

# THE ROLE OF SECONDARY SCHOOL LEADERS IN RAISING FEMALE TEACHER'S EFFICIENCY IN ORDER TO ACHIEVE PROFESSIONAL STANDARDS DOCUMENT FOR TEACHERS IN RIYADH<sup>1</sup>

DALAL ABDULRAHMAN ALYAHYA\* MAJDA IBRAHIM ALJAROUDI\*\*

---

**ABSTRACT\_** *The study aimed at recognizing the role of secondary school leaders in raising female teacher's efficiency in order to achieve professional standards document for teachers in Riyadh from female teacher's viewpoint. Also it aimed at identifying the obstacles hindering their role in raising female teachers' efficiency in order to achieve professional standards document for teachers from female teachers' viewpoint. To achieve the objectives of this study, the researcher has used analytical descriptive approach and a questionnaire as instruments for study, then applied them on a sample of (377) secondary school female teachers in Riyadh. The study concluded the following results: 1- Study respondents (strongly agree) on the role of secondary school leaders in raising female teachers' efficiency in order to achieve professional standards document for teachers with mean (4.26). 2- Study respondents (strongly agree) on obstacles hindering school leaders' role in raising female teachers efficiency in order to achieve professional standards document for teachers with mean (3.76). 3- there are no statistically significant differences at level (0.05) and less in the responses of study community concerning the role of secondary school leaders in raising female teachers efficiency in order to achieve professional standards document for teachers in kingdom due to (specialization, scientific qualification and service years). As a result, the researcher recommended some recommendations help school leaders in raising female teachers efficiency in order to achieve professional standards document for teachers in Riyadh.*

**KEYWORDS:** *Professional Proficiency, Professional Standards Document*

---

\* Educational supervisor, Management of student activity in Riyadh

\*\* Associate Professor of Educational Administration, King Saud University

<sup>1</sup> This study was supported by the Research Center for Human Studies, Deanship of Scientific

# دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في مدينة الرياض<sup>1</sup>

دلال بنت عبد الرحمن بن إبراهيم اليحيى\* ماجدة بنت إبراهيم بن حسن الجارودي\*\*

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى دور قائدات المدارس الثانوية وإلى معوقات قيامهن بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم تطبيقها على عينة بلغت (377 معلمة)، من معلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض. وأشارت النتائج إلى موافقة أفراد الدراسة على دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (4.26) لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين. كما أوضحت موافقة أفراد الدراسة، على وجود معوقات تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وجاءت المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى تليها المعوقات المتعلقة بقيادة المدرسة ثم المعوقات التي تتعلق بالمعلمات. وبينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول دور قائدات المدارس في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تعزى للتخصص وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الباحثتان عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: رفع الكفاءة المهنية، وثيقة المعايير المهنية.

\*مشرفة تربوية \_ إدارة نشاط الطالبات \_ الرياض

\*\*أستاذ مشارك \_ بقسم الإدارة التربوية \_ كلية التربية \_ جامعة الملك سعود

<sup>1</sup> تم دعم هذه الدراسة من مركز بحوث الدراسات الإنسانية \_ عمادة البحث العلمي \_ جامعة الملك سعود

# دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير

## المهنية للمعلمين في مدينة الرياض

الضفة الغربية بلغت (76%) من وجهة نظر المعلمين، وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد للدراسة.

وحيث إن تطبيق هذه المعايير المهنية سيعالج العديد من المشكلات التي يعاني منها التعليم العام في المملكة العربية السعودية، حيث أكدت دراسة هويل، والعنادي [6] ضعف مخرجات التعليم العام، كما أكد تقرير منظمة اليونسكو لعام (2014)، ونتائج التقرير السنوي لوزارة التعليم (1433هـ) أن من أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه التعليم العام في المملكة ضعف وقلة تأهيل المعلمين. وحيث إن جودة أي نظام تعليمي تقاس بمستوى معلميه، لأن المعلم من أبرز مدخلات العملية التعليمية، فقد كان من الأهمية قياس درجة ممارسة المعلمات لهذه المعايير المهنية ودرجة مساعدة قائدات المدارس لهن على تطبيقها بالشكل المطلوب.

### 2. مشكلة الدراسة

نصت رؤية المملكة (2030) والتحول الوطني على متابعة مخرجات التعليم وتقويمها وتحسينها، وذلك بتعزيز دور المعلم ورفع تأهيله، وتعد المعايير المهنية من المبادرات الهامة للتحويل إلى الاقتصاد المعرفي، بما تقوم به من جهود في تقييم الأداء المهني للمعلمين. وإصدار التراخيص المهنية لهم.

وقد عرفت المعايير المهنية من قبل هيئة تقويم التعليم بأنها: عبارات تصف مستوى الأداء المقبول الذي ينبغي الوصول له، أو المحافظة عليه، لضمان الجودة أو الكفاءة. وتستخدم المعايير كوسيلة شائعة ومتفق عليها للمقارنة الدولية، وقياس مستوى الجودة، وتشير معايير المعلمين إلى ما ينبغي على المعلم أن يعرفه، ويكون قادرًا على القيام به، ليتم الاعتراف بكفاءته [1].

وقد ذُكر في إصدار مشروع الملك عبدالله لتطوير المدارس [7]، أن وجود القيادة الواعية يعد أمرًا ضروريًا لتوفير مناخ آمن، يشجع على التعاون بين المعلمين في طرح الأفكار الإبداعية وتجربتها، وتوفير التنمية المهنية النابعة من الحاجات الخاصة للمعلمين. وتعتبر القيادة المدرسية هي الجهة المعنية والمسؤولة عن عمليات التعليم والتعلم، ومن شأن هذه المسؤولية أن تشجع وأن تحفز قائدة المدرسة على تقديم نموذج يحتذى به، في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمات.

وقد تناولت دراسة عتريس [8] ستة عشر دورًا أساسيًا لمدير المدرسة، في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين. كما أكدت دراسة نحلي [9] على الدور الهام الذي يلعبه مديرو المدارس، في رفع كفاءة المعلمين. ومن هنا تسعى هذه الدراسة للتعرف على دور قائدة المدرسة في رفع كفاءة المعلمات، لمساعدتهن في تحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في المملكة، من وجهة نظرهن، ومعوقات قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات.

أ. أسئلة الدراسة

- ما دور قائدات المدارس الثانوية، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق

### 1. المقدمة

تحقيقًا للرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية (2030) للارتقاء بمهنة التعليم لتكون في مصاف الدول المتقدمة في مجال التعليم، كان على وزارة التعليم أن تعمل على تطوير نظام إعداد معلمها بحيث تساهم في تجويد مخرجات النظام التعليمي. وللرفع من جودة أداء المعلمين، فقد تم تأسيس هيئة تقويم التعليم العام حسب القرار السامي رقم (120) بتاريخ (1434هـ)، وتم تكليفها بمهام تقويم التعليم العام ومنها بناء المعايير المهنية، واختبار الكفايات، ونظام الرخص المهنية، للمعلمين والعاملين في التعليم.

وتعد المعايير المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية مكونًا أساسيًا في عملية إصلاح التعليم، ورفع جودة أداء المعلم. حيث ستسهم في تلبية احتياجات الطلاب، والمعلمين والمدارس والنظام التعليمي بأكمله [1]. ولتفعيل هذه الوثيقة أصبح لزامًا على قائدات المدارس العمل بشكل منظم لدفع المعلمات للعمل على تحقيق هذه الوثيقة، وذلك من خلال متابعة ممارستهن لتلك المعايير في العملية التعليمية والتدريب الميداني. وفق احتياجات التدريب والتطوير المهني لهن.

وكمدخل للإصلاح التربوي أكد على [2] في دراسته، ضرورة تبني المعايير المهنية للمعلمين مسيرة للتطورات العلمية، وتقديرًا للأداء، وتحقيقًا لمبدأ العدالة والمساواة، وضمانًا لاستمرار عمليات التجويد والتحسين. وبيننا حسن ومحمود [3] مفهوم المعيار المهني للمعلم بأنه كل ما ينبغي أن يعرفه المعلم وأن يكون قادرًا على أدائه وممارسته بما ينعكس على جودة المنتج التعليمي الذي ينشده المجتمع، وتتضمن المعايير المهنية للمعلم جميع المواصفات القياسية التي يجب أن تتوافر في أداء المعلم الفعال. وقد ذكر حسن ومحمود [3] كذلك أن المرين يرون أن المؤهل العلمي وخبرة المعلم لا يضمنان الأداء الجيد للطلاب، وأن تحقيق المعايير المهنية، والحصول على التراخيص لمزاولة المهنة، يضمن جودة أداء المعلم واستشهادا بدراسة أجريت على (250,000) معلم في ولاية Texas تاكسس الأمريكية أظهرت نتائجها أن (75%) من التلاميذ الذين درس لهم معلمين حصلوا على الترخيص المهني كان أدائهم أفضل من أقرانهم الذين لم يجتاز معلمهم هذه الرخص.

