



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات تطوير الدور القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها

إعداد

مروة محمود عبد المجيد الشابوري

باحثة دكتوراه - كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

أ.د/ مجدى صلاح طه المهدي

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ محمد عطوه مجاهد

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٨ - ابريل ٢٠٢٢

معوقات تطوير الدور القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها

مروة محمود عبد المجيد الشابوري

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي؛ وذلك لتناسبه مع موضوع الدراسة، حيث يتم عرض وتحليل الأسس النظرية للأدوار القيادية للمعلم في ضوء الأدبيات المعاصرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتعرف على معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية في مصر من ناحية، واقتراح بعض المتطلبات التي تلزم لمواجهة تلك المعوقات من ناحية أخرى، وتم تطبيقها على عينة من معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة القاهرة والمنوفية وأسيوط؛ بلغ قوامها (٤١٦) مفردة، وتم اختبار الفروق بين استجاباتهم وفقا لمتغيرات (النوع- المؤهل- التخصص- المنطقة). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاء حدة معوقات قيام المعلمين بأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات العصر الرقمي بدرجة متوسطة، وبمتوسط موزون ٢,٢٢.
 - جاء أهمية متطلبات قيام المعلمين بأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات العصر الرقمي بدرجة كبيرة، بمتوسط موزون ٢,٤٠.
- وفي ضوء تلك النتائج يوصي البحث بضرورة دعم إدارة المعهد للمعلمين لممارسة أدوارهم القيادية بحرية وتوفير كافة السبل التي تساعد على ذلك، إثراء مكتبة المعهد بالعديد من المصادر الحديثة في كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة التي أفرزها العصر الرقمي، مما يساعد على قيامهم بأدوارهم القيادية، تشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية، ولا سيما تلك التي تتناول أدوار المعلم المتجددة والمتغيرة في عصر الرقمنة، تفعيل دور وحدات الجودة بالمعاهد الأزهرية للمساهمة في قيام المعلمين بأدوارهم.

Abstract

The research aims at revealing the obstacles and requirements for developing the leadership roles of Al-Azhar secondary institutes teachers, and to achieve this, the research used the descriptive approach; The study used the questionnaire as a tool to identify obstacles of developing the

leadership roles of Al-Azhar secondary institutes teachers in Egypt on one hand, and to propose some requirements needed to meet these obstacles on the other hand. The study was applied to a sample of Al-Azhar secondary institutes teachers in the governorates of Cairo, Al-Menoufiya and Assiut; The research found a set of results, the most important of which are:

- The severity of the barriers to teachers taking on leadership roles came in light of the demands of the digital age with a medium mean of 2.22.
- Teachers' leadership requirements are important in light of the demands of the digital age, with a mean (2.40).

In the light of these results, the research recommends that the Institute's management should support teachers to carry out their leadership roles freely and provide all the means to help them do so. The Institute's library should be enriched with modern sources and references on how to deal with the modern technologies that have been created by the digital age, which will help them to perform their leadership roles. Teachers should be encouraged to participate in educational conferences, especially those dealing with the renewed and changing roles of teachers in the age of digitization, and the role of quality units in Al-Azhar institutes should be operationalized to contribute to the performance of their roles by teachers.

مقدمة:

باتت التكنولوجيا في ظل العصر الرقمي تغزو جميع جوانب الحياة، وتهيمن على أنماط المعيشة، ووسائل العمل والتعليم، وسبل التعارف والتواصل، وتتيح هذه التكنولوجيا الحديثة فرصاً جديدة لا تعد ولا تحصى لتحسين ظروف الحياة، كما يمكن أن تؤدي إلى تهميش الذين لا يملكون المهارات والقيم الأساسية اللازمة لاستخدامها والانتفاع بها. وتتوقف قدرة الدول المختلفة على مدى مواكبة تلك التكنولوجيا والاستفادة منها بأقصى قدر ممكن في تنمية حاضرها وتحسين مستقبلها.

كما يجب على الأمم أن تستجيب للتغيرات التي تتعرض لها، وبصفة خاصة التغيرات المصاحبة للثورة الرقمية، والتي تعد واحدة من أكبر التغيرات التي شهدتها العالم، فهي ثورة تختلف عن غيرها من الثورات السابقة، لها طبيعتها وجوانبها الخاصة، لأنها ترتبط بالمعلومات ولأن المعلومات تمثل العصب الأساسي في جميع أوجه الحياة، لذا أصبحت الثورة الرقمية تمثل العصب الرئيسي لكل التغيرات الممكنة في مختلف نواحي الحياة الحضارية. (ردنه، ٢٠١٥،

(٣٠

ولقد سيطرت الثورة الرقمية في الوقت الحاضر في كل مناحي الحياة، وقد انعكس العصر الرقمي بمعطياته المختلفة على مؤسسات التعليم فتأثرت المدارس بما حدث من تغييرات مصاحبة للعصر الرقمي، وظهرت مصطلحات جديدة للمدارس مثل المدرسة الذكية، والمدرسة الافتراضية، وتشير التوجهات المستقبلية إلى أن التعليم الإلكتروني سوف يفرض نفسه على الأنظمة التعليمية بحيث ستصبح المدرسة مصدرا للتعلم وليست مكانا له، وهو ما يشير إلى حدوث تغييرات جوهرية في عملية التعليم. (Twining et al, 2013, 430)

كما تغير دور المعلم واستمر في التغيير من كونه ملقن للمعرفة إلى أن يصبح مُنشئاً وميسراً ومدرِّباً ومُبدعاً لبيئات التعلم، حيث أصبح يُطلب من المعلمين أن يكونوا ميسرين يساعدون المتعلمين في إصدار أحكام حول جودة وصلاحيّة مصادر المعرفة الجديدة، وأن يكونوا محترفين مستقلين منفتحين ونقديين، وأن يكونوا متعاونين ومتعاونين ووسطاء نشطين بين المتعلمين وما يحتاجون إلى معرفته. (Amin, 2016, 41)

وإن قيام المعلم بهذا الدور يتطلب أن يكون المعلم مؤهلاً للقيام بذلك من خلال برامج إعداد وتنمية مهنية أثناء الخدمة تتفق وطبيعة ذلك الدور، حيث أن امتلاك المعلم للمهارات الرقمية يعد من أهم متطلبات التعامل مع مستجدات العصر الرقمي وتقنياته.

