

نموذج رقم (۸)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية
بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الإسم (رباعي) : كوثر جميل عبدالله فادن
الكلية: التربية القسم: المناهج وطرق التدريس
الاطروحة مقدمة لنيل درجة: الماجستير التخصص: إشراف تربوي
عنوان الأطروحة: دور المدرسة كوحدة تربوية تدريجية في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ،،

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها في ٢٣ / ١٠ / ١٤١٢ هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث تم عمل ذلك .

فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ،، والله الموفق ،،،،،،،،،،

أعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم :

الإسم : د. زهير أحمد الكاظمي

التوقيع:

مناقش من القسم :

الإسم : د. إبراهيم العلي الدخيل

التوقيع :

المشرف :

الإسم : د. فرید حسن حکیم

التوقيع

يعتمد رئيس قسم المناهج وطرق التدريس

د / سليمان محمد الوابلي

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



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية

دور المدرس كوحدة تربوية تدريسية

في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية
بمدينة مكة المكرمة

إعداد :
كوتز محمد عبد الله فواف

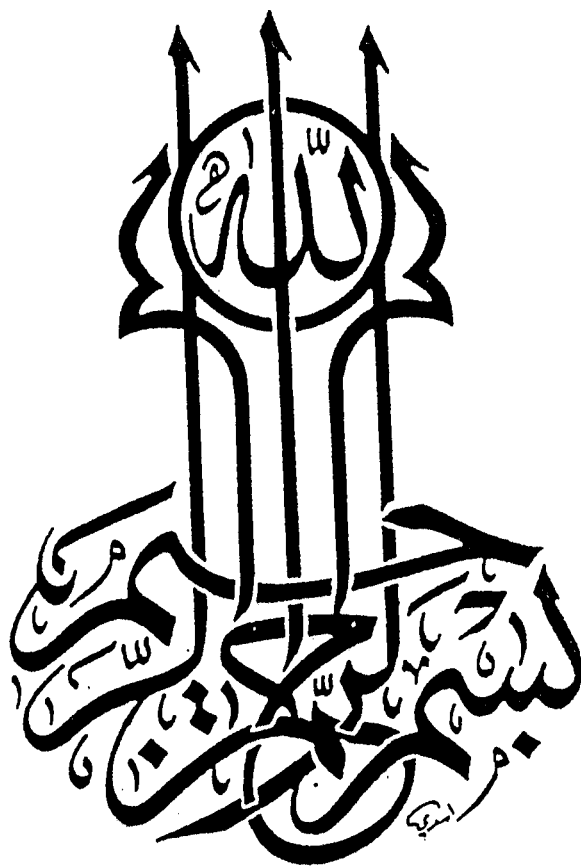
إشراف :
الدكتور / فريد حسن حكيم

دراسة مقدمة إلى
قسم المناهج وطرق التدريس
متطلباً تكميلياً لنيل درجة
الماستر
في الإشراف التربوي

مكة المكرمة

١٤١٢ هـ





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا
تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

صدق الله العظيم

سورة المائدة - آية ٢

ملخص الدراسة

" دور المدرسة كوحدة تربوية تدريجية في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة " تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور المدرسة كوحدة تربوية تدريجية في الإشراف على المعلمة وتدريبها وتوجيهها بهدف تحسين مستوى أدائها التدريسي والعلمي وكذلك تحديد دور المسؤولات بالمدرسة (مديرة ، وكيلة ، أمينة مكتبة ، مشرفة تربوية) في المساهمة في توجيه المعلمة وتدريبها ، وأخيراً تحديد درجة التعاون والتشاور والتنسيق بين هؤلاء المسؤولات في جهودهن لرفع مستوى المعلمة العلمي والعلمي . وبعد تحكيم الإمتحانة الأساسية التي أعدتها الدارسة وتطبيقها على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدارسة (المديرات ، الوكيلات ، أمينات المكتبة ، المشرفات التربويات) بجميع مدارس مكة الثانوية الحكومية للبنات . أسفرت العمليات الإحصائية (النسبة المئوية ، المتوسط ، الإنحراف المعياري) في تحليل البيانات عن نتائج مهمة منها :

- (١): أن مفهوم المدرسة الثانوية كوحدة توجيه وإشراف وتدريب متواصل للمعلمة على رأس العمل ليس له وجود سواءً على المستوى النظري أو على المستوى العملي التطبيقي .
- (٢): ضعف دور المديرية والمشرقة التربوية نحو مواصلة الإشراف والتوجيه للمعلمة ، ويزداد هذا الدور ضعفاً مع كل من الوكالة وأمانة المكتبة .
- (٣): شدة تدني درجة التعاون والتشاور بين المسؤولات في المدرسة في تنفيذ مهام وأعمال التوجيه للمعلمة ، مع وجود سوء فهم لدى بعض المسؤولات نحو ضرورة العمل بروح الفريق ونحو دورهن التربوي تجاه المعلمة .

وتوصي الدارسة بضرورة توعية جميع المسؤولات بدور المدرسة التربوي نحو الإشراف على المعلمة وتدريبها وتطوير كفاءاتها بصورة مستمرة على رأس العمل والتوعية بدورهن الحقيقي التربوي تجاه الرفع من مستوى المعلمة وما تتطلبه هذه العملية من تشاور وتنسيق وتعاون وتخطيط بحيث يعمل الجميع كوحدة مترابطة وفريق متكامل لتحقيق أكبر عائد ممكن من الجهود المبذولة لتطوير المعلمة أداءً وعلماً .

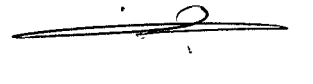
عميد الكلية

الإشراف على الرسالة

الطالبة


(د. هاشم بكر حريري)


(د. فريد حسن حكيم)


(كوثر جميل قادن)

الإهداء

إِلَى (أُمِّي) نَبْعُ الْحَنَانِ . . أَطَالَ اللَّهُ عُمرَهَا وَ خَتَمَ
بِالصَّالِحَاتِ أَعْمَالَهَا . . .

إِلَى أَخِي (صَالِح) الَّذِي شَجَعَنِي عَلَى طَلَبِ الْعِلْمِ

إِلَى أُخْتِي (فَتْحِيَّة) الَّتِي هَيَّأتْ لِي كُلَّ وَسَائِلِ
الرَّاحَةِ لِلدِّرَاسَةِ وَ الْبَحْثِ

إِلَى كُلِّ مَنْ يَنْدُلُ جَهْدَهُ وَ نَفْسَهُ لِتَنْشِئَةِ أَسْبَاطٍ صَالِحَةٍ
مُسْتَتِيرًا بِثُورِ اللَّهِ وَ هُدًى نَبِيِّهِ الْكَرِيمِ . . .

إِلَى كُلِّ هَوَّلَاءِ أَقْصَمِ دِرَاسَتِي الْمُتَوَاضِعَةَ ، عَلَّ فِيهَا
مَا يَنْفَعُ أَوْ تَكُونُ مَدْعَاةً لِلْبَحْثِ فِيهَا يَفِيدُ . . .

الْبَاحِثَةُ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذه الدراسة ، ثم أشكر سعادة الدكتور / فريد حسن حكيم . المشرف على هذه الدراسة لما بذله من جهد ورعاية ونصح مستمر في جميع مراحل هذه الدراسة . كما أشكر سعادة الدكتور / إبراهيم المالحى على ملحوظاته القيمة حيال خطة هذه الدراسة ، وأدائها .

وأخص بالشكر والتقدير الإستاذين الفاضلين الدكتور / سليمان الوابلي والدكتور / إبراهيم الصخيل ، فهما العضوان اللذان أوكل إليهما قسم المناهج مناقشة خطة الدراسة وقد قدما لي توجيهات وإرشادات قيمة .

كما أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان لسعادة الدكتور / جويبر الثبيتي للدور الكبير الذي بذله مع المشرف في بناء الإستبانة الأساسية لهذه الدراسة وفي تحديد الجانب الإحصائي من الرسالة .

وأوجه الشكر والتقدير للإستاذين الفاضلين الدكتور / زهير أحمد الكاظمي والدكتور / إبراهيم الخلي الصخيل على تفضلهما بقبول قراءة الدراسة والمشاركة في مناقشتها جزاهما الله خير الجزاء .

كذلك أشكر جامعة أم القرى والرئاسة العامة لتعليم البنات لإتاحة الفرصة لي لمواصلة الدراسات العليا ، كما أشكر (عضوات الإدارة المدرسية ، والمشرفات التربويات ، ومعلمات المرحلة الثانوية) بمدينة مكة المكرمة ، لمساعدتهن لي في جمع معلومات هذه الدراسة .

وأشكر كل من ساهم في إخراج الدراسة إلى حيز الوجود .

وأخيراً هذا جهدي المتواضع ، وجلّ من لا يخطيء ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

المحتويات

الموضوع	الصفحة
- الملخص	ث
- الإهداء	ج
- الشكر والتقدير	ح
- المحتويات	خ
- قائمة الجداول وموضوعاتها	ذ
الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأبعادها	١
- المقدمة	٢
- الحاجة إلى الدراسة وأهميتها	٤
- تحديد مشكلة الدراسة	٦
- أهداف الدراسة	٧
- حدود الدراسة	٨
- مصطلحات الدراسة	٨
الفصل الثاني : الدراسات النظرية	١٠
- الدراسات السابقة	١١
- ملخص نتائج الدراسات السابقة	٢١
- المدرسة كمؤسسة تربوية تدريجية	٢٤
- حاجة المعلمة للتدريب أثناء الخدمة	٢٤
- الأسس التي تقوم عليها سياسة التدريب أثناء الخدمة	٢٧
- أساليب الإشراف والتدريب	٤٠
- أسرة المدرسة	٤٨
- مديرة المدرسة	٤٨
- وكالة المدرسة	٥٠
- المعلمة الأولى	٥٢
- أمينة المكتبة	٥٢
- المدرسة مجموعة عمل متكامل	٥٩

٦٢	 الفصل الثالث : إجراءات الدراسة
٦٤	- منهج الدراسة وطرق جمع المعلومات
٦٥	- أداة الدراسة ومراحل بناءها
٦٥	أولاً : بناء الإستبانة
٦٧	ثانياً : صدق الإستبانة في الصورة النهائية
٦٨	ثالثاً : ثبات الإستبانة
٦٨	رابعاً : تطبيق الإستبانة
٦٩	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

٧٠	 الفصل الرابع
٧١	- عرض النتائج ومناقشتها

٩٢	 الفصل الخامس
٩٣	- الخلاصة
٩٦	- توصيات الدراسة ومقترحاتها
٩٩	- المصادر والمراجع
١٠٩	- الملاحق

قائمة الجداول وموضوعاتها

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٦٩	يبين نسبة كل عينة للمجتمع الأصلي	١
٧٧	يوضح نتائج الإستجابة الخاصة " بالمديرة "	٢
٨١	يوضح نتائج الإستجابة الخاصة " بالموجهة "	٣
٨٤	يوضح نتائج الإستجابة الخاصة " بالوكيلة "	٤
٨٨	يوضح نتائج الإستجابة الخاصة " بأمانة المكتبة "	٥
٩٠	يوضح ترتيب متوسطات الإستجابة على مفردات الإستبانة الأساسية بصورة تصاعدية	٦
١١١	بيان تطبيق الدراسة الإستطلاعية	٧
١١٦	يوضح نتائج الإستجابة على فقرات الإستبانة الإستطلاعية	٨
١٢٦	يوضح أبعاد الدراسة الحالية وأرقام فقرات الإستبانة المصنفة ضمنها	٩

الفصل الأول

- المقدمة
- الحاجة إلى الدراسة وأهميتها
- تحديد المشكلة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد :

تقوم المدرسة كمؤسسة تربوية إجتماعية بتعليم وتربية الأجيال بالتعاون مع الأسرة وغيرها من المؤسسات الإجتماعية التي تعنى ببناء الإنسان وتوجيهه ، وعلى قدر عظم هذه المسؤولية وخطورتها يكون حجم الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق هذا الهدف الكبير ، وهذه المسؤولية التربوية والتعليمية ليست نتاج فرد بعينه يمارس واجبه من خلف مقعده ومركزه ، بل هي محصلة نهائية لجهود العاملين في ميدان التربية والتعليم ، ومالم تكن هذه الجهود مدروسة وموجهة على قدر كبير من التخطيط والتنظيم يؤمن أفرادها بضرورة العمل كفريق متعاون يمثل أسرة واحدة يكمل كل طرف الآخر فيما يقوم به من أعمال وواجبات فإن هذه الجهود سوف تفقد الكثير من آثارها المتوقعة وتعجز عن تحقيق الكثير من الأهداف المرسومة لها ، وبعبارة أخرى مخرجات العملية التربوية هي ثمرة العديد من الأطراف المتعاونة والمنسجمة ، فالتربية في المنزل هي مسؤولية الأسرة وتتطلب أن يكون هناك روابط قوية وتعاون بين أفرادها في عملية التوجيه والإشراف لتربية الأبناء والبنات تربية يتحقق معها تكوين الشخصية المتزنة القوية المؤمنة بخالقها التي تستطيع أن تقوم بكل ثقة وعزيمة بدورها في سبيل البناء والإصلاح والتطوير . فإن كان هذا يصدق على الأسرة فإنه يصدق بدرجة أكبر وأبلغ أثراً على المدرسة التي أنشأها المجتمع وعهد إليها مسؤولية تعليم وتربية الأجيال ، فالمدرسة كمؤسسة تربوية إجتماعية تمثل الوحدة التربوية المكونة من (مديرة المدرسة ، الوكيله ، المعلمة الأولى ، أمينة المكتبة) والتي لابد أن تكون متعاونة لتسخير

كل طاقاتها وإمكاناتها ومواردها للقيام بأحد أهم وأعظم واجباتها التربوية والمتمثل في العمل المتواصل نحو تطوير المعلمة فكرياً وأداءً وهي تمارس مهامها التدريسية التربوية ، ويزداد هذا العبء وتكبر المسؤولية مع تراكم المعرفة الإنسانية المتولدة عن البحوث والدراسات والتجارب في جميع مجالات الحياة ، وأصبح إنسان اليوم تبعاً لذلك مطالباً بمواجهة تلك التحديات ومواكبة التطورات متمسكاً بقوة إيمانه بخالقه سبحانه وتعالى ومتزوداً بالعلم النافع وبما يستجد من معلومات وحقائق نافعة في ميدان عمله .

يقول **عبدالقادر يوسف** (١٩٨٤ م : ١٧٢) أن المؤسسات التدريبية القائمة مهما كثرت وتوسعت فإنها لا تكفي للقيام بعملية تدريب المعلمات أثناء الخدمة والتي تعتبر ضرورة في مجال التربية والتي لا تقف عند زمان أو مكان معين ، ويمكن علاج ذلك في الإعتماد على جانب كبير من هذه المهمة على " الفئات الإشرافية " من مديرات المدارس والمشرفات التربويات والتي يمكن أن تؤثر في آلاف من المعلمات بالإحتكاك المباشر أثناء العمل .

إن مديرة المدرسة كطاقة ومورد غني بالتوجيه والإشراف لاشك له دوره الفعال في الرقي بمستوى المعلمة وحسن أدائها ، وهذا ينطبق تماماً على دور كل من الوكيله والمعلمة الأولى وأمينه المكتبة وقبل كل ذلك المشرفة التربوية التي تضطلع مباشرة بمهمة الإشراف والتوجيه للمعلمة بحكم عملها المناط اليها ، ولكن ألا يكون العطاء مضاعفاً والتوجيه والإشراف ومواقف التدريب التي تهيء للمعلمة أكثر إثماراً وفعاليةً عندما يعمل هؤلاء جميعاً كفريق عمل وكوحدة يكمل كل طرف فيها الآخر بخبراته وتجاربه وآراءه في جو يسوده التعاون والتنسيق والتنظيم .

إن المعلمة التي تقضي معها فتياتنا معظم أوقاتهن هي الأداة الرئيسة للمدرسة في تعليمهن وتنشيطهن . ومالم تكن على درجة كبيرة من الفعالية والتأهيل والمعرفة والفكر فلن يكون لها ذلك التأثير المرغوب في سلوك بناتنا وبذلك تعجز عن تحقيق آمالنا في حسن إعداد وتربية هؤلاء

الفتيات ، وبناءً على ذلك تحتاج المعلمة للرفع من مستوى أدائها إلى كل مصادر التوجيه والتدريب والإشراف بالمدرسة بحيث يعمل كل مصدر في توافق وانسجام مع المصادر الأخرى فتعزز خبرات وتجارب كل مصدر ما يتوفر من خبرات وتجارب في المصادر الأخرى . وهكذا تكمل المديرية والمشرقة التربوية والوكيلة والمعلمة الأولى وأمانة المكتبة كمصادر إشراف وتدريب بعضها الآخر ليكون بذلك مصدر كبير وشريان ينبض بالإشراف والتوجيه والتدريب فيتضاعف العطاء ويعظم التأثير .

إن هذه البيئة التربوية التدريبية التي تجد فيها المعلمة ما يسد حاجتها من الإشراف والتوجيه والتدريب المتواصل وهي تقوم بأعباء التدريس ، هو مانعته في مدارسنا اليوم ، وانعدام الشعور بين المسؤولات في المدرسة من مديرة ووكيلة ومعلمة أولى وأمانة مكتبة والمشرقة التربوية بضرورة العمل في توجيه المعلمة والإشراف عليها وتدريبها بشكل متعاون ومنظم في جو يسوده التشاور والتكامل بهدف تذليل ما قد يعترض المعلمة من عقبات ومشكلات تؤثر سلباً على مستواها التدريسي والمعرفي وتقف حائلاً أمام تحقيق مستوى أعلى في أدائها التدريسي والتربوي .

الحاجة الى الدراسة وأهميتها :

تقوم كليات التربية وغيرها من الكليات والمعاهد المسلكية بإعداد المعلمة ، وتدريبها ، وتزويدها بمهارات التدريس الضرورية ، ويكل ما من شأنه تخريج معلمة على مستوى جيد من الكفاءة والمهارة والقدرة ؛ للقيام بمهمة تربية وتعليم الطالبات في مختلف مراحل التعليم ، ثم تدخل المعلمة مرحلة جديدة تمارس فيها التدريس الفعلي في المدرسة ، مطبقة ما لديها من علم ومعرفة وتدريب سبق دراستها واكتسابها لم ومع تقدم العلوم والمعارف الإنسانية وتطورها تحتاج المعلمة لمسايرة تلك التغيرات والمستجدات التربوية والنظريات والأفكار الجديدة في التدريس والتي هي وليدة البحوث والدراسات التي يجريها الخبراء والباحثون في مختلف مجالات التربية والتعليم والتي من شأنها أن تجعل المعلمة في حاجة شديدة الى التدريب المتواصل وإلى الإشراف والتوجيه في ضوء كل هذه المستجدات وغيرها من الأساسيات في مجال تخصصها لكي تقوم بدورها كمعلمة

ومربية قادرة على تحقيق الأهداف التربوية المتوقعة تحقيقها .

يقول محمد عزت عبدالموجود وآخرون (١٩٨١ م : ١٥) : " يجب أن ندرك أن إعداد المعلم عملية مستمرة لا تنتهي وتتوقف بمجرد تخرجه من المعهد أو الكلية التي يدرس فيها " .

ويضيف أيضاً عبدالموجود وآخرون (١٩٨١ م : ١٥) أنه بسبب الإتساع الهائل في إجراء البحوث والدراسات وما ينتج عنها من حقائق ونظريات وأفكار فإنه يحتم وجود التدريب المستمر أثناء الخدمة لتجديد معلومات المعلمات وتطويرها .

لذلك فإن الإنسان الناجح يتطلع دائماً للوصول إلى الأفضل لإشباع رغبته في التطوير والتحسين ولتحقيق المنفعة لبناء مجتمعه وتحقيق ذاته مستغلاً كامل قدراته وطاقاته ومعارفه ، وانطلاقاً من هذه القاعدة تجد المعلمة ضرورة بالغة في مواصلة تعليمها وتوجيهها وتدريبها حتى لا تشعر بقدوم في معلوماتها ومعارفها واضمحلال في قدراتها ومهاراتها وتخلفها في مجال عملها .

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن من الذي سيقوم بمواصلة الإشراف على المعلمة وتوجيهها وتدريبها ؟... الآن وقد غادرت المعلمة الجهة التربوية (كلية التربية) التي كانت تقوم بتدريبها وتوجيهها ، لقد أصبحت الآن في رعاية مؤسسة تربوية أخرى يتوقع منها الجميع أن تواصل مسيرة الإشراف والتدريب . هذه المؤسسة هي المدرسة بكل أبعادها وعناصرها ومكوناتها ولا بد أن تكون قادرة على تحمل أعباء هذه المسؤولية ، ومصدراً غنياً بالخبرات والمعارف وبيئة تربوية توجيهية تجد فيها المعلمة حاجتها في التخصص الذي تنتمي إليه .

إن ذلك كله يحثنا للبحث في هذه القضية لإلقاء الضوء على مدى ماتقوم به المدرسة لمواصلة تدريب المعلمة وتوجيهها آمليين بذلك إثارة الاهتمام بالدور الذي يتحتم أن تقوم به المدرسة

للمساهمة في الرفع من كفاءة المعلمة وإبراز هذا الدور العظيم الأهمية في تنمية وتعزيز وتطوير قدرات المعلمات اللاتي يعملن داخل هذه المدرسة .

إن جهود مديرة المدرسة مهما كانت متكاملة ومكثفة لتوجيه المعلمة ورفع مستواها التدريسي والعلمي لايحقق الفائدة العظمى والمرجوة ما دامت تتم بصورة منفردة ، ودون الرجوع إلى الأطراف المشتركة في العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة ، وما ينطبق على المديرية ينطبق على المشرفة التربوية والمعلمة الأولى والوكيلة وأمانة المكتبة } وقد شعرت الدارسة من خلال عملها كمعلمة لمدة تسع سنوات بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة بوجود هذه المشكلة المتمثلة في إهمال المدرسة لدورها كوحدة تدريب وإشراف للمعلمات ، مما أدى إلى تدني مستوى المعلمة العلمي والتعليمي الذي بدوره انعكس على مستويات التحصيل لدى طالباتنا ، وفيما يلي أبعاد هذه المشكلة ومسبباتها التي دفعت الدارسة لمعالجتها :-

(١) : إنعدام التنسيق اللازم بين واجبات العناصر المدرسية المسؤولة من مديرة ومشرفة ووكيلة وأمانة مكتبة في توجيه جهودهن الرامية نحو تحسين أداء المعلمة عن طريق ما تتلقاه من تدريب وإشراف متواصلين .

(٢) : الأساليب التقليدية المتبعة في الإشراف من قبل المشرفات التربويات .

(٣) : الاحتياجات التدريبية للمعلمة في مجال تخصصها وأثناء أدائها لعملها غير مشبعة .

(٤) : عدم أشارك المعلمات في التخطيط للدورات التدريبية .

(٥) : الفجوة الناتجة عن الإنجاز المعرفي والتقدم التكنولوجي وحاجة المعلمة لتجاوزها .

تحديد المشكلة وتساؤلاتها :

إن الواقع الذي تعيشه مدارسنا هو مجال دراستنا حيث تحاول الدارسة تسليط الضوء على

هذا الواقع وإبرازه عن طريق الإجابة على السؤال التالي وهو موضوع الدراسة :-

ما هو دور المدرسة الثانوية كوحدة تربوية تدريبية في الإشراف على المعلمة وتدريبها وتوجيهها وإثراء خبراتها ومعارفها ومهاراتها أثناء أدائها لعملها بهدف تحسين مستوى أدائها التدريسي ونجاحها في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ؟

وتفرع عن هذا السؤال الأساسي التساؤلات التالية :-

- (١): ما دور المسؤولات في المدرسة من " مديرة ، ووكيلة ، ومعلمة أولى ، وأمينة مكتبة والمشرقة التربوية " في المساهمة في توجيه وتدريب المعلمة والإشراف عليها ؟
- (٢): ما مدى التعاون والتنسيق والتشاور بين هؤلاء المسؤولات في جهودهن لرفع مستوى المعلمة العلمي والتدريسي ؟

أهداف الدراسة :

إن أي جهود مهما عظمت لتضيع سدى إذا لم تتوافر المعلمة الكفاء التي تستطيع مواجهة متطلبات الحياة المعاصرة المتطورة ، المعلمة القادرة على مواكبة المعارف والعلوم والأبحاث ، المعلمة الإنسانية القادرة على التعامل المناسب مع مختلف المراحل التي يمر بها أبناءنا وبناتنا ، لذلك تهدف هذه الدراسة الى الآتي :-

- (١): إثارة اهتمام المسؤولين والمسؤولات بالتربية والتعليم لأهمية دور المدرسة كوحدة تدريب وإشراف للمعلمة على رأس العمل والتركيز على ضرورة تدعيم وتعزيز إمكانات المدرسة وقدراتها للقيام بهذا الدور البالغ الأهمية على الوجه المطلوب .
- (٢): توعية المسؤولات بالمدرسة " كالمديرة ، الوكيله ، المعلمة الأولى ، أمينة المكتبة ، والمشرقة التربوية " بدور كل منهن في عملية تدريب المعلمة وتوجيهها مما يساعدها على مواصلة نموها المهني والثقافي ضمانا لنموها الذاتي وتحقيقاً لمبدأ التربية المستديمة .
- (٣): إلقاء الضوء على درجة مساعدة المدرسة للمعلمة في مواجهة متطلبات مهنتها .
- (٤): الكشف عن النواحي السلبية والإيجابية في ممارسة المدرسة للقيام بهذا الدور مما يساعد

على دعم النواحي الإيجابية وتلافي النواحي السلبية مستقبلاً .
(٥) : توجيه أنظار المهتمين بالعملية التعليمية لضرورة مواصلة تدريب المعلمة .

حدود الدراسة :

- (١) : يقتصر البحث على جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤١١ / ١٤١٢ هـ .
- (٢) : يقتصر البحث على جميع المديرات ، الوكيلات ، أمينات المكتبة ، المشرفات التربويات لجميع التخصصات في المرحلة الثانوية فقط بمدينة مكة المكرمة .
- (٣) : إختيار عينة عشوائية من معلمات عدد من المدارس تشمل جميع التخصصات لإجراء الدراسة الإستطلاعية .
- (٤) : تطبيق الإستبانة المعدة من قبل الدارسة والمحكمة من قبل أساتذة الجامعة على كل من المديرات ، الوكيلات ، أمينات المكتبة ، المشرفات التربويات لجميع التخصصات ، وذلك في الفصل الدراسي الثاني ١٤١١ هـ .

مصطلحات الدراسة :

(١) : الدور :-

الدور كما يعرفه محمد منير مرسى (١٤٠٥ هـ : ١٣٩) بأنه " مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الإطار السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة " وفي ضوء هذا التعريف تعرف الدارسة الدور بأنه مجموعة المهام ، والمهارات ، والأساليب الفنية والعلمية المتبعة ، والمخطط لها من قبل عضوات الإدارة المدرسية والمشرفة التربوية بهدف تحسين أداء المعلمة والارتقاء بمستوى العملية التعليمية بالمدارس الثانوية .

(٢): وحدة تدريبية *

ويقصد بها في هذه الدراسة العناصر المتعاونة التي تتمثل في القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية " المديرية ، الوكالة ، أمينة المكتبة ، المشرفة التربوية " ، والتي تقوم بتخطيط وتنظيم البرامج التدريبية وتقييمها وفق أهداف محددة تمكن المعلمات من مرورهن بالخبرات ، واكتساب المهارات ، والقدرات المعرفية والمسلكية لزيادة طاقاتهم الانتاجية .

(٣): التدريب أثناء الخدمة :-

يعرفه يوسف (د . ت : ١٣) : " كل برنامج منظم ومخطط يمكن المعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمسلكية وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من طاقات المعلمين الانتاجية " .

ويقصد بالتدريب أثناء الخدمة في هذه الدراسة ، التدريب بالمدرسة والذي يتم أثناء العمل ، ويقوم بتخطيط برامجه وتنظيمها بصورة تعاونية كل من مديرة المدرسة ، الوكالة ، أمينة المكتبة ، المشرفة التربوية .

* كان ينبغي أن تشمل الوحدة التدريبية " المعلمة الأولى " باعتبارها أحد العناصر التربوية المسؤولة عن توجيه المعلمة بالمدرسة إلا أنه إتضح من الدراسة الإستطلاعية عدم الأخذ بهذا النظام في جميع المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم البنات بمكة المكرمة .

الفصل الثاني

الإطار النظري

- الدراسات السابقة
- المدرسة كمؤسسة تربوية تدريبية
- أسـرة المدرسـة
- المدرسة مجموعة عمل متكامل



الدراسات السابقة

تتطلب العملية التعليمية والتربوية جهود متضافرة منظمة ومنسقة من جميع الأطراف المشتركة فيها لكي تتحقق الأهداف المرجوة منها ويتجسد هذا المفهوم إذا نظرنا إلى المدرسة كبيئة تربوية تسخر كل عناصرها بشكل مخطط ومدرّس لتوجيه المعلمة ، وتطويرها فكرياً وعملاً والذي بدوره سيكون له الأثر الكبير في التربية الشاملة والمتوازنة لفتياتنا أمهات المستقبل .

ويبدو أن مفهوم المدرسة كمكان توجيه وإشراف وتدريب مستمر يشترك فيه جميع العاملين بشكل مترابط ومنظم وموجه كفريق أو وحدة لم يلق الاهتمام اللازم والتركيز الذي يتناسب مع دوره المتمثل في ضرورة الرفع من كفاءات المعلمة وثقافتها ، كما يتضح من العديد من الدراسات التي راجعتها الدارسة إلا أن جميع هذه الدراسات التقت عند نقطة رئيسة واحدة ، وهي ضرورة توفير الجو التدريبي والإشرافي المناسب للمعلمة بالمدرسة عن طريق العناصر التربوية المسؤولة بالمدرسة ، أو فيما يتمثل في تطبيق الأسس الصحيحة لبرامج التدريب أثناء الخدمة ، وقد ركزت هذه الدراسات على واقع الممارسات التربوية لمديرات المدارس وأثر ذلك على اتجاهات المعلمات التعليمية ، أهمية دور الوكيله بالمدرسة وواقع الإشراف التربوي وخصائصه السلوكية في المدارس وتطويرها ، وواقع التدريب التربوي وأساليبه المتبعة في برامج التدريب أثناء الخدمة والأسس التي ينبغي اتباعها في التخطيط لتلك البرامج وتنفيذها وتقويمها ومتابعتها .

وترى الدارسة أن عدم تعاون وتضافر جهود تلك العناصر قد يكون أحد أسباب ضعف تأثير تلك العناصر - منفردة - لدورها تجاه تدريب المعلمة ، وسوف يتبين من خلال كثير من

الدراسات التي قامت الدارسة بمراجعتها الكثير من المشكلات والعوامل المتعددة التي تؤثر في عملية الإشراف والتدريب والتوجيه للمعلمة أثناء الخدمة وأن كثيراً من هذه المشكلات قد تتلاشى إذا ما طبق مفهوم المدرسة كوحدة تدريب وإشراف كما تم توضيحه في هذه الدراسة .

