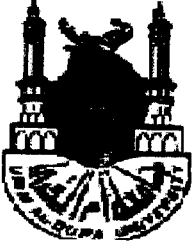


بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا



إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد التعديلات المطلوبة

الاسم الرباعي : ضيف الله بن غضيان بن سليمان حمرون الغزي

القسم : الإدارة التربوية والتخطيط
التخصص : إدارة تربوية وتخطيط
الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير

عنوان الأطروحة : "الزيارة الصفية لمدير المدرسة واقعها ودورها في رفع أداء المعلم بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك التعليمية " .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.. وبعد : فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٢/٧/٦هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة . وحيث قد تم عمل اللازم فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ..

والله الموفق ،،،

أعضاء اللجنة

مناقش خارجي

مناقش داخلي

المشرف

الاسم : د. د. زهير بن أحمد الكاظمي

الاسم : د. مسعود بن خضر القرشي

الاسم : د. رمضان أحمد الصباغ

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

يعتمد :

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. جويبر بن ماطر الثبيتي

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة.



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٣٩٩٨



٣٩٩٨

المملكة العربية السعودية

جامعة أم القرى

كلية التربية

الإدارة التربوية والتخطيط

الزيارة الصفية لمدير المدرسة واقعها ودورها في رفع أداء المعلم بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك التعليمية

١٩٥٧

إعداد الطالب :

ضيف الله بن غزيان بن سليمان حمرون الغزي

إشراف الدكتور:

رمضان أحمد عيد الصباغ

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمه إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
كمطلب تكميلي للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

لعام ١٤٢٢هـ / ١٤٢٣هـ

عنوان الدراسة : "الزيارة الصفية لمدير المدرسة وأدائها ودورها في رفع أداء المعلم بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك التعليمية".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الزيارات التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وواقع الممارسات التي يقوم بها قبل وأثناء وبعد الزيارة ، إضافة إلى معرفة دورها في رفع أداء المعلم المعرفي والمهني ، وقد اشتملت الدراسة على سؤالين رئيسيين هما :

١- ما واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها وممارسة مدير المدرسة لإجراءاتها من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة ومعلميها؟

٢- ما دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر كل من مديري ومعلمي المدارس المتوسطة ؟

ولمعرفة ذلك تم بناء الأداء المساعدة على جمع المعلومات وهي عبارة عن استبانة تم تحكيمها و التحقق من ثباتها وصدقها ثم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من ٣٣ مديراً و ٢٢٣ معلماً بالمدارس المتوسطة الحكومية ، وبعد جمعها تم معالجتها إحصائياً عن طريق الحاسب الآلي بجامعة أم القرى وذلك باستخدام أسلوب النسب والتكرارات ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبارات ، تحليل التباين ، معامل بيرسون ، اختبار شيفيه ، وقد تم تحديد مستوى الدلالة لأسئلة الفروق عند المستوى ٠.٠٥ ، حيث أمكن التوصل إلى النتائج التالية :

أولاً = نتائج السؤال الرئيس الأول :

١- تتحقق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة من وجهة نظر المديرين وممارسته لإجراءات ما قبل الزيارة ، وإجراءات أثناء الزيارة بمستوى جيد ونسبة ٨٣% ، ٨١% ، ٨٤% على التوالي ، بينما يتحقق ممارسته لإجراءات ما بعد الزيارة بنسبة ٩٢% وبمستوى عال .

٢- تتحقق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وممارسته لإجراءات ما قبل الزيارة ، وإجراءات أثناء الزيارة ، وإجراءات ما بعد الزيارة بمستوى جيد ونسبة ٧٤% ، ٧٣% ، ٧٨% ، ٨١% على التوالي .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين لمستوى تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة ، وواقع ممارسته لإجراءاتها.

٤- أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤية المعلمين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات الزيارة تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤيتهم لمستوى تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة تعزى إلى هذا العامل .

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤية المعلمين تبعاً لتخصصاتهم لمستوى تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة ، وواقع ممارسته لإجراءاتها.

٥- أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤية المديرين تبعاً لسنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية لمستوى تحقق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة ، وواقع ممارسته لإجراءات أثناء الزيارة ، وممارسته لإجراءات ما بعد الزيارة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤيتهم لممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة .

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المديرين لمستوى تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة للمعلمين ، وممارسته لإجراءاتها تعزى إلى الدورات التدريبية التي حصل عليها.

ثانياً = نتائج السؤال الرئيس الثاني :

١- دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ورفع النمو المعرفي للمعلم يتحقق من وجهة نظر المديرين بمستوى جيد ونسبة ٨٤% ، ٧٧% على التوالي .

٢- دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ورفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين يتحقق بمستوى متوسط ونسبة ٦٥% ، ٦٠% على التوالي .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤيتي المديرين والمعلمين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع كل من النمو المهني و النمو المعرفي للمعلم .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المعلمين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم تعزى إلى عملي الخبرة في التدريس والتخصص .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المديرين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم تعزى إلى عملي الخبرة في الإدارة المدرسية و الدورات التدريبية.

وفي ضوء النتائج أمكن استخلاص عدد من التوصيات ومنها :

١- إقامة برنامج تدريبي لمديري المدارس بعنوان "الزيارة الصفية لمدير المدرسة" يتم من خلاله توضيح المفهوم الحديث للزيارة الصفية .

٢- أهمية مشاركة المعلم في تقويم مدير المدرسة وتصميم نموذج مقترح يتضمن فقرات الاستبانة التي حصلت على درجة مقبولة من الارتباط للعنيتين .

٣- الربط بين بقاء مدير المدرسة في وظيفته و مدى مساهمته وحرصه على تطوير أداء المعلم .

٤- العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومعلميها من خلال الاختبارات الدورية .

يعتمد ،، عيد كلية التربية

أ. د. محمود بن محمد كسناوي

المشرف

د. رمضان احمد عيد حسين

إعداد الباحث

ضيف الله بن غصيان العنزي

وما توفيقى إلا

بالله عليه توكلت

وإليه أنيب

شكر وتقدير

الحمد لله الذي لا فوز إلا في طاعته ، ولا نجاح إلا بتوقيفه ، اختص بالعبادة والدعاء عن سواه ، وخص بالصلاة على رسله وأنبيائه ، وعد التائبين بالمغفرة ، والمستهدين بالهداية ، والشاكرين بالزيادة قال تعالى (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) .

والصلاة والسلام على معلم الناس أجمعين ، والمرسل رحمة للعالمين ، وخير عباد الله الشاكرين القائل عليه أفضل الصلاة والتسليم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) ، وبعد :

فإن الشكر من تمام المعروف ، ورد الإحسان للمنعّم أولاً فله الحمد والشكر على ما أنعم به علينا من التوفيق والنجاح والسداد ، ثم إن الشكر والتقدير لعباده الذين كان لهم الفضل بعد الله عز وجل في الوصول إلى بلوغ المرام وتحقيق الهدف وإتمام الدراسة والذين هم :

✍ **صاحب السمو الملكي أمير منطقة تبوك فهد بن سلطان بن عبد العزيز آل سعود** الذي كان لتشجيعه ودعمه للعلم ورجاله وطلابه بالمنطقة أعظم الأثر في غرس حب التعليم في نفوسهم ، والحرص على الارتواء من مناهل المعرفة ، والمثابرة والجد في طلب العلم ، ولتكريمه المتفوقين من الطلاب والطالبات ورجال العلم من خلال جائزة تبوك للتفوق العلمي ، ولكلماته المشجعة عند تكريمي في السنة الخامسة للجائزة الانطلاقة الحقيقية والرغبة الجادة في مواصلة تعليمي ، فله الشكر كله و التقدير جله على لفتاته الكريمة وتشجيعه المستمر ودعمه اللامحدود لأبناء المنطقة ، أطال الله عمره وجعل ذلك في ميزان حسناته.

✍ **والشكر لمعالي وزير المعارف الأستاذ الدكتور / محمد بن أحمد الرشيد** الذي فتح لنا أبواب الدراسة التكميلية حرصاً منه على رفع المستوى العلمي والمهني لمنسوبي وزارة المعارف ، فله كل الشكر على ما قدمه ويقدمه من جهد وعطاء وقرارات حكيمة .

✍ **والشكر موصولاً لمنبع العلم والمعرفة جامعة أم القرى** التي تعلمت في رحابها ، وأخص بالشكر عمادة الدراسات العليا ممثلة بعميدها سعادة الدكتور أحمد بن ناصر الحمد ، وعميد كلية التربية سعادة الدكتور محمود كسناوي ، و سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط السابق الدكتور عبد المحسن هلال ، وسعادة رئيس القسم الحالي الدكتور جويبر بن ماطر الثبيتي ، وأعضاء هيئة التدريس في القسم ، فلهم الشكر على ما قدموه وبذلوه من جهود موفقة في سبيل توفير ما نحتاجه من علم ومعرفة .

✍ **كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى سعادة الدكتور مسعود بن خضر القرشي** المشرف السابق على هذه الدراسة والذي كان لتوجيهاته الخيرة وإرشاداته النيرة طيلة إشرافه

الفضل الكبير في تدعيم أسس الدراسة وركائزها ، فله الشكر والامتنان ، وجعل الله ذلك في موازين أعماله .

✍ كما أن الشكر موصولاً لمن أكمل مسيرة سابقه سعادة الدكتور رمضان أحمد الصباغ المشرف الحالي على الدراسة والذي كان لعلو خلقه وغزارة علمه وبعد نظره وسداد رأيه ورحابة صدره الدور الكبير في ظهور هذه الدراسة بهذه الصورة ، فله مني الشكر والتقدير والإجلال جعل الله ذلك في ميزان حسناته .

✍ كما أتوجه بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين تكرموا بتحكيم خطة الدراسة والاستبانة، وقدموا النصح والمشورة السابقة وأخص منهم / سعادة الدكتور هاشم بن بكر حريري، وسعادة الدكتور جويبر بن ماطر الثبيتي ، وسعادة الدكتور زهير بن أحمد الكاظمي ، وسعادة الدكتور محمد بن عايد الدوسري ، وسعادة الدكتور علي بن سعيد عسيري ، وسعادة الدكتور ربيع سعيد طه وسعادة الدكتور ممدوح القاضي ، فلهم الشكر والتقدير على جزيل نصحهم وحسن توجيهاتهم وكرم مساعدتهم.

✍ كما أتوجه بالشكر لسعادة الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة تبوك الأستاذ جريد بن معتق العنزي على جزيل نصحه ودعّمه المتواصل .

✍ والشكر موصولاً لسعادة المدير العام للتعليم بمنطقة تبوك الأستاذ محمد بن عبد الله اللحيدان ، ومساعد المدير العام للشؤون التعليمية الأستاذ هاشم بن عبد الله القحطاني ، وكل من قدم يد العون من منسوبي الإدارة وأخص منهم / الأستاذ فهد بن عايش الطيار ، والأستاذ نشمي بن عبدالعزيز العنزي ، الأستاذ محمد بن أحمد سليم ، الأستاذ عمر بن محمد أبو هاشم ، الأستاذ عبد الفتاح بن أحمد الريس ، الأستاذ عبدالرحمن بن ناصر الناصر ، والأستاذ ضيف الله بن سعد الرشيد .

✍ والشكر موصولاً إلى كل من قدم يد العون ببيانات ومعلومات ومشورة صادقة ممن لم يرد أسمه في ثنايا هذا العرفان .

✍ كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تشريفي بقبولهم مناقشة هذه الدراسة مستبشراً بتوجيهاتهم المنتظرة .

✍ ولا يفوتني أن أشكر جميع أفراد أسرتي الذين تحملوا الكثير من العناء في سبيل توفير وتهيئة الجو المناسب لإتمام البحث والدراسة .

والحمد لله رب العالمين

الباحث

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
فهرسة الجداول	هـ
فهرسة الأشكال البيانية	ز
بيان الملاحق المرفقة	ز
الفصل الأول / الإطار العام للدراسة	
مقدمة	٢
مشكلة الدراسة وأسئلتها	٣
أهداف الدراسة	٦
أهمية الدراسة	٧
حدود الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني / أدبيات الدراسة	
أولاً = الإطار النظري	١٣
المبحث الأول / الإدارة المدرسية	
مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها	١٤
وظائف الإدارة المدرسية	١٦
مدير المدرسة	٢٠
مسئوليات مدير المدرسة وواجباته	٢٢
المهارات اللازمة لمدير المدرسة	٢٤
المبحث الثاني / تقويم المعلم	
مفهوم تقويم المعلم	٢٦
أهداف تقويم المعلم	٢٧
وسائل تقويم المعلم	٢٨

الموضوع	رقم الصفحة
الأساليب الإشرافية	٣٠
الزيارة الصفية / وتشتمل	
١- مفهوم الزيارة الصفية	٣١
٢- أهمية الزيارة الصفية	٣٢
٣- أهداف الزيارة الصفية	٣٣
٤- غرض الزيارة الصفية	٣٥
٥- أنواع الزيارة الصفية	٣٦
٦- مدة الزيارة الصفية	٣٧
٧- إجراءات الزيارة الصفية	٣٨
المبحث الثالث / دور مدير المدرسة أثناء الزيارة الصفية	
١- اعتبارات ينبغي مراعاتها عند التقويم	٤٠
٢- دور مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم	٤١
٣- دور مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم	٤٢
ثانياً = الدراسات السابقة	
أ) الدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة والمشرف التربوي	٤٤
ب) الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة تجاه المعلم	٤٨
مناقشة الدراسات السابقة	٥٤
الفصل الثالث / إجراءات الدراسة	
١- منهج الدراسة	٥٩
٢- مجتمع الدراسة	٥٩
٣- عينة الدراسة	٥٩
٤- وصف عينة الدراسة	٦٠

الموضوع	رقم الصفحة
٥- أداة الدراسة	٦٤
صدق أداة الدراسة	
أ - الصدق الظاهري	٦٦
ب- الاتساق الداخلي/	
أولاً = الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لعينة المديرين	٦٧
ثانياً = الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لعينة المعلمين	٧٠
ثبات أداة الدراسة	٧٤
٦- الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات	٧٤
٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة	٧٥
الفصل الرابع / تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها	
السؤال الرئيس الأول	٧٨
السؤال الفرعي الأول	٧٩
السؤال الفرعي الثاني	٨٩
السؤال الفرعي الثالث	٩٨
السؤال الفرعي الرابع	١٠٤
السؤال الفرعي الخامس	١٠٦
السؤال الرئيس الثاني	١٠٨
السؤال الفرعي الأول	١٠٨
السؤال الفرعي الثاني	١١٣
السؤال الفرعي الثالث	١١٩
السؤال الفرعي الرابع	١٢٢
السؤال الفرعي الخامس	١٢٣
الفصل الخامس / ملخص الدراسة - التوصيات - المقترحات	

الموضوع	رقم الصفحة
أولاً = ملخص الدراسة	١٢٦
ثانياً = التوصيات /	
أ (التوصيات المتعلقة بأسلوب الزيارة الصفية لمدير المدرسة	١٢٩
ب) التوصيات المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في رفع أداء المعلم	١٣١
ثالثاً = المقترحات	١٣٤
المراجع	
أولاً = المراجع العربية /	
أ (الكتب والمؤلفات	١٣٦
ب) البحوث والرسائل العلمية	١٤٠
ثانياً = المراجع الأجنبية	١٤٣

فهرسة الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	وصف عينة الدراسة حسب المهنة	٦٠
٢	وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة	٦٠
٣	وصف عينة الدراسة حسب الخبرة	٦١
٤	وصف عينة المديرين حسب الدورات في الإدارة المدرسية	٦٢
٥	وصف عينة المعلمين حسب التخصص	٦٣
٦	اتساق كل فقرة من واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة والمجموع الكلي لفقراتها	٦٧
٧	اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات ما قبل الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها	٦٧
٨	اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات أثناء الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها	٦٨
٩	اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات ما بعد الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها	٦٩
١٠	اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم والمجموع الكلي لفقراته	٦٩
١١	اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم والمجموع الكلي لفقراته	٧٠
١٢	اتساق كل فقرة من واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة والمجموع الكلي لفقراتها	٧١
١٣	اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات ما قبل الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها	٧١
١٤	اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات أثناء الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها	٧٢
١٥	اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات ما بعد الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها	٧٢
١٦	اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم والمجموع الكلي لفقراته	٧٣
١٧	اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم والمجموع الكلي لفقراته	٧٣
١٨	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المديرين	٧٩
١٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المديرين	٨٠
٢٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المديرين	٨١
٢١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المديرين	٨٢
٢٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المديرين	٨٣
٢٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المديرين	٨٤
٢٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر المديرين	٨٥

م	الجدول	الصفحة
٢٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر المديرين	٨٧
٢٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين	٨٩
٢٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين	٩٠
٢٨	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المعلمين	٩١
٢٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المعلمين	٩٢
٣٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المعلمين	٩٣
٣١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المعلمين	٩٤
٣٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر المعلمين	٩٥
٣٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر المعلمين	٩٦
٣٤	اختبارات لتوضيح الفروق بين العينتين لواقع تحقق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة	٩٩
٣٥	اختبارات لتوضيح الفروق بين العينتين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة	١٠٠
٣٦	اختبارات لتوضيح الفروق بين العينتين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة	١٠١
٣٧	اختبارات لتوضيح الفروق بين العينتين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة	١٠٢
٣٨	اختبارات لتوضيح الفروق بين أبعاد ومحاو الجانب الأول من الدراسة للعينتين	١٠٣
٣٩	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة لعينة المعلمين	١٠٤
٤٠	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير التخصص لعينة المعلمين	١٠٥
٤١	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة لعينة المديرين	١٠٦
٤٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الدورات التدريبية للمديرين	١٠٧
٤٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المديرين	١٠٩
٤٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المديرين	١١٠
٤٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المديرين	١١١
٤٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين	١١٢
٤٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين	١١٤

م	الجدول	الصفحة
٤٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين	١١٥
٤٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين	١١٦
٥٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين	١١٧
٥١	اختبارات لتوضيح الفروق بين العينةين لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم	١١٩
٥٢	اختبارات لتوضيح الفروق بين العينةين لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم	١٢٠
٥٣	اختبارات لتوضيح الفروق بين بعدي الجانب الثاني من الدراسة للعينةين	١٢١
٥٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة في التدريس لعينة المعلمين	١٢٢
٥٥	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير التخصص لعينة المعلمين	١٢٢
٥٦	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة في الإدارة المدرسية لعينة المديرين	١٢٣
٥٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية للمديرين	١٢٣

فهرسة الأشكال البيانية

م	الشكل	الصفحة
١	بيان بجائبي الدراسة وأبعادها ومحاورها	٦٥
٢	بيان بنتيجة الجانب الأول لعينة الدراسة	١٢٧
٣	بيان بنتيجة الجانب الثاني لعينة الدراسة	١٢٨

بيان بالملاحق المرفقة مع الدراسة

رقم الملحق	الموضوع
١	خطاب سعادة عميد كلية التربية إلى المدير العام للتعليم بمنطقة تبوك بشأن تطبيق الدراسة
٢	خطاب سعادة المدير العام للتعليم بمنطقة تبوك للمدارس المتوسطة بشأن تعبئة استبانات الدراسة
٣	استبانة الدراسة في صورتها المبدئية
٤	بيان بأسماء الأساتذة الذين شاركوا في تحكيم الاستبانة
٥	صورة من الخطاب الموجه لمدير المدرسة المتوسطة بشأن كيفية اختيار العينة العشوائية من المعلمين
٦	الاستبانة الموجهة لمدير المدرسة في صورتها النهائية
٧	الاستبانة الموجهة لمعلم المرحلة المتوسطة في صورتها النهائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ← مقدمة
- ← مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ← أهداف الدراسة
- ← أهمية الدراسة
- ← حدود الدراسة
- ← مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تسعى قطاعات التربية و التعليم إلى زيادة كفاءة إداراتها نظراً لأهمية دور الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط المتقن ، والتنظيم الجيد ، والإشراف المتواصل ، والتقويم المستمر لأداء أفراد المنظمة والتأكد من تحقيق أهدافها.

وتبرز أهمية القائد الإداري في تطوير المنظمة وزيادة كفاءتها من خلال الاهتمام بتنمية مهارات أفرادها وزيادة قدراتهم المعرفية والمهنية وفقاً لأحدث المخترعات و الاكتشافات العالمية ، وزيادة قدرتهم على التكيف السريع مع التغييرات المستقبلية المتوقعة ، والعمل معهم على التطوير والابتكار وإحداث التغيير وفقاً لأهداف المنظمة .

ومدير المدرسة وهو يقف على هرم الإدارة المدرسية يعتبر قائداً تربوياً مسؤولاً عن تنمية مهارات العاملين معه من معلمين و إداريين من أجل زيادة كفاءتهم وعطائهم في القيام بدورهم في إعداد أبناء مجتمعهم إعداداً سليماً تتحقق من خلاله أهداف المدرسة.

ولأهمية دور المعلم في العملية التعليمية بصفته المنفذ الحقيقي لأهداف النظام التربوي والتي أجملها السنبل وآخرون (١٤١٧ هـ ، ص ١٧) " بتحقيق مجموعة متنوعة من الحاجات التربوية تستهدف إعداد الفرد للحياة ، وتمكينه من التكيف مع الأفراد والجماعات والمنظمات التي يحتويها المجتمع ، وإعادة تشكيل الحياة الاجتماعية وصياغتها من جديد لتواكب التطور ."

فإنه من الضروري كما ذكر زيدان (١٩٨٢م، ص ٢٥٠) " أن ينال من العناية القدر الذي يتناسب مع الدور الخطير الذي يقوم به في إعداد النشء وتكوينهم".

ويتحمل كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة مسئوليته في رفع أداء المعلم ، وتزداد مسئولية مدير المدرسة بصفته الرئيس المباشر للمعلم ، والمشرف التربوي المقيم المتابع لأعماله بصفة دائمة .

وتختلف الأساليب الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة في تقويم المعلم ، إلا أن الزيارات الصفية التي يقوم بها للمعلم تعتبر من أهم هذه الأساليب لأنه يمكن من خلالها التعرف على قدرات المعلم واحتياجاته ، مما يعين على رفع قدراته المعرفية والمهنية ، وتحديد احتياجاته ومن ثم السعي لتحقيقها .

ولأهمية هذا الأسلوب جاءت هذه الدراسة لتوضيح واقعه من حيث مستوى تحقق أهدافه ، وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءاته ، إضافة إلى معرفة دوره في رفع أداء المعلم ، حيث أن معرفة الواقع يعين على التطوير والتحسين لمعالجة السلبيات ، وتعزيز الإيجابيات ، وتنمية قدرات الإبداع والابتكار عند المعلم .

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

يعتبر اتباع أفضل الأساليب في تقويم المعلم وممارستها بالشكل الصحيح من أبرز صور العناية به لأنها تقود إلى تحسين أدائه وزيادة عطائه وتطوير مستواه . وحيث أن مدير المدرسة يشارك المشرف التربوي في تقويم المعلم فقد أشارت دراسة كل من فادن (١٤١٢هـ) ، حداد (١٤١٥هـ) ، منديلي (١٤١٦هـ) ، العارفة (١٤١٦هـ) ، سنبل (١٤١٧هـ) ، العوفي (١٤١٧هـ) إلى تدني و قصور فاعلية المشرف التربوي المتعلقة بتوجيه المعلم وتطويره ومساعدته ، مما يزيد من مسئولية مدير المدرسة تجاه العناية بالمعلم والعمل على تحسين أدائه و رفع مستواه بما يتوافق مع التطورات الحديثة.

وقد أصبح أسلوب الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين من أكثر الأساليب ممارسة كما تشير دراسة كل من الهجاري (١٤٠١هـ) ،

نشوان (١٤٠٧هـ) ، الصبحي (١٤١٤هـ) ، اللحاني (١٤١٤هـ)
،السعود(١٩٩٦م) مما جعل الزيارات الصفية من أهم المحكات الرئيسة للحكم
على مدى كفاءة أداء المعلم واستمراره في العملية التربوية .

ونظراً لأهمية الزيارة الصفية لمدير المدرسة في تقويم المعلم ، فإن دراسة
واقعها يعطي تصوراً عن مدى إسهامها في تحسين أداء المعلم مما يساعد على
إمكانية تطويرها .

واهتماماً من الباحث في معرفة واقع الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير
المدرسة للمعلمين - من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها - و
كذلك الاهتمام بمعرفة دور مدير المدرسة - من خلال هذا الأسلوب - في رفع
أداء المعلم فقد تم تحديد مشكلة الدراسة بسؤالين رئيسيين يتفرع من كل منهما
خمس أسئلة فرعية على النحو التالي :

**السؤال الأول = ما واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث
مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة مدير المدرسة لإجراءاتها ؟**
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

(أ) ما واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق
أهدافها وممارسة إجراءاتها من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة ؟
(ب) ما واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق
أهدافها وممارسة إجراءاتها من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة ؟
(ج) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مديري
المدارس المتوسطة ومعلميها حول واقع زيارات مدير
المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة
إجراءاتها ؟

(د) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب إدراك المعلمين لواقع زيارات
مدير المدرسة الصفية من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها
تعزى لعاملي التخصص والخبرة ؟

هـ) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المديرين لواقع زيارات مدير المدرسة الصفية من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها تعزى لعامل الخبرة والدورات التدريبية ؟

السؤال الثاني = ما دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

أ) ما دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة ؟

ب) ما دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة ؟

ج) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة و معلميها حول دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم ؟

د) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المعلمين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع أداء المعلم تعزى لعامل الخبرة والتخصص ؟

هـ) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المديرين لدور زيارات مدير المدرسة الصفية في رفع أداء المعلم تعزى لعامل الخبرة والدورات التدريبية ؟

أهداف الدراسة :

- ١- تحديد مستوى تحقق أهداف الزيارة الصفية ، و واقع الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة قبل وأثناء وبعد الزيارة الصفية للمعلم من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة ومعلميها .
- ٢- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة و معلميها حول واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها وممارسة إجراءاتها.
- ٣- معرفة إسهام الزيارة الصفية لمدير المدرسة في رفع أداء المعلم من خلال معرفة دورها في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة ومعلميها .
- ٤- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة ومعلميها حول دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم .
- ٥- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب إدراك المعلمين لواقع زيارات مدير المدرسة من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها تعزى إلى عاملي الخبرة والتخصص .
- ٦- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المديرين لواقع زيارات مدير المدرسة الصفية من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها تعزى إلى عاملي الخبرة والدورات التدريبية .
- ٧- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المعلمين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع أداء المعلم تعزى إلى عاملي الخبرة والتخصص .
- ٨- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المديرين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع أداء المعلم تعزى إلى عاملي الخبرة والدورات التدريبية .

أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة من النقاط التالية :

- (١) تناولت هذه الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً واتباعاً في تقويم المعلمين من قبل مديري المدارس وذلك للوقوف على واقع مستوى تحقق أهدافه وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءاته .
- (٢) الحاجة لمعرفة وجهات نظر المعلمين حول ما يقوم به مدير المدرسة أثناء عملية التقويم ومقارنتها بوجهات نظر المديرين تدعو لمثل هذه الدراسة لمعرفة أوجه الاختلاف في تطبيق مدير المدرسة لهذه الممارسات بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين من أجل القيام بالتوجيه الصحيح من قبل المشرفين على الإدارة المدرسية باتباع الطرق الصحيحة أثناء ممارسة التقويم.
- (٣) قلة الدراسات والبحوث السابقة عن تناول هذا الأسلوب والذي يعتبر من أبرز أساليب تقويم مدير المدرسة للمعلمين ، وقصورها بشكل عام عن دراسة مشكلات منطقة تبوك التعليمية يجعل لهذه الدراسة أهمية في إثراء أساليب تقويم المعلمين بالدراسة الواقعية ، إضافة إلى إثراء منطقة الدراسة بالبحوث التطبيقية والدراسات الميدانية التي تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ، والتي تفتقر إليها هذه المنطقة .
- (٤) إن نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذه الدراسة تشير إلى تدني دور مدير المدرسة والمشرف التربوي في تطوير المعلم مهنيًا ، وهذا يدعو إلى مثل هذه الدراسة لأكثر الأساليب شيوعاً في تقويم المعلم من قبل مدير المدرسة لمعرفة جدوى هذا الأسلوب ، و الطريقة التي يتم بها ممارستها من قبل مديري المدارس المتوسطة مما يساعد في وضع البرامج التي تعمل على تفعيل دور مدير المدرسة بحيث يحقق الهدف المنشود من هذه العملية.

حدود الدراسة

١- الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أسلوب الزيارة الصفية لمدير المدرسة من

حيث :

أ (معرفة واقع مستوى تحقق أهدافه ، وممارسة مدير المدرسة لإجراءاته المتمثلة بإجراءات ما قبل الزيارة ، إجراءات أثناء الزيارة ، إجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر مديري و معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك .

ب) معرفة دور مدير المدرسة من خلال هذا الأسلوب في رفع أداء المعلم والمتمثل في دوره برفع النمو المهني للمعلم ، ودوره في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر مديري و معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك .

٢- الحدود المكانية :

طبقت على المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لوزارة المعارف بمنطقة

تبوك التعليمية .

٣- الحدود الزمانية :

تم تطبيق الدراسة الميدانية في نهاية الفصل الثاني من العام الدراسي

١٤٢٠هـ .

مصطلحات الدراسة :

١- الزيارة الصفية :

ويعرفها ظفر ومصطفى (١٢٠١هـ ، ص ١٢) بأنها "اللقاءات الدورية بين مدير المدرسة والمعلمين والتي تتم داخل الفصل الدراسي بهدف مساعدة المعلمين لأداء أفضل" .

كما ذكر الحبيب (١٤١٧هـ ، ص١٨٧) أن المقصود بها "زيارة المشرف أو مدير المدرسة للمعلم في غرفة الصف أثناء قيامه بالنشاط التعليمي لملاحظة التفاعل الصفّي وتقويم أداء المعلم والوقوف على أثره على التلاميذ". وجاء في دليل الإشراف التربوي (١٤١٩، ص٦٠) أن "الزيارات الصفية يقصد بها زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف أثناء قيامه بالنشاطات التعليمية لرصد النشاطات التعليمية ، والتفاعل الصفّي ، وتقويم أداء المعلم ، والوقوف على أثره على التلاميذ".

والزيارات التي يقوم بها مدير المدرسة لا تختلف عن الزيارات التي يقوم بها المشرف التربوي باعتبار أن المدير مشرف تربوي مقيم .
و يمكن تعريف الزيارة الصفية لمدير المدرسة إجرائياً بأنها :
عملية مخططة هادفة يقوم من خلالها مدير المدرسة بسماع ومشاهدة كل ما يصدر من المعلم أثناء الموقف التعليمي بهدف تحليله موضوعياً بمشاركة المعلم من أجل تحسين أداء المعلم وتطويره .

٢- التقويم :

يتضمن التقويم كما أوضح شفشق والناشف (١٩٩٥م ، ص٢١٧) التشخيص والتوجيه وإعطاء الدرجات وتحديد المعدلات والمستويات والتنبؤ بالأداء ونجاحه أو فشله في الأعمال المستقبلية وعمل التقويم النهائي للأداء .
غير أن بستان وطه (١٩٨٩م ، ص١٢١) أشارا إلى أن التقويم بمعناه الشامل يطرح أبعاداً جديدة أشمل من مجرد القياس أو تقدير المهارات .
وأما حريري (١٤٢٠هـ ، ص٩٣) فقد ذكر أن التقويم يتضمن عمليتين الأولى التقدير ، والثانية التحسين و التعديل ، وأن الفرق بين التقويم والتقويم هو أن التقويم يتوقف عند إعطاء القيمة بينما التقويم يتعدى ذلك للتحسين والتعديل .

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه:

عملية تشخيصية علاجية تطويرية يقوم بها مدير المدرسة للمعلم أثناء الزيارة الصفية و بعدها .

٣- النمو المعرفي للمعلم :

النمو في اللغة يعني الزيادة ، وقد جاء في المعجم الوسيط (ص ٩٦٥)
نما الشيء -نمأ ونموا : زاد و كثر .

والنمو اصطلاحاً كما يراه زهران (١٩٨٦م ، ص ١١) "هو العملية التي تتفتح من خلالها إمكانيات الفرد الكامنة ، وتظهر على شكل قدرات و مهارات وصفات وخصائص شخصية".

وأما المعرفة كما ذكر بدوي (١٩٨٠م ، ص ١٤٦) في معجم مصطلحات التربية والتعليم فإنها تعني "مجموع الوقائع والحقائق والمفاهيم و المعلومات التي تتكون لدى الانسان نتيجة لمحاولات متكررة لفهم الظواهر المحيطة به".

ومن ذلك فان النمو المعرفي للمعلم يعني استمراره في اكتساب المعلومات والمفاهيم والنظريات والحقائق عن المادة التي يدرسها -خاصة- وعن العملية التربوية -عامة- مع إدراك وفهم للمستجدات والأحداث في العالم من حوله .

٤- النمو المهني للمعلم :

يقصد بالنمو المهني للمعلم كما أوضحه الشريف (الغامدي ، ١٤١٧هـ ، ص ١٣) "فهم المعلم لطبيعة مهنته التي يمارسها ، وإدراكه لكافة أدواره و مسؤولياته و ما تتطلبه المهنة من خصائص ومواصفات".

وأما الصفات المهنية للمعلم فقد ذكر الديب (حداد ، ١٤١٥هـ) أنها تتمثل في تمكنه من المادة العلمية ، و قدرته على تخطيط العمل وتنظيمه ، ومعرفته لطلابه وقدرته على إثارة دوافعهم ، واختياره للوسائل التعليمية المناسبة واستخدامها بفاعلية.

ويمكن تعريف النمو المهني للمعلم بأنه فهم المعلم لتخصصه فهماً دقيقاً بحسب تطور مفاهيم هذا التخصص في حاضره ، واستخدام الوسائل التعليمية والأساليب التربوية والطرق المناسبة - سابقاً وحاضراً - استخداماً يمكن المتعلم من فهم

واستيعاب المقرر الدراسي والأخذ بيده إلى الإبداع والابتكار بما يتوافق مع متطلبات
حاضره ومستقبله والأهداف التربوية المنشودة .

٥- الدور :

ويقصد بالدور في هذه الدراسة ما يقوم به مدير المدرسة من إسهامات وممارسات
فعلية من خلال الزيارة الصفية لرفع النمو المعرفي للمعلم ورفع النمو المهني للمعلم.



٣٩٩٨

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً = الإطار النظري :

المبحث الأول / الإدارة المدرسية

المبحث الثاني / تقييم المعلم

المبحث الثالث / دور مدير المدرسة أثناء تقييم المعلم

ثانياً = الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

يتناول الباحث أدبيات الدراسة من خلال محورين هما :

◆ الإطار النظري .

◆ الدراسات السابقة .

وقد ركز الباحث عند تناول لهذين المحورين عرض أبرز الموضوعات و الدراسات و الأبحاث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والتي من خلالها كون بعض المنطلقات التي ساعدت في صياغة المشكلة وتحديد أهدافها ، والأداة المناسبة لجمع المعلومات ، وكيفية تحقيق أهداف الدراسة.

ويعرض لهما تفصيلاً في ما يلي :

أولاً= الإطار النظري

يشمل الإطار النظري في هذه الدراسة ثلاثة مباحث رئيسة هي :

المبحث الأول / الإدارة المدرسية .

المبحث الثاني / تقييم المعلم .

المبحث الثالث / دور مدير المدرسة أثناء تقييم المعلم .

وقد تناول الباحث في المبحث الأول مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ووظائفها ومدير المدرسة ومسئوليته وواجباته والمهارات التي ينبغي أن تتوفر لديه ، ثم يعرض في المبحث الثاني مفهوم تقييم المعلم وأهدافه ووسائله ثم الأساليب الإشرافية والتي يتناول منها الزيارة الصفية بالتفصيل من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وغرضها وأنواعها ومدتها وإجراءاتها ، ثم يتناول في المبحث الثالث أهم الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها من قبل مدير المدرسة عند تقييمه للمعلم ، ومن ثم دوره في رفع النمو المعرفي للمعلم ودوره في رفع النمو المهني للمعلم .

وتعرض الدراسة تفصيلاً للمباحث الثلاثة الرئيسة للإطار النظري والتي

جاءت كما يلي:

المبحث الأول / الإدارة المدرسية

لقد أصبحت الإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات الأخرى تلعب دوراً مهماً تتعكس نتائجه على التربية ذاتها ، فهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية والمعنية بتحقيق الأهداف التربوية ، ولأهمية هذا الدور خاصة وأن مدير المدرسة يقف على هرم الإدارة المدرسية حيث أنه يمثل الدور الأكبر الذي تقوم به فسيتم تناولها بشيء من التفصيل .

مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها:

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية التي تشتق أسسها و مبادئها كما أوضح حجي (١٤١٨هـ ، ص ٣٤) من ميدان الإدارة العامة و تحتفظ بخصوصيتها في مجال التربية و التعليم .

ويتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة كما أشار إلى ذلك كل من [(مرسى ، ١٩٩٣م ، ص ٢٠) ، (الحقيـل ، ١٤١٤ هـ — ، ص ٦٥) ، (حريـري ، ١٤٢٠ هـ ، ص ٣٧)] .

وهذا المستوى هو الذي يعمل على تحقيق الأهداف التربوية ، و تنفيذ البرامج والمشروعات التي تم التخطيط لها من قبل المستويات العليا .

ويعرف فهمي ومحمود (١٤١٤ هـ ، ص ٧٠) الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة و مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة " .

كما ذكر كل من عبد الهادي (١٤٠٤ ، ص ٩) والحقيـل (١٤١٤ هـ ، ص ٦٥) أنها "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين واداريين و مستخدمين و غيرهم ، بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة " .

ومن ثم فانه يمكن القول بان الإدارة المدرسية هي المستوى الذي يتم فيه تنفيذ الأهداف التربوية ، ويعمل فيه مدير المدرسة و العاملين معه على تحقيق هذه

الأهداف والإسهام في تطويرها عن طريق التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة و التقويم لجميع الأعمال والمسؤوليات المنوطة بهم .

و أما أهداف الإدارة المدرسية فإنها تنبثق من أهداف الإدارة التربوية والتي تتركز في تحقيق النمو الشامل للتلميذ في جميع الجوانب المختلفة .

و هدف الإدارة المدرسية كما أشار حجي (١٤١٨هـ ، ص ٣٦) "توفير أفضل السبل لنجاح التعليم والتعلم ، وتحقيق أهداف التربية".