مشكلة الدراسة

إن إصلاح التعليم وتطويره لا يمكن أن يتم بمنأى عن الاهتمام بحجر الركيزة ومفتاح النجاح في العملية التعليمية، ألا وهو المعلم؛ فالاتجاهات التربوية الحديثة وكنتيجة حتمية للتغييرات والتحويلات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية المتزايدة التي يشهدها العصر الرقمي قد أدت إلى تغيير دور المعلم في العملية التعليمية، فلم يعد دوره ناقلاً للمعرفة، وملقناً للمعلومات، وضابطاً للمتعلمين، بقدر ما هو مرشد وموجه ومنسق ومنشط للعملية التعليمية، فضلاً عن كونه منشئ محتوى رقمي للطلاب.

وتقع مسؤولية إعداد إنسان العصر الرقمي بالدرجة الأولى على عاتق المعلم؛ لذا فإنه من غير المعقول استمرار المعلم في ممارسة مهنته بالطريقة التقليدية التي كانت سائدة في العصر الماضي، لأن أي جهد يستهدف الإصلاح والتطوير التربوي لا بد أن يستند إلى تصورات واضحة لدور المعلم، ومسئوليّاته في التعليم المستقبلي، وفي ضوء التغيير المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فكل عصر سمات تميزه. (حنفي، ٢٠١٦، ١٠٧-١٠٨)، ومن ثم فإن ما

يتسم به العصر الرقمي يشكل تحدياً كبيراً للمعلم، فهو مكلف بضرورة رفع مستوى معارفه، وتطوير قدراته على التعامل مع كل ما هو جديد في مجال العلم والتكنولوجيا عامة والرقمية منها خاصة.

وقد أشارت الدراسات التي تناولت برامج تدريب المعلمين بالمعاهد الأزهرية إلى أنها تعاني من مشكلات عدة منها: (البناء، ٢٠٠٩؛ حجازي، ٢٠١٣)

- تقتصر برامج تدريب معلمي الأزهر على برامج تدريبية تتضمن تحديث معلوماتهم، واستخدام تقنيات التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، وتقديم برامج تأهيلية في طرق التدريس، وبرامج تأهيل لغير التربويين من المعلمين، وبرامج في الإدارة المدرسية وإعداد القيادات التربوية، وكل هذه البرامج تشرف عليها إدارات التدريب التربوي.

- أن البرامج التدريبية تعاني من بعض جوانب القصور منها: غياب فلسفة التدريب، وضعف التنسيق بين الإدارة العامة للتدريب والجهات المنفذة، وقلة الوقت المتاح للدورات التدريبية، وضعف قدرة البرامج التدريبية على تغيير اتجاهات المعلمين، وضعف موضوعية تقويم المتدربين.

- أن التخطيط للتدريب يقتصر على الموجهين وخبراء التدريب في إدارة التدريب، كما أن أساليب التدريب المتبعة في البرامج تقليدية وغير متنوعة، كما أنها لا تراعي الفروق الفردية.

- تدني برامج التدريب المقدمة للمعلمين بالتعليم الثانوي الأزهرى، حيث ينعدم التدريب عن بعد باستخدام شبكة الفيديو كونفرانس، وكذلك التدريب عن طريق البعثات الخارجية، والتدريب عن طريق الوحدة الداخلية بالمعهد، مقارنة بما يقدم للمعلمين بالتعليم العام، كذلك قصور ما يحصل عليه المعلمون بالتعليم الثانوي الأزهرى على دورات تدريبية في المجال المهني أو عن مفهوم الجودة.

- ضعف قدرة البرامج التدريبية على استيعاب الأعداد الكبيرة من المعلمين العاملين بالمرحلة الثانوية الأزهرية، وضعف توافر الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة اللازمة لهذه البرامج، فضلاً عن وجود فجوة بين محتوى التدريب وطبيعة عمل المتدربين، وضعف تناسب محتوى التدريب وقدرات المتدربين واحتياجاتهم الفعلية.

ولا شك أن ضعف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين لا تعمل على تنمية الأدوار القيادية لديهم فضلاً عن أن المعاهد ذاتها تعاني من بعض أوجه القصور، منها:

- غياب المناخ التربوي العام المناسب وانخفاض مستوى جودة الأداء المعرفي لمعظم شيوخ المعاهد الأزهرية، إلى جانب انخفاض مستوى جودة النمو المهني المستمر للعاملين بالمعاهد الأزهرية. (الورقي، ٢٠٠٦، ١٦٠-٢٦١)

- استخدام السلطات التعليمية أسلوب التفتيش القائم على التسلط وتصيد الأخطاء، وعدم الاهتمام بمشكلات ومقترحات المعلمين، وقلة إتاحة الفرص الكافية للمعلمين للتعبير عن آرائهم. (حسن، ٢٠٠٧، ٦-٧)

- ضعف الروح المعنوية للعاملين بالمعاهد، والتي نتج عنها قصور في أدائهم وضعف مهارات الابتكار والتجديد وفقدان الرغبة في التغيير ومقاومته من جانب العاملين وعدم رغبة القيادات التربوية في المستويات الأعلى في إعطاء سلطات كافية لإدارة المعاهد، وضعف الإدارة عن تحقيق الاتصال الناجح سواء أكان على مستوى الإدارة والعاملين بالمعاهد أم بين التلاميذ والمعلمين أم بين إدارة المعاهد والإدارات العليا أم بين المعاهد الأزهرية كمؤسسة تعليمية وبين المجتمع المدني. (الورقي، ٢٠٠٦، ٢٦٥)

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما معوقات تطوير الدور القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية وما متطلبات مواجهتها؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الإطار الفكري للأدوار القيادية لمعلمي في المعاهد الثانوية الأزهرية؟

٢- ما المعوقات التي تحول دون قيام معلمي المرحلة الثانوية الأزهرية بأدوارهم القيادية؟

٣- ما متطلبات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية؟

أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة الحالية الكشف عن معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة

الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها، وذلك من خلال:

١- تحديد الإطار الفكري للأدوار القيادية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية.

٢- تحديد المعوقات التي تحول دون قيام معلمي المرحلة الثانوية الأزهرية بأدوارهم القيادية.

