Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (5), Issue (16) : 30 Apr 2021
P: 1 - 20

ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (5)، العدد (16) : 30 إبريل 2021 م
ص: 1 - 20

The role of the school leadership in developing mathematics teachers professionally, its obstacles, and female teachers' proposals for development in Makkah

Seham Meshal Alsarwani
Faculty of Education || King Saud University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the role of school leadership in professionally developing mathematics teachers in Makkah region, specifically in the fields of teaching methods and classroom management. And revealing the obstacles to professional development for them in preparation for developing the proposed solutions to overcome them, and to achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive survey approach, and the tool consisted of a ready-made questionnaire from the study of Al-Qahtani (2018) distributed to a sample of 154 mathematics teachers in Makkah. The results showed the following: The overall role of the school leadership in developing mathematics teachers in the Makkah region professionally has achieved a high rating at the level of the four main axes. The proposed solutions axis to activate the school leadership role in the professional development of female teachers got the highest average (4.28 out of 5) and approval score (very high), the teaching methods axis got an overall average ((4.07 with a high) rating, and the classroom management axis got an average (4.1) Finally, the axis of professional development obstacles got an average (3.75) with a rating of (high). Based on the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals to activate the role of school leaders in developing the performance of mathematics teachers in Makkah and the whole Kingdom.

Keywords: Role, School leadership, Professional development, mathematics teachers, Makkah region.

دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات؛ مهنياً ومعوقاته ومقترحات المعلمات للتطوير

سهام مشعل السرواني
كلية التربية || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية بمنطقة مكة في تطوير معلمات الرياضيات مهنياً، وتحديداً في مجالي طرق التدريس والإدارة الصفية. والكشف عن معوقات التطوير المهني لهن تمهيداً لوضع الحلول المقترحة للتغلب عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة جاهزة من دراسة القحطاني (2018) تم توزيعها على عينة بلغت (154) من معلمات الرياضيات بمنطقة مكة. واظهرت النتائج الآتي: حصل عموم دور القيادة المدرسية في تطوير معلمات الرياضيات بمنطقة مكة مهنياً بتقدير عال وعلى مستوى المحاور الأربعة الرئيسة: حصل محور الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني للمعلمات على أعلى متوسط (4.28 من5) ودرجة موافقة (عالية جداً)، وحصل محور طرق التدريس على متوسط كلي (4.07)بتقدير (عال)، وحصل محور الإدارة الصفية على متوسط (4.1)بتقدير (عال)، وأخيراً: حصل محور معوقات التطوير المهني على متوسط (3.75)بتقدير (عال) واستنادا للنتائج قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل دور القيادات المدرسية في تطوير أداء معلمات الرياضيات المعلمات بمنطقة مكة وعموم المملكة.

الكلمات المفتاحية: دور، القيادة المدرسية، التطوير المهني. معلمات الرياضيات. منطقة مكة.

المقدمة.

يعتبر التعليم من أهم ركائز المجتمع وهو القوة المحركة له وبه تبني حضارته، فهو أساس نمو وتقدم أي مجتمع، من أجل ذلك لابد من الاهتمام بالتعليم ومخرجاته حتى نواكب التطور والتقدم مقارنة بالدول الأخرى خصوصاً في هذا العصر الذي يتميز بالتقدم المعلوماتي والعلمي، فالتربية والتعليم هي المحرك الأساسي في بناء المجتمعات وبما أننا في مجال التربية والتعليم نستشعر أهمية التغيير والتطور نحو الأفضل لمواكبة المستجدات، فالمدرسة هي الوسيلة لتحقيق ذلك.

والقيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لابد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية واستغلال موارده البشرية والمادية والعلمية، فكلما كانت القيادة فاعلة كان دورها التعليمي جيد ويتوقع من التطوير في أداءها واداء العاملين وتحقيق أهداف المنظومة التعليمية بشكل أفضل (خليفة، 2015).

حيث أصبحت القيادة المدرسية في هذه الأيام معقدة جدًا، فمجتمع اليوم يتطلب من قائد المدرسة تحمل مسؤولية أكبر، وتحقيق مستويات نجاح أعلى، والاستمرار في تشغيل مدرسة ناجحة بالإمكانات المادية والتقنية المتاحة ولا شك في أن النظرة الحديثة إلى مدير المدرسة تؤكد دوره كقائد تربوي يشرف على مؤسسة تربوية مهمتها إعداد النشء وتربية الأجيال، ويتضمن ذلك دوره الإداري والفني في تطوير البيئة المدرسية واداء العاملين فيها (علي، 2014).

ويعد القائد المدرسي أساس نجاح المدرسة والداعم الرئيس للعاملين فيها لزيادة دافعيتهم نحو العمل وتوجيههم وتقييم أعمالهم وتحقيق الرؤى المستقبلية للمدرسة وتجويد الأداء وإتاحة كافة التسهيلات الضرورية للعملية التربوية والتعليمية بما يوائم متطلبات المعلمين والطلبة والبيئة الداخلية للمدرسة (القرشي، 2019).

فتقع على عاتق قائد المدرسة الكثير من الواجبات والاعمال والادوار لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى عال ورفيع، فالقائد لا يكتفي فقط بتحديد اتجاهات المدرسة، وهدفها المستقبلي فقط، بل ويتطرق إلى وضع وسائل وأساليب تحقيق ذلك والتي تنعكس بشكل إيجابي على دورة في قيادة عملية التغيير نحو الأداء الأفضل (Farah, 2013).

لذلك فإن للقيادة المدرسية دور في تطوير جودة أداء كل من له علاقة بالعملية التعليمية والمعنيين بالعمل وعلى رأسهم المعلم الذي يعد أداة القيادة في وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة في تنشئة جيل متكامل في جميع الجوانب ومهيأ للمستقبل (شراحيلي، 2020).

ويعد التطوير المهني من الأمور المهمة التي تُمكّن معلم الرياضيات من القيام بأدواره على أكمل وجه من خلال إكسابه المهارات والكفايات المطلوبة، وأن يكون ملماً بأهداف مادة الرياضيات الأبعد من مجرد عمليات حسابية تجرى على الأعداد فقط، إنما هي طريقة في التفكير وحل المشكلات (زغير، 2019)، فالاهتمام بتطوير المعلم مهنياً له تأثير مباشر على تحسين العملية التعليمية للطلاب وتحصيلهم الدراسي، وتنميه مهارات التفكير لديهم وماله من تأثير إيجابي على المخرج النهائي للعملية التعليمية.

