



مجلة كلية التربية

**رؤية مقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية
بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة
(بحث مستل من رسالة دكتوراه)**

إعداد

محمد محمود صابر محمود موسى

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د. محمد حسن جمعة

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي

ووكيل كلية التربية لشؤون التعليم والطلاب

١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٥ م

رؤية مقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية

بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة

مستخلص البحث:

هدف الحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة من خلال التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لتدريب القيادات التعليمية بالأزهر الشريف والوقوف على واقع تدريب القيادات التعليمية، ودور إدارة التدريب في تلبية احتياجات القيادات التدريبية، وبعض المتغيرات المؤثرة على منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية.

استخدم البحث المنهج الوصفي واستخدم المقابلة كأداة للبحث وتم التطبيق على عينة عددها (٤٠ شيخ معهد) و(٨٠ وكيل ثقافي وشرعي) بإجمالي (١٢٠) من عدد (٧ إدارات)

وتوصلت نتائج البحث إلى وجود بعض المعوقات التي تعوق تطوير منظومة التدريب منها عدم مشاركة القيادات التعليمية في تحديد احتياجاتهم التدريبية- وقلة الموارد المادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب- الاهتمام بالجانب النظري دون الاهتمام بالجانب التطبيقي- ندرة الدورات التدريبية لإعداد شيوخ المعاهد قبل توليهم المسؤولية المركزية الشديدة في إعداد البرامج التدريبية دون مراعاة الفروق الفردية.

كما توصلت نتائج البحث لمتطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية بالأزهر الشريف منها توفير الموارد البشرية، والمادية- تخصيص موازنة مستقلة لبرامج التدريب- تطوير البنية التحتية التكنولوجية لكافة مراحل التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية- والتخطيط- والإعداد- والتنفيذ- والتقييم- مشاركة القيادات في تحديد احتياجاتهم لوضع البرامج المناسبة لهم - تحفيز المشاركين في التدريب معنوياً ومادياً

الكلمات المفتاحية: المعاهد الأزهرية- القيادات التعليمية- تطوير منظومة التدريب.

A proposed vision for developing the training system for Al-Azhar educational leaders in Dakahlia Governorate in light of some contemporary variables.

abstract:

The current research aims to develop a proposed vision for developing the training system for Al-Azhar educational leaders in Dakahlia Governorate in light of some contemporary variables. By getting acquainted with the theoretical and conceptual framework for training educational leaders at Al-Azhar Al-Sharif and examining the reality of training educational leaders, and the role of training management in meeting the needs of training leaders, and some variables affecting the Al-Azhar educational leadership training system.

The research used the descriptive approach and used the interview as a research tool. It was applied to a sample of (40 institute sheikhs) and (80 cultural and legal agents) with a total of (120) from (7 departments).

The research results showed that there are some obstacles that hinder the development of the training system, including the lack of participation of educational leaders in determining their training needs - The scarcity of material and technological resources needed to implement training programs - Focus on the theoretical aspect without paying attention to the practical aspect - The scarcity of training courses to prepare institute sheikhs before they assume the intense central responsibility of preparing training programs without taking into account individual differences.

The research results also reached the requirements for implementing the proposed vision to develop the educational leadership training system at Al-Azhar Al-Sharif, including providing human and material resources- allocating an independent budget for training programs- Developing the technological infrastructure for all stages of training in identifying training needs- planning -preparation- implementation- and evaluation- Participating with leaders in identifying their needs to develop appropriate programs for them- Motivating participants in training morally and materially.

Keywords: Al-Azhar institutes- Educational leaders- Developing the training system

مقدمة Introduction

في ظل التطور السريع، والمتلاحق في شتى ميادين المعرفة، ومنها التطور التكنولوجي المذهل الذي يؤكد ضرورة الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية في المؤسسات التعليمية، وبخاصة القيادات التعليمية، والتي تمثل رأس الهرم في المؤسسة التعليمية، والمنوط بها قيادة هذه الكوادر البشرية، وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة، ويحظى تدريب القيادات التعليمية باهتمام بالغ نظراً لدورهم في تحفيز، وتشجيع واكساب المهارات، والمعارف لكافة العاملين بالمؤسسة مما يستلزم مسبقاً تجويد القيادة التربوية، والاهتمام بتنميتها مهنيًا مما يُشيع احتياجاتها التدريبية، ويُحقق رضاها الوظيفي عن العمل الذي تؤديه.

