

## التخطيط الاستراتيجي لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي

د. فاطمة محمد بهجت أحمد عبد الرازق

عثمان

مدرس أصول التربية بقسم العلوم التربوية والنفسية  
كلية التربية النوعية جامعة الزقازيق

**الملخص :** هدف البحث إلى تعرف ملامح التخطيط الاستراتيجي، والعصر الرقمي وانعكاسه على معلمي التعليم الأساسي في الفكر التربوي المعاصر، والوقوف على مشكلات الواقع الحالي لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي، واقتراح سيناريوهات لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث على المنهج الوصفي في تجميع البيانات وتوصيفها وتحليلها، إضافة إلى استخدام التحليل الرباعي (أو المسح البيئي) SWOT حيث تتطلب الدراسة الحالية مسحاً داخلياً لنقاط القوة ولنقاط الضعف ومسحاً خارجياً للفرص وللتحديات، اعتمد البحث الحالي على الاستبانة الموجهة لمعلمي التعليم الأساسي؛ للوقوف على مشكلات تنمية قدراتهم في ضوء العصر الرقمي، وتكونت من ٨٠ من المعلمين والمديرين للاستبانة، موزعة كالتالي (٥٠) من المعلمين و(٢٠) من المديرين، و(١٠) موجهين، وتوصل البحث إلى اقتراح ثلاثة سيناريوهات لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي .

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي - تنمية قدرات المعلمين - التعليم الأساسي - العصر الرقمي.

## Abstract

### STRATEGIC PLANNING TO DEVELOP TEACHERS IN BASIC EDUCATION STAGE IN TERMS OF DIGITAL AGE

The current research aims to: identify the common features of strategic planning, digital age, and its reflection on teachers of basic education in contemporary educational thought, and to identify the problems of current reality to develop teachers in basic education stage capabilities, and to propose scenarios for developing teachers in basic education stage capabilities in terms of digital age.

To achieve these goals, the research relied on descriptive approach in data collection, description, and analysis, in addition to using SWOT analysis (or environmental survey) as the current research requires an internal survey of strengths and weaknesses and an external survey of opportunities and threats, the current research also relied on the questionnaire directed to basic education teachers to determine the problems of developing their capabilities in terms of digital age. The research sample consisted of 80 teachers and managers on the questionnaire, distributed as follows (50) teachers, (20) managers, and (10) mentors. The research reached to propose three scenarios for developing basic education teachers' capabilities in terms of digital age.

**Keywords:** strategic planning - teacher Capability development - basic education in digital age.

## مقدمة:

يعتبر التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة من أهم أسباب نجاح العملية التعليمية، نظرًا لأنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ويحدد مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، كما أنه يتضمن تطويرًا مستمرًا في الأداء والتنفيذ، وبالتالي يُبعد التنفيذ عن العشوائية وينير الطريق أمام واضعي السياسات ومنتخذي القرار التعليمي في مجال وتنمية قدرات المعلمين، لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتي تمثل تنمية قدرات المعلمين فيها العمود الفقري.

يجتاح العالم اليوم العديد من المتغيرات التي فرضت عدة تحديات في شتى المجالات، ومنها: المجال التعليمي، ومن هذه التحديات ثورة المعلومات، والعولمة والعصر الرقمي وغير ذلك.

ويتطلب ذلك من النظام التعليمي مراعاة تقديم الخدمات التعليمية المتنوعة والتي تتناسب مع قدراتهم وتنميتها، وذلك بالتخطيط الجيد من أجل استعداد معلم التعليم الأساسي للمتغيرات السريعة، فهناك طبيعة تنافسية متزايدة لا تقبل ولا تتعامل إلا مع من يستطيع التعامل معها والاستفادة منها<sup>(١)</sup>.

وانعكست مظاهر هذه التغيرات على العملية التعليمية بصفة عامة وعلى المعلم بصفة خاصة، باعتباره من الركائز الأساسية لنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ومن أجل هذا يحتم على كل أمة أن تؤمن بالدور القيادي للمعلم، وأن تعيد النظر في عملية إعداده وتنميته مهنيًا حتى يتمكن من مواجهة تحديات العصر ويقوم بالمهام الخطيرة الملقاة على عاتقه تجاه متطلبات المجتمع الذي نعيش فيه، حيث تتفق التربية الحديثة والفلسفات الاجتماعية والسياسية على حق كل فرد في الانتفاع بالخدمات التربوية التي تساعده على النمو إلى أقصى حدّ في تأهيل إمكانية وقدراته.<sup>(٢)</sup>

(١) نادية جمال الدين (٢٠١٣): الإنسان والتعليم والبحث العربي، في الزمان الرقمي، من أجلك

نكتب رسائل تربوية، ع ١٤، مكتبة الزعيم، القاهرة، ص ٢٥.

(٢) أسماء أحمد خلف (٢٠١٤): تطوير الكفاءات التربوية للمعلمين في ضوء مدخل التدريب داخل

المدرسة دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، (٣)، ص ٢٤.

وفي هذا السياق يفرض العصر الرقمي على مرحلة التعليم الأساسي في تنمية قدرات المعلمين تقدم المحتوى التعليمي والمهارات والمفاهيم والقيم والقضايا للمتعلم من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات ووسائلها المتعددة بشكل يتيح للمتعلم التفاعل النشط مع المحتوى، وكذلك مع المعلم في ظلّ هذه التطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا في العصر الرقمي، كان لا بدّ أن تتغير أدوار المعلم إلى أدوار جديدة تتناسب مع تغيرات ومتطلبات العصر الرقمي<sup>(٣)</sup>.

وفي ضوء ذلك يجب تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي من مهارات استخدام الحاسب الآلي، والإنترنت، ومهارات الاتصال والتواصل عبرها شفهيًا وكتابيًا بلغة راقية ومفردات ثرية، والذي يستطيع التدريس باستخدام تكنولوجيا التعليم، ولديه القدرة على تحويل المحتوى التعليمي إلى نشاطات تعليمية، وعلى التدريس بطريقة مشروعة، ويعتمد على ورش العمل والمختبرات والدوائر المغلقة وغيرها من التقنيات الرقمية بحيث يكون قادرًا على تدريب وتهيئة التلاميذ على التعامل مع عالم المعلومات والبيانات الرقمية.

وفي هذا السياق أصبح من الضروري التخطيط الاستراتيجي في تنمية قدرات المعلم بطريقة تمكنه من اكتساب مهارات جديدة تعينه على القيام بالأدوار والمسؤوليات المتجددة التي يفرضها تعليم العصر الرقمي، وحتى يستطيع تقديم تعليم متميز يتناسب مع احتياجات هذا العصر باعتباره أحد المحركات الهامة في العملية التعليمية والمرشد الإيجابي لطلابه في التعامل مع متغيرات التكنولوجيا الحديثة، والمراقب الفعال لسير العملية التعليمية من خلال تلك التقنيات الحديثة<sup>(٤)</sup>.

وفي هذا الصدد تمثل قضية التخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي أحد أهم القضايا التربوية في العصر الرقمي والتي تتطلب تخطيطًا جيدًا، وتتطلب بلورة هذه القضية بحثيًا الوقوف على نتائج الدراسات السابقة، حيث إنّ الجديد في مجال البحث العلمي يتطلب الوقوف والبناء على نتائج الدراسات السابقة.

(٣) زينب محمود أحمد علي (٢٠١٩): معلم العصر الرقمي: الطموحات والتحديات، المجلة

التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج (٦٨)، ديسمبر، ص ٣١٠٦.

(٤) زينب محمود أحمد علي (٢٠١٩): معلم العصر الرقمي، المرجع السابق، ص ٣١٠٨.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث.

وقد قامت الباحثة بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة في محورين بصورة مقالية من القديم إلى الحديث كالتالي:

### (١) دراسات تناولت تنمية قدرات المعلمين والعصر الرقمي.

سنتظّل مدارس التعليم الأساسي إحدى مؤسسات المجتمع التي تتأثر بالتطورات والتغيرات التي يشهدها العالم بصورة متسارعة، لذا تشهد مرحلة التعليم الأساسي تغيرات جوهرية في أهدافها وبرامجها، وسياساتها وأدوارها، ولتحقيق أهدافها في ضوء متطلبات العصر الرقمي، والتي تستوجب ذلك تنمية قدرات المعلمين هذه المرحلة، وفي هذا السياق أكد شنوايان Chen-yi-wen (٢٠١٣) <sup>(٥)</sup> إنّ معظم المعلمين يحتاجون تنمية قدرات ولديهم الرغبة في التدريب عن بُعد من خلال التكنولوجيا الحديثة إلا أن ضيق الوقت كان يعوق ذلك، والتدريب عن بُعد كان له تأثير كبير في تحسين التنافس بين المدرسين وزيادة اهتماماتهم ودوافعهم، كما يواجه تدريب المعلمين العديد من التحديات، وهذا ما أشارت إليه دراسة مروة عبد الرحمن (٢٠١٤) <sup>(٦)</sup> من وجود العديد من التحديات الرقمية والمعرفية التي تواجه التعليم الأساسي في مصر، التي يتميز بها العصر الرقمي وتؤثر بشكل كبير على التعليم الأساسي والتي جعلته بحاجة ماسة للتطوير لمواكبة سرعة التغيرات الرقمية في هذا العصر، وأن التلاميذ تطورت احتياجاتهم بما يتطلبه عصر التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي يلقي على عاتق المعلمين العديد من الأدوار والمهام والتي تتطلب تنمية قدراتهم.

(5) chen – yi-wen(2013 ): distance learning as a method of promoting the professional development of Taiwanese junior high school mathematics teachers in using technology , dissertation abstracts, AA 13085876 .

(٦) مروة عبد الرحمن أحمد سيد (٢٠١٤): تجديد التعليم الأساسي في مصر لتلبية احتياجات التلاميذ في العصر الرقمي (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

وفي هذا الصدد أكدت هيام عبد العاطي (٢٠١٤)<sup>(٧)</sup>: على أن حاجة معلم المستقبل القادر على مواجهة التغيير الذي تفرضه طبيعة العصر ومتغيراته، مما يتطلب تغييرات في المحتوى الدراسي، وطرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم المستخدمة، إضافة إلى ضعف التمويل لاستخدام التكنولوجيا، ولتحقيق المساواة الرقمية في التعليم ينبغي تطوير المجتمع المدرسي، وفي هذا السياق أشارت نتائج دراسة كارل رويل (٢٠١٤)<sup>(٨)</sup> إلى أن تكنولوجيا المحمول تمثل أداة تعليمية رقمية تستوجب تأهيل المعلمين للتكيف مع الحركة المتزايدة في تنمية قدرات المعلمين، لمواكبة مثل هذه التكنولوجيا في التعليم بصفة عامة ومرحلة التعليم الأساسي بصفة خاصة.

كما تمثل برامج التنمية المهنية وتنمية قدرات المعلمين عن بُعد وخاصة في وقت الأزمات دوراً أساسياً في تنمية قدرات المعلمين في ظلّ العديد من التغيرات التي تواجه التعليم ومنها التحديات الرقمية وفي هذا السياق أشارت دراسة ماتس جاني: Mats lundgren , Janne (٢٠١٥)<sup>(٩)</sup>، إلى أن تطبيق البرامج التدريبية عن بُعد من الصعب معالجة مشكلات تدريب المعلمين إلا من خلال تنظيم وتنفيذ برامج للتدريب عن بُعد بوسائله المختلفة ولا سيما من خلال شبكة المؤتمرات وقت الأزمات من بُعد video conference وذلك للتغلب على البُعد المكاني بين المتدربين وقلّة تكلفة التدريب عن بُعد مقارنة بالتدريب التقليدي، وهذا ما أكدته دراسة: هاي يوان Hye yoon (٢٠١٦)<sup>(١٠)</sup>: حيث أكدت إلى ضرورة توفير برامج تدريبية لتنمية قدرات المعلمين عن بُعد من خلال وسائله المختلفة،

(٧) هيام عبد العاطي (٢٠١٤): اللامساواة الرقمي في التعليم الأساسي وحق التعلم مدى الحياة، رسالة دكتوراة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ص ١٦.

(٨) كارل رويل ٢٠١٤: تنمية قدرات المدرسين باستخدام أجهزة الهاتف المحمول، عوامل مقارنة مهمة، مستقبلات، مركز مطبوعات اليونسكو، مج (٤٤)، ع (١)، ص ص ٤٧-٦٨.

(9) Mats. Lundgren , Janne svardhagen (2015 ): *teacher training – education at a distance an educational challenge*, NEPF conference Oslo , Norway , 10 – 13 march .

(10) Hye yoon Jung (2016): *transactional. Distance and teacher motivation: teacher motivation in distance training*, West Virginia University.

وذلك للتغلب على العزلة الجغرافية بين المعلمين من أجل اطلاعهم على الحديث في المناهج والمعلومات والتي تستوجب التخطيط لتنمية قدراتهم المهنية لتحقيق أهداف العملية التعليمية .

وفي هذا الصدد أكدت نادية سلامة هاشم (٢٠١٧) <sup>(١١)</sup> على أن العصر الرقمي يتميز بظهور جيل جديد من المتعلمين يطلق عليه " الجيل الرقمي"، الأمر الذي فرض على التلاميذ بمرحلة التعليم الأساسي التعامل مع المقومات التكنولوجية الأساسية داخل المدارس وفي الأسرة والبيئة المحيطة، كما أن المدارس لا تسهم في تنمية المهارات التكنولوجية للتلاميذ، بالإضافة إلى ضعف مستوى المهارات التكنولوجية للمعلمين، وهذا يتطلب تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي لمواكبة متغيرات العصر الرقمي.

ونظراً لأهمية تنمية قدرات المعلمين عن بُعد وخاصة وقت الأزمات مثل جائحة كورونا وغيرها أوصت دراسة: هاي يوان Hye yoon (٢٠١٦م) <sup>(١٢)</sup>: بضرورة توفير برامج تدريبية عن بُعد للمعلمين من خلال وسائله المختلفة، وذلك للتغلب على العزلة الجغرافية بين المعلمين، وكذلك لاطلاعهم على الحديث في المناهج والمعلومات، كما أشار محمد عارف الياسين: (٢٠١٩) <sup>(١٣)</sup> إلى ضرورة أن تكون برامج التنمية المهنية نابعة من احتياجات المعلمين الخاصة، مع مراعاة المؤهلات العلمية وخبراتهم وظروف عملهم عند اختيار وطرح البرامج والمبادرات التدريبية، وفي هذا الشأن يشير عطية بن يتيم عطية الهاللي: ومحمد بن

(١١) نادية سلامة هاشم حسن (٢٠١٧): تعليم الجيل الرقمي بالمناطق المحرومة " دراسة سوسولوجية لملاح الاستبعاد الاجتماعي في مصر"، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

(12) Hye yoon Jung (2016): *transactional. Distance and teacher motivation: teacher motivation in distance training*, West Virginia University.

(١٣) نور محمد عارف الياسين (٢٠١٩): مستوى التنمية المهنية لمعلمي مرحلة الطفولة المبكرة: مبادرة القراءة والحساب نموذجاً "RAMP"، دراسات - العلوم التربوية، مج٤٦، ع ٤، ص ص ٥٢٣-٥٤١.

عيسى (٢٠٢١)<sup>(١٤)</sup>: إلى ضرورة تنمية كفايات العصر الرقمي لدى معلمي التعليم العام في ضوء معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم (ISTE)، كما أنه يجب مراجعة برامج إعداد معلمي التعليم العام في ضوء المطالب التقنية لجمعية ISTE وتقديم برامج تخصصية في الممارسات التقنية في ضوء معايير جمعية ISTE للمعلمين الموجودين على رأس العمل.

## ٢) دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي والتعليم الأساسي.

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساليب لتطوير مرحلة التعليم الأساسي، والتي تمثل تنمية قدرات المعلمين أحد أهم دعائمها، إضافة إلى تحقيق الرؤية والرسالة المستقبلية المنشودة في هذا الشأن أكدت دراسة عماد صموئيل وهبة (٢٠١١)<sup>(١٥)</sup> على أن مدخل التخطيط الاستراتيجي يحقق تطوير مدارس التعليم الأساسي، ويعالج العديد من مشكلاتها والتي تمثل تنمية قدرات المعلمين بها إحدى أهم المشكلات أو المعوقات في سبيل تحقيق أهدافها؛ الأمر الذي يفرض ضرورة الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة تحديات العصر الرقمي، وفي هذا السياق أشارت دراسة حسين (٢٠١٢)<sup>(١٦)</sup> إلى ضرورة وضع دليل إرشادي لمديري المدارس الابتدائية يعتمد على الإعداد الجيد للخطة الاستراتيجية، وتشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة، ووضع رؤية

(١٤) عطية بن يتيم عطية الهاللي ، محمد بن عيسى شنان الصلاحى(٢٠٢١): واقع كفايات العصر الرقمي لدى معلمي التعليم العام في ضوء معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم "ISTE 2016"، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس، ص ص ١٥-٤١.

(١٥) عماد صموئيل وهبة (٢٠١١): استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج ١١، ع ٤٤، مايو.

(١٦) علي عبد ربه حسين (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية، مستقبل التربية العربية ، مج ١٩ ع (٧٥)، ٩-٧٢.



واضحة للمدرسة ونشرها، ووضع رسالة واضحة للمدرسة ونشرها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها.

وتلعب الإدارة المدرسية دوراً مهماً في تنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي، وفي هذا الصدد أكدت دراسة وليامز وجونسون (Williams and Johnson, 2013) (١٧) أن مديري المدارس يطورون خططهم الاستراتيجية وما تتضمنه من قضايا، ويناقشون التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي مع كافة المهتمين بالعملية التعليمية، ويهتمون بعمليات متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية ويركزون على اتخاذ قرارات استراتيجية تسمح للمدرسة بمواجهة التحديات والوفاء بالمتطلبات، كما أشارت دراسة كل من وانجالا ورياريا (Wanjala and Rarieya, 2014) (١٨) إلى وجود مجموعة من العوامل تؤثر على التخطيط الاستراتيجي مثل: المعرفة والوعي بالتخطيط الاستراتيجي، ونمط القيادة السائد في المدارس وخبرتها، والموارد المادية والمالية وبرامج التنمية المهنية.

وفي هذا الشأن أكدت دراسة حسام الدين محمد ٢٠١٦ (١٩) والذي أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي، لما له من أهمية قصوى في شتى مدخلات ومخرجات العملية التعليمية، والتي يمثل المعلمون فيها العمود الفقري، لما لأدوارهم من أهمية قصوى في نجاح العملية التعليمية، لذا يجب تنمية قدراتهم المهنية والاستفادة من النماذج العالمية لمواكبة متغيرات العصر الرقمي، والتخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير

17) Williams, Henry S; Johnson, Teryl L.(2013): Strategic Leadership in Schools, *Education*, 133 (3), 350-355.

(18) Wanjala, Christine N; Rarieya, Jane F A.(2014): Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges, *International Studies in Educational Administration*, 42(1), 17-30 .

(١٩) حسام الدين السيد محمد (٢٠١٦): نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج ١٧، ع ٥٦، أكتوبر، ٤١-٤٠.

في تطوير برامج التعليم الأساسي، وفي ضوء ذلك أكد عماد صموئيل وهبة (٢٠) والذي أكد على ضرورة تطوير برامج التعليم الأساسي بكليات التربية، من أجل تنمية قدراتهم المهنية، لتحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر وذلك لمواجهة تحديات العصر الرقمي.

ويشير محمد الأصمعي محروس وآخرون (٢٠٢٠) (٢١) محدودية معايير خطط التحسين المدرسي في معايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والتي تعتمد عليها في تفعيل خطط التحسين المدرسي ومنها تنمية قدرات المعلمين بتلك المدارس، إضافة إلى ضعف تدريب العاملين بالمدارس المعتمدة على إعداد خطط التحسين وكيفية تنفيذ إجراءاتها لضمان جودة تلك المدارس، الأمر الذي يستوجب التخطيط لتنمية قدرات المعلمين، من أجل التحسين المدرسي وتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم.

### التعليق على الدراسات السابقة

وباستقراء البحوث والدراسات التي سبق عرضها يمكن للباحثة أن تستخلص ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتحديث أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين، مع إثراء وتنوع محتوياتها ومضمون البرامج التدريبية المقدمة، لكي تكسب المعلمين القدرة على التعامل مع محتوى المواد المختلفة والتي تتطلب تنمية قدراتهم بشكل دائم، الأمر الذي يستوجب التخطيط الاستراتيجي لتنمية قدرات المعلمين لمواكبة العصر الرقمي.

(٢٠) عماد صموئيل وهبة (٢٠١٧): تطوير برامج إعداد معلم التعليم الأساسي بكلية التربية سوهاج في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠١٤ - ٢٠١٣، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٢٨، ع ١١٠، أبريل.

(٢١) محمد الأصمعي محروس وآخرون (٢٠٢٠): تطوير معايير خطط التحسين لمدارس التعليم الأساسي المعتمدة في ضوء التجارب والنماذج المعاصرة في الاعتماد التربوي، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٥٤، ص ٥٧٩-٦٠٦.