٣- اقتراح بعض المتطلبات التي تلزم لمواجهة معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

أولاً: الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في أنها تلقي الضوء على جانب مهم من جوانب القيادة داخل المدرسة وهو قيادة المعلم؛ حيث تكشف عن الأدوار القيادية للمعلم والتي باتت مهملة في ضوء انشغال المعلمين والطلاب بالتحصيل الدراسي دون التطرق إلى الأدوار الأخرى التي يمكن أن يمارسها المعلمون وبخاصة في العصر الرقمي، الذي باتت فيه التكنولوجيا هي المحرك الأساسي للعملية التعليمية، فالدراسة الحالية تكشف عما يمكن للمعلم أن يقدمه للطلاب وللمؤسسة التعليمية من أدوار يكون فيها قائداً لمجموعات الطلاب وللزملاء من الهيئة التدريسية بالمؤسسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تتناول الأدوار التي يمارسها معلمو العصر الرقمي والتي يمكن أن تطور من أدائهم التدريسي والإداري على حد سواء، حيث يمكن استخدام تلك الآليات في تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين لتوعيتهم وتدريبهم على ممارسة أدوارهم القيادية بما ينعكس إيجابياً على المؤسسة وعلى الطلاب، كما تقدم الدراسة نهجاً جديداً في تطوير أدوار المعلم القيادية بما يتناسب مع نوعية الطلاب والمعلمين في العصر الرقمي الحالي والذي يفرض على المعلمين أدواراً جديدة لم تكن موجودة من قبل والتي صاحبت العصر الرقمي.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لتناسبه مع موضوع الدراسة، حيث يتم عرض وتحليل الأسس النظرية للأدوار القيادية للمعلم في ضوء الأدبيات المعاصرة، واستخدمت الدراسة الاستنباطية كأداة لجمع البيانات للتعرف على معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية في مصر من ناحية، واقتراح بعض المتطلبات التي تلزم لمواجهة تلك المعوقات من ناحية أخرى، وتم تطبيقها على عينة من معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة القاهرة والمنوفية وأسيوط؛ بلغ قوامها (٤١٦) مفردة، وتم اختبار الفروق بين استجاباتهم وفقاً لمتغيرات (النوع - المؤهل - التخصص - المنطقة).

مصطلحات الدراسة

من أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة ما يلي:

(١) الأدوار القيادية للمعلم:

تعرف قيادة المعلم بأنها: الوسيلة التي يمارس بها المعلمون تأثيراً رسمياً أو غير رسمي على أعضاء آخرين في مجتمع المدرسة من خلال العلاقات التعاونية التي تعمل على تحسين ممارسات التدريس والتعلم. (Poekert, 2012, 270)

كما تعرف بأنها: "العملية التي يؤثر بها المعلمون، بشكل فردي أو جماعي، على زملائهم ومديريهم وغيرهم من أعضاء مجتمع المدرسة لتحسين ممارسات التدريس والتعلم بهدف زيادة تعلم الطلاب وإنجازاتهم". (York-Barr & Duke, 2004, 287)

ومن تعريفاتها أنها: مجموعة من المهام والأنشطة التي يمارسها المعلم في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها والتي تتنوع بين مهامه مع الطلاب ومع زملائه من المعلمين ومع الإدارة المؤسسية والتي تعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من المعلم بالإضافة إلى دوره التعليمي. (Lai & Cheung, 2016, 680)

وتعرف الباحثة الأدوار القيادية للمعلم إجرائياً على أنها: مجموعة المهام التي يقوم بها معلمو المعاهد الثانوية الأزهرية والتي تفتضيها طبيعة العصر الرقمي وتكنولوجيا المعلومات سواء مع زملائه من المعلمين أو مع الطلاب أو المادة التعليمية.

الدراسات السابقة:

- دراسة تشينج وسيزوتو E. (2016) & Szeto، A. Y. Cheng : هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهات نظر المعلمين المبتدئين بشأن أدوارهم القيادية للمعلم وتيسير مديريهم لتنمية قدراتهم القيادية، وقد شارك في هذه الدراسة مجموعة من (٢٠) مدرساً مبتدئاً في هونج كونج، كما تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة والأدلة الوثائقية خلال فترة عامين، وأظهرت النتائج أن ستة مدرسين مبتدئين قاموا بأدوار قيادية للمعلمين مفوضين ومبادرين من قبل المدرسين تيسرها ممارسات مديري المدارس، واتضح التفاعل بين أدوار المعلم والمدير كواجهة لتطوير قيادة المعلم، وهذا له انعكاسات مهمة على أدوار المعلمين ومديري المدارس في تعزيز قيادة المعلمين في المدارس.

- دراسة (Janet Marie May) (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تحديد المعلم القائد المرحلة الثانوية وتحديد ما هو مطلوب من أجل تنمية قدراته القيادية ومهاراته والفرص التي تسهم في ذلك، وتحديد الإجراءات المحددة لبناء مديري المدارس الثانوية العامة والتي من شأنها تنمية ورعاية الإمكانيات القيادية لدى المعلمين. والدراسة من نوع الدراسات النوعية، واستخدمت منهج دراسة الحالة المتعددة وركزت على ثلاث مدارس ثانوية عامة تغطي مقاطعتين في بنسلفانيا. تم إجراء أربعة وتسعين دراسة استقصائية للموظفين المهنيين. من بين هؤلاء، تم اختيار ثلاثة مديرين للمباني وسبعة من معلمهم للمراقبة وإجراء المقابلات معهم. بينما تتطلب قيادة المعلم اتخاذ خطوات نشطة من قبل كل من المعلمين والمديرين، فإن هذا البحث يركز على ما يحتاج المدير القيام به من أجل رعاية المعلمين ليكونوا قادة داخل مدارسهم. تعد ثقافة الثقة والتعاون أمرًا ضروريًا، وكذلك الرؤية المشتركة للمكان الذي تتجه إليه المدرسة

- دراسة أبو السعادات وأمنية محمد (٢٠١٩): ركزت الدراسة على فكرة تقوم على اقتراح إنشاء مجموعة من المراكز ذات طابع قطاعي هدفها الأساسي هو إعداد أعضاء هيئة التدريس في مجال الفنون ليصبح المدرس معلمًا قائداً وتصبح تلك المراكز هي ثمرة القناعة المشتركة لرجلي الفنون والتنمية الإدارية، إن لتلك المراكز دوراً ميدانها مجالات الفنون المختلفة وأدواته الإدارة وثماره تطوير مستوى عضو هيئة التدريس والارتقاء الفكري والفني للطلاب. من أجل التنمية. إن مستوى عضو هيئة التدريس وجوده الإنتاج (الطالب) بقطاع الفنون التطبيقية يتأثران بالمناخ المحيط بالإدارة فهناك مساحات كبيرة للحركة - حتى في ظل القيود والمعوقات - والتي يجب أن تشغلها الإدارة لتعظيم الاستفادة من الطاقات المتاحة غير المستغلة، فليكن التطوير الشامل إذن هو استراتيجيتنا. ومجالات التطوير الأساسية في بحثنا للمراكز المقترحة هي: الإدارة والتمويل والتسويق والإنتاج والموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس والطلاب) وإعداد وحسن اختيار القائد.

