كلية التربية
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)
=======

أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية للبنات في محافظة الخرج

إعـداد

أ / نوال بنت يوسف الثبيتي

﴿ المجلد الثالث والثلاثين– العدد العاشر – جزء ثاني– ديسمبر ٢٠١٧م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص الدراسة:

هدف البحث الحالي التعرف على أدوار المعلمة كقائدة تربوية الواجب توافرها في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج. استخدم البحث المنهج الوصفي من خلال استبانة تم اعدادها بواسطة الباحثة، وتم اختيار عينة الدراسة من خلال عينة عشوائية من معلمات مجتمع الدراسة بلغت (١٠٣) معلمة بنسبة ١١% من مجتمع الدراسة. وأسفرت نتائج البحث عن:

١. أن درجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية (كبيرة). وجاءت هذه الأدوار على الترتيب: الدور العاشر: "متعلم"، الدور الأول: "مزود للمصادر"، الدور السادس "مرشد"، الدور الرابع: "داعم للفصول الدراسية"، الدور الثامن: "التنمية المهنية"، الدور التاسع: "محفز للتغيير"، الدور الثالث "أخصائي مناهج دراسية"، الدور الخامس: " تيسير (تسهيل) التعليم"، الدور الثاني: "أخصائي تعليمي"، الدور السابع "قائد المدرسة".

٢. المعوقات التي تحدّ من ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج كانت على الترتيب: حرص مديرة على اتخاذ القرار بشكل فردي، تكليف المعلمة بأعباء متعددة تعوقها من القيام بأدوارها القيادية، تمنع مديرة المدرسة تفويض بعض المهام الادارية للمعلمة، تنفذ مديرة المدرسة اللوائح والأنظمة بجمود، إهمال البرامج التدريبية الخاصة بتنمية مهارات القيادة للمعلمات، اعتقاد قائد المدرسة أن دور المعلمة يقتصر على التدريس فقط.

٣. من أهم المقومات المطلوبة لتفعيل أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج: اسناد بعض المهام القيادية للمعلمات، أن تتيح لكل معلمة الفرصة لممارسة دورها كما تراه مناسب للمتعلمات، مساعدة المعلمة للقيام بمهمتها التربوية وتحفيزها، دمج العمل الاداري القيادي بالتعليمي، وضع برنامج تدريبي متكامل للتطوير المهني للمعلم في ضوء أدواره القيادية، ملائمة البيئة المدرسة مع متطلبات التعليم الحديث وتوفير جميع احتياجاتها.

٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية

السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح المؤهل الجامعي.

٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجاباتعينة الدراسة حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير الدورات التدريبية في القيادة.

٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجاباتعينة الدراسة حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية :القيادة التربوية– المعلم القائد– مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام.

المقدمة:

في إطار مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام تبرز الحاجة الملحة لتزويد المعلم بالأدوار القيادية التي تؤهله للقيام بأدواره الجديدة بنجاح. وقيادة المعلم لا تعني التمكين فقط وإنما مفهومها أوسع من ذلك فهو يشترك بإيجابية في كافة النواحي في محيط المدرسة من أجل الاستفادة من الأفكار والخبرات في حل المشكلات وتجنبها و إبراز نقاط القوة في محيط العمل وتدعيمها، وخاصة في ظل أن كل المعلمين داخل عملهم لديهم فرص تقلد مناصب قيادية أعلى مستقبلا ، فتوزيع الأدوار القيادية على المعلمين تعتبر من جوهر العمل المدرسي حتى في إطار الإدارة المركزية فهي " إعداد لقادة المستقبل".

والمعلم هو قائد التغيير الجوهري في المجتمع بما يغرس في عقل ووجدان المتعلمين من قيم وعادات ومهارات وقدرات ومعارف، وبما ينمي من قدراتهم الإبداعية والابتكارية، عن طريق التكيّف مع متطلبات التغيير والتوجه نحو استراتيجية جديدة وهي تحمل دورًا قياديًا مهماً في التغيير لكي تنجح في تحقيق تربية نوعية للمستقبل وذلك لمواكبة ثورة و متطلبات القرن الحادي والعشرين.(١)

وتتطلب قيادة التغيير من المعلم اتباع أسلوب تفكير منظم يعينه على استشراف المستقبل واستشعار نتائج بعد تطبيق التغيير المقترح، فثورة تكنولوجيا المعلومات لا تعني إلغاء دور المعلم، بل تعني في الحقيقة دورًا مختلفًا له، ولا بد لهذا الدور من أن يختلف باختلاف مهمة التربية، من تحصيل المعرفة إلى تنمية المهارات الأساسية واكتساب الطالب القدرة على أن يتعلم ذاتيًا، فلم يعد المعلم هو مصدر الطالب الوحيد للمعرفة والمعلومات، بل الموجه المشارك في رحلة تعلمهم واكتشافهم المستمر.

وحديثا أصبح دور المعلم مزيجًا من مهام القائد ومدير المشروع البحثي والناقد والموجه. ومما يجدر ذكره أن منح المعلمين أدوارا قيادية وإضافية فضلا عن أدوارهم الأساسية يعزز العلاقة بين المعلمين ومدراء المدارس وصانعي السياسات التعليمية.(٢)

والقادة المعلمين هم الأشخاص الذين يشغلون وظائف و أدوار مختلفة في المدرسة ويعملون مع الآخرين لتقديم التوجيه اللازم، وممارسة التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة. (٣)

مشكلة الدراسة:

ظلت النظرة إلى دور المعلم كقائد باعتبارها تحولا من وظيفة التدريس وانتقاله لوظيفة إدارية يمارس من خلالها دوره القيادي ، أما المعلم في الحقيقة فلم يتعدّ دوره أن يكون منفذا وليس قائدا، يطرح التغيير ويتبناه ويقوده.(٣). ويؤكد ذلك ما توصلت إليه بعض الدراسات والبحوث إلى أن هناك قصور في أدوار المعلم كقائد تربوي ومنها دراسة (الغامدي،(٤) التي أكدت أن الدور القيادي للمعلم غير فعّال وأقل مما هو متوقع داخل المدرسة وذلك لانحصار الدور القيادي في نطاق الفصل والحصة الدراسية، وكذلك دراسة (الحربي،٢٠١٠). (٥) التي بينت غياب الاستراتيجية الواضحة المحددة لتدريب القيادات التربوية وتفعيل دورها. وكذلك أشارت دراسة (الشهراني،٢٠١٠). (٣) إلى أن هناك إهمال للقدرات والمهارات القيادية للمعلمات مما أدى إلى ضعف التعاون وقلة مشاركة المعلمات في الأنشطة المختلفة والعزلة والنفور بين الإدارة والمعلمات ، وقد اقتصر الدور القيادي بالأعمال الادارية الروتينية مثل تنظيم السجلات ومراقبة الطالبات أثناء الدوام وانجاز أعمال الامتحانات وغيره من المهام القيادية ، بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات الادارية تفتقد إلى مشاركة المعلمات وكذلك تفويضهن في الأعمال الادارية ضعيفة.

كما أشارت (الشريف، ٢٠١٥). (٦) في دراستها إلى أن المؤسسات التعليمية بمدينة مكة المكرمة تعاني من شيوع نمط البيروقراطية فهي لا تسمح بالمبادأة والإبداع، وتعاني أيضا من تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار وحل المشكلات للأسباب التالية : (الخوف من العقاب عند ارتكاب الخطأ، أو الخوف من فقدان العمل، أو تخوفهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم على تلقي الاوامر وتنفيذها)، ووجود أوجه قصور في أدوار المعلمات القيادية، مما يتطلب تحديد الأدوار اللازمة وخاصة في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

ويمكن تحديد السؤال الرئيس لهذه الدراسة في:

ما أدوار المعلمة كقائدة تربوية بالمدارس الثانوية للبنات في محافظة الخرج في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

١. ما درجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج؟

٢. ما المعوقات التي تحد من ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج؟

٣. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير (المؤهل العلمي– الدورات التدريبية – سنوات الخبرة في العمل) ؟

أهدف الدراسة

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على أدوار المعلمة كقائدة تربوية ودرجة ممارستها لهذه الأدوار في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية :

١. أن تحدد الأدوار اللازمة للمعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية الخرج من وجهة نظر عينة الدراسة.

٢. أن تحدد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في التعرف على درجة امتلاك المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية الخرج تعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر)

٣. أن تحدد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في درجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية الخرج تعزى إلى (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من اضافات من الناحية النظرية والعلمية كالآتي:

الأهمية النظرية :

تكمن أهميتها في حجم التحديات والمشكلات التي تواجه التعليم داخلياً وخارجياً تتطلب وجود أدوار قيادية للمعلم تستطيع أن تواجه هذه التحديات والمتغيرات.إن وجود أدوار قيادية للمعلم في المدارس بوجه عام أصبح ضرورة لإحداث أي تقدم، ومن هنا جاء الاهتمام بالأدوار القيادية للمعلم في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج. تناولت الدراسة قضية من القضايا الهامة والتي تهم كل المهتمين بالعملية التعليمية وهي الأدوار القيادية للمعلم، والتي ستنعكس بدورهاعلى الطلاب والعملية التعليمية ككل، مؤديا إلي الارتقاء والنهوض بالمجتمع وتقدم الوطن.

الأهمية العملية :

ينتظر أن يستفيد منه القائمون على إدارة العملية التعليمية وصانع والقرار على المستوى المركزي والمحلى والمدرسي، كما أنها قد تساعد في تحفيز المسئولين في محاولة للوقوف على جملة المعوقات التي تمنع أو تحد من وجود الأدوار القيادية للمعلم في ظل مشروع تطوير التعليم في المملكة السعودية العربية في المدارس الثانوية بالخرج، وستساهم الدراسة في توسيع مجال البحث العلمي والتعرف على مزيد من المتغيرات والاحتياجات اللازمة لزيادة فهم أدوار المعلمة كقائدة تربوية وتطويرها .

حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة في جانبها الموضوعي على التعرف على تحديد أدوار المعلمة كقائدة تربوية في المدارس الثانوية ودرجة ممارسة المعلمات لهذه الأدوار.
- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام للبنات في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية.
- **الحد الزماني:** ستجرى هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول خلال العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ

- **الحد البشري:** سيتم إجراء الدراسة على عينة من المعلمات في المداس الثانوية في الخرج بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

القيادة التربوية :Educational Leadership:

بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة . (٧)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العملية التي يقوم بها الفرد بالتأثير على الأخرين وتحفيزهم وجعلهم يقبلون به قائداً يدفعهم نحو الهدف من أجل تحقيقه.

المعلم القائد (Teacher as Leader):

المعلم الذي يقوم بمهامه داخل الفصل الدراسي ويمتلك مهارات قيادية تؤدي إلى نقل تأثيره خارج الفصل الدراسي ويؤثر على الآخرين بهدف تحسين أداء المدرسة والعملية التعليمية فيها.(٨)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه وهو المعلم الذي يمتلك مهارات وخبرات قيادية بالإضافة لوظيفة التدريس يعمل من خلالها على تطوير أدائه وأداء طلابه وتشجيعهم على الانخراط في مجتمعهم الجديد وذلك باستثمارها في العملية التربوية والتعليمية والسعي لتحقيق الأهداف بالتأثير بمن حوله داخل المنظمة أو خارجها.

مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام:

مبادرة وطنية وجدت لتحقق رؤية خادم الحرمين الشرفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز – رحمه الله– لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. من خلال مجموعة من البرامج، تشمل: (التطوير المهني المستمر للعاملين، تطوير المناهج ومواد التعلم، وتحسين البيئة المدرسية، توظيف تقنية المعلومات، والأنشطة غير الصفية والخدمات الطلابية).

