



كلية الدراسات العليا

كلية التربية- ماجستير إدارة تعليمية

دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل.

The Role of Governmental School Principal in Developing the
Professional Personality of New Teacher in the Schools of North
Hebron Directorate .

إعداد الطالبة:

هناء علي شاكر ابو زلطة

إشراف الدكتور:

سامي عبد الرزاق عدوان

قَدِّمَتْ هَذِهِ الرَّسَالَةَ اسْتِكْمَالًا لِمُنْتَظَلَّاتِ نَيْلِ دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي الإِدَارَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ مِنْ كَلِيَّةِ الدِّرَاسَاتِ
العُلْيَا فِي جَامِعَةِ الخَلِيلِ، فِلَسْطِينِ

1442هـ - 2021م

إجازة الرسالة

دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد
في مدارس مديرية شمال الخليل

اعداد الطالبة :




هناء علي شاكر ابو زلطة

إشراف الدكتور :

سامي عبد الرزاق عدوان

نوقشت هذه الرسالة يوم الاحد الموافق 2021/3/28 م واجيزت من اعضاء لجنة المناقشة :

اعضاء لجنة المناقشة :

	مشرفاً ورئيساً	د. سامي عبد الرزاق عدوان
	ممتحناً خارجياً	د. علي حباب
	ممتحناً داخلياً	د. منال ابو منشار

الخليل - فلسطين

1442 هـ - 2021 م

الإهداء

إلى المتربعة على عرش الأيام
الطفلة التي عمرت بيتها من الحب والحجارة
المهرة الأصيلة التي طالما سبقت دنياها وزمانها
مدينتي - لحول

إلى من علمني حب الحرف والوطن وصدق الكلام
الى روح والدي الطيب ... الاستاذ المرحوم علي ابو زلطة
إلى من ركع العطاء أمام قدميها
وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغدٍ أجمل
إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها امي الحبيبة... الست مريم مضية

إلى من أخذ بيدي ورسم الأمل لكل خطوة مشيتها
إلى زوجي الغالي... (امجد كراجه)

الى نبض قلبي وعوضي من الحياة ابنائي كرم ، نبيهة، كريم، محمد وهيا...

الى من دعموني وشاركوني وساندوني

الى اخوتي واخواتي عرفات ، محمد، سناء ، نداء

الى معلماتي صديقاتي واخواتي معلمات مدرسة صافية

الى اصدقائي الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل... شكري الجزيل وامتناني

الشكر والتقدير

أحمدك ربي على نعمك علي، الحمد لله الذي هداني لطريق العلم والعمل، الحمد لله الذي تولى أمري وشرح لي صدري ووقفني لإنجاز هذه الرسالة، والصلاة و السلام على المبعوث رحمةً للعالمين و على اله وصحبه اجمعين .

ويسعدني وبطيب لي بعد أن أوشكت هذه الدراسة على الانتهاء أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لمشرفي الدكتور سامي عدوان الذي لم يبخل علي بعلمه، ومعرفته، ونصيحته، وتوجيهه، ومتابعته المستمرة لي طوال فترة دراستي.

كما وأتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة : الدكتور علي حبايب ممتحناً خارجياً، الدكتورة منال ابو منشار ممتحناً داخلياً، وذلك لتكرمهم بقبول مناقشتهم لهذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة. وكل التحية والتقدير للسادة محكمي أداة الدراسة لما بذلوه من جهد ونصائح قدموها لي. كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي في كلية التربية بجامعة الخليل على ما قدموه لي من علم ومعرفة وخبرة. وأقدم شكري إلى زوجي وأفراد أسرتي، ولا بد من شكر مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل بما قدموه لي من تسهيلات ومساعدة، والى زملائي مديري ومديرات المدارس في مديرية شمال الخليل الذين اسهموا في تعبئة الاستبانة بكل امانة ودقة واخلاص. والشكر من الأعماق الى زميلاتي في مدرسة صفية بنت عبد المطلب الاساسية للبنات ،لما قدمنه من دعم دائم.

والى كل من ساهم بإنجاز هذه الرسالة.

الباحثة

هناء ابو زلطة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإهداء	.1
ب	الشكر والتقدير	.2
ج	فهرس المحتويات	.3
ز	قائمة الجداول	.4
ط	قائمة الملاحق	.5
ط	قائمة الاشكال	.6
ي	الملخص باللغة العربية	.7
م	الملخص باللغة الأجنبية	.8
1	ثانيا: الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها	.9
2	المقدمة	.10
5	مشكلة الدراسة	.11
5	أسئلة الدراسة	.12
6	فرضيات الدراسة	.13
7	أهداف الدراسة	.14
7	أهمية الدراسة	.15
8	حدود الدراسة	.16
9	مصطلحات الدراسة	.17

11	ثالثا: الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	.18
12	الإطار النظري	.19
32	الدراسات العربية	.20
40	الدراسات الأجنبية	.21
42	التعقيب على الدراسات السابقة	.22
45	رابعا: الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	.23
46	المقدمة	.24
46	منهج الدراسة	.25
46	مجتمع الدراسة	.26
47	عينة الدراسة	.27
49	أداة الدراسة	.28
50	صدق أداة الدراسة / صدق المحكمين / ثبات أداة الدراسة	.29
51	خطوات بناء الاستبانة	.30
52	وصف الاستبانة	.31
53	متغيرات الدراسة	.32
53	المتغيرات المستقلة	.33
53	المتغير التابع	.34
53	إجراءات الدراسة	.35
55	المعالجة الإحصائية	.36
56	خامسا: الفصل الرابع: نتائج الدراسة	.37
56	أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	.38

58	النتائج المتعلقة بمجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم	.39
60	النتائج المتعلقة بمجال الاشراف والتقييم والمتابعة	.40
62	النتائج المتعلقة بمجال الإدارة الصفية	.41
63	النتائج المتعلقة بمجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد	.42
65	النتائج المتعلقة بمجال حل المشكلات	.43
67	ثانيا: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	.44
67	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	.45
68	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	.46
69	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	.47
70	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	.48
71	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	.49
72	سادسا: الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	.50
73	أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	.51
74	ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال	.52
74	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تهيئة المعلم /ة لمهنة التعليم	.53
75	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الاشراف والتقييم والمتابعة	.54
76	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد	.55
76	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الإدارة الصفية	.56
77	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال حل المشكلات	.57
78	ثالثا: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة	.58

78	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الأولى	.59
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثانية	.60
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثالثة	.61
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرابعة	.62
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الخامسة	.63
82	رابعا: التوصيات	.64
83	خامسا: المراجع والمصادر	.65
83	المراجع العربية	.66
87	المراجع الأجنبية	.67
88	الملاحق	.68

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
.1	جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	47
.2	جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب موقع المدرسة	47
.3	جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	48
.4	جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية	48
.5	جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	49
.6	جدول رقم (6) معامل الثبات والاتساق الداخلي للمحاور والأداة الكلية	51
.7	جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل	57
.8	جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تهيئة المعلم /ة لمهنة التعليم مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي	58
.9	جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاشراف والتقييم والمتابعة مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي	60
.10	جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الادارة الصفية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي	62
.11	جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تعزيز البعد المهني للمعلم /ة الجديد مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي	63

65	جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي	.12
67	جدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة بين متوسطات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم /ة الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب النوع الاجتماعي	.13
68	جدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب متغير مكان المدرسة	.14
69	جدول رقم (15) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب متغير المرحلة التعليمية	.15
70	جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب متغير الخبرة في الادارة المدرسية	.16
71	جدول رقم (17) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب متغير المؤهل العلمي	.17

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
89	ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية	.1
94	ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية	.2
99	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين	.3
100	ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة (جامعة الخليل)	.4
101	ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة (التربية والتعليم)	.5

قائمة الاشكال

الصفحة	رقم الشكل	الرقم
31	شكل رقم (1) مراحل إعداد وتهيئة وتأهيل المعلمين	.1

الملخص باللغة العربية:

دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل

إعداد: هناء علي ابو زلطة

إشراف: د. سامي عدوان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل. ومعرفة دلالة الفروق للمتغيرات (النوع الاجتماعي، مكان المدرسة ، المرحلة التعليمية ، سنوات الخبرة لمدير المدرسة، المؤهل العلمي) في ذلك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي لمناسبته لمثل هذه الدراسات . ولجمع البيانات قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وهي استبانة لقياس دور المدير/ة في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد ، وتكونت الاستبانة من 49 فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: المجال الأول يتكون من (11) فقرة تقيس تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم ، والمجال الثاني يتكون من (8) فقرات تقيس تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد، والمجال الثالث يتكون من (10) فقرات تقيس الاشراف والتقييم والمتابعة، في حين المجال الرابع يتكون من (9) فقرات تقيس الادارة الصفية، والمجال الخامس يتكون من (11) فقرة تقيس حل المشكلات.

وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وتم ايجاد معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية(0.83)، وايجاد الصدق والثبات للاختبار.

وتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطيني والبالغ عددهم (110) مديراً ومديرة، وتم تطبيق الأداة على (70) مديراً ومديرة من أفراد العينة، وقد اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج الاتية: ان دور مديري المدارس الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع لجميع المجالات ولأداة الدراسة الكلية بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وجاء في المرتبة الاولى مجال تهيئة المعلم /ة لمهنة التعليم حيث جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.84) ،ومن ثم في المرتبة الثانية جاء مجال الاشراف والتقييم والمتابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.7) ، وبالمرتبة الثالثة مجال تعزيز البعد المهني للمعلم /ة الجديد بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ، وبالمرتبة الرابعة مجال الادرة الصفية بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ، واخيراً جاء في المرتبة الخامسة مجال حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.16). اي أن هناك اثر ذا دلالة احصائية لدور المدير في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد، وكان الدور ذو فاعلية ملحوظة في اعداد المعلم الجديد من كافة جوانب شخصيته المهنية.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغيرات (النوع الاجتماعي ، وموقع المدرسة ، وسنوات الخبرة في الادارة ، والمرحلة التعليمية ، والمؤهل العلمي).

وبناءً على نتائج هذه الدراسة خلصت الدراسة الى التوصيات التالية:

1. اعداد وتأهيل المدير لتنمية قدراته على تقديم الدعم للمعلم الجديد.
2. تطوير البرامج والدورات التدريبية المقدمة من قبل التربية لدعم المعلم الجديد .

3. أن تتضمن برامج اعداد المعلمين الصعوبات والتحديات التي يواجهها المعلم الجديد.
4. ربط مساقات تدريب المعلمين بالواقع العملي التطبيقي الميداني للمدارس.
5. إجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول دور المدير في عملية نمو المعلم /ة الجديد وتطوير الشخصية المهنية لديه.

Abstract

The Role of Governmental School Principal in Developing the Professional Personality of New Teacher in the Schools of North Hebron Directorate .

Prepared by: Hanaa Ali Abu Zalata

Supervised By: Dr. Sami Adwan

The study aims at identifying the role of governmental school principal in developing the professional personality of new teacher in the schools of North Hebron directorate from their perspectives: The status, challenges and aspirations in general and according to their gender, locations of schools, levels of schools, years of experiences in administration and their qualifications. Quantitative analytical descriptive research method used in the study. A questionnaire of 49 items was used to collect the data from schools' principals after its validity was tested (referee validity) and its reliability was calculated using Cronbach Alfa(.83). It was divided into five areas: preparation of the new teachers to the teaching profession (11 items), enhancing the professional aspect(8 items), supervision, evaluation and follow up(9 items), classroom management(9 items) and finally problems solving(11 items). The Population of the study consisted of all schools' principals in the directorate (110) while a sample of 70 schools' principals was drawn using stratified random sampling technique.

The result shows that the overall average of developing the professional personality of new teacher was at high level in general (3.59). It was at high level in all areas except in problem solving area which is at medium level. (3.16)Though, they are ranked ordered

from high to low: The preparation for the teaching profession (3.84), then supervision, evaluation and follow up (3.7), then enhancing the professional aspects(3.65, then class management (3.63) and finally the problem solving (3.16). The results show that there are no significant statistical differences according to all variables: gender, locations of schools, years of experiences in administration, stages of the schools and schools' principals qualifications. Therefore, all hypotheses were accepted.

The study concluded with the following recommendations: prepare and qualify schools principals to improve their aptitudes to support new teacher, improve the training programs and workshops that are offered by the ministry to support new teacher, teachers training programs to include and address challenges and difficulties that face new teachers, make connection between teachers training courses and the practical situation of the schools and finally to conduct more studies on how schools' principals develop new teacher and his professional personality in all schools' levels.

Keywords: Role, professional personality, new teachers, schools' principals, education directorate of north Hebron, Palestine

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أسئلة الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة

ثامناً: مصطلحات الدراسة

أولاً: المقدمة

تشغل قضية إعداد المعلمين وتدريبهم بالمرين والمسؤولين في قطاع التربية والتعليم في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. إذ أن هذه القضية معنية بالدرجة الأولى بمسألة بناء الفرد والمجتمع حاضراً ومستقبلاً، فضلاً عن ارتباطها بالتغيير الاجتماعي في اتجاه مستويات طموح المجتمعات. لذلك يرون أن المعلم يجب أن يكون مواطناً نشطاً قادراً على أن يقوم بدور قيادي تعليمي في المجتمع وأن يوجه الناشئين ليكونوا مواطنين صالحين (ثابت، 2013).

ويتعرض اعداد المعلم واقعيًا لانتقادات عديدة من جانب المعلمين أنفسهم، ويتركز معظم الانتقاد على برامج عمل المعلم، وترتبط قضية إعداد المعلم بالتحليل العلمي الواضح لأدواره في العملية التربوية، وبخصائص النظام التعليمي الذي يعمل المعلم في إطاره وبخصائص المرحلة التي يدرس فيها بصفة خاصة، لذلك يمكن القول ان تقدير المدخلات النفسية والاجتماعية والمهنية اللازمة لإعداد المعلم الجديد وتحليلها، وبناء البرامج اللازمة لاستثمارها من أهم العوامل اللازمة للإعداد السليم للمعلم لتحقيق المخرجات المطلوبة (نشوان، 2010).

وتعتمد عملية تطوير العملية التعليمية التعلمية على مدى تحسين وتطوير مدخلاتها الأساسية، ويبقى المعلم هو العنصر الأساسي والمهم في هذه المدخلات بالإضافة للمدخلات الأخرى المتعلقة بالطالب والمنهاج وغيرها. وينعكس تطوير وتحسين أداء المعلم التعليمي بصورة مباشرة على تحسين هذه العملية وتطويرها وزيادة فعاليتها، ولقد ظهرت العديد من النظريات العلمية والسلوكية والنفسية على المستوى العالمي والعربي التي ركزت على تحسين أداء المعلم وسلوكه باعتباره أهم مدخلات العملية التعليمية، وتركز منظومة التربية والتعليم ممثلة بالمدير بشكل مباشر على تحسين النمو المهني

والشخصية المهنية للمعلمين بطرق عديدة ومختلفة تماشياً مع التغيرات والتطورات العالمية في هذا المجال. ويظهر ذلك من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها مديريات التربية والتعليم لكل من المعلمين ممثلة بالإجراءات التي يقوم بها المديرون والمشرفون التربويون، ويكون ذلك بتطبيق برنامج للتطوير الإداري والمدرسي تحت عنوان " برنامج المدرسة كمركز للتطوير "، ويهدف هذا البرنامج الى تطوير المعلمين من قبل المديرين على استخدام سبعة مجالات أساسية هي : التخطيط والقيادة، والنمو المهني، وعملية التعليم والتعلم وإدارة الجودة، إدارة المصادر المادية، والعلاقة مع المجتمع المحلي وشؤون التلاميذ (ثابت، 2013).

وارتبطت التطورات الخاصة بإعداد وتدريب المعلمين في معظم البلدان بالتطورات والتغيرات الجارية في النظام التعليمي ككل، إذ ان هناك قناعة متزايدة بأنه ما دامت النظم التعليمية وأهدافها تتغير باستمرار، فإن الإعداد المهني للمعلمين يجب أن يتغير ويتطور ليلائم الأوضاع الجديدة، إذ أن هذا التغير يعني تغيرات في النظرية التربوية، كما يعني تغيراً في الأدوار التي يجب أن يحمل المعلم مسؤولياتها حيث أنه قد حدثت تغيرات هامة في تدريب وتأهيل المعلم في العقدين الماضيين، وتوسعت الشقة بين ما يكون عليه تعليم المعلم وبين ما يجب أن يكون عليه أكثر مما كانت الحالة عليه في الماضي (ثابت، 2013).

ويعد جهاز الإدارة المدرسية طاقماً متكاملماً بما يضمه من مدير وعاملين في المدرسة، إذ يشكلون وحدةً عضويةً من المشاركة، وتحمل المسؤولية، وعلى رأس هذا الجهاز مدير المدرسة، الذي يعد العامل الحاسم في نجاح المدرسة وتأديتها وظيفتها. إذ يمثل مدير المدرسة شخصية مهمة في المدرسة، فهو القائد الفاعل والمحرك في مدرسته، والمتصدي للصعاب، والداعم للإبداع والابتكار من خلال ممارساته القيادية.

ويلعب المدير دوراً مهماً في تطوير الأداء المهني للمعلمين، وذلك عن طريق اقتناع الآخرين برؤيته وأفكاره، وعن طريق بث روح رغبة التجديد في الفريق الذي يعمل معه.

