

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

حنان البديري كمال

(مدرس جامعي- كلية التربية - جامعة أسوان)

ملخص

شهد العالم سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، حيث أضافت هذه التغيرات مسؤوليات وواجبات جديدة علي المجتمع بأنظمتها المختلفة ، وباعتبار أن المعلمين يمثلون فئة لا يستهان بها في المجتمع، فإن هذه الشريحة لم تكن بمنأى عن هذه التحولات والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تحدث في العالم ؛ فالمعلم عنصر مهم في العملية التعليمية. وتطوير أدائه أمر أساس في تطوير تلك العملية، بل إن تطوير المعلم هو مفتاح تطوير العملية التعليمية برمتها ، وهذه التغيرات التي طرأت في دور المعلم أقتضى على القيادات التربوية القيام بالتنوع في أدوار القيادة تسهم في تحقيق النمو المهني للمعلم وتطوير أدائه ، ويهدف هذا البحث التعرف على الأدوار المؤمل للمعلم أن يضطلع بها مستقبلا ، وكذلك التعرف على المتغيرات العالمية وانعكاساتها علي أدوار المعلم ،بالإضافة إلى توضيح طبيعة قيادة التغيير وأدوارها في ظل المتغيرات العالمية ،فضلا عن توضيح وإبراز المعوقات التي تعيق قيادة التغيير في تحقيق التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي والتوصل إلى المتطلبات اللازمة لقيادة التغيير في تحقيق هذا التحول ، وقد اعتمد البحث علي المنهج الوصفي ، مع الاعتماد على أحدث الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، وقد توصل البحث الي مجموعة من المسؤوليات المطلوبة من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلمين ازاء

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

تحقيق هذا التحول مسئولية مدير المدرسة في مجال التنمية المهنية، مسئوليته في مجال التنمية المهنية مسئوليته في توجيه الهيئة التعليمية والإشراف عليهم ومساعدتهم علي النمو المهني ،مسئولية المشرف في تشجيع المعلمين على الابتكار والتجديد في عمليات التعلم والتعليم، مسئوليته في الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات انسانية بينهم وبين إدارة المدرسة، مسئوليته في مساعدة المعلمين علي الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم، مسئولية المعلم في تطوير المعلمين مهنيا ، مسئوليته في فحص اعمال زملائه المعلمين ، كما وضعت الباحثة مجموعة من الآليات لتطبيق تلك المسئوليات .

الكلمات المفتاحية : الأدوار الجديدة للمعلمين ، التحولات والتغيرات العالمية ، قيادة التغيير ،آليات التحول .

Converted to contemporary roles of Arab teacher in light of The leadership change

Hanan ELBadry Kamal

(lecture in Faculty of Education, University of Aswan)

The world has seen a series of changes of knowledge and technological developments, which added new responsibilities and duties of the various community its systems, Given that teachers represent a significant category in the community, this slice were not immune to these economic shifts, political, social and cultural changes taking place in the world; Because the teacher is an important element in the educational and scientific. The development is the basis of his performance in the development of that process, but that teacher development is the educational process as a whole to develop key, These changes in the role of a teacher necessitated the educational leaders do diversity in leadership roles contribute to the professional growth of teachers and the development his performance, This research aims to identify the roles hopefully the teacher be undertaken in the future, as well as recognize the global changes and their impact on the roles of teacher, as well as to clarify the nature of the leadership change and their roles in the light of the global variables, as well as to clarify and highlight the obstacles that impede change leadership in achieving the transition to contemporary teacher Arab and reach necessary to lead requirements roles change in achieving this transformation, Research on the descriptive approach has been adopted, with the reliance on the latest literature and

previous studies related to the subject, The research found a range of responsibilities required of the school principal , educational supervisor and teachers about achieving this shift the responsibility of the school principal in the field of professional development, responsibility in the field of professional development responsibility in guiding the teaching staff and supervise and help them to professional growth, The responsibility of the supervisor to encourage teachers to innovation in learning and teaching processes, responsibility in the detection of teachers needs and composition of human relations between them and the school administration, his responsibility in helping teachers to stand in the best educational methods and use them in their lessons, the responsibility of the teacher to develop teachers professionally, responsibility to examine the work of his fellow teachers, the researcher also developed a range of mechanisms to implement those responsibilities.

Key words: New Roles for Teachers, Transformations and Global Changes, Leadership change, Transformation Mechanisms

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير حنان البديري كمال (مدرس جامعي- كلية التربية - جامعة أسوان)

المقدمة:

يعد المعلم عنصراً أساسياً في العملية التعليمية فله الدور الفاعل والمؤثر في تحديد جودة مخرجات العملية التعليمية. لذا كان من الضروري الاهتمام بتدريبه والارتقاء بأدائه المهني والعلمي، وذلك لمواكبة التطورات العلمية والمهنية في الميدان التربوي.

وباعتبار المعلم عماد العملية التربوية وحجر الزاوية ، فإن نجاح المعلم في أداء رسالته يعتبر نجاح لطلابه في تحصيل العلم، وتحقيقاً لأهداف المناهج الدراسية ، ولذا فإن المعلم في حاجة دائمة لتنمية قدراته المهنية ورفع كفاياته الأدائية والمعرفية والمهارية ، ومن ثم يكتسب المعلم الثقة المنشودة التي يظهر مردودها على أداء طلابه ، وبناءً على ذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير الأداء المهني للمعلمين، مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية. (ضحاوي وحسين، ٢٠٠٩م، ص122).

وقد بدأ التفكير بالارتقاء بجودة التعليم وأداء المعلم العربي بمبادرة من اليونسيف منذ عام 2006 في إطار شراكة واسعة شملت عدة منظمات هي : جامعة الدول العربية، والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ومكتب التربية العربي لدول الخليج، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ، واستمر العمل على هذا الخط الفكري، حتى عقدت ورشة عن المعلم العربي حول وضع معايير استرشاديه للأداء، بحضور وفود

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

15 دولة عربية، توصلت المجموعة المشاركة إلى ضرورة توفير بيئة مدرسية داعمة للنمو المهني للمعلم ، والتطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية في ضوء واقع أداء المعلمين، والاعتماد على الجودة الشاملة في إدارة المدرسة في وجود قيادات مستنيرة ورشيده داعمة للمعلم، متابعة المعلمين في الميدان وتطوير أدائهم، وأخيراً تمكين المعلم وتهيئته للتعامل مع متغيرات القرن الحادي والعشرين(الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المعلم العربي:سياسات وبرامج، 2009).

وتعد القيادة بكافة أبعادها من الأركان الرئيسة والفاعلة في أي نظام تعليمي؛ إذ أنها تساهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات ، وتعمل على تحسينه و تطويره بما يتناسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية بما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية، وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفقاً للأهداف التربوية المخططة(الطعاني، 2005م ، ص 45).

وفي ظل التطورات التي شهدتها العملية التربوية تغير مفهوم القيادة ،حيث لم يعد في مفهومها الحديث مهمة واحدة فقط وهي مساعدة المعلمين على تطوير أساليبهم ووسائلهم في غرفة الصف، بل تعداه ليشمل مهام كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد وهو تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره ،وبهذا يمكن للقيادة التربوية أن تحقق أهدافها وغاياتها من خلال السعي لتحقيق هذا المفهوم الشامل(العبدالجبار، 20، 1429).

وأحد الأسباب التي أدت إلى التغيير في مفهوم القيادة التربوية هو تغير دور المعلم ، إذ لم يعد يكفي بأن يتقن المادة العلمية ويلقنها للمتعلمين ، كما لم يعد يمكنه العيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات بل ينبغي أن

يكون قادراً على تجديد معلوماته باستمرار ومتابعة المستجدات العلمية والمهنية ، وأن يكون منفتحاً على المعرفة العلمية ، وقادراً على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين ، وعلى الانفتاح على المجتمع المحلي والعالمي وهذه التغيرات التي طرأت في دور المعلم أقتضى على القيادات التربوية القيام بالتنوع في أدوار القيادة تسهم في تحقيق النمو المهني للمعلم وتطوير أدائه ؛ إذ إن هذا هو لب القيادة التربوية ، والقائد بما أوتي من خبرة وتأهيل في المادة العلمية وأساليب تدريسيها وما لديه من مهارات في الملاحظة والتحليل وحل المشكلات من أقدر الأفراد على مساعدة المعلم في هذا الجانب (الأحمد، ٢٠٠٥م ، ص 16)

وتضع قيادات التغيير نصب أعينها الأدوار الجديدة للمعلم وما عليها من تدريب للمعلمين لتشخيص إمكاناتهم بهدف توجيههم وتشخيص بيئة التعلم ، ومساعدتهم على اكتساب بعض المهارات الأساسية اللازمة لحل المشكلات ومواجهة المواقف الجديدة ، ومساعدتهم على تخطيط المواقف التعليمية بما يتناسب وإمكاناتهم ، وتدريبهم على إنتاج بعض أنواع من تكنولوجيا التعليم وكيفية استخدامها واكتساب مهارات استخدام المكتبة ، واستخدام أشكال التعلم الذاتي المختلفة ضمن إطار منظومة متكاملة للعملية التربوية ، فضلاً على تشجيعهم على الاستمرار في مسيرة التعلم والتدريب وأن يكونوا قدوة يحتذي بهم (القصبي والصيرفي ، 2010، ص 32) .

ولما كانت قيادة التغيير بكافة جوانبها ما هي إلا عملية استشراف هدفها التحول من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية أكثر تطوراً وإيجابية ، فقد بات علي هذه القيادة أن تؤمن أن هذه التغيرات أضافت مسؤوليات وواجبات جديدة على أدوار المعلم التي تتجدد وتتغير باستمرار ، وأن معالم هذا التغيير أملت ضرورة إعادة النظر في أدوار المعلم الممارسة حالياً؛ للتطلع إلى الأدوار التي نشأت بفعل المستجدات ، وكذلك الأدوار المؤمل للمعلم أن يضطلع بها مستقبلاً

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

إذ تبدو ثمة ضرورة للحديث عن هذه الأدوار وماهيتها، ومعالمها، والمأمول منها مستقبلاً ودور قيادة التغيير في إحداث ذلك التحول.

مشكلة البحث :

يعاني المعلم العربي اليوم من أوضاع صعبة تمس مكانته واحترامه، أكثر بكثير مما كان يعانيه المعلمون منذ نصف قرن مضى؛ فهو يواجه مهمات ومسئوليات أكثر تعقيداً وصعوبة عما كان عليه الوضع في الماضي، لقد تدهورت ظروف عمل المعلمين، وافترق تدريبهم إلى الحافز والأحوال الاجتماعية والمهنية الجيدة التي من شأنها مساعدته على تحقيق قفزة واسعة إلى الأمام، ولا شك أنه توجد اليوم فجوة واسعة بين خصائص ومهارات المعلم الذي تتطلبه ظروف عصر المعلومات والمعرفة الراهن، وخصائص المعلم الحالي في المدارس العربية، ومن الضروري والملح الإشارة إلى أنه قد آن الأوان للاهتمام بدور المعلم وبمهنة التعليم، ليس فقط على أساس العدالة في التعامل مع هذه الفئة المهنية التي تؤدي دوراً اجتماعياً ووطنياً مهماً، بل لأنها تشكل عاملاً حاسماً في أي استراتيجية للتنمية البشرية.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن المعلمين يعانون من عدة مشكلات ؛ فقد أكدت دراسة (قحوان ، 2010) أن هناك الكثير من المعوقات التي تحد من تطوير أداء المعلم ومنها "ضعف امتلاك القادة لطرائق وأساليب التخطيط التربوي ، ضعف تمكن المعلمين من استخدام الوسائل التعليمية ، كذلك قلة إلمام غالبية المعلمين بشروط ومواصفات الجودة الشاملة في العملية التعليمية، فضلاً عن قلة الدافعية لدى المعلم لتطوير نفسه مهنيًا، وندرة الدورات التدريبية والورش التعليمية الخاصة بالتنمية المهنية المستدامة"، كما أظهرت دراسة (الصاعدى، 1435) "ضعف تحفيز المعلمين للمشاركة في برامج التنمية المهنية من قبل الإدارة العليا أو القيادة المدرسية، وعدم توافر أندية تهتم بتنمية المعلمين مهنيًا، بالإضافة إلى قلة الربط بين نتائج تقويم المعلمين وبرامج التنمية

المهنية ،وقلة إتاحة مصادر التعلم الذاتي للمعلم فى مقر عمله ، كما أكدت دراسة (ظاهر، 2010 ، 78) عدم الاهتمام بتوفير فرص حقيقية للمعلمين لحضور المؤتمرات التربوية وحلقات النقاش ، وقصور البرامج التدريبية الحالية عن الوفاء بالاحتياجات التدريبية للمعلمين ، وقلة فرص الأيفاد للخارج بالنسبة للمعلمين مع ندرة الاستفادة من خبرات العائدين منهم ."

ومن خلال المناقشات والعمل الجماعي والعروض توصلت المجموعة المشاركة فى اللقاء الثانى عن المعلم العربى (الإطار الاسترشادى لمعايير أداء المعلم العربى:سياسات وبرامج،2009) إلى قائمة من التحديات التى تواجه الأنظمة التربوية فى الوطن العربى فى طريقها إلى الإصلاح تتلخص فى التالى:

1-أن المعلم فى معظم الدول العربية موظف يعمل فى سياق بيروقراطى فى إطار نظام قائم على الضبط والتفتيش والجزاءات ويدخل فى علاقات هرمية وتسلطية مع المتعلم وأقرانه من المعلمين والمشرفين عليه.

2-أن المعلم يعانى من تدنى وضعه الاقتصادى الرسمى، وسبل الارتقاء والترقية تأتى من خلال الأقدمية الزمنية، وفرص التخصص والتنوع المهني داخل التدريس غائبة والسبيل الوحيد نحو الترقية هو التوجه نحو الإدارة.

3-غياب آليات المشاركة فى وضع السياسات التربوية التى يستطيع من خلالها وبشكل مؤسسى أن يعبر المعلم عن وضعه ووجهة نظره.

4-أن نظم تقييم أداء المعلم فى الدول العربية تعانى من خلل كبير يتمثل فى غياب قوائم معلنة لمعايير أداء المعلم، وعدم وضوح الدور المهم والحيوي الذى تلعبه المعايير الوطنية فى تقييم وتطوير أداء المعلم.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث فى السؤال الرئيسى التالى:

كيف يمكن لقيادة التغيير تحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم؟وينبثق

من هذا السؤال الرئيسى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

- 1- ما المتغيرات العالمية وانعكاساتها علي أدوار المعلم العربي ؟
 - 2- ما الأدوار المؤمل للمعلم العربي أن يضطلع بها مستقبلا وانعكاساتها على أدوار المعلمين؟
 - 3- ما الأسس النظرية والفكرية لقيادة التغيير وأدوار المعلم فيها ؟
 - 4- ما المعوقات التي تعيق قيادة التغيير في تحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي ؟
 - 5- ما الآليات اللازمة لقيادة التغيير لتحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي ؟
- أهداف البحث :** التعرف على الأدوار المؤمل للمعلم أن يضطلع بها مستقبلا وكذلك التعرف على المتغيرات العالمية وانعكاساتها علي أدوار المعلم ، بالإضافة إلى توضيح طبيعة قيادة التغيير وأدوارها في ظل المتغيرات العالمية ، فضلا عن توضيح وازرار المعوقات التي تعيق قيادة التغيير في تحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي والتوصل إلى المتطلبات والآليات اللازمة لقيادة التغيير في تحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي.