الاطار النظري:

المبحث الأول :القيادة ، تعريف القيادة وأصولها :

القيادة لغة :

أما معناها في اللغة العربية :" فالقود هو نقيض السوق، يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد . والانقياد معناه الخضوع ، وجمع قائد قادة وقواد". (٩).

وهي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل " أو يقوم بمهمة ما " ، والقيادة تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه . (١٠)

القيادة اصطلاحا:

إن تعريف كلمه القيادة (leadership) مشتقة من الفعل Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم. ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة Leader فتعني الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي الآخرين (١١).

وقد حظي مصطلح القيادة (leadership) بتعاريف متعددة: عرفها (William) بأنها عبارة عن:" مجموعة من السلوكيات الذاتية يتم تصميمها للتأثير علىالأشخاص كي يتعاونوا في تحقيق الغايات والأهداف" .(١٢)

وعرفها (Julimbaski) على أنها: " القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة". (١٣) كما عرفها (Rensis Liker) بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة . (٧)

أبعاد القيادة:

حدد (John Kotter) القيادة من خلال مجموعة من الأبعاد تتمثل في :ربط رؤية المؤسسة للمستقبل باستراتيجيات مناسبة للتنفيذ وتحقيق هذه الرؤية، وقدرة القائد على تنظيم عمل الفريق لتحقيق تلك الرؤية، وتحفيز الفريق، والمحافظة على الالتفاف لتحقيق تلك الرؤية. (الجهني، ٢٠١٣: ١٤)

عناصر القيادة:

ويظهر من المفاهيم السابقة أن القيادة تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي: (١) مجموعة أفراد يكونون فريق مرتبطين بتنظيم واحد، (٢) قائد موجه ومؤثر في سلوك أفراد المجموعة، (٣) هدف يسعى فريق العمل إلى تحقيقه. (١٦) وزاد العجمي على العناصر الثلاثة

عنصرا آخر وهو (٤) الموقف الاجتماعي الذي تحدُث به عملية التأثير والتأثر بين القائد وأتباعه. (١٧)

صفات القائد:

قام كلا من (John Hoover), (Danny Cox) بدراسةعلى مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات : (١٨)هي كمايلي : (١) لا يعيش القائد الفعّال بأخلاقيات مزدوجة فلابد من التوازن بين الأخلاقيات الشخصية والأخلاقيات المهنية، (٢) والنشاط العالي: بأن يترفع القائد عن الأمور التافهة وينصبّ اهتمامه على القضايا الجليلة ، (٣) الإنجاز: فالقائد الفعّال لديه القدرة على ترتيب وإنجاز الأولويات. (٤) امتلاك الشجاعة والجرأة والتحدي لتخطي الصعوبات لإنجاز الأعمال مع تحمله المسؤولية الكاملة للنتائج. (٥) الإبداع في العمل: فالقائد الفعّال شخص مبدع خلاّق. (٦) تحديد الأهداف: الابداع في وضع الأهداف والمشاركة مع الفريق واستثارة أفكارهم في جمع الأهداف، (٧) الحماس للعمل والحماس للتخطيط والتجديد والانجاز، (٨) امتلاك الحكمة والخبرة في تجاوز الأزمات ولا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها، (٩) مساعدة الأخرين على النمو الذاتي، (١٠) تبادل الأفكار الابداعية بحرية في جو عمل يملأه التفاهم والتعاون.

المبحث الثاني: مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية: http://cutt.us/crIM (١٩)

أطلق خادم الحرمين أهم وأكبر المشاريع وهو "مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام" و هو امتثالاً لتطلعات القيادة العليا، و إنفاذاً لسياسة التعليم في المملكة التي تؤكد ضرورة مواكبة التطور العلمي والتقني، كما يأتي تجاوبا مع متطلبات وثيقة التعليم التي قدمها خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز لقادة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ولخطة التنمية الثامنة وتطلعات المواطنين التي عبروا عنها خلال اللقاء السادس للحوار الوطني الذي عقد عن "التعليم.. الواقع وسبل التطوير". (٢٠)

أنموذج تطوير المدارس: (١٩).

طرحت استراتيجية مشروع تطوير التعليم العام، عدداً من البرامج الاستراتيجية ويأتي في مقدمتها بناء أنموذج لتطوير المدارس الذي يقوم على مفهوم المجتمع المدرسي التعلّمي،

فالمعلم ليس المسؤول الوحيد عن تحسين التعلم في المدارس. بل أصبح مهمة يشترك فيها كل من له علاقة بالعملية التعليمية.

ومفهوم المجتمع التعلّمي مبني على اعتقاد أن أفراد المدرسة هم طلاب دائمون على مجتمع دائم التعلم والتطور والتغير، ويستند مفهوم المدرسة المتعلمة على تبني المفهوم البنائي للتعلم القائم على مبدأ أن التعلم داخلي المنشأ، ويلاحظ أن عمليات التطوير المهني المنشودة في ظل فكرة ورؤية المدرسة المتعلمة هي عمليات تعلم داخلي تبدأ من المعلم، وينبغي أن يتولى زمام تعلمه المهني ويسهم في تطوير أداءه من خلال مشاركته أدوات التطوير المهني مع زملائه وأقرانه. لذا تتبنى رؤية المدرسة المتعلمة التطويرية رؤية التعلم البنائي، ويحتل المعلم القائد (Teacher as Leader) دورا بارزا في تجسيد مفهوم المدرسة المتعلمة.

أساليب دعم المعلمين في مشروع تطوير التعليم في المملكة:

تقديم الدعم الفني المباشر للمعلمين في مجال التخصص وتمكينهم مهنياً وتربوياً ، رعاية المعلم الجديد ودعمه في حال وجوده في المدرسة، التعاون في تأسيس سياسات واضحة وتطبيقات عملية لتقويم أداء المتعلمين، مشاركة المعلمين في تحليل البيانات المتعلقة بأداء المتعلمينوتفسيرها مقارنة بتطلعات المدرسة، مشاركة زملائه المعلمين في ملاحظة تقدم أداء المتعلمين وسلوكياتهم دورياً، مشاركة المعلمين في دراسة نتائج تحصيل المتعلمين في مجال التخصص، وتوظيف نتائجها، تنفيذ برامج وأساليب الإشراف المعتمدة في خطة المدرسة لبناء قدرات المعلمين، التعاون مع إدارة المدرسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال التخصص، المشاركة في إعداد وتنظيم الجداول المدرسية، إعداد التقارير الدورية عن أعمال المعلمين ومنجزاتهم في مجال التخصص. توثيق جميع الإنجازات والجهود المبذولة ونتائج التطوير.(١٩)

الكفايات المهنية للمعلم الأول (القائد) :

متمكّن من المادة العلمية في مجال تخصصه، يتمتع بالسمات القيادية، يمتلك دافعية عالية وطموحًا نحو التغيير والتطوير الذاتي، يتسم بروح العمل الجماعي، ويمتلك مهارات

الاتصال الفعّال، ويجيد الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع، يعرف طرائق التدريس الحديثة ومهاراتها واستراتيجياتها، يعرف الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل التربوي والتعليمي، يعرف المفاهيم الأساسية لآليات وأساليب العمل الإشرافي، يلم بالممارسات الناجحة في التطوير المهني الفعال، يتعاون مع المعلمين في إيجاد فرص التعاون البناء مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع، يحسن استخدام الحاسب الآلي في مجال عمله.(١٩)

المبحث الثالث: المعلم القائد

مفهوم المعلم القائد (Teacher as Leader):

يقوم على رغبته في تحسين جودة التعليم والتعلم لدى الطلاب بغض النظر عن تقلد المعلم لمناصب قيادية أو عليا في التسلسل الإداري بالمدرسة، وبالتالي فإن المعلم ينظر إلى القيادة باعتبارها جهداً تعاونياً مع المعلمين الآخرين من أجل إحداث التنمية المهنية وتحسين الخدمات التربوية المقدمة للطلاب، لذلك فإن الدور القيادي للمعلم المطروح حالياً يوفر له حقيقة القيام بالتغيير التربوي وقيادته بدون الحاجة إلى مغادرة الفصل الدراسي، وبالإمكان أن يعمل المعلم كباحث أو مستشار للمعلمين حديثي التخرج أو ميسر لأنشطة التنمية المهنية لزملائه أو يكون عضواً في فريق القيادة المدرسية أو قائداً لجهود التغيير. (Boyd, 1995).وقد ارتبط مصطلحُ " قيادة المعلم"، في كثيرٍ من الأحيان، باعتلاء منصبٍ ما عن طريقِ الترشيح، أو التعيين، وتكليفه بمهامٍ ومسئوليات إضافيةٍ في محيط المدرسة. وعلى الرغم من أن كُلاً من هذين النموذجين يمكن أن يتيحا فرصة للقيادة، إلا أنهما لا يوافقا التعريف التالي تماماً: (إن قيادة المعلم؛ هي قدرته على التأثير في حجرةِ الدّرس. (٢٢)والمعلم القائد (Teacher as Leader) هو الذي يتعامل مع طلابه حسب قدراتهم، وأنماطهم المختلفة، ومكوناتهم الثقافية المتباينة إلى الدرجة التي تجعل الطالب متحدًا مع معلمه (قائده). (٢٣) وهي "التأثير وإشراك الزملاء نحو تحسين الممارسة " (٢٤).

وقيادة المعلم تكون في مساعدة المعلمين بعضهم البعض، و يقابلها مساعدة الطلاب على نحو أفضل. وقيادة المعلم تكون في تعاون المعلمين معا لوضع وتأسيس وتحقيق الأهداف والغايات من المدرسة. (٢٥). وهي: "التزام المهنية والعملية التي يُعتمد عليها من وجهة نظر الناس الأفضل والأقوى في التعليم في تشكيل الأنظمة وتطوير الممارسات التي تمكن من تحقيق

الأهداف التربوية المشتركة وتعود بالنفع على الصالح العام"(٢٦) . وهي " مجموعة متنوعة من الأدوار لمعلمي الصفوف في تطوير الموظفين، والإدارة، وتحسين المدارس".(٢٧)وتعرف بأنها: "الإجراءات من قبل المعلمين خارج الفصول الدراسية الخاصة بهم التي تتطلب مسؤولية صريحة أو ضمنية لتوفير التطوير المهني لزملائهم، للتأثير على مجتمعاتهم أو مناطق" السياسات، أو للعمل مع الموظفين المساعدة ودعم التغيرات في الممارسات الصفية بين المعلمين"(٢٨) .

العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإسناد أدوار قيادية للمعلم:

هناك عوامل أثرت بشكل مباشر على المعلم القائد (Teacher as Leader) وممكن التطرق إليها فيما يلي:

١. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الثورة التكنولوجية):

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم "أصبح من الضروريات لما له من دور فاعل في تطوير التعليم، وإثراء عملية التعلم، وأصبحت جزءاً أساسياً، وضرورياً للتعليم والتعلم الناجح، بل أصبح عدم استخدامها حاليا أمراً يعيق ويؤخر العملية التعليمية عن أقرانها في الدول المتقدمة، والمجتمعات المحيطة بها". (٢٩)

ويتلخص دور المعلم حديثا في أنه قائدا للعملية التعليمية حتى يصل بالمتعلم إلى مرحلة أنه قادر مستقبلا على التعلم الذاتي، ومع هذه الخطوات المتباعدة والمتغيرات تضع أمام المعلم القائد (Teacher as Leader) عدد من المسؤوليات الجديدة، منها : أن يكون المعلم مصممًا لبيئة التقنية وبرامجها بل والمطور لها أيضًا، والتدريب المستمر في مجال التقنيات . (٣٠)

٢. العولمة (التحدي العولمي) :

مصطلح العولمة يمكن فهمه على أنه فرض نمط حياة واحد على البشر كافة، وإحداث جملة من التغيرات والتطورات في مجالات مختلفة تشمل الاقتصاد والسياسة والثقافة والإعلام والتربية لذا تسعى الدول الكبرى إلى تنميط المجتمعات الإنسانية وفق نموذج حضاري محدد (٣١). وفي هذا السياق أشار فيشر (Fischer,2003) إلى أن العولمة تعد أهم خصائص ومميزات الألفية الثالثة بحيث لا يمكن لأي مجتمع أو طائفة البقاء منعزلا عن نفوذ وقوة تأثير

العولمة . كما أن العولمة لم تترك مجالا من مجالات الحياة إلا وتترك آثارا واضحة سواء أكانت ايجابية أم سلبية وخاصة في المجالات التربوية التعليمية.

٣. الانفجار المعرفي (التحدي المعرفي):

يبرز أثر ثورة المعلومات على الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية في كل بلد، وهذه الثورة العملاقة تتسارع بشكل يصعب اللحاق بها سواء أكان وسائل الاتصال التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، أم وسائل الإعلام، أم في مجال الحاسبات الإلكترونية بالإضافة إلى التقدم العلمي والصناعي والزراعي وغيرها. وهذا يضع المعلم أمان تحدي مع نفسه وأن يكون على قدر عالي من المواكبة التغيرات المتسارعة، وأن يكون دائم التطوير والتجديد لنفسه ولمجتمعه، مواكباً لكل جديد، يتسم بالشمولية والمشاركة في صنع الحياة وتطويرها. (٣٢)وقد ترتب على هذا الانفجار المعرفي في تزايد الحاجة إلى استخدام المعلومات وتنظيمها واختزانها وتوصيلها إلكترونيا، وبسرعة متناهية وهو الأمر الذي أدى إلى تغير مضمون المعارف وتقادمها، وظهور معارف جديدة، كما أدى إلى الاستغناء عن حاجة الفرد إلى تخزين واسترجاع المعلومات عقليا، وزيادة قدراته العقلية التي تمكنه من التجديد والابتكار والإبداع. (٣٣)

٤. التحول نحو اللامركزية :

ومنح مزيد من الحكم الذاتي والاستقلالية للمدارس في تصميم المناهج وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف يبرز دور المعلم القائد (Teacher as Leader) فقد أصبحت القيادة تمتد إلى أبعد من ذلك المسؤول الرسمي في المدرسة والذي غالبا ما يكون هو من مهام مدير المدرسة، وبالتالي فهناك حاجة ماسة لتطوير جيل ثاني من القيادات تتولى المسؤولية ويكون لهم دورا محوريا في تحسين الأداء المدرسي والتحصيل الأكاديمي للطلاب، فأدوار المعلم القائد (Teacher as Leader) اختلفت بشكل جذري في القرن الواحد والعشرون ، وتحرص الدول على مستوى العالم على تطوير القيادات المدرسية الفعالة . (34)

٥. صور قيادة المعلم :

قيادة فريق عمل داخل المدرسة أو خارجها، قيادة مبادرات جديدة لتحسين الأداء المدرسي والتعليمي، قيادة مبادرات للتنمية المهنية للمعلمين الجدد، تمثيل المدرسة في المؤتمرات المهنية أو الاجتماعات الخاصة بأوجه العمل المجتمعي أو غيرها من المحافل العامة، قيادة مشروعات بحوث الفعل أو المشروعات البحثية لتطوير التنمية المهنية في المدرسة.إن تطوير

الشراكات بين المدرسة ومنظمات المجتمع المحلي بهدف جلب موارد إضافية وخلق فرص جديد للتعلم داخل المدرسة مثل برامج التدريب.(35)

ويمكن النظر الى أدوار المعلم كقائد من جانبيين :ادوار قيادية رسمية (كمعلم أول أو رئيس قسم أو مدرب) وفي كثير من الأحيان يقدم المعلم يقدم المعلم القائد (Teacher as Leader) ورش عمل لتنمية بعض المهارات لزملاءه، وأدوار قيادية غير رسمية وغالبا ما تظهر بشكل عفوي غير مقصود وتأخذ شكل المبادرة لحل مشكلة أو خلاف وهنا لا يكون للمعلم سلطة رسمية وانما التأثير في الزملاء يرجع لما يحظى به من احترام ومودة بجانب قدر من الخبرة ،ولذلك يتم اللجوء اليهم لما يتميزون به من قدرات ومنها (تقديم المشورة للزملاء أو تنظيم لقاءات اجتماعية)وهذه الأدوار بنوعيها تلعب دورا حيويا في تحسين بيئة العمل داخل المدرسة ،والمعلم القائد (Teacher as Leader) يتمكن من تعبئة الآخرين لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المحددة بسهولة واقتناع ،كما يؤدي الى زيادة الالتزام الفردي والجماعي لدى اعضاء المجتمع المدرسي، فالمعلم القائد (Teacher as Leader) يقع على عاتقه أمور كثيرة ومنها دعم رؤية المدرسة ،واقناعهم بجدوى الخطة الموضوعة من أجل تحسين العمل المدرسي، التركيز على الجوانب الايجابية لدى كل فرد للاستفادة منها في التطوير. (34)

ويمكن تحديد ثلاث مجالات رئيسية في الحياة اليومية المدرسية لتنمية مهارات القيادة لدى المعلم ويمكن تنمية المهارات القيادية للمعلم من خلالها وذلك في اطار العمل المدرسي اليومي وتتضمن السياسات والبرامج ،والتعليم والتدريس، والاتصال او التواصل مع المجتمع الخارجي.

٦. السياسات والبرامج :

ويتم ذلك من خلال العمل مع الزملاء في تحديد الجدول المدرسي وتصميمه بحيث يتيح لهم فرصة أطول للتواصل مع الزملاء ،كما يكون هناك تواصل مع الطلاب ،ويمكن رسم سياسات تتيح العمل مع الطلاب لإرشادهم وتوجيههم فيما يتعلق بالناحية الأكاديمية والناحية الاجتماعية في نفس الوقت، والتخطيط لتمثيل المدرسة في المسابقات المختلفة على المستوى المحلي ،ووضع خطة محددة لتنفيذ هه السياسات.(34)

٧. التعليم والتدريس:

يمكن في هذا الجانب التركيز على اجراء البحوث التي من شأنها تحسين تحصيل الطلاب ،تشكيل لجنة على مستوى المدرسة لتحليل البيانات الخاصة بتحصيل الطلاب العلمي، مساعدة المعلمين على تصميم برامج تدريبية داخل المدرسة تتعلق باستراتيجيات التدريس الحديثة وطرق التقويم المختلفة مما يسهم في تحسين الأداء، يمكن تنظيم مؤتمرات عن تطوير المناهج على مستوى الادارات التعليمية.

٨. الاتصال والمجتمع المحلي:

يمكن تدريب المعلمين على تصميم وارسال نشرة مختصرة عن انجازات المدرسة وذلك لأعضاء المجتمع المحيط بالمدرسة وأيضا لأولياء الأمور، التخطيط للاجتماعات الدورية في المدرسة مع الآباء، تنظيم مبادرات للطلاب الجدد الذين ينتقلون الى الحي حيثا وتعريفهم بأهم المعالم والخدمات وتشجيعهم على الانخراط في مجتمعهم الجديد.

أدوار المعلم القائد (Teacher as Leader) :

حدد بليس عدد من أدوار المعلمة القيادية وهي كما يلي:(٢٥)

الدور الأول/ مزود للمصادر (Resource Provider)

- اكتساب المعرفة الجديدة من خلال قراءة المقالات المهنية.
- تبادل المصادر الموجودة مع زميلاتها
- المشاركة في البحث والعمل لتحسين تعلم الطالبات.
- تسهيل تحليل البحوث لتحسين تعلم الطالبات.
- استخدام المصادر التكنولوجية والتقنية الحديثة في التعلم.

الدور الثاني/ أخصائي تعليمية (Instructional Specialist)

- توضيح استراتيجيات التعليم الفعال
- التخطيط والتجهيز للدروس اليومية بشكل مواءم للاستراتيجيات والمعايير الخاصة بالتعليم

- استخدام ممارسات وأساليب مختلفة لتلبية احتياجات الطالبات المتنوعة
- تبادل المعلمة النتائج مع زميلاتها
- تعزيز الكفاءة الذاتية من خلال النقاش معهم وتعزيز أفكار الطالبات وخططهن المقبلة

الدور الثالث / تيسير(تسهيل) التعليم (Learning Facilitator)

- بتحليل اتجاهات الأداء المهني
- تسعى المعلمة إلى تسهيل فرص التعلم المهني
- تقوم المعلمة بتدريب الآخرين من خلال خطط التعلم
- يوجد عند المعلمة انحياز لملء الفجوات في تعليم الطالبات
- تقوم المعلمة ب وضع وتنفيذ خطة التطوير المهني

الدور الرابع / مرشد (Mentor)

- تتأقلم بشكل سريع مع المعلمات الجدد والمبتدئات.
- تقدم المشورة للمعلمات الجدد عن التعليم، والمناهج الدراسية، والإجراءات والممارسات والسياسات.
- تكون بمثابة قدوة للمعلمات الجدد.
- تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة الفصل مع الآخرين.

الدور الخامس / قائد المدرسة (School Leader)

- تشارك في اتخاذ القرارات في المدرسة.
- تعزز التواصل الفعال بين المعلمات وإدارة المدرسة.
- تدعم المبادرات المدرسية وتشارك فيها.

- تشارك في وضع خطط ورؤية المدرسة.
- تتحمل المسؤولية داخل المدرسة من أجل تحقيق أهدافها.

الدور السادس / التنمية المهنية (Professional Development):

- تقوم بالاطلاع على الإصدارات العلمية من كتب ومنشورات في مجال تخصصها العلمي وفي المجالين التربوي والثقافي والإفادة منها
- حضور الندوات والمحاضرات والدورات التدريبية وورش العمل التي ترتبط بعملها.
- التعاون مع مديرة المدرسة ومع المشرفة وتلقي توجيهاتهم وإرشاداتهم بما يطور أداءها.
- المشاركة في الأبحاث والدراسات التربوية المرتبطة بعمله .
- تقويم نفسها ذاتياً بتحليل أدائها بالتعرف على نقاط القوة والضعف وتخطيط وتنفيذ الحلول المناسبة لذلك .

الدور السابع / محفز للتغيير (Catalyst for Change)

- تقود مبادرات الابتكار والتغيير
- تقوم المعلمة باكتشاف إمكانيات الطالبات وتساعدهن لتحقيق أهداف جديدة
- تنطبق الأطر المناسبة والنماذج والأدوات اللازمة للتغيير، ورصد التغير.
- تتحدى الوضع الراهن وتستثمر جميع الفرص المتاحة لإحداث التغيير
- تعطي اهتماما كبيرا لبرامج التغيير والتطوير

الدور الثامن / متعلم (Learner)

- التحسين والتطوير المستمر لما تملكه من معارف وعلوم
- استخدام ما تعلمته في خدمة الطالبات وتحسين مستواهن العلمي وتقوم بالاستعداد لاكتشاف استراتيجيات جديدة في التعلم وتناقش الآخرين وتبدي رأيها وتستفيد من معارفهم .