ففي عام ١٩٧٢ م قام يعقوب عبدالله أبو حلو بدراسة تهدف الكشف عن حقيقة ما هو قائم من برامج لتدريب معلمي المرحلة الثانوية الأكاديمية ومعلماتها أثناء الخدمة بالأردن خلال العام الدراسي ٦٩ / ٧١ م من حيث طبيعة هذه البرامج ، وتقويمها ومتابعتها ومدى تمشيها مع الأسس السليمة لبرامج المعلمين أثناء الخدمة في بعض دول العالم المتقدمة في هذا المجال .

وقد أظهرت الدراسة أن مستوى تخطيط برامج التدريب التربوي أثناء الخدمة ليست في المستوى المطلوب وغلب على أنماطها استخدام كل من الدورات القصيرة والطويلة والندوات على بقية برامج التدريب الحديثة كالمشاغل التربوية والحلقات الدراسية ، وأشارت النتائج إلى قلة الإهتمام بالبحث التربوي رغم أهميته ، كما اتضح أن معظم مديري المدارس والموجهين لا يعقدون اجتماعات تهدف إلى تنمية المعلمين مهنيًا .

وعن متطلبات مدير المدرسة وإمكانياته أجرى عبدالقادر هاشم رمزي عام ١٩٧٦ م دراسة تهدف إلى الوصول لحكم عام على مستوى كفاءة القيادة التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بالأردن وتم الحصول على معلومات من مديري المدارس الثانوية أنفسهم ثم من عينة ممثلة من معلمي هذه المدارس ، ورصد رمزي متطلبات المدير وصنفها في ثلاث مجموعات هي : متطلبات شخصية ، متطلبات معرفية ، متطلبات عملية يتصف بها أداء المدير .

تبين أن مدير المدرسة الثانوية الحالي غير معد كقائد تربوي بقدر ما هو معد كمعلم عادي من الناحية الشخصية والمعرفية والعملية لذلك لا بد من تدريبه مهنيًا ، كما أنه إذا افترض

أن يصل المدير إلى مستوى الكفاءة في قيادة مدرسته فإن أولئك الذين تتكامل أدوارهم مع دوره عليهم أن يصلوا لهذا المستوى وهم التربويون من المعلمين والمشرفين والمسؤولين في مديريات التعليم ، ومن الأمور التي أكد عليها اشمال برامج التدريب أثناء الخدمة على مجالات ديناميات الجماعات ، والعمل في فريق ، وهذا مايتفق مع الدراسة الحالية في أن العمل الجماعي في فريق متعاون يؤدي إلى نتائج أفضل.

وفي نفس العام ١٩٧٦ م أجرى **LEGRAND** دراسة لتصميم برنامج للتدريب أثناء الخدمة وذلك في كلية التربية بجامعة انديانا بلومنجتون ، تتلخص الدراسة في أن للتدريب أثناء الخدمة أثره القوي على أوضاع المعلم فيجب إعطاؤه أهمية خاصة وأن يشكل جزء من الخطة الكلية لتحسين الأوضاع بالمدارس ، ولتحقيق ذلك لابد من وضع وتطوير طرق بديلة في التدريب أثناء الخدمة ، ولابد من تعاون الجامعات وإدارات التعليم والمدارس لوضع برامج التدريب أثناء الخدمة وبرامج اليوم المدرسي النظامي وجعله جزء من المنهاج الدراسي للتدريب أثناء الخدمة ، وقد عرض **LEGRAND** مثل هذا النموذج الذي قامت به جامعة جون كارول بالتعاون مع جامعة كيفلاند هايز بغرض إعادة تدريب المعلمين على الانتقال من الفصول الأولية التقليدية إلى مدارس من نوع جديد مفتوحة الساحة .

تكون هذا النموذج من ست مراحل تضمنت تحديد الاحتياجات من قبل استشاري الجامعة ومناقشة الأهداف والجدول الزمني قبل التخطيط الذي يشترك فيه المعلمون ، وقبل تطبيق البرنامج تم تقييم الأوجه الإيجابية والسلبية في الخبرة الجديدة المكتسبة ووضع الأهداف المستقبلية من قبل المعلمين والاستشاريين .

كذلك قام أحمد بطاح بدراسة ميدانية عام ١٩٧٩ م تهدف إلى الكشف عن تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية ، وتكونت عينة هذه الدراسة من

(٨٧) مديراً و (٦٨٧) معلماً للعام الدراسي ٧٧ / ٧٨ م ومن جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية نصفها من الذكور والآخر من الإناث .

ودلت النتائج على أن لنمط القيادة التربوية لمدير المدرسة أثر على العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس وأنه يساعد على رفع روحهم المعنوية .

اتضح لنا من دراسة الحلول أن مستوى تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة ليست في المستوى المطلوب . وفي المقابل تم عرض نموذج **LEGRAND** لتصميم برنامج للتدريب أثناء الخدمة تضمن يوم تخطيطي مكثف لوضع الأهداف المستقبلية قبل تطبيق البرنامج ، كما تبين لرمزي أن هناك تأثيراً لنمط قيادة مدير المدرسة على الهيئة التدريسية إلا أنه غير معد كقائد تربوي بقدر ما هو معد كمعلم عادي .

وهذا ما تؤكده دراسة شكري رجا صنبر ١٩٧٩ م لتقويم دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن وقد طبق دراسته على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٥٢٩) معلماً و (٧٤) مدير مدرسة ، و (١٤٥) إدارياً تربوياً .

وقد بينت الدراسة وجود اتفاق واضح في تصورات الفئات الثلاث عن الأنماط السلوكية المتمثلة لدور المدير الإداري ووجود اختلاف واضح في الأنماط السلوكية المتمثلة لدور المدير القيادي ، مما يوضح ابتعاد واقع رجال الإدارة المدرسية الثانوية عن ممارسة أدوارهم القيادية .

وعن أثر مشاركة المعلمين المشرفين التربويين ببحوث إجرائية تعاونية في سلوكهم التعليمي الصفي وفي اتجاهاتهم نحو الإشراف قام محمد أكرم عبد الحميد الدويك عام ١٩٨٠ م بدراسة تؤكد أن البحث التعاوني من أساليب الإشراف التربوي الفعالة في ممارسات المشرفين التربويين ،

وقد طبق دراسته على عينة عشوائية بطريقة الأزواج المتناظرة مكونة من عشرة معلمين وعشر معلمات من أصل جميع معلمي اللغة العربية في المرحلة الابتدائية العليا في مدارس وكالة الغوث بمنطقة البلقاء ، وزعوا على مجموعتين ، مجموعة تجريبية خضعت لأسلوب الإشراف القائم على البحث الإجرائي التعاوني ومجموعة أخرى ضابطة خضعت لأسلوب الإشراف التربوي العادي لمدة فصل دراسي كامل وكان سلوك المعلمين التعليمي واتجاهاتهم نحو الإشراف هما المتغيران التابعان بعد أن ضبطت المتغيرات الخارجية الأخرى . وقد عمل الباحث طوال فترة التجربة مع معلمي المجموعة التجريبية في بحوث تعاونية جرى اختيارها وتنظيمها تعاونياً ، على حين عمل مع معلمي المجموعة الضابطة وفق أسلوب الإشراف العادي . وقد تم تسجيل ساعة تعليمية صفية لكل معلم من معلمي عينة الدراسة قبل التجربة وأخرى عند انتهائها ، كما أعطى مقياس الاتجاهات للمعلمين مرة قبل التجربة وأخرى عند انتهائها .

أظهرت نتائج الدويك أن أسلوب الإشراف الإجرائي التعاوني أكثر فعالية من أسلوب الإشراف التربوي الحالي في تحسين سلوك المعلمين التعليمي وتحسين اتجاهاتهم نحو الإشراف ، ويتوقع الدويك أن يكون أثر استخدام الإشراف الإجرائي التعاوني على جميع معلمي المواد والمراحل الأخرى مشابهاً في النتائج لهذه الدراسة .

كذلك كشفت دراسة كريمة حلمي الشوا عام ١٩٨١ م عن اتجاهات كل من المعلمين والمشرفين نحو الإدارة المدرسية ، حيث تبين أن اتجاهات المعلمين الذين تزيد سنوات خبراتهم عن خمس سنوات أكثر إيجابية من الذين تقل سنوات خبراتهم عن ذلك ، وأن اتجاهات الحاصلين على مؤهل تربوي أكثر إيجابية من غير الحاصلين على مؤهل تربوي ، كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المشرفين التربويين والمعلمين نحو الإدارة المدرسية .

في حين تبين لسامح خلف يوسف العلي ١٩٨٢ م أثر نمط ممارسات مدير المدرسة

الثانوية ومؤهله وخبراته على علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاتهم التعليمية نحو الطلاب ، حيث وجد تأثيراً مهماً لنمط ممارسة المدير الإدارية في إدارة شئون الهيئة التدريسية ولم يكن هناك تأثير مهم لخبرة المدير الإدارية أو مؤهله التربوي في إدارته لشئون الهيئة التدريسية ، وكذلك بالنسبة لاتجاهات المعلمين التعليمية نحو طلابهم وذلك لتداخل عوامل كثيرة تشكل اتجاهاتهم .

تبين لصنبر أن مدير المدرسة الثانوية لا يمارس دوره القيادي على الرغم مما وجده العلي من تأثير مهم لنمط ممارسة المدير الإدارية في إدارة شئون الهيئة التدريسية وأن اتجاهات المعلمين الحاصلين على مؤهل تربوي نحو الإدارة المدرسية أكثر إيجابية من غيرهم ، ووجد الدويك أن الأسلوب الإشرافي التعاوني بالمدرسة يدعم هذا الاتجاه ويزيد من إيجابيته . وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية في أن الإشراف الذي يتم تخطيطه وتنفيذه تعاونياً بين الأطراف المسؤولة بالمدرسة " كالمديرة والوكيلة والمعلمة الأولى وأمينة المكتبة والمشرفة التربوية " يؤدي إلى تحسين سلوك المعلمات التعليمي بالمدرسة .

وفي دراسة **HULING** ورفاقه عام ١٩٨٢ م كشفت عن آثار تدخل وتعاون المدير مع المعلمين خلال عملية التدريب فالمدير يملك الخيار في تحديد ماهية المدخلات التي يمكنه القيام بها لتحسين عملية التدريس .

حيث تبين أن التدخلات التي يقوم بها المديرون لها تأثير على المعلمين وعلى تطوير عملية التدريس .

وعن واقع تدريب المعلمات أثناء الخدمة قامت عائشة محمد يحيى دانش عام ١٤٠٢ هـ بدراسة تهدف إلى تقويم عناصر المنهاج لبرامج التدريب من حيث الأهداف التربوية ، المحتوى الدراسي ، طرق التدريب والتقويم المتبعة في الدورات التدريبية التي عقدت في مكة المكرمة لمعلمات

المرحلة الابتدائية في فترة ما بين ١٣٩٩ / ١٤٠٢ هـ فيما يختص بمجالي العلوم والرياضيات .

وقد بينت الدراسة أن جميع الأهداف التخطيطية لبرامج التدريب تركزت في أدنى المستويات لمجال السلوك المعرفي مع قلة الإهتمام بمستوى الفهم وما فوقه من مستويات في نفس المجال ، وفيما يختص باتصال المحتوى بالأهداف لوحظ التركيز في الغالب على نواتج التعلم الدنيا مع ندرة استخدام النواتج التعليمية للسلوك الأكثر تنوعاً وتعقيداً ، وقلة الإهتمام بالشمولية والعمق لقصر مدة التدريب بهدف تغطية المفاهيم والحقائق والأساسيات لكل مادة تدريبية وكان التركيز على الجانب النظري دون العملي ، ولم يتوفر جهاز خاص بالتقويم والمتابعة والإعداد الجيد لأدوات التقويم العملية الصحيحة وجهاز آخر يتولى القيام بشئون التدريب الإدارية والفنية ، ومسؤولياته الضخمة إزاء المهام التربوية الحاضرة حيث ما زالت شئون التدريب موكلة إلى إدارة التوجيه التربوي وإدارة تعليم البنات ، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية لم تبين على أسس علمية كالدراسات المسحية لمعرفة احتياجات المعلمات الفعلية للرفع من كفاءتهن في التدريب .

وفي دراسة إيمان صالح عبدالمجيد ١٤٠٢ هـ للوقوف على الإشراف الفني ومشكلاته في مدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة من حيث مفهومه لدى القائمات به ومدى تطابقه للمفهوم الحديث ومن حيث طبيعة المشكلات التي يعاني منها الإشراف الفني وممارساته .

تبين أن الإشراف يغلب عليه الجانب السلبي في مقارنته بالإشراف الفني الحديث وبالرغم من وضوح الإشراف الفني الحديث لدى المشرفات التربويات وتوفير الكفاءة العلمية والتربوية لديهن إلا أن غالبية المشرفات التربويات تنقصهن كثير من الصفات التي يجب أن تتوفر لدى المشرفة التربوية ، كما اتضح ندرة إستخدام الأساليب الحديثة في تحسين العمل التعليمي والتربوي ، وكان التركيز على سلبيات المعلمة دون معالجتها إيجابياً واتضح أن مستوى غالبية مديرات المدارس غير مرضي في عملية الإشراف الفني .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمود أحمد محمود المساد عام ١٩٨٢ م حيث تبين أن خصائص السلوك الإشرافي تميل إلى السلبية بشكل عام فقد اتصف السلوك الإشرافي (بالمباشرة والشرح والاستئثار والنقد وعدم الإستثمار) ويرى المساد ضرورة التركيز على عملية التفاعل بين المشرف والمعلم لما لها من أثر على السلوك التعليمي للمعلمين واتجاهاتهم نحو الإشراف .

يتبين لنا من دراسة عائشة ضعف أثر الدورات التدريبية المقامة حالياً ، كما تبين لـ HULING أن التدخلات التي يقوم بها المدراء لها تأثير على تطوير عملية التدريس ، وأسفرت نتائج إيمان أن عملية الإشراف بمدارس البنات الثانوية تميل إلى السلبية بشكل عام .

كذلك قام نعيم محمد مصطفى عبدالله عام ١٩٨٢ بدراسة لمعرفة الخدمات الإشرافية التي يمكن أن يقدمها الإشراف التربوي للمعلمين ومدى توافرها حيث وضع قائمة بخدمات الإشراف التربوي التي يمكن أن يقدمها المشرف التربوي للمعلم تكونت من (٦٠) خدمة إشرافية صنفها في مجالين : مجال النمو المهني ، ومجال النمو الشخصي للمعلم ، وطبقت الدراسة على (٣٠٥) من المعلمين في مكتب التربية والتعليم بأريد للعام الدراسي ٨١ / ٨٢ م . أظهر المعلمون بشكل عام حاجة عالية للخدمات الإشرافية المذكورة في القائمة بينما كانت درجة توافرها من قبل الإشراف التربوي منخفضة وكان هناك تباين نسبي بين حاجة المعلمين لبعض الخدمات الإشرافية ودرجة توفر هذه الخدمات لهم ، فرأى المعلمون أن خدمات الإشراف المتعلقة بالكتاب المدرسي والمنهاج ، وتحديد حاجات التلاميذ وقدراتهم ، ووضع الإختبارات كانت الحاجة لها عالية بينما كانت درجة توافرها منخفضة نسبياً . كما رأوا أن الخدمات الإشرافية المتعلقة بملاحظة وتقويم أدائهم الصفي نالت اهتماماً عالياً من الإشراف بينما يعتقدون أن حاجتهم لها قليلة .

وفي عام ١٤٠٤ هـ قام عائد علي عيد الثبتي بدراسة تهدف إلى إيضاح العمل التربوي

الذي يجب أن يقوم به مدير المدرسة ، تبين منها أن مدير المدرسة الابتدائية لايقوم بدوره التربوي كما ينبغي أن يكون وأن نظرة معظم مديري المدارس إلى الاجتماعات المدرسية بأنها خاصة لإصدار الأوامر من جانبهم وعدم إعطاء الفرصة للآخرين لإبداء رأيهم ومقترحاتهم . وهذا يجعل الإدارة تسلطية ولا تحقق أي نجاح ، ووجد جفوة بين مديري المدارس الابتدائية ورجال التربية في إدارة التعليم من أهم أسبابها الأوامر القاسية التي تصدر من الموجهين وغيرهم .

في حين قام هجاء عمر غرم الله عام ١٤٠٤ هـ بدراسة تهدف لمعرفة الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس كما يتصورها المعلمون بمنطقة الباحة التعليمية وقد صم استبانة من صورتين (مثالي / واقعي) يحوي كل منها على ثلاثين سؤالاً مقسمة بالتساوي على ست أبعاد ، وجب توافرها في مديري المدارس وهي : القيم الخلقية ، المهارات القيادية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الإدراكية ، النمو المهني والوظيفي ، وطبقت الدراسة على (١٠٢٠) معلماً في منطقة الباحة بأكملها من ثانوي ومتوسط وابتدائي وعددها (٢١٦) مدرسة .

ودلت النتائج على وجود فارق بين الناحيتين المثالية والواقعية وأن الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس دون المستوى الجيد ، وفي مجال النمو المهني تبين أن أقل نسبة تتمثل في تشجيع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي من قبل المديرين حيث تساوي ٥٨ ٪ .

وفي دراسة قامت بها عواطف محمد عبدالله حجي عام ١٤٠٥ هـ بهدف معرفة رأي المعلمات بدور المشرفات التربويات الواقعي والكشف عن تصوراتهن للدور المثالي وبالتحديد معرفة مدى استفادة معلمات المرحلة الثانوية من دور المشرفات التربويات بواقعه الحالي ، وما تصورات المعلمات للدور الذي ينبغي أن تقوم به المشرفات التربويات .

وقد تبين وجود قصور في دور المشرفات التربويات وأن هناك فارقاً بين ما تنشده المعلمات

من المشرفات التربويات في مهام وأعمال وممارسات إدارية وتربوية واجتماعية وواقع ممارستهن الفعلية .

يتضح من دراسة الثبتي أن مدير المدرسة لا تتوفر فيه الكفاءة الجيدة وأنه لا يقوم بدوره التربوي كما ينبغي أن يكون ، في حين تبين لعبدالله وعواطف أن الخدمات الإشرافية بالمدرسة ليست في المستوى المطلوب .

وترى الدارسة أن مايزيد الأمر تعقيداً عدم توفر روح العمل الجماعي والتعاوني حيث تعمل المديرية أو المشرفة بمعزل عن بقية الأطراف المسؤولة عن توجيه العملية التعليمية التربوية والإشراف عليها ، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل إلى حد كبير من فعالية الخدمات الإشرافية بالمدرسة .

وفي عام ١٤٠٥ هـ قام فايز سالم حسن خزاعي بدراسة تهدف لمعرفة واقع الدورات التدريبية لمعلمي اللغة العربية والعلوم والرياضيات في المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة ، توصل فيها إلى أن هذه الدورات لم تؤد دورها كما ينبغي في سبيل رفع مستوى أداء المعلم حيث ركزت على المادة العلمية كما أنها لم تستعمل أدوات التقويم للبرنامج منذ بداية الدورة ولم تستعمل أساليب التدريب الحديثة واعتمدت على أسلوب المحاضرات ولم تهتم بمناقشة المشكلات التي تواجه المعلم ولم تمكنهم من إعداد البحوث والتقارير عما يشعرون به ومعرفة وجهة نظرهم في الكتاب والطريقة وأسباب ضعف بعض التلاميذ وعلاج ذلك .

وفي نفس العام ١٤٠٥ هـ أجرت ناريمان مسلط سلطان العبود دراسة تهدف للتعرف على واقع الممارسات التربوية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وتحسين فعالية دور المديرية في المدارس ، تبين منها أن هناك اتفاقاً بين ماتراه المعلمات والمديرات لواقع ممارسات مديرية المدرسة بينما هناك فرق بين واقع الممارسات التربوية والممارسات التربوية المثالية للمديرة كما

تتصوره المعلمات .

وفي عام ١٩٨٦ م قام **WATTS** بدراسة عن " كيف يتعلم المعلمون أو وجهات نظر المعلمين حول التطور المهني " بهدف التعرف على رأي حوالي (٢٠٠) معلم من خلال المقابلات الفردية والجماعية وبطاقات الإجابة المفتوحة الطرفين واستطلاعات الرأي وجماعات الحلقات الدراسية وعن طريق أسئلة مثل : ما الذي ساعدك على التحسن في التدريس أثناء عملك ؟ ما الذي كان أكثر مساعدة وأقل مساعدة لك كمعلم ؟

وبعد تصنيف وتحليل دراسة إجابات المعلمين أمكن التعرف على أربعة مصادر رئيسة للنمو المهني ، كما كانت هناك ثلاثة شروط للنمو المهني بشكل رئيسي ، وخمسة شروط أخرى .

وقد كانت الشروط الرئيسية التي تسهل النمو المهني كما وصفها المعلمون هي :
الأهداف والإستقلال الذاتي اللذين يحددهما الإنسان لنفسه ، والوقت والمساندة والتشجيع والتقييم الدقيق ، والأجهزة والتسهيلات والتغير في مستوى المهام ، والمكافآت والتقدير وفرص تحمل المسؤولية والتعاون مع المعلمين الآخرين .

وذكر الأغلبية أن أهم مصادر النمو المهني : التعلم من المعلمين الآخرين ، التعلم من الخبرة ، التعلم من الحياة ، وناقشوا أيضاً التعلم من المشرفين والمديرين ، والإداريين والتعلم من البرامج المطبقة في العمل والمنظمات المهنية والمواد التي يتضمنها المنهج .

وتضمنت الدراسة نقداً لبرامج التطور المهني التي تطبق حالياً ، وقائمة من المعايير حددها المعلمون حسب خبراتهم كمحاولة لبرمجة تطور فعال لبرامج تدريب المعلمين ، وكانت الدراسة بمثابة الخطوط العريضة لوضع برامج مستقبلية لتطور هيئة التدريس .

يتضح لنا من دراسة WATTS : أن من أهم مصادر النمو المهني كما ذكرها المعلمون هي : التعلم من المشرفين والمديرين والإداريين ، وأن الدعم والإهتمام والتشجيع وإتاحة فرص تحمل المسؤولية من أهم الشروط التي تسهل النمو المهني . إلا أنه وجد من دراسة ناريمان أن هناك فرقاً بين واقع الممارسات التربوية والممارسات التربوية المثالية لمديرات المدارس الثانوية .

وفي هذا الصدد ترى الدارسة أن إيجاد بيئة تعاونية في المدرسة تعمل فيها المديرية وتقوم بأداء مهماتها كعضوة في فريق عمل منظم ومنسجم ربما أدى إلى مضاعفة فعالية دور المديرية وغيرها من المسئولات والوصول إلى حلول لبعض المشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية .

واتضح للخزاعي أن الدورات التدريبية لم تهتم بالمشكلات التي تواجه المعلم والدراسيتين التاليتين تؤكد ضرورة معرفة احتياجات المعلم والإهتمام بمشكلاته ومراعاتها في برامج التدريب .

ففي عام ١٩٨٧ م قام VAN DER SIJDE بدراسة عن تأثير تدريب المعلم قصير المدى على نتائج تعليم الطلبة ، وتركزت الدراسة على تأثير برنامج تدريب معلمي الرياضيات في المرحلة الثانوية على إنجازات الطلبة ، حيث تم تدريب (٢٢) معلم رياضيات للسنة الثامنة على طريقة التدريس وإدارة الفصل الدراسي .

وقد دلت النتائج على أنه ينبغي تدريب المعلمين من خلال برامج تدريبية مصممة خصيصاً لهم على أساس احتياجاتهم الفعلية التي يجب ملاحظتها ورصدها قبل إعداد برامج التدريب ، وغير ذلك يعطي نتائج سلبية .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة رقية موسى كراوغ عام ١٤٠٨ هـ لمعرفة مدى توفر الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمات اللغة الإنجليزية للقيام بدورهن المطلوب حيال المقرر المطور الجديد للغة

الإنجليزية في المرحلة الثانوية ، ومعرفة مدى توفر تلك الإحتياجات في واقع الدورات التدريبية المعدة لهم ، وما يجب أن تتوفر في الدورات من إحتياجات من وجهة نظر المعلمات .

أشارت النتائج إلى أن هناك ثلاثاً وأربعين إحتياجاً تدريبياً حددها المجتمع الكلي للدراسة لم تتوفر في الدورات التدريبية ، كما كان هناك نفس العدد من الإحتياجات يرغب المجتمع الكلي للدراسة تحقيقها في الدورات التدريبية . وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ما يحدث في واقع الدورات التدريبية من إحتياجات تدريبية ، وبين درجة الموافقة والمعارضة فيما يجب أن توفرها تلك الدورات ؛ وهذا يدل على أن هناك خللاً في بعض الجوانب التخطيطية والتنفيذية .

وفي نفس العام ١٩٨٨ م قام LUNSFORD بدراسة في جامعة جوريا بعنوان : " إدراك العلاقات بين المعلمين والمشرفين أثناء تطبيق النموذج الجديد لتقييم المعلم " بهدف وصف الإدراك لدى المعلمين المشرفين بخصوص علاقاتهم ببعضهم البعض أثناء تطبيق النموذج الجديد لتقييم المعلم ، والذي يشمل التشاور قبل الملاحظة ، والملاحظة بالفصول ، والتشاور بعد الملاحظة ، ووضع خطة للتنمية المهنية . وقد أعقب ذلك إتباع طريقة نوعية للإستفسارات أعطت وصفاً مطولاً للعلاقات بين المعلمين والمشرفين أثناء تطبيق نموذج تقييم المعلم .

وقد دلت النتائج أن المعلمين يشعرون بالراحة بطلب العون من المشرفين إذا ما وثقوا في المشرف ، وشعروا بأن لديه المعرفة والخبرة الكافية ، كما أن تطبيق نموذج تقييم المعلم لم يؤد إلى إعاقة العلاقات بين المشرف والمعلم ، واعتبرت مساعدة المعلم في التدريس أحد مسؤوليات مدير المدرسة والمسؤول عن التدريب ، وقد أراد المعلمون جذب إنتباه المدير والمشرفين الآخرين بالمدرسة ، وكان لذلك الإحتكاك تأثيراً على العلاقات بين المشرف والمعلم في مجال التدريب .

وفي دور الوكيل بالمدرسة قام خالد محمد سالم جروان عام ١٤٠٩ هـ بدراسة إستطلاعية لمهمة وكيل المدرسة للكشف عن أهم مهامه الإدارية والفنية والتربوية التي يقوم بها من أجل الرقي بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية ، ومعرفة مدى نجاح الوكيل في تخفيف الأعباء والمستويات عن مدير المدرسة من خلال وجهة نظر المديرين والوكلاء فيما يختص بمهمة وكيل المدرسة .

أكدت النتائج أهمية دور الوكيل في تخفيف العبء عن المدير وحسن سير العمل ، والإشراف على كثير من الأعمال والمهام التي تساهم في الإرتقاء بالمستوى التعليمي والتربوي بالمدرسة .

تبين لنا من دراسة LUNSFORD أن مما يشجع المعلمين على طلب المساعدة من المشرف هو ثقتهم به وبخبرته ويدعم ذلك تصميم برامج خاصة لتدريب المعلمين تراعي فيها إحتياجاتهم ومشكلاتهم والأخذ بها وهذا ما أكدت ضرورته دراسة VAN DER SIJDE إلا أن واقع التخطيط لبرامج التدريب لم يراع الإحتياجات التدريبية لمعلمات المرحلة الثانوية كما إتضح لرقية .

وفي عام ١٩٨٩ م قام SHARPE بدراسة في جامعة تكساس عن " العوامل المؤثرة في تطبيق معلومات التدريب أثناء الخدمة في حجرة الدراسة للمرحلة الثانوية " بوصف وتحديد العوامل المؤثرة في مدى إستفادة معلمي المرحلة الثانوية من مراحل التدريب المصممة حول الممارسات الفعالة للأفكار التعليمية ، وتنصب أسئلة البحث على خصائص المعلومات التي يختارها المعلم من برامج التدريب ويمارسها داخل حجرة الدراسة ومدى تأثير تلك المعلومات على أدائه . وقد أختيرت العينة من عشرة معلمين من مدرسة كبيرة في مقاطعة شمال تكساس ، واستخدمت أدوات متنوعة لجمع البيانات : حيث تمت مقابلة كل مدرس ثلاث مرات ، وشاهد وهو يلقي درسه ، كما تم تحليل عدد من الوثائق مثل : خطط الدروس .

تبيين من الدراسة العديد من العوامل المؤثرة بدرجات متفاوتة تعطي إنطباعات عن استعمال المعلم للممارسات التدريسية الجديدة التي إكتسبها خلال فترة التدريب منها : عوامل تتعلق بمستوى فهم المعلم " عقلية ، تحليلية ، تطبيقية " . وهناك عاملان آخران هما " التكلفة " ويقصد بها مقدار الزمن أو الجهد اللازم لتطبيق الأفكار الجديدة التي يقابلها الفائدة المدركة لكل من المعلم والطالب ، " والحوافز الذاتية " ويقصد بها الرغبة الشخصية التي يشعر بها المعلم في محاولة تجريب الأفكار الجديدة التي قد تحسن من تعلم الطالب . وهناك عامل آخر أقل تأثيراً وهو " ممارسة المعلم لمهنة التدريس مدة طويلة " ومن العوامل التي أثبتت الدراسة تأثيرها : الدعم المعنوي الذي يشعر به المعلم ، والضغوط الخارجية مثل الأوامر والتقييم والسلم الوظيفي .

وفي جامعة بنسلفانيا عام ١٩٨٩ م أجرى KOSLO دراسة لتقصي كيفية تأثير السلوك القيادي للمدير على معنويات المعلمين ، وقد شملت الدراسة أربعة مدارس حضرية مدرستين ثانويتين ومدرستين ابتدائيتين ، حيث استخدم طريقة المسح ، والمقابلات الشخصية ، والملاحظات . وشملت الأسئلة المجابة على دور الإدارة المشاركة وعلاقتها بمستوى المعنويات والفرق بين معلمي الإبتدائي والثانوي في تفضيلهم للسلوكيات القيادية المعينة ، والفرق بين المعلمين والمدير في إدراك سلوكيات قيادة مدير المدرسة ، والفرق بين المعلمين والمدير في إدراك مستوى معنويات الكادر التدريسي ، وتحديد سلوكيات المدير الذي يسهم في خلق الرضا وعدم الرضا الوظيفي للمعلمين وقد دلت النتائج على ما يلي :-

(١) : المدرسة التي يدرك المعلمون فيها أنهم يملكون أعلى معنويات هي المدرسة التي يرى المعلمون أنفسهم أنهم أكثر مشاركة في تنظيم المدرسة .

(٢) : يتمثل الفرق الوحيد بين معلمي المرحلة الثانوية والابتدائية في تفضيلهم لسلوكيات قيادية معينة من حيث يفضل معلمو الثانوية سيطرة أكبر في الأنظمة العامة .

