

## The role of the school principal in professional development from the point of view of intermediate science and mathematics teachers in Riyadh

Ms. May Abdulaziz Al Abdulsalam<sup>\*1</sup>, Dr. Saham Mohammed Kaaki<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ministry of Education | KSA

<sup>2</sup> Princess Nourah Bint Abdulrahman University | KSA

Received:

22/11/2024

Revised:

09/12/2024

Accepted:

23/01/2025

Published:

30/05/2025

\* Corresponding author:

[may.omar.2019@gmail.com](mailto:may.omar.2019@gmail.com)

Citation: Al Abdulsalam,

M. A., & Kaaki, S. M.

(2025). The role of the school principal in professional development from the point of view of intermediate science and mathematics teachers in

Riyadh. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(6S), 22 – 39.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B241124>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B241124>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The aim of this study was to explore the role of school principals in professional development from the perspective of middle school science and mathematics teachers in Riyadh. The researcher employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a randomly selected sample consisting of 38 science teachers and 42 mathematics teachers. The results revealed that the mechanisms for enhancing the quality of professional development, from the teachers' perspective, were rated highly with a mean score of 2.33 out of 3. The principal's attention to key professional development tasks related to motivation, decision-making, evaluation, communication skills, and teaching skills received a moderate rating with a mean of 2.07. Similarly, professional development domains related to research, training, and the use of educational technology also received a moderate rating, with a mean of 1.97. The most significant obstacles to professional development were the burden of additional work responsibilities and teacher absenteeism, with a mean score of 2.10, indicating a high level of impact. The findings also showed no statistically significant differences at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) level in the role of the school principal in professional development based on the interaction between age and experience. Based on these findings, the researchers recommended empowering principals professionally, motivating teachers, enhancing their skills, promoting participatory decision-making, encouraging experience exchange, supporting field-based educational research, and conducting further studies on the topic.

**Keywords:** School principals- Professional development- Science teachers- Mathematics teachers- middle stage- Saudi Arabia.

### دور مُديرة المدرسة في التَّـنْـمِـيَّة المِهْنِـيَّة مِن وَجْهَة نَظَر مُعَلِّمَاتِ العُلُوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض

أ. مي عبد العزيز آل عبد السلام<sup>\*1</sup>، د / سهام محمد كعكي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وزارة التعليم | المملكة العربية السعودية

<sup>2</sup> جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة صدفية تتمثل في (38) معلمة علوم و (42) معلمة رياضيات، وكشفت نتائج الدراسة أن آليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات جاءت أولاً بمتوسط حسابي (2.33 من 3) وبدرجة (كبيرة) فيما حصل مجال اهتمام المديرية بالمهام اللازمة للتنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات المتعلقة بالتحفيز واتخاذ القرارات والتقويم وتنمية مهارات الاتصال وتنمية مهارات التدريس على متوسط (2.07)، بدرجة (متوسطة) كما حصلت مجالات التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات المتعلقة بالبحوث والتدريب واستخدام التكنولوجيا التعليمية في التعليم على متوسط (1.97)، بدرجة (متوسطة) ويعد تحمل أعباء إضافية في العمل وغياب المعلمات عن المدرسة من أهم المعوقات للتنمية المهنية للمعلمات بمتوسط (2.10) بدرجة (كبيرة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات تبعاً لتفاعل متغيري العمر والخبرة معاً، بناءً على النتائج أوصت الباحثتان بتمكين المديرية مهنيًا، وتحفيز المعلمات، وتطوير مهارتهن، وتعزيز المشاركة في القرار، وتبادل الخبرات، وتشجيع البحث التربوي الميداني، إضافة إلى مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** مديرات المدارس، التنمية المهنية، معلمات العلوم والرياضيات، المرحلة المتوسطة، السعودية.

## 1- المقدمة.

يمثل عالم اليوم بما يطرحه من متطلبات جديدة وتطورات متتالية، بما يؤهله للوصول إلى أهداف متنامية، تحديًا بالنسبة لتعلم أفرادهم وتربيتهم على الأهداف والغايات الخاصة بكل مجتمع، والسلوكيات الإنتاجية المميزة له. ويقع العبء الأكبر في ذلك على مدارس اليوم لما يحيط بها من متغيرات ثقافية واجتماعية واقتصادية، وعلى المدراء التربويين في المقام الأول، ولا يتم رفع كفايات المدارس اليوم إلا من خلال مدير المدرسة الكفاء. ويؤكد ذلك الحجي بقوله "أنه يتوقف نجاح الإدارة التعليمية على المدير، وذلك لأن مدير المدرسة يلعب دورًا هامًا في تحديد الأهداف، وفي رسم الطرق، وتحديد الوسائل الموصلة إليها ومدير المدرسة دور في وضع خطط النشاط المختلفة" (الحجي، 2000، ص 185).

وتسعى المؤسسات التربوية للتطوير المهني لأداء المعلمين من خلال الدورات التدريبية وبرامج الدبلوم التربوي ومواصلة الدراسات العليا والتوجيه والإشراف على أعمالهم ومساعدتهم للارتقاء بمستوي أدائهم؛ لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض على أمل أن تساهم نتائجها في تطوير ممارسات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية بهدف تحسين نوعية التعليم في المرحلة المتوسطة.

## 1-2- مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن الإدارة المدرسية تحقق أهدافها التربوية بكفاءة إذا ما توفر مديرون يحسنون تحديد الأهداف وتصميم الخطط المناسبة التي تمكن من إنجاح العملية التربوية في تحقيق أهدافها بفاعلية. ويقوم مدير المدرسة بدور أساسي في التنمية المهنية للمنسوبي المدرسة حيث يذلل الصعوبات والعقبات التي تحد من تحقيق التنمية المهنية؛ وذلك لأن أي نمو يحققه المعلم يحققه الطالب وإن نجاح تدريس مادتي العلوم والرياضيات يتوقف على المعلم الجيد الإعداد والتكوين، والمعد إعدادا مميّزا ومسلحا علميا ومهنيًا وثقافيا؛ ليتمكن من القيام بدورة التربوي وبصورة صحيحة وسطحية (زيتون، 2004م، ص 222). تلعب مديرة المدرسة دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المهنية للمعلمات، خاصة في مواد حيوية كالعلوم والرياضيات ومع ذلك، هناك فجوة قد تكون موجودة بين وعي المديرات بأهمية دورهن في التنمية المهنية وبين الممارسة الفعلية لهذا الدور هذه الفجوة تُثير تساؤلات حول مدى تمكين المعلمات من تطوير مهاراتهم المهنية لتحسين جودة التدريس والارتقاء بالمخرجات التعليمية. وقد أظهرت نتائج دراسة (الفضلي، 1994) أن المديرات يرين أهمية الأدوار التي تقوم بها مديرة المدرسة لنمو المعلمات مهنيًا أكثر من درجة ممارستهم لها فعليًا..

وجاءت دراسة الصالح (2022) حيث بحثت الدراسة دور الإدارة المدرسية في تحسين التنمية المهنية للمعلمات توصلت النتائج إلى أن القادة التربويين الذين يتبنون أساليب قيادية تحفيزية يُسهّمون بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءات المهنية للمعلمات. دراسة علي (2022) ركزت على تحليل أدوار القيادة المدرسية في تحقيق التنمية المهنية، مع دراسة تأثير البيئة المدرسية والعوامل التنظيمية خلصت الدراسة إلى أن القادة الذين يقدمون الدعم والتوجيه الفعال يُساعدون المعلمات على تحقيق التطور المهني المطلوب. دراسة الشمري (2020) تناولت الدراسة دور المديرات في تقديم برامج تدريبية مستمرة لتحسين الأداء التعليمي، أظهرت النتائج أن المديرات اللواتي يُقدمن برامج مهنية منتظمة يُحققن نتائج إيجابية على صعيد تحسين كفاءة المعلمات، خاصة في مواد العلوم والرياضيات. تشير الدراسات إلى أن الدور القيادي لمديرة المدرسة هو أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية المهنية، ومع ذلك، يبقى التحدي في تطبيق الأدوار بشكل فعال بما يحقق النتائج المرجوة وتُبرز هذه الدراسات الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تركز على التحفيز، الدعم، والتوجيه، بالإضافة إلى بيئة تعليمية تُمكن المعلمات من التطور المهني بصورة مستدامة.