فإنه بذلك يستطيع إحداث التطوير المطلوب في مؤسسته التعليمية؛ مما يؤدي تدريجياً إلى إحداث تغيير وتطوير نحو الأفضل في أساليب التعليم، وفي المجالات جميعها، وهذا ما يتطلبه عصرنا الحالي، الذي يتسم بالتحولات السريعة جداً، والمدير بوصفه مشرفاً مقيماً يشرف على العمليات التدريسية جميعها، وما يتصل بها من جوانب، تتعلق بالنمو المهني للمعلمين، أو ما يتعلق بتطوير المناهج وطرق التدريس، أو ما يتعلق بتحصيل التلاميذ ونموهم الشامل كما يمكن لمدير المدرسة أن يلعب دوراً فعالاً في تحفيز المعلمين في المدرسة؛ لرفع كفاياتهم العلمية، بتشجيعهم للاشتراك في دورات تدريبية تقام داخل المدرسة وخارجها (انيسة، 2003).

أن النمو المطلوب يشمل الجوانب المعرفية، والجوانب السلوكية العامة، كإكتساب مهارات جديدة في طرق التدريس، والعلاقات الإنسانية وهكذا فإنه يمكننا أن نحكم على سلامة العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين، يوم نرى المدير يقوم بتوجيه معلميه، على نحوٍ يمكن كل معلم في المدرسة (انيسة، 2003).

ان أهم ما يشغل التربويين هو كيفية إعداد المعلم باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير التعليم. ولما للمعلم من تأثير كبير في جودة مخرجات العملية التعليمية، فإن إحداث أي تغيير تربوي أو تحديث في المناهج وطرائق التدريس لا يمكن أن يتم دون وجود معلم كُفء مؤهل. وفي ذلك يقول ابن خلدون “إن التقدم الحضاري بحاجة إلى العلم وإن العلم بحاجة إلى التعليم، ومن خلال التعليم تبرز ضرورة الحاجة إلى المعلم الكفاء المؤهل(ثابت، 2013).

إذن فالتنمية المهنية ضرورة عصرية، تُمكن المعلمين من إعداد جيل مستعد لمتطلبات التطور في عصر التكنولوجيا والانفتاح على الثقافات، ومن خلال تجربة وعمل الباحثة في الميدان التربوي في العديد من المدارس وخصوصاً الإداري منه، ومن خلال الاطلاع على العديدة من الدورات التدريبية التعليمية في الاعداد المهني للمعلمين وما له من أثر إيجابي وواضح على المعلم في جميع نواحي شخصيته، وجدت انه لا بد من تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل الحكومية التي تجعل المعلم متطور وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه الأكاديمي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة سابقة، وكمديرة حالياً في المدارس، ومن خلال الظروف التي تواجهها هذه المدارس تبين أن هناك حاجة ملحة لتطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد لكي يقوم بأدائه كما هو مطلوب منه بسبب نقص الجانب العملي التطبيقي الفعلي عند البعض منهم، لذا تُركز مشكلة هذه الدراسة على التعرف على دور مديرة المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل .

وتتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما هو دور مديرة المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل .

ثالثاً: أسئلة الدراسة

انبثق عن السؤال الرئيس مجموعه من الأسئلة التالية:

1. ما دور مدير/ة المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل بشكل عام؟

2. هل يختلف دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل باختلاف النوع الاجتماعي للمدير، موقع المدرسة (مدينة، قرية، مخيم) و المرحلة التعليمية (أساسي دنيا، أساسي عليا، ثانوي، مختلط المراحل)، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية (5 سنوات فأقل، 6_10 سنوات، 11-20 سنوات، أكثر من 20 سنة)، المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم، ماجستير فأعلى)؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة التأكد من صحة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تُعزى الى متغير النوع الاجتماعي .

2- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تُعزى الى متغير مكان المدرسة (مدينة، قرية، مخيم).

3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تُعزى الى متغير المرحلة التعليمية (أساسي دنيا، أساسي عليا، ثانوي، مختلطة المراحل).

4- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تُعزى الى متغير سنوات خبرة المدير في الادارة (5 فأقل) (من 6-10) (من 11-20) (20 فما فوق).

5- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تُعزى الى متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس و دبلوم، ماجستير فأعلى).

خامساً: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل.

2. التعرف على أثر متغيرات عينة الدراسة (النوع الاجتماعي وموقع المدرسة وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل.

سادساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية: قلة الدراسات التي بحثت في موضوع دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل. في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل_ على حد علم الباحثة _في المحافظة وقد تكون نادرة، كما ان الدراسة تقدم عرضاً نظرياً عن أهم القضايا التربوية الأكثر ارتباطاً بدور المدير في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد ورفض المكتبة العربية بها .

أما الأهمية التطبيقية (عملية، وبحثية) لهذه الدراسة فتتمثل الأهمية في محاولة معرفة دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أن ما تقدمه من معلومات يساهم في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد ورفع كفاءة المعلم الجديد على مستوى المديرية و المدرسة.

وتتبع أهمية الدراسة في المساهمة في تطوير برامج اعداد المعلم قبل الخدمة وتأهيل المدراء للقيام بدورهم على تنمية الشخصية المهنية للمعلمين .

سابعاً: حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

١ -الحدود الزمانية :أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول للعام (2020 / 2021).

٢ -الحدود المكانية :اقتصرت هذه الدراسة على مدارس مديرية شمال الخليل الحكومية.

٣-الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع مديري و مديرات المدارس الحكومية الواقعة في مديرية شمال الخليل .

4- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دور مدير/ة المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل.

5- الحد الإجرائي: تحدد الحدّ الإجرائيّ بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة العينة وطبيعة التحليل الإحصائيّ، في ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة .

ثامنا: مصطلحات الدراسة

1- الشخصية المهنية: هي النواحي التي تتعلق بالتدريس مهنةً، وبالمعلم مُمارساً لهذه المهنة، وهي حب المهنة والإيمان بأنها رسالة عظيمة، فالمعلم الذي يؤدي بحُب يصل إلى قلوب الطلاب وعقولهم، والمعلم الذي يؤدي الواجب بلا حب لا يكاد يصل إلى آذانهم (نشوان، 2010، 117).

وتعرف الباحثة الشخصية المهنية إجرائياً: هي القدرة على ممارسة المعلمين لمهامهم التعليمية المختلفة و تخطيط الدروس وإعداد مستلزماتها، القدرة على إدارة الصف والتفاهم مع الطلاب والمحافظة على النظام، من خلال الشخصية القوية الهادئة والمعدة مهنيّاً.

2- المعلم الجديد اصطلاحاً: هو المعلم الذي يتولى مهمة التعليم، ولم يمض على تعيينه سنة دراسية، وتنتهي هذه الصفة بعد سنة من بداية الخدمة وهو معلم مصنف ومرشح للتثبيت (فوارعة، 2021).

3- وتعرف الباحثة المعلم الجديد اجرائياً: المعلم هو العنصر الأساسي في العملية التربوية لأنه أكبر مدخلات العملية التربوية وتتحدد أهمية المعلم في النظام التعليمي من حيث أنه مشارك رئيسي في تحديد نوعية التعليم واتجاهه وبالتالي نوعية مستقبل الأجيال وحياة الأمة، ولم يمضي على تعيينه سنة دراسية.

4- الإدارة: هي " عبارة عن نشاط بشري جماعي هادف يهتم بتنظيم شؤون الجماعة ويعمل علي تطوير وتقديم ما تعمله هذه الجماعة تطويرا سريعا نحو التقدم والازدهار، وان يكون هذا النشاط في ضوء تنسيق وتوجيه هادفين "" (صبري: 2002، 123).

وتعرف الباحثة الادارة: بأنها القدرة على إنجاز الأعمال في أقل وقت في حدود الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وتعرف الباحثة مديرية التربية والتعليم شمال الخليل: هي مديرية تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، أنشأت عام 2008 وتقع في مدينة حلحول ويبلغ عدد المدارس الحكومية التابعة لها (110) مدارس، وهي قطاع حكومي ينظم العملية التربوية، ويشرف عليها في المناطق المحددة بحيز جغرافي، يقع شمال مدينة الخليل وتضم: مدينة حلحول، وقرية سعير، وقرية الشيوخ، و قرية بني نعيم، ومخيم العروب، وقرية نوبا، وقرية خاراس، وقرية صوريف، وقرية بيت امر، وقرية شيوخ العروب، وقرية بيت أولا.

الفصل الثاني

الاطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

2- الدراسات الأجنبية

أولاً: الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل مفاهيم الدراسة وكيفية تناول الادب ذلك، كما يتضمن الدراسات السابقة العربية والاجنبية والتعقيب عليها.

1- مفهوم الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التعليمية، وتشارك الإدارتان في العناصر العامة للإدارة وتعتبر الإدارة المدرسية إدارة تنفيذية للإدارة التعليمية (أبو دقة، 2007).
فالإدارة المدرسية: هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (احمد، 2007).

لذلك فهي مجموعة من العمليات المتكاملة، والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً وذا مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة.
كما و تتمثل الإدارة المدرسية في جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، و تنفيذ، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من معلمين وإداريين بغرض بناء التلميذ من جميع النواحي (العقلية، الاخلاقية، الاجتماعية، الوجدانية، الجسمية) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه (احمد، 2007).

الصفات التي يتميز بها المدير الفعال ما يلي: تعتبر شخصية مدير المدرسة وما يتعلق بها من صفات من العناصر الأساسية الهامة في الإدارة المدرسية، حيث أن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لنواحي النشاط المدرسي وتشمل:

أ- العمل بروح الفريق بحيث يتقبل آراء الآخرين ويراعي مشاعرهم، وأن يترجم ذلك كله سلوكياً
ب- التخطيط والتنظيم، فيجب عليه أن يكون مخططاً ومنظماً مع فريق مرؤوسيه بالعملية التربوية
في مدرسته، الثبات والرزانة في الشخصية، وعدم التقلب في المواقف لجذب معلميه أثناء
العمل .

ت- عدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه، والتعامل بأخوية.
ث- التفاعل الاجتماعي، بحيث يكون أكثر الأعضاء مساهمة في الجماعة بكل نشاط وإيجابية.
ج- السيطرة بحيث يكون لدى القائد التربوي الرغبة أكثر من غيره من موظفيه في السيطرة وعلو
المركز والمكانة الاجتماعية (الحلو، 2007).

2- المهارات التي يجب توفرها في المدير:

يجب ان تتوفر المهارات التالية في المدير حتى يستطيع من تأدية وظيفته بشكل جيد وناجح

1. **المهارات الإدراكية:** وهي التي تتعلق بمدير المدرسة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار
والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. ان المهارات الإدراكية ضرورية
لمساعدة مدير المدرسة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع
الأمر التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ويعتبر المدير الذي يتمتع بمهارات إدراكية جيدة
أنه المدير الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه
وبين الأهداف المنشودة في التربية.

وتعتبر هذه المهارات من أهم المهارات الضرورية اللازمة لمدير المدرسة لكنها في نفس الوقت
تعتبر من أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

2. **المهارات الفنية:** وهي المهارات التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة المدرسية مثل: تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة التعليمية بالمدرسة وتنظيم الاجتماعات المدرسية وكتابة التقارير، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب الإدارة المدرسية .

ان تنمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة بين المدير والسلطات التعليمية فعلى مدير المدرسة تنمية مهاراته الفنية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي، وعلى السلطات التعليمية وضع برامج فعالة لمساعدة المدير على النمو المهني للمعلمين من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة.

3. **المهارات الإنسانية:** وهي المهارات التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات (الخميس، 2002).

دور مدير المدرسة في تنمية أداء المعلم الجديد:

يعتبر رفع كفاءة المعلم الجديد من الأدوار الرئيسية المهمة لمدير المدرسة، وتحقيقاً لهذا الدور

فإن الأمر يتطلب تنفيذ المراحل التالية:

1. مرحلة الاستطلاع والتعرف على نقاط القوة لدى المعلم وما يملكه من قدرات، وعلى نقاط الضعف

لديه وما يشوب أداءه من تقصير من خلال:

أ- متابعة التخطيط والإعداد للدروس لغرض التوجيه والتطوير .

ب- زيارات مدير المدرسة للمعلمين في فصولهم لغرض التشخيص والتقويم.

وهذه المرحلة تتطلب مهارات خاصة من مدير المدرسة مثل الاشراف المستمر، كما أن التنفيذ لها يتطلب أدوات محددة.

2. مرحلة التصنيف، ويتم فيها تصنيف المعلمين حسب قدراتهم من حيث التمكن في الأداء وما يمتلكونه من طاقات إبداعية، وقد يؤخذ بذلك من خلال السجل التراكمي للأداء.

3. مرحلة التدريب، ويتم فيها وضع البرامج والخطط للتنمية المهنية للمعلمين وذلك حسب تصنيفها، وتنفذ هذه المرحلة من خلال الأساليب الإشرافية التي تبنى عليها خطة رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.

4. مرحلة التقويم المستمر وذلك ضمن محطات ووقفات لتشخيص نقاط القوة والضعف ومن ثم التدريب والمتابعة، مما يستدعي وجود سجل تراكمي لأداء المعلمين يمكن من خلاله تصنيف المعلمين في المدرسة حسب قدراتهم وإمكاناتهم، ولتحديد احتياجات المعلمين المهنية والأساليب التطويرية للأداء، وإبرازاً للجهود المبذولة دائماً في تحسين وتطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنياً ولما تحققه قراءة الواقع من استفادة حقيقية في بناء برنامج عمل المدرسة عامة وفي مجال رفع الكفاءة المهنية خاصة فإنه من الضروري العمل على إيجاد سجل تراكمي يعكس الصورة الفعلية والحقيقية لمستويات أداء المعلمين في المدرسة (والحويلة، 2009) .

الأساليب الإشرافية للمدير ودورها في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا:

تتمثل الأساليب الإشرافية للمدير فيما يلي:

1. الزيارة الصفية

المقصود بالزيارات الصفية زيارة مدير المدرسة (المشرف المقيم) للمعلم في حجرة الصف أثناء عمله، بهدف رصد النشاطات التعليمية والتربوية، وملاحظة التفاعل الصفّي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف على أثره في الطلاب. وتعتبر الزيارات الصفية من أقدم أساليب الإشراف التربوي، ولا تزال من أهمها في الوقت الحاضر.

2. الإشراف الاكلينيكي (العيادي أو العلاجي)

وهو نظام يهدف إلى تدريب المعلمين الذين تنقصهم الكفاءة في أداء مهارة تعليمية أو أكثر، وفق برنامج خاص يعد مسبقاً.

وهو وسيلة فعالة لمساعدة المعلمين على أن يكتسبوا خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم، ولمعرفة المزيد من المعلومات عن أنفسهم، وعن طبيعة عملهم، وتتحصر المهمة في هذا النظام الإشرافي بمساعدة المعلم والتفاعل معه، ودعمه لتقليل امكانيات الفشل أمامه.

3. التعليم المصغر: يستخدم هذا الأسلوب بوجه خاص لتدريب المعلمين الجدد أثناء الخدمة للمعلم الجديد في إطار مبسط، حيث أنه يستغرق وقتاً قصيراً، ويستخدم عدداً قليلاً من الطلاب، كما أن العملية التي يقدمها التعليم المصغر للمتدربين من شأنها أن تعزز رجوع المردود لديهم.

4. الدروس التطبيقية

يتمثل هذا الأسلوب بقيام المعلم بنشاط عملي، يكلف المدير به أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية، وبحضور عدد من المعلمين، وذلك لمعرفة مدى ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة

للتطبيق العملي في الميدان، أو لتجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها، أو لاختبار وسيلة تعليمية جديدة يرغب المدير بها إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها.

5. تبادل زيارات بين المعلمين

وهي وسيلة أخرى من وسائل الإشراف يخطط لها مدير المدرسة بالتنسيق مع المعلمين من أجل تمكينهم من زيارة زملائهم الأكثر تأهيلاً، والأطول خبرة، فيقوم معلم أو عدة معلمين، بزيارة معلم آخر في صفه وبين طلابه في نفس المدرسة أو بمدرسة أخرى لمشاهدة كيفية تدريس نفس المادة أو مواد أخرى لنفس الصف أو لصفوف أخرى بهدف تنويع الأساليب لتحقيق الأهداف.

6. المداولة الإشرافية

أو المقابلة الفردية، كما يطلق عليها أحياناً وسيلة إشرافية من وسائل تحسين أداء المعلمين الجدد، ورفع كفاءتهم المهنية، وتطلق على المشاورات والمناقشات التي تدور عادة بين المدير والمعلم حول قضايا تربوية وتعليمية عرضية أو محددة، وتتم بمبادرة من مدير المدرسة أو أحد المعلمين.

7. البرامج التدريبية

وهي برامج منظمة مخططة تمكن المعلمين من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية، وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعلم، ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية وهو أسلوب إشرافي غايته النمو المهني وزيادة الكفاءة الوظيفية للمتدربين خلال مدة خدمة المعلمين في المجال التربوي (الحو، 2007).

يمكن للمدير استخدام الإجراءات التالية من أجل تنمية المعلمين مهنيًا:

1. دراسة حاجات المعلمين المهنية وتحديدها .
2. وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوفرة .

3. القيام بأبحاث ودراسات إجرائية موجهة لتحسين العمل وممارسات المعلمين .
4. دراسة وتخطيط وتحليل المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة .
5. توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في إطار الإمكانيات القائمة .
6. إيجاد نظام للتقويم لعمل المعلمين ومتابعتهم فردياً وجماعياً (الديلمي، 2006).

الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية للمعلمين

إن الحاجة إلى النمو المهني قائمة باستمرار نظراً لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، هذا الأمر يتطلب ضرورة أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، وبهذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة، فالمعلم المبدع هو طالب علم طوال حياته في مجتمع دائم التعلم والتطور وفي ظل التكنولوجيا والمعلومات، وليس المعلم الجديد الذي يقتصر في حياته على المعارف والمهارات التي اكتسبها في مؤسسات الإعداد. ونظراً لصعوبة إعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان، في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات أصبح التخطيط التربوي أكثر ضرورة من أجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزويد المعلم بمواد التجدد في مجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم وتدريبه عليها، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والسلوكي، و الأدائي وتتطلب عملية النمو المهني جهداً كبيراً ووقتاً كافياً ومساعدة مستمرة، في تعلم أي سلوك تعليمي جديد، يعدل أو يضيف أو يحل محل السلوك التعليمي شبه الثابت، الموجود عند المعلمين، وهذا بدوره يتطلب مشرفين تربويين مقتدرين يعملون لتغيير سلوك

المعلم الصفي ونموه مهنيًا، ويختارون الأسلوب الملائم الذي يتطلبه الموقف التعليمي (المومني، ٢٠٠٧).

الاتجاهات المعاصرة حول التكامل بين إعداد المعلمين قبل الخدمة وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة

بدأ مفهوم التربية المستمرة في أواخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين يدعم فكرة التخطيط المتكامل، وفي أوائل السبعينات أوصت المؤتمرات واللقاءات التربوية باتخاذ التدابير على مختلف الأصعدة القانونية، والمهنية، والنقابية، والاجتماعية، للتخفيف تدريجيًا والقضاء نهائيًا على المفارقات الموجودة بدون وجه حق في التسرب الإرادي لمختلف فئات المعلمين، وإعادة النظر بشكل جذري في شروط إعداد المعلمين، بحيث يبدأ الإعداد بمرحلة أولية" قبل الخدمة" ويستمر أثناء الخدمة طيلة الحياة العملية في صورة دورات للتطوير والتجديد المستمرين، وبناء عليه، أصبح الاتجاه إلى نظام موحد لتكوين المعلم يجمع في ثناياه النظم التقليدية مثل نظام قبول المعلم إلى مؤسسات الإعداد، ونظام الإعداد، ونظام التدريب، وإضافة إلى هذه النظم، هناك اتجاه لإدخال نظامين جديدين، الأول: نظام التهيئة للممارسة العملية، وهذا يأتي بعد نظام الإعداد، ويكون على غرار نظام التفرغ للممارسة الفعلية للأطباء في المستشفى قبل الخروج للحياة العملية، فقد بدأ اتجاه في أوروبا إلى تأسيس ما أسموه "مدارس التطوير المهني" وتؤدي هذه المدارس بالنسبة للمعلم المبتدئ الوظيفة نفسها التي يؤديها في المستشفى التعليمي بالنسبة للطبيب المبتدئ، والثاني: نظام التعليم المستمر مدى الحياة المهنية، ويدخل البعض في هذا النظام "التعليم الذاتي (الحويلة، 2009).

ومن هنا يتضح أن هذا الاتجاه ظهر بسبب التطورات المعاصرة في التدفق المعرفي والتكنولوجي،

وأن برامج إعداد المعلم داخل الكليات لم تعد كافية لإعداده للممارسات المهنية بنجاح .

إن إعداد المعلم ينبغي أن يكون عملية مستمرة متكاملة، تبدأ باختبار العناصر المناسبة لمهنة التدريس وصولاً إلى تدريب المعلم، ومتوجة ببرنامج منظم للتدريب في أثناء الخدمة طيلة مدة تدريس المعلم، ومن ثم فإن مفهوم إعداد المعلم وتدريبه يؤسس على فكرة التعليم مدى الحياة وقد تبنت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم هذا الاتجاه حينما قررت عن طريق مؤتمراتها أن تكون عملية الإعداد قبل الخدمة والتدريب في أثنائها عملية مستمرة مادام المعلم قائماً بالعمل في الميدان. وهنا يأتي مفهوم تكوين المعلم ليعني الإعداد قبل الخدمة والتدريب في أثنائها، كما يعني في نفس الوقت الاستمرار، فالتكوين هنا كالنمو، وتأسيساً على ذلك فإن عملية تكوين المعلم تبدأ في مؤسسات التكوين قبل الخدمة وتستمر في أثنائها. وكنتيجة للتطورات المعاصرة في التدفق المعرفي والتكنولوجي والحاجة إلى استثمار التعليم استثماراً فورياً، ينبغي أن تأخذ مؤسسات تكوين المعلم بهذا الاتجاه للمبررات التالية:

1- يجعل برامج الإعداد متطورة ومتغيرة، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالواقع، من خلال تأثرها بالمشكلات الميدانية التي تتطلب حلولاً لها أثناء الخدمة من جهة، وبالتغيرات الحضارية والثقافية والعلمية والتكنولوجية التي تحدث في المجتمع من ناحية أخرى، علاوة على أن تكون برامج التدريب انعكاساً لبرامج وأساليب الإعداد قبل الخدمة.

2- يوحد النظرة الفلسفية إلى صناعة المعلمين، عوضاً عن الكلام في فلسفة للإعداد وأخرى للتدريب، وعن تمهين للإعداد للتدريب، مما يزيد في الفصل بين العمليتين، وبذلك تضمن ربط عملية تكوين المعلم قبل الخدمة بعملية التكوين أثناءها، ويصبح التدريب أثناء الخدمة جزءاً من عملية تكوين متكاملة مستمرة قبل الخدمة.

3- يجعل من مبدأ التعلم الذاتي محوراً أساساً لتنظيم الخبرات العلمية التي يتضمنها المنهج، وبهذا ننقل للطالب /المعلم إمكانيات التربية المستمرة، والنمو المتكامل، وهذا يستدعي تحقيق

التوازن بين الجوانب النظرية والعملية، والحفاظ على مرونة المنهج، والتأكيد على مقومات النمو المهني القائم على النشاط الذاتي، وذلك من خلال استخدام الطالب / المعلم للأساليب الحديثة من تعليم مصغر، وتعليم مبرمج، وبرامج كمبيوتر، وغيره، مما يثري من كفاية الطالب، ويكسبه مهارات تهيئ له الجو المناسب لتعلم ذاتي، ويحقق له التغذية الراجعة المستمرة التي تضمن له النمو المهني المستمر (شوق، 2002).

إعداد المعلمين قبل الخدمة:

مفهوم إعداد المعلمين قبل الخدمة:

مجموعة المعارف والمفاهيم والخبرات المتنوعة التي تقدمها المؤسسة التربوية لمجموعة من المعلمين بقصد احتكاكهم بها وتفاعلهم معها بشكل يؤدي تعلمهم، أي تعديل سلوكهم، وتحقيق الأهداف التربوية التي ينشرونها من وراء ذلك بطريقة شاملة متكاملة (رشدي، 2006).

وهي تلك الخطط التي يتضمن كل مقررات الدراسة في حقل أو في حقول تعليمية معينة وتتحقق بها أهداف المؤسسات التعليمية .

مجموع الخبرات المعرفية والمهارية والوجدانية المتنوعة التي توفرها الكليات لطلبتها خلال المقررات المتخصصة والتربوية ومقررات الثقافة العامة، وفعاليات الجانب التطبيقي، بما يمكنهم من القيام بتدريس في مراحل التعليم العام .

أهمية إعداد المعلمين قبل الخدمة:

تعتبر عملية إعداد المعلمين إحدى الموضوعات التي شغلت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وما زالت تشغل المتخصصين ضمن مديريات التربية والتعليم في الوزارة، والمهتمين بشؤون التربية والتعليم بوجه خاص، حيث يعتبر المعلم من أهم العوامل المساهمة في تحقيق أهداف التعليم ويحتل المعلم

مكانة في النظام التعليمي، ويعد عنصراً فاعلاً في تحقيق أهداف التربية، وحجر الزاوية في إصلاح أو تطوير تربوي، ولهذا فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في أعمال المعلمين ووظائفهم باستمرار، والعمل جعلهم واعين لتطور أدوارهم، ومستعدين للقيام بأدوارهم ووظائفهم وتعد عملية إعداد المعلم إحدى الموضوعات التي شغلت وما زالت تشغل المتخصصين في فلسطين بوجه عام، والمهتمين بشؤون التربية والتعليم بوجه خاص، لان اعداد المعلم من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف التعليم .

وقد استثمرت أموال كثيرة في فلسطين في محاولة للكشف عن خصائص وأنشطة المعلم الفعال، وأصبح المربون أكثر اقتناعاً خلال عقد التسعينات أكثر من أي وقت مضى أن التحسين الجذري للنوعية التربوية يتوقف إلى حد كبير على نوعية التعليم الذي يوفره المعلمون وعلى فاعليتهم ومهاراتهم في خلق المناخ المناسب لنجاح عمليتي التعلم والتعليم الفعالتين .

وتتضح أهمية إعداد المعلم في فلسطين فيما يلي:

1. ضرورة تخطيط وبناء برامج إعداد المعلمين على أساس الكفايات، أو الأدوار .
2. التركيز على جوانب التعلم الثلاثة (المعرفية، و المهارية، والوجدانية).
3. تدريب معلمي المستقبل والمعلمين في اثناء الخدمة على أساليب ومداخل التعليم والتعلم الحديثة .

4. التأكيد على التعلم المستمر وتدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
5. ضرورة وأهمية البدء في تعديل نظم إعداد المعلمين، وإعداد معلم متخصص وذات نوعية خاصة.

مبررات إعداد المعلمين قبل الخدمة:

1- تزايد اعداد المعلمين

إن تزايد أعداد المتعلمين والاهتمام بالنمو المتكامل لكل متعلم، ومراعاة استعداد هذا المتعلم وخصائصه، وما بينه وبين أقرانه من فرق فردية، من أهم مبررات إعداد المعلمين .

2- التقدم العلمي الكبير

يمتاز العصر الحديث بتقدمة العلمي الكبير في جميع الميادين . مما يؤكد الحاجة إلى تمكين المعلمين قبل الخدمة من مواكبة هذا التقدم العلمي وذلك من خلال إعدادهم وتمكينهم من مواكبة الثورة المعرفية والتكنولوجية بشتى الوسائل والتقنيات الممكنة.

3- تقدم وسائل المعرفة

لم يعد الكتاب المصدر المعرفة الوحيد في عصرنا الحديث مع تعدد وسائل معرفية حديثة ومتطورة تزيد قدرة الإنسان على التعلم، كالإذاعة والتلفاز والتسجيلات الصوتية والمختبرات اللغوية، وصولاً إلى الحواسيب والأقمار الصناعية وشبكات المعلومات (الإنترنت)، والمعلم بحاجة إلى أن يتقن توظيفها في عمله التربوي والتعليمي، لذلك لابد من إعداده مسبقاً للتعامل الناجح مع هذه الوسائل المتجددة .

4- الطريقة العلمية في التعليم.

يقوم التعليم حالياً على أسس علمية، عن طريق تحديد الأهداف وتوظيف الوسائل ومتابعة التقويم لكل من الهدف والوسيلة حتى نصل إلى النتائج المرجوة . ولابد للمعلم من اكتساب مهارات للتعامل مع هذه المستجدات وبخاصة في مرحلة الإعداد قبل الخدمة.

5- تطور العلوم النفسية والتربوية

حيث أكدت هذه العلوم على ضرورة جعل المتعلم محور العملية التعليمية التعلمية، والعمل على تنمية شخصية المتعلم المتكاملة جسمياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً.

6- تغيير ادوار المعلم

لم يعد المعلم مجرد ملقن للمعرفة. كما كان في المدرسة التقليدية، بل أصبح عليه أن يكون موجهاً ومنسقاً ومحفزاً لتعلم المتعلمين، وقادراً على فهم خصائص نموهم وحاجاتهم، وتوجيههم وإرشادهم وتأمين المناخ المناسب لتفعيل مشاركتهم في الموقف التعليمي، ومساعدتهم على التعلم الذاتي، وتنمية ميولهم وقدراتهم، وإعدادهم لمواجهة مطالب الحياة في عصر سريع التغير ومن الأدوار والمتغيرة للمعلم: تلقين المعلومات، الضبط والتنظيم، الإرشاد والتوجيه، تيسير التعلم، حفز المتعلمين، كونه قدوة ومثالاً.

7- تمهين التعليم

من خلال تطوير المعلم إلى مهنة راقية تضاهي المهن الراقية السائدة في المجتمع كالتطب والمحاماة والهندسية، ويأتي من خلال رفع مستوى إعداد المعلم لرفع كفايات لتواكب متطلبات العصر وقيمة الاجتماعية، خاصة وأن للتعليم في الوقت الحاضر يبدو ضعيف القدرة على تطوير إمكانيات المتعلمين ومهاراتهم المطلوبة لمجتمع المستقبل، مع تقديم حوافز المعلمين الذين يشكلون أكبر فئة مهنية في العالم.

8- التعاون مع المجتمع المحلي:

يحتاج المعلم إلى المهارات والاتجاهات التي تمكنه من إقامة علاقات إيجابية مع زملائه وسائر الاختصاصيين الذين يتعامل معهم، بالإضافة إلى التعاون مع أولياء الأمور، والانفتاح على المجتمع

المحلي والإسهام في حياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية ولا يستطيع ذلك بنجاح إلا من خلال الإعداد المسبق لهذه الأعمال (راشد، 2001).

جوانب إعداد المعلم قبل الخدمة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

تتمثل جوانب اعداد المعلم قبل الخدمة ما يلي:

1- الجانب الاكاديمي التخصصي

يهدف برنامج الوزارة إلى تزويد الطالب المعلم بالمواد التعليمية العامة والتخصصية والمواد الاختيارية، لكي يستطيع التقدم في تكوين شخصيته وقدراته، والتعرف على الحقائق العلمية الحديثة ومتابعه كل جديد، وإكسابه القدرة على التفكير العلمي وإعدادهم إعداداً جيداً في أساسيات المادة التي سيقوم بتدريسها مستقبلاً .

يحتل الجزء الأكبر من برامج الدراسة بكليات التربية، حيث يهتم بإعداد المعلم في المادة أو المواد التخصصية التي سيقوم بتدريسها، وإعداده في مادة تخصصية شرط ضروري لنجاحه كمعلم، خاصة أن الانفجار المعرفي أدى الي زيادة المعرفة زيادة كبيرة من حيث الكم و الكيف، والإعداد الأكاديمي يجب أن يركز على المفاهيم والتعميمات والمهارات التي تُبنى عليها مادة تخصصه، بحيث يُدرك المعلم القوانين والنظريات الأساسية في العلوم بدلاً من التركيز على الحقائق المنفصلة، إذ أن هذه الحقائق سرعان ما تنسى، كما أن كمية الحقائق التي تكشف عنها البحوث العلمية المستمرة تزداد بدرجة كبيرة .

2- الجانب الثقافي

وتهتم وزارة التربية والتعليم بتزويد المعلم بثقافة علمية تتيح له التعرف على علوم أخرى غير تخصصه فالثقافة شرط أساسي لمهنة التدريس، وكلما زادت المعلومات العامة للمعلم والتي ترتبط

بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمادة تخصصه كان اقدر على احترام التلاميذ له وثقتهم به وعلى مواجهه المواقف العملية المختلفة التي تدعو المعلم لإبداء الرأي فيها.

كما تساعد الثقافة العامة التي تنقلها سياسة وزارة التربية والتعليم على نضج شخصيته واتساع افقه، وعلى القيام بدوره الاجتماعي في التعرف على مشكلات البيئة المحلية التي يعيش فيها

3- الجانب التربوي المهني

تهدف وزارة التربية والتعليم في فلسطين إلى تزويد الطالب المعلم المعارف والمهارات التي يستخدمها في المواقف التعليمية الفعلية وتكوين الاتجاهات الايجابية نحو المهنة، وتقديم للطالب المعلم مقررات في التربية وعلم النفس وطرائق التدريس وأساليب التقويم وغيرها من المواد التربوية، ويتم تطبيق ذلك بالتربية العملية و هذا المجال يهتم بإعداد المعلم من الناحية التربوية والنفسية، ويتعلق بالتدريس كمهنة من حيث أصوله النظرية والعملية وتطبيقاته وممارسته العملية، وتزويد المعلم بالنظريات والأفكار و الاتجاهات التربوية الخاصة بتعليم مادة التخصص وتطبيقاتها، كما يجب أن يوفر لهم المفاهيم التربوية والنفسية والمهارات اللازمة لتدريس مادة التخصص.

4- الجانب العلمي

وتُعنى وزارة التربية والتعليم بالجانب الذي يعمل على تزويد الطالب المعلم بجميع الخبرات التي تُساعده على ممارسة التعليم الصفي بنجاح ملحوظ، ويعد هذا الجانب أهم جوانب إعداد المعلم وهو المعيار الأساس في مقدرة الطالب المعلم أن يكون معلماً أو لا . مع العلم بأن كل الجوانب الثلاثة السابقة تصب في هذا الجانب ، إذ ما فائدة نجاح الطالب المعلم في جميع المقررات الدراسية وفشله في إعطاء الدرس في غرفة الصف للمتعلمين المنتسبين إلى هذا الصف، وتدخل مقررات طرائق

التدريس الخاصة عنصراً مهماً في هذا المجال إلى جانب تقنيات التعلم والتعليم المصغر وممارسة التربية العلمية بمراحلها المختلفة (الدليل المرجعي في الإشراف التربوي، 2009) .