(٣) : في كافة المدارس يدرك المديرون أن نوعية العلاقة بين المدير والمعلمين يجب أن تكون علاقة أكثر تعاوناً مما قد يراه المعلمون .

- (٤): في كافة المدارس يدرك المدير أن مستوى المعنويات هو أعلى مما يراه المعلمون .
- (٥): أن خصائص وسلوكيات المدير التي ذكرها المعلمون على أنها قد جعلت من وظائفهم أكثر مرضية تتمثل في دعم وإسناد إهتمامات المعلمين ، والتجاوب الإيجابي ، والتشجيع والإهتمام بنجاح المدرسة ووصف الرؤيا ، والتفاني لتحقيق نجاح المدرسة ، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ، والإتصالات الجيدة ، والإستمرارية والأمانة والإهتمام وقوة الشخصية .
- (٦): خصائص وسلوكيات المدير التي ذكرها المعلمون على أنها جعلت من وظائفهم غير مرضية تشمل على عدم وضوح الرؤية ، وعدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ، وكون المدير تسلطي جداً ، وغير مهتم باهتمامات المعلمين ، وعدم الإصغاء إلى المعلمين ، وإصدار الأحكام متعجلة ، وعدم إتساق الإحكام ، وعدم الحماس ، وافتقاد الإتصال بين الإدارة والمعلمين .

وفي الجمعية الوطنية للتعليم بواشنطن (د . ت) قام جماعة من المربين في مركز التربية القومي بعمل كتيب للتخطيط أثناء الخدمة يشمل عدداً من الموضوعات التي يجب أن توضع في الإعتبار عند التخطيط لبرامج التدريب أثناء الخدمة وهذه الموضوعات تضم عرض سياسة (جمعية أوهايو التعليمية) عن التدريب أثناء الخدمة وأعطت نظرة عامة لبرامج التنمية المهنية ، وركزت بأن إهتمام أغلب الأنشطة التي تؤدي أثناء الخدمة هي لإحاطة المعلمين علماً بالاتجاهات التعليمية القائمة ، والإبتكارات في مجال التدريس بشكل أكثر من التشجيع لتنمية المهارات وتطويرها ، كما ذكرت عناصر التخطيط الرئيسة للتعليم أثناء الخدمة وتضمنت تحديد المواضيع وتحليلها للقيام بعملية المسح ، واتقاء مواضيع البرنامج والتي تعتبر من أهم مراحل التخطيط لمعرفة إحتياجات المعلمين والإخذ بها وتلاني ذلك يجعل التدريب محاطاً بالصعوبات التي ما تحدث غالباً وتتمثل تلك الصعوبات في التالي :-

- (١): عدم توافق موضوعات برامج التخطيط لحاجات المتدربين .
- (٢): عدم كفاءة المدربين أنفسهم والمأمهم بالمعرفة التامة لموضوعات برامج التدريب .

(٣): عدم الأخذ بآراء ومقترحات واستفسارات المشتركين عن البرنامج والتي قد تكون ذات فائدة .

(٤): ضعف الجهاز القيادي الذي يتولى تنظيم برامج التدريب أثناء الخدمة .

(٥): عدم إلمام المسؤولين بخلفيات المتدربين التعليمية والاجتماعية والثقافية المحيطة بهم .

تبين من دراسة **SHARPE** و **KOSLO** : أنه من العوامل المؤثرة في تطبيق معلومات التدريب أثناء الخدمة هو الدعم والتجاوب الإيجابي ، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من قبل المشرفين والمديرين ، وذلك مما يجعل من وظائفهم أكثر مرضية . كما تبين ضرورة القيام بعملية مسح شامل قبل التخطيط لبرامج التدريب لمعرفة إحتياجات المعلمين الفعلية ، والإخذ بها وتلافي الصعوبات التي يمكن أن تواجه التدريب أثناء الخدمة والتي وضحتها الجمعية الوطنية للتعليم بواشنطن (د . ت : ٢) ، والتي أكدتها دراسة كل من عائشة (١٤٠٢ هـ : ١٤٨ م) ورقية (١٤٠٨ هـ : ١٣٤) والخزاعي (١٤٠٥ هـ : ١٢٤) : في أن التخطيط لبرامج التدريب لم يبن على أسس علمية ودراسات مسحية لاستطلاع آراء المتدربين حول البرنامج ، لذلك لم تكن الدورات التدريبية المقامة في المستوى المطلوب ولم تلَبَّ إحتياجات المتدربين والمتدربات التربوية . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة **الحلو** (١٩٧٢ م : ١٨١) حيث تبين له أن البرامج التدريبية لم تكن في المستوى المطلوب لعدم إجراء عمليات المسح اللازمة ، وتحديد الأهداف وإشراك المعلمين في تخطيط البرامج .

ويؤكد **VAN DER SIJDE** (١٩٨٧ م : أي دي ٢٨٥٨٤٦) : أنه يجب تدريب المعلمين من خلال برامج تدريبية مصممة خصيصاً لهم حسب إحتياجاتهم الفعلية التي يجب ملاحظتها ورصدها قبل إعداد برامج التدريب ، وهذا ما أكدته النموذج الذي قدمه **LEGRAND** (١٩٧٦ م : ٩٥) لتصميم برنامج للتدريب أثناء الخدمة ، والذي يبدأ بتحديد الإحتياجات ويتضمن تشخيص وتحليل مهارات العلاقات وبيئة الفصل الدراسي وتقييم الأوجه

الإيجابية والسلبية ، ووضع الأهداف المستقبلية منذ البداية .

ومن الشروط الأساسية التي تسهل النمو المهني كما وجدها **WATTS** (١٩٨٦ م :
٢٠٠٧) : هي تحديد الأهداف والتقييم الدقيق ، والتعاون مع المعلمين والمساندة والتشجيع .

ووجد **LUNSFORD** (١٩٨٨ م : ٢٢٢٢ أ) أن مما يشجع المعلمين على طلب المساعدة
هو تفهم المشرف وكفاءته العلمية .

في حين أظهرت دراسة كل من **المساد** (١٩٨٢ م : ١٠٦) و**إيمان** (١٤٠٢ هـ : ١٩٢)
أن خصائص السلوك الإشرافي من قبل المشرفين والمشرفات سلبية بشكل عام ، وكان التركيز على
سلبيات المعلمين والمعلمات دون الإهتمام بمعالجتها إيجابياً ، ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة **عبدالله**
(١٩٨٢ م : ٨٨) حيث أظهر المعلمون بشكل عام حاجة عالية للخدمات الإشرافية في مجال النمو
المهني والشخصي للمعلم بينما كانت درجة توفيرها من قبل الإشراف التربوي منخفضة ، وكان
التركيز على أداء المعلم الصفي . وفي ذلك أوصى **الحلو** (١٩٧٢ م : ٢٩٠) : " أن ينوع
الموجهون في إجتماعاتهم مع المعلمين ، ويكثرُوا من عقد البرامج التدريبية الحديثة لهم في مراكز
عملهم " .

كما أوصت **عائشة** (١٤٠٢ هـ : ١٤٩) بإعطاء الفرصة للمعلمة للممارسات التدريبية ،
والإطلاع على أحدث الإنساب التدريبية فقد تبين **للدويك** (١٩٨٠ م : ١٠١) : " أن أسلوب
الإشراف الإجرائي التعاوني أكثر فاعلية من أسلوب الإشراف التربوي الحالي في تحسين سلوك
المعلمين التعليمي " ، ويعلق **الحلو** (١٩٧٢ م : ٢٠٤) على ذلك بقوله : " فإذا لم يدرّب المعلمون
على البحث التربوي فكيف يمكن لهم توجيه طلابهم نحوه " . وأشار **الحلو** (١٩٧٢ م : ١٩٠)
إلى أن التركيز على الدورات والندوات دون غيرها قد يرجع إلى سهولة عقدها وانخفاض تكاليفها

وخبرة المشرفين عنها .

وتعلل كل من عواطف (١٤٠٥ هـ : ١٠٠) وناريمان (١٤٠٥ هـ : ١١٢) : أن الفرق بين واقع الممارسات التربوية والممارسات التربوية المثالية لكل من المديرات والمشرفات التربويات يعود إلى قصور برامج تدريب المديرات والمشرفات التربويات أثناء الخدمة ، أو عدم إدراك بعض المديرات والمشرفات لدورهن الإشرافي ، أو عدم إدراك المعلمات للممارسات والإعمال والمهام المناطة بالمديرة والمشرفة في حدود الإمكانيات المتاحة . وأكد بطاح (١٩٧٩ م : ٢١٥) أن لمدير المدرسة دوره القيادي إلى جانب دوره الإداري .

وفي دراسة HULING (١٩٨٢ م : أي دي ٢٢٠٩٥٩) تبين أن التدخلات التي يقوم بها المديرون لها تأثير على المعلمين وعلى تحسين عملية التدريس . وفي دراسة WATTS (١٩٨٦ م : ٢٠٠٧ أ) ذكر الأغلبية من المعلمين أن التعلم من المشرفين والمدراء والإداريين والبرامج المطبقة في العمل من أهم مصادر النمو المهني . في حين أظهرت دراسة إيمان (١٤٠٢ هـ : ١٩١) أن مستوى غالبية مديرات المدارس الثانوية غير مرضي في عملية الإشراف الفني وتبين لغرم الله (١٤٠٤ هـ : ١٨٢) " أن الكفاءات الإدارية التي ينشدها المعلمون من المديرين دون الجيد " .

وتوصل كل من رمزي (١٩٧٦ م : ٨٧) وصنبر (١٩٧٩ م : ٢٢٢) إلى أن مدير المدرسة لا يقوم بدوره القيادي كما يجب ، واتضح للحلو (١٩٧٢ م : ٢٨٠) أن مديري المدارس ومديراتها لا يتيحون الفرصة للمعلمين والمعلمات لتطبيق الخبرات والمهارات المكتسبة خلال برامج التدريب . وتبين للثبتي (١٤٠٤ هـ : ١٤٩) " أن نظرة معظم مديري المدارس إلى الاجتماعات المدرسية بأنها خاصة لإصدار الأوامر من جانبهم " . وذكر المعلمون في دراسة KOSLO (١٩٨٩ م : ١١٥٩ أ) : أن من خصائص وسلوكيات المدير التي جعلت من وظائفهم غير مرضية هو كون المدير متسلطاً لاهتمامهم باهتمامات المعلمين ، ولا يشاركونهم في اتخاذ قراراتهم

بالإضافة إلى افتقاد الصلة بين الإدارة والمعلمين .

وتبين لـ **SHARPE** (١٩٨٩ م : ١٥٥١ أ) : أن الدعم المعنوي والضغط الخارجية كالأوامر هي من العوامل المؤثرة في مدى استفادة المعلمين من برامج التدريب وتطبيقها ، وفي ذلك الصدد أوصى **العلي** (١٩٨٢ م : ٢٠٥) بتصميم دبلوم خاص لتأهيل المديرين وتوجيههم ومتابعتهم في برنامج دبلوم التربية مع الدقة في اختيارهم وحسن تدريبهم . ويساعد مدير المدرسة ويخفف العبء عنه وكيل المدرسة ، وهذا ما أكدته دراسة **جروان** (١٤٠٩ هـ : ١٨٢) عن أهمية دور وكيل المدرسة في مشاركة المدير المسئولية وإتاحة الفرصة له للقيام بدوره الإداري والتربوي المطلوب للإرتقاء بالمستوى التعليمي والتربوي بالمدرسة .

وقد كشفت الدراسات السابقة عن أثر واقع الإشراف التربوي بالمدارس على اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، فقد توصل **المساد** (١٩٨٢ م : ١٠٦) إلى ارتباط خصائص السلوك الإشرافي المتبعة من قبل المشرفين التربويين باتجاهات سلبية لدى المعلمين ، والتي تميزت بالمباشرة والشرح والإستئثار بالحديث والنقد وعدم الإستثمار ، أما السلوك الإشرافي الذي تميز بالمدح والتشجيع وتوجيه السؤال ، وتقبل أفكار ومشاعر المعلمين فقد اقترن باتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو الإشراف .

وأفادت **كريمة** (١٩٨١ م : ١٧٤) : في اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية بأن لممارسات مدير المدرسة تأثيراً إيجابياً ، أو سلبياً فكلما كان التفاعل بين كل من المدير والمعلم والمشرف إيجابياً تتوفر الفرص الجيدة لتحسين العملية التربوية بالمدرسة ، وتبين أيضاً من دراسة **كريمة** (١٩٨١ م : ١٧٧) : " أن اتجاهات المعلمين الذين حصلوا على مؤهل تربوي نحو الإدارة المدرسية أعلى من اتجاهات المعلمين الذين لم يحصلوا على مؤهل تربوي وهذا يدعم تدريب المعلمين أثناء الخدمة " .

وهكذا نرى أن الدراسات السابقة قد ركز كل منها على دور عنصر واحد من العناصر التربوية المسؤولة بالمدرسة كمديرة المدرسة ، الوكالة ، المشرفة التربوية ، وبرنامج التدريب أثناء الخدمة ؛ ولم تتناول تلك العناصر كوحدة متكاملة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة ترتسم في هدف كبير وهو تطوير العملية التربوية عن طريق تطوير أداء المعلمة ، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات .

ملخص نتائج الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة نستنتج ما يلي :-

- (١): تعتبر الدراسات السابقة بحوثاً ميدانية من واقع ممارسات المديرين والمشرفين التربويين وبرايمج التدريب أثناء الخدمة في المدارس بمراحل تعليمية مختلفة .
- (٢): الإشراف التربوي والإدارة المدرسية مظاهر تربوية تتكامل مع التدريب التربوي أثناء الخدمة وتساهم في تحقيق أهدافه .
- (٣): للممارسات الإدارية لشئون الهيئة التدريسية أثر على العلاقات الشخصية بين المعلمين واتجاهاتهم نحو الطلاب .
- (٤): عدم ممارسة مدير المدرسة للأعمال القيادية التربوية لذلك فهو في حاجة ماسة للتدريب للنمو المهني .
- (٥): عدم إتاحة معظم مديري المدارس والمشرفين التربويين الفرص للمعلمين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم خلال الاجتماعات المدرسية ، والإكتفاء بإصدار التعليمات والأوامر .
- (٦): هناك فرق بين واقع الممارسات التربوية للمديرات والمشرفات التربويات وبين ما تنشده المعلمات من تلك الممارسات .
- (٧): قصور البرامج التدريبية للمديرين والمشرفين التربويين ، وأثر ذلك على ممارستهم لأعمالهم الإشرافية بالمدرسة ، وما يتبعه من نتائج سلبية على اتجاهات المعلمين التعليمية .
- (٨): يغلب على واقع الإشراف التربوي الجانب السلبي لدى المشرفين والمشرفات حيث مازال

التركيز على أخطاء المعلمين والمعلمات دون معالجتها إيجابياً .

(٩): هناك تباين نسبي بين حاجة المعلمين لبعض الخدمات الإشرافية ودرجة توافر هذه الخدمات

لهم من قبل المشرفين التربويين .

(١٠): ارتبطت خصائص السلوك الإشرافي للمديرين والمشرفين التربويين باتجاهات سلبية لدى

المعلمين نحو الإدارة المدرسية والإشراف التربوي .

(١١): أثبتت الدراسات فاعلية أسلوب الإشراف التعاوني في تحسين سلوك المعلمين التعليمي ،

وتحسين اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي وطلبهم العون من المشرفين إذا ما وثقوا بهم

وشعروا بأن لديهم الخبرة الكافية .

(١٢): أظهرت النتائج أن للخبرة التربوية دوراً في تحسين اتجاهات المعلمين نحو الإدارة المدرسية

والإشراف التربوي مما يدعم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة .

(١٣): يرى المعلمين أن التعلم من المشرفين والمديرين والإداريين والبرامج التدريبية المطبقة في

العمل من أهم مصادر النمو المهني .

(١٤): تبين أن الدعم المعنوي والتشجيع والتعاون وكفاءة المشرف العلمية ، هي من الشروط

الأساسية التي تسهل النمو المهني .

(١٥): أكدت النتائج أهمية دور الوكيل في الرفع من المستوى التعليمي والتربوي بالمدرسة.

(١٦): وحدة الأهداف التي تقوم عليها الإدارة المدرسية ، والإشراف التربوي ، وبرامج تدريب

المعلمين حيث ركزت جميعها على المساهمة في تحقيق النمو المهني للمعلمين للإرتقاء بالعملية

التعليمية وبلوغ إهدافها .

(١٧): أكدت الدراسات السابقة على ضرورة أن يصل مدير المدرسة إلى مستوى الكفاءة في قيادته

لمدرسته ، وأن الذين تتكامل أدوارهم مع دوره عليهم أن يصلوا لنفس المستوى وهم

التربويون من المعلمين والمشرفين التربويين والمسؤولين في مديريات التعليم .

(١٨): هناك جفوة بين مديري المدارس والمسؤولين بالإدارة التعليمية من أهم أسبابها الأوامر

القاسية التي تصدر من الموجهين وغيرهم .

(١٩): أكدت الدراسات السابقة في توصياتها بأن الإسلوب الإشرافي الذي يهدف إلى تلبية حاجات المعلمين ، ويتم تخطيطه وتنفيذه وتقويمه تعاونياً مع سائر الأطراف المؤثرة والمتأثرة بعملية التعليم والتعلم ، يمكنه أن يحدث التغيرات المرغوبة في سلوك المعلمين التعليمي .

(٢٠): أن البرامج التدريبية المتبعة ينقصها التخطيط السليم الذي يقوم على الإسس العلمية كإجراءات المسح اللازمة لمعرفة إحتياجات المتدريين ومراعاتها ، وتحديد أهداف التدريب التربوي وإشراك المعلمين في تخطيط البرامج .

(٢١): الإفتقار إلى وجود جهاز خاص بالتقويم والمتابعة ، والإعداد الجيد لأدوات التقويم العلمية الصحيحة للتدريب التربوي للمعلمين أثناء الخدمة .

(٢٢): إتفقت نتائج الدراسات السابقة على عدم جدوى برامج التطور المهني التي تطبق حالياً ونقدها ، حيث ركزت على المادة العلمية دون الجوانب التربوية الأخرى ، مع الإعتماد على الجانب النظري أكثر من الجانب العملي ، والتركيز على الندوات والإجتماعات والدورات القصيرة والطويلة دون استخدام أساليب التدريب التربوي الحديثة .

(٢٣): مجمل الدراسات السابقة كان بمثابة الخطوط العريضة لبرامج مستقبلية لتدريب المعلمين أثناء الخدمة .

المدرسة كمؤسسة تربوية تدريبية

- حاجة المعلمة للتدريب أثناء الخدمة :

تعتبر المعلمة أحد العناصر الأساسية في إنجاح العملية التعليمية ، فهي المصدر الرئيسي الذي تستقي منه الطالبات معلوماتهن وخبراتهم ، وهي القدوة الحسنة لطالباتها تؤثر فيهن بتصرفاتها وأقوالها .

يقول أحمد شكري مهران (١٩٧٢ : ٢٠٩) إن المعلمة يمكن أن تكون سبباً في الإضطراب النفسي للطالبة أو حبها للتعليم بصفة عامة تبعاً للأثر الذي تحدثه .

لذلك ينبغي على المعلمة تهيئة الجو الصالح الذي يؤدي إلى نمو الطالبة نمواً صحيحاً شاملاً متكاملأ من جميع جوانبه ، فلم تعد مهمة المعلمة تقتصر على نقل المعلومات والمعارف للطالبات كما هو السابق بل يجب عليها الإعتناء بجميع الجوانب الشخصية للطالبة ؛ العقلية والنفسية والجسمية والإجتماعية لتهيئة المواقف التي تساعد على التعلم .

وفي ذلك يقول محمد الهادي عفيفي (١٩٧٢ : ١٢٠) تقع على المعلمة مسئولية مساعدة الطالبات في مواجهة مشكلاتهن ، خاصة في الفترات التي تتميز بالتغيرات الجسمية والإجتماعية " كمرحلة المراهقة " .

ويضيف أبو الفتوح رضوان (١٩٧٨ م : ٩٧) ضرورة ربط الدراسة بواقع حياة الطالبة

حتى يسهل إنتقال أثر التعلم في المدرسة إلى الحياة التي نعيشها .

يقول محمود النبوي الشال (١٩٧٧ م : ٩) : " فالمعلم العصري ليس معلم المادة فحسب ، بل إنه فضلاً عن ذلك يقوم من جانبه بكل عملية مربية ، متجاوزاً حدود النظرة التطبيقية المصطنعة بين المواد الدراسية بعضها مع البعض الآخر ، وتحقيقاً للوحدة الفكرية المنظمة بين كل ما هو نظر وكل ما هو عمل " .

إن جميع ما سبق يعتمد على عملية التفاعل بين المعلمة والطالبة ، الأمر الذي يؤكد أنه لا بد من المعلمة مهما تطورت التربية بأساليبها وأدواتها ومناهجها ،؛ وذلك لدورها الكبير والمهم ، وهذا ما يفرض على المعلمة أن تكون ملزمة بالمادة إلماً كافياً ، وتكون ذات ثقافة واسعة ، قادرة على توجيه طالباتها وتفهم حاجاتهن والعمل على مساعدتهن ، كما أنها تتعامل مع الظواهر النفسية والتربوية ذات الخصائص المتعددة والمختلفة ، فالطالبة لها دوافعها وأفكارها وحاجاتها النفسية والجسمية والعقلية والاجتماعية التي تختلف من طالبة لأخرى ، ومن مرحلة لأخرى ، بل من وقت لآخر ، بالإضافة إلى طبيعة العصر الذي نعيشه والتطورات المعرفية والتقنية والنظريات العلمية والتربوية .

ويرى يوسف إبراهيم نبراوي (١٤٠٧ : ٨٩) أن ما تحدثه التكنولوجيا الحديثة من تغيرات يتبعها إختلاف في الأفكار والمفاهيم والقيم والاتجاهات والمهارات تؤثر في الأهداف التربوية والمناهج الدراسية ، وذلك يتطلب من المعلمة الإطلاع الدائم على كل جديد في مجال العلوم التربوية لمسايرة تلك التطورات .

أما يوسف صلاح الدين قطب (١٩٨٩ م : ٧) فيرى أن إعداد المعلمة لمهنة التدريس يجب أن يكون مستمراً أثناء العمل لتزداد خبرة وكفاءة ويدعم ما تلقته من تدريب أثناء فترة

الدراسة ، فلا تنسى ما تعلمته أو تقف عند حد معين فتقل كفاءتها.

ويؤيد ذلك يوسف (د. ت. : ٤٢) فيرى أنه لا ينبغي أن تكتفي المعلمة بإعدادها في معاهد دور المعلمات وكليات التربية بل يجب إستمرار تدريبها ومتابعة نموها المهني خلال الممارسة الفعلية والمستمرة للتدريس ، على إعتبار أن مهمة التدريس عملية تطبيقية لا تتصف بالجمود تبعاً للتغيرات المستمرة في المناهج والنظريات والمفاهيم التربوية المستجدة .

ويشير كل من غانم سعيد شريف ، وحنان عيسى سلطان (١٤٠٢ هـ : ٢٤) إلى أن التدريب أثناء الخدمة مكملاً لإعداد المعلمات ما قبل الخدمة والذي يتأثر بإحتكاكهن بالمشكلات الواقعية والتي تستمد أثناء الخدمة من خبراتهن المباشرة والتي تتعلق بالمناهج وطرق التدريس والعلاقات الإنسانية والتعليم والإختبارات ، وهذا ما يفرض على برنامج التدريب أثناء الخدمة مراعاة تلك العوامل لمساعدة المعلمات على إكتساب مزيد من الخبرات لرفع مستوى العملية التعليمية .

فالتدريب أثناء الخدمة يهدف إلى نمو المعلمات مهنيًا ، بتحديد واكتساب الخبرات والمهارات وتحسين أداء المعلمات الذي يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها ، وتعتبر المدرسة المكان الملائم الذي يسمح بالممارسات الفعلية الواقعية خلال فترة التدريب ، دون أي إرجاء أو تعطيل لاتخاذ الإجراءات والترتيبات الزمانية والمكانية التي تختص بتطبيق البرامج التدريبية .

يقول محمد صديق سليمان (١٩٨٧ م : ٧٨) أن المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر في زيادة واستمرار الوعي التربوي للمعلمة خاصة فيما يتعلق بإدارة المدرسة وقيادتها.

وترى الدارسة أن أعضاء الإدارة المدرسية والمشرفات التربويات بطبيعة عملهن أكثر التصاقاً بالمعلمات وأقدر لتفهم حاجاتهن التدريبية ، وأبلغ أثراً في القيام بمهمة تدريب المعلمات أثناء

الخدمة والذي يؤدي إلى تلبية احتياجاتهن التربوية وتنمية اتجاهاتهن نحو المهنة .

ويشير أحمد حسين اللقاني (١٩٧٩ م : ٢٩) إلى أن لكل شخصية أبعادها ومقوماتها التي تختلف من شخص لآخر يتبعه اختلاف في الأفكار والمعارف والميول والاتجاهات والمهارات ، والتدريب أثناء الخدمة إنما يهدف إلى تعديل وتطوير تلك الجوانب تبعاً لاحتياجات كل معلمة ليكون أداؤها أفضل .

لذا يجب على المسؤولات في المدرسة تحديد الإحتياجات التدريبية للمعلمات ، للعمل على تلبيتها ضمن البرامج التدريبية ، ويمكن تصنيف المعلمات حسب احتياجاتهن وظروف عملهن ومستوياتهن إلى الفئات التالية :-

- (١) : المعلمات بصفة عامة لمسايرة التطور الدائم في مجال التربية والتعليم والتكنولوجيا الحديثة .
- (٢) : المعلمات غير المؤهلات تربوياً .
- (٣) : المعلمات القديمات لتجديد ثقافتهن العلمية والتربوية .
- (٤) : المعلمات الجديديات للتعرف على طبيعة العمل ، وتدخل في هذه الفئة كما يشير يوسف (د . ت : ٢٦) - المعلمات من غير ذوي الخبرة والمعلمات من ذوي الخبرة ولكنهن ينتقلن لمرحلة جديدة أو مدرسة جديدة .

وبناءً على تلك الظروف والحاجات تجد المعلمات أنفسهن بحاجة ماسة لمختلف أنواع التدريب التربوي أثناء الخدمة ضمن برامج منظمة من قبل الجهات المسئولة عن التدريب لمواجهة تلك التحديات وتحسين أداء المعلمات لينعكس على العملية التعليمية ومستويات طالباتنا التعليمي .

- الأسس التي تقوم عليها سياسة التدريب أثناء الخدمة :

يتضح لنا مما سبق أهمية التدريب أثناء الخدمة للرفع من مستوى المعلمات وتحسين

أدائهن الذي ينعكس على العملية التعليمية ، لذا ينبغي تجنيد ما أمكن من عناصر بشرية ومادية في ميدان التربية والتعليم ليكون البرنامج التدريبي فعالاً .

يقول يوسف (د . ت : ١٥) : " فكما لتدريب المعلمين قبل الخدمة أهداف وفلسفة ، فإن لبرامج التدريب أثناء الخدمة فلسفة وأهدافاً أو هكذا ينبغي أن يكون " .

وهذا يستلزم التخطيط الكامل بوضع أسس علمية واضحة تقوم عليها برامج التدريب تبدأ بتحديد المسؤوليات ووضع الأهداف التعليمية المراد تحقيقها قبل البدء في تنفيذ البرامج ، وأن تكون محددة بلغة السلوك الذي تؤديه المعلمة بشكل يسهل ملاحظته ، وينبغي أن تكون هناك دراسات ميدانية شاملة لحصر المشكلات ووضع الأولويات حسب احتياجات المعلمات ومراعاتها في البرنامج طبقاً للظروف والامكانيات المتاحة ، وتحديد الوسائل والأساليب التدريبية المناسبة على ضوء الأهداف مع مراعاة تكامل الجانبين النظري والتطبيقي ، والقيام بعملية التقويم خلال تنفيذ البرامج وبعد تنفيذها بصورة تعاونية ، تشترك فيها المسؤولات عن التدريب من المشرفات التربويات وعضوات الإدارة المدرسية والمعلمات أنفسهن ، مع ضرورة استمرار المتابعة لمعرفة مدى نجاح البرنامج وتقييمه على أساس معايير مرتبطة بالأهداف الموضوعية لتعديل ما أمكن خلال التنفيذ وتلافي جوانب الضعف والقصور في برنامج التدريب مستقبلاً .

وفي ذلك تقول نازلي صالح أحمد وآخرون (١٩٨٤ م : ٥٩) : " ويعتبر هذا النوع من التدريب مكماً للتنمية الذاتية التي يقوم بها الفرد بنفسه ، إلا أن هذا النمو مهما كان منظماً ومنهجياً - لا يصل إلى مرتبة التدريب الذي يخطط له ضمن برنامج جماعي يتيح مجال الأخذ والعطاء والمشاركة في الخبرات الجماعية " .

ويرى نبيل أحمد عامر صبيح (١٩٨١ م : ٨٢) أنه ليس هناك برنامج معين هو

الأفضل في مجال التدريب أثناء الخدمة ، بل يعتمد ذلك على ظروف المدرسة نفسها وما يلائمها والمشكلات التي تواجهها وحاجات المعلمين وما يهم العاملين فيها من مشرفات تربويات ومديرات وأعضاء الإدارة المدرسية ، وأنه بقدر ما يتاح لهم الإشتراك في تخطيط وتنفيذ البرنامج يكون حماسهم وتعاونهم .

وحتى تعطي برامج التدريب نتائج إيجابية لابد من مراعاة الإسس والمبادئ التالية :-

(١): يرى صبيح (١٩٨١ م : ٢١ ، ٢٢) لتنظيم البرامج التدريبية ينبغي أن تكون هناك وحدة مركزية تتولى القيام بعملية مسح شاملة للمجتمع الذي سيقوم فيه برنامج التدريب ، وِضع الأهداف العامة ، وتوزيع المسئوليات والإختصاصات وحصر المشكلات التي تواجهها المدرسة .

(٢): وضع الأولويات حسب الإحتياجات في الوضع الحالي ويترتب عليه :-

أ - تحديد الأهداف التعليمية التي يسيّر عليها البرنامج ، وقد ذكرت لبيبة صلاح (١٩٧٥ م : ١٠٦) أن تحديد الأهداف بدقة تامة يساعد على اختيار الأنشطة والمحتوى من برامج وأساليب ووسائل مستخدمة ، وتعتبر هذه الأهداف أساس تقويم برنامج التدريب .

ب - تخطيط البرنامج وتحديد المحتوى واختيار الوسائل والأساليب المستخدمة في التدريب مع مراعاة الفروق والإختلافات بين المتدربين في ذلك ، ويرى محمود شمس الدين (١٩٧٢ م : ٢٥٢) : بأنه يجب تخطيط البرنامج على أساس الأهداف المحددة ، ودراسة المشكلات القائمة والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .

(٣): تنفيذ البرامج المقترحة حسب الإمكانيات المتاحة .

(٤): التقويم المستمر الذي يلزم البرنامج منذ البداية وحتى النهاية ويتضمن ذلك كما يرى

يوسف جعفر سعاد (١٩٨٥ م : ١٢٩) : " تشجيع أساليب النقد الذاتي للمعلمين " .