معوقات قيادة المعلم:

- تعتبر غزارة المبادرات الحكومية المتجهة من أعلى إلى أسفل سببا في ضعف مبادرات المعلمين وقدراتهم القيادية.
- التوتر الناتج عن ضغوط المساءلة ومطالب التطوير داخل المدارس أثر على نظرة المعلمين لدورهم.
- ضيق الوقت المتاح للمعلمين للانخراط في أنشطة خارج نطاق الفصل الدراسي، شعور المعلمين بافتقارهم للخبرة والثقة عند أداء أدوار قيادية، الفتور واللامبالاة العامة لدى المعلمين وانعدام الرغبة والاستعداد لتحمل مسئوليات جديدة، عدم استعداد الإدارة للتنازل عن السيطرة والتحكم، ضعف قيادة مدير المدرسة، ضعف مهارات الاتصال لدى الإدارة، انعدام الوضوح فيما يتصل بأدوار ومسئوليات المعلمين، الخوف من الفشل، الخوف من الالتزام ، الخوف من الاستهجان: فالتغيير الذي يطرأ علىالمعلم القائد (Teacher as Leader) يجعل الآخرين يغيرون علاقتهم.
- الخوف من النجاح : هل سيستمر المعلم القائد (Teacher as Leader) في هذا النجاح ؟.(٣)

قيادة التغيير المدرسي الناجح:

في معظم عمليات الإصلاح والتطوير والتغيير يكون المعلم العنصر الغائب في صياغتها وتكوينها وطرحها بالرغم من أنه المسئول الأول عن تطبيق وتنفيذ السياسات والتغييرات الجديدة داخل المدرسة وداخل الفصل الدراسي بعيدا عن الأضواء البراقة والمقاعد الوثيرة وبالتالي يمكنه أن يحدد نجاح أو فشل عمليات الإصلاح والتغيير.

ومما سبق يمكن استنتاج أنه ينبغي أن يتقلد المعلم دورا جديدا ليس فقط منفذاً لعمليات الإصلاح والتطوير والتغيير والتجديد أو حتي شريكاً فيها ، بل يمتد هذا الدور ليكون المعلم قائدا للتغيير، ومصدرا أساسيا تنطلق منه مبادرات الإصلاح التربوي الشامل ، وبالطبع لن يتأتى ذلك إلا إذا بادرت كليات التربية وهي المسئولة عن إعداد معلم المستقبل بأن تضمِّن في برامجها ما يمكن الطالب المعلم من أن يتقلد دوره المأمول في قيادة التغيير التربوي داخل المدرسة.

الدراسات السابقة:

دراسة (الغنيوصي،٢٠٠٣). (٣٦) هدفت هذه الدراسة : التعرف على مدى ممارسة المعلم بمدارس التعليم العام للأدوار القيادية ومدى رغبته في هذه الأدوار، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين وفقا للنوع والمرحلة والمنطقة التعليمية والخبرة. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي: أن تقديرات المعلمين لمدى الممارسة الفعلية للأدوار القيادية تراوحت بين المرتفعة و المتوسطة. أن تقديرات المعلمين لمدى الرغبة في ممارسة الأدوار القيادية حصلت على تقديرات مرتفعة ٣. توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى(٠.٠٥) بين مدى الممارسة المرغوبة والممارسة الفعلية للأدوار القيادية.

دراسة (القرشي،٢٠٠٧).(٣٧) هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية للبنين بالعاصمة المقدسة من وجهت ينظر المعلمين والطلاب .استخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة دون قراها من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي يليها لنمط الأوت وقراطي وأخيرا النمط التسيبي.

دراسة (النجار،٢٠٠٨).(٣٨) هدفت إلى تعرف وتحليل ومقارنة أدوار المعلم وأنماط تنظيم المعرفة في نظام التعليم الأردني في ضوء ظاهرة العولمة والاتجاهات التربوية المستقبلية ، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن ، وأظهرت النتائج: اتفاق وجهات نظر المعلمين والمديرين في أن الدور الأكاديمي يحتل المرتبة الأولى من الأدوار التي يمارسها المعلم في نظام التعليم الأردني، يليه الدور الاجتماعي، ثم الدور الأخلاقي. أظهر توجهة نظر مؤلفي المناهج ومساعديهم أن المجال الأكاديمي يحتل المرتبة الأولى من بين المجالات المعتمدة عند تأليف المناهج، يليه المجال الاجتماعي والاخلاقي، ثم الإنساني، فالعلمي. أظهرت الأدبيات التربوية لظاهرة العولمة والاتجاهات التربوية المستقبلية أدواراً ومسؤوليات متجددة للمعلم على اختلاف طبيعة الأدوار (الأكاديمي ، أو الاجتماعي والأخلاقي ،أو الباحث العلمي).

دراسة (مرتجى،٢٠٠٩).(٣٩) هدفت الكشف عن دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيل هذا الدور. ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية بدرجة عالية.

دراسة (الشهراني،٢٠١٠).(٣) هدفت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس من خلال استخدام مدخل القيادة الموزعة ، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من المديرات والوكيلات والمعلمات، استخدمت الدراسة منهج المسح الوصفي التحليلي. وجاءت الدراسة بعدد من النتائج منها : أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة متوسطة. كانت معوقات القيادة الموزعة متواجدة بدرجة كبيرة ويرجع أهمها إلى زيادة الأعباء وقلة الحوافز وضعف الثقة . لابد من وجود متطلبات للقيادة الموزعة منها : (الدعم والمساندة للمعلمة وتقبل الأفكار التطويرية، التدريب على القيادة، المشاركة في المؤتمرات داخل وخارج المدرسة، تبادل الآراء فيما يخص أداء المدرسة).

دراسة (الزعبي، ٢٠١٠). (٤٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعلم من منظور الاسلام ومعرفة أهم التحديات التي تواجه المعلم المعاصر كذلك دور المعلم المعاصر في مواكبة تحديات المستقبل . استخدمت الدراسة منهج المسح التحليلي الوصفي للرؤية الاسلامية لدور المعلم. وجاءت الدراسة بعدد من النتائج منها : أنه ليس من الصعب وجود منظور إسلامي لدور المعلم وأنه علينا أن نوظف الامكانيات صوب الهدف المنشود، أن معلم اليوم هو معلم الأمس وتطلع لمعلم المستقبل، إعداد المعلم لم يعد أمراً قائماً على التخمين أو الظن بل يحتاج الأم إلى اعداد وتجهيز وتنمية لمعارف المعلم ومهاراته وسلوكه واتجاهاته القائمة على المنهجية العلمية.

دراسة (بوجمعة،٢٠١٠).(٤١)هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الإعداد البيداغوجي والإعداد الاجتماعي لمعلم المستقبل ومعرفة أدوار المعلم الجديدة في ظل إصلاحات المنظومة التربوية الحديثة، وبينت نتائج الدراسة أن نجاح المعلم في ممارسته لمختلف النشاطات البيداغوجية أداءه لمختلف الأدوار الاجتماعية يعتمد على مدى توفر الخصائص والشروط الأساسية في شخصيته، وأنه بالعمل الجاد والمتواصل من جميع الأطراف يمكن إعداد معلم قادر

على بناء السلوك البشري الناجح ومواكبة ثورة المعرفة والتكنولوجيا، كذلك قادر على أن يحقق مطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

دراسة (القداح، ٢٠١١). (٤٢) هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة إدراك القائمين على عمليات التعلم في الأردن (المعلمين، المشرفون التربون، مديرو المدارس) لأدوار جديدة يفترض ممارستها استجابة للمتغيرات المستجدة في القرن الواحد والعشرين، واختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. واستخدم الباحث استبانة استند في بنائها على الأدب النظري. وقد أظهرت النتائج مستويات متوسطة من إدراك هذه الفئات لتلك الأدوار وممارساتها لها، وبخاصة المعلمين.

دراسة (أبوحامد، ٢٠١٣) .(٤٣) هدفت التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات شمال الضفة الغربية ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإحدى طرقه المسحية نظراً لملائمته لأهداف الدراسة حيث تم استخدام مقياس جمال علي للأنماط القيادية (٢٠٠٧). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة (٧٢,٢%)، ودرجة شيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الديكتاتوري بدرجة متوسطة وبنسبة (٦٤,٢%)، ودرج تشيوع الأنماط القيادية على المجال الكلي للنمط الترسلي (الفوضوي) بدرجة قليلة جداً وبنسبة (٤٤,٢%).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة كلارك (Clarke, 2014). (٤٤) بعنوان "عنوان الدراسة العوامل والظروف التي تؤثر على المعلم القائد (Teacher as Leader)". وبحثت هذه الدراسة في العوامل والظروف التي تؤثر على قدرة المعلم القائد (Teacher as Leader) في التأثير على زملائه في المدارس الثانوية في أونتاريو، كندا. وقد تم جمع البيانات من ستة رؤساء الأقسام في مجلس إدارة مدارس الضواحي باستخدام المقابلات شبه المنظمة. وكانت النتائج كالتالي: أن لدى المعلم القائد (Teacher as Leader) القدرة على التأثير على الآخرين تبعا لكل من العوامل الداخلية والخارجية والظروف المحيطة. وهذه النتائج تتيح الفرصة (لمدراء للمدارس والمعلم القائد (

Teacher as Leader) لتعميق فهمهم للحاجة إلى بيئات تعاونية التي تعزز التعلم ، والتخفيف من الآثار السلبية للعوامل الخارجية والداخلية.

دراسة سلفي. (Salfi et al, 2014) . (٤٥) هدفت الدراسة الى معرفة السمات القيادية الأساسية لقائد المدرسة الفعال من وجهة نظر مديري الادارات التعليمية والمعلمين ، المعلم هو قلب العمل المدرسي ومن صميمه ومن أهم عوامل نجاحه، والمدارس الفعالة والناجحة تشترك في سمة أساسية هي القيادة ،فالقائد التربوي هو سر نجاح وفعالية العمل بالمدرسة ،وتوجد علاقة طردية بين القيادة الفعالة الناجحة وزيادة تحصيل الطلاب والتزام المعلمين وتحفيزهم على البقاء وعدم ترك المدرسة مع بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة، ويأتي المعلم الأول ودوره القيادي كعامل رئيسي في النجاح فهو يعمل على الاستخدام الأمثل لموارد المدرسة المتاحة وامكانياتها الفعلية في اطار السياسات المحددة ،كما يحدد ويرتب الأولويات الخاصة بتطوير المناهج وتدريب المعلمين ،باختصار فهو المسئول الأول عن التخطيط لمعظم الأنشطة والعمليات التي تنفذ داخل المدرسة ،والمعلم الأول يلعب أدوار مهمة ومتنوعة وتتشابه بدرجة كبيرة مع أدوار مدير المدرسة ،لذلك فأصبحت الحاجة ماسة لتنمية المهارات والسمات القيادية لدى المعلم الأول بحيث يستطيع المساهمة بفعالية لتحقيق أهداف المدرسة .

دراسة كال و اوزدالين (Kale&Özdelen, 2014). (٤٦) وعنوانها تحليل الأنماط القيادية للمعلمين وفقاً لتصوراتهم في المدارس الابتدائية، وأجريت هذه الدراسةفي تركيا لتحديد الأنماط القيادية لمعلمي المدرسة الابتدائية على أساس نظرية ماكريجور (McGregor's X-Y Theory) ،وتم التعرف على الأنماط القيادية للمعلمين عند توليهم مناصب في المدرسة وأهم ما يتم تطبيقه مع الآخرين من أنماط لتحقيق الأهداف، وتكونت العينة من ٢١٥ مقسمة الى ١٥٣ من الاناث و٦٢ من الذكور، واستخدم مقياسالأنماط القيادية للمعلم لـ(Deniz&Hasançebioglu (2002 لقياس أساليب المعلمينوالمكون من ١٧ فقرة ،وجاءت النتائج على النحو التالي : أن معظم أفراد العينة يستخدمون الأساليب التسلطية التقليدية لتنفيذ الأعمال. المعلمين في المدارس ذات البيئة الاجتماعية والاقتصادية المرتفعة يلجؤون بشكل أكبر الى الأساليب الديمقراطية في القيادة. المعلمين ممن لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات في التدريس يفضلون التعامل بالأساليب التقليدية للقيادة باعتبارها النموذج المثالي من وجهة نظرهم لإنجاز الأعمال المدرسية.