## 1-3- أسئلة الدراسة:

ونتوصل من العرض السابق إلى مشكلة الدراسة التي يمكن تحديدها في السؤال الرئيس التالي:

ما دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما مهام مديرة المدرسة للتنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض ؟
- 2- ما مجالات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟
- 3- ما معوقات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة تعزي لمغفيري (العمر والخبرة العملية)؟

5- ما آليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض ؟

#### 4-1-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1. المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة للتنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
2. المجالات التي يمكن من خلالها أن تساهم مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
3. معوقات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
4. تحديد آليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.

#### 5-1-أهمية الدراسة:

نبتت أهمية هذه الدراسة من كونها ترتبط بالعمل التربوي، كما أنها تسعى إلى التعرف على برامج الإدارة المدرسية في تنمية النمو المهني للمعلم باعتبار مدير المدرسة هو المعني بتفعيل هذه البرامج في المدرسة، كما تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية العلمية والعملية فيما يلي:

- توضيح المهام والمجالات لمدير المدرسة في تنمية النمو المهني لمعلم العلوم والرياضيات والتي تفيد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من التنمية المهنية والتي تمكن مسئولين التدريب بوزارة التربية والتعليم من الاستفادة منها للتغلب عليها.
- تقديم توصيات تساعد على تعزيز دور مدير المدرسة في التنمية المهنية وآليات للتغلب على العقبات التي تقف في سبيل التنمية المهنية للمعلمين.
- دعم قدرات مدير المدرسة من خلال تعريفه بأهمية دوره في التنمية المهنية لمعلمي العلوم والرياضيات.

#### 6-1-مصطلحات الدراسة:

- الدور: يعرف الدور اصطلاحاً بأنه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراه الآخرون" (نشوان، 2022، ص109)، ويقصد به في هذه الدراسة مجموعة السلوكيات والممارسات والإجراءات والأنشطة التي يتوقع أن يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.
- يعرف الدور إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الأعمال والواجبات والمهام التي تقوم بها مديرة المدرسة بالمرحلة المتوسطة لمساعدة المعلمات على تنمية مهاراتهم اللازمة لعملهن.
- مديرة المدرسة: هو المسئول عن إدارة المدرسة، وتهيئة البيئة التربوية والتعليمية المناسبة لها، والمشرف الدائم على المدرسة لضمان تحقيق الأهداف العامة للتربية، وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمؤول الأول عن المدرسة، تعريف آخر: مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية، والاجتماعية والقُدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً. (وزارة المعارف، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، 1420، ص10).
- التعريف الإجرائي لمديرة المدرسة: تعرف مديرة المدرسة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: هي شخصية مؤهلة أكاديمياً، ومهنيّاً، ومكلفة رسمياً للقيام بإدارة المدرسة المتوسطة إدارياً وفنياً، وتسعى لتنمية المعلمات مهنيّاً ومهاريّاً في المرحلة المتوسطة.
- التنمية المهنية: وهي عملية مستمرة ومؤسسة محوراً المعلم وتهدف إلى إحداث تغييرات فنية وعقلية وسلوكية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمعلم (التويجري وتراوري، 2018، ص256)
- التعريف الإجرائي للتنمية المهنية للمعلمات: تعرف التنمية المهنية للمعلمات إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: زيادة فاعلية عمل المعلمات في تدريس مادة العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض بواسطة تفعيل دور مديرة المدرسة لتنمية مهاراتهم التدريسية ومهاراتهم المتعلقة بالاتصال ومشاركتهن في القرارات.
- المرحلة المتوسطة: "هي مرحلة ثقافية عامة، غايتها تربية الناشئ تربية إسلامية شاملة لعقيدته وعقله وجسمه وخلقه، يراعى فيها نموه وخصائص الطور الذي يمرُّ به، وهي تشارك غيرها في تحقيق الأهداف العامة من التعليم" (وثيقة سياسة التعليم بالمملكة، 1390م، ص287).

- التعريف الإجرائي للمرحلة المتوسطة: تعرف المرحلة المتوسطة إجرائياً بأنها: المرحلة من سلم التعليم في المملكة العربية السعودية التي يلتحق بها الطالب أو الطالبة بعد تمام المرحلة الابتدائية وتحدد بثلاث سنوات دراسية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1-1- الإطار النظري.

#### 2-1-2- مهارات مديرة المدرسة التربوية:

ولقد اختلف الدارسون والباحثون في تصنيفهم للمهارات الرئيسة اللازمة لمديرة المدرسة التربوية، فمنهم من صنفها على أساس ثلاث مهارات رئيسة وهي كالتالي (المسعري، 1424هـ، ص 164):

- 1- المهارات الإدارية: هناك عدة مهام تهتم بها مديرة المدرسة في الجانب الإداري ويتطلب القيام بها امتلاك المهارة المناسبة لأدائها ومن هذه الأعمال الإدارية ما يلي (العمامرة، 2002م، ص 109):
  - إدارة شؤون الطالبات والعاملات.
  - تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.
  - إدارة الشؤون المالية.
  - تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة وإدارة التعليم.
  - التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية.

وتعد المهام الإدارية لمديرة المدرسة عنصر أساسي لدورها الإداري في المدرسة لما لتلك المهارات من الدور الإيجابي في تنظيم المدرسة والتخطيط للعملية التربوية في حدود الإمكانيات المادية والبشرية.

- 2- المهارات الفنية: ويقصد بها تفهم العمل وأدائه بإتقان، وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي تستخدمها مديرة المدرسة في ممارسة عملها ومعالجتها للمواقف التي تصادفها أثناء ممارستها لوظيفتها (الفاضلي، 2000، ص 22).

- 3- المهارات الإنسانية: إن أرادت مديرة المدرسة أن تكون مديرة مدرسة ناجحة في بناء علاقات إنسانية ناجحة داخل المدرسة فعليها أن تأخذ بالأمور التالية (الحقيل، 1997، ص 69):

1. الإلمام بأسباب القيادة التربوية الناجحة.
2. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة.
4. إشباع الحاجات الإنسانية كالحاجة إلى الأمن، والتقدير والتقدم والنجاح والانتماء وتحقيق الذات.
5. العمل على إزالة وتذليل العقبات والصعوبات التي تقف أمام تحقيق علاقات إنسانية ناجحة داخل المدرسة.

وبما أن المهارات مكتسبة فإن مديرة المدرسة مسئولة بالدرجة الأولى عن اكتساب تلك المهارات عن طريق ممارستها، وحضور الدورات التدريبية لتتمكن من تفعيلها بالواقع المدرسي، فهي تحدد كفاءة المديرية وقدرتها التي تسهل لها ناحية التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات.

#### 2-1-2- دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية للمعلمات:

حتى تكون المدرسة قادرة على الإيفاء بالتزاماتها، لا بد أن تتوفر لها مجموعة من العناصر والمقومات، من أهمها وأبرزها المهارة للقيام بدورها الإداري التربوي والذي يتطلب منها ضبط جميع العناصر والمدخلات وتنسيقها وتوجيهها، وتهيئة فرص التفاعل الإيجابي بينها؛ لتكون قادرة على بلوغ الأهداف المنشودة في إطار الإمكانيات والتسهيلات المتاحة والظروف، وبقدر معقول من الجهد، والوقت والمال.

#### مهام وواجبات مديرة المدرسة للمرحلة المتوسطة:

إن إحاطة مديرة المدرسة بمهامها وظيفتها يسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة؛ لهذا وضعت المهام الوظيفية لمديرة المدرسة في مجالات يمكن حصرها فيما يلي (عطوي، 2010م، ص 121):

1. العمل على تحسين العملية التعليمية التربوية وتطويرها: وذلك من خلال التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمات لتدريسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها، والتعرف على مستوى المعلمات وإمكاناتهن التربوية والتعليمية لتوزيع المباحث الدراسية على المعلمات حسب تخصصاتهن وقدراتهن، وتعمل المديرية على التعرف على حاجات المعلمات المهنية وتلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلمات (عطوي، 2010م، ص 121).

## 2. الشؤون الإدارية:

وتتمثل الشؤون الإدارية للمديرة بإعدادها للخطة الإدارية السنوية للمدرسة، وإدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعداد موازنتها، ومتابعة دوام العاملات بالمدرسة والتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وتعبئة التقارير السنوية لهم، وتوفير المديرية الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها (عطوي، 2010م، ص 122).