(٥): المتابعة المستمرة ، ويقصد بها متابعة المتدربين بعد تطبيق البرامج التدريبية والإنتقال

لبرامج تدريبية أخرى لمعرفة مدى إستفادة المتدربات من البرامج التدريبية ومحاولة تطويرها للأفضل .

(٦): الشمول ، ويتضمن تقدير جميع جوانب العملية التدريبية والعناصر والوسائل والأساليب المختلفة ، كما يعني اشتراك مختلف عناصر التدريب في عملية التخطيط والتقييم لبرامج التدريب بما في ذلك المتدربات في البرنامج .

(٧): المرونة التي تسمح بالتعديل والتبديل الهادف أو البناء تحسباً للظروف الطارئة أثناء تنفيذ الخطة المرسومة .

(٨): اعاون والمشاركة الجماعية الفعالة بين أفراد المؤسسة من عاملات في الإدارة المدرسية والمشاركة التربوية والمعلمات أنفسهن ، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات لعملية التدريب .

(٩): الإهتمام بالجوانب التطبيقية والنظرية على السواء في تطبيق البرامج التدريبية ؛ لاستكمال حاجات المتدربات الفعلية من الناحيتين ، والإرتقاء بمستواهن الفكري والأدائي وتطويره .

(١٠): التكامل بين جوانب التخطيط في المجالات المختلفة ، ويتمثل هذا التكامل في توفير الإدارة الناجحة والمشرفات التربويات ذوات الكفاءة والخبرة ، وتوفير المتطلبات المادية كالمباني الجيدة والتجهيزات والوسائل والأساليب الجيدة الفعالة ، وتعاون جميع العناصر التدريبية على مختلف مستوى المسؤوليات المناطة بهن في هذا المجال ، فإذا لم تتوفر تلك العناصر أو إذا اختلف جانباً منها قد لا يحقق التدريب أهدافه وغاياته ، فمن شروط التخطيط التربوي السليم كما ذكرها عرفات عبدالعزيز سليمان (١٤٠٨ هـ : ١٢٦) " وجود تكامل بين جوانب التخطيط ونواحيه في المجالات المختلفة بحيث يؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف " .

ـ أساليب الإشراف والتدريب :

الأساليب هي الوسيلة لتحقيق الإهداف التدريبية التربوية ولا يمكن الإعتماد على أساليب معينة بصفة دائمة في كل الحالات والظروف ، بل يجب تحديدها حسب طبيعة برامج التخطيط

التي تعدها المسؤولات عن التدريب ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وتتعدد الأساليب مع تعدد الإحتياجات التدريبية والمواقف واختلاف الأهداف ، كما يشكل إختلاف الخبرات والقدرات والميول والإعداد لدى المتدربين أساساً في اختيار الأساليب التدريبية . لذلك لابد أن يأتي إختيار الأساليب التدريبية بعد القيام بعملية المسح ووضع الأولويات وتحديد الأهداف في المجتمع الذي سيتم فيه التدريب .

وترى لبينة (١٩٧٥ م : ١٢٣) أنه من خلال الأساليب والأنشطة التدريبية تنجز الأعمال وتحقق الأهداف ، كما يتمثل نجاح المشرفة التربوية في اختيار الأساليب والأنشطة الملائمة وتخطيطها وتنفيذها وتقييمها .

ويضيف تيسير الدويك وآخرون (د . ت : ١٢٠) " ويتوقف حسن إستخدام الأساليب الإشرافية على طريقة تخطيط العمل بها وتنظيمه وتقييمه ومتابعته . ويمكن أن تتعدل مواقف بعض المعلمين السلبية إزاء بعض أساليب الإشراف التربوي إذا تحسنت مضامينها وطرق توظيفها " .

وتشير لبينة (١٩٧٢ م : ٢٤٢) إلى أن " الأساليب هي وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم في أقصر وقت ولأطول مدة " .

يؤكد لنا ماسبق أهمية الأساليب في مجال التدريب الذي يفرض على القيادات التربوية التدريبية بالمدرسة من " مديرة ووكيلة ومعلمة أولى وأمينة مكتبة والمشرفة التربوية " الإلمام بأساليب الإشراف والتدريب بأنواعها كالزيارة الصفية ، المقابلة الفردية ، تبادل الزيارات بين المعلمات ، الدروس النموذجية ، الإجتماعات ، المحاضرات ، النشرات التوجيهية ، القراءات الموجهة ، الندوات التربوية ، البحوث التربوية ، المنحني التكاملي في الإشراف التربوي :

وفيما يلي عرض موجز لبعض تلك الأساليب :

- النشرات التوجيهية :

وهي تعليمات أو توجيهات مكتوبة ووسيلة اتصال دائمة بين المشرفات التربويات والمعلمات تهدف إلى تنمية المعلمات بأسلوب يثير رغبتهن في قراءتها وهي أسلوب مكمل وليس قائماً بذاته .

وترى رداح الخطيب وآخرون (١٤٠٧ هـ : ٢٤١) أنها تهدف إلى تعريف المعلمات بالموضوعات التي ستبحث في الإجتماعات المقبلة بين المشرفات والمعلمات وتعرض ما توصل إليه المعلمات من نتائج ونشاطات تعليمية طبقت وثبت نجاحها .

ويمكن أن تتضمن النشرات التوجيهية ما يلي :-

- ١ - توضيح أهداف الإشراف التربوي والغرض من وجود المشرفة التربوية .
- ٢ - بعض التوجيهات والإرشادات العلمية والتربوية .
- ٣ - ذكر في الورقة الثانية من ندوة التوجيه التربوي الأولى ج٢ (١٤٠٣ هـ : ٢١٩) أن تتضمن النشرة " الإصدارات الحديثة من الكتب والمجلات مع الإشارة إلى أسماء مؤلفيها وأماكن توفيرها ويستحسن ذكر الطبعة واسم الناشر وعنوان المقال أياً كان المصدر كإحدى المجلات ويمكن نقل فقرات من المطبوع ليثير في المعلمين الرغبة في مطالعته " .
- ٤ - النشاطات التربوية والتعليمية التي تقوم بها المعلمات في المدارس الأخرى كالمقالات والبحوث التربوية التي قامت بها المشرفات التربويات أو المعلمات ، ونقل الأفكار التربوية الحديثة ، وعرض بعض الدروس النموذجية .
- ٥ - عرض بعض المشكلات التي تعترض المشرفة التربوية في بعض المدارس ووضع الحلول والمقترحات لها وطرق تلفيفها .
- ٦ - إبراز أعمال المعلمات الممتازات لتستفيد منها المعلمات الأخريات ، ولا تقتصر النشرات

التوجيهية على المشرفات التربويات والإدارة المدرسية فقد تشترك فيها المسؤولات في مكتب التوجيه التربوي والجهات التعليمية .

- القراءات الموجهة :-

وتهدف إلى استشارة المعلمات للإطلاع والقراءة في مجال المهنة لملاحقة التطورات في الميادين العلمية والتربوية والمهنية .

ويعرفها سالم مبارك الضويلع (١٤٠٩ هـ : ٧٧) " هي أسلوب من أساليب الإشراف التربوي يستعين بها المشرف التربوي لاستشارة حب القراءة والاطلاع لدى المعلمين فتزداد ثقافتهم ونموهم المهني " .

ولا يقتصر دور المشرفة التربوية على تشجيع المعلمات للقراءة والاطلاع ، بل قد تكلفهن بقراءة موضوع معين وجمع المعلومات عنه باستخدام المصادر العديدة واستخلاص آراء أخرى جديدة ، وقد تشترك معهن في كتابة البحوث والمقالات التربوية والعلمية في مجال المهنة وحفظها بالمكتبة للإستفادة منها .

يقول هاشم محمد الهجاري (١٤٠١ هـ : ١٠٤) " وقد يطلب من بعضهم نقد بعض الكتب الدراسية من ناحية المضمون والمحتوى إلى آخر النواحي الشكلية والفنية وكتابة تقارير عنها تشمل ملاحظات لها وعليها " .

- الندوات التربوية :-

هي اجتماع يعقد على مستوى المسؤولات بالمدرسة كالمشرفة وعضوات الإدارة المدرسية والمعلمات لبحث مشكلة أو موضوع تربوي أو تعليمي محدد بإعداد مسبق لمحاولة الوصول لنتائج

إيجابية أو حل مشكلة معينة ، وهي فرصة لتبادل الآراء وتمكن المعلمات من الاستفادة من خبرات الأخريات .

ويرى يوسف (د . ت : ١١٤) بأن " الندوة عبارة عن محادثة هادفة تقوم بها جماعة من ثلاث إلى ستة أشخاص تعالج بها موضوعاً معيناً " .

ويقول أحمد الخطيب ورداح الخطيب (١٤٠٦ هـ : ١٤٠ ، ١٤١) أنها اجتماع مقيد بموضوع معين يشترك فيها مجموعتان ؛ مجموعة المختصات لعرض وجهات النظر المختلفة ومناقشتها حول موضوع الندوة ، ومجموعة أخرى كبيرة من المستمعات يمكن أن تتاح لهن فرصة المشاركة دون الخروج عن جوهر موضوع الندوة ، وينبغي تحديد أهداف الندوة مسبقاً ونوعية المحتوى والوسائل التعليمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ، ويستحسن أن يكون هناك اجتماع بين المشاركات في الندوة تناقش فيه مجال الندوة وأسلوب إدارتها ، ولا بد من استطلاع آراء المستمعات والتعرف على مدى تغير آرائهن وذلك بقصد تقييم الندوة والتعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية .

كما تضيف لبيبة (١٩٧٥ م : ١١١) " ويفيد أسلوب الندوة في نقل الحقائق والأفكار إلى جماعة كبيرة في المؤتمرات والدروس والمشاغل التربوية ، كما يفيد في إثارة الجدل والتشويق لدى الحضور " .

- البحوث التربوية :-

وتتضمن دراسة موضوع أو البحث في مشكلة محددة تتعلق بقضايا التربية والتعليم . وتعتبر البحوث التربوية من أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تساعد على حل المشكلات التربوية والتعليمية بالمدسة والتي تواجهها المعلمات كما تكسب المعلمات طريقة التفكير المرن ومهارة

البحث العلمي وتطوير إتجاهاتهم وتحسين ممارستهن التعليمية .

يقول محمد سليمان شعلان وآخرون (د . ت : ٥٩) : " ويعني البحث العلمي والتجريب في مجال التربية بتحسين العمليات التربوية والوصول إلى عمليات أحسن ، وفي ذلك زيادة لخبرة المعلمين " .

وتتفق مع ذلك رداح وآخرون (١٤٠٧ هـ : ٢٤٠) : " وعلمية التجريب التربوي تعرف المعلم بأساليب البحث العلمي وتساهم في نموه مهنيًا وشخصيًا وتثري قدرته على توجيه الطلاب لممارسة التجريب والبحث العلمي في حلهم للمشكلات التي تعترضهم " .

ويتطلب هذا الأسلوب كفاءة عالية من المشرفة التربوية بحيث تكون على معرفة تامة بطرق البحث والاختبارات والمقاييس ، كما يتطلب إعداد الإمكانيات اللازمة من مراجع وكتب ومجلات علمية وتربوية وبحوث تربوية ووسائل علمية ، ويتم التخطيط والتنفيذ والتقييم بطريقة تعاونية بين جميع الأطراف المشتركة من مشرفات تربويات ومعلمات ، وقد تقوم بالبحث المشرفة التربوية وحدها أو بالتعاون مع مجموعة من المعلمات أو إحداهن ، وتكلف بها عادة المعلمات من ذوي الكفاءات العالية أو المؤهلات تربوياً ويكون في مختلف المجالات التربوية .

ومن مجالات البحث التربوي كما ذكرها الضويلع (١٤٠٩ هـ : ٧٥) قضايا التعليم والتعلم ، ومشاكل هيئة التدريس ، وطرق التدريس والوسائل التعليمية .

- المنحنى التكاملي في الإشراف التربوي :-

هو أسلوب يجمع بين الأساليب السابقة ، فيعطي فرصة أكبر للمشرفة التربوية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية باستخدام مجموعة من الأساليب في وقت واحد .

تقول رداح وآخرون (١٤٠٧ هـ : ٢٢٤) " فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي " .

وسنوضح هذا الأسلوب الحديث وفوائده من خلال ما ذكره يعقوب نشوان (١٤٠٦ هـ : ١٦٣ ، ١٦٤) أنه أحد الأساليب الفعالة التي تهدف إلى تطوير كفايات محددة واتجاهات معينة للمعلمات باستخدام عدد من الأساليب والأدوات الإشرافية المختارة بطريقة متكاملة ، فقد تهدف المشرفة إلى تطوير بعض طرائق التدريس في موضوع معين ، وقد تعقد دورة للمعلمات بخصوص ذلك الموضوع ، وقد تطلب منهن قراءة بعض الكتب والمراجع التي لها صلة بالموضوع أو الإستعانة بالنشرات التربوية ومناقشتها في الحلقات الدراسية التي تعقدها المشرفة التربوية في الدورة التي تختص بالموضوع ، وبعد المناقشة والوصول إلى استنتاجات متفق عليها في ذلك الموضوع ، تطبق المعلمات ماتم الاتفاق عليه عملياً داخل الفصل ثم تناقش النتائج للطريقة المستخدمة وتحليلها ووضع الحلول والمقترحات لتحسينها وتطويرها بعد تحديد مزاياها وعيوبها وإبداء الآراء ، وللتأكد من ذلك تحتاج المشرفة التربوية الرجوع بالدورة من أولها لمعرفة مدى تحقيق الأهداف الإشرافية ، وتكمن فوائد أسلوب المنحنى التكاملي للإشراف في إبعاد الملل عن نفوس المعلمات لتعدد استخدام الأساليب التدريبية واستخدامها بطريقة متكاملة مترابطة وربط الجانب المعرفي بالتطبيق العملي ارتباطاً وظيفياً يؤدي إلى التحسين الحقيقي لأداء المعلمة .

تلك هي نماذج من الأساليب التدريبية التي يمكن اتباعها للإرتقاء بمستوى أداء المعلمة ، ويتوقف اختيارها على حاجات المعلمات العلمية والتربوية وطبيعة المواقف وما تم تحديده من أهداف يشترك الجميع في تحقيقها .

وترى الدارسة أن الأفضل استخدام عدد من الأساليب الإشرافية في وقت واحد ، وفقاً

للإحتياجات التدريبية كما هو الحال في المنحنى التكاملي للإشراف ، فذلك أدعى للفعاليات التامة ، خاصة حين تتضافر الجهود البارزة بين المشرفات التربويات وعضوات الإدارة المدرسية والمعلمات المتدربات فيؤدي إلى تغير تربوي حقيقي شامل نحو الأفضل .

وقد توصل محمد سليم الرايي (١٩٨١ م : ١٨٥) في دراسته إلى أن المنحنى التكاملي في الإشراف التربوي يتفوق على أسلوب الإشراف العادي في تحسين سلوك المعلمين التعليمي وتحسين اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي وأن ذلك التفوق لا يختلف باختلاف مستوى الخبرة التعليمية أو الجنس .

أسرة المدرسة

إن عضوات الإدارة المدرسية من " مديرة ووكيلة ومعلمة أولى وأمينة مكتبة والمشرفة التربوية " تمثل أسرة واحدة تعمل كوحدة تربوية تدريبية متكاملة في المدرسة لتحسين أداء المعلمة ومن ثم تحسين المواقف التعليمية ، وستعرض الدارسة فيما يلي المهام الوظيفية لكل عنصر من تلك العناصر :

- مديرة المدرسة :

لم يعد يقتصر دور مديرة المدرسة على النواحي الإدارية كالمحافظة على نظام المدرسة ، بل أصبح يشمل نواحي فنية لتحقيق أهداف تربوية وجماعية تدور حول الطالبة والمعلمة .

وهذا ما تؤكد به رداح وآخرون (١٤٠٧ هـ : ١٥٤) " وإن من أبرز التغيرات الحديثة في

مهنة مدير المدرسة تتجلى في مسئولية المدير في توجيه المعلمين والإشراف عليهم " .

ويرى نشوان (١٤٠٦ هـ : ١٧٢) أن مديرة المدرسة هي الدعامة الرئيسة للعملية التعليمية

في المدرسة التي تشرف عليها وهي القائد والمرجع لمن يعمل معها ، تهيء للعاملات الجو الذي يمكنهن من النمو الشخصي والمهني ويتم ذلك في إطار واضح من التخطيط السليم والفعال الذي يمكن المدرسة من تحقيق أهدافها والوصول لغاياتها ، ويعتبر النمو المهني للمعلمات من مسئولية مديرة المدرسة بالدرجة الأولى .

كما يرى شعلان وآخرون (د . ت : ٤٠ ، ٤١) أن أعظم مهمة في دور مديرة المدرسة كموجهة هو إعطاء الفرصة لكل فرد بالمدرسة للقيام بعمله لأقصى حد يتفق مع قدراته وإمكانات المدرسة وتطويرها بالتعاون الجماعي والانسجام والتكامل داخل المدرسة وخارجها مع المدارس والمؤسسات والمناطق الأخرى .

وأول ما ينبغي أن تقوم به مديرة المدرسة هو معرفة الإحتياجات التدريبية لأفراد المدرسة وتحديدتها ، يقول زكي محمود هاشم (١٢٩٩ هـ : ٢٠٥) " فليس من المعقول ولا من البديهي أن ينتظر الرئيس الإداري حتى يخبره شخص آخر بحاجة مرؤوسيه إلى التدريب والتنمية " .

ويرى محمد أحمد عبدالهادي (١٤٠٤ هـ : ٢١ ، ٢٢) أن تشرف مديرة المدرسة على التنفيذ والمتابعة والتقييم والنقد كالإشراف على الجو الإجتماعي العام بالمدرسة وأعمال المعلمات وتنظيم البرامج التي تسهل مهمتهن بالوسائل الممكنة ، كما تناقش مديرة المدرسة المشاكل التربوية والتعليمية والإجتماعية التي تواجهها المعلمات بالمدرسة ، ودراسة أسباب ضعف بعض المعلمات أو فشلهن ومحاولة علاج ذلك .

وترى الدارسة أن يتم ذلك كله في إطار من التعاون والتشاور بين أعضاء الإدارة المدرسية والمشرفات التربويات .

ويؤكد ذلك شعلان وآخرون (د . ت : ٢٩) بأن لا تكون السلطة للمديرة أو لمجموعة معينة من الإداريات أو المعلمات بل توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى ليعود الأمر بالفائدة في النهاية ، وبذلك لا تعتبر الإدارة سلطة عليا بل أسلوبا للعمل وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف المدرسية .

ويرى وهيب سمعان ومحمد منير مرسي (١٩٧٩ م : ١٦٧) إلى أنه يجب أن تدرك مديرة المدرسة أن الفرد بطبيعته يقاوم السلطة التي تتدخل في شئونه مهما كانت ، لذلك يجب أن تتيح المديرة الفرصة للمعلمات في ممارسة مسؤولياتهن خاصة في مجال التدريس فتكون متعاطفة مع رغباتهن في تحمل مسؤولياتهن لتكسب تعاونهن وإيجابيتهن وحبهن للعمل .

وفي ذلك يقول سليمان عبدالرحمن الحقييل (١٤٠٦ هـ : ١١٤) : " حتى التعليمات التي تحمل أعباء جديدة يجب أن تلقى عليهم في صورة تعاونية ليحس كل منهم أنه لن يكون وحده عند تنفيذ هذه الأعباء ، بل متعاوناً مع مدير المدرسة وزملاءه في ذلك التنفيذ " .

ويضيف الدويك وآخرون (د . ت : ٨١) " ومدير المدرسة قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها " .

- وكالة المدرسة :

يقول حسن مصطفى وآخرون (١٩٨٥ م : ٧٩) : " واجبات وكيل المدرسة هي نفس واجبات مدير المدرسة فإذا تغيب مدير المدرسة قام وكيلها بالإشراف على كل الشئون الفنية والإدارية بالمدرسة " .

إن ازدياد عدد الدارسات والفصول وكثرةعاملات بالمدرسة جعل من الصعب على المديرة القيام بالعمل بمفردها والتوازن بين الجانبين الإداري والتربوي ، بالإضافة إلى أن مديرة المدرسة قد تضطر أحياناً إلى التغيب بسبب مرض أو نحوه ، لذلك لابد أن تكون هناك مسؤولية معاونة بالمدرسة فترة غياب مديرة المدرسة أو تأخرها لتسيير العملية التعليمية وانتظامها .

ويتفق مع ذلك محمد مصطفى زيدان (١٤٠٢ هـ : ٢٦٩) : " إذا غاب مدير المدرسة

أو تأخر فوكيل المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارتها ، وله أن يتخذ من الوسائل ما يراه محققاً
لحسن سير الدراسة " .

ولا يختلف عن ذلك ما يراه **عبدالهادي** (١٤٠٤ هـ : ٢٢) : " الوضع التربوي
الإداري لوكيل المدرسة ، هو أن يكون بمثابة المدير الإحتياطي الذي تدخره الإدارة المدرسية
ليكون جاهزاً عند الحاجة ليحل محل المدير المسؤول " .

وقد اتفق كل من **منصور حسين** و**محمد مصطفى زيدان** (١٩٧٦ م : ٢٠) و**شعلان**
وآخرون (د . ت : ٤٢) على أن من واجبات وكالة المدرسة الإشراف على مادة تخصصها التي
مارست تدريسها خاصة إذا كانت تختلف عن المادة التي تخصصت فيها مديرة المدرسة .

وحتى يتسنى للوكالة القيام بتلك المهام نيابة عن مديرة المدرسة فينبغي أن تشترك مع
الجميع في التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة لأمر المدرسة ، ولا يعني ذلك أن الوكالة لا يكون
لها دور في وجود مديرة المدرسة بل بالإضافة إلى مساعدتها لمديرة المدرسة في الأعمال الإدارية
يترتب عليها مسئوليات فنية تجاه المعلمة ، فهي تساهم في فض الخلافات بين المعلمات ، وتنوب
عن مديرة المدرسة في حضور بعض الإجتماعات والندوات التي تدعو إليها الجهات العليا ، كما
يمكنها مشاهدة إلقاء الدروس لمعلمات التخصص وتقييمها .

ولعظم تلك المسئولية التي تتحملها الوكالة لابد من اختيارها بشروط معينة ، وأهمها تلك
التي تتركز في تمكّنها من مساعدة المعلمات على النمو المهني لتحسين أدائهن .

من هذه الشروط كما ذكرها **الحقيل** (١٤٠٦ هـ : ٢١٦) : أن تكون ذات روح قيادية
لها القدرة على الإقناع والإرشاد وسرعة الإستجابة والقدرة على التعاون مع الإدارة والهيئة التدريسية

في تنفيذ متطلبات العمل ، والمهارة في التعامل مع الأخريات وسياستهن .

وترى الدارسة أن مما يدعم العلاقة بينها وبين المعلمات هو تعاون المعلمة الأولى لتخصص كل مادة والتي تمثل حلقة وصل بين الإدارة المدرسية ومعلمات التخصص .

- المعلمة الأولى :

وتعتبر المشرفة المقيمة بالمدرسة لمادتها وتخصصها ، فهي توجه وترشد زميلاتها وتدرس مشكلاتهن بالمدرسة لاعتبارها معاشية لظروفهن ومقدرة لها فهي أقرب لنفوسهن مما يجعلها أقدر على التوجيه والمعالجة .

ويعتبر سيد حسن حسين (١٩٦٩ م : ٤٤ ، ٤٥) : المعلمة الأولى كمشرفة مقيمة ذات خبرة في التدريس تدرك نواحي القوة والضعف ؛ لدى المعلمات لمعايشتها الطويلة لهن ، وتقدم لهن المساعدة المهنية ، وهي تنوب عن المشرفة الزائرة وتساعد المديرية في الإشراف على المدرسة فنياً وإدارياً .

ويبرز دور المعلمة الأولى تجاه معلمات التخصص بمساعدتهن في التالي :

١ - إدراك وتحقيق أهداف المنهج ، فقد ذكر **عبدالهادي** (١٤٠٤ هـ : ٢٤) من

الأعمال الفنية للمعلمة الأولى " مناقشة المنهج مع هيئة تدريس المادة ، وذلك لدراسة

أهدافه وتوجيهاته ووسائل تنفيذه " .

٢ - إثارة إهتمام المعلمات لاستخدام مكتبة المدرسة ، ويرى **مصطفى وآخرون**

(١٩٨٥ م : ١٠٧) أن على المعلمة الأولى جمع المراجع الخاصة بمادتها في ركن خاص

المكتبة أو مكان آخر مناسب ، وتجعل دفترأ خاصاً لإعارتها للمعلمات عند الحاجة ،

كما تشجع معلمات المادة للبحث والإطلاع والإفادة منها .

٣ - فحص أعمال المعلمات ، يقول **زيدان** (١٤٠٢ هـ : ٤١٨ ، ٤١٩) " ويقوم المدرس

الأول بفحص دفاتر إعداد الدروس شهرياً للتحقق من مدى اهتمام المدرس وعنايته بأعداد دروسه ، وذلك لأن الإعداد الجيد من عوامل التدريس الجيد " .

٤ - تزويد المعلمات بأساليب التدريس الحديثة . ويرى زيدان (د . ت : ٢٨٨) أن دور المعلمة الأولى هنا يكمن في تنمية قدرة المعلمة على اختيار طرق التدريس المناسبة والاستفادة من مزاياها والتخلص من عيوبها في التدريس .

٥ - مساعدة المعلمات على استخدام الوسائل التعليمية في التدريس . ويرى شعلان وآخرون (د . ت : ٤٢) أن تساعد المعلمة الأولى زميلاتها في التخصص على اختيار الوسائل التعليمية بمختلف أنواعها التي توجد بالمدرسة أو الإستعانة بها من خارج المدرسة .

وترى الدارسة أنه على اعتبار أن المعلمة الأولى حلقة وصل بين الإدارة المدرسية ومعلمات التخصص في قيامها بجميع تلك الأعمال لا يمكن أن تعمل بمعزل عن الأخريات من عضوات الإدارة المدرسية اللاتي يشاركنها المسؤولية إلى جانب المشاركة الفعلية للمعلمات أنفسهن في التخطيط والتنفيذ والتقويم .

- أمانة المكتبة :

تتطلب مهنة التعليم إعداداً مهنيّاً وثقافياً خاصاً يمكن المعلمة من متابعة التطورات في مجال التخصص والمجالات التربوية والنفسية والإجتماعية ، والمجالات الأخرى التي لها علاقة بالعملية التربوية والتعليمية .

ويرى حسن محمد عبدالشافي (١٩٨٧ م : ٥٤ ، ٥٥) : أن كفاءة المعلمة تتحدد بمستواها المهني والثقافي والفكري ، إذ كلما ارتقى مستوى أدائها المهني إنعكس على طالباتها وعلى العملية التعليمية بصفة عامة ؛ لكونها شاملة للمعرفة موجهة لطالباتها .

وبلغ المعلمة المستوى العلمي والثقافي في المجالات التربوية والتعليمية يمكنها من معرفة كيفية التعامل مع طالباتها بطريقة تضمن نموهن السليم المتكامل خاصة في المرحلة الثانوية (مرحلة المراهقة) ، والتي تتطلب تعاملًا خاصاً ، كما تتمكن المعلمة أيضاً من معرفة أساليب التدريس الحديثة والوسائل التعليمية الملائمة التي تناسب المواقف التعليمية المختلفة التي تواجهها .

وتعتبر المكتبة المدرسية من أهم العوامل التي تساعد المعلمة على النمو المهني والثقافي لاحتوائها على المصادر والمعارف والمراجع التي تمكنها من الوقوف على كل جديد في مجال التخصص العلمي والمجالات التربوية بصفة عامة ، لذلك ينبغي الإعتناء بالمكتبة المدرسية وتوفير المصادر التربوية والثقافية بأنواعها لتحصل المعلمة على المعرفة داخل المدرسة وأثناء العمل ووقت حاجتها . ويترتب على أمانة المكتبة القيام بعدة أعمال وواجبات إدارية وفنية ينبغي أن تدركها لتحقيق الغرض من وجودها .

ومن أهم واجبات أمانة المكتبة كما ذكرها **ألفي فاضل إبراهيم** (١٤٠١ هـ : ١١ ، ١٤)

هي :

(١) : الإلمام بالأهداف العامة والغايات التي تسعى إليها المدرسة لغرض تحقيقها عن طريق المكتبة .

(٢) : مشاركة المعلمات إختيار الكتب التي تحويها المكتبة .

(٣) : إبلاغ المعلمات بالكتب الجديدة وإعطائهن فكرة عنها .

(٤) : مشاركة المعلمات وضع خطة لاستعمال الوسائل التعليمية .

(٥) : تكوين العلاقات الإنسانية مع زائرات المكتبة .

(٦) : معاونة المعلمات وتشجيعهن على توفير الفرص للطلابات في تحمل المسؤولية والاشتراك

في الأنشطة المختلفة .

(٧) : معاونة المشرفات على العملية التربوية من المعلمات وغيرهن في استغلال أوقات الفراغ

بطريقة مثمرة .

ويتفق ذلك مع ما ذكره سليمان (١٩٧٨ م : ٤١١) من أعمال لأمينة المكتبة

بالإضافة إلى :

- (١) : تنظيم أعمال المكتبة وجعلها منتجة بطريقة سهلة تعين القارئات والمستفيدات.
- (٢) : توجيه الأعضاء أثناء زيارتهن للمكتبة ، وجعل محتويات المكتبة في متناول أيديهن بأيسر الطرق .

(٢) : ترتيب الكتب وفهرستها حسب موضوعاتها وعمل بطاقات إرشادية .

وتتفق جميع تلك الأعمال مع ما أصدرته الشئون الثقافية بالرئاسة العامة لتعليم البنات (د . ت : ٢٨) في دليل أمانة المكتبة المدرسية إضافة إلى أنه ينبغي على أمانة المكتبة تشجيع المعلمات على زيارة المكتبة للإطلاع وتجديد معلوماتهن وحشهن على تشجيع ميول الطالبات القرائية .

يتضح مما سبق أن المسؤولات بالمدرسة من " مديرة ووكيلة والمعلمة الأولى وأمانة المكتبة " عناصر تربوية مسؤولة تعمل من داخل المدرسة حيث يقوم كل عنصر بالدور التربوي المرسوم له . والموجه نحو رفع مستوى أداء المعلمة التربوي والتعليمي كما سبق إيضاحه ، والهدف النهائي بطبيعة الحال هو التربية المتكاملة لبناتنا أمهات المستقبل ، ولكي يتحقق هذا الهدف فإنه يجب أن يكون هناك تعاون وتنسيق وترابط بين هذه العناصر ، ثم يأتي عنصر آخر من خارج المدرسة لكي يكمل هذا الدور ويعزز هذه الجهود ويتمثل في (المشرفة التربوية) ، وفي الصفحات التالية صورة موجزة لدور المشرفة التربوية كتنعيم لتلك العناصر نحو المساهمة في تحسين أداء المعلمة بالمدرسة .