كما اتفق حريري (١٤٢٠ ، ص ٣٨) مع سمعان ومرسي (١٩٧٥ م ، ص ٩) في أن أهداف الإدارة المدرسية لم يعد قاصراً على حفظ النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع ، بل أنه تعدى ذلك الى تحقيق الأغراض التربوية و الاجتماعية ، فاصبح محور العمل يدور في هذه الإدارة حول التلميذ و تتميته في جميع الجوانب ، وبذل الجهود في تحسين العملية التربوية .

وأشار حسين و زيدان (١٩٧٦ م ، ص ٩) الى أن الادارة المدرسية "عملية إنسانية اجتماعية تربوية تعنى بالفرد و تحترم شخصيته وتحاول أن تجعله يتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويؤثر فيه و يتأثر به ، و تخرس فيه العادات الاجتماعية المقبولة".

وحدد عبد الهادي (١٤٠٤هـ ، ص ص ٩ ، ١٠) أهدافها ببناء شخصية التلميذ بناءً متكاملاً ، وتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة ، و وضع الخطط التطويرية المستقبلية للمدرسة ، و الإشراف على تنفيذ جميع المشروعات المدرسية حاضراً ومستقبلاً ، و وجود العلاقات الإنسانية ، و توفير الأنشطة المتنوعة للتلاميذ ، و خدمة المجتمع .

كما ذكر الدايل (١٤٠٨ ، ص ص ٦٧ ، ٦٨) أنها تهدف الى الاهتمام بالتلاميذ والمعلمين والمناهج والأنشطة التعليمية ، و توثيق العلاقة بين المدرسة و المجتمع ، ونقل التراث الثقافي ، إضافة الى مساهمتها في حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهدافه .

ويتضح بأن أهداف الإدارة المدرسية لم يعد قاصراً على تطبيق الأنظمة والاهتمام بالجوانب الإدارية فقط بل إنها تشمل الاهتمام بالجوانب الفنية والتركيز

عليها مع العمل على التقويم الصحيح والتطوير المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية بما يحقق نمو الفرد نمواً صحيحاً ومتكاملاً ، وتنميته في إطار المجتمع الذي يعيش فيه.

وظائف الإدارة المدرسية :

إن لكل عملية إدارية - في أي منظمة ما - وظائف ومسؤوليات محددة وضحها حسين وزيدان (١٩٧٦م ، ص ٩) بالتخطيط ، توفير المصادر المادية والبشرية ، الحفز أو التعبئة ، التنسيق ، التقويم .

كما أثبت فايول (حريري ، ١٤٢٠هـ ، ص ٤٨) أن "كل نشاط إداري يتكون من خمسة عناصر هي التخطيط ، التنظيم ، الإشراف ، التنسيق ، الرقابة".
و بما أن الإدارة المدرسية هي إحدى العمليات الإدارية فان لها وظائف إدارية لابد من تحقيقها حتى تستطيع القيام بمسؤولياتها ، و التي أوضحها الحقيـل (١٤١٤هـ ، ص ص ٦٦-٧١) بما يلي :

١ - التخطيط : و يعتبر من أبرز وظائف الإدارة المدرسية ، و الذي بدونه لا يمكن تنفيذ الأعمال او تحقيقها على الوجه المطلوب ، وقد ذكر علاقي (١٤١٢هـ ، ص ٨٥) أن اورونيل عرفه بأنه "اتخاذ قرار حاضر حول ماذا نعمل - كيف نعمل - متى نعمل- ومن يعمل".

كما عرفه الحقيـل (١٤١٤هـ ، ص ٦٧) بأنه "التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل ، و الذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ، ومتى يُعمل ، و كيف يُعمل".

لذا فان التخطيط كما أوضح سالم وآخرون (١٩٩٤ م ، ص ٨٣) "له علاقة بعنصرين رئيسيين ، الأول هو المستقبل و الثاني هو العلاقة بين الأهداف و الطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف".

وينبغي لمدير المدرسة وهو يمارس هذه الوظيفة أن يخطط لمواعيد زيارات المعلمين وإشراكهم معه بذلك ، إضافة إلى التخطيط للاستفادة من الوسائل الممكنة

والإمكانيات المتاحة ، و وضع البرامج العلاجية والتطويرية للعاملين معه أثناء العام الدراسي .

٢- التنظيم : يتعلق التنظيم بالكيفية التي توجه الأفراد للعمل جماعيا و بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، والذي عرفه علاقي (١٤١٢هـ ، ص ١٥٦) بأنه "عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل ، مواقع العمل ، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط و أداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة".

وأما التنظيم المدرسي فقد عرفه عبد الهادي (١٤٠٤ ، ص ٣٣) بأنه "الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية".

كما ذكر كل من الحقي (١٤١٤ هـ ، ص ص ٦٨، ٦٩) ، فهمي و محمود (١٤١٤هـ ، ص ص ٧٥، ٧٦) أن ما يقصد بالتنظيم المدرسي هو توزيع الأعمال والأنشطة المختلفة على العاملين بحسب قدراتهم ، و إعطائهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بأقل تكلفة و اقصر مدة وبأعلى مستوى ، وأن من مقتضياته ما يلي :

- دراسة شاملة لآوضاع المدرسة ، ومتطلبات العمل داخلها وخارجها .
- الإلمام بما تتضمنه اللوائح والأنظمة في مجال التعليم - عامة - والإدارة المدرسية - خاصة - .
- إعداد مستلزمات العمل ، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذها .
- دراسة الخطط الدراسية للفصول ، ومعرفة الأعداد المطلوبة من المعلمين .
- معرفة قدرات العاملين ، ووضع كل منهم فيما يناسبه .
- تنظيم البرامج المتعلقة بخدمة المجتمع .

وتعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يمارسها مدير المدرسة فهو يحتاج إلى تنظيم الزيارات الصفية للمعلمين وفقاً للأولوية - فالمعلم الجديد له أولوية الزيارة في بداية العام الدراسي - إضافة إلى أن عليه تنظيم إجراءات الزيارة وقد أشار نشوان (١٤١٢هـ ، ص ١٨٥) أن على مدير المدرسة أن يخصص سجل للزيارات الصفية بحيث يتضمن هذا السجل :

- أسم المعلم .
- الصف الدراسي .
- تاريخ الزيارة .
- أهم جوانب القوة في سلوك المعلم التعليمي الصفي .
- أهم جوانب الضعف في سلوك المعلم الحقيقي الصفي .
- الملاحظات التي تحتاج إلى متابعة .

إضافة إلى أن عليه توفير الوسائل التعليمية والأجهزة الهامة التي يحتاجها المعلم أثناء قيامه بالعملية التعليمية ، وتنظيم الزيارات المتبادلة بين المعلمين والبرامج التدريبية التي يحتاجها المعلم .

٣- التنسيق : ويقصد به كما أوضح الحقيـل (١٤١٤هـ ، ص ٦٩) تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة التعليمية ، وعدم التضارب في الاختصاصات المحددة بين العاملين.

ويصبح التنسيق بالنسبة لمدير المدرسة من أهم وأصعب الوظائف التي يقوم بها نظرا لكثرة المسؤوليات وتقاربها ، لكن الفهم الصحيح من قبل مدير المدرسة لأهداف المدرسة ، و المعرفة الجيدة للمهام والمسؤوليات المطلوبة من المدرسة تعينه على القيام بالتنسيق المناسب بين مختلف الأعمال والأنشطة .

٤- التوجيه: يقصد التوجيه في الإدارة المدرسية كما أوضح فهمي و محمود (١٤١٤هـ ، ص ٧٧) الاتصال بالعاملين بالمدرسة ، ومساعدتهم و إرشادهم أثناء العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، وأن هذا التوجيه يستند الى مبادئ أهمها وحدة الأمر ، الإشراف المباشر من قبل مدير المدرسة ، و اختيار الاسلوب الأمثل للتوجيه .

وتظهر أهمية هذا العنصر في الإدارة الحديثة بما عبر عنه سالم و آخرون (١٩٩٤م ، ص ١٨٣) بأنه يتناول إدارة العنصر البشري ، و تتضمن وظيفته الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين ، وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم مع تحقيق أهدافهم ورغباتهم .

ومدير المدرسة وهو يمارس عملية التوجيه عليه أن يراعي الأساليب الجيدة في التوجيه ، وأن يشيد بالمعلم أولاً وبمواطن القوة لديه ، ثم يناقش ما لاحظته من سلبيات في الموقف التعليمي بكل موضوعية مع إتاحة الفرصة للمعلم في التعبير عما يريده ، وأن يتفق معه على خطة عمل علاجية وتطويرية يشاركه من خلالها في التخطيط والتنظيم والإعداد لها .

وقد أشار فنكلستيان (Finkelstein , 1968) إلى أن المدير الذي يمارس دوره كمشرف تربوي مقيم يعمل على مساعدة المعلم في دراسة المشكلات التي تصادفه في عمله ويشترك معه في وضع الحلول المناسبة لها يكون على اتصال بأحدث التطورات فيما يتعلق بالتربية والدراسات والبحوث التربوية .

٥- المتابعة : تعتبر المتابعة أمر مطلوب في كل عمل إداري للتأكد من مدى إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة ، وقد عرفها علاقي (١٤١٢ هـ ، ص ٣٣٥) بأنها "متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقق الأهداف المعينة والعمل على تصحيح الأخطاء".

كما عرفها الصباب (١٤١٢ هـ ، ص ٢٢٥) بأنها "التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف".

وذكر الحقي (١٤١٤ هـ ، ص ٧٠) أن المتابعة تعني "الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له".

والمتابعة الجيدة من قبل مدير المدرسة تتيح له التعرف على مدى ما تحقق من إنجاز للأعمال حسب الخطط الموضوعية وبالتالي الوقوف على ذلك ، وبالنسبة للزيارات التي يقوم بها فإن هذا المتابعة تتضح من خلال زيارات المتابعة التي تركز على مدى استفادة المعلم من الزيارات السابقة ، ومقدار ما حصل من تحسن وتطور في أداء المعلم .

٦- التقويم : عملية التقويم عملية مهمة لكل عمل أو مجهود يبذل للتأكد من صحته وسلامته والحكم عليه واكتشاف الأخطاء والعيوب ومعالجتها مع مراعاة التحسين والتطوير لهذا العمل .

والتقويم كوظيفة من وظائف الإدارة المدرسية عبر عنه فهمي ومحمود (١٤١٤هـ ، ص ٧٩) بأنه التعرف على نواحي القوة و الضعف في جميع الأعمال التي قامت بها المدرسة بما في ذلك البرامج التي قدمت للتلاميذ و ذلك باستخدام أساليب للتقويم تكون مناسبة و جيدة ، مع مراعاة أن يتم التقويم بصورة مستمرة من بداية العام الدراسي .

والتقويم الصحيح هو الذي يتضمن مفهومي التشخيص والمعالجة ، بمعنى أنه يحدد أوجه القصور والنقص ويشخصها ومن ثم يبدأ بالعمل على معالجتها وإصلاحها ، كما أنه يحدد الإيجابيات و أوجه التفوق و يعمل على تعزيزها مع التركيز على الابتكار والإبداع وتشجيعه .

والتقويم المطلوب من مدير المدرسة أثناء قيامه بالزيارة الصفية هو التشخيص الدقيق للموقف التعليمي ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها معالجة أوجه القصور لدى المعلم والوسائل والطرق والأساليب التي من خلالها يمكن مساعدته ، إضافة إلى تنمية قدراته ومواهبه بتوفير ما يلزم لتحقيق ذلك .

و مما يجب معرفته أن هذه الوظائف مترابطة ومتكاملة لا يتم عمل أحدها دون الآخر ، فلا تخطيط دون تنظيم أو تنسيق أو توجيه أو متابعة أو تقويم ، وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف .

و ممارسة مدير المدرسة لهذه الوظائف وتطبيقه لها في الواقع العملي بالصورة الصحيحة تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة على أكمل وجه ، و تحقق تطوير العملية التربوية وتحسينها .

مدير المدرسة

مدير المدرسة هو ذلك الشخص الذي أوكل إليه إدارة المدرسة من أجل تحقيق أهدافها ، ويعتبر كما ذكر الحقي (١٤١٤هـ ، ص ٧٩) "الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة و هو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها و بلوغ غاياتها كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة".

و عن طرق اختيار مديري المدارس فقد كان من أبرز نتائج دراسة السالك (١٤٠٨هـ) أن أفضل الأسس لاختيار مديري المدارس من قبل العاملين بالمدرسة والمسؤولين عن الاختيار بالإدارة -حسب الأهمية - ما يلي :

- الأقدمية كوكيل مدرسة .
- الترشيح من قبل إدارة التعليم .
- نتائج الزيارات الميدانية .
- اجتياز المقابلة الشخصية .
- سلامة ملف المرشح وخلوه من المخالفات القانونية والإدارية .
- اجتياز الاختبارات التحريرية .
- الأقدمية بالتدريس .

وأما فهمي و محمود (١٤١٤هـ ، ص ص ٩٥-٩٨) فقد أشار الى أن الرأي المعاصر قد اتجه الى اتباع أسلوب الجدارة في اختيار مدير المدرسة و المتمثل في :

- تحديد حد أدنى للمؤهلات المطلوبة .
- تقادير الرؤساء .
- الاختبارات التحريرية .
- المقابلة الشخصية .
- تقويم التدريب والخبرة .

و في دراسة تبين آراء المسؤولين عن الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية حول الشروط و المواصفات المراعاة عند اختيار مديري المدارس المتوسطة و الثانوية توصل فهمي و محمود (١٤١٤هـ ، ص ص ١٤٩، ١٥٠) الى أن أهم هذه الشروط هو أن يكون المرشح حاصلًا على مؤهل جامعي تربوي مع اشتراط الخبرة في التدريس ، إضافة الى اشتراط عمله كوكيل مدرسة مدة زمنية محددة بسنة واحدة على الأقل .

مسئوليات مدير المدرسة و واجباته :

لقد اختلف مفهوم وظيفة مدير المدرسة بين القديم والحديث ، فبينما كان - قديما- يهتم بالجوانب الإدارية وحفظ النظام وتطبيق اللوائح والأنظمة ، أصبح - حديثا- مفهوما شاملا يتناول الجوانب الإدارية والفنية ، وكل ما يتعلق بالعملية التربوية ، إضافة الى أن مدير المدرسة تبعا لموسى والاكليبي (١٩٩٥م، ص ١١) "مطالباً بتنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها والتي يراها مناسبة لمدرسته متمشية مع البيئة التي بها المدرسة في ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها المجتمع".

و حدد أحمد (١٩٩١م ، ص ٢٥٧) وظيفة مدير المدرسة في تهيئة المواقف التعليمية السليمة التي تمكن المعلمين من أن يعلموا ، و التلاميذ أن يتعلموا ، و أن هذه الوظيفة تتطلب نوعين من المسؤولية هما إدارة المدرسة و الإشراف على العاملين .

وقد توصلت دراسة كارن هيكس (Hicks , 1993) إلى أن من وظائف مدير المدرسة التعرف على ما يحتاجه المعلمين من تدريبات وممارسات تساعدهم على النمو المهني .

غير أن فوكس وآخرون (١٩٦٤م ، ص ص ١٩-٢٢) قسم واجبات مدير المدرسة الى ثلاثة أقسام :

القسم الأول / وهو الواجبات الإدارية و يتعلق بتنظيم الأعمال و تحديدها و توزيعها.

القسم الثاني / الواجبات الإشرافية و يتمثل بمتابعة العاملين بالمدرسة و الإشراف عليهم ، ومساعدتهم في تحقيق النمو المهني ، و تنظيم البرامج التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة ومساعدة المعلمين الجدد .

القسم الثالث / الواجبات التقويمية و تهتم بقياس مدى نجاح وسائل الإشراف التي يتبعها مدير المدرسة في تحقيق أهداف المدرسة .

وأما فيما يتعلق بمهام مدير المدرسة المتوسطة و الثانوية بالمملكة العربية السعودية فقد حددت اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية (١٣٩٠ ، ص ص ١٣، ١٤) بما يلي :

- مدير المدرسة المتوسطة أو الثانوية مسئول عن المدرسة و توجيهها وجهة إسلامية ، و يجب أن يكون قدوة صالحة وحسنة لمن فيها من العاملين ، كما أن عليه مراقبة السلوك العام للمدرسين والموظفين والطلاب وأخذ الجميع بما يوجبه الدين مع المحافظة على الصلاة وتأديتها جماعة ، كما عليه أن يترفع عن الدنيا حتى يكون مثالا حسنا لغيره فلا يقع منه ما نهى عنه شرعا .
 - مدير المدرسة مسئول عن توجيه المدرسة إداريا وفنيا وعن متابعة سير الدراسة و أعمال الموظفين وسلوك الطلاب والمدرسة عامة ، إضافة الى أنه رئيس المجالس المدرسية واللجان التي تعقد في المدرسة ، وأنه المرجع لجميع العاملين بالمدرسة والقائم على تنسيق الأعمال ، والمسئول عن إعداد التقارير والإحصائيات ، وكذلك المسئول عن المدرسين وأعمالهم و مواظبتهم ومتابعة دفاتر تحضيرهم و التوقيع عليها ، وإعداد الجداول المدرسية ، و تنفيذ التعليمات التي ترد الى المدرسة والرد عليها .
 - على مدير المدرسة الاهتمام بالنواحي الصحية و تفقد صحة الطلاب ، والمحافظة على نظافة المدرسة .
- غير أن الحقيـل (١٤١٤هـ ، ص ٩٠-١٠٢) أشار الى أن مسؤوليات مدير المدرسة أعم و أشمل مما جاء باللائحة المنظمة ، و أن هذه المسؤوليات تتحدد تجاه المعلمين وذلك بتوزيع الأعمال عليهم حسب تخصصاتهم ، وقدراتهم ، و الاهتمام بالمعلم الجديد ، إضافة الى دوره في تحقيق النمو المستمر للمعلمين عن طريق رفع الروح المعنوية لهم ، وتشجيع النمو المهني لهم من خلال الاهتمام بنموه الذاتي ، و زيارات الفصول ، والاجتماعات الفردية والجماعية .
- كما أنها تتحدد في مسؤولياته تجاه البرنامج التربوي ، ومسؤولياته تجاه التلاميذ ، ومسؤولياته تجاه المجتمع ، و أخيرا مسؤولياته الخاصة تجاه الإدارة المدرسية .
- و يتفق الباحث مع ما أشار إليه الحقيـل في أن مسؤوليات مدير المدرسة كبيرة و متشعبة ، وتحتاج الى العمل الدؤوب والمستمـر من أجل إنجاز وتحقيق هذه المهام والمسؤوليات العظيمة و التي أكد عليها صائغ (١٤١٦ ، ص ٢٨) بقوله "ينبغي

على مدير المدرسة أن يقوم بأداء جميع الأدوار المطلوبة منه بشكل متوازن ،و ألا يغفل بعض أدواره أو يركز على بعضها على حساب الأدوار الأخرى".

المهارات اللازمة لمدير المدرسة :

يحتاج مدير المدرسة الى عدد من المهارات التي يجب أن تتوفر فيه حتى يستطيع من خلالها أداء العمل بسرعة ودقة وكفاية .

ولقد عمد كل من [(سمعان ومرسي ،١٩٧٥م ،ص ص٦٤-٦٦) ، (حسين و زيدان ، ١٩٧٦م ، ص ص١٦-١٨) ، (فهمي و محمود ، ١٤١٤ هـ ، ص ص٨٤-٨٧)] لتصنيف هذه المهارات الى ثلاثة أنواع هي :

النوع الأول / المهارات الإدراكية أو التصورية و التي تتعلق بمدى قدرة مدير المدرسة على الإحساس بالمشكلات والتصور والإدراك لما قد يحدث مستقبلا ووضع الترتيبات الكفيلة بتسيير العمل على الوجه المطلوب .

النوع الثاني / المهارات الفنية وتتعلق بالطرائق و الأساليب التي يتبعها مدير المدرسة أثناء عمله ،ومعالجته للمواقف التي يمر بها ،وهذه المهارات ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة .

النوع الثالث / المهارات الإنسانية و تتعلق باتباع أسلوب التعامل الناجح مع العاملين بالمدرسة والزائرين لها ، والقدرة على جذب الآخرين وتحفيزهم للقيام بأقصى ما يستطيعون القيام به ، و مراعاة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها ، وحرص مدير المدرسة على اكتساب سلطة غير رسمية تعينه على تحقيق ما ينبغي القيام به من أعمال وأنشطة ومسئوليات .

ويضيف أبو فروة (١٩٩٧م ، ص٥٨) نوعا رابعا من المهارات التي ينبغي أن تتوفر بمدير المدرسة وهي المهارات الذاتية التي تتضمن بعض السمات و القدرات اللازمة لبناء الفرد ومنها السمات الشخصية والقدرات العقلية والمباداة و الابتكار وضبط النفس .

كما أتفق كل من الدويك وآخرون (بدون ، ص ص ٨٧-٩٠) ، و عدس وآخرون (بدون ، ص ص ٧٣-٧٧) على أن أبرز المهارات التي يجب توافرها بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم هي المهارات التالية :

- المهارات المرتبطة بالتعليم وتطوير المنهج .
 - المهارات المرتبطة بالتلاميذ .
 - المهارات المرتبطة بالمعلمين في المدرسة وتشمل المهارة في تقصي حاجاتهم ، وتقدير مستوى كفايتهم ، و معرفة مظاهر الرضا لديهم ، وتحديد وتوضيح واجباتهم ، والتعرف على ميولهم واهتماماتهم ، والمهارة في إدارة النقاش وعملية الإقناع ، إضافة إلى المهارة في دقة الملاحظة .
 - المهارات المرتبطة في المدرسة .
 - المهارات المرتبطة بالتنظيم المدرسي .
 - المهارات المرتبطة بالشؤون المالية والإدارية .
- كما أثبتت نتائج دراسة ويندل (Wendal , 1993) أن أبرز الصفات التي يجب أن يتسم بها المدير حتى يصبح قائداً فعالاً هي الثقة ، احترام الآخرين ، القدرة على الحوار ، التمكن العلمي .
- كما أكد هولي (Hoyle , 1994) أن نجاح المدير كقائد ديمقراطي يتوقف على التزامه الصبر والتسامح والاحترام .
- ونستنتج مما سبق أن المهارات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة تتضمن المهارات الإدراكية والتصورية وهي المتعلقة بقدرة مدير المدرسة على تصور المستقبل والتخطيط له ، والمهارات الفنية وهي المتعلقة بعمل مدير المدرسة والأساليب والطرق التي يتبعها أثناء عمله ، ومهارته في إتخاذ القرار وتقويم العاملين ، ومعرفته لمهامه ومسئوليته وكيفية تحقيقها ، والمهارات الإنسانية وهي المتعلقة بأسلوب التعامل مع العاملين والزائرين ، واحترام الآخرين ، ومهارته في تحديد مظاهر الرضا للعاملين ، وقدرته على تكوين علاقات إنسانية جيدة ، المهارات الذاتية والتي تتضمن السمات الشخصية التي يتصف بها مدير المدرسة مثل القدرات العقلية كالذكاء ، والمبادأة ، والصبر ، والتسامح ، وضبط النفس ، وهي في غالبها مهارات ذاتية غير مكتسبة .

المبحث الثاني / تقويم المعلم

يعد التقويم عند القيام بالنشاطات والمهام من أبرز العمليات المصاحبة لان من خلاله يتم تحسين العمل والأداء والسير نحو تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة صحيحة .

وتقويم المعلم له بالغ الأثر على أدائه وتطوير مستواه إذا ما تم ممارسته بالشكل الذي يكفل للمعلم الاستفادة من أخطائه في تعديل مساره وتحسينه والأخذ بيده إلى التطور والإبداع .

مفهوم تقويم المعلم :

التقويم في اللغة كما جاء في المعجم العربي الاساسي (١٩٨٩ م ، ص ص ١٠١٥-١٠١٦) مشتقة من الفعل قَوِّمَ يَقْوِمُ تقويماً أي المعوج سواء وعدله ، وتقوِّمُ يَقْوِمُ تقويماً أي -الشيء : اعتدل وزال عوجه .

و يرى عوده (١٤٠٦هـ ، ص ٣٠) أن التقويم في مجال المدرسة "عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات حول البرامج المتعلقة بالطالب والمعلم والإدارة والمرافق والوسائل والنشاطات التي تشكل مجموعها وحدة عملية التعلم والتعليم ، وذلك للتأكد من مدى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأن هذه البرامج".

وأما القرشي (١٤٠٦هـ ، ص ٣) فقد عرفه بأنه "الاسلوب العلمي الذي يتم من خلاله تشخيص دقيق للواقع التربوي ، واختيار لمدى كفاءة الوسائل المستخدمة ، والاستفادة من ذلك في تعديل وتسديد المسار التربوي نحو تحقيق الأهداف على وجه افضل".

كما أن العميرة (١٤٢٠هـ ، ص ١٤١) أوضح أن التقويم مهمة من مهام مدير المدرسة ينبغي عليه عند القيام بها أتباع الخطوات الإجرائية التالية :

- توفير أدوات التقويم الفردي والجماعي .
- وضع برنامج لتقويم عمل العاملين ومتابعتهم .
- رصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين .

- تزويد المعنيين بتغذية راجعة .

ونستنتج مما سبق أن تقويم المعلم لا يتوقف عند حد تقدير الأداء وإنما يتطلب من مدير المدرسة تشخيص الموقف التعليمي ومعرفة مواطن القوة والضعف عند المعلم ، ومن ثم العمل على تحسين أداء المعلم بمعالجة السلبيات والمشاركة الفعالية في تطوير مستواه من خلال توفير الوسائل التي تساعد على ذلك ، ووضع البرامج والخطط التي تؤدي إلى تطويره وقيادته إلى الابتكار والإبداع .

وبذلك فإن تقويم المعلم عملية تشخيصية في المقام الأول تتلوهها العمليات العلاجية ومن ثم التطويرية .

أهداف تقويم المعلم :

لكل عملية هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها بالكفاءة التي تم التخطيط لها ، وما التقويم إلا عملية يقصد من ورائها تحسين الأشياء وتطويرها ، وهذا ما أكد عليه أبو علام (١٤٠٨ ، ص ٣٩) في أن "الغرض من إصدار الحكم قد يكون تطوير الشيء أو تحسينه ، ولذلك عادة ما يكون التقويم عبارة عن تشخيص وعلاج ووقاية".

والمعلم وهو يعمل على تحقيق الأهداف التربوية يحتاج إلى التقويم الجيد الشامل الذي يساعده على ذلك ويسهم في تحسين أدائه ورفع مستواه ، والذي ينبغي له أن لا ينصب كما أشار رضوان (١٩٧٣ ، ص ٢٩٩، ٣٠٠) على جانب واحد ضيق ، وأن لا يغفل اقتراح سبل الإصلاح والوسائل التي من شأنها تحسين المعلم .

وقد ذكر حريري (١٤٢٠ ، ص ٩٥) أن من أهداف التقويم الكشف عن مدى صعوبة تحقيق الأهداف وأهميتها ، إضافة إلى أنه يدفع إلى تطوير التعليم وتحسين الأداء .

وقد أوضح مطاوع وحسن (١٤١٦هـ ، ص ٢٥٠) أن لتقويم عمل المعلم أغراض عدة منها "تبصير المدرس نفسه بمكانته وتبيان نواحي تفوقه وضعفه

ليكون لدى المدرس وعي بكفاءته ومستواه المهني حتى يعمل باستمرار على تطوير ذاته".

ويرى حسين وزيدان (١٩٧٦ ، ص ص ١٧٨، ١٧٩) أن للتقويم نوعان من الأهداف ، يتصل النوع الأول وهو الأهداف الخاصة بعملية التقويم مباشرة والمتمثلة بتقويم اتجاه المدرسة نحو تحقيق الأهداف ، وتشخيص ما يصادفه المعلم والتلميذ ، إضافة الى وصف العلاج ومتابعة خطواته ، بينما يحدد النوع الثاني وهو الأهداف العامة مدى ما حققه المعلم في عمله ، والصعوبات التي تواجه المعلم للتغلب عليها .

وأما بستان وطه (١٩٨٩م ، ص ١٢١) فقد حدد أهداف التقويم بالكشف عن نقاط القوة والضعف ، والتأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة ، واتخاذ ما لتقويم الانحرافات .

كما أشار أحمد (١٤١٩هـ ، ص ٣١) ان الهدف القائم بين مدير المدرسة والمعلم هو تحسين كفاية عمل المعلم والذي يتطلب التركيز على نواحي التقويم المستمر للمعلم .

بينما يكتفي الدوسري (١٤٢٠ ، ص ٣٧٤) بأن الهدف الأول من تقويم المعلم هو تحسين قدرته على التدريس .

ويتضح ان ما أكد عليه الأخير هو هدف جامع لتقويم المعلم يتضمن مساعدة المعلم على تحسين أدائه ورفع وتطويره من خلال معرفة مواطن القوة و الضعف لدى المعلم ، ثم العمل على تعزيز مواطن القوة ، ومعالجة مواطن الضعف بوضع البرامج و اختيار الوسائل التي من شأنها إصلاح ذلك ، وإيجاد الحلول المناسبة .

وسائل التقويم :

إن عملية تقويم المعلم تحتاج إلى اختيار الوسائل الجيدة والمناسبة التي يمكن من خلالها إصدار الأحكام الصحيحة ، والتي على ضوءها يتم تحديد ما يحتاجه المعلم من اجل تحسين أدائه ورفع مستواه .

ويرى كل من [(العبيدي والجبوري ، ١٤٠١هـ، ص ٣٨٥) ، (عبد الهادي ، ١٤٠٤هـ ، ص ص ١٣٢، ١٣٣)] أن وسائل التقويم تنقسم الى قسمين :

القسم الأول / الوسائل الأساسية : وذكرها منها

أ- تقديرات المشرفين التربويين .

ب- تقديرات مديرو المدارس : والتي أوضحوا فيها أن على مدير المدرسة أن يحدد الصفات اللازمة توافرها في المعلم الناجح قبل تقويمه ، وأن يراعي الظروف المحيطة .

القسم الثاني / الوسائل المساعدة : وهي التي يمكن من خلالها أيضا تقويم المعلم ، ومنها رأي المعلم ، رأي المعلمين الآخرين في المعلم ، رأي التلاميذ .

وأما مطاوع وحسن (١٤١٦هـ ، ص ص ٢٥٥-٢٥٧) فقد أشار إلى أن

الوسائل التي يستعان بها عند تقويم المعلم هي :

- رأي المعلم بنفسه عن طريق استبانة .

- رأي المعلمين الآخرين فيه .

- تقدير مدير المدرسة من خلال الزيارة الصفية وملاحظة نشاطه .

- أحكام المشرفين التربويين المبنية على الزيارات المتكررة وملاحظة أدائه .

- الآراء التي يتناقلها التلاميذ عن المعلم .

غير أن عدس وآخرون (بدون ، ص ٩٢) أوضح أن وسائل التقويم

عديدة ومتنوعة فمنها الوسائل الموضوعية والتي تشمل التجارب

والاختبارات المقننة المستخدم لتقويم جانب أو أكثر للمعلم أو لعملية

الإشراف التربوي ، ومنها الوسائل الذاتية التي تشمل الاستفتاء والتقارير

والمناقشات والنقد الشفوي وكافة المعلومات التي يحصل المدير عليها من أجل

مساعدته على تقويم المعلم .

كما أشار الحبيب (١٤١٧هـ ، ص ص ١٥٨-١٦٠) أن وسائل التقويم تنقسم

إلى وسائل اختباريه و وسائل غير اختباريه ، وأن الوسائل غير

الاختباريه تشمل :

- بطاقات البيانات الشخصية التي تضم التقارير والملاحظات التي تفيد في معرفة

سير نمو المعلم .

- بطاقة الملاحظة التي تستخدم لتسجيل سلوك أو أكثر .

- تقرير الزيارة الصفية التوجيهية والمتضمنة تعبئة فقرات التقرير المشتمل على مقاييس الكفايات الشخصية / الوظيفية للمعلم .
- تقارير المقابلات الشخصية من أجل فهم ميول وكفايات المعلم الوظيفية والشخصية والاجتماعية .

الأساليب الإشرافية :

- تتنوع الأساليب التي ينبغي لمدير المدرسة أن يتبعها عند تقويمه للمعلمين ، حيث ذكر السعود (١٩٩٦م ، ص ١٨٧-١٩١) أن أهم هذه الأساليب ما يلي :
- اللقاءات والاجتماعات مع المعلمين .
- توظيف المكتبة المدرسية .
- الدروس التوضيحية .
- التعليم المصغر .
- الزيارات الصفية .
- الزيارات المتبادلة بين المعلمين .
- العمل مع المشرفين التربويين ومتابعة أنشطتهم وتقاريرهم .
- الورشة التربوية أو المشغل التربوي .
- البحث الإجرائي .

وأما دليل المشرف التربوي (١٤١٩هـ، ص٥٨-٨٣) فقد أوضح أن ابرز هذه

الأساليب بالنسبة للمشرف التربوي ما يلي :

- ◆ زيارة المدرسة .
- ◆ الزيارات الصفية .
- ◆ المداولات الإشرافية .
- ◆ النشرة الإشرافية .
- ◆ القراءة الموجهة .
- ◆ الندوات التربوية .
- ◆ الاجتماع بالمعلمين (فردي - يضم فئة واحدة - عام) .

- ◆ الدروس التطبيقية .
- ◆ الزيارات المتبادلة بين المعلمين .
- ◆ المشغل التربوي أو الورشة التربوية .
- ◆ البحث الإجرائي .

ويلاحظ أن مدير المدرسة يشترك في ممارسة هذه الأساليب مع المشرف التربوي عدا أسلوب زيارة المدرسة حيث أنه خاص بالمشرف التربوي .
وبما أن الزيارات الصفية للمعلمين هي أكثر هذه الأساليب الإشرافية اتباعاً من قبل مدير المدرسة فسوف يتم تناولها بالتفصيل .

الزيارات الصفية :

الزيارات الصفية هي أحد الأساليب الإشرافية التي يتم من خلالها تقويم أداء المعلم والتأكد من تحقيقه للأهداف التربوية . وقد أشار أبو فروة (١٩٨٢ م ، ص٣٧) إلى أنها أحد الأساليب الفردية للإشراف ، وأما الحبيب (١٤١٧ هـ، ص٥٩) فقد أشار إلى أنها أسلوب مباشر ضمن الأساليب الفردية للإشراف وأنها أحد أساليب عمل المشرفين التربويين في الدول العربية .

وتعتبر الزيارات الصفية من أقدم وأهم الأساليب الإشرافية وأكثرها شيوعاً من قبل المشرفين التربويين ، ومن قبل مديري المدارس في تقويم أداء المعلم ، فمن خلالها تتضح الرؤية عن مدى ما حققه المعلم من أهداف ، وعما يحتاجه من مساعدة ، ونظراً لأهمية هذا الأسلوب في تقويم المعلمين من قبل مديري المدارس فإنه سيتم تناوله من خلال العناصر التالية :

١ - مفهوم الزيارة الصفية :

الزيارة الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلم لا تختلف من حيث مفهومها وإجراءاتها عن الزيارة التي يقوم بها المشرف التربوي ، وقد عرفها الثبيتي (١٤١٠ هـ ، ص٢٤) بأنها "زيارة المشرف التربوي للمعلمين في الصف الدراسي أثناء قيامهم بالتدريس" .

و أما العمائرة (١٤٢٠هـ ، ص١٧٨) فقد توسع في مفهومها وأشار إلى أنها "تلك العملية النظامية المخططة والمنظمة والهادفة التي يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة أو كلاهما معا بمشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم و تلاميذه من أداء (مرئي أو مسموع) في الموقف التعليمي /التعلمي بهدف تحليله تعاونيا ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية حول جوانب هذا الأداء لتحسينه بما ينعكس ايجابيا على عمليات التعليم والتعلم".

وقد استنتج من هذا المفهوم أنها تشكل بمفهومها الحديث نظاما له مدخلاته المتمثلة بالمعلم والمدير والتلاميذ والمنهج والوسائل التعليمية والزمن وغرفة الصف وأدوات المشاهدة أو الملاحظة الصفية ، وله عملياته المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم وما يرتبط بها من أساليب ، وله مخرجاته المتمثلة بتحسين أداء المعلم والذي يؤدي إلى تحسين مستوى تحصيل التلاميذ .

ونستنتج من المفهوم السابق للزيارة الصفية أنها عملية ذات خطوات وإجراءات ينبغي اتباعها ، وأنها مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة مطالب بالقيام بها ، وأنها تحتاج إلى التخطيط والتنظيم وتحديد الهدف منها قبل القيام بها ، إضافة إلى أن هدفها لا يتوقف عند حد الانتهاء منها أو كتابة التوجيهات وإنما تحتاج إلى مشاركة فعلية من مدير المدرسة في مساعدة المعلم على تحسين مستواه وتطويره ، و وضع البرامج والخطط المناسبة التي تكفل للمعلم ذلك وتسهم وصوله إلى الإبداع والابتكار والتفوق .

٢ - أهمية الزيارة الصفية :

تعتبر الزيارات الصفية أسلوبا إشرافيا لا يمكن الاستغناء عنه في عملية الإشراف التربوي ، فهي كما أوضح العمائرة (١٤٢٠هـ ، ص١٧٨) أداة فعالة للتحليل التعاوني لأداء المعلم وتزويده بتغذية راجعة تسهم في رفع أدائه ، وتتيح له فرصا متعددة للنمو المهني ، إضافة إلى أنها تنمي لديه كفايات التواصل الفعال ، والمناقشة ، والتحليل ، وحل المشكلات ، و تحمل المسئولية ، والتعليم الذاتي .

كما تبرز أهميتها في تحقيق الفوائد التي أوضحها أبو فروة (١٩٨٢م، ص ٣٨) بما يلي :

(أ) تكشف للمعلم الصعوبات التي يواجهها أثناء أدائه لعمله بكل صراحة وموضوعية .

(ب) توفر الوقت الكافي للمشرف والمعلم لمناقشة كل ما يهم المعلم والعملية التعليمية .

(ج) تمكن المشرف من التعرف على الجوانب التي يحتاج فيها المعلم للمساعدة لوضع البرامج والخطط المناسبة ، كما تعرفه الجوانب الإيجابية عند المعلم لتعزيزها .

٣ - أهداف الزيارات الصفية :

إن الهدف من الزيارات الصفية هو العمل على تحسين سير العملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والتكامل والتفاعل بين جميع أركان العملية التربوية . وقد حدد الأفندي (١٩٧٢ م ، ص ص ١٤٦-١٥١) أهداف الزيارات الصفية في تقويم أعمال المدرسية ، اكتشاف المميزات ، اكتشاف الحاجات ، حفز الهمم .

كما أشار أبو فروة (١٩٨٢ م ، ص ص ٤٦-٤٨) إلى أن من أهدافها تحديد حاجات المعلمين ، الإعداد للتخطيط ، متابعة التنفيذ ، اكتشاف المميزات ، تقييم أعمال المعلمين .