## 3. شؤون الطالبات:

تتمثل مهام المديرية في شؤون الطالبات بالتعرف على حاجات الطالبات ومشكلاتهن الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمات والمرشدات الاجتماعيات في المدرسة وغيرهن من المختصات، والتعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطالبات وشؤونهن وأحوالهن العامة بالاطلاع المستمر على بطاقتهن المدرسية وسجلتهن التراكمية والتقارير اليومية لمربيات الصفوف ومتابعة دوام الطالبات، والعمل على حل مشكلات الطالبات بالطرق التربوية الملائمة (عطوي، 2010م، ص 123).

## 4. المجتمع المحلي:

تعرف المديرية على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في خدمة المجتمع؛ لتوثيق الصلات من خلال برنامج منظم لمشاركة المجتمع المحيط في الأنشطة المدرسية، والتعامل الجيد والايجابي مع أولياء أمور الطالبات (عطوي، 2010م، ص 123).

## 5. التخطيط المستقبلي:

ويتمثل ذلك بعمل المديرية على تطوير السجلات المدرسية وتحديثها، وضع الاقتراحات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها، وضع الخطط التدريبية والتثقيفية لتنمية العاملين في المدرسة بالتنسيق مع الجهات المعنية، وضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة، وتحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجحة لها (عطوي، 2010م، ص 125).

## 2-1-3- التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات:

تعد المعلمة عنصرًا أساسيًا في أي تجديد تربوي لأنها من مدخلات العملية التربوية وأخطرها بعد التلميذات، وللمعلمة في النظام التعليمي مكانة مميزة، ويعتمد تطوير التعليم على مستوى النمو المهني المتاح للمعلمات ويرتبط نمو المعلمة ارتباطاً وثيقاً بزيادة تحصيل الطالبات في جميع المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية، فعندما يستمر نمو المعلمات وتطويرهم من خلال برامج التطوير المهني ينعكس إيجابياً على أداء الطالبات التعليمي. (عساف، 2000م، ص 7).

وهكذا فالسؤال الخامس من الدراسة الحالية ويوضح آراء معلمات العلوم والرياضيات في آليات الارتقاء بتنميتهن المهنية.

## 2-1-4- أهداف التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات:

تهدف التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات لعدة أهداف ليحني من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المستجدات في التعليم والتربية ومن أبرز تلك الأهداف (شوقي، ومحمود، 1996، ص 233-34):

1. تحقيق النمو المستمر للمعلمات لرفع مستوى أدائهن المهني وتحسين اتجاهاتهن، وصقل مهارات التعليمية، وزيادة معارفهم، وزيادة مستوى مقدرتهم على الإبداع والتجديد.
2. تجديد معلومات معلمات العلوم والرياضيات وتنميتهن، وإيقافهن عن التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرق التدريس والمحتوي الدراسي وغير ذلك من مكونات المنهج الدراسي.
3. إتاحة الفرصة لإقامة حوار بين المشرفات على المعلمات في مرحلة إعدادهن قبل الخدمة ومعلمات العلوم والرياضيات في الميدان.

## 2-1-5- احتياجات التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات:

الاحتياجات المهنية للمعلمات هي التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للمعلمة وأنماط ودرجة كفاءتها عن طريق التدريب، وللمعلمة احتياجات متنوعة منها:

1. احتياجات اعتيادية: وتشتمل الاحتياجات التي ترغب المعلمات الجدد في معرفتها عن العمل أو بغرض الترقى الوظيفي، أو النقل من وظيفة إلى أخرى، أو الإحاطة بالمستجدات.
2. احتياجات تنجم عن المشكلات: تنتج المشكلات من مصادر متعددة منها المنظمة أو العمل، أو الأفراد فالمشكلات التي تصدر عن المنظمة بسبب قصور أو ضعف في جوانب تنظيمية قد تتعلق بعدم وضوح الأهداف أو معرفة وظائفها أو سياساتها وقلة القوي العاملة فيها، أو تدني مستويات أدائهن، والمشكلات التي تصدر عن العمل بسبب الجهل بالمسؤوليات أو المهام الموكلة للمعلمات.
3. احتياجات تطويرية: يتعلق هذا النوع من الاحتياجات بالتطلعات أو التوقعات التي ترسمها المنظمة، وتعمل على بلوغها كزيادة القوي العاملة، واستحداث تخصصات جديدة ومضاعفة عدد الدورات التدريبية (صخي، 1988هـ، ص 84).

ويوضح ميلان (1989) أنواع الاحتياجات التدريبية وفق معايير معينة هي: الضيق والشمول، والتوجيه والتركيز، المدى الزمني، المدى الكمي.

#### 1-2-6- معوقات التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات:

تشير العديد من الدراسات أن من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عديدة منها: انخفاض مستوى أداء بعض المعلمات لأسباب مهنية كقصور إعدادهن التربوي مما تضطر مديرة المدرسة إلى تحميل بعض المعلمات ممن تثق بمؤهلاتهن وقدراتهن أعباء إضافية فيتأثر أدواهن بشكل عكسي.

كما أن غياب المعلمات عن المدرسة أو تأخرهم وعدم تجاوب المعلمات مع مديرة المدرسة حيث يعتقد البعض منهن أنهن أكثر علماً في مادة تخصصهن، ويرفضون إعداد الدروس بناء على خبرتهم الطويلة في مجال التدريس يشكل عائقاً أمام التنمية المهنية للمعلمات، وتعد المعلمة كبيرة السن من المشاكل التي تواجهها الإدارة المدرسية واللاتي ليس لديهن الاستعداد لتطوير أنفسهن، وكذلك المعلمة غير الراغبة في التدريس لنقص الكفاءات الفنية لديها أو لكونها قد أسند إليها تدريس مادة في غير تخصصها.

#### 1-2-7- آليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات:

تتنوع الوسائل والطرق ومحتوى التنمية المهنية وتوجه لتحقيق الأهداف التربوية وفيما يلي عرض لسبل التنمية المهنية وهي كما يلي:

أ. التنمية المهنية من خلال برامج التدريب التربوي أثناء الخدمة:

يشار للبرامج التدريبية أو الدورات التدريبية على أنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يتم توجيهها للمتدربين من خلال نظام تدريبي مصمم بدرجة كفاءة عالية من ناحية التخطيط والتنفيذ والتقييم ويولي احتياجات معلمة العلوم والرياضيات عن طريق تجديد المعارف والمهارات المطلوب اكتسابها في مجالات العمل التربوي (مدبولي، 2002، ص 15).

ب. آليات التطوير الذاتي:

التعلم الذاتي هو مقدرة معلمة العلوم والرياضيات على استخدام مهاراتها وقدراتها الذاتية في إنجاز عملية التعلم وتحقيق نواتجها من خلال البرمجيات والتقنيات المعاصرة، ولها حرية اختيار الساحة المكانية والزمانية للعملية التعليمية، وهي المسئولة عن نتائج تعلمها من خلال عمليات التقييم (توفيق، 2001، ص 76)، وكما تعتمد على برامج التدريب عن بعد فالتطوير الذاتي من الأمور التي تمكن معلمات العلوم والرياضيات من تطوير أدائهن التعليمي بما يناسب مع احتياجاتهن الفعلية لذا فهو من الآليات التي تدعم التنمية المهنية للأسباب التالية (توفيق، 2001، ص 75):

1. تقييم وتقويم ذاتي لمعارف المعلمة ومهاراتها التدريسية.
2. مواكبة التفجر المعرفي والتقني في المعرفة والمعلومات، وكل ما هو متطور ومعاصر وتطبيقه في مجالات العمل التدريسي.
3. يحقق تعلم إيجابي يتناسب وقدرات المعلمة الذاتية والعمل على تطويرها.
4. دور المعلمة إيجابي ونشط في تطوير قدراتها الذاتية والبحث عن كل جديد ومتطور.

ج. تقنيات أو تكنولوجيا التعليم:

إن من أهم الخصائص التي تميز عصرنا الحالي ليس التطورات العلمية والتقنية المدهشة بحد ذاتها وإنما معدل استمرارية حدوثها ومدى تأثيرها في حياتنا ومن هنا لا نستطيع تجاهل تأثير التطورات العلمية والتقنية وخصوصاً المتعلقة بتكنولوجيا استخدام الحاسوب في التعلم وفي تطوير قدرات معلمة العلوم والرياضيات (الفليج، 2005، ص 25-35)، فهي تلعب دوراً فعالاً في عملية التنمية المهنية لمعلمات العلوم.