ولأن المدرسة تتطلب قيادة إدارية تربوية تلعب دورًا هامًا في تحديد الأهداف، ورسم الطرق، وتحديد الوسائل الموصلة إليها، فقد اعتبر قائد المدرسة بمثابة المشرف المقيم في المدرسة والمسؤول عن تقويم أداء المعلمين. وأكدت دراسة العميرة [4] أهمية دور المدير كمسؤول عن متابعة أداء المعلمين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية والمهنية لتحسين ممارستهم التربوية، وإعداد التقارير عن العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة والمسؤولين في النظام التربوي. كما وأشارت نتائج دراسة حمد [5] إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفًا مقيمًا في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في

- الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على التعرف إلى دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات في النواحي التالية: (حسب قدراتهن ومستوياتهن، تحقيق القيم والمسؤوليات المهنية للمعلمات، دعم المعارف المهنية للمعلمات، دعم الممارسات المهنية للمعلمات).

#### هـ. التعريفات الإجرائية:

- الدور: يعرف إجرائياً بأنه العمل الذي تقوم به قائدة المدرسة تجاه المعلمات في المدارس الثانوية، من أجل رفع كفاءة المعلمات في العملية التربوية والتعليمية، بناء على التوقعات والمتطلبات التي يفرضه العمل عليها.

- القائدات: تعرف إجرائياً بأنها قائدة المدرسة التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة، عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية، وموارد مالية، وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام، وهي التي تنقل وترجم لمرؤوساتها قرارات المستويات الأعلى، عن طريق فن التأثير، والاستمالة، والتوجيه، والتنسيق، والتحفيز، والرقابة، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- رفع الكفايات المهنية: وتعرف إجرائياً بأنها قدرة المعلمات في المدارس الثانوية بالرياض، على القيام بعمليهن بمهارة وسرعة وإتقان، وتكامل عدد من المهارات المهنية لديهن، كالتقويم، والإدارة الصفية، والمادة الدراسية، والتدريس، والتعلم الذاتي، والكفايات الإنسانية، والتجديد المعرفي.

- وثيقة المعايير المهنية للمعلمين: وتعرف إجرائياً بأنها المستويات المعيارية التربوية، التي تستخدم كمقياس للحكم على جودة أداء المعلمة، وإصلاح التعليم، ورفع مستوى أداء النظم التعليمية ككل في المملكة العربية السعودية.

### 3. الإطار النظري

دور قائدات المدارس:

يعد مدير المدرسة من أكثر الأفراد نفوذاً وسلطة بالمدرسة، ولذلك فإنه يؤثر إيجاباً وسلباً في أداء مرؤوسيه، ومن هنا ينبغي أن يكون ملماً بالمعارف والمهارات التي تمكنه من أداء أدواره القيادية والإدارية والتربوية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العمل المدرسي [10].

ويعرف عطوي [11] الدور بأنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي يقوم بها القائد، لتحقيق ما هو متوقع منه في مواقف معينة، ودور القائد التربوي يعتمد على التوقعات والمتطلبات، التي تفرضها البيئة والظروف المحيطة والتنظيمات الداخلية. ويرى كارليس أن القيادة مصطلح ومفهوم أكثر محدودية من الإدارة، حيث إن الإدارة تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، في حين يقتصر دور القيادة في تحفيز الآخرين لتحقيق تلك الأهداف، فالقيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والرقابة [12].

وفي النظم التعليمية التي يغلب عليها الطابع المركزي في الإدارة كنظام

- هل هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد الدراسة حول دور قائدات المدارس في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات، تعزى للمتغيرات التالية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

- ما معوقات قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، من وجهة نظر المعلمات؟

#### ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف إلى دور قائدات المدارس الثانوية، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

2- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية، في استجابة أفراد الدراسة، حول دور قائدات المدارس في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

3- التعرف إلى معوقات قيام قائدات المدارس، بدورهن في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، من وجهة نظر المعلمات.

#### ج. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تأتي متزامنة مع جهود وزارة التعليم للارتقاء بالتنمية المهنية للمعلمين، من خلال القرارات الوزارية لتنفيذ المعايير المهنية، ورخص المعلم. وتعد هذه الدراسة محاولة علمية، نحو وضع بعض المقترحات الإجرائية، التي تسهم في دور قائدات المدارس الثانوية بالرياض، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في المملكة من وجهة نظر المعلمات، في ضوء برنامج التحول الوطني لتحقيق رؤية (2030).

وتبدو الأهمية النظرية لمثل هذه الدراسة، كونها تدرس مهام وأدوار قائدات المدارس، في رفع كفاءة المعلمات في المجال المعرفي على وجه الخصوص، للارتقاء بمهنة التعليم في المملكة.

في حين أن الأهمية التطبيقية لها، تبرز في كونها تدرس آراء أفراد الدراسة في دور قائدات المدارس، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في المملكة في المدارس الثانوية بالرياض. وفي هذا إلقاء الضوء على آراء المعنيين وهن المعلمات، في تفعيل وثيقة المعايير المهنية لهن، ومساعدتهن لتحسين كفايتهن، حيث إنه بناء على النتائج، يمكن بناء خطط استراتيجية تمهيدية، تساعد الميدان التربوي على تهيئة الظروف الملائمة لتطبيقها.

#### د. حدود الدراسة

- الحدود البشرية والمكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي

## دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية

### دلال اليجي وماجدة الجارودي

فرص النمو المهني اللازمة للمعلم.

2- إن مدير المدرسة مسؤول عن أعمال وأعباء إدارية كثيرة ومتشعبة ومتعددة، مما يجعله يواجه صعوبة في إيجاد الوقت الكافي للإشراف على التدريس.

وثيقة المعايير المهنية:

وثيقة المعايير المهنية هي المستند المكتوب والمعتمد الذي تم إقراره، من قبل محافظ هيئة تقويم التعليم العام في السعودية [1].

ويعرّف حسين ومحمود [3] المعيار المهني للمعلم بأنه: عبارة تصف مستوى الأداء المقبول الذي ينبغي الوصول له، أو المحافظة عليه، لضمان الجودة أو الكفاءة. وتشير معايير المعلمين إلى ما ينبغي على المعلم أن يعرفه ويكون قادرًا على القيام به، ليتم الاعتراف بكفاءته.

ويعرّف كل من فولمر Voller وميلز Millse التمهين بأنه: عملية ديناميكية يمكن من خلالها ملاحظة أهم خصائص عمل ما، أو وظيفة ما، وملاحظه الرئيسية، وهو يتحول ويتغير في اتجاه التمهين والمهنة، وبذلك فإن تحليل جوانب العمل أو الوظيفة والتعرف على أهم خصائصه، ومدى تغير هذه الخصائص، ومدى تطبيقها في الحياة يساعد في تحديد عملية التغير في طريق التمهين [16].

عملت الهيئة على أسس علمية ومنهجية، ووفق أفضل الممارسات العالمية الناجحة، منذ تأسيسها حسب القرار السامي رقم (120) بتاريخ (1434هـ)، وتكليفها بمهام تقويم التعليم العام ومنها: "بناء المعايير المهنية، اختبار كفايات، ونظام الرخص المهنية للمعلمين والعاملين في التعليم"، مع مراعاة مواءمتها لواقع التعليم السعودي، وفي إطار آلية تنفيذية تراعي التدرج في التغيير، للرفق بالتعليم العام في المملكة إلى مستويات عالمية منافسة [1].

وبينت هيئة تقويم التعليم العام في المملكة العربية السعودية [1].

أغراض من المعايير المهنية للمعلمين ما يلي:

- التطوير والنمو المهني: حيث تدعم المعايير النمو المهني للمعلم طوال رحلة حياته الوظيفية.

- نموذج المحاسبية المهنية: حيث يمكن استخدام المعايير أيضًا بصفتها مقاييس أو أساسًا للمقارنة المرجعية، وذلك لتقييم مدى تحقيق الأهداف المرغوبة.

وتعد المعايير المهنية الجوهر والأساس لجميع المبادرات ذات العلاقة بمهنة التدريس ومنها:

- تأهيل المعلمين قبل الخدمة.

- إصدار التراخيص المهنية، وما يرتبط بها من حوافز ومكافآت للمعلمين.

- تقييم الأداء المهني للمعلمين.

- النمو والتطور والتعلم المهني.