كما يُعد تدريب القيادات التعليمية أحد أهم وسائل التنمية في مجال التعليم فالقيادات التعليمية لها القدرة على إحداث التجديدات التربوية التي تستطيع عن طريقها أن تواجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات، ولعل من أبرز الاتجاهات الحديثة تلك التي تتعلق بقيادة وإدارة العمليات الإدارية مثل الطرق العلمية في اتخاذ القرارات، والتفويض وألياته، وأساليب الرقابة والإشراف، وطرق حل المشكلات (عنايات، ٢٠٢١، ص ٤٢١)

فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة، والتي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق، والبدائية نحو النجاح لتحقيق الامتياز، والتميز في أي منظمة تربوية (الحربي وعضو الله، ٢٠١٦، ص ٤١٠).

ونظراً لتعدد مهام وأدوار القيادات التعليمية، وتنوعها ما بين مهام إشراقية، وتوجيهية، وإرشادية، وتحفيزية أصبح من الأهمية الإعداد الجيد لهذه القيادات لتواكب الأدوار، والتطورات التي تحدث في المجتمع، وفي شتى ميادين المعرفة التربوية والتعليمية.

فالقيادة هي محور العملية الإدارية، ومحصلة التأثير الناجم عن العلاقات المتبادلة بين القائد التعليمي (شيخ المعهد) وأفراد الجماعة التي تعمل داخل المؤسسة

التعليمية، والمدير الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التأثير في رؤوسيه ، وتحسين، وتطوير أدائهم، والارتقاء بمستوى كفاياتهم.

ويجب بذل الجهد والوقت لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، ومهارة، وموهبة، وقيادة، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة لهم، والني تؤهلهم لقيادة تلك المرحلة الهامة.

ولأن التطور التكنولوجي في كافة فروع المعرفة أدى إلى العديد من التحديات الحالية، والمستقبلية التي يواجهها التعليم في العالم، وبخاصة تلك المرتبطة بدور القيادات التعليمية، فإنه ينبغي اكساب تلك القيادات التعليمية (القائمين على إدارة المنظومة التعليمية) المزيد من المهارات، والمعارف التي تُمكنهم من القيام بدورهم في توفير المناخ التعليمي المناسب للوصول إلى منظومة تعليمية ذات كفاءة، ويكون ذلك من خلال برامج التدريب، والتنمية المهنية، والبحث عن سُبل تطويرها، وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه البرامج لمواكبة ما يحدث من تغيرات مُتنامية في البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية وومواجهة التحديات الجديدة التي تواجه الكثير من القيادات التعليمية.

ويكتسب التدريب أهمية كبيرة في تطوير المهارات الإدارية للكوادر البشرية وإعدادها للعمل بكفاءة وفعالية، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في المؤسسات التعليمية وبصفة خاصة القيادات لما لهم من تأثير كبير ومحوري في قيادة وإدارة هذه المؤسسات وتحسين مخرجاتها، ومن المُهم أن يكون هذا التدريب متوافق مع أحدث الاتجاهات كي يُساهم بشكل إيجابي في تطوير وظائف القيادات التربوية (الظفيري، ٢٠٢٠، ص ١٧٥) .

ولأن القيادات التعليمية الأزهرية لها طابعها المميز من حيث خصوصية هذه المؤسسات التعليمية نظراً لأنها تجمع بين العلوم الثقافية التي يتم تدريسها بالتعليم العام، والعلوم العربية، والشرعية وتنوع العاملين بهذه المؤسسة من كوادر تعليمية، ودينية، وفنية، وإدارية لذا ينبغي الإعداد الجيد لقيادات التعليم الأزهرية بما يتناسب وتنوع مهامهم، ومسؤولياتهم، وواجباتهم.