حيث أشارت دراسة الزهراني (2014) على أهمية دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلم ومدى إسهامه في ذلك باعتباره تربوياً وأكاديمياً وإدارياً متاحاً له قدر كبير من الصلاحيات التي تساعده على النهوض بمستوى المعلمين المهني، كما أكدت نتائج دراسة العنتر (2013) على أهمية تحديد دور واضح لمدير المدرسة اتجاه النمو المهني للمعلم ورفع كفاءته باعتباره أحد واجباته الفنية، في حين أشارت نتائج دراسة مانارينو (2011) أن وراء تجويد برامج التنمية المهنية للمعلمين قائد مبدع، كما أكدت نتائج دراسة (زغير، 2019) على أهمية دور مدير المدرسة في تنفيذ الأنشطة وتوفير الوسائل التعليمية الخاصة بتدريس منهاج الرياضيات.

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

فلم يعد يقتصر دور القيادة المدرسية على العمل الإداري؛ بل أصبح يعني بالتطوير المهني للمعلمات، ولكي تستطيع المعلمة أن ترتفع بمستوى أدائها داخل الفصل فإن التطوير المهني يجب أن يكون مستمراً مما ينعكس على مستوى الطالبات، ومن هنا تنبثق حاجة معلمات الرياضيات إلى هذا التطور.

مشكلة الدراسة:

ومن واقع خبرة الباحثة العملية في الميدان التربوي كمعلمة ترى أن قائدات المدارس بمنطقة مكة تستقطع الأعمال الإدارية جزءاً كبيراً من أوقاتهن على حساب الأعمال الفنية الإجرائية وبالتالي لا يمكن لقائدات المدارس من نقل خبراتهن التربوية للمعلمة بالشكل المأمول، وأيضا لوحظ تدني مستوى الطالبات في الرياضيات وتأثر هذا بعوامل متعددة منها الطرق التدريسية التقليدية التي تتبعها المعلمات وكذلك ضعف استخدام المداخل والاستراتيجيات الحديثة في ذلك وهذا ما أكدته دراسة إبراهيم (2016) أن من أسباب تدني مستوى تحصيل الطلاب بمادة الرياضيات استخدام المعلمين الطرق التدريس التقليدية، كما أشارت دراسة العريني (2017)، والرويلي والحربي (2018) عن المستوى المنخفض للممارسات التدريبية لمعلمي الرياضيات في ضوء نظريات التعلم، والحاجة إلى تطوير قدرات المعلمين ورفع مستوى أدائهم بالاعتماد على استراتيجيات التعلم الحديثة والمتطورة الخاصة بمادة الرياضيات، إضافة إلى ذلك فقد توصلت نتائج دراسة المشعل (2020) إلى ضعف مستوى اداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية التي تنمي التفكير المستقبلي لدى الطالبات.

وباختصار تكمن مشكلة الدراسة في غياب التقييم الدقيق وبالتالي فهناك غموض عن دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات، وتحديداً في مجالي طرق التدريس والإدارة الصفية، كما تتأكد الحاجة إلى تحديد معوقات التطوير المهني لهن تمهيداً لوضع الحلول المقترحة الملائمة للتغلب عليها.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما دور القيادة المدرسية في تطوير مهارات المعلمات لاستخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟
2- ما دور القيادة المدرسية في تطوير مهارات المعلمات في الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟
3- ما معوقات القيادة المدرسية عن التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟
4- ما لحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

1. دور القيادة المدرسية في تطوير مهارات المعلمات لاستخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات.
2. دور القيادة المدرسية في تطوير مهارات المعلمات في الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات.
3. معوقات القيادة المدرسية عن التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات.
4. الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

1. تناول البحث جانباً مهماً من الجوانب المتعلقة بالعملية التربوية التعليمية، والتي تتمثل في دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات، ما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء المعلمة والطالبة على حد سواء من خلال ما تقدمه الدراسة من مقترحات لزيادة فعالية القيادة المدرسية في ممارسة الادوار التربوية والإشرافية.
2. إثراء المكتبة بدراسة تمثل مرجعية وصفية تتعلق بدور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات والحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لهن يستفيد منها المهتمون والباحثون.

- الأهمية العملية (التطبيقية):

1. يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة قائدات المدارس في ممارسة دورهن الإشرافي في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات، وذلك من خلال تعرفهن على وجهة نظر المعلمات حول أوجه قصور ادائهن في الجانب الإشرافي والتربوي الخاص بتطوير اداء معلمات الرياضيات.
2. يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة معلمات الرياضيات، حيث تتحسن العلاقات الإنسانية فيما بين قائدة المدرسة والمعلمة، وتزيد من ثقتها في خبرات قائدة المدرسة التربوية وقدرتها على تنميتها مهنياً ومهارياً.
3. قد تفتح آفاقا أمام الباحثين للإفادة من نتائج الدراسة، وإجراء دراسات أخرى تتناول جوانب مختلفة من التطوير المهني لمعلمات الرياضيات.
4. قد تساعد نتائج هذه الدراسة القائمين على تصميم البرامج التدريبية لقائدات المدارس لتنمية قدراتهم في تنفيذ الإجراءات اللازمة لتطوير أداء معلمات الرياضيات.

حدود الدراسة:

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات من حيث: استخدام طرق التدريس، والإدارة الصفية، ومعوقات التطوير المهني لهن والحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات.

- الحد البشري والمكاني: معلمات مادة الرياضيات بمدراس التعليم العام الحكومي للبنات؛ بمنطقة مكة المكرمة.
- الحد الزماني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1442هـ.

مصطلحات الدراسة:

- **الدور:** يعرف الدور لغةً من "دار الشيء يدور دوراً ودوراناً، ويقال دار دورة واحدة وهي المرة الواحدة" (ابن منظور، 1981: ص 323/5)، ويعرف الدور اصطلاحاً بأنه "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الاطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" (الغامدي، 1424: 25)،
  - وتعرفه الباحثة إجرائيا: هو العمل الذي تقوم به قائدة المدرسة تجاه العاملات معها بالمدرسة من المعلمات والطالبات والإداريات من اجل تطوير العملية التعليمية في مدرستها.
- **القيادة المدرسية:** هي "عملية تنسيق الجهود واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة التلاميذ على التعلم إلى أقصي حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع" (الهنداوي، 2009: 21)،
  - وتعرفها الباحثة إجرائيا: ما تقوم به قائدة المدرسة من الأعمال الإدارية والفنية والارتقاء بمستوى أداء المعلمات وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهن وتوجيه سلوكهن بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.
- **التطوير المهني:** يعرفه بيرجيسون (Bergeson) بأنه: " أنشطة تنظمها السلطات التربوية، أو تتم بمبادرات موجهة ذاتياً من المعلمين أنفسهم، تستهدف تزويدهم بمعرفة علمية متطورة من المقررات الدراسية، وتحسين مهاراتهم في تبني استراتيجيات تدريسية فعالة تعتمد على البحث العلمي، وتحسين قدرتهم على إدارة حجرة الدراسة، وتقويم تعلم التلاميذ، وكفاياتهم في استخدام التكنولوجيا للقيام بهذه المهام" (الشمراني وآخرون، 2012: 225)،
  - وتعرفه الباحثة إجرائيا على أنه التغير الذي من خلاله يتم إجراء أو إضافة تعديلات لبناء مهارات تربوية وإدارية وفق خطط مدروسة، من أجل تحسين ورفع كفاءة أداء المعلمة باعتبارها الركن الرئيس في العملية التعليمية.
- **معلمات الرياضيات:** تعرفها الباحثة إجرائيا "المعلمات اللاتي يُدرسّن تخصص مادة الرياضيات وهي من التخصصات العلمية التي تنمي القدرة على التفكير ومهارة حل المشكلات ".
- **منطقة مكة:** تعرفها الباحثة إجرائي " منطقة إدارية تقع غرب المملكة العربية السعودية".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- محور القيادة المدرسية:

معايير فاعلية الإدارة المدرسية:

حددت هيئة تقويم التعليم والتدريب عدة معايير خاصة بالقيادة المدرسية المتميزة والفاعلة، ويمكن تحديد تلك المعايير فيما يلي: (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020)

- امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة وإعداد الخطط المدرسية ووضع معايير تقويم الأداء داخل المدرسة.
- ممارسة وظائف الإدارة وتطبيقاتها المختلفة كتحديد الأهداف التعليمية والتربوية، وخطط تشغيل المدرسة وتوظيف البرامج والأنشطة بجودة عالية.

- حل المشكلات الإدارية والتعليمية في بيئة المدرسة، ودعم تطبيق الأنظمة الرقمية في البيئة المدرسية.
- ممارسة الإشراف والمتابعة في العمل الإداري والتعليمي في المدرسة، وتفعيل مهارات الاتصال والتواصل في العمل الإداري والتعليمي.
- ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي في المدرسة، واعتماده على تقويم الأداء المدرسي والتعليمي وفق معايير مهنية.
- تفعيل التطوير المهني المستمر لمنسوبي المدرسة من خلال استخدام التقنيات المتطورة لتسهيل العمل وإجراءاته، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الأنشطة المدرسية والخدمات المساندة.
- تجويد عمليات تعلم الطلاب وتعليمهم من خلال معرفته للخصائص النمائية للمرحلة التي يشرف عليها، وقدرته على قياس فعالية التدريس بأدوات قياس متعددة.
- تحديد مهام ومسؤوليات منسوبي المدرسة نحو قيادة عمليات التعليم والتعلم، وتوفير الشروط اللازمة والداعمة للعملية التعليمية ككل.
- تفعيل استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية في البيئة المدرسية.
- تجسيد أخلاقيات مهنة التعليم في الممارسات المهنية، وبناء قيم واتجاهات إيجابية لدى منسوبي المدرسة.
- توثيق العلاقات مع الأسرة ومؤسسات المجتمع المحلي وتفعيلها بما يحقق الأهداف التعليمية المخططة.

ويقدم أيضاً .(السيد، 2013)، و(اسماعيلي وآخرون، 2019) مجموعة من المعايير الخاصة بالقيادة المدرسية تتمثل فيما يلي:

- المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد وواضح للمسئوليات التي تتناسب معها، مع مراعاة الالتزام باختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع الثقة والوقت اللازم لإنهاء المهمة.
- المعيار الثاني: لابد للإدارة المدرسية أن تحدد وظائفها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة حتى تخدم العملية التربوية والتعليمية.
- المعيار الثالث: أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بالعمل.
- المعيار الرابع: أن تدير إدارة المدرسة كل أنواع التنظيم الإداري والفني التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها وتضع لها حلاً مناسباً يحقق الأهداف التربوية والتعليمية.

خصائص القيادة المدرسية الناجحة:

هناك بعض الخصائص التي تميز القيادة المدرسية الناجحة، وأهم تلك الخصائص ما يلي: (الدعيلج، 2015: 105)

1- أن تكون إدارة هادفة: أي أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
2- أن تكون إدارة إيجابية: أي لا تلجأ إلى السلبيات بل يكون لها دورها القيادي الرائد في العملية التربوية.
3- أن تكون إدارة اجتماعية: بعيدة عن الاستبداد أو التسلط مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام عن طريق العمل الجاد المشبع بالتعاون والألفة.

ثانياً- محور التطوير المهني لمعلمات الرياضيات:

أهداف التطوير المهني للمعلمات:

تتمثل أهداف التطوير المهني للمعلمات كما ذكرها عامر (2012) فيما يلي:

1- تنمية وعي المعلم محلياً وعالمياً بمتغيرات العملية التعليمية والتربوية.
2- تنمية مهارات المعلم في استخدام التكنولوجيا وتقنيات التعليم وتوظيفها في البيئة التعليمية.
3- تحسين وتحديث معارفهم الأكاديمية ومهاراتهم التدريسية.
4- إعادة تأهيلهم أثناء الخدمة حتى يكونوا مواكبين الاتجاهات والتطورات التربوية.

مجالات التطوير المهني للمعلمات:

اقتصرت الباحثة في بحثها على مجالين فقط وهما: مجال طرق التدريس، ومجال الإدارة الصفية لأن المعلمات في حاجة ماسة لإتقانها، وفيما يلي عرض لكل مجال من هذه المجالات:

مجال طرق التدريس:

مفهوم طريقة التدريس: "الإجراءات التي يستخدمها المعلم في معالجة النشاط التعليمي، ليحقق وصول المعارف إلى طلابه بأيسر السبل، وأقل الوقت والنفقات " (المشهداني، 2011:.29).

أهمية طرق التدريس:

قد يظن البعض بأن طرق التدريس مكون ثانوي معزول عن باقي مكونات المنهج وتأثيره لا يُذكر على المنهج ولكن في الواقع فإن طرق التدريس لا تقل أهمية عن أي مكون آخر فتكمن أهميتها في جوانب عدة منها للمدرس، ومنها للطلاب، ومنها للمادة الدراسية أيضا، فبالنسبة للمدرس فإنها تُعينه على الوصول إلى أهدافه بشكل واضح ومتسلسل وفيها استغلال للوقت والجهد له، وبالنسبة للمادة الدراسية فإن كمية المادة المستوعبة ونوعيتها وكفاءتها التعليمية أعمق و أدق وأكثر ثباتاً، أما بالنسبة للطلاب فإنها تُتيح لهم متابعة الدرس بتدرج مريح وتُوفر لهم إمكانية الانتقال المنظم من فقرة إلى أخرى خاصة إذا اعتادوا على الأسلوب التعليمي المتبع عند المعلم (الياسري وآخرون، 2016) ويؤكد على ذلك ما ذكرته بوني ما كميلان (Macmillan، 2018) بأنه يمكن تعلم جميع الأطفال القراءة من خلال الأساليب القائمة على العلم والقائم على أساس أن الأطفال عندما يلعبون ويستمتعون فإنهم يتعلمون بسرعة وفعالية، فكانت هذه الفكرة الكامنة وراء الطريقة المبتكرة للتدريس والمثبتة لتدريس القراءة والتي خرجت من خلالها بتأليف كتاب تعليم الطفل القراءة في أسبوع واحد، وفي دراسات مارزانو (Marzano، 2003)الذي أكد أن المعلم الفعال متمثلاً في استراتيجياته التدريسية، وإدارته الصفية، وتخطيطه وتصميمه للمنهج الصفي هو العامل الأهم المؤثر في تحصيل المتعلم.