#### 4. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى السعيد [17] دراسة هدفت إلى اقتراح بعض المعايير، التي يمكن الاعتماد عليها في منح رخصة التدريس، لمن يرغب في الالتحاق بمهنة التعليم، بجانب معرفة دور تلك المعايير في تحسين أداء المعلمين. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في

التعليم السعودي، فإنه يمكن تعريف القائد المدرسي بأنه: القائد المحلي لمدرسته، والذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية العامة للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية، وموارد مالية، وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام، وهو الذي ينقل ويترجم لمؤوسيه قرارات المستويات الأعلى، ويحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يتوصل للطريقة التي يمكنهم بها من تنفيذ هذه السياسة [10].

رفع كفاءة المعلمات:

ورفع الكفاءة هو رفع مستوى الأداء، أو الإحاطة بكامل جوانب العمل، وإكسابه مهارات جديدة يتطلبها الموقع الجديد الذي يمكن أن يكلف به الفرد [13]. ورفع الكفاءة للمعلمين هي عملية التدريب المستمر للمعلمين، بهدف ترميم معلوماتهم، من خلال الدورات التدريبية التي يلتحقون بها، ويكتسبون من خلالها معلومات ومهارات ومعارف مختلفة، في المجال التخصصي بالدرجة الأولى، والمجالات المهنية والثقافية بالدرجة الثانية [9].

وهناك آليات يمكن أن تساعد قائد المدرسة في القيام بدوره لضمان جودة أداء المعلم ولعل أبرزها:

1- تصميم برنامج تنموي يساعد في تطوير وتحسين جودة المعلم.

2- اتباع أسلوب التنمية المهنية التعاونية من خلال الزملاء.

3- توفير الوقت الذي يسمح لكل معلم بتجربة الفعاليات التي أكتسبها، وتعلمها من برامج التنمية المهنية، على مختلف صورها وأشكالها قبل أن يقوم بتطبيقها داخل الفصول.

4- تخصيص أسبوع يطلق عليه أسبوع التنمية المهنية، بحيث يقوم المعلم بالتدرب على أفضل الآليات الحديثة، التي تساهم في تطوير العملية التعليمية.

ويؤكد أبو شندي [14] على ضرورة رفع كفاءة المعلمين حسب قدراتهم ومستوياتهم، فالمعلمون ليسوا كلهم متشابهون، فهم من بيئات ثقافية مختلفة ومتنوعة، فليست أوجه اهتماماتهم وقدراتهم واحدة، وعلى مدير المدرسة أن يؤمن بأن لكل منهم قدرات، ولا بد من أن يتقبل الفروق الفردية بينهم، بحيث يأخذ في اعتباره اختلاف الأفراد من حيث جودة الأداء وسرعته، والقدرة على الاتصال والتواصل، وبناء العلاقات الاجتماعية المؤسسية، وأن يقدر لكل شخص ما يسهم به من جهود، وأن يشجع المعلمين على أن يكون لديهم ذات القدرة في استيعاب الفروق وتقبلها.

وذكر عطوي [15] أبرز العقبات التي تواجه مدير المدرسة أمام ممارسته لدوره كمشرف مقيم:

1- الإشراف على المعلمين من مختلف التخصصات وهذا يقود إلى:

- الإشراف التربوي لا يقتصر على المعلمين، بل يشمل الإشراف على العملية التعليمية بكل جوانبها وعناصرها >

- المعلمون يحتاجون إلى مساعدات في غير مجال المادة الدراسية.

- من المفترض أن يهتم مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم بالمبادئ والأساليب التربوية العامة. ولا يخوض في التفاصيل الدقيقة للمادة الدراسية لأن هذا من مهام المعلم.

• إن المفهوم الحديث لعملية الإشراف بمفهومها الحديث لا تعني مساعدة يقدمها المشرف إلى المعلم، بمقدار ما تعني مساهمة المشرف في

(5606) معلماً ومعلمة، وقد اختارت الباحثة عينة بلغ أفرادها (548) معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً، في التنمية المهنية للمعلمين، في المدارس الخاصة في الضفة الغربية بلغت (76.3%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية).

أما دراسة علان ودبوس وتيم [21] فاستهدفت التعرف على دور مديري المدارس الحكومية الثانوية، في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد الاستبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (92) مديراً ومديرة، من مختلف مناطق شمال الضفة الغربية محل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (370)، واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة أن درجة دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين، كانت مرتفعة في جميع مجالات الدراسة الخمسة.

وتهدف دراسة عطوان والفليت [22]، إلى التعرف إلى معوقات تطبيق المعايير المهنية لإعداد المعلم الفلسطيني بكليات التربية وسبل التغلب عليها، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي بتطبيق أداة الدراسة، المكونة من (22) فقرة على عينة مكونة من (26) محاضراً، من جامعة الأقصى وقد توصلت الدراسة إلى، إن المعوقات المادية تحل المرتبة الأولى بوزن نسبي (9003%) ثم الأكاديمية بوزن نسبي (2208%) ثم الإدارية بوزن نسبي (2204%).

وهدف دراسة نحلي [9] إلى الكشف عن دور مديري المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال معرفة آراء مجتمع البحث، وهم مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والملتحقين بالدورات التدريبية التي عقدها كلية المعلمين بأبها. وبلغت عينة البحث (155) من مديري المدارس ووكلائها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصل البحث من خلال نتائجه إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات مديري المدارس ووكلائها بشكل إجمالي حول الدور الهام الذي يلعبه مديرو المدارس في رفع كفاية المعلمين، وإلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، في مجالات البحث المختلفة: العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة ليجوان [23] إلى تطوير فهم كيفية تأثير قيادة المدير، على التعلم المهني للمعلم من خلال تأثيرات قدرة المدرسة، التي ترتبط بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تستكشف الدراسة طبيعة دور ثلاثة عوامل للعلاقات الإنسانية: الثقة، التواصل، والتعاون، استخدم الباحث في دراسته المنهج البحث الكمي، وكانت أداة الدراسة استبانة على الإنترنت. تم استخدام البيانات التي جمعها هالينغرزوملاؤه في مشروع يسمي "تقييم إسهام القيادة الموزعة على تحسن المدرسة"، على العينة البالغ عددها (32) من المدرس (970)

استبانة وزعت على عينة الدراسة وعددهم (157) قائد مدرسة، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (564) قائد مدرسة، و(18) مشرفاً بالقيادة المدرسية بأسلوب المسح الشامل. وتتلخص نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمعايير الأربعة المقترحة بدرجة عالية جداً، وجاء معيار السمات الشخصية بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، ثم معيار الترخيص للمعلمين الذين على رأس العمل بالدرجة الثانية بدرجة عالية جداً، ثم المعيار المعرفي بالمرتبة الثالثة بدرجة عالية جداً، وأخيراً معيار التنظيم الإداري بالمرتبة الرابعة بدرجة عالية.

أما دراسة باوزير [18] فتهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس، لدورهن الإشرافي في تطوير المعلمات مهنيًا، بمدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة الدراسة للعينة التي بلغت (386) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، من مجموع الدراسة البالغ عددهن (7841) معلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي: أن مديرة المدرسة تمارس دورها الإشرافي بدرجة عالية، في المجالات الثلاثة: مجال التطوير المهني للمعلمات في العملية التعليمية، ومجال تطوير مهارات المعلمات في إدارة الصف، ومجال تطوير مهارات المعلمات في العلاقات الإنسانية.

وجاءت دراسة المطيري [19] لتحديد درجة تحقيق المعايير المهنية الوطنية، للأداء التدريسي لدى مجموعة من معلمات المرحلة الثانوية في محافظة المجمعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداتين هما: بطاقة ملاحظة أداء المعلمة، واستبانة التقييم الذاتي لاستطلاع رأي معلمة المرحلة الثانوية، حول ممارستها التدريسية في ضوء المعايير الوطنية المهنية. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية، بلغت (24) معلمة من معلمات التخصصات العلمية من محافظة المجمعة. وخلصت الدراسة للنتائج التالية: حصلت أربع معايير رئيسية على نتيجة (عالي) وهي: المعرفة بالطالبة وكيفية تعلمها بمتوسط حسابي (4,28)، والتطوير المستمر للمعارف والممارسات المهنية، بمتوسط حسابي (4,39)، والعمل بفاعلية مع الآخرين، وتطوير علاقات مثمرة مع أولياء الأمور والمجتمع بمتوسط حسابي (4,56).

أما دراسة الشبول [20] فتهدف إلى التعرف على أدوار مديري المدارس في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة، لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة إربد، وأثر متغيرات الجنس والخبرة، باستخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي، والاستبانة، التي تم توزيعها على عينة قوامها (200) مدير ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (647). وكشفت الدراسة عن أن إجابات المديرين في بعدي: المسؤوليات المهنية، والمعرفة العامة والتربوية كان بدرجة عالية وبمتوسط (2.454) (2.433) على التوالي، وإجاباتهم في بعد توظيف التكنولوجيا كان بدرجة متوسطة (2.119).

