

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^{*1}, Dr. Saham Mohammed Kaaki²

¹ Ministry of Education | KSA

² 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

[m](#)

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/AJSP.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

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 مدير المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمراحل المتوسطة بمدينة الرياض

أ. مي عبد العزيز آل عبد السلام^{*1}, د/ سهام محمد كعكي²

¹ وزارة التعليم | المملكة العربية السعودية

² جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمراحل المتوسطة بمدينة الرياض، وستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستثنائي كاداة 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 المديرة بالمهام الازمة 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) وبعد 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 مدير المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات تبعاً لتفاعل متغيري العمر والخبرة معاً، بناءً على النتائج أوصت الباحثان بتوفيق المديرات مهنياً، وتحفيز المعلمات، وتطوير مهاراتهن، وتعزيز المشاركة في القرار، وتبادل الخبرات، وتشجيع البحث التربوي الميداني، إضافة إلى مقترنات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

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

1- المقدمة.

يمثل عالم اليوم بما يطرحه من متطلبات جديدة وتطورات متالية، بما يوكله للوصول إلى أهداف متنامية، تحدياً بالنسبة لتعلم أفراده 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 الكفاءة. ويؤكد ذلك الحجي بقوله "أنه يتوقف نجاح الإدارة التعليمية على المدير، وذلك لأن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف، وفي رسم الطرق، وتحديد الوسائل الموصولة 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 بمستوى أدائهم؛ لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على دور مدير المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض علىأمل أن تساهم نتائجها في تطوير ممارسات الإدارة المدرسية في التنمية المهنية بهدف تحسين نوعية التعليم في المرحلة المتوسطة.

2- مشكلة الدراسة:

مما لا شك فيه أن الإدارة المدرسية تحقق أهدافها التربوية بكفاءة إذا ما توفر مديرون يحسنون تحديد الأهداف وتصميم الخطط المناسبة التيتمكن من إنجاح العملية التربوية في تحقيق أهدافها بفاعلية.

ويقوم مدير المدرسة بدورأسامي في التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة حيث يذلل الصعوبات والعقبات التي تحد من تحقيق التنمية المهنية؛ وذلك لأن أي نمو يتحققه المعلم يتحققه الطالب وإن نجاح تدريس مادتي العلوم والرياضيات يتوقف على المعلم الجيد الإعداد والتكتون، والمعد إعداداً مميزاً ومسلحاً علمياً ومهنياً وثقافياً؛ ليتمكن من القيام بدورة التربوي وبصورة صحيحة وسطحبية (زيتون، 2004م، ص 222).

تلعب مديرية المدرسة دوراً محورياً في تحقيق التنمية المهنية للمعلمات، خاصةً 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 تثير تساؤلات حول مدى تمكين المعلمات من تطوير مهاراتهن المهنية لتحسين جودة التدريس والارتقاء بالخرجات التعليمية.

وقد أظهرت نتائج دراسة (الفضلي، 1994) أن المديرات يرين أهمية الأدوار التي تقوم بها مديرية المدرسة لنمو المعلمات مهنياً أكثر من درجة ممارستهم لها فعلياً.

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 يُسيرون 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، خاصةً في مواد العلوم والرياضيات.

تشير الدراسات إلى أن الدور القيادي لمديرية المدرسة هو أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية المهنية، ومع ذلك، يبقى التحدي في تطبيق الأدوار بشكل فعال بما يحقق النتائج المرجوة وتبُرَّز هذه الدراسات الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تركز على التحفيز، الدعم، والتوجيه، بالإضافة إلى بيئة تعليمية تُمكن المعلمات من التطور المهني بصورة مستدامة.

3- أسئلة الدراسة:

ونتوصل من العرض السابق إلى مشكلة الدراسة التي يمكن تحديدها في السؤال الرئيس التالي:
ما دور مديرية المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1 ما مهام مديرية 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 مديرية المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة تعزيز لتغييري (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؟

1- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:
1. المهام التي تقوم بها مديرية المدرسة للتنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
 2. المجالات التي يمكن من خلالها أن تساهم مديرية المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينته الرياض.
 3. معوقات التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
 4. تحديد آليات للارتقاء بجودة التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينته الرياض.