- دراسة (Arain A.) (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين قيادة المعلم والكفاءة الذاتية للمعلم، لتسليط الضوء على أهمية تطوير قيادة المعلم لتحسين نظام التعليم. واستخدمت الدراسة أبحاثاً أجريت سابقاً ومقابلات فردية مع المعلمين لجمع البيانات. أشار تحليل المقابلات إلى أن قيادة المعلم تدعم المعلمين خارج الفصل الدراسي، وتغذي التعاون ووفقاً للمشاركين لديها القدرة على بناء الكفاءة الذاتية للمعلم. يمكن أيضاً استنتاج أن كلا المفهومين

يدعمان بعضهما البعض ويؤثران بشكل جماعي على ممارسة المعلم وبالتالي على تحصيل الطالب. على الرغم من وجود قيود على هذه الدراسة، إلا أنها تشكل الأساس لفهم قيادة المعلم وكيف تدعم معتقدات المعلمين بممارساتهم الخاصة.

- **دراسة الحلاج (٢٠٢٠):** هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة دعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على استبانة لقياس درجة دعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة، وتكونت عينة الدراسة الأصلية والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (٥٢٨) من معلمي ومديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة. وتوصلت الدراسة إلى ضعف درجة ممارسة القيادة الموزعة لدعم دور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعظم أهمية دعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأهمية والفجوة والممارسة لجميع مجالات دور المعلم القائد، ومجالات القيادة الموزعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي حسب متغيري المؤهل العلمي لصالح فئة (دراسات عليا)، والوظيفة لصالح فئة (معلم). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأهمية والفجوة والممارسة لجميع مجالات دور المعلم القائد، ومجالات القيادة الموزعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي حسب متغيرات سنوات الخبرة والنوع والتخصص.

- **دراسة (Wang et al) (٢٠٢١)** هدفت الدراسة إلى تعزيز فرص تطوير قيادة المعلمين في المدارس الصينية. واعتمدت منهجية طرق مختلطة لتحليل البيانات الكمية من ٢٣٤ دراسة استقصائية عن طريق أخذ عينات كرة الثلج وتحليل البيانات النوعية من ١٥ مقابلة مع معلمي المدارس الثانوية الصينية. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي وتحليل نص المقابلة، أوضحت هذه الدراسة كيف تم عرض سمات الإدراك والتأثير والتعاون والمعرفة والمهارات في الفرص التي توفرها المدارس: التركيز التنموي لتحسين المعرفة والمهارات التعليمية؛ الاعتراف للتأثير على تصور المعلمين؛ الزمالة للعمل في مجتمع المعلمين؛ المشاركة في العمل المهم على مستوى المدرسة؛ فتح التواصل للحوار من أجل التنمية المتكاملة؛ وبيئة إيجابية للمشاركة في التدريس والتعلم. كما توصلت إلى أن الدعم من البيئة المدرسية هو مفتاح تطوير قيادة المعلم. أثرت النتائج البحث التجريبي في سياق المدرسة

الصينية، وبالتالي تلبية متطلبات النظرية والتطبيق لتطوير قيادة المعلم، وتسهيل المدارس لتنفيذ منصات داعمة للمعلمين لتطوير المهارات والكفاءات المرتبطة بقيادة المعلم.

- **دراسة (السعدون والبازعي) (٢٠٢١)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أدوار معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن في ضوء متطلبات المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مشرفي وقادة المدارس بالمحافظة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت أداة "الاستبانة" في جمع البيانات لعينة بلغ عددها ١٣٥ فردًا ما بين قائد ومشرف. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية يمارسون أدوارهم في ضوء متطلبات المدرسة الافتراضية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مشرفي وقادة المدارس في المحافظة، وجاء في مقدمة هذه الأدوار من حيث التحقق دور المعلم كمرشد ثم دوره كمدير للصف ثم دوره الابتكاري ثم دوره التكنولوجي ثم دوره كمقوم وأخيرا دوره كباحث، كما وجدت معوقات بشرية لأدوار المعلمين منها ضعف مهارات المعلمين باللغة الإنجليزية التي تمكنهم من التعامل مع البرمجيات، وضعف الحوافز المتوفرة لهم للتحول الرقمي، وضعف تأهيلهم في الجامعات لأدوارهم الجديدة، وكذلك وجدت معوقات إدارية لهذه الأدوار منها قلة توفر أخصائيين للدعم الفني في المدارس بالإضافة إلى أن البنية التحتية للمدارس غير مهيأة للتحول الرقمي، وكذلك عدم وضوح رؤية التدريس الافتراضي في المدارس السعودية لحدثة تطبيقه.

مفهوم الدور القيادي وأدوار المعلم القيادية:

يعرف الدور بأنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقع معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. (مرسي، ٢٠١٠، ١٣٩)

ويرى أكيرت ومارتن (٢٠١٢) أن للمعلم القائد بعض الأدوار والمسؤوليات التي تتمثل في: اختيار الكتب المدرسية والمواد التعليمية، تشكيل المناهج الدراسية، وضع معايير لسلوك الطلاب، متابعة الطلاب، تصميم برنامج لتنمية قدرات العاملين أثناء الخدمة، وضع سياسات ترقية واستبقاء المعلمين، البت في ميزانية المدرسة، تقييم أداء المعلم، اختيار المعلمين الجدد، اختيار المديرين الجدد. (Akert, N., & Martin, 2012, 285)

ولعل من أهم النماذج التي تناولت أدوار المعلم القائد، نموذج TLMS: ("Teacher Leader Model Standard" (معايير نموذج المعلم القائد) لاتحاد المعلمين الأمريكي، ويسهم في تفعيل الأدوار القيادية للمعلم، ويتضمن سبعة مجالات أساسية وضعها اتحاد المعلمين الأمريكي عام (٢٠٠٨) وطورها حتى صدورها عام ٢٠١٤م ويتكون من مجالات سبع كالتالي: (Fisher, 2019, 30)

- المجال الأول: تعزيز ثقافة تعاونية لدعم تنمية المعلمين وتعلم الطلاب.
- المجال الثاني: استخدام البحوث لتحسين ممارسات التدريس وعمليات تعلم الطلاب.
- المجال الثالث: تشجيع التعلم المهني من أجل التحسين المستمر.
- المجال الرابع: تسهيل إدخال تحسينات في التدريس وتعلم الطلاب.
- المجال الخامس: استخدام المعلمين التقييمات والبيانات لتحسين المدرسة.
- المجال السادس: تحسين التواصل والتعاون مع الأسر والمجتمع.
- المجال السابع: الدعوة لتعلم الطلاب والمهنة.