دراسة جرينلي(Greenlee, 2014) .(٤٧)تحددت مشكلة الدراسة في ضعف اسناد الأدوار القيادية للمعلم وهذا يتناقض مع البحث عن أساليب التغيير والتطوير في التعليم ،فقد أكدت الدراسة على أن المعلمين هم حتما قادة المستقبل وخاصة في مجال التعليم، وتم استخدام الأسلوب المسحي للتعرف على ما اذا كانت البرامج التدريبية المقدم للمعلمين تسهم في تنمية أدوارهم القيادية ،وتوصلت النتائج الى البرامج التدريبية تفتقد بشكل كبير الجوانب القيادية للمعلم بالرغم من أهمية اكتساب المهارات والمعارف المرتبطة بالقيادة لنجاح المعلم مستقبلا.

دراسة سيتين وكيسر(Çetin& Keser, 2015). (٤٨) هدفت الدراسة الي التعرف على وجهة نظر المعلمين في سياق المسئوليات التي يتحملونها في ظل التحولات والتغيرات في دور المدارس في العصر الحالي، وتقييم هذه الآراء في ضوء الأدوار القيادية للمعلم ،وتم تصميم استبيان لتحديد دور المعلم القيادي في ظل القيادة المشتركة ،وتكونت العينة من ٣٠ معلم في مختلف التخصصات ويعملون في المدارس الحكومية التركية وطبقت الدراسة العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٤ ،وتم تحديد خمس مجالات رئيسية لقيادة المعلم وهي: تعلم الطلاب ،التنمية المهنية، التغيير التنظيمي، التغير البيئي، سياسات التعليم، وأشارت النتائج أن أهم الأدوار القيادية للمعلم في المدارس التركية انحصرت فيما يقدمه لطلابه والتنمية المهنية وهناك قصور فيما يتعلق بالجوانب الثلاثة

التعليق العام على الدارسات السابقة:

لم تتناول أي من الدراسات السابقة المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية، ولكن يوجد بعض تشابه غير مباشر في الدراسات الأجنبية وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهج وأداة وعينة الدراسة، كما استفادة في بناء الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية، بالإضافة الى استخدام نتائج الدراسات السابقة في الربط بينها وبين نتائج الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

أولاً:منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لتحقيق لأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها ، حيث إن المنهج الوصفي "يعنى بدراسة الظاهرة ، كما توجد في الواقع ،ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويبين خصائصها ، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً دقيقاً لمقدار الظاهرة وحجمها".(العساف،٢٠٠٦، ص ١٨).

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة:يتكون مجتمع الدراسة الحالية من (٩٤٩) معلمة في مداس الخرج الثانوية بالمملكة العربية السعودية حسب احصائيات وزارة التعليم ١٤٣٦هـ . وتم اختيار عينة الدراسة من خلال عينة عشوائية من معلمات مجتمع الدراسة بلغت (١٠٣) معلمة بنسبة ١١% من مجتمع الدراسة.

ثالثا: أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي يتم تصميمها للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

خطوات إعداد أدوات الدراسة

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة في مجال دراسة الأدوار القيادية للمعلمات، للتعرف على اهدافها وتساؤلاتها، والاستفادة منها في كيفية ربطها بمحاور الاستبيان، استعداداً لعرضها على عدد من المحكمين تحت اشراف مشرف البحث لاستطلاع آرائهم حول الاستبانة ومدى صلاحيتها. حيث تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين الأول: البيانات الشخصية والثاني: محاور الاستبانة وهي كما يلي:البيانات الشخصية

قامت الباحثة بتحديد البيانات الشخصية والتي يراد من الدراسة الكشف عن مدى تأثيرها في اختلاف استجابات عينة الدراسة في وصف الأدوار القيادية للمعلمات، وهي (المؤهل العلمي – عدد الدورات التدريبية في القيادة – عدد سنوات الخبرة).

محاور الاستبيان: في ضوء أهداف وأسئلة البحث قسمت الباحثة الاستبانة إلى محورين وهي كما يلي:

المحور الأول: الأدوار القيادية للمعلمات ويتكون من عشر أدوار رصدتها الباحثة في (٣٠) يصف كل دور ثلاث عبارات.

المحور الثاني : ينقسم الى جزئين:

- المعوقات التي تحد المعلمات من ممارسة الأدوار القيادية ويتكون من (٦) عبارات.
- المقومات المطلوبة لتفعيل أدوار المعلمة كقائدة تربوية وهو من نوع الأسئلة المفتوحة لإتاحة الحرية للمعلمات التعبير عن أفكارهم بحرية في طرح هذه المقومات.

وبذلك تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين مكونة عن (٣٦) عبارة تمثل المحورين، بجانب السؤال مفتوح النهاية للتعرف على المقومات.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة ،قامت الباحثة بحساب الصدق بطريقتين وهي صدق المحكمين ، وصدق الاتساق الداخلي،وقد تم ذلك كما يلي:

صدق المحكمين :تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من (٨) من أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرق العربي، وبعض الممارسين والمهنيين في الميدان التربوي والمشرفات التربويات ، وهم من المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي ، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمون ، وقامت بإجراء التعديلات المطلوبة والتي كانت عبارة عن تغييرات في الصياغة وبعض الأخطاء اللغوية والإملائية، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من محورين و(٣٦) عبارة تمثل المحورين، بجانب السؤال مفتوح في النهاية للتعرف على المقومات. ملحق رقم (٣).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وصدق العبارة لقياس المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور. وبعد إعداد الباحثة لأداة الدراسة التي تنوي استخدامها واستكمالاً لإجراءات تقنينها قامت باختيار عينة عشوائية من غير عينة البحث

لتطبيق الأداة عليها لحساب صدق الاتساق الداخلي وثبات الاداة، وقد تكونت عينة البحث الاستطلاعية من (٢٠) معلمة.

ثبات الأداة:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة ومحاورها على أساس احتساب معاملات " ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية لها.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: نتائج الإجابة على السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول للدراسة على " مادرجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج ،وقد رتبت تنازليا حسب المتوسطات الحسابية كما توضحه الجداول التالية:

أولاً: الدور القيادي الأول "مزود للمصادر" (Resource Provider)

جدول (١-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور القيادي الأول "مزود للمصادر".

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تكتسب المعلمة المعرفة الجديدة من مصادرها الأصلية.	٢.٧٧	٠,٥٦٤	٣	كبيرة
٢	تتبادل المعلمة المصادر الموجودة مع زميلاتها	٢.٩١	٠,٣١٦	١	كبيرة
٣	تزود المعلمة الطالبات بالمصادر التكنولوجية الحديثة في التعلم.	٢.٨٢	٠,٤٠٦	٢	كبيرة
	الدور الأول "مزود للمصادر"	٢.٨٣	٠,٣١٩		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور القيادي الأول "مزود للمصادر"، قد تراوحتبين (٢.٧٧ – ٢.٩١). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٨٣) مما يعني أن الدور القيادي الأول للمعلمة "مزود للمصادر" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (٢) والتي تنص على " تتبادل المعلمة المصادر الموجودة مع زميلاتها " بمتوسط قدره (٢,٩١) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (٣) التي تنص على " تزود المعلمة الطالبات بالمصادر التكنولوجية الحديثة في التعلم " بمتوسط قدره (٢,٨٢) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (١) التي تنص على " تكتسب المعلمة المعرفة الجديدة من مصادرها الأصلية " بمتوسط قدره (٢,٧٧) وبدرجة توافر (كبيرة).

ثانياً: الدور الثاني "أخصائي تعليمي" (Instructional Specialist)

جدول (٢-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور الثاني "أخصائي تعليمي"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤	تستخدم المعلمة أساليب مختلفة لتلبية احتياجات التعلم للطالبات.	٢.٨٩	٠,٣١٠	١	كبيرة
٥	تقوم المعلمة بدراسة استراتيجيات الفصول الدراسية المستندة على الابحاث.	٢.٤٤	٠,٦٩٥	٣	كبيرة
٦	تستكشف المعلمة منهجيات التعليم المناسبة للمدرسة.	٢.٧٥	٠,٥٥٥	٢	كبيرة
	الدور الثاني " أخصائي تعليمي"	٢.٦٩	٠,٤٤٤		كبيرة

يتضح من الجدولرقم (٢-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور الثاني "أخصائي تعليمي"، قد تراوحت بين (٢.٤٤ - ٢.٨٩). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٦٩) مما يعني أن الدور الثاني "أخصائي تعليمي" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (٤) والتي تنص على " تستخدم المعلمة أساليب مختلفة لتلبية احتياجات التعلم للطالبات " بمتوسط قدره (٢,٨٩) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (٦) التي تنص على " تستكشف المعلمة منهجيات التعليم المناسبة للمدرسة " بمتوسط قدره (٢,٧٥) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (٥) التي تنص على " تقوم المعلمة بدراسة استراتيجيات الفصول الدراسية المستندة على الابحاث " بمتوسط قدره (٢,٤٤) وبدرجة توافر (كبيرة).

ثالثاً: الدور الثالث "أخصائي مناهج دراسية" (Curriculum Specialist)

جدول (٣-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور الثالث "أخصائي مناهج دراسية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارس
٧	تحلل المعلمة معايير المنهج .	٢.٥٥	٠,٦٨٢	٣	كبيرة
٨	تربط المعلمة المكونات المختلفة للمنهج مع بعضها البعض	٢.٨٨	٠,٣٧٨	١	كبيرة
٩	تناقش المعلمة المنهج الدراسية مع زميلاتها	٢.٨٠	٠,٥٠٦	٢	كبيرة
	الدور الثالث " أخصائي مناهج دراسية "	٢.٧٥	٠,٣٧٥		كبيرة

يتضح من الجدولرقم (٣-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور الثالث "أخصائي مناهج دراسية"،قد تراوحت بين (٢.٥٥ – ٢.٨٨). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٧٥) مما يعني أن الدور الثالث "أخصائي مناهج دراسية" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (٨) والتي تنص على " تربط المعلمة المكونات المختلفة للمنهج مع بعضها البعض " بمتوسط قدره (٢,٨٨) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (٩) التي تنص على " تناقش المعلمة المنهج الدراسية مع زميلاتها " بمتوسط قدره (٢,٨٠) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (٧) التي تنص على " تحلل المعلمة معايير المنهج " بمتوسط قدره (٢,٥٥) وبدرجة توافر (كبيرة).

