دور معلم المدرسة الثانوية في تحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

د/ عبدالحميد عبدالفتاح شعلان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

شبيب عبد الله شبيكان عزيران

دور معلم المدرسة الثانوية في تحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

د/ عبدالحميد عبدالفتاح شعلان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

شبيب عبد الله شبيكان عزيران

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

لقد أدى التزايد المستمر في دور المؤسسة المجتمعية في القرن الحادي والعشرين، وسعيها الدءوب لمواكبة التطور والنمو إلى زيادة مسئولياتها واهتماماتها، خاصة في ظل التحولات التي طرأت على العالم في القرن العشرين مثل ظاهرة العولمة، وما بعد الحداثة والنظام العالمي الجديد، مما جعل المؤسسة الحديثة بما فيها المؤسسة التعليمية تطمح اليوم إلى التغيير التنظيمي، باعتبارها مراكز علمية تربوية تعتمد على القوى العاملة المؤهلة علمياً، والتي وجدت لتحقيق أهداف معينة ولإشباع بعض الاحتياجات في المجتمع، حيث تقوم بتحقيق هذه الأهداف مجموعة من المصالح والأقسام العلمية والاستشارية والتعليمية، مما يجبرها على التحديث المهني لما يوفره من إستراتيجيات فعالة في إدارة هيكل الاتصالات، طرق إبداع نماذج تحفيزية لرفع مستوى الأداء وتسيير الإشراف على المؤسسة التعليمية بوحداتها المختلفة، وذلك لما تشهده من واقع الممارسة الميدانية التعليمية من حيث مواجهة المحيط الخارجي وما يعرفه من تطور تكنولوجي ووعي الطلاب بسوء التسيير والعراقيل البيروقراطية وصعوبات تنمية العنصر الإنساني في منظومة من المهام الموكلة والمترابطة، مما يؤثر على فعالية توجيه السلوك التنظيمي خاصة في تنظيم الهيكلية، سواء من حيث سلوك المديرين والإداريين من جهة، ومن حيث سلوك المعلمين والطلاب من جهة أخرى[١]، وثنائية الدور في حالات أخرى، كما أن الفرد يتقمص أدواراً متعددة في حياته اليومية من حيث علاقته برؤسائه ومرؤوسيه، وبأقرانه وبعلاقته مع الجماعات التي يعيش ضمنها داخل العمل

وخارجه مما يطرح تشابك متغيرات عديدة على أرضيّة ثقافة المؤسسة كالقيم، والإدراكات والاتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية، كل هذا يؤدي إلى تفاقم المظاهر السلبية في المؤسسة وتدني المستوى التعليمي "كظاهرة الضغوط النفسية" التي تعتبر واقعاً آخر يواجه الأفراد بشكل مستمر حتى خارج العمل، مما تفرضه عليه البيئة من مطالب لا متناهية، ووتيرة الحياة المتسارعة، مما يؤثر على الجانب النفسي جسدي، إذ أن الإنسان المعاصر قد ينجح في استيعاب النمو المتسارع لمتطلبات الحضارة، وعمليات التغير الاجتماعي التي نشهدها في ظل العولمة والانفتاح على الثقافات، والأزمات التي يعيشها المجتمع مما يشعر الفرد بالتهديد وانعدام الأمن لكنه يخسر بالنتيجة قدرته الجسدية والنفسية في مقاومته على التحمل مما يؤدي إلى استنزاف تلك الطاقة وتدميرها، إلا أن قدرة التحمل وصلابة المواجهة تختلف باختلاف الأفراد، فالاستجابة للضغوط تختلف باختلاف أساليب الأفراد الانفعالية في التعبير عنها، ما يترتب عنه اختلاف مستويات الضغط النفسي حسب النمط الحياتي الضاغط، والذي يتأثر بنوعية العمل وطبيعته[٢].

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة في السؤال الرئيس التالي :

ما دور معلم المدرسة الثانوية في تحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالدور؟
- ما أنواع الدور؟
- ما أهم مبادئ المدرسة الثانوية؟
- ما أهم أهداف المدرسة الثانوية؟
- ما أهم واجبات معلم المدرسة الثانوية؟
- ما مسئوليات معلم المدرسة الثانوية؟
- ما أهم أدوار معلم المدرسة الثانوية لتحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها؟
- ما أهم مهام معلم المدرسة الثانوية لتحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تحديد المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وذلك من خلال ما يلي :

- الكشف عن ماهية الدور وأنواعه.
- الوقوف على مبادئ المدرسة الثانوية وأهدافها.
- الكشف عن واجبات معلم المدرسة الثانوية ومسئولياته.
- التعرف على أهم أدوار معلم المدرسة الثانوية لتحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها.
- تحديد أهم مهام معلم المدرسة الثانوية لتحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

الدور Role:

يعرف الدور على أنه مجموعة الجهود والأنشطة التي يؤديها شخص معين يشغل موقفاً معيناً في دعم وتطوير المؤسسة التعليمية[٣].

التماثل التنظيمي Organizational symmetry:

يعرف على أنه التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العاملين والمؤسسة[٤]، ويعرف أيضاً على أنه: إدراك بالتوحد مع المؤسسة أو الانتماء إليها على اعتبار أن الفرد يعرف نفسه من خلال المؤسسة التي يعمل بها[٥].

ثانياً: ماهية الدور وأنواعه:

يمكن النظر إلى الدور على أنه بمثابة مركز متميز في نطاق بنيان اجتماعي معين، أو هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين، معنى ذلك أن الدور يشير أنه يعتبر نموذجا من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، ومن هنا نخرج بالمضامين التربوية التالية(٦):

- يمثل مفهوم الدور تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين.
- عناصر الدور: تتمثل في:

١- توقعات الدور: وهي القواعد التي تنظم الأفعال السياسية، أي الأفعال التي تتضمن التأثير وصنع القرار والتوزيع السلطوي للقيم، وتشير هذه التوقعات إلى مطالب المجتمع من الأفراد الذين يغلون مناصب متشابهة.

٢- توجهات الدور :وهي الأفكار الخاصة بالفرد شاغل الدور كالسلوك الذي يجب أن يسلكه عندما يكون في وضع معين، وتعكس هذه الأفكار القواعد التي يضعها المجتمع وخصية القائم بالدور وإدراكه لمطالب وتوقعات من حوله.