وتهدف دراسة حمد [5] إلى التعرف على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً، في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، من وجهات نظر المعلمين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية البالغ عددهم

## دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية

## دلال يحيى وماجدة الجارودي

- اتفقت الدراسة الحالية في توظيف المعايير المهنية للمعلمين، في متابعة وتقييم ممارساتهم المهنية مع دراسة السعيد [17]، والمطيري [19]. ومعيقات توظيف المعايير المهنية كدراسة عطوان، والفليت [22]. واتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدامها "الاستبانة" أداة البحث للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية لأنها تهدف إلى دراسة دور قائدات المدارس الثانوية بالرياض، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية. بينما تلك الدراسات شحصت دور قائد، المدرسة في التنمية والتنمية المستدامة، ورفع كفاءته بدون اعتبارات أخرى، كبريطها بتحقيق المعايير المهنية.

### 5. الطريقة والإجراءات

#### أ. منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها.

#### ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام، في المدارس الثانوية بالرياض، والبالغ عددهن (6628) وفقاً لإحصاءات إدارة شؤون المعلمات، في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض لعام (1437-1438هـ). وقامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات العائدة الصالحة للتحليل (377) استبانة، وبذلك بلغت حجم عينة الدراسة (377) معلمة في المدارس التابعة لمنطقة الرياض. وتقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة، المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، متمثلة في: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، سنوات الخدمة) وعلى ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مجتمع الدراسة على النحو التالي:

#### جدول 1 خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
التخصص	نظري	189	50.1
	علمي	119	31.6
	نظري وعلمي	65	17.2
المؤهل العلمي	أخرى (اجتماعي، ارشاد طلابي، شرعي، مكنتبات)	4	1.1
	بكالوريوس	347	92.0
نوع المؤهل	ماجستير فاعلي	30	8
	تربوي	293	77.7
سنوات الخدمة	غير تربوي	84	22.3
	أقل من 3 سنوات	39	10.3
	3 سنوات لأقل من 6 سنوات	62	16.4
	6 سنوات لأقل من 9 سنوات	44	11.7
	9 سنوات لأقل من 12 سنة	40	10.6
	12 سنة فأكثر	192	50.9

(12 سنة فأكثر).

ج. أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم إعدادها من خلال الاطلاع على مجموعة من قوائم الاستقصاء

معلماً في (32) مدرسة ابتدائية محلية في هونغ كونغ. وكان من نتائج البحث: لكل من الثقة والتواصل والتعاون، تأثير كبير على العلاقة بين قيادة المدير والتطور المهني للمعلم. واتفق معظم المعلمين على أن معظم مدرائهم قد أظهروا سمات القيادة، وبأن البيئات التعليمية في مدارسهم تتميز بالثقة والتواصل والتعاون. والتأكيد على تطوير المعلمين والقيادة التعليمية.

أما دراسة مولينز [24] فتهدف لوصف كيفية تعزيز علاقات عالية الجودة، مع مديري المدارس وزيادة جودة كفاءة المعلم. وتناولت الدراسة بالبحث العلاقات بين اتباع القائد والمتغيرات الديموغرافية المحددة. وشملت عينة الدراسة (165) من المعلمين في المدارس الريفية في جنوب غرب ولاية فرجينيا، وتمت المشاركة من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة، في الاستبيان المنشور عبر شبكة الإنترنت والتي أدارها كوالتريكس. وسأل المعلمين عن وجهة نظرهم في علاقتهم بمدير المدرسة، عن طريق الإجابة على الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن للعلاقة بين إدراك نوعية علاقة اتباع القائد، وكفاءة المعلم كان إيجابياً. وكشفت النتائج النوعية للمواضيع الخمسة، أنه يمكن الاستفادة من مديري المدارس، في تعزيز علاقات عالية الجودة، وتعزيز كفاءة المعلم. وتشمل هذه المواضيع: الاتصالات والدعم والتشجيع، والمشاركة المرئية، والاحتراف والاحترام وتشجيع المعلمين كمهنيين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة، تبينت أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة على النحو التالي:

- اتفق أحد محاور الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، في تناولها دور قائدي المدارس في رفع كفاءة المعلم مهنيًا، والتنمية المهنية للمعلمين كدراسة كلاً من باوزير [18]، والشبول [20]، وعلان، ودبوس، وتيم [21]، ونحلي [9]، وحمد [5]، ودراسة ليجوان [23]، ومولينز [24].

يتضح من الجدول السابق: أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة بنسبة (50.1%) من المعلمات تخصصاتهن نظرية. وأن الفئة الأكثر من أفراد الدراسة بنسبة (92%) مؤهلين بكالوريوس. وأن ما نسبته (77.7%) من المعلمات مؤهلاتهن تربوية. وما نسبته (50.9%) من المعلمات خبرتهن

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (12) – كانون الأول 2017

ويشتمل على (7) فقرات. والمعوقات التي تتعلق بالمعلمين ويشتمل على (4) فقرات. والمعوقات الإدارية ويشتمل على (8) فقرات.

د. صدق أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من الإطار النظري، واستبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء آرائهم تم إعدادها بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث، قامت الباحثتان بتطبيقها ميدانياً على العينة، فتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة، بالدرجة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي:

جدول 2

معامل الارتباط بيرسون لأبعاد ومحور (دور قائدات المدرسة، في رفع كفاءة المعلمين لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المجال الأول: دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمين، حسب قدراتهم ومستوياتهم.			
1	**0.580	7	**0.672
2	**0.694	8	**0.684
3	**0.544	9	**0.708
4	**0.617	10	**0.727
5	**0.612	11	**0.697
6	**0.669		
المجال الثاني: دور قائدات المدارس في تحقيق القيم والمسؤوليات المهنية للمعلمين.			
12	**0.718	16	**0.764
13	**0.71	17	**0.798
14	**0.732	18	**0.744
15	**0.801	19	**0.722
المجال الثالث: دور قائدات المدارس في دعم المعارف المهنية للمعلمين.			
20	**0.739	23	**0.814
21	**0.795	24	**0.798
22	**0.773	25	**0.775
المجال الرابع: دور قائدات المدارس في دعم الممارسات المهنية للمعلمين.			
26	**0.766	31	**0.698
27	**0.747	32	*0.736
28	**0.632	33	**0.722
29	**0.572	34	**0.683
30	**0.686	-	-

إحصائياً، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات الاستبيان، وصلاحيته للتطبيق الميداني..

جدول 3. معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمين، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين) بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط
المجال الأول: دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمين حسب قدراتهم ومستوياتهم.	**0.864
المجال الثاني: دور قائدات المدارس في تحقيق القيم والمسؤوليات المهنية للمعلمين.	**0.918



المجال الثالث: دور قائدات المدارس في دعم المعارف المهنية للمعلمات.	**0.933		
المجال الرابع: دور قائدات المدارس في دعم الممارسات المهنية للمعلمات.	**0.854		
**دالة عند مستوى 01	ومتوسطة، حيث تتراوح ما بين (0.854) و(0.933) وجميعها موجبة، مما		
يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور، الذي ينتمي إليه البعد، هي قيم عالية	يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية، من الصدق لفقرات الاستبانة.		
جدول 4. معامل الارتباط بيرسون لأبعاد ومحور (معوقات قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات) بالدرجة الكلية للمحور			
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المجال الأول: المعوقات التي تتعلق بقائدة المدرسة.			
1	**0.481	5	**0.716
2	**0.673	6	**0.695
3	**0.686	7	**0.703
4	**0.702	-	-
المجال الثاني: المعوقات التي تتعلق بالمعلمات.			
8	**0.622	10	**0.722
9	**0.672	11	**0.797
المجال الثالث: المعوقات الإدارية.			
12	**0.63	16	**0.681
13	**0.698	17	**0.568
14	**0.654	18	**0.662
15	**0.586	19	**0.619
**دالة عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل.			
يتضح من الجدول السابق، أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع ما بعدها ومع الدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة	إحصائيًا، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدًا، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات الاستبيان، وصلاحيته للتطبيق الميداني.		
جدول 5. معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (معوقات قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات) بالدرجة الكلية للمحور			
الأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		
المجال الأول: المعوقات التي تتعلق بقائدة المدرسة.	**0.846		
المجال الثاني: المعوقات التي تتعلق بالمعلمات.	**0.851		
المجال الثالث: المعوقات الإدارية.	**0.852		
**دالة عند مستوى (1).			
يتضح من الجدول السابق، أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد، هي قيم عالية ومتوسطة، حيث تتراوح ما بين (0.846) و(0.852) وجميعها موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية	من الصدق لفقرات الاستبانة.		
جدول 6. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة			
الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمات حسب قدراتهن ومستوياتهن.	11	0.926
2	دور قائدات المدارس في تحقيق القيم والمسؤوليات المهنية للمعلمات.	8	0.926
3	دور قائدات المدارس في دعم المعارف المهنية للمعلمات.	6	0.914
4	دور قائدات المدارس في دعم الممارسات المهنية للمعلمات.	9	0.936
ثبات محور دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين.		34	0.969
5	المعوقات التي تتعلق بقائدة المدرسة.	7	0.898
6	المعوقات التي تتعلق بالمعلمات.	4	0.842
7	المعوقات الإدارية.	8	0.886
ثبات محور معوقات قيام قائدات المدارس بدورهن في رفع كفاءة المعلمات وفقاً لوثيقة المعايير المهنية للمعلمين.		19	0.930
الثبات الكلي للاستبانة		53	0.951

لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات؟  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات وأبعاد محاور الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:  
المجال الأول: دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمات، حسب قدرتهن ومستوياتهن:

يتضح من خلال الجدول رقم (6)، أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغ معامل الثبات (ألفا) لمحور دور قائدات المدرسة، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين (0.969)، بلغ معامل الثبات (ألفا) لمحور معوقات قيام قائدات المدارس، بدورهن في رفع كفاءة المعلمات، وفقًا لوثيقة المعايير المهنية، للمعلمين (0.930)، وبلغ الثبات العام للدراسة (0.851)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### 6. النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما دور قائدات المدراس الثانوية، في رفع كفاءة المعلمات،

جدول 7. استجابات أفراد عينة الدراسة، على عبارات مجال " دور قائدات المدرسة، في رفع كفاءة المعلمات حسب قدرتهن ومستوياتهن

م	الفقرات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			غير موافقة		التكرار النسبة	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	بشدة			
1	تطبيق احتياجات المعلمات التدريبية لتحقيق النمو المهني وفقًا لإمكانات المدرسة.	ت %	181 48	133 35.3	41 10.9	20 5.3	2 0.5	0.89	2	
2	الاستفادة من نتائج الأبحاث لتحسين أداء المعلمات.	ت %	125 33.2	151 40.1	63 16.7	27 7.2	11 2.9	1.02	10	
3	تطبيق نظام محدد لتقييم أداء المعلمات ومتابعتهم بشكل فردي.	ت %	163 43.2	147 39	44 11.7	16 4.2	7 1.9	0.93	5	
4	تهيئة الظروف لمشاركة المعلمات في أوجه النشاط المختلفة داخل المدرس.	ت %	170 45.1	139 36.9	41 10.9	18 4.8	9 2.4	0.89	2	
5	توزيع النشرات التي تتعلق بطرق ووسائل التخطيط للعملية التعليمية داخل المدرسة.	ت %	136 36.1	141 37.4	64 17	27 7.2	9 2.4	1.02	10	
6	رفع معنويات المعلمات لتعزيز ثقتهن بأنفسهن.	ت %	227 60.2	89 23.6	42 11.1	13 3.4	6 1.6	0.93	5	
7	إشراك المعلمات في إعداد خطة عمل المدرسة.	ت %	154 40.8	106 28.1	72 19.1	23 6.1	22 5.8	0.97	4	
8	المشاركة في عملية صنع القرارات المدرسية وفقًا لتخصصات المعلمات.	ت %	154 40.8	117 31	60 15.9	29 7.7	17 4.5	1.02	8	
9	إيجاد نظام حوافز يتسم بالعدالة.	ت %	204 54.1	80 21.2	40 10.6	33 8.8	20 5.3	0.93	1	
10	توجيه الحوافز لتنمية السلوك المرغوب.	ت %	181 48	110 29.2	52 13.8	25 6.6	9 2.4	1.17	11	
11	إقامة الندوات والورش التعليمية لتبصير المعلمات بالمعايير المهنية للأداء التدريسي.	ت %	177 46.9	132 35	38 10.1	21 5.6	9 2.4	1.13	9	
			0.78	4.11	المتوسط الحسابي					

بشكل دوري، لرفع مستوى الأداء المهني للمعلمات، وذلك لضيق الوقت، والانشغال بمهام الأعمال الإدارية، كما أنه ربما تتبع بعض القائدات نمط إداري غير ديمقراطي، يسمح للمعلمات بالتشاور، واقتراح بنود ونقاط أساسية، في وضع خطة المدرسة وأهدافها العامة. وتتفق نتائج هذا المحور مع نتيجة دراسة السعيد [17]، في حصول المعيار المعرفي على المرتبة الثالثة بدرجة عالية جدًا، ودراسة باوزير [18]، في أن مديرة المدرسة تمارس دورها الإشرافي بدرجة عالية، في المجالات الثلاثة، ومنها مجال التطوير المهني للمعلمات، في العملية التعليمية، وكذلك مع دراسة الشبول [20]، في أن إجابات قائدي المدارس في بعدي، المسؤوليات المهنية، والمعرفة العامة والتربوية كان بدرجة عالية. ومع دراسة حمد [5]، في أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة، بصفته مشرفًا مقيمًا في التنمية المهنية للمعلمين. في المدارس الخاصة في الضفة الغربية كانت بدرجة عالية.

المجال الثاني: دور قائدات المدارس في تحقيق القيم والمسؤوليات المهنية للمعلمات:

يتضح من خلال الجدول رقم (7) الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (6) وهي "رفع معنويات المعلمات لتعزيز ثقتهن بأنفسهن" بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة بشدة، بمتوسط حسابي (4.37)، وجاءت الفقرة رقم (7) وهي "إشراك المعلمات في إعداد خطة عمل المدرسة" بالمرتبة الثامنة والأخيرة، وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.92). وتعزو الباحثتان حصول بعض العبارات على المراتب المتقدمة، في هذا الجدول إلى أن من أهم أدوار قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمات، هو مراعاة التعزيز النفسي لديهن، والإشادة بقدراتهن، من أجل زيادة الدافعية والثقة بالنفس، لممارسة العمل والإبداع فيه، ولا يتم ذلك إلا من خلال إمدادهن بكل ما يلزمهن للتدريب، والتأهيل المهني بأقصى إمكانات متاحة، ولا يمكن إغفال الورش التربوية، وما تحمله حقائبها من مواد متطورة تسلط الضوء، على أهم المعايير المهنية المعتمدة لرفع المستوى التدريسي لديهن.

في حين يمكن تفسير حصول بعض العبارات، على المراتب الأخيرة إلى عدم اهتمام قائدات المدارس بشكل كبير، بمتابعة الأبحاث المنشورة

## جدول 8

استجابات أفراد عينة الدراسة، على عبارات مجال " دور قائدات المدارس في تحقيق القيم والمسؤوليات المهنية للمعلمات "

م	الفقرات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الرتبة
			غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة بشدة		
12	تسعى إلى أن تكون المعلمات قدوة لغرس القيم الإسلامية لدى الطالبات.	ت	3	5	16	96	0.71	1
		%	0.8	1.3	4.2	25.5		
13	تسعى إلى أن يمثل المعلمات نموذجًا لغرس اللغة العربية السليمة لدى الطالبات.	ت	4	3	33	134	0.77	3
		%	1.1	0.8	8.8	35.5		
14	تسعى لتحسين تعامل المعلمات مع الطالبات.	ت	4	2	30	116	0.75	2
		%	1.1	0.5	8	30.8		
15	تسعى لتحسين تعامل المعلمات مع الزميلات.	ت	5	4	40	113	0.82	4
		%	1.3	1.1	10.6	30		
16	تسعى لتحسين تعامل المعلمات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	ت	4	11	37	132	0.85	5
		%	1.1	2.9	9.8	35		
17	تسهم في تعزيز تفاعل المعلمات مع مجتمعات التعلم المهنية داخل المدرسة.	ت	5	10	57	132	0.89	6
		%	1.3	2.7	15.1	35		
18	تسهم في فرص تفاعل المعلمات مع مجتمعات التعلم المهنية خارج المدرسة.	ت	5	28	74	125	1.00	8
		%	1.3	7.4	19.6	33.2		
19	تدعم مساهمة المعلمات في النمو المهني لزميلاتهن.	ت	5	16	54	129	0.93	7
		%	1.3	4.2	14.3	34.2		
							0.69	
							4.32	
								المتوسط الحسابي

يعزى إلى، أن قائدات المدارس تدعمن المعلمات وتأهيلهن، حتى تصبح المعلمات أمام الطالبات ذوات قدوات إسلامية، في نظر الطالبات تحاكيهن في القول والفعل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال ارتقاء المعلمات، بأساليب التعامل الأخلاقي، والديني مع الطالبات، من خلال الحرص على استخدام ألفاظ، ومفردات اللغة العربية السليمة، بالتعامل مع الطالبات. وعلى الرغم من أهمية اسهام القائدة، في نقل

