دراسة بتلر (Butler ١٩٩٢) "النمو المهني للمعلمين " .

فقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف تجريبي لمشروع التطوير المهني الذي اشتمل على بحث النمو المهني من خلال عملية تأملية مزدوجة مع التعلم الذاتي والتركيز على معرفة المعلم الفردية وقيمه معتقداته وتخیلاته .

توصلت الدراسة إلى :

إن تصور المعلمين عند دخولهم المشروع أن يكونوا مشاهدين سلبيين ، وبعد مناقشة المسؤولية الذاتية ظهر اتجاه جديد واضح نحو المعرفة العامة ، وقد ظهرت الصراعات بين القواعد المفروضة من الخارج والمتطلبات عندما اعتمدت المهرة والخبرة على تخطي القواعد وليس اتباعها .

واستفاد المعلمون عند تدعيم الثقة بالنفس لديهم ، عندما علموا أن لديهم قدرات كامنة أكثر من الظاهرة ، كما يرغب كل معلم أن يبذل الجهود في سبيل التجديد واكتشاف الذات الداخلية للوصول إلى التميز داخل الفصل، وأن لدى المعلمين التزام عميق نحو الطلاب وتحسين الأداء داخل حجرة الفصل، وأن أفضل الوسائل لتحقيق ذلك استخدام أساليب جديدة .

وأوصت الدراسة ببذل مجهود عظيم لتغيير الممارسات المهنية للمعلم عبر رحلة نموه ، ويتطلب ذلك تبديل آراء مستأصلة وثابتة واتجاهات وقيم .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "دي" (١٩٩٧) Day التي عنوانها "التطوير والنمو المهني للمعلمين" . وهدفت إلى بيان سبل تطوير المعلمين أثناء الخدمة، ومدى توفير فرص النمو المهني للمعلم وتوضيح أن التغيير الذاتي هدف داعم للنمو والتطوير المهني .

اتبع الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الدراسات السابقة والأدب التربوي المتوافر لديه . توصلت الدراسة إلى : إن الدلائل المتوفرة تؤكد أن تطوير المعلمين يظهر على شكل إعطاء معلومات الإدراك، وأن فرص التطوير المهني للمعلم محدودة، وأن الدراسات التي أجريت لم توضح الطريقة التي ينمو بها المعلم ، والظروف التي تؤثر في هذا النمو ، وأن التغيير الذاتي كهدف داعم للنمو المهني يعتبر ضروري لأنه ليس بمقدور كل معلم أن يلهم حب الاستقصاء لدى تلاميذه لمدة طويلة لأن الأبحاث أثبتت أن الاهتمام لدى المعلم سيقبل عاجلاً أم آجلاً فكثير من المعلمين يبدعون مشوارهم التدريسي بشعور كله ارتياح ، إلا أن هذا الشعور يضعف عند مصادفة المشاكل التدريسية وعند التفاعل مع المسائل الشخصية ومحاولة التغلب عليها .

وقد جاءت دراسة جنستون ولوجران (Gunstone & Loughran ١٩٩٨) حول " النمو المهني المستمر وتطوير التأمل في علم التدريس والتعلم " والتي هدفت إلى عرض استقصائي عن تكملة برنامج النمو المهني للمعلمين القائم في المدرسة الأسترالية ، وقد تم تصميم البرنامج كاستجابة لحاجات المعلمين المشاركين بطريقة الملاحظة ومن ثم مناقشة تدريسهم الصفّي وتعليم الطلاب .

اتبع الباحثان المنهج الوصفّي التحليلي حيث تم تطوير هذا البرنامج المهني حسب توصيات كثير من البحوث الأدبية المتعلقة بالتطور والتغير المهني .

توصلت الدراسة إلى أن المشاركين اعتبروا البرنامج برنامج قيم ، وذو معنى ويستحق الدراسة ، وقد عدلوا البرنامج ليلائم حاجاتهم المتغيرة ، ورغم القبول والحماس تبنى المشروع من قبل المشاركين إلا أنه تضائلت قوة التغيير عندهم عند توقف الدعم الخارجي . ويبدو أن طبيعة عمل المعلم ومكان عمله يختلف متطلبات تؤثر بشكل مستمر على أولئك المندمجين في التغيير رغم نواياهم.

وفي دراسة أخرى أعدها سان (١٩٩٩) San حول المعلمون المبتدعون في اليابان نظرات على أعدادهم وتطويرهم المهني " هدفت الدراسة إلى بيان نظرة المعلمين المبتدئين في المرحلة الابتدائية والثانوية الدنيا للتدريب الأولى الذي يتلقونه ، وإلى مدى إيمان هؤلاء بأن التدريب الأولى طور مهاراتهم كمعلمين ، وبيان المهارات التي طورها هؤلاء المعلمين خلال عملهم كمعلمين .

توصلت الدراسة إلى : إن المستوى الذي طور فيه المعلمون معارفهم ومهاراتهم في نهاية التدريب الأولى منخفض جدا ، مع اعتبار التدريب الأولى عاملا هاما في تطوير مهارات معينة مثل معرفة ومفهوم المادة العلمية ، وأساليب التدريس المهنية ، وإدارة الصف ، واستخدام الوسائل التعليمية ، كما أن الخبرة التعليمية وطبيعتها في مراحل ومستويات المدرسة المختلفة تعتبر عاملا هاما في تطوير مهارات تتعلق بتدريس المادة وإدارة الصف . وأوصت الدراسة : بأن يتم التعاون بين معاهد تدريب

المعلمين والمدارس بهدف تحسين التدريب الاستهلاكي حتى يتمكن المعلمون مقابلة التغييرات في المدرسة والمجتمع .

ثالثاً : تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، ترى الباحثة أن جميع الدراسات أكدت على تنمية المعلم من الناحية التربوية والعملية بصفة مستمرة وأن النمو المهني للمعلم يساهم فيه عدة عناصر منها المعلم نفسه ، ومدير المدرسة ، والمشرف التربوي ، الهيئات التي تشرف على تدريب المعلمين أثناء الخدمة .

لذا تبينت الدراسات السابقة عند تناولها لموضوع النمو المهني للمعلم ، فكل دراسة تناولته من زاوية معينة ، ومنها ما تشابه مع الدراسة الحالية ومنها ما تباين .

فمن الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية دراسة (شتات ١٩٩٩) ، ودراسة (مطر ، ١٩٩٩) ، ودراسة (قاسم ، ١٩٩٧) ، فقد دلت نتائجها أن مدير المدرسة والإشراف التربوي يوفران النمو المهني للمعلمين .

أما الدراسات التي اختلفت مع هذه الدراسة في هذا الجانب دراسة (السادة ١٩٩٧) ، ودراسة (دي ، ١٩٩٧) ، ودراسة (سان ، ١٩٩٩) .

مدى استفادة الدراسة من الدراسات السابقة :-

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها :-

التوصل إلى تحديد فكرة الدراسة ، ومنهجيتها في الدراسة ، لاشارة بعض الدراسات العربية أن مدير المدرسة والمشرف التربوي مقصران في تنمية المعلم بصفة مستمرة ، ومن هنا اهتمت الباحثة بهذا الموضوع ، وصممت فكرة دراستها للتعرف على دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى . فجاءت هذه الدراسة استجابة لتوصيات ومقترحات الدراسات السابقة ، فقد أوصت دراسة (الحبيب ، ١٩٩٦) دراسة هذا الموضوع من وجهة نظر المعلمات .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج الدراسة وتفسيرها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الدور الذي تؤديه مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة البحرين ، وبيان أثر مديرة المدرسة في تصعيد فاعلية أداء المعلمات ، والكشف عن السبل والأساليب التي يمكن بها لمديرة المدرسة تعزيز فاعلية أداء المعلمات . وتكونت أداء الدراسة من (٦٠) فقرة . ثم قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة من المعلمات في العام الدراسي (٢٠٠١-٢٠٠٢) ، ثم تم جمع أداة الدراسة من أفراد العينة وتفرغها وتحليلها إحصائياً بواسطة الحاسوب وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة :

أولاً : نتائج السؤال الأول وتفسيره :

ينص السؤال الأول على : ما واقع الدور الذي تؤديه مديرة المدرسة في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة البحرين ؟

للتعرف على واقع دور مديرة المدرسة في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى ، تم استخراج تكرار الاستجابات على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ونسبتها المئوية ، ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري ، ثم رتبت الفقرات تنازلياً حسب قيم المتوسط الحسابي والملحق رقم (٣) يوضح ذلك .