- ضعف التخطيط للتنمية المهنية وضرورة تحسين عملية المساءلة داخل المدارس وضرورة إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية على أساس منهجي، لتحقيق تنمية قدراتهم بشكل مستمر.
  - ضعف أو قلة فعالية البرامج في تحقيق النمو المهني للمعلمين، وتحسين معارفهم الأساسية ، الأمر الذي يتطلب تنمية قدرات المعلمين في ضوء العصر الرقمي.
  - يتطلب التحول الرقمي التغيير في علاقة الأفراد بالتكنولوجيا القائمة وفي طبيعة التفاعلات الاجتماعية ، ومدى إيمانهم بأهميتها ودورها في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
  - يتطلب تحقيق المساواة الرقمية في التعليم ينبغي تطوير المجتمع المدرسي، وتنمية قدرات المعلمين في جوانب المعلومات والحاسوب والإنترنت بشكل أساسي.
- يتشابه البحث الحالي مع بعض البحوث والدراسات السابق عرضها من حيث بعض النقاط أو الجوانب مثل: تنمية قدرات المعلمين، وبلورة الاحتياجات التدريبية لتنمية قدراتهم في العديد من المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي وكذلك مناهج البحث.
- يختلف البحث الحالي مع بعض البحوث والدراسات السابق عرضها من حيث بعض النقاط ، أو الجوانب منها: التخطيط الاستراتيجي وآلياته وفي تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء احتياجاتهم المهنية للعصر الرقمي، وفق الإطار المفاهيمي لأبعاد العصر الرقمي في الفكر التربوي المعاصر.
- يستفيد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابق عرضها في عدة نواحي أهمها ما يلي:
- تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
  - تحديد مشكلات الواقع الحالي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
  - المساعدة في تصميم أدوات الدراسة المستخدمة في الجانب الميداني.

- المساعدة في اختيار المنهج البحثي المناسب للدراسة.
  - المساهمة في وضع التصور الاستراتيجي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
- مشكلة البحث:-

### في ضوء ما أسفرت عنه الأدبيات والدراسات السابقة من نتائج منها:-

- أشارت معظم الدراسات السابقة إلى أهمية تنمية قدرات معلم التعليم الأساسي من أجل التدريس، وإدارة الفصل، وتحقيق الأهداف المعرفية والانفعالية والنفس حركية لدى المتعلم لمسايرة العصر الرقمي.
- ضعف قدرات المعلمين على الرغم من انتشار الوسائل التكنولوجية التي تمّ تجهيز مدارس مرحلة التعليم الأساسي بها والتي تفرض تغيير المفاهيم المختلفة بالعملية التعليمية فإنه يجب تدريب المعلمين وتوفير بيئة المتعلم وتهيتها بصورة مناسبة بما يقضي على أغلب هذه المشكلات.
- التخطيط الاستراتيجي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي سيجعل التعليم مهنة جذابة مع توفير تعليم عالي الجودة وتنمية مهنية مستمرة للمعلمين لتنمية قدراتهم المختلفة.
- برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة من الضروري أن تغير من أداء المعلمين وتنمية قدراته وبالتالي ينعكس ذلك على الطلاب.
- معظم المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي لديهم الرغبة في التدريب عن بُعد من خلال التكنولوجيا الحديثة إلا أن ضيق الوقت كان يعوق ذلك.
- تنمية القدرات والتدريب عن بُعد له تأثير كبير في تنمية القدرات وتحسين التنافس بين المعلمين وزيادة اهتماماتهم ودوافعهم.
- ضرورة توفير برامج تدريبية عن بُعد لتنمية قدرات المعلمين من خلال وسائله المختلفة، وذلك للتغلب على العزلة الجغرافية بين المعلمين، وكذلك لاطلاعهم على الحديث في المناهج والمعلومات.

- التوسع في برامج التدريب وتنمية القدرات وتوفير التدريب الكافي على الأجهزة والبرمجيات وكيفية استخدامها، وإعطاء المعلم قدرًا من الاهتمام والتدريب الجيد، لأن ذلك يعني الاستخدام الناجح للتقنيات المعاصرة.
- أسئلة البحث:-

### يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي

ما أهم السيناريوهات المقترحة لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي؟

والإجابة على هذا التساؤل يتطلب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار الفكري والفلسفي للتخطيط الاستراتيجي في الفكر التربوي المعاصر؟
  2. ما الإطار الفكري والفلسفي لتنمية قدرات المعلمين في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
  3. ما الإطار الفكري والفلسفي لعصر الرقمنة وانعكاسه على معلمي التعليم الأساسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
  4. ما الواقع الحالي لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي من وجهة نظر عينة البحث؟
  5. ما أهم السيناريوهات المقترحة لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي؟
- أهداف البحث:-

تتبلور أهداف البحث الحالي فيما يلي:

1. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للتخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
2. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لتنمية قدرات المعلمين في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
3. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لعصر الرقمنة وانعكاسه على معلمي التعليم الأساسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٤. الوقوف على مشكلات الواقع الحالي لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي من وجهة نظر عينة البحث.
٥. التوصل إلى بعض السيناريوهات المقترحة لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.

#### أهمية البحث:-

تتبلور أهمية البحث الحالي فيما يلي:

تناوله لقضية مهمة من قضايا التعليم وهي التخطيط لتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي، في ظلّ التحديات التي تحتاج المجتمع، ممّا أثر ذلك على أداء المعلمين وقدراتهم، الأمر الذي يستوجب التخطيط لتنميتها، للتغلب على المشكلات التي تواجههم في ظلّ تنمية قدراتهم.

#### منهج البحث وأدواته:-

نظرًا لأنّ طبيعة الدراسات الإنسانية يتحدد من خلالها نمط المنهج الذي تستخدمه الدراسة، وبالتالي فإنّ الدراسة الحالية سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يهدف إلى تجميع البيانات عن الظاهرة موضع الدراسة وتوصيفها وتحليلها ودراسة ما بينها من علاقات (٢٢) إضافة إلى استخدام التحليل الرباعي (أو المسح البيئي) SWOT حيث تتطلب الدراسة الحالية مسحًا داخليًا لنقاط القوة ولنقاط الضعف ومسحًا خارجيًا للفرص وللتحديات، واعتمد البحث الحالي على أداة الاستبانة الموجهة لمعلمي التعليم الأساسي للوقوف على مشكلات تنمية قدراتهم في ضوء العصر الرقمي.

(22) فؤاد أبو حطب وآمال صادق: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٤، ص ١٠٤.

**مصطلحات البحث:-**

يتناول البحث الحالي المصطلحات التالية:-

**التخطيط الاستراتيجي:**

يعرفه بروم ودروري بأنه (Brumm and Drury, 2013) عملية تتكون من عدة مراحل هي: تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد المدخل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي، والخطة التنفيذية. (٢٣)

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "نوع من التخطيط التنظيمي طويل المدى لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي بصورة شاملة ومتكاملة في ضوء العصر الرقمي وفقاً للأبعاد التالية: تحديد الفرص المستقبلية والمخاطر ودراستها وما يترتب عليها من نتائج، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعليم الأساسي وتطوير الأهداف التي تتوافق مع الاستراتيجيات والسياسات التي يمكنها تحقيق تلك الأهداف.

**تنمية القدرات:**

"عملية مستمرة ومتراكمة ويشترك فيها المعلمون طوعاً لكي يتعلموا كيف يقومون بتوجيه تدريسهم على أفضل وجه لاحتياجات تعلم متعلميهم، كما أنها عملية مستمرة لكشف الذات والتأمل والنمو المهني الذي يقدم أفضل نتائج عندما يستديم لفترة في مجتمعات الممارسة" (٢٤).

**العصر الرقمي:**

العصر الرقمي يعني أن كل أشكال المعلومات يمكن أن تصبح في الصورة الرقمية سواء النصوص أو الرسومات، والصور الساكنة والمتحركة، وتلك المعلومات يتم انتقالها عبر شبكة المعلومات الدولية بواسطة أجهزة إلكترونية وسيطة (الحاسب الآلي - الهاتف)،

(23) Brumm, Christopher A ; Drury, Sharon. (2013): Leadership that Empowers: How Strategic Planning Relates to Followership, *Engineering Management Journal*, 25 (4), p18.

(٢٤) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٠) : دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الجزء الثالث (نظم ضبط الجودة الداخلية) ، الإصدار الأول، القاهرة، ص ٤١.

كما فتح العصر الرقمي إمكانية تحقيق شبكات المعلومات الحالية للاتصالات والتي يمكن خلالها تخزين وتوزيع كم هائل من المعلومات الرقمية المستمرة في التزايد المضطرد. (٢٥)

### أولاً : الإطار النظري:-

**المحور الأول :- الأسس الفكرية والفلسفية للتخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأساليب العلمية التي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة في العديد من المجالات، نتيجة للتغيرات التي تواجه المؤسسات التعليمية خاصة وأنه مفهوم مستجد على هذه المؤسسات.

**ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:** عملية نظامية أساسها التغيير الحتمي والمستمر والتعامل مع محاولات تخيل المستقبل وصنعه وتشكيله، بدلاً من قراءته والاستعداد ببساطة لما قد يأتي عند حدوثه من خلال تحديد عمل المؤسسة اليوم والعمل الذي تصبو إليه في المستقبل، ثم وضع برامج عمل تراعى فيها الفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف<sup>(٢٦)</sup>.

كما يُعد التخطيط الاستراتيجي تصوراً مستقبلياً قائماً على أسس علمية صحيحة يستلهم خبرات الماضي وتجاربه، وينطلق من الواقع، وذلك بتحليل بيئة المؤسسة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات) ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة ، وذلك للانتقال بالمؤسسة من الواقع الحالي إلى أفضل مستوى مطلوب<sup>(٢٧)</sup>.

(٢٥) ولاء محمود عبد الله (٢٠١٨): مقومات تنمية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي،

مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ، مج ١٨، ع١، ص ٩٨٠

(26) Dessler, Gary(2014); *Management Leading People Organization in 21st Century, The Chines University of Hong Kong, Department of Management, New Jersey, P.10.*

(27) Barbara, Fischer(2007); *The Relationship between Leadership, Strategic Planning and Capital Structure of Cardinal Stretch University, Ph.D. Dissertation, College of Education and Leadership, Cardinal Stretch University, P.94.*



## • مراحل التخطيط الاستراتيجي وإجراءاته:

تتنوع مراحل التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

### المرحلة الأولى: تحديد الرؤية والرسالة للمؤسسة التعليمية.

**الرؤية:** تعرف "الرؤية" لغويًا يعني "الإبصار"<sup>(٢٨)</sup>، ومن هذا المعنى اللغوي يظهر المعنى الاصطلاحي، تعتبر الرؤية هي خريطة لمستقبل المؤسسة الذي تسعى للوصول إليه، وإيجاد مؤسسة متطورة، كما عرفت الرؤية بأنها الأحلام المطلوبة تحقيقها، والتميز الواجب إحداثه، وهي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل<sup>(٢٩)</sup>، فهي المسار المستقبلي للمؤسسة التعليمية الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه ولا تقصر الرؤية على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي، بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعيات النشاط المأمول في السنوات المقبلة<sup>(٣٠)</sup>.

### خصائص الرؤية الاستراتيجية:

#### الرؤية الاستراتيجية لها عدة خصائص تتمثل في أنها:

- تعطي الرؤية توجيهًا محددًا ومقبولًا ومؤيدًا لأعضاء المؤسسة حول ماهية موقعهم وسببه.
- تسجيل اتفاق كافٍ في الآراء حول الغايات والوسائل التي تحرك جهود الأعضاء إلى الاتجاهات المرجوة.
- تقدم الرؤية إطارًا للابتكار سعيًا وراء أهداف مؤسسية، وبهذه الطريقة فإن الرؤية تساعد بشكل أساسي كوسيلة معينة على تنفيذ الاستراتيجية لا على وصفها.

(٢٨) مجمع اللغة العربية (١٩٩٤): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، ص ٢٥٠.

(٢٩) أحمد ماهر (٢٠١٣): دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص ٧٧.

(٣٠) بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي في التعليم، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار المعرفة، الإسكندرية، ص ١٣٩.

- تزود الأفراد بما ينبغي أن يكون عليه النجاح والسلوك المرجو قبل أن يروه واقعًا أمامهم فيتصارعون للوصول إليه ، وتجعل من السهل عليهم أن يميزوا بين الأفعال والنتائج المرجوة، ومن ثم يقدمون كثيرًا من النتائج المرجوة.
- تقدم توجيهًا واضحًا وقواعد محددة لاتخاذ القرار.
- توفر الوسيلة لتأكيد المستقبل في الحاضر، وبالتالي إيجاد المستقبل المفضل لكل فرد<sup>(٣١)</sup>

**الرسالة:** تعرف الرسالة بأنها تمثل الغاية من وجود المؤسسة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف الاستراتيجية أي أنها تشكل الخصائص الفريدة لهذه المؤسسة والتي تعكس فلسفتها الأساسية، وبالتالي تصف الكتاب ما تقوم به المؤسسة؟ ولمن تقوم به؟ ولماذا تقوم به؟ وما مهارات المؤسسة في القيام بذلك<sup>(٣٢)</sup> ؟

#### المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النتائج النهائية المراد تحقيقها على مدى زمني معين، ويؤدي تحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتم في هذه المرحلة ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى مستويات مرغوبة للأداء، وهذه الأهداف تمثل شكلاً من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة ، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات التي تنشدها المؤسسة في السنوات القادمة<sup>(٣٣)</sup>.

(٣١) بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي في التعليم، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص ١٣٩.

(٣٢) نبيل مرسى، وأحمد سليم (٢٠١٤): الإدارة الاستراتيجية: إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط٢، ص ١٩

(٣٣) ثابت عبد الرحمن إدريسي، وجمال الدين محمد المرسى (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٥٦.

وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية من أهمها ما يلي:

- الارتباط برسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية: إذا كنا نتوقع من المديرين والعاملين بالمؤسسة مساهمة إيجابية في الوفاء برسالتها وتطلعاتها المستقبلية، فلا بد أن تكون الأهداف المحددة مستمدة من هذه الكتاب وتلك التطلعات ومرتبطة بها ولا تتعارض معها.
- القابلية للقياس: يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس حتى يتفهم المديرون والعاملون بدقة ما هو مطلوب منهم، وكيف سيتم تقييم أدائهم، ويلاحظ أن هناك أهدافاً سهلة التعبير عنها كمياً أو رقمياً، وأهداف وصفية أو كيفية وهذه تتطلب مقاييس تقديرية أو شخصية للحكم على مدى تحققها.
- الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية .
- الانسجام والترابط بين الأهداف: ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة وإنما تمثل سلسلة منسجمة معاً، بما يساعد المؤسسة على أن تقوم بمختلف جهودها وأغراضها بما يؤدي إلى تحقيق رسالتها.
- الوضوح: وهو أن تكون الأهداف واضحة لكافة الأعضاء، وأن تكون مكتوبة بلغة سليمة ومفصلة بشكل كبير عن الصياغة العامة لرسالة المؤسسة بحيث يسهل تنفيذها<sup>(٣٤)</sup> فهي تعمل على وضع توجيهات محددة للمؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها
- المرونة: بمعنى ألا تكون الأهداف جامدة، ولا بد أن تتسم بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة المؤسسة<sup>(٣٥)</sup>.

(٣٤) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دار المعرفة، الإسكندرية، ط١، ص ص ٩٩-١٠٠.

(٣٥) عبد العزيز جميل مخيمر (٢٠١٠): دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط٢، ص ص ٨٧-٨٨.

### المرحلة الثالثة: التحليل البيئي:

يعتبر التحليل البيئي من المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلاله تحديد وضعها من حيث نقاط قوتها وضعفها الداخلية، والفرص والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة المتلاحقة عليها، وأخذ الإجراءات المناسبة لملاحقتها، ويطلق عليه علماء الإدارة الاستراتيجية التحليل البيئي SOWT analysis وهي الحروف الأولى من القوة والضعف، والفرص والتحديات، كما يسمونه أحياناً بتحليل الموقف<sup>(36)</sup>؛ لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المؤسسة من بيئة خارجية وعناصر داخلية، وهذا التحليل ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة التعليمية أو إلغاء بعض الأنشطة التي تشكل عبئاً على المؤسسة<sup>(37)</sup>.

وترى الباحثة أن التحليل الرباعي للمؤسسة يهدف إلى استشراف المستقبل لاكتشاف نقاط القوة والضعف، وحصر ما يمكن من فرص وتحديات محتملة لمدارس التعليم الأساسي وتنمية قدرات معلمها داخلياً وخارجياً، وذلك لاختيار الاستراتيجية المناسبة، والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من التحديات، ومعالجة نقاط الضعف، ويُعد تحليل SOWT ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، وما هو الآن فرصة، قد يزول غداً، وما هو نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير أو تعديل في رسالة المؤسسة ورؤيتها أو في أحد أهدافها، أو بعض أنشطتها، أو في استراتيجيتها في ضوء ما يتم تحليله من نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات.

#### (أ) تحليل البيئة الداخلية:

وتمثل البيئة الداخلية: مجموعة المتغيرات التي تؤثر على أداء معلمي التعليم الأساسي من الداخل والتي تستطيع التحكم فيها والسيطرة عليها والتأثير فيها وتغييرها، وتتكون البيئة من عدد من المكونات منها المقررات والمناهج الدراسية، والمباني والمعامل، والموارد البشرية،

(36) Dooris , J. Michael, et. Al (2012); *Strategic Planning in Higher Education, New Directions for Higher Education*, No. 110 , P.7.

(37) Change, Gwang (2012); *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods, Directions in Educational Planning*, IIEP, UNESCO, Paris, P.12.

وكذلك الهيكل التنظيمي، والفلسفة والأهداف، والأنماط الإدارية والموارد المادية، والتمويل والقوانين، والتشريعات والتجهيزات.

وفيما يلي الإجراءات التي ينبغي القيام بها في سبيل تحليل المكونات الداخلية للمؤسسة، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- تحديد كافة مدخلات المؤسسة والعمليات التي تتم فيها.
  - تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على بيانات ومعلومات، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المصادر سواء الشفهية أو المكتوبة التي تتعلق بالمؤسسة من المنشورات والسجلات والمطبوعات والوسائط الإلكترونية التي يتم جمعها من الأفراد خلال المقابلات، أو الاستبانات.
  - جمع البيانات التي تم الحصول عليها في الإجراء السابق، من أجل تصنيفها وتجهيزها للتحليل بواسطة المخطط الاستراتيجي، أو أحد أفراد فريق التخطيط الاستراتيجي.
  - التحليل والتفسير واستخلاص النتائج بواسطة المخطط الاستراتيجي أو أحد أفراد فريق التخطيط الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال عقد اجتماعات ومناقشات يحضرها فريق التخطيط الاستراتيجي بأكمله ويتم النقاش من خلال أسلوب العصف الذهني مثلاً.
  - تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بعد القيام بالتحليل والتفسير، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل مكون من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية خلال مجموعة من التساؤلات يقوم بطرحها المخطط الاستراتيجي تحدد النواحي الإيجابية والسلبية بالمؤسسة، وما نقاط القوة والضعف بها. (٣٨)
- ب ( تحليل البيئة الخارجية .**

يقصد بالبيئة الخارجية تلك المتغيرات والقوى التي تؤثر على المؤسسة وتقع خارج حدودها وخارج نطاق رقابة وسيطرة إدارتها، وتشمل كافة المتغيرات الاقتصادية، والسياسية،

(٣٨) أحمد محمود الزنفلي (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية التنمية المستدامة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ٥٥.

والاجتماعية، والعلمية، والتكنولوجية، والسكانية<sup>(٣٩)</sup>. أي أنها كلّ ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية، ممّا يدل على أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة<sup>(٤٠)</sup>، ولهذه المتغيرات المتنوعة تداعيات وانعكاسات تأخذ شكلين:

\* **شكل إيجابي ينتج عنه فرص (O – Opportunities):** وهي دوافع وعوامل واتجاهات خارجية تساعد على إحداث تطوير للمؤسسة وتحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، ويمكن أن تستفيد منها المؤسسة وتستثمرها لتحقيق منافع لها في المستقبل، وتمتلك المؤسسة التأثير فيها والسيطرة عليها والتي تجيب عن: أين يجب أن يكون تركيز المؤسسة؟ وما العوامل الخارجية التي تخدمها ويجب استغلالها؟

\* **التحديات (T – Threats):** وهي معوقات وعوامل واتجاهات خارجية تحد من إمكانية تطوير المؤسسة وتوق قدرتها لإنجاز رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، بمعنى ما الذي يمكن أن يقف في طريق نجاح المؤسسة؟ وما العوامل الخارجية التي تمثل تحدياً للمؤسسة واستمرارها؟

ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى التعرف على الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، ممّا يعكس أهميته القصوى في تحديد قدرة المؤسسة على استغلال الفرص والتعامل مع التحديات التي أسفر عنها تحليل البيئة الخارجية<sup>(٤١)</sup> وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة من المتغيرات ترتبط بها مجموعة من المؤشرات التي تعبر في مجملها عن ملامح الأوضاع المختلفة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

المتغيرات الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية والمتغيرات السياسية، والمتغيرات الثقافية.