-أهمية البحث :

- إلقاء الضوء علي الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء المتغيرات العالمية ، والذي ينبغي أن يقوم بها ليس فقط منفذاً لعمليات الإصلاح والتطوير والتغيير والتجديد أو حتي شريكاً فيها ، بل يمتد هذا الدور ليكون المعلم قائدا للتغيير ، ومصدرا أساسيا تنطلق منه مبادرات الإصلاح التربوي الشامل .

- كما تأتي أهمية البحث من أنها تسلط الضوء على واحد من أهم المداخل الإدارية الحديثة وهو مدخل إدارة التغيير الذي يعول عليه الكثير لتحقيق التحول نحو ادواراً معاصرة للمعلم تواكب التغيرات العالمية والمجتمعية ،

ويتوقع أن تفيد نتائجها القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم للاستفادة من الاستراتيجيات التي تستخدمها قيادة التغيير في تحقيق هذا التحول .
-منهج البحث :

بناءً على طبيعة مشكلة البحث وأهدافه وتساؤلاته فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي والذي يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تهدف إلى وصف واقع أدوار المعلم العربي ، و كيف يمكن لقيادة التغيير تحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم من خلال الاعتماد على البحوث والدراسات السابقة ثم جمع البيانات والحقائق والمعلومات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج عن الموضوع محل الدراسة (ملحم سامي ،2000، ص324).

-حدود البحث :

الحدود الموضوعية : قيادة التغيير من حيث (المفهوم والاهمية والأهداف والابعاد والاستراتيجيات والمعوقات)، ومهام وأدوار قائد التغيير متمثلة في (المدير والمشرف والمعلم نفسه) كقيادة للتغيير داخل المدرسة .

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في العام الجامعي 2016-2017.

-مصطلحات البحث

1-الدور The Role

يعرف قاموس علم الاجتماع الدور انه " نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في تفاعل (غيث ، 2007). ويخلص بعض الباحثين بأن الدور هو حجر الأساس في الأنظمة الاجتماعية وهو في مفهومه العام يعني سلسلة من التعيينات ، يتوقع أن يقوم بها الشخص المنوط به الدور ، والذي يحتل موقعا في إطار مؤسسي اجتماعي أو مهني ، وذلك في مقابل مواقع

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

أخري مترابطة أو متكاملة ، ولكل منها واجبات وحقوق خاصة بالأداء توضحها قواعد ثابتة ومعروفة (الكبيسي وقمبر ، 2007 ، ص 9) ، كما يعرف الدور أنه عبارة عن مجموعة من المتطلبات الذي يفرضها التنظيم على الموظف (Kahn & Katz.1999) وتعمل الأدوار كحدود بين الفرد (الموظف) وبين المنظمة، حيث تمثل الأدوار مجموعة من التوقعات من قبل الفرد والمنظمة، ولذلك تعمل الأدوار على ربط الفرد بالمنظمة والعكس.

ويمكن تعريف الدور اجرائياً في هذا البحث على أنه " مجموعة من المتطلبات والمسئوليات والواجبات الجديدة التي يفرضها التعليم علي المعلم في الوقت الحالي ، وكذلك المؤمل للمعلم ان يضطلع بها مستقبلا .

2-قيادة التغيير The Leadership Change :

إن قيادة التغيير بالمفهوم الإداري التربوي ووفقاً للباحثين ليست مطلباً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة من وسائل المؤسسات على اختلافها من أجل فاعلية أنشطتها، وتحسين أدائها ضمن إطارات العمل ومن أبرز هذه التعريفات ما يأتي :

- يعرف (سميث ، 17 : 2001) قيادة التغيير بأنها" عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه ؛من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب التغيير المراد إحداثه " .

- يعرف (عبدالغفار ، 84 : 2010) قيادة التغيير أنها " عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المؤسسات التربوية ، وِإيجاد علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحلية ، وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير."

- تعرف قيادة التغيير لدى (الهادي، 2013، 248) هي " استخدام أفضل الطرق اقتصاداً أو فاعلية لإحداث التغيير وفق مراحل حدوثه بقصد خدمة أهداف مؤسسات التعليم العالي للاطلاع بمسؤولياتها وإيجاد التغيير الفعال".
والمقصود بقيادة التغيير في هذا البحث أنها عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المدرسة نحو أدوار جديدة ومعاصرة للمعلم تتواءم مع التغيرات والتحولات العالمية والدولية المعاصرة وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير.
وقيادة التغيير هنا تتعلق بالقوى المحركة، والممارسات والعمليات التي تغذي التحول، فهي أشبه ما تكون بوضع المحرك في عملية التغيير برمتها، وجعلها تسير بوتيرة أسرع وأكثر ذكاءً وكفاءة. وبالتالي، فهي أكثر ارتباطاً بالتغييرات الواسعة النطاق.

الدراسات السابقة :

تتناول الدراسات والبحوث السابقة موضوعات ذات صلة بقيادة التغيير في الإدارة المدرسية وموضوعات أخرى بالتطوير في الأداء المهني للمعلمين ؛ ففي إطار دور قيادة التغيير في الإدارة المدرسية جاءت دراسة (عماد الدين ، 2003) المعنونة بـ" تقييم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته" إلى التعرف عن مدى نجاح برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة قائداً فاعلاً للتغيير ، وقد غطت الدراسة ثمانية أبعاد في قيادة التغيير ، وهي : تطوير رؤية عامة مشتركة ، وبناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف والأوليات ، وبناء ثقافة مشتركة ، ونمذجة السلوك ، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية ، والتحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية ، وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ، وهيكل التغيير وقد حصل البعد المعني بنمذجة السلوك علي المرتبة الأولى من وجهة نظر جميع فئات الدراسة.

و دراسة(الزاهي، 2005) المعنونة ب دور المعلم في قيادة التغيير التربوي داخل المدرسة ، والتي تناول فيها الباحث بالدراسة والتحليل دور المعلم باعتباره قائداً للتغيير في المدرسة من أجل إنجاح عملية التغيير ،مستخدماً المنهج الوصفي وخلصت الدراسة إلى أنه ينبغي أن يتقلد المعلم دوراً جديداً ليس فقط منفذاً لعمليات الاصلاح والتغيير ، بل يمتد هذا الدور ليكون المعلم قائداً للتغيير ومصدراً أساسياً تنطلق منه مبادرات الاصلاح التربوي الشامل .

وهدفت دراسة (الزهراني، ١٤٢٨ هـ) " إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة وشملت الدراسة (١٧) مدير ومساعد مدير مركز إشراف تربوي و(١٤) رئيس قسم إشراف تربوي و(٢١٢) مدير ووكيل مدرسة و(١٠٢٤) معلماً ، وخلصت إلى أن المشرفين التربويين يمارسون قيادة التغيير بمراحلها ، وأبعادها المختلفة بدرجة متوسطة

كما هدفت (دراسة الزهراني ، ١٤٢٩ هـ) إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الاشراف التربوي ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة ، وشملت الدراسة جميع مديري تلك المراكز وعددهم (٢٢) مديراً ، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (٣١٤) مشرفاً تربوياً ، وخلصت إلى أن مديري تلك المراكز يرون أنهم يمارسون قيادة التغيير ما بين درجة عالية جداً ، ودرجة عالية ، فيما يرى المشرفون التربويون أن مديري تلك المراكز يمارسونها ما بين درجة عالية ، ودرجة متوسطة.

وكشفت دراسة (سهام الزهراني، 1433هـ) عن مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة،

وأظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى المديرات، وأوصت الدراسة بتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس في مجال التغيير وقيادته، والإفادة من الجامعات كبيوت خبرة لتقديم النصح والاستشارات لإدارات التعليم فيما يخص الإدارة المدرسية كقيادة للتغيير.

وجاءت دراسة (سعاد شوك، 2013) لوضع وثيقة مرجعية حول قيادة التغيير في الوسط التربوي، من أجل تجويد عملية التعليم للارتقاء بمخرجاته وبلوغ المعايير الدولية المتعارف عليها، وتستهدف الوثيقة أصحاب القرار في مجال ضبط السياسات التعليمية، وتناولت الوثيقة مقومات قيادة التغيير في الوسط التربوي، وعرض بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال قيادة التغيير، ومؤشرات تشخيص مواطن التصدي للتغيير وأسبابه وسبل تجاوزه. وأظهرت الدراسة أن المشروع يحتاج إلى قيادة نشيطة قادرة على مواكبة التغييرات، ومن صعوبات المشروع غياب الأدلة المنهجية وأدوات المراقبة والتمكين، والاعتمادات والهياكل الخاصة بمجال قيادة التغيير في الوسط التربوي.

كما هدفت دراسة (عبير العتيبي، 2015) إلى تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية لقيادة التغيير في الأبعاد التالية: تطوير رؤية مشتركة، و بناء ثقافة مشتركة، وتحفيز العاملين، و نمذجة السلوك، هيكله التغيير، بالإضافة الي معرفة ابرز معوقات قيادة التغيير من وجهة نظر افراد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ان درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك معوقات تحول دون قيادة التغيير لدي القيادات التربوية أهمها وجود قيود في صرف الحوافز والمكافئات لأصحاب الاداء المتميز.

كما سعت دراسة (Hallinger.Lee. Ko.2011) إلى تحديد تأثير نوعية القيادة الرئيسية لتنمية المجتمع المهني للمعلمين في هونغ كونغ بالمدارس

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

الابتدائية، وتحديد السبل الأساسية لجودة القيادة والمناخ التنظيمي وأثره على قوة المجتمع المهني للمعلمين، وتم استخدام البيانات الاستقصائية من 32 مدرسة ابتدائية في هونج كونج، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة توافر مبادئ أساسية لتنمية المجتمع المهني للمعلمين تتمثل في بعض السياسات والممارسات

وجاءت دراسة (كانوكا Kaniuka, 2012) نحو تغيير المعلمين من خلال الإصلاح المدرسي : تأملات في القيادة التربوية ودورها في تحسين المدرسة ، للتعرف على دور القيادة التربوية في المدارس كعامل مؤثر في إحداث تغيير واضح في تفكير المعلمين ، وطرائقهم في التدريس ، وزيادة تحصيل طلابهم ، اشتملت الدراسة علي عينة مكونة من ثماني معلمات في المدارس الحكومية الأساسية في المناطق الفقيرة في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام أسلوب دراسة الحالة واطهرت نتائج الدراسة مقدرة القيادة التربوية في هذه المدارس على احداث التغيير المطلوب في تفكير المعلمين وتنوع خبراتهم وزيادة تحصيل طلابهم .

كما هدفت دراسة (Tuli,Fekede,2015) إلى التعرف على تحديات التطوير المهني المستمر للمعلمين التي تعد أحد العوامل الحيوية للتعامل بصورة فعالة مع التغييرات الجارية وتحسين نوعية التعليم ، وتعد تلك الدراسة دراسة حالة تستكشف الحواجز الفعلية والمحتملة التي تعوق التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الإثيوبية، وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والمناقشات الجماعية المركزة من أفراد العينة ، وكشفت نتائج الدراسة عن ثلاثة تحديات رئيسية في مجال التنمية المهنية المستدامة للمعلمين: (1) المفاهيم والقضايا المتعلقة بالتدريس والتنمية المهنية والتوجيه، (2) الإدارة والقيادة، وشروط العمل (3) المعلمين والحاجة إلى إعادة النظر في استراتيجيات إدارة التغيير التربوي،

وتطوير طرق التدريس ، وتعزيز الممارسات القائمة على البحوث وتجديد الإدارة وثقافة القيادة، وتحسين عمل المعلمين في الظروف غير العادية. وفى ضوء عرض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات تناولت القيادة كعامل مؤثر في إحداث التغيير في أداء المعلمين ،والمعوقات التي تحول دون قيادة التغيير لدي القيادات التربوية في أداء دورها مثل دراسة (عبير العتيبي ، 2015) & (سعاد شوك، 2013) & (سهام الزهراني، 1433هـ) & (كانوكا Kaniuka، 2012) & (Hallinger.Lee. Ko.2011) & (عماد الدين ، 2003)، كما تناولت بعض الدراسات تحديات التطوير المهني المستمر للمعلمين و دور المعلم في قيادة التغيير التربوي مثل دراسة (Tuli,Fekede,2015) & دراسة (Zascerinsk 2010) & (الزاكي، 2005) & (Zascerinsk 2010) وكذلك دور المشرفين ومديري مراكز الاشراف التربوي في اجراء الاصلاح والتغيير والتجديد في ادوار المعلمين (الزهراني، ١٤٢٨ هـ) & (دراسة الزهراني ، ١٤٢٩ هـ) & (دراسة الزهراني ، ١٤٢٩ هـ).

-خطوات البحث :

يسير البحث وفقا للخطوات التالية :

القسم الأول: قيادة التغيير وأدوار المعلمين ويتناول هذا القسم المحاور التالية:
أولاً : التغيرات العالمية التي فرضت التغيير وتشمل (العولمة - التعاون الدولي وتشابك المصالح - الثورة العلمية التكنولوجية الشاملة- ظهور التكتلات الاقتصادية الإقليمية).

ثانياً: قيادة التغيير بالمدارس وتشمل :

- 1- أهمية قيادة التغيير وأهدافها.
- 2- خصائص قيادة التغيير .
- 3- سمات قائد التغيير .

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

4- أبعاد قيادة التغيير .

5- استراتيجيات قيادة التغيير.

6- أدوار المعلمين في ضوء قيادة التغيير

7- التوجهات العالمية نحو تطوير دور المعلم

ثالثاً: معوقات تطبيق قيادة التغيير بالمدارس .

القسم الثاني : الآليات المقترحة لتحقيق التحول نحو أدوار جديدة للمعلم

العربي في ضوء قيادة التغيير

.ويتناول هذا القسم المحاور التالية :

1- المتطلبات والمسئوليات اللازمة لقيادة التغيير لتحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي.

2- آليات تحقيق التحول نحو الأدوار الجديدة للمعلم.

الإطار النظري

القسم الأول : قيادة التغيير وأدوار المعلم العربي

أولاً : التغييرات العالمية التي فرضت التغيير وتشمل (العولمة - التعاون الدولي وتشابك المصالح - الثورة العلمية التكنولوجية الشاملة- ظهور التكتلات الاقتصادية الإقليمية).