اعداد المعلمين اثناء الخدمة من خلال برنامج وزارة التربية والتعليم في فلسطين:

التدريب عملية ضرورية لمواكبة المستجدات، وينطلق من تحديد الاحتياجات التدريبية والفئات المستهدفة، والأهداف المنشودة المخططة، ثم ينتقل إلى تصميم البرامج التدريبية التي تلبي هذه الاحتياجات، وبعد ذلك يبدأ تنفيذ هذه البرامج التي تسعى الى تحقيقها وزارة التربية والتعليم وينتهي عملية التدريب إلى تقويم البرامج التدريبية لتحديد المخرجات التي تمخضت عن عملية التدريب، والاستفادة من هذا التقويم في تخطيط البرامج التدريبية اللاحقة، وترتبط هذه العملية بالمعلم أثناء الخدمة بعد انتهاء الإعداد الأكاديمي في مؤسسات إعداد المعلمين وللتدريب أنواع منها:

1- التدريب التكميلي

ويهدف لاستكمال بعض جوانب القصور في مرحلة إعداد المعلم في مؤسسات إعداد المعلمين قبل الخدمة، وقد يكون هذا النقص في الجانب الأكاديمي أو في الجانب المسلكي .

2- التدريب العلاجي

وذلك لمعالجة ضعف في إحدى الكفايات التي يجب أن تتوفر لدى المعلم .

3- التدريب التجديدي

وذلك لمسايره المستجدات العلمية والنظريات التربوية، والتطورات التكنولوجية والتغيرات في أنماط الحياة.

4- التدريب للأعمال والمهام الجديدة

وذلك عندما يرشح المعلم في أثناء الخدمة لإنعاشه بمزيد من المعارف والمهارات إلى الجانب تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل التربوي(وزارة التربية و التعليم، إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين، 2008) .

أهمية تدريب المعلمين اثناء الخدمة:

للتدريب اثناء الخدمة أهمية تتمثل:

- 1- أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة لاكتساب معارف جديدة في مجال عمله .
- 2- أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب مهارات جديدة، تتطلبها مهنة المتدرب .
- 3- أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات، واكتساب اتجاهات تجريبية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحة المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- 4- أن التدريب أثناء الخدمة يكسب المتدرب أفاقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتهم وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من أثارها على أداء العمل.
- 5- أن التدريب أثناء الخدمة باستطاعته غرس مفاهيم، واكتساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعلم الذاتي المستمر.
- 6- أن التدريب أثناء الخدمة يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية التي تتطلب العمل التعاوني وتجسيد روح الجماعة (رشدي، 2006) .

أهداف التدريب اثناء الخدمة:

يهدف التدريب اثناء الخدمة الى ما يلي:

- 1- يسعى إلى تهيئة الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف جديدة في مجال عمله.
- 2- يساعد التدريب المتدرب على اكتساب مهارات جديدة، تتطلبها متطلبات مهنته .
- 3- يؤدي إلى تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب بما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل .
- 4- يؤدي إلى اكتساب المتدرب آفاقاً جديدة في مجال مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته، وتحدياتها، وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على أداء العمل من خلال اطلاعه على أساليب وطرق حديثة لممارسة المهنة بهدف تطويرها، وزيادة إنتاجيتها .
- 5- انتقال الخبرات من شخص إلى آخر في مناخ يسوده روح التعاون والتكامل يساعد على كفيته تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من الدراسات بما يؤدي إلى رتق الفجوة بين المنظرين (الباحثين) والممارسين، وزيادة كفاءة المؤسسات التربوية بصفة عامة (رشدي، 2006) .

مبررات تدريب المعلمين اثناء الخدمة :

- 1- التنامي في نظم المعرفة وتنوعها.
- 2- تطور المناهج التربوية.
- 3- تجديد الخطط التنموية.
- 4- تطور العلوم وطرائق تدريسها.
- 5- تطور التكنولوجيا ووسائل الاتصال.
- 6- معالجة النقص الحاصل في فترة الإعداد.

7- تطور النظريات التربوية .

8- تمكين المعلم من الأدوار المتجددة.

9- تحسين أداء المعلم (رشدي، 2006).

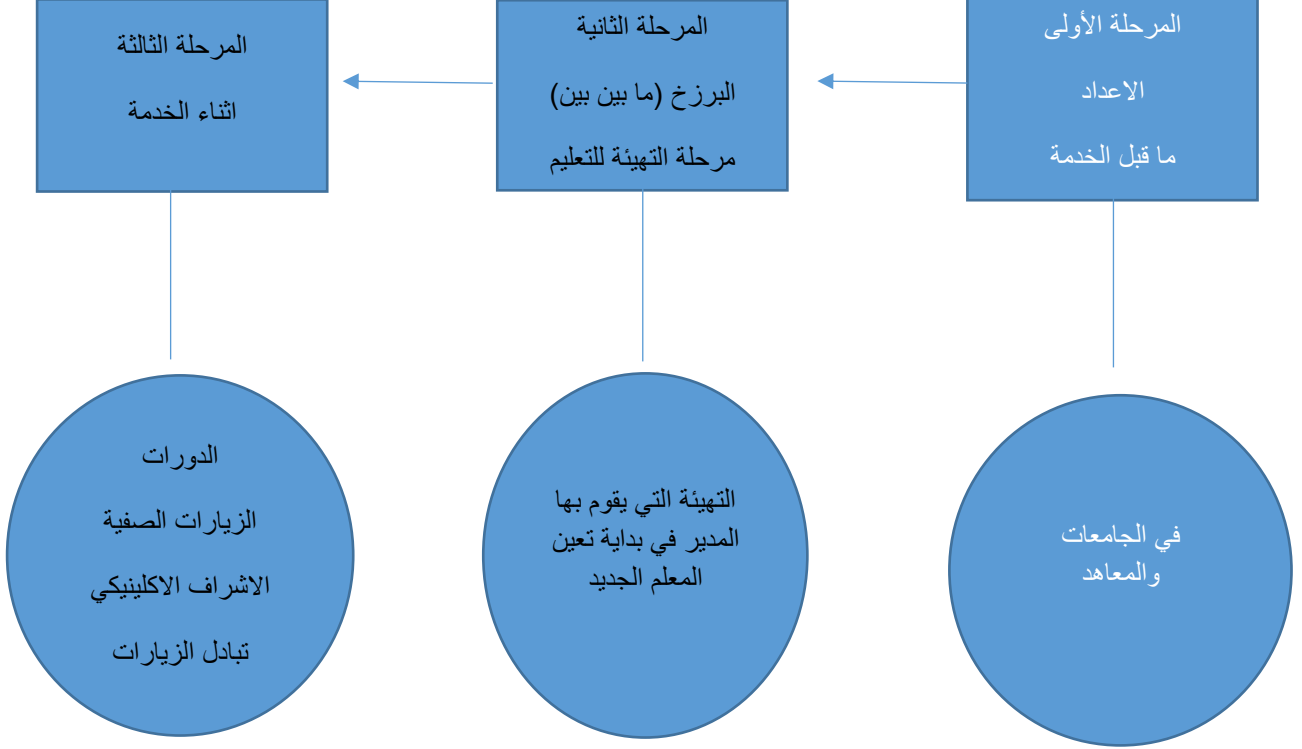
مراحل إعداد وتهيئة المعلمين:

وترى الباحثة ان الانتقال من الاعداد النظري للمعلم في الجامعات والمعاهد قد لا يكون كافيا لتهيئة المعلم للواقع العملي لميدان المدارس، لذا كي نستطيع تنمية المعلم الجديد لمهنة التعليم يقع هذا معظمه على مدير/ة المدرسة، وتعتبر هذه التنمية جزء اساسي من عملية اعداد وتأهيل المعلمين، وتتطلب هذه المرحلة تدريب المدراء للقيام بذلك، وكذلك تعزيزها من قبل الوزارة ايضا. حيث ان الاهتمام غالبا يتم في المرحلة الاولى ما قبل الخدمة في الجامعات والمعاهد ، وكذلك المرحلة الثالثة اثناء الخدمة ، اما المرحلة الثانية وهي مرحلة البرزخ (مرحلة ما بين بين) لا يتم الاهتمام بها من قبل المدراء.

والشكل التالي يمثل مراحل تأهيل واعداد المعلم :

شكل رقم (1)

مراحل اعداد وتهيئة وتأهيل المعلمين



(اعداد الطالبة هناء ابو زلطة 2021)

لكل مرحلة من المراحل طبيعتها وخصائصها ومتطلباتها، فمرحلة الاعداد قبل الخدمة تكون بالجامعات والمعاهد، وتتمثل بما يكتسبه الطالب من النظريات التي تبقى في حيز الاطار النظري، ومرحلة البرزخ (مرحلة ما بين بين)، تتمثل في تحويل واعداد المعلم الجديد من الاطار النظري الى البرامج العملية، اما المرحلة الثالثة، تتمثل في اعداد وتأهيل وتدريب المعلم اثناء الخدمة لمتابعة التطورات والتغيرات والمتطلبات الحاصلة ضمن المرحلة الثالثة.

ثانياً: الدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل على مجموعه من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في المدارس الحكومية في فلسطين، مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي تناول لهذه الدراسات، ومن ثم التعقيب عليها وإظهار مدى التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

1- الدراسات العربية

- دراسة الخصاونة (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد، في مجالات: (التخطيط للتدريس، والتقييم الصفّي، والإدارة الصفّيّة، والعلاقات الإنسانيّة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين الجدد من الذكور في المدارس الثانوية والبالغ عددهم (170) معلماً للعام الدراسي (2018/2019)، وبعد استبعاد العينة الاستطلاعية البالغ عددها (20) معلماً، تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً من المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم في بداية العام الدراسي (2018/2019م) من التخصصات والمؤهلات التعليمية المختلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث أداة الاستبانة، وتكونت من (32) فقرة توزعت بالتساوي على مجالات الاستبانة الأربعة، وأظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجالات التنمية المهنية ككل حصل على متوسط حسابي (3.59)، وبدرجة تقدير (متوسطة)، وأما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج حصول مجال العلاقات الإنسانية على متوسط حسابي (3.73)، والإدارة الصفّيّة على متوسط حسابي (3.72) وكلاهما بدرجة "كبيرة"

من التقدير، بينما حصل مجال التخطيط للتدريس على متوسط حسابي (3.47) والتقويم الصفي على متوسط (3.45) وكلاهما بدرجة "متوسطة" من التقدير، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد الدراسة لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والتخصص.

- **دراسة اللبدي (2012)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة، لدوره قائداً تربوياً في مدينة القدس، كما يراه المعلمون، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مدينة القدس البالغ عددهم 3167 معلماً ومعلمةً. أما العينة فتم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية، وبلغ عددها 280 معلماً ومعلمةً، وقد استخدمت استبانة لجمع البيانات، حيث وزعت فقراتها على ثلاثة مجالات هي: التحفيز، ووضوح الرؤيا، والعمل بروح الفريق. أما النتائج فقد توصلت الباحثة إلى أن أعلى مجالات ممارسة المدير هي وضوح الرؤيا، وأقلها التحفيز؛ لذا فقد أوصت بضرورة ممارسة المدير للتحفيز بصورة أكبر؛ لتثبيت روح العمل للمعلمين وعطائهم الفعال.

- **دراسة العمري (2011)** استهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. ومن خلال توزيع استبانتي تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة مكونة من 1450 معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة (عمان)، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة بلغت 92.3% أما الولاء التنظيمي فبلغت 69.3% وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 66. وفي ضوء ذلك تم وضع عدة توصيات لتعزيز ممارسة تمكين المعلمين مع التركيز على التواصل المباشر مع المعلمين بعيداً عن البيروقراطية،

وتوفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختبار وتطبيق أفكارهم في المدرسة، وتعزيز المعلمين وإشعارهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم، وإقامة برامج تدريبية مهنية للمعلمين حديثي التخرج، وإنشاء مواقع للتنمية المهنية المباشرة عبر الانترنت للمعلمين بعامة.

- **دراسة نحيلي (2010)** سعت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال معرفة آراء مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، والملتحقين بالدورات التدريبية، التي عقدتها كلية المعلمين ب أربحا للفصول الدراسية الأولى والثانية. وطبقت الدراسة على عينة قصدية، فجاءت مكونة من 87 من مديري المدارس، ووكلائها، بما يعادل 12,56 % من مجتمع الدراسة، كما استخدمت استبانة، لجمع البيانات، وقد تكونت من 60 فقرة، موزعة على 6 محاور. أما النتائج فتوصلت إلى 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. وقد أوصى الباحث بضرورة تنمية الموارد البشرية، العاملة في المدارس الصناعية؛ لتمكين من مواكبة التطورات التكنولوجية.

- **دراسة شلطان والعاجز (2010)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية، في تنمية الإبداع، لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظات قطاع غزة، من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة 303، بنسبة 11% من المجتمع الأصلي البالغ 3416. أما نتائج الدراسة فقد تمثلت في مجيء " توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل "في المرتبة الأولى، بينما جاءت " تشجع القيادة المدرسية على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية" في المرتبة الثانية، أما " تنظم رحلات علمية ترفيهية،

ومسابقات علمية؛ لتنمية الإبداع لدى المعلمين " جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، بينما جاءت " تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية، التي تنمي الإبداع" في المرتبة الأخيرة؛ لذا أوصى الباحثان بضرورة اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين.

- دراسة الشراري (2008) أجرى الشراري دراسة في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من (660) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

- دراسة الحلو (2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس لكفاياتهم الإشرافية في مديريات محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى تحديد الفروق في مستوى ممارسة المدراء حسب النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي تعزى لمتغيرات الكفايات الإشرافية ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (250) معلماً في العام الدراسي عينة تعادل ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة البالغ (4913)

معلما، أعد الباحث استبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة . وقد بينت نتائج الدراسة أن أكثر الكفايات ممارسة كانت -وعلى التوالي- في مجالات: إدارة البيئة الصفية، والتقويم والعلاقات الإنسانية، في حين كان أقلها ممارسة المجال التربوي المناهج وطرائق التدريس. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل المجالات ولصالح الذكور، فيما عدا مجال العلاقات الإنسانية والذي كان لصالح الإناث، وبين أصحاب سنوات الخبرة المختلفة في مجالات: التخطيط والتطوير، والعلاقات الإنسانية، والاختبارات المدرسية، والنمو المهني للمعلمين، والمناهج وطرائق التدريس ولصالح أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات، ومديرية المعلم في كل المجالات ولصالح مديرية محافظة سلفيت. وفي ضوء نتائج الدراسة، خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات لأغراض المتابعة والممارسة ومن أهمها: استحداث وتنظيم برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس في المجالات المتعلقة بالممارسات الإشرافية.

-دراسة الديلمي (2006) هدفت الدراسة الى الكشف عن فعالية مدير المدرسة في تطوير الكفاية الابتدائية للمعلم بصفته مشرفا مقيما لمعلمي التعليم الأساسي بمدارس مملكة البحرين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات والمعلومات وضعت استبانة شملت (80) مهمة إشرافية على (6) محاور رئيسية، تم تحديد درجة ممارسة المهام الإشرافية على مقياس خماسي التدريج، وجهت لمعلمي التعليم الأساسي . تم اختيار عينة عشوائية أفرادها في مملكة البحرين والبالغ عددهم (4240) معلماً ومعلمة. وكانت أبرز نتائج الدراسة أن (52) مهمة إشرافية مقبولة من وجهة نظر (412) معلماً يمارسها مدير المدرسة كمشرف مقيم في رفع كفاياتهم المهنية، وأن (28) مهمة كانت غير مقبولة. وان معظم مديري المدارس في عملهم بالجوانب التنظيمية الإدارية، أبعدهم عن التفكير والاهتمام بالجانب الفني والتعليمي كمشرفين مقيمين.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات لمواجهة المشاكل التي يعاني منها مدير المدرسة كمشرف مقيم لعل من أبرزها تطبيق مبدأ المسائلة من الجهات المختصة على المديرين الذين يهملون تطوير الكفاية المهنية للمعلمين، والقيام بزيارات ميدانية من قبل المسؤولين للتعرف على واقع مديري المدارس والأدوار التي يؤديونها. واستبعاد المديرين المقصرون في أداء أدوارهم في تطوير كفايات المعلمين المهنية أو نقلهم ، أو إلى إحقاق المديرين الذين أثبت الواقع عدم قدرتهم وكفاياتهم بدورات تدريبية، أو نقلهم الى وظائف أخرى.

- دراسة الحبيب (2006) بعنوان " دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيًا، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي للحصول على آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية حول المجالات التي يسعون من خلالها إلى تنمية المعلم مهنيًا، لوصف وتفسير استجابات المديرين على أداة الدراسة والتي تكونت من خمسة أبعاد و (33) فقرة، أما عينة الدراسة بلغت (112) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى: قيام مدير المدرسة بدور رئيس في نمو المعلم المهني، وذلك من خلال المجالات التالية: المنهج الدراسي وطرق التدريس والعلاقات الإنسانية وإدارة العملية التدريسية.

-دراسة السادة (2006) بعنوان " دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين " هدفت الدراسة إلى استطلاع رأي مديري المدارس بالنسبة لتقبلهم لأدوارهم في التطوير المهني للمعلمين، ورأيهم في الممارسة الفعلية التي يؤديونها في مدارسهم بالنسبة لهذا الدور من ممارستهم للإدارة المدرسية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل ووصف نتائج أداة الدراسة التي أعدت لذلك، وبلغت عينة الدراسة (105) مديراً ومديرة من المرحلة الأساسية الدنيا

والعليا، وتوصلت الدراسة إلى استجابات أفراد عينة الدراسة لأداء دورهم بالتطوير المهني لمعلميهم كانت بنسبة 64%.