يتضح من خلال الجدول رقم (8) الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (12) وهي "تسعى إلى أن تكون المعلمات قدوة، لغرس القيم الإسلامية لدى الطالبات"، بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة بشدة، بمتوسط حسابي (4.59)، وجاءت الفقرة رقم (18) وهي "تسهم في فرص تفاعل المعلمات، مع مجتمعات التعلم المهنية خارج المدرسة" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة موافقة بمتوسط حسابي (4.00). وتفسير ذلك

[18]، التي توصلت إلى أن مديرة المدرسة تمارس دورها الإشرافي، بدرجة عالية في مجال تطوير مهارات المعلمات، في العلاقات الإنسانية، وكذلك مع دراسة المطيري [19]، حيث حصلت أربع معايير رئيسية، على نتيجة (عالي) منها العمل بفاعلية مع الآخرين، وتطوير علاقات مثمرة مع أولياء الأمور، والمجتمع بمتوسط حسابي (4,56).  
المجال الثالث: دور قائدات المدارس في دعم المعارف المهنية للمعلمات:

جدول 9

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال " دور قائدات المدارس في دعم المعارف المهنية للمعلمات

م	الفقرات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			غير موافقة بشدة	الانحراف المعياري	الرتبة	
			محايدة	موافقة	موافقة بشدة				
20	تحت المعلمات على تطبيق المعرفة المهنية حول كيفية تعلم الطالبات لتحسين التعلم.	ت %	2 0.5	9 2.4	30 8	149 39.5	187 49.6	1 0.77	
21	توجه المعلمات للمعرفة الشاملة بالنمو البدني والعقلي والوجداني للطالبات.	ت %	2 0.5	12 3.2	46 12.2	154 40.8	163 43.2	5 0.82	
22	توجه المعلمات للمعرفة بخلفيات الطالبات الاجتماعية والاقتصادية، لتأثيرها في التعلم.	ت %	7 1.9	16 4.2	51 13.5	147 39	156 41.4	6 0.93	
23	توجه المعلمات لممارسة التعلم المستمر للطالبات.	ت %	3 0.8	8 2.1	36 9.5	145 38.5	185 49.1	2 0.80	
24	تدعم تعلم المعلمات لكيفية تخطيط وتنظيم الدروس والوحدات.	ت %	4 1.1	13 3.4	36 9.5	152 40.3	172 45.6	3 0.85	
25	تدعم تعلم المعلمات لكيفية تقويم التعلم وإعداد التقارير المتعلقة به.	ت %	5 1.3	12 3.2	40 10.6	147 39	173 45.9	4 0.87	
									0.70
									4.26

المتوسط الحسابي

التحصيلي، كما أن هناك تركيز على الظروف الاجتماعية، والاقتصادية للطالبات. والتي تؤثر بشكل مباشر على تعليم الطالبات. وتعتقد الباحثتان أن تقصير القائدات في توجيه المعلمات، لمعرفة الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية للطالبات، تأتي نتيجة اعتمادها في ذلك على المشرفات الاجتماعيات في المدرسة. تتفق نتيجة هذا المجال مع نتيجة دراسة باوزير [18]، التي توصلت إلى أن مديرة المدرسة تمارس دورها الإشرافي بدرجة عالية، في المجالات الثلاثة، ومنها مجال تطوير مهارات المعلمات في إدارة الصف.

المجال الرابع: دور قائدات المدارس في دعم الممارسات المهنية للمعلمات:

يتضح من خلال الجدول رقم (9) الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (20) وهي " تحت المعلمات على تطبيق المعرفة المهنية، حول كيفية تعلم الطالبات لتحسين التعلم"، بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة بشدة، بمتوسط حسابي (4,35)، وجاءت الفقرة رقم (22)، وهي " توجه المعلمات للمعرفة بخلفيات الطالبات الاجتماعية والاقتصادية، لتأثيرها في التعلم " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة بمتوسط حسابي (4,14). وتفسير ذلك يعزى إلى أن معظم القائدات تهتم بالنواحي التعليمية، والتأكد من وصولها للطالبات، من خلال المعلمات في إطار جدول زمني على مدار العام، بالإضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بالنمو البدني والوجداني للطالبات، وأيضاً الجانب

## جدول 10

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال " دور قائدات المدارس في دعم الممارسات المهنية للمعلمات "

م	الفقرات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الرتبة		
			غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة بشدة				
26	تعزز ربط المعلمات التعلم بالحياة الواقعية.	ت	3	9	46	146	173	4.27	0.82	8
		%	0.8	2.4	12.2	38.7	45.9			
27	تحث المعلمات على التخطيط للدروس بطريقة تتناسب مع كيفية تعلم الطالبات.	ت	2	15	41	135	184	4.28	0.85	7
		%	0.5	4	10.9	35.8	48.8			
28	توجه المعلمات لتوظيف مجموعة من استراتيجيات التدريس الفعالة.	ت	1	2	26	146	202	4.45	0.67	2
		%	0.3	0.5	6.9	38.7	53.6			
29	توجه المعلمات إلى استخدام مصادر التعلم لتعزيز التعليم.	ت	0	4	16	152	205	4.48	0.63	1
		%	0	1.1	4.2	40.3	54.4			
30	تحث المعلمات على تطبيق استراتيجيات تطوير مهارات حل المشكلات لدى الطالبات.	ت	3	9	30	149	186	4.34	0.79	3
		%	0.8	2.4	8	39.5	49.3			
31	تحث المعلمات على تطبيق استراتيجيات تطوير مهارات التفكير الناقد والإبداعي لدى الطالبات.	ت	1	9	31	157	179	4.34	0.75	4
		%	0.3	2.4	8.2	41.6	47.5			
32	تحث المعلمات على تقويم ممارساتهن التدريسية بانتظام للتأكد من أنها تلبي الاحتياجات التعليمية للطالبات.	ت	3	7	43	144	180	4.30	0.80	6
		%	0.8	1.9	11.4	38.2	47.7			
33	تحث المعلمات على عمل تغذية راجعة منتظمة عن تحصيل الطالبات.	ت	5	7	33	151	181	4.32	0.81	5
		%	1.3	1.9	8.8	40.1	48			
34	تساعد المعلمات على إعداد التقارير الواضحة للطالبات وأولياء الأمور حول نتائج الطالبات.	ت	3	15	37	154	168	4.24	0.85	9
		%	0.8	4	9.8	40.8	44.6			
								4.34	0.63	

المتوسط الحسابي

هذا المجال مع نتيجة دراسة المطيري [19]، حيث حصلت أربع معايير رئيسية على نتيجة (عالي)، منها التطوير المستمر للمعارف والممارسات المهنية بمتوسط حسابي (4,39).

بعد تحليل البيانات السابقة لمعرفة درجة دور قائدات المدارس الثانوية بالرياض، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في المملكة فقد تبين أن مجال دعم الممارسات المهنية للمعلمات، جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34 من 5). يليه مجال تحقيق القيم والمسؤوليات المهنية للمعلمات بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.32 من 5). ثم مجال دعم المعارف المهنية للمعلمات بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.26 من 5). وأخيراً مجال رفع كفاءة المعلمات حسب قدراتهم ومستوياتهم بالمرتبة الرابعة، حيث جاءت

يتضح من خلال الجدول رقم (10) الآتي:  
جاءت الفقرة رقم (29) وهي "توجه المعلمات إلى استخدام مصادر التعلم لتعزيز التعليم"، بالمرتبة الأولى، وبدرجة موافقة بشدة، بمتوسط حسابي (4.48)، في حين جاءت الفقرة رقم (34) وهي "تساعد المعلمات على إعداد التقارير الواضحة للطالبات، وأولياء الأمور حول نتائج الطالبات" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة موافقة بشدة بمتوسط حسابي (4.24). وتفسير ذلك أن القائدات حريصات على أن تنوع المعلمات، من طرق وأساليب التعلم النشط، وتبين اتجاه إيجابي لتنمية مهارات حل المشكلات لدى الطالبات، واستخدام خطوات حلها بشكل علمي. وعلى الرغم من أهمية أن تزود القائدة أولياء الأمور بالنتائج، إلا أن هذا الجانب لا زال لا يحظى بالاهتمام الواجب من القائدات. وتتفق نتيجة

بدرجة موافقة بمتوسط حسابي (4.11 من 5).  
 السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية، بين أفراد الدراسة في دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات تبعاً للمتغيرات التالية: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟  
 أولاً: الفروق حسب التخصص  
 للتعرف على هذه الفروق تم استخدام اختبار "One way Anova"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 11

يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، طبقاً إلى اختلاف متغير التخصص

الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.388	1.011	0.396	3	1.189	بين المجموعات	دور قائدات المدارس في رفع كفاءة المعلمات
		0.392	373	146.227	داخل المجموعات	لتحقيق وثيقة المعايير المهنية.
			376	147.416	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول دور قائدات المدارس، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في المملكة في المدارس الثانوية بالرياض، باختلاف التخصص، حيث بلغ مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وتعزو الباحثتان ذلك إلى تشابه، وتجانس أفراد مجتمع الدراسة، وتشابه أفكارها، وميولها، واستجاباتها، على الرغم من اختلاف مجال التخصص العلمي، وتشابه الظروف المدرسية التي يعملن فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علان، ودبوس، وتيم [21]، التي توصلت إلى وجود فروق، تعزى إلى متغير التخصص، ولصالح العلوم الإنسانية على العلوم الطبيعية.  
 ثانياً: الفروق حسب سنوات الخدمة  
 للتعرف على هذه الفروق، تم استخدام اختبار "One way Anova"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 12

يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق، في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.093	2.007	0.779	4	3.115	بين المجموعات	دور قائدات المدارس في رفع كفاءة المعلمات
		0.388	372	144.301	داخل المجموعات	لتحقيق وثيقة المعايير المهنية.
			376	147.416	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05) فأقل، في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول دور قائدات المدارس، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، في المملكة في المدارس الثانوية بالرياض، باختلاف سنوات الخدمة، حيث بلغ مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وتعزو الباحثتان ذلك، إلى أن دور القائدات يمكن إدراكه بأذهان جميع أفراد عينة الدراسة، والوقوف على أبعاده المختلفة، ومعرفة مدي تحققه بالمدارس رغم تفاوت سنوات الخبرة، حيث تتشابه السياسات التعليمية المتبعة من معظم القائدات في معظم المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشبول [20]، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات الحسابية لإجابات مديري المدارس، لمجمل الأبعاد تعزى للخبرة، في حين تختلف مع نتيجة دراسة حمد [5]، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى إلى متغير (الخبرة)، لصالح أقل من خمس سنوات، ومع دراسة عطوان والفليت [22]، التي توصلت إلى أنه توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح من لديهم سنوات خدمة (2) سنوات فأقل.  
 ثالثاً: الفروق حسب المؤهل العلمي  
 للتعرف على هذه الفروق، تم استخدام اختبار Independent Samples T Test وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 13

نتائج اختبار "Independent Samples T Test" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمات، حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور قائدات المدارس في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية.	بكالوريوس	347	4.27	0.62	1.54	375	0.124
	ماجستير فاعلي	30	4.09	0.68			

يتضح من الجدول رقم (13)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى (0.05) فأقل، في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول دور قائدات المدارس في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في المملكة، في المدارس الثانوية بالرياض، باختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس / ماجستير)، حيث بلغ مستوى الدلالة أكبر، من مستوى الدلالة (0.05). وتعزو الباحثتان ذلك إلى تشابه وتجانس أفراد مجتمع الدراسة، وتشابه أفكارها، وميولها، واستجاباتها، على الرغم من اختلاف المؤهل العلمي، وتشابه الظروف

السؤال الثالث: ما معوقات قيام قائدات المدارس، بدورهن في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة، على عبارات وأبعاد هذا المحور، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

المجال الأول: المعوقات التي تتعلق بقائدة المدرسة، التي تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين:

المدرسية التي يعملن فيها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة حمد [5]، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي). وتختلف مع نتيجة دراسة علان، ودبوس، وتيم [21]، التي توصلت إلى وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح الدراسات العليا، على الدبلوم في جميع المجالات، ولصالح الدراسات العليا، على البكالوريوس في مجالي المناهج وطرق التدريس والإشراف. كما توجد فروق لصالح البكالوريوس، على الدبلوم في مجالي العلاقات الإنسانية، والتواصل وواجبات المدير نحو المعلم مهنيًا.

جدول 14

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال " المعوقات التي تتعلق بقائدة المدرسة "

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			غير موافقة بشدة	غير موافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			محايدة	موافقة	موافقة بشدة					
1	كثرة مهام وأعمال قائدة المدرسة.	ت 9 %	68 109 23	168 44.6	4.07	1.04	1			
2	تدني عملية التنسيق مع القائمين على العملية الإشرافية.	ت 11 %	70 18.6	132 35.5	3.92	1.06	2			
3	ضعف الموازنة بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.	ت 11 %	79 21	131 34.7	3.92	1.04	3			
4	ضعف الاطلاع على المستجدات التربوية.	ت 14 %	93 24.7	120 25.2	3.60	1.12	5			
5	ضعف الاتصال الفعال بين قائدة المدرسة والمعلمة.	ت 33 %	74 19.6	99 26.3	3.49	1.30	7			
6	ضعف التنوع في استخدام الوسائل الإشرافية الفردية والجماعية.	ت 21 %	74 19.6	125 33.2	3.62	1.19	4			
7	تدني الخبرة اللازمة في مجال الإدارة المدرسية.	ت 31 %	73 19.4	96 25.5	3.54	1.30	6			
					3.74	0.91				

المركزية في الإدارة، وتجاهل روح الفريق والتعاون بين المعلمات. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشبول [20]، حيث كشفت الدراسة أن إجابات المديرين في بعدي، المسؤوليات المهنية، والمعرفة العامة والتربوية كان بدرجة عالية وبمتوسط (2.454)، ومع دراسة حمد [5]، التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفًا مقيمًا في التنمية المهنية للمعلمين، في المدارس الخاصة في الضفة الغربية بلغت (76.3%).

المجال الثاني: المعوقات التي تتعلق بالمعلمات، التي تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين:

يتضح من خلال الجدول رقم (14) الآتي:

جاءت الفقرة رقم (1) وهي "كثرة مهام، وأعمال قائدة المدرسة، بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة، بمتوسط حسابي (4.07)، في حين جاءت الفقرة رقم (5) وهي "ضعف الاتصال الفعال بين قائدة المدرسة والمعلمة"، بالمرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة بمتوسط حسابي (3.49). وتفسر الباحثتان هذه النتيجة، بأن من أكثر المعوقات التي تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات، هو تعدد وتشعب المهام الإدارية، والإشرافية والرقابية للقائدات معظم الوقت، مما يجعل من الصعب القيام بأدوارهن الفنية، تجاه المعلمات بشكل مناسب، في حين يوجد اختلال وعم موازنة بين الأدوار الإدارية والأدوار الفنية بشكل واضح. وقد يكون السبب هو ضعف التواصل بين الطرفين بسبب

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال " المعوقات التي تتعلق بالمعلمات "

م	الفقرات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الرتبة	
			غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة بشدة			
8	كثرة عدد المعلمات في المدرسة.	ت %	35 9.3	96 25.5	77 20.4	71 18.8	3.27	4	
9	غياب المعلمات أو تأخرهن.	ت %	17 4.5	50 13.3	66 17.5	95 25.2	3.82	1	
10	رغبة بعض المعلمات في المحافظة على السلوك التدريسي القديم.	ت %	16 4.2	46 12.2	68 18	126 33.4	3.77	2	
11	تدني تجاوب المعلمات مع قائدة المدرسة.	ت %	30 8	54 14.3	78 20.7	113 30	3.54	3	
			المتوسط الحسابي				1.02	3.60	

يتضح من خلال الجدول رقم (15) الآتي:  
 جاءت الفقرة رقم (9) وهي " غياب المعلمات أو تأخرهن". بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة، بمتوسط حسابي (3.82)، في حين جاءت الفقرة رقم (8)، وهي " كثرة عدد المعلمات في المدرسة "، بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة محايد بمتوسط حسابي (3.27). وهذه النتيجة تحتاج إلى معالجة فعالة، للحد من الغياب المتكرر للمعلمة، بوضع أنظمة صارمة، لعدد أيام الغياب المسموح بها. في حين أن زيادة عدد المعلمات أيضاً، قد

جدول 16. استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال " المعوقات الإدارية "

م	الفقرات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الرتبة	
			غير موافقة بشدة	غير موافقة	محايدة	موافقة بشدة			
12	نقص الكادر الإداري المؤهل في المدرسة.	ت %	29 7.7	72 19.1	69 18.3	99 26.3	3.49	8	
13	مركزية القرارات من الإدارة التعليمية وتضييق مساحة عمل قائدة المدرسة.	ت %	16 4.2	42 11.1	61 16.2	126 33.4	3.84	6	
14	قلة توفير حوافز مادية ومعنوية للمبذعات من قائدات المدارس.	ت %	13 3.4	26 6.9	42 11.1	108 28.6	4.15	2	
15	قلة توفر الأجهزة والوسائل التعليمية في المدرسة.	ت %	21 5.6	34 9	28 7.4	102 27.1	4.09	3	
16	دمج الفصول مما يؤثر على إنتاجية المعلمة وتقبل الطالبات واستيعابهن للدرس.	ت %	29 7.7	46 12.2	53 14.1	80 21.2	3.83	7	
17	المباني المدرسية لا تتماشى مع متطلبات البيئة المدرسية السليمة، مما يؤثر على إنتاجية المعلمة.	ت %	17 4.5	41 10.9	42 11.1	85 22.5	4.05	4	
18	قصور برامج التأهيل أثناء الخدمة.	ت %	9 2.4	39 10.3	55 14.6	123 32.6	3.98	5	
19	الانشغال بمتابعة السجلات الإدارية والأعمال الكتابية.	ت %	13 3.4	22 5.8	40 10.6	109 28.9	4.19	1	
			المتوسط الحسابي				0.88	3.95	



بالمعوقات الإدارية، التي تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين. لذا توصي الدراسة بالتالي:

7- توفير الحوافز المادية والمعنوية، للمبدعات من قائدات المدارس.