يعتبر النظام التعليمي شديد التأثير والتأثر بالتغيرات العالمية المحيطة، وحيث أن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية، وأحد أبرز عناصر النظام التعليمي، فإن الأدوار التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها سوف تتأثر تبعاً لذلك، مما يستوجب تحديد هذه المتغيرات، ومدى تأثيرها في تكوين المعلم، ومن ثم اقتراح الطرق اللازمة لتمكين المعلم من التفاعل الجاد مع هذه المتغيرات ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي :-

ا. العولمة

يتجه العالم بشكل متزايد ومتسارع خلال العقود الثلاثة الأخيرة نحو نظام كوني جديد يحكم ما يجرى في العالم ويؤثر فيه بشكل قوى و يستند هذا النظام إلى اتفاقيات الجات وذراعها التنفيذي المتمثل في منظمة التجارة العالمية.

ولقد تغيرت بشكل جوهري قواعد المنافسة في ظل ظاهرة العولمة والقوى الضاغطة المصاحبة لها، بحيث أصبحت مقومات النجاح والقدرة على البقاء تتحدد بما تستطيع الدول والشركات والمؤسسات بكافة أنواعها أن تخلقه لنفسها من ميزة تنافسية، وأهم ما يحدد هذه الميزة التنافسية هو مستوى الإنتاجية والجودة والتميز الذي يمكن أن تحققها أنظمة الإنتاج، وهذه تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد والإبداع والابتكار والتجديد المستمر، ولقد أصبح عاملي الجودة والتكلفة حاسمين في تحديد القدرة التنافسية للمنظمات بكافة أنواعها، الأمر الذي يضع ضغوطاً كبيرة على كافة المنظمات والمؤسسات، خاصة تلك المعنية بالتعليم وإعداد القوى البشرية المتميزة، لتطوير برامجها، وتقويم مخرجاتها بشكل مستمر، (حسيني، 2008، ص 16)

لذا فإن تكوين المعلم يركز على "المعلم العصري"، وهو المعلم الذي لديه سعة ثقافية في الفنون العقلية والعلوم واللغات ، ويقود التجديد وصناعة المجتمع وفقاً لمقتضيات العصر، وقادر على التعامل مع تجديد الثقافة المحلية والتفاعل مع الثقافة العالمية، بدلاً من التلقين أو الانبهار ، كما يستطيع التدريس بأساليب منطلقة من منهجية المستقبل ، ويمتلك أكثر من لغة ويدعم مفهوم نسبية المعارف ويعمل على التوفيق بين الآراء وبناء وجهة نظر متطورة ومتغيرة، ويهتم بالتفاعل مع الخصوصيات الأخرى، ويراعي التعددية الثقافية في تدريسه وتقويمه.(الصايغ وآخرون ، 29، 1424-33).

أي ان المعلم العصري هو الذي يعمل على اكتساب المتعلم للتعليم الذاتي وحل المشكلات وأساليب التفكير الابتكاري وسرعة الاطلاع والاستيعاب، ومتابعة مصادر المعلومات، وحسن الاستفادة منها، والحرص على استثمار

أوقات الفراغ، والقدرة على التكيف للمواقف الجديدة، والاستفادة بالتقنية ووسائلها في عملية التعلم،

2. التعاون الدولي وتشابك المصالح

لقد أصبحت جميع دول العالم مترابطة بدرجة كبيرة، وهذا ما يعبر عنه بحاجة الدول إلى بعضها وتشابك مصالحها، وأصبح لكل حدث معاصر انعكاساته الفورية في العالم أجمع، فقيام حرب في مكان ما في العالم يفرض تعديلات أخرى في الخطوط السياسية، ويثير مظاهر الخطر في مكان آخر من العالم، ويؤثر في المعاملات المالية في مكان ثالث ويحدث تحركات سياسية في دول أخرى.

وأصبح المجتمع العربي يقع تحت تأثير هذا التغيير، وبالتالي تحتم عليه أن يحدد مكانه من المجتمع الدولي، وتفرض على المواطن كذلك تحديد موقفاً موائماً مع التغيير السريع والمصالح المتشابكة بما يتفق مع احتياجاته، ويحفظ على قيمة وتراثه، ولا يتم ذلك إلا من خلال نظام تعليمي جيد يستطيع القيام بذلك الدور، وخاصة المعلم لما له من دور فعال في نقل المعارف والحضارة.

وفي ضوء تلك المتغيرات فإن تكوين المعلم يركز على "المعلم الديمقراطي"، وهو المعلم الذي يتمثل الحرية الأكاديمية كسلوك وممارسة واعية وناضجة في الحياة وفي العملية التعليمية وفق الضوابط والالتزام بالصالح العام، ولديه طموحات في رسم مستقبل متجه نحو الديمقراطية، ويحيى منظومة قيمية وإخلاقية تحكم أدائه كافة بعيداً عن التسبب والتهاون، بحيث يبدع في التدريس والبحث وعدم الانغلاق إلى نمطية محددة، ويمارس دوره بفعالية وكفاءة في التدريس والتقييم والنمو المهني وخدمة المجتمع (وظفة، 2000، ص 73)

أي ان المعلم الديمقراطي هو الذي يقوم تلاميذه بعدالة ونزاهة وشفافية، ويكون قادراً على تنمية القدرة النقدية التي تستلزم تفكيراً حراً وفعالاً مستقلاً، ويشكل حافزاً لتلاميذه على البحث والنقد والمشاركة والمناظرة للآخرين واحترام

أراءهم، ويعمل على إشراك جميع التلاميذ في عملية التعليم، ويسير مع تلاميذه وبهم لأقصى ما تسمح به مقدرتهم وإمكاناتهم واستعداداتهم. إضافة إلى "معلم المواطنة"، وهو المعلم الذي يجعل من الوطنية موضوع النقاء لكل التوجهات والأفكار والآراء التي تعكس نوعاً من التعددية الثقافية والفكرية في المجتمع، وهو الذي يتعامل مع تلاميذه بموضوعية بغض النظر عن أية أبعاد طائفية عشائرية أو اجتماعية، ويشبع حاجاتهم الوجدانية والنفسية والروحية بما يتفق وتكوين شخصية ملتزمة ومتوازنة في ذاتها، بعيدة عن اللامبالاة، وترسيخ مفاهيم التعاون مع الآخرين والقيام بالعمل الخيري التطوعي والخدمي. (الشريدة، 1426، ص ص 17-19).

وبالتأكيد سيصبح تلاميذه أكثر فعالية في الحياة العامة، ومواطنين معتمدين على أنفسهم وعلى مقدراتهم، ومعتزين بوطنهم وبولادة أمره وبنظامه ومؤسساته الاجتماعية، ولديهم القدرة على التضحية بالنفس والمال في سبيل الدفاع عنه

3. الثورة العلمية التكنولوجية الشاملة

يعد هذا العصر بحق عصر العلم والتكنولوجيا للذان أصبحا مصدراً قوياً للإنسان المعاصر، حيث أن الثورة العلمية والتقنية ثورة مستمرة تزداد عمقاً وتأثيراً في مجمل الحياة، كما ان كمية المعرفة الإنسانية تتضاعف يوميا بواسطة هذه الثورة العلمية المتنامية، ويعد التعليم سلاحاً أولياً في يد هذا التطور التكنولوجي وتمثل التكنولوجيا عاملاً هاماً في تحديد صورة المجتمع الحديث ومن ثم فإن نجاح عملية تحديث المجتمع تعتمد على مدى قدرته على استيعاب التغيرات التكنولوجية الحديثة.

وبالفعل تأثرت منظومة التعليم بالطفرة التكنولوجية الهائلة فتغير دور المعلم من مجرد ناقل للمعرفة إلى ميسر لعملية التعلم، وتحول المتعلم من مجرد متلق

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

سلبى إلى متفاعل نشط، كما تأثر المنهج أيضاً، فشملت أهداف التعلم إكساب المتعلمين مهارات التعلم الذاتي، وزاد التركيز على فردية المتعلم وقدراته وإمكاناته الخاصة وأصبح الاتقان هو المعيار الأول لنظم التعليم وظهرت مفاهيم جديدة منها التعلم المفرد والتعليم بمساعدة الكمبيوتر، وتكنولوجيا الوسائط المتعددة وغيرها من المفاهيم المرتبطة بالمستحدثات التكنولوجية .

وفي ضوء المتغيرات المعرفية، فإن تكوين المعلم يركز على "معلم المعرفة" وهو المعلم الذي يمتلك قاعدة علمية معرفية صلبة وذات اتساع وعمق معرفي، وهو المتحرر إلى درجة كبيرة من الفصل القاطع بين التخصصات ومن تجزئة المعرفة، ومدرك للكيفية التي تترابط بها أجزاء المعرفة مع بعضها البعض، ولديه القدرة على تجديد معارفه، ورغبته المستمرة في الاحتفاظ الدائم بالحديث والجديد في هذه المعارف، وهو القادر على تطويع المناهج لتعليم طلابه من خلال تداخل العلوم والتخصصات المختلفة، (الصايغ وآخرون، 1424، 29-33)،

أي ان المعلم أصبح مصدراً للمعرفة الحديثة للتلاميذ ، قادراً على إرشادهم إلى مصادر المعرفة في المحيط المباشر للمدرسة وفي المجتمع الكبير، وملتزماً بتطبيق المعارف التي يقدمها وكيفية الاستفادة منها والسيطرة عليها في حياة التلاميذ، ولديه القدرة على تدريب التلاميذ على مهارة الحصول على المعرفة من مصادرها بشكل مستقل .

و"المعلم الباحث"، وهو المعلم الذي يؤمن بأن المعرفة متغيرة ونسبية، وهو الملمّ بطرق التحليل والتفكير المنطقي وفق منطق النظم وعلى التفكير التحليلي والتركيبى والإبداعي والتفكير الحر الملتزم بالمجتمع، وأن يكون قادراً على ممارسة هذا التفكير بأنواعه خلال تدريسه الصفّي، وعلى تكوين المهارات المعرفية والبحثية للتلاميذ اللازمة للقرن الحادي والعشرون، مثل : سرعة الاطلاع وتحليل المشكلة والتجريد والتحليل النقدي البناء واستخدام المعلومات المتوفرة لتكوين اتجاه علمي نحو ظاهرة أو مشكلة ما، وإعادة تفسيرها ووضع

نسق علمي يوضح تفاعلها مع الأنساق الأخرى (الحوات ، 2004، ص ص 130-132)

كما أدى الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المعلوماتية وربطها بشبكات الاتصال المتفاعلة إلى تغير جذري في الممارسات التعليمية التعلّمية نفسها، ليس فقط في السرعة والمرونة والمدى الذي توفره، وإنما في الدرجة المتزايدة للسيطرة على عملية التعليم التي تقدمها للمعلمين والطلاب، فمن السيطرة المتناظرة إلى الرقمية، ومن المذاعة إلى المتفاعلة، ومن السيطرة الخارجية على العملية إلى السيطرة الذاتية التلقائية، وصولاً إلى درجة أكبر من الكثافة باستخدام الوسائط المتشعبة والمتراصة، حيث الاستخدام الشمولي للكمبيوتر في التعليم، والجمع بين أشكال مختلفة للبحث والاستقبال الإلكتروني، ومنتديات الخط المباشر، والمستخدمين المتعددين، وشبكة الإنترنت، وإنشاء مواقف افتراضية وعمليات لواقع افتراضي ، وتطبيقاتها المتمثلة في صفحة "الويب"، والنص المتشعب، والكتاب أو المنهج الرقمي، والمكتبة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والجامعة الافتراضية، وغيرها ، والتي تتضمن تنظم المادة المقدمة وأسلوب بنائها المعماري ، وتوسيع المحتوى التعليمي ، والعمل والتجريب والدراسة عن بعد، (راسيل ، 2001،ص 143)

وفي ضوء الثورة العلمية والمعلوماتية ، فإن تكوين المعلم يستلزم أن يركز على "المعلم الرقمي"، وهو المعلم المتمكن من مهارات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت ومهارات الاتصال والتواصل عبرها شفهيّاً وكتابياً بلغة راقية ومفردات ثرية، والذي يستطيع التدريس باستخدام تكنولوجيا التعليم، ولديه القدرة على تحويل المحتوى التعليمي إلى نشاطات تعليمية ، وعلى التدريس بطريقة المشروع ويعتمد على ورش العمل والمختبرات والدوائر المغلقة والحقائب التعليمية والأفلام والأشرطة المرئية كوسائل تعليمية ، والقادر على تدريب وتهيئة التلاميذ على التعامل مع عالم المعلومات والبيانات والاتصالات السريعة عن طريق الحاسب

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

الآلي والإنترنت وسائر وسائل وتقنيات تحليل المعلومات ومعالجتها، وربط المعلومات السابقة بالجديدة وتوظيفها جميعاً في الحياة العملية (الحوات ، 2004، ص ص 130-132) .

4. ظهور التكتلات الاقتصادية الإقليمية

يعتبر ظهور التكتلات الاقتصادية الإقليمية، مرحلة انتقالية تضمنتها منظمة التجارة العالمية باعتبارها خطوة نحو تحرير الاقتصاد والتجارة على الأقل بين الدول داخل التكتلات ذاتها، وتضع هذه التكتلات شروطاً للعمل داخل حدودها تتعلق هذه الشروط ليس فقط بالمجالات التي تعاني من نقص في العمالة المتاحة لها وإنما أيضاً بالنسبة لنوع وجودة برامج التعليم والإعداد المهني للقوى العاملة التي تسعى لدخول دول التكتل للعمل بها، لذا يعتبر وجود تعليم متطور يعترف به من قبل هيئات الاعتراف العالمية بمثابة الرخصة التي تحتاجها القوى العاملة المؤهلة لدخول منطقة تلك التكتلات بالنسبة لبعض التخصصات مثل تكنولوجيا المعلومات وتلتزم هذه الدولة بمعايير الجودة العالمية في جميع تعاملاتها خاصة فيما يتعلق بالقوى العاملة الأجنبية على اراضيها (بكر، 2000، 149).

وفي ضوء تلك المتغيرات ، فإن تكوين المعلم يركز على "المعلم الخصوصي"، وهو المعلم الذي يملك ذخيرة واسعة من المهارات المعرفية والمهنية اللازمة للتعرف على مختلف الصعوبات التي يواجهها التلاميذ في التعلم، والذي يقوم بدور الوسيط بين حاجات المتعلمين وحاجات المجتمع وحاجات النظام التعليمي ، ويعمل في ظل المؤسسات التعليمية الخاصة والمستقلة، ووفق عقد عمل للقيام بعمل محدد ومتخصص وضمن فريق عمل يساعده ويتكامل معه حيث يكون العمل لبعض الوقت، كما يكون لدى المعلم مهارات لازمة لخلق علاقات قوية مع أولياء الأمور وأصحاب العلاقة بالمدرسة، والذي يشرف على أدائه ويضع مناهجه ويقيم أساليبه أفراد المجتمع بمختلف شرائحه سواء من الأفراد أنفسهم

"آباء وأمهات"، أو من المسؤولين في قطاعات العمل والإنتاج والخدمات وكل من له مصلحة في نمو التعليم وفي العائد من هذا التعليم (الحوات، مرجع سابق ، ص126-130)،

إضافة إلى "المعلم التنافسي" وهو المعلم المتجدد في معارفه ومهاراته وخبراته باستمرار، ومنتطور في وسائله التعليمية وفق أحدث التقنيات المعلوماتية، والذي يكون لديه المرونة والانفتاح على كل جديد، وعلى تعلم مهارات جديدة غير المهارات السابقة، وعلى التعلم مدى الحياة، وهو المعلم الحاصل على رخصة لمزاولة مهنة التدريس يتم تجديدها سنوياً بناءً على اجتيازه اختبارات تحصيلية ومهارية واختبار للقدرات، وهو المتحلي بأخلاقيات المهنة وبتقدير المسؤولية الاجتماعية المترتبة على عمله، ويمتلك مهارات قيادة العمل وتحمل المسؤولية والعمل تحت قيادة مهنية، ومهارات العمل ضمن فريق (الخبتي ، 1424 ، ص ص 48-50).