٣- سلوك الدور: وهو عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يغل منصبا معينا حيث يتم التركيز هنا على الفعل كما حدث لا كما يجب أن يكون.

يرتبط مفهوم الدور بعدد من المفاهيم المتميزة منها:

١- مفهوم المركز: أحيانا ما يختلط المركز بالدور، وفي حقيقة الأمر أن الكثير من المراكز أدوارا والعكس بالعكس ولكن المراكز تعتبر تصنيفات للكائنات الإنسانية بينما تعتبر الأدوار تصنيفات للسلوك.

٢- مفهوم النشاط: يمثل الدور تلك السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين بينما يعرف النشاط بأنه ذلك التفاعل المؤقت ولكنه المتميز لعدد من الأدوار التي يكون بينها اعتماد متبادل.

٣- مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي: النسق يتضمن مجموعة من العناصر السلوكية أو الأدوار ذات الاعتماد المتبادل.

٤- مفهوم الوظيفة: هو مفهوم يتداخل في أحيان كثيرة مع مفهوم الدور إلا أنه لا يتطابق معه ذلك لأن الدور غير الوظيفة حيث يشمل الممارسة.

أما عن أنواع الدور فتشمل[٧]:

أ) الدور الممارسة: وهو الذي يمارسه صاحب الدور على أرض الواقع.

ب) الدور المثالي: وهو الذي يلتزم من خلاله صاحب الدور باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

ج) الدور المتوقع: وهو الذي يأمل الجمهور أن يحققه صاحب الدور له.

ثالثاً: مبادئ المدرسة الثانوية وأهدافها: تتمثل في[٨]:

١- **المبدأ الإيماني:** فالتعليم مبني على أساس الإيمان بالله ربا وبالإسلام دينا وبمحمد – صلى الله عليه وسلم– نبيا ورسولا مما ينعكس أثره في المعلم، وفي البيئة المدرسية، وفي الطلاب بما يجعل هذا المبدأ لدى الجميع مطبقا باستمرار.

٢- **المبدأ الإنساني:** يؤكد مكانة الإنسان في الوجود عامة وفي المجتمع خاصة، ويدعو إلى تطوير شخصية المعلم والمتعلم بجميع جوانبها، والتبصير بالحقوق والواجبات.

٣- **العدل وتكافؤ الفرص التعليمية:** فالتعليم متاح لجميع المواطنين ذكورا وإناثا، أسوياء ومعوقين.

٤- **المبدأ التنموي:** فالتعليم مرتبط بالتنمية الشاملة في الثروة البشرية.

٥- **المبدأ العلمي:** بالاهتمام بالعلوم الحديثة، واستيعابها، والانسجام معها، والتفاعل الواعي، والنهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي، وتطويع العلوم لخدمة الإسلام.

٦- **التربية للعمل:** بإعداد المتعلمين لمطالب العمل في المجتمع، وتوفير فرص مواصلة الدراسة، والنمو السوي، وتوجيه الطلاب وفق فروقهم الفردية، والعناية بالمتخلفين دراسيا، والمعوقين، ورعاية النابغين.

٧- **التربية للقوة والبناء:** بالأخذ بأسباب القوة طريقا للخير والبناء.

٨- **التربية المتكاملة:** بإدراك أهمية مواصلة التعلم.

٩- **الأصالة والتجديد:** بالتمسك بخير أصول الماضي، وتوليد أصول ملائمة للإسلام، متفتحة على المستقبل.

١٠- **التربية للحياة:** بإعداد المواطن المؤمن، وتزويده بالخبرات ليكون عضوا فاعلا في المجتمع.

أما أهداف المدرسة الثانوية: فتتمثل في :

الأهداف الإسلامية : تركز على[٩] :

- تعريف الفرد بربه ودينه ورسوله -صلى الله عليه وسلم- .
- إيجاد التصور الإسلامي للكون والإنسان والحياة .
- أساسية العلوم الدينية وتوجيه المعارف والعلوم وجهة إسلامية،
- فرضية طلب العلم، إرساء الدعوة إلى الله والنصيحة والخلق والجهاد.

الأهداف الوجدانية[١٠] :

- تنمية الميول والاهتمامات الصحيحة المناسبة لتوجيه طاقات الشباب.
- التأكيد على القيم ومنها: ربط العلم بالتنمية، والتضامن والتكافل الإسلامي .

الأهداف المعرفية : تؤكد على[١١] :

- استثمار المعرفة في بناء المواطن .
- التأكيد على عربية اللغة.
- إبراز إسهام أعلام المسلمين في العلوم .
- دراسة الكون واكتشافه.
- التفكير والأسلوب العلمي: لحل المشكلات، وتجيع البحث والابتكار.

الأهداف المهارية : بالتأكيد على[١٢] :

- المهارات الوظيفية، والتعبيرية.
- المهارات الحركية والرياضية الصحية.
- العناية بالمتخلفين والمعوقين والموهوبين.

رابعاً: واجبات معلم المدرسة الثانوية ومسئولياته :

قد يرى البعض أن أعمال المعلم ووظيفته تنحصر في قيامه بالوقوف في غرفة الصف لنقل كم من المعلومات الى الطلاب، وقد يتطلب ذلك معاقبة هذا الطالب أو ذاك، لأنه أعاق تأدية المعلم لعمله أو قصر في آداء واجبه، كما يتطلب اختبار الطلاب فيما حصلوا عليه من معلومات والنظرة الى المعلم بتلك الطريقة هي نظرة ضيقة تتنافى مع الدور الهام للمعلم ومن أهمها ما يلي[١٣]:

تجـــــاه مهنتـــــه:

- تخطيط المواقف التدريسية ويشمل (تخطيط تدريس المقررات والوحدات، جرد المواد التعليمية اللازمة للتدريس وتجهيزها، تخطيط الدروس اليومي، تحديد قدرات الطلاب، صياغة الأهداف صياغة سلوكية، تحديد ووصف طرق تنفيذ الأهداف التدريسية وتقويمها).
- الدراسة والبحث والنمو المهني ويشمل (القراءة المستمرة رغبة في النمو المعرفي في مجال التخصص الأكاديمي والثقافة العامة، القراءة في مجال التربية بمايخدم النمو المهني للمعلم ويساعده على تحسين عمله، حضور المحاضرات والندوات والمؤتمرات الخاصة بالمعلمين وبتطوير العملية التعليمية، المشاركة في عضوية جمعيات المعلمين والمعلمات والجمعيات التربوية كالجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) والحرص على حضور لقاءات الجمعية والمشاركة الفعالة في أعمالها،الاجتهاد في طلب الدورات التدريبية القصيرة أو الطويلة والحرص على الاستفادة منها، المشاركة في فحص المناهج وتطويرها وتقويم آثارها في تعلم الطلاب، الحرص على الدراسة في المعاهد والكليات للحصول على المؤهلات الأعلى في التربية، المساهمة في انجاز المشروعات البحثية التي تقوم بها الجهات المختصة لتطوير التعليم أو الجامعات أو الاحثون والتي تتعلق بالعملية التعليمية.

تجـــــاه الطلبـــــة:

مسؤوليته كقائد تربوي ويشمل :

- أن يعرف أسماء الطلبة، وأن يتعرف شخصيا على كل واحد منهم ليشكل في ذهنه صورة عنهم تساعده على التعامل معهم.

- الاحتفاظ بمعلومات وافية وعادلة عن الطلبة تتناول مختلف أوجه نشاطهم واهتماماتهم للرجوع اليها عند الحاجة.
- عقد اجتماع لطلبة الصف في الأسبوع الأول من العام الدراسي ليطلعهم على مالهم من حقوق وما عليهم من واجبات، وأن يعرفهم على البيئة الصفية والمدرسية.
- الدفاع عن حقوق طلبته وحمايتها من كل عبث ونقص وكذلك فيما يتعلق بحقوقهم في المدرسة من حيث توفير المتطلبات التربوية اللازمة لهم أول، ومعاملتهم معاملة تليق بانسانيتهم ثانيا.
- أن يحافظ المعلم نفسه على احترام التعليمات المتعلقة بالنظام الصفي وبحرمة الصف، والحفاظ على وقت الحصة، فاحترام المعلم يتوقف على حسن تصرفه وعلى مصداقيته في أقواله وأعماله كمعلم أولا وكقائد ثانياً.
- تنفيذ المواقف التدريسية ويشمل (تقديم المعلومات، تعليم المهارات، تقويم التعلم بأنواعها، تعزيز التعلم، متابعة أعمال الطلاب الشفهية والتحريرية وتصحيحها، متابعة المهام الروتينية كالغياب وتنظيف السبورة).
- نقل القيم والمثل والعادات الحسنة ويشمل (أن يكون سلوك المعلم قدوة ومثلا يحتذى به، الإشادة بسلوك الطالب الذي يعكس قيمة مرغوبة، توظيف الموضوعات أو المواقف التدريسية لتعيم قيمة مرغوبة).

تجاه الادارة المدرسية:

- إدارة الصف ويشمل (ضبط النظام، الابقاء على انتباه الطلاب، حل المشكلات العارضة، الفصل في المنازعات بين الطلاب، ادارة مجريات أحداث التعلم).
- إدارة النشاطات غير الصفية ويشمل (التخطيط لهذه النشاطات، تنفيذ النشاطات المختلفة من رحلات وزيارات).
- التعاون مع الإدارة والزملاء ويشمل (تنفيذ المهام الادارية التي توكلها إليه إدارة المدرسة، تنفيذ نوبات الإشراف والمتابعة، المشاركة بالرأي والعمل في اجتماعات الإدارة، تقديم المساعدة والمشورة للزملاء).

تجـــاه التوجيـــه الفنـــي:

- الارشاد والتوجية ويشمل (التعرف على الميول الدراسية والمهنية للطلاب، تقديم المشورة للطلاب حول اختيار مسارهم التعليمي، الاستماع للمشكلات التربوية للطلاب والعمل على حلها، الإحتفاظ بسجلات خاصة بالإرشاد والتوجيه في مكان أمين).
- التعاون مع المنزل ويشمل (الاحتفاظ ببيانات عن أولياء الأمور وكيفية الاتصال بهم، الحفاظ على الأسرار الخاصة بالطلاب، ايجاد الوقت الكافي للقاء أولياء الأمور لمناقشتهم فيما يخص الأبناء، الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع ولي الأمر تخدم عمله التربوي التعليمي).

وهناك من يرى أن واجبات معلم المدرسة الثانوية تتمثل في الأمور التالية[١٤]:

١- الالتزام بأحكام الإسلام والتقيد بالأنظمة والتعليمات واجتناب كل ما هو مخل بشرف المهنة.

٢- التفرغ لعمله التعليمي والتربوي طيلة اليوم الدراسي، والإسهام في النشاط المدرسي.

٣- دراسة المناهج، والخطط الدراسية والكتب المقررة، واقتراح ما يراه مناسباً لتطويرها من واقع تطبيقها.

٤- تحضير المواد التي يدرسها يومياً في دفتر التحضير مع تحليل المحتوى وصياغة الأهداف وإيضاح الطريقة والأنشطة والوسائل التي تخدم في تحقيق هذه الأهداف.

٥- استخدام وسائل تقويم الطالب وإثبات الدرجات الخاصة بذلك في سجل خاص.

٦- العمل على تحقيق أهداف المرحلة التعليمية وتنفيذ تعليمات مدير المدرسة ووكيله في مجال العمل.

٧- العمل على رفع مستوى طلابه علمياً واجتماعياً ونفسياً وروحياً ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتوجيه العناية إلى الضعاف وتشجيع المتفوقين منهم.

٨- تنفيذ توجيهات المشرفين التربويين ورئيس القسم والتعاون معهم لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الاحترام والمودة المتبادلة.

٩- حضور اجتماعات المجالس واللجان المدرسية التي يختار لعضويتها.

١٠- القيام بأعمال الملاحظة والتصحيح ورصد الدرجات في مختلف الاختبارات.

١١- متابعة الحالة الصحية للطالب وإبلاغ إدارة المدرسة بالحالات المرضية التي يلاحظها .