كما حدد كل من (Campbell & Wenner, 2017) و (Ingersoll ; Sirinides & Dougherty, 2018) ستة أدوار تظهر فيها شخصية المعلم القيادية وتؤثر بشكل مباشر على تعلم الطلاب، وعلى علاقة المعلم بالطلاب، وهذه الأدوار هي:

- دوره كمسئول عن إدارة التعلم ومشارك للإدارة المدرسية في أداء المهام المتعلقة منها بالطلاب وعمليات التعلم لديهم.
- دوره كموجه للطلاب والمعلمين من الزملاء، بحيث يكون مرشدا لهم فيما يتعلق بأمور التعلم وطرق إدارته.
- دوره كمدرّب للطلاب ومشارك في الأنشطة الرياضية بالمدرسة.
- دوره كمنشئ لمحتوى المناهج الدراسية، ومطور لطرق وأساليب التعلم التي تنعكس بالطبع على مستويات الطلاب مع زملاءه.
- دوره كمؤسس اجتماعي ومشارك في الفعاليات الاجتماعية التي تتم داخل المدرسة وخارجها بما يعمل على تقوية العلاقات بينه وبين الطلاب وبينه وبين المجتمع الخارجي.
- دوره كمتعلم، حيث إن المعلم القائد بحق هو الذي لا يتوقف عن التعلم مدى الحياة في عصر يتسم بالتغير والتطور المتلاحق وبخاصة في الجوانب التعليمية والمهنية.
- ومن الأدوار المتجددة للمعلم في العصر الحالي ما يلي: (الهويدي، ٢٠٢٠، ٠٢-١٠٣)

- تهيئة التلاميذ لعالم الغد: ويقوم المعلم بهذا الدور من خلال حفز التلاميذ وتشجيعهم على تفهم طبيعة وخصائص المعلومات وطرق التعامل معها، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، وتقبل التغيير في أنماط العلاقات والمهن. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تدريبهم على إيجاد حلول مرنة للمشكلات الدراسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في التدريس مثل العصف الذهني، لإنتاج أفكار جديدة بغض النظر عن أهميتها، أو عن طريق استخدام ألعاب الكمبيوتر وغيرها من أنماط التكنولوجيا الحديثة والتي يتدخل فيها التلميذ بنشاط ما.
 - تحقيق مبدأ التعلم الذاتي: حيث يساعد المعلم تلاميذه على اكتساب مهارة التعلم الذاتي؛ وحثهم على اكتشاف المعلومات والحقائق بأنفسهم. وتعريفهم بكيفية التعلم من المصادر المختلفة للمعرفة؛ فالمعلم هنا يعمل على تنمية الاستجابات الإبداعية لدى تلاميذه لمواجهة أي موقف طارئ يحتاج إلى حل، فهو هنا يؤدي دور الميسر. فيسهل عملية التعلم للتلميذ من خلال تصميم بيئة وتشخيص مستويات التلميذ. ووصف ما يناسبهم من مواد تعليمية؛ ومتابعة تقدمهم وإرشادهم وتوجيههم.
 - تنمية قدرات الإبداع: تقع على عاتق المعلم في العصر الحديث مسؤولية توظيف التقنيات الحديثة في بناء الشخصية المبدعة القادرة على متابعة كل مناحي الحياة؛ ويمكن للمعلم القيام بهذا الدور من خلال تدريب تلاميذه على المناقشات الجادة والهادفة المستندة إلى البراهين؛ مع تدريبهم على أسلوب التفكير الناقد من خلال تكوين اتجاهات إيجابية نحو هذا النوع من التفكير.
 - دور المعلم كمتعلم: وهذا الدور حيوي وضروري للنمو المعرفي للمعلم ففي خضم الثورة التكنولوجية وتراكم المعلومات وتقادمها بات الإلمام بكل ما هو جديد ضرورة لازمة للمعلم؛ فهذا الاستيعاب لكل جديد يسهم مساهمة فعالة ومؤثرة في التلميذ. فالتعلم نشاط مستمر يتضمن إتقاناً للمهارات والمفاهيم الجديدة؛ لذا ينبغي على المعلم أن يبحث بشكل دائم عن طرائق عديدة ومتنوعة ليتعلم أكثر وتحسن مهاراته التدريسية.
- وحدد (Fisk, 2017) عدة أدوار مستقبلية مرتبطة بمعلم الجيل الرابع؛ وتمثل أهمها في:
- ضرورة إتاحة الفرص أمام الطلاب للتعلم في أماكن مختلفة وأوقات مختلفة من خلال توفير أدوات التعلم الإلكتروني التي تيسر التعلم عن بعد والخطو الذاتي والتعلم التفاعلي المقلوب.

- تفريد التعلم من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجية متنوعة للتكيف مع قدرات واستعدادات الطلاب المتنوعة؛ مما يوفر مناخاً تعليمياً إيجابياً يقلل من عدد الطلاب الذين يفقدون الثقة بشأن قدراتهم الأكاديمية؛ وسيتمكن معلم المستقبل من الرؤية الواضحة للطلاب الذين يحتاجون إلى المساعدة في أى مجال تطبي.
- توظيف استراتيجيات الاختيار الحر من خلال توفير العديد من الأدوات والوسائل والفنيات والبرامج والمستحدثات التكنولوجية التي ستستخدم وفقاً لنمط تفضيلات التعلم لدى الطلاب.
- التدريس وفق مدخل التعلم القائم على المشروعات لتنمية مهارات التنظيم والتشارك وإدارة الوقت لدى الطلاب؛ وذلك لتطوير قدراتهم المعرفية والمهارية التي تتوافق مع مهن المستقبل.
- توفير الخبرات المتعلقة بمجال التخصص عبر توظيف المقررات الإلكترونية التي تخدم عدة مشروعات (التدريب- التوجيه- التشارك)؛ مما يزيد الفرص أمام الطلاب لاكتساب المهارات الواقعية التي تمثل المهن والوظائف المستقبلية.
- تفسير البيانات من خلال استخدام المعلم لبرامج تحليل البيانات وتوظيف أساليب التحليل الإحصائي بغرض وصف وتفسير البيانات للطلاب؛ وتشجيعهم على الاستدلال والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية التي سيستفاد منها في تطوير المجتمعات في ظل عصر الثورة الرقمية.
- التغيير التام للامتحان: من خلال تصميم وتطوير المعلم لبيئات إلكترونية ذكية؛ بغرض تقييم معارف وقدرات الطلاب؛ وقياس الكفاءة.