مما سبق يتضح ان دور المعلم في خضم تلك التغيرات والتحديات له مكانة خاصة في العملية التعليمية ، وأن على المعلم العربي أن يكون في مستوى هذه التحديات ، فالمعلم بما يتصف به من كفايات و ما يتمتع به من رغبة و ميل للتعليم هو الذي يساعد الطالب على التعلم و يهيئه لاكتساب الخبرات التربوية المناسبة وأن تحديات المستقبل لا بد وأن تؤثر على دور المعلم ومهامه التي لا بد وأن يعيها المعلم حتى يتمكن من أداء رسالته على أكمل وجه ،وأهم تحديات المستقبل والعولمة الاقتصادية والثقافية والسياسية والتربوية والثورة المعرفية والتكنولوجية وثورة الاتصالات ،وكذلك التعاون الدولي وتشابك المصالح الذي يؤدي الى هيمنة القطب الواحد على ميادين العلوم والابتكارات ، إلى جانب الفقر والتخلف الذي يرمي بتلابيبه على دول العالم الثالث ومعظم أقطار العالم العربي منه.

ثانيا : قيادة التغيير بالمدارس :

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

أكدت أبرز الاتجاهات الادارية الحديثة في العقد الماضي أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين ، ويرى جون كوتر (Kotter,1996,3) أن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات ؛ فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة ، والقادة هم الذين يستطيعون دفع الافراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق ، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير ، بغرسه وترسيخه في الثقافة الاساسية للمنظمة ، ومن هذا المنطلق ؛ فالحاجة قائمة إلى قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية لا إدارته بالطريقة التقليدية .

1-أهمية قيادة التغيير وأهدافها :

القيادة الإدارية ليست وليدة اللحظة، وطبيعة البشر تحتم القيادة كضرورة اجتماعية تجنباً للخلاف، والحيلولة دون ضياع الجهود، ويوضح (العتيبي ، 2009:16) أهمية قيادة التغيير ضمن نقاط، من بينها الحفاظ على الحيوية الفاعلة في المؤسسة التي تقوم بالتغيير، وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع، وإزكاء الرغبة في التطوير، والتوافق مع متغيرات الحياة ، والوصول إلى درجة أعلى من القوة.

والقيادة ليست وصفة جاهزة ، أوعصا سحرية تستطيع فعل كل شيء وفي كل الظروف، وإنما هي قوة التغيير الأساسية المدعومة بجهود كل العاملين في المؤسسة بما يجعل التغيير هو المشروع الشخصي لكل العاملين، وهذا هو النجاح الحقيقي للقيادة الفعالة.

-أهداف قيادة التغيير :

تختلف أهداف التغيير ودوافعه باختلاف المؤسسات والقادة القائمين عليها ، ومن ثم العاملين بدورهم، فحجم المؤسسة، وطبيعتها ، وفلسفتها الإدارية ، والاجتماعية ، وإمكانياتها ، وثقافتها التنظيمية، يؤثر بدرجة كبيرة في اختبار وتحديد أهداف محددة وثابتة يتم إسقاطها على جميع عمليات التغيير على اختلاف المنظمات وتنوعها، ومن أبرز أهداف التغيير. (الزعبي، 2011: 97)

:

- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالمؤسسة.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المؤسسات.
- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة في المؤسسة.
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات.
- ويشير (دودين، 2012، 366- 367) أن نجاح التغيير في تحقيق أهدافه يرتبط بوجود قيادة للتغيير تعي أسسه، ومبادئه، وتمتلك التصور الفكري، والعلمي اللازم للتعامل معه ، وذكرت أن القدرة على قيادة التغيير " جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة "، وتتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة العوامل الآتية:
- زيادة حدة المنافسة الخارجية من المؤسسات لاسيما مؤسسات التعليم العالي الجامعية كما في الدراسة الحالية.
- متطلبات الجودة الشاملة تستدعي الاطلاع على التجديدات في مختلف المجالات.
- التغيير المستمر والموكب للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- إيجاد اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة لاسيما الولاء لدى العاملين، وهذا ينشأ من نظام التحفيز الفعال، وتقدير الإبداع والكفاءات، ومن ثم زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

-بناء محيط إيجابي للتغيير والتطور والإبداع، فلا يكون القائد فقط هو مصدر التغيير .

-إعداد قيادات قادرة على الإبداع ورغبة فيه ، وتبحث عن الجديد فيما يتعلق بجوانب التغيير في مختلف المجالات.

ويرى (Haynes-Smart, 2010, 54) أن التغيير يعزز ولاء العاملين نحو مؤسستهم حسب موقفهم من التغيير، كذلك الحاجة إلى إدخال تقنيات وأساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المؤسسة لأعمالها، ومعالجة أوضاع العاملين، وزيادة الاهتمام بهم ورفع كفاءة أدائهم.

2- خصائص قيادة التغيير

تتميز قيادة التغيير بعدد من الخصائص والتي تميزها عن أنواع القيادات الأخرى، وقد جُمعت بالنقاط الآتية (العميان، 2008، 345-

347).و(العتيبي،2008، 8) (السبيعي،2008،326) :-

أ- الاستهدافية : فالتغيير يجب أن يحدث في إطار منظم ضمن خطة محددة المعالم، وتتجه إلى غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير .

ب- الواقعية : بمعنى ارتباطها بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة ضمن إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

ج-التوافقية : بحيث يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير .

د-الفاعلية : بأن تملك القدرة على الحركة، والتأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة التغيير (فلية وعبد المجيد،

(365،2009)

- هـ- المشاركة :حيث تحتاج إلى التفاعل الإيجابي عن طريق المشاركة الواعية
للقوى التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
- و-الشرعية : أن يتم التغيير ضمن إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن
واحد.
- ز-الإصلاح : أي بالسعي إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجتها في
المؤسسة.
- ح-القدرة على التطوير والابتكار : حيث يتعين على التغيير أن يعمل على
إيجاد قدرات تطويرية جديدة للارتقاء والتقدم والافقد مضمونه.
- ط- القدرة على التكيف السريع : فإدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط،
ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها (العميان،2008، 345-347).

3-سمات قائد التغيير:

- تحدد سمات قائد التغيير بالسلوكيات والخصائص التالية (نبيل ، 2016)، (الفاعوري ، 2005م ، ص ص : 180-182) & (السلمي ، 2005م ، ص115).
- يتبنى فلسفة واضحة في الإدارة، ومعايير موضوعية في اتخاذ القرارات وفقا لمنهج واضح.
 - لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
 - يوضح لمرؤوسيه المهام المطلوبة منهم، ويشرح لهم طبيعة الظروف التي سيعملون فيها.
 - يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقاً.
 - يستشعر المسؤولية الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة.

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

- يقدر على حشد الأفراد واستثارة طاقاتهم لمواجهة مواقف الأزمات.
- يتمسك بالقيم والأخلاقيات الايجابية.
- يتمتع بالمرونة والقدرة على مراجعة قراراته للتأكد من مناسبتها، ولا يمانع في الرجوع عن قرار أصدره إذ لم يكن محققاً لأهداف المؤسسة.
- يميل للتطوير والتجديد المخطط، وتحمل المخاطر المدروسة.
- يتفحص المشكلات والموضوعات من مختلف جوانبها.
- يستخدم نمطا من المركزية أو اللامركزية المتمم بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- يتسم بالجرأة والمبادرة واتخاذ مواقف هجومية دفاعاً عن مصالح المؤسسة وتحسين فرص تحقيق الأهداف.
- منفتح، يتقبل النقد، ويسعى إلى نشر أفكاره وكسب ثقة الآخرين واقتناعهم، ويتقبل آراء الآخرين.
- يعد نموذجا للعاملين معه ، وقدوة للآخرين في سلوكه وأفعاله.
- يسعى إلى التعليم المستمر لمواكبة عالم سريع التغيير، والبحث دائما عن الفرص المتاحة للتعليم والتطوير.
- يعمل مع التغيير وبإل ويستمتع به بدلا من مقاومته ومعارضته، فعليه أن يبحث عن وسائل لخلق وإحداث التغيير.
- يستطيع التطلع قداماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لها، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة أو من خلال الاجتماعات الرسمية.

4- أبعاد قيادة التغيير داخل المدرسة :

هناك أبعاد عدة لقيادة التغيير ، ويمكن العمل بها داخل البيئة التعليمية ، بقصد إحداث نقلة نوعية في القيادة السائدة في المؤسسات التربوية ، والتعليمية ، وتشمل تلك الأبعاد ما يلي :

أ- وجود رؤية مستقبلية للمدرسة تتضمن التغيير : وذلك من خلال تحفيز المعلمين نحو وضع رؤية مستقبلية للمدرسة وادراك الأهداف المنشودة والغايات النهائية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، وقد ذكرت (عماد الدين ،30،2004) أن هذا البعد يتضمن أيضا مساعدة المعلمين وجميع العاملين في المدرسة على فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمدرسة ، وأن ينتشر في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة عملية التغيير وحيويتها ، ويحث المعلمين والعاملين داخل المدرسة معه على الإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير واحترام القواعد السائدة في المدرسة .

ب- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير : وذلك من خلال اكساب سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلمات التي تركز علي الطالب والمعلم باعتبارهما محوري العملية التعليمية (عماد الدين ،2004، ص 32) كما يشمل إزالة الحواجز بين الفئات المختلفة العاملة في المؤسسة التعليمية وحفزها للتغيير والتطوير ، وبناء علاقات متينة ، وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة والفائدة التربوية.

ج- مراعاة الحاجات والفروق الفردية للمعلمين

يتضمن هذا البعد درجة اهتمام القائد بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني والسعي للارتقاء بمستوي قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية ويشمل هذا البعد احترام القائد للعاملين معه والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة وتقهم

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها .(أبو هذاف ،2011،ص 48)

ويشمل هذا البعد السلوك القيادي الذي يشير إلي مدي احترام قائد التغيير للعاملين معه ، والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة ، إضافة إلى مراعاة وتفهم المشكلات التي قد تواجههم أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها ، وبذل الجهود لمساعدتهم في مواجهتها ، وعادة ما ينطلق قائد التغيير من ميول المعلمين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية كنقطة بداية لعملية التغيير والتطوير المدرسي.

د- توقع مستويات أداء عليا من العاملين:

يظهر هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة ، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحيز والتحدي للعاملين لانحاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المدرسة إلي تحقيقه وبين ما أنجز بالفعل.

ويشير هذا البعد إلي الدرجة التي يقوم بها قائد التغيير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم ، وأن يوفر لهم التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم ، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز وفقا لما اتفق عليه ، أو بذلوا الجهد المطلوب تحقيقا لمؤشرات الأداء والإنجاز الموضوعة.

هـ - هيكلية التغيير

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلي تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية و التطويرية ، وتحسين بيئة العمل

وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضايا تهتم وتؤثر عليهم ، إضافة إلي حل المشكلات بصورة جماعية ، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلي أقصى حد ممكن ، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير ، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم (جرادات و آخرون ، 2000)

ويشمل هذا البعد السلوك القيادي الهادف إلي توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المدرسة، ووضع برامج تنفيذية ، وآليات مقترحة لتفعيل التعاون والشراكة الحقيقية بين العاملين في المؤسسة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي بهدف إحداث التطوير التربوي والمجتمعي المنشود

و-بناء اتفاق جماعي حول أهداف المدرسة وأولويات التغيير:

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلي تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها : واضحة ،وقابلة للتحقيق، وتشكل تحديا حقيقيا لهم لكي يسعوا لإنجازها ، والحرص علي الوصول إلي اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف .

ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام العاملين في المدرسة وواجباتهم ، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم ،ومراجعتها.(عماد الدين ،2004، 76)

وتعد الممارسات المرتبطة بصياغة الأهداف المشتركة ضرورية لتأسيس البنية التنظيمية للمؤسسة وتحديثها ، كما يؤكد هذا البعد علي أهمية مساعدة العاملين علي الربط بين الرؤية الخاصة بمؤسستهم وبين الأهداف الجماعية والفردية ،

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

وعادة ما يرجع قائد التغيير إلي أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليها عند اتخاذ قرارات تتعلق بإحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة وبرامجها ومشاريعها .

ز- تقديم نموذج يحتذى به لقيادة التغيير :

يشمل هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحذو حذوه ويتبعوه ، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها المدير ويناصرها ، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم علي إحداث التغيير (المخلافي ،2008،ص293)

أي ان هذا البعد من شأنه ان يعزز إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على التأثير والتغيير والتطوير ، ولذلك يجب توفر سلوكيات محددة للقائد ليكون قدوة للعاملين معه في المدرسة ، ومنها علي سبيل المثال لا الحصر الحزم والعدل والاستماع للآخرين وتقبل الأفكار المختلفة، والتمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والمجهودات ، والعدالة المطلقة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة ، بالإضافة إلى قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لأن ذلك وسيلته الفاعلة لنقل أفكاره إلى الآخرين . كما يجب أن يكون القدوة الحسنة في القول والفعل ، وان يمتلك القدر الكافي من المرونة في تصرفاته وتعاملاته ، وأن يوزع المهام بالعدل مراعيًا الفروق الفردية للعاملين ، أي على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ح- تشجيع الإبداع والابتكار لدي العاملين :

يشير هذا البعد إلي الدرجة التي يقدم بها القائد للعاملين في مدرسته توجيهها يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم ، وحفزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم وتشجيعهم على التساؤل ، ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالآخرين ، وبعملهم ومناقشتها

وحفزهم لدعم آراءهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة (Butler & et.al,1999,13-16)

5- استراتيجيات قيادة التغيير

هناك العديد من استراتيجيات التغيير ، التي تصلح للاستخدام في المجال التربوي بشكل عام ، ويمكن تصنيف تلك الاستراتيجيات إلى أربعة استراتيجيات هي (الزهراني ، ١٩٩٥ ، ص ص : ٣٣-٤٠) :-

١ - الاستراتيجيات العقلانية : وتسمى أيضاً الاستراتيجيات العقلانية التجريبية ، ووفقاً لهذه الاستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو طبيعة التغيير نفسه ، ولذلك تركز الاستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير ، ومبرراته ، وتتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة ، والصدق ، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الاستراتيجية في التربية والتعليم : التدريب قبل ، أو أثناء الخدمة ، وإنتاج المعرفة ، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية.