(٣٩) نبيل مرسى، وأحمد سليم (٢٠١٤): الإدارة الاستراتيجية: إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٤٠) مصطفى محمود أبو بكر، وفهد بن عبد الله النعيم (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرار في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٥٠

(٤١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دار المعرفة، الإسكندرية، ط٢، ص ١١١-١١٢.

وترى الباحثة أنه يمكن توضيح التحليل البيئي SWOT المفهوم والدلالة من خلال  
الجدولين التاليين:

جدول رقم ( ١ ) مصفوفة التحليل الاستراتيجي

التحديات	الفرص	تقويم البيئة الخارجية تقويم البيئة الداخلية
تستخدم نقاط القوة لتقليل حجم/تأثير التهديدات.	تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة	نقاط القوة
التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات	التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	نقاط الضعف

ويمكن وضع المصفوفة في صورة أخرى كما هي بالجدول التالي:

جدول رقم (٢) نموذج تحليل مصفوفة Swot

نواحي الضعف (w)	نواحي القوة (S)	العوامل الداخلية
خلية (٣) ضعف وفرص WO، التنوع الخارجي	خلية (١) قوة وفرص SO، استراتيجية هجومية	الفرص الرئيسية (O)
خلية (٤) ضعف وتهديدات WT، استراتيجية دفاعية	خلية (٢) قوة وتهديدات ST، استراتيجية التنوع	التهديدات الرئيسية (T)

ويتضح من المصنوفة أربع خلايا:

**الخلية رقم (١):** تمثل أفضل المواقف، حيث تواجه المنظمة فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تساعدها على استغلال هذه الفرص، وتتبنى المنظمة في هذه الحالة استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو.

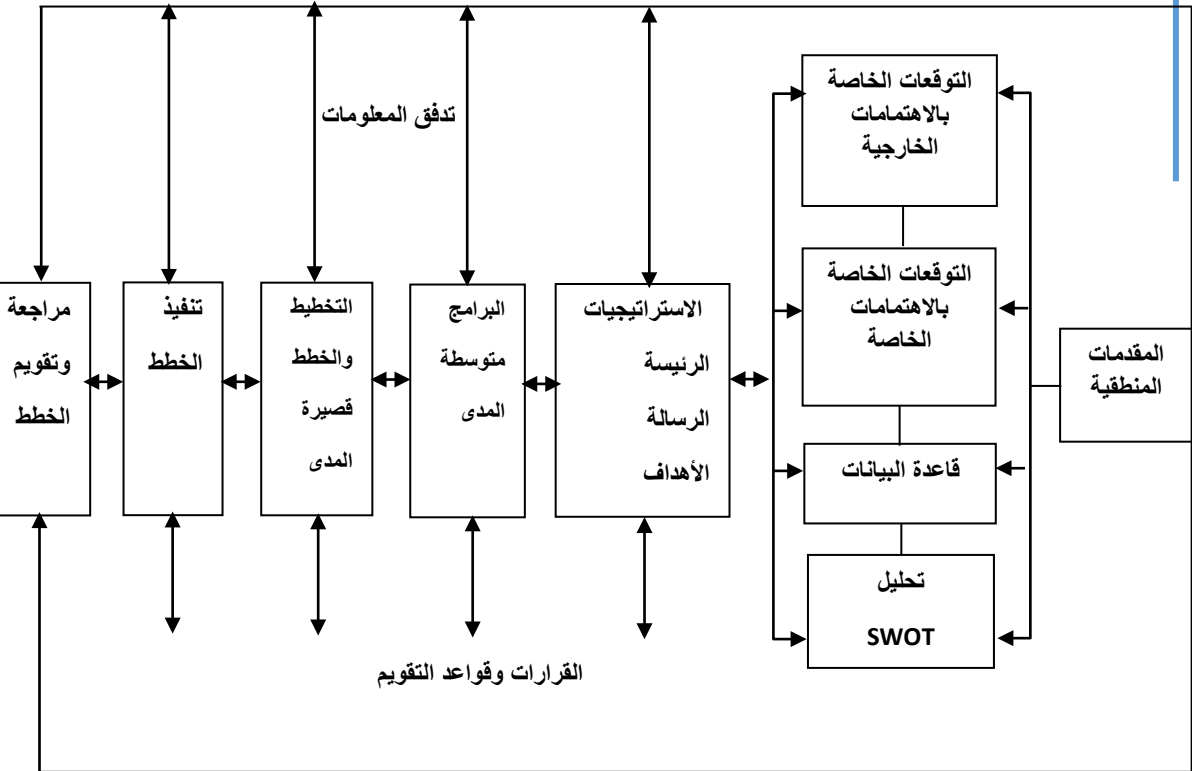
**الخلية رقم (٤):** وتمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المنظمة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، في هذه الحالة تتبنى المنظمة استراتيجيات دفاعية.

**الخلية رقم (٢):** وهي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع استراتيجية التنويع.

**الخلية رقم (٣):** وهي المنظمة التي تواجه فرصًا بيئية، ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية، في هذه الحالة تحاول المنظمة اتباع استراتيجيات تتغلب بها على نواحي الضعف الداخلية أو تطورها، وذلك بأن تلجأ إلى استراتيجية التنويع الخارجي، بالاندماج مع منظمة أخرى بحيث تتمتع المنظمة الأخرى بنقاط القوة والضعف.



## شكل ( ١ ) نموذج ستينر للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: حسام الدين (٢٠١٦) (٤٢)

ويتضح من الشكل السابق الآتي:

- أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تتضمن أربعة خطوات أساسية هي المقدمات المنطقية، وتشكيل الخطط، والتنفيذ، والمراجعة.

(٤٢) حسام الدين السيد محمد (٢٠١٦): نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، مرجع سابق.

- تتضمن الخطوة الأولى وضع الرؤية والرسالة وإعداد قاعدة للبيانات والمعلومات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتضمن الخطوة الثانية تشكيل الخطط ووضع استراتيجيات وبرامج تضم الأنشطة الرئيسية، والأهداف والسياسات الخاصة بالمؤسسة، وتتضمن الخطوة الثالثة والأخيرة التنفيذ والمراجعة، والتطوير المستمر للخطط.

**المحور الثانى :- الأسس الفكرية والفلسفية للتنمية المهنية للمعلمين في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .**

شهد القرن العشرين تطوراً كمياً وكيفياً بالقياس بحجم ونوع المعرفة البشرية عبر القرون حيث إنَّ المعلومات التي اكتسبها الإنسان طوال حياته على الأرض تضاعفت مرة واحدة حتى بداية القرن العشرين إلى الحدِّ الذي يقال معه إن المعرفة الإنسانية تضاعفت كلَّ عام ونصف، ويترتب على ذلك أن نساير زيادة المعرفة وملاحقتها بكل الوسائل، وفي ظلِّ المستجدات التكنولوجية والتحويلات الاقتصادية في دول العالم، وانعكاسات ذلك على تنمية قدرات المعلمين، لا بدَّ أن تدرك الدول العربية بأن تفاعلها مع ما يجري يجب أن يكون مخططاً له على أسس من الوعي الفاعل.

التنمية المهنية تعرفها رشيدة الطاهر (٢٠١٠) على أنها "العملية التي يتم فيها تزويد القائم بالتدريس بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته مع إتاحة الظروف المناسبة له، بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدى الحياة المهنية مروراً بالمراحل الآتية: قبل الخدمة، والتعيين، والالتحاق بالخدمة، والنمو في المهنة، والكفاءة المهنية، والخروج من الخدمة، مع ضرورة أن ينتج عنها تحسن في تعلم المتعلمين (٤٣).

(٤٣) رشيدة السيد الطاهر (٢٠١٠): التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية تحديات وطموحات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، ص ١٥.

وتعرف برامج التنمية المهنية بأنها تلك البرامج التي تدعم المعلمين في تلبية احتياجات المتعلمين المتنوعة مع توفير الوقت الكافي لتحقيق الممارسات التي تنوي على التفكير والتوجيه، وتخضع تلك البرامج لنظام صارم، مما يؤدي إلى التغيير على المدى الطويل<sup>(٤٤)</sup>. وترى الباحثة أن برامج التنمية المهنية للمعلمين يمكن القول بأنها نوع من التربية المستمرة للمعلمين حيث لم يعد من الممكن الاستمرار في المهنة بمجموعة المعارف التي حصل عليها المعلم خلال فترة الإعداد، لأنّ العالم كلّ يوم في جديد، ولذا ينبغي على المعلمين أن يكونوا من أوائل من يواكبوا تلك التطورات، لكي ينقلوها إلى المتعلمين.

#### • أهداف التنمية المهنية للمعلمين:-

تهدف التنمية المهنية إلى تحقيق النمو المستمر لجميع الأفراد في المجتمع المدرسي والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والمهني والثقافي من خلال تنفيذ برامج تطلّهم على أحدث النظريات التربوية، والنفسية، وتطبيقاتها المختلفة، وتدريبهم على مهارات البحث وحل المشكلات، وعلى استخدام وتوظيف التكنولوجيا في الإدارة والتدريس، وإتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة، الأمر الذي يساعد المعلمين على التخطيط والتنفيذ والتقييم الصحيح بكل ما يقوم به من مهام وأدوار، ومن ثمّ تصبح عملية الارتقاء بالنمو المهني هي الشغل الشاغل لجميع الأفراد في المدرسة<sup>(٤٥)</sup>، وتوضح أهداف التنمية المهنية للمعلمين في الآتي :-

(44)Tom Barone , Liora Bresler (2011):"High Quality Professional Development: An Investigation of the Supports for and Barriers to Professional Development in Arts Education, *International Journal of Education and the Arts* Vol. 8, No.2, P.2.

(٤٥) محمد منصور أحمد (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد ٤٥، ص ٤٣٩-٤٤٠ .

- تلافياً أوجه القصور في إعداد المعلم قبل التحاقه بالمهنة، وإعطاء نوع من التعزيز لمؤسسات الإعداد عن نوعية وكفاءة المعلمين الخريجين منها، حتى يتسنى لها مراجعة خطط وبرامج الإعداد.
- إتاحة الفرصة لإقامة حوار بين معلمي المعلمين الذين أشرفوا على إعدادهم والمعلمين في الميدان (بين النظرية والتطبيق).
- تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين نحو مهنة التدريس.
- مساعدة المعلمين الجدد في المهنة لتيسير انتظامهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، مع تبصيرهم بالمشكلات التي قد تواجههم وسبل مواجهتها.
- حلّ المشكلات التي تواجه المعلمين القدامى، وإطلاعهم على أحدث النظريات التربوية والنفسية والطرائق الفعّالة في التدريس وتقنيات التعليم الحديثة، واستخدام الأساليب الجديدة.
- تحسين جودة أداء جميع العاملين بالمدرسة من خلال تنمية مهارات المعلمين الفردية، ومساعدتهم على مواجهة متطلبات العمل المتجددة، وحثهم على نموهم الشخصي والذاتي في المهنة.
- رفع معايير الأداء المتوقعة لمهنة التدريس بإزالة وتخفيف بعض المعوقات التي تواجه المعلمين في عملهم.
- بناء برامج تنموية متكاملة وفعّالة للمعلمين تسعى إلى تنميتهم داخل المدرسة، مع تبصيرهم ببرامج وخطط الدولة لتطوير التعليم ودراسة أهداف المجتمع ومشكلاته.
- تدعيم دور الإدارة المدرسية في تنمية المعلمين مهنيًا وتوفير الفرص لذلك.
- تحقيق الأمان الوظيفي للمعلمين من خلال مساعدتهم في تحقيق الترقى والتقدم الوظيفي، وتأهيلهم لتحسين دخلهم وزيادة مرتباتهم.
- تمكين المعلمين من ممارسة التعليم والتعلم المستمرين ومن مسايرة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية.

- مساعدة المعلمين على تنمية علاقاتهم الإنسانية وتوثيق الصلة بينهم وبين البيئة وعلى زيادة التعاون بين المدرسة والمجتمع والقيام بأنشطة تعاونية خارج الفصل والمدرسة ، بما يجعل المدرسة مركز إشعاع للبيئة المحيطة (٤٦)
  - مبررات التنمية المهنية للمعلم
- وفي ذات السياق بلورت نادبة شرقي (٢٠١٠) (٤٧) أهم مبررات التنمية المهنية للمعلم ما يلي:

- الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها واتساع نطاقها.
- الثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات أدت إلى أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة.
- تعددية أدوار المعلم وتعدد مسؤولياته في المجال التعليمي فبعد أن كان ملقناً للمعلومة ومصدرها أصبح مساعدًا للمتعلم على استكشافها من خلال طرق تدريسية متطورة ومعاصرة.
- المستجدات المتسارعة في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم، مما يتطلب من المعلم مواكبة ذلك التوجه العالمي نحو التقييد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية والاعتماد الأكاديمي في عملية التعلم مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية.

(٤٦) هدى بنت عبد الرحمن بن عمر البلالي (٢٠١٨): تفعيل التنمية المهنية لمعلمات ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٩٤، ج ٢، ص ٥٣-٥٤.

(٤٧) نادبة أمال شرقي (٢٠١٠) التنمية المهنية للمعلم والاتجاهات المعاصرة، متاح على الإنترنت:

[http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show\\_article.shtml?id=710](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.shtml?id=710)

- تعدد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة ويجب على المعلم مواكبة ذلك.

- **التنمية المهنية للمعلمين عن بُعد في عصر المعلومات.**  
وتتبلور التنمية المهنية للمعلمين عن بُعد فيما يلي:  
**برامج تنمية القدرات عبر الإنترنت:**

برامج تنمية القدرات عبر الإنترنت تكون مهمة بسبب الحاجة إلى برامج تنمية مهنية تناسب جداول المعلمين المتكدسة، إلى جانب أنها توفر بيانات ودعم مستمر لمصادر ليست في المتناول أو متوفرة محلياً، وتتمتع تلك البرامج بالمرونة حيث تسمح للمشاركين بغض النظر عن مواقعهم بإدارة أنشطة تعليمية ومهنية لا تعارض ظروف العمل أو مسؤولياتهم الشخصية.<sup>(٤٨)</sup>

- **وتقدم برامج تنمية القدرات والتنمية المهنية عبر الإنترنت في عدة أشكال منها:**<sup>(٤٩)</sup>  
أ- **فصول دراسية عن بُعد:** تمكن الأفراد من المشاركة في فصول مشابهة عبر مؤتمرات الفيديو تهدف إلى خلق خبرات قريبة بقدر الإمكان من الخبرات داخل الفصل.  
ب- **دورة عبر الإنترنت:** حيث الحاجة إلى دورة تدريبية في نفس الوقت، تسمح للمعلمين المشاركين بإكمال الدورة، والعمل من خلال مصادر وأنشطة تناسب إمكانياتهم.
- المحور الثالث: الأسس الفكرية والفلسفية للعصر الرقمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:**

أدى ظهور مفهوم الرقمية والتفاوت في المعلومات بين الأمم المتقدمة والأخرى النامية ضرورة إقامة بنى تحتية معلوماتية، وتفعيل مقومات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تركز على التطور التكنولوجي والاجتماعي والاقتصادي للدول المختلفة ، بما يسمح

(48) Phu Vu, Vien Cao, Lan Vu, and Jude Cepero (2014): Factors Driving Learner Success in Online Professional Development, *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, Vo. 15, No. 3, July, p. 121 .

(49) Ibid: p. p. 121-122.

بتحقيق مستويات عليا من الاتصال الإلكتروني، وتوفير انسياب المعلومات بكميات هائلة للمعرفة والبحث العلمي الإلكتروني، وبناء المجتمعات الافتراضية<sup>(٥٠)</sup>.

كما يعرف التحول الرقمي "على أنه عملية تسعى إلى تغيير طرق الإنتاج بالمنظمة وطرق توزيع الخدمات المصممة من قبل من خلال استبدال العناصر المادية بأخرى افتراضية مثل (طرق الوصول للزبائن، وطرق تصميم الخدمات، والتقييم ومعرفة آراء المستفيدين من خدمات المنظمة عبر الإنترنت)، وكذلك استبدال العمليات التي تتطلب تفاعلات فيزيائية بأخرى إلكترونية مثل (المؤتمرات عبر الويب، والتدريب عن بُعد)، بالإضافة إلى استبدال مهام الأفراد واستخداماتهم المادية بأخرى افتراضية.<sup>(٥١)</sup>

أيضًا يعرف التحول الرقمي بأنه "إحلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية، بما ينعكس على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها، حيث تزيد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثمّ في تحديد قيمتها السوقية".<sup>(٥٢)</sup> يُعرف لورين وإريم Eric & Lorin الرقمية على إنها امتلاك المنظمة الرقمية للإمكانيات المعرفية والتقنية العالية ولا سيما ما يعتمد فيها على تكنولوجيا المعلومات، إلا أن التكنولوجيا مفردتها لا يمكن أن تكون وحدها العامل الأساسي في زيادة إنتاجية المنظمة، بل ما يعول عليه في ذلك أيضًا هو تفعيل مجموعة من الممارسات التنظيمية والثقافية

(٥٠) علي محمد رحومة (٢٠١٠): علم الاجتماع الآلي: مقارنة في علم الاجتماع العربي والاتصال عبر الحاسوب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد ٣٤٧، ص ١٩٧.

(51) Boghani, Ashok B. and Taborzki, Maria (2011): "Physical to Digital Transformation: Any New Opportunities.", Op.Cit.

(٥٢) علي السلمي (٢٠١٢): نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات"، في رحلتي مع الإدارة: كتابات إدارية في قضايا وطنية، الجزء الثاني، القاهرة، دار غريب للنشر، ص ٥.

المشاركة بين الأفراد داخل المنظمة بما يمكن الأفراد فيها من أن يصبحوا مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات بصورة أكثر فعالية. (٥٣)

ولقد أحدثت الثورة الهائلة والسريعة في مجال التكنولوجيا الرقمية تطورًا كبيرًا في تسيير أمور الجامعات وفي كافة مجالاتها البحثية والتعليمية والخدمية ، ونتيجة لهذا التطور والتنوع الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يعرفه "الين" (٢٠١٣) للتعلم الرقمي على أنه: "استعمال هادف منظم للنظم الإلكترونية أو الحاسوب في دعم عمليات التعلم" (٥٤)

#### • السمات الرئيسية للعصر الرقمي:

وشهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين، والسنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين تطورات هائلة في عالم المعلومات الرحب، الذي تميز بالاعتماد الكثيف على تكنولوجيا المعلومات في مختلف نواحي النشاط الإنساني، كما تميز بانطلاقة هائلة لشبكة الإنترنت كوسيلة اتصال فائقة السرعة وكمصدر معلومات كوني فائق القيمة والأهمية (٥٥).

#### العصر الرقمي خصائص نتناول منها ما يلي:

١. تدفق المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة، نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الحديثة ، وظهور التخصصات الجديدة.
٢. تعدد فئات المستفيدين التي تتعامل مع المعلومات، والإفادة منها في خططها وبرامجها وبحوثها ودراساتها وأنشطتها المختلفة، ووفقاً لتخصصاتها ومستوياتها وطبيعة أعمالها.

(53) Eric Brynjolfsson and Lorin Hitt, Digital Organization (2012): Preliminary Results from an MIT Study of Internet Organization. Culture and Productivity, Executive Summary, April 19 p.1.

(54) Allen (2013): Michael Allen's guide to e-learning. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

(٥٥) محمد فتحي عبد الهادي (٢٠١٠): مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص ١٦٧.



٣. تنامي النشر الإلكتروني للمعلومات ونقلها بواسطة الحواسيب وشبكة الاتصالات من بُعد ، مما ساعد على سرعة الحصول على المعلومات، وبطريقة أقل من الوقت والجهد والتكاليف.
  ٤. ظاهرة اغتراب الإنسان وعزوفه عن المشاركة الإيجابية في المجتمع مقابل ظاهرة التحديث من خلال ظهور الشخصيات والجماعات التي تقبل التغيير والتحديث اعتماداً على التوسع في وسائل الاتصال الحديثة.
  ٥. الأبعاد الجديدة للخصوصية حيث جعلت التكنولوجيا الجديدة في العصر الرقمي خصوصية الأفراد في معلوماتهم الشخصية محفوفة بالخطر رغم وجود التشريعات والهيئات المراقبة.
  ٦. فوضى الاتصال وتهديد السيادة الوطنية من خلال السيطرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحكم في مستوى الاتصال.
  ٧. هي ثورة يصعب السيطرة عليها، نظراً لأنها تعتمد على تحويل أية معلومات وأية تعاملات إلى أرقام يسهل نقلها والتعامل معها، مما يجعل من الصعب التحكم في هذه الثورة ، أو في تحديد حجم تطورها<sup>(٥٦)</sup>.
- ومما سبق يتضح أن مثل هذه الخصائص التي يتميز بها العصر الرقمي تتطلب غرس وتنمية مهارات وقدرات علمية لها من الصفات، مما يجعلها مشاركة، وغير متلقية فقط في مجال تطوير استخدام التكنولوجيا، ولا شك أن أول الخطوات في ذلك هي تأهيل المعلمين وتفعيل دورهم.