8- توفر الأجهزة والوسائل التعليمية في المدرسة.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

- [1] هيئة تقويم التعليم العام. (2016، 1، مايو). المعايير المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر. استرجعت في تاريخ 24 ديسمبر 2016 من: [http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/lmyyr\\_lmhny\\_llmlmyn\\_f\\_y\\_lmmlk\\_y](http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/lmyyr_lmhny_llmlmyn_f_y_lmmlk_y)
- [2] علي، على طاهر عثمان. (2012). تقويم أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية في اليمن في ضوء المعايير المهنية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- [3] حسين، أحلام الباز، ومحمود، الفرحاتي السيد. (2008). الاعتماد المهني للمعلم مدخل تطوير التعليم. (د. ط.). الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة.
- [4] العميرة، محمد حسن. (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط.4). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [5] حمد، إلهام حسين محمد. (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- [6] هويمل، ابتسام ناصر، والعنادي، عيبر مبارك. (2015، شباط). تطوير نظام إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربي اليابان وفنلندا. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 2(4)، 31-50.
- [7] مشروع الملك عبدالله لتطوير المدارس التعليم العام. (1436). مجتمعات التعلم المهنية. الرياض: تطوير. استرجعت في تاريخ 24 ديسمبر 2016 من: <file:///C:/Users/toshiba/Downloads/%D9%85%D8%AC%D8%AA%>
- [8] عتريس، محمد عيد. (2015، أغسطس). ملخص دراسة عن تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم. مجلة التربية – مصر، 13 (2)، 11-152.
- [9] نحلي، علي أحمد عبد الله. (2010). دور مديري المدارس في رفع كفاءة المعلمين. مجلة جامعة دمشق. 26(1-2)، 137-173.
- [10] مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة (المفاهيم – التطبيقات). (ط.1). الرياض: الرشد.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) الآتي:

جاءت الفقرة رقم (19)، وهي "الانشغال بمتابعة السجلات الإدارية والأعمال الكتابية"، بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة. بمتوسط حسابي (4.19). في حين جاءت الفقرة رقم (12)، وهي "نقص الكادر الإداري المؤهل في المدرسة"، بالمرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة بمتوسط حسابي (3.49). وتعزي هذه النتيجة إلى أن معظم القائدات يعتقدن، بأن الأولوية تأتي للأعمال الإدارية، فيستغرق منها هذا الوقت الطويل، مما يشغلها عن القيام بما هو متوجب عليها، من مساعدة المعلمات على التقدم بمهاراتهن ورفع كفاءة معلماتهن، كما أن الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة من قلة عدد الإداريات له علاقة وثيقة بالبنود: أولاً حيث لا يتسنى للقائدات تفويض بعض الأعمال للإداريات لعملها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة عطوان والفليت [22]، التي توصلت إلى أن المعوقات المادية، تحتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (9003%). ثم الأكاديمية بوزن نسبي (2208%)، ثم المعوقات الإدارية بوزن نسبي (2204%)، بين "معوقات تطبيق المعايير المهنية، لإعداد المعلم الفلسطيني بكليات التربية، وسبل التغلب عليها-كلية التربية بجامعة الأقصى نموذجاً". وبعد تحليل النتائج السابقة تبين بأن المعوقات، التي تتعلق بالناحية الإدارية، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95 من 5)، وجاءت المعوقات التي تتعلق بقائدة المدرسة بالمرتبة الثانية، حيث بمتوسط حسابي (3.74 من 5). والمعوقات التي تتعلق بالمعلمات، بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60 من 5).

### 7. التوصيات

توصي الباحثتان بالتوصيات التالية:

- بينت النتائج أن كثرة مهام وأعمال قائدة المدرسة، وتدني عملية التنسيق مع القائمين، على العملية الإشرافية، وضعف الموائمة بين النواحي الإدارية، والإشراف الفني من المعوقات التي تتعلق بقائدة المدرسة، والتي تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، لذا توصي الدراسة بالتالي:
- 1- التخفيف من أعباء مهام وأعمال قائدة المدرسة.
  - 2- العمل على التنسيق مع القائمين على العملية الإشرافية.
  - 3- الموائمة بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.
- واتضح من النتائج أن غياب المعلمات أو تأخرهن، ورغبة بعض المعلمات في المحافظة على السلوك التدريسي القديم، وتدني تجاوب المعلمات مع قائدة المدرسة، من المعوقات التي تتعلق بالمعلمات والتي تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين. لذا توصي الدراسة بالتالي:
- 4- الاهتمام بحضور المعلمات وعدم تغييبهن، أو تأخرهن عن الدوام الدراسي.
  - 5- الاهتمام باستخدام المعلمات للأساليب التدريسية الحديثة.
  - 6- تحسين علاقة المعلمة بالمديرة في تقبلها للتوجهات.
- وبينت النتائج أن الانشغال بمتابعة السجلات الإدارية، والأعمال الكتابية، وقلة توفير حوافز مادية ومعنوية للمبدعات من قائدات، وقلة توفر الأجهزة والوسائل التعليمية في المدرسة، من المعوقات التي تتعلق

## دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية

دلال اليحيى وماجدة الجارودي

السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

[20] الشبول، منذر قاسم. (2015، نيسان). دور مدير المدرسة في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة إربد. مجلة جرش للبحوث والدراسات-الأردن. 16(1)، 788-767.

[21] علان، محمد عثمان، ودبوس، محمد طالب، وتيم، حسن محمد. (2012). دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية. دراسات العلوم التربوية، 39 (1)، 1-16.

[22] عطوان، أسعد والفليت، جمال. (2012) معوقات تطبيق المعايير المهنية لإعداد المعلم الفلسطيني بكليات التربية وسبل التغلب عليها-كلية التربية بجامعة الأقصى نموذجًا، المؤتمر التربوي الدولي الثاني (كليات التربية بين النظرية وإشكاليات التطبيق)، 2-3 يوليو، غزة.

### ب. المراجع الأجنبية

[23] LI, LIJUAN. (2014). Mediating Effects of School Capacity on the Relationship between Principal Leadership and Teacher Professional Learning: Evidence from Hong Kong Primary Schools. Doctor's Thesis. The Hong Kong: Institute of Education.

[24] Sallee, Amy Mullins. (2014). Building meaningful relationships and enhancing teacher efficacy: A study of the quality of the leader follower relationship and its impact on teacher efficacy. Doctor's Thesis. Tennessee: The University of Tennessee at Chattanooga.

[11] عطوي، جودة عزت. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. (ط.6). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

[12] الأغبري، عبد الصمد. (2012). مبادئ الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط.3). بيروت: دار النهضة العربية.

[13] قحوان، محمد قاسم علي. (2012). التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة الشاملة. (ط.1). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

[14] أبو شندي، سعد عامر. (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. (ط.1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

[15] عطوي، جودة عزت. (2014). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. (ط.6). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

[16] الضوي، منيف بن خضر. (1435هـ). الاعتماد المهني تصور مقترح للمشرفين التربويين. (ب. ط). الرياض: فهرسة مكتبة فهد الوطنية للنشر.

[17] السعيد، أحمد بن سليمان. (2016). تصور مقترح لمعايير رخصة المعلم ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية في منطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

[18] باوزير، نورة عبد الله. (2015). الدور الإشرافي لمديري المدارس في تطوير المعلمات مهنيًا في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

[19] المطيري، أمينة شريد مبرك. (2015). واقع أداء معلمات المرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية الوطنية بالمملكة العربية