٢ - استراتيجيات المناورة والإقناع : وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد ، أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذي تدعمه شيء جيد ، وتعتمد هذه الاستراتيجيات غالباً في الحث على التغيير أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضوعي متحيز للتغيير.

ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات : القيام بتوفير بعض المواد التي لا تستخدم إلا بالمنخرطين في جهود التغيير ، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير (الدعاية للتغيير) والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير ، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير في الاتجاهات والسلوك ، وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب التزامهم ، ومناصرتهم لجهود التغيير.

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

٣ - استراتيجيات التسهيل : التي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات ، وأفرادها ، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات ، والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة ، وبطرائق الحصول عليها.

٤ - استراتيجيات النفوذ أو القوة : التي تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير، وتطبيقه وذلك من خلال : التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة ، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير .

وترى الباحثة أنه لا توجد استراتيجية لقيادة التغيير تكون الاستراتيجية الأفضل من غيرها من الاستراتيجيات المشار إليها ، وأن على القادة أن يدركوا أن الأفراد هم جوهر عملية التغيير ، وأن القضية الأساسية في عملية التغيير تتمثل في قدرة القائد على إقناع الناس بأهمية التغيير ، وضمان قبولهم بالتغيير وكسب تأييدهم ، لذلك عليه أن يركز في المقام الأول على الاستراتيجيتين الأوليين ، حتى لا يطول أمد المقاومة ويتحول الجهد الأكبر نحوها ، مما يؤثر على عملية التغيير ويحول دون نجاحها.

6- أدوار المعلمين في ضوء قيادة التغيير .

لقد فرضت التغيرات العالمية المعاصرة مسؤوليات وواجبات جديدة على المعلم التي تتجدد وتتغير باستمرار وقد أملت معالم التغيير ضرورة إعادة النظر في أدوار المعلم الممارسة حالياً للتطلع إلى الأدوار التي نشأت بفعل المستجدات وكذلك الأدوار المؤمل للمعلم أن يضطلع بها مستقبلاً، والتي تمثل مجموعة من الأدوار الجديدة للمعلم ، وهي :

"المعلم العصري"، وهو المعلم الذي لديه سعة ثقافية في الفنون العقلية والعلوم واللغات ، ويقود التجديد وصناعة المجتمع وفقاً لمقتضيات العصر،

"المعلم الخصوصي الذي يجب أن يكون قادر على تحقيق الأهداف والنتائج بدقة ووفق معايير عصرية جديدة تركز على تنمية عقل وشخصية التلميذ "المعلم التنافسي" وهو المعلم المتجدد في معارفه ومهاراته وخبراته باستمرار، ومتطور في وسائله التعليمية وفق أحدث التقنيات المعلوماتية، "المعلم الرقمي"، وهو المعلم المتمكن من مهارات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت ومهارات الاتصال والتواصل من خلالها شفهيًا وكتابيًا بلغة راقية ومفردات ثرية.

"المعلم الباحث"، وهو المعلم الذي يؤمن بأن المعرفة متغيرة ونسبية، وهو الملمّ بطرق التحليل والتفكير المنطقي وفق منطق النظم وعلى التفكير التحليلي والتركيبى والإبداعي والتفكير الحر

"معلم المعرفة" وهو المعلم الذي يمتلك قاعدة علمية معرفية صلبة وذات اتساع وعمق معرفي

"معلم المواطنة"، وهو المعلم الذي يجعل من الوطنية موضوع النقاش لكل التوجهات والأفكار والآراء التي تعكس نوعاً من التعددية الثقافية والفكرية في المجتمع،

المعلم الديمقراطي هو الذي يقوم تلاميذه بعدالة ونزاهة وشفافية ، ويكون قادراً على تنمية القدرة النقدية التي تستلزم تفكيراً حراً وفعالاً مستقلاً، ويشكل حافزاً لتلاميذه على البحث والنقد والمشاركة .

ولقد اشارت دراسة أخرى (خالد النجار ، 2008، ص ص 42-46) إلى أن أدوار المعلم الرئيسية المأمولة للمستقبل تتحدد بثلاثة أدوار وهي الدور الأكاديمي والدور الاجتماعي والاخلاقي ودور البحث العلمي ، وقد ذكر أن كل من هذه الأدوار له متطلبات على المعلم أن يقوم بها كالآتي :

أ-الدور الأكاديمي

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

وأهم ما يتطلبه هذا الدور من المعلم أن ييسر للطلبة التعلم الذاتي ، وأن يواجه تعليم الطلبة ، ويقوم أداء الطلبة بشكل شمولي ، ويتابع جوانب الإبداع والقصور لدى الطلبة، ويستعمل مصادر التعلم المختلفة ، ويساعد الطلبة على اختيار أنشطة إضافية تساعدهم على التعلم ، كما يساعد الطلبة على الوصول إلى المعلومات ، ويحفّزهم على تقوية دوافعهم نحو التعلم.

ب- الدور الاجتماعي والأخلاقي

وأهم ما يتطلبه هذا الدور من المعلم أن يدعو الطلبة إلى العمل بقيم التعاون المبنية على الصدق والأمانة ، ويكسب الطلبة مهارات التفكير ويترك لهم الخيار لتبني الأفكار التي تناسبهم ، ويوجههم مهنياً ، ويساعدهم على تقبل التغيير السريع ، ويحافظ على هويتهم الوطنية والقومية والثقافية ، كما يقوم بنشر مفاهيم الثقافة والمواطنة العالمية بينهم .

ج- دور الباحث العلمي

وأهم ما يتطلبه هذا الدور من المعلم أن يتعامل مع مصادر المعلومات المختلفة ، ويعلم الطلبة أسلوب التفكير العلمي في تفسير الظواهر ، ويشجعهم على البحث العلمي واستخدام أكثر من مصدر في البحث عن المعلومات ، كما ينمي لديهم التفكير المستقل عند الطلبة .

وذكر (حسن الببلاوي ، 2007 ، ص 38) أن المعلم مطالب بأدوار متعددة في بيئة التعلم الجديدة ويتمثل أبرزها في جملة من الأدوار هي :

دوره كتكنولوجي فني في عالم تقنيات التربية ، ودوره كمدير لوقت التعلم لتعظيم وقت التعلم وانقاص الوقت الضائع ، ودوره كمشرف علي تعلم الجماعات الصغيرة والكبيرة ، ودوره كمحفز للطلاب علي التعلم ، ودوره كمؤلف مقررات دراسية ومصمم برامج تعليمية ، دوره كمدير لبيئة التعليم وعملية التعلم ، دوره كجامع معلومات لبرامج الحاسب الالي ، بالإضافة الي دورة كحلل لمشاكل الطلاب التكيفية وملاحظ سيكولوجي ومشخص صحة نفسية .

ومع ظهور فكرة المدرسة الاليكترونية ظهرت مجموعة من الادوار الحديثة أصبحت لزاما علي المعلم أن يقوم بها ويمكن حصرها فيما يأتي (التودري ، 2006،ص ص 704-706) :-

أ-تصميم التعليم

ان المعلم كمصمم في ضوء مفهوم المدرسة الاليكترونية يمارس تصميم المواد المطبوعة واستخدام التقنيات الحديثة بالإضافة إلى إلمامه بكل ما هو جديد في مجال التقنيات التعليمية والتربوية من نظريات تعليمية وتعلميه ، وأفكار وطرائق تدريسية ، وأساليب عرض محتوى التعلم ، وأساليب التقويم ، وكيفية عرض المادة العلمية بطرق جاذبة لانتباه المتعلمين في شكل شيق متناسق لإثارة دافعيتهم للتعلم ،بالإضافة إلى وجوب المامه بكل ما هو حديث في عالم الانترنت خاصة في مجال تصميم المواقع والصفحات والوسائط الفائقة بكافة أنواعها .

ب-توظيف التكنولوجيا

في ضوء التطورات السريعة لتكنولوجيا التعليم من بعد ، وظهور المدارس الإلكترونية أصبح دور المعلم في ضوء ذلك يتطلب استخدام تكنولوجيا الأدوات التعليمية وأجهزة الكمبيوتر بفاعلية عند القيام بعملية التدريس خلال المدرسة الالكترونية .

ج- تطوير التعلم الذاتي

حيث لابد ان يقوم المعلمون بتنمية التعلم الذاتي للطلاب حتي يتمكنوا من اكتساب مهارات استخدام الكمبيوتر والانترنت والبحث عن المعلومات بأنفسهم واستخدام البريد الإلكتروني والتعامل مع خدمة نقل الملفات بطريقة ذاتية .

د-تصميم المقررات الاليكترونية

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

لكي يستخدم المعلم المدرسة الالكترونية بفاعلية في التدريس ، ولكي يتحقق هدف استفادة الطلاب منها ، فإن ذلك يلقي علي المعلم دور تصميم مقرراته في ضوء طبيعة هذه المدرسة من خلال الاستفادة من مصادر الانترنت المتنوعة في هذا الصدد .

ومن بين المهام التي ينبغي أن يراعيها المعلم عند تصميم المقررات الالكترونية : تحديد مبررات استخدام التعلم الالكتروني ، وتحديد حاجات الطلاب ، كذلك التوفيق بين تصورات واستراتيجيات التدريس وبيئة التعليم من بعد بالإضافة الي تحديد احتياجات المتعلم لذلك النوع من التعلم .

هـ-توظيف البريد الالكتروني لتحديث التعليم

للمعلم دور مهم يتجلى في كيفية توظيف البريد الالكتروني للارتقاء بمستوى التعليم من خلال المدرسة الاليكترونية عبر الانترنت ، وهذا الدور يعد بمثابة تحديا قويا لقدرات المعلم وامكانياته ، حيث يلقي علي المعلم تضمينه بالمدرسة الالكترونية كمصدر أساسي من مصادر التعلم في تلك البيئة الالكترونية .

ويتطلب ذلك توفير تجهيزات وبرامج كمبيوترية حديثة يتم استخدامها بكفاءة ، كما يتطلب توظيف المعلم للبريد الالكتروني في التدريس إمامه بنظم الكمبيوتر وبرامجه والبنية التحتية ذات العلاقة كشبكة الانترنت والخادم server وامكانياته .

و-اعداد وتصميم مواقع ونشرها علي الشبكة

والتي من خلالها يتمكن المعلم من إصدار الكتب الالكترونية ونشرها في الفضاء الالكتروني للاستفادة منها ، وتشمل هذه المرحلة تعلم لغة ال (Hyper Text Markup Language(HTML) .

7-التوجهات العالمية نحو تطوير دور المعلم

لقد ايدت التوجهات العالمية لتحديد مواصفات معلم القرن الحادي والعشرين أهمية التحول نحو أدوار جديدة ومعاصرة تسير المتغيرات العالمية (الزهراني و إبراهيم، 2012) (حفني ، 2015) حيث قدمت منظمة إعادة التشكيل المهني لمعلم القرن الحادي والعشرين 21Teachers « the Reshaping of Teaching of Profession بولاية ماساشوستس الأمريكية توصيفاً للتوجه نحو إعداد معلم القرن الحادي والعشرين يركز على التمهين الذي يُعطي المعلم الحرية في الإدارة داخل مجموعة من المعايير الحاكمة التي تصف الأداء، فعلى سبيل المثال يكون المعلم هو الخبير المهني في إدارة عمليات التقويم، وليس المختص بإعداد ورقة الاختبار فقط، وتدرج هذه المهنية في كافة المهارات التدريسية التي يديرها معلم القرن الحادي والعشرين.

كما صدر تقرير بعنوان " التحول الكامل في إعداد المعلمين دور مهني جديد للمعلمين في مدارس القرن الحادي والعشرين والذي أعده مجموعة من العلماء والخبراء المختصين في شؤون التعليم في العالم عام 2008 بتكليف من التحالف الدولي للمعاهد التعليمية الرائدة (هو اتحاد تأسس في سنغافورة عام 2007 ، ويضم تسعا من المؤسسات والمعاهد التعليمية العالمية الرائدة في حقل إعداد وتدريب المعلمين والبحوث التعليمية هي : كلية الدراسات العليا في التعليم بجامعة ملبورن بأستراليا، وكلية التعليم بجامعة سان باولو بالبرازيل ، ومعهد أونتااريو لدراسات التعليم بجامعة تورونتو بكندا، وكلية التعليم بجامعة بيجينغ بالصين، وكلية التعليم الدنماركية بجامعة آرووس، وكلية التعليم بجامعة سيول الوطنية بكوريا الجنوبية ، والمعهد الوطني للتعليم بجامعة نانينغ التكنولوجية بسنغافورة ، ومعهد التعليم بجامعة لندن، وكلية التعليم بجامعة ويسكونسن - ماديسون بالولايات المتحدة الأمريكية).

ويسعى هذا التحالف إلى النهوض بنوعية التعليم في البلدان التي تنتمي إليها هذه الكليات والمعاهد وإلى القيام بدوره القيادي في التنمية التعليمية على

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

الصعيد الدولي ، ويطالب التقرير بأهمية إعادة تعريف التمهين، ذلك أن عمل المعلم يلزمه الكثير من التحديات والمتطلبات فالارتقاء بكفاءة المعلم يتطلب إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بكيفية إعداد جيل جديد من المعلمين ، كما يؤكد التقرير أن تتطلب برامج إعداد المعلمين عملية ابتكار مستمرة "لتأهيل جيل جديد من المعلمين الذين تتوفر لديهم القدرة على تعزيز "التعلم المركب" لدى الطالب ، مع تنمية قدرة المعلمين على تعزيز ممارسة التفكير والبحث النقدي ، والإلمام بالمعلومات والمشاركة المهنية في أوساط التعلم ، كما ينادي التقرير بأن تستند التصميمات الجديدة لإعداد المعلمين إلى شراكات قوية من قبل الشركاء الأساسيين في عملية التعليم ، ومن المجالس التعليمية ، ومن الشراكات المتعددة لتيسير مشاركة المجتمع في تعليم المعلمين وتحسين هذه المشاركة من خلال تصميم برامج تأهيل المعلمين وتطويرها وتنفيذها وتقييمها (عبد الألمعي ، 2011).