- المشرقة التربوية :

يرى حسين (١٩٦٩ م : ٢٣) : " أن تزويد المشروعات بالعدد والعاملين دون تخطيط أو توجيه أو إرشاد ، يؤدي إلى الإرتجال والفوضى وضعف الإنتاج ، ومثل هذه المشروعات مصيرها الفشل - فالعناية برسم خطة سليمة مع التوجيه تؤدي إلى حسن سير العمل بما يكفل توزيع المسئوليات توزيعاً عادلاً يحقق النجاح " .

والعملية التعليمية وهي تهتم ببناء العقول البشرية أحوج لذلك ، فكان لابد من وجود المشرقة التربوية التي تقوم بإرشاد وتوجيه المعلمة في مجال تخصصها بهدف تحسين وتطوير أدائها والرفع من كفاءتها المهنية ، ولتحقيق ذلك الهدف يتطلب أن تكون المشرقة التربوية قوية الشخصية بعيدة النظر وذات اطلاع واسع ودائم لكل جديد .

وترى رداح وآخرون (١٤٠٧ هـ : ١٤١) من أهداف الإشراف التربوي : " أن يعمل المشرف التربوي على إفادة المعلمين من خبراته وقراءاته ، وإفادة المعلمين من تبادل خبراتهم السليمة فيما بينهم " .

وينبغي أن تشجع المشرقة التربوية المعلمات على توسيع ثقافتهن العامة عن طريق القراءة والإطلاع على كل جديد في ميدان التخصص والتربية والتعليم ، والإشتراك في البحوث العلمية التي تتطلب كفاءة من المشرقة التربوية تمكنها من إجراء البحوث والدراسات التجريبية والتربوية ، وتمكن المعلمات من تحقيق ممارستهن التعليمية والإستفادة من نتائج تلك البحوث بعرضها في مكتبة المدرسة أو تعميمها على المدارس الأخرى للإطلاع عليها ، والمساهمة في تزويد المكتبة المدرسية بكل جديد يتعلق بمهنة التدريس والمجال التربوي من كتب ومراجع ومقالات ومجلات تربوية وثقافية ونتائج الأبحاث التربوية التي أجريت .

ويشير الدويك وآخرون (د . ت : ١٠١) إلى أن التطورات والتغيرات المستمرة في مجال المعرفة لجميع الميادين والمجالات لتأخذ وقتاً طويلاً لكي يتم تضمينها في الكتاب المدرسي الذي يعتبر مصدر شبه الرئيسي في مدارسنا للمواد التعليمية ، لذا ينبغي على المشرفة التربوية أن تجمع أحدث المعلومات والمعارف وتقوم بتنسيقها وتقديمها بالطريقة المناسبة مع نشرات تعليمية للمدارس تمكن المعلمات من نقلها إلى طالباتهن .

وأول ما يجب على المشرفة التربوية القيام به في أول زيارة للمدرسة هو مساعدة المعلمات في التعرف على أهداف المدرسة بصفة عامة ، وأهداف المادة الدراسية بصفة خاصة ، وأهداف تواجد المشرفة التربوية بالمدرسة ، حتى تعمل المعلمة بوضوح تام ونفس مطمئنة ويتم خلال الزيارات الأولى للمشرفة التربوية بالمدرسة تعريف المعلمات بطرق التدريس الحديثة وانتقاء الوسائل التعليمية المناسبة والفعالة ووضع خطط التنفيذ للبرنامج الإشرافي وأهدافه كاملة مع المعلمات ، ومتابعة ذلك كله عملياً فلا يكفي أن تهتم المشرفة التربوية بإمداد المعلمات بالخبرات نظرياً دون الإهتمام بالناحية التطبيقية .

ويرى مرسى (١٤٠٥ هـ : ٣٦٤) : أن من عقبات الإشراف الفعال نقص الخبرة الفعلية لدى المشرفة التربوية ، واهتمامها بالنواحي النظرية أكثر من الجوانب التطبيقية والنواحي الشكلية وبالسلبيات دون الإيجابيات .

ومن واجب المشرفة التربوية الكشف : عن قدرات المعلمات الكامنة وإتاحة الفرصة لإظهارها والعمل على تنميتها وتوفير الفرص التدريبية المناسبة والاهتمام بجميع تلك الأعمال دون التركيز على ناحية دون الأخرى ، وقد يفرض شيئاً من ذلك الموقف التعليمي وظروفه ، والمهم أن يكون العمل جماعياً يسوده التعاون لمقتضى مصلحة العمل.

ومن مقومات المشرقة التربوية : كما يراها محمد حامد الأفندي (١٤٠١ هـ : ٢٢)
المهارة في إدارة العمل الجماعي والتي اعتبرها أساس نجاح المشرقة في عملها .

ومن مشاكل الإشراف التربوي كما يرى الحقيـل (١٤٠٦ هـ : ١٢٤) : " أن التوجيه التربوي يمارس بأسلوب يكاد يكون منفصلاً عن الإدارة المدرسية ، وكأن كلاً من التوجيه التربوي والإدارة المدرسية منفصلان ، والحقيقة التي لا خلاف عليها أن عملية التوجيه التربوي السليم والإدارة المدرسية تكملان بعضهما بعضاً ، ولا بد من تعاونهما حتى تحقق المدرسة أهدافها " .

وبعد هذا الوصف الموجز لمهام كل من المديرية ، الوكالة ، المعلمة الأولى ، أمينة المكتبة ، والمشرقة التربوية ، سوف تقدم الدارسة في الجزء التالي عرضاً مفصلاً عن مفهوم المدرسة كوحدة تربوية تدريبية .

المدرسة مجموعة عمل متكامل

تسعى المدرسة كمؤسسة تربوية لتحقيق أهداف التربية المنشودة عن طريق العاملات فيها حيث يتم تنظيم الجهود وتنسيق الأعمال حرصاً على الوقت والجهود المبذولة .

يقول سليمان (١٩٧٨ م : ٢٥٧) : " المدرسة ، تلك المؤسسة التربوية ، والتي تمثل جوهر الإدارة التعليمية ، ومثال لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر في إتمامه ، جهود فريق من العاملين ، وهي في حقيقتها ، مثل واضح لتكامل الخبرة التربوية ، إدارية كانت أو فنية ، ومن ثم فإن الجهود المبذولة ، هي جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل " .

والنمو المهني للمعلمات هو أحد مجالات العمل التي تجمع بين العناصر التربوية المسؤولة بالمدرسة (المديرة ، الوكيله ، المعلمة الأولى ، أمينة المكتبة ، المشرفة التربوية) لكل منهن دور في العملية التربوية التعليمية لمساعدة المعلمة على أداء عملها بالطريقة الفعالة ، ولابد من توجيه نشاطات هذا الفريق المتكامل نحو مشاركة جادة فعالة ومؤثرة لبناء مجتمع التعلم لمستقبل أفضل .

ولتحسين أداء المعلمة ؛ لابد من تدريبها والإشراف عليها ، ومن ثم تحسين المواقف التعليمية ، ويتطلب ذلك التخطيط ، والتقويم والمتابعة السليمة التي يشترك فيها جميع العاملات بالمدرسة بإشراف عضوات الإدارة المدرسية والمشرفات التربويات ، وقد لا تتحقق الأهداف والغايات التدريبية لتحسين أداء المعلمة إذا لم يتم تكامل الخبرة التربوية بالتشاور والتعاون بين هذه

العناصر أو إذا أخفق أحدها في دوره المطلوب ، فالمشرفة التربوية لا تستطيع القيام بدورها على الوجه الأكمل دون معاونة أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمات في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة ، حيث يبرز دور المشرفة التربوية في مساعدة المعلمات في مجال التخصص ، ويساندها في ذلك المعلمة الأولى كمشرفة مقيمة على زميلاتها في مادتها وتخصصها بالمدرسة ، تتلمس مشكلاتهن عن قرب وتنوب عن المشرفة التربوية في التوجيه ، وفي نفس الوقت تساعد مديرة المدرسة في بعض أعمالها الإدارية وتساعد أمينة المكتبة في تكوين " مكتبة المواد " لمادة تخصصها بالتعاون مع المديرة والمشرفة التربوية في توفير التسهيلات اللازمة للمكتبة المدرسية ، وحث المعلمات في الاجتماعات والندوات على ريادة المكتبة والمطالعة المهنية ، وتشجيعهن على العمل الجماعي كإجراء البحوث التربوية والتي تشرف عليها المشرفة التربوية أو تشارك في إنجازها وتتبع نتائجها ، في حين تعمل مديرة المدرسة على تهيئة الجو الملائم لتنفيذها ، لوجودها الدائم بالمدرسة ، وتحاول مديرة المدرسة والمشرفة التربوية تزويد المعلمات بأسماء أحدث المراجع والمصادر والمجلات التربوية والنشرات والوسائل التعليمية التي تحتاجها المعلمة في ذلك والإشارة إلى أماكن تواجدها بالمكتبات العامة .

ويرى حسن رشاد وآخرون (د . ت : ٧٣) : أنه يمكن الإستعانة بالمعلمات في اختيار الكتب الجديدة والإشراف على المقالات الفردية والمشاركة وأعمال لجنة المكتبة وفي التعرف على ميول ورغبات الطالبات ومواهبهن لتنميتها .

وينبغي على أمينة المكتبة تنظيم المكتبة ، وإبلاغ المعلمات بمحتوياتها ، وتقوم المعلمة الأولى بتدوين المقترحات الخاصة بتوفير الكتب المتصلة بمادتها العلمية ، وإذا كان من عمل المشرفة التربوية مساعدة المعلمات على اختيار واستعمال الموارد المنهجية ، ومعرفة طرق التدريس الحديثة واستخدامها ومساعدتهن على تفسير حاجاتهن ومشكلاتهن الحقيقية ، فإن دور مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة مكملاً لدور المشرفة التربوية لأن المديرة أكثر التصاقاً بالمعلمات يمكنها تحديد

إحتياجاتهن وتنسيق العمل الجماعي .

يقول الحقييل (١٤٠٦ هـ - ١٠٦) : " مدير المدرسة هو الوحيد الذي يمكنه الإشراف على سائر جوانب النشاط فيساعد على تحقيق التناسق ، والربط بين جهود جميع العاملين في الأقسام المختلفة ، وفحص العمل للكل وهذا لا يتسنى لموجهي المواد المختلفة وبالتالي تحقيق التكامل من أجل بلوغ أهداف المدرسة "

وإذا تغيبت مديرة المدرسة قامت وكيلتها بأعمالها ، فيسير العمل اليومي دون تعطيل ، كما تساعد الوكالة في حل الخلافات القائمة بين المعلمات ، وتخفيف العبء عن المديرة ، والإسهام في توجيه المعلمات للمواد بمجال تخصصها ، ويعمل الجميع على رفع معنويات المعلمات وتوفير الظروف والأجواء في سبيل أداء أفضل .

يقول شعلان وآخرون (د . ت : ١٢) : " إن اشتراك مجموعة من الأفراد في التفكير والسياسة أو في البحث عن حلول للمشكلات القائمة لابد أن يؤدي في النهاية إلى بلوغ هذه الحلول ، وإلى ما هو أهم من الحلول نفسها - نغني الإيمان بها والسعي الحثيث نحو تنفيذها " .

ويؤكد ذلك زيدان (١٤٠٢ هـ : ٤٢٥) " إن العمل التعاوني له مزايا متعددة في الناحية المادية ، والإنتاج في ظله يبدو أكثر فاعلية كماً وكيفاً ؛ وذلك نتيجة النظرة الكلية للموضوع لأن الأفراد متعاونين ينظرون إليه من زوايا متعددة وهذا مما يساعد على انطلاق الطاقات الكامنة . أما من الناحية النفسية فالشخص الذي يعمل مع الجماعة يشعر بالطمأنينة وراحة البال وهذا ما يساعد على النجاح بصورة متكاملة " .

وترى الدارسة أن ذلك التكامل والتعاون شرط أساسي ليحقق التدريب أهدافه ، فإذا لم

تتضافر الخبرات التربوية المتمثلة في عضوات الإدارة المدرسية والمشرفات التربويات قد تضع
الجهود الفردية سدى وتحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

وهكذا نرى أن العملية التعليمية تتصف بوحدة الجهود وتكاملها في مجال النمو المهني
للمعلمة ؛ حيث أن عملية الإشراف على المعلمة وتدريبها وتوجيهها هي عملية تعاونية تتطلب توجيه
الجهود مجتمعة لتحقيق غاية التربية عن طريق الوصول بالمعلمة إلى أقصى حد ممكن من الفعالية
التدريسية والتي ستنعكس بدورها في تعليم وتربية أفضل لبناتها الطالبات .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة وطرق جمع المعلومات
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة ومراحل بناءها
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- في معالجة بيانات الدراسة

- منهج الدراسة وطرق جمع المعلومات :

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وتعتمد في جمع المعلومات على المصادر التالية :-

(١): الحقائق والمعلومات والمبادئ الأساسية من خلال المصادر والمراجع المتخصصة في الإشراف والتدريب من كتب وتقارير وغيرها .

(٢): نتائج أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة الوثيقة بموضوع الدراسة (محلية ، عربية ، أجنبية) والتي تمكنت الدراسة من الوصول إليها ، والتي تساهم في إلقاء الضوء على جوانب مشكلة الدراسة .

(٣): إستبانة أعدتها الدراسة بناءً على المصادر والمراجع ، وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية* الموجهة لعينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية لجميع التخصصات في جميع مدارس مكة المكرمة .

- مجتمع الدراسة الأصلي :

يتكون مجتمع هذه الدراسة من المجتمع الكلي " للمديرات ، الوكيلات ، أمينات المكتبة ، والمشرفات التربويات " لجميع التخصصات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة التابعة لإدارة تعليم البنات لعام ١٤١١ هـ . وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي باستثناء المعلمات الأوائل حيث اتضح من الدراسة الإستطلاعية عدم الأخذ بنظام المعلمة الأولى في التدريس بجميع المدارس الثانوية .

* أنظر الملحق رقم (١)

- أداة الدراسة ومراحل بناءها :

بما أن هذه الدراسة تعتمد في بياناتها على الحقائق التي تجمعها الدراسة عن دور العناصر التربوية المسؤولة في المدرسة من " مديرة ، وكيلة ، أمينة مكتبة ، المشرفة التربوية " بالمرحلة الثانوية في العمل كوحدة أوفريق عمل متكامل ومتعاون في الإشراف على المعلمة وتدريبها المتواصل ، ولما كانت الإستبانة من الأدوات الهامة في جمع المعلومات والبيانات في الدراسات التي تهدف إلى اكتشاف حقائق عن الممارسات الميدانية ، واستطلاع آراء الأفراد ، لذلك اختارت الدراسة الإستبانة كوسيلة لجمع معلومات هذه الدراسة وبناءها على ضوء الدراسات السابقة ، مستفيدة من إستجابات معلمات المرحلة الثانوية في الإستبانة الإستطلاعية الموجهة لهن في المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة .

أولاً: بناء الإستبانة :

قامت الدراسة بدراسة استطلاعية تمثلت في إعداد مجموعة من الأسئلة في صورة إستبانة موجهة لعينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية في جميع التخصصات للتعرف على آرائهن حول دور " المديرة ، الوكيله ، المعلمة الأولى ، المشرفة التربوية " والجو المدرسي العام من حيث درجة إسهام كل عضوة من هؤلاء العضوات في تحسين وتطوير أداء المعلمة ، وتهدف الدراسة الإستطلاعية لهذه الدراسة في التعرف مبدئياً على دور المدرسة الثانوية في مواصلة توجيه وتدريب المعلمة والإشراف عليها من خلال تحديد دور المسؤولات بالمدرسة ومن وجهة نظر المعلمات أنفسهن وذلك تمهيداً لوضع فقرات الإستبانة الأساسية التي ستطبق على هؤلاء المسؤولات بالمدرسة أي " المديرة ، الوكيله ، المعلمة الأولى ، أمينة المكتبة ، المشرفة التربوية " بالمرحلة الثانوية ، فمن خلال المراجع وفي ضوء الدراسات السابقة ، وبمساعدة المشرف تم بناء فقرات الإستبانة الإستطلاعية وصياغة عباراتها وقد كان لكل عبارة إستجابتين محتملتين نعم / لا . وقد تكونت الإستبانة من (٢٢) مفردة أختتمت بسؤال مفتوح يحث المعلمات على تقديم مقترحات تساهم في مجال دور المدرسة كوحدة تدريبية للمعلمة ، ولم ترد إجابة على هذا السؤال تستحق الذكر .

وبعد التأكد من سلامة الإستمبانة وصلاحياتها تم توزيعها على معلمات المرحلة الثانوية في ستة عشر مدرسة من أصل ثمانية عشر مدرسة ثانوية وذلك في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤١١ هـ بحيث يؤخذ من كل تخصص معلمتين بطريقة عشوائية ، وقد بلغ عدد الإستمبانات الصالحة (١٨٣) إستمبانة ، وقد أستبعدت الفقرات التي أجيب عليها بالنفي ٨٠ ٪ فما فوق ، فقد أعتبرت الدراسة أن إجماع تلك النسبة العالية من المعلمات على النفي يؤكد عدم ممارسة المسؤولات لتلك الأعمال التي تتضمنها تلك الفقرات وبذلك رأت الدراسة عدم الحاجة إلى تضمينها في الدراسة وإستبعادها من الإستمبانة الأساسية ، أما الفقرات التي حظيت بنسبة أقل من ٨٠ ٪ فقد تم تضمينها في الإستمبانة الأساسية .

وبناءً على نتائج الإستمبانة المستخدمة في الدراسة الإستطلاعية السابقة الذكر ، وفي ضوء أهداف مشكلة البحث وتساؤلاته ومن خلال الإطار النظري في البحث وعلى ضوء الدراسات السابقة وبمساعدة المشرف ، قامت الدراسة بصياغة مبدئية لمفردات الإستمبانة ، وحرصاً على سلامة النتائج وشموليتها لجميع جوانب ومجالات الدراسة فقد صنفت المفردات الإستمبانة إلى ثلاث مجالات :

معرفي ، مهاري ، إداري ، ويقصد بتلك المجالات

معرفي وهو : كل ما يهدف إلى إمداد المعلمة بالمعلومات والنظريات .

مهاري وهو : كل ما يتعلق بالتدريس ومهاراته .

إداري وهو : كل ما يتعلق بالجوانب الإدارية بالمدرسة .

وتم إعداد جدول يوضح تصنيف تلك الفقرات * ، وقد تضمنت الإستمبانة (٢٤) مفردة مغلقة حيث أضيفت أربع فقرات وهي كما وردت في الإستمبانة الأساسية الفقرتين ١٧ ، ١٨ والتي

* أنظر الملحق رقم (٢)

تختص بالمشرفة التربوية والفقرتين ٢٠ ، ٢١ والخاصة بالوكيلة واختتمت الإستبانة بسؤال مفتوح يحث الأعضاء على تقديم مقترحات تساهم في مجال دور المدرسة كوحدة تدريبية للمعلمة وذلك لإتاحة الفرصة للتعبير الحر عما لديهم من مقترحات بناءة وجيدة ولم ترد أي إجابة على هذا السؤال .

وكان لكل عبارة مغلقة ست إستجابات محتملة هي : (منفردة ، نادراً ، أحياناً ، غالباً ، كثيراً ، باستمرار) .

تضمنت الإستبانة (أسئلة عامة) لبعض المعلومات الشخصية والوظيفية المطلوبة من كل عضوة من العضوات " المديرية ، الوكالة ، أمانة المكتبة ، المشرفة التربوية " بمدينة مكة المكرمة ، بالإضافة إلى خطاب موجه إلى أفراد مجتمع الدراسة يوضح الهدف من الدراسات والتعليمات الخاصة بطريقة تعبئة الإستبانة .

ثانياً: صدق الإستبانة في الصورة النهائية :

عرضت الإستبانة على محكمين * من أصحاب الإختصاص والخبرة في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى لمعرفة توجيهاتهم وملاحظاتهم على مفردات الإستبانة وملائمتها لتحقيق الهدف من الدراسة ، ولقياس المحتوى ، قامت الدراسة بتحليلها وإعادة صياغة بعض المفردات في ضوء مريئات المحكمين ووضعت في شكلها النهائي ** وبلغ عدد المفردات (٢٤) .

* تتوجه الباحثة بالشكر إلى كل من ساهم في تحكيم الإستبانة وهم : د. إبراهيم فلاته ، د. إبراهيم عالم ، د. أحمد السيد ، د. جويبر الثبيتي ، د. حسن الماس ، د. حسن مختار ، د. صالح السيف ، د. ضيف الله الثبيتي ، د. عبدالرزاق ظفر ، د. عبداللطيف الراثقي ، د. عبدالعزيز يار قوقندي ، د. محمد عبدالله العيسى ، د. يوسف سند الغامدي .

** أنظر الملحق رقم (٢)

ثالثاً: ثبات الإستبانة :

تم حساب معامل الثبات بأسلوب ألفا ، عن طريق الحاسب الآلي بكلية التربية بجامعة أم القرى . وتبين للدراسة أن قيمة الثبات ٩٠ ٪ (ALPHA = 0.90458) ، وهو معامل ثبات مرتفع الأمر الذي يدعو إلى الثقة والإطمئنان في نتائج الدراسة .

وقد تم الحصول على معامل الثبات هذا باستخدام المعادلة * التالية :

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S - \frac{2}{T}} \right)$$

رابعاً: تطبيق الإستبانة :

بعد التأكد من سلامة الإستبانة وصلاحياتها للتطبيق في هذه الدراسة ، قامت الباحثة بتوزيع الإستبانات على مجتمع الدراسة وهن عضوات الإدارة المدرسية " المديرة ، الوكيل ، أمينة المكتبة " بالإضافة إلى المشرفة التربوية بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والتي بلغ عددها (١٨) ثانوية للعام الدراسي ١٤١١ هـ وذلك في الفصل الدراسي الثاني ، حيث بلغ عدد الإستبانات التي تم توزيعها (١١٨) إستبانة وحددت فترة زمنية (أسبوع) لاستعادة الإستبانة ، ثم أضيف أسبوع آخر بغرض إستلامها كاملة ولكن لم يتم الحصول إلا على (٩٠) وعند تفريغ الإستبانات وجد (١٧) إستبانة غير صالحة للدراسة لأنها غير كاملة ، وقد كانت ثلاث إستبانات للمديرات ، وتسعة للمشرفات التربويات ، وإستبتان للوكيلات ، وثلاث إستبانات لأمينات المكتبة . فيكون مجموع الإستبانات الصالحة (٧٤) إستبانة ، (٤٢) منها للمشرفات التربويات ، (١٢) للمديرات ، (١٠) للوكيلات ، (١٠) لأمينات المكتبة ، والجدول رقم (١) يوضح نسبة كل عينة للمجتمع الأصلي .

جدول رقم (١)

الوظيفة	العدد	عدد الإـستـبـانـات المستوفـاة	النسبة المئوية
المديرة	١٨	١٢	٦٦٫٦ ٪
المشرفة التربوية	٦٤	٤٢	٦٥٫٦ ٪
الوكيلة	١٨	١٠	٥٥٫٥ ٪
أمانة المكتبة	١٨	١٠	٥٥٫٥ ٪

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات :

تعتبر المعالجة الإحصائية من الوسائل الرئيسة في تفسير البيانات وفهمها ، وقد تطلبت بعض البيانات التي حصلت عليها الدارسة إستخدام بعض العمليات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والتي أجريت باستخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى وهي : التكرار ، النسبة المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، وذلك لكل إستجابة ، كما تم إيجاد المتوسط العام لجميع الإستجابات ، وإيجاد الثبات بأسلوب ألفا .

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

- المقعد
- المفردات الخاصة بمديرة المدرسة
- المفردات الخاصة بالمشرقة التربوية
- المفردات الخاصة بالوكيلة
- المفردات الخاصة بأمنية المكتبة

— المقدمة —

في هذا الفصل ستعرض الدراسة نتائج الدراسة التي من خلالها سوف تجيب على تساؤلات الدراسة المذكورة في صفحة (٧) وهي :

ما هو دور المدرسة الثانوية كوحدة تربوية تدريبية في الإشراف على المعلمة وتدريبها وتوجيهها وإثراء خبراتها ومعارفها ومهاراتها أثناء أدائها لعملها بهدف تحسين مستوى أدائها التدريسي ونجاحها في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ؟

وتفرع من هذا السؤال الأساسي التساؤلات التالية :

(١): ما دور المسؤولات في المدرسة من " مديرة ووكيلة وأمينة مكتبة ومشرفة تربوية " في

المساهمة في توجيه وتدريب المعلمة والإشراف عليها ؟

(٢): ما مدى التعاون والتنسيق والتشاور بين هؤلاء المسؤولات في جهودهن لرفع مستوى المعلمة التدريسي .

وسوف تقوم الدراسة بعرض نتائج الدراسة عن طريق إستخدام جداول ، يوضح كل جدول التكرار والنسبة المئوية ، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المسؤولات بالمدرسة (المديرة ، المشرفة التربوية ، الوكيله ، أمينة المكتبة) على كل مفردة من مفردات الإستبانة ، وقد وضعت الدراسة المفردات الخاصة بكل عضو في جدول منفرد ، حيث قامت باستعراض نتائج الإستجابة على تلك المفردات مستعينة بالمتوسطات والنسب المئوية ، وخرجت بالكثير من الإستنتاجات والتفسيرات الخاصة بحجم التشاور والتعاون القائم بين المسؤولات

بالمدرسة الثانوية ، كما ساعد على تحديد درجة إسهام كل عضوة في الرفع من الكفاءة المهنية والمعرفية والثقافية للمعلمة في المرحلة الثانوية .

وسوف تعرض الدراسة نتائج إستجابات العناصر المسؤولة عن تدريب المعلمة والإشراف عليها كل على حده ، وتشمل تلك العناصر :-

(١): المديرية .

(٢): المشرفة التربوية .

(٣): الوكيلية .

(٤): أمينة المكتبة .

المفردات الخاصة بالعنصر الأول " المديرة " وهي المفردات من (١ : ١٦) حسب ورودها في الإستبانة

إن نظرة متفحصة للجدول رقم (٢) يوضح ضعف الدور الذي تؤديه مديرة المدرسة الثانوية نحو المعلمة من حيث درجة التشاور والتعاون والتنسيق مع عضوات الإدارة المدرسية بهدف توفير مواقف للتدريب والإشراف والتوجيه للمعلمة ، وكما هو واضح من انخفاض المتوسطات على معظم الفقرات في الجدول من حيث درجة التعاون والعضوات المشتركات في تنفيذ المهام في هذه الفقرات ، خاصة المتوسطات ١١٧ ، ١٢٤ ، ١٢٥ ، الخاصة بالفقرات رقم ١٥ ، ٨ ، ١٢ ، على التوالي ، حيث ينخفض إلى حد كبير دور مديرة المدرسة في القيام بهذه المهام بصورة تعاونية مع باقي المسؤولات في المدرسة ، ولاشك أن لهذا أثره السلبي على مستوى المعلمة ، حيث أن إستخدام الأسلوب العلمي في حل القضايا وإجراء الندوات باجتماع المعلمات لمناقشة تلك القضايا بالإعداد والتنسيق والتعاون المسبق ، له دوره في تطوير المعلمة وتحسين أدائها ، كما أن تشجيع المديرة على الإطلاع المهني الدائم على ما يستجد في مجال التربية والتعليم أمر حيوي وبالغ الأهمية بالنسبة للمعلمة ، ويتضح أن تشاور المديرة في هذه الأمور ضعيف مع كل من المشرفة التربوية والوكيلة ، وينعدم تماماً مع أمينة المكتبة الأمر الذي يزيد الموقف التربوي سلبيةً وسوءاً ، ويلاحظ أيضاً الإنخفاض الكبير للمتوسطات (١٤١ ، ١٦٢ ، ١٦٧ ، ١٦٧ ، ١٦٨ ، ١٦٨ ، ١٨٤) الخاصة بالفقرات (٧ ، ١٦ ، ٦ ، ٩ ، ٤ ، ١٤ ، ١٠) على التوالي وتتضمن هذه الفقرات أعمال تمارسها المديرة في غاية الأهمية للإرتقاء بالمستوى المعرفي والأدائي للمعلمة ، وهذا يحتم أن تقوم المديرة بإجراء الإتصالات مع الوكيله والمشرقة التربوية وأمينه المكتبة بغرض تبادل الخبرات وإثراء الأفكار والحصول على مقترحات مدروسة لحل المشكلات السلوكية للطالبات وعقد ندوات وتهينة مواقف تدريبية للمعلمة وتنمية إتجاهاتها وتقبل الإنتقادات لما له الأثر الفعال والكبير في توجيه

المعلمة وتطوير أدائها ، والذي يبدو أن هذا الوضع غير متوافر في مدارسنا ، حيث تشير المتوسطات المنخفضة السالفة الذكر والإنخفاض الكبير في النسبة المئوية والتكرار المتعلق بتشاور المديرية مع الوكالة والمشرفة التربوية وأمانة المكتبة حول هذه الأمور ، حيث يعكس الجدول بوضوح الدور السلبي الذي تظهره مديرة المدرسة من حيث ضعف إهتمامها بالتشاور والتعاون مع بقية المسؤولات في تعاملها مع هذه القضايا التربوية السالفة الذكر ، فنراها كثيراً ما تعمل بمفردها ، الأمر الذي يضعف دورها التربوي والتوجيهي إلى حد كبير ، وبذلك تحرم المعلمة من خبرات غنية متكاملة ومعلومات مطورة وآراء واتجاهات كان من الممكن أن تشكل مجتمعة بيئة تربوية تدريبية في غاية الفعالية والتأثير على عطاء المعلمة ودرجة إسهامها التربوي ، ويلاحظ في الجدول أيضاً أن المديرية تمارس مهامها بمعزل عن أمانة المكتبة ، ومعزل عن أمانة المكتبة والمشرفة التربوية مجتمعتين ، كما أن تشاور المديرية مع كل من المشرفة التربوية والوكالة وأمانة المكتبة مجتمعات يكاد ينعدم في جميع الأعمال ، وهذا وضع من شأنه أن يحرم المعلمة من كثير من الخبرات وتبادل الآراء بين هؤلاء المسؤولات حول هذه المهام والتي قد يكون له الأثر الفعال في تطوير المعلمة وتحسين أدائها وتجديد معلوماتها .