رابعاً: الدور الرابع "داعم للفصول الدراسية" (Classroom Supporter)

جدول (٤-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور الرابع "داعم للفصول الدراسية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة

١٠	تساعد المعلمة الزملاء الآخرين على تبني افكار جديدة	٢.٨٩	٠,٣٤٠	١	كبيرة
١١	تركز المعلمة على النتائج الأكاديمية للطالبات من خلال التغذية الراجعة.	٢.٧٤	٠,٥٤٢	٣	كبيرة
١٢	تقوم المعلمة بتعزيز الكفاءة الذاتية من خلال مناقشة أفكار الطالبات .	٢.٨١	٠,٤٩٩	٢	كبيرة
الدور الرابع " داعم للفصول الدراسية"		٢.٨١	٠,٣٨٧		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور الرابع "داعم للفصول الدراسية"، قد تراوحت بين (٢.٧٤ - ٢.٨٩). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٨١) مما يعني أن الدور الرابع "داعم للفصول الدراسية" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (١٠) والتي تنص على " تساعد المعلمة الزملاء الآخرين على تبني افكار جديدة " بمتوسط قدره (٢,٨٩) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (١٢) التي تنص على " تقوم المعلمة بتعزيز الكفاءة الذاتية من خلال مناقشة أفكار الطالبات " بمتوسط قدره (٢,٨١) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (١١) التي تنص على " تركز المعلمة على النتائج الأكاديمية للطالبات من خلال التغذية الراجعة " بمتوسط قدره (٢,٧٤) وبدرجة توافر (كبيرة).

خامساً: الدور الخامس "تيسير(تسهيل) التعليم" (Learning Facilitator)

جدول (٥-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور الخامس "تيسير(تسهيل) التعليم"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٣	تسعى المعلمة إلى تسهيل فرص التعلم المهني	٢.٧٢	٠,٥٨٤	٢	كبيرة

١٤	تشارك المعلمة بإيجابية لملء الفجوة في تعليم الطالبات.	٢.٧٧	٠,٤٨٩	١	كبيرة
١٥	تشارك المعلمة تنفيذ خطة التطوير المهني	٢.٦٧	٠,٥٦٧	٣	كبيرة
	الدور الخامس " تيسير(تسهيل) التعليم "	٢.٧٢	٠,٤٣٠		كبيرة

يتضح من الجدولرقم (٥-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور الخامس "تيسير(تسهيل) التعليم"،قد تراوحت بين (٢.٦٧ – ٢.٧٧). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٧٢) مما يعني أن الدور الخامس "تيسير(تسهيل) التعليم" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (١٤) والتي تنص على " تشارك المعلمة بإيجابية لملء الفجوة في تعليم الطالبات " بمتوسط قدره (٢,٧٧) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (١٣) التي تنص على " تسعى المعلمة إلى تسهيل فرص التعلم المهني " بمتوسط قدره (٢,٧٢) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (١٥) التي تنص على " تشارك المعلمة تنفيذ خطة التطوير المهني " بمتوسط قدره (٢,٦٧) وبدرجة توافر (كبيرة).

سادساً: الدور السادس " مرشد" (Mentor)

جدول (٦-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور السادس " مرشد"

م	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٦	تتأقلم المعلمة بشكل سريع مع المعلمات الجدد	٢.٧٤	٠,٥٥٩	٣	كبيرة
١٧	تقدم المعلمة المشورة للمعلمات الجدد في تخصصهن أو نظام المدرسة.	٢.٨٨	٠,٤٠٣	١	كبيرة
١٨	تساهم المعلمة في تطوير استراتيجيات إدارة الفصل مع الآخرين	٢.٨٦	٠,٣٧٢	٢	كبيرة
	الدور السادس " مرشد "	٢.٨٣	٠,٣٤٩		كبيرة

يتضح من الجدولرقم (٦-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور السادس " مرشد"، قد تراوحت بين (٢.٧٤ – ٢.٨٨). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٨٣) مما يعني أن الدور السادس " مرشد" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (١٧) والتي تنص على " تقدم المعلمة المشورة للمعلمات الجدد في تخصصهن أو نظام المدرسة " بمتوسط قدره (٢,٨٨) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (١٨) التي تنص على " تساهم المعلمة في تطوير استراتيجيات إدارة الفصل مع الآخرين " بمتوسط قدره (٢,٨٦) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (١٦) التي تنص على " تتأقلم المعلمة بشكل سريع مع المعلمات الجدد " بمتوسط قدره (٢,٧٤) وبدرجة توافر (كبيرة).

سابعاً: الدور السابع "قائد المدرسة" (School Leader)

جدول (٧-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور السابع " قائد المدرسة "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٩	تشارك المعلمة في اتخاذ القرارات في المدرسة	٢.٥٣	٠,٦٦٩	٢	كبيرة
٢٠	تشارك المعلمة في وضع خطط المدرسة	٢.٣٥	٠,٧٦٣	٣	متوسطة
٢١	تتحمل المعلمة المسؤولية داخل المدرسة من أجل تحقيق أهدافها	٢.٧١	٠,٦٠٤	١	كبيرة
الدور السابع " قائد المدرسة"		٢.٥٣	٠,٥٢٧		كبيرة

يتضح من الجدولرقم (٧-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور السابع " قائد المدرسة "،قد تراوحت بين (٢.٣٥ – ٢.٧١). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٥٣) مما يعني أن الدور السابع " قائد المدرسة " يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (٢١) والتي تنص على " تتحمل المعلمة المسؤولية داخل المدرسة من أجل تحقيق أهدافها " بمتوسط قدره (٢,٧١) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (١٩) التي تنص على " تشارك المعلمة في اتخاذ القرارات في المدرسة " بمتوسط قدره (٢,٥٣) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (٢٠) التي تنص على " تشارك المعلمة في وضع خطط المدرسة " بمتوسط قدره (٢,٣٥) وبدرجة توافر (متوسطة).

ثامناً: الدور الثامن " التنمية المهنية" (Professional Development)

جدول (٨-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور الثامن " التنمية المهنية"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٢	تتطلع المعلمة على الإصدارات العلمية في تخصصها العلمي والإفادة منها.	٢.٧٨	٠,٥٥٩	٢	كبيرة
٢٣	تحرص المعلمة على حضور الأنشطة المختلفة لتحسين أدائها	٢.٨٩	٠,٣٤٠	١	كبيرة
٢٤	تقوم المعلمة أدائها ذاتيا.	٢.٧٣	٠,٥٨١	٣	كبيرة
	الدور الثامن " التنمية المهنية "	٢.٨٠	٠,٣٦٥		كبيرة

يتضح من الجدولرقم (٨-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور الثامن " التنمية المهنية"،قد تراوحت بين (٢.٧٣ – ٢.٨٩). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٨٠) مما يعني أن الدور الثامن " التنمية المهنية" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (٢٣) والتي تنص على " تحرص المعلمة على حضور الأنشطة المختلفة لتحسين أدائها " بمتوسط قدره (٢,٧١) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (٢٢) التي تنص على " تتطلع المعلمة على الإصدارات العلمية في تخصصها العلمي والإفادة منها " بمتوسط قدره (٢,٧٨) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (٢٤) التي تنص على " تقوم المعلمة أدائها ذاتيا " بمتوسط قدره (٢,٧٣) وبدرجة توافر (كبيرة).

تاسعاً: الدور التاسع "محفز للتغيير" (Catalyst for Change)

جدول (٩-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور التاسع "محفز للتغيير"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٥	تكتشف المعلمة إمكانيات الطالبات لمساعدتهن في تحقيق أهداف جديدة.	٢.٨٥	٠,٣٨١	١	كبيرة
٢٦	تستثمر المعلمة جميع الفرص المتاحة لإحداث التغيير.	٢.٧٥	٠,٤٩٩	٢	كبيرة

٢٧	تهتم المعلمة اهتماما كبيرا ببرامج التطوير	٢.٧٥	٠,٥٥٥	٣	كبيرة
	الدور التاسع " محفز للتغيير "	٢.٧٨	٠,٤٠٣		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (٩-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور التاسع "محفز للتغيير"، قد تراوحت بين (٢.٧٥ - ٢.٨٥). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٧٨) مما يعني أن الدور التاسع "محفز للتغيير" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (٢٥) والتي تنص على " تكتشف المعلمة إمكانيات الطالبات لمساعدتهن في تحقيق أهداف جديدة " بمتوسط قدره (٢,٨٥) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (٢٦) التي تنص على " تستثمر المعلمة جميع الفرص المتاحة لإحداث التغيير " بمتوسط قدره (٢,٧٥) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (٢٧) التي تنص على " تهتم المعلمة اهتماما كبيرا ببرامج التطوير " بمتوسط قدره (٢,٧٥) وبدرجة توافر (كبيرة).

عاشراً: الدور العاشر "متعلم" (Learner)

جدول (١٠-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للدور العاشر "متعلم"

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٨	تقوم المعلمة بالتطوير المستمر لما تملكه من معارف.	٢.٨٥	٠,٤٢٩	٣	كبيرة
٢٩	تقوم المعلمة باستخدام ما تعلمته في خدمة الطالبات.	٢.٩٦	٠,١٩٤	١	كبيرة
٣٠	تناقش المعلمة الآخرين للاستفادة من معارفهم .	٢.٩٤	٠,٢٣٥	٢	كبيرة
	الدور العاشر " متعلم"	٢.٩٢	٠,٢٢٦		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١٠-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول الدور العاشر "متعلم"، قد تراوحت بين (٢.٨٥ - ٢.٩٦). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٩٢) مما يعني أن الدور العاشر "متعلم" يمارس بدرجة (كبيرة).

وعلى مستوى الممارسات الفرعية جاءت في المرتبة الأولى الممارسة رقم (٢٩) والتي تنص على " تقوم المعلمة باستخدام ما تعلمته في خدمة الطالبات " بمتوسط قدره (٢,٩٦) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الممارسة (٣٠) التي تنص على " تناقش المعلمة

الآخرين للاستفادة من معارفهم " بمتوسط قدره (٢,٩٤) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت الممارسة (٢٨) التي تنص على " تقوم المعلمة بالتطوير المستمر لما تملكه من معارف " بمتوسط قدره (٢,٨٥) وبدرجة توافر (كبيرة).

حادي عشر: درجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج:

جدول (١١-٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	الدور الأول "مزود للمصادر"	٢.٨٣	٠,٣١٩	٢	كبيرة
٢	الدور الثاني "أخصائي تعليمي"	٢.٦٩	٠,٤٤٤	٩	كبيرة
٣	الدور الثالث "أخصائي مناهج دراسية"	٢.٧٥	٠,٣٧٥	٧	كبيرة
٤	الدور الرابع "داعم للفصول الدراسية"	٢.٨١	٠,٣٨٧	٤	كبيرة
٥	الدور الخامس " تيسير (تسهيل) التعليم"	٢.٧٢	٠,٤٣٠	٨	كبيرة
٦	الدور السادس "مرشد"	٢.٨٣	٠,٣٤٩	٣	كبيرة
٧	الدور السابع "قائد المدرسة"	٢.٥٣	٠,٥٢٧	١٠	كبيرة
٨	الدور الثامن "التنمية المهنية"	٢.٨٠	٠,٣٦٥	٥	كبيرة
٩	الدور التاسع "محفز للتغيير"	٢.٧٨	٠,٤٠٣	٦	كبيرة
١٠	الدور العاشر "متعلم"	٢.٩٢	٠,٢٢٦	١	كبيرة
	ممارسة الأدوار القيادية بشكل عام	٢.٧٧			كبيرة

يتضح من الجدول رقم (١١-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية، قد تراوحت بين (٢.٥٣ – ٢.٩٢). وأن المتوسط الحسابي لهذا الدور قد بلغ (٢,٧٧) مما يعني أن درجة ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية (كبيرة).