معايير اختيار طريقة التدريس المناسبة:

هناك مجموعة من المعايير اللازمة لاختيار طريقة التدريس المناسبة والتي من شأنها أن تساعد على تحقيق الأهداف المحددة للعملية التعليمية بشكل أفضل من الطرق التقليدية، وقد حدد تلك المعايير (دعج، 2020)، و(تمام وصلاح، 2016)، وأيضاً (الشافعي وآخرون، 2017) فيما يلي:

1- ان تتناسب مع الأهداف التعليمية المنشودة معنى أن اختلاف نوع الأهداف يفرض نوع طريقة التدريس، فطريقة تدريس الحقائق والمعلومات تختلف عن طريقة تدريس المفاهيم والاتجاهات والمهارات.
2- أن تتسم الطريقة بدرجة كبيرة من المرونة التي تُمكّن المعلم من تغيير بعض خطوات الطريقة إذا اقتضت بعض الظروف الطارئة.
3- أن تراعي الفروق الفردية بين التلاميذ وأن تستثير دوافع واهتمامات التلاميذ نحو التعلم وتدفعهم للمشاركة الفعالة في العملية التعليمية وأن يكون المعلم قادر على تنفيذها.

مجال الإدارة الصفية:

مفهوم الإدارة الصفية:

هي "مجموعة الممارسات المنهجية واللامنهجية التي يؤديها المدرس أثناء تواجده داخل غرفة الصف، وهي علم له أسسه وقواعده وفي الوقت ذاته هي فن تطبيق هذا العلم" (نبهان، 2009:.5).

عناصر الإدارة الصفية:

وتتمثل عناصر الإدارة الصفية فيما حدده (الخريشة والمساعيد،2012)، و(المخلافي،200)، و(الناصر، 2018) من معايير خاصة تتمثل في:

1- العناصر البشرية: وتشمل المعلم الذي يُعد كمنظم لإدارة الصف ومُيسر لها وله دور في إنجاح إدارة الصف، وكذلك المتعلمون وهم الطلبة الذين يكون لهم دور مباشر في إدارة الصف من حيث تأثيرهم وتأثرهم بالعناصر الأخرى كالتفاعل الصفي والقيام بعملية التعلم نفسها.
2- الغرفة الدراسية: وهي المكان الذي تُمارس فيه عمليات التعلم بما فيه من خصائص وما يحتوي عليه من أثاث وتجهيزات ويشمل أماكن أخرى مثل ساحة المدرسة والمعامل ومركز الوسائل التعليمية.
3- المواد والتجهيزات التعليمية: وتضم المادة والوسائط والتقنيات التربوية والآلات التعليمية ومقاعد وأدراج الصف الدراسي.
4- الوقت: وهو عامل أساسي ومهم تنتقي بواسطته الإجراءات والعمليات المختلفة داخل غرفة الصف.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- **سعت دراسة زعير (2019)** إلى التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية في محافظة البلقاء بالأردن أدوارهم الأساسية في تنفيذ منهاج الرياضيات من وجهة نظر معلمي الرياضيات، وطبقت الدراسة على عينة من معلمي الرياضيات بالمحافظة قوامها (91) معلم ومعلمة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة، وقد خرجت نتائج الدراسة بأن مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية في محافظة البلقاء أدوارهم في تنفيذ منهاج الرياضيات بشكل عام ضمن المدى المتوسط، فقد جاء مجال الإشراف على أعمال معلمي الرياضيات الخاصة بالمنهج في الترتيب الأول وبمدى ممارسة متوسط، ويليه في الترتيب الثاني مجال توفير ما يلزم والمتابعة بمدى ممارسة متوسط، أما مجال العمل على تطوير قدرات معلمي الرياضيات مهنياً فقد جاء في الترتيب الثالث والأخير بمدى ممارسة متوسط.
- **هدفت دراسة القحطاني (2018)** إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية ومعوقات التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية، واقتراح السبل المناسبة لتفعيل دور القيادة المدرسية

في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية بمدينة الرياض من وجهة نظر معلمات العلوم الإدارية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهن (82)، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ثمانية عشر عبارة من دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض أبرزها تتمثل في حث القيادة المدرسية المعلمات على استخدام عبارات الشكر والتعزيز لتشجيع الطالبات، تحرص القيادة المدرسية على تطبيق المعلمات لاستراتيجيات التعلم الحديثة داخل غرفة الصف، وتؤكد القيادة المدرسية على المعلمات استخدام التقنية الحديثة (برامج وتطبيقات) في العملية التعليمية. أيضاً أفراد الدراسة موافقات تماماً على خمس عبارات من معوقات التنمية المهنية للمعلمات تتمثل في: كثرة المهام المطلوبة من المعلمات داخل المدرسة، وزيادة نصاب المعلمات من الحصص التدريسية، قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمة المتميزة، مراعاة استخدام الأسلوب التربوي أثناء توجيه المعلمات، نشر ثقافة أهمية حضور البرامج التدريبة وأثرها على تطوير النمو المهني في أداء المعلمات، تحديد مهام المعلمات داخل المدرسة.

- **كما هدفت دراسة اليحيى والجارودي (2017)** التعرف على دور قائدات المدراس الثانوية وعلى معوقات قيامهن بدورهن، في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في مدينة الرياض، من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم تطبيقها على عينة بلغت (377)، معلمة من معلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وأشارت النتائج إلى موافقة أفراد الدراسة على دور قائدات المدرسة في رفع كفاءة المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (4,26) لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين. كما أوضحت موافقة أفراد الدراسة، على وجود معوقات تعوق قيام قائدات المدارس بدورهن في رفع كفاءة المعلمات، لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين، بمتوسط حسابي بلغ (3,76) وجاءت المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى تليها المعوقات المتعلقة بقائدة المدرسة ثم المعوقات التي تتعلق بالمعلمات. وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول دور قائدات المدراس في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تُعزى للتخصص وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- **وهدفت دراسة جونيز Jones(2016)** إلى التعرف على ادوار القيادة المدرسية في تعزيز الابتكار داخل البيئة المدرسية من خلال المنهج الوصفي، والمقابلات كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (11) من طلاب المرحلة الإعدادية بمدارس التعليم الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أكدت نتائج الدراسة على أن تطبيق مديري المدارس لمبادئ العمل الجماعي والتفكير التصميمي من أهم دعائم نواتج تعلم الطلاب وزيادة الرغبة في الابتكار.
- **سعت دراسة العيسى (2016)** إلى الكشف عن المعايير التي يستخدمها المديرون في تقييم المعلمين في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وأثر متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) للمعلم والمدير على اتجاهاتهم نحو المعايير المستخدمة من قبل مديري المدارس الحكومية في القدس لتقييم المعلمين. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 434 منهم. أضافة إلى مجتمع المديرين كاملا والبالغ عددهم (39) مديرا ومديرة. تم بناء استبانة لجمع بيانات البحث وتطبيق المنهج الوصفي التحليلي وتم التوصل إلى عدد من النتائج منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اتجاهات المعلمين الذكور والإناث على كافة المجالات تعود لمتغير جنس المعلم، لصالح الإناث. كما يرى المعلمون من خلال نتائج الدراسة أن المديرين

يمارسون معايير تقييم المعلمين الموجودة في أداة الدراسة بدرجة متوسطة على كافة المجالات. بينما يرون أنهم يمارسون معايير تقييم المعلمين الموجودة في أداة الدراسة بدرجة كبيرة على كافة المجالات.