١٢- السعي لتنمية ذاته علمياً ومهنياً، واستخدام التقنيات الحديثة، والمشاركة في الدورات واللقاءات التربوية التي تنظمها لمدرسة والإشراف التربوي والإدارة ووزارة التربية والتعليم.

١٣- تنفيذ كل ما يكتسبه من الدورات التدريبية والبرامج التدريبية والأنشطة التربوية في مجال عمله التعليمي والتربوي.

أما عن مسئوليات المعلم فيمكن تناولها على النحو التالي[١٥]:

١-مسئوليات المعلم فى إقامة العلاقات الإنسانية السوية:

يعتبر الاهتمام المتزايد بالأساليب الديمقراطية وبالعلاقات الإنسانية داخل الفصل من خصائص النشاط التعليمى الحديث، فمن الصعب على المعلم أن يدير فصلاً دراسياً لا تسوده علاقات إنسانية سوية ومناخ نفسى واجتماعى يتسم بالمودة والتراحم والوئام، فالتعليم ينطوى على علاقة خاصة بين الطالب والمعلم، علاقة وصفت بأنها تكاد تكون شبه علاقة عاطفية قوية.

فالاهتمام المتزايد بالعلاقات الإنسانية داخل الفصل من خصائص النشاط التعليمى الحديث الذى يقوم على التعاون واحترام الغير، وبذل الجهود لتنمية الاهتمام والمبادأة والميل إلى مساعدة الطلاب لتنمو لديهم القدرة على تصريف شئونهم وتشجيعهم وإتاحة الفرص أمامهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بنواحى نشاطهم[١٦].

ولتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلم والأسرة والمدرسة والطالب تم إنشاء مجالس الآباء، كما يجب أن يقوم المشرفون أو بعض المدرسين بزيارة بعض الآباء فى أوقات فراغهم ليتعرفوا بشئ من الكياسة على مواطن أمورهم وحقيقة ظروفهم وليتدارسوا أحوال الطلاب ويقدموا الحلول والمقترحات اللازمة للمشكلات التى تعوق تقدم الطلاب كذلك تعتبر التقارير المدرسية التى ترسلها المدرسة إلى ولى الأمر أثناء العام الدراسى، أحد المجالات التى تلتقى فيها الأسرة مع المدرسة، كذلك الحفلات والمعارض والجمعيات الفنية مما يؤلف بين الآباء والمدرسين.

وإذا كانت العلاقات الإنسانية هامة بين الآباء والمدرسين فإنها أكثر أهمية بين مدرسى المدرسة من جهة وبينهم وبين الناظر والوكلاء من جهة أخرى، فعلاقة المدرسين ببعضهم تنعكس على نفوس الطلاب فى المدرسة باعتبار أن المدرسين قدوة لهم لأن أى توتر بين المدرسين من

شأنه أن يؤثر فى الطلاب، لذلك ينبغى أن يجد المعلم فى المدرسة نفسه عضواً فى فريق ينبغى أن يعمل معه فى ترابط وتناسق وتكامل لتحقيق الصالح العام للطلاب من بنين وبنات[١٧].

٢-مسئوليات المعلم فى معالجة مشكلات الطلاب:

يعتبر انضباط الفصل ونظامه العام مظهراً هاماً من مظاهر الإدارة الصفية وواجباً أساسياً يقوم به المعلم كل يوم، فبدونه يسود البيئة الصفية كثير من الفوضى والمشاكل السلوكية التى تمنع حدوث عمليات التعليم والتعلم بشكل متكامل.

كما أنه بالانضباط يتحدد نظام الفصل وأنواع السلوك التعليمى والشخصى البناء وأساليب التفاعل الاجتماعى المقبول من المعلم، مما يؤدى بالتربية الصفية عموماً إلى الإمتاع والفائدة، ولقد حددت بعض الكتابات التربوية مجموعة من المسئوليات التربوية للمعلم يقوم كل منها بدور محدد فى عملية الانضباط الصفى والإدارة الصفية الفعالة نذكر منها[١٨]:

أ) تعزيز السلوك الإيجابى لدى الطلاب.

ب) معالجة السلوك السلبى.

ج) تشجيع الطلاب على التعاون والمشاركة فى المواقف التعليمية.

٣-مسئوليات المعلم فى معالجة مشكلات الطلاب:

يتعرض معظم الطلاب وخاصة المراهقين منهم فى كثير من الأحيان لكثير من المشكلات التى تؤثر فى نموهم النفسى وفى تعلمهم لذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى التوجيه والإرشاد النفسى والتربوى، حيث تختلف المشكلات الفردية اختلافاً واضحاً من طالب لآخر تبعا لمرحلة نموه ودرجة وعيه بالمشكلة ومواقفه منها وتتداخل العوامل الذاتية والاجتماعية فى إحداث المشكلات التى يعانى منها الطلاب كما تتدرج هذه المشكلة من البسيط إلى المعقد[١٩].

٤-مسئوليات المعلم تجاه الأنشطة الطلابية والرحلات المدرسية:

للنشاط المدرسى أثر فعال فى إشباع حاجات الطلاب، وهو يفوق أحياناً أثر التعليم فى حجرة الدراسة عن طريق المواد الدراسية، ويرجع ذلك إلى خصائص النشاط المدرسى التى لا تتوافر

بنفس القدر لتعلم المواد الدراسية، فيعتبر الطالب عنصراً فعالاً فى اختيار النشاط المدرسى الذى يشترك فيه، وفى وضع خطة العمل وتنفيذها مما يجعل الإقبال عليه متميزاً بحماس أشد مما يتوفر لدراسة المواد الدراسية الأمر الذى يؤدى إلى تعلم أكثر اقتصاداً ودواماً، فهناك علاقة مباشرة بين النشط المدرسى والأهداف العامة للتربية، فهو يساهم فى تحقيق التنمية الثقافية والاجتماعية والصحية، والفنية كما أنه يساعد الطلاب على التمكن من المهارات الأساسية كهدف للتربية[٢٠].

ولاشك أن واجبات المعلم بشكل عام ومعلم المدرسة الثانوية بشكل خاص إذا أداها بإخلاص وتفاني فإن ذلك ينعكس إيجاباً على التماثل التنظيمي بالمدرسة التي يعمل بها أو ينتمي إليها، وكذلك إذا أحب المعلم المدرسة التي يعمل بها وقام بمسئولياته على الوجه الأكمل فإن ذلك ينعكس إيجاباً على ذات المدرسة.