-دراسة مطر (2005) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري مدارس الخليل التابعة لوكالة الغوث الدولية كما يراها المديرون، ومعلمو الصف، وبيان أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية في الممارسات في ضوء معايير محددة لمجالات الإشراف الفنية وهي: التخطيط، والمنهاج، وأساليب الإشراف الفردية والجماعية، وطرق التدريس، والوسائل التعليمية، والمعلم والنمو المهني والتقويم، والطلاب هم مجتمع الدراسة نفسه. وتكونت عينة الدراسة من (24) مديراً و 115 معلماً، واستخدم الباحث استباناً مكوناً من 55 فقرة موزعة على 7 مجالات ، وأشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس يصفون واقع الممارسات الإشرافية الفنية التي يمارسونها من وجهة نظرهم بدرجة عالية في جميع المجالات. بينما جاءت بدرجة متوسطة في ستة مجالات وبدرجة عالية في مجال واحد فقط من وجهة نظر معلميهم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق لمتغير الخبرة لمن خبرتهم (10 سنوات فأكثر) .وأوصى الباحث في نهاية الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها التركيز على رفع كفايات المديرين والمديرات في الإشراف الفني في مجالات التقويم والتخطيط والمنهاج.

-دراسة أبو رشيد (2004) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني للمعلمين بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة الفروق في استجابات التربية البدنية للمعلمين المعينين حديثاً تبعاً لسنوات خبرتهم وتأهيلهم العلمي، وكذلك الفروق بين استجابات المشرف التربوي ومدير المدرسة في الجوانب التي تسهم في التطوير المهني للمعلم حديث التعيين. وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس (300) مدير وقد بلغ عدد المشرفين (550) في تلك المناطق.

واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانة، أظهرت نتائج الدراسة أهمية التطوير المهني للمعلم حديث التعيين من خلال الإشراف التربوي ومديري المدارس، واتفقت الآراء على أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به المدير المدرسة في تنمية المعلمين المعينين حديثاً مهنياً، وأوصت الدراسة أن يتم بناء نظام تقويمي متكامل يهتم بالمعلم وخاصة حديث التعيين يعتمد على المشرف ومدير المدرسة والتعاون بينهم لتطوير أداء المعلم من خلال كل الوسائل المتاحة.

-دراسة البهبهائي (2003) تناولت هذه الدراسة تصوراً مقترحاً للارتقاء بالمستوى المهني، لمعلمي المرحلة الأساسية في ضوء المشكلات المهنية، التي تواجههم في محافظات غزة، وقد أجريت الدراسة على جميع مديريات التعليم في محافظات غزة. وقد اختار الباحث عينة عشوائية، مكونة من 400 معلماً ومعلمة، مستخدماً المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانة، مكونة من 60 فقرة، موزعة على 6 مجالات، هي: إدارية، ومدرسية، ومهنية، واجتماعية، واقتصادية، ونفسية. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تقديم دورات تدريبية للمعلمين، وإقامة نواد اجتماعية في الفصول، وتخفيض نصاب المعلم من الحصص، وتوفير طلائع من المعلمين الأكفاء والمخلصين.

-دراسة أبو حسب الله (2000) هدفت الدراسة إلى بيان واقع دور مدير المدرسة وأثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظرهم، خلال العام الدراسي 2000/1999، قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من 60 فقرة موزعة على أربعة مجالات: الأهداف، والأنشطة التعليمية، والتقويم والتحصيل، والعلاقات الانسانية، وتكونت عينة الدراسة من (494) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة دور مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه تقترب من جيد جداً، وأشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول واقع دور مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه تعزى لمتغير الجنس، ماعدا مجال الأهداف والأنشطة التعليمية حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

2 الدراسات الأجنبية:

-دراسة كاسهون (Cashon,2014) فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الإعدادية الحكومية في أديس أبابا، والتعرف على الصعوبات التي تحد من دوره الإشرافي في التنمية المهنية للمعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب المقابلة الفردية مع بعض المعلمين، عن طريق أداة الاستبانة، لعينة تكونت من 120 فرداً. وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: وجود دور إيجابي مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، وأنه يساهم بشكل عام في التطوير المنهي للمعلمين.

-دراسة اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) بدراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم 100 مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة

-دراسة بلانك (Blank,2007)هدفت الدراسة إلى تحليل منظم لنشاطات القيادة وسلوك المديرين، في مدارس عليا حضرية، وذلك في ستة مجالات قيادية، منها: ثلاثة مجالات قيادية للمدير كقائد تربوي، وهي تطوير الهدف التربوي المتفق عليه في المدرسة، قيادة التحسين التعليمي والابتكار، وقيادة جهود تطوير الهيئة العامة في المدارس، وثلاثة مجالات قيادية أخرى للمدير كإداري، وهي: البحث عن دعم

المنطقة، أو الجهود، أو مصادر التغيير، تدخل الهيئة العاملة في المدرسة في عملية التخطيط، وصنع القرارات كأهمية مركزية للمدرسة . ولهذا الغرض قام الباحث بعدة مقابلات مع المديرين (ذكور / إناث) لعدة مدارس عليا في مدينة نيويورك، وبلغت عينة الدراسة 32 مديرا ومديرة، بالإضافة إلى عينة من المعلمين، الذين يعملون تحت إدارتهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن دور القيادة لمعظم مديري المدارس العليا محدود، حيث إن أقلية من المديرين يقومون بالمبادأة في القيادة في المجالات، مثل تطوير المعلمين، وتدخل العاملين في عملية التخطيط، وتحسين التعليم، ولا توجد فروق بين دور المدير القيادي كمدير، ودوره كإداري.

-دراسة بترسون (Peterson,2003) حاولت هذه الدراسة معرفة دور مدير المدرسة في تطوير العاملين مهنيا، وشارك فيها معلمون ومديرون، من (16)مدرسة أساسية، في احد المناطق التعليمية الأمريكية، في ولاية نيويورك. وقد توصلت الدراسة، إلى دور المديرين الكبير في تنمية العاملين مهنيا، وإلى ضرورة شمول خطة تطوير المدرسة المستقبلية؛ للأخذ بحاجات المعلمين ومتطلبات المدرسة التربوية.

-دراسة كويلر (Cuellar,2002) جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من 150 مديراً و300 معلماً. وقد وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون، له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين؛ إذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية، أثناء قيامهم بأعمالهم.

-دراسة هيلر (Hiler,2002) تناولت الدراسة قدرات القائد التربوي في التعامل بلطف مع مرؤوسيه ؛ لخلق بيئات مدرسية انسانية يستطيع من خلالها المعلم والطالب الوصول لغاياتهم، من خلال التعرف

على أساليب القيادة المستخدمة، من حيث الإصغاء للآخرين، وعدم القسوة، والاهتمام بهم، والبحث القائم على العقل، والاهتمام بمشاعر المعلمين، والمكافئات بدل العقاب، وكانت النتائج أن القيادة الانسانية تؤدي إلى زيادة الفاعلين، وتزيل حاجز الخوف، والتوتر في نفوس المعلمين، وتقبل المعلمين لقرارات القائد إن جاءت بطريقة إنسانية وإن كانت قاسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن القاسم المشترك بين الدراسات السابقة سواء كان العربية أو الأجنبية هو تناولها لدور المدير في التنمية المهنية للمعلمين الجدد .

تنوعت اهداف الدراسات السابقة، فمنها ما ركز على معرفة دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية، مثل دراسة الخصاونة (2018)، ودراسة الديلمي (2006) التي هدفت الى الكشف عن فعالية مدير المدرسة في تطوير الكفاية الابتدائية للمعلم بصفته مشرفاً مقيماً لمعلمي التعليم الاساسي بمدارس مملكة البحرين، ومنها ما سلط الضوء على مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره قائداً تربوياً في مدينة القدس كما يراه المعلمون مثل دراسة اللبدي (2012)، ومنها ما هدف الى الكشف عن دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين مثل دراسة نحيلي (2010)، ومنها ما ركز على دور القيادة المدرسية، في تنمية الإبداع، لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظات قطاع غزة مثل دراسة شلдан والعاجز (2010)، ومنها ما هدف الى التعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيًا مثل دراسة الحبيب (2006)، ومنها ما هدف الى بيان واقع مدير المدرسة واثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة من وجه نظرهم مثل دراسة ابو حسب الله (2000)

ومنها ما هدف الى الكشف عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الإعدادية الحكومية في اديس ابابا مثل دراسة كاسهون (2014)، ومنها ما هدف الى معرفة دور مدير المدرسة في تطوير العاملين مهنيًا مثل دراسة بترسون (Peterson,2003) .

وتجدر الاشارة الى أن ما ميز هذه الدراسة عن غيرها بأنها هدفت الى التعرف على دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل . إن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الخصاونة (2018)، ودراسة شلدان والعاجز (2010)، ودراسة الديلمي (2006)، ودراسة الحبيب (2006)، ودراسة البهبهائي (2003) . ودراسة كاسهون (2004)، وأكدت معظم الدراسات السابقة على اهمية المدير ودوره في تنمية الجوانب المختلفة للمعلم الجديد . وتسعى الدراسة الحالية الى استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي، ولكن اختلفت هذه الدراسة بمجتمع الدراسة وعينتها التي خصت مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس مديرية التربية والتعليم شمال الخليل.

وقد كان للدراسات السابقة دور في اثناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي تصميم وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة)، وعليه تشكل اغلب الدراسات السابقة الموجودة في هذه الدراسة عنصراً مهماً في تحسين مستوى الدراسة الحالية مثل دراسة الخصاونة (2018)، ودراسة نحيلي (2010)، ودراسة الديلمي (2006) . ولكن تم بناء اداة الدراسة (الإستبانة) لهذه الدراسة فقرة فقرة من خلال خبرة الباحثة في العمل الميداني في المدارس منذ اكثر من 20 عاماً .

وفي دراسة الخصاونة (2018)، اظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجالات التنمية المهنية ككل حصل على مستوى حسابي (3,59) ودرجة تقدير (متوسطة)، اما على مستوى المجالات، فقد اظهرت النتائج حصول مجالات العلاقات الإنسانية على متوسط حسابي (3,73)، والادارة الصفية على متوسط حسابي (3,72)

وكلاهما بدرجة " كبيرة " من التقدير ، بينما حصل مجال التخطيط للتدريس على متوسط حسابي (3,47) والتقويم الصفي على متوسط حسابي (3,45) وكلاهما بدرجة متوسطة من التقدير ، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات افراد الدراسة لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ، والتخصص ، واطهرت نتائج دراسة اللبدي (2012) فقد توصلت الباحثة الى أن اعلى مجالات ممارسة المدير هي وضوح الرؤيا، واكلها التحفيز ، كما اشارات نتائج مطر (2005) ان مديري المدارس يصفون واقع الممارسات الإشرافية الفنية التي يمارسونها من وجهة نظرهم بدرجة عالية في جميع المجالات، بينما جاءت بدرجة متوسطة في ستة مجالات وبدرجة عالية في مجال واحد فقط من وجهة نظر معلمهم، كما اشارات نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي و وجود فرق لمتغير الخبرة لمن خبرتهم (10 سنوات فأكثر) .

واهم ما يميز هذه الدراسة الحالية :

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة والنادرة من نوعها _ في حدود علم الباحثة _ هدفت الى معرفة دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل . حيث لم تجر دراسات في هذه المديرية من ذي قبل . وتقدم هذه الدراسة عرضاً نظرياً عن اهم القضايا التربوية الاكثر ارتباطا بدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: مقدمة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: صدق أداة الدراسة

أ_ صدق الحكمين

ب_ ثبات أداة الدراسة

سابعاً: خطوات بناء الاستبانة

ثامناً: وصف الاستبانة

تاسعاً: متغيرات الدراسة

عاشراً: المتغيرات المستقلة

حادي عشر: المتغير التابع

ثاني عشر: اجراءات الدراسة

ثالث عشر: المعالجة الاحصائية

أولاً: المقدمة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية تربية وتعليم شمال الخليل. ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، كما يتناول وصفاً لتصميم الدراسة ومتغيراتها، وإجراءات تطبيقها، والطرق الإحصائية التي عولجت بها بيانات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات و المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها والتعبير عنها كميًا، استخلاص الدلالات و الوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها . حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية و الإنسانية ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، بالإضافة إلى الكتب والمراجع و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

ثالثاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات، في المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل، والبالغ عددها (110) مدارس ، حيث بلغ عدد المدراء الذكور (53) مديرا، وعدد المديرات الاناث (57) مديرة.

رابعاً: عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من العام الدراسي (2021/2020)، حيث تكونت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة وبنسبة 63% من المجتمع الإحصائي، تم توزيع أداة الدراسة عليهم ومن ثم جمعها وتبين الجداول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة: النوع الاجتماعي، موقع المدرسة، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	مستويات المتغير	العدد
النوع الاجتماعي	ذكر	24
	انثى	46
	المجموع	70

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب موقع المدرسة

المتغير	مستويات المتغير	عدد المدارس	النسبة المئوية
موقع المدرسة	مدينة	9	12%
	قرية	60	86%
	مخيم	1	2%
	المجموع	70	100%

جدول (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 فأقل	9	%13
	من 6 إلى 10	24	% 34
	من 11 الى 20	16	%23
	20 فما فوق	21	%30
	المجموع	70	%100

جدول (4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية للمدرسة	مدارس أساسي دنيا	18	%26
	مدارس أساسي عليا	30	%43
	مدارس ثانوي	10	%14
	مدارس مراحل مختلطة	12	%17
	المجموع	70	%100

جدول (5) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	2	2%
	بكالوريوس	53	76%
	بكالوريوس و دبلوم	7	10%
	ماجستير فأعلى	8	12%
	المجموع	70	100%

خامسا: أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة (استبانة) لقياس مدى ممارسة مدير المدرسة دوره كقائد للعملية التعليمية في ضوء تقييم أدائه ومعايير المهنة وتطويرها بالاستعانة بالأدب النظري و الدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية و الأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة الخصاونة (2018) ودراسة ابو رشيد (2004)، وتم عرض الأداة على عدد من المختصين في المجال التربوي من مختصين للجامعات، ومن ثم حساب معامل الثبات عن طريق معامل كرونباخ ألفا.

سادساً: صدق اداة الدراسة

يعني صدق الاستبانة التأكد من انها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه بالفعل ولا تقيس غيرها، كما يقصد بالصدق ان تشمل الاستبانة جميع العناصر اللازمة للتحليل، أن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد تأكدت الباحثة من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

أ- صدق المحكمين:

صممت الباحثة الاستبانة بصورتها الاولية، ومن ثم التحقق من صدق اداة الدراسة بعرضها على المشرف، ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تألفت من (7) محكمين من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الخليل، جامعة القدس، جامعة القدس المفتوحة، مديرية تربية وتعليم شمال الخليل، ويوضح الملحق رقم (3) اسماء المحكمين ورتبهم العلمية الذين تفضلوا بتحكيم اداة الدراسة، فقد أبدوا مشكورين آراءهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس واطرافها وأي معلومات او تعديلات او فقرات يرونها مناسبة، وتم اخذها بعين الاعتبار عند اخراج الاداة بشكلها النهائي، كما اتفق ما نسبته (80%) من المحكمين على أي عبارة تم اعتمادها، وبعد الاطلاع ومراجعة ملاحظات المحكمين، تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية كما هي في ملحق (2) .

ب- ثبات اداة الدراسة :

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي واخرجه باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6) .

جدول (6) معاملات الثبات والاتساق الداخلي للمحاور والأداة الكلية

المحور	معامل الثبات	معامل الاتساق الداخلي
تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم	0.74	0.78
تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد	0.68	0.77
الإشراف والتقييم والمتابعة	0.82	0.87
الإدارة الصفية	0.78	0.83
حل المشكلات	0.81	0.79
الأداة الكلية	0.83	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6) الى ان قيم ثبات مجالات الدراسة تراوحت بين (0,87 _ 0,77) كما بلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية 0,83 وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة .

سابعاً: خطوات بناء الاستبانة

تم تطوير الاستبانة من خلال الخطوات الآتية

- الاطلاع على الادب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرسالة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

- تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية (انظر الملحق رقم 1).
- تم مراجعة تنقيح الاستبانة ومن ثم التحقق من صدق اداة الدراسة بعرضها على المشرف.
- تم عرض الاستبانة على المحكمين التربويين، الذين تفضلوا بتحكيم اداة الدراسة، فقد ابدوا مشكورين آراءهم وملاحظاتهم حولها من حيث مدى وضوح لغة الفقرات، سلامتها لغويا ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وازافة أي معلومات او فقرات يرونها مناسبة .
- _ في ضوء اراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف او الإضافة او التعديل لتستقر الاستبانة بصورتها النهائية (انظر الملحق رقم 2).

ثامناً : وصف الاستبانة

قسمت الاستبانة الى قسمين :

- القسم الأول:** عبارة عن الخصائص الديمغرافية للعينة (النوع الاجتماعي، مكان المدرسة، المرحلة التعليمية للمدرسة، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني:** يمثل مجالات الدراسة، 49 فقرة موزعه على 5 مجالا.

مجالات الدراسة:

المجال الأول: تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم (11) فقرة.

المجال الثاني: تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد/ة (8) فقرات.

المجال الثالث: الاشراف والتقييم والمتابعة (10) فقرات .