- **كما حاولت دراسة أفيز Alves (2015)** استكشاف ما إذا كان هناك تأثير لقيادة المدرسة وخاصة مدير المدرسة على نتائج الطلاب، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بنجاح، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب المختلط من خلال الاستبانات والمقابلات المقننة مع مجموعة من مديري مدارس ورؤساء الأقسام والمدرسين والطلاب من مجموعة من مدارس برتغالية ومن خلال تحليل المحتوى قام الباحث بجمع استدلالات من البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تناقض بين ما يدعي مديروها للقيام به وتصورات رؤساء الأقسام والطلاب في فئات مثل بناء رؤية مشتركة لتحقيق أهداف المدرسة، وتوقعات عالية الأداء للطلاب والمعلمين وتقديم الدعم الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن للتنظيم المدرسي والممارسات القيادية للمدير دور في تعزيز نتائج الطلاب، وتحسين أداء المعلمين.
- **أما دراسة باوزير (2015)** فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس، لدورهن الإشرافي في تطوير المعلمات مهنياً، بمدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة الدراسة للعينة التي بلغت (386) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، من مجموع الدراسة البالغ عددهن (7841) معلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت الدراسة إليها هي أن مديرة المدرسة تمارس دورها الإشرافي بدرجة عالية، في المجالات الثلاثة: مجال التطوير المهني للمعلمات في العملية التعليمية، ومجال تطوير مهارات المعلمات في إدارة الصف، ومجال تطوير مهارات المعلمات في العلاقات الإنسانية.
- **دراسة الزهراني (2014)**: هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة، ومعرفة المعوقات التي تحول دون قيام الإدارة المدرسية بتطبيق خططها في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بمدينة جدة والتعرف على البرامج المطلوب تجويدها لتنمية المعلم مهنياً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدم الباحث أداه الاستبانة وطبقت على (١٣٩) مديراً من مديري المدارس الحكومية المتوسطة للبنين بمدينة جدة وهم يشكلون مجتمع الدراسة كاملاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة واقع دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة كان بدرجة كبيرة.
- دراسة العنتر (2013) والتي هدفت إلى تحديد درجة إدراك مديري المدارس في مراحل التعليم العام لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنياً بتعليم مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (235) مديراً في التعليم الحكومي بكافة مراحله العامة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: اتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على المحاور (المتابعة - البيئة الاجتماعية) يشير إلى أن درجة ممارسة المديرين لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنياً هي درجة (عالية)، واتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على المحاور (التخطيط – التدريب- البنية المعرفية) يشير إلى أن درجة ممارسة المديرين لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنياً هي درجة (متوسطة).

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر للدراسات السابقة نلاحظ أنها اشتملت على اغلب محاور التطوير المهني للمعلم ومن خلال عرضها سنذكر أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على النحو التالي:

- جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة ما عدا دراسة دراسة جونيز Jones(2016) التي اعتمدت على المقابلات كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (2014) ودراسة اليحيى والجارودي (2017) من حيث معرفة المعوقات التي تحول دون قيام القيادة المدرسية بدورها للتطور المهني للمعلم.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القحطاني (2018) من حيث تناول محاور التطوير المهني للمعلم وهي محور طرق التدريس ومحور الإدارة الصفية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العنتر (2013) في التطرق لمحاور التطوير المهني حيث دراسة العنتر تناولت محور المتابعة والبيئة الاجتماعية والتخطيط والتدريب والبنية المعرفية، بينما الدراسة الحالية تناولت محورا طرق التدريس والإدارة الصفية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب لتطبيق إجراءات البحث، بالإضافة إلى الاستفادة من أداة جمع البيانات (الاستبانة) لدراسة القحطاني (2018).
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها لأدوار القيادة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمات الرياضيات، وهي من الموضوعات التي قلما تم بحثها في على المستوى المحلي.

3- منهجية الدِّراسة وإجراءاتها.

منهج الدِّراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي المسحي الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الأبحاث، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدِّراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات الرياضيات بجميع مراحل التعليم بالمدارس الحكومية في مكة المكرمة والبالغ عددهم (1136) معلمة وفقاً لإحصائيات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة.

عينة الدِّراسة:

طبقت الدراسة على عينة قوامها (154) معلمة رياضيات بجميع مراحل التعليم بالمدارس الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، وهي تمثل (13.5%) من اجمالي مجتمع الدراسة.

أداة الدِّراسة:

قامت الباحثة باستخدام أداة من دراسة سابقة (القحطاني، 2018) وهي عبارة عن استبانة، تحتوي على (39) فقرة موزعة على أربعة محاور، هي:

1. دور القيادة المدرسية في تطور استخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات، ويتضمن 9 فقرات.
2. دور القيادة المدرسية في تطور الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات، ويتضمن 11فقرة.
3. معوقات التطوير المهني لمعلمات الرياضيات، ويتضمن 11 فقرة.
4. الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات، ويتضمن 8 فقرات.

صدق أداة الدِّراسة:

الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون للتأكد من صلاحية تطبيق أداة الدراسة على عينة البحث المحددة من قبل الباحث.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث أتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوي الدلالة (0,01) ماعدا عبارة واحدة عند مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها، وأن قيم معاملات ارتباط جميع محاور الاستبانة بالدرجة الكلية دالة عند مستوى 0,01، وبذلك يتضح أن الاستبانة تتسم بالصدق ويسمح بتطبيقها في الدراسة الحالية.

جدول (1) قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

البعد	معامل الارتباط
المحور الأول: دور القيادة المدرسية في تطور استخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات	0.827**
المحور الثاني: دور القيادة المدرسية في تطور الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات	0.857**
المحور الثالث: معوقات التطوير المهني لمعلمات الرياضيات	0.619**
المحور الرابع: الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات	0.583**

**دالة عند مستوى 0.01

ثبات أداة الدِّراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، تم حسابه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (30) معلمة تم اختيارهن مسبقاً بطريقة عشوائية والجدول (2) يوضح نتائج معامل الثبات للاستبانة حسب مجالاتها.