#### ● الفجوة الرقمية:

ظهرت الفجوة الرقمية كسمة أساسية لمجتمع المعرفة في العصر الحالي نتيجة اللامساواة في النفاذ إلى مصادر المعرفة واستيعابها وتوظيف هذه المعرفة، لتوليد معرفة جديدة في

(٥٦) محمود فتوح محمد، هيا تركي معدي الحربي (٢٠١٦): مهارات المعلم في ظل عصر الثورة الرقمية وطرق تنميتها، معلم العصر الرقمي، في الفترة من ٢٤-٢٦ أكتوبر ٢٠١٦، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، يوم المعلم، كلية التربية، جدة، المملكة العربية السعودية، ص ٨.

ضوء توافر البنية التحتية لهذه الدورة المعرفية<sup>(٥٧)</sup>. وفي هذا السياق تمثل الفجوة المعرفية تلك الهوة الهائلة التي تفصل بين من يملك المعرفة وأدوات استغلالها وبين من لا يملكها، أي بين الدول المتقدمة والدول النامية<sup>(٥٨)</sup>.

ولعلّ أكبر تحدّ ملموس في هذا الإطار ما تثيره الفجوة الرقمية من قلق فيما يتعلق بتأثيرها على التعليم، ذلك لأنها تؤدي إلى التمييز بين المجتمعات التي تتسم بالثراء المعلوماتي والمجتمعات الفقيرة في هذا الجانب وبالطبع فإنّ المجتمعات التي تتمتع بالثراء المعلوماتي هي التي تتمتع بمستويات عالية ومتميزة من التعليم وتستطيع الوصول إلى مصادر المعلومات، مثل: المكتبات، وأجهزة الكمبيوتر المنزلية المتصلة بشبكات المعلومات في حين أن المجتمعات التي تعاني الفقر تحصل على مستويات متدنية من التعليم<sup>(٥٩)</sup>.

#### ● مفهوم اللامساواة الرقمية وأشكالها المختلفة:

مفهوم اللامساواة الرقمية يقدم نهجًا لدراسة الطبيعة المعقدة للامساواة التي توجد في اختلافات الحصول على التكنولوجيا، هذا النهج يمكن استكشافه من دراسة طبقة الطبقات

(٥٧) اليونسكو (٢٠٠٥): العلم في مجتمع المعلومات، منشورات منظمة اليونسكو للقمة العالمية حول مجتمع المعلومات، اليونسكو، باريس، ص ١٣.

(58) Cooper. Joel & Weaver. Kimberlee D (2016) : Gender and Computers: Understanding the Digital Divide, Lawrence Erlbaum Associates, New York,p.3.

(٥٩) رؤوف عزمي توفيق (٢٠١٠): الفجوة الرقمية في المنظومة التعليمية المصرية في إطار مفهوم مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ١٣.

من الدخول إلى الإنترنت، والذي يذهب أبعد من مجرد الوصول المادي لتشمل قضايا أخرى من المهارات وأنماط الاستخدام، يؤدي إلى التفاوت الرقمي<sup>(٦٠)</sup>

### أشكال اللامساواة الرقمية :

بدأ الباحثون مؤخرًا لمناقشة مصطلح "اللامساواة الرقمية" هذا المصطلح يشير إلى الفوارق الاجتماعية والاقتصادية داخل سكان البلد الواحد، مثل: نوعية وتكلفة الاتصال إلى الإنترنت، المهارات والمعرفة لإيجاد المعلومات المطلوبة.

### هناك خمسة أشكال واسعة من التفاوت الرقمي<sup>(٦١)</sup>:

- اللامساواة فيما يتعلق بالوسائل التقنية بين مستخدمي الإنترنت، الذين لا يستطيعون الحصول على وسيلة قوية وعادة ما تكون مكلفة ، ولا يمكن استغلال مجموعة كاملة من محتوى الإنترنت.
- اللامساواة فيما يتعلق بالحكم الذاتي في الاستخدام واستقلالية مستخدمي الإنترنت قد تقيد قيود المنطقة الجغرافية أو المكان المحدد، نوعية الاتصال بالإنترنت (مثل المناطق الحضرية مقابل الريفية )،... الخ.
- اللامساواة فيما يتعلق بالمهارات فإن مستخدمي الإنترنت تختلف فيما يتعلق بمستوى خبراتهم، والتعليم، والتقنية، المهارات.
- اللامساواة فيما يتعلق بالدعم الاجتماعي الشعب، والأصدقاء أو أسرهم هم أكثر دراية بالتكنولوجيات الجديدة، وعادة ما تكون أكثر حماسًا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات

(60) Tiffin and Rajas Ingham In: *search of the virtual class: Education in An Information society* , Rout ledge, London (2017) , p.7.

(61) Stiakakis, Emmanouil, Pavlos Kariotellis, and Maria Vlachopoulou,(2018): From the Digital Divide to Digital Inequality,(A Secondary Research in the European Union, University of Macedonia, Institute for Computer Sciences, Social-Informatics and Telecommunications Engineering. 43–54.

والاتصالات.

• اللامساواة فيما يتعلق بالغرض من الاستخدام وهذا يعني أنه إذا تمّ استخدام الوسيلة للترفيه فإنّ المستخدم عادة لديه معرفة محدودة، ولكن إذا تمّ استخدام الوسيلة لإنجاز المهام الأكثر تعقيداً، يجب أن يكون لدى المستخدم المعرفة الموسعة.

#### • معايير التعليم الرقمي كأحد مظاهر العصر الرقمي :

يعتبر التعليم الرقمي من أهم الأساليب الحيوية المعتمدة في عملية التعلم بشكل عام خاصة في ظلّ الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الحاصل في مختلف المجتمعات والأمم ، وبالإضافة إلى هذا نجد أن التعلم الرقمي يعمل على ارتفاع معدلات القبول في التعلم بشكل عام والإقدام عليه .

ونجد أن هذا النوع من التعليم (الرقمي) يرفع من فعالية التعليم بشكل كبير من جهة ويقلص تكلفة التدريب خاصة في جانبها الزمني من جهة أخرى، ولعلّ هذا ما يسمح من استخدام المعلومات المتوفرة مع احتياجات، طلبات المتعلمين خاصة في البيئة المهنية التي يعملون فيها (٦٢)

وفي هذا الإطار نجد أن معهد التدريب لتقنية المعلومات قام بتطوير معايير أساسية للتعلم الرقمي أو الإلكتروني في العديد من المحاور كدعم عملية التعلم، تصميم التعليم ومحتواه، سهولة الاستعمال، بالإضافة إلى هذا نجد أنه تمّ في سنة ٢٠٠٢ تأسيس المركز الأوروبي للجودة في التعليم الإلكتروني والذي يهدف أساساً إلى العمل على تشجيع مختلف التطبيقات الناجحة والفعالة في التعلم الرقمي والإلكتروني. من خلال ضرورة توفير جميع التوجيهات، الدعم والخدمات المناسبة للتقويم المستمر لخدمات هذا النوع من التعلم في بيئات تعلم تتميز بالتغير والحركية الدائمة، وحسب أبو هاشم (٢٠٠٥) فإنّ معايير تقويم التعلم الرقمي أو

(62)Al- Karam; A. M. Al- Ali & N. M.(2019). E- learning: the new breed of education. In Billeh, V. & Ezzat, A.(Eds.), Education development through utilization of technology: UNESCO Regional Office for Education in the Arab States.pp. 49-63

الإلكتروني تفوق العشرين معيارًا منها: كثافة التفاعل بين المستخدم والبرنامج، كثافة التدريبات وتنوعها، توفر عدد المهارات التي يستهدفها البرنامج، مدى شمولية البرنامج لمختلف المستويات، مطابقة التدريبات والنصوص للأهداف المرجوة، قدرة البرنامج على توفير ظروف ومواقف تعليمية وتدريبية تساعد المستخدم على التعلم (متعلم في البيئة المدرسية، البيئة المهنية) (٦٣).

#### • المعلم والعصر الرقمي:

طبيعة العصر الرقمي فرضت على المعلم أن يتحول من كونه المالك الأوحد للمعلومات والمعارف إلى شريك فعال في عملية التعليم والتعلم. وفي هذا السياق فإنّ المعلم في العصر الرقمي ينبغي أن يتسم بمجموعة من الكفايات منها: كفايات تصميم التعليم، وكفايات توظيف تكنولوجيا التعليم، وكفايات تشجيع تفاعل الطلاب، وأصبح دور المعلم أكثر تعقيدًا، وبات مطلوبًا من المعلمين أن يعلموا بطرق جديدة وأن يدخلوا في أنواع جديدة من علاقات التعلم مع التلاميذ، ومع زملائهم من المعلمين، فلم يعد بإمكان المدرسين حشو رؤوس الدارسين بالمعلومات، بل إنّ التعلم عبارة عن عملية نشطة يقوم الناس من خلالها ببناء جديد للعالم من حولها (٦٤).

#### • مهارات معلمي التعليم الأساسي في العصر الرقمي:

\* القدرة على استخدام أساليب تقويم الطلبة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب، واكتساب مهارات تصميم الخبرات التعليمية والمتمثلة في النشاطات التربوية التي تقدم للطلبة داخل أو خارج القاعات الدراسية.

(٦٣) أبو هاشم محمد (٢٠٠٩): مناهج مدرسة المستقبل، ورقة مقدمة في ندوة "مدرسة المستقبل" كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

(٦٤) طارق محمود (٢٠١٠): الرقمية وشبكة الإنترنت، القاهرة، المركز الأصيل للنشر والتوزيع، ص ص ٥٩ - ٦٠.

- \* اكتساب مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تجمع بين كل القدرات المعرفية، ومهارات التفكير العليا مع المهارات الوظيفية ، لاستخدام وإدارة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التعلم.
- \* القدرة على البحث والاطلاع ومواصلة كل جديد في مجال التخصص، وفي جميع فروع المعرفة من خلال استخدام ، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات واستيعابها، ليتناسب مع التغيرات والتطورات التكنولوجية التي يتسم بها القرن الواحد والعشرين، ويتطلب ذلك ضرورة توفير بيئة التعلم المناسبة التي تساعد على استخدام شبكات الإنترنت، وتوفير المستلزمات الضرورية من أوراق وأحبار، وفنيين قادرين على الصيانة الدورية<sup>(٦٥)</sup> وتزويد الباحثة أن ذلك أيضًا يستلزم تدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة وتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم.

#### المحور الرابع : مرحلة التعليم الأساسي

تعتبر مرحلة التطبيق الفعلي لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بمعنى إتاحة فرص التعليم أمام كافة أبناء المجتمع دون قيود بسبب الطبقة، أو المكانة، أو المستوى الاقتصادي، ويعتبر من أهم مراحل التعليم، حيث إنه يُعد فكرًا تربويًا مميزًا في إعداد الأطفال أو التلاميذ للمواطنة الواعية المنتجة، كما أنه يعمل على إشباع الاحتياجات الأساسية للتلاميذ وإتاحة فرص تعليمية متعددة لمقابلة الفروق الفردية بينهم، كما تهدف إلى ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية من أجل إعداد المواطن المنتج في مجتمعه.

#### ▪ والتعليم الأساسي في ضوء قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ :

"هو حق لجميع الأطفال المصريين الذين يبلغون السادسة من عمرهم، تلتزم الدولة بتوفيره لهم ويلزم الآباء أو أولياء الأمور بتنفيذه، وهذا التعليم هو البنية الأولى في السلم التعليمي في مصر، حيث إنه يسعى لتزويد الطفل بمجموعة من المعارف والمهارات الأساسية، والتي تجعله فردًا نافعًا في جماعة تدرك أن لكل فرد فيها دور فعال في التنمية الاجتماعية

(٦٥) نادية جمال الدين (٢٠١٤): ثورة التعلم: التكنولوجيا الرقمية وثورة الشباب المصري في مطل للجميع: الحادي والعشرين، مؤتمر التعليم والتماusk الاجتماعي، القاهرة، الزعيم للخدمات المكتبية والنشر، (١٨-١٩ يونية) من أجلك نكتب رسائل تربوية ٢، ص ٤٩.

والاقتصادية، كما أنه يسعى لربط الفرد ببيئته، ويشمل هذا التعليم الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية<sup>(٦٦)</sup>.

### مفهوم التعليم الأساسي.

نصت المادة (١٩) من دستور مصر على أن: "التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية، التعليم إلزامي حتى نهاية المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية وفقاً للقانون، وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤ % من الناتج القومي الإجمالي، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية وتشرف الدولة عليه لضمان التزام جميع المدارس والمعاهد العامة والخاصة بالسياسات التعليمية لها".<sup>(٦٧)</sup>

### أهداف التعليم الأساسي في مصر:

#### أ- الأهداف العامة للتعليم الأساسي في مصر:

لقد حدد القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ في المادة (١٦) أهداف التعليم الأساسي والتي تنص على أنه "يهدف التعليم الأساسي إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم، وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية التي تتفق وظروف الهيئات المختلفة، بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي

(٦٦) جمهورية مصر العربية (١٩٨١): وزارة التربية والتعليم: قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة، المادة ١٥، القاهرة، ص ١٠.

(٦٧) الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠١٤): الدستور، نص دستور ٢٠١٤، دستور جمهورية

مصر العربية، المادة (١٩) . ٢٠٢٠/١١/٢٧ . <http://www.sis.gov.eg/.pdf>

أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه<sup>(٦٨)</sup>.

ويختلف القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ كما سبق من قوانين في أنه قد حدد أهدافاً جديدة تختلف عما سبقه من قوانين فقد ورد بالمادة (١٧) ما يلي: "تنظيم الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي لتحقيق الأغراض الآتية<sup>(٦٩)</sup>:"

- التأكيد على التربية الدينية والوطنية والسلوكية والرياضة خلال مختلف سنوات الدراسة: ويتضمن تحقيق هذا الهدف في المدارس، مراجعة المناهج الدراسية وتطويرها بهدف التأكيد على الخبرات والأنشطة التي تتعلق بالتربية الدينية، واللغة، والثقافة، والمواطنة.
- تأكيد العلاقة بين التعليم والعمل المنتج: ويقصد بهذا الهدف ربط البرنامج التعليمي في التعليم الأساسي بالقطاعات الاقتصادية والاجتماعية وعالم العمل في المجتمع المصري.
- التركيز على مصادر الثروة الطبيعية في البيئة والتدريب على كيفية الاستفادة منها واستغلالها.
- توثيق ارتباط التعليم بالبيئة على أساس تنويع المجالات العملية والمهنية بما يتفق وظروف البيئات المحلية ومقتضيات تنمية هذه البيئات وذلك من خلال أن ترتبط المواد الثقافية بجانب تطبيقي يتعلق بالبيئة المحلية المباشرة التي يعيش فيها التلميذ.

(٦٨) جمهورية مصر العربية ووزارة التربية والتعليم (١٩٨١): قانون التعلم رقم ١٣٩ لسنة، بإصدار قانون التعليم، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٨١، مادة ١٦، ص ٥٧.

(٦٩) جمهورية مصر العربية ووزارة التربية والتعليم (١٩٨١): "قانون التعليم رقم ١٣٩"، مرجع سابق، مادة ١٧، ص ٥٧.

- جمهورية مصر العربية ورئاسة مجلس الوزراء (١٩٩٧): "قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧، بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦"، القاهرة، مادة ١٣٤.



- تحقيق التكامل بين النواحي النظرية والعملية في مقررات الدراسة وخططها ومناهجها، بما يجعل البيئة وأنماط النشاط الاجتماعي بها من المصادر الرئيسية للمعرفة والبحث.
- ربط التعليم بحياة الناشئين وواقع البيئة التي يعيشون فيها بشكل يؤكد العلاقة بين الدراسة النظرية والنواحي التطبيقية، على أن تكون البيئة وأنماط النشاط الاجتماعي والاقتصادي بها من المصادر الرئيسية للمعرفة والبحث والنشاط في مختلف موضوعات الدراسة.
- وإمعاناً فيما سبق وفي ضوء المتغيرات التي دعت إلى الأخذ بصيغة التعليم الأساسي، كذلك مفهوم هذه الصيغة التعليمية، كما جاء بقانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، نجد أن القانون قد جاء بأهداف عامة واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ للتعليم الأساسي.

## ملاح التعليم الأساسي إحصائياً .

جدول (٣)

مدارس وفصول المرحلة الابتدائية في محافظات جمهورية مصر العربية للعام الدراسي

(٧٠) ٢٠٢٠/٢٠١٩

فصل دراسي		مدارس	فصل دراسي	مدارس	معلمين
إجمالي		إجمالي	إجمالي	إجمالي	
٢٣٢١٩	١٢٥٠	الجمهورية	٢٦٨١٨	١٥٩٥	القاهرة
٩٠١١	٦٠٧	الفيوم	١٣٣٨٨	٩١١	المنيا
٨٦٧٥	٦٦٨	بنها	١٦١١٩	١٣٦١	البحرية
١٤٩٨٣	١١٤٩	المنيا	١١٧٦٦	٨٤٢	الفيوم
١١٣٦٤	٨٨٦	الفيوم	٨٥٩٢	٧٣٥	شبين الكوم
١٣١٨٥	١٠٣٤	المنيا	١١٢٤٦	٨٨٦	المنيا
٨٨٣٧	٦٩١	الفيوم	١٤٢١٣	٨١٨	الفيوم
٣٣٥٤	٣١٥	الفيوم	١٥٢٦٢	١٣٣٩	الفيوم
٤٩٤٤	٤٨٥	الفيوم	٤٤٥١	٣٣٩	الفيوم
٢١٦٥	٢٤٧	الفيوم	١٨٠٣٢	١٥٧٥	الفيوم
١١٦٩	١٤٩	الفيوم	٢٠٨١	١٦٥	الفيوم
١٥٢٥	١١٩	الفيوم	٤١٢٥	٣٦٢	الفيوم
١٩٢٤	٢٦٤	الفيوم	٢٠٢٣	١٣٨	الفيوم
٨٦٧	١٢٩	الفيوم			
احتمالي عدد المتعلمين			احتمالي عدد المعلمين		
٢٥٣٣٣٩			١٩٠٥٩		

(٧٠) وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي،

٢٠١٩-٢٠٢٠.

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح ما يلي:

إجمال عدد المدارس بالمرحلة الابتدائية للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ كان ١٩٠٥٩ مدرسة في ٢٧ محافظة، وقد جاءت محافظة القاهرة في الترتيب الأول بإجمالي عدد مدارس ١٥٩٥ مدرسة، وعدد فصول دراسية قدرها ٢٦٨١٨ فصلاً، في حين جاءت محافظة جنوب سيناء في الترتيب الأخير بعدد مدارس قدره ١٢٩، ٨٦٧ فصلاً، في حين إجمالي عدد فصول المرحلة الابتدائية ٢٥٣٣٣٩.

#### جدول (٤)

بيان بأعداد التلاميذ (بنون - بنات) في مصر

خلال عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ المرحلة الابتدائية<sup>(٧١)</sup>

حلى			المحافظى (المليزى المتجهى)	حلى			المحافظى (المليزى المتجهى)
حلى	بنات	بنه		حلى	بنات	بنه	
١٣٠٨٦٤٩	٦٣٣٨٧٠	٦٧٤٧٧٩	القاهرة	١٢٤٢٠٩٥	٦٠٥٤٧١	٦٢٦٦٢٤	القاهرة
٤٦٩٢٩٢	٢٢٤١٨١	٢٥٤١١١	الفيون	٦٩٧٣٠٥	٣٣٨٠٦٢	٣٥٩٢٤٣	السكندرية
٤٤٤٩٠٩	٢١٤٣٨٥	٢٣٠٥٢٤	بنى سعيدف	٨٥٨٠٠٠	٤٢٠٣١٣	٤٣٧٦٨٧	البحرية
٧٤٧٣٩٤	٣٦٠٢٦٢	٣٨٧١٣٢	المنيا	٦٣٣٦٧٥	٣١٠٧٧٤	٣٢٢٩٠١	المنيا
٦٠٨٦١٩	٢٩٢٢٢٥	٣١٦٣٩٤	السيوط	٤٣٦٢٣٨	٢١٣٧٤٣	٢٢٢٤٩٥	كناز الشيخ
٦٥٠١٧٩	٣١٤٢٢٧	٣٣٥٩٥٢	سيهاج	٥٨٨٣١٠	٢٨٧٧٩٨	٣٠٠٥١٢	المنيا
٤١٤٦١٨	٢٠٠١١٧	٢١٤٥٠١	قنا	٧٨٠٥١٨	٣٨٢٧٧٨	٣٩٧٧٤٠	المنيا
١٥٠١٢٥	٧٣٦٢٤	٧٦٥٠١	الأقصر	٨٠٦٣٨٦	٣٩٤٤٢٩	٤١١٩٥٧	المنيا
١٩٥٨٥٠	٩٦٤٢٨	٩٩٤٢٢	أسياد	٢٠٨٣٦٧	١٠١٤٢١	١٠٦٩٤٦	دمياط
٨٨٥٩١	٤١٨٧٨	٤٦٧١٣	المنيا شك. زوح	٩٣٤١٤١	٤٥٩٣٢١	٤٧٤٨٢٠	المنيا

(٧١) وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي،

٢٠١٩-٢٠٢٠، ص ٢.