ومن خلال نظرة فاحصة للملحق رقم (٣) يبين لنا الفقرات التي حصلت على تقدير عال ومرتفع

كما هو مبين في الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

الفقرات التي حازت على تقدير مرتفع

الأهمية النسبية	رقم الفقرة	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	نسبة بدرجة كبيرة	نسبة بدرجة متوسطة	نسبة بدرجة قليلة	نسبة بدرجة معدومة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٣	تشجع المعلمات على حضور الدورات التدريبية التي ترفع من مستواهم العلمي والمهني	%٨٩	%١١	%٠	%٠	٣,٨٨٩	٠,٣١١
٢	٣٥	تحفي المناسبات الدينية والوطنية بمشاركة المتعلمين	%٨٨	%١٢	%٠	%٠	٣,٨٨٣	٠,٣٠٩
٣	٣٤	تساعد المعلمات الجدد على التكيف مع الجو المدرسي	%٨٦	%٦	%٥	%٤	٣,٧٢٨	٠,٢٩٩
٤	٣٧	تبتعد عن اسلوب تصيد الاخطاء في معاملتها للمعلمات	%٨٢	%٧	%٦	%٤	٣,٧٠٠	٠,٢٨٩
٥	٤٧	تعمل على حل المشكلات التي تقع بين المعلمات	%٨٢	%٦	%١٠	%٢	٣,٦٧٨	٠,٢٨٥
٦	٢١	تسهل على المعلمات سبل الحصول على الادوات والوسائل التعليمية	%٨٢	%١٢	%٤	%٢	٣,٧٣٩	٠,٢٨١
٧	٣٩	توجه المعلمات لاستخدام انواع التقويم (تشخيصي- تجميعي- علاجي)	%٨١	%٨	%٧	%٤	٣,٦٦٧	٠,٢٨٠
٨	٣٠	تعد نشرات تتابع المستجدات العلمية وتوزعها على المعلمات	%٨٠	%١١	%٤	%٥	٣,٦٦١	٠,٢٧٥
٩	٩	توجه المعلمات لاستخدام أساليب التقويم المستمر	%٧٩	%١٦	%٤	%٢	٣,٧١٧	٠,٢٧٠
١٠	٢٨	تشجع المعلمات على استخدام ادوات متنوعة في تقويم طلابهم	%٧٩	%٢١	%٠	%٠	٣,٧٨٩	٠,٢٧٠
١١	٢٢	تقوم أداء المعلمات من خلال الزيارات المستمرة	%٧٨	%١٦	%٦	%١	٣,٧٠٠	٠,٢٦٥
١٢	٢٧	تدقق اسئلة الاختبارات قبل طرحها على الطلبة	%٧٨	%٦	%١١	%٦	٣,٥٦١	٠,٢٦٧
١٣	٥	تشجع استخدام الأساليب الحديثة في التدريس لتحسين أداء المعلمات	%٧٧	%١١	%٩	%٣	٣,٦١١	٠,٢٦١
١٤	٣٢	تناقش الجوانب العلمية المتعلقة بالمقرر الدراسي	%٧٧	%١٤	%٦	%٤	٣,٦٣٣	٠,٢٦١
١٥	٢٤	توضح للمعلمات جوانب القوة عندهم وتعمل على تدعيمها	%٧٤	%٧	%١٠	%٨	٣,٤٧٨	٠,٢٥٣
١٦	٥٦	تتميز بالتواضع ولين الجانب	%٧٤	%١٧	%٧	%٢	٣,٦٤٤	٠,٢٥١
١٧	٢٣	تساعد المعلمات على التقويم الذاتي	%٧٤	%١٦	%٧	%٤	٣,٥٩٤	٠,٢٤٩
١٨	٤٣	تزور المعلمات في صفوفهن وتناقش المشاكل التي يواجهونها	%٧٤	%١٨	%٦	%٣	٣,٦٢٨	٠,٢٤٩
١٩	٨	تتابع سجلات التحصيل	%٧٤	%١٢	%٧	%٨	٣,٥١١	٠,٢٤٨
٢٠	١٢	ترشد المعلمات الى تحسين استغلال الوسيلة التعليمية	%٧٢	%١٩	%٦	%٣	٣,٦١١	٠,٢٤٢

تفسر الباحثة حصول الفقرة رقم (١٣) ، على أعلى تقدير كما هو موضح في الجدول رقم (١)،
(تشجع المعلمات على حضور الدورات التدريبية التي ترفع مستواهم العلمي والمهني) ، حيث كانت
بنسبة كبيرة (٨٨,٨٩ %) وهي التي حازت على المرتبة الأولى فمتوسطها الحسابي (٣,٨٨)
وانحرافها المعياري (٠,٣١١) يؤكد ما هو مقرر في وزارة التربية والتعليم بإلزام المعلمين والمعلمات
لحضورهم لمثل هذه الدورات التدريبية ، وقناعة مديرات المدارس بأهمية مثل هذه الدورات وما تحققه
من فائدة للمعلمات ، وإن كانت هذه الفائدة محدودة أحيانا ، فهم يسلكون كل السبل لإقناع المعلمات
والمعلمين لحضور مثل هذه الدورات لاسيما القدامى منهم الذين يرفضون حضورها معلمين ذلك لعدم
استفادتهم منها لتقدمهم في السن .

أما حصول الفقرتين (٣٥-٣٤) في الجدول رقم (١) على تقدير مرتفع (تحبي المناسبات الدينية
والوطنية بمشاركة المتعلمين) و(تساعد المعلمات الجدد على تكيف مع الجو المدرسي) ، وتفسر
الباحثة ذلك لأهمية جانب العلاقات الإنسانية لإنقاذ مديرات المدارس إن مثل هذه الجوانب توفر جوا
مدرسيا فاعلا يملئه الحب والوئام والتواصل وتقريب قلوب المعلمات إلى بعضهن البعض والشعور
بالانتماء للمجتمع ، مما ينعكس أثره إيجابا على المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي للطلبة وسلوكهم
بصفة عامة ، كما ينمون نموا سليما من جميع الجوانب ،

تفسر حصول الفقرة رقم (٢١) في الجدول رقم (١) على تقدير عال أيضا (تسهل على المعلمات
سبل الحصول على الأدوات والوسائل التعليمية) . هو إدراك وفهم مديري المدارس ما تحققه الوسيلة
التعليمية من فائدة تربوية عظيمة من تبسيط للمعلومات أو قضائها على البعد الزماني والمكاني
للمعلومة ، أو تقديمها لهم حية ، مما يرفع من مستوى طلبته علميا ، لان كل مديرة مدرسة تحرص أن
يكون طلبة مدرستها متميزين في تحصيلهم العلمي ولتنافس مديري المدارس ومديراتها في المشاركة
في المعرض السنوي للوسائل التعليمية والذي تنظمه وزارة التربية والتعليم ، حيث يقوم المعلمون

والطلاب بإنتاج وسائل تعليمية خلال العام الدراسي من خامات البيئة المتوفرة بصورة جذابة ومعبرة عن الأهداف التي صنعت من أجله وبأقل التكاليف ، لذا فمديرة المدرسة تبذل قصارى جهدها لتوفير الوسيلة التعليمية ، وتحث معلماتها على توظيفها لأقصى درجة ممكنة وعدم إهمالها ، ويكون ذلك واضحا من خلال لقاءاتها واجتماعاتها بهم .

أما الفقرتين رقم (٢٢ - ٨) في الجدول رقم (١) . فقد حصلتا على تقدير مرتفع حيث تشير الفقرة (٢٢) إلى أن مديرة المدرسة تقوم أداء المعلمات من خلال الزيارات الصفية المستمرة ، تفسره الباحثة بإيمان مديرة المدرسة وقناعتها بإعطاء كل ذي حق حقه من التقويم والتقييم ، فهي تزور معلماتها في صفوفهن بصورة مستمرة لتكون عن كثب عن تصرفاتهن وعطائهن واستجابتهن لتوجيهات المديرة وتوجيهات المشرفة التربوية ، في سبيل تحقيق النمو المهني لمعلماتها .

أما الفقرة رقم (٨) التي تضمنت متابعة مديرة المدرسة سجلات تحصيل وتحليل المستويات ، تفسره الباحثة من حرص كل مديرة مدرسة أن يكون مستوى التحصيل العلمي لطلبتها مرتفعا ومتميزا عن باقي المدارس ، فهي تهتم بهذا الأمر وتشارك معلماتها في وضع الخطط العلاجية للطلبة متدني التحصيل ، وتشاركهن في وضع برنامج لأوائل الطلبة حتى تطور من قدرات هاتين الفئتين .

وتفسر الباحثة حصول الفقرة رقم (٥) في الجدول رقم (١) على تقدير عال والتي تتضمن "تشجيع

استخدام الأساليب الحديثة في التدريس لتحسين أداء المعلمين "

فأكثر مديرات مدارس المملكة مؤهلين تربويا ، يعرفون أهمية جدوى أساليب التدريس الحديثة كأسلوب حل المشكلات وأسلوب المناقشة والحوار والتمثيل والتعلم التعاوني ، لذا فهن تشجعن على استخدام مثل هذه الأساليب لما في ذلك من أهمية لتقريب المفاهيم والمعارف إلى أذهان الطلاب ، وذلك من خلال زياراتها الصفية المتكررة لهن .