خامساً: أدوار معلم المدرسة الثانوية ومهامه :

أهمية الدور الذي يقوم به المعلم يأتي من ارتباطه الوثيق بزملائه المعلمين، وذلك لاستمراره كمعلم بينهم مما يضفي على هذه العلاقة خاصية لا يمكن أن يتمتع بها غيره من شاغلي الوظائف الأخرى، والمعلم أثناء تأديته لأدواره لا يعمل منفرداً فهو يتبع المشرع التربوي فنياً ومدير المدرسة إدارياً، بالإضافة إلى أن هذه الأدوار التي يؤديها في واقع الممارسة الفعلية تتداخل وتتشابك وتتوحد مع أدوار المشرف التربوي وأدوار مدير المدرسة الذين يسعون جميعاً لتحسين العملية التعليمية[٢١].

ويمكن عرض أدوار المعلم على النحو التالي[٢٢]:

١- **دوره كمخطط في التخطيط:** لكي تضمن فاعلية التنفيذ والابتعاد عن العشوائية يجب على المعلم وضع خطة لعمله منذ بداية العام الدراسي سواء كانت الفصلية واليومية بما تشمله من أهداف وأساليب ووسائل مناسبة وطرق تقويم ومتابعة طوال العام الدراسي.

٢- **دوره في تحسين وتنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها:** على المعلم ومعه زملائه أن يقوموا بتحديد الأهداف التربوية في الكتب المدرسية وتحليل هذه الأهداف، والتعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف في هذه الكتب، وملاءمتها لقدرات الطلبة، ومتابعة تنفيذ المحتوى

الدراسي وتطويره كتحديد بعض القراءات الخارجية وتوفير بعض الكتب التي تخدم المادة الدراسية، وأيضاً تطوير الأنشطة الواردة في الكتاب المدرسي وذلك باقتراح أنشطة إضافية أو استبدال أنشطة أخرى، وكذلك توفير الوسائل التعليمية التي تخدم المنهج المدرسي.

٣- **دوره في تنظيم النشاط المدرسي:** للمعلم دور هام في وضع تخطيط شامل مع ملائه المعلمين للأنشطة المناسبة لمادتهم فيحددوا نواحي النشاط التي يمكن القيام بها خلال العام الدراسي وإمكانيات المدرسة ومواعيد وأماكن النشاط لكل جماعة وتقويم هذه الأنشطة وتحديد أنواعها مثل الإذاعة والصحافة والمكتبة والرحلات المدرسية.

٤- **دوره في تطوير زملائه المعلمين مهنياً:** يتعين على المعلم أن يعمل على تحسين أداء المعلمين وزيادة إنتاجيتهم وذلك بمعرفة المعلم بخصائص الطلاب وإلمامه بمفاهيم مادته ومعرفته بأسس المناهج وأساليب التدريس، وقدرة المعلم على التخطيط لدروسه، واستخدام الوسائل التعليمية وإنتاجها ووضع الاختبارات التحصيلية وعلى إدارة الصف وطرح الأسئلة.

٥- **دوره في رعاية الطلاب:** على المعلم ومعه زملائه أن يعملوا على توفير الظروف المناسبة لتحسين إنجاز الطلبة، وتحسين برامج الخدمات الطلابية مثل برامج الإرشاد التربوي والتوجيه المهني والاهتمام بالسجلات التراكمية للطلبة، وتزويد الطلبة بالفرص الكافية لتلبية حاجاتهم الفردية والجماعية ولتطوير قدراتهم واستعداداتهم وميولهم وإشراكهم في النشاطات اللامنهجية المختلفة التي تخدم المنهج وتعمل على حسن نمو الطالب.

٦- **دوره في عملية التقويم:** على المعلم أن يساعد زملائه في عملية وضع الاختبارات الفصلية والسنوية، وفي تحليل نتائج الطلبة، وإرشاد المعلمين إلى أساليب التقويم الموضوعية في تقويم الطلبة والمنهج المدرسي والأنشطة المدرسية وأساليب وطرق التدريس لأنها تفيد في الكشف عن كفاية الوسائل والأساليب وإستراتيجيات التدريس وفعالية المنهج وتحصيل الطلاب.

ويمكن عرض أدوار معلم المدرسة الثانوية على النحو التالي[٢٣]:

- مشاركة الزملاء في توزيع المنهج على مدار العام الدراسي ويتابع تنفيذه.

- دراسة المناهج المقررة مع المعلمين من ناحية الأهداف والوسائل وكيفية تحقيقها.
- مشاركة الزملاء في توزيع الجدول المدرسي.
- حصر إمكانات المدرسة من التجهيزات والمعدات التي تتصل بمادته.
- عقد الاجتماعات مع معلمي مادته كل أسبوع أو أسبوعين لمناقشة ما يهم المادة.
- القيام بتدريس الحصص في مادة تخصصه.
- دراسة النشاطات اللاصفية التي يحتاجها الطلاب لتفعيل المنهج المدرسي.
- مشاركة الزملاء في وضع الامتحانات الفصلية والسنوية وتحليل نتائج الطلاب.
- إعداد مكتبة خاصة لمادته بمشاركة زملائه وتوجيههم للاستفادة منها وتشجيع الطلبة على قراءة الكتب الصالحة لهم.
- الإشراف على النظام المدرسي في القسم المخصص له من أقسام المدرسة ومراقبة سير الدراسة وسلوك الطلاب فيه.
- الإشراف على نظافة المدرسة في القسم الذي يعهد به إليه.
- يشارك في اللجان التي تعقد لتنظيم العمل المدرسي مثل (لجنة توزيع الكتب، ولجنة قبول المستجدين، ولجنة توزيع الطلاب على الفصول، ولجنة المشتريات).
- يشارك في المجالس المدرسية مثل (مجلس إدارة المدرسة، ومجلس الآباء، ومجلس الأنشطة).
- القيام بعمل وكيل المدرسة أو مديرها إذا اقتضت الحاجة.
- إعداد السجلات الخاصة به ومساعدة زملائه في إعداد سجلاتهم.