المجال الرابع: الإدارة الصفية (9) فقرات.

المجال الخامس: حل المشكلات (11) فقرة.

تاسعاً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

عاشراً: المتغيرات المستقلة

- النوع الاجتماعي (ذكر، انثى) .
- مكان موقع المدرسة (مدينة، قرية، مخيم) .
- المرحلة التعليمية (أساسي دنيا، أساسي عليا، ثانوي، مختلطة المراحل) .
- سنوات الخبرة في الإدارة (5 سنوات فأقل) (من 6 الى 10 سنوات) (من 11 الى 20 سنة) (اكثر من 20 سنة).
- المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم، ماجستير فأعلى) .

الحادي عشر: المتغير التابع

دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد من خلال المجالات .

الثاني عشر: إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بإتباع الإجراءات والخطوات التالية من أجل تحقيق اجراء الدراسة:

_تحديد موضوع الدراسة المتمثل في التعرف على دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية

المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديريةية شمال الخليل .

- الحصول على موافقة من عمادة الدراسات العليا من جامعة الخليل، قسم التربية لإجراء

الدراسة عن عنوان الدراسة، واجراءاتها .

- صياغة مشكلة الدراسة، وبيان اهدافها وفرضياتها وحدودها .

- جمع البيانات حول المشكلة من خلال القراءات والرجوع إلى الادب الخاص بالموضوع .

- تحديد المنهجية و مجتمع وعينة الدراسة .

- حصر مجتمع الدراسة للعام الدراسي (2020 _ 2021) من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية .
- تطوير أداة الدراسة وبنائها .
- عرض أداة الدراسة على 7 من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية في الجامعات.
- تطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية ب 49 فقرة، وبعد التأكد من صدقها صممت الباحثة استبانة الكترونية .
- عرض الدراسة ورقياً و إلكترونياً على مركز البحث والتطوير التربوي للحصول على تسهيل مهمة لتوزيع الاستبانة في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل وعبر . google form
- انظر ملحق (3) .
- توزيع الاستبانة بصورتها النهائية الكترونياً بسبب جائحة كورونا على عينة الدراسة، وذلك بعد اخذ الاذونات الخاصة بذلك .
- جمع الاستبانة من أفراد عينة الدراسة بعد تعبئتها بما هو مطلوب الكترونياً .
- التحقق من الاستجابات وسلامتها وصلاحها للتحليل، والحصول على نسخة الكترونية بصيغة ملفات الإكسل، وذلك تمهيداً لتفريغها على برنامج التحليل الاحصائي SPSS.
- تسليم ملف الاستجابات الى المحلل الاحصائي والذي عمل بدوره على تفريغها الى برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) وذلك لتحليل النتائج والوصول الى التوصيات .
- وقد تم تقسيم مقياس ليكرت الى ثلاث مستويات لقياس دور المدير في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل الحكومية :
 - المتوسطات (2.33 فاقل) دور بمستوى متدني .
 - المتوسطات (2.34 – 3.44) دور بمستوى متوسط .
 - المتوسطات (3.45 فأعلى) دور بمستوى عالي .

الثالث عشر : المعالجات الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات الالكترونية، وبيانات الدراسية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، راجعتها الباحثة وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الاعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية؛ (SPSS20).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

- 1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- 2- النتائج المتعلقة بمجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم.
- 3- النتائج المتعلقة بمجال الاشراف والمتابعة والتقييم.
- 4- النتائج المتعلقة بمجال الادارة الصفية.
- 5- النتائج المتعلقة بمجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد.
- 6- النتائج المتعلقة بمجال حل المشكلات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- 1- النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى
- 2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- 3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- 4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
- 5- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

أولاً: نتائج الدراسة

يتضمن هذه الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل. وذلك من خلال الإجابة على اسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة .

تم عرض نتائج الدراسة في هذا الفصل حسب اسئلة الدراسة ثم حسب الفرضيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مديرية شمال الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7) .

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	مجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم	3.84	0.62	مرتفع
2	مجال الاشراف والتقييم والمتابعة	3.7	0.51	مرتفع
3	مجال الإدارة الصفية	3.65	0.72	مرتفع
4	مجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد	3.63	0.51	مرتفع
5	مجال حل المشكلات	3.16	0.62	متوسط
	المتوسط الكلي للمجالات	3.59	0.41	مرتفع

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل .

يظهر من الجدول رقم (7) الاوساط الحسابية لمجالات اداة الدراسات مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت الاوساط الحسابية لجميع مجالات اداة الدراسة ما بين (3.84) و (3.16) وانحرافات معيارية ما بين (0.62) و (0.62) وظهرت الاداة درجة مرتفعة لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل .

النتائج المتعلقة بمجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8) .

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أوضح للمعلم/ة الجديد واجباته المهنية كمعلم/ة .	4.8	0.75	مرتفع
2	أعرف المعلم/ة الجديد على جميع مرافق المدرسة	4.6	0.66	مرتفع
3	أعطي المعلم/ة الجديد فرصة للحديث عن خبراته الشخصية والمهنية في مهنة التعليم.	4.5	0.65	مرتفع

مرتفع	0.56	3.9	أبين للمعلم/ة الجديد تركيبة المجتمع المحلي والتقاليد والعادات المحيطة بالمدرسة .	4
مرتفع	0.93	3,7	أوضح للمعلم/ة الجديد حقوقه المهنية كمعلم/ة .	5
مرتفع	0.66	3.7	أعرف المعلم/ة الجديد على زملائه في المدرسة	6
مرتفع	0.56	3.6	أشعر المعلم/ة الجديد بالأمان الوظيفي .	7
مرتفع	0.45	3.6	اشجع المعلم/ة الجديد على طرح افكار جديدة .	8
مرتفع	0.72	3.5	إحاطة المعلم/ة الجديد بكافة الخطط والبرامج المعمول بها في المدرسة .	9
متوسط	0.81	3.3	أبين للمعلم/ه الموارد والاجهزة التعليمية والأجهزة التقنية المتوفرة و التي تستخدم في التدريس للمعلم/ة الجديد .	10
متوسط	0.82	3.1	أوضح للمعلم/ة الجديد المعالم الجغرافية والبيئية المحيطة بالمدرسة .	11
مرتفع	0.62	3.84	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال جدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول (مجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم) تراوحت ما بين (3.1 – 4.8)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.75، 0.82) حيث جاءت فقرة (أوضح للمعلم/ة الجديد واجباته المهنية كمعلم/ة) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (4.8) وتعتبر درجة مرتفعة، وجاءت فقرة (أوضح للمعلم/ة الجديد المعالم الجغرافية والبيئية المحيطة بالمدرسة) بوسط حسابي

(3.1) وهو اقل من الوسط الحسابي الكلي لهذا المجال، حيث ظهر الوسط الحسابي الكلي لمجال تهيئة المعلم لمهنة التعليم (3.84) وهذا يدل على درجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بمجال الاشراف والتقييم والمتابعة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاشراف والتقييم و المتابعة مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (9) .

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاشراف والتقييم و المتابعة مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي .

الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أتعامل بمرونة مع المعلم/ة الجديد في متابعة الاعمال الكتابية	4.5	0.72	مرتفع
2	إعطاء المعلم/ة الجديد مهام من السهل تنفيذها وإبراز النجاح فيها	3.9	0.53	مرتفع
3	أزود المعلم/ة الجديد باستراتيجيات تمكنه من التأقلم مع المدرسة وقوانينها وطاقتها واحتياجاتها	3.8	0.62	مرتفع
4	أزود المعلم/ة الجديد بقراءات تربوية لإثراء أساليبه، وطرق التقويم لديه	3.8	0.70	مرتفع
5	أتعاون مع مشرف المعلم/ة الجديد عل تنمية المعلم بكافة الجوانب المهنية	3.7	0.49	مرتفع
6	أخفف من الأعمال الإدارية المطلوبة	3.7	0.55	مرتفع

			من المعلم/ة الجديد كمربي/ة صف مثلا	
مرتفع	0.90	3.6	أقوم بزيارات صافية إشرافية للمعلم/ة الجديد .	7
متوسط	0.63	3.4	أساعد المعلم/ة الجديد على التأقلم الأكاديمي والاجتماعي والانفعالي	8
متوسط	0.85	3.4	أقدم مساعدة للمعلم الجديد على مواجهة الصعوبات في الحقل المهني التعليمي	9
متوسط	0.44	3.2	أعطي المعلم/ة الجديد تغذية راجعة محددة في المواضيع الفنية والإدارية	10
مرتفع	0.51	3.7	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث (مجال الاشراف والتقييم والمتابعة) تراوحت بين (3.2 - 4.5) وقد حصلت الفقرة (أتعامل بمرونة مع المعلم/ة الجديد في متابعة الاعمال الكتابية) على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.5) وهو درجة مرتفعة، أما اقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة (أعطي المعلم/ة الجديد تغذية راجعة محددة في المواضيع الفنية والإدارية) بوسط حساب 3.2 وهو يدل على درجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بمجال الإدارة الصفية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإدارة الصفية مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي . وذلك كما هو موضح في جدول رقم (10) .

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإدارة الصفية مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي

الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أنمي الروح القيادية لدى المعلم الجديد/ة	4.0	0.32	مرتفع
2	أوضح للمعلمين الجدد أساليب الإدارة الصفية الملائمة	3.9	0.90	مرتفع
3	أتيح الفرصة للمعلمين الجدد للالتحاق بدورات حول طرق الإدارة الصفية .	3.9	0.76	مرتفع
4	أوفر بيئة صفية داعمة تشجع المعلم الجديد على تطبيق الأفكار الجديدة .	3.8	0.55	مرتفع
5	أسعى لإيجاد نظام مدرسي يشعر المعلم الجديد/ة بالاستقرار المهني	3.7	0.75	مرتفع
6	أمنح الحرية للمعلم/ة الجديد لإعطاء أفكار ومقترحات من ضمن تخصصه لتطوير أساليبه في مجال الإدارة الصفية .	3.6	0.81	مرتفع
7	أشجع المعلم/ة الجديد على الجرأة في اتخاذ القرارات	3.5	0.61	مرتفع
8	أشجع المعلم/ة الجديد على المشاركة في مناقشات تتعلق بالإدارة الصفية وأساليبها.	3.4	0.52	مرتفع

متوسط	0.63	3.1	أوثق العلاقة بين الطلبة والمعلمين الجدد	9
مرتفع	0.72	3.65	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني (مجال الإدارة الصفية) تراوحت بين (3.1-4.0) وقد حصلت الفقرة (ا أنمي الروح القيادية لدى المعلم الجديد/ة) على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.0) وهو درجة مرتفعة أما اقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة (أوثق العلاقة بين الطلبة والمعلمين الجدد) بوسط حسابي (3.1) وهو يدل على درجة منخفضة.

النتائج المتعلقة بمجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (11).

جدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي.

الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أعمل على زيادة التعاون والتنسيق بين المعلمين الجدد ومع الإدارة .	3.9	0.82	مرتفع
2	أدعم المعلم/ة الجديد لتحسين القيم المهنية لديه/ها .	3.8	0.61	مرتفع
3	أكلف المعلم/ة الجديد بمجموعة من المهام لإظهار قدراته المهنية .	3.8	0.51	مرتفع
4	أشجع المعلم/ة الجديد على تطبيق	3.6	0.70	مرتفع

			أفكاره الجديدة على أرض الواقع .	
مرتفع	0.72	3.6	أتيح للمعلم/ة الجديد فرص المشاركة في الانشطة اللامنهجية	5
	0.51	3.5	أساعد المعلم/ة الجديد في تنظيم وقته/ا.	6
مرتفع	0.66	3.5	أنسق التعاون والعمل بين المعلمين الجدد والمعلمين الآخرين .	7
متوسط	0.65	3.4	أنسق للمعلم/ة الجديد حضور دورات وورش العمل التي تعمل على تطوير في ممارساته المهنية .	8
مرتفع	0.51	3.63	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع (تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد) تراوحت بين (3.4 - 3.9) وقد حصلت الفقرة (أعمل على زيادة التعاون والتنسيق بين المعلمين الجدد ومع الإدارة) . على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.9) وهو درجة مرتفعة، أما اقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة (أنسق للمعلم/ة الجديد حضور دورات وورش العمل التي تعمل على التطوير في ممارساته المهنية) بوسط حسابي (3.4) وهو يدل على درجة منخفضة.

النتائج المتعلقة بمجال حل المشكلات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي.

الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أحرص على حل المشكلات التي تعترض المعلمة الجديد وتحول دون تطوره	3.5	0.45	مرتفع
2	تشجيع المعلمة/ة الجديد على استخدام العصف الذهني أثناء حل المشكلات .	3.4	0.61	متوسط
3	أوائم الإمكانيات المادية المتوفرة مع حاجات الطلاب والمنهاج والأهداف التي يحتاج اليها المعلمة/ة الجديد	3.4	0.54	متوسط
4	أهتم بمشاكل المعلمة/ة الجديد التي يواجهها وأعمل على حلها .	3.3	0.52	متوسط
5	أشارك المعلمة/ة الجديد بجلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه	3.2	0.68	متوسط
6	أشجع المعلمة الجديد على استخدام أسلوب المناقشة والحوار لحل المشكلات التي تواجهه/ا	3.2	0.66	متوسط

متوسط	0.53	3.1	أعمل على زيادة الثقة والشعور لدي المعلمين الجدد بأنهم لهم قيمة ومكانة في المدرسة والمجتمع مما يساعدهم في مواجهة المشكلات التربوية .	7
متوسط	0.45	3.1	أفتح المجال لمناقشات مفتوحة حول المشكلات المطروحة والتي يواجهها المعلم الجديد .	8
متوسط	0.62	3	الانصات الى مشاكل المعلم/ة الجديد ومتابعتها وعدم الاستخفاف بها .	9
متوسط	0.71	2.9	أشجع المعلمين الجدد والقدامى على تقبل بعضهم البعض .	10
متوسط	0.81	2.7	أحرص على تقبل المعلمين القدامى لأفكار/مبادرات المعلمين الجدد .	11
متوسط	0.62	3.61	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس (مجال حل المشكلات) تراوحت بين (3.5 – 2.7) وقد حصلت الفقرة (أحرص على حل المشكلات التي تعترض المعلمة الجديد وتحول دون تطوره) على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.5) وهو درجة مرتفعة، أما اقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة (أحرص على تقبل المعلمين القدامى لأفكار/مبادرات المعلمين الجدد .) بوسط حساب (2.7) وهو يدل على درجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة بين متوسطات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى المتغير النوع الاجتماعي، كما هو موضح في جدول رقم (13) .

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد حسب النوع الاجتماعي.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ف) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
ذكور	24	2.37	0.32	69	0.106	0.792
إناث	46	3.36	0.31			

يشير الجدول (13) الى عدم وجود فروق في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير النوع الاجتماعي لذا تقبل الفرضية الصفرية.

حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.37)، وانحراف معياري (0.32)، في حين كان المتوسط الحسابي للإناث (3.36) وانحراف معياري (0.31).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير مكان المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) بين متوسطات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير موقع المدرسة، كما هو موضح في جدول رقم (14) .

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب متغير مكان المدرسة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	0.146	2	0.049	0.464	0.708
داخل المجموعات	12.496	68	0.105		
المجموع	12.643	70			

يشير الجدول (14) الى عدم وجود فروق في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، تعزى الى متغير مكان المدرسة لذا تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير المرحلة التعليمية.

للتحقق من لا صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Annova) بين متوسطات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير المرحلة التعليمية، كما هو موضح في جدول رقم (15) .

الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	0.229	3	0.114	1.106	0.334
داخل المجموعات	12.414	67	0.103		
المجموع	12.643	70			

يشير الجدول (15) الى عدم وجود فروق في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير المرحلة التعليمية لذا تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Annova) بين متوسطات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير الخبرة في الادارة المدرسية، كما هو موضح في الجدول رقم (16) .

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مديرية شمال الخليل حسب متغير الخبرة في الإدارة المدرسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	0.490	3	0.245	2.418	0.093
داخل المجموعات	12.153	67	0.101		
المجموع	12.643	70			

يشير الجدول (16) الى عدم وجود فروق في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لذا تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير المؤهل العلمي .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Annova) بين متوسطات دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول رقم (17) .

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة
بين المجموعات	0.124	3	0.062	0.595	0.553
داخل المجموعات	12.518	67	0.104		
المجموع	12.643	70			

يشير الجدول (17) الى عدم وجود فروق في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل ا تعزى الى متغير المؤهل العلمي لذا تقبل الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال

- 1- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تهيئة المعلم/ة**
- 2- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الاشراف والتقييم والمتابعة**
- 3- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد**
- 4- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الادارة الصفية**
- 5- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال حل المشكلات**

ثالثاً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

- 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى**
- 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية**
- 3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة**
- 4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة**
- 5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة**

رابعاً: التوصيات

خامساً: المراجع والمصادر

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت الى التعرف على دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل ؛ فإن الباحثة قد توصلت الى نتائج تم مناقشتها كما يلي :

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل ؟

أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع لجميع المجالات ولأداة الدراسة الكلية، وجاء في المرتبة الأولى مجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم، ومن ثم مجال الاشراف والتقييم والمتابعة، وبالمرتبة الثالثة مجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد، وبالمرتبة الرابعة مجال الإدارة الصفية وأخيراً مجال حل المشكلات بدرجة متوسطة بين المجالات، أي انه كان لهم القدرة في تطوير المعلم بكافة جوانب شخصيته، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها ما يتعلق بالمدير نفسه ومنها ما يتعلق بطبيعة البيئات التربوية ومنها ما يتعلق بالمعلمين.