2- أهمية الدراسة:

نبع 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 المعنى 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 تمكّن مسؤولين التدريب بوزارة التربية والتعليم من الاستفادة منها للتغلب عليها.
- تقديم توصيات تساعد على تعزيز دور مدير المدرسة في التنمية المهنية وأليات للتغلب على العقبات التي تقف في سبيل التنمية المهنية للمعلمين.
- دعم قدرات مدير المدرسة من خلال تعريفه بأهمية دوره في التنمية المهنية لمعلم العلوم والرياضيات.

3- 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 مديرية المدرسة بالمرحلة المتوسطة لمساعدة المعلمات على تنمية مهاراتهن الازمة لعملهن.
- مديرية المدرسة: هو المسئول عن إدارة المدرسة، وتهيئة البيئة التربوية والتعليمية المناسبة لها، والشرف الدائم على المدرسة لضمان تحقيق الأهداف العامة للتربية، وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمسؤول الأول عن المدرسة،تعريف آخر: مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته والشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية، والاجتماعية والقدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً. (وزارة المعارف، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، 1420، ص10).
- التعريف الإجرائي لمديرة المدرسة: تعرف مديرية المدرسة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: هي شخصية مؤهلة أكاديمياً، ومهنياً، ومكلفة رسميًّا للقيام بإدارة المدرسة المتوسطة إدارياً وفنياً، وتسعى لتنمية المعلمات مهنياً ومهارياً في المرحلة المتوسطة.
- التنمية المهنية: وهي عملية مستمرة ومؤسسة محورها المعلم وهدفها إحداث تغييرات فنية وعقلية وسلوكية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمعلم (التوجيри 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 مديرية المدرسة لتنمية مهاراتهن التدريسية ومهاراتهن 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، ص(287).

- 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- الإطار النظري.

2-1-2- مهارات مدير المدرسة التربوية:

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

- 1- المهارات الإدارية: هناك عدة مهام تهم بها مدير المدرسة في الجانب الإداري ويطلب القيام بها امتلاك المهارة المناسبة لأدائها ومن هذه الأعمال الإدارية ما يلي (العمايرة، 2002م، ص 109):

- إدارة شؤون الطالبات والعاملات.

- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.

- إدارة الشئون المالية.

- تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة وإدارة التعليم.

- التقويم الخاتمي ومتابعة الجوانب الإدارية.

وتعود المهام الإدارية لمديرة المدرسة عنصر أساسى 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 فهم العمل وأداؤه بإتقان، وتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي تستخدمنها مدير المدرسة في ممارسة عملها ومعالجتها للمواقف التي تصادفها أثناء ممارستها لوظيفتها (الفاضلي، 2000، ص 22).

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

1. الإمام بأسباب القيادة التربوية الناجحة.

2. مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

3. رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة.

4. إشباع الحاجات الإنسانية كالحاجة إلى الأمان، والتقدير والتقدم والنجاح والانتفاء وتحقيق الذات.

5. العمل على إزالة وتذليل العقبات والصعوبات التي تقف أمام تحقيق علاقات إنسانية ناجحة داخل المدرسة.

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

2-2- دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمات:

حتى تكون المدرسة قادرة على الإيفاء بالتزاماتها، لابد 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 والمتطلبات المتاحة والظروف، وبقدر معقول من الجهد، والوقت والمال.

مهام وواجبات مدير المدرسة للمرحلة المتوسطة:

إن إحاطة مدير المدرسة بمهامها وظيفتها يسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة؛ لهذا وضعت المهام الوظيفية لمدير 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 لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها، والتعرف على مستوى المعلمات وإمكاناته التربوية والتعليمية لتوزيع المباحث الدراسية على المعلمات حسب تخصصاتهم وقدراتهن، وتعمل المديرة على التعرف على حاجات المعلمات المهنية وتلبية من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلمات (عطوي، 2010م، ص 121).