والمعلم فى عصر الإنترنت له أدوار لابد أن يقوم بها، وهذه الأدوار تنعكس على طلابه وترسم شكل العلاقة بينه وبينهم، وهذه الأدوار هى[٢٤]:

- **المعلم كمستشار للمعلومات:** بمعنى يساعد الطلاب فى الحصول على المعلومات المطلوبة من على الشبكة بأنجح الطرق وأقصرها وأسرعها وللبحث فى المصادر التعليمية المختلفة التى تفيد الطلاب فى الموضوعات التخصيصية التى تهمهم، وتدريب الطلاب على مهارات الوصول إلى المعلومات بأقصى سرعة وكيفية تحميلها أو الاستفادة منها.

- **المعلم كشخص متعاون ضمن فريق واحد:** فالمعلم فى عصر المعلوماتية يشارك فى الجهود الجماعية لتبادل الآراء والأفكار والمشاركة فى الخبرات التربوية، واقتراح الحلول للمشكلات وبسط المناهج الدراسية الجديدة، وعن طريق شبكة الإنترنت يتحقق هذا التعاون من خلال المحادثة والبريد الإلكترونى والمؤتمرات عن بعد، والاشتراك فى المواقع المعلوماتية ذات الأنشطة التربوية.
- **المعلم كمسير للمعلومات:** فالمعلم لا يقتصر دوره على حد نقل أو توزيع المعلومات والبيانات التى توفرها شبكة الإنترنت فحسب، بل أيضا ميسراً لها ومزوداً للطلاب بمصادرها المتنوعة، وباحثاً عن الكتب والمراجع والمجلات والنشرات والمقاولات المنشورة على الشبكة والاستفادة مما توفره لهم خدمات الشبكة من مصادر تعلم.
- **المعلم كمطور للمقررات الدراسية:** ينظر إلى المعلم فى عصر الإنترنت على أنه مطور للمقررات والمناهج الدراسية فى إطار التغيرات السريعة والمتلاحقة لكافة جوانب الحياة والتركيز على اكتساب مهارات التعامل مع هذه المتغيرات، والاهتمام بطرق التدريس الحديثة التى تجعل من المتعلم مركز العلمية التعليمية.
- **المعلم كمرشد أكاديمى:** فالكم الهائل من المعلومات والتسارع الحادث فى ميدان التكنولوجيا والانفجار المعرفى المعلوماتى الهائل الذى تنقله شبكات الإنترنت والذى يفرض على برامج إعداد المعلمين أن تركز على حاجات الطلاب وتشخيصها ومساعدتهم فى اختيار البرامج التى تتناسب مع حاجاتهم وتوجيههم وإرشادهم أكاديميا[٢٥].

٢- التغير فى دور المعلم بتأثير استخدامات تكنولوجيا التعليم:

والمستحدثات التكنولوجية التعليمية أحدثت تغيرات جذرية فى بيئة التعلم (Learning Environment) فبعد أن كان المعلم يعتمد على السبورة السوداء وعلى الإلقاء فقط، والمتعلم يعتمد دور الملتقى السلبى فى معظم الأحيان، فإن هذه المستحدثات أحدثت تغيرات عديدة فى الأدوار التى يقوم بها كلا من المعلم والطالب.

ويمكن القول أن عناصر المنظومة التعليمية على اختلاف مستوياتها فى العديد من الدول قد تأثرت بالمستحدثات التكنولوجية، فتغير دور المعلم بصورة واضحة وأصبحت كلمة (معلم / مدرس Teacher) غير مناسبة للتعبير عن مهامه الجديدة، وظهرت فى الأدبيات الحديثة كلمة (مسهل Facilitor) لوصف مهام المعلم على أساس أنه الذى يسهل عملية التعلم لطلابه، فهو يصمم "بيئة التعلم" Learning Environment، ويشخص مستويات طلابه، ويصف لهم ما يناسبهم من المواد التعليمية، ويتابع تقدمهم، ويرشدهم، ويوجههم حتى تتحقق الأهداف المنشودة[٢٦].

ومعلم القرن الواحد والعشرين لكى يقوم بهذه المهمة يجب أن يكون قادراً على[٢٧]:

- التعلم المستمر، وإعادة تعلم المهارات المهنية من خلال الملاحظة والتسجيل المنتظم لأفعاله، وتقويم آثار تدريسه على الطلاب، والاستخدام الجيد للمعارف المتخصصة.
- تصميم وتقويم وإعادة صياغة استراتيجيات التدريس والتعلم، وذلك عن طريق المراجعة المستمرة لممارساته التدريسية.
- التطبيق النقدى للمعرفة الراهنة فى مجاله وبصفة خاصة عرض المعرفة، واستخدامه الدقيق لمحتوى وإجراءات المجال المعرفى.
- التدليل على الاستخدام النقدى لها، عن طريق تحسينها، أو تغييرها، أو تطويرها عند الحاجة.
- العمل بشكل إيجابى لتحسين المجتمع.
- ممارسة المبادئ الأخلاقية والخلقية التى يستلزمها المجتمع الديمقراطى، بما فى ذلك احترام حقوق وواجبات الإنسان فى ارتباطه بالآخرين، وكذلك احترام طرق معيشة الآخرين، واحترام البيئة.

كما تغير دور المتعلم نتيجة لظهور المستحدثات التكنولوجية التعليمية وتوظيفها فى مجال التعليم، فلم يعد متلقياً سلبياً، حيث ألقيت على عاتقه مسئولية التعلم، التقنى أى تعليم الطلاب كيفية استخدام التقنية.

واستكمالاً للتغيرات التى لحقت بدور المعلم، فلقد برز دور جديد أطلق عليه "الدور التقنى"، وهو الدور الذى تولد من واقع المهام الجديدة التى القيت على عاتقه فى عصر العلم والتكنولوجيا ولعل من أهم واجبات هذا الدور[٢٨]:

١- يكون على دراية باستخدام وامتلاك الكفايات الأساسية للمستحدثات الإلكترونية الحديثة، وأشكال التواصل الموزع وكيفية توظيفها كمصادر للتدريس والتعلم.

٢- الاطلاع على كل ما هو مستحدث فى مجال التخصص والثقافة العلمية عن طريق مصادر المعرفة الإلكترونية.