وقد ذكر بلقيس و عبد اللطيف (العميرة ، ١٤٢٠هـ ، ص ١٨١) أن من أهدافها : تزويد المعلم بتغذية راجعة تسهم في تطوير أدائه ، إتاحة الفرصة للمعلم بتحليل أدائه بموضوعية وتقويمه تقويماً صحيحاً ذاتياً يعينه على معالجة السلبيات ورفع مستواه وتطويره ، إتاحة فرصة الإبداع والابتكار عند المعلم وتعزيز الثقة الذاتية لديه ، وتقويم مستوى أدائه بمفهومي التشخيص والمعالجة التي تقود إلى التطوير والتجديد والتحسين .

ويرى طافش (١٩٨٨م ، ص ص ٥٣-٥٦) أن من أهدافها :

- ◆ تقويم عمل المعلمين من خلال ملاحظة المواقف التعليمية على الطبيعة .
 - ◆ اكتشاف حاجات المعلمين .
 - ◆ الإعداد للتخطيط لبرنامج إشرافي متكامل للعمل بموجبه طيلة العام الدراسي.
 - ◆ التأكد من التزام المعلمين بتنفيذ البرنامج الإشرافي ز
 - ◆ تقويم ما تم تنفيذه من المنهج الدراسي .
 - ◆ اكتشاف المعلمين المتميزين وتنمية قدراتهم وإبداعاتهم والاستفادة منها .
- كما جاء في دليل الإشراف التربوي (١٤١٩هـ — ، ص ٦٠، ٦١) أن من أهدافها :

- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية .
 - ملاحظة أثر المعلم على تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم .
 - تقويم أساليب التعليم ، والوسائل التعليمية والأنشطة ، وأساليب التقويم ، والوقوف على مدى صلاحيتها وتلائمها مع سيكولوجية التعليم .
 - التحقق من تطبيق المناهج الدراسية .
 - معرفة مدى استجابة المعلمين ، وترجمتهم للأفكار المطروحة في الزيارات السابقة سواء كان المشرف التربوي هو الزائر أو زميل آخر .
 - الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية للتخطيط لتلبيتها .
 - توثيق علاقة المشرف بالميدان لأخذ الواقع عند تخطيطه لبرامج الإشراف.
 - زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة .
- ومما يلاحظ أن الأهداف من الزيارات مكملة لبعضها البعض والتي تهدف بصورة عامة إلى تحسين سير العملية التربوية .
- ويرى الباحث أن أهداف الزيارات الصفية هي :
- (أ) التعرف على التفاعلات الصفية السائدة وطبيعتها .
 - (ب) معرفة مستوى تنفيذ المقررات الدراسية وخطط المعلمين في ذلك .
 - (ج) تقويم المعلم بمفهوم التشخيص والمعالجة أي بمعنى تحديد الجوانب السلبية للمعلم ومساعدة لتفاديها ، وتحديد الجوانب الإيجابية وتدعيمها .
 - (د) معرفة مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ .

- هـ) معرفة احتياجات العملية التربوية والتي تشمل المعلم والطالب والمنهج والمبنى الدراسي وغيرها مع العمل على توفيرها .
- و) الاستفادة من تجارب وخبرات المعلمين وتطويرها .
- ز) تقويم العملية التربوية في المدرسة من أجل تحسين سيرها والعمل على تطويرها .

٤ - غرض الزيارة الصفية :

تختلف الزيارات الصفية من حيث غرضها فالزيارة الصفية كما جاء في دليل الإشراف التربوي (١٤١٩ ، ص ٦٠) هي " عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف والمعلم".

كما أوضح المركز العربي للبحث التربوي لدول الخليج (١٤٠٦ هـ - ص ١٠٦) أن الزيارات الصفية في المملكة العربية السعودية " استطلاعية ، تقويمية ، خاصة " .

وأشار الحبيب (١٤١٧ هـ ، ص ٦٧) إلى أن الزيارات الميدانية للفصول الدراسية بالدول العربية زيارات توجيهية ، تقويمية توجيهية ، متابعة ومراجعة .

ويلاحظ أن هناك أغراض متعددة من الزيارات الصفية فكل زيارة غرض محدد تأتي هذه الزيارة من أجله .

ويرى الباحث أن الزيارات الصفية لا بد أن تكون تقويمية بمعناه الشامل وهو التشخيص والمعالجة ، فالزيارة الاستطلاعية يتم من خلالها معرفة المعلم والتلاميذ والمنهج الدراسي وهي بحد ذاتها تقويم مبدئي ينطلق من خلاله مدير المدرسة أو المشرف التربوي ، والزيارة التوجيهية يتم فيها تحديد الجوانب التي يحتاج فيها المعلم للمساعدة وتوجيهه إلى الطرق المناسبة في التدريس والاتفاق على خطة معينة لتفادي السلبيات وهذه تأتي في إطار التقويم التكويني أو البنائي الذي يهدف إلى تعديل وتحسين أداء المعلم . وزيارات المتابعة هي الزيارات التي يتم فيها التأكد من تفادي السلبيات السابقة وتحسن مستوى الأداء عن سابقة وهذه تقوم جوانب النقص في الزيارة التوجيهية .

ومن هنا نجد أن التقويم مصاحب لكل زيارة صفية ، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصله لوحده إلا إذا أردنا بذلك إصدار حكم على المعلم . وأما تقرير الأداء الوظيفي للمعلم فإنه يتم من خلال زيارة المتابعة والتي يمكن معرفة مدى تقبل المعلم للمساعدة والاستفادة من التوجيهات والإمكانيات التي تم تقديمها له .

وباختصار فإن الباحث يرى أن الزيارات الصفية من حيث الغرض هي ثلاث زيارات :

- أ- زيارة استطلاعية يصاحبها تقويم مبدئي .
- ب- زيارة توجيهية يصاحبها تقويم تكويني أو بنائي (تقويم مستمر) لأداء المعلم .
- ج- زيارة متابعة يصاحبها تقويم مستمر لأداء المعلم ، ومن خلالها يمكن إصدار حكم .

٥ - أنواع الزيارات الصفية :

- تختلف الزيارات الصفية من حيث طبيعة إجراءاتها أو تنفيذها فقد أوضح الأفندي (١٩٧٢ م ، ص ص ١٦٠-١٦٥) أن هناك نوعين هما :
- ♦ الزيارات المرسومة : وهي القائمة على تخطيط مسبق بين المعلم ومدير المدرسة أو المشرف .
 - ♦ الزيارات المطلوبة : وهي التي تتم بناءً على دعوة من المعلم .
- وأما أبو فروة (١٩٨٢ م ، ص ص ٤٨-٥١) فإنه أشار إلى وجود ثلاثة أنواع من الزيارات هي :-
- الزيارات المفاجئة .
 - الزيارات التي تتم بعد إخطار المعلمين ويقصد التي صدرت بجدول زمني يعرفه المعلمين .
 - الزيارات التي يطلبها المعلمين بهدف إطلاع مدير المدرسة أو المشرف التربوي على نشاط مميز أو من أجل المساعدة في حل مشكلة معينة تعوق أداء المعلم .

وقد اتفق دليل الإشراف التربوي (١٤١٩هـ ، ص٦١،٦٢) مع الأخير في أنواع الزيارات الصفية ، وقصد بالزيارات التي يتم إخطار المعلمين بها بالزيارات المرسومة والتي يتم تحديدها بالاتفاق مع المعلم.

كما أوضح منديلي (١٤١٦ هـ ، ص٤٨) أن الزيارات الصفية تنقسم إلى :

- زيارات مفاجئة .
- زيارات رسمية .
- زيارات محدودة (مرسومة أو مخطط لها) .
- زيارات تقليدية .
- زيارات مطلوبة .

ويرى الباحث أن الزيارات التي يقوم بها مدير المدرسة لا تخرج عن ثلاثة

أنواع هي : -

- أ- زيارات مفاجئة .
- ب- زيارات مبرمجة أو مخطط لها بالاتفاق مع المعلم .
- ج- زيارات قائمة على دعوة من المعلم لمدير المدرسة .

٦- مدة الزيارة الصفية:

يقصد بها فترة بقاء مدير المدرسة أو المشرف التربوي مع المعلم داخل الفصل الدراسي حيث أشار الأفندي (١٩٧٢ هـ، ص١٧٢) أن هذه المدة يتحكم فيها أمران هما : الهدف من الزيارة ومدى ما تصل إليه الزيارة في تحقيق ما تمت من أجله .

وأما دليل الإشراف التربوي (١٤١٩هـ ، ص٦٢) فقد أوضح أن الزيارة الصفية تستغرق حصة كاملة .

والقولان غير متناقضان فبقاء المدير أو المشرف التربوي حصة كاملة مع المعلم يمكنه من متابعة أداء المعلم من بداية الدرس وحتى تقويم أهداف الدرس وهذا بدوره يعطي صورة أكمل للمدير أو المشرف التربوي عن أداء المعلم وهذا ما قصده الأفندي .

٧- إجراءات الزيارة الصفية :

إن الزيارة الصفية لمدير المدرسة أو المشرف التربوي لا تتم بصورة عشوائية ، ولكنها تتطلب الإلمام ببعض النقاط التي تحقق الأهداف المرجوة منها فقد ذكر أبو فروة (١٩٨٢ م ، ص ٥٢، ٥٣) أنه ينبغي للمشرف عند إعداده للزيارة أمور هي :

◆ تحديد أهداف الزيارة .

◆ مراجعة البيانات والمعلومات ، ويقصد بذلك ما تم تدوينه في الزيارات السابقة.

◆ تحديد وسيلة الملاحظة ومراجعتها .

وأما الأفندي (١٩٧٢ هـ ، ص ص ١٦٦-١٧٢) فقد ذكر أنه ينبغي على المشرف التربوي أو مدير المدرسة مراعاة مايلي :

- أن يحدد بالضبط ما يريد .
- يراجع النظريات والحقائق .
- أن يتعرف على جميع المعلومات المتعلقة بالطلاب والمبنى والمعلمين .
- ألا يقاطع المعلم الا إذا دعت الضرورة القصوى لحاجة ملحة .
- استئذان المعلم عند تقديم الإيضاحات .

وأما دليل الإشراف التربوي (١٤١٩ هـ ، ص ٦٣) فقد فصل إجراءات الزيارة الصفية على النحو التالي :

- أ) قبل الزيارة (تحديد الهدف ، تحديد الموعد ، معرفة أوضاع المعلم ، الاجتماع بالمعلم المزمع زيارته بقصد توطيد العلاقة ، الإعداد للزيارة والإطلاع على المناهج ، ترتيب الزيارات وفقاً للحاجات والأولويات) .
- ب) أثناء الزيارة : (الدخول مع المعلم ، أن يدخل مستبشراً ، الجلوس في مكان مناسب لا يقاطع المعلم ، يمتنع عن الوقوف والمشي والتفتيش على أعمال التلاميذ ، يمكث طوال الحصة ، يستأذن المعلم لمعرفة مستوى التلاميذ ، يشكر المعلم والتلاميذ ، تأجيل الزيارة إذا لاحظ عدم ارتياح المعلم) .

(ج) بعد الزيارة (تدوين ملاحظاته بعد خروجه مباشرة ، يجتمع بالمعلم ، يمنح المعلم فرصة التعبير ، يحلل الموقف الصفّي ، يتفق مع المعلم على خطة للمعالجة ، يهتم بالنقاط الرئيسية بالحصّة ، يشعر المعلم بأنه يحترمه ويقدره ، يدون ما نوقش في سجل المدرسة) .
ومما سبق فإن الباحث يرى أنه ينبغي على مدير المدرسة عند زيارته للمعلم مراعاة ما يلي : -

- تحديد الغرض والهدف من الزيارة .
 - أن يطلع على المقرر الدراسي للصف الذي يزور المعلم فيه ويلم بالوسائل والأساليب التعليمية المناسبة .
 - أن يصاحب المعلم عند دخوله للفصل ويلتزم بأداب الزيارة بعدم مقاطعة المعلم أو التفتيش عليه أو على التلاميذ ، وطلب ما يحتاجه بعد نهاية الزيارة .
 - أن يلاحظ نوعية التفاعل الصفّي واستخدام المعلم للوسائل التعليمية والأساليب التربوية وتجاوب التلاميذ أثناء الشرح .
 - تقديم الشكر للمعلم أمام تلاميذه ، وتقديم الشكر للتلاميذ على مستواهم .
 - تدوين الملاحظات بعد الزيارة مباشرة .
 - الاجتماع مع المعلم في نفس اليوم والاتفاق معه على خطة تعالج السلبيات وتدعم الإيجابيات .
 - عدم إشعار المعلم بأنه يقوم بالتفتيش أو تصيد الأخطاء ، وإشعاره بأنه يقوم بمساعدته والاستفادة من خبراته .
- ويرى الباحث أن التقويم عملية مهمة للمعلم وأن على مدير المدرسة أن يدرك مفهومه الصحيح ليتمكن من اتباع الأساليب المناسبة عند القيام به ، وأن من أهم هذه الأساليب الزيارة الصفية التي يفترض فيها أن تكون عملية مخططة هادفة يتحقق من خلالها تحسين أداء المعلم وتطوير مستواه ، وأن على مدير المدرسة أن يعي أنواعها ، وأن يحدد غرضها وأهدافها ، وأن يتبع الطريقة الصحيحة عند الإعداد لها وأثناء القيام بها ليتحقق الهدف المنشود منها .

المبحث الثالث / دور مدير المدرسة أثناء تقويم المعلم

لم يعد دور مدير المدرسة قاصرا على إصدار حكم أو كتابة تقرير عن معلم بل أصبح الآن مطالبا بتوفير فرص النمو المستمر للمعلمين معرفيا ومهنيا ، و تحسين ممارساتهم التعليمية ، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار .

والمعلم كما أكد الحربي (١٩٩٣ ، ص٨) تبني فاعليته "في تدريسه على كفاءتين رئيسيتين هما كفاءته في المعلومات ، وكفاءته في الأداء".

لذا فإن على مدير المدرسة أن يعمل على مساعدته وتحسين أدائه ومستواه في كل كفاءة من الكفاءتين السابقتين ، مراعيًا في ذلك إتباع الطرق و الوسائل التي تحقق له ذلك ، ويمكن بيان هذا الدور في ما يلي :

١- اعتبارات ينبغي مراعاتها عند التقويم :

ينبغي لمدير المدرسة أن يكون قائدا متفهما لحاجات العاملين معه ، ومدركا للأهداف التي يسعى في إدارته لتحقيقها ، لذا فانه يجب عليه أثناء تقويم المعلمين أن يراعي بعض الاعتبارات ، والتي وضحها حريري (١٤٢٠هـ ، ص٩٧) بالإيمان بفردية المعلم والعمل على تنميته ، والاتصاف بالشمولية ، والإيمان بدوره كقائد ، واحترام الاختلاف في الآراء ، والثقة في استعداد المعلم للنمو وقدرته على المشاركة ، واستخدام الأساليب الديمقراطية عند وضع الخطط والأهداف واتخاذ القرارات ، إضافة الى استخدام الطريقة العلمية في حل المشكلات التربوية وزيادة النمو المهني للمعلم .

كما عبر عنها كيبنز (١٩٨٤ ، ص٨٦-٨٨) بضرورة تحديد الأسلوب المناسب من قبل المدير للتدخل مع ضبط النفس ، والتأكد من دقة المعلومات المتاحة ، والتعامل مع العوامل التي بمقدوره التحكم فيها ، وأخيرا منع التفكير من القفز للأسباب حيث يجب الاعتماد على المعلومات الدقيقة عن سلوك الإنسان.

وأما حجي (١٤١٧ ، ص٣٨٤) فيرى أنه ينبغي على مدير المدرسة عند تقويمه للمعلم أن يهتم بالأثر الطيب ، منطلقا من أن هدف التقويم ليس مجرد الوقوف على نقاط القوة و الضعف ، بل يتضمن علاج مواطن الضعف دون إساءة

لأحد ، وتنمية مواطن القوة مع تشجيع الأداء الجيد وحفز العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الأخطاء وزيادة الإنتاجية التعليمية .

وينبغي على مدير المدرسة أن يعلم أن التقويم ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة يقصد من خلالها تحسين أداء المعلم وتطويره ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التربوية ، ومسايرا ما يحدث من تطورات وتغيرات مستقبلية .

٢- دور مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم :

تعتبر الحصيلة المعرفية الجيدة للمعلم من الضرورات التي يجب أن تتوفر لديه ، فالمفاهيم والنظريات والحقائق التي تختص بتخصصه وإدراك وفهم ما يستجد من الأحداث والمخترعات والتطورات المعاصرة ذات أهمية كبيرة ينبغي عليه الإلمام بها وتنميتها لديه .

وتبرز أهمية تنمية هذا الجانب لدى المعلم في ما توصلت إليه دراسة زياتر (نشواتي ، ١٩٨٥ ، ص ٢٣٤) في "أن التعليم الناجح أو الفعال لا يرتبط بتفوق المعلم في ميدان تخصصه والميادين الأخرى ذات العلاقة فقط ، بل يرتبط أيضا بمدى اهتماماته وتنوعها".

وحيث أن نتائج دراسة الغامدي (١٤١٧هـ) أظهرت أن من العوامل التي تعوق معلم المواد الاجتماعية عن مواصلة نموه المهني عزوف المعلم عن القراءة والاطلاع .

ولأن هذا الجانب يحتاج من المعلم كما أوضح الحربي (١٩٩٣م ، ص ٨، ٩) الحصيلة العالية من المعلومات في محتوى المادة التي يدرسها ، وفي طرق تدريسها وعن تلاميذه ، إضافة إلى حب الاستطلاع والثقافة.

فأنه يجب على مدير المدرسة عند تقويمه للمعلم معرفة كل ذلك من خلال المناقشات التي يثيرها حول الموضوعات الدراسية ، وطرق التدريس المختلفة والجديد منها خاصة ، والتباحث حول الطلاب ومستوياتهم ومشكلاتهم ، ومن ثم تحديد ما يحتاجه المعلم في هذا الجانب مع العمل على تحسين ورفع أدائه عن طريق توفير المعلومات التي يحتاجها ، وقد أشار العمايرة (١٤٢٠هـ ، ص ١٣٦) إلى أن من أهم الوسائل الإشرافية المتعددة لرفع كفاية

المعلمين معرفيا الندوات التربوية ، الاجتماعات الفردية والتربوية و الجماعية،
والنشرات التربوية.

ولذلك فإن على مدير المدرسة إعداد النشرات المتنوعة ، واستقطاب المجالات
العلمية وكل ما يستجد في مجال التربية -خاصة- ومجال العلم والمعرفة الإنسانية
-عامة- ، مع ضرورة العناية بتفعيل دور المكتبة المدرسية لتكون منارا للعلم
والثقافة بالمدرسة ، مع تشجيع المعلمين على زيارتها ، وتبادل الآراء حول كل ما
يستجد من معرفة .

٣- دور مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم :

فهم المعلم لطبيعة ما يمارسه من مهنة وتخصص فهما دقيقا وواضحا ،
وإدراك ومعرفة الوسائل والأساليب التعليمية المناسبة التي تساعد على تحقيق ما
يسعى لتحقيقه من أهداف تعتبر من أهم المعايير التي تؤهله لممارسة هذه المهنة.
وقد أكد كل من عبد الجواد ومتولي (١٤١٣، ص١٢٩) على أهمية تنمية النمو
المهني للمعلم بقوله "العمل المهني يتطلب نموا مستمرا في المهنة ، ففي ظل
التطور التكنولوجي والزيادة المتراكمة في مجال المعرفة والتغير السريع في البيئة
الاجتماعية تصبح التربية المستمرة للمهنيين حاجة ملحة ولا يستطيع المسؤولون
عن المهنة أو عن متابعة مستواها أن يقفوا من ذلك موقفا سلبيًا".

فيما أكد على ذلك أيضا السبحي وبنجر (١٤١٧هـ ، ص٢٤) في "أن مهنة
التدريس تتطلب إدراكا ومسئولية كبرى تجاه طبيعة المهنة التي يمارسها الفرد".
ولذلك فإن دور مدير المدرسة تجاه تنمية هذا الجانب يعتبر من أهم
الأدوار التي يقوم بها، وقد أوضح ذلك نشواتي (١٤٠٢هـ ، ص١٤٥) عندما
ذكر أن من أهم مجالات عمل مدير المدرسة تطوير المعلمين والإسهام بتنميتهم
مهنيًا.

وهذا الدور يتمثل بما أشار إليه جمجوم (١٩٩٠م ، ص١٩١) بضرورة
تكريس المديرين معظم وقتهم للتدريب العملي و التكنولوجي لمرؤوسيهـم ،وبث
روح الإبداع والابتكار ،ونشر الوعي العلمي والثقافي والبحث والتدريب وحب
التطور.

وبما أوضح الحقيـل (١٤١٣هـ ، ص ٥١) في أن "النمو المستمر للمعلمين يتطلب من المدير جهداً إنسانياً في السعي نحو رفع معنويات العاملين ، وخلق النمو المهني لكل منهم".

وبذلك فإن الجهد الذي يبذله مدير المدرسة يتمثل بتحديد مـدى قدرة المعلم على توصيل المعلومات ، واستخدامه للطرق والوسائل التعليمية المناسبة، وكيفية التفاعلات الصفية وتقويم التلاميـذ ، ومن ثم العمل على مساعدة المعلم مستعين في ذلك بخبرات المشرفين التربويين ، ومناقشتهم في سبل الإصـلاح والتطوير ، والحرص على توفير الوسائل والأجهزة التعليمية ، والتخطيط لبرامج داخل المدرسة يستفيد منها المعلم مثل تبادل الزيارات بين المعلمين ، والاجتماعات لمعلمي التخصص الواحد ، ودعوة المتخصصين من التربويين لزيارة المدرسة والاجتماع مع المعلمين للاستفادة من خبراتهم في مجال التربية والتعليم ، إضافة الى ما ذكره العمـايرة (١٤٢٠هـ ، ص ١٣٧) من معرفة مدير المدرسة الاحتياجات المهنية للمعلمين ، وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الإمكانيات المتاحة ، واتباع التقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم فردياً وجماعياً. كما ينبغي لمدير المدرسة أن يعمل على تنمية الاهتمام الذاتي للمعلم حيث أن (Short, 1993) قد توصل إلى أن الإدارة الذاتية لمجموعات العمل تجعل المعلمين أكثر اعتماداً على أنفسهم .

وهذا بدوره يغرس في نفس المعلم حب التطور والاستزادة من العلوم التربوية والتطورات الحديثة والاهتمام بكل جديد مما يحقق النمو المهني المستمر للمعلم .

ثانياً= الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المصادر التي يستقي منها الباحث معلوماته حول المشكلة المراد دراستها ، ومع أن هناك دراسات كثيرة تناولت الإدارة المدرسية ودورها في العملية التربوية ، إلا أن الباحث -حسب اطلاعه - لم يجد دراسة تناولت هذه المشكلة رغم أهميتها وضرورتها .

وقد استفاد الباحث من الدراسات التي تناولت بعض جوانب هذه المشكلة وقلم بتقسيمها إلى قسمين :

- الدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة والمشرف التربوي.
 - الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة تجاه المعلم .
- وقد تم في البداية استعراض الدراسات استعراضاً يوضح هدف كل دراسة وعينتها ، وأهم النتائج التي توصلت إليها والتي لها علاقة بهذه الدراسة ، ثم بعد ذلك تم مناقشة الدراسات السابقة في كل جانب موضحاً الباحث علاقتها بالدراسة الحالية ، وأوجه الشبه والاختلاف بينهما .
- أ (الدراسات التي تناولت الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة والمشرف التربوي :

- ١- دراسة ظفر و مصطفى (١٤١٢هـ) بعنوان "الزيارات الصفية من وجهة نظر معلمي الرياضيات بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة" ، وقد هدفت إلى التعرف على مفهوم الزيارة الصفية ، وعلى ما يتم قبل وأثناء وبعد الزيارة الصفية ، وعلى أي أراء أو مقترحات عن الزيارات الصفية من وجهة نظر كل من مشرفي ومعلمي الرياضيات ، وقد اشتملت العينة على ١١٦ معلماً ، وقد خرجت بالنتائج التالية :

- بعض المعلمين يفضلون الزيارات الصفية المفاجئة .
- تحسن كبير في أداء مشرفي الرياضيات بمكة المكرمة .

- معظم مشرفي الرياضيات يدعمون نقاط القوة لدى المعلمين ويعالجون نقاط الضعف عندهم .

- يرتاح معظم معلمي الرياضيات من إخبار المشرفين عليهم بنتائج الزيارة.
- يرتاح معظم معلمي الرياضيات الى اهتمام المشرفين بالعلاقة الجيدة بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم بالمدرسة .

٢- دراسة السعود (١٩٩٦م) بعنوان "الوسائل الإشرافية لدى مدير المدرسة الأردن" ، وقد هدفت للتعرف على الأساليب الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس في الأردن ، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ مدير ومديرة ، وكان من أبرز نتائجها أن مديري المدارس يستخدمون عشرة أساليب إشرافية وهي مرتبة حسب شيوعها : الزيارات الصفية ، المقابلات الفردية مع المعلمين ، تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين ، التعاون مع المشرفين التربويين ، الدروس التوضيحية ، القراءات الموجهة ، البحوث الإجرائية ، النشرات الإشرافية ، المحاضرات التربوية ، الندوات التربوية .

٣- دراسة (Ferguson , 1976) بعنوان "ممارسات مشرفي المدارس الثانوية كما يتصورها المشرفون التربويون والمديرون والمعلمون في ولاية لوي زيانا" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات الإشرافية وغير الإشرافية التي يقوم بها المشرفون التربويون في المدارس الثانوية ، وقد كان من أبرز نتائجها :

- أن أكثر من ٩٥% من المشرفين التربويين بينوا أن دور المدير الرئيسي يكون من خلال الزيارة الصفية للمعلم .

- أن المشرفين التربويين يقومون بالأعمال المتعلقة بتحسين عملية التدريس من خلال الاتصال المباشر مع المعلم ومدير المدرسة .

٤- دراسة (Shinn , 1979) بعنوان "الزيارة الصفية وآثر برامج التدريب الإشرافي المقترحة من قبل جمعية مديري مدارس كاليفورنيا على تصورات المعلم للإجراءات الفعلية والمثالية التي يستخدمها مديرو

المدارس الثانوية" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البرامج التدريبية التي يلتحق بها المدبرون ومدى تطبيقهم للأساليب التي تم تدريبهم عليها داخل مدارسهم ، وقد كان من أبرز نتائجها :

- أن المديرين الذين تم تدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية كانوا أكثر استخداما لأساليب أكثر تنوعا من المديرين الذين لم يلتحقوا بهذه البرامج التدريبية.

- أن معلمي المديرين الذين تم تدريبهم أكثر رغبة وسرورا بتطبيق هذه الأساليب من معلمي المديرين الذين لم يتم تدريبهم أو إشراكهم في البرامج التدريبية .

٥- دراسة نشوان (١٤٠٧هـ) بعنوان "تقويم الممارسات الإشرافية بالأردن" ، وقد هدفت الى تقويم الممارسات الإشرافية في الأردن ، ومعرفة أبرز الممارسات الإشرافية ومدى توافقها مع المفهوم الحديث للإشراف ، وتكونت العينة من ٤٣٧ معلما ومعلمة ، وقد خرجت بالنتائج التالية :

- الزيارات الصفية والاجتماعات التربوية هي الأكثر شيوعا .
- المجالات الإشرافية الأكثر اهتماما هي المجالات الخاصة بتنمية المعلمين ، و تطوير المناهج وتحسين تنفيذها .

٦- دراسة البابطين (١٤١٤هـ) بعنوان "واقع المهام الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة " وقد كان هدف الدراسة التعرف على الوضع الراهن لمستوى المهارات الإشرافية الممارسة ، وتقدير أهمية المهارات الإشرافية التي ينبغي أن يمارسها المشرفون التربويون من وجهة نظر مشرفي ومعلمي المدارس الثانوية بالرياض ، وتكونت العينة من ٣٧٨ معلما و ٦٩ مشرفا ، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

- مستوى الأهمية للمهارات الإشرافية أعلى من مستوى الممارسة الحقيقية لتلك المهارات .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين والمدرسين فيما يختص بدرجة تحقق مهارات الإشراف التي يمارسها المشرف التربوي .

٧- دراسة منديلي (١٤١٦) بعنوان "واقع مهام المشرف التربوي أثناء الزيارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي العلوم بالمرحلة الثانوية بمنطقتي مكة المكرمة وجدة" ، وهدفت الدراسة إلى تحديد المراحل الرئيسية المكونة لدورة الإشراف التربوي قبل وأثناء الزيارة المدرسية ، وتحديد جوانب كل مرحلة على نحو يؤدي إلى فهم أوضح لطبيعة دور الإشراف التربوي ، و التعرف على واقع مهام المشرف التربوي أثناء الزيارة المدرسية وفقا لجوانب كل مرحلة ، إضافة للتعرف على المعوقات التي تحول دون تنفيذ المهام في مراحلها من قبل المشرف التربوي ، وقد تكونت العينة من ٢٤ مشرفا و ٢٨٠ معلما ، وقد خرجت بنتائج منها :

- وجود ممارسات إيجابية في تنفيذ مهام الزيارة المدرسية (التخطيط و التنفيذ ، وتقويم المعلمين) وممارسات سلبية (الاقتصار على الزيارات المفاجئة ، النمو المهني للمعلم ، التقويم الذاتي للمعلم) .
- إن المشرفين يمارسون مهامهم في مجال الإعداد للزيارة المدرسية ، والاجتماع بعد الزيارة الصفية ، وتقويم المعلم بنسبة أقل من المتوسط .
- إن المشرفين يمارسون مهامهم أثناء الزيارة الصفية ، ومجال تحليلها بنسبة متوسطة.

٨- دراسة الضويلع (١٤٠٨هـ) بعنوان "دراسة تقويمية لأساليب الإشراف التربوي المطبقة في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة النماص التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين" وقد هدفت إلى معرفة الأساليب الإشرافية الممارسة من قبل المشرف التربوي تجاه معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية ، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٧٤ معلماً ، و ١٠ مشرفين تربويين ، وكان من أبرز نتائجها المتعلقة بأسلوب الزيارة الصفية ما يلي :

- المشرفون التربويون دائما يفاجئون المعلمين بالزيارة الصفية .
- اختلاف وجهة نظر كل من عينتي الدراسة في تحقق أهداف الزيارة الصفية ، حيث يرى المشرفون تحققها بدرجة أكبر من رؤية المعلمين لذلك .

- الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي تأتي بالمرتبة السادسة من حيث التطبيق حيث يسبقها المقابلة الفردية ، التدريب التربوي ، النشرات التربوية ، القراءات الموجهة ، الندوات التربوية .

٩- دراسة الحربي (١٤١٣هـ) بعنوان "تصميم برنامج أداء معلم التعليم العام" وتهدف إلى تحديد أبرز الخصائص التدريسية القابلة للقياس والملاحظة داخل الفصل ، وتحديد المستويات المتوقعة التي تبرز فيها كل خصيصة من هذه الخصائص أثناء الزيارة الصفية ، وتصميم برنامج لتقويم أداء المعلم ، وتصميم أداة ملاحظة لتقويم أداء المعلم ، وقد اعتمد الباحث على تحديد أبرز الخصائص التدريسية القابلة للقياس و الملاحظة من بطاقات التقويم ومن الدراسات السابقة ، وقد اقترح طريقتين لتقويم المعلم ، الأولى قبل الالتحاق بالمهنة ، والثانية بعد الالتحاق بالمهنة ، وقد حدد البرنامج الزيارة الصفية بأنها الوسيلة الأساسية لتقويم المعلم داخل الفصل وذلك من خلال استخدام البطاقات التي صممها الباحث لهذا الغرض.

ب) الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة تجاه المعلم :

- ١- دراسة الثببتي (١٤٠٤هـ) بعنوان "الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية كما يراه مديرو المدارس الابتدائية بالطائف" وقد هدفت إلى ايضاح العمل التربوي الذي يقوم به مدير المدرسة الابتدائية ، وتكونت عينة الدراسة من ١١٠ مديرا ، وقد توصلت إلى أن من أهم مجالات عمل مدير المدرسة متابعة المعلمين وتوجيههم وأن أبرز النتائج المرتبطة بهذا المجال جاءت على النحو التالي :

- عدد قليل من المديرين يتابعون المعلمين ويعرفون طرق تدريسهم .
- طرق التقويم لعمل المعلمين غير سليمة .
- أغلب المديرين يعتمدون على آراءهم الشخصية ولا يستمعون لآراء المعلمين واقترحاتهم .

• قلة الجولات التي يقوم بها المديرون للمعلمين في فصولهم .

٢- دراسة هليل (١٤١٢هـ) بعنوان "دور مدير المدرسة بوصفه مشرفا تربويا مقيما ، دراسة ميدانية بالخرج" وهدفت الدراسة الى معرفة المهام الإشرافية لمدير المدرسة بوصفه مشرفا تربويا مقيما ، وتكونت العينة من ١٩ مشرفا تربويا ، ٨٦ مديرا ، ١٧٤ معلما ، وقد توصلت الدراسة إلى أن من أبرز المهام الإشرافية لمدير المدرسة :

- التعاون مع المعلمين لتحسين أداء الطلاب .
- مساعدة المعلمين الجدد للقيام بمهنة التدريس .
- أن يقوم مدير المدرسة بزيارة المدرسين داخل الفصول الدراسية للتأكد من مدى قدراتهم التدريسية ومتابعة عمليات تقويمهم للتلاميذ .

٣- دراسة اللحاني (١٤١٤هـ) بعنوان "دور مديري المدارس المتوسطة في تطوير المعلم المبتدئ" وهدفت إلى معرفة وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة حول أساليب تطوير أداء المعلم المبتدئ ، وتكونت العينة من ٦٩ مديرا ، ٨٣ معلما ، وتوصلت للنتائج التالية :

- يساهم مديرو المدارس المتوسطة بجدة في تهيئة المناخ المناسب للمعلم المبتدئ .

- يساهم مدير المدارس المتوسطة بجدة بتطوير أداء المعلم المبتدئ إداريا .
- الزيارات الصفية أكثر أساليب التطوير والتوجيه شيوعا .
- قصور في تطوير المعلم مهنيا .
- أساليب التطوير والتوجيه المبتكرة لاوجود لها .

٤- دراسة الصباحي (١٤١٤هـ) بعنوان "ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمسئوليّاته كموجه تربوي مقيم كما يدركها المعلمون بمدينة جدة" وهدفت إلى إبراز الدور التوجيهي التربوي في مهام عمل مدير المدرسة الثانوية ، وتأكيد دوره كموجه مقيم ، والتعرف على آراء المعلمين حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بجدة لمسئوليّاتهم تجاه مجالات العمل التربوي داخل المدرسة وخارجها بوصفهم موجهين تربويين مقيمين ، وتكونت العينة من ٢٦٤ معلما ، وكان من أبرز نتائجها :

- يمارس المديرون مسئولياتهم المتعلقة بشئون المعلمين بنسبة ٨٧%.
- المديرون يساعدون المعلمين على تفادي مواطن ضعفهم بنسبة ٩٠%.
- المديرون يحرصون على الزيارات الصفية للمعلمين بنسبة ٩٠% .
- يحرص المديرون على تنمية مواطن القوة لدى المعلم بنسبة ٨٤% .

٥- دراسة فادن (١٤١٢هـ) بعنوان "دور المدرسة كوحدة تدريبية في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة" وكان هدفها تحديد دور المدرسة كوحدة تربوية تدريبية في الإشراف على المعلمة وتدريبها وتوجيهها بهدف تحسين مستوى أدائها التدريسي والعلمي ، وتحديد دور المسئولات في المساهمة في توجيه المعلمة وتدريبها ، وتكونت العينة من جميع المديرات والمساعدات وأمينات المكتبة والمشرفات بمدارس مكة المكرمة ، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- مفهوم المدرسة كوحدة توجيه وإشراف وتدريب للمعلمة على رأس العمل لا وجود له نظريا وتطبيقيا .
- ضعف دور مديرة المدرسة والمشرفة التربوية في التوجيه والإشراف على المعلمة ، ويزداد ضعفا مع كل من المساعدة وأمينة المكتبة .
- شدة تدني التعاون بين مسئولات المدرسة في تنفيذ أعمال الإشراف ، وسوء الفهم نحو ضرورة دورهن تجاه المعلمة .

٦- دراسة (Watts, 1986) بعنوان "كيف يتعلم المعلمون :رؤى المعلمين نحو التطور المهني" والتي هدفت إلى معرفة وجهات نظر المعلمين في أبرز المصادر التي تساعد على النمو والتطور المهني ، وأشارت الدراسة إلى أن أهم مصادر النمو المهني للمعلم هو التعلم من المعلمين الآخرين ، والخبرة التربوية للمعلم ، والتعلم من الحياة ، التعلم من المشرفين والمديرين والإداريين والتعلم من البرامج التدريبية والمقررات التي يتضمنها المنهج.

٧- دراسة الصواف (١٤١٢هـ) بعنوان "الدور الإشرافي لمديرة المدرسة المتوسطة ، دراسة وصفية تحليلية من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة" وكان هدفها معرفة الأدوار الإشرافية التي تؤديها مديرة المدرسة ، وبيان الممارسات التي تقوم بها من خلال هذه الأدوار ، وتكونت العينة من ٢٦ مديرة ، ١٨ معلمة ، وكان من النتائج :

- أن المعلمات أقل إدراكا لأهمية الأدوار الإشرافية لمديرة المدرسة مقارنة بالمديرات .

- أن المعلمات يرين أن مديرات المدارس المتوسطة لا يمارسن أدوارهن الإشرافية على الوجه المطلوب .

٨- دراسة الصعوب (١٤٠٦هـ) بعنوان "مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم ، وكان هدفها معرفة مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن لمهامهم الإدارية وتطبيقهم لها في المجال العملي ، وقد تكونت العينة من ١٦ مدير ، ١٤ مديرة ، ٤٨ معلما ، ٤٢ معلمة ، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- متوسطات تقديرات فهم المديرين والمديرات لمهامهم الإدارية أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لتطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لهذه المهامات في جميع المجالات .

- نسب تحقق جميع الكفايات الإدارية حسب تقديرات المديرين والمديرات مرتفعة في جميع المجالات ، بينما كانت نسب تحقق تطبيق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين والمعلمات متوسطة في جميع المجالات عدا مجالي الرقابة والموازنة فقد كانت نسبة تحققهما مرتفعة.