2. الشؤون الإدارية:

وتمثل الشؤون الإدارية للمديرية بإعدادها لخطة الإدارية السنوية للمدرسة، وإدارة الشؤون المالية للمدرسة وإعداد موازتها، ومتابعة دوام العاملات بالمدرسة والتأكد من قيامهم بمهام الموكلا إليهم وتعبئة التقارير السنوية لهم، وتتوفر المديرة الجو الملائم لنجاح العملية التربوية بجميع جوانبها (عطوي، 2010م، ص 122).

3. شؤون الطالبات:

تتمثل مهام المديرة 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 وشئونهن وأحوالهن العامة بالاطلاع المستمر على بطاقاتهم المدرسية وسجلاتهن التراكمية والتقارير اليومية لمربيات الصفوف ومتابعة دوام الطالبات، والعمل على حل مشكلات الطالبات بالطرق التربوية الملائمة (عطوي، 2010م، ص 123).

4. المجتمع المحلي:

تعرف المديرة على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الإفاده منها في خدمة المجتمع؛ لتوسيع الصلات من خلال برنامج منظم لمشاركة المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية، والتعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطالبات (عطوي، 2010م، ص 123).

5. التخطيط المستقبلي:

ويتمثل ذلك بعمل المديرة على تطوير السجلات المدرسية وتحديثها، وضع الاقتراحات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها، وضع الخطط التدريبية والتنقيفية 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).

2-3-التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات:

تعد المعلمة عنصراً أساسياً 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 والمهنية والوجودانية، فعندما يستمر نمو المعلمات وتطورهن من خلال برامج التطوير المهني ينعكس إيجابياً على أداء الطالبات التعليمي. (عاسف، 2000م، ص 7).

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

2-4-أهداف التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات:

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

1. تحقيق النمو المستمر للمعلمات لرفع مستوى أدائهم المهني وتحسين اتجاهاتهم، وصقل مهارات التعليمية، وزيادة معارفهم، وزيادة مستوى مقدراتهم على الإبداع والتجديد.

2. تجديد معلومات معلمات العلوم والرياضيات وتنميتهما، وإيقافهن عن التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرق التدريس والمحظى 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.

2-5-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 القوى العاملة فيها، أو تدني مستويات أدائهم، والمشكلات التي تصدر عن العمل بسبب الجهل بالمسؤوليات أو المهام الموكلا للعاملات.

3. احتياجات تطويرية: يتعلق هذا النوع من الاحتياجات بالتطورات أو التوقعات التي ترسمها المنظمة، وتعمل على بلوغها كزيادة الفوائد العاملة، واستحداث تخصصات جديدة ومضاعفة عدد الدورات التدريبية (صحي، 1988هـ، ص 84).

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

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 مدیرة المدرسة إلى تحمیل بعض المعلمات ممن تثق بمؤهلاتهم وقدراتهن أعباء إضافية فيتأثر أدواؤهن بشكل عكسي.

كما أن غياب المعلمات عن المدرسة أو تأخرهم وعدم تجاوب المعلمات مع مدير المدرسة حيث يعتقد البعض أنهن أكثر علمًا في مادة تخصصهن، ويرفضون إعداد الدروس بناء على خبرتهم الطويلة في مجال التدريس بشكل 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 أنسن إليها تدريس مادة في غير تخصصها.

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

تنوع الوسائل والطرق ومحنتي 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 للمتدربات من خلال نظام تدريبي مصمم بدرجة كفاءة عالية من ناحية التخطيط والتنفيذ والتقويم ويلي احتياجات معلمة العلوم والرياضيات عن طريق تجديد المعرف والمهارات المطلوب اكتسابها في مجالات العمل التربوي (مديولي، 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 أدائهم التعليمي بما يناسب مع احتياجاتهم الفعلية لذا فهو من الآليات التي تدعم التنمية المهنية للأسباب التالية (توفيق، 2001، ص 75):

1. تقييم وتقويم ذاتي لمعرف المعلمة ومهاراتها التدريسية.
2. مواكبة التفجر المعرفي والتكنولوجي في المعرفة والمعلومات، وكل ما هو متتطور 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 ومتتطور.