حلى			المحافظى (المليزى) (المتليزى)	حلى			المحافظى (المليزى) (المتليزى)
حلى	ينات	ينيه		حلى	ينات	ينيه	
٢٥٦٨٩	١٧٥٠٦	١٨١٨٣	البياداة الحليلد	٨٧٦٤٧	٤٢٤١٨	٤٥٢٢٩	بيرسيد
٦١٩٦٠	٣٠٢٤٦	٣١٧١٤	المبحز للأخمز	١٩٤٣٩٢	٩٤٥٢٢	٩٩٨٦٠	للإسمالهيى
٦١٤٣٩	٢٩٥٧٠	٣١٨٦٩	شمام سينان	٩٣٨٧٤	٤٥٦٦٠	٤٨٢١٤	المرييس
٢٢٠٢٢	١٠٦٣٠	١١٤٠٢	جنيب سينان	١٣٠٨٦٤٩	٦٣٣٨٧٠	٦٧٤٧٧٩	العيسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ✳ ارتفاع عدد التلاميذ بالمدارس الحكومية مقارنة بالخاصة ، ويرجع ذلك إلى ارتفاع المصروفات الدراسية والتكاليف الباهظة بالمدارس الخاصة، كما يشير إلى ارتفاع أعداد الطلاب في الريف مقارنة بالحضر، وارتفاع أعداد البنين مقارنة بأعداد الإناث. أما عن أعداد المستجدين بالصف الأول الابتدائي داخل مديريات جمهورية مصر العربية خلال عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ للمرحلة الابتدائية فيوضحها الجدول التالي:

جدول (٥) بيان بأعداد المستجدين بالصف الأول  
داخل مديريات التربية والتعليم للمرحلة الابتدائية<sup>(٧٢)</sup>

المحافظة		المحافظة (المليزبي المتطبيع)	المحافظة		المحافظة (المليزبي المتطبيع)
بنين	بنات		بنين	بنات	
١١٢٤٨١	١١٨١٩٠	(٢) الحيسة	١٠٥٥٢٩	١١٠٠٢٢	(١) اقهاوة
٤١٣٢٥	٤٤٧٦٩٢	(٤) الكيزن	٥٥٣٣٨	٥٨١٠٥	(٣) امكنزلي
٤٠٢١٧	٤١٩٧٩	(٦) بني سيدف	٧٧٦٧٩	٧٩٣٧٩	(٥) المبحية
٦٧٣٦٤	٧١٦٣٦	(٨) ملزيبا	٥٤٩٢٩	٥٦٩٤٨	(٧) المغزيب
٥٣٧٢٣	٥٧١٧٩	(١٠) لسي رظ	٤٠٨٢٣	٤٢١٠٥	(٩) كزاشريخ
٥٩٨٤٠	٦٢٨١٤	(١٢) سيهاج	٥٠٠٢١	٥١٧٢٨	(١١) ملزيبني
٢٨٧١٣	٤١١٤٢١	(١٤) قزا	٦٩٣٩٢	٧١٩٢٢	(١٣) القوي يبي
١٣٦٦٨	١٣٨٩٦	(١٦) للأقز	٦٧٩٨٩	٧٠٣١٤	(١٥) المسطلي
١٨٥٧٧	١٩٠٤١	(١٨) لسيها	١٦٨٣٩	١٧٣٩٤	(١٧) دمياظ
٧٦٠٤	٨٤٠١	(٢٠) مزسي م. زوج	٨٢٢٠١	٨٤٥٦٤	(١٩) اشزقي
٢٩٩٦	٣٠١٥	(٢٢) الميادة الحليد	٧٥٠٢	٧٧٨٣	(٢١) بيري سيد
٥٧٢٣	٥٩١٥	(٢٤) المبحز لأخمز	١٧٥٠٠	١٨٥١٥	(٢٣) ا ساهي لبي
٥١٨٩	٥٥٤٩	(٢٦) شماسينان	٨٠٤٠	٨٣٩٨	(٢٥) الهريس
٢٠٢٧	٢٢٥	(٢٧) جنيب سينان			
١١٢٣٢٢٩ بنات			١١٧٢٢٤١ بنين		ا حمالي

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد المقيدون بالصف الأول الابتدائي بنين  
(١١٧٣٢٤١) تلميذاً، بينما بلغ عدد الإناث بنفس الصف (١١٢٣٢٢٩).

(٧٢) وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ٢.

أعداد المقيدین وإجمالي أعداد المعاد قیدهم للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠

جدول (٦)

يوضح أعداد المقيدین بالمرحلة الابتدائية وإجمالي أعداد المعاد قیدهم للعام الدراسي

٢٠١٩-٢٠٢٠ (٧٣)

مؤيقة	حلى المعاد قیدهم			حلى المعاد قیدهم		
	إجمالي	بنات	بنى	إجمالي	بنات	بنى
المس ف الأوم	٠	٠	٠	٢٢٩٦٤٧٠	١١٢٣٢٢٩	١١٧٣٢٤١
المس ف المثلثي	٠	٠	٠	٢٢٢٢٩٣٩	١١٣٣٦٧٧	١١٨٩٢٦٢
المس ف المثلث	٠	٠	٠	٢١٣٩٥٤٣	١٠٤٢٢٦٦	١٠٩٧٢٧٧
المس ف المزابع	٤٣٧٣٠	١٤٣٦٤	٢٩٣٦٦	٢١٦٨٤٩٠	١٠٤٦٠٠٠	١١٢٢٤٩٠
المس ف امجلس	٣٧١٠٢	١٢٦٧٠	٢٤٤٣٢	١٩٧٣٥٨١	٩٥٦٦٥٧	١٠١٦٩٢٤
المس ف الهزاد ش	٣٠٧٢٧	١١٩٦٥	١٨٧٦٢	١٩٧٣٥٨١	٩٣٤٠٤٠	٩٨٥٢٣١
إجمالي	١١١٥٥٩	٣٨٩٩٩	٧٢٥٦٠	١٢٨٢٠٢٩٤	٦٢٥٣٨٦٩	٦٥٨٤٤٢٥

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أعداد المقيدین بالصف الأول العام السابق ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م حيث بلغ عددهم (٢٢٩٦٤٧٠)، عن العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩م حيث بلغ عددهم (٢٢٢٢٩٣٩)، وهي نسبة أعلى من الأعوام التي تسبقها، كما يلاحظ ارتفاع أعداد المعاد قیدهم بالصف الرابع عن أقرانهم بالصف الخامس والسادس، وارتفاع نسبة إعادة القيد بين البنين ضعفها بين الإناث في الصف الرابع، ويلاحظ ارتفاعها بصفة عامة في الصفوف العليا للمرحلة الابتدائية، بينما في ظلّ النظام الجديد يتمّ انتقال الصفوف الثلاثة الأولى دون إجراء اختبارات وبشكل تلقائي.

(٧٣) وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ٢.

## ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية:-

وفيما يلي استعراض لإجراءات الدراسة الميدانية:

### أهداف الدراسة الميدانية:-

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية: تشخيص الواقع الحالي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي من أجل الانطلاق لوضع السيناريوهات المنشودة.

### أدوات الدراسة الميدانية وخطوات تصميمها وإعدادها:-

أدوات الدراسة الميدانية: توجد عدة أدوات لجمع البيانات من الميدان منها: الاستبانة، وتُعد الاستبانة أكثرها استخدامًا حيث تستخدم غالبًا في البحوث التي تتعلق بالاتجاهات والآراء نحو قضية معينة.

### وقد استخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية:

الاستبانة الموجهة للسادة مديري ومعلمي التعليم الأساسي لتشخيص الواقع الحالي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.  
مراحل بناء الاستبانة الموجهة لمديري ومعلمي التعليم الأساسي.

#### • المرحلة الأولى:

في ضوء الدراسة النظرية لواقع التخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي، والاطلاع على نتائج الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفي ضوء كل ما سبق قامت الباحثة بإعداد الصورة المبدئية للاستبانة.

#### • المرحلة الثانية:

صيغت مفردات هذه الاستبانة في صورة عبارات لفظية، وقد روعي أن تكون هذه العبارات محددة وواضحة، وقصيرة قدر الإمكان، وتمّ وضع ثلاثة بدائل لأبعاد الاستبانة " بتقديرات وزنية لها ( ١ ، ٢ ، ٣ ).

#### • المرحلة الثالثة: اختبار مدى صلاحية الاستبانة.

تمّ عرض الاستبانة للتحكيم على مجموعة من أساتذة الجامعات والمراكز البحثية لتحكيمها.

وبعد ذلك تمّ إجراء التعديلات المطلوبة، في ضوء آراء الخبراء، وباستخدام طريقة حساب معامل الارتباط من برنامج SPSS الإحصائي اتضح أن معامل الارتباط (٠,٨١).  
وصف الاستبانة: تضمنت الاستبانة تسعة أبعاد واشتملت الأبعاد التسعة على (٥١) عبارة أو سؤال موزعة كالتالي:

**البُعد الأول:** التخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي: واشتمل هذا البُعد على (٦) عبارات أو أسئلة جميعها لها ثلاثة بدائل للاستجابات.

**البُعد الثاني:** مهارات معلمي التعليم الأساسي لمواجهة العصر الرقمي ويندرج تحت هذا البُعد (٨) عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاثة بدائل.

**البُعد الثالث:** أهداف برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي واشتمل هذا البُعد على (٦ عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاثة بدائل.

**البُعد الرابع:** الاحتياجات التدريبية ويندرج تحت هذا البُعد (٥ عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاثة بدائل.

**البُعد الخامس:** المحتوى التدريبي ويشتمل هذا البُعد على (٤ عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاث استجابات .

**البُعد السادس:** مكان التدريب ويشتمل هذا البُعد على (٥ عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاثة بدائل.

**البُعد السابع:** المدرب ويندرج تحت هذا البُعد (٥ عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاثة بدائل.  
**البُعد الثامن:** تقييم المدرب ويندرج تحت هذا البُعد (٥ عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاثة بدائل.

**البُعد التاسع:** تقييم برامج تنمية القدرات ويندرج تحت هذا البُعد (٧ عبارات أو أسئلة) لكلّ منها ثلاثة بدائل وقد ذيلت الباحثة كلّ بُعد من الأبعاد التسعة بسؤال، أو عبارة مفتوحة لإتاحة الفرصة لأفراد العينة لإضافة ما يرونه مناسبًا من وجهة نظرهم ولم تذكره الباحثة.

**عينة الدراسة:** - تكونت من ٨٠ من المعلمين والمديرين للاستبانة، موزعة كالتالي (٥٠) من المعلمين و(٢٠) من المديرين، و (١٠) موجهين من محافظة الشرقية، وقد تمّ التطبيق في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١



## جدول (٧)

يوضح عدد الاستمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة في الاستبانة:

العدد الكلي للاستمارات	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح إلى مجتمع العينة الأصلي
١٠٥	١٢	٩٣	١٣	٨٠	١٠٥/٨٠

وجدير بالذكر أن استبعاد بعض الاستجابات تمّ بسبب عدم جدية أصحابها في الإجابة عنها، حيث إنّ بعضهم قد وضع علامة (√) أمام معظم العبارات، وترك باقي الأسئلة بدون إجابة، في حين أن بعضًا منهم قد أجاب على بُعد واحد وترك باقي الأبعاد، وبعضًا آخر منهم قد أعادها كما هي بدون إجابة بعد كتابة بعض بياناته عليها

## محاور الاستبيان :

١. البعد الخاص بالتخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الاساسى

## جدول (٨)

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات

البُعد الأول والخاص بالتخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
٢	91.67	6.25	5	12.5	10	81.25	65	توجد رؤية ورسالة لتنمية قدرات المعلمين بالمدرسة أو الإدارة.
٤	80.42	2.5	2	53.75	43	43.75	35	يتم التخطيط المسبق لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي على المستويات الإدارية المختلفة.
٥	79.17	6.25	5	50	40	43.75	35	يتم توفير الدعم المناسب لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي.
٣	83.33	18.75	15	12.5	10	68.75	55	تتوافر برامج وخطط كافية لتنمية قدرات المعلمين على المستويات الإدارية المختلفة.
٤	80.42	2.5	2	53.75	43	43.75	35	يتم توييب المعلومات الخاصة بتنمية قدرات المعلمين طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها.
1	94.58	3.75	3	8.75	7	87.5	70	يوجد تفاوت بين المعلمين في استخدام شبكة الإنترنت والتقنيات المختلفة.

## في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

العبارة السادسة والخاصة بوجود تفاوت بين المعلمين في استخدام شبكة الإنترنت والتقنيات المختلفة جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره ( ٩٤,٥٨ %) وتكرارات قدرها (٧٠)، (٧)، (٣) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة على الترتيب الأمر الذي يؤكد على أنه بالفعل يوجد تفاوتات كبيرة بين معلمي التعليم الأساسي في استخدام التقنيات التكنولوجية، والإنترنت وهذا من شأنه يستوجب التخطيط لتنمية قدراتهم.

- وقد تنوعت باقي استجابات عينة البحث على باقي عبارات الجدول حيث جاءت العبارة الأولى والخاصة بوجود رؤية ورسالة لتنمية قدرات المعلمين في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٩١,٦٧ %) وتكرارات قدرها (٦٥)، (١٠)، (٥) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة.

- جاءت العبارة الرابعة والخاصة بتوافر برامج وخطط تنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٨٣,٣٣ %) وتكرارات قدرها (٥٥)، (١٠)، (١٥) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة.

- جاءت كل من العبارتين الخامسة والثانية في المرتبة الرابعة بوزن نسبي مكرر قدره (80.42%) حيث أكدت الخامسة على ضرورة تبويب المعلومات الخاصة بتنمية قدرات المعلمين طبقاً للاحتياجات، في حين أشارت العبارة الثانية إلى أهمية التخطيط المسبق لتنمية قدرات المعلمين في ضوء العصر الرقمي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٨٠.٤٢ %) وتكرارات قدرها (٣٥)، (٤٣)، (٢) على الترتيب لنفس الاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة.

- الأمر الذي يوضح أن وجود رؤية ورسالة لتنمية قدرات المعلمين، وتبويب المعلومات الخاصة بتنمية قدرات المعلمين طبقاً للاحتياجات، وإضافة إلى توافر برامج وخطط تنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي، من شأنه نجاح التخطيط لتنمية

قدرات معلمي التعليم الأساسي، على اعتبار أن الخطوة الأولى لنجاح أي برامج لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي هو التخطيط والذي يستوجب وجود رؤية وتبويب المعلومات.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة: شنوايان Chen-yi-wen (٢٠١٣) (٧٤)، حيث أكدت على ضرورة وجود نظام أو تخطيط حديث للتنمية المهنية، وضرورة تحسين عملية المساءلة داخل المدارس، وضرورة إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية على أساس منهجي لتحقيق الوضوح في القرارات.

البعد الخاص بمهارات معلمي التعليم الاساسى فى ضوء العصر الرقمى

### جدول (٩)

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات

البُعد الثاني والخاص بمهارات معلمي التعليم الأساسي

في ضوء العصر الرقمي

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
8	79.17	18.75	15	25	20	56.25	45	لدى معلمي التعليم الأساسي القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب في ضوء العصر الرقمي.

(74) chen – yi-wen(2013 ): distance learning as a method of promoting the professional development of Taiwanese junior high school mathematics teachers in using technology , dissertation abstracts, AA 13085876,.

2	91.67	6.25	5	12.5	10	81.25	65	يملك معلمى التعليم الأساسي مهارات تجمع بين كل القدرات المعرفية ومهارات التفكير العليا مع المهارات الوظيفية.
3	87.50	6.25	5	25	20	68.75	55	يملك المعلمون القدرة على استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التعلم داخل الفصول.
1	92.50	3.75	3	15	12	81.25	65	يقوم المعلمون بتوظيف تكنولوجيا المعلومات واستيعابها داخل الفصول.
7	79.58	15	12	31.25	25	53.75	43	يتم تدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة وتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم.
5	83.33	6.25	5	37.5	30	56.25	45	يتم تدريب المعلمين على العمل في بيئات رقمية كمتطلب من العصر الرقمي.
6	82.50	8.75	7	35	28	56.25	45	تقديم برامج تنمية قدرات المعلمين في الشكل الرقمي.
4	84.58	8.75	7	28.75	23	62.5	50	يتم الاعتماد على الوسائل التقنية للمعلومات في تنمية قدرات المعلمين للتحويل الرقمي.

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

العبارة الرابعة والخاصة بقيام المعلمين بتوظيف تكنولوجيا المعلومات واستيعابها داخل الفصول جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٩٢,٥٠%) وتكرارات (٦٥)، (١٢)، (٣)، ونسب مئوية قدرها (٨١,٢٥%)، (١٥%)، (٣,٧٥%) للاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب لنفس الأمر الذي يوضح قيام المعلمين بتوظيف تكنولوجيا المعلومات واستيعابها داخل الفصول.

في حين تنوعت استجابات عينة البحث على باقي العبارات حيث جاءت العبارة الثانية والخاصة بامتلاك معلمي التعليم الأساسي العديد من المهارات بوزن نسبي قدره (٦٧,٩١%) وتكرارات قدرها (٦٥)، (١٠)، (٥) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، وقد جاءت العبارة الثالثة والخاصة بامتلاك معلمي التعليم الأساسي مهارات تطبيقات التكنولوجيا بوزن نسبي قدره (٨٧,٥٠%) وتكرارات (٥٥)، (٢٠)، (٥) بنفس الاستجابات السابقة على الترتيب.

جاءت العبارة الأخيرة والخاصة باعتماد معلمي التعليم الأساسي على الوسائل التقنية للمعلومات في المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٥٨,٨٤%) وتكرارات قدرها (٥٠)، (٢٣)، (٧) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، في حين احتلت العبارة السادسة والخاصة بتدريب المعلمين في بيئات رقمية المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٣٣,٨٣%) وتكرارات قدرها (٤٥)، (٣٠)، (٥) على الترتيب بنفس الاستجابات السابق ذكرها.

جاءت العبارة السابعة والخاصة بتقديم برامج تنمية القدرات بشكل رقمي في المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٥٠,٨٢%) وتكرارات قدرها (٤٥)، (٢٨)، (٧) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، في حين جاءت العبارة الخامسة والخاصة بتدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة في المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٥٨,٧٩%) وتكرارات قدرها (٤٣)، (٢٥)، (١٢) على الترتيب لنفس الاستجابات السابق ذكرها، الأمر الذي يؤكد على ضرورة امتلاك معلمي التعليم الأساسي العديد من

المهارات مثل (مهارات التفكير العليا، واستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل التعلم داخل الفصول، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، ومهارات العمل في بيئات رقمية، ومهارات استخدام الوسائل التقنية للمعلومات في تنمية قدرات المعلمين للتحويل الرقمي) وذلك لتحقيق تنمية قدرات المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ماتس جاني: Janne Mats lundgren (2015) (٧٥) حيث أكدت على إيجابية المعلمين الذين حضروا برامج التدريب عن بُعد عن زملائهم الذين لم يحضروا برامج التدريب عن بُعد لاكتسابهم العديد من المهارات المختلفة، وبضرورة توفير برامج تدريبية عن بُعد للمعلمين من خلال وسائله المختلفة، وذلك للتغلب على العزلة الجغرافية بين المعلمين، وكذلك لاطلاعهم على الحديث في المناهج والمعلومات.

كما أكدت دراسة هاي يوان Hye yoon (2016) (٧٦): على أن الكمبيوتر متاح لجميع الطلاب بالمدرسة، ولكن لم يكن متاحًا بنفس المستوى في المنزل، مما يسهم بشكل كبير وفعال في إكساب المعلمين العديد من المهارات التي تواكب العصر.

- التأكيد على أهمية المساواة في الحصول على التكنولوجيا والإنترنت من قبل جميع الطلاب واهتمت الرسالة بطريقة وصول الطلاب لاستخدام التكنولوجيا.
- كما أكدت على ضرورة توفير الكمبيوتر بالمنزل لما له من أكبر الأثر على الطلاب في استيعاب واستخدام التكنولوجيا، وعلى الدور الكبير للمدارس في تضيق الفجوة، حيث أشارت الدراسة إلى أهمية توفير الأجهزة اللازمة بالمدارس.

وفي هذا الصدد أيضًا أشارت دراسة بوسكلي بترিকা: Patricia Buckley, 2008 (٧٧) أن التحويل الرقمي للمنظمات يتطلب إدخال تكنولوجيا معلومات حديثة، بالإضافة إلى

(75) Mats Lundgren, Janne svardhagen (2015 ): teacher training – education at a distance an educational challenge , NEPF conference Oslo , Norway , 10 – 13 march .

(76) Hye yoon Jung (2016): transactional. Distance and teacher motivation: teacher motivation in distance training, West Virginia University.