#### 2-2- الدراسات السابقة

##### 1-2-2- دراسات سابقة بالعربية:

- دراسة البلوشية (2022) حيث هدفت إلى استكشاف واقع التطور المهني وعلاقته بممارسة القيادة الموزعة بين القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً من خلال تقنيات كمية ونوعية استخدمت الباحثة المقابلات للتحقق من واقع القيادة النسائية ولجمع بيانات متعمقة لتقييم طبيعة وفعالية البرامج تكون مجتمع البحث من جميع العاملات الإداريات في وزارة التربية والتعليم (385) مشاركاً منهم (6) قيادات نسائية وقد أشارت النتائج إلى أن فاعلية برنامج التطوير المهني للقيادات النسائية في سلطنة عمان متوسط حيث إن أعلى نسبة كانت للجانب البشري يليها الجانب التنظيمي ثم الجانب الفني الذي صنفه الأضعف من قبل المشاركات كانت ممارسة المرأة للقيادة الموزعة متوسطة بشكل عام ولكن تم تصنيف الرؤية والرسالة والأهداف بدرجة عالية، جاء التطوير المهني في المرتبة الثانية من حيث ممارسته على مستوى متوسط تليها الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة على مستوى متوسط في المستوى الرابع تم تقاسم المسؤولية والممارسات القيادية في المرتبة الخامسة والتي صنفها المشاركون كممارسات متوسطة.

- دراسة حماد (2021) استهدفت هذه الدراسة تعرف آراء مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظه الأحساء حول دور المديرين في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مفهوم قيادة للمعلم، والكشف عن مدى تأثير متغير الوظيفة في تصورات أفراد الدراسة لهذا الدور، تم جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق استبانة طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية للبنين بمحافظه الأحساء بلغ حجمها النهائي (265) معلماً، و (38) مديراً، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة المديرين لدورهم في تنمية للمعلمين مهنيًا من منظور قيادة المعلم كانت مرتفعة بحسب تصورات المشاركين في الدراسة، وقد حصل محور الإدارة والقيادة المدرسية على المرتبة الأولى بينما حل محور العمل الجماعي والتعلم المهني في المرتبة الثانية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المعلمين والمدرءاء للدور قيد الدراسة، وكانت الفروق الصالح مجموعة المدرءاء.
  - دراسة الشيباب (2020) حيث هدفت إلى التعرف على احتياجات معلمي الفيزياء للتطوير المهني في ضوء المعرفة التدريسية المرتبطة بالمحتوى تألفت عينة البحث من (40) معلماً و (62) معلمة من معلمي الفيزياء في المدارس الحكومية في إدارة التعليم بينبع للعام الدراسي (2016-2017)، ولجمع المعلومات تم استخدام استبانة لاحتياجات التطوير المهني تكونت من (67) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال معرفة المحتوى العلمي أكثر المجالات احتياجاً، يليه ثانيًا مجال معرفة بيئة التعلم ثم مجال معرفة التعلم وخصائص المتعلمين ثالثاً، ورابعاً جاء مجال معرفة التدريس وأخيراً مجال معرفة التقويم بالمرتبة الخامسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، فيما لم تظهر وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- 2-2-1-دراسات سابقة بالإنجليزية:**
- دراسة (Tanisli et al.,2020) بعنوان كيفية تأثير برنامج التطوير المهني للمعلم على أداء الطلاب في علم الجبر.تم اعتماد نموذج البحث المختلط كمزيج من طرق البحث الكمية والنوعية في الدراسة، وتم اختيار (9) معلمين بشكل عشوائي من بين (30) مدرساً متطوعاً للرياضيات أثناء الخدمة كانوا يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية الحكومية والذين شاركوا في المشروع حيث تم إجراء البحث التجريبي على تسع مجموعات تجريبية وتسع مجموعات ضابطة، وتم جمع البيانات من اختبار الجبر المركب وتصميمات التدريس التجريبية لمجموعة المعلمين على طلاب الصف السابع والبالغ عددهم (454).وأظهرت النتائج أن الطلاب الذين تلقى مدرسوهم دعماً للتطوير المهني من خلال النظام الأساسي المستند إلى الويب تفوقوا إحصائياً في الأداء مقارنة بأولئك الموجودين في المجموعات الضابطة، وتم العثور على علاقة بين أداء المعلمين في المجموعة التجريبية وتقدم طلبتهم في الجبر.
  - دراسة (Daisly,2016) فقد تناولت تصورات معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية حول تطبيق معايير العلوم للجيل القادم وكشف التحديات التي تواجههم أثناء تطبيقهم لها في فصولهم الدراسية، وتحديد الموارد والمواد التي يحتاجها المعلمون لتنفيذ هذه المعايير، واستخدم الباحث المنهج التحليلي وذلك بجمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية لسبعة من معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية بولاية واشنطن الأمريكية. أشارت النتائج إلى أن هذه المعايير في ذاتها ما هي إلا سياسة إصلاحية معقدة يصعب على كثير من المعلمين فهمها وتطبيقها، كما أظهرت الدراسة وجود مجموعة من التحديات والتي كان من أبرزها خوف المعلمين من الخروج من منطقة الراحة في تطبيق ممارسات تدريسية جديدة لم يعتادوا عليها لأعوام، كما أشارت الدراسة إلى أن من ضمن التحديات التي أوردتها المعلمون هو نقص التدريب الكافي والفعال وشح الموارد التعليمية وضيق الوقت لتطبيق مثل هذه الممارسات داخل الصفوف الدراسية، ومن ضمن التحديات التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة وجود قصور في فهم المعلمين لمثل هذه المعايير وقد أشارت نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى وجود حاجة ملحة لمعالجة هذه التحديات من خلال التطوير المهني للمعلمين المكثف حول هذه المعايير وتوفير الدعم اللازم للمدارس والمعلمين كتوفير المواد والأدوات اللازمة لتدريس العلوم.
  - دراسة (Ensminger&Gaubatz, 2015) هدفت إلى التعرف على محاولات التغيير لرؤساء أقسام المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على كيفية تحويلهم عوائق التغيير إلى حالات لتعزيز عملية التغيير، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثان المقابلات الشخصية ومقياس أسلوب الحياة كأداتين للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (1) من رؤساء الأقسام منهم (3) ذكور و (3) إناث، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعظم عائق العملية التغيير هو مقاومة المعلمين وشعورهم بالرضا في الوضع الراهن، أن رؤساء الأقسام الذين قاموا بنشر المعلومات الخارجية والداخلية وتقديم التنمية المهنية كانوا هم الأكثر قدرة على تغيير شعور المعلمين من حالة الرضا إلى عدم الرضا بالوضع الراهن، وزيادة معرفة ومهارات المعلمين.
  - دراسة (Georgia,2012) حيث هدفت الدراسة إلى استقصاء مدى فاعلية الإدارة المدرسية ومدى توافر الثقافة التكنولوجية وفاعلية التدريس لدى المعلمين استخدم الباحث الاستبانة كأداة قياس على عينة من المجتمع المكون من معلمين في مدارس تايوان ومن أهم نتائج الدراسة أن القيادة التكنولوجية لدى مدير المدرسة تحسن من ثقافة المعلمين التكنولوجية وتشجعهم بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا في تدريسهم، ومن أهم التوصيات أن على مدرءاء المدارس كونهم القادة في مدارسهم تطوير رؤية تكنولوجية شاملة في مدارسهم.