أما الفقرة رقم (٤٣) والتي تشير إلى أن "مديرة المدرسة تزور المعلمات في صفوفهن وتناقش معهن المشاكل التي يواجهونها " حصلت على تقدير عال من المعلمات تفسر الباحثة ذلك لما تصدره وزارة التربية والتعليم من لوائح ونشرات تلزم فيها مديرة المدرسة زيارة معلماتها في صفوفهن عدة زيارات خلال العام الدراسي ، تقوم من خلاله بتوجيههن وإرشادهن لتحسين سلوكهن الصففي في التدريس مستوفية نموذج تقرير الزيارة الصفية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تحرص كل مديرة مدرسة على سمعة معلماتها ومدرستها ، فهي تزور المعلمات في صفوفهن للتعرف على المشاكل التي تواجهها سواء في أساليب التدريس أو في أدائها للصف أو في تعاملها مع الطلبة ، حينئذ تطرح مديرة المدرسة تصوراتها وأفكارها لتذليل تلك العقبات ، فإذا ما ذللت كانت المعلمة معطاء متفانية في عمله ، وهذا ينعكس على تحصيل الطلبة وسمعة كافة المعلمات والمدرسة .

ومن خلال نظرة فاحصة للملحق رقم (٣) تبين لنا الفقرات التي حازت على أدنى تقدير كما هو مبين في الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

الفقرات التي حصلت على أدنى تقدير

الأهمية النسبية	رقم الفقرة	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	نسبة بدرجة كبيرة	نسبة بدرجة متوسطة	نسبة بدرجة قليلة	نسبة بدرجة معومة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦٠	٥٧	تشارك المعلمات في الرحلات المدرسية	%٠	%٢	%٢٥	%٧٣	١,٢٨٣	٠,٠٦٤
٥٩	٤	توجه المعلمات إلى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية	%٨	%٢٥	%١٧	%٥١	١,٩٠٠	٠,٠٣٧
٥٨	٣	تساعد على إشتقاق الأهداف السلوكية	%٨	%١٧	%٥٠	%٢٥	٢,٠٨٣	٠,٠٦٠
٥٧	٢	تساعد المعلمات على تحليل المواد الدراسية	%٩	%٦	%٣١	%٥٤	١,٧٠٦	٠,٠٣٦
٥٦	٤٢	تحت المعلمات على عمل ابحاث علمية لاثراء المقررات التي يدرسونها	%١١	%٢٩	%٢١	%٣٩	٢,١٢٨	٠,٠٤٢
٥٥	٤٠	ترشد المعلمات نحو الحصول على المراجع المفيدة	%١١	%٢٩	%٢٢	%٣٧	٢,١٤٤	٠,٠٤٢
٥٤	١٥	تتيح فرص تنفيذ بعض الدروس في بيئتها الطبيعية	%١١	%٢٩	%٣٣	%٢٧	٢,٢٤٤	٠,٠٤٧
٥٣	٤١	توجه المعلمات الى افضل طريقة لاستخدام المراجع	%١٣	%٣١	%٢٣	%٣٣	٢,٢٢٨	٠,٠٤٥
٥٢	١٤	توجه المعلمات الى صيانة الوسيلة التعليمية	%١٣	%٢٢	%٤٢	%٢٢	٢,٢٦٧	٠,٠٤٧
٥١	٤٩	تشجع المعلمات لتصميم دروس توضيحية	%١٥	%١٠	%٢٢	%٥٣	١,٨٧٢	٠,٠٢٣
٥٠	٦	تشجع المعلمات على توظيف المقرر الدراسي في الحياة العملية	%١٩	%٥٠	%٤	%٢٦	٢,٦٢٨	٠,١١٤
٤٩	١١	تناقش مع المعلمات أساليب معالجة الطلبة متكني التحصيل الدراسي	%٢٣	%٢١	%٢٢	%٣٤	٢,٣٢٨	٠,٠٤٥
٤٨	٤٤	تشجع المعلمات على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا	%٢٩	%٢٧	%٦	%٣٨	٢,٤٧٢	٠,٠٨٤
٤٧	٥٢	تستمع لما تبديه المعلمات من اراء واقتراحات في مجال التدريس	%٣٠	%٢٦	%٥	%٣٩	٢,٤٧٢	٠,٠٨٦
٤٦	١٦	ترشد المعلمات الى اساليب تنمية مواهب الطلبة المتفوقين	%٣٢	%٣٤	%٢٩	%٦	٢,٩١٧	٠,٠٩٦
٤٥	١	توضح للمعلمات الأهداف الخاصة بالمنهج	%٤١	%٢٢	%٢٧	%١٠	٢,٩٤٤	٠,١١٧
٤٤	٣٦	تهيئ الجو المناسب الذي يساعد المعلمة على تحمل المسؤولية	%٤٢	%٢٨	%١٢	%١٨	٢,٩٤٤	٠,١٢٦
٤٣	٢٥	تساعد المعلمات على بناء خطط علاجية	%٤٦	%٣	%٣٨	%١٤	٢,٨٠٠	٠,١٤٥

يلاحظ أن الفقرات السابقة المسطرة في الجدول رقم (٢) قد حصلت على أدنى تقدير :

وتعزو الباحثة حصول الفقرة رقم (٥٧) والتي تفيد بان مديرة المدرسة تشارك المعلمات في الرحلات المدرسية على أدنى تقدير ، إلى تعميم من وزارة التربية والتعليم تمنع فيه مديري ومديرات المدارس من المشاركة في الرحلات المدرسية الطلابية ، والتي تشارك في الإشراف عليها معلمات إذا

كان هناك دواما لباقي طلاب المدرسة ، مما حد من مشاركة المديرات للمعلمات في رحلاتهن المدرسية مع الطلاب ، إلا أن بعضا من المديرات تنظم رحلات خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية في الإجازات والعطل ويشاركون فيها بفعالية ، ولهذا السبب حصلت الفقرة على أدنى الفقرات تقديرا .

أما حصول الأهداف السلوكية واشتقاقها في كل من الفقرات (٤-٣-١) على أدنى تقدير أيضا ، تعززه الباحثة إلى أن هذه الأهداف تحتاج إلى دقة كبيرة في صياغتها وكيفية اشتقاقها لذلك تتجنب بعض مديرات المدارس التطرق إليها لا سيما بعضهن يصيبهن النسيان في كيفية صياغتها واشتقاقها والبعض الآخر يصيبه الملل والفتور من كثرة تكرارها . إلا أن أكثرهن يساعدن المعلمات في صياغتها واشتقاقها . وتباينت هذه النتيجة مع دراسة (الحبيب، ١٩٩٦) والتي أشارت إلى أن الجانب التعلق بالأهداف التربوية للمادة الدراسية قد حصل على المرتبة الأولى من اهتمام مديرات المدارس في سبعين نجو نمو المعلمة مهنيا .

وتفسر الباحثة حصول الفقرة رقم (٢) والتي تتضمن مساعدة المعلمات على تحليل المواد المدرسية على أدنى تقدير أن بعض مديرات المدارس لا يجيدون كيفية تحليل المحتوى الدراسي إلى عناصره فكيف سيساعدن المعلمات وهن على هذا المستوى ؟

والبعض الآخر تساعد معلماتها بقدر محدد لضغط العمل عليها واعتقادها أن هذه المهارة هي من مهام المشرف التربوي .

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيره :

ينص السؤال الثالث على : كيفية يمكن لمديرة المدرسة ان تسهم في تصعيد فاعلية اداء معلمة

الحلقة الأولى بمملكة البحرين ؟

يمكن لمديرة المدرسة أن تسهم في تصعيد فاعلية أداء المعلمة بتفعيل الفقرات التي حصلت على تقدير متدني أو متوسط في نتائج السؤال الأول والثاني ، وعند الرجوع إلى الملحق رقم (٣) يمكن لمديرة المدرسة أن تبذل جهودا مضاعفة في تفعيل الفقرات الموضحة في الجدول رقم (٣) التالي :-

جدول رقم (٣)

الفقرات التي تحتاج إلى تفعيل من قبل مدير المدرسة

رقم الفقرة	نص الفقرة
١	توضح للمعلمات الأهداف الخاصة بالمنهج الذي تقوم بتدريسه
٢	تساعد المعلمات على تحليل المواد الدراسية
٣	تساعد المعلمات على اشتقاق الأهداف السلوكية
٤	توجه المعلمات إلى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية
٧	تشجع المعلمات على استخدام التغذية الراجعة
٢٩	تعد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمنهاج وتوزعها على المعلمات
٤١	توجه المعلمات إلى أفضل طريقة لاستخدام المراجع
٤٢	تحث المعلمات على عمل أبحاث علمية لإثراء المقررات التي يدرسونها

تفسر الباحثة كيفية تفعيل الفقرات التي تتعلق بالأهداف الخاصة بالمنهج واشتقاق الأهداف السلوكية

منها وترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية من قبل المديرة المدرسة بما يلي :-

١- إن تعقد مديرة المدرسة دورات تدريبية في القياس والتقويم من خلال برنامج التطوير

المدرسي الذي تبنته وزارة التربية والتعليم (المدرسة وحدة تدريب ، تستضيف فيها خبراء

تربويين وأساتذة جامعات لإدارتها).