(77) Patricia Buckley2008, "Digital Transformation: Information, Interaction and Identity", Op.Cit .

ضرورة إحداث تغييرات في القوانين واللوائح المعمول بها، والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية.

- التحول الرقمي يتطلب التغيير في علاقة الأفراد بالتكنولوجيا القائمة وفي طبيعة التفاعلات الاجتماعية، ومدى إيمانهم بأهميتها ودورها في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
- التحول الرقمي يتطلب إدارة فعالة داخل المنظمات، لما لها من قدرة على توجيه أنماط السلوك الاجتماعي بين الأفراد، والسيطرة على التفاعلات غير المرغوبة فيما بينهم.

٢. البعد الخاص بأهداف تنمية قدرات معلمي التعليم الاساسى

### جدول (١٠)

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات  
البعد الثالث والخاص أهداف تنمية القدرات.

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
٤	54.17	56.25	45	25	20	18.75	15	واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي.
١	90.83	8.75	7	28.75	23	68.75	55	تعمل على إكساب مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل وفق العصر الرقمي .
٣	62.50	43.75	35	25	20	31.25	25	تشتمل على الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية الرقمية.



٢	72.92	18.75	15	43.75	35	37.5	30	تسهم في تنمية القدرة على مواجهة تغيرات وتحديات العصر الرقمي .
٤	54.17	56.25	45	25	20	18.75	15	مرتبطة بأهداف التعليم الأساسي والمعلمين في العصر الرقمي.

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

- العبارة الثانية والخاصة بإكساب مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل وفق العصر الرقمي جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٩٠,٨٣%) وتكرارات (٥٥)، (٢٣)، (٧)، ونسب مئوية قدرها (٦٨,٧٥%)، (٢٨,٧٥%)، (٨,٧٥%) للاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب، الأمر الذي يوضح تحقيق هذا الهدف من أهداف تنمية القدرات بدرجة كبيرة.

- في حين تنوعت استجابات عينة البحث على باقي عبارات الجدول حيث جاءت العبارة الرابعة والخاصة بإسهام تنمية القدرات في مواجهة تغيرات وتحديات العصر الرقمي في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٩٢,٧٢%) وتكرارات قدرها (٣٠)، (٣٥)، (١٥) للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة على الترتيب، في حين احتلت العبارة الثالثة والخاصة أن أهداف تنمية قدرات المعلمين تشتمل على الاتجاهات الحديثة في الإدارة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٥٠,٦٢) وتكرارات قدرها (٢٥)، (٢٠)، (٣٥) لنفس الاستجابات السابق ذكرها على الترتيب.

- وجاءت كل من العبارتين الأولى والخامسة في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي قدره (54.17) مكرر حيث أكدت العبارة الأولى على مدى أهمية وضوح الأهداف وقابلية للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي، في حين أكدت الخامسة على أهمية ارتباط أهداف التعليم الأساسي والمعلمين في العصر الرقمي، الأمر الذي يشير إلى ضرورة أن تكون

أهداف تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي، ومرتبطة بأهداف التعليم الأساسي والمعلمين في العصر الرقمي ، وتشتمل على الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية الرقمية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة هاي يون Hye yoon (٢٠١٦م) <sup>(٧٨)</sup> حيث أكدت على ضرورة تحديث أهداف البرامج التدريبية المقدمة لتنمية قدرات المعلمين، بالإضافة إلى ضرورة الوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرة البرامج التدريبية في تحقيق تنمية القدرات للمعلمين.

#### ٤- البعد الخاص بالاحتياجات التدريبية

#### جدول ( ١١ )

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات  
البُعد الرابع والخاص بالاحتياجات التدريبية

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
5	52.08	56.25	45	31.2	25	12.5	10	مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل عقد البرنامج التدريبي.
4	55.00	60	48	15	12	25	20	تراعي احتياجات المعلمين في العصر الرقمي.
1	70.83	18.75	15	50	40	31.25	25	تراعي الاحتياجات والتحديات

(78) Hye yoon Jung (2016): *transactional. Distance and teacher motivation: teacher motivation in distance training*, West Virginia University.

								العالمية والمجتمعية المعاصرة.
2	68.75	12.5	10	68.7 5	55	18.75	15	التحليل الوظيفي لمهام المعلمين في ضوء العصر الرقمي.
3	61.67	33.75	27	28.7 5	23	31.25	25	تنوع طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية (مقابلة- استبيان-اختبارات - المقابلة - الاستبانة - الاختبارات - الملاحظة (....

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت العبارة الثالثة الخاصة بمراعاة احتياجات التحديات العالمية والمجتمعية المعاصرة في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٠,٨٣٪) وتكرارات (٢٥)، (٤٠)، (١٥)، ونسب مئوية قدرها (٣١,٢٥٪)، (٥٠٪)، (١٨,٧٥٪) للاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب لنفس الأمر
- جاءت العبارة الرابعة والخاصة بالتحليل الوظيفي لمهام المعلمين في ضوء العصر الرقمي في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٨,٧٥٪) وتكرارات قدرها (١٥) (٥٥)، (١٠) للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، على الترتيب في حين احتلت العبارة الخامسة والخاصة بتنوع طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدرها (٦١,٦٧٪) وتكرارات قدرها (٥)، (٢٣)، (٢٧) لنفس الاستجابات السابق ذكرها.

الأمر الذي يوضح أن الاحتياجات التدريبية لبرامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي يجب أن تراعي احتياجات المعلمين في العصر الرقمي والتحديات العالمية والمجتمعية المعاصرة، إضافة إلى تنوع طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا يتفق مع ما

توصلت إليه دراسة: مصطفى بركة Bayrakci, Mustafa: 2014<sup>(79)</sup>، أن من أهم المشكلات التي تواجه أنشطة التدريب أثناء الخدمة هي عدم استخدام منهجية المشاركة في تدريب المعلمين مع عدم النصّ على ردود أفعالهم، وعدم وجود منهجية نموذجية للتدريب أثناء الخدمة، الأمر الذي يتطلب تجديد الاحتياجات التدريبية لتتوافق مع المعلمين في العصر الرقمي.

#### ٥- البعد الخاص بالمحتوى التدريبي

#### جدول ( ١٢ )

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الخامس والخاص بالمحتوى التدريبي (يجب أن تتوفر في المواد التعليمية للمحتوى التدريبي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي ما يلي:

رقم	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
2	79.17	0	0	62.5	50	37.5	30	يتناسب مع الأهداف المنشودة من البرنامج.
4	54.17	50	40	37.5	30	12.5	10	يتسم بالوضوح وعدم التعقيد.
1	84.17	3.75	3	40	32	56.25	45	يجمع بين الجانب النظري والعملية.
3	77.92	28.75	23	8.75	7	62.5	50	يشمل على جميع نواحي الأعمال الأكاديمية والإدارية.

(79) Bayrakci , Mustafa (2014): "In – Service Teacher Teacher Training in Japan and Turkey: A comparative Analysis of Institution and Practices, Op . Cit .

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

العبارة الثالثة والخاصة بالجمع بين الجانب النظري والعملية جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره ( ٨٤,١٧ % ) وتكرارات ( ٤٥ )، ( ٣٢ )، ( ٣ )، ونسب مئوية قدرها ( ٥٦,٢٥ % )، ( ٤٠ % )، ( ٣,٧٥ % ) للاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) ، في حين تنوعت استجابات عينة البحث على باقي الجدول حيث جاءت العبارة الأولى والخاصة بتناسب المحتوى التدريبي مع الأهداف المنشودة في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره ( ٧٩,١٧ ) وتكرارات قدرها ( ٣٠ )، ( ٥٠ )، ( صفر ) للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، على الترتيب في حين احتلت العبارة الرابعة والخاصة بأن المحتوى التدريبي يشتمل على جميع نواحي الأكاديمية والإدارية بوزن نسبي قدرها ( ٧٧,٩٢ % ) وتكرارات قدرها ( ٥٠ )، ( ٧ )، ( ٢٣ ) لنفس الاستجابات السابقة على الترتيب.

الأمر الذي يوضح أن المحتوى التدريبي يتسم بالوضوح وعدم التعقيد، ويتناسب مع الأهداف المنشودة من البرنامج وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة: شنوايان Chen-yi-wen (٢٠١٣) <sup>(٨٠)</sup>. حيث أشارت إلى أن معظم المعلمين كان لديهم الرغبة في التدريب عن بُعد من خلال التكنولوجيا الحديثة إلا أن ضيق الوقت كان يعوق ذلك، كما تبين أن مشروع التدريب عن بُعد كان له تأثير كبير في تحسين التنافس بين المدرسين وزيادة اهتماماتهم ودوافعهم، وفي هذا السياق أشارت دراسة: هيام عبد العاطي (٢٠١٤) <sup>(٨١)</sup>: إلى حاجة معلم المستقبل القادر على مواجهة التغيير الذي تفرضه طبيعة العصر ومتغيراته، مما يتطلب تغييرات في المحتوى الدراسي، وطرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم المستخدمة.

(80) chen – yi-wen2013: distance learning as a method of promoting the professional development of Taiwanese junior high school mathematics teachers in using technology, Op.Cit. .

(٨١) هيام عبد العاطي 2014: اللامساواة الرقمي في التعليم الأساسي وحق التعلم مدى الحياة.

مرجع سابق.

- ضعف التمويل لاستخدام التكنولوجيا، ولتحقيق المساواة الرقمية في التعليم ينبغي تطوير المجتمع المدرسي.
- ضرورة توعية المجتمع وتعريفهم بالمجتمع المعلوماتي الذي يستند إلى المعلومات والحاسوب والإنترنت بشكل أساسي.
- والتأكيد على دخول هذا الفكر في شتى مناحي الحياة العلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والبيئية، والترفيهية.

#### ٦- البعد الخاص بمكان التدريب

#### جدول (١٣) يوضح استجابات عينة البحث على عبارات

البُعد السادس والخاص بمكان التدريب يراعي في أماكن التدريب ما يلي:-

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
1	92.92	2.5	2	16.25	13	81.25	65	يتناسب مع أماكن عمل المشاركين.
3	90.83	2.5	2	22.5	18	75	60	مزود بالأدوات والتجهيزات الضرورية والمتنوعة.
4	77.08	25	20	18.75	15	56.25	45	يتناسب مع الوسائل والأساليب المستخدمة في العرض.
2	92.50	3.75	3	15	12	81.25	65	تتوافر قاعات جانبية للتدريب العملي وورش العمل لقضاء فترات الراحة.

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

العبارة الأولى الخاصة بتناسب أماكن التدريب مع أماكن عمل المشاركين في التدريب جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٩٢,٩٢%) وتكرارات (٦٥)، (١٣)، (٢)، ونسب مئوية قدرها (٨١,٢٥%)، (١٦,٢٥%)، (٢,٥%) للاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب لنفس الأمر.

وتنوعت استجابات عينة البحث على باقي العبارات حيث جاءت العبارة الرابعة والخاصة بتوافر قاعات جانبية للتدريب العملي وورش العمل لقضاء فترات الراحة في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٩٢,٥٠%) وتكرارات (٦٥)، (١٢)، (٣) للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة على الترتيب، في حين احتلت العبارة الثانية والخاصة بأن مكان التدريب مزود بالأدوات والتجهيزات الضرورية والمتنوعة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٩٠,٨٣%) وتكرارات قدرها (٦٠)، (١٨)، (٢) لنفس التكرارات السابقة على الترتيب.

الأمر الذي يوضح أن تتوافر قاعات جانبية للتدريب العملي وورش العمل لقضاء فترات الراحة، وأن تكون مزودة بالأدوات والتجهيزات الضرورية والمتنوعة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ايفان ديبرا: Evans, Debra (٢٠١٦)<sup>(٨٢)</sup> حيث أكدت على أهمية العلاقة الوثيقة بين التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة وإنجاز الطلاب، حيث إن إدراك المعلمين لبرامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة تغير من أداء المعلم وبالتالي إنجاز الطلاب.

(82) Evans, Debra 2016: Teachers' perception of school based professional development, Op.Cit.

## ٧- البعد الخاص بالمدرّب

## جدول (١٤)

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات البُعد السابع والخاص بالمدرّب  
يجب أن يتوافر في المدرّب ما يلي

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
١	88.75	2.5	2	28.75	23	68.75	55	على مستوى عالي من الكفاءة العلمية ومتخصص علمياً وملماً بكل ما هو جديد.
٣	81.25	12.5	10	31.25	25	56.25	45	يدبر وقت البرنامج بكفاءة، ويوزع العمل على فترات متوازنة.
٥	78.33	8.75	7	47.5	38	43.75	35	يلتزم بالمحتوى المحدد ويعرضه بجاذبية.
٢	85.42	12.5	10	18.75	15	68.75	55	يدبر ورش العمل بفعالية ويراعي الفروق الفردية.
٤	79.17	18.75	15	25	20	56.25	45	يحمل على الأقل نفس المرتبة الأكاديمية للمشاركين من المعلمين.

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

العبرة الأولى الخاصة بمستوى عالي من الكفاءة العلمية ومتخصص علمياً وملماً بكل ما هو جديد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره ( ٨٨,٧٥ %) وتكرارات (٥٥)، (٢٣)،



(٢) ، ونسب مئوية قدرها ( ٦٨,٧٥%) ، ( ٢٨,٧٥%) ، ( ٢,٥) للاستجابات يتحقق بدرجة ( كبيرة، متوسطة، ضعيفة ) على الترتيب لنفس الأمر .

جاءت العبارة الرابعة والخاصة بإدارة ورش العمل بفاعلية في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٥.٤٢%) وتكرارات (٥٥)، (١٥)، (١٠) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، في حين احتلت العبارة الثانية والخاصة بإدارة وقت البرنامج بكفاءة المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٨١.٢٥%) وتكرارات قدرها (٤٥)، (٢٥)، (١٠) على الترتيب لنفس التكرارات السابق ذكرها .

جاءت العبارة الخامسة والخاصة بمؤهل الذي يحمله المدرب على نفس مؤهلات المتدربين في المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٩.١٧%) وتكرارات قدرها (٤٥)، (٢٠)، (١٥) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة.

وذلك يوضح أنه يجب على المدرب إدارة وقت البرنامج بكفاءة ويكون على مستوى عالي من الكفاءة العلمية ومتخصص علمياً، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة ماتس جاني (٢٠١٧) <sup>(٨٣)</sup>: والتي أكدت على أنه من خلال تطبيق هذه البرامج التدريبية عن بُعد للمعلمين إلى أنه من الصعب معالجة مشكلات تدريب المعلمين إلا من خلال تنظيم وتنفيذ برامج للتدريب عن بُعد بوسائله المختلفة ولا سيما من خلال شبكة المؤتمرات من بُعد video conference وذلك للتغلب على البعد المكاني بين المتدربين وقلّة تكلفة التدريب عن بُعد مقارنة بالتدريب التقليدي.

وإضافة إلى ما اشارت إليه دراسة: هاي يوان Hye yoon (٢٠١٦) <sup>(٨٤)</sup>: بضرورة توفير برامج تدريبية عن بُعد للمعلمين من خلال وسائله المختلفة وذلك للتغلب على العزلة الجغرافية بين المعلمين، وكذلك لاطلاعهم على الحديث في المناهج والمعلومات.

(83) Mats Lundgren, Jane svardhagen 2017 : teacher training – education at a distance an educational challenge, NEPF conference Oslo , Op.Cit.

(84) Hye yoon Jung 2016 : transactional . Distance and teacher motivation: Op.Cit.

## ٨- البعد الخاص بتقويم المدرب

## جدول (١٥)

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات البُعد الثامن والخاص بتقويم المدرب يمكن تقويم المدرب وفقاً لما يلي:-

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
1	93.75	6.25	5	6.25	5	87.5	70	القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب.
5	81.25	12.5	10	31.25	25	56.25	45	التمكن من المادة العلمية والتدريبية وإدارة الوقت بفاعلية.
4	88.75	2.5	2	28.75	23	68.75	55	القدرة العالية على توصيل المعلومات للمتدربين.
3	89.58	6.25	5	18.75	15	75	60	تدريب المتدرب على كيفية مواجهة المشكلات المختلفة في مجال عمله.
2	92.92	8.75	7	3.75	3	87.5	70	القدرة على التعامل مع التحديات العالمية المعاصرة (العولمة - تكنولوجيا الاتصالات - التكتلات الاقتصادية).

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

العبارة الأولى الخاصة بالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره ( ٩٣,٧٥ %) وتكرارات ( ٧٠ )، ( ٥ )، ( ٥ )، ونسب مئوية قدرها ( ٨٧,٥ %)، ( ٦,٢٥ %)، ( ٦,٢٥ %) للاستجابات يتحقق بدرجة ( كبيرة، متوسطة، ضعيفة ) على الترتيب لنفس الأمر.

وقد تنوعت استجابات عينة البحث على باقي عبارات الجدول حيث جاءت العبارة الخامسة والخاصة بالقدرة على التعامل مع التحديات العالمية المعاصرة في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره ( ٩٢,٩٢ %) وتكرارات قدرها ( ٧٠ )، ( ٣ )، ( ٧ )، للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، في حين جاءت العبارة الرابعة والخاصة بتدريب المتدرب على كيفية مواجهة المشكلات المختلفة في مجال عمله في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( ٨٩,٥٨ %) وتكرارات قدرها ( ٦٠ )، ( ١٥ )، ( ٥ ) للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة على الترتيب، والعبارة الثالثة جاءت في المرتبة الرابعة بوزن نسبي ( ٨٨,٧٥ %).

وجاءت العبارة الثانية والخاصة بالتمكن من المادة العلمية والتدريبية وإدارة الوقت بفاعلية في الترتيب الأخير بوزن نسبي ( ٨١,٢٥ %) وتكرارات قدرها ( ٤٥ )، ( ٢٥ )، ( ١٠ ) على الترتيب للاستجابات يتحقق بدرجة كبيرة، متوسطة، ضعيفة، الأمر الذي يوضح أن تقويم المدرب يجب أن يكون في ضوء قدرته على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب، والتعامل مع التحديات العالمية المعاصرة، إضافة إلى القدرة على توصيل المعلومات للمتدربين.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة: كارل رويل (٢٠١٤)<sup>(٨٥)</sup> حيث أكدت على تكنولوجيا المحمول ويتناول على وجه الخصوص قضايا تتعلق بالإطار العام يلخص المقال

(٨٥) كارل رويل 2014: تنمية قدرات المدرسين باستخدام أجهزة الهاتف المحمول، عوامل مقارنة

مهمة، مرجع سابق.

كذلك الممارسات المقبولة في هذا الإطار، وتعتبر لتكنولوجيا الهاتف المحمول دور أداة تعليمية رقمية، أكثر منها نظام تقديم محتوى ويستكشف كيف أن تأهيل المدرس بحاجة للتكيف مع محيط التعليم الذي يتسم بالحركة المتزايدة وفي النهاية تبين الدراسة العلاقة بين المعرفة والعمل في تأهيل المعلم، كما أنّ المعرفة القائمة على التفاعل التبادلي في سياقات واضحة ومميزة، وبين الممارسة الاجتماعية للتعلم عبر الحركية (أو صفة انتقال الجهاز مع صاحبه في كل مكان)، وبين غيرها من أشكال التعليم الرسمي.

#### ٩- البعد الخاص بتقويم برامج تنمية القدرات

#### جدول ( ١٦ )

يوضح استجابات عينة البحث على عبارات

البُعد التاسع والخاص بتقويم برامج تنمية القدرات (يتمّ تقويم برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي) وفقاً لما يلي:-

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التحقق						المفردات
		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		
		%	ت	%	ت	%	ت	
4	81.25	0	0	56.25	45	43.75	35	أهداف التقويم واضحة للمشاركين.
6	77.92	3.75	3	58.75	47	37.5	30	يرتبط التقويم بأهداف البرنامج.
2	90.83	8.75	7	28.75	23	68.75	55	يرتبط التقويم بمحتوى البرنامج.
3	85.42	12.5	10	18.75	15	68.75	55	تتنوع أساليب التقويم (اختبارات - تقارير - بحوث...)
1	91.67	6.25	5	12.5	10	81.25	65	يسهم المشاركون في تقويم

								البرنامج (المدرّب - المكان - المحتوى - الأهداف...).
7	77.08	25	20	18.75	15	56.25	45	يتم متابعة أداء المشاركين في الميدان بعد الانتهاء من البرنامج بفترة.
5	79.17	18.75	15	25	20	56.25	45	يتم التقييم من خلال ملاحظة أدائي عن طريق المدرّبين

في ضوء استقراء بيانات الجدول السابق يتضح أن:

العبرة الخامسة والخاصة يسهم المشاركون في تقييم البرنامج (المدرّب - المكان - المحتوى - الأهداف...). جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٩١,٦٧٪) وتكرارات (٦٥)، (١٠)، (٥)، ونسب مئوية قدرها (٨١,٢٥٪)، (١٢,٥٪)، (٦,٢٥٪) للاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب، لنفس الأمر الذي يوضح أهمية دور المشاركين في تقييم برامج تنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي.