طبيعة المرحلة الثانوية الأزهرية:

يمكن التعرف على فلسفة التعليم الأزهرى من خلال اللوائح والقوانين والقرارات المنظمة له، حيث ورد في المادة رقم ٢ من القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م أن " الأزهر هو الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره، وتحمل أمانة الرسالة الإسلامية الكبرى إلى كل الشعوب، وتعمل على رقي الآداب وتقدم العلوم والفنون وخدمة المجتمع والأهداف القومية والإنسانية والروحية" (جمهورية مصر العربية، قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١، ١). كما نصت المادة ٨٥ من نفس القانون على أن الهدف من المعاهد الأزهرية هو " تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية، وإلى جانبها المعارف والخبرات التي يزود بها

نظراؤهم في المدارس الأخرى المماثلة." (جمهورية مصر العربية، قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١،
(٢٩

نصت اللائحة الداخلية للمعاهد الثانوية الأزهرية، على أن الأهداف العامة للتعليم الثانوي
الأزهري تتمثل في الآتي: (قطاع المعاهد الأزهرية، ١٩٦٣، ٣-٤)

- تزويد الفتى المسلم بتربية روحية وخلقية وجسمية وعقلية واجتماعية وقومية.
- الكشف عن قدراته واستعداداته وميوله وتوجيهها وتنميتها بما فيه صلاحه وصلاح العالم الإسلامي والوطن العربي.
- تزويده بالقدر الكافي من العلوم الدينية والعربية التي يتخصص الأزهري في دراستها، وبالدراسات الثقافية والعلمية والفنية والعملية التي يتزود بها نظراؤه في التعليم العام بوزارة التربية والتعليم، وتعريفه بالاتجاهات وأنماط السلوك التي تكفل له تنشئة إسلامية عربية صالحة تهيئه لخدمة الإسلام وتراثه.
- تهيئته إذا صلت قدراته واستعداداته لمواصلة الدراسة في مراحل التعليم التالية في جامعة الأزهر.

وقد نصت اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية على أن المدرس يعتبر مسئولاً عن تربية الطلاب من جميع النواحي العقلية والاجتماعية، والنفسية، والثقافية؛ ومن ثم كان لزاماً عليه المساهمة في النشاط بمختلف صورته، وأن يكون قدوة صالحة لطلابه في محيطه ومظهره وفي سلوكه، وحرصه على أداء رسالته وتمسكه بأداب دينه. (الأزهر الشريف، ٢٠)

كما نصت على أن يقوم المدرس بالمعهد الثانوي الأزهرى بمجموعة من المسؤوليات والاختصاصات أهمها: (الأزهر الشريف، ٢٠-٢٢)

- ١- أن يحرص المدرس على توطيد الصلات الطيبة برؤسائه، وطلابه، ومع الأباء، والمواطنين في محيطه.
- ٢- أن يعمل على ربط موضوعات المناهج وغيرها من موضوعات الدراسة بحياة الطلاب والمجتمع ورسالة الأزهر التي يعدون لها.
- ٣- أن يحرص على تنفيذ أعمال الريادة والنشاط المسندة إليه على وجهها الصحيح.

٤- أن يحرص على تنفيذ التوجيه الذي يوجه له من الجهات المختصة بشأن النهوض بعمله في المعهد.

يُشترط فيمن يشغل وظيفة من وظائف المعلمين بالمعاهد الأزهرية ما يأتي: (جمهورية مصر العربية، قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١، ٣٣)

- أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول التي تُعامل المصريين بالمثل في تولي الوظائف العامة. ويجوز لشيخ الأزهر الاستثناء من هذا الشرط عند التعاقد مع المعلمين من غير المصريين وفقاً للقواعد التي تبينها اللائحة التنفيذية.

- أن يكون حاصلاً على مؤهل عال تربوي مناسب، أو على مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة إجازة تأهيل تربوي وتصدر بقرار من شيخ الأزهر اشتراطات التأهيل التربوي المطلوب. ويُستثنى من هذا الشرط معلم القرآن الكريم والشاغلون لوظائف تعليمية في تاريخ العمل بالأحكام المضافة، كما يُستثنى المعلم المساعد من شرط المؤهل التربوي.

- أن يجتاز الاختبار المقرر لشغل الوظيفة.

معوقات قيام المعلمين بأدوارهم القيادية:

هناك بعض المعوقات التي تعوق المعلم عن القيام بأدواره القيادية، ومن هذه المعوقات تلك التي ترتبط بالمناخ التنظيمي السائد بالمدرسة، والتي أشارت إليها دراسة (العبودي، ٢٠٢١، ٤٥-٤٦) ومن هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الترابط والتكامل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة.
- قلة توفر نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز.
- غياب العدالة عند التقييم السنوي لأداء العاملين.
- قلة منح العاملين الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.
- قلة توفر الإمكانيات المادية الكافية لتقديم البرامج المناسبة لتطوير المهارات القيادية لدى المعلمين.
- قلة توفر شبكة اتصالات حديثة لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم المدرسي، ومن بينهم المعلمين.
- غياب الأنظمة والقوانين الملزمة للعاملين بالمدارس للالتحاق ببرامج التنمية المهنية.

- غياب التقييم المستمر لأداء العاملين بالمدرسة.
 - ضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع
 - إهمال القيادة لبناء فرق عمل سواء بين المعلمين أو الإداريين.
 - مطالبة مدير المدرسة العاملين بالتقيد باللوائح الرسمية.
 - قلة اهتمام قائد المدرسة بالحاجات الشخصية للمعلم كحاجته للراحة وتقدير الذات والأمن.
 - تفضيل الكثير من المعلمين للعمل الفردي.
 - كثرة الصراعات بين المعلمين داخل المدرسة.
- وهناك بعض المعوقات الإدارية التي تؤثر على قيام المعلم بأدواره القيادية، منها
(العطار، ٢٠١٨، ٣٥٨):

- لا توفر الإدارة المدرسية الظروف الملائمة للعمل الجيد.
 - مدراء المدارس لا يشركون المعلمين بالشؤون الادارية والتنظيمية.
 - مناخ العمل روتيني لا يشجع على الابداع.
 - لا توجد قنوات اتصال بين المعلمين والإدارات التعليمية.
 - تعتمد معايير تقويم المعلمين على العلاقات وأكثرها غير موضوعية.
 - معظم الإدارات المدرسية لا تسبب لاقترحات المعلمين.
 - يتم توزيع العمل على المعلمين دون الاعتبار للأداء.
- إضافة إلى ما سبق هناك بعض المعوقات التي تؤثر على فعالية المرسية ومن ثم تؤثر على قيام المعلم بأدواره القيادية، وهي كالتالي (طلافة، ٢٠١٣، ٢٩١):
- أ- المعوقات الشخصية: وتتمثل في: التردد في اتخاذ القرارات، والركون إلى التقليد، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، ومقاومة التغيير، وصراع الدور، وضعف القدرة على مراجعة المشكلات.
- ب- المعوقات التنظيمية: وهي معوقات ترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل: اتخاذ النمط التسلطي في الإدارة، والمركزية، وسوء الصحة التنظيمية، والمناخ التنظيمي السلبي، وضعف نظام الاتصالات، وغياب التخطيط والتنسيق، وضعف روح العمل

الجماعي، وضعف التنفيذ، والتقصير في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية.