٩- دراسة القحطاني (١٤١٥هـ) بعنوان "دور المشرف التربوي ومدير المدرسة الثانوية في تطوير مناهج المواد الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي ومدير المدرسة في تطوير مناهج المواد الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية، وكانت عينة الدراسة ٢٦ مشرفاً تربوياً ، ١٠٧ مدير مدرسة ثانوية من كل من منطقة مكة المكرمة والرياض والمنطقة الشرقية و أبها ، وقد كان من أبرز نتائجها :

- أن دور مدير المدرسة الثانوية عال جداً من خلال تقديره لجهود المعلمين وتعاونهم معهم والإشراف عليهم .
- أن دور مدير المدرسة الثانوية ضعيف بالنسبة لحثه المعلمين الاهتمام بالبحوث العلمية.
- أن دور مدير المدرسة الثانوية عال في إدراك الطرق الجيدة في تدريس المواد الاجتماعية وفي انسجامها مع المعلمين الآخرين وغرس روح الإنتماء للوطن.
- أن دور مدير المدرسة منخفض في توعية المعلمين بربط المنهج .

١٠- دراسة (Charlis Richard , 1987) بعنوان "الإدراكات الإدارية للقائمين على المدارس الابتدائية الكبيرة" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة نوعية شاغلي وظائف الإدارة بالمدارس الابتدائية الكبيرة بولاية آنديال والواجبات والمسؤوليات والمهارات والمشكلات المرتبطة بهذه الوظيفة، وقد كان من نتائجها :

• أهم مسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية تتمثل في متابعة سير العمل ، التنسيق ما بين المعلمين ، إدارة المبنى المدرسي ، تطبيق وحفظ النظام ، مقابلة أولياء الأمور والزائرين للمدرسة .

• المهارات التي يجب توافرها بالأشخاص المرشحين لوظيفة مدير المدرسة تتمثل في القدرة على التنظيم الجيد ، القدرة على الاتصال الجيد بالآخرين ، توافر القدرات القيادية والقدرات الشخصية .

• أبرز المشكلات المرتبطة بوظيفة مدير المدرسة هي مشكلة تقويم المعلمين ، ضخامة عدد العاملين ، الروح المعنوية للمعلمين .

١١- دراسة الثمالي (١٤١٨هـ) بعنوان "دور مديري ومديرات المدارس الابتدائية في حل المشكلات التي يواجهها المعلمون المبتدئون والمعلمات المبتدئات بمحافظة الطائف" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة هذا الدور من وجهة نظر كل من المديرين والمديرات والمعلمين المبتدئين والمعلمات المبتدئات ، حيث تكونت العينة من ١٨١ معلما ، ٤٠٨ معلمة ، ١١٠ مديرا ، ٢٢ مديرة ، وكان من نتائجها :

« أن الأساليب التي يستخدمها مديري ومديرات المدارس الابتدائية في حل المشكلات بدرجة مرتفعة تمثلت في :

• تسهيل الاتصال بإدارة المدرسة .

• حل المشكلات من خلال الزيارات .

• بيان طرق إدارة الصف .

• إثراء الخبرات وتوفير المعلومات اللازمة عن الطلبة/الطالبات .

« أن الأساليب المستخدمة من المديرين والمديرات بدرجة متوسطة تمثلت في:

• العمل على إيجاد التوافق المطلوب .

• العمل على إيجاد علاقات اجتماعية حسنة مع المجتمع المحلي .

مناقشة الدراسات السابقة

بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن تلك الدراسات لم تتناول أسلوب زيارات مدير المدرسة ولا دور هذا الأسلوب في رفع أداء المعلم ، ولكنها تناولت بعض الجوانب التي تفيد الباحث في دراسته الحالية .

ففي الجانب الأول من هذه الدراسة تشابهت دراسة ظفر و مصطفى (١٤١٢هـ) مع هذه الدراسة في تناولها لأسلوب الزيارات الصفية من حيث مفهومها وإجراءاتها ، ولكنها اختلفت عنها في أن الدراسة الحالية تناولت أسلوب الزيارات الصفية لمدرسة بينما الدراسة السابقة تناولت أسلوب الزيارات الصفية لمشرفي الرياضيات ، وأن الدراسة الحالية تتناول واقع زيارات مدير المدرسة من حيث إدراك أهدافها ، وممارسة إجراءاتها ، إضافة إلى امتدادها لمعرفة دور هذا الأسلوب في رفع أداء المعلم ، بينما الدراسة السابقة توقفت عند حد المفهوم والإجراءات ، وأخيرا اختلفتا في العينة ومنطقة الدراسة لكل منهما .

وأما دراسة السعود (١٩٩٦م) فقد اتفقت مع هذه الدراسة في بيان أهمية هذا الأسلوب ، وأنه الأكثر شيوعا ، وأن كل منهما اختصت بمدير المدرسة ، واختلفت الدراسة الحالية في أنها تتناول أحد أساليب تقويم مدير المدرسة للمعلمين وهو الزيارات الصفية من حيث واقعها من وجهة نظر كل من مديري المدارس والمعلمين ، بينما الدراسة السابقة اكتفت بالتعرف على الأساليب الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين دون دراسة أي أسلوب منها ، وأن الدراسة الحالية تبحث في دور هذا الأسلوب لمدير المدرسة في رفع أداء المعلم بينما الدراسة السابقة لم تتناول دور أي أسلوب من الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة تجاه أداء المعلم ، إضافة إلى اختلاف العينة والمجتمع .

وأما دراسة (Ferguson ، 1976) ، (Shinn ، 1979) فقد اتفقتا مع الدراسة الحالية في أهمية أسلوب الزيارة الصفية في تطوير أداء المعلمين ، ، وأن دور مدير المدرسة الحقيقي يتم من خلال هذا الأسلوب ، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت

عن سابقتها بدراسة تفصيلية لواقع هذا الأسلوب إضافة إلى دور مدير المدرسة من خلاله في رفع أداء المعلم ، كما أن الدراستين السابقتين اختلفتا بعينة ومجتمع الدراسة .

وتشابهت دراسة كل من نشوان (١٤٠٧هـ) ، البابطين (١٤١٤هـ) ، منديلي (١٤١٦هـ) ، الضويلع (١٤٠٨هـ) في أن هذه الدراسات تناولت أحد أو بعض أساليب تقويم المعلم ، وأن الزيارات الصفية هي أكثر الأساليب شيوعا في التقويم عدا الدراسة الأخيرة ، واختلفت تلك الدراسات عن الدراسة الحالية في أنها كانت في مجال الإشراف التربوي بينما الدراسة الحالية في مجال الإدارة المدرسية ، وأن الدراسات السابقة تناولت الممارسات الإشرافية بينما هذه الدراسة تتناول واقع أسلوب الزيارات الصفية لمدير المدرسة - كأحد هذه الممارسات أو الأساليب - وبيان دوره في رفع أداء المعلم ، إضافة إلى اختلاف عينة الدراسة ومجتمعها .

وأما دراسة الحربي (١٤١٣هـ) فقد هدفت إلى تصميم برنامج أداء معلم التعليم العام ، واتفقت مع هذه الدراسة في أهمية أسلوب الزيارات الصفية في تقويم المعلم ، وأنه الأكثر إتباعا في ذلك ، واختلفت الدراستان في أن الدراسة الحالية تتناول دراسة واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين ودورها في رفع أداء المعلم بينما الدراسة السابقة كانت تصميم نموذج مقترح لتقويم المعلم يطبق خلال الزيارة الصفية .

وقد استفاد الباحث من الدراسات التي تناولت بعض جوانب الجزء الأول من هذه الدراسة في أهمية هذا الأسلوب ودراسته ومعرفة واقعه ، إضافة إلى الاستفادة منها في بناء الاستبانة الخاصة بالمديرين والمعلمين فيما يتعلق بمعرفة وتحديد مستوى تحقق أهداف الزيارة ، والممارسة التي يقوم بها مدير المدرسة عندما يقوم بالزيارة الصفية والمتمثلة بإجراءات ما قبل الزيارة وإجراءات أثناء الزيارة وإجراءات ما بعد الزيارة .

وأما الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة تجاه المعلمين فقد اتفقت كل من دراسة الثبיתי (١٤٠٤هـ) ، هليل (١٤١٢هـ) ، اللحواني (١٤١٤هـ) ، الصبحي (١٤١٤هـ) ، فادن (١٤١٢هـ) في أهمية دور مدير المدرسة في تقويم

المعلم ، وأن الأسلوب الأكثر شيوعاً من قبل مدير المدرسة في ذلك أسلوب الزيارات الصفية للمعلمين ، بينما اختلفت هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في أن الأخيرة تتناول دور زيارات مدير المدرسة الصفية في رفع أداء المعلم من أجل تحديد فاعلية هذا الأسلوب بينما تلك الدراسات تناولت بيان دور مدير المدرسة دون تحديد أو تخصيص أسلوب معين بالدراسة .

وأما دراسة (Watts , 1986) فقد أشارت إلى أن مدير المدرسة يعتبر من مصادر النمو المهني للمعلم ، وأن له دور كبير في تنمية هذا الجانب وهذا يتفق مع الدراسة الحالية ، غير أن الأخيرة تناولت دور مدير المدرسة من خلال الزيارة الصفية في رفع أداء المعلم مما يعطي تصوراً واضحاً عن مدى إسهام مدير المدرسة في التطوير المهني للمعلم ، إضافة إلى اختلافها في عينة ومجتمع الدراسة.

كما اتفقت دراسة الصواف (١٤١٢هـ) ، ودراسة الصعوب (١٤٠٦هـ) مع هذه الدراسة في أن لمدير المدرسة دور إشرافي تجاه المعلم يتمثل في تحسين أدائه ورفع مستواه ، واختلفتا في أن الدراسة الحالية تتناول دراسة أحد أساليب تقويم مدير المدرسة للمعلم من حيث واقع دوره في رفع أداء المعلم بينما الدراستين السابقتين كان هدفهما معرفة الأدوار الإشرافية لمدير ومديرة المدرسة ومدى فهمهما لها من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات دون أن تتعديا إلى معرفة فاعلية هذه الأدوار أو أحدهما تجاه المعلم ، إضافة إلى اختلاف العينة والمجتمع لهذه الدراسة عن الدراستين السابقتين .

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القحطاني (١٤١٥هـ) في أن للمدير دور في تنمية المعلمين والإشراف عليهم ، إلا أن الدراسة الحالية تناولت هذا الدور من جانبين هما النمو المهني للمعلم ، والنمو المعرفي للمعلم من خلال الزيارة الصفية لجميع المعلمين، بينما الدراسة السابقة اقتصر على دور المدير في تطوير المعلم فيما يتعلق بالمواد الاجتماعية .

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Charlis Richard , 1987) في أن مدير المدرسة يعتبر مسئولاً عن متابعة سير العمل في المدرسة وعن تطوير أداء العاملين فيها ، غير أن الدراسة الحالية ركزت على دراسة أسلوب الزيارة الصفية ودورها في تنمية أداء المعلم معرفياً ومهنياً ، بينما الدراسة السابقة اقتصرَت على توصيف لمسئوليات مدير المدرسة والمهارات التي يجب توافرها في شاغلي الإدارة المدرسية والمشكلات المرتبطة بهذه الوظيفة ، إضافة إلى الاختلاف في عيني ومجتمعي الدراسة .

وتناولت دراسة الثمالي (١٤١٨هـ) أحد أدوار مدير المدرسة وهو حل المشكلات التي يواجهها المعلمون المبتدئون والمعلمات المبتدئات ، وأن مدير و مديرة المدرسة يسهمان في حلها من خلال الزيارات الصفية ، بينما الدراسة الحالية تعدت إلى معرفة دور المدير في تنمية وتطوير أداء المعلم من خلال أسلوب الزيارة الصفية ، إضافة إلى اختلاف الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة ومجتمع الدراسة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة تجاه المعلم في بيان أهمية أسلوب زيارات مدير المدرسة الصفية في تقويم المعلمين ودراسته لمعرفة فاعليته في تحسين أداء المعلم وتطويره ، إضافة إلى الاستفادة منها في بناء الاستبانة الخاصة بالمديرين والمعلمين بالفقرات التي تحدد دور مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ورفع النمو المعرفي للمعلم .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- ١- منهج الدراسة
- ٢- مجتمع الدراسة
- ٣- عينة الدراسة
- ٤- وصف عينة الدراسة
- ٥- أداة الدراسة
- ٦- الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات
- ٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

في هذا الفصل تم استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تشمل على المنهجية البحثية المستخدمة ، ومجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك خطوات بناء الاستبانة (أداة الدراسة) ، وصدق أداة الدراسة وثباتها ، والإجراءات التي تمت لجمع المعلومات ، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة . ويعرض الباحث لذلك تفصيلاً فيما يلي :

١- منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمعرفة واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين ودورها في رفع أداء المعلم ، والذي يهدف كما أوضح العساف (١٤١٦هـ ، ص ص ١٩١-١٩٣) إلى وصف الواقع ، وأنه يحقق أغراضاً منها تقديم وصف شامل وتشخيص دقيق عن الواقع ، إضافة إلى أنه يمكن من إصدار أحكام تقويمية على واقع معين ، وهذا ما تناولته الدراسة .

٢- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لوزارة المعارف بمنطقة تبوك التعليمية .

٣- عينة الدراسة :

شملت الدراسة جميع المدارس المتوسطة القائمة بذاتها بمنطقة تبوك ، و البالغ عددها ٣٦ مدرسة ، وعينة عشوائية من المدارس المتوسطة المشتركة مع المدارس الابتدائية الموجودة في المناطق النائية التابعة لمدينة تبوك ومحافظاتها والبالغ عددها ١٥ مدرسة ، حيث طبقت الدراسة على جميع مديريها البالغ عددهم ٥١ مديراً ، وقام ٣٧ مديراً بالإجابة عليها ، و تم استبعاد ٤ استبانات لعدم اكتمال بياناتها .

وأما بالنسبة للمعلمين فقد تم اختيار عينة عشوائية من كل مدرسة من المدارس التي طبقت عليها الدراسة بحيث يتم اختيار معلم واحد من كل تخصص بطريقة

عشوائية بواقع ثمانية معلمين من كل مدرسة ، وقد تم توزيع ٤٠٨ استبانات ، وصل منها ٢٦٨ استبانة وتم استبعاد ٤٥ استبانة لعدم اكتمال بياناتها .

٤- وصف عينة الدراسة :

وقد تم وصف عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التالية :

أ- حسب المهنة : ويظهر ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١)

وصف عينة الدراسة حسب المهنة

نوع العمل	العدد	النسبة المئوية
مديرين	٣٣	%١٣
معلمين	٢٢٣	%٨٧
المجموع	٢٥٦	%١٠٠

ويتضح من الجدول رقم (١) أن عدد المديرين ٣٣ مديراً يمثلون نسبة ١٣% من مجموع العينتين ، وأن عدد المعلمين بلغ ٢٢٣ معلماً يمثلون ٨٧% من مجموع العينتين ، وبذلك فإن المجموع الكلي لعينة الدراسة ٢٥٦ فرداً .

ب- حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة : ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة

المجموع	المؤهل العلمي			العينة
	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
٣٣	-	٣٣	-	مديرين
٢٢٣	-	٢٢٣	-	معلمين
٢٥٦	-	٢٥٦	-	المجموع

ويتبين من الجدول رقم (٢) أن المؤهل العلمي لجميع أفراد العينة هو البكالوريوس ، ولم تتضمن العينة أحداً من ذوي مؤهلي الدبلوم والماجستير .

ج- **حسب الخبرة :** وتضمن ذلك وصف المديرين بالنسبة لخبرتهم في الإدارة المدرسية ، ووصف المعلمين بالنسبة لخبرتهم في مجال التدريس ، ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٣)
وصف عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	سنوات الخبرة (سنة)					العينة
	١٣ فأكثر	١٢-١٠	٩-٧	٦-٤	٣-١	
٣٣	١٤ (%٤٢,٤)	١ (%٣,٠)	٧ (%٢١,٢)	٦ (%١٨,٢)	٥ (%١٥,٢)	مديرين
٢٢٣	٤٧ (%٢١,١)	١٢ (%٥,٤)	١٧ (%٧,٦)	٥١ (%٢٢,٩)	٩٦ (%٤٣,٠)	معلمين

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن المديرين الذين خبرتهم في الإدارة المدرسية ١٣ سنة فأكثر هم الأكثر تكراراً حيث بلغ تكرارهم ١٤ مديراً بنسبة ٤٢,٤ % من مجموع المديرين ، يليهم من خبرته من ٧-٨ سنوات بتكرار مقداره ٧ مديريين بنسبة ٢١,٢ % ، ثم من خبرتهم في الإدارة المدرسية من ٤-٦ سنوات بتكرار ٦ مديريين ونسبة ١٨,٢ % ، فيما يليهم من خبرته تتراوح من ١-٣ سنوات بتكرار ٥ مديريين ونسبة قدرها ١٥,٢ % ، بينما كان أقلهم تكراراً بالنسبة لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية من كانت تتراوح خبرته من ١٠-١٢ سنة والذي بلغ تكراراً واحداً من المديرين بنسبة ٣ % .

وبالنسبة للمعلمين فإنه يتضح أن أعلى تكراراً لسنوات الخبرة في مجال التدريس كان لمن خبرتهم تتراوح من ١-٣ سنوات حيث بلغ تكرارهم ٩٦ معلماً بنسبة قدرها ٤٣ % من مجموع المعلمين ، ثم يليهم من خبرتهم من ٤-٦ سنوات بتكرار مقداره ٥١ معلماً و نسبة قدرها ٢٢,٩ % ، وجاء بعدهم في التكرار من خبرتهم ١٣ سنة فأكثر حيث كان تكرارهم ٤٧ معلماً ونسبة ٢١,١ % ، ثم من

تتراوح خبرتهم من ٧-٩ سنوات بتكرار مقداره ١٧ معلما ونسبة ٧,٦% ، وكان أقل المعلمين تكرار بالنسبة لسنوات الخبرة في مجال التدريس من تتراوح خبرتهم من ١٠-١٢ سنة حيث بلغ تكرارهم ١٢ معلما بنسبة ٥,٤% من مجموع المعلمين .

ويلاحظ أن نسبة المعلمين الذين لا تتجاوز خبرتهم ست سنوات يمثلون نسبة ٦٦% من مجموع المعلمين ، بينما تمثل النسبة الباقية من خبرتهم أكثر من ست سنوات .

د- وصف عينة المديرين حسب الدورات في الإدارة المدرسية : ويتضح وصف المديرين بحسب حصولهم على دورة من عدمه من الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

وصف عينة المديرين حسب الدورات في الإدارة المدرسية

النسبة (%)	عدد المديرين	الدورات
٤٨,٥ %	١٦	لديهم دورة تدريبية في الإدارة المدرسية.
٥١,٥ %	١٧	لم يحصل على دورة تدريبية في الإدارة المدرسية.
١٠٠ %	٣٣	المجموع

ويظهر من الجدول رقم (٤) أن عدد المديرين الذين لديهم دورة تدريبية في الإدارة المدرسية ١٦ مديرا يمثلون نسبة ٤٨,٥% من مجموع المديرين ، بينما بلغ تكرار المديرين الذين لم يحصلوا على دورة تدريبية ١٧ مديرا وذلك بنسبة قدرها ٥١,٥% من مجموع المديرين ، مما يعني وجود أكثر من ٥٠% من المديرين يمارسون عملهم في الإدارة المدرسية دون أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة في الإدارة المدرسية .

هـ - وصف عينة المعلمين حسب التخصص :

ويتبين ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٥)
وصف عينة المعلمين حسب التخصص

النسبة (%)	عدد المعلمين	التخصص
١٧,٩%	٤٠	تربية إسلامية
١٥,٧%	٣٥	لغة عربية
١٥,٢%	٣٤	اجتماعيات
١١,٧%	٢٦	لغة إنجليزية
١٣,٠%	٢٩	رياضيات
١٢,١%	٢٧	علوم
٨,٥%	١٩	تربية فنية
٥,٨%	١٣	تربية رياضية
١٠٠%	٢٢٣	المجموع

ويظهر من الجدول رقم (٥) أن أعلى تكراراً للمعلمين كان لمن تخصصهم تربية إسلامية حيث بلغ تكرارهم ٤٠ معلماً ونسبة قدرها ١٧,٩% من مجموع المعلمين ، ويليههم معلمي اللغة العربية والذين كان تكرارهم ٣٥ معلماً ونسبة قدرها ١٥,٧% ، ثم جاء معلمو الاجتماعيات بتكرار مقداره ٣٤ معلماً ونسبة قدرها ١٥,٢% ، فيما جاء بعدهم معلمو الرياضيات بتكرار ٢٩ معلماً ونسبة قدرها ١٣% ، ثم يليهم معلمو العلوم بتكرار ٢٧ معلماً ونسبة قدرها ١٢,١% ، ويليههم معلمو اللغة الإنجليزية حيث بلغ تكرارهم ٢٦ معلماً ونسبة قدرها ١١,٧% ، فيما جاء معلمو التربية الفنية في المرتبة قبل الأخيرة بتكرار ١٩ معلماً ونسبة ٨,٥% ، وكان أقل المعلمين تكراراً معلمو التربية الرياضية حيث بلغ تكرارهم ١٣ معلماً ونسبة قدرها ٥,٨% من مجموع المعلمين .

ويلاحظ من هذا الجدول أن معلمي التربية الفنية والتربية الرياضية هم أقل المعلمين تكرارا ، ويعود ذلك لعدم اكتمال بيانات عدد من الاستبانات الخاصة بهم مما أدى إلى استبعادها ، إضافة إلى عدم وصول عدد كبير منها .

٥- أداة الدراسة :

قام الباحث بعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أدوار مدير المدرسة ، والأساليب الإشرافية المستخدمة أثناء التقويم ، وبعد الإطلاع أيضا على بطاقة تقويم المعلم بتصميم استبانة يمكن من خلالها تحديد ما يلي :

- ◆ تحديد المؤهل الدراسي لعينة الدراسة .
- ◆ تحديد الخبرة لعينة الدراسة .
- ◆ تحديد التخصص بالنسبة للمعلمين ، وتحديد الدورات التي حصل عليها مدير المدرسة في مجال الإدارة المدرسية إن وجدت .
- ◆ معرفة الجانب الأول من الدراسة وهو واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من خلال :

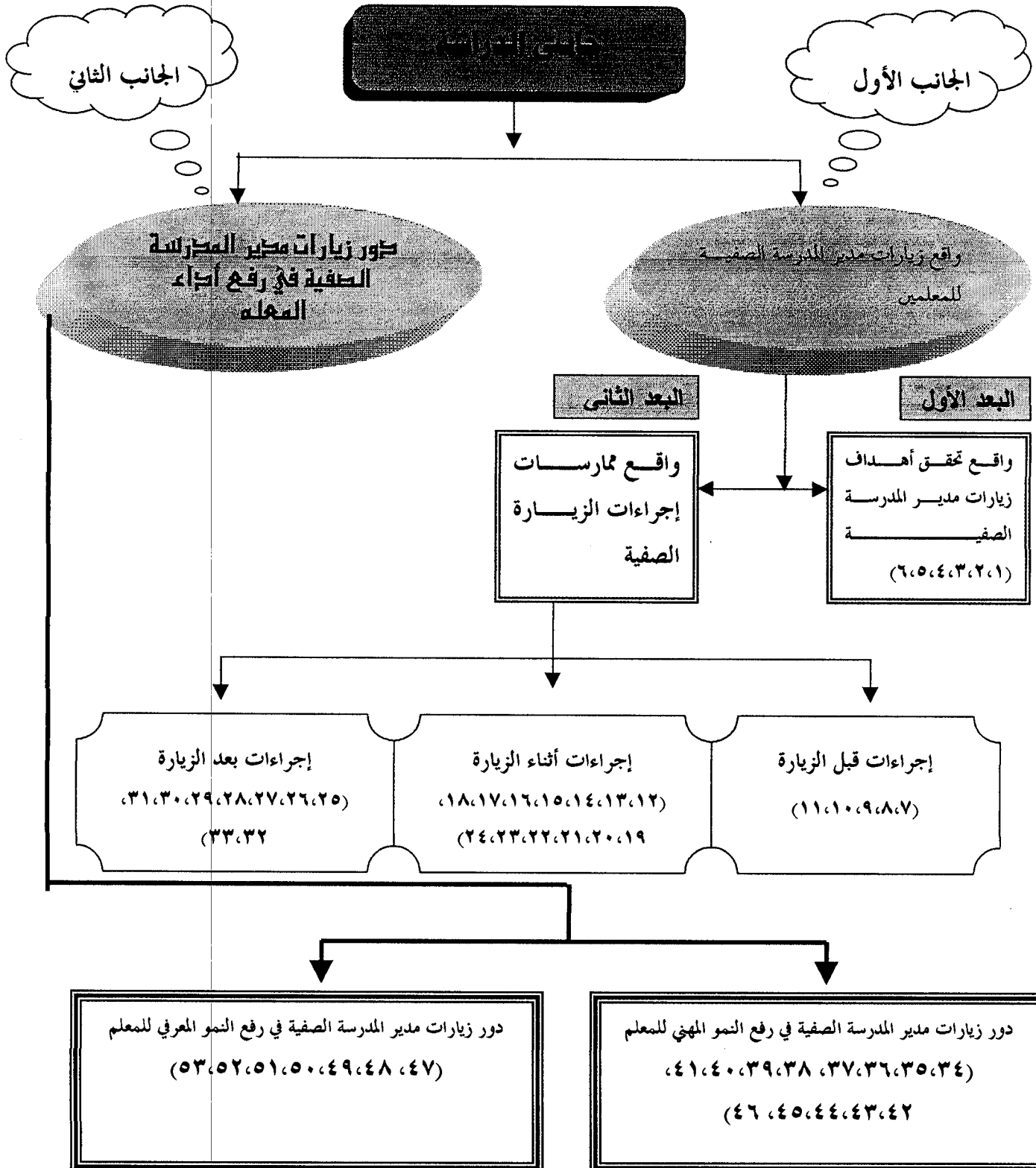
- أ) تحديد مدى تحقق أهداف الزيارة الصفية لمدير المدرسة (البعد الأول).
- ب) تحديد مدى ممارسات إجراءات الزيارة الصفية من قبل مدير المدرسة (البعد الثاني) والتي تتكون من المحاور التالية :
- المحور الأول = إجراءات قبل الزيارة .
- المحور الثاني = إجراءات أثناء الزيارة .
- المحور الثالث = إجراءات بعد الزيارة .

- ◆ معرفة الجانب الثاني من الدراسة وهو دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال :

- أ) تحديد مدى إسهام زيارات مدير المدرسة الصفية في رفع النمو المهني للمعلم (البعد الأول).
- ب) تحديد مدى إسهام زيارات مدير المدرسة الصفية في رفع النمو المعرفي للمعلم (البعد الثاني).

ويظهر الشكل رقم (١) جانبي الدراسة وأبعادها ومحاورها ، و الفقرات الدالة على كل منها .

الشكل رقم (١)



صدق أداة الدراسة (الاستبانة) :

أ- **الصدق الظاهري** : وقد تم التأكد من ذلك بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية {ملحق رقم (٣)} على عدد من هيئة التدريس المتخصصين في التربية بمختلف أقسامها بجامعة أم القرى ، وكلية المعلمين بمكة المكرمة ، وعدد من المشرفين التربويين {ملحق رقم (٤)} ، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بما يتوافق مع آرائهم ومقترحاتهم والوصول بالاستبانة إلى صورتها النهائية لعينتي الدراسة {ملحق رقم (٦) ، ورقم (٧)} .

ب- الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) :

لمعرفة ارتباط كل فقرة مع المجموع الكلي لفقرات المحور أو البعد الذي تمثله تم استخدام معامل بيرسون للارتباط لكل عينة على حدة .
وقد اعتمد الباحث في توصيف درجة العلاقة بحسب قيمة معامل الارتباط على التقسيم الذي أورده عبد البديع وآخرون (١٩٨٩م ، ص ١١٩ ، ص ١٢٠) الذي أوضح أن معظم الإحصائيين قد اصطَلَحُوا عليه وهو على النحو التالي :

- الصفر لا يوجد علاقة

- بين صفر ، ٤٠ ، ارتباط طردي ضعيف

- بين صفر ، -٤٠ ، ارتباط عكسي ضعيف

- بين ٤١ ، ٦٠ ، ارتباط طردي متوسط

- بين -٤١ ، -٦٠ ، ارتباط عكسي متوسط

- بين ٦١ ، ٩٩ ، ارتباط طردي قوي

- بين -٦١ ، -٩٩ ، ارتباط عكسي قوي

وأما إذا كانت قيمة معامل الارتباط +١ أو -١ فإن الارتباط يصبح تام بحسب اتجاه العلاقة أو الارتباط .

ويلاحظ كما سيتضح لاحقاً أن الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجموع الكلي لفقرات المحور أو البعد الذي تمثله لكل من العينتين كان ارتباطاً

طرديا مع اختلاف درجة الارتباط وقوته ، وقد استخدم الباحث للدلالة على اتجاه العلاقة الطردية الإشارة (+) وبين قوة الارتباط على النحو التالي :

ارتباط طردي ضعيف	+
ارتباط طردي متوسط	++
ارتباط طردي قوي	+++

وقد تم حساب معامل الارتباط لكل عينة على حدة على النحو التالي :

أولاً = الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لعينة المديرين :

أ (اتساق كل فقرة من فقرات واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة والمجموع الكلي لفقراتها : ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٦)

اتساق كل فقرة من واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
١	٠,٠٦	+	٤	٠,٥٩	++
٢	٠,٥٥	++	٥	٠,٥١	++
٣	٠,٤٨	++	٦	٠,٤٠	++

ويظهر من الجدول رقم (٦) أن ارتباط فقرات هذا البعد كان ارتباطا طرديا متوسطا عدا فقرة رقم ١ فقد كان ارتباطها ارتباطا طرديا ضعيفا يقترب من الصفر لكنه يعتبر مؤشراً لوجود علاقة طردية .

ب) اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات قبل الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها :
و تتضح درجة الارتباط من الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات قبل الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٧	٠,٥٦	++	١٠	٠,٧٧	+++
٨	٠,٦٧	+++	١١	٠,١٥	+
٩	٠,٩٠	+++			

ويتبين من الجدول رقم (٧) أن ارتباط كل من فقرة رقم ٨، ٩، ١٠ كان ارتباطا طرديا قويا ، وقد حصلت الفقرة رقم ٩ على أعلى درجة ارتباط بين جميع فقرات الاستبانة لعينة المديرين حيث بلغت درجة الارتباط ٠,٩٠ وهي درجة عالية جدا ، كما يتضح من الجدول السابق أن فقرة رقم ٧ كان ارتباطها ارتباطا طرديا متوسطا ، في حين أن الفقرة رقم ١١ كانت أقل الفقرات ارتباطا حيث كان ارتباطها ارتباطا طرديا ضعيفا .

(ج) اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات أثناء الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها: ودرجة هذا الارتباط تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات أثناء الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
١٢	٠,٣٥	+	١٩	٠,٣٩	+
١٣	٠,١١	+	٢٠	٠,٤٢	++
١٤	٠,٣٠	+	٢١	٠,٤٢	++
١٥	٠,٤٧	++	٢٢	٠,٥٤	++
١٦	٠,٤٦	++	٢٣	٠,٤٥	++
١٧	٠,٠٥	+	٢٤	٠,٥٥	++
١٨	٠,٢٣	+			

ويلاحظ من الجدول رقم (٨) أن ارتباط كل من فقرة رقم ١٤، ١٦، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤ كان ارتباطا طرديا متوسطا ، في حين أن بقية الفقرات من هذا المحور كان ارتباطها ارتباطا طرديا ضعيفا ، كما يلاحظ خلو هذا المحور من الارتباط الطردي القوي .

(د) اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات بعد الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها : درجة الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المشتملة عليها إجراءات ما بعد الزيارة والمجموع الكلي لهذه الفقرات تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٩)

اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات بعد الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٢٥	٠,٥٠	++	٣٠	٠,٦٧	+++
٢٦	٠,٢٧	+	٣١	٠,٥٧	++
٢٧	٠,٦٧	+++	٣٢	٠,٤٠	++
٢٨	٠,٥٤	++	٣٣	٠,٧٤	+++
٢٩	٠,٦٩	+++			

ويظهر من الجدول السابق أن ارتباط كل من فقرة رقم ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣٣ كان ارتباطاً طردياً قوياً ، بينما حصلت الفقرة رقم ٢٦ على أقل درجة ارتباط في الاتجاه الطردي بمستوى ضعيف ، في حين كان ارتباط كل من فقرة رقم ٢٥، ٢٨، ٣١، ٣٢ ارتباطاً طردياً متوسطاً .

هـ) اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :

ودرجة الارتباط في هذا البعد تتبين من الجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٣٤	٠,٦٩	+++	٤١	٠,٧١	+++
٣٥	٠,٦٦	+++	٤٢	٠,٥٨	++
٣٦	٠,٧٤	+++	٤٣	٠,٧٠	+++
٣٧	٠,٥٨	++	٤٤	٠,٤٤	++
٣٨	٠,٧٠	+++	٤٥	٠,٥٨	++
٣٩	٠,٦٦	+++	٤٦	٠,٧٠	+++
٤٠	٠,٦٨	+++			

ويلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن الارتباط لفقرات هذا البعد تتراوح بين الطردي المتوسط والطردي القوي ، حيث كان ارتباط كل من فقرة رقم ٣٤، ٣٥

٤٦،٤٣،٤١،٤٠،٣٩،٣٨،٣٦، ارتباطا طرديا قويا ،بينما كان ارتباطا بقية الفقرات ارتباطا طرديا متوسطا .

و (اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :
ويُظهرُ درجة هذا الارتباط الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٤٧	٠,٧٨	+++	٥١	٠,٧١	+++
٤٨	٠,٨٩	+++	٥٢	٠,٨٠	+++
٤٩	٠,٨٦	+++	٥٣	٠,٧٩	+++
٥٠	٠,٦٣	+++			

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن ارتباط جميع الفقرات كل على حده مع المجموع الكلي لفقرات هذا البعد كان ارتباطا طرديا قويا ، وقد حصل هذا البعد على أعلى مستوى للارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي لفقرات البعد أو المحور الذي تمثله من بين جميع محاور الدراسة وأبعادها لعينة المديرين .

ويتبين من الجداول السابقة أن اتساق فقرات الجانب الثاني من الدراسة مع ما تمثله من بعد أعلى مستوى من اتساق فقرات الجانب الأول من الدراسة مع ما تمثله من محور أو بعد ، ومع ذلك فإن جميع الفقرات كان ارتباطها ارتباطا طرديا ، ولم تتضمن أي منها ارتباطاً عكسياً ، أو عدم ارتباط مما يؤكد صدق هذه الفقرات في ما تمثله من أبعاد ومحاور خاصة لمن كان ارتباطها متوسطا و قويا .

ثانياً = الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لعينة المعلمين :

أ (اتساق كل فقرة من فقرات واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة والمجموع الكلي لفقراتها :
ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

اتساق كل فقرة من واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
١	٠,٥٦	++	٤	٠,٦٦	+++
٢	٠,٧٣	+++	٥	٠,٧٤	+++
٣	٠,٦٤	+++	٦	٠,٧٨	+++

ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن الارتباط لكل فقرة من الفقرات و المجموع الكلي لفقراتها كان طرديا قويا عدا فقرة رقم ١ حيث كان ارتباطها طرديا متوسطا.

ب) اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات قبل الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها :
ودرجة الارتباط تتضح من الجدول التالي

جدول رقم (١٣)

اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات قبل الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٧	٠,٥٧	++	١٠	٠,٦٢	+++
٨	٠,٦٣	+++	١١	٠,٤١	++
٩	٠,٧٥	+++			

ويتبين من الجدول رقم (١٣) أن الارتباط يتراوح بين المتوسط و القوي في الاتجاه الطردي حيث كان الارتباط لكل من فقرة رقم ١٠,٩,٨ ارتباطا طرديا قويا ، في حين كان الارتباط للفقرتين رقم ١١,٧ طرديا متوسطا .

ج) اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات أثناء الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها :

وتظهر درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات إجراءات أثناء الزيارة والمجموع الكلي لهذه الفقرات من الجدول التالي :

جدول رقم (١٤)

اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات أثناء الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
١٢	٠,٣٨	+	١٩	٠,١٩	+
١٣	٠,٥٢	++	٢٠	٠,٥٣	++
١٤	٠,٦٩	+++	٢١	٠,٤٩	++
١٥	٠,٥٠	++	٢٢	٠,٥٤	++
١٦	٠,٧١	+++	٢٣	٠,٦٨	+++
١٧	٠,٦٢	+++	٢٤	٠,٤٨	++
١٨	٠,٥٧	++			

ويلاحظ من الجدول رقم (١٤) أن كل من فقرة رقم ١٤، ١٦، ١٧، ٢٣ كان ارتباطها ارتباطا طرديا قويا ، وأن كل من فقرة رقم ١٢، ١٩ كان ارتباطها ارتباطا طرديا ضعيفا ، في حين كان ارتباط بقية الفقرات من هذا المحور ارتباطا طرديا متوسطاً .

د (اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات بعد الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها: و درجة الارتباط تتبين من الجدول التالي :

جدول رقم (١٥)

اتساق كل فقرة من فقرات إجراءات بعد الزيارة والمجموع الكلي لفقراتها

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٢٥	٠,٥٣	++	٣٠	٠,٨٠	+++
٢٦	٠,٦١	+++	٣١	٠,٦٤	+++
٢٧	٠,٦٧	+++	٣٢	٠,٧٣	+++
٢٨	٠,٦٨	+++	٣٣	٠,٧٧	+++
٢٩	٠,٧٩	+++			

ويلاحظ من الجدول رقم (١٥) أن ارتباط كل فقرة من فقرات المحور والمجموع الكلي للفقرات ارتباطا طرديا قويا ، عدا فقرة رقم ٢٥ حيث كان ارتباطها ارتباطا طرديا متوسطاً .

(هـ) اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :

ودرجة الارتباط في هذا البعد تتبين من الجدول التالي :

جدول رقم (١٦)

اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٣٤	٠,٧٨	+++	٤١	٠,٨٢	+++
٣٥	٠,٨٠	+++	٤٢	٠,٦٧	+++
٣٦	٠,٧٩	+++	٤٣	٠,٦٨	+++
٣٧	٠,٧٨	+++	٤٤	٠,٦٩	+++
٣٨	٠,٧٩	+++	٤٥	٠,٧٢	+++
٣٩	٠,٧٦	+++	٤٦	٠,٦٧	+++
٤٠	٠,٨٣	+++			

ويلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن ارتباط جميع فقرات هذا البعد كل على حده مع المجموع الكلي لفقراته ارتباطا طرديا قويا .