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 (الفلبيج، 2005، ص 35-25)، فهي تلعب دوراً فعالاً في عملية التنمية المهنية لمعلمات العلوم.

2-الدراسات السابقة

2-1-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 مختلطًا من خلال تقييمات كمية ونوعية استخدمت الباحثة المقابلات للتحقق من واقع القيادة النسائية ولجمع بيانات متعمقة لتقييم طبيعة وفعالية البرامج تكون مجتمع البحث من جميع العاملات الإدارات 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 يلهمها الجانب التنظيمي ثم الجانب الفني الذي صنفه الأضعف من قبل المشاركات كانت ممارسة المرأة للقيادة الموزعة متوضطة بشكل عام ولكن تم تصنيف الرؤية والرسالة والأهداف بدرجة عالية، جاء التطوير المهني في المرتبة الثانية من حيث ممارسته على مستوى متوسط تلتها الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة على مستوى متوسط في المستوى الرابع تم تقاسم المسؤولية والممارسات القيادية في المرتبة الخامسة والتي صنفها المشاركون كممارسات متوضطة.

- دراسة حماد (2021) استهدفت هذه الدراسة تعرف آراء مديرى ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة 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 بمحافظة الأحساء بلغ حجمها النهائي (265) معلماً، و (38) مديراً، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة المديرين لدورهم في تنمية للمعلمين مهنياً من منظور قيادة المعلم كانت مرتفعة بحسب تصورات المشاركون 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 متosteات تقديرات كل من المعلمين والمدراء للدور قيد الدراسة، وكانت الفروق الصالحة مجموعه المدراء.

- دراسة الشياط (2020) حيث هدفت إلى التعرف على احتياجات معلمي الفيزياء للتطوير المهني في ضوء المعرفة التدريسية المرتبطة بالمحظى تألفت عينة البحث من (40) معلماً و (62) معلمة من معلمي الفيزياء في المدارس الحكومية في إدارة التعليم بينع للعام الدراسي 2016-2017)، ولجمع المعلومات تم استخدام استبيان لاحتياجات التطوير المهني تكونت من (67) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال معرفة المحظى العلمي أكثر المجالات احتياجاً، يليه ثانياً 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 متosteات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، فيما لم تظهر وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

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 كمزج من طرق البحث الكمية والنوعية في الدراسة، وتم اختيار (9) معلمين بشكل عشوائي من بين (30) مدرساً متطلعوا للرياضيات أثناء الخدمة كانوا يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية الحكومية والذين شاركوا في المشروع حيث تم إجراء البحث التجاري على تسع مجموعات تجريبية وتسعة مجموعات ضابطة، وتم جمع البيانات من اختبار الجبر المركب وتصميمات التدريس التجريبية لمجموعة المعلمين على طلب الصف السابع والبالغ عددهم (454). وأظهرت النتائج أن الطلاب الذين تلقوا 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 طلابهم 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 النوعي 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 الصنوف الدراسية، ومن ضمن التحديات التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة وجود قصور في فهم المعلمين مثل 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 ومقاييس 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 تدريسيهم، ومن أهم التوصيات أن على مدراء المدارس كونهم القادة في مدارسيهم تطوير رؤية تكنولوجية شاملة في مدارسيهم.

2-3-التعليق على الدراسات السابقة:

- تُظهر الدراسات السابقة تنوعاً كبيراً في الموضوعات التي تتناول التطوير المهني للمعلمين ودور القيادات المدرسية في دعمه، مما يثير فهماً 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 (حمداد، 2021)، أكدت على الدور الحاسم للقيادات المدرسية في تحقيق التطوير المهني، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تركز على دور القيادة المدرسية، خاصة المديريات، 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 يتشارب مع الدراسة الحالية في الاهتمام بفعالية هذه البرامج وأليات تحسيتها.
- التركيز على العوائق: دراسة (2015 Ensminger & Gaubatz) ودراسة (2016 Daisly) تناولتا العوائق التي تواجه المعلمين في تطبيق التطوير المهني، وهو محور تشتهر فيه مع الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحديد التحديات التي تواجه مديرى المدارس.
- أوجه الاختلاف: مجتمع وعينة الدراسة: دراسة البلوشية (2022) ركزت على القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينما ترکز الدراسة الحالية على معلمات العلوم والرياضيات في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض. دراسة حماد (2021) استهدفت مديرى ومعلمى المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء، بينما الدراسة الحالية تسلط الضوء على دور المديريات من وجهة نظر المعلمات فقط.
- دراسة الشباب (2020) تناولت معلمى الفيزياء فقط، بينما توسيع الدراسة الحالية لتشمل معلمات العلوم والرياضيات.
- منهجية البحث: استخدمت بعض الدراسات منهجه البحث المختلط، مثل البلوشية (2022) و (2020) al Tanisli et al، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات تحليلية مختلفة تستند إلى السياق المحلي.
- دراسة (2016 Daisly) 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 ترکز الدراسة الحالية على التنمية المهنية بشكل عام ودور المديريات في تعزيز هذه التنمية. دراسة Ensminger & Gaubatz (2015) تناولت مقاومة التغيير وأثرها على التطوير المهني، في حين ترکز 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 المتعددة في الدراسات السابقة على تصميم الدراسة الحالية، مما ساعد الباحثة في اختيار أدوات البحث المناسبة لتحليل الدور القيادي للمديريات.
 - تعزيز الرؤية المحلية: رغم أن بعض الدراسات تناولت سياسات دولية، مثل دراسة (2020) al Tanisli et al ودراسة Georgia (2012)، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على تقديم رؤية محلية حول دور المديريات في التطوير المهني بما يناسب البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.
 - تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث ترکيزها على دور المديرة في التنمية المهنية لمعلمات العلوم والرياضيات تحديداً، مع تقديم آليات مقترنة لتحسين جودة التنمية المهنية. كما أنها جمعت بين تحليل الدور القيادي والتحديات واحتياجات التطوير المهني، مما يوفر منظوراً شاملًا 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 وفهم بوصفها وصفاً دقيناً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيفياً كما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع

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

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- عينة الدراسة:

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

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 صدفية 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 المديرة في التنمية المهنية من وجهه 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:

4-1- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما مهام مدير المدرسة للتنمية المهنية من وجهه 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 وجهه نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:
جدول رقم (6) آراء عينة الدراسة حول مهام مدير المدرسة للتنمية المهنية

الرتبة	المتغيرات	الرقم	المحور الأول
1	تشجع المعلمات على الالتحاق بالدورات التدريبية المناسبة.	6	
2	توفر للمعلمات فرص الدعم والمساعدة والتشجيع.	1	
3	تكافى المعلمة المتميزة	7	
4	تشجع المعلمات على المشاركة في الأنشطة المدرسية	4	
5	تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمة	3	
6	تلبي حاجات المعلمات وتحفظهم معنوياً.	2	
2	المجموع		
1	تراعي الدقة والموضوعية في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات	5	

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المتغيرات	الرقم	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 بتقدير المهارات التدريسية للمعلمات.		6	
4	متوسطة	0.689	2.14	تطبيق القرارات التي اتخذت في المجتمعات 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			
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 الصحفية		2	
3	متوسطة	0.754	2.04	تناقش معلماتها عن أساليب تنمية مواهب الطالبات المتفوقات		7	
4	متوسطة	0.771	1.99	تعاون 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 دفاتر 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 الصحفية.		5	
4	متوسطة	0.538	1.99	المجموع			
1	متوسطة	0.585	2.25	تشجع الاتصال المباشر بين المعلمات.		7	
2	متوسطة	0.763	2.11	تخبر المعلمات بخطة الأنشطة التربوية لتنظيم أوقاتهن بما يناسب مع الخطبة.		4	
3	متوسطة	0.805	2.10	تحث المعلمات على تبادل زيارات 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	تتحاور مع المعلمة في تحديد احتياجاتها التربوية		2	

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

يتضح من الجدول السابق التالي:

- إجمالي العبارات المتعلقة بالتحفيز حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.13) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مدمرة المدرسة للتنمية المهنية المتعلقة بالتحفيز من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة.
- إجمالي العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات والتقويم حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.13) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مدمرة المدرسة للتنمية المهنية المتعلقة باتخاذ القرارات والتقويم من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة.
- حققت العبارة (6) (تت frem بالأنشطة التي تساعد المعلمة على زيادة الخبرات التعليمية في المادة الدراسية) على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.18). بينما حققت العبارة (5) (تدريب المعلمات على الأساليب الفعالة في معالجة المشكلات الصحفية) على أدنى متوسط حسابي وقيمته (1.86).
- إجمالي العبارات المتعلقة بتنمية مهارات التدريس حصلت على متوسط حسابي قيمته (1.99) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مدمرة المدرسة للتنمية المهنية المتعلقة بتنمية مهارات التدريس من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة.
- إجمالي العبارات المتعلقة بتنمية مهارات الاتصال حصلت على متوسط حسابي قيمته (2.05) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن مهام مدمرة 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 المتوصّل 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 وأهمية تحفيز المعلمات معنوياً.

ويتفق مع ما ذكر بالإطار النظري حول مهام المديرة حول تحسين العملية التعليمية التربوية من خلال التعرف على المناهج الدراسية من حيث أساليبيها وأنشطتها وطرق تقويمها وتدارس الخطط مع المعلمات لتحقيق أهداف المنهج.

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

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	المتغيرات	الرقم	المحور الثاني
1	متوسطة	0.506	2.15	تشجع المعلمات على استخدام الأساليب التربوية الجديدة.	4	البنية والمعنى	مجالات التنمية المهنية
2	متوسطة	0.636	2.11	تدعم المعلمات اللوائي يؤمن بتجربة أساليب جديدة في ممارستهن الصحفية.	6		
3	متوسطة	0.673	1.95	تحث المعلمات على الاطلاع والاستفادة من نتائج البحث التربوية.	1		

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

يتضح من الجدول السابق التالي:

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

4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما معوقات التنمية المهنية من وجهاً 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 وجهاً نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وكانت النتائج كما يلي:

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

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

الرقم	العبارة	المتوسط	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 الازمة.	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 بيئه المدرسة.	2.09	0.830	متوسطة	10
4	التأخير في حضور المعلمات للمدرسة.	2.08	0.725	متوسطة	11
15	عدم مراعاة المديرة حاجات المعلمات الشخصية والمهنية	1.94	0.769	متوسطة	12
14	عدم مشاركة المديرة للمعلمات في اتخاذ القرارات	1.88	0.786	متوسطة	13
8	ضعف مستوى المعلمة	1.85	0.731	متوسطة	14
7	كبر سن المعلمات	1.81	0.781	متوسطة	15
6	تتعامل مديرية المدرسة بأسلوب غير لائق مع المعلمات	1.64	0.783	قليلة	16
المجموع					
متوسطة					
0.429					

يتضح من الجدول السابق رقم (8) التالي:

- 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 (2.46 - 1.64).
- حصلت العبارتان (2) (تحمل أعباء إضافية في العمل) و (3) (غياب المعلمات عن المدرسة) على درجات موافقة كبيرة وبمتوسطات حسابية (2.38، 2.46) على التوالي.
- حققت باقي العبارات على درجات متوسطة، عدا العبارة (6) (تتعامل مديرية 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 تواجهه 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-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديرية المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة تعزيز لمتغير (العمر والخبرة العملية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في دور مديرية المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر معلمات العلوم والرياضيات للمرحلة المتوسطة تبعاً لمتغيري العمر والخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9) اختبار أanova للدلالة الفروق في وجهات النظر التي ترجع لمتغيري (العمر، الخبرة)

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

المتغير (العمر)	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	21.078	79			
تدریس	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)

المتغير (الخبرة)	مصدر التباين	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			
تدریس	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 مديرية المدرسة في التنمية المهنية من وجہة نظر معلمات العلوم والرياضيات تبعاً لتفاعل متغيري العمر والخبرة معاً.

ويدل ذلك على تشابهه وجهات نظر معلمات العلوم والرياضيات لدور مديرية المدرسة في التنمية المهنية، وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير متغير الخبرة والอายه في إجابات العينة على محور دور المديرة في التنمية المهنية ويفسر ذلك أن دور المديرة في التنمية المهنية مهم لجميع معلمات العلوم والرياضيات مهما اختلفت أعمارهن وخبراءهن.