٣- يكون ملما بمهارات التفكير الناقد والتطور المعلوماتى والممارسات العلمية التعاونية من أجل إعداد الطلاب لعالم جديد.

٤- يمتلك المعلم مهارات تسويق المعرفة البحثية ليصبح أحد وسطاء المعرفة أو كما أطلق عليها محمد عزت عبد الموجود (سمسار المعرفة) فمتغيرات العصر تتطلب منه أن يكون حلقة وصل بين عالم البحث ومراكز صناعة القرار.

٥- يمتلك مهارة المبرمج والمخطط لعمليات المنهج وتقويمه بل وتطويره وأن يكون مهيئاً لممارسة هذا الدور بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، وبالتالى فإن التطور التكنولوجى الحادث مهما كان سيظل عاملاً مساعداً للمعلم وليس بديلاً له.

٦- يكون ملماً بآليات التحديث والتطوير فى مجال التربية والمناهج، حيث لم يعد مجرد منفذ لمنهج يرسل إليه ليقوم بتنفيذه، ولكنه يمتلك نظرية أو فكراً معينا فى هذا المجال أو يمتلك خبرات ورؤى متميزة ومفيدة، ويمكنه أن يطبقها فى الواقع الميدانى.

٧- فى ظل المتغيرات العلمية والتكنولوجية من المنتظر أن يكون المعلم مبدعاً، أى ينبغى أن يكون قادراً على[٢٩]:

- مواكبة أى تطور يطرأ على العملية التعليمية ويتمكن من التعامل معها بفعالية.
- تتميز أنشطته بالمرونة والتجديد.
- ابتكار وسائل متجددة للتعامل مع طلابه وإيجاد أساليب متنوعة للتأثير فيهم.

ومثل هذه الأدوار وغيرها تؤدي إلى تنمية التماثل التنظيمي بين وحدات المدرسة وذلك من خلال الجهود التي يبذلها معلم المدرسة الثانوية في المجال الطلابي أو في مجال العمل أو في مجال خدمة المجتمع أو غيرها من المجالات الأخرى التي تخدم المدرسة كمؤسسة مجتمعية من قريب أو بعيد.

ويرى آخرون أن المعلم كتكنولوجى يمكن أن يقوم بمهام متعددة يمكن تلخيصها فيما يلى[٣٠]:

تحليل المهام أو الأنشطة Task Analyses:

ويشتمل ذلك تحديد الظروف المتوقع أن يتم من خلالها تحقيق أحد الإنجازات بدرجة إجادة كافية ومقنعة، وأن يستطيع الحصول على مصادر المعلومات التى تساعده فى تحقيق ذلك.

تحديد الهدف Objective Identification:

التعليم يهدف أساساً لتحقيق أهداف معينة يكون قد سبق تحديدها بواسطة الإدارة التعليمية والمعلم، وكذلك المتعلم، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة بدقة وبدرجة يمكن أن تجعلها مفيدة للمتعلم، كما يجب أن يكون المعلم ماهراً فى صياغة وتحديد الأهداف التعليمية سواء فى المجال المعرفى أو المجال الوجدانى أو المجال النفسحركى[٣١].

تحديد خصائص المتعلم:

يعتبر تحديد خصائص مجموعة من الطلاب فى مرحلة تعليمية معينة ذات أهمية قصوى فى تصميم التعلم لهؤلاء الطلاب، وتعتبر هذه خطوة أساسية فى سبيل نجاح البرنامج التعليمى.

تحديد معايير التقويم:

عندما يتم تحديد معيار التقويم على أساس الأهداف التعليمية يظهر أن هناك عدد من المهارات لابد للمتعلم من أن يحققها، ودائما يكون المعيار التقويمى المحدد على أساس الأهداف أكثر طموحاً ودقة، ووظيفية والمعلم كتكنولوجى يبحث دائما عن الأداء السلوكى المحدد لكل هدف تعليمى، وعلى هذا الأساس يجب أن يتوفر له كافة الإمكانات اللازمة لتحديد معايير التقويم[٣٢].

تحديد الطرق والوسائل المناسبة:

وهنا تأتى مهمة المعلم كتكنولوجى فى اختيار الوسائل اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية، ولتحقيق ذلك لابد أن يكون قادراً على أن يحدد نوع الإنجاز المطلوب لكل هدف تعليمى، وكذلك نوع الخبرات اللازمة لتحقيق هذا الإنجاز.

اختيار الوسائل:

من المعروف أن هناك عدد كبير من الوسائل التى تسهل وتوضح وتبسط العملية التعليمية، وهذه الوسائل تساعد فى تغيير سلوك المتعلم، ومهمة المعلم كتكنولوجى تكمن فى أن يكون على دراية بكيفية الاختيار الجيد والمناسب، وهذا يتطلب أن يكون على دراية أيضاً بخصائص كل وسيلة تعليمية(٣٣).

تحسين النظام التعليمى:

عند ما يتم تصميم نظام تعليمى فعال نجد أنه يحتوى على بعض نقاط الضعف والتى تحتاج إلى تعديل وتحسين، ووظيفة المعلم هنا هى أن يراجع النظام التعليمى وأن يسهم فى تحديد أوجه القصور والنقاط التى تحتاج إلى تدعيم بغرض أن يعمل النظام على تحقيق الأهداف المرجوة منه.

النتائج والتوصيات:

من أهم النتائج التي كشف عنها هذا البحث ما يلي :

- يضطلع المعلم بدور هام في تحقيق التماثل التنظيمي للمدرسة التي يعمل بها وخاصة بين زملائه المعلمين.
- تتنوع أدوار المعلم داخل المدرسة وخارجها، ولكنها تلتقي عند تحقيق التماثل التنظيمي.
- يقع على عاتق المعلم مسئوليات إدارية ومجتمعية وتربوية تجاه تحقيق التماثل التنظيمي بين وحدات المدرسة.
- تحث المبادئ التي تعتمد عليها إدارة المدرسة وكذلك أهدافها كافة العاملين بها على تحقيق التماثل التنظيمي بين مختلف وحداتها.