وقد تباينت استجابات أفراد عينة البحث على باقي العبارات حيث احتلت العبرة الثالثة والخاصة يرتبط التقييم بمحتوى البرنامج المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٩٠,٨٣٪)، العبرة الرابعة والخاصة تتنوع أساليب التقييم (اختبارات - تقارير - بحوث...) المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٨٥,٤٢٪)، والعبرة الأولى والخاصة بأهداف التقييم واضحة للمشاركين المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٨١,٢٥٪)، والعبرة السابعة والخاصة بالتقييم من خلال ملاحظة أدائي عن طريق المدرّبين المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٧٩,١٧٪)، والعبرة الثانية والخاصة يرتبط التقييم بأهداف البرنامج المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٧٧,٩٢٪).

في حين أن العبرة السادسة والخاصة بمتابعة أداء المشاركين في الميدان بعد الانتهاء من البرنامج بفترة جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٧,٠٨٪) وتكرارات (٤٥)، (١٥)، (٢٠)، ونسب مئوية قدرها (٥٦,٢٥٪)، (١٨,٥٧٪)، (٢٥٪)

للاستجابات يتحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) على الترتيب، لنفس الأمر الذي يوضح ضرورة متابعة أداء المشاركين في الميدان بعد الانتهاء من البرنامج بفترة، للوقوف على مدى تحقق أهداف هذه البرامج.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة: عطية بن بيتم عطية الهاللي: (٢٠٢١) <sup>(٨٦)</sup>: حيث أشارت إلى: امتلاك معلمي التعليم العام لكفايات العصر الرقمي بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً بين أفراد عينة الدراسة تعزى لطبيعة العمل في (٤) محاور لصالح قادة المدارس، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي وأوصت الدراسة: بضرورة مراجعة برامج إعداد معلمي التعليم العام في ضوء المطالب التقنية لجمعية ISTE وتقديم برامج تخصصية في الممارسات التقنية في ضوء معايير جمعية ISTE للمعلمين الموجودين على رأس العمل.

### نتائج الدراسة الميدانية

#### **البُعد الأول: الخاص بالتخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي:-**

- توجد رؤية ورسالة لتنمية قدرات المعلمين بالمدرسة أو الإدارة، إلا أن هناك ضعفاً في التخطيط المسبق لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي على المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك قلة توفير الدعم المناسب لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي.
- ضعف البرامج والخطط الكافية لتنمية قدرات المعلمين على المستويات الإدارية المختلفة.

#### **البُعد الثاني: الخاص بمهارات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي**

- يتوفر لدى معلمي التعليم الأساسي القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب في ضوء العصر الرقمي، إضافة إلى ضعف امتلاك معلمي التعليم الأساسي

(٨٦) عطية بن بيتم عطية الهاللي ٢٠١٦: واقع كفايات العصر الرقمي لدى معلمي التعليم العام في ضوء معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم ISTE " مرجع سابق.

المهارات التي تجمع بين كلّ القدرات المعرفية ومهارات التفكير العليا مع المهارات الوظيفية.

- ضعف تدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة وتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم، وقلة تدريب المعلمين على العمل في بيئات رقمية كمتطلب من العصر الرقمي.

#### البُعد الثالث: الخاص أهداف تنمية القدرات

- وضوح ودقة أهداف تنمية القدرات والقابلية للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي، ولكن يوجد ضعف في تنمية القدرة على مواجهة تغيرات وتحديات العصر الرقمي.

- ضعف ارتباط أهداف تنمية القدرات بأهداف التعليم الأساسي والمعلمين في العصر الرقمي.

**البُعد الرابع: الخاص بالاحتياجات التدريبية (يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي)**

- قلة مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل عقد البرنامج التدريبي، كما أنها لا تراعي احتياجات المعلمين في العصر الرقمي.

- ضعف التحليل الوظيفي لمهام المعلمين في ضوء العصر الرقمي.

**البُعد الخامس: الخاص بالمحتوي التدريبي (يجب أن تتوافر في المواد التعليمية للمحتوى التدريبي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي)**

- الجمع بين الجانب النظري والعملي.

• لا تشمل جميع نواحي العمل الأكاديمية والإدارية.

#### البُعد السادس: الخاص بمكان التدريب

• لا يتناسب أماكن التدريب مع الوسائل والأساليب المستخدمة في قاعات العرض.

- قلة عدد القاعات للتدريب العملي وورش العمل لقضاء فترات الراحة.

**البُعد السابع: الخاص بالمدرّب يجب أن يتوافر في المدرّب**

- ضعف إدارة وقت البرنامج بكفاءة، ويوزع العمل على فترات متوازنة.
- يلتزم بالمحتوى المحدد ويعرضه بجاذبية، ويدير ورش العمل بفعالية ويراعي الفروق الفردية.

#### البُعد الثامن: الخاص بتقويم المدرب

- ضعف القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب.
- قلة تدريب المتدرب على كيفية مواجهة المشكلات المختلفة في مجال عمله، وضعف القدرة على التعامل مع التحديات العالمية المعاصرة (العولمة - تكنولوجيا الاتصالات - التكتلات الاقتصادية).

#### البُعد التاسع: الخاص بتقويم برامج تنمية القدرات (يتم تقويم برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي)

- أهداف التقويم واضحة للمشاركين، ويرتبط التقويم بأهداف البرنامج، إضافة إلى تنوع أساليب التقويم (اختبارات - تقارير - بحوث...)
- يتم التقويم من خلال ملاحظة أدائي عن طريق المديرين، ولكن يوجد ضعف متابعة أداء المشاركين في الميدان بعد الانتهاء من البرنامج بفترة.

#### السيناريوهات المقترحة لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي:

تمثل قضية تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ظلّ العصر الرقمي والتحديات المستقبلية التي يواجهها التعليم الأساسي والتي تستوجب أن نخطط لها استراتيجيًا، من أجل الارتقاء بمهارات وتنمية قدراتهم في ضوء متطلبات العصر الرقمي، نظرًا لأنه لا قيمة لأي مجهود يبذل في تطوير التعليم ما لم يواكبه تنمية قدرات المعلمين وتطويرها، وفق التخطيط الجيد لها ووضع سيناريوهات مستقبلية لتحقيق ذلك.

#### مفهوم السيناريو:

يعرف السيناريو إجرائيًا بأنه "وصف لوضع مستقبلي ممكن، أو محتمل، أو مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسار، أو المسارات التي يُمكن أن تُؤدي لهذا الوضع المستقبلي، انطلاقًا من الوضع الراهن، أو من وضع ابتدائي مفترض.



**السيناريو الأول: السيناريو المرجعي (الامتدادي):**

يفترض فيه ثبات جميع الأحوال في السنوات القادمة لواقع تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي، وبافتراض أن المستقبل امتداد للماضي والحاضر يمكن التنبؤ بواقع تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي حتى عام ٢٠٣٠.

**أولاً: منطلقات السيناريو المرجعي " الامتدادي ":**

- استمرار زيادة الفجوة بين برامج التعليم الأساسي وبرامج تنمية قدراتهم والعصر الرقمي.
- تزايد إعداده معلمي التعليم الأساسي التي تحتاج لتنمية قدراتهم المهنية، وانعكاس ذلك سلبياً على أدائهم في ضوء العصر الرقمي.
- ضعف الارتباط بين قبول أو تعيين المعلمين وقدراتهم المهنية للعمل في هذه المرحلة في ضوء العصر الرقمي.
- لا يوجد تناسب بين أعداد المعلمين والطلاب بمرحلة التعليم الأساسي والبرامج التي تدرس في هذه المرحلة في ضوء خطة الوزارة لتطوير التعليم (2.0).
- قلة المشاركة المجتمعية في الإنفاق والتمويل على تطوير وتدريب معلمي التعليم الأساسي لتنمية قدراتهم المهنية.
- قلة التجهيزات بمرحلة التعليم الأساسي من معامل وأجهزة، مما يؤثر على أداء المعلمين واحتياجاتهم التدريبية.
- ندرة وجود برامج التدريب في ظل جائحة كورونا، مما يؤثر على التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
- استمرار مسلسل الإهمال في صيانة وترميمات المباني المدرسية الخاصة بفصول الدراسة والمعامل بمدارس التعليم الأساسي.
- تفاقم حدة المشكلة السكانية، مما يؤدي إلى خلل في تناسب أعداد الطلاب مع سعة الفصول.
- وجود فجوة بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية الفعلية، وانتشار بعض الثقافات والمفاهيم الخاطئة عن برامج التنمية المهنية لقدرات المعلمين عن بُعد.
- تدني الخدمات التي تقدمها الدولة للمعلمين في المجالات الصحية والاجتماعية.

- ظهور كثير من السلوكيات والاتجاهات السلبية من معلمي التعليم الأساسي تجاه خطط تطوير هذه المرحلة.

### ثانياً: التداعيات التعليمية والمجتمعية للسيناريو المرجعي "الامتدادي"

وتأسيساً على التداعيات المجتمعية والتحديات التي تواجه تنمية قدرات معلمي التعليم

الأساسي المهنية في ضوء العصر الرقمي ستتأثر على النحو التالي:

أهداف برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.

- قابلة للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي.

- تعمل على إكساب مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل وفق العصر الرقمي.

### الاحتياجات التدريبية.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:

- مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل عقد البرنامج التدريبي.

- تدريب المعلمين بشكل مستمر في ضوء متطلبات المعلمين في العصر الرقمي.

- تنوع التدريبات من وجهاً لوجه إلي الفيديو كونفرنس ، ووسائل التواصل الاخرى مثل

برنامج الزوم وغير ذلك.

### المحتوى التدريبي.

يجب أن تتوفر في المواد التعليمية للمحتوى التدريبي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي

في ضوء العصر الرقمي ما يلي:

- يتناسب مع الأهداف المنشودة من البرنامج.

- يتسم بالوضوح وعدم التعقيد.

- يجمع بين الجانب النظري والعملي.

### مكان التدريب:

يراعي في أماكن التدريب ما يلي:-

- يتناسب مع أماكن عمل المشاركين.

- مزود بالأدوات والتجهيزات الضرورية والمتنوعة.

**المدرّب.**

يجب أن يتوافر في المدرّب ما يلي:

- على مستوى عالي من الكفاءة العلمية ومتخصص علمياً وملماً بكل ما هو جديد.
- يدير وقت البرنامج بكفاءة، ويوزع العمل على فترات متوازنة.

**تقويم المدرّب:**

- تقويم المدرّب القائم على تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:-
- قدرته على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب.
- تمكنه من المادة العلمية والتدريبية، وإدارة الوقت بفاعلية.

**تقويم برامج تنمية القدرات:**

- يتمّ تقويم برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:-
- وضوح أهداف التقويم للمشاركين.
- الارتباط بأهداف البرنامج والمحتوى التدريبي.

**المباني والتجهيزات:**

- استمرار مسلسل الإهمال في صيانة وترميمات المباني المدرسية.
- انخفاض التجهيزات الخاصة بوسائل الأمان والسلامة المهنية والمرتبطة بمباني الورش والمعامل.

**أعضاء هيئة التدريس من المعلمين:**

- ضعف الإعداد الحالي للمعلم بكليات التربية، على الرغم من وجود محاولات لتطوير نظم الإعداد بهذه الكليات.
- زيادة برامج التدريب للمعلمين أثناء الخدمة، وإن كانت تتمّ هذه البرامج بصورة روتينية وربما يرجع ذلك أيضاً إلى أن نوعية هذه البرامج ذاتها لا تلبي حاجات المعلمين ، ولا تتفق مع التطورات الحادثة.

**الإدارة والتمويل:**

- المزيد من المركزية في الهيكل التنظيمي للمديريات ووزارة التربية والتعليم مع استمرار تحكم الروتين والبيروقراطية الإدارية.

- يظل المصدر الأساسي لتمويل التعليم الأساسي وبرامج تنمية القدرات متمثلاً في الدولة، بالإضافة إلى إسهامات بعض المشاركات المجتمعية في عمليات تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي.
- التمويل عن طريق المنح والقروض من الهيئات الأجنبية في مجال التدريب وتنمية القدرات.
- التمويل عن طريق الشراكة مع بعض المؤسسات الدولية المهمة بالتعليم، مثل: اليونيسيف، والبنك الدولي.

### السيناريو الثاني: السيناريو الإصلاحي:

يفترض هذا السيناريو حدوث بعض الإصلاحات والتغيرات المرغوبة والمرجوة جزئياً بشكل تدريجي بمعنى: حدوث بعض التعديلات في اللوائح والقوانين، والتدريب، وأساليب الإدارة وغيرها.

### أولاً: منطلقات السيناريو الإصلاحي:

- إعادة تقييم أهداف برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
- دراسة العلاقة بين التحديات التي تواجه التعليم الأساسي من جانب، ومستويات القيم والقضايا والمهارات المطلوبة لهم في المجالات المهنية للتعليم وتنمية قدرات المعلمين في ضوء متطلبات العصر الرقمي وتحدياته.
- تقديم برامج توعية عن أهمية تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي، ودورها في تنمية قدراتهم وتحقيق أهداف هذه المرحلة.
- زيادة المشاركة المجتمعية لرجال الأعمال والمؤسسات في تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وتجهيزات وتأسيس المعامل بمدارس التعليم الأساسي.
- تحقيق التكامل بين وزارة التربية والتعليم والوزارات الأخرى والمراكز البحثية، بهدف تطوير برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ظل سياسات التطوير بالوزارة والعصر الرقمي.
- عمل صيانة دورية للمباني والتجهيزات في المدارس، ومراجعة قواعد الأمان الصناعي والسلامة المهنية الواجب توافرها في هذه المباني.

- الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في طرق وأساليب التدريس والوسائل التكنولوجية التعليمية في تدريس المناهج.
  - عمل دراسات مستقبلية لتحديد الأعداد المطلوبة من المعلمين وبرامج تنمية قدراتهم بمرحلة التعليم الأساسي.
  - إعادة النظر في ترتيب موضوعات المقررات الدراسية التي يقوم المعلمون بتدريسها في هذه المرحلة مع عمل تكامل بين المحتوى في ضوء العصر الرقمي.
  - زيادة أو تحسين تجهيزات المعامل وتجهيزات مدارس التعليم الأساسي.
  - عمل دورات تدريبية للمعلمين لتنمية مهارات التدريس لديهم، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في شرح وتنفيذ المناهج.
  - تنوع أساليب التقويم المستخدمة في التعليم الأساسي من جانب المعلمين.
  - تفعيل دور الإدارة في متابعة الطلاب والمعلمين وحل مشكلاتهم.
- ثانياً: النداءات التعليمية والمجتمعية للسیناريو الإصلاحی:**

#### التخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي

- ضرورة وجود رؤية ورسالة لتنمية قدرات المعلمين بالمديرية التعليمية.
  - التخطيط المسبق لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي على المستويات الإدارية المختلفة.
- مهارات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي**
- امتلاك معلمي التعليم الأساسي القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب في ضوء العصر الرقمي.
  - إكساب معلمي التعليم الأساسي مهارات التي تجمع بين كل القدرات المعرفية، ومهارات التفكير العليا مع المهارات الوظيفية.
  - تنمية قدرة المعلمين على استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل التعلم داخل الفصول.
  - قيام المعلمين بتوظيف تكنولوجيا المعلومات واستيعابها داخل الفصول.

- تدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة وتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم.

**أهداف برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.**

- واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي.
- تعمل على إكساب مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل وفق العصر الرقمي.
- تشتمل على الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية الرقمية.
- تسهم في تنمية القدرة على مواجهة تغيرات وتحديات العصر الرقمي.

### الاحتياجات التدريبية

يتمّ تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:

- مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل عقد البرنامج التدريبي.
- المعلمون في العصر الرقمي.
- التحديات العالمية والمجتمعية المعاصرة.

### المحتوي التدريبي:

يجب أن تتوافر في المواد التعليمية للمحتوى التدريبي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي

في ضوء العصر الرقمي ما يلي:

- يتناسب مع الأهداف المنشودة من البرنامج.
- يتسم بالوضوح وعدم التعقيد.
- يجمع بين الجانب النظري والعملية.

### مكان التدريب.

يراعي في أماكن التدريب ما يلي:-

- يتناسب مع أماكن عمل المشاركين.
- مزود بالأدوات والتجهيزات الضرورية والمتنوعة.
- يتناسب مع الوسائل والأساليب المستخدمة في العرض.

### المدرّب.

يجب أن يتوافر في المدرّب ما يلي:

- على مستوى عالي من الكفاءة العلمية ومتخصص علمياً وملماً بكل ما هو جديد.
  - يدير وقت البرنامج بكفاءة، ويوزع العمل على فترات متوازنة.
  - يلتزم بالمحتوى المحدد، ويعرضه بجاذبية.
  - يدير ورش العمل بفعالية ويراعي الفروق الفردية.
- تقويم برامج تنمية القدرات.**

- يتم تقويم برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:-
- وضوح أهداف التقويم للمشاركين.
  - الارتباط بأهداف البرنامج والمحتوي التدريبي.
  - تنوع أساليب التقويم (اختبارات - تقارير - بحوث...)
  - إسهام المشاركين في تقويم البرنامج (المدرّب-المكان-المحتوى-الأهداف...).
- تقويم المدرّب.**

- تقويم المدرّب القائم على تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:-
- قدرته على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب.
  - تمكنه من المادة العلمية والتدريبية، وإدارة الوقت بفاعلية.
- المباني والتجهيزات.**

- تزويد المباني الدراسية والمعامل بوسائل الأمان الصناعي والسلامة المهنية.
  - تزويد المدارس بالأعداد الكافية من الحواسيب الآلية.
  - زيادة عدد المباني بما يتناسب مع زيادة أعداد الطلاب.
  - زيادة المشاركة المجتمعية في تجهيز المعامل المختلفة بمدارس التعليم الأساسي.
  - زيادة عدد الأجهزة بالمعامل حتى تتناسب مع أعداد الطلاب.
- المعلمون.**

- استمرار إعداد المعلم بكليات التربية بالنظامين (التتابعي - التكاملي)، مع إدخال بعض التحسينات في محاور الأعداد بهذه الكليات.
- إدخال مزيداً من التحسينات على برامج تدريب معلم التعليم الأساسي أثناء الخدمة وإكسابه مهارات استخدام الحاسب الآلي والشبكة العنكبوتية وخلافه.

- وجود تحسن في أداء المعلم في التعليم الأساسي، نظرًا لتحسين الخدمات المقدمة له رفع الرواتب والأجور للمعلمين، وتقديم الرعاية الصحية بما يساعد على رضا المعلم المهني، ومن ثم تحسين أدائه المهني.
- تنمية مهارات التدريس لدى المعلمين واستخدام استراتيجيات تدرس وسائل تعليمية حديثة تتناسب مع تحقيق أهداف برامج التعليم الأساسي.
- حدوث تعاون بين المعلمين والإدارة بمستوياتها المختلفة من أجل تحقيق أهداف برامج التعليم الأساسي.

#### أساليب التقويم:

- إدخال بعض التعديلات على عملية تقويم أداء الطلاب وتشمل أساليبها وأدوارها بما في ذلك نظم الامتحانات الخاصة بالمناهج والمقررات.
- إسناد أعمال السنة للمعلمين مع المتابعة من جانب إدارة المدرسة والتوجيه.
- استخدام أساليب تقويم متنوعة تراعي الفروق الفردية من أجل مساعدة معلمي التعليم الأساسي في التقييم السليم.
- تتم عملية التقويم بمختلف محاورها بصفة مستمرة على مدار العام.

#### الإدارة المدرسية:

- إعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري بمدارس التعليم الأساسي.
- توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- التوجه نحو استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، مثل: أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب حل المشكلات وغيرها.
- القيام بعمليات تدريبية لقيادات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي.
- وضع معايير للمساءلة من أجل انضباط مدارس التعليم الأساسي.

#### السيناريو الثالث: السيناريو الابتكاري أو الثوري:

منطلقات السيناريو المقترح لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي: في ضوء ما تناوله البحث من الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، وتنمية قدرات المعلمين، وملامح العصر الرقمي، والقراءة الإحصائية لواقع التعليم الأساسي



من الإطار المحدد للبحث، والواقع الحالي لبرامج التعليم الأساسي، والعرض السابق، والتحديات التي تواجهها وانعكاساتها على التعليم الأساسي، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، يمكن التوصل إلى مجموعة من منطلقات سيناريوهات تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي والتي تتمثل في:

- وجود نقلة نوعية في الوضع السياسي والديمقراطي والاقتصادي في مصر والذي تحققت بشأته بتفجير ثورتي للشعب المصري في ٢٥ يناير ٢٠١١، و٣٠ يونيو ٢٠١٣.
  - العناية بقضايا التدريب وتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
  - التكامل بين الوزارات المختلفة (التربية والتعليم - والمؤسسات الدولية المهتمة بالتعليم).
- من أجل تحديد:

- الاحتياجات المستقبلية لتنمية قدرات المعلمين والمهارات المطلوب تنميتها.
- المهارات التي يجب أن يتقنها معلم التعليم الأساسي لمواكبة العصر الرقمي.
- المشاركة المجتمعية في توفير الدعم اللازم لتنمية قدرات المعلمين بشكل مستمر في ضوء العصر الرقمي.
- تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي لتحقيق التكامل بين جوانب عمليات تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي والمهارات الواجب اكتسابها للتكيف مع العصر الرقمي.
- الانفتاح على أحدث الاتجاهات العالمية فيما يتعلق بتدريب المعلمين وتنمية قدراتهم.
- الاهتمام بدور كليات التربية في إعداد معلم التعليم الأساسي وزيادة المواد التربوية والأوزان النسبية للتأهيل التربوي.
- في ظلّ هذا السيناريو سيكون الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كمنطلق أساسي عند اتخاذ أي قرار يتعلق بتنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
- تغير النظرة المجتمعية للتعليم باعتباره أساس التنمية في ضوء التحول الرقمي.
- الاهتمام الخاص بدراسة اللغات الأجنبية، من أجل تنمية قدرات المعلمين في ضوء العصر الرقمي في القرن الحادي والعشرين.