وفي هولندا ومنذ العام 2006م، وضعت معايير واشتراطات الكفاءة للمعلمين، وأضيفت صلاحيات لإدارة المدارس، يتم بموجبها تحفيز المعلمين، وتكريم الأكفاء منهم، وتمكينهم للحفاظ على اختصاصاتهم بمستوى عال، ويحرص مديرو المدارس، على مراقبة أداء المعلمين أسبوعياً، ومن ثم تحديد الكفايات التي يحتاجونها، بناء على تقييم أدائهم، بعدئذ تتعقد جلسة التقييم التي تركز على نقاط القوة والضعف، التي يمتلكها المعلم، وتقديم توصيات له، ببعض البرامج التدريبية، والتي من شأن التحاقه بها، رفع كفاءته المهنية، وزيادة خبرته، التي تمكنه من ممارسة الأنشطة التربوية والتعليمية، على نحو جيد، ولمدير المدرسة حق اتخاذ إجراءات تخصيص مبالغ محددة، لإتاحة الفرصة أمام المعلمين، للالتحاق بالبرامج التدريبية المناسبة، ولا ينظر إلى علاقة المدير بالمعلم على أنها علاقة تسلطية فوقية، بل هي بالأساس علاقة تشاركية تحقق

لكليهما جوا من الراحة، ومد جسور الثقة، والاحترام المتبادل، وتقبّل
(Caena,2013,56)

وفي فرنسا يؤهّل معلم المرحلة الابتدائية (الدرجة الأولى)، بعد أن ينهي سنة دراسية نظرية وعملية مركّزة في معهد جامعي لتأهيل المعلمين، ويجتاز اختبار معلّمي المدارس الابتدائية، المسمّى (Capes) ، والذي يهدف إلى التأكد من توافر المهارات الأساسية، وقياس مدى الكفاءة، وهذا الاختبار صارم جدًّا، حيث لا تتجاوز نسبة النجاح فيه الـ40%، وفي حال ما إذا أخفق الطالب في اجتيازه، يعطى فرصة لإعادة السنة الدراسية، والنقّدم للاختبار مرة أخرى، وإذا اجتازه يمنح صفة «مدرّس متدرّب»، يتقاضى راتبًا لمدة سنة تدريبية إلزامية، ويمارس خلالها بعض الأعمال الأكاديمية، كدراسة مواد تربوية في المعهد، وكتابة تقرير عن مشاكل تربوية، وطرق علاجها، والبحث في طرق التدريس، واختيار أفضله، وعقب هذه السنة التدريبية، ينقّدم لاختبار عملي عبارة عن دروس نموذجية، أمام بعض المفتّشين التربويين، وأستاذة المعهد، وبعض المعلمين ذوي الخبرة، وعادة يجتاز السنة التدريبية 99%، بينما الباقون يمكنهم إعادة السنة التدريبية أو ينسحبون (عبد الحافظ، 2012).

وفي جنوب أفريقيا لا يمنح المعلم رخصة مزاولة المهنة، إلّا بعد التسجيل لدى المجلس التشريعي للمعلّمين في جنوب إفريقيا، والذي يعرف اختصارًا بـ(SACE)، حيث يقوم بفحص مؤهّلات المتقدّم للعمل، وإذا كان المتقدّم حاصلًا على مؤهّلات أجنبية، تقيّم وتعادل مؤهّلاته، من قبل هيئة المؤهّلات الجنوب إفريقية، التي تعرف اختصارًا بـ(SAQA)، ولتعزيز مكانة المعلم، ورفع كفاءته، في حقل تخصصه، قام المجلس التشريعي للمعلمين، بوضع برنامج التدريب المستمر (CPD) ، الذي ينخرط فيه جميع المعلمين، للاستفادة من المعارف والتقنيات المستجّدة، ذات العلاقة بالتطوّر المهني في مجال التدريس،

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

إلى جانب تنظيم الدورات، وورش العمل للمعلمين، من أجل النهوض بهم
(CDE,2015)

من خلال استعراض الأدوار السابقة للمعلم والمناقشات والرؤى المختلفة لتلك الأدوار ، وكذلك بعض التوجهات العالمية في تطوير أداء المعلم يمكن القول أن المعلم عليه أن يكون منفتحاً على كل ما هو جديد بما يمكنه من الإبداع والابتكار، ليكون قادراً على مجابهة التحديات و الوقوف أمام متطلبات العصر وتحدياته ، وأن يكون معلماً يملك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد ، يثق بنفسه في تنظيم النشاط التربوي بحرية واختيار ، ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثاً تربوياً يسهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي ، وأن يكون معلماً ممارساً مفكراً يعمل على نحو نشط ، معلماً لديه مهارات اتصال وتواصل عالية، ومهارات تمكنه من حل المشكلات المختلفة، ووعي علمي وتقني يساعد على النجاح في الحياة، كما يساعد في الارتقاء بمستوى الأمة كي تتقدم على الأمم الأخرى ، وتحتل موقعاً مرموقاً في عصر السباق المعرفي والتقني، ووسائل الاتصال الحديثة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة واعية قادرة على إحداث التغيير .

ثالثاً: معوقات تطبيق قيادة التغيير في المدارس

على الرغم من الإقرار بأن القيادة تمثل العامل الجوهري في نجاح التغيير، إلا أن القيادة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن العاملين ، فهي بحاجة ماسة إلى مساندتهم لعملية التغيير ، ومن هنا يتأكد دور القيادة في كسب تأييد العاملين ومساندتهم للتغيير . فالناس بطبيعتهم يميلون إلى مقاومة التغيير ، سواء كان ذلك عن طريق الامتناع عن المشاركة فيه ، أو رفضه والعمل على منع حدوثه . لأن التغيير يتضمن عناصر متناقضة من المخاطر والفرص ، وعندما يتعامل

الناس مع التغيير فإن استجابتهم الأولية قد تكون النظر إليه على أنه خطر وتهديد موجه إليهم ، وعندما يكون الأمر كذلك فإنهم يخشون هذا الخطر ويقومون بمقاومته.

وهناك مجموعة من المعوقات التي قد تقع فيها بعض المؤسسات ومنها المدرسة عندما تطبق التغيير داخلها ، فتؤدي إلي فشل تلك الجهود في تحقيق النتائج المستهدفة ، فقد ذكر (شقورة ، 2012، ص 36) أن من أهم معوقات قيادة التغيير في المؤسسة التربوية ما يلي

1. الخوف من المجهول الذي يحدثه التغيير .
 2. الخوف من فقدان العاملين لمراكزهم الوظيفية أو فقدانهم لزملائهم .
 3. خوف العاملين من زيادة الأعباء الوظيفية ، أو إضافة المهام الجديد التتم يجعلها الموظفين .
 4. قلة المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسات التربوية لإحداث التغيير وعدم معرفة مدراء المدارس بالمستجدات الحديثة في الإدارة .
 5. عدم توافر الموارد المناسبة التي تساعد في تنفيذ الإجراءات والنشاطات التي تحتاجها عملية التغيير.
- بالإضافة إلى أن هناك أسباب أخرى لمقاومة الأفراد للتغيير، من أبرزها (ابو هذاف ، 2011، ص55) :

- 1-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- 2-الميل للمحافظة على أنماط السلوك والعادات والتقاليد المألوفة.
- 3-ضعف القدرة على إدراك الوضع الحالي ،أو عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي سينجم نتيجة لعملية التغيير.
- 4-خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية ، والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم.

التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

- 5- سوء فهم العاملين للأثار المرتقبة للتغيير، أو إحساسهم بأنه قد تم استغلالهم أو أنهم مجبرين على عملية التغيير .
- 6- الخوف من مخالفة معايير أو مستويات معينة من السلوك أو الأداء تفرضها قيم المجموعة، والخوف من مطالبتهم بتطوير علاقات عمل وأنماط سلوكية جديدة نتيجة لإحداث التغيير.
- 7- اعتياد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة والأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء الذي قد تتطلبه عملية التغيير.
- ويذكر حمادات (٢٠٠٧م ، ص ص ١٢٣ ، ١٢٤) أن هناك عدد من المعوقات التي تقف في وجه عمليات التغيير يتم تصنيفها كما يلي:
- 1- **معوقات تنظيمية** : وترتبط بالهياكل التنظيمية ، من حيث التضخم ، وسوء وسائل الاتصال ، والإجراءات الرقابية ، وتقدم السياسات الإدارية ونظم الحوافز .
 - 2- **معوقات سلوكية** : وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة ، ودرجة الدافعية لدى العاملين ، والتنظيمات غير الرسمية.
 - 3- **معوقات فنية** : وتتعلق بالتقنية المستخدمة والإمكانات والموارد المتاحة.
 - 4- **معوقات اجتماعية** : وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعتادات وتقاليد وظروف اقتصادية ، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي ، وميل التربويين خاصة إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة.
 - 5- **معوقات اقتصادية** : تتعلق بطريقة توزيع الموارد ، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير ، أي أن القيادة تواجه مهمة صعبة في إدارتها لعملية التغيير في المدرسة بسبب صعوبة إحداث التغيير في هذا المجال نتيجة ارتباط التغيير الذي تسعى القيادة لإحداثه بمجموعة من

المتغيرات في داخلها مثل نقص الامكانيات والموارد المتاحة وكذلك تقليدية التقنيات المستخدمة ، كما ان هناك صعوبات تتعلق بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير داخل المدرسة وخارجها تتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية والعلاقات السائدة بين أفراد المجتمع ، وبسبب كون الإنسان هو هدف التغيير مما يصعب معه قياس أثر عملية التغيير . وبالرغم من هذه الصعوبات إلا أن الحاجة للتغيير في نظام التربية والتعليم تتأكد بشكل أكبر من غيرها نتيجة التأثير الكبير لهذا النظام على الأنظمة الاجتماعية الأخرى.

أما دراسة نوح (١٤٢٧هـ ، ص ١٠٨ - ص ١١٥) فقد توصلت إلى مجموعة من معوقات التغيير لها علاقة مباشرة بمن تنفذ عليهم عملية التغيير من أبرزها :

- ١- **المعوقات المتعلقة بالجوانب السلوكية وأهمها** : فقدان الرغبة في التغيير والتجديد نتيجة الإحباط والمثبطات المتعددة ، وفقدان الثقة فيمن سيقومون بالتغيير ، والحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.
- ٢- **المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية وأهمها** : خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير ، وسوء علاقات الموظفين مع القائمين بتنفيذ التغيير ، والإحباط واليأس لدى الموظفين نتيجة تجارب فشل سابقة للتغيير .
- ٣- **المعوقات المتعلقة بالجوانب التنظيمية وأهمها** : ندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير ، ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير المناسب وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل .

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

وقد ذكر (السبيعي، 2008، ص ص 186-187) المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كما يلي:

- ١- وجود قيود على صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميز .
- ٢- جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها.
- ٣- عدم وجود آلية واضحة لتقويم إدارة التربية والتعليم.
- ٤- نقص الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير .
- ٥- غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التغيير .
- ٦- نقص الموارد المادية اللازمة لإحداث التغيير .
- ٧- قلة الاهتمام بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي يلتحق بها العاملون بالإدارة.
- ٨- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بالإدارة .٩- ضعف استيعاب القيادات الإدارية والعاملين لمفاهيم ومتطلبات إدارة التغيير .
- ١٠- غياب التحالف القوي بين الإدارة والعاملين تجاه عمليات التغيير .
- ١١- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي لإدارة التربية والتعليم.
- ١٢- ضعف مساندة وتأييد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لبرامج التغيير .
- ١٣- ضعف دور إدارة التربية والتعليم في صنع القرارات المتعلقة بإحداث التغيير .

١٤- الخوف من الفشل في إحداث التغيير .

من خلال الاستعراض السابق يتضح أن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة ، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها ، وقد تواجه بمعوقات عدة بعضها يرجع إلى من تنفذ عليهم عملية التغيير سواء المعلمين أو الإداريين سلوكية أو اجتماعية أو تنظيمية ، وبعض هذه المعوقات تتعلق بعملية التغيير سواء كانت معوقات اقتصادية أو سلوكية أو تنظيمية أو

اجتماعية ، وبعضها يتعلق بممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية ، أن تجاوز هذه المعوقات مهما كان نوعها يتوقف على قدرة القيادة الإدارية على التعامل مع هذه المعوقات ، ابتداء بالقدرة على تشخيصها وتحديد أسبابها ، ثم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها، وإيجاد نظم تواصل فعالة بين المعلمين والادارة ورسم أهداف التغيير والتخطيط له ومناقشتهم في كيفية تنفيذ التغيير ومراحل سيره .

القسم الثاني :- الآليات المقترحة لتحقيق التحول نحو أدوار جديدة للمعلم

العربي في ضوء قيادة التغيير

في هذا القسم تحاول الدراسة الوصول إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التحول نحو أدوار جديدة للمعلم العربي وذلك من خلال عرض المهمات والمتطلبات اللازمة من قيادة التغيير لتحقيق هذا التحول وتوضيح مسئولية كل من المدير والمشرف التربوي داخل المدرسة والمعلم نفسه في ذلك ، ثم اقتراح هذه الآليات كما يلي :

1 - المتطلبات والمسئوليات اللازمة لقيادة التغيير لتحقيق التحول نحو

الأدوار المعاصرة للمعلم العربي :

في هذا المحور تحاول الدراسة اقتراح مجموعة من المتطلبات العملية لتطوير أداء المعلم من خلال قيادة التغيير داخل المدرسة والتي حددها البحث في دور المدير والمشرف التربوي والمعلم نفسه كقائد للتغيير ، وتحديد مسئوليات كل منهم ، ويتم تقديم عملية التغيير للمعلمين في المدرسة ، وهي مدعومة ببراهين، وحجج معقولة تنسجم ، وتتواءم مع القيم السائدة داخل المدرسة ، ومع قيم وتقاليد المدرسة ، وأن تكون عملية التغيير برمتها بعيدة عن التناؤل المفرط ، والمبالغة الزائدة .

وقد ذكر : (المؤمني ، 2008) أن هناك مجموعة من المهمات المطلوبة من قيادة التغيير بالمدرسة لتطوير الاداء المهني للمعلمين وهي :

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

أ- تحليل عملية التغيير : وهي أن تقوم إدارة المدرسة بدراسة التحولات بطريقة هادئة واستثمار النتائج والآثار المترتبة على عملية التغيير قبل الاعلان عنها ، وهي تتطلب من الادارة التربوية أن تأخذ في الاعتبار أساسيين هما التغيير في البيئة الخارجية ، والتغيير داخل البيئة المدرسية ذاتها.

ب- تأسيس نظام للمعلوماتية لمواكبة التجديدات : بحيث تكون الإدارة قادرة علي التغيير والتجديد ، لتتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة لما يتطلبه النظام التربوي من تغييرات عن طريق ما يسمى بالمسح المعلوماتي حول التغيير .

ج- توفير المناخ الملائم للتغيير : يمكن للإدارة التربوية أن تنشأ مناخا صحيا للتغيير بتبنيها قيما سليمة ملائمة للتغيير ، والتغيير التربوي يجب أن يحظى بال دعم والتأييد من جميع العاملين من القاعدة وحتى قمة الهرم من خلال تشجيع المترددين علي التغيير والاقدام عليه .

د- المتابعة والتقييم المستمر : بمعنى أن تكون إدارة المدرسة تمتلك منهجية علمية لملاحظة ومتابعة سير العمل وضبط الأمور الطارئة غير المرغوبة ، فضلا عن النقوم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق التغيير ومراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل في مجال التعليم .