## 2-2-3-التعليق على الدراسات السابقة:

- تُظهر الدراسات السابقة تنوعاً كبيراً في الموضوعات التي تتناول التطوير المهني للمعلمين ودور القيادات المدرسية في دعمه، مما يثري فهمنا للأدوار المختلفة التي يمكن أن تلعبها الإدارة المدرسية في هذا السياق، ومع ذلك، هناك نقاط تلاقي واختلافات واضحة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- أوجه التشابه: أهمية القيادة في التطوير المهني: معظم الدراسات، مثل دراسة (البلوشية، 2022) ودراسة (حماد، 2021)، أكدت على الدور الحاسم للقيادات المدرسية في تحقيق التطوير المهني، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تركز على دور القيادة المدرسية، خاصة المديرات، في تعزيز التطوير المهني.
- تركيز على برامج التطوير المهني: تناولت الدراسات، مثل دراسة (Tanisli et al (2020) ودراسة الشباب (2020)، تأثير برامج التطوير المهني على أداء المعلمين والطلاب، مما يتشابه مع الدراسة الحالية في الاهتمام بفعالية هذه البرامج وآليات تحسينها.
- التركيز على العوائق: دراسة (Ensminger & Gaubatz (2015 ودراسة (Daisy (2016 تناولتا العوائق التي تواجه المعلمين في تطبيق التطوير المهني، وهو محور تشترك فيه مع الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحديد التحديات التي تواجه مديري المدارس.
- أوجه الاختلاف: مجتمع وعينة الدراسة: دراسة البلوشية (2022) ركزت على القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينما تركز الدراسة الحالية على معلمات العلوم والرياضيات في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض. دراسة حماد (2021) استهدفت مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء، بينما الدراسة الحالية تُسلط الضوء على دور المديرات من وجهة نظر المعلمات فقط.
- دراسة الشباب (2020) تناولت معلمي الفيزياء فقط، بينما توسعت الدراسة الحالية لتشمل معلمات العلوم والرياضيات.
- منهجية البحث: استخدمت بعض الدراسات منهجية البحث المختلط، مثل البلوشية (2022) و(Tanisli et al (2020)، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات تحليلية مختلفة تستند إلى السياق المحلي.
- دراسة (Daisy (2016 اعتمدت على المقابلات الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما الدراسة الحالية تستخدم استبيانات وتحليل كمي لتقييم الأدوار.
- محاور الدراسة: دراسة Georgia (2012 ركزت على القيادة التكنولوجية ومدى تأثيرها على الثقافة التكنولوجية للمعلمين، بينما تركز الدراسة الحالية على التنمية المهنية بشكل عام ودور المديرات في تعزيز هذه التنمية. دراسة (Ensminger & Gaubatz (2015 تناولت مقاومة التغيير وأثرها على التطوير المهني، في حين تركز الدراسة الحالية على تحديد المجالات التي يمكن للمديرة أن تسهم من خلالها في التطوير المهني.
- الاستفادة من الدراسات السابقة:
- تحديد المحاور الأساسية للتطوير المهني: ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الجوانب الرئيسية التي تؤثر على التطوير المهني، مثل معرفة المحتوى، بيئة التعلم، ومعرفة استراتيجيات التدريس، كما في دراسة الشباب (2020).
- التركيز على العوائق والتحديات: استفادت الدراسة الحالية من مناقشة العوائق في الدراسات السابقة، مثل نقص التدريب وشح الموارد، مما ساعد في صياغة استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات.
- الاستفادة من المنهجيات المتنوعة: أثرت المنهجيات المتبعة في الدراسات السابقة على تصميم الدراسة الحالية، مما ساعد الباحثة في اختيار أدوات البحث المناسبة لتحليل الدور القيادي للمديرات.
- تعزيز الرؤية المحلية: رغم أن بعض الدراسات تناولت سياقات دولية، مثل دراسة (Tanisli et al (2020 ودراسة Georgia (2012)، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على تقديم رؤية محلية حول دور المديرات في التطوير المهني بما يناسب البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على دور المديرة في التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات تحديداً، مع تقديم آليات مقترحة لتحسين جودة التنمية المهنية. كما أنها جمعت بين تحليل الدور القيادي والتحديات واحتياجات التطوير المهني، مما يوفر منظوراً شاملاً ومتعمقاً للموضوع.

## 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

## 3-1-منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في البحث لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد بحثها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكماً كما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع



البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وإنما يقوم كذلك على تحليل دور المديرية في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة والتوصل إلى استنتاجات تسهم في تطوير واقع معلمات العلوم والرياضيات بالمرحلة المتوسطة (العساف، 2002، 189).

### 2-3-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمات الرياضيات والعلوم بالمرحلة المتوسطة بشمال وغرب مدينة الرياض والبالغ عددهم (176) معلمة علوم و (206) معلمة رياضيات (إدارة التخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم، 1433هـ).

### 3-3-عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة من مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لتعليم البنات بشمال وغرب مدينة الرياض والتي تم اختيارها بطريقة صدقية من قوائم أسماء المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، وقامت الباحثة باختيار عينة صدقية لعدد (100) معلمة من معلمات الرياضيات والعلوم بالمرحلة المتوسطة واستجاب منهن (80) معلمة وهن (42) معلمة رياضيات وتمثل نسبه (20%) و (38) معلمة علوم تمثل نسبه (20%) من مجتمع الدراسة واكتفي بهذا العدد نظرا لضيق الوقت وكبر حجم عدد المعلمات.

### 3-3-1-وصف خصائص عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة من مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لتعليم البنات بشمال وغرب مدينة الرياض والتي تم اختيارها بطريقة صدقية من قوائم أسماء المدارس المتوسطة بشمال وغرب مدينة الرياض. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (42) معلمة رياضيات بنسبة 20% من مجتمع الدراسة وعدد (38) معلمة علوم بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة موزعة حسب نوع المعلمات.

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المديرية في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة ويمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة والتي تبدأ بوصف لعينة الدراسة ثم الإجابة عن الأسئلة وهي كما يلي:

### 1-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما مهام مديرة المدرسة للتنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للعبارات المتعلقة بالتحفيز من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6) آراء عينة الدراسة حول مهام مديرة المدرسة للتنمية المهنية

المحور الأول	المتغيرات	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	
مهام المديرية في التنمية المهنية مهام المديرية في التنمية المهنية	التحفيز	6	تشجع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية المناسبة.	2.23	0.693	متوسطة	1	
		1	توفر للمعلمات فرص الدعم والمساعدة والتشجيع.	2.21	0.610	متوسطة	2	
		7	تكافئ المعلمة المتميزة	2.15	0.695	متوسطة	3	
		4	تشجع المعلمات على المشاركة في الأنشطة المدرسية	2.10	0.704	متوسطة	4	
		3	تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمة	2.09	0.697	متوسطة	5	
		2	تلي حاجات المعلمات وتحفزهم معنويًا.	2.09	0.715	متوسطة	6	
	اتخاذ القرارات	المجموع			2.13	0.506	متوسطة	2
		5	تراعي الدقة والموضوعية في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات	2.24	0.534	متوسطة	1	

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	المتغيرات	المحور الأول
2	متوسطة	0.759	2.18	تناقش المعلمات في تحسين العملية التعليمية لاتخاذ القرارات المناسبة	1		
3	متوسطة	0.658	2.15	تهتم بتقويم المهارات التدريسية للمعلمات.	6		
4	متوسطة	0.689	2.14	تطبق القرارات التي اتخذت في الاجتماعات بمشاركة المعلمات	2		
5	متوسطة	0.640	2.09	تقوم بعمل تقويم مستمر للمعلمات	4		
6	متوسطة	0.738	2.01	تشارك المعلمات في اتخاذ القرارات التربوية	3		
1	متوسطة	0.517	2.13	المجموع		تنمية مهارات التدريس	
1	متوسطة	0.708	2.18	تهتم بالأنشطة التي تساعد المعلمة على زيادة الخبرات التعليمية في المادة الدراسية	6		
2	متوسطة	0.648	2.10	تزود المعلمات بتقرير وافي عن نتائج الزيارة الصفية	2		
3	متوسطة	0.754	2.04	تناقش معلماتها عن أساليب تنمية مواهب الطالبات المتفوقات	7		
4	متوسطة	0.771	1.99	تتعاون مع المعلمات في التغلب على الصعوبات في المادة التعليمية.	8		
5	متوسطة	0.750	1.91	تناقش المعلمات كيفية توظيف الكتاب المدرسي لتحقيق أهداف المنهج	3		
6	متوسطة	0.750	1.91	تناقش المعلمات عن محتوى دفا تر تحضيرهن اليومي.	4		
7	متوسطة	0.756	1.90	تقوم بتنظيم دروس توضيحية لعرض أساليب تعليمية جديدة.	1		
8	متوسطة	0.725	1.86	تدرب المعلمات على الأساليب الفعالة في معالجة المشكلات الصفية.	5		
4	متوسطة	0.538	1.99	المجموع		تنمية مهارات الاتصال	
1	متوسطة	0.585	2.25	تشجع الاتصال المباشر بينها وبين المعلمات.	7		
2	متوسطة	0.763	2.11	تخبر المعلمات بخطة الأنشطة التربوية لتنظيم أوقاتهم بما يتناسب مع الخطة.	4		
3	متوسطة	0.805	2.10	تحت المعلمات على تبادل الزيارات داخل المدرسة لتبادل الخبرات	1		
4	متوسطة	0.738	2.01	تدعوا لاجتماعات دورية بين المعلمات وأولياء الأمور لتبادل الآراء وحل الصعوبات.	6		
5	متوسطة	0.803	1.99	تعقد حوارات مع المعلمة للكشف عن الصعوبات التي تعيق عملها.	5		
6	متوسطة	0.719	1.96	تعقد اجتماعات منتظمة مع المعلمات لمناقشة أهداف المناهج وطرق تحقيق كل منها	3		
7	متوسطة	0.801	1.94	تتجاوز مع المعلمة في تحديد احتياجاتها التدريبية	2		