جدول (2) قيم معامل ثبات الاستبانة

أبعاد الاستبانة	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: دور القيادة المدرسية في تطور استخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات	0.926
المحور الثاني: دور القيادة المدرسية في تطور الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات	0.950
المحور الثالث: معوقات التطوير المهني لمعلمات الرياضيات	0.885
المحور الرابع: الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات	0.925
المقياس ككل	0.942

يتضح من الجدول (2) أن الاستبانة يتمتع بمستوى جيد من الثبات، حيث معامل الثبات للاستبانة ككل (0,942) وهو معامل مرتفع ويشير إلى مستوى ثبات جيدة للاستبانة.

اعتمدت الباحثة خمسة بدائل للإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، إذ أعطي البديل (أوافق بشدة) خمس درجات وتشير إلى درجة (كبير جداً)، والبديل (أوافق) أربع درجات وتشير إلى درجة (كبير)، والبديل (محايد) ثلاث درجات وتشير إلى درجة (متوسط)، والبديل (لا أوافق) درجتين ويشير إلى درجة (منخفض)، والبديل (لا أوافق أبدا) درجة واحدة، ويشير إلى درجة (منخفض جداً).

للحكم على مستوى امتلاك أفراد العينة لفقرات الاستبانة اعتمدت الباحثة المعيار الإحصائي التالي:

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	كبير	كبير جداً
المتوسط	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

للإجابة عن أسئلة المحور الأول والثاني والثالث والرابع تمّ استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة وفق المعيار الاحصائي الآتي:

- تمّ استخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد الثبات.
- كما تم استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة ومحاورها.

4- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

- **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما دور القيادة المدرسية في تطور استخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟**

وللإجابة على السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات المحور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات، والجدول (3) يوضح ذلك

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الأول: دور القيادة المدرسية في تطوير مهارات المعلمات لاستخدام طرق التدريس مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
7	تحرص على تطبيق المعلمات لاستراتيجيات التعلم الحديثة داخل غرفة الصف.	4.33	0.95	1	كبير جدا
2	تؤكد على المعلمات استخدام التقنية الحديثة (برامج وتطبيقات) في العملية التعليمية.	4.31	0.86	2	
4	تحث المعلمات على تبادل الزيارات مع الزميلات للاطلاع على طرق واستراتيجيات التدريس المستخدمة.	4.30	0.91	3	
3	توضح للمعلمات طرق التعامل مع الفروق الفردية بين الطالبات.	4.16	0.94	4	كبير
5	تشجع المعلمات على الابتكار والتجديد في طرق التدريس.	4.16	1.01	5	كبير
6	تحث المعلمات على استخدام مهارات التفكير العليا للطالبات.	3.93	0.1	6	كبير
8	توضح للمعلمات طريقة تطبيق التعلم النشط أثناء الحصة الدراسية.	3.89	1.1	7	كبير
9	تدريب المعلمات على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات.	3.81	1.2	8	كبير
1	تحث المعلمات بتحليل محتوى المواد إلى مكونات تتعلق بالحقائق والمفاهيم.	3.80	1.14	9	كبير
	المتوسط الكلي للمحور	4.07	1.04	كبير	

نلاحظ من الجدول (3) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور القيادة المدرسية في تطور استخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.07).

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدارسة نحو دور القيادة المدرسية في تطور استخدام طرق التدريس لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات جاءت بدرجتين (كبير، كبير جداً)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (3.80 إلى 4.33) وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة، وفيما يلي عرض لأهم هذه العبارات:

1. جاءت الفقرة رقم (7) وهي (تحرص على تطبيق المعلمات لاستراتيجيات التعلم الحديثة داخل غرفة الصف) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.95) وبدرجة كبيرة جداً.
2. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (تؤكد على المعلمات استخدام التقنية الحديثة (برامج وتطبيقات) في العملية التعليمية) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة كبيرة جداً.
3. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (تحث المعلمات بتحليل محتوى المواد إلى مكونات تتعلق بالحقائق والمفاهيم) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (1.14) وبدرجة كبيرة.

وهذا يدل على وعي القائدات بأهمية تطوير المعلمات مهنياً نحو استخدام طرق التدريس الحديثة وحثهم على ذلك

- **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما دور القيادة المدرسية في تطور الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟**

وللإجابة على السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات المحور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات، والجدول (4) يوضح ذلك

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الثاني: دور القيادة المدرسية في تطور الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
11	تحث المعلمات على أهمية وجود علاقات من الود والاحترام داخل الصف.	4.43	0.82	1	كبير جدا
6	تؤكد على المعلمات استخدام عبارات الشكر والتعزيز لتشجيع الطالبات.	4.42	0.81	2	
9	تحث المعلمات على حسن التصرف مع المواقف الطارئة التي تحدث داخل غرفة الصف.	4.25	0.90	3	
5	تؤكد على المعلمات الاهتمام بالفروق الفردية لاكتساب المهارات.	4.19	0.91	4	كبير
10	تؤكد على المعلمات استخدام القيادة الجماعية والفردية في غرفة الصف.	4.13	0.97	5	كبير
4	تؤكد على تنويع النشاطات التعليمية وعدم رتابتها.	4.04	0.93	6	كبير
7	تتابع المعلمات في كيفية تهيئة البيئة الصفية وطريقة تنظيمها.	4.03	0.98	7	كبير
8	تنمي مهارة استثمار الوقت وادارته بفعالية داخل غرفة الصف.	3.99	0.95	8	كبير
1	تحث المعلمات على اشراك الطالبات في وضع الأنظمة الصفية.	3.94	1.02	9	كبير
3	تحث المعلمات على عدم اقتصار النشاطات الصفية على الجوانب اللفظية فقط.	3.86	1.04	10	كبير
2	تعد برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمات في مهارة الإدارة الصفية.	3.85	1.15	11	كبير
	المتوسط الكلي للمحور	4.1	0.97		كبير

نلاحظ من الجدول (4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور القيادة المدرسية في تطور الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات، جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.10)، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدارسة نحو دور القيادة المدرسية في تطور الإدارة الصفية لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات ، جاءت بدرجتين (كبير، كبير جداً)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (3.85 إلى 4.43) وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة، وفيما يلي عرض لأهم هذه العبارات:

1. جاءت الفقرة رقم (11) وهي (تحث المعلمات على أهمية وجود علاقات من الود والاحترام داخل الصف) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة كبيرة جداً.
2. جاءت الفقرة رقم (6) وهي (تؤكد على المعلمات استخدام عبارات الشكر والتعزيز لتشجيع الطالبات) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة كبيرة جداً.
3. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (تعد برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمات في مهارة الإدارة الصفية) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (1.15) وبدرجة كبيرة.