ج- المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات ترتبط بالاتجاهات والقيم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل: ضعف احترام النظام مثل قلة الانضباط، والعشوائية، والفساد الأخلاقي والإداري، والشللية، وشلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي، والسخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة، وضعف ثقة المجتمع بالمدرسة، وانشغال أولياء الأمور بأعمالهم وضعف متابعة أبنائهم والتواصل معهم.

كما أن هناك العديد من التحديات والتي تشكل عائقاً عن قيام المعلم بأدواره القيادية المنوطة به في ظل الثورة الرقمية التي ألفت بظلالها على المنظومة التعليمية بشكل كبير، ومن هذه التحديات والمعوقات ما يلي (موسى، ٢٠٢٠، ١٠٤):

- ندرة انتشار أجهزة الحاسب وصعوبة تغطية الانترنت وبطئها في المناطق وارتفاع تكلفتها لدى بعض الأفراد.

- ضعف مهارات المعلم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

- ضعف البنية التحتية في غالبية الدول النامية في تخصيص التمويل اللازم وفي توفير أجهزة الحاسبات ومستلزماتها وتسهيل الاتصالات وتوفير الصيانة الدائمة بالإنترنت.

- عدم المام المعلمين بمهارات استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب والتصفح في شبكات الاتصالات الدولية.

- عدم اقتناع المعلمين باستخدام الوسائط الإلكترونية الحديثة في التدريس أو التدريب.

متطلبات قيام المعلمين بأدوارهم القيادية:

أشار (الرومي، ٢٠١٤، ١٧٠) إلى أن هناك بعض المتطلبات لقيام المعلمين بأدوارهم في ظل العصر الذي نعيش فيه، وبما يحمله من تحديات معرفية وتكنولوجية، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- تدريب المعلم على مهارات التفكير الناقد والابتكاري.

- المشاركة المجتمعية في تفعيل المؤسسة التعليمية ورفع كفايات العاملين فيها.

- تأهيل المعلم وفق معايير تبنى في إطار مفهوم التعليم المستمر والمتجدد.

-
- تحويل المدرسة بمفهومها الواسع من مركز لتلقي المعارف إلى مركز لإنتاج المعارف وإبداعها وتوظيفها.
 - تدريب الطالب المعلم على دمج التقنية الحديثة ووسائل الاتصال وشبكات الإنترنت في التعليم.
 - نشر الوعي بأهمية دمج التكنولوجيا بالتعليم
 - التشجيع على إجراء البحوث وتوظيفها في مجال دمج التكنولوجيا في التعليم.
 - وضع معايير لانتقاء المعلم تتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة.
 - وجود تشريعات بالمجتمع تتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة.
 - وجود منظومة فعالة للإعلام والاتصال تدعم ثقافة مجتمع المعرفة.
 - وجود منظومة فعالة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تدعم نظام الإبداع والابتكار.
 - تنمية قدرات المعلم ومعارفه بشكل مستمر ليتواكب مع تحديات عصر المعرفة.
 - الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
 - توظيف التقنية الحديثة وشبكات الإنترنت في إعداد المعلم وتدريبه.
 - تنمية قدرة المعلم على أساليب التعلم المستمر ذاتياً.
 - إصدار قوانين تلزم المعلمين بمواصلة النمو المهني طيلة فترة عملهم.
 - وضع مجموعة من المعايير لانتقاء من يعلم في المرحلة الثانوية تتناسب واقتصاد المعرفة.
- كما أشار (المهدي، ٢٠٠٩،) إلى مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في المعلم لكي يستطيع القيام بادواره، ومن هذه المهارات أن:
- يلمّ بالإضافة إلى إتقان تخصصه إماماً شاملاً بالحاسب وشبكاته وبرمجيات العرض المختلفة
 - يمتلك إمكانية وضع منهجه الدراسي على شبكة الإنترنت، والتفاعل مع طلابه عن طريق هذه الشبكة.
 - امتلاك مهارة إتقان لغة أجنبية بما يمكنه من القدرة على متابعة الجديد في مجال تخصصه العلمي، والقدرة على تفسير وشرح المصطلحات العلمية في مجاله.
 - يمتلك مهارة البحث العلمي بما ينمي فيه صفة المعلم الباحث الذي يستطيع أن يعلم متعلميه، ليس فقط كيف يتعلمون، بل كيف يبحثون عن المعلومات، ثم الربط فيما بينها وتحليلها وفق رؤية نقدية شاملة وموضوعية.
-

نتائج توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- فرض العصر الرقمي العديد من التحديات على المنظومة التعليمية بجميع مكوناتها، مما أدى إلى ضرورة العمل على مواكبة ذلك العصر والاستعداد للتكيف معه.
 - العصر الحالي بما يحمله من تحديات ومتغيرات أدت إلى التغيير في أدوار المعلم بصفة عامة، وأدوار معلم المرحلة الثانوية بصفة خاصة.
 - إن طبيعة الأدوار المستجدة والمتغيرة بالعصر الرقمي فرض على المعلم ضرورة امتلاك العديد من المهارات التي تمكنه من القيام بأدواره بجودة عالية، وتعد المهارات التكنولوجية من أهم هذه المهارات.
 - هناك العديد من المعوقات التي تقف حاجزاً عن قيام المعلم بأدواره، ومن هذه المعوقات: نمطية التنمية المهنية وعدم تجديدها، المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة، ضعف دعم الإدارة المدرسية لقيام المعلم بدوره، بالإضافة إلى بعض المعوقات الشخصية والاجتماعية.
- وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:
- تدريب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة من خلال الدورات التدريبية في مراكز التدريب أو كليات التربية.
 - دعم إدارة المعهد للمعلمين لممارسة أدوارهم القيادية بحرية وتوفير كافة السبل التي تساعد على ذلك.
 - إثراء مكتبة المعهد بالعديد من المصادر والمراجع الحديثة في كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة التي أفرزها العصر الرقمي، مما يساعد على قيامهم بأدوارهم القيادية.
 - تشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية، ولا سيما تلك التي تتناول أدوار المعلم المتجددة والمتغيرة في عصر الرقمنة.
 - العمل على خلق مناخ ديمقراطي بين المعلمين وبين إدارة المعهد، يُسمح لهم فيه بمشاركة وجهات النظر والمشاركة في صنع القرار، الأمر الذي يعمل على إكسابه بعض المهارات القيادية.
 - إعادة النظر في برامج التنمية المهنية للمعلمين، والعمل على تحديث أهدافها بما يتفق وطبيعة العصر الرقمي ومتطلباته.