٢- أن تنظم مديرة المدرسة وقتها وتضع خطة فصلية ومن ثم خطة يومية للأنشطة التي سينفذها في ذلك اليوم ، ومن خلال هذا التنظيم للوقت يستطيع ان يطرح مثل تلك الأهداف التربوية وتناقشها مع المعلمات بين الحين والآخر على مدار العام الدراسي وفق تلك الخطة.

٣- أن تستمر في مطالعة الكتب التربوية والعلمية ، والتي تناولت المجالات التربوية المختلفة مما ينعكس أثره إيجابيا على المعلمات .

٤- أن تشجع المعلمات المتميزات على كتابة أوراق عمل مختصرة تتعلق بالأهداف التعليمية ومستوياتها وكيفية اشتقاقها وصياغتها ، ثم تدبر نقاشا حول ورقة المعلمة ، مقدمة التعزيز المناسب لها ، كأن تصور وتوزع على باقي المعلمات أو تطرح على لوحة الإعلانات الخاصة في المدرسة أو تخبر بها المسؤولين التربوين كالمشرفة التربوية ومديرة التعليم عن نشاط هذه المعلمة .

كما تفسر الباحثة كيفية تفعيل الفقرات التي تتعلق بكيفية تحليل المواد الدراسية ، وبناء خطط علاجية ، بان تتخذ مديرة المدرسة الإجراءات التالية :-

١- أن تمتلك طريقة تحليل المواد الدراسية إلى عناصرها من خلال المطالعة الخارجية أو أي أسلوب تراه مناسبا ومن ثم تقوم بتوصيله للمعلمات بطريقتها المناسبة حسب الخطة التي تضعها

٢- أن تعقد اجتماعات للمعلمات وتناقش معهم مستوى تحصيل الطلبة وكيفية معالجة الطلبة متدني التحصيل ، ومتابعة تنفيذ الخطة العلاجية التي يضعونها أسبوعيا لمعرفة مدى نجاح هذه الخطة وما تواجهه من صعوبات وعقبات

وتوضح الباحثة كيفية تفعيل الفقرات التي تتعلق بحث المعلمات على عمل أبحاث علمية لإثراء المقررات التي يدرسونها وفضل الطرق لاستخدام المراجع من قبل مديرة المدرسة بما يلي :-

١- أن تعد مسابقة بين المعلمات لأفضل بحث علمي يتعلّق بمضمون المقررات التي يدرسونها ،
وتعرض الأبحاث على المعلمات لمناقشتها بإشراك مديرة المدرسة ومن ثم اختبار أفضل بحث
، وتقدم للمعلمة جائزة رمزية على هذا الجهد ، وتنظم مثل هذه المسابقات مرتين على الأقل
في العام الدراسي الواحد .

٢- أن تنظم محاضرات في كيفية كتابة البحث العلمي وأساسه ، وكيفية انتقاء المراجع العلمية
والتعامل معها لإثراء البحث الذي تقوم بإعداده .

٣- أن تشجع المعلمات على إصدار مجلة مدرسية ، تكتب فيها المعلمات الموضوعات العلمية
وكذلك التي يقرءوا عنها ، كذلك تكتب فيها أفكارهم وتصوراتهم حول تطوير العملية التعليمية.

الفصل الخامس

التوصيات والمقترحات

التوصيات والمقترحات

أولاً : توصيات الدراسة :-

١- تفعيل دور المساعدين الإداريين من قبل مديرهم حتى يقوموا بجميع الأعمال الإدارية المناطة بهم ، وبالتالي يتفرغ مديرو ومديرات المدارس لمتابعة النواحي الإشرافية والفنية والتنمية المهنية للمعلمين .

٢- الاستمرار في تعزيز المديرين المبدعين في مجال تنمية وتطوير النمو المهني لمعلميهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم.

٣- تبادل الزيارات الميدانية للمدرسين للتعرف على واقع العمل على الطبيعة وما يتطلب من أدوار للنهوض به.

٤- ضرورة أن يضع مديرو المدرسة خطة سنوية للنواحي الإشرافية التي سيقوم بتنفيذها خلال العام الدراسي ، وبناء عليها يضع خطته اليومية .

٥- اعتبار الدورات التدريبية معيار هام في موضوع ترقية المعلم .

٦- المبادرة من قبل كلية التربية البحرينية إلى عقد دورات وندوات وورشات عمل حول الإدارة التربوية وإدارة الصف والإشراف التربوي للمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين والطلاب الخريجين منها.

٧- عقد ندوات لمديري المدارس نصف سنوية للتباحث في المشاكل التي يواجهونها وكيفية تقديم الحلول المناسبة، وأخرى سنوية تجمع المديرين والمديرات على مستوى الوطن.

٨- استحداث نظام التقويم الذاتي لدى المعلمة

٩- الحرص على إيجاد جو صحي ونفسي ملائم في البيئة المدرسية حتى يتواصل عطاء ونمو جميع العاملين.

- ١٠- وضع البرامج والوسائل الكافية بتنمية وتطوير قدرات كفاءات المعلمات ، ورفع مستوى أدائهن ، وذلك من خلال الحصص والدروس النموذجية ، وتشجيعهم على الاطلاع ، ومتابعة أحدث الطرائق والأساليب في هذا المجال.
- ١١- إعداد برامج تدريبية للمعلمين، يشرف عليها مديرون ومعلمون متميزون ، تقدم للمعلمين والمعلمات دورات تدريبية مستمرة .
- ١٢- إعداد أدلة النمو المهني لدى المعلمات والمعلمين وتطوير كفاءتهم .
- ١٣- تخفيف نصاب المعلمات وتعيين معلمة مساعدة داخل الفصل مع تحسين الوضع الاقتصادي للمعلمة .
- ١٤- إشراك مديرة المدرسة إشراكا مباشرا في عملية تطوير العملية التربوية والتعليمية والحصيلة العملية للطلاب.
- ١٥- إلغاء المركزية ، وإعطاء المدرسة وإدارتها الحرية في اختيار ما تراه مناسبا لتطوير القوى العاملة ، فمديرة المدرسة على دراية بمعلماتها ومدى حاجتهم إلى التطوير.
- ١٦- تحسين نظام التوجيه التربوي ، لتمكين المديرة من أداء دورها في تطوير كفاءة المعلمات.
- ١٧- منح مديرات المدارس الثقة فيما يقومون من أعمال ، وما يتخذونه من قرارات من أجل تطوير المعلمات ورفع مستواهن .
- ١٨- تشجيع المعلمين والمعلمات على إصدار مجلة خاصة بهم ، يكتبون فيها أفكارهم وآرائهم في المشكلات التربوية ، وعمل أبحاث في مجال التربية أو تخصصهم العلمي ، موفرا الحوافز المعنوية والمادية حتى يبدعوا في هذا العمل .
- ١٩- حفز المعلمين والمعلمات للالتحاق بالجامعات والدراسات العليا ، وتسهيل خروجهم لتأدية الاختبارات من خلال تنظيم الجدول المدرسي .

- ٢٠- استحداث وسائل حديثة وشاملة ومتنوعة للتقويم تتماشى ومتطلبات العصر
- ٢١- التصعيد من جانب العلاقات الإنسانية، لغرض التأثير الإيجابي في تصعيد الأداء.

ثانيا : مقترحات الدراسة :-

- ١- إجراء دراسة مماثلة تطبق على المدارس الابتدائية ومقارنة نتائج هذه الدراسة بالنتائج التي يتوصل إليها.
- ٢- تقويم الكفايات المهنية لمديرات المدارس الابتدائية في مجال رفع مستوى أداء الهيئة التعليمية.
- ٣- بناء برنامج قائم على تصعيد المهام الإشرافية للإدارة المدرسية بمملكة البحرين .