وهذا يدل على أن دور القيادة المدرسية يمتاز بدرجة عالية تجاه التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر المعلمات بمحور الإدارة الصفية حيث بلغ المتوسط للمحور 4.1 من أصل 5 بانحراف معياري 0.97 ودرجة امتلاك عالية وجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة باوزير (2015) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس، لدورهن الإشرافي في تطوير المعلمات مهنياً ومن أهم نتائجها هي أن مديرة المدرسة تمارس دورها الإشرافي بدرجة عالية في مجال تطوير مهارات المعلمات في إدارة الصف.

- **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "ما معوقات التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟**

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الثالث: معوقات التطوير المهني لمعلمات الرياضيات مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المعوق
8	كثرة المهام المطلوبة من المعلمات داخل المدرسة.	4.59	0.80	1	كبيرة جدا
9	زيادة نصاب المعلمات من الحصص التدريسية.	4.34	1.05	2	
3	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمة المتميزة.	4.10	1.01	3	كبيرة
10	بعد مقر إقامة البرامج التدريبية عن مكان إقامة المعلمات.	3.77	1.2	4	كبيرة
6	افتقار البرامج التدريبية إلى طرق تساعد المعلمات على إتقان المهارات اللازمة.	3.69	1.2	5	كبيرة
7	عشوائية اختيار المعلمات الملتحقات بالبرامج التدريبية.	3.64	1.3	6	كبيرة
1	مقاومة التغيير من قبل المعلمات لكل ما هو جديد.	3.55	1.22	7	كبيرة
5	ضعف طرق وأساليب تدريب المعلمات.	3.54	1.20	8	كبيرة
11	ضعف التأهيل التربوي عند بعض المعلمات.	3.53	1.18	9	كبيرة
4	قلة البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التدريب.	3.30	1.3	10	متوسطة
2	قلة التعاون بين المعلمات داخل المدرسة.	3.21	1.35	11	متوسطة
	المتوسط الكلي للمحور	3.75	1.23		كبيرة

نلاحظ من الجدول (5) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات، جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.75)، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدارسة نحو معوقات التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات، جاءت بثلاث درجات (متوسط، كبير، كبير جداً)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (3.21 إلى 4.59) وهذه متوسطات تقع بالفئات (الثالثة، والرابعة والخامسة)، وفيما يلي عرض لأهم هذه العبارات:

1. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (كثرة المهام المطلوبة من المعلمات داخل المدرسة) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وانحراف معياري بلغ (0.80) وبدرجة كبيرة جداً.
2. جاءت الفقرة رقم (9) وهي (زيادة نصاب المعلمات من الحصص التدريسية) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ (1.05) وبدرجة كبيرة جداً.
3. جاءت الفقرة رقم (2) وهي (قلة التعاون بين المعلمات داخل المدرسة) بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (1.35) وبدرجة متوسط.

يتضح من الجدول من الجدول أعلاه أن نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة القحطاني (2018) من حيث أفراد الدراسة موافقات تماماً على هذه العبارات من معوقات التنمية المهنية للمعلمات تتمثل في: كثرة المهام المطلوبة من المعلمات داخل المدرسة، وزيادة نصاب المعلمات من الحصص التدريسية، قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمة المتميزة وأيضا متوافقة مع دراسة الزهراني (2014) في معرفة المعوقات التي تحول دون قيام الإدارة المدرسية بتطبيق خططها في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بمدينة جدة وأشارت نتائجها إلى أن درجة واقع دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة كان بدرجة كبيرة وفي ضوء النتائج أوصي الباحث بزيادة الدعم المادي المخصص للتنمية المهنية للمعلمين وإدخال الحوافز ضمن خطة التنمية المهنية.

- **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: "ما الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات؟**

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الرابع: الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	أهمية المقترح
8	نشر ثقافة أهمية حضور البرامج التدريبية وأثرها على تطوير النمو المهني في أداء المعلمات.	4.38	0.75	1	مهم جداً
5	تحديد مهام المعلمات داخل المدرسة.	4.38	0.78	2	
4	مراعاة استخدام الأسلوب التربوي أثناء توجيه المعلمات.	4.38	0.83	3	مهم جداً
7	تفعيل تبادل الزيارات الصفية بين المعلمات داخل المدرسة.	4.26	0.79	4	
2	متابعة التطوير المهني للمعلمات من قبل القيادة المدرسية.	4.21	0.82	5	مهم جداً
3	إثارة الدافعية لدى المعلمات من قبل الإدارة المدرسية.	4.21	0.88	6	
6	التغذية الراجعة للمعلمات بعد حضور برنامج تدريبي يساعد على إتقان المهارات اللازمة.	4.21	0.9	7	مهم جداً
1	تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمعلمات الرياضيات.	4.20	1.1	8	مهم
	المتوسط الكلي للمحور	4.28	0.87	مهم جداً	

نلاحظ من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات، جاءت بدرجة مهم جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28)، كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد عينة الدارسة نحو الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات بمنطقة مكة من وجهة نظر معلمات الرياضيات، جاءت بثلاث درجات (مهم، مهم جداً)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.20 إلى 4.38) وهذه متوسطات تقع بالفئتين (الرابعة والخامسة)، وفيما يلي عرض لأهم هذه العبارات:

1. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (نشر ثقافة أهمية حضور البرامج التدريبية وأثرها على تطوير النمو المهني في أداء المعلمات) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وانحراف معياري بلغ (0.75) وبدرجة مهم جداً.
2. جاءت الفقرة رقم (5) وهي (تحديد مهام المعلمات داخل المدرسة) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وانحراف معياري بلغ (0.78) وبدرجة مهم جداً.
3. جاءت الفقرة رقم (1) وهي (تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمعلمات الرياضيات) بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (1.1) وبدرجة مهم.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج هذه الدراسة متوافقة مع دراسة القحطاني (2018) من حيث أن اهم الحلول المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية في التطوير المهني لمعلمات الرياضيات هي نشر ثقافة أهمية حضور البرامج التدريبة وأثرها على تطوير النمو المهني في أداء المعلمات، تحديد مهام المعلمات داخل المدرسة.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقترح بالآتي:

1. رفع مستوى ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة في تعزيز وتطوير اداء معلمات الرياضيات من خلال الدورات التدريبية، والتابعة المباشرة لأداء القيادة المدرسية لأدوارها فيما يختص بتطوير اداء المعلمات.
2. تقديم الدعم المناسب والتحفيز الفعال لتعزيز أداء قائدات المدارس في تطوير أداء معلمي المدرسة.
3. تطوير برامج إعداد ومعايير اختيار القيادات المدرسية بما يتناسب مع حاجة العملية التعليمية لقيادات مدرسية قادرة على التغيير وتطوير أداء العاملين في المدرسة.
4. قيام القيادة المدرسية بنشر ثقافة أهمية حضور البرامج التدريبية وأثرها على تطوير النمو المهني في أداء المعلمات.