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

- 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 تناظرياً، حيث تراوحت قيمها بين (2.20 – 2.50).
 2. حصلت العبارة (5) (تعزز المديرة في المعلمات القيم الإنسانية والروحية والاجتماعية) على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (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 المديرة 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.

الوصيات والمقترحات.

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

- إعداد برامج تدريبية مكثفة لمديرات المدارس المتوسطة حول آليات تحديد الاحتياجات المهنية والتربوية للمعلمات، لا سيما في تخصصي العلوم والرياضيات.
- تطوير مهارات مديرات المدارس في دعم المعلمات من خلال التحفيز المعنوي وتلبية احتياجاتهن النفسية والمهنية عبر ورش عمل تخصصية.
- تصميم برامج تدريب فعالة تركز على تنمية مهارات الاتصال والتدريس لدى المعلمات، مع إشراف مباشر من القيادة المدرسية.
- تمكين المعلمات من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات بما يعزز من دورهن المهني ويحقق الشعور بالتمكين داخل المؤسسة التعليمية.
- تبني خطط تدريبية تسهم في تطوير قدرات المديرات على توزيع المهام بين المعلمات بشكل عادل ومنظم، وفقاً للموارد المتاحة والكافئات.
- إتاحة فرص تبادلية للمعلمات لزيارة مدارس أخرى، بما يثري التجربة التعليمية من خلال تبادل الخبرات والتجارب الناجحة.
- تشجيع البحث التربوي داخل المدارس من خلال وضع آليات تحفيزية مثل الجوائز أو الدعم المؤسسي للأبحاث التي تسهم في تطوير العملية التعليمية أو حل مشكلات المدرسة.
- 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 مهنياً.

قائمة المراجع.

أولاً: المراجع بالعربيّة:

- 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 على. (1997). مشكلات وقضايا معاصرة. حائل: دار الأنبلس.
- البكر، فوزية بكر. (2011). كيف تكتب بحثاً علمياً للمرة الأولى في حياتك مرشد الباحثين المبتدئين. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- اليموشية، فوزية (2021) واقع التطوير المبني بمشتقة القيادية النسائية لمقدمة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، كوالالمبور.
- بن دهيش، خالد عبد الله ؛ الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان ؛ رضوان، سامي عبد السميح. (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.
- الجميعي، 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 مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية. مجلد 8 (1). 448-449.
- الحقيل، 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 وأفاقها. 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). 475.
- السلبي، 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) 366-338.
- 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 الادارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الشلاش، عبد الرحمن سليمان. (1413 هـ/1994). مهام مدير المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الشمرى، عبد الله نايف (2020). "تأثير البرامج التدريبية المستمرة التي تقدمها مديرية المدرسة على تحسين الأداء التعليمي للمعلمات". الرياض: دار كنوز المعرفة.
- الظفيري، جمير فايز منشر. (2004). أهداف وطنومرات 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 مزيد) الرياض: مكتبة العبيكان
- عساف، عبد المعطي محمد. (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأساس والعمليات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت. (2010م/1431هـ). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. (ط4). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمairy، 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 مشرف الإدارة المدرسية في رفع كفاءة مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الفضلي، مفي عبد المحسن. (1996). الدور التربوي لمديرية المدرسة في النمو المهني لعلمات 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 الحقيل 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- المدخل- الاستراتيجية. العين: الإمارات العربية المتحدة.
- مصطفي، صلاح عبد الحميد. (2003). التعليم الابتدائي تطويره وتطبيقاته واتجاهاته العالمية المعاصرة. الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح.
- النبراوي، يوسف إبراهيم. (1991). الإشراف التربوي. العين: دار الكتاب الجامعي.
- نتو، إبراهيم عباس. (2002). أفكار تربية. هامة: 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 مشرقاً 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 لنشاطات 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 stared school vision in clark contry,Nevada, ele mentary 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 Prinicipals of low. Performing Schools.www.Idra.org.