أن الدور الذي يقوم به المدير بالمدرسة في تطوير المعلم الجديد ينعكس على العملية التربوية بداخل المدرسة، وبالتالي تنتظم بهذا الدور العملية التربوية وبالتالي يتم تحقيق الهدف المنشود، لكن المدرسة التي تعاني من عدم تطوير وتنمية للمعلم الجديد تؤدي الى وجود أزمات وعدم قدرة المدير على إدراك الموقف ومواجهة الأزمة، فان ذلك كله يقف عائقاً في سير العملية التعليمية وبالتالي فشل النظام التعليمي وبالتالي يؤثر على الطالب وعلى المجتمع بشكل مباشر، ونلاحظ في هذه الدراسة أن لمدراء مدارس شمال الخليل الحكومية القدرة على التعامل مع المعلم الجديد ولديه القدرة على تطويرهم، ويعود هذا كله إلى الإعداد التربوي التي تعنى به وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال

إعداد طاقات بشرية مزودة باستراتيجيات الإدارة التربوية الفلسطينية الفاعلة، ومن خلال البرامج التربوية الحديثة في إعداد الرجل المناسب ووضعه في المكان المناسب.

كما أن القوانين والأنظمة التربوية من قبل وزارة التربية والتعليم في فلسطين كان لها الدور الايجابي والفعال في اكساب المدير مهارات التطوير التي من شأنها أن تجعل المدير يتعامل معها بشكل مرن ناهيك على الدور الفعال الذي يبذله المدير بالتشارك مع المعلمين وهذا يحقق نتائج تربوي فعال في تطوير المعلم نفسه والارتقاء به .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخصاونة (2018) ودراسة العمري (2011)، ودراسة نحيلي (2010) ، و دراسة الحلو (2007).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال مرتبة تنازلياً:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم.

أظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل: في مجال تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم. حاز على أعلى درجة بين المجالات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.62) ، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تطوير وتهيئة المعلم للمهنة التي تعتبر البداية نحو النمو المهني بناء على برنامج يعده المدير وينفذه وقيمه ويرتكز على تطوير الأداء للعاملين في المدرسة وتقع عليه مسؤولية تحديد الاحتياجات وتقديم مقترح متكامل يتضمن الأهداف والغايات والوسائل والفعاليات، ويسعى المدير إلى تنمية المعلم الجديد ومشاركته كل أفكاره اتجاه المهنة ويحترمها وبالتالي تعمل على تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحديد الاحتياجات وتلبيتها والتقويم والمتابعة .

كما ان الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل في المعلم، وتحفيزه معنوياً من قبل المدير يلبي
التهيئة مهنية نحو مهنة التعليم، وترى الباحثة أن الاهتمام بالمعلمين الجدد، وتدريبهم على تنمية
الإبداع، يساعد في تطوير أدائهم، وبالتالي زيادة مستويات تنمية الإبداع في المدارس
وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحبيب (2006)، ودراسة ابو رشيد (2004).
2- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الاشراف والتقييم والمتابعة.

أظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في
مدارس مديرية شمال الخليل: في مجال الاشراف والتقييم والمتابعة. جاء بالمرتبة الثانية بين المجالات
وبدرجة مرتفعة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7) مع انحراف معياري (0.51)، و تعزو
الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يقوم بمهامه الوظيفية في تقديم الدعم التربوي والمساندة
للمعلم الجديد، وخاصة بعد تطوير نظام الإشراف عام 2008 باستحداث نمط تربوي يمكن المدير من
تقديم الدعم التربوي للمعلمين وخاصة الجدد منهم، بالإضافة إلى تشكيل فرق المتابعة الشاملة في كل
مديرية الذي يركز في متابعته للمدارس على الجانب الفني لدور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

كما ان هناك متابعة دورية من مدير المدرسة للمعلم الجديد في إعداد هذه الخطط ثم قيامه
بتنفيذها إلى أن يقيم المعلم تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الاطلاع المستمر من قبل المدير على خطط
المعلم الجديد مباشرة بعد إعدادها، ومتابعة تنفيذ المعلم لها خلال الزيارات الإشرافية ومراجعة التقارير
الإشرافية للمشرف. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابو حسب الله (2000)، ودراسة
الخصاونة (2018)، ودراسة الحلو (2007).

3- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد.

أظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل: في مجال تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد. جاء بالمرتبة الثالثة بين المجالات وبدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) مع انحراف معياري (0.51)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام المدير بنقل الخبرات والمعارف للمعلم الجديد وممارسة المدير القيادة والبحث والتقصي في بناء شخصية المعلم الجديد على أسس علمية سليمة، وتتطلب منه قدرات ومهارات في الإرشاد والتوجيه، وفن التدريس

كما ان للمدير دور بارز في توجيه المعلم الجديد نحو تعزيز البعد المهني، وذلك من خلال: توفير الفرص التدريبية الممكنة لتطوير النمو المعرفي للمعلمين، وتوفير مصادر التعلم والمعرفة والثقافة، كالكتب العلمية، والتربوية، والمصادر الالكترونية، وتنظيم برامج مدرسية، يمكن كل المعلمين من الاطلاع عليها، والإسهام في بث روح التعاون، والتفاهم، والاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة كافة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابو رشيد (2004)، ودراسة الحبيب (2006)

4- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الإدارة الصفية.

أظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل: في مجال الإدارة الصفية. جاء بالمرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة بين المجالات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) مع انحراف معياري (0.72)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام المدير بالمحافظة على الجو النفسي والاجتماعي الصفّي للمعلم الجديد، من خلال

توفير الثقة والاحترام المتبادل، وشيوع الهدوء الصفي الذي يوفر مناخ تعليمي تعلمي مثمر يحقق الأهداف.

وقيام المدير بتنمية عدة مهارات لدى المعلم الجديد من أهمها حسن قيادته الصفية، واستثمار جهود ونشاطات طلابه في الصف؛ كي يتم التعلم وإجراء النشاطات والتفاعل بينهم برغبة وحماس وثقة ومودة، دون قسر أو إكراه، محققاً احترام القوانين وسيادة النظام، واشتراك الجميع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن الدور القيادي للمعلم الجديد للصف.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخصاونة (2018)، ودراسة الحبيب (2006) .

5- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال حل المشكلات.

أظهرت النتائج أن دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل: في مجال حل المشكلات. جاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة كلية متوسطة في جميع الفقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) مع انحراف معياري (0.62)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المدير يرى أهمية كبيرة في دعم المعلم/ة الجديد على استخدام أساليب حل المشكلات التي تمكنه من تنمية التفكير الناقد والتأملي التي تساعده في فهم عميق للطلاب.

كما انها تحقق للمعلم الجديد اتجاهات في فهم الموقف التعليمي والتعامل معه بمرونة وهي إحدى الاتجاهات التربوية الحديثة، وتحقق قدراً من الإيجابية والنشاط في العملية التعليمية لوجود هدف لدى المعلم و هو حل المشكلة وتقديم عدد من الحلول .

كما أن المدير في مدارس مديرية شمال الخليل الحكومية لا يستطيع التنبؤ بنوعية المشكلات التي ستحدث مع المعلم الجديد، بالإضافة الى اختلاف طبيعة مثل هذه المشاكل، وكذلك اختلاف الحلول لكل مشكلة حسب مدتها وحسب ظروفها ومعطيات كل المشكلة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحبيب (2006)، ودراسة الحيلي (2006) .

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير النوع الاجتماعي (ذكر / انثى).

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة، ويتضح من الجدول (13) أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، حيث أنه لم يكن لمتغير النوع الاجتماعي أي أثر في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، ويفسر هذا التشابه إلى أن أنظمة التربية والتعليم وقوانينها موحدة للجنسين؛ فكلاهما يحمل المهام والأعباء ذاتها، والمسؤوليات نفسها، وكلاهما يحيا في القوانين المدرسية ذاتها، لذا لا نجد فروقاً في تقدير الذكور والإناث لدور المدير في تنمية المعلم الجديد، لأن مدارس الذكور والإناث كلتاها تخضع للأنظمة والقوانين نفسها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير مكان المدرسة.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي، ويتضح من الجدول (14) أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير مكان المدرسة، حيث أنه لم يكن لمتغير مكان المدرسة أي أثر في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل في مكان المدرسة بالتالي تتشابه الإمكانيات المتوفرة للمديرين في البيئات المدرسية سواء كان مدينة او مخيم او قرية؛ لأنها جميعا تخضع لوزارة التربية والتعليم، كما تتشابه بدرجة كبيرة مع القدرات الإبداع لدى المديرين في كافة المناطق وبالتالي فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة اتفقوا على أن قدرتهم في تنمية المعلم الجديد في المدارس الفلسطينية تتشابه إلى حد كبير مع الأخذ بعين الاعتبار النقص الحاد في الإمكانيات المادية التي تعاني منها جميع بيئات العمل التعليمية في الأراضي الفلسطينية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي، ويتضح من الجدول (15) أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية ، حيث تساوت جميع إجابات المدراء باختلاف المرحلة التعليمية للمدرسة ولعل هذه النتيجة منبثقة عن أن المدير مهما اختلفت المرحلة التعليمية التي يديرها، فإنه يخضع لأنظمة وزارة التربية والتعليم نفسها، وقوانينها ذاتها بلوائحها وواجباتها، فلا يعطي المدير بالمرحلة

الثانوية امتيازات عن المدير بالمرحلة الأساسية الدنيا مثلاً في تنمية وتطوير جوانب شخصية المعلم الجديد؛ فكلاهما يعيش في البيئة المدرسية ذاتها، وذات القيادة؛ لذا لم تختلف تقديرات المدراء حول درجة تطوير المعلم الجديد .

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير سنوات الخبرة في الادارة المدرسية.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي، ويتضح من الجدول (16) أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الخبرة ، حيث تساوت جميع إجابات المدراء وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن انتماء المدير لمهنته شيء ينبع من داخله، فلا يرتبط بعدد سنوات خبرته وعمله بالإدارة، لذا نجد سعي المدير لتطوير المعلم الجديد بكافة جوانب نموه المهني لا يعتمد على سنوات عمله بقدر ما يعتمد على قناعاته الذاتي بأهمية ذلك. لذا لا نجد فرق بين المدير الجديد والقديم في سعيه للنمو المهني للمعلم الجديد، وإنما نجد مدير عاشق لمهنته، محباً لعملة يسعى لتطوير قدرات ومهارات معلميه باستمرار ولا يتوقف على سنوات عمله، وإنما على دوافعه الداخلية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الخامسة

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى الى متغير المؤهل العلمي .

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي، ويتضح من الجدول (17) أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث تساوت جميع إجابات المدراء وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير يحمل الرسالة نفسها والهدف ذاته، والتي تتمثل في تحقيق الأهداف التربوية، وإيجاد معلم متميز، قادر على خوض حراك التقدم العلمي، لاسيما المعلم الفلسطيني، وما يواجهه من تحديات، في خلق جيل متعلم، قادر على حمل قضيته، ومدرك أهمية العلم، كونه سلاحاً لا يبد منه، في المراحل الجديدة من مواجهة الاحتلال؛ لذا لم نجد فروقاً بين المدير حامل الشهادة العليا أو صاحب الشهادة المتوسطة، فجميعهم مدرك وواع لدوره في تطوير المعلم الجديد مهنياً وتربوياً، كما أن طبيعة عمل المدير، وتداخل التخصصات، قد جعل من عملية تبادل الخبرات، واكتساب المهارات، في جو ودي، تذوب فيه الفروقات سواء مؤهل علمي أو غيره، مما ترك المجال أمام المدير لتنمية قدراته ومهاراته، مهما كانت شهادته الأكاديمية في تنمية معلمهم، فضلاً عن ذلك طبيعة العملية التعليمية، عملية متجدده، تتطلب مديراً ماهراً بأساليبه وطرقه وساعياً لتنمية قدراته ومهاراته باستمرار مهما اختلف مؤهله العلمي.

رابعاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم والمديريات بالبحوث والدراسات المتعلقة في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد.
- عقد اجتماعات دورية لمديري المديريات لمناقشة أساليب تطوير المعلم الجديد.
- توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط في الجامعات الفلسطينية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول تطوير المعلم الجديد في الإدارة المدرسية في جميع مراحل التعليم العام.
- ضرورة استمرار عملية نمو المعلم، وخاصة في مجال التقويم وحل المشكلات، من خلال عقد دورات تدريبية للمعلم والمدير حول ذلك .
- توصيات للباحثين: من خلال نتائج الدراسة تتصح الباحثة بإجراء الدراسات المتعلقة بمجال السلوك القيادي والنمو المهني وتكرار هذه الدراسة، وأن تكون البحوث من وجهة نظر المعلم الجديد .
- تدريب المدراء بالمدارس الثانوية والأساسية على خطط وبرامج تطوير المعلم الجديد.
- ربط مساقات تدريب المعلمين بالواقع العملي التطبيقي الميداني للمدارس .
- ان تتضمن برامج اعداد المعلمين الصعوبات والتحديات التي يواجهها المعلم/ة الجديد.
- تطوير برامج تدريبية لدعم المعلم الجديد.

المراجع والمصادر:

أولا: المراجع العربية:

- 1- أبو حسب الله، علي سهيذ .(2000). النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدارس في تطويره من وجهة نظرهم. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- أبو رشيد، رشيد .(2004). دور الإشراف والإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية بالمملكة العربية السعودية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 3- أبو دقة، سناء .(2007). الاعتماد وضمان الجودة لبرامج إعداد المعلم تجارب عربية وعالمية.
- 4- أحمد، عائد .(2007). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- 5- انيسة، احمد .(2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 6- البهبهائي، شحدة .(2003). تصور مقترح للارتقاء بالمستوى المهني لمعلمي المرحلة الأساسية في ضوء المشكلات المهنية التي تواجههم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 7- ثابت، زياد .(2013). أثر تنفيذ برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة، الخطة الثنائية، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة، فلسطين.

8- الحبيب، فهد. (2006). دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم، مجلة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، السعودية.

9- الحلو، غسان. (2007). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية، فلسطين

10- الحويلة، عبدالمحسن؛ والحويلة، محمد. (2009). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(53)، ص 507-545.

11- الخصاونة، ثابت. (2018). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس التربية والتعليم لقصبة اريد، اريد، الأردن.

12- الخميس، سلامة. (2003). دراسات وبحوث عن المعلم العربي وبعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر

13- الديلمي، معصمة. (2006). فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين، مجلة العلوم والنفسيّة، جامعة البحرين، البحرين.

14- راشد، علي. (2001). اختيار المعلم واعداده ودليل التربية العلمية، دار الفكر العربي، القاهرة.

15- رشدي، احمد. (2006). المعلم كفاياته واعداد تدريبيه، دار الفكر العربي، القاهرة.

16- السادة، حسين.(2006). دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين "، رسالة الخليج العربي، القاهرة: مكتب التربية العربية لدول الخليج، العدد 65، ص (17 -63

17- الشراري، عبدالرحمن. (2008). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

18- شلدان، فايز، والعاجز، فؤاد.(2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد، 1 ص 1-37.

19- شوق، محمود .(2002). معلم القرن الحادي والعشرين اختياره إعداده- تنميته في ضوء التوجهات الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

20- صبري، احمد .(2002). تنمية المعلمين مهنيًا في المدرسة كوحدة تطوير المجتمع، دائرة التعليم، غزة، فلسطين.

21- العمري، عبد الله .(2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

22- فوارعة، عادل .(2021). مقابلة شخصية، شهر 1 - 2021، مديرية شمال الخليل، فلسطين.

23- اللبدي، روان .(2012). مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره قائدا تربويا في مدينة القدس كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

24 - مطر، إبراهيم .(2005). واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون ومعلمو الصف جامعة القدس، فلسطين.

25- المومني، عبد الكريم .(2007). الاصلاح والتطوير الاداري في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الاردن.

26- نحيلي، علي.(2010). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1 + 2، دمشق، سوريا.

27-نشوان، يعقوب .(2010). الإدارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28- وزارة التربية والتعليم . الادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي (2009) . " الدليل المرجعي في الاشراف التربوي " . وزارة التربية والتعليم . رام الله . فلسطين .

29- وزارة التربية والتعليم . (2008) . "استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين" . رام الله . فلسطين .

30- وزارة التربية و التعليم . مديرية التربية و التعليم في شمال الخليل (2020) . عدد المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل، قسم التخطيط، لحول . فلسطين .

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 1-Blank , R .(2007) . **the role of principal as leader** , analysis of variations in leadership of urban high schools , the journal of education research (JER) , Vol 81 , No 2.
- 2- Cuellar, C.A . (2002). **The Effects of Principal Leadership Style Change and Teachers**. From Pro Quest digital dissertation.
- 3- Hiler, D.(2002)."**The Power of gentleness Compassionate Leader can creole Humane School envionments in Which Study and teacher reach there full Potential**"
Journal administration , 3,pp 245-298.
- 4- Ozmen, F & Muratoglu, V .(2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20): 5370–5376
- 5- Peterson, J. (2003). **Planning procedures and leadership Role of the principal in professional Development school (PHD) Dissertation Ball**, State University,DAI, 60107. P. 2315.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بالصورة الأولى



جامعة الخليل - كلية الدراسات العليا

أخي المدير / أختي المديرية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة للتعرف على " دور المدير في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل الحكومية: الواقع، والتحديات، والطموح من وجهة نظر المدراء " وهذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية علماً بأن نتائج هذه الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الباحثة: هناء أبو زلطة

القسم الأول: الرجاء وضع إشارة (✓) مقابل الفقرات بما يتفق مع وجهة نظرك:

(1) النوع الاجتماعي للمدير:

ذكر. أنثى.