ويتضح من البيانات أيضاً عدم لجوء المديرية لأمانة المكتبة لتبادل الرأي والمشورة مما يدل على عدم إقتناع المديرية بالدور الذي يمكن أن تؤديه أمانة المكتبة نحو المساهمة في تطوير المعلمة وتحسين أدائها ، وهذا لا شك تصور خاطيء ويحتاج من المسؤولين في التعليم العمل نحو تصحيح هذا الوضع حيث يجب الإستفادة من هذا المصدر المتمثل في أمانة المكتبة وتسخيره في إفادة المعلمة وتوجيهها ، كما يلاحظ قلة إجتماع المديرية بكل من المشرفة التربوية والوكالة معاً ، وعدم إجتماعها بالمشرفة التربوية وأمانة المكتبة معاً بغرض تنسيق الجهود في جميع الأعمال بل وأيضاً قلما تشعر المديرية بحاجة إلى التشاور والتعاون مع الوكالة لكي تقوم بتنفيذ أعمالها التوجيهية والتدريبية على أفضل وجه ممكن وربما يكون رد ذلك إلى عدم إقتناع بأهمية هذا الإجراء وهو وضع غير مقبول من الوجهة الإدارية والتربوية والتدريبية . ويلاحظ أيضاً إرتفاع

بسيط نسبي في بعض المتوسطات (٢٠١٥ ، ٢٠٢٢ ، ٢٠٢٧ ، ٢٠٤٦ ، ٢٠٤٧ ، ٢٠٧٤) الخاصة بالفقرات على التوالي (٢ ، ٥ ، ٣ ، ١ ، ١٢ ، ١١) ، حيث تظهر مديرة المدرسة نسبياً درجة من التعاون والتنسيق والتشاور مع باقي المسؤولات ، إلا أن مستوى هذا التعاون لا يزال ضعيفاً ولا يرقى إلى المستوى المطلوب تربوياً وتوجيهياً وتدريبياً ، ويبدو أن مديرة المدرسة تقوم بجميع أعمالها في الغالب منفردة ، كما سبقت الإشارة إليه دون التشاور مع باقي العضوات ، ونلاحظ أن نسبة التشاور بين مديرة المدرسة والمشرفة التربوية يتركز في الأمور التي تختص بالناحية التدريسية مباشرة كما هو في الفقرة ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٦ ، وتمثل النسب الآتية على التوالي (٥٦٨ ٪ ، ٤٥٩ ٪ ، ٢٨٤ ٪ ، ٣٦٥ ٪ ، ٢٣ ٪ ، ٣٩٢ ٪ ، ٢١١ ٪ ، ٢٩٢ ٪) وهذا أمر طبيعي ولا غنى عنه ، فمديرة المدرسة مهما كانت على مستوى من الثقافة والتعليم فهي لا تستطيع وحدها أن تشبع حاجة المعلمة في مختلف التخصصات للمواد الدراسية ومتطلباتها ، لذلك كان لابد لمديرة المدرسة أن تتعاون مع المشرفة التربوية وتسترشد برأيها باعتبارها متخصصة في مادتها ، وفي المقابل نجد أن التشاور بين مديرة المدرسة والمشرفة التربوية يقل كثيراً في الأمور التي تبتعد عن الناحية التدريسية والتي تتعلق بالجو المدرسي العام أو النواحي الإدارية كما هو في الفقرات (١ ، ٢ ، ٤ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢) والتي تمثل النسب الآتية على التوالي (١٤٩ ٪ ، ١٣٥ ٪ ، ٤١ ٪ ، ١٠٨ ٪ ، ٥٤ ٪ ، ٤١ ٪ ، ١٠٨ ٪) ويتضح أن مديرة المدرسة لا تأخذ برأي المشرفة التربوية في الأمور الغير متعلقة مباشرة بالمادة الدراسية .

في حين نلاحظ أن تشاور المديرة مع الوكيله يزداد عن باقي العضوات فيما يختص بالأمور التي تتعلق بالناحية الإدارية والجو العام للمدرسة كم هو في الفقرات (١ ، ٣ ، ٤ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢) وقد بلغت نسبة التشاور في تلك الفقرات على التوالي (٤٤٦ ٪ ، ٣٦٥ ٪ ، ٢٥٧ ٪ ، ٢٨٤ ٪ ، ٤٠٥ ٪ ، ٢٩٧ ٪) وهذه النتيجة نابعة من أن الوكيله هي مديرة المستقبل والساعد الأيمن لمديرة المدرسة مما ترتب عليها القيام بتلك الأعمال والمشاركة الفعالة في تحقيق

الأهداف التربوية ، وفي المقابل نرى أن تشاور المديرية مع الوكالة يكاد ينعدم فيما يختص
بالناحية التدريسية والتي تمثلها باقي الفقرات وهي ، ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ،
١٦ ، بالنسب الآتية على التوالي : (٩٥ ٪ ، ٨١ ٪ ، ٥٤ ٪ ، ٥٤ ٪ ، ٩٥ ٪ ، ٤٨ ٪ ،
١٢٥ ٪ ، ٢٧ ٪ ، ١٤ ٪) .

والموقف السليم أن تستعين مديرة المدرسة بالوكالة فيما يختص بالناحية التدريسية في
مجال تخصصها ، خاصة إذا كان مغايراً لتخصص مديرة المدرسة فيتم تبادل الخبرات والآراء
حول المواقف التربوية بصفة عامة والمادة الدراسية بصفة خاصة . وتشير الدارسة إلى الفقرة رقم
(٩) والتي تختص بتقبل مديرة المدرسة لنقد الأخريات والأخذ بالآراء المفيدة منها والتي تمثل
أعلى نسبة تشاور فيها بين المديرية وكل من المشرفة التربوية والوكالة معاً ، حيث بلغت ٢٣٨ ٪
والتي بلغ متوسط حجم التشاور بين الجميع في هذه الفقرة ١٦٧ ٪ .

يتضح مما سبق إنخفاض مستوى الوعي لدى مديرات المدارس الثانوية بضرورة العمل
بشكل تعاوني منسق ومنظم مع باقي العضوات ، الأمر الذي يضعف دورهن التربوي والتوجيهي
والتدريبي تجاه المعلمة إلى حد كبير .

جدول رقم (٢) يوضح نتائج الاستجابة على البؤرات الخاصة ، بالمديرية ،

أعضاء التعاون والتشاور												حجم التشاور												الفقرة	رقم الفرقة
موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه			
موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٦	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٧	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٨	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٩	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٠	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١١	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٢	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٣	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٤	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٥	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٦	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٧	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٨	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
١٩	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٠	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢١	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٢	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٣	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٤	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٥	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٦	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٧	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٨	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٢٩	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٠	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣١	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٢	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٣	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٤	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٥	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٦	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٧	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٨	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٣٩	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٠	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤١	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٢	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٣	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٤	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٥	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٦	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٧	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٨	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٤٩	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥٠	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥١	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥٢	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥٣	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥٤	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥٥	١	٣	١٠	١٣	١٠	١٣	١٠	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣	١١	١٣		
٥٦	١	٣	١٠	١٣	١٠																				

تابع جدول رقم (٢) يوضح نتائج الاستجابة على الأفراد الخاصة ، بالمديرة .

أعضاء التعاون والتشاور										حجم التشاور										المدة	نظم الفترة																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
موجهه		--		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه				موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه		موجهه	

النتيجة

تفعل مديرة المدرسة نقد الاختيارات وتأخذ بالآراء المفيدة منها .

تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات المشكلات السلوكية للملابات المرحلة الثانوية (مرحلة المراهقة) .

تعقد مديرة المدرسة الاجتماعات الدورية مع المعلمات .

تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تطبيق الدروس التوجيهية التدريبية بالمدرسة وحضورها بهدف الاستفادة .

تعقد مديرة المدرسة التدرجات المرجحة وتشترك فيها مجموعة من المعلمات لبحث موضوع أو مشكلة معينة .

تعقد مديرة المدرسة لقاءات فردية مع المعلمات للمناقشة وإبداء الرأي بهدف التوجيه والإرشاد .

تشجع مديرة المدرسة الاطلاع المهني الدائم على ما يستجد في التربية والتدريس .

تعمل مديرة المدرسة على تهيئة مواقف تدريبية للمعلمة لتحسين أدائها وتطويره .

المفردات الخاصة بالعنصر الثاني " المشرفة التربوية " وهي المفردات من (١٧ : ٢٧) حسب ورودها في الاستبانة .

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يتبين أن دور المشرفة التربوية نحو معلمة المرحلة الثانوية لا يصل للمستوى المطلوب تربوياً وتدريبياً وتوجيهياً ، حيث يتضح من انخفاض متوسط حجم التشاور العام مع باقي العضوات ، خاصة المتوسطات (١٢٦ ، ١٢٨ ، ١٧١ ، ١٨٧) في الفقرات على التوالي (٢٣ ، ٢٠ ، ٢٦ ، ١٩) فإجراء البحوث وإعداد النشرات الإشرافية تساعد على تزويد المعلمات بأحدث المعلومات في مجال التخصص والتغلب على ما قد يعترضهن من مشكلات صفية بالتعاون والتشاور مع باقي العضوات (المديرية ، الوكالة ، أمانة المكتبة) في تهيئة الجو لذلك ، إلا أنه يتضح من الجدول تجاهل المشرفة التربوية لدور كل من الوكالة وأمانة المكتبة في جميع الأعمال تجاه المعلمة مع ما لهما من دور كبير في هذا المجال .

فالوكالة بما تقدمه من جهود تساهم في الإرتقاء بمستوى أداء المعلمة التدريسي خاصة في مجال تخصصها والذي قد يختلف عن تخصص مديرة المدرسة ، ويستفاد من خبراتها في تزويد المعلمات بالخبرة في مجال التخصص وطرق التدريس ، وتوجيه وإرشاد الطالبات ، وغير ذلك من المواقف التربوية والتعليمية التي اكتسبتها من خلال فترة التدريس وقبل أن تصبح وكالة .

وأمانة المكتبة هي المسؤولة عن مرفق مهم جداً بالمدرسة تتزود منه المعلمة بمعلوماتها وتعزز خبراتها بطريق مباشر وفي أي وقت من خلال الكتب والمراجع التي تعينها على عمل البحوث والتقارير والتزود بالجديد في تخصصها وفي مجال طرق التدريس ، لذلك ينبغي على المشرفة التربوية بعد تقييم الموقف التعليمي والتعرف على المشكلات الصفية للمعلمة ، الإجتماع بأمانة المكتبة

لتمكنها من التعرف على إحتياجات المعلمات المكتبية ، وعدم إهتمام المشرفة التربوية بذلك له أثره السلبي على مستوى أداء المعلمة التدريسي ودورها التربوي العام ، كما نلاحظ إرتفاع متوسط حجم التشاور نسبياً في باقي الفقرات ، إلا أن مستوى التعاون هذا لا يرقى للمستوى المطلوب كما هو واضح في المتوسطات (٢٠٤ ، ٢١٣ ، ٢٣٢ ، ٢٣٥ ، ٢٤١ ، ٢٦٤ ، ٢٧٨) في الفقرات (٢٥ ، ٢٧ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ١٨ ، ١٧) على التوالي ، ويزيد الأمر سوءاً أن ذلك الإرتفاع النسبي في التشاور يتركز في التشاور مع مديرة المدرسة دون بقية العضوات .

مما سبق يتبين أن المشرفة التربوية لا تهتم كثيراً بالعمل بشكل منظم ومنسق مع باقي العضوات وهي بذلك لا تقوم بدور متكامل وفعال نحو المعلمة ، شأنها في ذلك شأن مديرة المدرسة .

تابع جدول رقم (٣) يوضح نتائج الاستجابة على المفردات الخاصة ، بالمشرفة التربوية

أعضاء التعاون والتشاور												حجم التشاور												اللقــرہ	رقم الفرقہ				
مديرية		---		---		---		---		---		الانحراف المعياري		المتوسط		يلتزم		كثيراً		غالباً		أحياناً				نادرًا		منفردًا	
ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪			ت	٪	ت	٪
ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪			ت	٪	ت	٪
								٢	٤٠	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								٣	٤٠	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢	٢٢		
								١	٤٢	٢٢																			

المفردات الخاصة بالعنصر الثالث " الوكيلـة " وهي المفردات من

(٢٨ : ٣١) حسب ورودها في الإستبانة

كما هو واضح في الجدول رقم (٤) فإن وكالة المدرسة الثانوية تفضل القيام بجميع أعمالها منفردة ، حيث بلغ متوسط حجم التشاور في الفقرات التي تختص بوكيلة المدرسة (٠٤٧ ، ٠٦٣ ، ١٤٢ ، ١٦٩) وهي الفقرات (٢٠ ، ٢١ ، ٢٩ ، ٢٨) على التوالي ، وكما هو ملاحظ فإن التشاور يكاد ينعدم بين الوكالة وباقي العضوات في الأعمال التي تقوم بها الوكالة تجاه المعلمة ، فلماذا لا تتيح وكالة المدرسة الفرصة لباقي العضوات للتعاون معها وفي نفس الوقت تستفيد هي من خبراتهن لإفادة المعلمة ، مثل حل الخلافات بين المعلمات الذي يحتاج لخبرات وآراء متعددة للنظر في المشكلة من جميع زواياها وإيجاد حلولها والتي قد تعجز الوكالة عن تحقيقها منفردة ، ومصدر غني بالخبرات التعليمية والتربوية كالمشرفة التربوية ينبغي أن تستعين به الوكالة في الإشراف بصفة عامة على مادة تخصصها لتوجيه المعلمات والإسهام في الرفع من أدائهن التدريسي ، ولأمانة المكتبة كما سبق ذكره دورها في التعرف على احتياجات المعلمات المكتبية وتسهيلها ، وتشترك مديرة المدرسة في التخطيط والتنفيذ وتهيئة الجو المدرسي العام ، ومتابعة ذلك في سبيل نتائج أفضل ، ولكن المجهود الفردي الذي تقوم به وكالة المدرسة الثانوية دون التشاور والتعاون مع باقي العضوات كما تبين لا يحقق النتائج المرجوة تربوياً وتعليمياً ، بل ينعكس سلباً على أداء المعلمة التدريسي وبالتالي العملية التعليمية .

وهكذا نرى أن ما قيل عن المديرة والمشرفة التربوية ينطبق على وكالة المدرسة ، وذلك

لانعدام الإحساس والإيمان بضرورة العمل بشكل تعاوني ومنظم .

المفردات الخاصة بالعنصر الرابع " أمينة المكتبة " وهي المفردات من (٢٢ : ٢٤) حسب ورودها في الإستبانة

إتضح لنا مما سبق أن أمينة المكتبة بالمرحلة الثانوية لا تلقى إهتماماً من قبل جميع العضوات (المديرة ، المشرفة التربوية ، الوكيله) في دور التشاور والتعاون ، وهي أيضاً بدورها تفضل القيام بأعمالها منفردة كما يتضح من الجدول رقم (٥) حيث بلغ متوسط حجم التشاور (١٢٦ ، ١٤١ ، ١٩٥) في الفقرات على التوالي (٢٤ ، ٢٢ ، ٢٣) فهي نادراً ما تشارك باقي العضوات باستثناء مديرة المدرسة ، وهذا يدل على ضعف الوعي لدى أمينة المكتبة بدورها الثقافي والتربوي تجاه المعلمة ، ونتيجة لهذا الدور السلبي فإن المعلمة تفتقد هذا المصدر الذي يفترض أن يحدث تغيراً للأفضل ويؤثر في أداء المعلمة التدريسي تأثيراً فعالاً ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية .

إن المكتبة المدرسية بالنسبة للمعلمة هي المصدر الرئيسي المباشر للمعلومات والذي تتجه إليه في أي وقت للإطلاع على الكتب والمراجع التربوية والتعليمية لتستعين بها في مجال تخصصها وطرق التدريس ، وحتى تدرك أمينة المكتبة مسؤوليتها لابد أن تكون على علم بالأهداف العامة والغايات التي تسعى إليها المدرسة لغرض تحقيقها عن طريق المكتبة ، ولا يتم ذلك إلا إذا كان هناك تشاور دائم بينها وبين باقي العضوات من مديرة ومشرفة تربوية ووكيلة لمناقشة تلك الأهداف والغايات ، والتعرف على احتياجات المعلمات وتلبيتها لتصل عن طريق ذلك لتحقيقها .

يتضح من جميع ما سبق أن عضوات الإدارة المدرسية والمسؤولات عن تدريب المعلمة بالمدرسة (المديرة ، المشرفة التربوية ، الوكيله ، أمينة المكتبة) كل منهن تقوم بدورها على حده

بدرجة عالية جداً ومنفصلاً عن باقي العضوات ، وكما تبين لنا في جميع المفردات من الجداول السابقة عدم لقاء الأعضاء جميعهن في وقت واحد بهدف التشاور والتعاون فيما يختص بتوجيه المعلمة والإشراف عليها وتدريبها ، مما يشكل هدر كبير جداً وضياع للجهود الفردية ويحول دون تحقيق الفائدة التربوية التدريبية المرجوة تجاه المعلمة ، في الوقت الذي يعمل فيه الجميع لتحقيق هدف واحد وهو تحسين أداء المعلمة والرفع من كفاءتها التدريسية ، فمديرة المدرسة هي المشرفة المقيمة بالمدرسة ومن مسؤولياتها تجاه المعلمة العمل على تحسين أداء المعلمة والرفع من كفاءتها التدريسية وتهيئة الجو الصالح لذلك ، والمشرفة التربوية تشرف على المعلمة في مجال التخصص لمادتها ، وتعمل على تزويدها بالخبرات التربوية وطرق التدريس للرفع من كفاءتها التدريسية ، وتساعد الوكيله في ذلك بمجال تخصصها ، وتحرص أمانة المكتبة على تهيئة المكتبة المدرسية ومعرفة حاجات المعلمة التدريبية التربوية والتعليمية لغرض إشباعها ، وهكذا لا بد أن يعمل الجميع يداً واحدة لتحقيق الجو التدريبي الفعال ، وغير ذلك قد تضيق الجهود الفردية سدى وينعكس ذلك سلباً على العملية التعليمية ، والذي يحدث في مدارسنا وكما يتضح من نتائج هذه الدراسة هو انعدام الوعي لدى المسؤولات بالمدرسة وضرورة العمل بروح الفريق ، وأن العملية التربوية التعليمية لا تؤتي ثمارها إلا بتكاتف الجميع وتكامل الخبرات وأن الجهود الفردية مهما كانت على درجة كبيرة من الكثافة والتركيز لا تحقق ذلك الإنجاز الكبير المنشود من العملية التربوية ، فترية الأبناء والبنات مسؤولية مشتركة ومهمة عظيمة لا يستطيع شخص ما منفرداً القيام بها وتطوير المعلمة والرفع من مستوى أدائها وعطائها أيضاً مسؤولية مشتركة ومهمة تربوية عظيمة لا تستطيع مديرة المدرسة أو غيرها من العضوات القيام بها منفردة .

وعلى الرغم من أن الغالبية من المشرفات التربويات والمديرات والوكيلات يحملن مؤهلات تربوية لا تقل عن البكالوريوس ، ومعظمهن لديهن خبرة في التدريس لا تقل عن خمس سنوات ، وقضين في العمل الحالي مدة كافية لإكسابهن خبرة في مجال العمل ، إلا أن ذلك لا ينعكس في مجال العمل كما اتضح من نتائج الإستجابة على المفردات الخاصة بالإستبانة ، كما تبين أن إثنين

فقط من جميع أمينات المكتبة لديهما مؤهلات تربوية وخبرة في التدريس دون الباقي ، وأربع
منهن فقط لديهن شهادة البكالوريوس والباقي دون ذلك تتمثل في المعهد الثانوي ، معهد
المعلمات ، الثانوية العامة ، الكفاءة المتوسطة ، وذلك دون شك له أثره السلبي على أداء العمل كما
هو واضح تماماً من نتائج الدراسة ، فأمينة المكتبة ينبغي أن تكون من حملة المؤهلات التربوية التي
لا تقل عن البكالوريوس ، وأن تكون قد أمضت مدة كافية في التدريس لكي تدرك أهمية دورها
كأمينة مكتبة ، ويجب أن تتوفر فيها الحماسة للكتب ، والقدرة والإستعداد للقيام بالخدمة
المكتبية ، ومشاركة بقية العضوات في مسئولية تدريب المعلمة والإشراف عليها .

جدول رقم (٥) يوضح نتائج الاستجابة على الفئات الخاصة ، بأمانة المكتبة ،

أعضاء التعاون والتشاور													حجم التشاور										الفقرة	رقم الفقرة						
موجهه	--	--	موجهه	موجهه	--	--	--	--	موجهه	موجهه	موجهه	موجهه	الانحراف المعياري		المتوسط		باستمرار		كثيرا		غالبيا				اجابيا		نادرا		منفردا	
مدبرة	مدبرة	موجهه	موجهه	مدبرة	وكيلة	وكيلة	موجهه	موجهه	موجهه	موجهه	موجهه	موجهه					ت		ت		ت				ت		ت		ت	
وكيلة	وكيلة	وكيلة	وكيلة	مدبرة	وكيلة	مدبرة	موجهه	موجهه	موجهه	موجهه	موجهه	موجهه					ت		ت		ت				ت		ت		ت	
٦٨	٥	٦٨	٥	٤١	٣		٣٣٨	٢٥	٤	١٦٦	١٦١	٩٦	٧	٤	٨١	٦	١٤٩	١١	١٨٩	١٤	٤٣٢	٣٢								
٤٢	٤	٤٢	٤	١٠.٨	٨		٢٤٣	١٨	٥	٢٠٦	١٩٥	١٧٦	١٣	١٣.٥	١٠	١٤٩	١١	٢٧	٢	٤١	٣	٤٧.٣	٣٥							
٤١	٣	٤١	٣	٤١	٣		٢٣	١٧	٤	١٦٤	١٦١	٢٧	٢	١٣.٥	١٠	٨١	٦	١٤٩	١١	٢٧	٢	٥٦.٨	٤٢							
														</																

الجدول رقم (٦) يلخص ما سبق مناقشته حيث يوضح لنا مقدار التشاور والتعاون في تنفيذ الأعمال الإدارية والتدريسية والتدريبية بصورة تصاعدية بدءاً بأقل مستوى للتعاون كما يبينه المتوسط ٠,٤٧ فقرة (٣٠) الخاصة بمساهمة وكالة المدرسة في الإشراف والتوجيه للمعلمة وتركيز عملها على الأعمال الإدارية كما يدل عليه المتوسط ١,٦٩ فقرة رقم (٢٨) وتلاحظ أن أعلى متوسط (٢,٧٨) ويعكس حرص المشرفة التربوية على توضيح أهداف تواجهها بالمدرسة .

وقد بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات (١,٨٦) وهو مستوى متدني جداً لما هو مطلوب بذله من جهود منظمة ومكثفة لإنجاح العملية التربوية التي تتطلب درجة عالية من التعاون والتشاور والتنسيق والعمل بروح الفريق الذي يسعى لتحقيق هدف مشترك وهو تحسين العملية التعليمية .

وهكذا نرى أن انعدام أو ضعف التعاون والتشاور بين المسؤولين في المدرسة فيما يختص بتوجيه المعلمة وتدريبها والإشراف عليها كما هو واضح في الفقرات أمر في غاية الخطورة والسلبية ومناقض لما هو متوقع ومطلوب إدارياً وتربوياً من جميع المسؤولين بالمدرسة ، بمعنى آخر أن مفهوم المدرسة الثانوية كوحدة توجيه وإشراف وتدريب متواصل للمعلمة على رأس العمل ليس له وجود نظرياً أو على المستوى العملي والتطبيقي .

جدول رقم (٦) يوضح ترتيب متوسطات الإستجابة على مفردات
الإستبانة بصورة تصاعدية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط
٣٠	تشرف وكالة المدرسة بصفة عامة على مادة تخصصها .	٠,٤٧
٣١	تعمل وكالة المدرسة على توجيه المعلمات لرفع أدائهن التدريسي .	٠,٦٣
١٥	تشجع مديرة المدرسة الإطلاع المهني الدائم على ما يستجد في التربية والتدريس .	١,١٧
٨	تدرك مديرة المدرسة أهمية إستخدام الأسلوب العلمي في حل القضايا المختلفة ومناقشتها .	١,٢٤
٢٣	تحث الموجهة المعلمات على عمل التقارير والبحوث الإجرائية التي قد تشترك الموجهة في إنجازها .	١,٢٦
٣٤	تبلغ أمينة المكتبة المعلمات بمحتويات المكتبة الجديدة .	١,٢٦
٢٠	تقوم الموجهة بإعداد النشرات الإشرافية الموجهة للمعلمات وتوزيعها على المدارس .	١,٢٨
١٣	تعقد مديرة المدرسة الندوات الموجهة وتشترك فيها مجموعة من المعلمات لبحث موضوع أو مشكلة معينة .	١,٣٥
٧	تحرص مديرة المدرسة على تنمية الإتجاهات الإيجابية لأداء المعلمات .	١,٤١
٣٢	أمينة المكتبة على علم بالأهداف العامة والغايات التي تسعى إليها المدرسة لغرض تحقيقها عن طريق المكتبة المدرسية .	١,٤١
٢٩	تساهم وكالة المدرسة في حل الخلافات بين المعلمات .	١,٤٢
١٦	تعمل مديرة المدرسة على تهيئة مواقف تدريبية للمعلمة لتحسين أدائها وتطويره .	١,٦٣
٦	تشجع مديرة المدرسة الجميع على تقديم مقترحات تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية .	١,٦٧
٩	تتقبل مديرة المدرسة نقد الأخريات وتأخذ بالأراء المفيدة منها .	١,٦٧
٤	تهتم مديرة المدرسة بجانب التعامل الإنساني وتنفيذ الأنظمة الإدارية على السواء .	١,٦٨
١٤	تعقد مديرة المدرسة لقاءات فردية مع المعلمات للمناقشة وإبداء الرأي بهدف التوجيه والإرشاد .	١,٦٨
٢٨	تقوم وكالة المدرسة بعمل المديرية على أكمل وجه في حالة غيابها بحيث يسير العمل اليومي بالمدرسة دون تعطيل .	١,٦٩
٢٦	تهتم الموجهة بالمشكلات الصفية التي تواجه المعلمات .	١,٧١

تابع جدول رقم (٦) يوضح ترتيب متوسطات الإستجابة على مفردات
الإستبانة بصورة تصاعدية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط
١٠	تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات المشكلات السلوكية لطالبات المرحلة الثانوية (مرحلة المراهقة) .	١,٨٤
١٩	تحاول الموجهة تزويد المعلمات بأحدث المعلومات في مجال التخصص وطرق التدريس لزيادة خبراتهن .	١,٨٧
٣٣	تقوم أمينة المكتبة بتنظيم المكتبة وجعلها في متناول الجميع بطريقة سهلة .	١,٩٥
٢٥	تجري الموجهة مقابلات فردية مع المعلمات في نهاية الزيارة الصفية .	٢,٠٤
٢٧	تعمل الموجهة على تهيئة مواقف تدريبية كالدروس النموذجية وغيرها للمعلمة لتحسين أدائها وتطويره .	٢,١٣
٢	تساعد مديرة المدرسة المعلمة على تطبيق ما تعلمته من خبرات ومهارات وإظهار كفاءتها المهنية .	٢,١٥
٥	توصي مديرة المدرسة المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية وتساعد على توفيرها .	٢,٢٢
٢١	تحث الموجهة المعلمات على استخدام الأساليب التربوية السليمة في توجيه وإرشاد الطالبات .	٢,٢٢
٢٢	تناقش الموجهة أساليب القياس والتقويم والإختبارات للتحصيل الدراسي مع المعلمات .	٢,٢٥
٣	تتقبل مديرة المدرسة الإقتراحات عند التخطيط للعام الدراسي الجديد .	٢,٢٧
٢٤	تقوم الموجهة بزيارة المعلمة في الصف لتقييم الموقف التعليمي .	٢,٤١
١	تساعد مديرة المدرسة بشكل واضح على إشاعة الجو التعاوني داخل المدرسة تسوده الألفة والثقة المتبادلة .	٢,٤٦
١٢	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تطبيق الدروس النموذجية التدريبية بالمدرسة وحضورها بهدف الاستفادة .	٢,٤٧
١٨	تناقش الموجهة أهداف المادة الدراسية مع المعلمات .	٢,٦٤
١١	تعقد مديرة المدرسة الإجتماعات الدورية مع المعلمات .	٢,٧٤
١٧	تحرص الموجهة على توضيح أهداف تواجدتها بالمدرسة .	٢,٧٨
- متوسط مجموع المتغيرات ٦٣,٤١٩		
٣٤		
- المتوسط العام = ١,٨٦		

الفصل الخامس

- الخلاصة
- التوصيات والمقترحات

الخلاصة

أجريت العديد من الدراسات عن دور مديرة المدرسة ، المشرفة التربوية ، كل على حدة في توجيه وتدريب المعلمة ، وتندر الدراسات التي تتناول دور الوكيله ، المعلمة الأولى ، أمينة المكتبة في هذا المجال ، أما دور هؤلاء المسؤولات جميعاً كوحدة تربوية تدريبية في تحسين أداء المعلمة لم يلق الإهتمام مطلقاً على حد معرفة الدارسة .

كما أن دور المسؤولات بالمدرسة عن تدريب المعلمة والإشراف عليها كوحدة متعاونة لتحقيق هدف واحد " المديره ، الوكيله ، أمينة المكتبة ، المشرفة التربوية " لم يتخذ أسلوباً محدداً واضحاً لتدريب معلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة يقوم على أساس سليم من التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة بطريقة تعاونية داخل المدرسة بين أولئك المسؤولات ، على الرغم من فعالية ذلك الدور في تدريب المعلمة ، وذلك لاستمراره وملازمته لمدة خدمة المعلمة دون توقف ، وهذا ما يميز هذا النوع من التدريب عن بقية أنواع التدريب المختلفة .

كل ذلك دفع الدارسة للكشف عن واقع دور المدرسة كوحدة تربوية تدريبية في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولات بالمدرسة " المديره ، الوكيله ، المعلمة الأولى ، أمينة المكتبة ، والمشرفة التربوية " .

ولإجراء هذه الدراسة بدأت الدارسة بتوضيح مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبعض المصطلحات والمفاهيم التي أستخدمت فيها ، ومراجعة بعض الدراسات التي أجريت على الصعيد

المحلي والعربي والأجنبي حول تدريب المعلمين والمعلمات تربوياً أثناء الخدمة ، وقد خرجت من تلك الدراسات بالعديد من المعلومات حول تدريب المعلمات أثناء الخدمة تم إيجازها في ملخص نتائج الدراسات السابقة في الفصل الثاني .

وقد حاولت الدراسة معرفة دور المدرسة كوحدة تربوية تدريبية في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية في ضوء الدراسات السابقة وما استندت عليه الدراسة من جزء نظري ، وعن طريق الإستبانة ، التي كان هدفها بشكل عام هو التعرف على دور المدرسة الثانوية كوحدة تربوية تدريبية في تحسين أداء المعلمة ، بالوقوف على مدى التشاور والتعاون بين العضوات المسؤولات عن تدريب المعلمة والإشراف عليها بالمدرسة ، وقد تم بناء تلك الإستبانة على أساس إستبانة إستطلاعية مسبقة تم توزيعها على عينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية .

أما العينة التي وزعت عليها الإستبانة الأساسية فتمثل المجتمع الكلي للمديرات ، الوكيلات ، أمينات المكتبة ، المشرفات التربويات في المرحلة الثانوية فقط بمدينة مكة المكرمة ، وقد اختارت الدراسة العينة من مدينة مكة المكرمة ، لتواجدها بها وباعتبارها إحدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة .

وعن طريق التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى تم إيجاد التكرار ، المتوسط ، النسبة المئوية ، الانحراف المعياري لمفردات الإستبانة .

وقد كشفت النتائج عن ضعف التعاون والتشاور بين المسؤولات بالمدرسة فيما يختص بتوجيه المعلمة وتدريبها والإشراف عليها مما يدل على عدم إدراك المسؤولات بالمدرسة لضرورة العمل كفريق متكامل لتحقيق هدف واحد حول مسؤولية مشتركة وهي تربية بناتنا ، فالمسؤولات بالمدرسة من " مديرة ووكيلة وأمينة مكتبة والمشرفة التربوية " يفضلن القيام بأعمالهن كل على

حدة وبصورة منعزلة عن بقية العضوات الأخريات ، كما تبين عدم الأخذ بنظام المعلمة الأولى بمدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وأن الغالبية من أمينات المكتبة غير مؤهلات تربوياً وعلمياً بالمستوى المطلوب .

توصيات الدراسة

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة ، تقدم الدراسة التوصيات التالية ، والتي يمكن أن تسهم في تحسين دور المدرسة كوحدة تربوية تدريجية :-

(١) : ضرورة العمل على تجسيد المفهوم التربوي الكبير الذي يعتبر المدرسة بمثابة وحدة إشراف وتدريب وتوجيه للمعلمة يشترك في هذه الوحدة ويحدد عناصرها جميع المسؤولات في المدرسة من مديرة ووكيلة وأمينة مكتبة ومشرفة تربوية وغيرهن ، والعمل على تغذية هذا المفهوم باستمرار ، ونشره ، وأن هذه الوحدة أو فريق العمل لايحقق أهدافه ويؤتي ثماره إلا بدرجة عالية من التنظيم والتخطيط والتعاون والتنسيق بين عناصره في إنجاز أعماله . حيث أن دور كل فرد مكمل للآخر وليس مستقلاً بذاته .

(٢) : إختيار المسؤولات بالمدرسة " المديرات ، الوكيلات ، أمينات المكتبة ، المشرفات التربويات " وفق إعتبارات ومتطلبات من أهمها إستعدادهن وقدرتهن على أداء دورهن التربوي في المدارس .

(٣) : وجوب اهتمام المسؤولات من " المديرات ، الوكيلات ، أمينات المكتبة ، المشرفات التربويات " بالنواحي التربوية تجاه المعلمة وعدم التركيز على النواحي الإدارية فقط.

(٤) : التخطيط السليم منذ البداية للبرامج التدريبية بصورة تعاونية بين المسؤولات عن تدريب المعلمة بالمدرسة " المديرة ، الوكيله ، أمينة المكتبة ، المشرفة التربوية " ، مع مراعاة أهداف المرحلة ومناهجها .

(٥) : عقد إجتماع شهرياً بين العضوات المسؤولات بالمدرسة " المديرة ، الوكيله ، أمينة المكتبة ،

المشرفة التربوية " لمناقشة البرامج التدريبية ومتابعتها .

(٦): مساعدة المعلمات على تطبيق نتائج التدريب وإزالة ما يعترض ذلك من مشكلات بالتعاون

بين المسؤولات بالمدرسة " المديرية ، الوكالة ، أمانة المكتبة ، المشرفة التربوية " .

(٧): زيادة عدد الزيارات التي تقوم بها المشرفات التربويات للمدرسة مع ضرورة الإجتماع بالمديرية

والوكالة بعد كل زيارة لملاحظة ما تم ملاحظته بهدف توجيه المعلمات والرفع من أدائهن

التدريسي .

(٨): تعريف المعلمات بأهداف البرنامج التدريبي الذي تهيئه المدرسة ، وأهميته لهن منذ

البداية .

(٩): إستخدام الأساليب التدريبية الحديثة في تدريب المعلمات .. كإجراء البحوث التربوية ،

المنحنى التكاملي في الإشراف التربوي ، الندوات ... ألخ وتنويعها على أن تكون في ضوء

إحتياجات المعلمات التربوية ومشكلاتهن المهنية .

(١٠): مراعاة الأسس التي تقوم عليها سياسة التدريب أثناء الخدمة ، والتي أوردتها الدارسة في

الفصل الثاني من هذه الدراسة .

(١١): إعادة النظر في توظيف أمانة المكتبة ، فلا بد أن تكون أمانة المكتبة ذات مؤهل تربوي لا

يقبل عن البكالوريوس ، وأن يكون لديها خبرة في التدريس وتدرک أهمية دورها نحو

المساهمة مع باقي المسؤولات في تدريب المعلمة وتوجيهها .

(١٢): إجراء دراسات مماثلة تتناول دور المدرسة كوحدة تربوية تدريبية في الإشراف على المعلمة

وتدريبها ، في بقية المراحل الدراسية وفي نفس المرحلة بالنسبة لمناطق أخرى في المملكة ،

كما يلي :-

- دراسة تبين فعالية تدريب المعلمة والإشراف عليها داخل المدرسة وأثناء أوقات

العمل .

- دراسة توضح أساليب التدريب الحديثة ، وإمكانية تطبيقها بالمدرسة .

- دراسة مسحية لاحتياجات المعلمات التدريبية بالمرحلة الثانوية ، ومدى تلبيتها ،

تحت إشراف المسؤولين عن تدريب المعلمة والإشراف عليها بالمدرسة " المديرية ،
الوكالة ، أمانة المكتبة ، المشرفة التربوية " .

- دراسة حول دور وكالة المدرسة في توجيه المعلمة والإشراف عليها .
- دراسة توضح أهمية دور أمانة المكتبة بالمدرسة في تنمية الملمات مهنيأ .

مقترحات الدراسة :

- (١) : تزويد المكتبة المدرسية بالمجلات والكتب والمراجع التربوية في ضوء إحتياجات المرحلة ومناهجها .
- (٢) : التقليل من مسؤوليات الملمات ، لإتاحة الفرصة لهن للإطلاع المهني ، وإجراء الأبحاث التربوية .
- (٣) : أن تكون إجماعات المشرفات التربويات والمديرات بالملمات بقصد تنميتهن مهنيأ ، لا بقصد الكشف عن عيوبهن وأخطاءهن .
- (٤) : إعطاء بعض الصلاحيات للمسؤولات عن تدريب المعلمة والإشراف عليها بالمدرسة " المديرية ، الوكالة ، أمانة المكتبة ، المشرفة التربوية " لإتاحة الفرصة لهن في تخطيط السياسة المدرسية وممارسة أدوارهن القيادية بشكل أفضل .
- (٥) : بذل أقصى الجهود لتحسين أداء المعلمة التربوي والتعليمي وتطويره ، للرفع من كفاءة العملية التعليمية .
- (٦) : أن تتيح الرئاسة العامة لتعليم البنات فرصة الإشتراك في البرامج التدريبية المنظمة من قبل كليات التربية بجامعات المملكة كجامعة أم القرى بمكة المكرمة .
- (٧) : الأخذ بنظام المعلمة الأولى في المدارس الثانوية والمراحل الأخرى ، لما له أهمية تعود بالفائدة على العملية التعليمية .

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أولاً : الكتب :

- (١) : إبراهيم ، ألفي فاضل : المكتبة المدرسية المطورة ، القاهرة ، مؤسسة الخليج العربي ، ط ٢ ، ١٤٠١ هـ .
- (٢) : أحمد ، نازلي صالح وآخرون : مهنة التعليم ، وزارة التربية والتعليم بالإشتراك مع كلية التربية ، برنامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوى الجامعي ، ١٩٨٤ م .
- (٣) : الأفندي ، محمد حامد : الإشراف التربوي ، القاهرة ، عالم الكتب ، ط ٢ ، ١٤٠١ هـ .
- (٤) : الحقييل ، سليمان عبدالرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ط ٢ ، ١٤٠٦ هـ .
- (٥) : الخطيب ، أحمد رداح الخطيب : إتجاهات حديثة في التدريب ، د . ن ، ط ١ ، ١٤٠٦ هـ .
- (٦) : الخطيب ، رداح وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي (إتجاهات حديثة) ، د . ن ، ط ٢ ، ١٤٠٧ هـ .
- (٧) : الدويك ، تيسير وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، د . ت .
- (٨) : حسين ، سيد حسن : دراسات في الإشراف الفني ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩ م .
- (٩) : حسين ، منصور ومحمد مصطفى زيدان : سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي ، الفجالة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٦ م .
- (١٠) : رشاد ، حسن وآخرون : المكتبات المدرسية تنظيمها وطرق إدارتها ، دار المعارف بمصر ، د . ت .
- (١١) : رضوان ، أبو الفتوح وآخرون : المدرس في المدرسة والمجتمع ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو

المصرية ، ١٩٧٨ م .

(١٢): زيدان ، محمد مصطفى : المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية ، جدة ، دار الشروق ، ط ١ ، ١٤٠٢ هـ .

(١٣): زيدان ، محمد مصطفى : عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية ، جدة ، دار الشروق ، د . ت .

(١٤): سعاده ، يوسف جعفر : الاتجاهات العالمية في إعداد معلم المواد الإجتماعية ، إشراف أحمد حسين اللقاني ، مؤسسة الخليج العربي ، ١٩٨٥ م .

(١٥): سليمان ، عرفات عبدالعزيز : إستراتيجية الإدارة في التعليم ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط ١ ، ١٩٧٨ م .

(١٦): سليمان ، عرفات عبدالعزيز : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٤٠٨ هـ .

(١٧): سمعان ، وهيب ومحمد منير موسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب ، ط ٢ ، ١٩٧٩ م .

(١٨): شريف، غانم سعيد وحنان عيسى سلطان : الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية ، الرياض ، دار العلوم للطباعة والنشر ، ط ١ ، ١٤٠٣ هـ .

(١٩): شعلان ، محمد سليمان وآخرون : الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، د . ت .

(٢٠): صبيح ، نبيل عامر : دراسات في إعداد وتدريب المعلمين ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط ١ ، ١٩٨١ م .

(٢١): عبدالشافي ، حسن محمد : المكتبة المدرسية ودورها التربوي ، القاهرة ، مؤسسة الخليج العربي ، ط ٢ ، ١٩٨٧ م .

(٢٢): عبدالموجود ، محمد عزت وآخرون : أساسيات المنهج وتنظيماته ، القاهرة ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٨١ م .

(٢٣): عبدالهادي ، محمد أحمد : الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني ، جدة ، دار البيان العربي ، ط ١ ، ١٤٠٤ هـ .

(٢٤): مرسي ، محمد منير : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب ،

١٤٠٥ هـ .

- (٢٥): مصطفى ، حسن وآخرون : إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط ٢ ، ١٩٨٥ م .
- (٢٦): نبراي ، يوسف إبراهيم : الإشراف التربوي ، العين ، الإمارات ، دار الكتاب الجامعي ، ط ١ ، ١٤٠٧ هـ .
- (٢٧): نشوان ، يعقوب : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار الفرقان ، ط ٢ ، ١٤٠٦ هـ .
- (٢٨): هاشم ، زكي محمود : الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل ، ط ٢ ، ١٣٩٩ هـ .
- (٢٩): يوسف ، عبدالقادر : تنمية الكفاءات التربوية أو تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، دار الكتاب العربي ، د . ت .

ثانياً : المؤتمرات والندوات :

- (١) : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية : ندوة التوجيه التربوي الأولى ، الورقة الثانية ، ج ٢ ، ط ٢ ، ١٤٠٢ هـ .
- (٢) : شمس الدين ، محمود : تدريب المعلم أثناء الخدمة ، مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربي ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .
- (٣) : صلاح ، لبيبة : أساليب التدريب أثناء الخدمة ، حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، البحرين ، ١٩٧٥ م .
- (٤) : صلاح ، لبيبة : أساليب التعليم الحديث ، مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربي ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .
- (٥) : عفيفي ، محمد الهادي : فلسفة إعداد المعلم في مجتمع عربي جديد ، مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربي ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .
- (٦) : مهران ، أحمد شكري : وسائل الإعداد المهني للمعلم ، مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربي ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .

ثالثاً: المجلات والنشرات :

- (١) : الشال ، محمود البنوي : التخطيط لعملية التدريس ، صحيفة التربية ، القاهرة ، العدد الرابع ، أكتوبر ١٩٧٧ م .
- (٢) : الشئون الثقافية بالرئاسة العامة لتعليم البنات : " دليل أمينة المكتبة " ، د . ت .
- (٣) : اللقاني ، أحمد حسين : كليات التربية وتطوير التدريس في التعليم العام ، مجلة كلية التربية ، القاهرة ، مطبعة جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، مارس ١٩٧٩ م .
- (٤) : سليمان ، محمد صديق حمادة : " الوعي التربوي للمعلم والعوامل المؤثرة فيه " ، رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية لدول الخليج العربي ، العدد ٢١ ، ١٩٨٧ م .
- (٥) : قطب ، يوسف صلاح الدين : " التكامل بين كليات إعداد المعلم وإدارات التعليم " ، صحيفة التربية ، القاهرة ، العدد الرابع ، مايو ١٩٨٩ م .
- (٦) : يوسف ، عبدالقادر : " دور القيادات التربوية ذات الآثار المتضاعفة في تدريب المعلمين وغيرهم من العاملين في حقل التربية أثناء الخدمة " ، المجلة العربية للتربية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، ١٩٨٤ م .

رابعاً : الرسائل العلمية :

- (١) : أبو حلو ، يعقوب عبدالله سليمان : برامج تدريب معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها أثناء الخدمة في الأردن : واقعها وتقويمها ، الجامعة الأردنية ، قسم التربية وعلم النفس ، ١٩٧٢ م .
- (٢) : الثبتي ، عائد عبدالله : " الدور التربوي لمدير المدرسة الابتدائية كما يراه مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في التربية - إدارة وتخطيط تربوي - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٤ هـ .
- (٣) : الدويك ، محمد أكرم عبدالحكيم : " أثر مشاركة المشرف التربوي في القيام ببحوث إجرائية تعاونية في سلوكهم التعليمي الصفّي وفي اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي " ، الجامعة الأردنية ١٩٨٠ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الثاني ، ١٩٨٢ م .

- (٤) : الرابي ، محمد سليم : " أثر الإشراف التربوي باستخدام المنحنى التكاملي متعدد الأوساط في سلوك المعلمين التعليمي واتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي " ، الجامعة الأردنية ، ١٩٨١ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الثاني ، ١٩٨٢ م .
- (٥) : المساد ، محمود أحمد محمود : " خصائص السلوك الإشرافي وعلاقتها باتجاهات المعلمون نحو الإشراف " ، جامعة اليرموك ، ١٩٨٢ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الثالث ، ١٩٨٥ م .
- (٦) : الشوا ، كريمة حلمي : " إتجاهات المشرفين التربويين والمعلمين نحو الإدارة المدرسية في المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن " ، الجامعة الأردنية ١٩٨١ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الأول ، ١٩٨٣ م .
- (٧) : الضويلع ، سالم مبارك : " دراسة تقويمية لأساليب الإشراف التربوي " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في التربية - مناهج وطرق التدريس - ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .
- (٨) : العبود ، ناريمان مسلط سلطان : " الممارسات التربوية لمديرات المدارس الثانوية كما تدركها المعلمات بمدينة مكة المكرمة " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في التربية - إدارة وتخطيط تربوي - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٥ هـ .
- (٩) : العلي ، سامح خلف يوسف : " تأثير نمط ممارسات مدير المدرسة الثانوية - مؤهله وخبراته على علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاتهم التعليمية نحو الطلاب في الأردن " ، جامعة اليرموك ، ١٩٨٢ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الثاني ، ١٩٨٢ م .
- (١٠) : الهجاري ، هاشم محمد : " الإشراف الفني ودوره في العملية التربوية " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في التربية - إدارة وتخطيط تربوي - ١٤٠٢ هـ .
- (١١) : بطاح ، أحمد : " تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية " ، الجامعة الأردنية ، ١٩٧٩ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الأول ١٩٨٢ م .

(١٢): جروان ، خالد محمد سالم : " دراسة إستطلاعية لمهمة وكيل المدرسة في المرحلة

المتوسطة للبنين بمدينة مكة المكرمة " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير

في التربية - إدارة وتخطيط تربوي - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .

(١٣): حجي ، عواطف محمد عبدالله : " تقويم المعلمات لدور المشرفات التربويات في مدارس

البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في

التربية - إدارة وتخطيط تربوي - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٥ هـ .

(١٤): خزاعي ، فايز سالم حسن : " التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة

الابتدائية " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في التربية - إدارة وتخطيط

تربوي - جامعة أم القرى ، ١٤٠٥ هـ .

(١٥): دانش ، عائشة محمد أحمد : " واقع التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمات المرحلة

الابتدائية بمدينة مكة المكرمة " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في

التربية - مناهج وطرق تدريس - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ١٤٠٢ هـ .

(١٦): رمزي ، عبدالقادر هاشم : " مدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن : متطلبات

دوره وإمكانياته " ، الجامعة الأردنية ١٩٧٦ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة

اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الأول ، ١٩٨٢ م .

(١٧): صنبر ، شكري رجا : " دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن " ، الجامعة الأردنية ،

١٩٧٩ م ، مركز البحث والتطوير التربوي ، جامعة اليرموك ، ملخصات رسائل الماجستير

في التربية ، المجلد الأول ، ١٩٨٢ م .

(١٨): عبدالله ، نعيم محمد مصطفى : " تطوير الخدمات الإشرافية التربوية في المدارس

الأردنية " ، جامعة اليرموك ، ١٩٨٢ م ، مركز البحث والتطوير ، جامعة اليرموك ،

ملخصات رسائل الماجستير في التربية ، المجلد الثالث ، ١٩٨٥ م .

(١٩): غرم الله ، هجاد محمد : " الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس كما

يتصورها المعلمون بمنطقة الباحة التعليمية " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة

الماجستير في التربية - إدارة وتخطيط تربوي - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،

١٤٠٤ هـ .

(٢٠): كراوغ ، رقية موسى : " التخطيط للدورات التدريبية لمعلمات اللغة الإنجليزية في

المرحلة الثانوية بمكة المكرمة " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في التربية

- إدارة وتخطيط تربوي - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ١٤٠٨ هـ .

(٢١): محمد ، إيمان صالح عبدالمجيد : " الإشراف الفني واقعه ومشكلاته في مدارس البنات

الثانوية بمنطقة مكة التعليمية " ، (بحث غير منشور) ، لنيل درجة الماجستير في

التربية - مناهج وطرق تدريس - جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٣ هـ .

المراجع الأجنبية

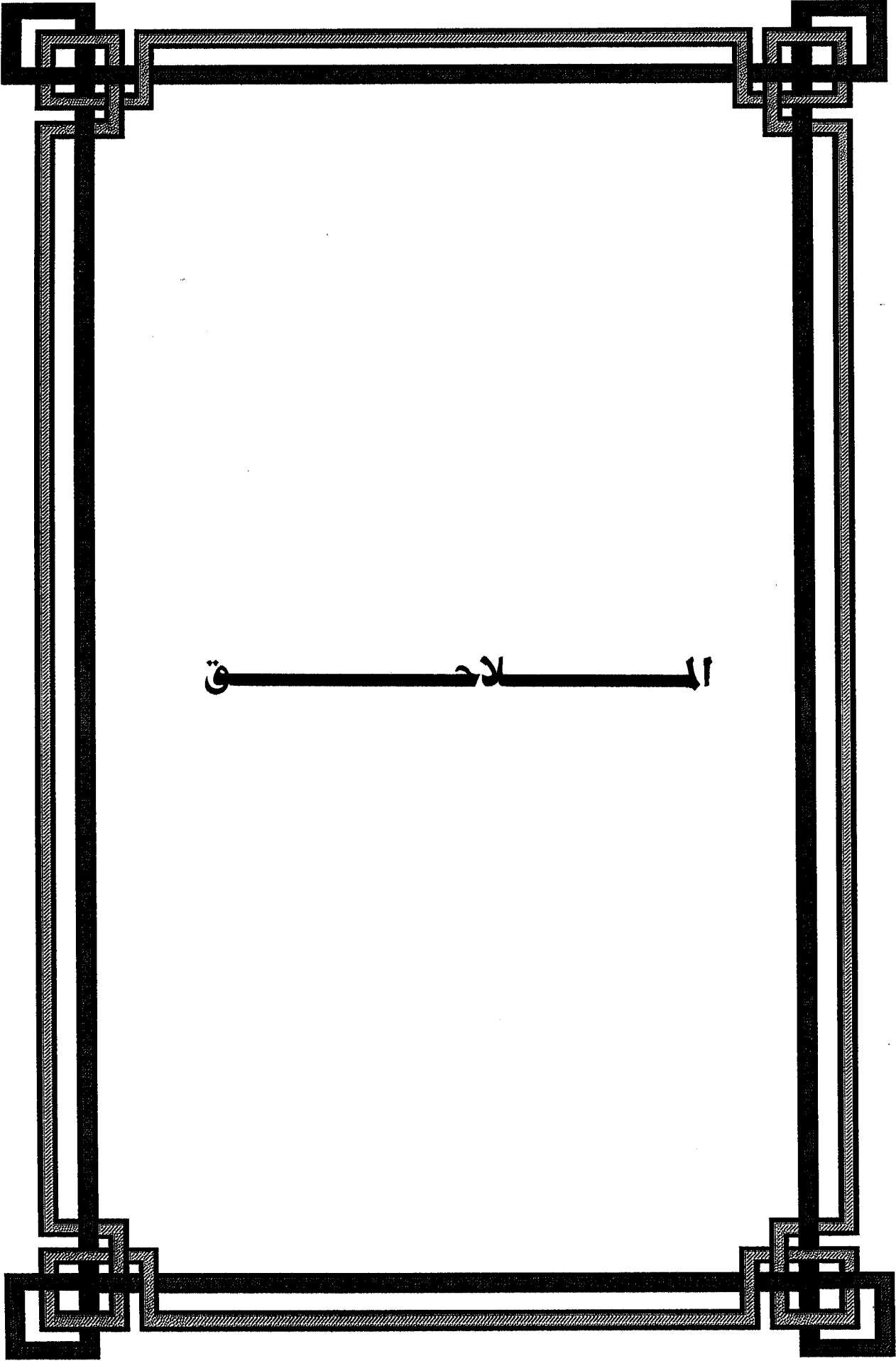
رسائل علمية :

- (1): Huling , Leslie and others," Effects of Principal Interventions on Teachers During the Change Process " , Mar. 1982, (Eric), 1982 - June 1989, Ed. 220959.
- (2): Koslo, Robin Denise, Ed. D. University of Pennsylvania, 1989. 160 pp.
Supervisor : Richard Gibboney order No. DA 891202. Dissertation Abstracts International Vol. 50 No. 5 November 1989, p. 1159 - A .
- (3): Legrand Roymond A., Werthein, Sally H.:" The University Goes to School " , An Inservice Training Design " , Teacher Education Forum, Vol. 4 No.6 Indiana University, Bloomington, Apr. 1976, (Eric) Ed. 128301 .
- (4): Lunsford, Barbara Fricks, Ed. D. University of Georgia, 1988. 169 pp. "Perceptions of Relationships Between Teachers and Supervisors During the Implementation of a New Teacher", Evaluation model. Dissertation Abstracts International, Vol. 49 No. 11, May 1989. P. 3222. A-3223 A .
- (5): " National Education Inservice Planing Manual Info - Item ". Education Digest No. 5070. Washington, D.C. without date. (Eric) Ed. 133329. Sp. 010 . 735.
- (6): Sharpe, Frances Hollwell, " Factors Effecting the Implementation of Inservice Information in the Secondary Classroom ". A Case Study.

Ed. D. University of North Texas, 1989, 286 pp. Ad-viser: Gerald Ponder.
Order No. DA 8921258, Dissertation Abstracts International Vol. 50 No. 6
December 1989 p. 1551 A.

(7): Van Der Sijde, Pieter C. " The Effect of a Short Teacher Training on
Students Learning Outcomes " . Apr. 1987. (Eric), 1982 - June 1989,
No. Ed. 285846.

(8): Watts, Kathleen Hedi, PH.D. Cornell University, 1986. 148 pp." How
Teachers Learn: Teachers Views on Professional Development ".
Dissertation Abstracts. International Vol. 47 No. 8. February 1987. P.
3007 A.



ملحق رقم (١)
الإستبانة الإستطلاعية ونتائجها

بيان تطبيق الدراسة الإستطلاعية

جدول رقم (٧)

التخصص	عدد الملمات بكل مدرسة	عدد الإستبانات الصالحة
جغرافيا	١ *	١٢
تاريخ	١	١١
علم نفس	١	٧
علم إجتماع	١	١٢
لغة إنجليزية	٢	١٨
تربية إسلامية	٢	١٤
رياضيات	٢	١٨
فيزياء	١	١١
كيمياء	١	١٦
أحياء	١	٨
لغة عربية	٢	٢٠
تربية فنية	٢	١٢
		٢٢ بدون تخصص
	١٧ معلمة	١٨٢

* بعض التخصصات يوجد لها معلمة واحدة فقط في المدرسة

جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم المناهج وطرق التدريس
الدراسات العليا
مكة المكرمة

أختني المعلمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد

تجري الباحثة دراسة استطلاعية للتعرف على دور المدرسة الثانوية في
الإشراف على المعلمة وتدريبها ، وترجو منك قراءة جميع العبارات التالية ثم تحديد
ما ينطبق منها في مدرستك .
ضعي إشارة (✓) في المكان المناسب أمام هذه العبارات ، واجابتك
بصراحة سيكون لها عظيم الفائدة في بناء الاستبانة الأساسية التي ستقوم عليها
الدراسة .

شاكرين لك تعاونك معنا ،،

الباحثة

معلومات أساسية :

- المؤهل الدراسي :
- سنة التخرج :
- مدة الخدمة :
- التخصص :

الرقم	الفقرة	نعم	لا
١	تساعد مديرة المدرسة بشكل واضح على إشاعة الجو التعاوني داخل المدرسة تسوده اللفة والثقة المتبادلة.		
٢	تساعد مديرة المدرسة على تطبيق ماتعلمته المعلمة من خبرات ومهارات واطهار كفاءتها المهنية .		
٣	تتقبل مديرة المدرسة الاقتراحات عند التخطيط للعام الدراسي الجديد .		
٤	تهتم مديرة المدرسة بجانب التعامل الانساني وتنفيذ الانظمة الادارية على السواء .		
٥	توصي مديرة المدرسة المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية وتساعد على توفيرها .		
٦	تشجع مديرة المدرسة الجميع على تقديم مقترحات تهدف الى تحسين العملية التعليمية والتربوية .		
٧	تحرص مديرة المدرسة على تنمية الاتجاهات الايجابية لاداء المعلمات .		
٨	توجه مديرة المدرسة المعلمة لاستخدام الاسلوب العلمي في حل القضايا المختلفة ومناقشتها .		
٩	تتقبل مديرة المدرسة نقد الأخريات وتأخذ بالآراء المفيدة منها .		
١٠	تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات المشكلات السلوكية لطالبات المرحلة الثانوية (مرحلة المراهقة) .		
١١	تعقد مديرة المدرسة الاجتماعات الدورية مع المعلمات.		
١٢	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تطبيق الدروس النموذجية التدريبية بالمدرسة وحضورها بهدف الاستفادة .		

الرقم	الفقرة	نعم	لا
١٣	تعقد مديرة المدرسة الندوات وتشارك فيها مجموعة من المعلمات لبحث موضوع معين .		
١٤	تعقد مديرة المدرسة لقاءات فردية مع المعلمات للمناقشة وابداء الرأي بهدف التوجيه والارشاد .		
١٥	تشجع مديرة المدرسة الاطلاع المهني الدائم على ما يستجد في التربية والتدريس .		
١٦	تعمل مديرة المدرسة على تهيئة مواقف تدريبية للمعلمة لتحسين اداءها وتطويره .		
١٧	تحاول الموجهة التربوية تزويد المعلمات بأحدث المعلومات في مجال التخصص وطرق التدريس لزيادة خبراتها .		
١٨	تقوم الموجهة التربوية باعداد النشرات الاشرافية الموجهة للمعلمة وتوزيعها على المدارس .		
١٩	تحت الموجهة التربوية المعلمات على استخدام الاساليب التربوية السليمة في توجيه ارشاد الطالبات .		
٢٠	تناقش الموجهة التربوية اساليب القياس والتقويم والاختبارات للتحصيل الدراسي مع المعلمات .		
٢١	تحت الموجهة التربوية المعلمات على عمل التقارير والبحوث الاجرائية والتي قد تشترك الموجهة في انجازها .		
٢٢	تقوم الموجهة التربوية بزيارة المعلمة في الصف لتقييم الموقف التعليمي .		
٢٣	تجري الموجهة التربوية مقابلات فردية مع المعلمات في نهاية الزيارة الصفية		

الرقم	الفقرة	نعم	لا
٢٤	تهتم الموجهة التربوية بالمشكلات الصفية التي تواجه المعلمات .		
٢٥	تعمل الموجهة التربوية على تهيئة مواقف تدريبية كالدروس النموذجية وغيرها للمعلمة لتحسين ادائها وتطويره		
٢٦	تشجع الموجهة التربوية المعلمة على تطبيق أساليب التعليم المصغر (تقوم المعلمة بتدريس مجموعة صغيرة (٥ - ١٠) من الطالبات لمدة خمسة عشر دقيقة تقريبا يعقبها نقد وتوجيه بهدف اكتساب مهارة معينة) .		
٢٧	يؤخذ بنظام المعلمة الأولى في المدرسة والتي تعتبر موجهة مقيمة على زميلاتها في مجال تخصصها .		
٢٨	تقوم وكالة المدرسة بعمل المديرية على اكمل وجه في حالة غيابها بحيث يسير العمل اليومي بالمدرسة دون تعطيل .		
٢٩	تساهم وكالة المدرسة في حل الخلافات بين المعلمات .		
٣٠	أمانة المكتبة على علم بالأهداف العامة والغايات التي تسعى اليها المدرسة لغرض تحقيقها عن طريق المكتبة المدرسية .		
٣١	تقوم أمانة المكتبة بتنظيم المكتبة وجعلها في متناول الجميع بطريقة سهلة .		
٣٢	تبلغ امانة المكتبة المعلمات بمحتويات المكتبة الجديدة .		
٣٣	هناك تعاون وتشاور دائم وتنسيق واضح بين كل من الموجهة التربوية ومديرة المدرسة والوكالة والمعلمة الأولى وأمانة المكتبة في الاشراف على المعلمة وتدريبها لتحسين ادائها وتطويره .		