(و) اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :

وتتضح الدرجة من الجدول التالي :

جدول رقم (١٧)

اتساق كل فقرة من فقرات دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم والمجموع الكلي لفقراته :

م	معامل الارتباط	المعنوية	م	معامل الارتباط	المعنوية
٤٧	٠,٨٠	+++	٥١	٠,٨٢	+++
٤٨	٠,٨٠	+++	٥٢	٠,٨١	+++
٤٩	٠,٨١	+++	٥٣	٠,٧٨	+++
٥٠	٠,٧٧	+++			

ويبين الجدول رقم (١٧) أن جميع فقرات هذا البعد -كل على حده- كان ارتباطها ارتباطا طرديا قويا ، مما يؤكد أن درجة ارتباط فقرات الجانب الثاني من الدراسة والمجموع الكلي لفقرات كل بعد أعلى من درجة ارتباط فقرات الجانب الأول للدراسة والمجموع الكلي لفقرات المحور أو البعد ، وهذا ما تبين أيضا في

عينة المديرين ، غير أن ما يلاحظ على عينة المعلمين أن ارتباط فقراتها بشكل عام والمجموع الكلي لما تمثله الفقرات أعلى من ارتباطها لعينة المديرين مع اشتراكها في أن الارتباط كان طرديا لجميع الفقرات مع اختلاف درجاتها . ويتضح من حساب معامل الارتباط لفقرات الاستبانة والمجموع الكلي لما تمثله لكلا العينتين أن هذه الاستبانة على درجة عالية من الصدق لوجود الارتباط الطردي بين جميع فقراتها والمجموع الكلي لما تمثله الفقرات رغم وجود بعض الفقرات ذات الدرجة الطردية الضعيفة ، والتي اقترب عدد قليل منها من الصفر ، إلا أنها تعتبر مؤشرا لوجود علاقة طردية مما يعطي هذه الاستبانة ثقة في صدق ما استخدمت لقياسه .

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) :

تم حساب معامل الثبات ألفا لهذه الأداة عن طريق الحاسب الآلي بجامعة أم القرى حيث بلغت نسبته ٩٦% مما يدل على تمتع هذه الأداة بنسبة عالية من الثبات وقابليتها للتطبيق .

٦- الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات :

بعد صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) في شكلها النهائي ، وبعد أن تم تحديد مجال الدراسة على مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بمنطقة تبوك التعليمية ، وتحديد مجالها الزمني في نهاية الفصل الثاني ١٤٢٠هـ تم ما يلي :

أ - توجيه خطاب من عميد كلية التربية بجامعة أم القرى إلى مدير عام التعليم بمنطقة تبوك بالسماح بتطبيق الدراسة وجمع المعلومات وتسهيل مهمة الباحث {ملحق رقم (١) }.

ب- الحصول على موافقة مدير عام التعليم بمنطقة تبوك بتطبيق الاستبانة على العينة بموجب خطاب تم تعميمه على المدارس المتوسطة {ملحق رقم (٢) }.

ج- قام الباحث بالاستعانة بمنسوبي الإدارة العامة للتعليم بتحديد المدارس المتوسطة غير المشتركة مع المدارس الابتدائية ، وإرسال جميع الاستبانات إليها داخل مظروف كبير عن طريق بريد الإدارة مرفق معه خطاب من

الباحث لمدير المدرسة يوضح فيه كيفية اختيار العينة العشوائية من المعلمين بحسب تخصصاتهم {ملحق رقم (٥)} .

د- قام الباحث بالاتصال هاتفياً على جميع المدارس التي تم إرسال الاستبانات اليها وتوضيح كيفية اختيار العينة العشوائية من المعلمين لمدير المدرسة وشرح ما في الخطاب المرفق .

هـ- تم جمع الاستبانات عن طريق الاتصالات الادارية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك واستلامها من شعبة الإدارة المدرسية ، وشعبة البحوث التربوية من قبل الباحث مباشرة .

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم معالجة البيانات عن طريق الحاسب الآلي بجامعة أم القرى بالأساليب الإحصائية التالية :

أ- النسب والتكرارات : وذلك لمعرفة تكرار و نسبة إجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

ب- المتوسط الحسابي : وتم حسابه لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة لكل فقرة، و كل محور ، وكل بعد ، وكل جانب من الدراسة .

ج- الانحراف المعياري : وتم استخدامه لمعرفة مدى تجانس وتقارب إجابات عينتي الدراسة لكل من فقرات الدراسة .

د- اختبارات (t - test) : واستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة ومعلميها حول جانبي الدراسة وأبعادها ومحورها وفقراتها .

هـ -تحليل التباين (One Way Anova) : واستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المعلمين تعزى الى الخبرة والتخصص ، وحسب وجهة المديرين تعزى إلى الخبرة والدورات التدريبية حول جانبي الدراسة وأبعادها ومحورها.

- و- معامل بيرسون : واستخدم لاختبار الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموع الكلي لفقرات جانبيها و ابعادها ومحاورها .
- ز- اختبار شيفيه : وتم استخدامه لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات ، ومصدر الاختلاف .
- ح- معامل ألفا كرونباخ : وتم استخدامه لحساب ثبات أداة الدراسة .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

—
إجابة السؤال الرئيسي الأول / وتتضمن إجابة كل من:

- السؤال الفرعي الأول
- السؤال الفرعي الثاني
- السؤال الفرعي الثالث
- السؤال الفرعي الرابع
- السؤال الفرعي الخامس

—
إجابة السؤال الرئيسي الثاني / وتتضمن إجابة كل من:

- السؤال الفرعي الأول
- السؤال الفرعي الثاني
- السؤال الفرعي الثالث
- السؤال الفرعي الرابع
- السؤال الفرعي الخامس

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

يعرض الباحث في هذا الفصل تحليل لنتائج الدراسة الميدانية التي وصلت إليها هذه الدراسة وذلك بعرض استجابات أفراد العينة عن كل فقرة من الفقرات المشتمل عليها كل سؤال فرعي ، ثم النتيجة العامة لهذا السؤال الفرعي وصولاً إلى إجابة السؤال الرئيس لكل جانب وذلك بعد معالجة هذه الاستجابات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

كما يتناول تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الأطر النظرية لهذه الدراسة ، وربطها بنتائج الدراسات السابقة ، والخروج بنتائج رئيسه وأخرى فرعية بكل جانب من جانبي الدراسة .

وقد اعتمد الباحث في تحديد مستوى حدوث أو تحقق العبارة أو الممارسة على التقسيم التالي:

النسبة	المتوسط الحسابي	مستوى التحقق
أقل من ٣٠%	أقل من ١,٥	ضعيف جداً
من ٣٠% إلى أقل من ٥٠%	من ١,٥ إلى أقل من ٢,٥	ضعيف
من ٥٠% إلى أقل من ٧٠%	من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٥	متوسط
من ٧٠% إلى أقل من ٩٠%	من ٣,٥ إلى أقل من ٤,٥	جيد
من ٩٠% إلى ١٠٠%	من ٤,٥ إلى ٥,٠٠	عالي

وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة :

السؤال الرئيس الأول = ما واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من

حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة مدير المدرسة لإجراءاتها ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم الإجابة على الأسئلة المتفرعة منه على النحو

التالي:

السؤال الفرعي الأول = ما واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها وممارسة إجراءاتها من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة ؟

١ - مستوى تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس ويوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (١٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المديرين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		حدث دائماً	حدث غالباً	حدث أحياناً	حدث نادراً	لا يحدث أبداً		
(أ) تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى:								
١	إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين.	٩	١٢	١٠	١	١	٣,٨٢ %٧٦	٠,٩٨
٢	كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله.	١٤	١٢	٦	١	٠	٤,١٨ %٨٤	٠,٨٥
٣	التحقق من تطبيق المناهج الدراسية.	٢١	٨	٢	١	١	٤,٤٢ %٨٨	٠,٩٧
٤	معرفة أثر المعلم في تقدم تلاميذه.	٢٠	١١	٢	٠	٠	٤,٥٥ %٩١	٠,٦٢
٥	معرفة احتياجات الفصل الدراسي.	١٠	١٠	٧	٦	٠	٣,٧٣ %٧٥	١,١٠
٦	مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات.	١٢	١٤	٦	١	٠	٤,١٢ %٨٢	٠,٨٢

◀ ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن أكثر الأهداف تحققاً هو معرفة مدير المدرسة لأثر المعلم في تقدم تلاميذه حيث كان متوسطها الحسابي ٤,٥٥ ، ونسبتها المئوية ٩١% ومستوى تحققها عال ، وبإجابات أكثر تركيزاً حول وسطها الحسابي وأقل تشتتاً حيث بلغ إنحرافها المعياري ٠,٦٢ ، بينما كان أقل الأهداف تحققاً من وجهة نظر المديرين هو معرفة مدير المدرسة لاحتياجات الفصل الدراسي حيث متوسطها الحسابي ٣,٧٣ ، ونسبتها المئوية ٧٥% ،

وبمستوى جيد ، وقد كان ذلك أكثر الأهداف تشتتاً حيث انحرافه المعياري ١,١٠.

وأما مستوى تحقق بقية الأهداف (التحقق من تطبيق المناهج الدراسية - كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله - مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات - إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين) فقد جاءت بمستوى جيد ، وتراوحت نسبتها المئوية بين ٧٦% و ٨٨% ، ومتوسطها الحسابي بين ٣,٨٢ و ٤,٤٢ .
ويلاحظ أن عبارات هذا البعد جاء تحققها ما بين جيد و عال ، حيث حصلت خمس فقرات على مستوى جيد وفقرة واحدة على مستوى عال من التحقق ، ويظهر مستوى تحقق هذا البعد الجدول التالي :

جدول رقم (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المديرين

البعد	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	النسبة العامة	الانحراف المعياري
واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة للمعلمين	٤,١٤	٨٣%	٠,٣٢

و من الجدول رقم (١٩) يتبين أن المديرين ينظرون إلى أن أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة للمعلمين تتحقق بمستوى جيد حيث بلغ المتوسط العام ٤,١٤ وبنسبة تحقق قدرها ٨٣% ، وبانحراف معياري مقداره ٠,٣٢ .

٢- واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات الزيارة الصفية للمعلمين من وجهة نظر المديرين :

ويتكون هذا البعد من ثلاثة محاور تمثل هذه الممارسات ، وهي على النحو

التالي:

أ (ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة :
وتظهر نتيجة هذه الممارسات من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المديرين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	أبداً لا يحدث		
أولاً : يحرص مدير المدرسة قبل الزيارة على أن:								
٧	يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين-كالمبادرة بزيارة معلم جديد مثلاً-.	٢٥ %٧٥,٨	٧ %٢١,٢	١ %٣,٠	٠ %٠,٠	٠ %٠,٠	٤,٧٠ %٩٤	٠,٦٤
٨	يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك.	٤ %١٢,١	٦ %١٨,٢	١٠ %٣٠,٣	٦ %١٨,٢	٧ %٢١,٢	٢,٨٢ %٥٦	١,٣١
٩	يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم.	٩ %٢٧,٣	١٢ %٣٦,٤	٥ %١٥,٢	٥ %١٥,٢	٢ %٦,١	٣,٦٤ %٧٣	١,٢٢
١٠	يطلع على الدرس الذي يقدمه المعلم.	١٩ %٥٧,٦	٥ %١٥,٢	٧ %٢١,٢	١ %٣,٠	١ %٣,٠	٤,١٢ %٨٢	١,٠٨
١١	يطلع على كراسة تحضير المعلم.	٣١ %٩٣,٩	١ %٣,٠	١ %٣,٠	٠ %٠,٠	٠ %٠,٠	٤,٩١ %٩٨	٠,٣٨

◀ ويتضح من الجدول رقم (٢٠) أن الفقرة رقم ١١ الدالة على حرص مدير المدرسة على الاطلاع على كراسة تحضير المعلم قبل الزيارة تتحقق بنسبة ٩٨% وبمستوى عال حيث متوسطها الحسابي ٤,٩١ ، وبأقل العبارات انحرافاً حيث بلغ انحرافها المعياري ٠,٣٨ ، في حين أن الفقرة رقم ٨ (يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك) كانت أقل الممارسات تحققاً حيث بلغ متوسطها الحسابي ٢,٨٢ ، وبنسبة ٥٦% ، وبمستوى تحقق متوسط ، وبانحراف معياري مقداره ١,٣١ .

وأما الفقرة رقم ٧ (يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين- كالمبادرة بزيارة معلم جديد مثلاً-) فقد جاء تحققها بنسبة ٩٤% وبمستوى عال حيث كان متوسطها الحسابي ٤,٧٠ ، وجاء تحقق كل من الفقرتين رقم ٩ ، ١٠ (يطلع على الدرس الذي يقدمه المعلم - يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم) بمستوى جيد حيث بلغت نسبة تحققهما - على التوالي - ٨٢% و ٧٣% ، من واقع متوسط حسابي ٤,١٢ و ٣,٦٤ - على التوالي - .

ويلاحظ أن فقرات هذا المحور تراوحت بين المستوى المتوسط والمستوى العالي ، ومن جهة أخرى فإن وجهة نظر مديري المدارس نحو تحقق العبارة (تحديد مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين و إخبارهم بذلك) جاءت بمستوى متوسط و هذا لا يتفق مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي كما جاء في دليل المشرف التربوي (١٤١٩هـ ، ص ٦١) الذي يدعو إلى تحديد مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين ، ومن هذه العبارة يمكن استنتاج أن أكثر أنواع الزيارات التي يمارسها مدير المدرسة عند زيارته للمعلمين هي الزيارات المفاجئة .

وبشكل عام فإن نتيجة هذا المحور تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٢١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المديرين

الانحراف المعياري	النسبة العامة	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	المحور
٠,٨٤	%٨١	٤,٠٥	واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة

◀ ويشير الجدول رقم (٢١) إلى أن ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة تتحقق من وجهة نظر المديرين بنسبة ٨١% وبمستوى جيد حيث متوسطها الحسابي ٤,٠٥ ، وانحرافها المعياري ٠,٨٤ .

ب) ممارسة مدير المدرسة إجراءات أثناء الزيارة :

ويتناول هذا المحور الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء زيارته للمعلم داخل الفصل الدراسي وتتضح استجابات مديري المدارس في الإجابة على فقرات هذا المحور من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المديرين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً		
ثانياً : يحرص مدير المدرسة أثناء الزيارة على أن:								
١٢	يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل.	٢	٥	٧	٨	١١	٢,٣٦ %٤٧	١,٢٧
١٣	يجلس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل.	٣٠	٣	٠	٠	٠	٤,٩١ %٩٨	٠,٢٩
١٤	يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي.	١٧	١٢	٤	٠	٠	٤,٣٩ %٨٨	٠,٧٠
١٥	يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس.	٢٧	٤	٢	٠	٠	٤,٧٦ %٩٥	٠,٥٦
١٦	يصغي بانتباه أثناء عرض المعلم للدرس.	٢٩	٤	٠	٠	٠	٤,٨٨ %٩٨	٠,٣٣
١٧	يلاحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية.	٢٨	٥	٠	٠	٠	٤,٨٥ %٩٧	٠,٣٦
١٨	يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم.	٢٣	٩	١	٠	٠	٤,٦٧ %٩٣	٠,٥٤
١٩	يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ .	١	٣	٩	١٣	٧	٢,٣٣ %٤٧	١,٠٢
٢٠	يتابع تنفيذ المقرر الدراسي.	٢٤	٦	٢	١	٠	٤,٦١ %٩٢	٠,٧٥
٢١	يلاحظ إدارة المعلم للفصل.	٢٧	٥	١	٠	٠	٤,٧٩ %٩٦	٠,٤٩
٢٢	يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ.	١٦	٨	٢	٢	٥	٣,٨٥ %٧٧	١,٤٨
٢٣	يكتشف مدى تحقق أهداف الدرس.	٢٠	٩	٤	٠	٠	٤,٤٩ %٨٩,٨	٠,٧١
٢٤	يبادر بالخروج من الفصل إذا لاحظ ارتباك المعلم.	١٤	٨	٦	١	٤	٣,٨٢ %٧٦	١,٣٦

ويظهر الجدول رقم (٢٢) أن الفقرة رقم (١٣) وهي حرص مدير المدرسة على الجلوس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل قد حصلت على أعلى مستوى تحقق بمتوسط حسابي ٤,٩١ ونسبة قدره ٩٨% ومستوى عال من التحقق ، وانحراف معياري قدره ٠,٢٩ ، في حين أن أقل الفقرات تحققاً هي

الفقرة رقم ١٩ وهي تجنب مدير المدرسة التفتيش على أعمال التلاميذ أثناء الزيارة حيث بلغ متوسطها الحسابي ٢,٣٣ ونسبة تحققها ٤٧% وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري مقداره ١,٠٢ وهذا يبين أن المديرين لا يحققون هذه الممارسة أثناء زيارتهم الصفية للمعلمين بالشكل المطلوب مما قد يربك المعلم والطالب ، ويضعف الثقة بين المعلم والمدير .

وأما بقية الممارسات فقد جاء تحققها بنسب متفاوتة ، حيث أن كل من (يصغي بانتباه أثناء عرض المعلم للدرس - يلاحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية - يلاحظ إدارة المعلم للفصل - يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس - يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم - يتابع تنفيذ المقرر الدراسي) تتحقق بمستوى عال ، حيث تراوح متوسطها الحسابي ما بين ٤,٦١ و ٤,٨٨ وبنسبة ما بين ٩٢% و ٩٨% ، وجاء تحقق كل من (يكشف مدى تحقق أهداف الدرس - يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي - يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ - يبادر بالخروج من الفصل إذا لاحظ ارتباك المعلم) بمستوى جيد حيث تراوح متوسطها الحسابي بين ٣,٨٢ و ٤,٤٩ ، ونسبة تحقق ما بين ٧٦% و ٨٩,٨% ، و أما الفقرة (يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل) فقد جاء تحققها بمستوى ضعيف ، حيث بلغ متوسطها الحسابي ٢,٣٦ ونسبة تحققها ٤٧% ، وهذا لا يتفق مع التوجه الحديث للإشراف التربوي كما في دليل المشرف التربوي (١٤١٩هـ ، ص ٦٣) الذي يدعو إلى المبادرة بالدخول للفصل مع المعلم. وبشكل عام فإن النتيجة العامة لهذا المحور تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المديرين

المحور	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	النسبة العامة	الانحراف المعياري
واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة	٤,٢١	٨٤%	٠,٩٠

❏ ويشير الجدول رقم (٢٣) إلى أن ممارسة مدير المدرسة للإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة أثناء الزيارة من وجهة نظر المديرين تتحقق

بمستوى جيد ونسبة قدرها ٨٤% ، حيث بلغ متوسطها الحسابي ٤,٢١ ، وانحرافها المعياري ٠,٩٠ .

(ج) ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة : ويتبين مستوى تحققها من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر المديرين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً		
ثالثاً : يحرص مدير المدرسة بعد الزيارة على:								
٢٥	تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشرة.	٢٥	٥	٢	١	٠	٤,٦٤ %٩٣	٠,٧٤
٢٦	الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ.	٢٤	٨	١	٠	٠	٤,٧٠ %٩٤	٠,٥٣
٢٧	الاجتماع مع المعلم.	٢١	٧	٤	٠	١	٤,٤٢ %٨٨	٠,٩٤
٢٨	إشعار المعلم بالاحترام والتقدير.	٢٩	٣	١	٠	٠	٤,٨٥ %٩٧	٠,٤٤
٢٩	تحليل الموقف التعليمي مع المعلم بصورة موضوعية.	١٦	١٤	٣	٠	٠	٤,٣٩ %٨٨	٠,٦٦
٣٠	تحديد مواطن القوة عند المعلم .	٢٢	٨	٣	٠	٠	٤,٥٨ %٩٢	٠,٦٦
٣١	تحديد نقاط الضعف لدى المعلم .	٢٤	٧	٠	١	١	٤,٥٨ %٩٢	٠,٩٠
٣٢	منح المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي.	٢٩	٤	٠	٠	٠	٤,٨٨ %٩٨	٠,٣٣
٣٣	الاتفاق على خطة عمل مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات.	١٩	١١	٢	١	٠	٤,٤٦ %٨٩	٠,٧٥

◀ ويتضح من الجدول رقم (٢٤) أن أعلى مستوى تحقق لإجراءات ما بعد الزيارة كان للفقرة رقم ٣٢ وهي (منح مدير المدرسة المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي) حيث جاءت بمتوسط حسابي قدره ٤,٨٨ ، وبنسبة تحقق ٩٨% ، وبمستوى عال ، و بأقل تشتتاً وأكثر تركيزاً حول وسطها الحسابي حيث

انحرافها المعياري ٠,٣٣ ، بينما جاءت الفقرة رقم ٢٩ وهي (تحليل مدير المدرسة للموقف التعليمي مع المعلم بصورة موضوعية) أقل الممارسات تحققاً حيث أن متوسطها الحسابي ٤,٣٩ ، و نسبة تحققها ٨٨% ، و بمستوى تحقق جيد ، و بانحراف معياري قدره ٠,٦٦ ، في حين أن كل من الفقرات (إشعار المعلم بالاحترام والتقدير - الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ - تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشرة - تحديد مواطن القوة عند المعلم - تحديد مواطن الضعف لدى المعلم) تتحقق بمستوى عال ، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين ٤,٥٨ و ٤,٨٥ ، و بنسبة ما بين ٩٢% و ٩٧% ، و يتضح من ذلك أن مدير المدرسة يحرص على تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل بمستوى عال ، وأنه أثناء الزيارة كما في الفقرة رقم ٢٢ من الجدول رقم (٢٢) يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ بمستوى جيد ، وهذا يشير إلى أن مدير المدرسة يحاول تسجيل الملاحظات الهامة أثناء الزيارة تلافياً لنسيانها ثم تدوين بقية الملاحظات بعد خروجه من الفصل ، وهذا بدوره يؤكد أن مديري المدارس المتوسطة يتفقون في ممارستهم لهذه الفقرة مع التوجه الحديث للإشراف التربوي حيث أن دليل المشرف التربوي (١٤١٩هـ - ٦٤) قد أكد على ضرورة كتابة وتدوين الملاحظات بعد الخروج من الفصل أو الانتهاء من الأنشطة التعليمية .

كما يتبين من الجدول رقم (٢٤) أن الفقرتين رقم ٣٣ ، ٢٧ (الاتفاق على خطة عمل مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات - الاجتماع مع المعلم عقب الزيارة الصفية) تتحققان بمستوى جيد ، وبنسبة مئوية - على التوالي - ٨٩% و ٨٨% ، حيث متوسطهما الحسابي ٤,٤٦ و ٤,٤٢ على التوالي ، وقد بلغ الانحراف المعياري لهما -على التوالي - ٠,٧٥ ، ٠,٩٤ .

وتتضح النتيجة العامة لممارسات مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة الصفية للمعلم من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر المديرين

المحور	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	النسبة العامة	الانحراف المعياري
واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة	٤,٦١	%٩٢	٠,١٨

◀ ويشير الجدول رقم (٢٥) إلى أن الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة بعد الزيارة الصفية للمعلم تتحقق بمستوى عال ونسبة بلغت %٩٢ ، حيث متوسطها الحسابي ٤,٦١ ، وانحرافه المعياري ٠,١٨ ، وبذلك فإن ممارسات مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة تتحقق بمستوى أعلى من ممارساته لإجراءات ما قبل الزيارة ، وإجراءات أثناء الزيارة .

ومن التحليل السابق لواقع زيارات مدير المدرسة من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها من وجهة نظر المديرين أمكن التوصل إلى ما يلي :

١- إن أهداف زيارات مدير المدرسة تتحقق بمستوى جيد ونسبة قدرها %٨٣ ، وهذا يعني أن أهداف الزيارات التي يقوم بها مدير المدرسة حسب رؤية المديرين تتفق مع الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلمين حسب دراسة أشار ظفر ومصطفى (١٤١٢هـ) والتي بدورها تتفق مع أدبيات كثير من الدراسات الحديثة.

٢- إن الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة قبل الزيارة الصفية للمعلمين تتحقق من وجهة نظر المديرين بمستوى جيد ونسبة قدرها %٨١ ، وهذا يؤكد أن مديري المدارس يقومون بهذه الممارسات بصورة أفضل من المشرفين التربويين حيث توصل منديلي (١٤١٦هـ) إلى أن ممارسة المشرفين التربويين لهذه الإجراءات تتحقق بنسبة أقل من المتوسط .

٣- إن الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة أثناء الزيارة الصفية للمعلمين تتحقق بمستوى جيد ونسبة قدرها %٨٤ ، وهذا يدل على أن المديرين يشاركون المشرفين التربويين في تحسين أدائهم و ممارساتهم أثناء الزيارة حيث أن ظفر ومصطفى (١٤١٢هـ) توصل إلى أن هناك تحسن

كبير في أداء مشرفي الرياضيات أثناء الزيارة حيث كان المتوسط مرتفعاً ،
علماً بأن المديرين والمشرفين التربويين يشتركون في ممارسة هذه
الإجراءات ، ومن ناحية أخرى فإنها تظهر تفوق المديرين في ممارسة هذه
الإجراءات على المشرفين التربويين ، بخلاف دراسة منديلي (١٤١٦هـ —)
التي توصلت إلى أن المشرفين التربويين يمارسون دورهم أثناء الزيارة
الصفية للمعلمين بنسبة متوسطة .

٤- إن الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة بعد الزيارة الصفية
للمعلمين تتحقق بمستوى عال وبنسبة قدرها ٩٢% ، مما يدل على أن هناك
تقدم ملموس في أداء المديرين يتفق مع أدبيات كثير من الدراسات التي
تطالب بمستوى إشرافي أفضل ، وبذلك فإنهم يشاركون المشرفين التربويين
في تحقق هذه النتيجة التي توصل إليها ظفر ومصطفى (١٤١٢هـ) .

٥- التوصل إلى بعض الاستنتاجات من الفقرات الدالة على هذا الجانب ومنها :
◆ عدم توضيح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم من قبل مدير المدرسة في
أغلب الزيارات ، والاعتماد على الزيارات المفاجئة بشكل كبير ، وقلة
الزيارات المبرمجة أو المخطط لها من قبل المدير والمعلم معاً {العبارة رقم ٨ و
رقم ٩ ، جدول رقم (٢٠) } .

◆ ممارسة مدير المدرسة عملية التفتيش على أعمال التلاميذ أثناء الزيارة
{العبارة رقم ١٩ ، جدول رقم (٢٢) } .

◆ ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلم {العبارة رقم
٢٨ و رقم ٣٢ ، جدول رقم (٢٤) } .

◆ تحديد مواطن القوة عند المعلم ومواطن الضعف لديه من قبل مدير المدرسة
بنفس النسبة والمستوى {فقرة رقم ٣٠ ورقم ٣١ ، جدول رقم (٢٤) } .

السؤال الفرعي الثاني = ما واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها وممارسة إجراءاتها من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة ؟

١- مستوى تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين ويوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (٢٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً		
(أ) تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى:								
١	إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين.	٤٠	٩٦	٧٣	١١	٣	٣,٧١ %٧٤	٠,٨٦
٢	كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله.	٤١	٧١	٧٥	٢٩	٧	٣,٤٩ %٦٩,٨	١,٠٤
٣	التحقق من تطبيق المناهج الدراسية.	٩٥	٧١	٤٠	١٢	٥	٤,٠٧ %٨١	١,٠١
٤	معرفة أثر المعلم في تقدم تلاميذه.	١٠٠	٧٥	٣٤	١٣	١	٤,١٧ %٨٣	٠,٩٢
٥	معرفة احتياجات الفصل الدراسي.	٦٤	٥٥	٥١	٤٢	١١	٣,٥٣ %٧١	١,٢٣
٦	مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات.	٤٤	٥٣	٦٧	٣٤	٢٥	٣,٢٦ %٦٥	١,٢٥

◀ ويشير الجدول رقم (٢٦) إلى أن أكثر الأهداف تحققاً هو الفقرة رقم ٤ (معرفة أثر المعلم في تقدم تلاميذه) حيث بلغ متوسطها الحسابي ٤,١٧ ومستوى تحقق جيد ونسبة مئوية قدرها ٨٣% ، وانحراف معياري مقداره ٠,٩٢ ، وتحقق هذا الهدف يتوافق في ترتيبه مع وجهة نظر مديري المدارس ، ويختلف في نسبة تحققه ومستواها ، في حين أن أقل الأهداف تحققاً هو (مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات) بواقع متوسط

حسابي ٣,٢٦ ، ونسبة تحقق ٦٥% ، ومستوى متوسط ، وبأكثر العبارات تشتتاً بواقع انحراف معياري مقداره ١,٢٥ .

وجاءت كل من الفقرة رقم ٣، ١، ٥ (التحقق من تطبيق المناهج الدراسية - إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين - معرفة احتياجات الفصل الدراسي) بمستوى تحقق جيد حيث تراوح متوسطها الحسابي بين ٣,٥٣ و ٤,٠٧ ، ونسبة ما بين ٧١% و ٨١% ، بينما تحققت الفقرة (كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله) بمستوى متوسط حيث متوسطها الحسابي ٣,٤٩ ، ونسبة تحققها ٦٩,٨% .

ويلاحظ أن تحقق الأهداف من وجهة نظر المعلمين قد تراوح ما بين متوسط وجيد ، وتتضح نتيجة واقع تحقق أهداف الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة من وجهة نظرهم بشكل عام من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين

البعد	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	النسبة العامة	الانحراف المعياري
واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة للمعلمين	٣,٧١	٧٤%	٠,٣٥

ويتبين من الجدول رقم (٢٧) أن أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة للمعلمين تتحقق من وجهة نظر المعلمين بنسبة ٧٤% وبمستوى تحقق جيد ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٧١ ، وانحرافها المعياري ٠,٣٥ .

٢- واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات الزيارة الصفية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين :

ويتكون هذا البعد من ثلاثة محاور تمثل هذه الممارسات ، وهي على النحو التالي:

أ (ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة : وتظهر هذه الممارسات من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً		
أولاً : يحرص مدير المدرسة قبل الزيارة على أن:								
٧	يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين-كالمبادرة بزيارة معلم جديد مثلاً-.	٩٦ %٤٣,٠	٦٤ %٢٨,٧	٤٤ %١٩,٧	١٢ %٥,٤	٧ %٣,١	٤,٠٣ %٨١	١,٠٦
٨	يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك.	٤٠ %١٧,٩	٢٧ %١٢,١	٤٥ %٢٠,٢	٥٠ %٢٢,٤	٦١ %٢٧,٤	٢,٧١ %٥٤	١,٤٤
٩	يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم.	٣٥ %١٥,٧	٤٦ %٢٠,٦	٥٧ %٢٥,٦	٤٨ %٢١,٥	٣٧ %١٦,٦	٢,٩٧ %٥٩	١,٣١
١٠	يطلع على الدرس الذي يقدمه المعلم.	٨٦ %٣٨,٦	٥٤ %٢٤,٢	٤٦ %٢٠,٦	٢٤ %١٠,٨	١٣ %٥,٨	٣,٧٩ %٧٦	١,٢٣
١١	يطلع على كراسة تحضير المعلم.	١٨٥ %٨٣,٠	٢٢ %٩,٩	١١ %٤,٩	٣ %١,٣	٢ %٠,٩	٤,٧٣ %٩٥	٠,٧٠

◀ ويظهر من الجدول رقم (٢٨) أن أكثر الممارسات تحققاً هو الفقرة رقم ١١ (أن يحرص مدير المدرسة على أن يطلع على كراسة تحضير المعلم) حيث أن متوسطها الحسابي ٤,٧٣ ونسبة تحققها ٩٥% ، وبمستوى عال ، وبأقل الممارسات تشتتاً حيث انحرافها المعياري ٠,٧٠ ، وهو يتفق من حيث الترتيب والمستوى مع وجهة نظر المديرين ، في حين أن اقل الفقرات تحققاً هي الفقرة (يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك) حيث أن متوسطها الحسابي ٢,٧١ ، ونسبة تحققها ٥٤% ، وبمستوى تحقق متوسط ، وبأكثر الممارسات تباعداً عن وسطها الحسابي حيث انحرافها المعياري ١,٤٤ .

وأما الفقرتين رقم ١٠,٧ (يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين-كالمبادرة بزيارة معلم جديد مثلاً- ، يطلع على الدرس الذي يقدمه المعلم) فإنهما يتحققان بمستوى جيد حيث متوسطهما الحسابي - على التوالي - ٤,٠٣ و ٣,٧٩ ، ونسبتهما المئوية ٨١% و ٧٦% - على التوالي - ، في حين أن الفقرة

رقم ٩ (يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم) تتحقق بمستوى متوسط وبنسبة قدرها ٥٩% ، حيث متوسطها الحسابي ٢,٩٧ .

ويلاحظ أن ترتيب الممارسات من حيث التحقق يتوافق مع وجهة نظر المديرين في ممارستهم لها حيث جاءت بنفس الترتيب إلا أنها اختلفت من حيث نسبة ومستواه التحقق .

وقد تراوح مستوى تحقق هذه الممارسات من وجهة نظر المعلمين بين متوسط وعال .

وتتبين النتيجة العامة لهذا المحور من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المعلمين

المحور	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	النسبة العامة	الانحراف المعياري
واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة	٣,٦٥	٧٣%	٠,٨٢

◀ ويتضح من الجدول رقم (٢٩) أن ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظر المعلمين تتحقق بمستوى جيد وبنسبة مئوية قدرها ٧٣% حيث بلغ متوسطها العام ٣,٦٥ ، وانحرافها المعياري ٠,٨٢ ، و مستوى تحقق هذه الممارسات من وجهة نظر المعلمين أقل من مستوى تحققها من وجهة نظر المديرين .

ب) ممارسة مدير المدرسة إجراءات أثناء الزيارة :

وتتضح الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء الزيارة الصفية التي يقوم بها للمعلم من وجهة نظر المعلمين من الجدول التالي:

جدول رقم (٣٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً		
ثانياً : يحرص مدير المدرسة أثناء الزيارة على أن:								
١٢	يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل.	١٩	٢٩	٤٤	٤٦	٨٥	٢,٣٣ %٤٧	١,٣٣
١٣	يجلس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل.	١٤٨	٤٨	١٩	٦	٢	٤,٥٠ %٩٠	٠,٨٣
١٤	يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي.	٧٣	٨٠	٤٢	٢٢	٦	٣,٨٦ %٧٧	١,٠٧
١٥	يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس.	١٤٥	٤٠	١٣	١٢	١٣	٤,٣١ %٨٦	١,١٧
١٦	يصغي بانتباه أثناء عرض المعلم للدرس.	١٤٨	٥٠	١٥	٦	٤	٤,٤٩ %٨٩,٨	٠,٨٧
١٧	يلاحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية.	١٥١	٤٦	١٩	٥	٢	٤,٥٢ %٩٠	٠,٨٢
١٨	يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم.	١٢٨	٦٩	١٩	٦	١	٤,٤٢ %٨٨	٠,٨٠
١٩	يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ .	٢٠	٣٢	٦١	٥٢	٥٨	٢,٥٧ %٥١	١,٢٦
٢٠	يتابع تنفيذ المقرر الدراسي.	١٠٩	٧١	٣٣	٨	٢	٤,٢٤ %٨٥	٠,٩٠
٢١	يلاحظ إدارة المعلم للفصل.	١٤٦	٥٨	١٤	١	٤	٤,٥٣ %٩١	٠,٧٩
٢٢	يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ.	١٠١	٤٥	٣٧	١٩	٢١	٣,٨٣ %٧٧	١,٣٤
٢٣	يكتشف مدى تحقق أهداف الدرس.	٧٠	٨٤	٤٥	١٩	٥	٣,٨٧ %٧٧	١,٠٢
٢٤	يبادر بالخروج من الفصل إذا لاحظ ارتباك المعلم.	٤٩	٥٦	٤٤	٣٩	٣٥	٣,٢٠ %٦٤	١,٣٨

و يتبين من الجدول رقم (٣٠) أن أكثر الممارسات تحققاً أثناء زيارة مدير المدرسة هي الفقرة رقم ٢١ (يلاحظ إدارة المعلم للفصل) حيث متوسطها الحسابي ٤,٥٣ ، ونسبة تحققها ٩١% ، ومستوى عال من التحقق ، وبأكثر العبارات تركزاً حول وسطها الحسابي بواقع انحراف معياري مقداره ٠,٧٩ ،

في حين أن أقل الممارسات تحققاً من وجهة نظر المعلمين هي الفقرة رقم ١٢ (يُصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل) حيث جاء تحققها بمستوى ضعيف ونسبة ٤٧% من واقع متوسط حسابي ٢,٣٣ ، إضافة إلى أن انحرافها المعياري ١,٣٣ ، وأما الفقرتين (يلاحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية - يجلس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل) فإنهما يتحققان بنسبة ٩٠% حيث متوسطيهما الحسابي - على التوالي - ٤,٥٢ و ٤,٥٠ ، بينما تراوح تحقق كل من الفقرة (يصغي بانتباه أثناء عرض المعلم للدرس - يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم - يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس - يتابع تنفيذ المقرر الدراسي - يكتشف مدى تحقق أهداف الدرس - يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي - يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ) ما بين نسبة ٧٧% ٨٩,٨% و بمستوى تحقق جيد ، ومتوسط حسابي يقع بين ٣,٨٧ و ٤,٤٩ ، في حين أن الفقرتين رقم ٢٤ ، ١٩ (يبادر بالخروج من الفصل إذا لاحظ ارتباك المعلم - يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ) جاء تحققهما بنسبة ٦٤% و ٥١% -على التوالي- وبمستوى تحقق متوسط من واقع متوسط حسابي ٣,٢٠ و ٢,٥٧ -على التوالي .

وقد تراوح تحقق هذا المحور من وجهة نظر المعلمين ما بين ضعيف وعال ، وتتضح النتيجة العامة له من الجدول التالي :

جدول رقم (٣١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظر المعلمين

المحور	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	النسبة العامة	الانحراف المعياري
واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة	٣,٩٠	%٧٨	٠,٧٥

◀ ويشير الجدول رقم (٣١) إلى أن ممارسة مدير المدرسة المتوسطة للإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها أثناء الزيارة تتحقق من وجهة نظر المعلمين بمستوى جيد حيث بلغ المتوسط العام ٣,٩٠ وبنسبة تحقق قدرها ٧٨% .