- الاجتهاد لوضع نظرية في القيم والقضايا التربوية وتدريب معلمي التعليم الأساسي عليها في ضوء متغيرات العصر الرقمي.
- استخدام الحاسوب والبرامج المساعدة على محاكاة واقع التدريس والتدريب عليها، من أجل تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفق العصر الرقمي.
- يشكل التراكم المعرفي والمهاري الدعامية الأساسية لانطلاق هذا السيناريو.
- السعي نحو التقدم والقدرة على التنافس التعليمي في ظلّ تغيرات وتحديات التحول الرقمي وانعكاساتها على قدرات معلمي التعليم الأساسي.
- خوض غمار المنافسة في مسابقات التعليم العالمية والتي من شأنها رفع قدرات ومهارات معلمي التعليم الأساسي في ضوء تحديات العصر الرقمي.
- محاكاة بعض الخبرات العالمية في تنمية قدرات المعلمين في ضوء العصر الرقمي.
- وجود نقلة نوعية في مستوى الخدمات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم من ارتفاع المرتبات، وزيادة نظام التأمين الصحي، والمساكن، والرحلات، والبرامج التدريبية للمعلمين.

#### التداعيات التعليمية والمجتمعية للسيناريو:

- في ظلّ هذا السيناريو سيتم تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.
- التخطيط لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي.
- ضرورة وجود رؤية ورسالة لتنمية قدرات المعلمين بالمديريات التعليمية.
- التخطيط المسبق لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي على المستويات الإدارية المختلفة.
- توفير الدعم المناسب لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي.
- تصميم برامج وخطط كافية لتنمية قدرات المعلمين على المستويات الإدارية المختلفة.
- زيادة فرص التدريب للتغلب على التفاوت بين المعلمين في استخدام شبكة الإنترنت والتقنيات المختلفة .
- تبويب المعلومات الخاصة بتنمية قدرات المعلمين طبقاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها.

**مهارات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.**

- امتلاك معلمي التعليم الأساسي القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب في ضوء العصر الرقمي.
- إكساب معلمي التعليم الأساسي المهارات التي تجمع بين كلّ القدرات المعرفية ومهارات التفكير العليا مع المهارات الوظيفية.
- تنمية قدرة المعلمين على استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التعلم داخل الفصول.
- قيام المعلمين بتوظيف تكنولوجيا المعلومات واستيعابها داخل الفصول.
- تدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة وتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم.
- تدريب المعلمين على العمل في بيئات رقمية كمتطلب من العصر الرقمي.
- تقديم تنمية قدرات المعلمين في الشكل الرقمي.
- اعتماد المعلمين على الوسائل التقنية للمعلومات في تنمية قدرات المعلمين للتحويل الرقمي.

**أهداف برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي.**

- واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي.
- تعمل على إكساب مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل وفق العصر الرقمي.
- تشتمل على الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية الرقمية.
- تسهم في تنمية القدرة على مواجهة تغيرات وتحديات العصر الرقمي.
- مرتبطة بأهداف التعليم الأساسي والمعلمين في العصر الرقمي.
- واضحة ودقيقة وقابلة للتطبيق والقياس في ضوء العصر الرقمي.

**الاحتياجات التدريبية:**

- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:
- مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية قبل عقد البرنامج التدريبي.
- التحديات العالمية والمجتمعية المعاصرة.

- التحليل الوظيفي لمهام المعلمين في ضوء العصر الرقمي.
- تتنوع طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية (مقابلة-استبيان-اختبارات- المقابلة - الاستبانة - الاختبارات - الملاحظة ...)

### المحتوى التدريبي

- يجب أن تتوافر في المواد التعليمية للمحتوى التدريبي لتنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي ما يلي:
- يتناسب مع الأهداف المنشودة من البرنامج.
  - يتسم بالوضوح وعدم التعقيد.
  - يجمع بين الجانب النظري والعملي.
  - يشمل جميع نواحي العمل الأكاديمية والإدارية.

### مكان التدريب:

- يراعي في أماكن التدريب ما يلي:
- يتناسب مع أماكن عمل المشاركين.
  - مزود بالأدوات والتجهيزات الضرورية والمتنوعة.
  - يتناسب مع الوسائل والأساليب المستخدمة في العرض.

### المدرّب

- يجب أن يتوافر في المدرّب ما يلي:
- على مستوى عالي من الكفاءة العلمية ومتخصص علمياً وملماً بكلّ ما هو جديد.
  - يدير وقت البرنامج بكفاءة، ويوزع العمل على فترات متوازنة.
  - يلتزم بالمحتوى المحدد، ويعرضه بجاذبية.
  - يدير ورش العمل بفعالية ويراعي الفروق الفردية.
  - يحمل على الأقل نفس المرتبة الأكاديمية للمشاركين.

### تقويم المدرّب

- تقويم المدرّب القائم على تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:-
- قدرته على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب.

- تمكنه من المادة العلمية والتدريبية، وإدارة الوقت بفاعلية.
- مدى قدرته على توصيل المعلومات للمتدربين.
- كيفية مواجهة المشكلات المختلفة في مجال عمله.
- قدرته على التعامل مع التحديات العالمية المعاصرة (العولمة - تكنولوجيا الاتصالات- التكتلات الاقتصادية).

### تقويم برامج تنمية القدرات

يتمّ تقويم برامج تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لما يلي:-

- وضوح أهداف التقويم للمشاركين.
- الارتباط بأهداف البرنامج والمحتوى التدريبي.
- تنوع أساليب التقويم (اختبارات - تقارير - بحوث...)
- إسهام المشاركين في تقويم البرنامج (المدرّب- المكان - المحتوى - الأهداف...).
- متابعة أداء المشاركين في الميدان بعد الانتهاء من البرنامج بفترة.
- ملاحظة أداء المعلمين عن طريق المدربين.

### المعلمون:

إنّ نجاح العملية التعليمية يتوقف بدرجة كبيرة على مستوى كفاءة وتأهيل المعلمين، إذ إنه لن تتحقق النتيجة المرجوة من التعليم الأساسي في العصر الرقمي ما لم يكن هناك معلمون على كفاءة عالية.

- زيادة أعداد المعلمين لسدّ العجز في التخصصات المختلفة.
- زيادة برامج التدريب المختلفة لتنمية قدرات المعلمين اللازمة لاكتمال شخصية المعلم لتتوافق مع العصر الرقمي.

- ترشيح بعض المعلمين للبعثات الخارجية لتنمية مهارات المعلمين.
- تطوير نظم إعداد معلمي التعليم الأساسي في ضوء العصر الرقمي والمتغيرات المجتمعية العالمية المعاصرة.
- تطبيق معايير ومؤشرات الجودة الخاصة بالمعلم في الإعداد وتنمية قدراتهم أثناء الخدمة.

- استخدام المعلمين لأساليب التعلم النشط والاستراتيجيات الحديثة في التدريس وذلك من خلال تنمية قدراتهم المهنية في ضوء تحولات العصر الرقمي.
  - كما أنه يوجد مجموعة من المعايير والكفايات التي يجب مراعاتها واتباعها لإعداد معلمي التعليم الأساسي للتغلب على جوانب القصور في جوانب إعدادهم وتأهيلهم منها:
  - كفايات توجيه المعلمين للطلاب.
  - إتقان التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال التعليم.
  - توفير المكتبات والمراجع الخاصة لعمل الأبحاث.
  - عمل خطة شاملة لتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للمعلمين.
  - ضرورة وجود تناسب بين إعداد المعلمين والطلاب الدراسين.
  - إلحاق معلمي التعليم الأساسي بالبعثات الدراسية.
  - إيجاد تكامل بين برامج الإعداد وبرامج التدريب.
- الإدارة المدرسية:**

- الإدارة الناجحة هي التي تحقق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لديها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثم تعتبر الإدارة هي المحرك الرئيسي لنجاح عمليات تنمية قدرات معلمي التعليم الأساسي نظرًا لما تتمتع به الإدارة المدرسية من نمط مميز حيث إنها كبيرة ومتعددة المرافق والتخصصات، وهذا يتطلب وجود ما يلي:
- توضيح رؤية ورسالة المدرسة.
  - أن تتصف الإدارة بالمرونة بحيث تتكيف مع مختلف الظروف والتغيرات.
  - وضع معايير للأداء يقاس في ضوءها كفاءة الأداء الإداري.
  - تدريب المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بالمدارس من خلال وحدات التدريب بها.
  - توفير المناخ الإداري المناسب لرفع كفاءة العملية التعليمية بالمدرسة.
  - تقوم الإدارة بمتابعة المعلمين والطلاب بصفة مستمرة في ضوء بعض المعايير المقننة.
  - أن تشجع الإدارة أسلوب العمل الجماعي من خلال تنمية الجوانب المهنية المختلفة للمعلمين في ضوء العصر الرقمي.
  - توظيف اللوائح والقوانين بما يحقق فعالية العملية التعليمية بالمدرسة.

- تعديل القوانين واللوائح الإدارية التي تسمح بتنمية قدرات المعلمين في ضوء التحولات المختلفة للعصر الرقمي في القرن الحادي والعشرين.
- تفعيل دور مجالس الآباء وإتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ العديد من القرارات التي من شأنها، أن تسهم في تفعيل آليات تنمية قدرات المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١) أحمد ماهر (٢٠١٣): دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٢) أحمد محمود الزنقلي (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية التنمية المستدامة، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ٣) أبو هاشم محمد (٢٠٠٩): مناهج مدرسة المستقبل، ورقة مقدمة في ندوة "مدرسة المستقبل" كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ٤) أسماء أحمد خلف (٢٠١٤): تطوير الكفاءات التربوية للمعلمين في ضوء مدخل التدريب داخل المدرسة دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، (٣).
- ٥) بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي في التعليم، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار المعرفة، الإسكندرية.
- ٦) ثابت عبد الرحمن إدريسي، وجمال الدين محمد المرسي (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٧) جمهورية مصر العربية ورئاسة مجلس الوزراء (١٩٩٧): "قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧، بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦"، القاهرة، مادة ١٣٤.
- ٨) جمهورية مصر العربية ووزارة التربية والتعليم (١٩٨١): قانون التعلم رقم ١٣٩ لسنة، بإصدار قانون التعليم، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.

- ٩) حسام الدين السيد محمد (٢٠١٦): نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج س ١٧، ع ٥٦، أكتوبر.
- ١٠) رشيدة السيد الطاهر (٢٠١٠م): التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية تحديات وطموحات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة.
- ١١) زينب محمود أحمد علي (٢٠١٩): معلم العصر الرقمي: الطموحات والتحديات، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج (٦٨)، ديسمبر.
- ١٢) رؤوف عزمي توفيق (٢٠١٠): الفجوة الرقمية في المنظومة التعليمية المصرية في إطار مفهوم مجتمع المعرفة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- ١٣) طارق محمود (٢٠١٠): الرقمية وشبكة الانترنت، القاهرة، المركز الأصيل للنشر والتوزيع.
- ١٤) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دار المعرفة، الإسكندرية، ط٢.
- ١٥) عبد العزيز جميل مخيمر (٢٠١٠): دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط٢.
- ١٦) عطية بن يتيم عطية الهلالي (٢٠٢١): واقع كفايات العصر الرقمي لدى معلمي التعليم العام في ضوء معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم "ISTE 2016"، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس، العدد ٢١، الجزء الأول.
- ١٧) علي عبد ربه حسين (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل إرشادي مقترح لمديري المدارس الابتدائية. مستقبل التربية العربية - مصر، مج ١٩ ع (٧٥).
- ١٨) علي محمد رحومة (٢٠١٠): علم الاجتماع الآلي: مقارنة في علم الاجتماع العربي والاتصال عبر الحاسوب، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٣٤٧، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.



- ١٩) علي السلمي (٢٠١٢): نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات"، في رحلتي مع الإدارة: كتابات إدارية في قضايا وطنية، القاهرة، دار غريب للنشر، الجزء الثاني.
- ٢٠) عماد صموئيل وهبة (٢٠١١): استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج ١١، ع ٤٤، مايو.
- ٢١) عماد صموئيل وهبة (٢٠١٧): تطوير برامج إعداد معلم التعليم الأساسي بكلية التربية سوهاج في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠١٤ - ٢٠١٣، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ١١٠، ٢٨، أبريل.
- ٢٢) فؤاد أبو حطب وآمال صادق ٢٠٠٤: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢٣) كارل رويل ٢٠١٤: تنمية قدرات المدرسين باستخدام أجهزة الهاتف المحمول، عوامل مقارنة مهمة، مستقبلات، مركز مطبوعات اليونسكو، مج (٤٤)، ع (١).
- ٢٤) مجمع اللغة العربية (١٩٩٤): المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ٢٥) محمد الأصمعي محروس وآخرون (٢٠٢٠): لبنى السيد علي محمد، حمد السيد عبد اللاه: تطوير معايير خطط التحسين المدارس التعليم الأساسي المعتمدة في ضوء التجارب والنماذج المعاصرة في الاعتماد التربوي، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٥٤.
- ٢٦) محمد فتحي عبد الهادي (٢٠١٠): مجتمع المعلومات بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٢٧) محمد منصور أحمد (٢٠١٦): التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. المجلة التربوية. جامعة سوهاج، ٤٦(٢).

٢٨) محمود فتوح محمد، هيا تركي معدي الحربي (٢٠١٦): مهارات المعلم في ظل عصر الثورة الرقمية وطرق تنميتها، معلم العصر الرقمي، في الفترة من ٢٤-٢٦ أكتوبر ٢٠١٦، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، يوم المعلم، كلية التربية، جدة، المملكة العربية السعودية.

٢٩) مروة عبد الرحمن أحمد سيد (٢٠١٤): تجديد التعليم الأساسي في مصر لتلبية احتياجات التلاميذ في العصر الرقمي (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

٣٠) مصطفى محمود أبو بكر، وفهد بن عبد الله النعيم (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرار في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٣١) نادية جمال الدين (٢٠١٣): الإنسان والتعليم والبحث العربي، في الزمان الرقمي، من أجلك نكتب رسائل تربوية، القاهرة، مكتبة الزعيم.

٣٢) نادية جمال الدين (٢٠١٤): ثورة التعلم: التكنولوجيا الرقمية وثورة الشباب المصري في مطل للجميع: الحادي والعشرين، مؤتمر التعليم والتماسك الاجتماعي، القاهرة، الزعيم للخدمات المكتبية والنشر، (١٨-١٩ يونيو) من أجلك نكتب رسائل تربوية ٢.

٣٣) نادية سلامة هاشم حسن (٢٠١٧): تعليم الجيل الرقمي بالمناطق المحرومة "دراسة سوسيولوجية لملامح الاستبعاد الاجتماعي في مصر"، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

٣٤) نبيل مرسى، وأحمد سليم (٢٠١٤): الإدارة الاستراتيجية: إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط ٢.

٣٥) هدى بنت عبد الرحمن بن عمر البلالي (٢٠١٨): تفعيل التنمية المهنية لمعلمات ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة

عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٩٤، ج ٢.

٣٦) هيام عبد العاطي (٢٠١٤): اللامساواة الرقمي في التعليم الأساسي وحق التعلم مدى الحياة، رسالة دكتوراة، معهد الدراسات التربوي، جامعة القاهرة.

(٣٧) اليونسكو (٢٠٠٥): العلم في مجتمع المعلومات، منشورات منظمة اليونسكو للقمة العالمية حول مجتمع المعلومات، اليونسكو، باريس.

(٣٨) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٠): دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، الجزء الثالث (نظم ضبط الجودة الداخلية، الإصدار الأول، القاهرة).

(٣٩) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: الإدارة العامة لنظم المعلومات واتخاذ القرار، كتاب الإحصاء السنوي، ٢٠١٩-٢٠٢٠.

(٤٠) ولاء محمود عبد الله (٢٠١٨): مقومات تنمية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٨، ١٤.

(٤١) نور محمد عارف الياسين (٢٠١٩): مستوى التنمية المهنية لمعلمي مرحلة الطفولة المبكرة: مبادرة القراءة والحساب نموذجًا "RAMP"، دراسات - العلوم التربوية، مج ٤٦،

#### المراجع العربية الإلكترونية:

(١) نادية أمال شرقي (٢٠١٠) التنمية المهنية للمعلم والاتجاهات المعاصرة، متاح على الإنترنت:

[http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show\\_article.shtml?id=710](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.shtml?id=710)

(٢) الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠١٤): الدستور، نص دستور ٢٠١٤، دستور جمهورية مصر العربية، المادة (١٩).

<http://www.sis.gov.eg/.pdf>.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية.

- 1) Allen( 2013): *Michael Allen's guide to e-learning. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated,*
- 2) Al- Karam; A. M. Al- Ali & N. M.(2019). E- learning: the new breed of education. In Billeh, V. & Ezzat, A.(Eds.), *Education*

development through utilization of technology: UNESCO Regional Office for Education in the Arab States.

3) Barbara, Fischer(2007); *The Relationship between Leadership, Strategic Planning and Capital Structure of Cardinal Stretch University*, Ph.D. Dissertation, College of Education and Leadership, Cardinal Stretch University.

4) Bayrakci, Mustafa (2014): *"In – Service Teacher Teacher Training in Japan and Turkey: A comparative Analysis of Institution and Practices*, OP.TIC.

5) Boghani, Ashok B. and Taborzki, Maria (2011):*"Physical to Digital Transformation: Any New Opportunities."* ,OP.TIC.

5) Brumm, Christopher A; Drury, Sharon. (2013): Leadership that Empowers: How Strategic Planning Relates to Followership, *Engineering Management Journal*, 25 (4).

6) Change, Gwang (2012); *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods*, Directions in Educational Planning, IIEP, UNESCO, Paris.

7) Chen – yi-wen (2013): *distance learning as a method of promoting the professional development of Taiwanese junior high school mathematics teachers in using technology*, dissertation abstracts, AA 13085876,.

8) Cooper. Joel& Weaver. Kimberley D (2016).: *Gender and Computers: Understanding the Digital Divide*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.

9) Dessler , Gary(2014); *Management Leading People Organization in 21st Century*, The Chines University of Hong Kong, Department of Management, New Jersey.

10) Dooris, J. Michael, et. Al (2012); *Strategic Planning in Higher Education, New Directions for Higher Education*, No. 110 .

11) Eric Brynjolfsson and Loran Hit, *Digital Organization (2012): Preliminary Results from an MIT Study of Internet Organization. Culture and Productivity, Executive Summary, April 19.*

- 12) Tiffin and L. Rajas Ingham In (2017): *search of the virtual class: Education in An Information society* , Rout ledge, London.
- 13) Evans, Debra 2016: Teachers' perception of school based professional development, OP.TIC.
- 14) Hye yoon Jung (2016): *transactional. Distance and teacher motivation: teacher motivation in distance training*, West Virginia University.
- 15) Mats. Lundgren , Janne svardhagen (2015 ): *teacher training – education at a distance an educational challenge* , NEPF conference Oslo , Norway , 10 – 13 march .
- 16) Patricia Buckley, "Digital Transformation: Information, Interaction and Identity", OP.TIC.
- 17) Phu Vu, Vien Cao, Lan Vu, and Jude Cepero(2014): Factors Driving Learner Success in Online Professional Development, *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, Vo. 15, No. 3, July.
- 18) Stiakakis , Emmanouil , Pavlos Kariotellis, and Maria Vlachopoulou,(2018)): From the Digital Divide to Digital Inequality,(A Secondary Research in the European Union, University of Macedonia, Institute for Computer Sciences, Social-Informatics and Telecommunications Engineering
- 19) Tom Barone, Liora Bresler (2011):"High Quality Professional Development: An Investigation of the Supports for and Barriers to Professional Development in Arts Education, *International Journal of Education and the Arts* Vol. 8, No.2.
- 20) Wanjala, Christine N; Rarieya, Jane F A.(2014): Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges, *International Studies in Educational Administration*, 42(1).
- 21) Williams, Henry S; Johnson, Teryl L.(2013): Strategic Leadership in Schools, *Education*, 133 (3),350-355.