٣٤ - اذا كان لديك أي مقترحات أو ملاحظات أخرى يمكن أن تساعد على النمو المهني والتخصصي بالمدرسة أرجو ذكرها :

جدول رقم (٧) يوضح نتائج الاستجابة على فقرات الاستبانة الاستطلاعية

الرقم	الفقرة	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
١ -	تساعد مديرة المدرسة بشكل واضح على إشاعة الجو التعاوني داخل المدرسة تسوده اللفة والثقة المتبادلة.	١٤١	٧٧.٠٤	٤٢	٢٢.٩٥
٢ -	تساعد مديرة المدرسة على تطبيق ماتعلمته المعلمة من خبرات ومهارات واطهار كفاءتها المهنية .	١٢٣	٦٧.٢١	٦٠	٣٢.٧٨
٣ -	تتقبل مديرة المدرسة الاقتراحات عند التخطيط للعام الدراسي الجديد .	٨٧	٤٧.٥٤	٩٦	٥٢.٤٥
٤ -	تهتم مديرة المدرسة بجانب التعامل الانساني وتنفيذ الانظمة الادارية على السواء .	١٣٩	٥٠.٨١	٤٤	٢٤.٠٤
٥ -	توصي مديرة المدرسة المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية وتساعد على توفيرها .	١٣٦	٧٤.٣١	٤٧	٢٥.٦٨
٦ -	تشجع مديرة المدرسة الجميع على تقديم مقترحات تهدف الى تحسين العملية التعليمية والتربوية .	١٠٦	٥٧.٩٢	٧٧	٤٢.٠٧
٧ -	تحرص مديرة المدرسة على تنمية الاتجاهات الايجابية لاداء المعلمات .	١٠٢	٥٥.٧٣	٨١	٤٤.٢٦
٨ -	توجه مديرة المدرسة المعلمة لاستخدام الاسلوب العلمي في حل القضايا المختلفة ومناقشتها .	١١٢	٦١.٢٠	٧١	٣٨.٧٩
٩ -	تتقبل مديرة المدرسة نقد الأخريات وتأخذ بالآراء المفيدة منها .	١٠٩	٥٩.٥٦	٧٤	٤٠.٤٣
١٠ -	تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات المشكلات السلوكية لطالبات المرحلة الثانوية (مرحلة المراهقة) .	١٠٧	٥٨.٤٦	٧٦	٤١.٥٣
١١ -	تعقد مديرة المدرسة الاجتماعات الدورية مع المعلمات.	١٦٣	٨٩.٠٧	٢٠	١٠.٩٢
١٢ -	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تطبيق الدروس النموذجية التدريبية بالمدرسة وحضورها بهدف الاستفادة .	١٢٨	٥٩.٩٤	٥٥	٣٠.٠٥

الرقم	الفئة	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
١٣-	تعقد مديرة المدرسة الندوات وتشترك فيها مجموعة من المعلمات لبحث موضوع معين .	٧٠	٢٨ر٢٥	١١٣	٦١ر٧٤
١٤-	تعقد مديرة المدرسة لقاءات فردية مع المعلمات للمناقشة وابداء الرأي بهدف التوجيه والارشاد .	١٠٩	٥٩ر٥٦	٧٤	٤٠ر٤٣
١٥-	تشجع مديرة المدرسة الاطلاع المهني الدائم على ما يستجد في التربية والتعليم .	٤١	٢٢ر٤٠	١٤٢	٧٧ر٥٩
١٦-	تعمل مديرة المدرسة على تهيئة مواقف تدريبية للمعلمة لتحسين اداءها وتطويره .	١٢١	٦٦ر١٢	٦٢	٣٣ر٨٧
١٧-	تحاول الموجهة التربوية تزويد المعلمات بأحدث المعلومات في مجال التخصص وطرق التدريس لزيادة خبراتها .	١١٥	٦٢ر٨٤	٦٨	٣٧ر١٥
١٨-	تقوم الموجهة التربوية باعداد النشرات الاشرافية الموجهة للمعلمة وتوزيعها على المدارس .	٨٦	٤٦ر٩٩	٩٧	٥٣
١٩-	تحت الموجهة التربوية المعلمات على استخدام الاساليب التربوية السليمة في توجيه وارشاد الطالبات .	١٥٠	٨١ر٩٦	٣٣	١٨ر٠٣
٢٠-	تناقش الموجهة التربوية اساليب القياس والتقويم والاختبارات للتحصيل الدراسي مع المعلمات .	١٣٣	٧٢ر٦٧	٥٠	٢٧ر٣٢
٢١-	تحت الموجهة التربوية المعلمات على عمل التقارير والبحوث الاجرائية والتي قد تشترك الموجهة في انجازها	٤٥	٢٤ر٥٩	١٣٨	٧٥ر٤٠
٢٢-	تقوم الموجهة التربوية بزيارة المعلمة في الصف لتقييم الموقف التعليمي .	١٦٩	٩٢ر٣٤	١٤	٧ر٦
٢٣-	تجري الموجهة التربوية مقابلات فردية مع المعلمات في نهاية الزيارة الصفية .	١٦١	٨٧ر٩٧	٢٢	١٢ر٠٢
٢٤-	تهتم الموجهة التربوية بالمشكلات الصفية التي تواجه المعلمات .	١١٨	٦٤ر٤٨	٦٥	٣٥ر٥١
٢٥	تعمل الموجهة التربوية على تهيئة مواقف تدريبية كالدروس النموذجية وغيرها للمعلمة لتحسين اداءها وتطويره .	١٣٢	٧٢ر١٣	٥١	٢٧ر٨٦

الرقم	الفئة	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
٢٦	تشجع الموجهة التربوية المعلمة على تطبيق أساليب التعليم المصغر (تقوم المعلمة بتدريس مجموعة صغيرة (٥ - ١٠) من الطالبات لمدة خمسة عشر دقيقة تقريبا يعقبها نقد وتوجيه بهدف اكتساب مهارة معينة) .	٩	٤٩١	١٧٤	٩٥ر٠٨
٢٧	يؤخذ بنظام المعلمة الأولى في المدرسة والتي تعتبر موجهة مقيمة على زميلاتها في مجال تخصصها .	٣٠	١٦ر٣٩	١٥٣	٨٣ر٦٠
٢٨	تقوم وكيلة المدرسة بعمل المديرية على اكمل وجه في حالة غيابها بحيث يسير العمل اليومي بالمدرسة دون تعطيل .	١٦١	٨٧ر٩٧	٢٢	١٢ر٠٢
٢٩	تساهم وكيلة المدرسة في حل الخلافات بين المعلمات .	١٠٦	٥٧ر٩٢	٧٧	٤٢ر٠٧
٣٠	أمانة المكتبة على علم بالأهداف العامة والغايات التي تسعى اليها المدرسة لغرض تحقيقها عن طريق المكتبة المدرسية .	١٠٢	٥٥ر٧٣	٨١	٤٤ر٢٦
٣١	تقوم أمانة المكتبة بتنظيم المكتبة وجعلها في متناول الجميع بطريقة سهلة .	١٦٤	٨٩ر٦١	١٩	١٠ر٣٨
٣٢	تبلغ امانة المكتبة المعلمات بمحتويات المكتبة الجديدة .	٥٨	٣١ر٦٩	١٢٥	٦٨ر٣٠
٣٣	هناك تعاون وتشاور دائم وتنسيق واضح بين كل من الموجهة التربوية ومديرة المدرسة والوكيلة والمعلمة الأولى وأمانة المكتبة في الاشراف على المعلمة وتدريبها لتحسين اداءها وتطويره .	٣٤	١٨ر٥٧	١٤٩	٨١ر٤٢

ملحق رقم (٢)
الإستبانة الأساسية وأبعادها

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرمة (الموجهة ، المديرية ، الوكيلية ، أمينة المكتبة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

تقوم الباحثة بجمع البيانات اللازمة لتكملة رسالة الماجستير في المناهج وطرق التدريس / اشراف تربوي / تهدف إلى معرفة واقع دور المدرسة كوحدة تربوية تدريبية في تحسين أداء معلمة المرحلة الثانوية ، فلاشك أن الجهاز الاداري في المدرسة (الموجهة ، المديرية ، الوكيلية ، أمينة المكتبة) يعمل على تحقيق الاستمرارية في الاشراف على المعلمة وتدريبها .

من فضلك حدي مدى قيام كل عضو (الموجهة ، المديرية ، الوكيلية ، أمينة المكتبة) بهذا العمل بالتشاور والتعاون مع بقية الأعضاء ، ثم أشيري من هو هذا العضو أو الأعضاء (الموجهة ، المديرية ، الوكيلية ، أمينة المكتبة) .

المرجو قراءة جميع فقرات الاستبيان بتمعن وعناية / والاجابة عليها بدقة / بوضع اشارة (✓) في المكان المناسب أمام كل فقرة .

(٠) اذا كان العمل المكلف به يمارس بصفة (منفردة)

(١) اذا كان العمل المكلف به يمارس بالتشاور والتعاون مع أحد أعضاء الهيئة الادارية أو أكثر (نادراً) .

(٢) اذا كان العمل المكلف به يمارس بالتشاور والتعاون مع أحد أعضاء الهيئة الادارية أو أكثر (أحياناً) .

(٣) اذا كان العمل المكلف به يمارس بالتشاور والتعاون مع أحد أعضاء الهيئة الادارية أو أكثر (غالباً) .

(٤) اذا كان العمل المكلف به يمارس بالتشاور والتعاون مع أحد أعضاء الهيئة الادارية أو أكثر (كثيراً) .

(٥) اذا كان العمل المكلف به يمارس بالتشاور والتعاون مع أحد أعضاء الهيئة الادارية أو أكثر (باستمرار) .

علما بأنه لاداعي لذكر الاسم وستستعمل المعلومات فقط لغرض البحث العلمي ، وان تحري الدقة في الاجابة الكاملة لجميع صفحات الاستبيان سيساهم في الوصول الى صورة صادقة عن واقع تدريب المعلمة بالمدرسة والذي سينعكس بإذن الله بالفائدة على مستوى التعليم بالمدارس .

شاكرين لكم صدق تعاونكم وجزاكم الله خيرا .

الباحثة

معلومات أولية

أولاً : الحالة الإجتماعي :

- متزوجة () - غير متزوجة ()

ثانياً : الوظيفة :

- موجهة () - مديرة ()
- وكيلة () - أمينة مكتبة ()

ثالثاً : عدد سنوات الخبرة في التدريس :

- ١ - ٥ () - ٦ - ١٠ ()
- ١١ - ١٥ () - ١٦ - ٢٠ ()

أكثر من - ٢٠ ()

رابعاً : عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي :

- حديثة التعيين أقل من خمسة أشهر ()
- ٦ أشهر - ٥ سنوات ()
- ١١ سنة - ١٥ سنة ()
- ١٦ - ٢٠ سنوات ()
- ٢١ سنة - ٢٥ سنة ()
- ٢٦ سنة فأكثر ()

خامساً : الدرجة العلمية :

- بكالوريوس () - ماجستير ()
- دكتوراة () - غير ذلك (حدي)

سادساً : الاعداد أو التأهيل العلمي :

- مؤهل تربوي () - مؤهل غير تربوي ()

سابعاً : مكان الحصول على الدرجة العلمية :

- المملكة العربية السعودية ()
- دول عربية أخرى (حدي) ()
- غير ذلك (حدي) ()

الرقم	الفقرة	بالتشاور والتعاون مع عضو أو أكثر من أعضاء الهيئة الإدارية						حددي الاعضاء التي يتم التشاور معهما اذا كان واحداً أو أكثر			
		منفردة (٠)	نادراً (١)	أحياناً (٢)	غالباً (٣)	كثيراً (٤)	استمرار (٥)	الموجهة التربوية	المديرة	الوكيلة	أمينة المكتبة
١	تساعد مديرة المدرسة بشكل واضح على اشاعة الجو التعاوني داخل المدرسة تسوده اللفة والثقة المتبادلة .										
٢	تساعد مديرة المدرسة على تطبيق ماتعلمته المعلمة من خبرات ومهارات واطهار كفاءتها المهنية .										
٣	تتقبل مديرة المدرسة الاقتراحات عند التخطيط للعام الدراسي الجديد .										
٤	تهتم مديرة المدرسة بجانب التعامل الانساني وتنفيذ الانظمة الادارية على السواء .										
٥	توصي مديرة المدرسة المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية وتساعد على توفيرها .										
٦	تشجع مديرة المدرسة الجميع على تقديم مقترحات تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية .										
٧	تحرص مديرة المدرسة على تنمية الاتجاهات الايجابية لأداء المعلمات .										
٨	تدرك مديرة المدرسة أهمية استخدام الاسلوب العلمي في حل القضايا المختلفة ومناقشتها .										

الرقم	الفقرة	بالتشاور والتعاون مع عضو أو أكثر من أعضاء الهيئة الإدارية						حددي الاعضاء التي يتم التشاور معه اذا كان واحداً أو أكثر			
		منفردة	تبادلاً	أحياناً	غالباً	كثيراً	باستمرار	الموجهة التربوية	المديرة	الوكيلة	أمينة المكتبة
٩	تتقبل مديرة المدرسة نقد الاخريات وتأخذ بالآراء المفيدة منها .										
١٠	تناقش مديرة المدرسة مع المعلمات المشكلات السلوكية لطالبة المرحلة الثانوية (مرحلة المراهقة) .										
١١	تعقد مديرة المدرسة الاجتماعات الدورية مع المعلمات .										
١٢	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تطبيق الدروس النموذجية التدريبية بالمدرسة وحضورها بهدف الاستفادة .										
١٣	تعقد مديرة المدرسة الندوات الموجهة وتشارك فيها مجموعة من المعلمات لبحث موضوع أو مشكلة معينة .										
١٤	تعقد مديرة المدرسة لقاءات فردية مع المعلمات للمناقشة وإبداء الرأي بهدف التوجيه والإرشاد .										
١٥	تشجع مديرة المدرسة الاطلاع المهني الدائم على ما يستجد في التربية والتعليم .										
١٦	تعمل مديرة المدرسة على تهيئة مواقف تدريبية للمعلمة لتحسين أدائها وتطويره .										
١٧	تحرص الموجهة على توضيح أهداف تواجدها بالمدرسة .										

الرقم	الفقرة	بالتشاور والتعاون مع عضو أو أكثر من أعضاء الهيئة الإدارية							حددي الاعضاء التي يتم التشاور معه إذا كان واحداً أو أكثر			
		منفرداً (٠)	نادراً (١)	أحياناً (٢)	غالباً (٣)	كثيراً (٤)	استمرار (٥)	الموجهة التربوية	المديرة	الوكيلة	أمينة المكتبة	
١٨	تناقش الموجهة أهداف المادة الدراسية مع المعلمات .											
١٩	تحاول الموجهة تزويد المعلمات بأحدث المعلومات في مجال التخصص وطرق التدريس لزيادة خبراتها .											
٢٠	تقوم الموجهة بإعداد النشرات الإشرافية الموجهة للمعلمات وتوزيعها على المدارس .											
٢١	تحت الموجهة المعلمات على استخدام الاساليب التربوية السليمة في توجيه وارشاد الطالبات .											
٢٢	تناقش الموجهة أساليب القياس والتقويم والاختبارات للتحصيل الدراسي مع المعلمات .											
٢٣	تحت الموجهة المعلمات على عمل التقارير والبحوث الاجرائية والتي قد تشترك الموجهة في انجازها .											
٢٤	تقوم الموجهة بزيارة المعلمة في الصف لتقييم الموقف التعليمي .											
٢٥	تجري الموجهة مقابلات فردية مع المعلمات في نهاية الزيارة الصفية .											
٢٦	تهتم الموجهة بالمشكلات الصفية التي تواجه المعلمات .											

الرقم	الفقرة	بالتشاور والتعاون مع عضو أو أكثر من أعضاء الهيئة الادارية						حددي الاعضاء التي يتم التشاور معهما اذا كان واحداً أو أكثر			
		متفرداً نادراً (١)	أحياناً غالباً (٢)	كثيراً (٤)	باستمرار (٥)	الموجهة التربوية	المديرة	الوكيلة	أمانة المكتبة		
٢٧	تعمل الموجهة على تهيئة مواقف تدريبية كالدروس النموذجية وغيرها للمعلمة لتحسين أدائها وتطويره .										
٢٨	تقوم وكيلة المدرسة بعمل المديرة على أكمل وجه في حالة غيابها بحيث يسير العمل اليومي بالمدرسة دون تعطيل .										
٢٩	تساهم وكيلة المدرسة في حل الخلافات بين المعلمات .										
٣٠	تشرف وكيلة المدرسة بصفة عامة على مادة تخصصها .										
٣١	تعمل وكيلة المدرسة على توجيه المعلمات لرفع أدائهن التدريسي .										
٣٢	أمانة المكتبة على علم بالأهداف العامة والغايات التي تسعى اليها المدرسة لغرض تحقيقها عن طريق المكتبة المدرسية .										
٣٣	تقوم أمانة المكتبة بتنظيم المكتبة وجعلها في متناول الجميع بطريقة سهلة .										
٣٤	تبلغ أمانة المكتبة المعلمات بمحتويات المكتبة الجديدة .										

٣٥ هل لديك اي مقترحات أو ملاحظات تساعد على تعاون وتكامل العمل بالمدرسة نحو تدريب المعلمة والإشراف عليها ؟

.....

.....

.....

أبعاد الدراسة الحالية وأرقام فقرات الإستبانة المصنفة ضمنها

جدول رقم (٩)

التسلسل	البعد	أرقام الفقرات في الإستبانة
١	مهاري	١ ، ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٩ ، ١٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٦ ، ١٦ ، ٢٧ ، ٢١ ، ٣٠
٢	معرفي	٨ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥ ، ٢١ ، ٢٢ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ٣٤ ، ٣ ، ٤ ، ١١ ، ٢٨ ، ٣٢ ، ٣٣
٣	إداري	
الإجمالي		٢٤

ملحق رقم (٢)

معلومات أولية عن عضوات الإدارة المدرسية
والمشرفات التربويات

معلومات أولية خاصة بالمديرات

(١)

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوجة	٦	٥٠٪
غير متزوجة	٦	٥٠٪

(٢)

عدد سنوات الخبرة في التدريس	التكرار	النسبة المئوية
١ - ٥ سنوات	٣	٢٥٪
٦ - ١٠ سنوات	٣	٢٥٪
١١ - ١٥ سنوات	٣	٢٥٪
١٦ - ٢٠ سنوات	٢	١٦,٦٪
أكثر من ٢٠ سنة	١	٨,٣٪

(٣)

عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	التكرار	النسبة المئوية
حديثه التعيين أقل من ٥ أشهر	١	٨,٣٪
٦ أشهر - ٥ سنوات	٣	٢٥٪
٦ سنوات - ١٠ سنوات	٣	٢٥٪
١١ سنة - ١٥ سنة	٢	١٦,٦٪
١٦ سنة - ٢٠ سنة	٢	١٦,٦٪
٢١ سنة - ٢٥ سنة	-	-
٢٦ سنة فأكثر	١	٨,٣٪

(١٢٨)

(٤)

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٦	٥٠٪
ماجستير	٥	٤١,٦٪
دكتوراة	١	٨,٢٪
غير ذلك	-	-

(٥)

الإعداد أو التأهيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل تربوي	١٠	٨٢,٢٪
مؤهل غير تربوي	٢	١٦,٦٪

(٦)

مكان الحصول على الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
المملكة العربية السعودية	١١	٩١,٦٪
دول عربية أخرى	١	٨,٢٪
غير ذلك	-	-

معلومات أولية خاصة بالمشرفات التربويات

(١)

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوجة	٢١	٧٣,٨٪
غير متزوجة	١١	٢٦,١٪

(٢)

عدد سنوات الخبرة في التدريس	التكرار	النسبة المئوية
١ - ٥ سنوات	٧	١٦,٦٪
٦ - ١٠ سنوات	١٤	٢٣,٢٪
١١ - ١٥ سنوات	١٤	٢٣,٢٪
١٦ - ٢٠ سنوات	٤	٩,٥٪
أكثر من ٢٠ سنة	٢	٧,١٪

(٣)

عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	التكرار	النسبة المئوية
حديثه التعيين أقل من ٥ أشهر	٢	٤,٧٪
٦ أشهر - ٥ سنوات	١٣	٣٠,٩٪
٦ سنوات - ١٠ سنوات	١٧	٤٠,٤٪
١١ سنة - ١٥ سنة	٧	١٦,٦٪
١٦ سنة - ٢٠ سنة	١	٢,٣٪
٢١ سنة - ٢٥ سنة	١	٢,٣٪
٢٦ سنة فأكثر	١	٢,٣٪

(١٣٠)

(٤)

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٢٧	٨٨%
ماجستير	٥	١١,٩%
دكتوراة	-	-
غير ذلك	-	-

(٥)

الإعداد أو التأهيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل تربوي	٤١	٩٧,٦%
مؤهل غير تربوي	١	٢,٢%

(٦)

مكان الحصول على الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
المملكة العربية السعودية	٢٢	٧٨,٥%
دول عربية أخرى	٩	٢١,٤٢%
غير ذلك	-	-

معلومات أولية خاصة بالوكيلات

(١)

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوجة	٤	٤٠٪
غير متزوجة	٦	٦٠٪

(٢)

عدد سنوات الخبرة في التدريس	التكرار	النسبة المئوية
١ - ٥ سنوات	٢	٢٠٪
٦ - ١٠ سنوات	٥	٥٠٪
١١ - ١٥ سنوات	١	١٠٪
١٦ - ٢٠ سنوات	١	١٠٪
أكثر من ٢٠ سنة	-	-

(٣)

عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	التكرار	النسبة المئوية
حديثا التعيين أقل من ٥ أشهر	-	-
٦ أشهر - ٥ سنوات	٧	٧٠٪
٦ سنوات - ١٠ سنوات	٢	٢٠٪
١١ سنة - ١٥ سنة	١	١٠٪
١٦ سنة - ٢٠ سنة	-	-
٢١ سنة - ٢٥ سنة	-	-
٢٦ سنة فأكثر	-	-

(١٣٢)

(٤)

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٩	٩٠٪
ماجستير	١	١٠٪
دكتوراة	-	-
غير ذلك	-	-

(٥)

الإعداد أو التأهيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل تربوي	٥	٥٠٪
مؤهل غير تربوي	٥	٥٠٪

(٦)

مكان الحصول على الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
المملكة العربية السعودية	١٠	١٠٠٪
دول عربية أخرى	-	-
غير ذلك	-	-

معلومات أولية خاصة بأهينات الكتبة

(١)

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية
٦٠٪	٦	متزوجة
٤٠٪	٤	غير متزوجة

(٢)

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في التدريس
١٠٪	١	١ - ٥ سنوات
-	-	٦ - ١٠ سنوات
١٠٪	١	١١ - ١٥ سنوات
-	-	١٦ - ٢٠ سنوات
-	-	أكثر من ٢٠ سنة

(٣)

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي
١٠٪	١	حديثا التعيين أقل من ٥ أشهر
٢٠٪	٢	٦ أشهر - ٥ سنوات
٤٠٪	٤	٦ سنوات - ١٠ سنوات
٢٠٪	٢	١١ سنة - ١٥ سنة
-	-	١٦ سنة - ٢٠ سنة
-	-	٢١ سنة - ٢٥ سنة
-	-	٢٦ سنة فأكثر

(١٣٤)

(٤)

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٤	٤٠٪
ماجستير	-	-
دكتوراة	-	-
غير ذلك	٦	٦٠٪

ثانوية عامة : ٢

معهد ثانوي : ١

معهد معلمات : ١

كفاءة متوسطة : ١

غير ذلك : ٦

(٥)

الإعداد أو التأهيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل تربوي	٢	٢٠٪
مؤهل غير تربوي	٨	٨٠٪

(٦)

مكان الحصول على الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
المملكة العربية السعودية	١٠	١٠٠٪
دول عربية أخرى	-	-
غير ذلك	-	-

ملحق رقم (٤)

المدارس الثانوية التي طبقت فيها الإستبانة
وأعداد وتخصصات المشرقات التربويات بمكتب
التوجيه التربوي لعام ١٤١١ / ١٤١٢ هـ

المرحلة	١	المرحلة
٢	٢	المرحلة
٣	٣	المرحلة
٤	٤	المرحلة
٥	٥	المرحلة
٦	٦	المرحلة
٧	٧	المرحلة
٨	٨	المرحلة
٩	٩	المرحلة
١٠	١٠	المرحلة
١١	١١	المرحلة
١٢	١٢	المرحلة
١٣	١٣	المرحلة
١٤	١٤	المرحلة
١٥	١٥	المرحلة
١٦	١٦	المرحلة
١٧	١٧	المرحلة
١٨	١٨	المرحلة
١٩	١٩	المرحلة
٢٠	٢٠	المرحلة
٢١	٢١	المرحلة
٢٢	٢٢	المرحلة
٢٣	٢٣	المرحلة
٢٤	٢٤	المرحلة
٢٥	٢٥	المرحلة
٢٦	٢٦	المرحلة
٢٧	٢٧	المرحلة
٢٨	٢٨	المرحلة
٢٩	٢٩	المرحلة
٣٠	٣٠	المرحلة
٣١	٣١	المرحلة
٣٢	٣٢	المرحلة
٣٣	٣٣	المرحلة
٣٤	٣٤	المرحلة
٣٥	٣٥	المرحلة
٣٦	٣٦	المرحلة
٣٧	٣٧	المرحلة
٣٨	٣٨	المرحلة
٣٩	٣٩	المرحلة
٤٠	٤٠	المرحلة
٤١	٤١	المرحلة
٤٢	٤٢	المرحلة
٤٣	٤٣	المرحلة
٤٤	٤٤	المرحلة
٤٥	٤٥	المرحلة
٤٦	٤٦	المرحلة
٤٧	٤٧	المرحلة
٤٨	٤٨	المرحلة
٤٩	٤٩	المرحلة
٥٠	٥٠	المرحلة
٥١	٥١	المرحلة
٥٢	٥٢	المرحلة
٥٣	٥٣	المرحلة
٥٤	٥٤	المرحلة
٥٥	٥٥	المرحلة
٥٦	٥٦	المرحلة
٥٧	٥٧	المرحلة
٥٨	٥٨	المرحلة
٥٩	٥٩	المرحلة
٦٠	٦٠	المرحلة
٦١	٦١	المرحلة
٦٢	٦٢	المرحلة
٦٣	٦٣	المرحلة
٦٤	٦٤	المرحلة
٦٥	٦٥	المرحلة
٦٦	٦٦	المرحلة
٦٧	٦٧	المرحلة
٦٨	٦٨	المرحلة
٦٩	٦٩	المرحلة
٧٠	٧٠	المرحلة
٧١	٧١	المرحلة
٧٢	٧٢	المرحلة
٧٣	٧٣	المرحلة
٧٤	٧٤	المرحلة
٧٥	٧٥	المرحلة
٧٦	٧٦	المرحلة
٧٧	٧٧	المرحلة
٧٨	٧٨	المرحلة
٧٩	٧٩	المرحلة
٨٠	٨٠	المرحلة
٨١	٨١	المرحلة
٨٢	٨٢	المرحلة
٨٣	٨٣	المرحلة
٨٤	٨٤	المرحلة
٨٥	٨٥	المرحلة
٨٦	٨٦	المرحلة
٨٧	٨٧	المرحلة
٨٨	٨٨	المرحلة
٨٩	٨٩	المرحلة
٩٠	٩٠	المرحلة
٩١	٩١	المرحلة
٩٢	٩٢	المرحلة
٩٣	٩٣	المرحلة
٩٤	٩٤	المرحلة
٩٥	٩٥	المرحلة
٩٦	٩٦	المرحلة
٩٧	٩٧	المرحلة
٩٨	٩٨	المرحلة
٩٩	٩٩	المرحلة
١٠٠	١٠٠	المرحلة

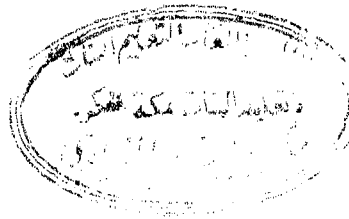
بسم الله الرحمن الرحيم
 في هذه المدرسة
 في هذه المدرسة
 في هذه المدرسة



المدير العام
 في هذه المدرسة
 في هذه المدرسة

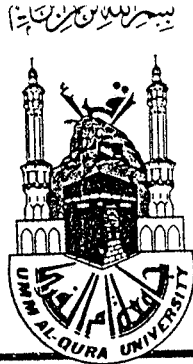
**بيان بأعداد وتخصصات الموجهات التربويات
بمكتب التوجيه التربوي
بمدينة مكة المكرمة لعام ١٤١١ هـ**

الرقم	التخصص	العدد
١	تربية فنية	٤
٢	إقتصاد منزلي	٦
٣	إجتماعيات	٨
٤	علم إجتماع	١
٥	علوم	٩
٦	رياضيات	٧
٧	إنجليزي	٦
٨	لغة عربية	١٢
٩	دين	١١



شعبة الإحصاء
١٤١١/١٠/١٤

ملحق رقم (٥)
تعاميم خاصة بالدراسة



الرقم ١٨٢ / ط
التاريخ ١٤٠٦ / ٧ / ١٤٠٦
الموافق
المشغوعات

۱. مکتبہ عالیہ بانہ (کتاب خانہ کبوتر جمیل فادر نقش ض
سالمی لیا جبر و سید اسیا بہ ہستاد
لعل - لبر لکھنؤ احمد حامدی
ح تقدیم جزیل لکھ

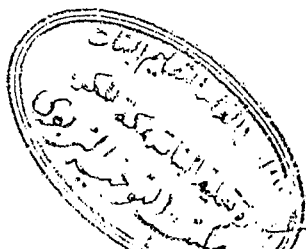
کتابت شد
در کتابخانه



مع التمهيد لدراسة التاريخ الثاني .

لسهولة مهمة الطلبة المذكورة. توزع لاستفاد
المرضى والمختوم تحت التوجيه.

مدرة (الوجه) لربوب قلعه بلرمه



151-17

(12.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم المناهج وطرق التدريس



الرقم : ١٢٠٠٠

التاريخ : ١٠ / ١١ / ١٤١١ هـ

المشروعات :

سعادة / مديرة التوجيه التربوي بمنطقة مكة المكرمة

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

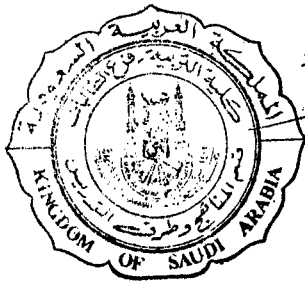
وبعد :

تقوم الباحثة / كوثر جميل فادن . باجراء دراسته بعنوان (دور المدرسه كوحه تربويه تربيه في تحسين آداء مطمة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة) . وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم المناهج وطرق التدريس / شعبة الاشراف التربوي ، بكلية التربية جامعة أم القرى . وحيث أن الجانب الميداني من راسستها يتطلب جمع بيانات من وجهات وأعضاء الاثارة المدرسية بالمدارس الثانوية ، بمدينة مكة المكرمة ، فاننا نأمل تسهيل مهمة الباحثة بالسماح لها بجمع تلك البيانات . علما بأن الباحثة هي معلمة لغة انجليزية بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة . نشكركم على حسن اهتمامكم وتشجيعكم للعلم وطلابه .

ودمتم .

وكيلة رئيس قسم المناهج

د . زكية المهندس



مع ليدتة لكرية المدرسية

لا مانع من تسليم المهمة اليها من اجل انجازها
بحسب تعليمات الوزارة
المدرسة والذى فتمت من كنهتم فلتك لكرية