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع العربية :-

- القرآن الكريم
- إبراهيم ، خيرى علي . (١٩٩٦) . المواد الاجتماعية في مناهج التعليم بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- ابن كثير ، أبو الفداء إسماعيل بن الخطيب . (١٩٨١) . تفسير ابن كثير . الجزء الأول ، بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر .
- أبو عودة ، فوزي حرب . (١٩٩٨) . "واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة " . رسالة ماجستير . كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- أبو غدة ، عبد الفتاح . (١٩٩٥) . قيمة الزمن عند العلماء . الطبعة السادسة ، حلب : مكتب المطبوعات الإسلامية .
- أبو هلال ، أحمد وآخرون . (١٩٩٣) . المرجع في مبادئ التربية . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- أحمد ، أحمد إبراهيم . (١٩٩٣) . الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التربوي . القاهرة : دار الفكر العربي .
- أحمد ، أحمد إبراهيم . (١٩٩٧) نحو تطوير الإدارة المدرسية " دراسات نظرية وميدانية " . الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .

- أحمد ، سعد مرسي . (١٩٨١) . تطوير الفكر التربوي . الطبعة الخامسة ، القاهرة : عالم الكتب .
- الأصفهاني ، أبو نعيم أحمد بن عبد الله (دزت) . حلية الأولياء وطبقات الأصفياء . الجزء الاول ، بيروت : دار الكتب العلمية .
- الأغا ، إحسان وعبد المنعم ، عبد الله . (١٩٩٧) . التربية العلمية وطرق التدريس . الطبعة الرابعة ، غزة : مطبعة منصور .
- الأغبري ، عبد الصمد . (٢٠٠٠) . الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر . بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
- أمين ، إصلاح إسماعيل . (١٩٨٢) . منهج الحياة في القرآن والسنة . الكويت : دار الفكر العربي .
- البدري ، طارق عبد الحميد . (٢٠٠١) . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر .
- بركات ، علي . (١٩٨٨) . التعليم المستمر والتثقيف الذاتي . القاهرة : دار الفكر العربي .
- توف ، محي الدين . (١٩٩٣) . تصميم التعليم . عمان : معهد الاونروا للتربية .
- الحاج محمد ، أحمد علي . (١٩٩٢) . التخطيط التربوي كمدخل تنموي جديد . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع .

- الحبيب ، فهد إبراهيم . (١٩٩٦) . دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم . مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية . الرياض : مج (٨)، ع(٢) ، (٤٩٩-٤٨٢).
- حلمي ، شكري عباس ونوير ، محمد جمال . (١٩٨٢) . تعليم الكبار " دراسة لبعض قضايا التعليم غير النظامي في اطار مفهوم التعليم المستمر " . القاهرة : دار التوفيق للطباعة .
- الخطيب ، أحمد رداح . (١٩٩٧) . الحقائق التدريبية . عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع .
- خياط ، محمد جميل بن علي . (١٩٩٦) . الإعداد الروحي والخلقي للمعلم والمعلمة . جدة : دار القبلة للثقافة الإسلامية .
- درويش ، عطاء وحرب ، سلمان عبد الله . (١٩٩٦) . أسس التعليم وأساليبه . غزة : مطبعة الرنتيسي .
- دقاق ، فهد وآخرون . (١٩٨٨) . الإشراف التربوي " ماهيته وبعض أساليبه . عمان : معهد الأونروا للتربية .
- الدويك ، تيسير وآخرون (د.ت) . (١٩٩٨) . أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- ديراني ، محمد عيد . (١٩٩٥) . فعالية برنامج التأهيل التربوي للمعلمين في تحسين ممارساتهم التعليمية . دراسات للعلوم التربوية . تصدر عن الجامعة الأردنية : مج ٢٤ ، ع ١ ، (٣٥-٢٢) .

- راشد ، علي محي الدين . (١٩٩٠) . واقع إعداد المعلمين أثناء الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين . المؤتمر العلمي الثاني - إعداد المعلم - التراكمات والتحديات المنعقد في الإسكندرية من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠ . الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، مج (١) ، (٤٩-٧٥) .
- ريان ، محمد هاشم . (١٩٩٣) . الأهداف السلوكية في مادة التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية العليا والإعدادية . عمان : معهد الانروا للتربية .
- زيتون ، عايش محمود . (١٩٩٤) . أساليب تدريس العلوم . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- السادة ، حسين بدر . (١٩٩٧) . دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين . رسالة الخليج العربي . القاهرة : مكتب التربية العربية لدول الخليج . ع(٦٥) ، (١٧-٦٣) .
- الستاوي ، سليمان محمد . (١٩٨٦) . أين موقع المدرس من العلاقات الإنسانية والتربية . التربية بقطر . قطر : اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم . ع (٧٦) ، (٧٤-٧) .
- السعدي ، عبد القادر وآخرون (١٩٨٤) . التوجيه الفني والنمو المهني للمعلمين . الكويت : شركة الربيعان للنشر والتوزيع .

- شاهين ، أميرة . (١٩٩١) . الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال التنمية المهنية والعلمية . دراسات تربوية . القاهرة : عالم الكتب . مج(٨) ، ع(٣١) ، (٢٠٨-٢٣٢) .
- شتات ، نهى إبراهيم . (١٩٩٩) . الدور المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين والمديرين والموجهين في المدارس الإعدادية الحكومية بمحافظة غزة والشمال . رسالة ماجستير . غزة : كلية التربية : الجامعة الإسلامية .
- شوق ، محمود أحمد وسعيد ، محمد مالك . (١٩٩٥) . تربية المعلم للقرن الحادي والعشرين . الرياض : مكتبة العبيكان .
- العاجز ، فؤاد علي . (١٩٩٨) . مهام مدير المدرسة كقائد تربوي . ورقة عمل مقدمة الى أعمال وتوصيات اليوم الدراسي حول الإدارة التربوية في فلسطين-الواقع والطموح المنعقد في جامعة الأزهر بغزة في ١٢ نوفمبر ١٩٩٨ . غزة : جمعية البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ببيرسا ، (٩٣-٩٤) .
- عبد المقصود ، محمد السعيد وآخرون (١٩٩١) . المعلم ومهنة التعليم . القاهرة : مطبعة أبناء وهبة حسان .
- عبود ، عبد الغني . (١٩٩١) . التربية الإسلامية . القاهرة : دار الفكر العربي .
- العرفي ، عبد الله ومهدي ، عباس . (١٩٩٦) . مدخل إلى الإدارة التربوية . بنغازي جامعة قاريونس .

- عطوي ، جوت عزت . (٢٠٠١) . الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية . عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع .
- العميرة ، محمد حسن . (١٩٩٩) . مبادئ الإدارة المدرسية . الطبعة الأولى ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- الغزالي ، أبو حامد محمد بن محمد . (١٩٩٢) . إحياء علوم الدين . الجزء الأول ، بيروت ودمشق : دار فتيبة للطباعة والنشر .
- فهمي ، محمد سيف الدين ومحمود ، حسن عبد المالك . (١٩٩٣) . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- قاسم ، محمود صالح . (١٩٩٧) . واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين . رسالة ماجستير . غزة : كلية التربية ، الجامعة الإسلامية .
- القاسمي ، علي (١٩٩٠) . التعليم التطبيقي المستمر وتطبيقاته . التربية الجديدة . لبنان : مؤسسة الخدمات الطباعة (درغام) . مج (١) ، ع (٤٩) ، السنة (١٨) ، (٥-١٥) .
- الكيلاني ، عبد الله زيد . (١٩٩٤) . التقويم التربوي واختبارات التحصيل . عمان : معهد الانروا للتربية .
- المثنى التميمي ، أحمد بن علي . (١٩٨٦) . مسند أبي يعطي الموصلي . الجزء السابع ، بيروت ودمشق : دار المأمون للتراث .

- مرسى ، محمد منير . (١٩٩٦) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .
- المصراتي ، عبد القادر . (١٩٩٧) . المعلم والوسائل التعليمية . طرابلس : الجامعة المفتوحة .
- مطر ، إبراهيم . (١٩٩٩) . واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون ومعلمو الصف . رسالة ماجستير . القدس : جامعة القدس ، كلية التربية .
- المنذري ، زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي (د.ت) . الترغيب والترهيب من الحديث الشريف ، الجزء الأول، وزارة الأوقاف المصرية : المكتب الفني لنشر الدعوة الإسلامية .
- منصور ، عبد المجيد سيد احمد واخرون . (١٩٩٦) . التقويم التربوي الأسس والتطبيقات . القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع .
- ميخائيل ، اصطانيوس . (١٩٩٥) . التقويم التربوي الحديث . الجماهيرية الليبية : جماعة سبها .
- نتو ، إبراهيم عباس . (١٩٩٥) . الإدارة المدرسية في البحرين . الطبعة الأولى ، البحرين : مجموعة الهلال للنشر والتسويق .
- نشوان ، يعقوب حسن . (١٩٩٢) . الإدارة والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق . عمان : دار الفرقان .