(ج) ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة : ويتبين مستوى تحققها من
الجدول التالي :

جدول رقم (٣٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر
المعلمين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً		
ثالثاً : يحرص مدير المدرسة بعد الزيارة على:								
٢٥	تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشراً.	١٣٤	٤٤	٢٢	١٣	١٠	٤,٢٥ %٨٥	١,١٣
٢٦	الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ.	١٠٨	٧١	٣٠	١٠	٤	٤,٢١ %٨٤	٠,٩٦
٢٧	الاجتماع مع المعلم.	١١٤	٥٢	٤٠	١٣	٤	٤,١٦ %٨٣	١,٠٣
٢٨	إشعار المعلم بالاحترام والتقدير.	١٤٩	٤٩	١٤	٩	٢	٤,٥٠ %٩٠	٠,٨٥
٢٩	تحليل الموقف التعليمي مع المعلم بصورة موضوعية.	٨٠	٦٣	٥٣	١٩	٨	٣,٨٤ %٧٧	١,١١
٣٠	تحديد مواطن القوة عند المعلم .	٧٩	٦٩	٤٢	٢٠	١٣	٣,٨١ %٧٦	١,١٨
٣١	تحديد نقاط الضعف لدى المعلم .	٩٦	٦٣	٣٥	٢١	٨	٣,٩٨ %٨٠	١,١٤
٣٢	منح المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي.	١٠٦	٥٨	٣٠	١٩	١٠	٤,٠٤ %٨١	١,١٧
٣٣	الاتفاق على خطة عمل مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات.	٨١	٥٩	٣٩	٢٥	١٩	٣,٧١ %٧٤	١,٣٠

◀ ويلاحظ من الجدول رقم (٣٢) أن الفقرة رقم ٢٨ (إشعار المعلم بالاحترام
والتقدير) حصلت على أعلى مستوى تحقق بواقع متوسط حسابي مقداره ٤,٥٠
ونسبة مئوية قدرها ٩٠% وبمستوى تحقق عال ، وبأقل الفقرات تشتتاً وأكثرها
تمركزاً حول وسطها الحسابي حيث انحرافها المعياري ٠,٨٥ ، وهذا يدل على
ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين ، وأما أقل
الممارسات تحققاً فقد كانت الفقرة رقم ٣٣ (الاتفاق على خطة عمل مشتركة

تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات) حيث جاء تحققها بنسبة ٧٤% وبمستوى جيد من واقع متوسط حسابي مقداره ٣,٧١ ، وبأكثر الفقرات تشتتاً وأقلها تركزاً حول وسطها الحسابي حيث انحرافها المعياري ١,٣٠ ، في حين أن كل من الفقرات (تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشرة - الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ - الاجتماع مع المعلم - منح المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي - تحديد نقاط الضعف لدى المعلم - تحليل الموقف التعليمي مع المعلم بصورة موضوعية - تحديد مواطن القوة عند المعلم) جاء تحققها بمستوى جيد حيث تراوح متوسطها الحسابي بين ٣,٨١ و ٤,٢٥ ونسبة تحققها ما بين ٧٦% و ٨٥% ، ويتضح أن تركيز مدير المدرسة على تحديد نقاط الضعف من وجهة نظر المعلمين يفوق تركيزه على تحديد نقاط القوة في حين أن هاتين الممارستين تتساويان في النسبة من وجهة نظر المديرين .

ويلاحظ أن ممارسات مدير المدرسة ما بعد الزيارة قد تراوحت ما بين مستوى جيد ومستوى عال ، وتظهر النتيجة العامة لهذا المحور من الجدول التالي :

جدول رقم (٣٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع ممارسة مدير المدرسة إجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظر المعلمين

المحور	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	النسبة العامة	الانحراف المعياري
واقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة	٤,٠٥	%٨١	٠,٢٥

❖ ويشير الجدول رقم (٣٣) إلى أن ممارسات مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة تتحقق بنسبة ٨١% ، وبمستوى جيد حيث أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور ٤,٠٥ ، وانحرافه المعياري ٠,٢٥ .

ومن التحليل السابق لواقع زيارات مدير المدرسة من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة مدير المدرسة لإجراءاتها من وجهة نظر المعلمين أمكن التوصل إلى ما يلي :

١- إن أهداف زيارات مدير المدرسة تتحقق بمستوى جيد وبنسبة قدرها ٧٤% ، ومع أنها أقل من نسبة تحققها من وجهة نظر المديرين إلا أنها تعتبر جيدة

، ومتوافقة مع ما توصل إليه ظفر ومصطفى (١٤١٢هـ) والتي تم الإشارة إليها في نهاية السؤال الفرعي السابق الخاص بتحليل نتائج إجابة المديرين على واقع زيارات مدير المدرسة للمعلمين .

٢- إن واقع ممارسة مدير المدرسة للإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها قبل الزيارة الصفية للمعلمين تتحقق من وجهة نظر المعلمين بمستوى جيد وبنسبة قدرها ٧٣% ، وهي تتفق من حيث المستوى مع وجهة نظر المديرين وتختلف من حيث نسبة التحقق .

٣- إن واقع الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة أثناء الزيارة الصفية للمعلمين تتحقق بمستوى جيد وبنسبة قدرها ٧٨% ، وبالتالي فإنها تتفق مع وجهة نظر المديرين من حيث المستوى وتختلف في نسبة تحققها .

٤- إن الإجراءات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة بعد الزيارة الصفية للمعلمين تتحقق بمستوى جيد وبنسبة قدرها ٨١% ، وهي بذلك أقل من مستوى تحققها من وجهة نظر المديرين .

٥- إن وجهة نظر المعلمين لتحقيق أهداف زيارات مدير المدرسة للمعلمين ، وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات الزيارة بمحاورها أقل من حيث الدرجة والنسبة من وجهة نظر المديرين .

٦- التوصل إلى بعض الاستنتاجات من الفقرات الدالة على هذا الجانب ومنها :

♦ اتفاق المعلمين مع مديري المدارس في أن أغلب الزيارات التي يقوم بها مدير المدرسة هي زيارات مفاجئة ، وأن الزيارات المبرمجة لا تتحقق بمستوى جيد ، إضافة إلى أن مدير المدرسة لا يوضح الغرض من الزيارة الصفية {فقرة رقم ٨ و رقم ٩ ، جدول رقم (٢٨) } وهذا يعني اشتراك مديري المدارس في التركيز على هذا النوع من الزيارات مع المشرفين التربويين حيث توصلت دراسة الضويلع (١٤٠٨هـ) إلى هذه النتيجة عند زيارة المشرف التربوي للمعلم.

◆ أن المدير يمارس التفتيش على أعمال التلاميذ أثناء زيارته للمعلم داخل الفصل {فقرة رقم ١٩ ، جدول رقم (٣٠) } .

◆ اتفاق رؤى المعلمين مع وجهات نظر المديرين على ارتفاع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلم {فقرة رقم ٢٨ و رقم ٣٢ ، جدول رقم (٣٢) } .

◆ تركيز مدير المدرسة في تحديد مواطن الضعف لدى المعلم يفوق تركيزه في تحديد مواطن القوة من وجهة نظر المعلمين {فقرة رقم ٣٠ و رقم ٣١ ، جدول (٣٢) } .

السؤال الثالث الفرعي = هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة ومعلميها حول واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها ؟

للإجابة على هذا السؤال تم أولاً توضيح هذه الفروق حسب فقرات كل بعد أو محور بين وجهتي نظر كل من مديري المدارس المتوسطة ومعلميها كما في الجداول رقم (٣٤) ، (٣٥) ، (٣٦) ، (٣٧) موضحاً نوع الدلالة في كل فقرة من فقرات الاستبانة ، ثم بيان ذلك حسب أبعاد ومحاور الدراسة كما في الجدول رقم (٣٨) وذلك على النحو التالي :

أولاً = الفروق بين فقرات كل بعد ومحور للجانب الأول من الدراسة بين عيني الدراسة :

وهذا الجانب يشتمل على توضيح ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر مديري المدارس والمعلمين في المرحلة المتوسطة حول واقع مستوى تحقق أهداف الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة ، وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات الزيارة ، وقد تم بيان ذلك وتفصيله على النحو التالي :

أ (الفروق بين فقرات واقع تحقق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة :

جدول رقم (٣٤)

اختبارات لتوضيح الفروق بين العينتين لواقع تحقق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة

م	العبارة	المتوسط		قيمة ت	الدالة
		مديرين	معلمين		
(أ) تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى:					
١	إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين.	٣,٨٢	٣,٧١	-٠,٥٨	غير دالة
٢	كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله.	٤,١٨	٣,٤٩	-٤,٢٣	دالة
٣	التحقق من تطبيق المناهج الدراسية.	٤,٤٢	٤,٠٧	-١,٩٤	غير دالة
٤	معرفة أثر المعلم في تقدم تلاميذه.	٤,٥٥	٤,١٧	-٣,٠٦	دالة
٥	معرفة احتياجات الفصل الدراسي.	٣,٧٣	٣,٥٣	-٠,٩٤	غير دالة
٦	مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات.	٤,١٢	٣,٢٦	-٥,٢٣	دالة

و من الجدول رقم (٣٤) يتبين ما يلي :

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مديري المدارس ورؤية المعلمين عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لكل من الفقرات (إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين - التحقق من تطبيق المناهج الدراسية - معرفة احتياجات الفصل الدراسي) .

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية مديري المدارس و رؤية المعلمين لكل من الفقرات (كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله - معرفة أثر المعلم في تقدم تلاميذه - مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات) وهذه الفروق هي لصالح المديرين حيث أنهم ينظرون لتحقيق هذه الأهداف بدرجة أعلى من رؤية المعلمين لتحقيقها .

ب) الفروق بين فقرات محاور إجراءات الزيارات الصفية لمدير المدرسة :
وتتضح هذه الفروق لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة ،
وإجراءات أثناء الزيارة ، وإجراءات ما بعد الزيارة كما يلي :

١- الفروق بين فقرات إجراءات ما قبل الزيارة : وتتبين هذه الفروق من
الجدول التالي :

جدول رقم (٣٥)

اختبارات لتوضيح الفروق بين العنيتين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة

م	العبارة	المتوسط		قيمة ت	الدالة
		مديرين	معلمين		
ب) إجراءات الزيارة:					
أولاً : يحرص مدير المدرسة قبل الزيارة على أن:					
٧	يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين-كالمبادرة بزيارة معلم جديد مثلاً-.	٤,٧٠	٤,٠٣	-٥,٠٥	دالة
٨	يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك.	٢,٨٢	٢,٧١	-٠,٤٤	غير دالة
٩	يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم.	٣,٦٤	٢,٩٧	-٢,٨٩	دالة
١٠	يطلع على الدرس الذي يقدمه المعلم.	٤,١٢	٣,٧٩	-٢,٠٦	دالة
١١	يطلع على كراسة تحضير المعلم.	٤,٩١	٤,٧٣	-٢,٢٤	دالة

ويلاحظ من الجدول رقم (٣٥) ما يلي :

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين و رؤية المعلمين
للفقرة (يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك) مما يدل على أن أغلب
الزيارات التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين هي زيارات مفاجئة ، وأن
الزيارات المبرمجة لا تتم بالصورة المطلوبة ، حيث يتفق المديرين والمعلمون
بأن هذه العبارة تتم بمستوى متوسط .

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين ورؤية المعلمين لكل من
الفقرات (يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين كالمبادرة
بزيارة معلم جديد مثلاً - يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم - يطلع
على الدرس الذي يقدمه المعلم - يطلع على كراسة تحضير المعلم) وهذه

الفروق جميعها لصالح المديرين حيث يرون أنهم يقومون بهذه الممارسات بمستوى أعلى من رؤية المعلمين لممارستهم لها .

٢- الفروق بين فقرات إجراءات أثناء الزيارة :

جدول رقم (٣٦)

اختبارات لتوضيح الفروق بين العنيتين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة

م	العبارة	المتوسط		قيمة ت	الدالة
		مديرين	معلمين		
ثانيا : يحرص مدير المدرسة أثناء الزيارة على أن:					
١٢	يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل.	٢,٣٦	٢,٣٣	-٠,١٣	غير دالة
١٣	يجلس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل.	٤,٩١	٤,٥٠	-٥,٤٥	دالة
١٤	يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي.	٤,٣٩	٣,٨٦	-٣,٧٦	دالة
١٥	يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس.	٤,٧٦	٤,٣١	-٣,٥٩	دالة
١٦	يصغي بانتباه أثناء عرض المعلم للدرس.	٤,٨٨	٤,٤٩	-٤,٧٤	دالة
١٧	يلحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية.	٤,٨٥	٤,٥٢	-٣,٩٢	دالة
١٨	يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم.	٤,٦٧	٤,٤٢	-٢,٢٧	دالة
١٩	يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ .	٢,٣٣	٢,٥٧	١.٢٠	غير دالة
٢٠	يتابع تنفيذ المقرر الدراسي.	٤,٦١	٤,٢٤	-٢,٥٤	دالة
٢١	يلحظ إدارة المعلم للفصل.	٤,٧٩	٤,٥٣	-٢,٦٠	دالة
٢٢	يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ.	٣,٨٥	٣,٨٣	-٠,٠٥	غير دالة
٢٣	يكتشف مدى تحقق أهداف الدرس.	٤,٤٨	٣,٨٧	-٤,٣١	دالة
٢٤	يبادر بالخروج من الفصل إذا لاحظ ارتباك المعلم.	٣,٨٢	٣,٢٠	-٢,٤٣	دالة

ويتضح من الجدول رقم (٣٦) ما يلي :

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين ورؤية المعلمين لكل من الممارسات (يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل - يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ - يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ) .

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين ورؤية المعلمين لبقية الفقرات و التي تحمل الأرقام ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٤ ،

وهي لصالح المديرين حيث يرون أنهم يمارسون هذه الممارسات بمستوى أعلى من رؤية المعلمين لذلك .

٣- الفروق بين فقرات إجراءات ما بعد الزيارة : وتنتضح من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٣٧)

اختبارات لتوضيح الفروق بين العينتين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما بعد الزيارة

م	العبارة	المتوسط		قيمة ت	الدالة
		مديرين	معلمين		
ثالثا : يحرص مدير المدرسة بعد الزيارة على أن:					
٢٥	تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشرة.	٤,٦٤	٤,٢٥	٢,٥٧-	دالة
٢٦	الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ.	٤,٧٠	٤,٢١	٤,٣٧-	دالة
٢٧	الاجتماع مع المعلم.	٤,٤٢	٤,١٦	١,٤٨-	غير دالة
٢٨	إشعار المعلم بالاحترام والتقدير.	٤,٨٤	٤,٥٠	٣,٦٦-	دالة
٢٩	تحليل الموقف التطبيقي مع المعلم بصورة موضوعية.	٤,٣٩	٣,٨٤	٤,٠٣-	دالة
٣٠	تحديد مواطن القوة عند المعلم .	٤,٥٨	٣,٨١	٥,٤٦-	دالة
٣١	تحديد نقاط الضعف لدى المعلم .	٤,٥٨	٣,٩٨	٣,٤٣-	دالة
٣٢	منح المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي.	٤,٨٨	٤,٠٤	٨,٦٨-	دالة
٣٣	الاتفاق على خطة عمل مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات.	٤,٤٥	٣,٧١	٤,٧٤-	دالة

ويتضح من الجدول رقم (٣٧) ما يلي :

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين ورؤية المعلمين لتحقيق ممارسة (الاجتماع مع المعلم) مما يدل على تحققها بمستوى جيد من وجهة نظر العينتين .

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المديرين ورؤية المعلمين لتحقيق بقية الفقرات والتي تحمل الأرقام ٢٥، ٢٦، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣ والتي يتضح منها أن رؤية مديري المدارس المتوسطة لتحقيق تلك الممارسات أعلى من رؤية المعلمين لتحقيقها .

ثانياً = الفروق بين العينتين لإبعاد ومحاور الجانب الأول من الدراسة :
وتتضح الفروق بين رؤيتي عينتي الدراسة للبعد الأول ومحاور البعد الثاني
للجانب الأول من الدراسة من الجدول التالي :

جدول رقم (٣٨)

اختبارات لتوضيح الفروق بين أبعاد ومحاور الجانب الأول من الدراسة للعينتين

رقم البعد	البعد أو المحور	المتوسط		قيمة ت	الدالة
		معلمين	مديرين		
١	واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة	٣,٧١	٤,١٤	٥,٢٩-	دالة
٢	واقع إجراءات الزيارة التي يقوم بها مدير المدرسة :				
	أولاً = إجراءات ما قبل الزيارة	٣,٦٥	٤,٠٥	٣,٣٥-	دالة
	ثانياً = إجراءات أثناء الزيارة	٣,٩٠	٤,٢١	٤,٧٧-	دالة
	ثالثاً = إجراءات ما بعد الزيارة	٤,٠٥	٤,٦١	٦,٥٦-	دالة

◀ يشير الجدول رقم (٣٨) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين حول أبعاد ومحاور الجانب الأول من الدراسة ، حيث يرى المديرين أن أهداف زيارات مدير المدرسة للمعلمين تتحقق بدرجة أكبر من رؤية المعلمين لها ، وأنهم يمارسون إجراءات الزيارة الصفية بمستوى أعلى من رؤية المعلمين لممارسة هؤلاء المديرين لها ، ولعل سبب هذا الاختلاف أن المديرين يمنحون أنفسهم تقديرات تفوق ما يقومون به من ممارسات وما تحققه زياراتهم للمعلمين من أهداف ، حيث أن ما ينبغي أن يقومون به من أعمال وممارسات أكثر مما يعملونه بالفعل ، وهذا ما يدركه المعلمون خاصة المعلمين الجدد ، والذين هم بحاجة إلى وقوف مدير المدرسة معهم ، ومساعدته إياهم لتحسين وتطوير مستواهم .

وهذا يؤكد أن المديرين يشتركون في نظرهم مع المشرفين التربويين في أن أهداف الزيارات الصفية تتحقق بدرجة أكبر من رؤية المعلمين لذلك حيث أن دراسة الضويلع (١٤٠٨هـ) قد توصلت إلى هذه النتيجة أثناء زيارات المشرفين التربويين للمعلمين ، كما تؤكد النتائج السابقة لهذه الدراسة أن المديرين يشتركون أيضاً مع المشرفين التربويين في أنهم يمارسون المهارات الإشرافية بصورة أعلى

من رؤية المعلمين لذلك ، حيث أن دراسة الباطين (١٤١٤هـ) قد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المشرفين التربويين ورؤية المعلمين حول المهارات الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي ، وأن هذه الفروق هي لصالح المشرفين التربويين .

السؤال الفرعي الرابع = هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب إدراك المعلمين لواقع زيارات مدير المدرسة الصفية من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها تعزى إلى عاملي التخصص والخبرة ؟

لقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الأبعاد والمحاور حسب رؤية المعلمين تعزى إلى عاملي الخبرة والتخصص ، وجاءت النتائج لذلك على النحو التالي :

١- عامل الخبرة في التدريس : و يتضح أثر هذا العامل على إجابات المعلمين من الجدول التالي :

جدول رقم (٣٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة لعينة المعلمين

م	أبعاد الدراسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	أهداف الزيارة الصفية	بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢١٨	٢٥٥,٩٠ ٤٠٠٢,٠	٦٣,٩٧ ١٨,٣٦	٣,٤٨	دالة
٢	إجراءات الزيارة / أولاً = إجراءات ما قبل الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢١٨	٧٢,٣٨ ٢٧١٨,٩٦	١٨,٠٩ ١٢,٤٧	١,٤٥	غير دالة
	ثانياً = إجراءات أثناء الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢١٨	١٤٢,٩٦ ١٠٧٤٩,٤٤	٣٥,٧٤ ٤٩,٣١	٠,٧٢	غير دالة
	ثالثاً = إجراءات ما بعد الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢١٨	٣٥٢,٣١ ١٠٠٥٩,٤٣	٨٨,٠٨ ٤٦,١٤	١,٩١	غير دالة

ويتبين من الجدول رقم (٣٩) ما يلي :

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤية المعلمين لواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات الزيارة بمحاورها الثلاثة (إجراءات ما قبل الزيارة - إجراءات أثناء الزيارة - إجراءات ما بعد الزيارة) تبعاً لتعدد سنوات الخبرة

في التدريس للمعلم ، وبالتالي فإنه لا يوجد اختلاف بينهم في رؤيتهم لواقع هذه الممارسات .

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين بحسب سنوات الخبرة في التدريس في رؤيتهم لتحقيق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة ، وباستخدام اختبار شيفيه أمكن تحديد مصدر الفروق في اختلاف الرؤية ، حيث أن الذي أوجد ذلك هو فئة المديرين الذين تعد سنوات خبرتهم ١٣ سنة فأكثر ، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٧) كأكبر متوسط حسابي بين هذه الفئات ، ولعل الاختلاف في هذه الفئة يعود إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة ينظرون إلى أن أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة تتحقق بصورة أعلى من غيرهم بفعل ما يقوم به كثير من مديري المدارس من إعطائهم ثقة عالية بأنهم لا يحتاجون إلى مساعدة اعتقاداً من المديرين بأن هؤلاء المعلمين قد وصلوا إلى مرحلة امتلكوا فيها الكفايات التعليمية الكافية مما يجعل المديرين لا يبذلون الجهد الكافي في تقويمهم تقويماً سليماً فناعة منهم بأنهم يسرون بصورة سليمة وصحيحة ، وهذا بدوره يقلل من توجيهات مدير المدرسة ، وبالتالي أعطى ذلك هؤلاء المعلمين تصوراً بأن أهداف زيارات مدير المدرسة تتحقق بدرجة أعلى من بقية المعلمين طالما مدير المدرسة يثق بهم ويمنحهم دراجات قد تكون أعلى من درجات زملائهم .

٢- عامل التخصص : ويتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٤٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير التخصص لعينة المعلمين

م	أبعاد الدراسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	أهداف الزيارة الصفية	بين المجموعات داخل المجموعات	٧ ٢١٥	١٥١,٩٦ ٤١٥٥,٩١	٢١,٧١ ١٩,١٠	١,١٤	غير دالة
٢	إجراءات الزيارة / أولاً = إجراءات ما قبل الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٧ ٢١٥	٦٤,٨٨ ٢٧٢٦,٤٦	٩,٢٧ ١٢,٦٨	٠,٧٣	غير دالة
	ثانياً=إجراءات أثناء الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٧ ٢١٥	٤٣٣,٧٦ ١٠٤٥٨,٦٣	٦١,٩٧ ٤٨,٦٤	١,٢٧	غير دالة
	ثالثاً = إجراءات ما بعد الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٧ ٢١٥	٢١٩,٥٢ ١٠١٩٢,٢٢	٣١,٣٦ ٤٧,٤١	٠,٦٦	غير دالة

◀ ويشير الجدول رقم (٤٠) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤية المعلمين تبعاً لتخصصاتهم لواقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءاتها (إجراءات ما قبل الزيارة - إجراءات أثناء الزيارة - إجراءات ما بعد الزيارة) وبالتالي فإنه لا تختلف رؤية المعلمين للجانب الأول من الدراسة باختلاف تخصصاتهم .

السؤال الفرعي الخامس = هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المديرين لواقع زيارات مدير المدرسة الصفية من حيث مستوى تحقق أهدافها ، وممارسة إجراءاتها تعزى إلى عاملي الخبرة والدورات التدريبية ؟
وباستخدام تحليل التباين الأحادي أمكن معرفة ذلك على النحو التالي :
١- عامل الخبرة في الإدارة المدرسية : ويتضح أثر ذلك على استجابات المديرين من الجدول التالي :

جدول رقم (٤١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة لعينة المديرين

م	أبعاد الدراسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	أهداف الزيارة الصفية	بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢٨	١٩,٠٠ ١٤١,٩٠	٤,٧٥ ٥,٠٧	٠,٩٤	غير دالة
٢	إجراءات الزيارة / أولاً = إجراءات ما قبل الزيارة ثانياً = إجراءات أثناء الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢٨	١٧٨,٢٠ ١٥٤,٣٤	٤٤,٥٥ ٥,٥١	٨,٠٨	دالة
	ثالثاً = إجراءات ما بعد الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢٨	١٠٨,٩٨ ٤٠٧,٩٩	٢٧,٢٤ ١٤,٥٧	١,٨٧	غير دالة
		بين المجموعات داخل المجموعات	٤ ٢٨	١٧,٦١ ٣٧٢,٦٣	٤,٤٠ ١٣,٣١	٠,٣٣	غير دالة

ومن الجدول رقم (٤١) أمكن التوصل إلى :

◆ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤية المديرين تبعاً لسنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية لواقع تحقق أهداف الزيارات الصفية لمدير المدرسة ، وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات أثناء الزيارة ، وواقع ممارسته لإجراءات ما بعد الزيارة .

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب رؤية المديرين لممارسة مدير المدرسة لإجراءات ما قبل الزيارة ، وباستخدام اختبار شيفيه أمكن تحديد مصدر الفروق الذي أدى إلى ذلك الاختلاف وهما فئتي المديرين الذين لهم الخبرة (٧-٩ سنة) ، (٣ سنة فأكثر) حيث المتوسط الحسابي للفئتين ٤,٥١ ، ٤,٢٩ - على التوالي - ، ولعل سبب الاختلاف في ذلك يعود إلى كثرة مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة ، مما جعل الفئتين الأوليين (١-٣ سنة) ، (٤-٦ سنة) في بداية الخبرة في الإدارة تواجه مشكلة تنظيم إجراءات ما قبل الزيارة لجميع المعلمين في ضوء كثرة الأعمال المنوطة بمدير المدرسة مما أفقدهم التوازن في ممارسة هذه الإجراءات وعدم إعطائها الوقت الكافي من التخطيط و التنظيم قبل ممارستها ، في حين أن فئتي الاختلاف (٧-٩ سنة) ، (٣ سنة فأكثر) قد اكتسبوا من الخبرة الإدارية ما يجعلهم يستطيعون تنظيم أوقاتهم ومسؤولياتهم وتخطي هذه العقبة خاصة إذا علمنا أن الفئة الواقعة بين فئتي الاختلاف وهي (١٠-١٢ سنة) يمثلها مدير واحد في العينة مما يجعل الفئتين السابقتين أكثر تمثيلا .

٢-الدورات التدريبية التي حصل عليها مدير المدرسة : وتبين الفروق لأثر هذا العامل على استجابات المديرين من الجدول التالي :

جدول رقم (٤٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الدورات التدريبية للمديرين

م	أبعاد الدراسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
١	أهداف الزيارة الصفية	بين المجموعات داخل المجموعات	١ ٣١	١٢,٣٥ ١٤٨,٥٦	١٢,٣٥ ٤,٧٩	٢,٥٨	غير دالة
٢	إجراءات الزيارة / أولا = إجراءات ما قبل الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	١ ٣١	٣٢,٤٩ ٣٠٠,٠٦	٣٢,٤٩ ٩,٦٨	٣,٣٦	غير دالة
	ثانياً=إجراءات أثناء الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	١ ٣١	٠,٥٦ ٥١٦,٤١	٠,٥٦ ١٦,٦٦	٠,٠٣	غير دالة
	ثالثاً = إجراءات ما بعد الزيارة	بين المجموعات داخل المجموعات	١ ٣١	٤,٠٢ ٣٨٦,٢٢	٤,٠٢ ١٢,٤٦	٠,٣٢	غير دالة

﴿ ويتضح من الجدول رقم (٤٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين تعزى إلى حصولهم على دورات تدريبية في الإدارة المدرسية من عدمه حول واقع تحقق أهداف زيارات مدير المدرسة للمعلمين ، وممارسته لإجراءات الزيارة الصفية (إجراءات ما قبل الزيارة - إجراءات أثناء الزيارة - إجراءات ما بعد الزيارة) ، بالتالي فإنه لا يوجد اختلاف في رؤية المديرين حول بعدي الجانب الأول من الدراسة .

السؤال الرئيس الثاني = ما دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم ؟
وللإجابة على هذا السؤال يتم أولاً الإجابة على الأسئلة الفرعية التي يتكون منها وهي على النحو التالي :

السؤال الفرعي الأول = ما دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة ؟

ولمعرفة دور مدير المدرسة في رفع أداء المعلم يتم أولاً معرفة دوره في رفع النمو المهني للمعلم ، ثم معرفة دوره في رفع النمو المعرفي للمعلم وقد تم بيان وتفصيل ذلك من خلال ما يلي :

١- دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من

وجهة نظر مديري المدارس :

ويتبين هذا الدور من الجدول التالي :

جدول رقم (٤٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المديرين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		لا يحدث أبداً	يحدث نادراً	يحدث أحياناً	يحدث غالباً	يحدث دائماً		
أولاً = تسهم زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم عن طريق:								
٣٤	ترويذه بالخبرات التربوية الجيدة.	٢١	١٠	٢	٠	٠	٤,٥٨ %٩٢	٠,٦١
٣٥	إشعاره بالجديد في طرق الإعداد والتحضير.	١٨	١١	٤	٠	٠	٤,٤٢ %٨٨	٠,٧١
٣٦	مساعدته في اتباع أساليب التدريس الحديثة.	٢٢	٩	٢	٠	٠	٤,٦١ %٩٢	٠,٦١
٣٧	مساعدته في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة.	٢٢	٨	٣	٠	٠	٤,٥٨ %٩٢	٠,٦٦
٣٨	مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ.	٢٤	٦	٣	٠	٠	٤,٦٤ %٩٣	٠,٦٥
٣٩	تعزيز مواطن القوة لديه.	٢٢	١١	٠	٠	٠	٤,٦٧ %٩٣	٠,٤٨
٤٠	مساعدته في التغلب على نقاط القصور لديه.	٢٣	٧	٣	٠	٠	٤,٦١ %٩٢	٠,٦٦
٤١	كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة.	٢٠	٧	٥	١	٠	٤,٣٩ %٨٨	٠,٨٦
٤٢	تشجيعه على تنظيم زيارات متبادلته بينه وبين زملائه.	١٦	١٢	٥	٠	٠	٤,٣٣ %٨٧	٠,٧٤
٤٣	تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك.	٨	١٦	٧	٢	٠	٣,٩١ %٧٨	٠,٨٤
٤٤	تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين .	٥	١٣	١٤	١	٠	٣,٦٧ %٧٣	٠,٧٨
٤٥	معرفة مدير المدرسة لمدى حاجة المعلم لدورة تدريبية.	٦	١٠	١٥	٢	٠	٣,٦١ %٧٢	٠,٨٦
٤٦	تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم.	٤	٢	٩	١٠	٨	٢,٥٢ %٥٠	١,٢٨

و يشير الجدول رقم (٤٣) إلى أن دور زيارات مدير المدرسة في تعزيز مواطن القوة لدى المعلم (الفقرة رقم ٣٩) قد حصلت على أعلى درجة من بين فقرات هذا البعد وذلك بواقع متوسط حسابي ٤,٦٧ ، ونسبة مئوية ٩٣ % ، وبمستوى عال ، وبأكثر الفقرات تركزاً حول وسطها الحسابي حيث انحرافها

المعياري ٠,٤٨ ، بينما حصلت الفقرة رقم ٤٦ (تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم) على أقل درجة ومستوى من بين فقرات هذا البعد حيث متوسطها الحسابي ٢,٥٢ ، ونسبة تحقق ٥٠% ، وبمستوى متوسط ، وبأكثر الفقرات تباعداً عن وسطها الحسابي حيث انحرافها المعياري ١,٢٨ ، وقد يعود السبب في تدني هذه الممارسة إلى عدم وجود جامعات أو كليات في المحافظات التابعة لمنطقة تبوك ، إضافة الى عدم حرص مديري المدارس على الاستفادة من المشرفين التربويين أثناء زيارتهم للمدرسة بعقد وتنظيم لقاءات بين المشرفين والمعلمين في المدرسة .

وأما بقية الفقرات فقد تراوحت بين هذين المتوسطين حيث حصلت كل من الفقرة (مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ - مساعدته في اتباع أساليب التدريس الحديثة - مساعدته في التغلب على نقاط القصور لديه - تزويده بالخبرات التربوية الجيدة - مساعدته في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة) على متوسط حسابي يتراوح بين ٤,٥٨ و ٤,٦٤ ، ونسبة ما بين ٩٢% و ٩٣% ، وبمستوى تحقق عال ، في حين أن كل من الفقرات (إشعاره بالجديد في طرق الإعداد والتحضير - كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة - تشجيعه على تنظيم زيارات متبادله بينه وبين زملائه - تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك - تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين - معرفة مدير المدرسة لمدى حاجة المعلم لدورة تدريبية) تراوح متوسطها الحسابي بين ٣,٦١ و ٤,٤٢ ، ونسبة تحققها ما بين ٧٢% و ٨٨% ، وبمستوى جيد .

وبشكل عام فإن المستوى العام لهذا البعد يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٤٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المديرين

الانحراف المعياري	النسبة العامة	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	البعد
٠,٦٢	٨٤%	٤,١٩	دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم .

◀ ويلاحظ من الجدول رقم (٤٤) أن دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم تتحقق بمستوى جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٤,١٩ ، والنسبة المئوية ٨٤% ، وانحرافها المعياري ٠,٦٢ .

٢- دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم :
ويتضح هذا الدور من الجدول التالي :

جدول رقم (٤٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المديرين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث أبدا		
ثانيا : = تسهم زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم عن طريق:								
٤٧	تشجيعه على قراءة ما يستجد من معرفة.	٥	١٣	١٠	٥	٠	٣,٥٥ %٧١	٠,٩٤
٤٨	حفزه على زيادة ثقافته المعرفية.	٨	١٧	٦	٢	٠	٣,٩٤ %٧٨	٠,٨٣
٤٩	تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية والتربوية أمام مديره وزملائه.	١٧	٧	٦	٣	٠	٤,١٥ %٨٣	١,٠٣
٥٠	حفزه على حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات العلمية والثقافية.	١٣	١٠	٨	١	١	٤,٠٠ %٨٠	١,٠٣
٥١	تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية.	١٣	١٢	٥	٣	٠	٤,٠٦ %٨١	٠,٩٧
٥٢	حثه على إلقاء محاضرات داخل المدرسة.	٦	١٢	١٠	٥	٠	٣,٥٨ %٧٢	٠,٩٧
٥٣	حثه على إدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة.	٨	١٠	١٢	٢	١	٣,٦٧ %٧٣	١,٠٢

◀ ويتضح من الجدول رقم (٤٥) أن الفقرة رقم ٥١ (تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية والتربوية أمام مديره وزملائه) قد حصلت على أكبر درجة تحقق حيث متوسطها الحسابي ٤,١٥ ، ونسبة تحققها ٨٣% ، وبمستوى تحقق جيد ، وبانحراف معياري قدره ١,٠٣ ، بينما حصلت الفقرة رقم ٤٧ (تشجيعه على قراءة ما يستجد من معرفة) على أقل الفقرات تحققا حيث

متوسطها الحسابي ٣,٥٥ ، ونسبة تحققها ٧١% ، وبمستوى جيد ، وبانحراف معياري قدره ٠,٩٤ ، في حين أن بقية الفقرات (تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية - حفزه على حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات العلمية والثقافية - حفزه على زيادة ثقافته المعرفية - حثه على إدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة - حثه على إلقاء محاضرات داخل المدرسة) قد حصلت على نفس المستوى للفقرتين السابقتين ، وتراوح متوسطها الحسابي بين ٣,٥٨ و ٤,١٥ ، ونسبة تحققها ما بين ٧٢% و ٨٣% .

والنتيجة العامة لهذا البعد يظهرها الجدول التالي :

جدول رقم (٤٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المديرين

الانحراف المعياري	النسبة العامة	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	البعد
٠,٢٤	٧٧%	٣,٨٥	دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم .

◀ ويتضح من الجدول رقم (٤٦) أن دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم يتحقق بمستوى جيد حيث أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات التي تمثل هذا البعد هو ٣,٨٥ ، وبلغت النسبة المئوية العامة للتحقق ٧٧% .

ومن التحليل السابق لوجهة نظر المديرين في دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع أداء المعلم نستنتج ما يلي :

◆ أن الزيارات الصفية لمدير المدرسة تسهم في رفع النمو المهني للمعلم بمستوى جيد مما يؤكد فاعلية هذا الأسلوب من قبل مدير المدرسة في تقويم المعلم ، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصل اليه كل من اللحاني (١٤١٤هـ) ، ومنديلي (١٤١٦هـ) من أن هناك قصور في دور مدير المدرسة في تطوير المعلم مهنيًا .

◆ أن مساعدة مدير المدرسة للمعلم في التغلب على مواطن الضعف و القصور لديه تتحقق بمستوى عالية ، وهذا النتيجة تتفق مع ما توصل اليه الصبحي (١٤١٤هـ) .

◆ أن دور مدير المدرسة من خلال الزيارات الصفية للمعلم من وجهة نظر المديرين يشجع على تبادل الزيارات ما بين المعلمين بمستوى جيد ، بخلاف ما توصل اليه الصبحي (١٤١٤هـ) من أن تشجيع مدير المدرسة لتبادل الزيارات بين المعلمين يتم بصورة ضعيفة .

◆ أن دور مدير المدرسة من خلال الزيارات الصفية للمعلم تسهم في رفع النمو المعرفي للمعلم بمستوى جيد وبدرجة أقل من دوره من خلالها في رفع النمو المهني للمعلم .

السؤال الفرعي الثاني = ما دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر معلمي المدارس المتوسطة؟

والإجابة عن هذا السؤال تتضمن إجابة الجانب الثاني من الدراسة والمشتمل على دور مدير المدرسة من خلال الزيارة الصفية في رفع النمو المهني للمعلم ، ودوره في رفع النمو المعرفي للمعلم ، واللذان يمثلان بعدي هذا الجانب ، وهما على النحو التالي :

١- دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين :

ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٤٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		حدث دائما	حدث غالبا	حدث أحيانا	حدث نادرا	لا يحدث أبدا		
أولاً = تسهم الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم عن طريق:								
٣٤	تزويده بالخبرات التربوية الجيدة.	٧٩	٧٣	٣٥	٢٥	١١	٣,٨٣ %٧٧	١,١٧
٣٥	إشعاره بالجديد في طرق الإعداد والتحضير.	٥٦	٦٣	٥٠	٤٠	١٤	٣,٤٨ %٦٩,٦	١,٢٢
٣٦	مساعدته في اتباع أساليب التدريس الحديثة.	٥٤	٦٢	٥٢	٤٠	١٥	٣,٤٥ %٦٩	١,٢٣
٣٧	مساعدته في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة.	٤٨	٥٨	٦٣	٣٥	١٩	٣,٦٣ %٧٣	١,٢٢
٣٨	مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ.	٦١	٥٥	٦٢	٣٠	١٥	٣,٥٣ %٧١	١,٢٢
٣٩	تعزيز مواطن القوة لديه.	٧٧	٦٠	٤٧	٢٣	١٦	٣,٧١ %٧٤	١,٢٤
٤٠	مساعدته في التغلب على نقاط القصور لديه.	٧٤	٥٥	٥٤	٢٧	١٣	٣,٦٧ %٧٣	١,٢٢
٤١	كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة.	٦٤	٤٨	٦٢	٣٣	١٦	٣,٥٠ %٧٠	١,٢٥
٤٢	تشجيعه على تنظيم زيارات متبادلته بينه وبين زملائه.	٥٣	٤٤	٦٠	٣٥	٣١	٣,٢٤ %٦٥	١,٣٥
٤٣	تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك.	٤٠	٥١	٦٣	٣٦	٣٣	٣,١٣ %٦٣	١,٣٠
٤٤	تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين .	١٨	٣٨	٦٧	٥٩	٤١	٢,٧٠ %٥٤	١,١٩
٤٥	معرفة مدير المدرسة لمدى حاجة المعلم لدورة تدريبية.	٢٣	٤٦	٥١	٦٦	٣٧	٢,٧٩ %٥٦	١,٢٤
٤٦	تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم.	١٥	١٣	٤٣	٥٥	٩٧	٢,٠٨ %٤٢	١,٢١

◀ ويشير الجدول رقم (٤٧) إلى أن دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم عن طريق (تزويده بالخبرات التربوية الجيدة) يتحقق بأكبر درجة بالنسبة لهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي ٣,٨٣ ، ونسبة مئوية قدرها ٧٧% ، وبمستوى تحقق جيد ، وبأكثر الفقرات تمركزاً حول وسطها

الحسابي حيث انحرافها المعياري ١,١٧ ، بينما جاءت الفقرة رقم ٤٦ (تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم) اقل الفقرات تحققاً من وجهة نظر المعلمين حيث متوسطها الحسابي ٢,٠٨ ، ونسبة تحققها ٤٢% ، وبمستوى تحقق ضعيف ، وبانحراف معياري قدره ١,٢١ ، ويتفق المديرون مع المعلمين في أن هذه الممارسة هي أقل الممارسات تحققاً ، وقد يعود السبب في ذلك لنفس السبب الذي تم ذكره سابقاً في تحليل هذا البعد من وجهة نظر المديرين .