هـ- تحديد الأدوار والمسئوليات التي يتطلبها التغيير وتدريب القيادات التربوية : أن من مهام إدارة التغيير أن تهتم بالطاقات البشرية المتوفرة لديها وتجري تحليلا دقيقا لهذه الطاقات في جميع مستويات النظام التعليمي ، وتحدد الادارة المطلوبة لتنفيذ التغيير ، فتعمل على اعدادها وتنميتها لهذه الغاية وهذا الأمر يتطلب وجود نظام اتصال فاعل ونشط بين القمة والقاعدة، ويمكن تحديد تلك المسئوليات فيما يلي :

أولا : مسئوليات مدير المدرسة كقائد للتغيير في تطوير الأداء المهني

للمعلمين

تتأكد أهمية دور مدير المدرسة من منطلق كونه يتعامل مع أكثر المهن أهمية في العالم وأكثرها حاجة للتغيير والتجديد ، لذا ينبغي عليه أن يحقق أكبر استفادة ممكنة من جميع ما يتعلق بطبيعة قيادة التغيير في ظل تسارع معدلات التغيير ، وازدياد التحديات المستقبلية ، التي تحتم على النظام التعليمي وعلى الإدارات القائمة عليه ضرورة التجديد والتحسين المستمر ، عن طريق توظيف مجموعة من الأساليب الجديدة في أداء العمل ؛ فعلى قادة المؤسسات التربوية ومنهم مديري المدارس أن يمارسوا أدواراً قيادية جديدة تساعدهم على إحداث التغيير المرغوب وإدارته بشكل يضمن لهم مواكبة التقدم في قيادة التغيير ، وذلك أجل تحقيق التوافق المطلوب مع التغيرات السريعة على المستويين الفردي والاجتماعي .

ويمكن تحديد مهام مدير المدرسة كقائد للتغيير في التالي (الزهراني ، 1433 ، ص 32-33) :

- 1- العمل القيادي :وضع رؤية مشتركة شاملة من قبل المدير والعاملين في المدرسة
- 2- التنمية المهنية : أي أن يمتلك المدير المقدرة علي تحويل مدرسته إلى منظمة فاعلة في التنمية المهنية لجميع من لهم علاقة بالمدرسة .
- 3- تطوير المنهاج المدرسي : أي على مدير المدرسة والمعلمين مسئولية تطوير المنهاج المدرسي وإثراؤه بالخبرات الجديدة وبشكل مستمر .
- 4- خلق وتهيئة مناخ تعليمي محبب لدي كل من الطلاب والمعلمين : أي العمل على تهيئة المناخ التعليمي للمعلمين وأولياء أمور الطلاب في المدرسة ثم بين كل هذه الفئات وبين المسؤولين التربويين .
- 5- تطوير النواحي الإدارية : أي يعمل المدير دور الميسر والمسهل للمعلمين وأولياء أمور الطلاب في المدرسة ثم بين كل هذه الفئات وبين المسؤولين التربويين .

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

- 6- التخطيط الاستراتيجي : أي أن يفكر المدير والمعلمون في المدرسة بطريقة المخطط الاستراتيجي بعيدا من النظم التقليدية التي لم تعد ذات جدوى في هذا العصر .
- 7- توظيف التكنولوجيا المعاصرة في خدمة العملية التعليمية : أي أن يتقن مدير المدرسة والمعلمون مهارة توظيف المستحدثات التكنولوجية في المدرسة ليستفيد منها الطلاب ومن لهم علاقة بالمدرسة مما يساعد في التغلب على الصعوبات التي تواجه التعليم .
- 8- تهيئة الفرص لتسهيل عملية إشراك المعلمين في تحديد سياسة المدرسة حتى نشعرهم بأهمية العمل وكذلك تحمل مسؤوليته بقناعة .
- 9- إعطاء الحرية للمعلمين لاتباع برامج تناسبهم .
- 10- توجيه الهيئة التعليمية والاشراف عليهم ومساعدتهم علي النمو المهني .

ثانيا : مسؤوليات المشرف الفني لكقائد للتغيير في تطوير الاداء المهني

للمعلمين

لا يقتصر دور المشرف التربوي على تسيير أمور العمل، بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل من خلال التصور المستقبلي لما يرغب أن تكون عليه العملية التربوية؛ وحول هذه النظرة يبني فريق عمل يؤمن بها ويلتزم بتحقيقها، ومن هذه النظرة المستقبلية يشتق أهدافا واقعية يخطط مع فريقه للوصول لها، حافظا لهم، ساعيا للتعامل مع أي صراع ينشأ داخل الفريق لتوجيهه وجهة بناءة لإحداث التغيير المطلوب.

ويمكن تحديد مسؤوليات المشرف التربوي في (سلمة، الرومي، العقيل وآخرون ، 2008) :

- استطلاع حاجات المعلمين التدريبية .

- تخطيط وإقامة برامج النمو المهني للمعلمين.

- تنوع أساليب النمو المهني ونشاطاته .
 - المساهمة في توفير المصادر المعرفية للنمو المهني .
 - متابعة وقياس أثر التدريب على أداء المعلمين.
 - تحفيز المشرف المعلمين على تطبيق المهارات التي تعلموها أثناء التدريب.
 - حث المعلمين للإبداع والتجريب في التدريس والبحث عن كل جديد.
 - تقبل الأخطاء الناتجة عن الاجتهاد ويدفع المعلمين للاستفادة منها في التطوير.
 - إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموهم المهني أو أدائهم الصفي.
 - تنوع أساليب النمو المهني ويفرّد الإشراف التربوي
 - حث المعلمين على العمل الجماعي والاستفادة من بعضهم.
- كما أوضح (الترتوري، 2006) بأن الإشراف التربوي بمفهومه الحديث لم يعد ذا مهمة واحدة فقط وهي مساعدة المعلم علي تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف ؛ بل أصبح له مهام كثيرة ترتكز علي تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره ، ويتطلب من المشرف التربوي مجموعة من المسئوليات لرفع كفاءة أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية من خلال :
- 1- مساعدة المعلمين علي الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم .
 - 2- الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات انسانية بينهم وبين إدارة المدرسة والمعلم الاول .
 - 3- توفير البرامج التدريبية التي تساعدهم على التحول من كونهم ناقلين للمعرفة إلى مشاركين ومطورين لها قادرين على التفاعل المستمر مع تحولاتها .
 - 4- الإلمام الكافي بطبيعة برامج التعلم ،وبأساليب تعزيزها لدى لمعلمين.

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

5- متابعة المعلم عن طريق كتابة تقارير تقدم كل فصل دراسي , بحيث يوضح هذا التقرير ما تم إنجازه في العمل وكذلك يوضح المشكلات التي واجهت المعلم في المرحلة السابقة وخطة العمل في المرحلة القادمة.

6- عقد دورات تدريبية للمعلمين لتنمية القدرة لديهم على استيعاب واستخدام الأساليب والوسائل الحديثة فى التدريب .

7- تعزيز وزيادة كل ما يسهم في رفع مستوى النمو المهني لدى للمعلمين

ثالثاً: مسؤوليات المعلم كقائد للتغيير:

ظلت لوقت طويل النظرة إلى المعلم باعتباره يتقلد أدواراً عديدة في ممارسته لمهنة التدريس فهو مرشد وموجه ورائد اجتماعي وناقل للثقافة ومؤدب ومربي للأجيال وقوة للتلاميذ ومتجدد وخبير ومتطور...، وغيرها من الأدوار التي ظلت مرتبطة بالمعلم حتي وقتنا هذا؛ ولذلك بدأت تظهر مؤخراً الدعوات الملحة فى مؤسسات إعداد المعلمين لإحداث تحول في أدوار المعلم والعمل على التنمية المهنية المستدامة والمشاركة فى قيادة التغيير التربوي بما يتطلبه ذلك من بسط مدى تأثير المعلم خارج حدود الفصل الدراسي ليشمل ذلك أنشطة قيادية على مستوى المدرسة ككل ، وترتكز تلك الدعوات على أن المعلم بحكم كونه على اتصال مستمر ويومي مع المتعلمين فإنه فى موقع مناسب يمكنه من اتخاذ قرارات حاسمة حول المناهج وطرق التدريس المستخدمة ، كما أنهم - أى المعلمين - الأقدر على تنفيذ التغييرات المطلوبة بشكل شامل ومستمر .

لذلك فإن الدور القيادي للمعلم المطروح حالياً يوفر له حقيقة القيام بالتغيير التربوي وقيادته بدون الحاجة إلى مغادرة الفصل الدراسي ، فالمعلم يمكن أن يعمل كباحث أو مستشار للمعلمين حديثي التخرج أو ميسر لأنشطة التنمية المهنية لزملائه أو يكون عضواً فى فريق القيادة المدرسية أو أخصائي تعليمي يساعد الزملاء فى تنفيذ استراتيجيات التدريس الفعال أو مساعدة زملائه على

تنفيذ أفكار جديدة، والذي من شأنه تعزيز "الكفاءة الذاتية لهم (Cindy,Joellen,2007,p74) .

وتؤكد (Mendez Morse , 1992) أن القيادة المسؤولة عن القيام بالتغيير لا تقتصر على أولئك الذين يشغلون المناصب الإدارية بالمدرسة ، فالتغيير بحاجة إلى إدارة Management وكذلك إلى قيادة Leadership ، لذلك فإن قيادة عملية التغيير المدرسي تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تيسر عملية التغيير ، وترى أن المعلمين يعدون عاملا لا يمكن الاستغناء عنه وذلك لعدة أسباب:

1-المعلمون لديهم مصلحة مباشرة : Vested Interest فهم معنيون بما يقومون به What وكيفية القيام به How ولديهم إحساس بالمسؤولية عما يقومون به.

2-المعلمون لديهم إحساس بالتاريخ : Sense of History فهم على وعى بالمعايير Norms التي يتبناها زملاؤهم وظروف العمل بالمدرسة.

3-المعلمون يعرفون المجتمع Community ، فلديهم معلومات عن قيم واتجاهات المجتمع المحيط.

4-المعلمون يستطيعون تنفيذ التغيير المطلوب ، فهم في قلب الحدث وفي موقع يمكنهم من المبادرة بالتغيير المخطط على أساس الاحتياجات الفعلية.

والمعلم القائد يقوم بالعديد من الأدوار الجديدة بسبب التغيير التكنولوجي وتأثيره على العملية التعليمية وقد صنفت هذه الأدوار والمسئوليات كما يلي (الخراسي ، 2011، ص ص 23-33)

-1

مسئولية المعلم في التخطيط .

-2

سئولية المعلم في تحسين وتنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها .

-3

سؤولية المعلم في تنظيم النشاط المدرسي .

-4

سؤولية المعلم في تطوير المعلمين مهنيا .

-5

سؤولية المعلم في رعاية الطلاب .

-6

سؤولية المعلم في عملية التقويم .

2 - آليات تحقيق التحول نحو أدوار جديدة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

حتى يمكن تعزيز فاعلية قيادة التغيير للتحول نحو أدوار جديدة للمعلم فإن الدراسة تقترح مجموعة من الآليات التي تساعد على تحقيق هذا التحول كما يلي :

أ-آليات تتعلق بدور مدير المدرسة

- حث كافة المعلمين على المشاركة في العمل ضمن فريق واحد ، و تهيئة فريق العمل ليكونوا أكثر ترابطاً، وتماسك أو بالشكل الذي يجعلهم يشعرون بتقدير كل واحد منهم ، ومساعدتهم للتعرف على فرص تطوير عمل الفريق ،وفق أساليب تقييم متدرجة، ومقبولة ومن صور تلك المشاركة تطوير الدرامج والخطط الدراسية وتطويع الساعات الدراسية فيما يساعد الطلاب على تطوير قدراتهم المعرفية، أيضا ترك الفرصة للمعلمين لتطوير مواهبهم، ومهاراتهم الفردية كحضورهم لورش عمل، وكتراؤسهم للجان عمل بالقسم، فضلا عن ترك الفرصة لهم لتقييم طريقة عملهم.
- تعزيز التعاون والتشارك بين المعلمين ،وحفزهم على التعاون، وإزالة ما قد يوجد بينهم من حواجز .

-
- توفير المعلومات الملائمة للمعلمين عن المستجدات الوطنية في مجال المعايير والتقييم والترقيات.
 - ترك الفرصة لكافة المعلمين للمشاركة في صنع القرارات عندما تظهر الحاجة لذلك .
 - تحسين بيئة العمل، والحرص على جعلها بيئة جاذبة في كل وقت ، مع احترام رغبات ومشاعر المعلمين، والاهتمام بها في كل وقت.
 - العمل على إعداد وتهيئة قادة مستقبليين من المعلمين ممن يتوسم فيهم ذلك ويستطيعون قيادة التغيير في المستقبل ؛ من خلال عقد ورش عمل بالمدرسة يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة ، والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع فريق العمل وإعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشكلات ووضع القرار.
 - التعرف على عوامل مقاومة التغيير، للعمل على إزالتها أو للتخفيف من حدتها، ومن آثارها.
 - توفير نظم اتصالات فعالة، ومناسبة، توفر بيئة النجاح اللازمة لعملية التغيير .
 - إتاحة المجال للمعلمين لتقديم، وطرح أفكارهم، ومقترحاتهم حول عملية التغيير.
 - العمل على عقد لقاءات دورية مع المعلمين للتعرف على المشكلات التي تقابلهم ومحاولة تقديم المساعدة لهم للتغلب عليها ،مع تقديم الدعم المادي اللازم لتحقيق التنمية المهنية وتوفير الموارد اللازمة لدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل .

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

- أن تقوم الإدارة ممثلة في مدير المدرسة بالتنسيق بين الأقسام العلمية المختلفة داخل المدرسة وذلك لتحقيق تكامل الجهود بين الأقسام لرفع كفاءة المعلمين.

- عقد ورش عمل لتدريب المعلمين حول توظيف عصر العولمة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مجالات التعليم وتنمية فهم أعمق للمجتمع والمتغيرات العالمية المعاصرة التي أحدثتها العولمة .

- إصدار النشرات الدورية للتنمية المهنية والثقافية للمعلمين ، والمراجعة المستمرة لمدخلات ومخرجات وحدات التنمية المهنية للتأكد من مطابقتها لأعلى مستويات الجودة .

ب- آليات تتعلق بدور المشرف التربوي:

- تنمية أساليب التفكير العلمي لديهم، وتكوين الحافز القوي، والدافع الضاغظ لدى المعلمين لدفعهم نحو تجويد مهامهم التدريسية، لزيادة حماسهم للتعليم إما : بتحديد أهداف الأفراد بشكل فردي أو بطرح المسائل المتعلقة بالتعليم في الاجتماعات العامة التي تعقد معهم، وترك الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات عندما تظهر الحاجة لذلك.

- تنمية الرغبة لدى المعلمين فى التطوير والإصلاح والتغيير والقدرة على التخلص مما لديهم من سلبيات.

- مساعدة المعلم على تقويم أعمال التلاميذ وإعانتته على تقويم نفسه ليتعرف على نواحي قوته فيدعمها ونواحي ضعفه فيعالجها .