المحور الأول	المتغيرات	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			المجموع	2.05	0.588	متوسطة	3
			مجموع المتغيرات ككل	2.07	0.473	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق التالي:

1. إجمالي العبارات المتعلقة بالتحفيز حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.13) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مديرة المدرسة للتنمية المهنية المتعلقة بالتحفيز من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة.
  2. إجمالي العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات والتقويم حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.13) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مديرة المدرسة للتنمية المهنية المتعلقة باتخاذ القرارات والتقويم من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة.
  3. حققت العبارة (6) (تهتم بالأنشطة التي تساعد المعلمة على زيادة الخبرات التعليمية في المادة الدراسية) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.18). بينما حققت العبارة (5) (تدرب المعلمات على الأساليب الفعالة في معالجة المشكلات الصفية) على أدنى متوسط حسابي وقيمته (1.86).
  4. إجمالي العبارات المتعلقة بتنمية مهارات التدريس حصلت على متوسط حسابي قيمته (1.99) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مديرة المدرسة للتنمية المهنية المتعلقة بتنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة.
  5. إجمالي العبارات المتعلقة بتنمية مهارات الاتصال حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.05) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مديرة المدرسة للتنمية المهنية المتعلقة بتنمية مهارات الاتصال من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة.
- نستنتج مما سبق اتفاق النتائج المتوصل إليها في مجال مهام المديرة للتنمية المهنية المتعلقة بالتحفيز مع ما توصلت إليه دراسة (الفضلي، 1993) التي أكدت على أهمية تشجيع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية لرفع مستوى نموهن المهني وتؤكد على أهمية تلبية حاجات المعلمات من خلال إشباع حاجاتهن الإنسانية و (Villarreal، 2001) التي أشارت إلى أهمية توفير فرص النمو والتطوير المهني للمعلمات من خلال الدورات التدريبية وأمية تحفيز المعلمات معنوياً.
- ويتفق مع ما ذكر بالإطار النظري حول مهام المديرة المتعلقة بالعمل على تحسين العملية التعليمية التربوية من خلال التعرف على المناهج الدراسية من حيث أساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وتدارس الخطط مع المعلمات لتحقيق أهداف المنهج.

#### 2-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مجالات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للعبارات المتعلقة بمحور مجالات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7) آراء عينة الدراسة حول مجالات التنمية المهنية

المحور الثاني	المتغيرات	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
مجالات التنمية المهنية	البحوث والتدريب	4	تشجع المعلمات على استخدام الأساليب التربوية الجديدة.	2.15	0.506	متوسطة	1
		6	تدعم المعلمات اللواتي يقمن بتجريب أساليب جديدة في ممارستهن الصفية.	2.11	0.636	متوسطة	2
		1	تحث المعلمات على الاطلاع والاستفادة من نتائج البحوث التربوية.	1.95	0.673	متوسطة	3

المحور الثاني	المتغيرات	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التكنولوجيا التعليمية		5	تشجع المعلمات على الاستفادة من نتائج البحوث التي تتعلق بالمنهج.	1.93	0.708	متوسطة	4
		2	تبحث المعلمات على دراسة المشكلات.	1.91	0.679	متوسطة	5
		3	تدرب المعلمات على مهارات البحث العلمي	1.75	0.703	متوسطة	6
	المجموع			1.97	0.502	متوسطة	2
		1	تهتم بتدريب المعلمات على استخدام الأجهزة الحديثة والوسائل التعليمية المتوفرة	2.09	0.679	متوسطة	1
		6	توفر البيئة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا التعليم	2.09	0.766	متوسطة	2
		5	تأخذ رأي المعلمات في تكنولوجيا التعليم المستخدمة	2.00	0.746	متوسطة	3
		2	تناقش المعلمات عن كيفية توظيف التكنولوجيا التعليمية في خدمة المنهج	2.00	0.746	متوسطة	4
		4	تهتم بمعرفة آراء معلماتها بشأن التقنيات التربوية والتكنولوجيا التعليمية	2.00	0.729	متوسطة	5
		3	توفر المعلومات عن أحدث الأجهزة التعليمية في الأسواق.	1.70	0.818	متوسطة	6
	المجموع			1.98	0.624	متوسطة	1
المجالات ككل				1.97	0.498	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق التالي:

1. إجمالي العبارات المتعلقة بمجال البحوث والتدريب حصلت على متوسط حسابي قيمته (1.97) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة معلمات العلوم والرياضيات لمجال البحوث والتدريب كأحد مجالات التنمية المهنية كان بدرجة متوسطة.
2. تبين أن مجالات التنمية المهنية مرتبة تنازلياً من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات، حيث جاء مجال استخدام التكنولوجيا التعليمية في التعليم بالترتيب الأول، ومجال البحوث والتدريب في الترتيب الثاني بفارق بسيط جداً.
3. المتوسط الحسابي العام لمجالات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات حصل على متوسط حسابي قيمته (1.97) بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن ممارسة معلمات العلوم والرياضيات لمجالات التنمية المهنية كان بدرجة متوسطة.
4. نستنتج مما سبق اتفاق النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه دراسة دراسة الشقيفي (2006) بينت ضرورة إطلاع المديرية على التطورات العلمية الحديثة في مجال العلوم التربوية ليتسنى لها إطلاع المعلمات على تلك التطورات.

3-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما معوقات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للعبارات المتعلقة بمعوقات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) معوقات التنمية المهنية من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	تحمل أعباء إضافية في العمل	2.46	0.693	كبيرة	1
3	غياب المعلمات عن المدرسة.	2.38	0.700	كبيرة	2

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	عدم مناسبة وقت انعقاد الدورات لظروف المعلمة	2.29	0.766	متوسطة	3
9	عدم تدريب المعلمات على الوسائل التعليمية الحديثة.	2.26	0.707	متوسطة	4
13	عدم توفر الأجهزة الحديثة ومصادر التعلم اللازمة.	2.25	0.703	متوسطة	5
1	النقص في إعداد المعلمات وتأهيلهن.	2.23	0.711	متوسطة	6
11	عدم وجود برامج تدريبية للمعلمات.	2.19	0.731	متوسطة	7
12	تمسك المعلمات بأساليب التعليم التقليدية	2.13	0.718	متوسطة	8
10	صعوبة المواصلات.	2.10	0.773	متوسطة	9
5	عدم تكيف المعلمات مع بيئة المدرسة.	2.09	0.830	متوسطة	10
4	التأخير في حضور المعلمات للمدرسة.	2.08	0.725	متوسطة	11
15	عدم مراعاة المديرية حاجات المعلمات الشخصية والمهنية	1.94	0.769	متوسطة	12
14	عدم مشاركة المديرية للمعلمات في اتخاذ القرارات	1.88	0.786	متوسطة	13
8	ضعف مستوي المعلمة	1.85	0.731	متوسطة	14
7	كبر سن المعلمات	1.81	0.781	متوسطة	15
6	تتعامل مديرة المدرسة بأسلوب غير لائق مع المعلمات	1.64	0.783	قليلة	16
المجموع		2.10	0.429	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق رقم (8) التالي:

1. أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للعبارات المتعلقة بمعوقات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض مرتبة تنازليا، حيث تراوحت قيمها بين (1.64 – 2.46).
  2. حصلت العبارتان (2) (تحمل أعباء إضافية في العمل) و (3) (غياب المعلمات عن المدرسة) على درجات موافقة كبيرة وبمتوسطات حسابية (2.46، 2.38) على التوالي.
  3. حققت باقي العبارات على درجات متوسطة، عدا العبارة (6) (تتعامل مديرة المدرسة بأسلوب غير لائق مع المعلمات) حيث حصلت على درجة قليلة ومتوسط حسابي قيمته (1.64) وهذا يدل على عدم موافقة المعلمات على اعتبارها أحد المعوقات.
- نستنتج مما سبق اتفاق النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه دراسة (Villarreal.2001) التي أكدت على أن أهم المعوقات التي تواجه المديرين في التنمية المهنية هي تأسيس وتنشئة العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمديرين، وتزويد المعلمين بفرص الاشتراك في تخطيط وتصميم المنهج، وتوفير فرص النمو والتطوير المهني للمعلمين.