وعلى ضوء هذه النتائج نوصي بما يلي :

- بلورة أدوار المعلم بشكل عام والتعليمية بشكل خاص في إطار تحقيق التماثل التنظيمي لمختلف وحدات المدرسة التي يعمل بها.
- التركيز على تكامل أدوار المعلم في إطار التلاقي مع أبعاد التماثل التنظيمي لوحدات المدرسة التي يعمل بها.
- الالتزام بمبادئ المدرسة الثانوية والتركيز على تطبيق أهدافها في إطار تحقيق أبعاد التماثل التنظيمي على أرض الواقع.
- وضع سياسة تربوية تضم بين جنباتها جدول زمني لتحقيق التماثل التنظيمي لوحدات المدرسة عبر توظيف كافة الجهود المبذولة من قبل العاملين بها بشكل عام وإدارتها بشكل خاص.

□

مراجع البحث وهوامشه

١- غياث بوفلجة : مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط٢، المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠٦، ص٧١.

٢- جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص١١٢.

٣- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص٧٦.

٤- مازن فارس : الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، مكتبة البحوث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص٢١٤.

٥- استيفن أكروبد : السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص١٧٣-١٧٤.

٦- عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد، محمد سعد محمد : برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التقويم لدى معلمي التعليم التجاري، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع٣، مج٤، كلية التربية، جامعة الكويت، سبتمبر ٢٠٠٣، ص ص٢٢١-٢٢٢.

٧- غادة خالد عيد : قياس الكفايات المعرفية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت "دراسة تشخيصية باستخدام اختبار تكسيس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع٣، مج٥، كلية التربية، جامعة الكويت، سبتمبر ٢٠٠٤، ص ص١٧٦-١٧٧.

٨- يعقوب نشان، عبد الرحمان الشعوان : الكفايات التعليمية لطلبة كلية التربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، ع١، مج٢، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص١١٤-١١٥.

٩- ليو جيان وآخرون : التعليم من أجل المستقبل – التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحاديث، مؤسسة قطر للطباعة والنشر، ٢٠١٢، ص ص١٨٨-١٨٩.

١٠- سامح محافظة : معلم المستقبل – خصائصه، مهاراته، كفاياته، المؤتمر العلمي الثاني نحو استثمار أفضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر، كلية التربية، في الفترة من ٢٥-٢٧/١٠/٢٠٠٩، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص ص٢٣٤-٢٣٥.

١١- فريال محمد أبو عواد : خصائص المعلم المتميز، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ٢٠٠٨، ص ص٢٧٥-٢٧٦.

١٢- محمد عيد ناجي : الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص١٠٧-١٠٨.

١٣- جبرائيل بشارة : المعلم في مدرسة المستقبل، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، ٢٠٠٥، ص ص١٩٢-١٩٣.

١٤- صوما بوجودة : تحديات التعليم وإعداد هيئة التدريس في الدول العربية، دار الفرزدق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص١١٧-١١٨.

١٥- نعيم حبيب : الكفايات الأساسية للمعلم، مجلة دراسات العلوم التربوية، ع١، مج٢٧، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٣، ص ص٦٢-٦٣.

١٦- محمد عبود طه : المعلم ومتطلبات دوره في ظل التغيرات المعاصرة، المؤتمر العلمي الأول – مستقبل التربية في الوطن العربي في ضوء الثورة المعلوماتية، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأهلية، عمان في الفترة من ١-٣ /٤/٢٠٠٨، ص ص٢١٩-٢٢٠.

١٧- يحي عبد الوهاب : المعالم الأساسية لمدرسة المستقبل، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، ٢٠٠٥، ص ص١٦٨-١٦٩.

١٨- محمد كمال علي : الأخلاقيات المهنية للمعلم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص١٣٥-١٣٦.

١٩- عبد المنعم محمد عثمان : المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، ٢٠٠٥، ص ص٢٢٨-٢٢٩.

٢٠- نبيل على : الثقافة العربية وعصر المعلومات، مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني الثقافي والفنوني والآداب، الكويت، ٢٠٠١، ص ص٣٢٢-٣٢٣.

21-C. Anderson : The role of Education in the Academic Disciplines in Teacher Preparation, Paper Presented at the Rutgers Invitational Symposium of Education : The Graudate Preparation or Teachers, New Brunswik, 2007, PP. 233-234.

٢٢- سامح محافظة : التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين، مكتبة كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، عمان، ٢٠٠٩، ص ص٢٠٢-٢٠٣.

23- Kathleen Roney : Characteristics of Effective Middle Level Teachers : A case Study of Principal, Teacher and Student Perspectives, Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University, Philadeplphia, 2009, PP. 177-178.

٢٤-جبرائيل بشارة : تكوين المعلم العربي والثورة العلمية التكنولوجية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٣، ص ص١٦٥-١٦٦.

٢٥-عبد العزيز الحر : مدرسة المستقبل، مكتب التربية العربية لدول الخليج، الرياض، ٢٠١٣، ص ص٢١٧-٢١٨.

٢٦-سعد عبد الله العباد : السمات والمهارات والطرق للمعلم الناجح، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص٢٣٥-٢٣٦.

٢٧-على الحمود على : رؤية حديثة لأدوار المعلم المتغيرة في ضوء تحديات العولمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص٢٣٦-٢٣٧.

٢٨-حمد المفرج وآخرون : الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته، وحدة بحوث التجديد التربوي، وزارة التربية والتعليم، الكويت، ٢٠٠٧، ص ص٤٢-٤٣.

٢٩-محمد أبو هاشم : أدوار المعلم بين الواقع والمأمول في مدرسة المستقبل، مكتبة جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٨، ص ص٢٠٠٦-٢٠٠٧.

٣٠-غادة مساعد الزامل : معلم المستقبل – إعداده وتطويره، المؤتمر الدولي خلال الفترة ٦-٢٠١٥/١٠/٧، ص ص١٨٤-١٨٥.

٣١-ميثاق الفتلاوي وآخران : دور الاحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع١١، مج٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٣، ص ص٥٦-٥٧.

٣٢-سعد على حمود : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع٥٧، مج١٦، جامعة كربلاء، ٢٠١٠، ص ص٢٦-٢٧.

33- J. Bartels: Organizational Identifiction and Communication : Employees Evaluations of Internal Communication and Its effect on Identification at Different Organizational Levels, University of Twente, 2006, PP. 77-78.