- تنظيم زيارات ولقاءات بين معلمي المدارس فى المجتمع المحلى على مستوى الإدارات التعليمية لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة والتحاور حول تطوير أداء المعلمين .

- تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية للمعلمين وذلك باستخدام أساليب علمية دقيقة لجمع البيانات المتنوعة (الخبرات - الملاحظة الصفية - التقويم الذاتي - الاختبارات) ومشاركة المعلمين في وضع هذه الأدوات.
- عمل دورات تدريبية مستمرة للمشرفين أنفسهم علي عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة التغيير في العمل ومتابعة أدائهم بشكل مستمر .
- وضع معايير علمية عند اختيار المشرفين بناء علي مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم إدارة التغيير و الجودة.

ج-أليات تتعلق بدور المعلم نفسه:

- إدراك المعلم الأول لتبعات سلوكه على زملائه الآخرين في القسم ، ليس من منظوره الشخصي فحسب ،بل في منظور الآخرين الذين يشاركونه العمل .
- توفير الدعم الإيجابي الذي يوفر البيئة المناسبة لمشاركة كافة للمعلمين في إنجاح عملية التغيير ..
- إحداث تكيف للمعلمين للتعامل بكل سلاسة، وكفاءة مع عملية التغيير .
- إعطاء المعلم صلاحية اتخاذ القرار فيما يتعلق بعمله التدريسي داخل الفصل وفيما يتعلق بأنشطة نموه المهني، وذلك جزء من عملية تمهين التعليم (Teaching professionalization) التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته ونموه المهني .
- امتلاك المعلم روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد ، مما يجعل منه باحثاً تربوياً يسهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي .
- حضور المعلمين حلقات النقاش والندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية للاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين .

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

- معرفة المعلم لمصادر المعرفة المختلفة التي تتيحها شبكة الانترنت للبحث والتحري عن المعلومات المستهدفة وطرق التواصل مع الشبكات المحلية والعالمية ، حيث يقوم المعلم مع الطلاب بجمع المعلومات ونقدها .
- تفاعل المعلم بإيجابية مع المتغيرات والمستجدات اللاتي يموج بها العالم بما يتوافق مع عقيدته ومع فلسفة التعليم وأهدافه.
- إقبال المعلم على المعرفة العلمية والأساليب الحديثة في التدريس ويعمل على تجديد خبراته ومهاراته
- سعي المعلم إلى تدريب طلابه على التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة لتلك الجوانب المعرفية حتى يغرس ذلك في نفوسهم منذ الصغر في هذا العصر المتجدد.
- تجنب المعلم تمحور العملية التعليمية حول نفسه حتى لا يكون هو المصدر الوحيد لهذه المعرفة.
- سعي المعلم إلى أن يكتشف طلابه المعارف والمعلومات بأنفسهم وأن يترك أمامهم المجال لذلك.

المراجع

- 1- الببلاوي، حسن حسين. (2007). أبعاد وحدود الدور الجديد للمعلم في بيئة التعلم الجديدة، مجلة التربية والتعليم، مصر، ع 46 .
- 3- الزاكي ، أحمد عبد الفتاح. (2005،ابريل). دور المعلم في قيادة التغيير التربوي داخل المدرسة ،ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث "تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة -جامعة جنوب الوادي ، قنا ،جمهورية مصر العربية .
- 4-أبو هدف، سامي عايد. (2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ،رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة الازهر بغزة : فلسطين .
- 5-الأحمد، خالد طه. (٢٠٠٥م). تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب ، العين : دار الكتاب الجامعي، الامارات .
- 6-الإطار الاسترشادي لمعايير أداء المعلم العربي: سياسات وبرامج. (2009). إدارة التربية والتعليم والبحث العلمي بجامعة الدول العربية بالاشتراك مع منظمة الامم المتحدة اليونيسيف ، الاردن.
- 7-الترتوري ، محمد عوض.(2006).الاشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية عمان : دار الحامد للنشر .
- 8-التودري ، عوض حسين. (2006) .أدوار حديثة لمعلم المستقبل في ضوء المدرسة الإلكترونية، اللقاء السنوي الثالث عشر، إعداد المعلم وتطويره في ضوء المتغيرات المعاصرة ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) وكلية التربية ،جامعة الملك سعود ص ص413-694.
- الخراسي، راشد بن علي بن حمد .(2011).فاعلية المعلم الاول بوصفه مشرفا مقيما في مدارس التعليم ما بعد الاساسي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوي ، عمان

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

9-الحوات: علي الهادي. (2004) . التربية العربية رؤية لمجتمع القرن الحادي والعشرين، منشورات اللجنة الوطنية الليبية، دار الكتب الوطنية، بنغازي ، ليبيا ، 2004م .

10-الخبتي، علي بن صالح. (1424هـ). نظرة تطويرية للتنمية الذاتية للمعلمين نموذج " التعليم مدى الحياة للمعلمين"، مجلة المعرفة ، العدد 95 ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

-الزعير ، ابراهيم عبد الله عبد الرحمن. (2011) .إدارة التغيير الاسس والمنطلقات الفكرية ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، ، ص 97.

-الزهراني ، احمد عوضه . ابراهيم ، يحيى عبد الحميد. (2012). معلم القرن الحادي والعشرين " ، متاح فى :

http://almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=400&Model=M&SubModel=138&ID=1682&ShowAll=on

-الزهراني ، سعد عبد الله بردي. (1995) . نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وادارته في مؤسسات التعليم العالي ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة

-الزهراني ، عبدالخالق حنش. (١٤٢٩ هـ) .واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

-الزهراني ، معجب جارالله . (١٤٢٨هـ) . ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

-الزهراني، سهام مبارك. (1433هـ). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة .

-السبيعي ، عبید عبد الله . (2008) . الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

-السلمى، على. (1996). إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: إدارة غريب للنشر والتوزيع

-الشريفة، خالد عبد العزيز.(1426هـ). صناعة المواطنة في عالم متغير "رؤية في السياسة الاجتماعية"، اللقاء 13 لقادة العمل التربوي بالباحة ، 26-28 محرم 1426هـ، كلية التربية بالباحة ، المملكة العربية السعودية .

-الصاعدي ، عبد الهادي براك مطيع. (1435) . معوقات التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية .رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الدعوة و اصول الدين قسم التربية . الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة .

-الصايغ وآخرون : محمد بن حسن و عبد العزيز العمر وطلال الحجيلان ، اختيار المعلم وإعداده في المملكة العربية السعودية "رؤية مستقبلية"، مجلة المعرفة ، العدد 95 ، صفر 1424هـ.

-الضبيع ، ثناء محمد يوسف.(2008) . دور المدرسة في مواجهة مخاطر العولمة على الشباب ، ندوة العولمة وأولويات التربية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
-الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٥ م).الإشراف التربوي- مفاهيمه ، أهدافه ،أسسه ،أساليبه ،عمان :دار الشروق.

-العبد الجبار ، عبد الرحمن عبد الله.(1429هـ).الإشراف التربوي وتمهين المعلمين -توطين الإشراف التربوي ،مهنية المعلم، الإشراف المتنوع ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

-العتيبي ، عبير بنت معين العصيمي. (2015) . قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية الواقع وأبرز المعوقات ، مجلة كلية التربية ببناها ،ع(102) ابريل ج(2) 2015، 253-277.

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

-العتيبي، تركي بن كديميس.(2009) . قيادة التغيير في الجامعات السعودية نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة مسئولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية ، 25 - 26 ربيع الأول، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

-العطيات، محمد يوسف (٢٠٠٦ م). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير -رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، أطروحة دكتوراه منشورة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

-العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥ م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٣ ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

-الفاعوري ، رفعت عبدالحليم (٢٠٠٥ م) : إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية

-القصبي ، راشد محمود ،الصيرفي ، محمد (2010) أهم أدوار المعلم الداعمة للتنمية المهنية ، الثقافة والتنمية ، العدد السابع والثلاثون ،أكتوبر 2010 ، 182-249، سوهاج ، جمهورية مصر العربية .

-الكبيسة ، عبد الله جمعة .قمبر، محمود مصطفى . (2001).دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع ، الدوحة : دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع

-المخلافى، محمد سرحان (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، القاهرة : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع،.

-المومني، واصل جميل (2008). الادارة المدرسية الفعالة موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس ،الاردن : دار حامد للنشر والتوزيع .

-النجار، خالد محمد عواد.(2008) .أدوار المعلم وأنماط تنظيم المعرفة في نظام التعليم الأردني في ضوء ظاهرة العولمة والاتجاهات التربوية المستقبلية :دراسة تحليلية مقارنة، رسالة دكتوراه- كلية الدراسات التربوية العليا- جامعة عمان العربية الاردن ، 1-308

- الهادي، شرف إبراهيم. (2013) . إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ع (11) (243-305، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية .
- ع 46، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- بكر ،على فؤاد. (2000). الدراسات العليا والبحوث " هوية الدراسات العليا والبحوث ومستقبلها فى الجامعات المصرية، مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا، جامعة القاهرة، 27 - 28 مارس.
- جرادات ، عزت . وعماد الدين ، منى مؤتمن . (٢٠٠٠) . استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ، تونس : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- حسيني ، صلاح الدين محمد. (2008) .التنمية المهنية لمعلمي المدرسة الثانوية العامة(رؤية الواقع وآفاق المستقبل)، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد الرابع عشر ، العدد (50) المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية .
- حفنى ، مها كمال . (2015) . ورقة عمل بعنوان- "مهارات معلم القرن الـ 21، كلية التربية ، جامعة اسيوط.
- حمادات ، محمد حسن (٢٠٠٧م) . وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية . دار الحامد للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن.
- دعمس ، مصطفى نمر. (2009). اعداد وتأهيل المعلم ، عالم الثقافة ، عمان : الاردن .
- دودين ، أحمد يوسف. (2012) .إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، اليازوري ، عمان : الاردن .
- دى كامب .(2000). مدير القرن الواحد والعشرين، ترجمة: خالد الشقرى، القاهرة: دار الوفاء .
- راسيل،جين إم.(2001).الاتصال العلمي في بداية القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد 168، يونيه 2001م.
- سلمة ، منصور عبد العزيز . الرومي ، نايف هشام .العقيل ،عبد الله محمد . العبد الكريم ، راشد حسين . العامر ، عبد الرحمن صالح . القاسم ، وجيه قاسم . العولقي ،

التحول نحو الادوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير

حسين أبو بكر. (2008). **معايير عناصر العملية التعليمية** ، وزارة التربية والتعليم ، المملكة العربية السعودية .

سميث، ستيف.(2001). **وسائل عملية لإدارة التغيير**، الرياض: مكتبة الشقري، ، المملكة العربية السعودية.

شوك، سعاد كَمون. (2013). **وثيقة مرجعية حول قيادة التغيير في الوسط التربوي**، البرنامج العربي لتطوير مناهج التدريس وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصال في التعلم، تونس:المركز الوطني للتكنولوجيات في التربية.

شقورة ، منير حسن أحمد.(2012).**إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر -غزة .

ضحوي ، بيومي محمد . حسين، سلامة عبدالعظيم. (٢٠٠٩ م .) . **التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم**، القاهرة: دار الفكر .

طاهر ، رشيدة السيد أحمد .(2010) . **التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية**. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة .

عبد الأعمى ، على. (2011). " دور مهني جديد للمعلمين في مدارس القرن الحادي والعشرين التحول الكامل في إعداد المعلمين ، متاح في:

http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=382&Model=

[M&SubModel=](#)

[132&ID=1016&ShowAll=On](#) -

- عبد الحافظ ، حسني.(2012). **نماذج عالمية : أحوال المعلمين** ، مجلة المعرفة ، متاح في :

http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=396&

[SubModel=138&ID=1502](#)

-عبد الغفار، السيد أحمد.(2010). **تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية**، مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المجلد16العدد(2).

د. حنان البديري كمال

- السلمي ، علي (٢٠٠٥ م) : ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث ، الجمعية السعودية للإدارة ، جدة.
- عماد الدين ، منى مؤتمن. (2003) . إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن 21 ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان :الأردن.
- عماد الدين ، منى مؤتمن. (2004) . آفاق تطوير الادارة والقيادة التربوية في البلاد العربية ، عمان : مركز الكتاب الاكاديمي .
- فليح ، فاروق عبده . عبد المجيد ، السيد محمد. (2009) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان : دار المسيرة للنشر ، ، الاردن ، ص 356.
- قحوان ، محمد قاسم . (2010) . التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في اليمن في ضوء معايير الجودة الشاملة .رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة عين شمس .
- ملحم . ، سامي محمد . (2000) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الاردن: دار المسير للنشر والتوزيع.
- نبيل ، سارة . (2016) . خصائص قائد التغيير الفعال ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، قسم علوم الادارة متاح في <https://hrdiscussion.com/hr109965.html> تاريخ النشر 2016/1/21
- نوح ، هوازن بنت محمد عبد الوهاب (٢٠٠٧ م) . معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
- وطفة: علي سعد .(2000). الأداء الديمقراطي للجامعات العربية ، مجلة شؤون اجتماعية ، العدد 68 ، الشارقة ، الامارات.
- Butler, Jim. (1992). "Teacher Professional development an Australian Case study ",

Journal of education teaching, Vol 18, No3. pp (221-256)

- Caena, Francesca.(2013). **Supporting teacher competence development for better learning outcomes**, European Commission.
- Cindy Harrison and Joellen Killion. (2007) .Teachers as Leaders, Educational **Leadership**, September 2007. Volume 65, Number 1.
- Hallinger, Philip.,& Lee, Moosung., & Ko, James.(2014). Exploring the Impact of School Principals on Teacher Professional Communities in Hong Kong, **Leadership and Policy in Schools**, v13 n3 p229-259 2014.
- Harris, A., Muijs, D. (2002). Teacher leadership: Principles and practices. A paper for **The National College for School Leadership**, Nottingham, England.
- Katz, D., & Kahn, R.(1999). **The Social Psychology of Organization**, New York: Wiley.
- Kaniunka, Theodore S.(2012).Toward an Understanding of how Teachers Change During School Reforms: Consideration for Education Leadership and School Improvement, **Journal of Education of Change**,Vol(13),Issue3,pp327-346.

– Méndez–Morse , Sylvia. (1993) . **Leadership Characteristics that Facilitate School**

Change , Austin TX : Southwest Educational Development Laboratory .

– The Center For Development And Enterprise (CDE).(2015).
Teacher Evaluation in

South African Schools , Number 9 ,September 2015,
Available at

:<http://www.cde.org.za/wp-content/uploads/2015/09/BOWW9.pdf>

– Tuli, Fekede.,& Tynjälä, Päivi.(2015). Professional Learning of Teachers in Ethiopia: Challenges and Implications for Reform, **Australian Journal of Teacher Education**, v40, N5.

– Yanxia,Shen(2008). The Effect of Changes and Innovation on Educational Improvement,

international education studies,V1.NO3,2008.PP73–77