وأما بالنسبة للفقرات (تعزيز مواطن القوة لديه - مساعدته في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة - مساعدته في التغلب على نقاط القصور لديه - مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ - كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة) فقد تراوح متوسطها الحسابي بين ٣,٥٠ و ٣,٧١ ، ونسبة تحققها ما بين ٧٠% و ٧٤% ، ومستوى تحقق جيد ، في حين أن كل من الفقرات (إشعاره بالجديد في طرق الإعداد والتحضير - مساعدته في اتباع أساليب التدريس الحديثة - تشجيعه على تنظيم زيارات متبادله بينه وبين زملائه - تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك - معرفة مدير المدرسة لمدى حاجة المعلم لدورة تدريبية - تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين) جاء تحققها بمستوى متوسط ، حيث تراوح متوسطها الحسابي بين ٢,٧٠ و ٣,٤١ ، ونسبة تحققها ما بين ٥٤% و ٦٩,٦% .

والنتيجة العامة لهذا البعد من وجهة نظر المعلمين تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٤٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين

الانحراف المعياري	النسبة العامة	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	البعد
٠,٥٠	٦٥%	٣,٢٧	دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم .

ويتبين من الجدول رقم (٤٨) أن دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر المعلمين يتحقق بمستوى متوسط ، حيث

المتوسط العام لهذا البعد ٣,٢٧ ، ونسبة التحقق ٦٥% ، وهو أقل مستوى من تحقق هذا البعد حسب رؤية مديري المدارس .

٢- دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين :

وهذا الدور يظهره الجدول التالي :

جدول رقم (٤٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين

م	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف المعياري
		يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً		
ثانياً : تسهم الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم عن طريق :								
٤٧	تشجيعه على قراءة ما يستجد من معرفة.	٣٤	٣٦	٦٥	٥٧	٣١	٢,٩٣ %٥٩	١,٢٦
٤٨	حفزه على زيادة ثقافته المعرفية.	٣٤	٤٣	٦٧	٥٠	٢٩	٣,٠١ %٦٠	١,٢٥
٤٩	تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية والتربوية أمام مديره وزملائه.	٥٥	٥٤	٦٥	٢٩	٢٠	٣,٤٣ %٦٩	١,٢٤
٥٠	حفزه على حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات العلمية والثقافية.	٤٢	٤٤	٦٥	٤٨	٢٤	٣,١٤ %٦٣	١,٢٦
٥١	تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية.	٢٥	٣٨	٥٩	٥٩	٤٢	٢,٧٥ %٥٥	١,٢٦
٥٢	حثه على إلقاء محاضرات داخل المدرسة.	٣٢	٤٠	٥٧	٥٤	٤٠	٢,٨٧ %٥٧	١,٣١
٥٣	حثه على إدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة.	٣٦	٤٢	٦٣	٥٢	٣٠	٣,٠١ %٦٠	١,٢٧

◀ ويلاحظ من الجدول رقم (٤٩) أن الفقرة رقم ٤٩ (تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية والتربوية أمام مديره وزملائه) تتحقق بدرجة أكبر من بقية الفقرات من وجهة نظر المعلمين حيث متوسطها الحسابي ٣,٤٣ ، ونسبة تحققها ٦٩% ، ومستوى التحقق متوسط ، وانحرافها المعياري ١,٢٤

وهو أقل الفقرات انحرافاً ، وهذا يتفق مع رؤية المعلمين في أن هذه الممارسة هي الأكثر تحققاً في هذا البعد .

وأما أقل الفقرات تحققاً فهي الفقرة رقم ٥١ (تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٢,٧٥ ، ونسبة تحققها ٥٥% ، ومستوى تحققها متوسط ، وانحرافها المعياري ١,٢٦ .

وحصلت كل من الفقرات (حفزه على حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات العلمية والثقافية - حفزه على زيادة ثقافته المعرفية - حثه على إدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة - تشجيعه على قراءة ما يستجد من معرفة - حثه على إلقاء محاضرات داخل المدرسة) على متوسط حسابي يتراوح بين ٢,٨٧ و ٣,١٤ ، ونسبة تحقق ما بين ٥٧% و ٦٣% ، وجاءت كلها بمستوى تحقق متوسط.

والنتيجة العامة لهذا البعد تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٥٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين

الانحراف المعياري	النسبة العامة	المتوسط العام لمتوسطات الفقرات	البعد
٠,٢٢	٦٠%	٣,٠٢	دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم .

◀ ويشير الجدول رقم (٥٠) إلى أن دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين تتحقق بمستوى متوسط حيث المتوسط العام لهذا البعد ٣,٠٢ ، ونسبة التحقق ٦٠% ، ويلاحظ أيضاً أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بمستوى تحقق متوسط مما يعني قصور هذا الدور من قبل مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين .

ومن التحليل السابق لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع أداء المعلم من وجهة نظر المعلمين نستنتج ما يلي :

أ- أن الزيارات الصفية لمدير المدرسة تسهم في رفع النمو المهني للمعلم بمستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين وهو أقل من رؤية المديرين ،

وهذا المستوى من وجهة نظر المعلمين يتفق مع ما توصل إليه اللحياني (١٤١٤هـ) ، ومنديلي (١٤١٦هـ) من أن هناك قصور في دور مدير المدرسة في تطوير المعلم مهنيًا .

ب- أن دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم من وجهة نظر المعلمين تتحقق بمستوى متوسط ، ويعتبر هذا المستوى لهذا البعد هو الأقل من بين أبعاد ومحاور الدراسة .

ج- التوصل إلى بعض الاستنتاجات الدالة على هذا الجانب من الدراسة ومنها :
♦ أن تعزيز نقاط القوة لدى المعلم من قبل مدير المدرسة يتفوق على معالجة نقاط الضعف رغم تحققهما بنفس المستوى من وجهة نظر عينتي الدراسة .
♦ أن الزيارات التي تتم بناءا على دعوة من قبل المعلم لمدير المدرسة تتم بمستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين {كما في الفقرة ٤٣ جدول رقم (٤٧)}.

♦ أن ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية الجيدة مع المعلمين قد حصلت على أعلى الفقرات تحققاً حسب رؤية عينتي الدراسة {فقرة رقم ٤٩ ، في كل من الجدول رقم (٤٥) ، ورقم (٤٩) } ، وهذا يعني مشاركة المديرين للمشرفين التربويين في تكوين علاقات جيدة بينهم وبين المعلمين ، حيث توصل ظفر ومصطفى (١٤١٢هـ) إلى اهتمام المشرفين بالعلاقة الجيدة بينهم وبين المعلمين .

♦ أن دور مدير المدرسة في تنظيم زيارات متبادلة بين المعلمين تتم بصورة متوسطة ، وهذا الدور رغم عدم إيجابيته يتفوق على دور المشرف التربوي في تنظيم الزيارات المتبادلة بين المعلمين حيث أن دراسة الضويلع (١٤٠٨هـ) قد توصلت إلى ندرة تنظيم المشرف التربوي لزيارات متبادلة بين المعلمين .

السؤال الفرعي الثالث = هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة و معلميها حول دور زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين في رفع أداء المعلم ؟

لتوضيح الإجابة على هذا السؤال يتم أولاً بيان الفروق بين إجابتي الدراسة لكل فقرة من فقرات هذا الجانب حسب كل بعد من بعديها، ثم بيان النتيجة العامة لبعدي الجانب الثاني من الدراسة.

١- الفروق بين عيني الدراسة لكل فقرة من فقرات بعدي الجانب الثاني من الدراسة والبعدين لهذا الجانب هما على النحو التالي :

(أ) الفروق بين عيني الدراسة لفقرات دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم :

جدول رقم (٥١)

اختبارات لتوضيح الفروق بين العنيتين لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم

م	العبارة	المتوسط		قيمة ت	الدلالة
		معلمين	مديرين		
أولاً تسهم الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم عن طريق:					
٣٤	تزويده بالخبرات التربوية الجيدة.	٤,٥٨	٣,٨٣	٥,٦٦-	دالة
٣٥	إشعاره بالجديد في طرق الإعداد والتحضير.	٤,٤٢	٣,٤٨	٦,٣٨-	دالة
٣٦	مساعدته في اتباع أساليب التدريس الحديثة.	٤,٦١	٣,٤٥	٨,٦٣-	دالة
٣٧	مساعدته في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة.	٤,٥٨	٣,٣٦	٨,٥٧-	دالة
٣٨	مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ.	٤,٦٤	٣,٥٢	٧,٩٥-	دالة
٣٩	تعزيز مواطن القوة لديه.	٤,٦٧	٣,٧١	٨,١٠-	دالة
٤٠	مساعدته في التغلب على نقاط القصور لديه.	٤,٦١	٣,٦٧	٦,٦٤-	دالة
٤١	كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة.	٤,٣٩	٣,٥٠	٥,٢١-	دالة
٤٢	تشجيعه على تنظيم زيارات متباعدة بينه وبين زملائه.	٤,٣٣	٣,٢٤	٦,٩٩-	دالة
٤٣	تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك.	٣,٩١	٣,١٣	٤,٥٧-	دالة
٤٤	تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين .	٣,٦٧	٢,٧٠	٦,١٦-	دالة
٤٥	معرفة مدير المدرسة لمدى حاجة المعلم لدورة تدريبية.	٣,٦١	٢,٧٨	٤,٧٨-	دالة
٤٦	تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم.	٢,٥٢	٢,٠٨	١,٨٥-	غير دالة

ويتبين من الجدول رقم (٥١) ما يلي :

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر عينتي الدراسة بالنسبة للفقرة (تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم) .

♦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر عينتي الدراسة حول بقية فقرات هذا البعد والتي تحمل الأرقام من ٣٤ إلى ٤٥ ، وهي لصالح المديرين حيث أنهم ينظرون إلى تحققها بدرجة أكبر من المعلمين .

ب) الفروق بين عينتي الدراسة لفقرات دور الزيارات الصفية لمدير

المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم

وتتبين هذه الفروق من الجدول التالي :

جدول رقم (٥٢)

اختبارات لتوضيح الفروق بين العينتين لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم

م	العبارة	المتوسط		قيمة ت	الدلالة
		معلمين	مديرين		
ثانيا : تسهم الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم عن طريق :					
٤٧	تشجيعه على قراءة ما يستجد من معرفة.	٣,٥٥	٢,٩٣	٣,٣٣-	دالة
٤٨	حفزه على زيادة ثقافته المعرفية.	٣,٩٤	٣,٠١	٥,٥٦-	دالة
٤٩	تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية والتربوية أمام مديره وزملائه.	٤,١٥	٣,٤٣	٣,٦٦-	دالة
٥٠	حفزه على حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات العلمية والثقافية.	٤,٠٠	٣,١٤	٤,٣٢-	دالة
٥١	تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية.	٤,٠٦	٢,٧٥	٦,٩٥-	دالة
٥٢	حثه على إلقاء محاضرات داخل المدرسة.	٣,٥٨	٢,٨٧	٣,٧٤-	دالة
٥٣	حثه على إدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة.	٣,٦٧	٣,٠١	٣,٣٤-	دالة

◀ ويلاحظ من الجدول رقم (٥٢) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

رؤيتي المديرين والمعلمين لتحقيق الممارسات التي تسهم في رفع النمو المعرفي للمعلم من قبل المديرين ، وهي جميعها لصالح مديري المدارس حيث أنهم ينظرون لتحقيق هذه الممارسات بمستوى أعلى من رؤية المعلمين .

٢- الفروق بين العينتين لبعدي الجانب الثاني من الدراسة :
وتتضح هذه الفروق من خلال الجدول التالي :
جدول رقم (٥٣)

اختبارات لتوضيح الفروق بين بعدي الجانب الثاني من الدراسة للعينتين

رقم البعد	البعد	المتوسط		قيمة ت	الدالة
		معلمين	مديرين		
١	دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم	٣,٢٧	٤,١٩	٨,٨٥-	دالة
٢	دور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم	٣,٠٢	٣,٨٥	٥,٦٤-	دالة

و يشير الجدول رقم (٥٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين حول دور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها أيضا في رفع النمو المعرفي للمعلم حيث يرى المديرون أن هذا الدور يتحقق بمستوى أعلى من رؤية المعلمين له ، ويتضح ذلك من قيمة المتوسط الحسابي للعينتين .

ولعل السبب في هذا الاختلاف أن المديرين عند الإجابة على فقرات هذين البعدين يقومون أنفسهم من خلالها فيعطون هذه الممارسات درجات كبيرة من التحقق مع أن دورهم في تحقيقها قد يكون أقل من ذلك ، بينما ينظر المعلمون إلى تحقق هذه الممارسات بدرجة أقل من المديرين وربما يكونون أكثر واقعية لأنهم هم المعنيون بالتقويم وبالتالي يستطيعون التأكد من تحقق هذه الممارسات بمصداقية ربما تكون أكبر بخلاف المديرين الذين قد يبالغون في تحقق هذه الممارسات .

السؤال الفرعي الرابع = هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المعلمين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع أداء المعلم تعزى إلى عاملي الخبرة والتخصص ؟

باستخدام تحليل التباين الأحادي أمكن معرفة ذلك على النحو التالي

١- عامل الخبرة في التدريس : ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٥٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة في التدريس لعينة المعلمين

أبعاد الدراسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دور الزيارة في رفع النمو المهني للمعلم	بين المجموعات	٤	١٥٧٨,٤٤	٣٩٤,٦١	٢,٨١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٨	٣٠٦٤٤,٨٢	١٤٠,٥٧		
دور الزيارة في رفع النمو المعرفي للمعلم	بين المجموعات	٤	٣٦٠,٣٦	٩٠,٠٩	١,٩١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٨	١٠٢٩١,٠٥	٤٧,٢١		

◀ ويشير الجدول رقم (٥٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المعلمين لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم باختلاف سنوات الخبرة ، مما يؤكد اتفاق المعلمين بمختلف سنوات خبرتهم في التدريس على مستوى دور زيارات مدير المدرسة في رفع أداء المعلم بمختلف بعديه .

٢- عامل التخصص : ويتبين من الجدول التالي :

جدول رقم (٥٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير التخصص لعينة المعلمين

محاور الدراسة	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دور الزيارة في رفع النمو المهني للمعلم	بين المجموعات	٧	٦٠٦,٥٠	٨٦,٦٤	٠,٥٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٥	٣١٦١٦,٧٥	١٤٧,٠٥		
دور الزيارة في رفع النمو المعرفي للمعلم	بين المجموعات	٧	٤٨٢,١١	٦٨,٨٧	١,٤٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٥	١٠١٦٩,٣٠	٤٧,٣٠		

◀ ويلاحظ من الجدول رقم (٥٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين باختلاف تخصصاتهم لدور الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي ، مما

يظهر اتفاق المعلمين على المستوى الذي تسهم به الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع أداء المعلم من خلال دورها في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي .

السؤال الفرعي الخامس = هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب وجهة نظر المديرين لدور زيارات مدير المدرسة الصفية في رفع أداء المعلم تعزى إلى عاملي الخبرة والدورات التدريبية ؟

١- عامل الخبرة في الإدارة المدرسية : ويتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٥٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الخبرة في الإدارة المدرسية لعينة المديرين

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
غير دالة	٠,٧٢	٢٩,٥٠ ٤١,٢٢	١١٧,٩٩ ١١٥٤,٢٥	٤ ٢٨	بين المجموعات داخل المجموعات	دور الزيارة في رفع النمو المهني للمعلم
غير دالة	٠,٠١	٠,٣٥ ٣١,٧٣	١,٤٠ ٨٨٨,٤٨	٤ ٢٨	بين المجموعات داخل المجموعات	دور الزيارة في رفع النمو المعرفي للمعلم

و يتبين من الجدول رقم (٥٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المديرين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم تعزى إلى اختلاف سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية ، مما يعني اتفاق المديرين على مستوى دورها في رفع أداء المعلم .

٢- الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية التي حصل عليها مدير المدرسة :
ويلاحظ ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٥٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق حول متغير الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية للمديرين

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	محاور الدراسة
غير دالة	٢,٠١	٧٧,٣٠ ٣٨,٥٥	٧٧,٣٠ ١١٩٤,٩٤	١ ٣١	بين المجموعات داخل المجموعات	دور الزيارة في رفع النمو المهني للمعلم
غير دالة	٠,٠٧	١,٩١ ٢٨,٦٤	١,٩١ ٨٨٧,٩٧	١ ٣١	بين المجموعات داخل المجموعات	دور الزيارة في رفع النمو المعرفي للمعلم

◀ ويشير الجدول رقم (٥٧) إلى عدم وجود اختلاف في رؤية المديرين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم بحصول مدير المدرسة على دورة تدريبية في الإدارة المدرسية أو عدمه ، مما يعني اتفاق رؤية المديرين على تحقق هذا الدور في رفع أداء المعلم بمختلف بعديه بنفس المستوى .

ونستنتج من إجابات الأسئلة الفرعية الثلاثة الأخيرة للجانب الثاني ما يلي :

- توجد فروق بين وجهتي نظر كل من مديري المدارس المتوسطة ومعلميها حول دور مدير المدرسة من خلال الزيارة الصفية في رفع أداء المعلم ، وأن هذه الفروق هي لصالح المديرين حيث أنهم يرون ممارستهم لهذا الدور بدرجة أعلى من رؤية المعلمين له وهذا يتفق مع ما توصل إليه الصعوب (١٤٠٦هـ) من أن تقديرات المديرين لتنفيذ مهامهم مرتفعة في جميع المجالات بينما تحقق تطبيقها حسب تقديرات المعلمين متوسطة مما يعني وجود فروق بين المديرين والمعلمين في رؤيتهم لممارسات مدير المدرسة .
- أن كل من متغيري الخبرة والتخصص للمعلمين ، ومتغيري الخبرة والدورات التدريبية للمديرين ليس له أثر في رؤيتهم لممارسة مدير المدرسة لدوره من خلال الزيارة الصفية في رفع أداء المعلم .

الفصل الخامس

ملخص - التوصيات - المقترحات

أولاً = ملخص الدراسة

ثانياً = توصيات الدراسة :

١- التوصيات المتعلقة بأسلوب الزيارة الصفية
لمدير المدرسة .

٢- التوصيات المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في
رفع أداء المعلم .

ثالثاً = المقترحات

الفصل الخامس

ملخص الدراسة - التوصيات - المقترحات

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخص لما تم دراسته وما وصلت إليه الدراسة من نتائج ، وما خرجت به من توصيات ومقترحات .

وقد جاءت على النحو التالي :

أولاً = ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تحقق أهداف الزيارة الصفية لمدير المدرسة ، وواقع ممارسته لإجراءاتها إضافة لمعرفة دور مدير المدرسة من خلال هذه الزيارة في رفع النمو المعرفي للمعلم ورفع النمو المهني للمعلم .
وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي والذي يهدف إلى التشخيص الدقيق للواقع ، وتقديم الوصف الشامل له مما يمكن من إصدار الأحكام التقويمية على هذا الواقع .

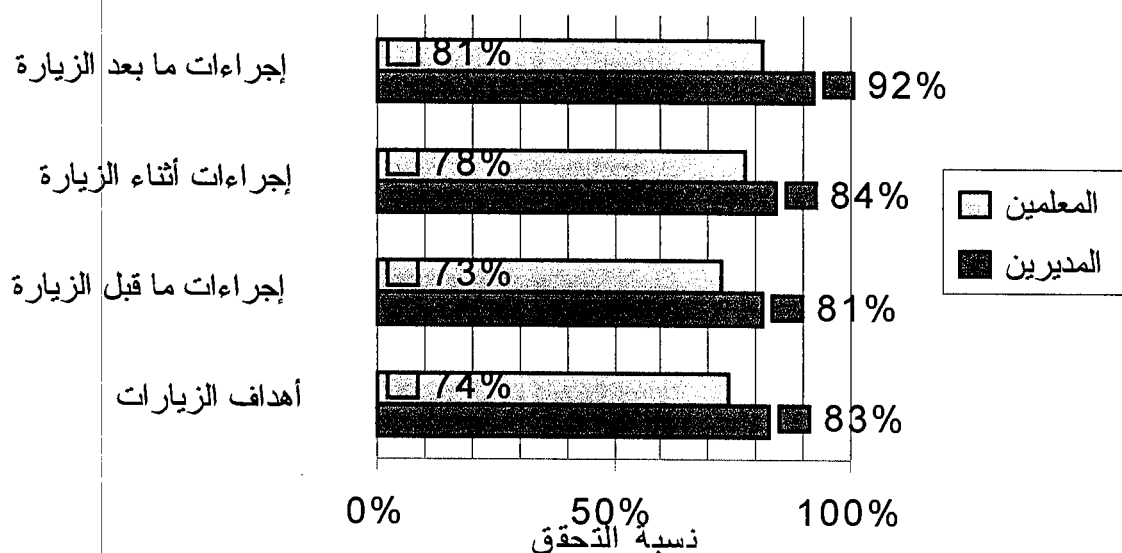
وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية :

- نتيجة الجاني الأول من الدراسة وهو واقع الزيارة الصفية لمدير المدرسة من حيث تحديد مستوى تحقق أهدافها ، وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءاتها ، وقد جاءت على النحو التالي :
- (١) أن مديري المدارس المتوسطة ينظرون إلى أن أهداف الزيارة الصفية تتحقق بنسبة ٨٣% وبمستوى جيد ، وأن معلمي المدارس المتوسطة يتفوقون معهم في تحققها بنفس المستوى ولكن بنسبة أقل بلغت ٧٤% .
- (٢) يمارس مديرو المدارس المتوسطة إجراءات ما قبل الزيارة من وجهة نظرهم بمستوى جيد بنسبة ٨١% ، في حين أن المعلمين ينظرون لممارستهم لهذه الإجراءات بنسبة أقل هي ٧٣% وبنفس المستوى .

(٣) يمارس مديرو المدارس المتوسطة إجراءات أثناء الزيارة من وجهة نظرهم بمستوى جيد وبنسبة ٨٤% ، وينظر المعلمون لهذا الممارسات أنها تتحقق بنسبة ٧٨% وبمستوى أيضاً جيد .

(٤) يمارس مديرو المدارس المتوسطة إجراءات ما بعد الزيارة من وجهة نظرهم بنسبة ٩٢% وبمستوى عال ، بينما ينظر المعلمون لممارسة مدير المدرسة لهذه الإجراءات بنسبة وبمستوى أقل حيث بلغت النسبة ٨١% ومستوى جيد .

(٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر المديرين والمعلمين بالنسبة لتحقيق أهداف زيارات مدير المدرسة للمعلمين ، وواقع ممارسة مدير المدرسة لإجراءات الزيارة (إجراءات ما قبل الزيارة _ إجراءات أثناء الزيارة -إجراءات ما بعد الزيارة) وجميعها لصالح المديرين حيث أنهم يرون تحققها بمستوى أعلى من رؤية المعلمين .
والشكل البياني التالي يوضح إجابة عيني الدراسة على هذا الجانب :



شكل (٢)

- نتيجة الجانب الثاني من الدراسة وهو دور الزيارة الصفية في رفع اداء المعلم من حيث دورها في رفع النمو المهني للمعلم ودورها في رفع النمو المعرفي للمعلم ، وقد جاءت النتيجة على النحو التالي :

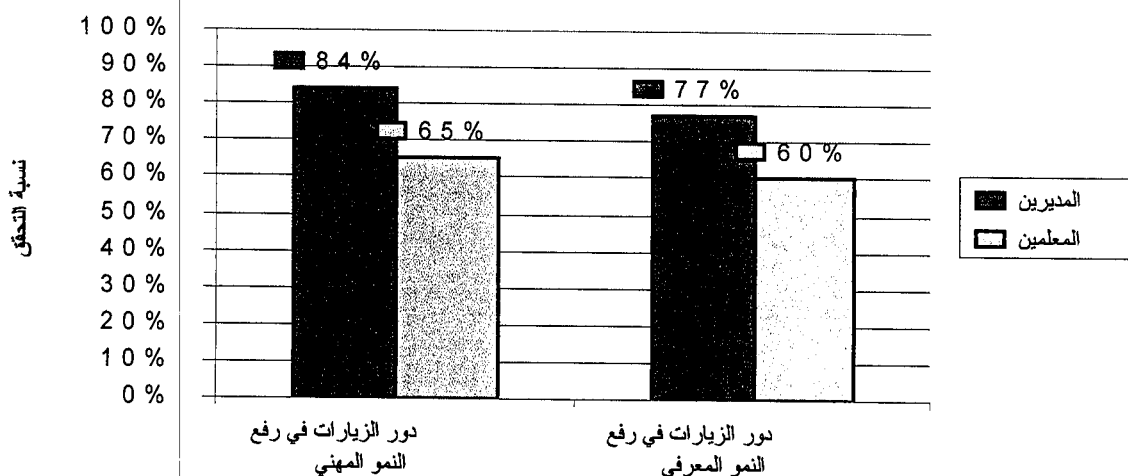
(١) تسهم الزيارات الصفية لمدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة بنسبة ٨٤% وبمستوى جيد ، بينما ينظر المعلمون إلى أنها تسهم بمستوى أقل مما ينظر له المديرون ، حيث أن رؤيتهم جاءت بنسبة ٦٥% وبمستوى متوسط .

(٢) ينظر مديرو المدارس المتوسطة إلى أن الزيارات الصفية لمدير المدرسة تسهم في رفع النمو المعرفي للمعلم بنسبة ٧٧% وبمستوى جيد ، في حين أن المعلمين ينظرون إلى أنها تسهم في رفع هذا النمو بنسبة ٦٠% وبمستوى متوسط أي بمستوى أقل من رؤية المديرين لها .

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤيتي المديرين والمعلمين لدور زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، ودورها أيضاً في رفع النمو المعرفي للمعلم ، وجميعها لصالح المديرين حيث أنهم ينظرون لتحقيقها بدرجة أكبر من المعلمين .

والشكل البياني التالي يوضح إجابة عيني الدراسة على هذا الجانب :

نتيجة الجانب الثاني من الدراسة بيانياً



شكل (٣)

ثانياً = التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات تم تقسيمها إلى قسمين :

- توصيات تتعلق بأسلوب الزيارة الصفية لمدير المدرسة .
 - توصيات تتعلق بدور الإدارة المدرسية في رفع أداء المعلم .
- وقد قام الباحث بتوضيح بعض الآليات التي تساعد على تحقيق هذه التوصيات ، و جاءت التوصيات على النحو التالي :

أ (التوصيات المتعلقة بأسلوب الزيارة الصفية لمدير المدرسة

من أجل ممارسة مدير المدرسة لهذا الأسلوب بالكيفية التي تحقق الأهداف المنشودة من تطبيقه فإن الباحث يوصي بما يلي :

١- توعية مديري المدارس بأهمية تحديد أهداف الزيارة الصفية للمعلم تحديداً دقيقاً يمكن من قياس هذه الأهداف والتأكد من إمكانية تحقيقها وذلك من خلال :

- عمل لقاءات بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية يتم من خلاله مناقشة أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها من الزيارة الصفية .

- إقامة برنامج في القياس والتقويم لمديري المدارس يتم فيه توضيح كيفية صياغة الهدف والتأكد من تحققه مع ضرورة التركيز على الجانب العملي في هذا البرنامج .

- تحقق مشرفي الإدارة المدرسية أثناء زيارتهم لمدير المدرسة من أهداف الزيارة التي قام بها مدير المدرسة ومطابقة النتائج التي تحققت من الزيارة بالأهداف المحددة مسبقاً .

٢- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بإجراءات ما قبل الزيارة والعمل على القيام بها قبل البدء بزيارة المعلم على أن يتم مراعاة ما يلي :

- أن يعمد مدير المدرسة إلى أتباع الزيارات المبرمجة أو المخطط لها بالمشاركة مع المعلم ، والحد من الزيارات المفاجئة إلا للضرورة القصوى.

• أن يخطط للزيارة الصفية مسبقاً على أن يحدد الوسائل وأساليب الملاحظة التي سوف يستخدمها أثناء الزيارة .

٣- أهمية إدراك مدير المدرسة للممارسات التي يجب أن يقوم بها أثناء الزيارة الصفية مع ضرورة معرفته لكيفية تنفيذ هذه الممارسات مراعيًا في ذلك مايلي:

• سماع ومشاهدة كل ما يحدث في الموقف التعليمي .

• تجنب التفتيش على أعمال التلاميذ والاكتفاء عن ذلك بأخذ عينة من أعمال التلاميذ عن طريق المعلم بعد الزيارة الصفية والاطلاع عليها .

٤- ضرورة إدراك مدير المدرسة للممارسات التي ينبغي أن يقوم بها عقب كل زيارة صفية للمعلم على أن يقوم بعمل خطة مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات عند المعلم .

٥- إقامة برنامج تدريبي لمديري المدارس بعنوان "الزيارة الصفية لمدير المدرسة" بمشاركة مشرفي التدريب التربوي ومشرفي الإدارة المدرسية يتم من خلاله توضيح المفهوم الحديث للزيارة الصفية وكل ما يتعلق بالزيارة من أهداف وأغراض وأنواع وإجراءات ، مع التركيز في هذا البرنامج على الجانب التطبيقي وذلك بترتيب زيارات ميدانية للمتدربين يطبقون من خلالها المفهوم الحقيقي للزيارة الصفية من تخطيط ومشاركة للمعلم في كل خطوة من خطواتها وذلك تحت إشراف المدربين ، ويمكن إقامة هذا البرنامج من خلال :

• مراكز التدريب التربوي التابعة للإدارات التعليمية .

• التدريب الرّحال أو المتنقل الذي يقوم به مشرفو التدريب التربوي للمحافظات والمراكز التابعة للإدارة التعليمية .

• إعداد حقيبة تدريبية لهذا البرنامج وإرسالها لمديري المدارس في الأماكن النائية التي لا يمكن إقامة هذا البرنامج فيها (التدريب بالمراسلة) .

٦- مشاركة المعلم في تقويم مدير المدرسة أثناء ممارسته لأسلوب الزيارة الصفية لتقريب وجهات النظر بين مديري المدارس والمعلمين عن طريق :

- تصميم نموذج لتقويم الزيارات الصفية يتضمن فقرات الاستبانة رقم ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٥، ١٦، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣ والتي حصلت على درجة مناسبة من الارتباط من عينتي الدراسة .

- تعبئة المعلم النموذج بكل موضوعية عقب كل زيارة صفية لمدير المدرسة وتسليمها للمدير .

- تعبئة مدير المدرسة للنموذج السابق عقب زيارته للمعلم .

- اجتماع بين مدير المدرسة والمعلم يتم من خلاله مناقشة النموذج بكل موضوعية للتعرف على وجهات النظر وتقريب الرؤى لتحقيق الأهداف المنشودة من الزيارة .

ب (التوصيات المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في رفع أداء المعلم

من أجل الرقي بمستوى المعلم وتطوير أدائه ورفع مستواه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية بما ينعكس على زيادة التحصيل العلمي للطلاب ، ويؤدي إلى تطور المجتمع فإن الباحث يوصي بما يلي :

١ - على مدير المدرسة أن يعي دوره في رفع النمو المهني للمعلم ، وأن يساهم بشكل فعال في تطوير المعلم نحو الأفضل مراعيًا في ذلك ما يلي :

- العمل على تنظيم زيارات متبادلة بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم التربوية .

- توجيه المعلم نحو اتباع الأساليب الحديثة والمناسبة في التدريس .

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم .

- تنظيم اللقاءات العلمية مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم .

- ٢- توعية مدير المدرسة بأهمية دوره في رفع النمو المعرفي للمعلم ليتمكن من إدراك ما يستجد من معرفة ومعلومات حديثة والتركيز في ذلك على مايلي :
- الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتشجيع المعلمين على زيارتها والاستفادة منها.
 - إثارة موضوعات علمية وثقافية أثناء الاجتماعات واللقاءات وحفز المعلمين على المشاركة فيها وإبداء الرأي حولها .
 - إصدار بعض المنشورات العلمية والثقافية وحفز المعلمين على المشاركة فيها .
 - حث المعلمين على إلقاء بعض المحاضرات داخل المدرسة .
- ٣- العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس والمعلمين بشكل دوري من خلال :
- عمل اختبارات دورية للمعلمين (كل خمس سنوات) تهدف إلى معرفة احتياجات التدريبية للمعلم من أجل توفير هذه الاحتياجات وتقديمها من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والمشاكل التربوية.
 - عمل اختبارات دورية لمديري المدارس (كل خمس سنوات) لمعرفة احتياجاتهم التدريبية ومدى إلمامهم بالأساليب الإشرافية.
 - إعداد البرامج التدريبية وفق احتياجات المعلمين والمديرين التي تم تقديرها من خلال الاختبارات الدورية .
- ٤- تعزيز المستوى الجيد للعلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين من خلال :
- بيان أثر العلاقات الإنسانية الجيدة في تحقيق ونجاح الإدارة المدرسية أثناء إقامة البرامج المتعلقة بالعلاقات الإنسانية .
 - حرص مشرفي الإدارة المدرسية على تحقيق أعلى مستوى من العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين مديري المدارس ليكونوا قدوة لغيرهم .

- إشراك مديري المدارس والمعلمين في برامج أو لقاءات مشتركة يشاركون من خلالها في أعمال جماعية لتوثيق العلاقة بينهم ، وليدرك مديرو المدارس أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام .

٥ - أهمية معرفة مشرف الإدارة المدرسية الدور الحقيقي لمدير المدرسة في رفع أداء المعلم من خلال :

- تركيزه عند زيارته لمدير المدرسة على الجانب الفني من عمل المدير ، ومعرفة الأساليب التي اتباعها في تقويم المعلمين (في التشخيص والمعالجة والتطوير) ومدى ومناسبتها للمعلمين .

- اجتماعه ببعض المعلمين ومناقشتهم في دور الإدارة المدرسية تجاه تطوير أدائهم .

- الاطلاع على إصدارات المدرسة المتعلقة بالنشرات الدورية الخاصة بالمعلم .

- زيارته للمكتبة المدرسية والاطلاع على البرامج المقدمة والكتب والمراجع والدوريات الخاصة بجناح المعلم .

٦ - الربط بين بقاء مدير المدرسة في وظيفته ومدى مساهمته وحرصه على تطوير أداء المعلم ويمكن ملاحظة ذلك من :

- حرص مدير المدرسة على الاستفادة من البرامج التدريبية وتطبيقها في واقع عمله .

- قدرة مدير المدرسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم .

- زيارة المشرف التربوي للمدرسة وملاحظة الوسائل والطرق والإجراءات التي اتباعها مدير المدرسة لتحسين أداء المعلم .

- آراء المعلمين حول دور مدير المدرسة في تطوير أدائهم وحرصه على ذلك .

ثالثاً = المقترحات :

في ضوء ما سبق نتائج وتوصيات يقدم الباحث عددا من المقترحات كما يلي:

- ١- إجراء دراسة ميدانية لمعرفة واقع أسلوب الزيارات الصفية لمدير المدرسة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالإدارات العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية .
- ٢- إجراء دراسة لمعرفة العوائق التي تواجه المعلم والمدير أثناء الزيارة الصفية للمعلم .
- ٣- أن يتم تطبيق الاستبانة على مديري المدارس المتوسطة ومعلميها بمختلف مناطق المملكة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمجموع الكلي لما تمثله هذه الفقرات والخروج بأداة يمكن من خلالها تشخيص واقع الزيارات الصفية لمدير المدرسة ودورها في رفع أداء المعلم .
- ٤- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة تتناول المدارس الابتدائية ، وأخرى تتناول المدارس الثانوية .

المراجع

أولاً = المراجع العربية

أ (الكتب والمؤلفات

ب) البحوث والرسائل العلمية

ثانياً = المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً = المراجع العربية :

(أ) الكتب والمؤلفات : -

- ١- أبو علام ، رجاء محمود (١٤٠٨هـ) قياس وتقويم التحصيل الدراسي ، الطبعة الأولى ، دار القلم ، الكويت .
- ٢- أبو فروة ، إبراهيم محمد (١٩٨٢ م) أساليب الإشراف الفني في التعليم الابتدائي بطرابلس ، الطبعة الأولى ، المنشأة الشعبية للنشر ، ليبيا .
- ٣- أبو فروة ، إبراهيم محمد (١٩٩٧م) الإدارة المدرسية ، الطبعة الثانية ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس .
- ٤- أحمد ، إبراهيم أحمد (١٩٩٩م) الإشراف المدرسي والعيادي ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، مدينة نصر .
- ٥- أحمد ، أحمد إبراهيم (١٩٩١م) نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) ، الطبعة الثانية ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية .
- ٦- الأفندي ، محمد حامد (١٩٧٢ م) الإشراف التربوي ، الطبعة الأولى ، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة .
- ٧- بدوي ، أحمد زكي (١٩٨٠ م) معجم مصطلحات التربية والتعليم ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٨- بستان ، أحمد عبد الباقي و حسن طه (١٩٨٩م) مدخل إلى الإدارة التربوية ، الطبعة الثانية ، دار القلم ، الكويت .
- ٩- حجي، إسماعيل (١٤١٨هـ) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مطبعة المدني ، القاهرة .
- ١٠- حريري ، هاشم بكر (١٤٢٠هـ) الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الافق ، مكة المكرمة .
- ١١- حسين ، منصور و محمد مصطفى زيدان (١٩٧٦م) سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي ، مكتبة غريب ، القاهرة .