4-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة تعزى لمتغيري (العمر والخبرة العملية)؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة تبعا لمتغيري العمر والخبرة، وكانت النتائج كما يلي:  
جدول (9) اختبار أنوفا للدلالة الفروق في وجهات النظر التي ترجع لمتغيري (العمر، الخبرة)

المحور	مصدر التباين لمتغير (العمر)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التحفيز	بين المجموعات	1.596	2	0.798	3.296	*0.042
	داخل المجموعات	18.640	77	0.242		
	المجموع	20.236	79			
اتخاذ	بين المجموعات	0.517	2	0.259	0.969	*0.384
	داخل المجموعات	20.660	77	0.267		

المحور	مصدر التباين لمتغير (العمر)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	21.078	79			
تدريس	بين المجموعات	1.752	2	0.876	3.189	*0.047
	داخل المجموعات	21.154	77	0.275		
	المجموع	22.906	79			
الاتصال	بين المجموعات	2.401	2	1.201	3.710	*0.029
	داخل المجموعات	24.915	77	0.324		
	المجموع	27.316	79			

تابع جدول (9)

المحور	مصدر التباين لمتغير (الخبرة)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التحفيز	بين المجموعات	0.803	3	0.268	1.074	*0.377
	داخل المجموعات	19.433	76	0.256		
	المجموع	20.236	79			
اتخاذ	بين المجموعات	0.174	3	0.058	0.211	*0.888
	داخل المجموعات	20.904	76	0.275		
	المجموع	21.078	79			
تدريس	بين المجموعات	1.580	3	0.527	1.877	*0.141
	داخل المجموعات	21.326	76	0.218		
	المجموع	22.906	79			
الاتصال	بين المجموعات	1.495	3	0.498	1.647	*0.230
	داخل المجموعات	25.821	76	0.340		
	المجموع	27.316	79			

دالة عند مستوى اقل من اوتساوي 0.05

يتضح من الجدول السابق التالي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من (0.05) في دور مديرة المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات تبعاً لتفاعل متغيري العمر والخبرة معاً.

وبدل ذلك على تشابه وجهات نظر معلمات العلوم والرياضيات لدور مديرة المدرسة في التنمية المهنية، وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة والعمر في إجابات العينة على محور دور المديرية في التنمية المهنية ويفسر ذلك أن دور المديرية في التنمية المهنية مهم لجميع معلمات العلوم والرياضيات مهما اختلفت أعمارهن وخبراتهم ويتفق ذلك مع ما ذكر بالإطار النظري حول دور المديرية في التنمية المهنية بأن جميع الأبحاث والدراسات اتفقت بشكل واضح على دور المدير في فاعلية المدرسة وتطويرها، وفي تحقيقها أهدافها المرجوة منها، وفي تطوير التربية والتعليم بشكل عام.

4-5- نتيجة الإجابة عن السؤال الخامس: "ما آليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للعبارات المتعلقة بآليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات بالمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) آليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية من وجهة نظر عينة الدراسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	تعزز المديرية في المعلمات القيم الإنسانية والروحية والاجتماعية	2.50	0.616	كبيرة	1
10	تمكن المديرية المعلمات من حضور البرامج التدريبية المناسبة	2.49	0.595	كبيرة	2
1	تدعم المديرية المعلمات وظيفياً.	2.46	0.635	كبيرة	3
4	تسعى المديرية لتوفير المناخ المناسب للعمل المدرسي.	2.45	0.654	كبيرة	4
22	تفعل المديرية الأساليب التدريسية الحديثة في المدرسة.	2.43	0.569	كبيرة	5
12	تشجع المديرية المعلمات على الإبداع والابتكار في العملية التعليمية.	2.40	0.704	كبيرة	6
23	تحفز المديرية المعلمات على استخدام الانترنت لتبادل المعلومات.	2.40	0.628	كبيرة	7
2	تراعي المديرية الفروق الفردية بين المعلمات.	2.39	0.646	كبيرة	8
18	تبث المديرية روح التعاون بين المعلمات لحضور الدورات والورش التدريبية.	2.35	0.638	كبيرة	9
6	تنوع المديرية في وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة.	2.35	0.677	كبيرة	10
21	تهيئ المديرية الجو المناسب لتبادل الخبرات بين المعلمات.	2.35	0.576	كبيرة	11
13	تنمي المديرية في المعلمات مهارات مواكبة المستجدات العصرية في التعليم والتعلم	2.34	0.711	كبيرة	12
8	تحث المديرية المعلمات على التنمية الذاتية	2.34	0.615	كبيرة	13
14	تعديل المديرية بين المعلمات في توفير الفرص للنمو المهني المناسبة.	2.33	0.689	كبيرة	14
3	تزود المديرية المعلمات بخبرات واسعة عن استراتيجيات التعليمية	2.31	0.739	متوسطة	15
16	توفر المديرية للمعلمات الإمكانيات المناسبة للعملية التربوية	2.30	0.701	متوسطة	16
9	تفوض المديرية المعلمات لأداء بعض المهام الوظيفية.	2.30	0.664	متوسطة	17
26	تسد المديرية احتياجات المدرسة من تكنولوجيا التعليم المناسبة.	2.30	0.719	متوسطة	18
27	تذلل المديرية الصعوبات التي تعيق تفعيل تكنولوجيا التعليم بالمدرسة.	2.28	0.711	متوسطة	19
15	تنوع المديرية في أساليب تقويم أداء المعلمات	2.28	0.693	متوسطة	20
11	تذلل المديرية الصعوبات التي تحد من التحاق المعلمات بالدورات والورش التدريبية	2.26	0.689	متوسطة	21
7	تنمي المديرية العلاقات الإنسانية بين المعلمات والطلبة	2.25	0.720	متوسطة	22
19	تطلع المديرية المعلمات على أحدث النظريات التربوية في التعليم والتعلم	2.23	0.711	متوسطة	23
17	تعد المديرية خطة شاملة لتدريب المعلمات	2.21	0.669	متوسطة	24
25	تفعل المديرية التدريب الإلكتروني للمعلمات للارتقاء بأدائهن.	2.21	0.741	متوسطة	25
24	تشجع المديرية المعلمات على استخدام البريد الإلكتروني.	2.20	0.701	متوسطة	26
20	تمكن المديرية المعلمات من القيام بزيارة المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربها.	2.20	0.701	متوسطة	27
المجموع		2.33	0.502	كبيرة	



نستنتج من الجدول السابق رقم (10) التالي:

1. أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للعبارات المتعلقة بآليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت قيمها بين (2.20 – 2.50).
2. حصلت العبارة (5) (تعزز المديرية في المعلمات القيم الإنسانية والروحية والاجتماعية) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.50) ودرجة موافقة كبيرة
3. حققت العبارات (10، 1، 4، 22، 12، 23، 2، 18، 6، 21، 13، 8، 14) على درجات موافقة كبيرة.
4. حققت باقي العبارات على درجات موافقة متوسطة، كان أدناها العبارة (20) (تمكن المديرية المعلمات من القيام بزيارة المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربها) حيث حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.20).
5. يؤكد على ما ذكر في الإطار النظري حول آليات الارتقاء بجودة التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات التي تدعم الاحتياجات للتنمية المهنية للمعلمات.