-
- تدريب المعلمين على استخدام التقنيات الرقمية بالأكاديمية المهنية للمعلمين، وإدارة التدريب التربوي بمشيخة الأزهر الشريف.
- تفعيل دور وحدات الجودة بالمعاهد الأزهرية للمساهمة في قيام المعلمين بأدوارهم.
- إعادة النظر في أهداف ومحتوى البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية، بحيث تلبي احتياجات المعلمين وتساعدهم على القيام بأدوارهم وتستجيب لمتطلبات العصر الحالي.

مراجع الدراسة:

- أبو السعادات، شريف ومحمد، أمنية (٢٠١٩): سيكولوجية إعداد المعلم القائد كأحد أهم محاور دفع عجلة التنمية في مصر، مجلة الفنون والعمارة، (١٣)، ٢٣٠ - ٢٤٣.
- البناء، درية السيد (٢٠٠٩): متطلبات تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي الأزهرى، دراسة ميدانية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث بكلية التربية جامعة الأزهر بالاشتراك مع المجلس القومي للرياضة "الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي - رؤى وتجارب" في الفترة من ١٠-١١ مايو ٢٠٠٩، جامعة الأزهر: كلية التربية.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٠): قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م بشأن تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥ م، ط ٥، الجيزة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- حجازي، هشام موافي محمد (٢٠١٣) تطوير برامج تدريب معلمي المعاهد الأزهرية في ضوء أهدافها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة طنطا، كلية التربية.
- حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠٠٧): تصور مقترح لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- الحلاج، معتز حسين عبد الله (٢٠٢٠). تصور مقترح لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء القيادة الموزعة (دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مدينة السادات كلية التربية.
- حنفي، خالد صلاح (٢٠١٦). مهنة التعليم في عصر المعرفة، القاهرة. دار الوفاء. ص ص ١٠٧ - ١٠٨.

ردنه، وليد بن فؤاد (٢٠١٥): معوقات توظيف تقنيات التعليم الإلكتروني وأدواته بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية للبنين بمكة المكرمة، رسالة دكتوراه، جامعة العالمية كلية التربية، ماليزيا.

الرومي، أحمد بن عبدالعزيز. (٢٠١٤). دوار معلمي المرحلة الثانوية في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة من وجهة نظر المعلمين. رسالة الخليج العربي، ع ١٣١، ١٥٥-١٧٧.

السعدون، نجلاء مهنا، والبازعي، حصة حمود (٢٠٢١): أدوار معلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات المدرسة الافتراضية بمحافظة حفر الباطن (دراسة ميدانية)، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦٤)، ١٤٣-١٧٠.

طلافة، إبراهيم علي أحمد (٢٠١٣): فاعلية المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢١(٢)، ٢٨٥-٣١٣.

العبودي، أماني فالح إبراهيم (٢٠٢١). بعض معوقات تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وسبل المواجهة، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (١١٦)، ٣٢-٥٢.

العتار، ضياء صالح مهدي. (٢٠١٨). المعوقات التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية في العراق أثناء تأدية المهنة من وجهة نظرهم دراسة ميدانية، مجلة أهل البيت جامعة أهل البيت، (٢٢)، ٣٣٩-٣٦٣.

قطاع المعاهد الأزهرية (١٩٦٣): مكتب المدير العام، اللائحة الداخلية للمعاهد الثانوية الأزهرية العامة المعتمدة بالقرار الوزاري رقم (٢٣٩) لسنة ١٩٦٣م، مطبعة الأزهر.

مرسي، محمد منير (٢٠١٠) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.

المهدي، مجدي صلاح طه. (٢٠٠٩). الأدوار المتجددة للمعلم في عصر المعرفة على ضوء توجهات الفكر التربوي الإسلامي. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية: دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي، جرش: كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأهلية، ٥٩٩-٦٥٤.

موسى، ابتسام صاحب (٢٠٢٠). معوقات تطبيق التعليم الإلكتروني من وجهة نظر معلمي اللغة العربية ومعلماتها، مجلة أكاديمية البورك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(٢)، ٩٤-١٢٤

الهوري، عبد الله سليمان (٢٠٢٠): الأدوار التربوية لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة العلوم التربوية، ٣(٥)، ٩٠-١١٥.

الورقي، ميسرة عبد الرؤوف على (٢٠٠٦): تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإنسانية للبنات، جامعة الأزهر، القاهرة.

Akert, N., & Martin, B. N. (2012). The role of teacher leaders in school improvement through the perceptions of principals and teachers. *International journal of education*, 4(4), pp. 284_ 299.

Amin, J. N. (2016). Redefining the role of teachers in the digital era. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(3), 41.

Arain, A. (2020). *Impact of Teacher Leadership on Teacher Self-Efficacy* (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)).

Cheng, A. Y., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teachers' perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140-148.

Fisher, M. R. (2019). The Effectiveness of Teacher Leader Models in Tennessee Public Elementary Schools (*Doctoral dissertation*, Union University).

Fisk, P. (2017). Education 4.0... the future of learning will be dramatically different, in school and throughout life.

Ingersoll, R. M., Sirinides, P., & Dougherty, P. (2018). Leadership Matters: Teachers' Roles in School Decision Making and School Performance. *American Educator*, 42(1). 13

Lai, E., & Cheung, D. (2015). Enacting teacher leadership: The role of teachers in bringing about change. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 680.

May, J. M. (2017). Cultivating teacher leadership in public secondary schools: Encouraging the leadership potential in all teachers. *Doctoral dissertation*, Temple University.

Poekert, P.E. (2012). Teacher leadership and professional development: examining links between two concepts central to school improvement. *Professional development in education*, 38, 169-188.

Twining, P., Raffaghelli, J., Albion, P., & Knezek, D. (2013). Moving education into the digital age: The contribution of teachers'

-
- professional development. *Journal of computer assisted learning*, 29(5). 430.
- Wang, X., Zhou, C., Yang, Q., & Dong, Y. (2021). *Teacher Leadership in the Context of Chinese Education* (Doctoral dissertation, University of Missouri-Saint Louis).
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of educational research*, 87(1), 141.
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74. 287.