وعلى مستوى الأدوار القيادية جاءت في المرتبة الأولى الدور العاشر / متعلم بمتوسط قدره (٢,٩٢) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية الدور الأول "مزود للمصادر" بمتوسط قدره (٢,٨٣) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة الدور السادس "مرشد" بمتوسط

قدره (٢,٨٣) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الرابعة الدور الرابع "داعم للفصول الدراسية" بمتوسط قدره (٢,٨١) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الخامسة الدور الثامن "التنمية المهنية" بمتوسط قدره (٢,٨٠) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة السادسة الدور التاسع "محفز للتغيير" بمتوسط قدره (٢,٧٨) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة السابعة الدور الثالث "أخصائي مناهج دراسية" بمتوسط قدره (٢,٧٥) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثامنة الدور الخامس " تيسير(تسهيل) التعليم" بمتوسط قدره (٢,٧٢) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة التاسعة الدور الثاني "أخصائي تعليمي" بمتوسط قدره (٢,٦٩) وبدرجة توافر (كبيرة). واخيراً في المرتبة العاشرة الدور السابع "قائد المدرسة" بمتوسط قدره (٢,٥٣) وبدرجة توافر (كبيرة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي المعلمات بأهمية التطوير والتحديث المستمر للمعارف والمعلومات والخبرات المهنية لمسايرة التقدم والتغير المستمر في المجتمع وهو ما جعل دور المعلمة كمتعلم يتصدر الدوار القيادية جميعاً لأنه القاطرة التي تقود باقي الأدوار واذا توقفت المعلمة عن دور المتعلم وعن تحديث مهاراتها وقدراتها اصبحت جامدة وغير قادرة على القيادة حيث تصطدم بالتغيير وهي غير مهيأة له. وعلى ذلك تصبح المعلمة مزوداً للمصادر من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد لتقديم المعارف والخبرات التي تناسب الطالبات وهو ما اكده الزهراني والابراهيم (٢٠١٢)أن المعلم القائد(Teacher as Leader) هو الذي يتعامل مع طلابه حسب قدراتهم، وأنماطهم المختلفة، ومكوناتهم الثقافية المتباينة إلى الدرجة التي تجعل الطالب متحداً مع معلمه (قائده). ليكون بذلك مرشده وداعمه داخل وخارج الفصل، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تنمية مهنية مستدامة تزيد من قدرة المعلمة على القيادة وتثبت للجميع الثقة في قدرتها على القيام بالأدوار القيادية داخل المدرسة واحقيتها في تفويض الصلاحيات للقيام بالأدوار القيادية بجانب الأدوار التدريسية.

ثانياً: نتائج الإجابة على السؤال الثاني ومناقشتها

ينص السؤال الثاني للدراسة على " ما المعوقات التي تحد من ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث عن المعوقات التي تحد من ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية، وقد رتبت تنازليا حسب المتوسطات الحسابية كما يوضحه جدول رقم (١٢-٤)

جدول (١٢-٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تحد من ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	حرص مديرة على اتخاذ القرار بشكل فردي .	٢.٣٦	٠,٧٩٠	٢	كبيرة
٢	تنفذ مديرة المدرسة اللوائح والأنظمة بجمود.	٢.٢٦	٠,٧٥٣	٤	متوسطة
٣	اعتقاد قائد المدرسة أن دور المعلمة يقتصر على التدريس فقط.	١.٨٣	٠,٨٦٤	٦	متوسطة
٤	تكليف المعلمة بأعباء متعددة تعوقها من القيام بأدوارها القيادية	٢.٤٤	٠,٨٣٦	١	كبيرة
٥	تمنع مديرة المدرسة تفويض بعض المهام الادارية للمعلمة.	٢.٢٧	٠,٨١٩	٣	متوسطة
٦	إهمال البرامج التدريبية الخاصة بتنمية مهارات القيادة للمعلمات.	٢.١٧	٠,٨٦٨	٥	متوسطة
المعوقات التي تحد المعلمات من ممارسة الأدوار القيادية		٢.٢٢	٠,٥٣٢		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (١٢-٤) أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة البحث حول واقع المعوقات التي تحد من ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية، وقد تراوحت بين (١.٨٣ – ٢.٢٧). وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (٢,٢٢) مما يعني أن المعوقات التي تحد من ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية توافرت بدرجة (متوسطة)

وعلى مستوى عبارات المحور جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تكليف المعلمة بأعباء متعددة تعوقها من القيام بأدوارها القيادية " بمتوسط قدره (٢,٤٤) وبدرجة توافر (كبيرة). يليها في المرتبة الثانية العبارة (١) التي تنص على " حرص مديرة على اتخاذ القرار بشكل فردي " بمتوسط قدره (٢,٣٦) وبدرجة توافر (كبيرة). وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٥) التي تنص على " تمنع مديرة المدرسة تفويض بعض المهام الادارية للمعلمة " بمتوسط قدره (٢,٢٧) وبدرجة توافر (متوسطة). وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٢) التي تنص على " تنفذ مديرة المدرسة اللوائح والأنظمة بجمود " بمتوسط قدره (٢,٢٦) وبدرجة توافر (متوسطة). أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (٦) التي تنص على " إهمال البرامج التدريبية الخاصة بتنمية مهارات القيادة للمعلمات " بمتوسط قدره (٢,١٧) وبدرجة توافر (متوسطة). وفي

المرتبة السادسة جاءت العبارة (٣) التي تنص على " اعتقاد قائد المدرسة أن دور المعلمة يقتصر على التدريس فقط " بمتوسط قدره (١,٨٣) وبدرجة توافر (متوسطة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كثرة الأنشطة اللاصفية وزيادة الانصبة التدريسية يحد من قدرة المعلمة على ممارسة أدوارها القيادية، هذا إلى جانب الاطار المركزي الذي يشكل سياسة العمل من خلال مركزية القرارات والسياسات الوزارية ثن على مستوى الادارات ثم انعكس ذلك على الإدارة المدرسية التي تفضل الانفراد بالقرارات، وعدم تفويض الصلاحيات للمعلمات للقيام بأدوارها القيادية، مما جعل الجميع يلتزم بالقرارات وتنفيذها بجمود دون افساح المجال للإبداع الإداري الذي يشجع المعلمات على القيام بأدوارها القيادية في المدرسة.

ثالثاً: نتائج الإجابة على السؤال الثالث ومناقشتها

ينص السؤال الثالث للدراسة على " ماهي المقومات المطلوبة لتفعيل أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج ؟ "

وللإجابة على هذا السؤال تمرصد أراء المعلمات من خلال سؤال مفتوح،والجدول رقم (١٣-٤) يوضح المقومات المطلوبة لتفعيل أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج من وجهة نظر المعلمات:

جدول (١٣-٤) المقومات المطلوبة لتفعيل أدوار المعلمة كقائدة تربوية.

م	المقومات المطلوبة لتفعيل أدوار المعلمة كقائدة تربوية
١	التركيز على أداء المعلمة كمادة علمية بغض النظر عن الاشياء الاخرى
٢	اعطاءها الفرصة والوقت لكي تمارس دورها في القيادة
٣	اعطاء مساحة كافية للمعلم لممارسة عملة بدون ضغوطات زائدة، كالندب وارتفاع الأنصبة ليكون هناك مساحة اكبر للاستفادة من المعلم وخبراته
٤	وضع برنامج تدريبي متكامل للتطوير المهني للمعلم في ضوء أدواره القيادية
٥	مساعدة المعلمة للقيام بمهمتها التربوية وتحفيزها
٦	اخذ رأي المعلم القائم بالدور فى الميدان ليكون أكثر ايجابية وواقعية والاستفادة من الاخطاء الشائعة
٧	فتح باب الدراسات العليا للجميع
٨	دمج العمل الاداري القيادي بالتعليمي
٩	اسناد بعض المهام القيادية للمعلمات
١٠	استخدام التكنولوجيا باختلاف أنواعها للتطور المهني
١١	ان تتيح لكل معلمة الفرصة لممارسة دورها كما تراه مناسب للمتعلمات

١٢	تجهيز المدارس المستأجرة بالتقنية المطلوبة
١٣	ملائمة البيئة المدرسة مع متطلبات التعليم الحديث وتوفير جميع احتياجاتها

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التوتر الناتج عن ضغوط المساءلة ومطالب التطوير داخل المدارس أثر على نظرة المعلمين لدورهم، ضيق الوقت المتاح للمعلمين للانخراط في أنشطة خارج نطاق الفصل الدراسي، وشعور المعلمين بافتقارهم للخبرة والثقة عند أداء أدوار قيادية، وهذا ما اكده الشهري (٢٠١٠) أن غزارة المبادرات الحكومية المتجهة من أعلى إلى أسفل سببا في ضعف مبادرات المعلمين وقدراتهم القيادية، وعدم استعداد الإدارة للتنازل عن السيطرة والتحكم، وقد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف قيادة مديرة المدرسة.

رابعاً: نتائج الإجابة على السؤال الرابع ومناقشتها

ينص السؤال الرابع للدراسة على " هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير (المؤهل العلمي– الدورات التدريبية – سنوات الخبرة في العمل) " وسوف يتم الاجابة على هذا السؤال وفق ما يلي:

متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير المؤهل العلمي، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على هذه الفروق. والجدول (١٤–٤) يوضح ذلك:

جدول (١٤–٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	معنى الدلالة
بين المجموعات	٠,٨٨٩	٢	٠,٤٤٤	٨.٧٩١	٠,٠٠٠	دالة
داخل المجموعات	٥.٠٥٤	١٠٠	٠,٠٥١			

المجموع	٥.٩٤٣	١٠٢				

يتضح من الجدول (٩-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير المؤهل العلمي (جامعي – دبلوم عالي – ماجستير)، وتم استبعاد متغير الدكتوراه من المقارنة نظراً لأنه حالة فردية واحدة ولا يمثل مجموعة للمقارنة؛ وللتعرف على اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة بحساب اختبار شيفيه على النحو الذي تبينه الجداول التالية:

اختبار (١٥-٤) شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط	جامعي	دبلوم عالي	ماجستير
		٢.٧٤	٢.٣٥	٢.٤٧
جامعي	٢.٧٤	–	*	*
دبلوم عالي	٢.٣٥	–	–	
ماجستير	٢.٤٧	–	*	–

يتضح من الجدول (١٥-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح المؤهل الجامعي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حداثة مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية حيث تم تدشينه عام ١٤٢٨هـ، وأن البرامج الدراسية العليا (الدبلوم العالي – الماجستير– الدكتوراه) لم تتناول هذه المبادرة وتفسح المجال لها بالقدر الكافي لتهيئة المعلمات على القيام بالأدوار القيادية، لذا جاءت الفروق لصالح المؤهل "جامعي" حيث يمثلون وغالبيتهم من ذوي الخبرة والتطلع للقيام بالأدوار القيادية بالمدرسة.

متغير الدورات التدريبية في القيادة:

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة

العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير الدورات التدريبية في القيادة، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على هذه الفروق. والجدول (١٥-٤) يوضح ذلك:

جدول (١٦-٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الدورات التدريبية في القيادة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	معنى الدلالة
بين المجموعات	٠,٢٩٦	٢	٠,٠٩٩	١.٧٣٢	٠,١٦٥	غير دالة
داخل المجموعات	٥.٦٤٦	١٠٠	٠,٠٥٧			
المجموع	٥.٩٤٣	١٠٢				

يتضح من الجدول (١٦-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير الدورات التدريبية في القيادة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نقص كفاءة البرامج التدريبية على استهداف جميع الادوار القيادية للمعلمة وانما هي تستهدف وصف سمات القائد والقدرات القيادية والتي عادة ما تكون نظرية لا تتطرق للأدوار القيادية للمعلمات، وانما تستهدف قيادة المدرسية من الناحية الإدارية فقط.

متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة ، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على هذه الفروق. والجدول (١٦-٤) يوضح ذلك:

جدول (١٧-٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	معنى الدلالة
بين المجموعات	٠,٠٤٥	٢	٠,٠٢٢	٠.٣٧٩	٠,٦٨٦	غير دالة
داخل المجموعات	٥.٨٩٨	١٠٠	٠,٠٥٩			
المجموع	٥.٩٤٣	١٠٢				

يتضح من الجدول (١٧-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجاباتعينة الدراسة حول ممارسة المعلمة لأدوارها كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية بالخرج وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن خبرة المعلمات لم يكن لها دور اساسي في اختلاف استجابات المعلمات لممارسة ادوارها القيادية لان وصف المعلمة بالقائد التربوي هو وصف حديث لم يتم التوجه اليه إلا في وقت قريب حيث كان ينظر الى المعلمة على ان لها دور واحد فقط هو الدور التدريسي وأن الادوار القيادية هي ادوار الإدارة المدرسية، ومن ثم عامل الخبرة لم يكن له تأثير في الدراسة الحالية طبقاً لاستجابات عينة الدراسة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي:

- التوسع في تدريب المعلمات على الأدوار القيادية في المدرسة.
- اتاحة الفرصة للمعلمات لممارسة أدوارهم القيادية وتفويض بعض المهام والصلاحيات الإدارية لهم.
- خفض الأعباء التدريسية عن المعلمات بما يسمح لهم ممارسة أدوارهم القيادية والصفية وغير الصفية.
- الاتجاه نحو مجالس الإدارات المدرسية كاتجاه للعمل الجماعي بدل من العمل الإداري الفردي.

المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح إجراء دراسة فيما يلي:

- التعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمات للقيام بأدوارهم القيادية.
- التعرف على احتياجات البيئة التنظيمية والإدارية والفنية في المدارس لدعم المعلمات للقيام بأدوارهم القيادية.
- واقع السلوك القيادي للإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة وأثره في قيام المعلمات بأدوارهم القيادية.

المراجع العربية :

(١) ملكاوي، نازم محمود. (٢٠١٢). "تحديات التربية العربية في القرن الحادي والعشرين " **مجلة المعرفة. العدد ٢١٢**. متاح على الانترنت http://cutt.us/PcQK تاريخ الاسترجاع ٨ –١١–٢٠١٥.

(٣)الشهراني، ندى ظافر. (٢٠١٠). "**تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة**". رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية للبنات بأبها ، جامعة الملك خالد ، أبها.

(٤) **الغامدي**، علي بن محمد (٢٠١٣)."درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة". **دراسات العلوم التربوية**، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية.

(٥) الحربي، قاسم بن عائل (٢٠١٠)." فعالية برنامج تدريب مديري المدارس – بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة جازان – من وجهة نظر المتدربين والمدربين والجهات الإشرافية المعنية". **مجلة كلية التربية**، جامعة بني سويف.

(٦)الشريف، عزة حسين. (٢٠١٥). " **واقع التمكين الاداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط .جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

(٧) حريم، حسين.(٢٠١٠)." **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

(٩)ابن منظور.(٢٠٠٠). "**لسان العرب**". بيروت: دار صادر للنشر والتوزيع.

(١٠) طشطوش، هايل عبد المولى. (٢٠٠٨)."**أساسيات في القيادة والإدارة**". اربد الأردن: دار الكندي.

(١١)صالحي، سمير. (٢٠٠٨)." **أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين**". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر. باتنة

(١٢) المسعود، عينة. (٢٠١٠). "**القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي ابراهيم. الجزائر.

(١٣)كنعان، نواف سالم. (٢٠٠٧).**القيادة الإدارية**. عمان الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

(١٤)العساف، أحمد بن عبدالمحسن. (١٤٢٣). **مهارات القيادة وصفات القائد**. الرياض: نسخة الكترونية.

(١٥)ملائكة، عبد العزيز محمد.(٢٠٠٧)." **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة**. جدة: دار العلم للنشر والتوزيع.

(١٦) الجهني، أحمد بن عطا الله. (٢٠١٣). **القيادة والإدارة المدرسية منهج متكامل من النظريات والمناهج العلمية لقيادة مدرسية عصرية ومتكاملة**. الرياض : قرطبة للنشر والتوزيع.

(١٧) العجمي، محمد حسين. (٢٠٠٨). "**القيادة الإدارية والتنمية البشرية**". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

(١٨)عبودي، زيد منير. (٢٠٠٩). "**دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**" : دار الشروق .نسخة الكترونية.

(١٩)(٢٠١٢). مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام الدليل الارشادي للمعلم الأول. مكتبة الملك فهد الوطنية.

(٢٠)السكران، راشد.(5 مايو ٢٠١٤م) بما يمتلكه من رؤية تنموية شمولية لبناء الإنسان المؤهل المبدع خادم الحرمين حقق إنجازات كبيرة للتعليم العام للرقي بمخرجاته للنهوض بالمجتمع السعودي وتطوره. **صحيفة الرياض**. العدد ١٦٧٥١.متاح على الانترنت http://www.alriyadh.com/933069 تاريخ الاسترجاع ٨ -١٢-٢٠١٥.

(٢٢) Douglas Reeves .(١٣-٤-٢٠١٣).**كيف يتعلم المعلمون؟**ترجمة: عمر خليفة – مكتب التربية العربي لدول الخليج. متاح على الانترنت

(٢٣) الزهراني، أحمد عوضه، الابراهيم، يحيى عبدالحميد. (30-09-2012)." معلم القرن الحادي والعشرين. **مجلة المعرفة**. العدد ٢١١ . متاح على الانترنت . http://cutt.us/S4IKn تاريخ الاسترجاع ٢٥-١١-٢٠١٥ .http://cutt.us/S4IKn تاريخ الاسترجاع ٢٥-١١-٢٠١٥.

(٢٩) اسماعيل، بهجت محمود. (٢٠٠٨).**تقويم مهارات تدريس التكنولوجيا لدى الطلبة المعلمين بالجامعة الإسلامية في ضوء المعايير العالمية للأداء** رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.

(٣٠)سيفين، عماد شوقي.(٢٠١١). المعلم في عصر العولمة والمعلومات رؤية عصرية في إعداد المعلم تكنولوجيا من الناحيتين النظرية والتطبيقية. القاهرة: عالم الكتب.

(٣١) بدرخان، سوسن سعد الدين.(٢٠١٣). درجة ممارسة معلمي وإدارة مدرسة المرحلة الأساسية العليا لأدوارهم في مواجهة تحديات العولمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير **مجلة دراسات العلوم التربوية** المجلد٤٠، ملحق ٣. الصفحات (١.٣٦-١.٥٤).

(٣٢) الديسي، جاسر (٣- ٣- ٢٠١٣) **تحديات التي تواجه المعلم في القرن الواحد والعشرين**. منتدى الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم . متاح على الانترنتhttp://cutt.us/AES2G تاريخ الاسترجاع ٢٥-١١-٢٠١٥

(٣٣) عثمان، عبد الرحمن صوفي .(٢٠٠٧). **مجتمع المعرفة التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي حاضرا ومستقبلا**. مسقط: جامعة السلطان قابوس. كتاب الكتروني.

(٣٥) الزكي، أحمد عبد الفتاح.(٢٠٠٥، فبراير). "دور المعلم في قيادة التغيير التربوي داخل المدرسة". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي ، بعنوان تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة بكليات التربية ، في الفترة من ١٣-١٤/ ٤/ ٢٠٠٥. http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?t=63140

(٣٦) الغنبوصي ،ناصر بن سالم (٢٠٠٣) " **الدور القيادي الفعلي والمرغوب فيه للمعلم بمدارس التعليم العام في بعض المناطق التعليمية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين** " رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان، جامعة نزوى.

(٣٧) القرشي، محمد بن عيضة بن محمد. (١٤٢٧). **أنماط القيادة الصفية لدى معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية للبنين بالعاصمة المقدسة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٣٨) النجار، خالد محمد (٢٠٠٨) " **أدوار المعلم وأنماط تنظيم المعرفة في نظام التعليم الأردني في ضوء ظاهرة العولمة والاتجاهات التربوية المستقبلية**" رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا قسم الإدارة التربوية والأصول.

(٣٩) مرتجى، ذكريات أحمد محمد . (٢٠٠٩). **دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.

(٤٠)الزعبي، ابراهيم (٢٠١٠) " دور المعلم في مواكبة تحديات المستقبل من منظور الإسلام" **مجلة دراسات مستقبلية**، العدد (١٥)، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط.

(٤١) بوجمعة، شويه (٢٠١٠) " **رؤية مستقبلية لإعداد معلم المستقبل وتأهيله**". قسم الإدارة والتيسير الرياضي، جامعة المسيلة، الجزائر.

(٤٢)القداح، محمد. (٢٠١١). درجة إدراك القائمين على عمليات التعلم في الأردن لأدوارهم الجديدة في القرن الحادي والعشرين، وممارستهم لها".**المجلة الأردنية في العلوم والتربية**. (العدد١). (المجلد ٧).ص٧٧-٩٥.

(٤٣)أبو حامد، خلود محمد خالد. (٢٠١٣). **أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية** . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس. فلسطين.

المراجع الأجنبية :

(**2**) Bogler, R and Somech, A. (2004). **Influence of teacher empowerment on teachers organizational professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Teaching and Teacher Education,20: 277-289**

(8) Ackerman, R., & Mackenzie, S.V. (2006). **Uncovering teacher leadership. Educational Leadership**, 63(8).

(**21**) Boyd ,V. (1995) **Leading Change from the Classroom : Teachers as Leaders** , **Issues about Change**, Vol. 4 ,No. 4 , Austin TX : Southwest Educational.

(**24**) Wesley, (1992). **Working together: Leadership and Cooperation teacher. , Teacher**

leaders: the evolving roles.

(25) Blase, J., &Blase, J. (2006). **Teachers bringing out the best in teachers: A guide to peer consultation for administrators and teachers**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

(26) Forster, EM (1997, Fall), **driving instructor: professional responsibility and the right**.

(27) Clemson-Ingram, R., and Fessler, R. (1997, Fall**). Innovative programs to the leadership of the teacher**.

(28) Miller, B., Moon, J., & Elko, S. (2000), **the leadership of the teacher in math and Science**: a Brochure and Guide the Facilitator. Portsmouth, NH: Heinemann

(34) Danielson Charlotte(2007): **The Many Faces of Leadership, Teachers as Leaders**, Volume (65),Number (1).

(35) The Glossary of Education Reform (2015): available on line http://edglossary.org/teacher-leader, relative at 22/11/2015.

(44) Kristen A, Clarke(2014) . **Factors and conditions impacting teacher leader influence**. th International Conference on New orizons in Education. Vanderbilt University.

(45) SalfiNaseer Ahmad, Hussain Ashiq & Virk Nasrallah (2014): **Qualities of a Good Leader: Perceptions of Teachers, Head Teachers and District School Managers, Public Policy and Administration Review**, Vol. (2), No (2).

(46) Kale Mustafa &ÖzdelenEmek(2014): **The analysis of teacher leadership styles according to teachers' perceptions in primary schools, Procedia - Social and Behavioral Sciences**,(152).

(47) Greenlee Bobbie J. (2004): **Building Teacher Leadership Capacity through Educational Leadership Programs, Journal of Research for Educational Leaders** (JREL) ,Vol(4), Number (1)

(48) Çetin1 Münevver&Keser Sıtar (2015): **The Teacher Leader in Context of Shared Leadership in Public Schools, American Journal of Educational Research**, Vol (3), No(8)