(2) مكان موقع المدرسة:

مدينة قرية مخيم

(3) المرحلة التعليمية لمدرستك:

أساسي ثانوي

(4) سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

أقل من 10 5 سنوات و أقل من 10 - 20. 20 فأكثر

(5) المؤهل العلمي:

بكالوريوس بكالوريوس و دبلوم عالي ماجستير فاعلي

القسم الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع المناسب الذي ينطبق عليك/ي:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط والتحضير						
1-	تحديد نشاطات المعلمين والطلاب بشكل واضح ومحدد					
2-	أقدم تصور أساليب المعلم بما يتماشى مع سير العملية التعليمية					
3-	إعطاء المعلمين الجدد دور نشطا وفعالاً في إعداد وتنفيذ خطة المدرسة					
4-	أحيط المعلم بإعداد خطة للتعرف على الخصائص النمائية للتلاميذ					
5-	مساعدة المعلم الجديد على وضع خطط تمكنه من استخدام التعزيز الملائم للطلبة					
6-	تشجيع الأفكار الجيدة التي يطرحها المعلم الجديد					
7-	ابتعد عن تسير الاعمال الكتابية لدى المعلم الجديد بالطريقة الروتينية، واقوم بالتجديد					
8-	مساعدة المعلم لتجاوز العقبات التي تعترض المعلم الجديد في تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.					
المجال الثاني: التنفيذ						
1-	مساعدته في تجريب أفكاره الجديدة					
2-	أشجع المعلم الجديد على تحمل المسؤولية بمجموعه من المهام					
3-	أقوم بزيادة التعاون والتنسيق بين المعلمين الجدد ومع الإدارة للعمل بروح الفريق					

					دعمه لتحسين القيم المهمة لدي المعلمين لتصبح معيارا ومرجعية لتعديل الممارسات والسلوك	-4
					أزيد من مشاركة المعلم في الأنشطة اللامنهجية في المدرسة	-5
					اساعده في الالتزام بالحضور وعدم التأخر عن الحصص (تنظيم وقته)	-6
					حضوره للدورات بالتنسيق لورش العمل والدورات التي تساعد المعلم الجديد على الابداع والتجديد في ممارسته التدريسية	-7
					أقوم بتهيئة الجو المناسب بالمدرسة للمعلم الجديد من اجل التكيف مع الجو المهني والاجتماعي للمدرسة	-8
المجال الثالث: التقويم						
					ازود المعلم الجديد بقراءات تربوية لإثراء اساليبه وطرق التقويم لديه	-1
					فتح قنوات اتصال مستمرة مع مشرف المعلم الجديد للتعاون لتنمية المعلم بكافة جوانبه	-2
					المرونة مع المعلم الجديد في متابعته بالأعمال الكتابية	-3
					اعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية المتعلقة بالمعلمين الجدد	-4
					اقدر طريقة تقييمه لعمله بتوجيه للطريقة الصحيحة	-5
					أقوم بعدد من الزيارات الصفية للمعلم الجديد التي تمكن من التقييم الهادف، من خلال زيارتي الاشرافية	-6
					أخفف من الأعمال الإدارية المطلوبة من المعلم الجديد كمربي صف.	-7
المجال الرابع الإدارة الصفية						
					فتح قنوات اتصال مباشر بين مصادر إعداد المعلمين ومراكز عملهم الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على	-1

				حاجياتهم ومشكلاتهم واستعداداتهم لتوجيهها التوجه السليم	
				2- اقنع المعلمين الجدد بوجهة النظر حيال الموضوعات التعليمية المختلفة.	
				3- توفير بيئة داعمة التي تشجع المعلم الجديد على اختبار أفكاره وتطويرها	
				4- امنح الحرية لدى المعلم الجديد لإعطاء أفكار ومقترحات من ضمن تخصصه للتطوير	
				5- اسعى لإيجاد نظام بالمدرسة يشعر المعلم بالاستقرار مما يطور نفسه	
				6- انمي الروح القيادية لدى المعلم الجديد	
				7- أوثق العلاقة الطيبة بين الطلبة والمعلمين الجدد	
المجال الخامس: حل المشكلات					
				1- أشرك المعلم الجديد بجلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه المعلم الجديد	
				2- حل الازمات والمشكلات بشكل فعال التي تحول دون تطور المعلم الجديد	
				3- أقوم بتشجيع المعلمين الجدد على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية	
				4- تشجيع المعلم الجديد على استخدام العصف الذهني	
				5- مناقشة أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة للمعلم الجديد .	
				6- موائمة الإمكانيات المادية المتوفرة مع حاجات الطلاب والمنهاج والأهداف التي يحتاج اليها المعلم الجديد	
				7- اعمل على زيادة الثقة والشعور لدي المعلمين الجدد بأنهم ذو قيمة ومكانة في المدرسة والمجتمع مما يساعده في مواجهة المشكلات التربوية	
				8- تقبل المعلمين الجدد لبعضهم البعض	

ما التحديات التي تواجهها في دعم المعلم/ة، الجديد كمدير/ة ؟

ما الأثر الإيجابي او المهني لدعمك كمدير/ة مدرسة المعلم/ة الجديد؟

ماذا تقترح لتطوير دعم المدير للمعلم/ة الجديد؟

ملحق رقم (2) الاستبانة بالصورة النهائية



جامعة الخليل - كلية الدراسات العليا

أخي المدير / أختي المديرية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة بدراسة للتعرف على " دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل . من وجهة نظر المدراء " وهذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية ، وبما يتفق مع وجهة نظرك علماً بأن نتائج هذه الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الطالبة: هناء أبو زلطة (كراجة)

إشراف : د. سامي عدوان

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية :

(1) النوع الاجتماعي للمدير/هـ:

ذكر. أنثى.

(2) مكان المدرسة:

مدينة قرية مخيم

(3) المرحلة التعليمية لمدرستك:

أساسي دنيا أساسي عليا ثانوي مختلطة المراحل

(4) سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

5 فاقل 6 إلى 10 11 إلى 20 أكثر من 20

(5) المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس بكالوريوس و دبلوم ماجستير فأعلى

القسم الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع المناسب الذي ينطبق عليك/ي:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: (تهيئة المعلم/ة لمهنة التعليم)						
-1	أوضح للمعلم/ة الجديد حقوقه المهنية كمعلم/ة .					
-2	أوضح للمعلم/ة الجديد واجباته المهنية كمعلم/ة .					
-3	أعرف المعلم/ة الجديد على جميع مرافق المدرسة.					
-4	أبين للمعلم/ة الجديد تركيبة المجتمع المحلي والثقافات والعادات المحيطة بالمدرسة .					
-5	أوضح للمعلم/ة الجديد المعالم الجغرافية والبيئية المحيطة بالمدرسة .					
-6	أعطي المعلم/ة الجديد فرصة للحديث عن خبراته الشخصية والمهنية في مهنة التعليم .					
-7	أعرف المعلم/ة الجديد على زملائه في المدرسة .					
-8	أبين للمعلم/ه الموارد والاجهزة التعليمية والأجهزة التقنية المتوفرة و التي تستخدم في التدريس للمعلم/ة الجديد .					
-9	أشعر المعلم/ة الجديد بالأمان الوظيفي .					
-10	أشجع المعلم/ة الجديد على طرح افكار جديدة .					
-11	إحاطة المعلم/ة الجديد بكافة الخطط والبرامج المعمول بها في المدرسة .					
المجال الثاني: تعزيز البعد المهني للمعلم/ة الجديد						
-1	أشجع المعلم/ة الجديد على تطبيق أفكاره الجديدة على أرض الواقع .					

					2- أكلف المعلم/ة الجديد بمجموعة من المهام لإظهار قدراته المهنية .
					3- أعمل على زيادة التعاون والتنسيق بين المعلمين الجدد ومع الإدارة .
					4- أنسق التعاون والعمل بين المعلمين الجدد والمعلمين الآخرين .
					5- أدمع المعلم/ة الجديد لتحسين القيم المهنية لديه/ها.
					6- أتيح للمعلم/ة الجديد فرص المشاركة في الأنشطة اللامنهجية .
					7- أساعد المعلم/ة الجديد في تنظيم وقته/ا.
					8- أنسق للمعلم/ة الجديد حضور دورات وورش العمل التي تعمل على تطوير في ممارساته المهنية .
المجال الثالث :الاشراف والتقييم والمتابعة					
					1- أزود المعلم/ة الجديد بقراءات تربوية لإثراء أساليبه ،وطرق التقويم لديه .
					2- أتعاون مع مشرف المعلم/ة الجديد عل تنمية المعلم بكافة الجوانب المهنية .
					3- أتعامل بمرونة مع المعلم/ة الجديد في متابعة الاعمال الكتابية .
					4- أعطي المعلم/ة الجديد تغذية راجعة محددة في المواضيع الفنية والإدارية .
					5- إعطاء المعلم/ة الجديد مهام من السهل تنفيذها وإبراز النجاح فيها .
					6- أقوم بزيارات صافية إشرافية للمعلم/ة الجديد .
					7- أخفف من الأعمال الإدارية المطلوبة من المعلم/ة الجديد كمربي/ة صف مثلا .
					8- أزود المعلم/ة الجديد باستراتيجيات تمكنه من التأقلم مع المدرسة وقوانينها وطاقمها واحتياجاتها .

					9- أساعد المعلم/ة الجديد على التأقلم الأكاديمي والاجتماعي والانفعالي .
					10- أقدم مساعدة للمعلم الجديد على مواجهة الصعوبات في الحقل المهني التعليمي .
المجال الرابع: الإدارة الصفية					
					1- أتيح الفرصة للمعلمين الجدد للالتحاق بدورات حول طرق الإدارة الصفية .
					2- أوضح للمعلمين الجدد أساليب الادارة الصفية الملائمة .
					3- أوفر بيئة صفية داعمة تشجع المعلم الجديد على تطبيق الأفكار الجديدة .
					4- أمنح الحرية للمعلم/ة الجديد لإعطاء أفكار ومقترحات من ضمن تخصصه لتطوير اساليبه في مجال الإدارة الصفية .
					5- أسعى لإيجاد نظام مدرسي يشعر المعلم الجديد/ة بالاستقرار المهني .
					6- أنمي الروح القيادية لدى المعلم الجديد/ة .
					7- أشجع المعلم/ة الجديد على المشاركة في مناقشات تتعلق بالإدارة الصفية واساليبها .
					8- أوثق العلاقة بين الطلبة والمعلمين الجدد .
					9- أشجع المعلمة الجديد عل الجرأة في اتخاذ القرارات.
المجال الخامس: حل المشكلات					
					1- أشارك المعلم/ة الجديد بجلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه/ها .
					2- أحرص على حل المشكلات التي تعترض المعلمة الجديد وتحول دون تطوره .
					3- أشجع المعلمة الجديد على استخدام أسلوب المناقشة والحوار لحل المشكلات التي تواجهه/ها .

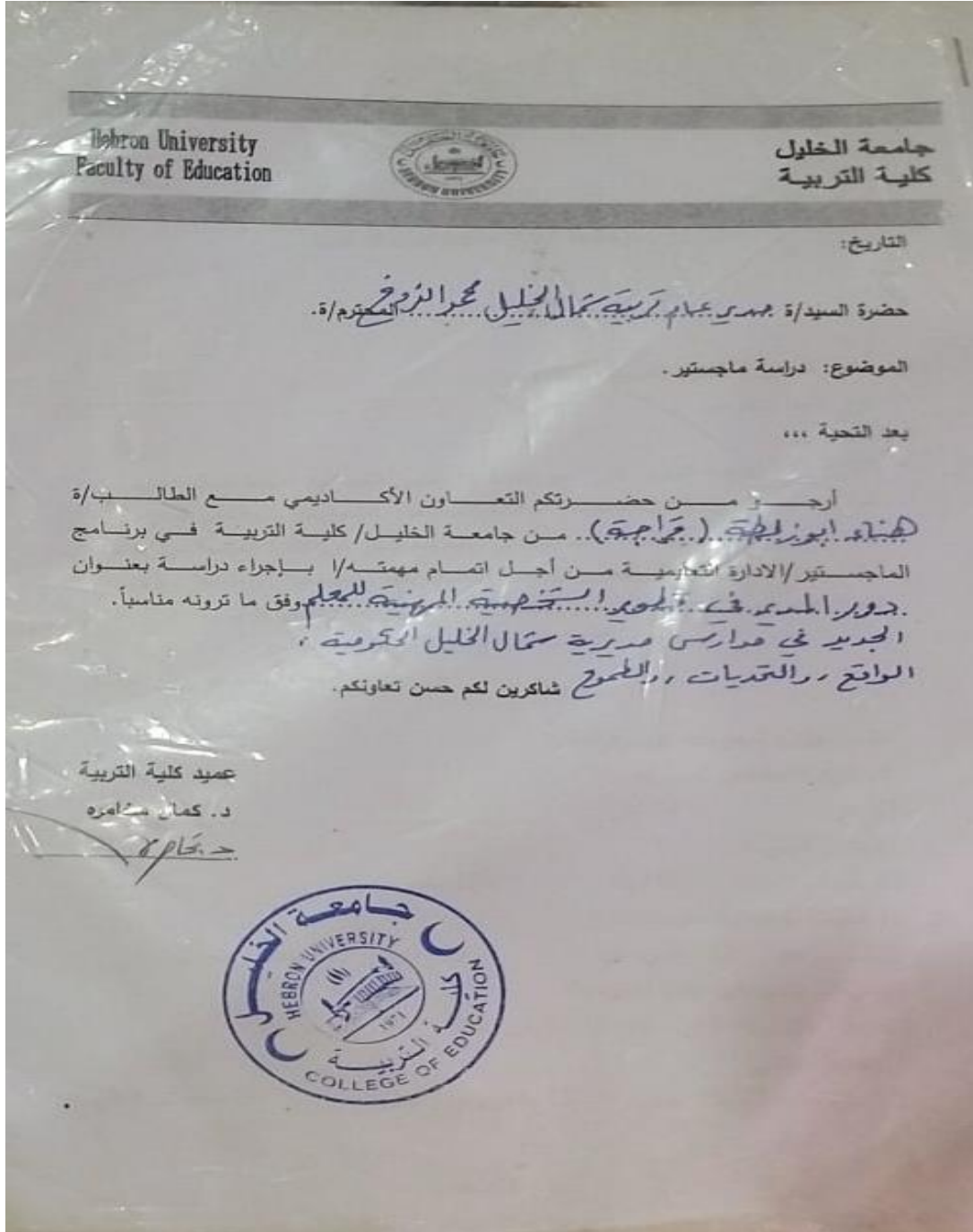
					تشجيع المعلم/ة الجديد على استخدام العصف الذهني أثناء حل المشكلات .	-4
					أفتح المجال لمناقشات مفتوحة حول المشكلات المطروحة والتي يواجهها المعلم الجديد .	-5
					أوائم الإمكانيات المادية المتوفرة مع حاجات الطلاب والمنهاج والأهداف التي يحتاج اليها المعلم/ة الجديد	-6
					أعمل على زيادة الثقة والشعور لدي المعلمين الجدد بأنهم لهم قيمة ومكانة في المدرسة والمجتمع مما يساعدهم في مواجهة المشكلات التربوية .	-7
					أهتم بمشاكل المعلم/ة الجديد التي يواجهها وأعمل على حلها .	-8
					أشجع المعلمين الجدد والقدامى على تقبل بعضهم البعض .	-9
					الانصات الى مشاكل المعلم/ة الجديد ومتابعتها وعدم الاستخفاف بها .	-10
					أحرص على تقبل المعلمين القدامى لأفكار/مبادرات المعلمين الجدد .	-11

شكرا على دعمك لي في تعبئة الاستبانة

ملحق رقم (3) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	د منال أبو منشار	دكتورة	جامعة الخليل
2	د. عادل فوارعه	دكتور	مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل
3	د. كمال مخامرة	استاذ مشارك	جامعة الخليل
4	د. محمد شاهين	استاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
5	د. محمد الحيح	استاذ مشارك	جامعة القدس
6	د. يوسف حرفوش	استاذ مشارك	جامعة القدس
7	أ. عفاف النجار	استاذة/رئيس قسم الاشراف /مديرية تربية وتعليم شمال الخليل	مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة (جامعة الخليل)



ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة (التربية والتعليم)



الرقم : و ت / ١٣ / ٥١٣
التاريخ : 17 / 9 / 2020م

لعمري بعهته الأمر

تسهيل مهمة باحثة*

بهذهكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم للتكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

هنا علي شاكرا ابو زلطة

من جامعة الخليل للمحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

" دور المدير في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل الحكومية: الواقع، والتحديات، والطموح"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على مديري ومديرات المدارس في تربية شمال الخليل.
 - يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتسيق مع "مسلق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
 - الاستجابة على الأسئلة البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - نظراً لطروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- مع الاحترام،،

د. محمد مطر
مدير مركز البحث والتطوير التربوي



لطفة:
معالي وزير التربية والتعليم المحترم.
عقوبة وكيل الوزارة المحترم.
عقوبة الوكلاء المساعدين المحترمين.
الأخ مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي المحترم.
الأخ مدير عام التربية والتعليم - شمال الخليل - المحترم.

د. علي عدوان - المحترم / المشرف على الدراسة - بريد إلكتروني: adwan.ameel@gmail.com