- ١٢- الحقيـل ، سليمان بن عبد الرحمن (١٤١٣ هـ — / ١٩٩٣ م)
التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في مجال المدرسي ، الطبعة الثانية ،
دار الشبل ، الرياض .
- ١٣- الحقيـل ، سليمان بن عبد الرحمن (١٤١٤ هـ — / ١٩٩٤ م) الإدارة
المدرسية وتعبئة قواها البشرية بالمملكة العربية السعودية ، الطبعة السادسة
، دار الشبل الرياض .
- ١٤- الدايل ، عبد الرحمن بن سليمان (١٤٠٨ هـ) الإدارة المدرسية : مفهومها
ودورها في العملية التعليمية ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد التاسع عشر ،
مركز المعلومات بوزارة المعارف ، الرياض .
- ١٥- الدوسري ، ابراهيم (١٤٢٠ هـ) إطار مرجعي في التقويم ، الطبعة الاولى ،
العيكان ، الرياض .
- ١٦- الدويك ، تيسير وآخرون (بدون) أسس الإدارة التربوية والمدرسية
والإشراف التربوي ، دار الفكر ، عمان .
- ١٧- دليل المشرف التربوي (١٤١٩ هـ) وزارة المعارف ، الطبعة الاولى ،
مطابع أطلس ، الرياض .
- ١٨- رضوان ، أبو الفتوح (١٩٧٨ م) المدرس في المدرسة والمجتمع ، مكتبة
الانجلو المصرية ، القاهرة .
- ١٩- زهران ، حامد عبد السلام (١٩٨٦ م) علم نفس النمو
((الطفولة والمراهقة)) ، الطبعة الثامنة ، عالم الكتب ، القاهرة .
- ٢٠- زيدان ، محمد مصطفى (١٤٠٢ هـ) المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية
السعودية ، الطبعة الاولى ، دار الشروق ، جدة .
- ٢١- سالم ، فؤاد الشيخ و آخرون (١٩٩٤ م) المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة
الرابعة ، مركز الكتب الاردني ، الاردن .
- ٢٢- السبحي ، عبد الحي أحمد و فوزي صالح بنجر (١٤١٧ هـ) طرق التدريس
و استراتيجياتها ، الطبعة الاولى ، دار زهران ، جدة .

- ٢٣- السنبلي ، عبد العزيز بن عبد الله وآخرون (١٤١٧ هـ / ١٩٩٦ م)
نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الخامسة ، دار الخريجي
 ، الرياض .
- ٢٤- الصباب ، أحمد عبد الله (١٤١٢ هـ) اصول الإدارة الحديثة ، الطبعة الثالثة
 ، دار عكاظ ، جدة .
- ٢٥- طافش ، محمود (١٩٨٨ م) قضايا في الإشراف التربوي ، الطبعة الأولى ،
 دار البشير ، عمان .
- ٢٦- عبد البديع ، فريد الحسيني وآخرون (١٩٨٩ م) الإحصاء ، الطبعة الأولى
 ، الفيروز للطباعة والنشر ، مصر .
- ٢٧- عبد الجواد ، نور الدين أحمد و مصطفى محمد متولي (١٤١٣ هـ) مهنة
التعليم في دول الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ،
 الرياض .
- ٢٨- عبد الهادي ، محمد أحمد (١٤٠٤ هـ) الإدارة المدرسية في مجال التطبيق
الميداني ، الطبعة الأولى ، دار البيان العربي ، جدة .
- ٢٩- العبيدي ، غانم سعيد و حنان عيسى الجيوري (١٤٠١ هـ) اساسيات القياس
و التقويم في التربية والتعليم ، دار العلوم ، الرياض .
- ٣٠- عدس ، محمد عبد الرحيم وآخرون (بدون) الإدارة والإشراف التربوي ،
 عمان .
- ٣١- العساف ، صالح بن حمد (١٤١٦ هـ) المدخل إلى البحث في العلوم
السلوكية ، الطبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، الرياض .
- ٣٢- علاقي ، مدني عبد القادر (١٤١٢ هـ) الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف
والقرارات الإدارية ، الطبعة الخامسة ، تهامة ، جدة .
- ٣٣- العميرة ، محمد حسن (١٤٢٠ هـ) مبادئ الإدارة المدرسية ، الطبعة
 الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن .
- ٣٤- عودة ، أحمد سليمان (١٤٠٦ هـ) القياس والتقويم في العملية التدريسية ،
 المطبعة الوطنية ، تغليف جامعة أم القرى .

- ٣٥- فهمي ،محمد سيف الدين ، حسن محمود (١٤١٤هـ) تطور الادارة المدرسية في دول الخليج العربية ، الطبعة الاولى ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ،الرياض.
- ٣٦- فوكس ، جيمس هارولد وآخرون (١٩٦٤م) الإدارة المدرسية "مبادئها وعملياتها" ، ترجمة : وهيب سمعان وآخرون ، الطبعة الثانية ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- ٣٧- القرشي ، عبد الفتاح (١٤٠٦هـ) اتجاهات جديدة في أساليب تقويم الطالب ، رسالة الخليج ، العدد الثامن عشر ، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، الرياض .
- ٣٨- كينئر ، تشارلز (١٤٠٤ هـ) المدير وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، ترجمة بتصرف : حاتم صلاح أبو الجدايل ، دار البيان العربي ، الطبعة الاولى ، جدة .
- ٣٩- مطاوع ، إبراهيم عصمت وأمينه حسن (١٤١٦هـ) الأصول الإدارية للتربية ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق ، جدة .
- ٤٠- المعجم العربي الاساسي (١٩٨٩م) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، توزيع لاروس .
- ٤١- المعجم الوسيط (٢) ، المكتبة العلمية ، طهران .
- ٤٢- موسى ، رشاد علي و فهد عبد الله الاكلي (١٩٩٥م) قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية (دراسة في سيكولوجية الإدارة المدرسية) ، مؤسسة مختار (دار عالم المعرفة) ، القاهرة .
- ٤٣- نشواتي ، عبد المجيد (١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م) علم النفس التربوي ، الطبعة الثانية ، دار الفرقان ، عمان - الأردن .
- ٤٤- نشوان ، يعقوب (١٤١٢هـ) الإدارة والإشراف التربوي ، الطبعة الثالثة ، دار الفرقان ، عمان .
- ٤٥- وزارة المعارف (١٣٩٠هـ) اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية ، الرياض .

ب (البحوث والرسائل العلمية : -

- ١- البابطين ، عبد العزيز بن عبد الوهاب (١٤١٤هـ) واقع المهام الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، بحث منشور ، مركز البحوث التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ٢- الثبتي ، عايد علي (١٤٠٢هـ) الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية كما يراه مديرو المدارس الابتدائية بالطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٣- الثبتي ، عيضة محمد (١٤١٠هـ) العوامل التي تؤدي بالمشرفين التربويين إلى ممارسة النمط التقليدي في الإشراف التربوي في المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٤- الثمالي ، مشيلح بركي (١٤١٨هـ) دور مديري ومديرات المدارس الابتدائية في حل المشكلات التي يواجهها المعلمون المبتدئون والمعلمات المبتدئات بمحافظة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٥- الحربي ، طلال سعد (١٩٩٣م) تصميم برنامج لتقويم أداء معلم التعليم العام ، المؤتمر الثاني لإعداد معلم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية . جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٦- السالك ، محمود محمد (١٤٠٨هـ) إعداد و اختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة "دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك عبد العزيز ، المدينة المنورة .

٧- السعود ، راتب (١٩٩٦م) الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس بالاردن ، مجلة البلقاء ، المجلد السادس ، العدد الاول ، ذو القعدة ١٤١٩هـ .

٨- سنبل ، خالد حمزة (١٤١٧هـ) وظيفة المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني لمعلم العلوم الإدارية بالمرحلة الثانوية بالمنطقة الغربية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القوى ، مكة المكرمة .

٩- صائغ ، عبد الرحمن بن أحمد (١٤١٦هـ) مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة ، حولية كلية التربية ، السنة الثانية عشرة ، العدد الثاني عشر ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م ، جامعة قطر ، قطر .

١٠- الصبحي ، عبد الرحمن عيد (١٤١٤ هـ) ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمسئوليياته كموجه تربوي مقيم كما يدركها المعلمون بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

١١- الصعوب ، أحمد مسلم (١٤٠٦هـ) مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الاردن للمهام الادارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم ، مجلة دراسات ، العدد ١١ ، ربيع الاول ١٤٠٦هـ ، مطبعة الجامعة الاردنية ، الاردن .

١٢- الصواف ، هدى زكي (١٤١٢هـ) الدور الإشرافي لمديرة المدرسة المتوسطة "دراسة وصفية تحليلية من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

١٣- ظفر ، عبد الرزاق أحمد ، أحمد السيد مصطفى (١٤١٢ هـ) الزيارات الصفية من وجهة نظر معلمي الرياضيات بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة ، سلسلة البحوث التربوية والنفسية رقم ٢٥ ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

١٤- العارفة ، عبد اللطيف عبد الله (١٤١٦هـ) وظيفة المشرف التربوي في التطبيقات العملية لمادتي الحديث والفقه بالمرحلة الابتدائية بالمنطقة الجنوبية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

١٥- الغامدي ، حميد بن محمد (١٤١٧ هـ) العوامل المؤثرة في النمو المهني أثناء الخدمة لدى معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة في مدينة جدة التعليمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المناهج وطرق التدريس — جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

١٦- فادن ،كوثر جميل (١٤١٢هـ) دور المدرسة كوحدة تدريبية في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.

١٧- القحطاني ، عبد العزيز محمد (١٤١٥هـ) دور المشرف التربوي ومدير المدرسة الثانوية في تطوير مناهج المواد الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

١٨- اللحواني ، عويض عبد اللطيف (١٤١٤ هـ —) دور مديري المدارس المتوسطة في تطوير أداء المعلم المبتدئ بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

١٩- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (١٤٠٦ / ١٩٨٥) الإشراف التربوي بدول الخليج العربي : واقع وتطوره ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .

٢٠- منديلي ، يونس حسن الدين (١٤١٦ هـ) واقع مهام المشرف التربوي أثناء الزيارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي العلوم بالمرحلة الثانوية بمنطقة مكة المكرمة وجدة (رسالة ماجستير) المناهج وطرق التدريس — جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

- ٢١- نشوان ، يعقوب (١٤٠٧هـ) تقويم الممارسات الإشرافية في الاردن ، بحث منشور ،مجلة التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ٢٢- الهجاري ،الشريف هاشم (١٤٠١هـ) الإشراف الفني ودوره في العملية التربوية بمكة المكرمة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.
- ٢٣- هليل ، عبد الله علي (١٤١٢هـ) دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً بالخرج ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

ثانياً = المراجع الأجنبية :

- 1-Ferguson, F . M : A study of practices of elementary school supervisors of instruction , dissertation abstract international, 1976.
- 2-Finklstein, L . B : The Principal and supervision, National Education Association, 1968.
- 3-Hicks, K . F : Improving Smoke Signals the Gods. Educational Planning ; vol 9 no2 , 1993.
- 4-Hoyle, J . R : Can a Principal Run the Show and Be a Democratic Leader? .NASSP Bulletin ; vol78 no558, 1994.
- 5-Richards, C : Administrative perceptions of the principal ship in elementary school. ED. D. ,Indiana University , 19860 D. A.I. ,vol 47 no 8 .1987.283-A.
- 6- Shinn, J . L : California Elementary Principal's uses teacher Perception's of Ideal and Actual Supervisory Procedure . Dissertation Abstract International ,1979.
- 7- Short, P : School Empowerment through self - Managing teams : Leader Behavior in Developing self-Managing Work Groups in Schools .Unpublished Report , Pennsylvania University ,1993.

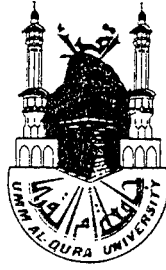
8-Watts, K . H : How Teaches Learn : Teachers
Views on Professional Development . Dissertation
Abstracts . International vol 47 no 8 . February 1987.

الملاحق

ملحق رقم (١)

صورة من خطاب سعادة عميد
كلية التربية إلى المدير العام للتعليم
بمنطقة تبوك بشأن تطبيق الدراسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم: ٨٨/١٢/٢٠١٧
التاريخ: ١٤٣٩/١٢/١٧
المشروعات: له ٤

الموقر

سعادة مدير التعليم العام بمنطقة تبوك

وبعد ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم بأن الطالب / ضيف الله بن غزيان سليمان العتري ، أحد طلبة الدراسات العليا المرحلة
الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى ، ويحتاج الى تطبيق الاستبانة على عينة من
مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمنطقة ، والتي بعنوان :

واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين ودورها في رفع اداء المعلم بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك

التعليمية

• أمل التكرم بمساعدة المذكور وتسهيل مهمته

• شاكرين لكم كريم تعاونكم

وتقبلوا خالص التحية ، ،

حميد كلية التربية بمكة المكرمة

د. صالح بن محمد صالح السيف

ملحق رقم (٢)

صورة من خطاب سعادة المدير
العام للتعليم بمنطقة تبوك للمدارس
المتوسطة بشأن تعبئة استبانات
الدراسة



مملكة العربية السعودية

وزارة المعارف

وزارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك
الشؤون التعليمية

وير التربوي / البحوث التربوية

الرقم: ١٧/٥٥

التاريخ: ٢٦ / ١ / ١٤٤١ هـ

المشفوعات ١ شبا نض عدد ٩

الموضوع:

المحترم

كريم مدير متوسطة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لخطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى رقم ١/٨٨/ك ت وتاريخ ١٤٢١/١/١ هـ بشأن تطبيق الاستبانة المقدمة من طالب الدراسات العليا بجامعة أم القرى / ضيف الله بن غضيان بن حمرون على عينة من مديري ومعلمي المدارس متوسطة بمنطقة تبوك بعنوان (واقع زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين ودورها في رفع أداء المعلم) .

عليه نأمل تعبئة الاستبانات المرفقة من العينة الموضحة وارسالها اليها خلال
اسبوعين من تاريخه ، على العنوان الموضح في الاستبانة .
ولكم خالص تحياتنا ،،،،

المدير العام للتعليم بمنطقة تبوك

~~1551/2~~

محمد بن عبد الله الخديان

ص/ للبحوث التربوية
ص/ للملفات

ملحق رقم (٣)

	استبانة الدراسة في صورتها المبدئية	
--	------------------------------------	--

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

رغبة من الباحث في إجراء دراسة حول زيارات مدير المدرسة الصفية للمعلمين ، ودورها في رفع أداء المعلم بالمرحلة المتوسطة ، والتي من أهدافها :

١ - معرفة واقع زيارات مدير المدرسة الصفية من حيث أهدافها ، والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة قبل ، وأثناء ، وبعد الزيارة الصفية من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة و معلميها .

٢ - معرفة مدى إسهام هذه الزيارات في رفع أداء المعلم (النمو المهني للمعلم ، النمو المعرفي للمعلم) .

فقد قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من خمس وخمسين فقرة لقياس هذه الأهداف ، موضحاً الهدف و العبارات الدالة عليه .

أمل من سعادتكم التكرم بتحكيم الإستبانة المرفقة من حيث صدق هذه العبارات في قياس الهدف الذي تسعى لتحقيقه ، وإبداء مرئياتكم واقتراحاتكم وتعديلاتكم القيمة ، علماً بأن المقياس الذي سوف يتم استخدامه لهذه الإستبانة هو :

يحدث دائماً .. يحدث غالباً .. يحدث أحياناً .. يحدث نادراً .. لا يحدث أبداً .

شاكراً ومقدراً لكم جهدكم في أن تخرج هذه الإستبانة بصورة أفضل، وراجياً من الله أن يجزيكم خير الجزاء على ما قدمتموه وتقدمونه من رأي و مساعدة لطلاب العلم .

والله يحفظكم

الباحث

ضيف الله بن غضيان بن سليمان

العبارة	ملاحظة	تحذف	تعدل	التعديل المقترح
أ) <u>تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى :</u> - مساعدة مدير المدرسة في اكتساب خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها .				
- كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله .				
- الوقوف على مواطن القوة لدى المعلم و تشجيعه على تنميتها .				
- الوقوف على نقاط الضعف عند المعلم من أجل التغلب عليها .				
- معرفة احتياجات العملية التعليمية.				
- الابتعاد عن رصد أخطاء المعلم .				
- مساعدة المعلم على تحقيق الأهداف التربوية .				
ب) <u>إجراءات الزيارة :</u> <u>أولاً: يحرص مدير المدرسة قبل الزيارة على أن :</u> - يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين .				
- يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك .				
- يحدد الغرض من الزيارة الصفية .				
- يخبر المعلم بالغرض من الزيارة .				
- يَطلِّع على الدرس الذي يقدمه المعلم .				
- يَطلِّع على كراسة تحضير المعلم .				
ثانياً : <u>يحرص مدير المدرسة أثناء الزيارة على أن :</u> - يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل.				
- يجلس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل .				
- يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي .				
- يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس .				
- يلاحظ قدرة المعلم على شرح الدرس.				
- يلاحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية .				
٢ - يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم .				

العبارة	ملاحظة	محدد	تعليم	التعديل المقترح
٢ - يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ .				
٢ - يتعرف على مستوى تنفيذ المقرر الدراسي .				
٢ - يلاحظ ضبط المعلم للفصل .				
٢ - يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ .				
٢ - يكشف مدى تحقق أهداف الدرس .				
٢ - يراعي نفسية المعلم .				
٢ <u>ثالثاً : يقوم مدير المدرسة بعد الزيارة بما يلي :</u>				
- تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشرة .				
٢ - الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ .				
٢ - الاجتماع مع المعلم .				
٣ - إشعار المعلم بالاحترام و التقدير .				
٣ - تحليل الموقف التعليمي مع المعلم بصورة موضوعية .				
٣ - تحديد مواطن القوة عند المعلم .				
٣ - تحديد نقاط الضعف لدى المعلم .				
٣ - منح المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي .				
٣ - الاتفاق على خطة عمل مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات .				
٣ <u>ج) دور زيارات مدير المدرسة الصفية في رفع أداء المعلم</u>				
أولاً = تسهم زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم				
عن طريق :				
٣ - تزويده بالخبرات التربوية الجيدة .				
٣ - تعريفه بطرق التحضير الحديثة .				
٣ - مساعدته في معرفة أساليب وطرق التدريس الحديثة .				
٣ - مساعدته في التعرف على الوسائل التعليمية المناسبة .				
٤ - مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ .				

العبارة	ملائمة	تهدف	تعدل	التعديل المقترح
٤ - تعزيز مواطن القوة لديه .				
٤ - مساعدته في التغلب على نقاط الضعف و القصور .				
٤ - كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة .				
٤ - تشجيعه على تنظيم زيارات متبادلة بينه وبين زملائه .				
٤ - تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك.				
٤ - تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين.				
٤ - معرفة مدير المدرسة لمدى حاجة المعلم لدورة تدريبية .				
٤ - دعوة المتخصصين من مشرفين وأساتذة من قبل مدير المدرسة لإلقاء المحاضرات و الندوات حول ما يفيد المعلم .				
٤ ثانياً = تسهم زيارات مدير المدرسة في رفع النمو المعرفي للمعلم عن طريق : - تشجيعه على اكتساب المعرفة الجديدة .				
٥ - حفزه على زيادة ثقافته .				
٥ - تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية و التربوية أمام مديره و زملائه .				
٥ - حفزه على حضور الندوات والمحاضرات و الحفلات العلمية والثقافية .				
٥ - تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية .				
٥ - تكليفه بإلقاء محاضرات داخل المدرسة .				
٥ - تكليفه بإدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة .				

ملحق رقم (٤)

بيان بأسماء الأساتذة الذين شاركوا في تحكيم الاستبانة

م	الاسم	جهة العمل	الكلية	القسم
١	د. عبد الله بن محمد الحميدي	جامعة أم القرى	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط
٢	د. زهير بن أحمد الكاظمي	جامعة أم القرى	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط
٣	د. مسعود بن خضر القرشي	جامعة أم القرى	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط
٤	د. رمضان أحمد عيد	جامعة أم القرى	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط
٥	د. علي بن عبد الله الزهراني	جامعة أم القرى	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط
٦	د. اسعد بن حسن مكاي	جامعة أم القرى	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط
٧	د. محمد بن عايد الدوسري	جامعة أم القرى	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط
٨	أ.د. محمد بن حمزة السليماني	جامعة أم القرى	التربية	علم النفس
٩	د. علي بن سعيد عسيري	جامعة أم القرى	التربية	علم النفس
١٠	د. ربيع سعيد طه	جامعة أم القرى	التربية	علم النفس
١١	د. عبد الرزاق بن أحمد ظفر	جامعة أم القرى	التربية	المناهج وطرق التدريس
١٢	د. فوزي بنجر	جامعة أم القرى	التربية	المناهج وطرق التدريس
١٣	د. صالح بن سليمان العمرو	جامعة أم القرى	التربية	التربية الإسلامية
١٤	د. خليل بن عبد الله الحدري	جامعة أم القرى	التربية	التربية الإسلامية
١٥	د. سعود بن مساعد القناوي	كلية المعلمين بمكة المكرمة	التربية وعلم النفس (إدارة مدرسية)	
١٦	د. عبد الحميد عبد المجيد حكيم	كلية المعلمين بمكة المكرمة	التربية وعلم النفس (إدارة مدرسية)	
١٧	د. سمير عبد الوهاب الخويت	كلية المعلمين بمكة المكرمة	التربية وعلم النفس (إدارة مدرسية)	
١٨	د. طه عبد الرحيم طه	كلية المعلمين بمكة المكرمة	أصول تربوية (التربية الرياضية)	
١٩	د. مصطفى عبد الحكيم صادق	كلية المعلمين بمكة المكرمة	مناهج وطرق تدريس	
٢٠	د. كامل عبد المجيد قنصورة	كلية المعلمين بمكة المكرمة	مناهج وطرق تدريس	
٢١	د. عمرو محمد إبراهيم	كلية المعلمين بمكة المكرمة	التربية الرياضية	
٢٢	د. مسعود كمال غرابة	كلية المعلمين بمكة المكرمة	التربية الرياضية	

م	الاسم	جهة العمل	الكلية	القسم
٢٣	أ. فهد بن عايش الطيار	الإدارة العامة للتعليم بتبوك	الإدارة المدرسية	الإدارة المدرسية
٢٤	أ. نشمي بن عبد العزيز العزري	الإدارة العامة للتعليم بتبوك	الإدارة المدرسية	الإدارة المدرسية
٢٥	أ. ضيف الله بن سعد الرشيدي	الإدارة العامة للتعليم بتبوك	الإدارة المدرسية	الإدارة المدرسية
٢٦	أ. سعد بن سالم الشهراني	الإدارة العامة للتعليم بعسير	الإدارة المدرسية	الإدارة المدرسية

ملحق رقم (٥)

صورة من الخطاب الموجه لمدير المدرسة المتوسطة بشأن كيفية اختيار العينة العشوائية من المعلمين

حفظه الله

سعادة مدير المدرسة المتوسطة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون برفقته تسع استبانات ، إحداها يتم تعبئتها من قبل مدير المدرسة ، وبقية الاستبانات خاصة بالمعلمين ، بحيث يتم توزيعها على ثمانية معلمين يمثلون جميع تخصصات المرحلة المتوسطة .

آمل التكرم باختيار معلم واحد من كل تخصص بطريقة عشوائية ، فمثلاً إذا كان عدد معلمي الرياضيات أربعة معلمين ، يعطى كل معلم منهم رقم من ١ - ٤ ، ثم يتم اختيار رقم واحد بطريقة عشوائية ، ويكون صاحب هذا الرقم هو من تُسلم له الاستبانة ليقوم بتعبئتها .

وبعد تعبئة كافة الاستبانات آمل التكرم مرة أخرى - إرسالها بأسرع وقت ممكن على العنوان الموضح بالاستبانة ، علماً بأن تأخرها سيكون على حساب وقت الباحث وجهده .

شاكراً لكم حسن تعاونكم ، ومقدراً لكم جهودكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

والله يحفظكم ؟؟؟؟

الباحث

ضيف الله بن غضيان بن حمرون

ملحق رقم (٦)

	الاستبانة الموجه لمدير المدرسة المتوسطة في صورتها النهائية	
--	---	--

حفظه الله



الأخ الكريم / مدير المدرسة المتوسطة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد :

لا يخفى عليكم ما لمدير المدرسة المتوسطة من دور كبير في النهوض بمستوى أداء المعلم و تحسينه ، وتعتبر الزيارات الصفية التي يقوم بها من أكثر الأساليب شيوعاً في معرفة ما يحتاجه المعلم من مساعدة .

لذا قام الباحث بدراسة لهذا الأسلوب لمعرفة واقع ممارسات مدير المدرسة له ، وما يمكن أن يسهم به لرفع أداء المعلم وتطويره .

وبما أنك أحد مديري المدارس المتوسطة ، فإنك سوف تكون من المساهمين في تحقيق أهداف هذه الدراسة .

طلبي ورجائي منك أن تعطيني من وقتك دقائق قليلة لتجيب على هذه الاستبانة بكل موضوعية ، آملاً أن لا تتأخر علينا بوجهة نظرك ، علماً بأن البيانات التي يتم جمعها سوف تكون سرية للغاية ، ويتم التعامل معها رقمياً .

كما ارجوا أن تتكرم مشكوراً بإرسالها برفقة جميع استبانات المعلمين بعد تعبئتها - بظرف مختوم - على العنوان التالي :

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك - رئيس شعبة الإدارة المدرسية (خاص بالباحث : ضيف الله بن غضيان بن حمرون) .

شاكراً ومقدراً جهودكم و تعاونكم معنا لتحقيق ما نصبوا إليه

الباحث /

ضيف الله بن غضيان بن حمرون

الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى

ملاحظة :

١- لا داعي لكتابة أسمك وعنوانك إلا إذا رغبت أن أرسل لك نتائج الدراسة فأنا على أتم الاستعداد بذلك .

٢- الظرف المختوم لا يتم فتحه إلا من قبل الباحث .

بيانات عامة :

أولاً = المؤهل العلمي :

ماجستير ☐

بكالوريوس ☐

دبلوم ☐

ثانياً = سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية :

٩ - ٧ سنوات ☐

٦ - ٤ سنوات ☐

٣ - ١ سنوات ☐

١٣ سنة فأكثر ☐

١٠ - ١٢ سنة ☐

ثالثاً = الدورات التي تم الحصول عليها في الإدارة المدرسية :

كيفية الإجابة على الاستبانة :

عزيزي المحيب / مدير المدرسة المتوسطة

تشتمل الاستبانة التي أمامك على عدة بنود ، وأمام كل منها إجاباته المحتملة ، وعند اختيارك لأحد الإجابات تضع علامة (√) في الحقل المخصص لتلك الإجابة .

مثال :

م	العبارة	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
١	أ) تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى : - إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين .	√				

تشير هذه العبارة إلى اكتساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين ، وما عليك هو معرفة مدى تحققها من خلال ما اسهمت به زيارتك للمعلمين من اكتساب خبرات جديدة ترى أنك استفدت منها في توجيه المعلمين الآخرين ، ومساعدتهم على رفع أدائهم ، وحسب المثال تشير إلى أنها تتحقق كثيراً وليس دائماً .

العبارة	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
أ) <u>تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى :</u> - إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين . - كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله . - التحقق من تطبيق المناهج الدراسية . - معرفة أثر المعلم في تقدم تلاميذه . - معرفة احتياجات الفصل الدراسي . - مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات .					
ب) <u>إجراءات الزيارة :</u> <u>أولاً:</u> يحرص مدير المدرسة قبل الزيارة على أن : - يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين - كالمبادرة بزيارة المعلم الجديد مثلاً- . - يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك . - يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم . ١ - يطلع على الدرس الذي يقدمه المعلم . ١ - يطلع على كراسة تحضير المعلم .					
<u>ثانياً :</u> يحرص مدير المدرسة أثناء الزيارة على أن : ١ - يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل . ١ - يجلس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل . ١ - يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي . ١ - يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس . ١ - يصغي بانتباه أثناء عرض المعلم للدرس . ١ - يلاحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية . ١ - يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم .					

العبارة	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث أبدا
١ - يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ .					
٢ - يتابع تنفيذ المقرر الدراسي .					
٢ - يلاحظ إدارة المعلم للفصل .					
٢ - يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ .					
٢ - يكتشف مدى تحقق أهداف الدرس .					
٢ - يبادر بالخروج من الفصل إذا لاحظ ارتباك المعلم .					
ثالثا : يقوم مدير المدرسة بعد الزيارة بما يلي :					
٢ - تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشرة .					
٢ - الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ .					
٢ - الاجتماع مع المعلم .					
٢ - إشعار المعلم بالاحترام و التقدير .					
٢ - تحليل الموقف التعليمي مع المعلم بصورة موضوعية .					
٣ - تحديد مواطن القوة عند المعلم .					
٣ - تحديد نقاط الضعف لدى المعلم .					
٣ - منح المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي .					
٣ - الاتفاق على خطة عمل مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات .					
(ج) تسهم زيارات مدير المدرسة في رفع أداء المعلم عن طريق :					
٣ - تزويده بالخبرات التربوية الجيدة .					
٣ - إشعاره بالجديد في طرق الإعداد والتحضير .					
٣ - مساعدته في اتباع أساليب التدريس الحديثة .					
٣ - مساعدته في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة .					
٣ - مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ .					
٣ - تعزيز مواطن القوة لديه .					
٤ - مساعدته في التغلب على نقاط القصور لديه .					
٤ - كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة .					

العبارة	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
- تشجيعه على تنظيم زيارات متبادلة بينه وبين زملائه .					
- تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك.					
- تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين.					
- معرفة مدير المدرسة لمدى حاجة المعلم لدورة تدريبية .					
- تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم .					
- تشجيعه على قراءة ما يستجد من معرفة .					
- حفزه على زيادة ثقافته المعرفية .					
- تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية و التربوية أمام مديره و زملائه .					
- حفزه على حضور الندوات والمحاضرات و اللقاءات العلمية والثقافية .					
- تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية .					
- حثه على إلقاء محاضرات داخل المدرسة .					
- حثه على إدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة .					

نحي المتيب /

فضلا ضع الاستبانة بالظرف المرفق ، مع الشكر الجزيل لتعاونكم معنا .

ملحق رقم (٧)

	الاستبانة الموجه لمعلم المرحلة المتوسطة في صورتها النهائية	
--	---	--

حفظه الله



الأخ الكريم / معلم المرحلة المتوسطة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

لا يخفى عليكم ما لمدير المدرسة المتوسطة من دور كبير في النهوض بمستوى أداء المعلم و تحسينه ، وتعتبر الزيارات الصفية التي يقوم بها من أكثر الأساليب شيوعاً في معرفة ما يحتاجه المعلم من مساعدة .

لذا قام الباحث بدراسة لهذا الأسلوب لمعرفة واقع ممارسات مدير المدرسة له ، وما يمكن أن يسهم به لرفع أداء المعلم وتطويره .

وبما أنك أحد معلمي المرحلة المتوسطة ، فإنك سوف تكون من المساهمين في تحقيق أهداف هذه الدراسة .

طلبي ورجائي منك أن تعطيني من وقتك دقائق قليلة لتجيب على هذه الاستبانة بكل موضوعية ، آملاً أن لا تتأخر علينا بوجهة نظرك ، علماً بأن البيانات التي يتم جمعها سوف تكون سرية للغاية ، ويتم التعامل معها رقمياً .

كما ارجوا أن تتكرم مشكوراً بإرفاقها مع بقية الاستبانات الموزعة وتسليمها لمدير المدرسة لإرسالها -بظرف مختوم - على العنوان التالي :

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك - رئيس شعبة الإدارة المدرسية (خاص بالباحث : ضيف الله بن غضيان بن حمرون) .

شاكراً ومقدراً جهودكم و تعاونكم معنا لتحقيق ما نصبوا إليه ؟؟؟؟

الباحث /

ضيف الله بن غضيان بن حمرون

الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى

ملاحظة :

١- لا داعي لكتابة أسمك وعنوانك إلا إذا رغبت أن أرسل لك نتائج الدراسة فأنا على أتم الاستعداد بذلك .

٢- الظرف المختوم لا يتم فتحه إلا من قبل الباحث .

بيانات عامة :

أولاً = المؤهل العلمي :

ماجستير ☐

بكالوريوس ☐

دبلوم ☐

ثانياً = التخصص :

اجتماعيات ☐

لغة عربية ☐

تربية إسلامية ☐

علوم ☐

رياضيات ☐

اللغة الإنجليزية ☐

تربية رياضية ☐

تربية فنية ☐

ثالثاً = سنوات الخبرة :

٧ - ٩ سنوات ☐

٤ - ٦ سنوات ☐

١ - ٣ سنوات ☐

١٣ سنة فأكثر ☐

١٠ - ١٢ سنة ☐

كيفية الإجابة على الاستبانة :

عزيزي المحيب / معلم المرحلة المتوسطة

تشتمل الاستبانة التي أمامك على عدة بنود ، وأمام كل منها إجاباته المحتملة ، وعند اختيارك لأحد الإجابات تضع علامة (√) في الحقل المخصص لتلك الإجابة .

مثال :

م	العبارة	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
١	أ) <u>تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى :</u> - إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين .		√			

تشير هذه العبارة إلى اكتساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين ، وما عليك هو معرفة مدى تحققها من خلال توجيهات مدير المدرسة وتعامله معك في الزيارات اللاحقة ، والتي توحى إليك بمدى استفادته من زيارته السابقة للمعلمين، وحسب المثال تشير إلى أنها تتحقق كثيراً وليس دائماً .

العبارة	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
أ) <u>تهدف زيارات مدير المدرسة الصفية في واقعها إلى :</u> - إكساب مدير المدرسة خبرات جديدة من خلال المواقف التي يمر بها أثناء زيارته للمعلمين .					
- كشف الصعوبات التي يواجهها المعلم أثناء عمله .					
- التحقق من تطبيق المناهج الدراسية .					
- معرفة أثر المعلم في تقدم تلاميذه .					
- معرفة احتياجات الفصل الدراسي .					
- مساعدة المعلم على تحقيق أهداف تدريس المقررات .					
ب) <u>إجراءات الزيارة :</u> <u>أولاً:</u> يحرص مدير المدرسة قبل الزيارة على أن : - يرتب الزيارات الصفية وفقاً للأولوية واحتياجات المعلمين - كالمبادرة بزيارة المعلم الجديد مثلاً- .					
- يحدد مواعيد زيارات المعلمين ويخبرهم بذلك .					
- يوضح الغرض من الزيارة الصفية للمعلم .					
١ - يطلع على الدرس الذي يقدمه المعلم .					
١ - يطلع على كراسة تحضير المعلم .					
<u>ثانياً :</u> يحرص مدير المدرسة أثناء الزيارة على أن : ١ - يصاحب المعلم أثناء دخوله الفصل .					
١ - يجلس في مكان ملائم بما لا يربك النظام داخل الفصل .					
١ - يجمع أكبر قدر من المعلومات عن الموقف التعليمي .					
١ - يتجنب التدخل أثناء شرح المعلم للدرس .					
١ - يصغي بانتباه أثناء عرض المعلم للدرس .					
١ - يلاحظ استخدام المعلم للوسائل التعليمية .					
١ - يتعرف على مستويات التلاميذ من خلال تفاعلهم مع المعلم .					

العبارة	يحدث دائما	يحدث غالبا	يحدث أحيانا	يحدث نادرا	لا يحدث أبدا
١ - يتجنب التفتيش على أعمال التلاميذ .					
٢ - يتابع تنفيذ المقرر الدراسي .					
٢ - يلاحظ إدارة المعلم للفصل .					
٢ - يتجنب تدوين الملاحظات أمام التلاميذ .					
٢ - يكتشف مدى تحقق أهداف الدرس .					
٢ - يبادر بالخروج من الفصل إذا لاحظ ارتباك المعلم .					
٢ <u>ثالثا : يقوم مدير المدرسة بعد الزيارة بما يلي :</u>					
- تدوين الملاحظات بعد خروجه من الفصل مباشرة .					
٢ - الاطلاع على سجل متابعة التلاميذ .					
٢ - الاجتماع مع المعلم .					
٢ - إشعار المعلم بالاحترام و التقدير .					
٢ - تحليل الموقف التعليمي مع المعلم بصورة موضوعية .					
٣ - تحديد مواطن القوة عند المعلم .					
٣ - تحديد نقاط الضعف لدى المعلم .					
٣ - منح المعلم فرصة التعبير وإبداء الرأي .					
٣ - الاتفاق على خطة عمل مشتركة تعزز الإيجابيات وتعالج السلبيات .					
٣ (ج) تسهم زيارات مدير المدرسة في رفع أداء المعلم عن طريق :					
- تزويده بالخبرات التربوية الجيدة .					
٣ - إشعاره بالجديد في طرق الإعداد والتحضير .					
٣ - مساعدته في اتباع أساليب التدريس الحديثة .					
٣ - مساعدته في استخدام الوسائل التعليمية المناسبة .					
٣ - مساعدته في معرفة كيفية تقويم التلاميذ .					
٣ - تعزيز مواطن القوة لديه .					
٤ - مساعدته في التغلب على نقاط القصور لديه .					
٤ - كشف ما يحتاجه المعلم من مساعدة .					

العبارة	يحدث دائماً	يحدث غالباً	يحدث أحياناً	يحدث نادراً	لا يحدث أبداً
٤ - تشجيعه على تنظيم زيارات متبادلة بينه وبين زملائه .					
٤ - تشجيعه على دعوة مدير المدرسة لزيارته عندما يحتاج إلى ذلك.					
٤ - تمكين مدير المدرسة من إصدار نشرات متنوعة تساعد المعلم في الاستفادة من خبرات الآخرين.					
٤ - معرفة مدير المدرسة مدى حاجة المعلم لدورة تدريبية .					
٤ - تنظيم لقاءات علمية من قبل مدير المدرسة مع المشرفين التربويين وأساتذة الجامعة لرفع مستوى المعلم .					
٤ - تشجيعه على قراءة ما يستجد من معرفة .					
٤ - حفزه على زيادة ثقافته المعرفية .					
٤ - تشجيعه على إبداء الرأي حول الموضوعات العلمية و التربوية أمام مديره و زملائه .					
٥ - حفزه على حضور الندوات والمحاضرات و اللقاءات العلمية والثقافية .					
٥ - تشجيعه على زيارة المكتبة المدرسية .					
٥ - حثه على إلقاء محاضرات داخل المدرسة .					
٥ - حثه على إدارة بعض الندوات والمحاضرات التي تقام بالمدرسة .					

أخي المحيـب /

فضلاً ضع الاستبانة بالظرف المرفق ، مع الشكر الجزيل لتعاونكم معنا .



٣٩٩٨