- النووي ، أبو زكريا يحيى بن شرف (د.ت) . رياض الصالحين . القاهرة : دار الحديث .
- وزارة التربية والتعليم . (٢٠٠٠) . البحرين : دليل التعليم الابتدائي . البحرين : إدارة التعليم
الابتدائي .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Butler, Jim(1992). “Teacher Professional development an Australian Case study”. **Journal for teaching** , Vol 18, No3.pp(221-256).
- Day, Christopher(1997). “Being a professional in Schools and universities : limits, purposes and possibilities for development”. **British educational Journal** , Vol23, No 2. pp(195-205).
- Donovan , James. & others (1987) . “ The impact of staff development on implementation and student achievement”, **The Journal of educational research** , Vol 80 No 6. pp(348-351).
- Gunston, R. & . L.J (1998). Professional development in residence: developing reflection on science teaching and learning , **Research into highel education abstracts**, Vol31, No2. pp.(162-170).
- Harris , B.M (1980) . Improving staff Performance through inservice education, Boston:Allyn and Bacon.
- San, myint (1999) . “Japans beginning teachers Perceptions of their preparation and professional development”, **Journal of education for teaching**, Vol 25, No 1 .pp(17-28).

الملاحق



الرقم: 50/م ب ت/2002

في: 19/3/2002م

الموضوع: تسهيل مهمات باحث

اسم الباحثة: شهلا حسن حسين وجهينة إبراهيم حسين.

الجهة الطالبية: كلية التربية / جامعة البحرين.

موضوع البحث: أثر إدارة الوقت في تذليل الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الابتدائية.

المهام المطلوب تنفيذها: زيارة المدارس الابتدائية وتطبيق استبانته لاستطلاع رأي المعلمات

والمديرات حول معوقات إدارة الوقت وتطوير العمل المهني للمعلمة.

مرفقات: رسالة الجامعة - قائمة المدارس الابتدائية - استبانته التطبيق.

حقوق استخدام الأدوات محفوظة للباحث فقط.

رأي مركز البحوث التربوية والتطوير:

بعد الاطلاع على الأداة المطلوب تطبيقها لا يرى المركز مانعاً من السماح للباحثتين بتنفيذ

المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: لطيفة علي المناعي.

الوظيفة: رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير.

التوقيع:

ختم المركز:



رأي الجهة المعنية: إدارة التعليم الابتدائي.

بعد الاطلاع على المرفقات وبناء على موافقة مركز البحوث التربوية والتطوير لا ترى

الإدارة مانعاً من السماح للباحثتين بتنفيذ المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: شام محمد عبد الحفيظ

الوظيفة: مدير إدارة التعليم الابتدائي

التوقيع:

ختم الإدارة



بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة : دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بدولة البحرين .

أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة حول دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بدولة البحرين ، لما لذلك من أهمية بالغة في تطوير العملية التربوية وتحسينها في المدرسة الابتدائية . وذلك لنيل درجة الماجستير في التربية ، لهذا تم بناء استبانة مكونة (٦٠) فقرة ، وكل فقرة تصف دورا من أدوار مديرة المدرسة في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى ، وكل فقرة أمامها أربع رتب وهي (كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، معدومة) .

لذا نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بوضع إشارة (✓) في الخانة التي ترينها تعبر عن درجة الممارسة لهذا الدور . أود أن أحيطك علما بأن أجابتك ستحاط بالسرية التامة فلا حاجة لذكر الاسم .

مع شكري وتقديري على تلطفك بالإجابة والله ولي التوفيق

الباحثة

جهينة مندل

جامعة البحرين

ملحق رقم (٢)
أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة معدومة
١	توضح للمعلمات الأهداف الخاصة بالمنهج				
٢	تساعد المعلمات على تحليل المواد الدراسية				
٣	تساعد على اشتقاق الأهداف السلوكية				
٤	توجه المعلمات إلى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية				
٥	تشجع أستخدم الأساليب الحديثة في التدريس لتحسين أداء المعلمات				
٦	تشجع المعلمات على توظيف المقرر الدراسي في الحياة العملية				
٧	تشجع المعلمات على استخدام التغذية الراجعة				
٨	تتابع سجلات التحصيل				
٩	توجه المعلمات لاستخدام أساليب التقويم المستمر				
١٠	تتوخى الموضوعية في تقويم معلوماتها				
١١	تناقش مع المعلمات أساليب معالجة الطلبة متدني التحصيل الدراسي				
١٢	ترشد المعلمات إلى تحسين استغلال الوسيلة التعليمية				
١٣	تشجع المعلمات على حضور الدورات التدريبية التي ترفع من مستواهن العلمي والمهني				
١٤	توجه المعلمات إلى صيانة الوسيلة التعليمية				
١٥	تتيح فرص تنفيذ بعض الدروس في بيئتها الطبيعية				
١٦	ترشد المعلمات إلى أساليب تنمية مواهب الطلبة المتفوقين				
١٧	تناقش مع المعلمات الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس				
١٨	تحث المعلمات على استخدام التغذية الراجعة لتعديل سلوكهن التعليمي				
١٩	تتيمي لدى المعلمات مهارات مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة				

الرقم	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة معدومة
٢٠	تحفز المعلمات على استخدام وسائل الاتصال بصورة سليمة				
٢١	تسهل على المعلمات سبل الحصول على الأدوات والوسائل التعليمية				
٢٢	تقوم أداء المعلمات من خلال الزيارات المستمرة				
٢٣	تساعد المعلمات على التقويم الذاتي				
٢٤	توضح للمعلمات جوانب القوة عندهم وتعمل على تدعيمها				
٢٥	تساعد المعلمات على بناء خطط علاجية				
٢٦	تناقش مع المعلمات نتائج التحصيل الدراسي لطلبة المدرسة				
٢٧	تدقق أسئلة الاختبارات قبل طرحها على الطلبة				
٢٨	تشجع المعلمات على استخدام أدوات متنوعة في تقويم طلابهم				
٢٩	تعد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج وتوزعها على المعلمات				
٣٠	تعد نشرات تتابع المستجدات العلمية وتوزعها على المعلمات				
٣١	تطرح أفكار عملية تزيد من ثراء المادة العلمية لمعلماتها				
٣٢	تناقش الجوانب العلمية المتعلقة بالمقرر الدراسي				
٣٣	تراعي عدم التكلف في علاقاتها مع المعلمات				
٣٤	تساعد المعلمات الجدد على التكيف مع الجو المدرسي				
٣٥	تحيي المناسبات الدينية والوطنية بمشاركة المتعلمين				
٣٦	تهيأ الجو المناسب الذي يساعد المعلمة على تحمل المسؤولية				
٣٧	تبتعد عن أسلوب تصيد الأخطاء في معاملتها للمعلمات				
٣٨	تشرك المعلمات في تقويمها لادائهن				
٣٩	توجه المعلمات لاستخدام أنواع التقويم (تشخيصي - تجميعي - علاجي)				

الرقم	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة معدومة
٤٠	ترشد المعلمات نحو الحصول على المراجع المفيدة				
٤١	توجه المعلمات إلى افضل طريقة لاستخدام المراجع				
٤٢	تحث المعلمات على عمل أبحاث علمية لأتراء المقررات التي يدرسونها				
٤٣	تزور المعلمات في صفوفهن وتناقش المشاكل التي يواجهونها				
٤٤	تشجع المعلمات على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا				
٤٥	تستخدم الحوافز الإيجابية لتشجيع المعلمات على الإبداع في المواد التي يدرسونها				
٤٦	تشارك المعلمات بزيارتهم في المناسبات الاجتماعية				
٤٧	تعمل على حل المشكلات التي تقع بين المعلمات				
٤٨	تدعم العلاقات الاجتماعية بين المعلمات وأولياء الأمور				
٤٩	تشجع المعلمات لتصميم دروس توضيحية				
٥٠	تشجع المعلمات على تبادل الزيارات الصفية لنقل الخبرة				
٥١	تشجع المعلمات لحضور ندوات في تخصصاتهن				
٥٢	تستمع لما تبديه المعلمات من آراء واقتراحات في مجال التدريس				
٥٣	توفر أسباب الراحة النفسية للمعلمات				
٥٤	تنظم اجتماعات دورية لتوطيد الألفة والمحبة بين المعلمات				
٥٥	تحل المشاكل التي تقع بين المعلمات وأولياء الأمور فور حدوثها				
٥٦	تتميز بالتواضع ولين الجانب				
٥٧	تشارك المعلمات في الرحلات المدرسية				
٥٨	تعمل مع المعلمات بروح الفريق الواحد				
٥٩	تساعد المشرفة الاجتماعية في حل المشكلات الطلابية				
٦٠	تشارك مع المشرفة التربوية في مساعدة المعلمة للتصعيد من مستوى أدائها				

ملحق رقم (٣)

تكرار الاستجابات على كل فقرة ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري

رقم الفقرة	الأهمية النسبية (الرتبة)	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	نسبة بدرجة كبيرة	نسبة بدرجة متوسطة	نسبة بدرجة قليلة	نسبة بدرجة معدومة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٣	١	تشجع المعلمات على حضور الدورات التدريبية التي ترفع من مستواهم العلمي والمهني	٨٩%	١١%	٠%	٠%	٣,٨٨٩	٠,٣١١
٣٥	٢	تحبي المناسبات الدينية والوطنية بمشاركة المتعلمين	٨٨%	١٢%	٠%	٠%	٣,٨٨٣	٠,٣٠٩
٣٤	٣	تساعد المعلمات الجدد على التكيف مع الجو المدرسي	٨٦%	٦%	٥%	٤%	٣,٧٢٨	٠,٢٩٩
٣٧	٤	تبتعد عن أسلوب تصيد الأخطاء في معاملتها للمعلمات	٨٣%	٧%	٦%	٤%	٣,٧٠٠	٠,٢٨٩
٤٧	٥	تعمل على حل المشكلات التي تقع بين المعلمات	٨٢%	٦%	١٠%	٢%	٣,٦٧٨	٠,٢٨٥
٢١	٦	تسهل على المعلمات سبل الحصول على الأدوات والوسائل التعليمية	٨٢%	١٢%	٤%	٢%	٣,٧٣٩	٠,٢٨١
٣٩	٧	توجه المعلمات لاستخدام انواع التقويم (تشخيصي - تجميعي - علاجي)	٨١%	٨%	٧%	٤%	٣,٦٦٧	٠,٢٨٠
٣٠	٨	تعد نشرات تتابع المستجدات العلمية وتوزعها على المعلمات	٨٠%	١١%	٤%	٥%	٣,٦٦١	٠,٢٧٥
٩	٩	توجه المعلمات لاستخدام أساليب التقويم المستمر	٧٩%	١٦%	٤%	٢%	٣,٧١٧	٠,٢٧٠
٢٨	١٠	تشجع المعلمات على استخدام أدوات متنوعة في تقويم طلابهم	٧٩%	٢١%	٠%	٠%	٣,٧٨٩	٠,٢٧٠
٢٢	١١	تقوم أداء المعلمات من خلال الزيارات المستمرة	٧٨%	١٦%	٦%	١%	٣,٧٠٠	٠,٢٦٥
٢٧	١٢	تدقق أسئلة الاختبارات قبل طرحها على الطلبة	٧٨%	٦%	١١%	٦%	٣,٥٦١	٠,٢٦٧
٥	١٣	تشجع استخدام الأساليب الحديثة في التدريس لتحسين أداء المعلمات	٧٧%	١١%	٩%	٣%	٣,٦١١	٠,٢٦١
٣٢	١٤	تناقش الجوانب العلمية المتعلقة بالمقرر الدراسي	٧٧%	١٤%	٦%	٤%	٣,٦٣٣	٠,٢٦١
٢٤	١٥	توضح للمعلمات جوانب القوة عندهم وتعمل على تدعيمها	٧٤%	٧%	١٠%	٨%	٣,٤٧٨	٠,٢٥٣

رقم الفقرة	الأهمية النسبية (الرتبة)	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	نسبة بدرجة كبيرة	نسبة بدرجة متوسطة	نسبة بدرجة قليلة	نسبة بدرجة معدومة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥٦	١٦	تتميز بالتواضع ولين الجانب	٧٤%	١٧%	٧%	٢%	٣,٦٤٤	٠,٢٥١
٢٣	١٧	تساعد المعلمات على التقويم الذاتي	٧٤%	١٦%	٧%	٤%	٣,٥٩٤	٠,٢٤٩
٣٤	١٨	تزور المعلمات في صفوفهن وتناقش المشاكل التي يواجهونها	٧٤%	١٨%	٦%	٣%	٣,٦٢٨	٠,٢٤٩
٨	١٩	تتابع سجلات التحصيل	٧٣%	١٢%	٧%	٨%	٣,٥١١	٠,٢٤٨
١٢	٢٠	ترشد المعلمات إلى تحسين استغلال الوسيلة التعليمية	٧٢%	١٩%	٦%	٣%	٣,٦١١	٠,٢٤٢
٣٣	٢١	تراعي عدم التكلفة في علاقاتها مع المعلمات	٧٢%	٩%	١١%	٧%	٣,٤٦٧	٠,٢٤٣
٥٨	٢٢	تعمل مع المعلمات بروح الفريق الواحد	٧٢%	١٧%	٩%	٢%	٣,٥٩٤	٠,٢٤٢
٥١	٢٣	تشجع المعلمات لحضور ندوات في تخصصاتهن	٧٢%	١٨%	٦%	٥%	٣,٥٦١	٠,٢٤٠
٤٨	٢٤	تدعم العلاقات الاجتماعية بين المعلمات وأولياء الأمور	٧١%	١٧%	٨%	٤%	٣,٥٥٠	٠,٢٣٧
٥٤	٢٥	تنظم اجتماعات دورية لتوطيد الألفة والمحبة بين المعلمات	٧١%	٢٢%	٤%	٣%	٣,٦٠٦	٠,٢٣٦
٦٠	٢٦	تشارك مع المشرفة التربوية في مساعدة المعلمة للتصعيد من مستوى أدائها	٦٨%	١١%	١٣%	٧%	٣,٤٠٦	٠,٢٢٧
٢٦	٢٧	تناقش مع المعلمات نتائج التحصيل الدراسي لطلبة المدرسة	٦٦%	١١%	١٤%	٩%	٣,٣٢٨	٠,٢١٦
٤٥	٢٨	تستخدم الحوافز الإيجابية لتشجيع المعلمات على الإبداع في المواد التي يدرسونها	٦٦%	١٠%	٧%	١٨%	٣,٢٣٣	٠,٢١٨
٤٦	٢٩	تشارك المعلمات بزيارتهم في المناسبات الاجتماعية	٦٦%	١٧%	١٤%	٤%	٣,٤٣٩	٠,٢١٤
٢٠	٣٠	تحفز المعلمات على استخدام وسائل الاتصال بصورة سليمة	٦٥%	١٦%	١٣%	٦%	٣,٣٩٤	٠,٢١٢
١٧	٣١	تناقش مع المعلمات الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس	٦٤%	١٧%	١٢%	٧%	٣,٣٧٢	٠,٢٠٨
١٩	٣٢	تتمى لدى المعلمات مهارات مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	٦٣%	٢٢%	١٢%	٣%	٣,٤٥٠	٠,٢٠٦
٥٠	٣٣	تشجع المعلمات على تبادل الزيارات الصفية لنقل الخبرة	٦٢%	٢٥%	٩%	٣%	٣,٤٦١	٠,٢٠٣
٣١	٣٤	تطرح أفكار عملية تزيد من إثراء المادة العلمية لمعلماتها	٦١%	١٩%	١٧%	٣%	٣,٣٨٩	٠,١٩٦

رقم الفقرة	الأهمية النسبية (الرتبة)	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	نسبة بدرجة كبيرة	نسبة بدرجة متوسطة	نسبة بدرجة قليلة	نسبة بدرجة معنومة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥٣	٣٥	توفر أسباب الراحة النفسية للمعلمات	٥٩%	٢٨%	٨%	٤%	٣,٤٢٢	٠,١٩٣
٧	٣٦	تشجع المعلمات على استخدام التغذية الراجعة	٥٧%	٨%	١٨%	١٧%	٣,٠٥٠	٠,١٨١
٥٩	٣٧	تساعد المشرفة الاجتماعية في حل المشكلات الطلابية	٥٦%	٢٨%	٧%	٩%	٣,٣٠٦	٠,١٨١
١٠	٣٨	تتوخى الموضوعية في تقييم معلماتها	٥٤%	٤٢%	٣%	١%	٣,٤٩٤	٠,١٨٨
١٨	٣٩	تحدث المعلمات على استخدام التغذية الراجعة لتعديل سلوكهن التعليمي	٥٢%	٢٣%	١٨%	٦%	٣,٢١٧	٠,١٦١
٢٩	٤٠	تعد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج وتوزعها على المعلمات	٤٩%	٣٩%	٥%	٧%	٣,٣١١	٠,١٦٦
٣٨	٤١	تشرك المعلمات في تقييمها لأدائهن	٤٨%	١١%	٢٢%	١٨%	٢,٨٩٤	٠,١٤٦
٥٥	٤٢	تحل المشاكل التي تقع بين المعلمات وأولياء الأمور فور حدوثها	٤٧%	٣٨%	٦%	٩%	٣,٢٢٨	٠,١٥٧
٢٥	٤٣	تساعد المعلمات على بناء خطط علاجية	٤٦%	٣%	٣٨%	١٤%	٢,٨٠٠	٠,١٤٥
٣٦	٤٤	تهيئ الجو المناسب الذي يساعد المعلمة على تحمل المسؤولية	٤٢%	٢٨%	١٢%	١٨%	٢,٩٤٤	٠,١٢٦
١	٤٥	توضح للمعلمات الأهداف الخاصة بالمنهج	٤١%	٢٢%	٢٧%	١٠%	٢,٩٤٤	٠,١١٧
١٦	٤٦	ترشد المعلمات إلى أساليب تنمية مواهب الطلبة المتفوقين	٣٢%	٣٤%	٢٩%	٦%	٢,٩١٧	٠,٠٩٦
٥٢	٤٧	تستمع لما تبديه المعلمات من آراء واقترحات في مجال التدريس	٣٠%	٢٦%	٥%	٣٩%	٢,٤٧٢	٠,٠٨٦
٤٤	٤٨	تشجع المعلمات على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا	٢٩%	٢٧%	٦%	٣٨%	٢,٤٧٢	٠,٠٨٤
١١	٤٩	تناقش مع المعلمات أساليب معالجة الطلبة متدني التحصيل الدراسي	٢٣%	٢١%	٢٢%	٣٤%	٢,٣٢٨	٠,٠٤٥
٦	٥٠	تشجع المعلمات على توظيف المقرر الدراسي في الحياة العملية	١٩%	٥٠%	٤%	٢٦%	٢,٦٢٨	٠,١١٤
٤٩	٥١	تشجع المعلمات لتصميم دروس توضيحية	١٥%	١٠%	٢٢%	٥٣%	١,٨٧٢	٠,٠٢٣
١٤	٥٢	توجه المعلمات إلى صيانة الوسيلة التعليمية	١٣%	٢٢%	٤٢%	٢٢%	٢,٢٦٧	٠,٠٤٧