تقترح الدراسة الحالية في ضوء نتائجها بما يلي:

1. القيام بدراسة تتناول دور القيادة المدرسية في تحقيق مبادئ الإلكتروني لمادة الرياضيات.
2. القيام بدراسة تتناول دور القيادة المدرسية في تقويم أداء معلمي الرياضيات في ضوء مبادئ التقويم الذاتي.
3. القيام بدراسة دور القيادة المدرسية في تطوير أداء المعلمين (بالتطبيق على مواد وتخصصات أخرى).

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، بهاء الدين محمد (2016). ضعف المستوى التحصيلي لدى بعض طلاب المرحلة الابتدائية (حفر الباطن) المملكة العربية السعودية. **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، (17)، 169-153.
- ابن منظور، محمد جمال الدين الإفريقي (1981م). **لسان العرب**. بيروت: دار الفكر المعاصر.

- اسماعيلي، يامنة؛ بوضياف، نوال؛ وبن خرور، خيرالدين (2019). **الابعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية**. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- باوزير، نورة عبد الله (2015). **الدور الاشرافي لمديري المدارس في تطوير المعلمات مهنياً المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- تمام، شادية عبد الحليم؛ صلاح، صلاح أحمد فؤاد (2016). **الشامل في المناهج وطرائق التعليم والتعلم الحديثة**. عمّان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.
- الخريشة، سعود، والمساعيد، مفضي (2012). **الادارة الصفية**. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خليفة، حسين (2015م). **مشكلات الإدارة المدرسية وانعكاسها على أداء المعلم والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة الخمس**. رسالة ماجستير غير منشور. جامعة المرقب، ليبيا.
- دعج، وضاح طالب (2020). **استراتيجيات التدريس الحديثة وتطبيقاتها في التربية الفنية**. عمّان: دار غيداء.
- الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز (2015). **الادارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية**. عمّان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ربيع، هادي (2006). **الادارة المدرسية والاشراف التربوي الحديث**. طرابلس: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرويلي، عايد؛ والحربي بدرية (2018). الممارسات التدريسية لمعلمي الرياضيات في ضوء نظرية التعلم المستند على الدماغ، **مجلة البحوث التربوية والنفسية بجامعة بغداد**، (56)، ص ص 331-362.
- زغير، رهام (2019م). مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية في محافظة البلقاء أدوارهم في تنفيذ منهاج الرياضيات من وجهة نظر معلمي الرياضيات، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والإسلامية**، 27(5)، ص ص 852-882.
- الزهراني، حسن عويضة (2014). **دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- السيد، احمد عبد الغفار (2013). **الادارة المدرسية الحديثة الفاعلة**. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الشافعي، صبحية عبد الحميد؛ عثمان، أماني عوض؛ والجمل، منى عبد الباسط (2017). **المنهج المدرسي مفهومه، أسسه، عناصره، تنظيماته، تطويره** (ط.2). الدمام: مكتبة المتنبي.
- شراحيلي، جابر بن عبد الله (2020م). دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**. (118)، ص ص 213-245.
- الشمراني، سعيد؛ القضاة، باسل؛ الرشود، جواهر؛ والدهمش، عبد الولي (2012). واقع التطوير المهني لمعلمي العلوم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. **رسالة الخليج العربي**، 33 (126)، 215-262.
- عامر، طارق عبد الرؤف (2012). **النمو والتنمية المهنية للمعلم**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- العريني، حنان (2017). تقويم الممارسات التدريسية لمعلمات الرياضيات في ضوء التعليم المستند على الدماغ، **مجلة تربويات الرياضيات**، 2(22)، ص ص 316-342.
- علي، برنية طروم (2014م). القيادة التربوية: مفهومها وأنماطها، **المجلة العربية للعلوم الإجتماعية**، 3(5)، ص ص 173-201.

- العنتر، ياسر سليمان (2013). **الدور القيادي لمديري المدارس بمكة المكرمة في تنمية المعلمين مهنياً الادراك والممارسة من وجهة نظرهم** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- العيسى، إيناس عبد الرحمن (2016م). معايير تقييم مديري المدارس الحكومية في القدس للمعلمين كما يراها المعلمون والمديرون. **مجلة القراءة والمعرفة** (176)، ص ص 191-226.
- الغامدي، حافظ عبد الله (1424هـ). دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية لمعلمي اللغة العربية، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، 9(34)، ص ص 243-277.
- القحطاني، نوف سعد (2018). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. **مجلة البحث العلمي في التربية**، (19)، 299-319.
- القرشي، سلطانة حسين (2019). دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية (التوكاتسو) على طالبات المرحلة الثانوية، **مجلة البحث العلمي** 11(20)، ص ص 124-146.
- المخلافي، محمد الخامس (2000). **الإدارة الصفية الفاعلة**. عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- المشعل، مريم محمد (2020م). المهارات التدريسية لمعلمات الرياضيات اللازمة لتنمية مهارات التفكير المستقبلي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف. **مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس**. (120). ص ص 133-158.
- المشهداني، عباس ناجي (2011). **طرائق ونماذج في تدريس الرياضيات**. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الناصر، علاء (2018). **الادارة والاشراف والتعليم الثانوي** (ط.2). بيروت: دار الكتب العلمية.
- نبهان، يحيى محمد (2009). **الادارة الصفية والاختبارات**. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهنداوي، ياسر فتحي (2009). **ادارة المدرسة وادارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (2020) **معايير القيادة المدرسية**، www.etec.gov.sa.
- الياسري، نداء محمد؛ الشاوي، زينب فالح؛ المسعودي، محمد حميد؛ وخير الله، ناجي مصطفى (2016). **المناهج واسسها ونظرياتها ومكوناتها وخطط تدريسها**. عمّان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- اليحيى، دلال عبد الرحمن؛ والجارودي، ماجدة إبراهيم (2017). دور قائدات المدارس الثانوية في رفع كفاءة المعلمات لتحقيق وثيقة المعايير المهنية للمعلمين في مدينة الرياض. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**.6 (12)، 1-19.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alves,J. M., et al.(2015). Principal's Leadership on Students' outcomes. Procedia - Social and Behavioral Sciences, (197), 949- 954.F
- Farah. A (2013). school management: Characteristics of effective principal. Global Journal of Human social scince 13(13) Version 1.
- Jones, T. L. (2016). Leaders' roles in creating and sustaining collective genius. M.A thesis in organization development, school of business and management, Pepperdine University.

- Macmillan, B. J. (2018). Teach a Child to Read in One Week: Fast Foolproof Fun for Little Ones. READING 1 WEEK.
- Mannarino B. (2011). The Role of Online Professional Development Opportunities for Teachers in Western Pennsylvania Public School Districts. (Unpublished doctoral thesis). University of Pittsburgh, Pennsylvania U.S.A.
- Marzano, R. J. (2003). What Works in Schools: Translating Research into Action. VIRGINIA USA: ASSOCIATION FOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT ALEXANDRIA.