## التوصيات والمقترحات.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة توصي الباحثتان وتقترحان الآتي:

- 1- إعداد برامج تدريبية مكثفة لمديرات المدارس المتوسطة حول آليات تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمات، لا سيما في تخصصي العلوم والرياضيات.
- 2- تطوير مهارات مديرات المدارس في دعم المعلمات من خلال التحفيز المعنوي وتلبية احتياجاتهن النفسية والمهنية عبر ورش عمل تخصصية.
- 3- تصميم برامج تدريب فعالة تركز على تنمية مهارات الاتصال والتدريس لدى المعلمات، مع إشراف مباشر من القيادة المدرسية.
- 4- تمكين المعلمات من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات بما يعزز من دورهن المهني ويحقق الشعور بالتمكين داخل المؤسسة التعليمية.
- 5- تبني خطط تدريبية تساهم في تطوير قدرات المديرات على توزيع المهام بين المعلمات بشكل عادل ومنظم، وفقاً للموارد المتاحة والكفاءات.
- 6- إتاحة فرص تبادلية للمعلمات لزيارة مدارس أخرى، بما يثري التجربة التعليمية من خلال تبادل الخبرات والتجارب الناجحة.
- 7- تشجيع البحث التربوي داخل المدارس من خلال وضع آليات تحفيزية مثل الجوائز أو الدعم المؤسسي للأبحاث التي تساهم في تطوير العملية التعليمية أو حل مشكلات المدرسة.
- 8- كما تقترح الباحثتان إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
  1. إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة على مناطق تعليمية أخرى ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة وعلى عينات مختلفة.
  2. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية في التعليم الأهلي.
  3. إجراء دراسة عن العوامل المؤثرة في احتياجات معلمات العلوم والرياضيات المهنية.
  4. القيام بدراسة مسحية للتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إسهام مديرات المدارس لتنمية المعلمات مهنيًا.

## قائمة المراجع.

### أولاً: المراجع بالعربية:

- إبراهيم، مجدي عزيز. (2009). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم. القاهرة: عالم الكتب.
- إدارة التخطيط والتطوير. (2012). إحصائية معلمات العلوم والرياضيات بشمال وغرب مدينة الرياض، وزارة التربية والتعليم، السعودية.
- بقارش، صالح سالم؛ والأنسي، عبد الله علي. (1997). مشكلات وقضايا معاصرة. حائل: دار الأندلس.
- البكر، فوزية بكر. (2011). كيف تكتب بحثاً علمياً للمرة الأولى في حياتك مرشد الباحثين المبتدئين. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- البموشيه، فوزية (2021) واقع التطوير المهني بمشتاقه القيادة النسائية لمقيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة (، الجامعة السامية العالمية ماليزيا، كوالالمبور.
- بن دهبش، خالد عبد الله؛ الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان؛ رضوان، سامي عبد السميع. (2009). الإدارة التخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). (ط3). الرياض: مكتبة الرشد.
- توفيق، عبد الرحمن. (2001). التدريب عن بعد: تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.



- علي، أحمد (2022). تحليل أدوار القيادة المدرسية في تحقيق التنمية المهنية وتأثير العوامل التنظيمية. الطبعة الثانية. جدة: دار الفكر العربي.
- الجميعة، تركي. (2008). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية مهارات الوكلاء دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الحبيب، فهد إبراهيم. (1996). دور مديرة المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية. مجلد 8 (1). 448-449.
- الحقييل، سليمان بن عبد الرحمن. (1997). التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي. الرياض: مطابع التقنية.
- حماد، وحيد شاهبور (2021) دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مفهوم قيادة المعلم، كلية التربية، جامعة الملك فيصل.
- الخطيب، رداح. (1987). الإدارة والإشراف التربوي-اتجاهات حديثة. الرياض: مطابع الفرزدق.
- الدويك، تيسير. (2005). إدارة المدرسة الفعالة- مقوماتها وآفاقها. عمان: جهينة
- زيتون، عايش. (2004). أساليب تدريس العلوم. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السادة، حسين بدر. (1998). دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين. رسالة الخليج العربي لمكتب التربية العربي لدول الخليج. 65، 102.
- السعود، راتب. (1994). معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، مجلد 21 (4). 445-475.
- السلي، صالح عودة. (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب.
- الشباب، معن بن قاسم (2019) مستوى امتلاك معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المملكة. العربية السعودية الممارسات العلمية والهندسية في ضوء الجيل القادم من معايير العلوم | NGSS مجلة الجامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية جامعة أم القرى 10 (2) 338-366.
- شعلان، محمد سليمان. (1987). الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشقيفي، حمد محمد موسى. (2006). دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظة القنفذة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الشلاش، عبد الرحمن سليمان. (1413 هـ / 1994). مهام مديري المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الشمري، عبد الله نايف (2020). "تأثير البرامج التدريبية المستمرة التي تقدمها مديرة المدرسة على تحسين الأداء التعليمي للمعلمات". الرياض: دار كنوز المعرفة.
- الظفيري، جدير فايز منشور. (2004). أهداف وطموحات تربوية في التعلم الإلكتروني. رسالة التربية بسلطنة عمان. 4، 84-90.
- عباس، علي. (2008م/1428هـ). أساسيات علم الإدارة. (ط3). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح حمد. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (طبعة مزيدة) الرياض: مكتبة العبيكان
- عساف، عبد المعطي محمد. (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأسس والعمليات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت. (2010م/1431هـ). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. (ط4). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العميرة، محمد حسن. (2000). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.
- الصالح، فهد (2022). "دور الإدارة المدرسية في تحسين التنمية المهنية للمعلمات". دراسة ميدانية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الفاضلي، خلف عابد سعيد. (2000). دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الفضلي، مني عبد المحسن. (1996). الدور التربوي لمديرة المدرسة في النمو المهني لمعلمات المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرئاسة العامة لتعليم البنات: الرياض.
- الفليح، خالد عبد العزيز. (2002). (التعليم الإلكتروني). اللقاء الثاني لتقنية المعلومات والاتصال في التعليم. جدة
- القعود، سارة بنت إبراهيم بن راشد. (2003). دور المشرفات التربويات في تطوير أداء معلمات الصفوف المبكرة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

- اللجنة العليا لسياسة التعليم. (2002). وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية (الباب الثالث). الرياض: سليمان الحجيل بكتاب نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ملحق (1).
- محضر، حسن عبد الله (1983). الجديد في الإدارة المدرسية. جدة: دار الشرق.
- مدبولي، محمد عبد الخالق. (2002). التنمية المهنية للمعلمين-الاتجاهات المعاصرة- المداخل- الاستراتيجية. العين: الإمارات العربية المتحدة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2003). التعليم الابتدائي تطوره وتطبيقاته واتجاهاته العالمية المعاصرة. الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح.
- النراوي، يوسف إبراهيم. (1991). الإشراف التربوي. العين: دار الكتاب الجامعي.
- نتو، إبراهيم عباس. (2002). أفكار تربوية. تهامة: الكتاب العربي السعودي.
- نشوان، يعقوب. (2005). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. (ط2). عمان: دار الفرقان.
- حسين، يعقوب. (2022). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفرقان.
- الهليل، عبد الله علي. (1991). دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً دراسة ميدانية في منطقة الخرج التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- وزارة المعارف، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، 2000هـ.
- الوكالة المساعدة لشؤون الطالبات والاختبارات \_ الإدارة العامة لنشاط الطالبات. (2005هـ). القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام. المادة الخامسة عشر. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

#### ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Barth, R.S. (1981): The Principals as Staff Developer. Journal of Education Vol.163, N.
- Boulie Badklele, Pamela Anita (1988), The Relationship between the principals Role Professional Growth and Effective school in a selected system ph.d, Georgia Stage University, college of Education, dissertation Abstracts International, Vol.50, No.3, 1989, P578-A
- Daisley, P. M. (2016). The Next Generation Science Standards: Understanding high school teachers' perspectives on implementation [Unpublished doctoral dissertation]. Washington State University.
- Gaubatz, J. A., & Ensminger, D. C. (2017). Department chairs as change agents: Leading change in resistant environments. Educational Management Administration & Leadership, 45 (1), 141-16
- Milan Jubr and Joseph Prokopenko (1989) Diagnosing Management training and Development Needs: Concepts and Techniques.
- Okey (1985) J.R. and J.L. Brown, Acquiring Teaching Competencies ; Reports and Studies, Sloomington National Center for the development of Training Materials in Teacher Education, School of Education Indiana University.
- Price, David (1998) Leadership challenges encountered by elementary school principals in the process of creating, implementing, and sustaining stated school vision in clark contry, Nevada, elementary schools, (University of Nevada) dissertation Abstracts International.
- Tanisli, D., Turkmen, H., Turgut, M., & Kose, N. (2020). How a teacher professional development program influences students' algebra performance reflection from a web- based platform. Journal Of Pedagogical Research, 3 (4), 327-343
- Villarreal, Abelardo (2001) Challenges and Strategies for Principals of low. Performing Schools. www.Idra.org.