رقم الفقرة	الأهمية النسبية (الرتبة)	المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة	نسبة بدرجة كبيرة	نسبة بدرجة متوسطة	نسبة بدرجة قليلة	نسبة بدرجة معدومة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤١	٥٣	توجه المعلمات إلى أفضل طريقة لاستخدام المراجع	١٣%	٣١%	٢٣%	٣٣%	٢,٢٢٨	٠,٠٤٥
١٥	٥٤	تتيح فرص تنفيذ بعض الدروس في بيئتها الطبيعية	١١%	٢٩%	٣٣%	٢٧%	٢,٢٤٤	٠,٠٤٧
٤٠	٥٥	ترشد المعلمات نحو الحصول على المراجع المفيدة	١١%	٢٩%	٢٢%	٣٧%	٢,١٤٤	٠,٠٤٢
٤٢	٥٦	تحث المعلمات على عمل أبحاث علمية لاثراء المقررات التي يدرسونها	١١%	٢٩%	٢١%	٣٩%	٢,١٢٨	٠,٠٤٢
٢	٥٧	تساعد المعلمات على تحليل المواد الدراسية	٩%	٦%	٣١%	٥٤%	١,٧٠٦	٠,٠٣٦
٣	٥٨	تساعد على اشتقاق الأهداف السلوكية	٨%	١٧%	٥٠%	٢٥%	٢,٠٨٣	٠,٠٦٠
٤	٥٩	توجه المعلمات إلى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف سلوكية	٨%	٢٥%	١٧%	٥١%	١,٩٠٠	٠,٠٣٧
٥٧	٦٠	تشارك المعلمات في الرحلات المدرسية	٠%	٢%	٢٥%	٧٣%	١,٢٨٣	٠,٠٦٤

[illegible]

الترتيب	البيان الذي تقوم به الإدارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة معصومة	التكررات			درجة معصومة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة معصومة	درجة كبيرة
٢٠	توجد السمات التي تضمن لشمول لرسالة التوجيه	١٣٠	٣٥	١٠	٥	٥٢٠	١٠٥	٢٠	٥	١٣٠	١٧	٢٠	١٣	١٣٠
٢١	تواضع عدم التكافؤ في علاقتهما مع السمات	١٣٠	١٧	٢٠	١٣	٥٢٠	٥١	٤٠	١٣	١٣٠	١٧	٢٠	١٣	١٣٠
٢٢	تتمثل مع السمات بوضع الطرق في الحد	١٣٠	٣٠	١٧	٣	٥٢٠	٩٠	٣٤	٣	١٣٠	٣٠	١٧	٣	١٣٠
٢٣	تتبع السمات لخصور أدوات في تصميمها	١٢٩	٣٢	١٠	٩	٥١٦	٩٦	٢٠	٩	١٢٩	٣٢	١٠	٩	١٢٩
٢٤	تضمن العلاقات الاجتماعية بين السمات ولديها الامور	١٢٨	٣٠	٢٠	١٥	٥١٢	٩٠	٣٠	٧	١٢٨	٣٠	٢٠	١٥	١٢٨
٢٥	تتطلب اجتماعات دورية لوضع الاتفاقية والخدمة بين السمات	١٢٧	٤٠	٤٠	٨	٥٠٨	١٢٠	١٦	٥	١٢٧	٤٠	٤٠	٨	١٢٧
٢٦	تتشارك مع الشفوية التوجيه في مساعدة الطلبة المتخصص من مستوى	١٢٣	٢٠	٢٠	٧٤	٤٩٢	١٣	٤٨	١٣	١٢٣	٢٠	٢٠	٧٤	١٢٣
٢٧	تتخلص مع السمات بتتبع التحويل ليس لطلبة الخدمة	١١٨	٢٠	٢٠	٧٥	٤٧٢	١٧	٥٠	١٧	١١٨	٢٠	٢٠	٧٥	١١٨
٢٨	تستخدم الحوار الاجتماعي لتتبع السمات على الاندماج في الشوك	١١٨	١٨	١٨	١٧	٤٧٢	٥٤	٢٤	٣٢	١١٨	١٨	١٨	١٧	١١٨
٢٩	تتشارك السمات بزيارتين في السمات الاجتماعية	١١٨	٣٠	٣٠	٢٥	٤٧٢	٩٠	٥٠	٧	١١٨	٣٠	٣٠	٢٥	١١٨
٣٠	تتفر السمات على استخدام رسائل الاحصاء بضرورة علمية	١١٧	٧٨	٢٤	١١	٤٦٨	٨٤	٤٨	١١	١١٧	٧٨	٢٤	١١	١١٧
٣١	تتخلص مع السمات الاجتماعيات المتخصص في طرق التفرير	١١٥	٣٠	٣٠	٢٢	٤٦٠	٩٠	٤٤	١٣	١١٥	٣٠	٣٠	٢٢	١١٥
٣٢	تتس لوي السمات مهارات مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	١١٤	٣٩	٣٩	٢١	٤٥٦	١١٧	٤٢	٦	١١٤	٣٩	٣٩	٢١	١١٤
٣٣	تتبع السمات على تحليل الازدواج الهيكل لطل الخدمة	١١٢	٤٥	٤٥	١٧	٤٤٨	١٣٥	٣٤	٦	١١٢	٤٥	٤٥	١٧	١١٢
٣٤	تتخرج الفكر صلياً يزيد من تراء الخدمة العلمية لسماتها	١١٠	١١٠	٣٥	٣٠	٤٤٠	١٠٥	٦٠	٥	١١٠	١١٠	٣٥	٣٠	١١٠
٣٥	توفر سبب الرادة العلمية للسمات	١٠٧	٥٠	٥٠	١٥	٤٢٨	١٥٠	٣٠	٨	١٠٧	٥٠	٥٠	١٥	١٠٧
٣٦	تتبع السمات على استخدام التقنية لراحة	١٠٢	١٥	١٥	٣٣	٤٠٨	٤٥	٦٦	٣٠	١٠٢	١٥	١٥	٣٣	١٠٢
٣٧	تتساعد الخدمة الاجتماعية في حل المشكلات الطلابية	١٠١	٥٠	٥٠	١٢	٤٠٤	١٥٠	٢٤	١٧	١٠١	٥٠	٥٠	١٢	١٠١
٣٨	تتوضي الموصوعة في تقديم سلاتها	٩٨	٧٥	٢٧	٥	٣٩٧	٢٣٥	١٠	٢	٩٨	٧٥	٢٧	٥	٩٨
٣٩	تتس السمات على استخدام التقنية لراحة لطلبة لطلبة	٩٤	٩٤	٤٢	٣٣	٣٧٦	١٢٩	١٦	١١	٩٤	٩٤	٤٢	٣٣	٩٤
٤٠	تتد شترات علمية تتابع الشفوية العلمية للتابع وتوزعها على	٨٩	٧٠	٤٢	٩	٣٥٦	٢١٠	١٨	١٢	٨٩	٧٠	٤٢	٩	٨٩
٤١	تتترك السمات في توجيه لادرس	٨٧	٢٠	٢٠	٤٠	٣٤٨	٦٠	٨٠	٣٣	٨٧	٢٠	٢٠	٤٠	٨٧