مشكلة الدراسة :Study problem

تحظى القيادات التعليمية بالأزهر الشريف باهتمام بالغ في إعدادها، والعمل على توفير كافة الوسائل التي من شأنها رفع كفاءتها، وتنمية مهاراتها للتعامل مع مُستجدات، ومتغيرات العصر، ونتيجة لتطور النُظم الإدارية أصبح من الضروري تطوير منظومة التدريب لتلبية البرامج التدريبية احتياجات القيادات التعليمية الأزهرية الحالية، والمستقبلية، ومن خلال عمل الباحث موجه بالأزهر الشريف وزياراته المُتعددة للمعاهد الأزهرية الثانوية يتضح أن هناك فجوة كبيرة بين واقع البرامج التدريبية وما تُقدمه للقيادات التعليمية، والاحتياجات الحالية، والمستقبلية لهم، ومن خلال بعض المقابلات التي تم إجرائها مع بعض شيوخ المعاهد الثانوية ، ووكلاء المعاهد الأزهرية وهم ما يتم توصيفهم الوظيفي بالقيادة التعليمية الأولى (شيخ المعهد) والقيادة التعليمية الثانية (وكيل المعهد) وكذلك مقابلة مع مدير التعليم الثانوي بالإدارة المركزية لمعاهد الدقهلية الأزهرية ، وبعض مديري الإدارات التعليمية في إدارات (منية النصر - ميت سلسبيل - المنزلة - الجمالية - المطرية - دكرنس - المنصورة) .

بلغ عدد المعاهد في هذه الإدارات (٢٠٠ معهد) يمثلهم (٢٠٠ شيخ معهد) ، و(٤٠٠ وكيل ثقافي وشرعي) تم عمل استبيان لعدد (٤٠ شيخ معهد - ٨٠ وكيل) بنسبة ٢٠% من إجمالي عينة الدراسة أكدوا على عدد من المُشكلات منها:

(١) قلة البرامج التدريبية للقيادات التعليمية التي تؤهلهم لتولي المناصب الإشرافية، والقيادية.

(٢) ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لبرامج تدريب القيادات التعليمية.

(٣) المركزية الشديدة في إعداد البرامج التدريبية دون مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

(٤) المُحتوى التدريبي يُخاطب الاحتياجات الحالية فقط دون مراعاة الاحتياجات المُستقبلية.

(٥) غياب التخطيط الزمني الجيد في إعداد برامج تدريب القيادات التعليمية.

(٦) ندرة الحوافز المادية والمعنوية التي تُحفز القيادات التعليمية للالتحاق بالبرامج التدريبية .

(٧) عزوف بعض القيادات التعليمية عن المشاركة في برامج التدريب .

ويلاحظ الباحث من خلال عمله أن البرامج التدريبية بالفعل لها دور كبيراً في إعداد القيادات التعليمية ، وتنمية معارفهم الإدارية ، والفنية إلا أنه توجد بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة من التدريب على الوجه الأمثل مما يؤثر سلباً على أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية وذلك لضعف إعداد القيادات التعليمية الإعداد المناسب بما يتلاءم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وعليه يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يُمكن تطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المُتغيرات المعاصرة ؟

وينبثق من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لمنظومة تدريب القيادات التعليمية؟
- (٢) ما واقع تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية؟
- (٣) ما أهم المُتغيرات المؤثرة على منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية؟
- (٤) ما الرؤية المقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية ؟

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية وضع رؤية مُقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المُتغيرات المعاصرة وذلك من خلال:

- (١) التعرف على منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية (إطار مفاهيمي).
- (٢) الكشف عن واقع تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية.
- (٣) الوقوف على بعض المُتغيرات المؤثرة على منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية.

(٤) تقديم رؤية مُقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المُتغيرات المُعاصرة.

أهمية الدراسة: The Importance of Study

تنقسم الى قسمين الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية:

أولاً الأهمية النظرية :

(١) تظهر أهمية هذه الدراسة باعتبار القيادة التعليمية هي الداعمة لكافة الوظائف داخل المؤسسة التعليمية.

(٢) نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد بقدر كبير على مدى فعالية وفهم القائد التعليمي للأدوار المنوط به ممارساتها ومدى قدرته على التغلب على المُشكلات، ومواجهة الأزمات، وتحقيق مُتطلبات المجتمع المحلي ووالأهداف التربوية، والتعليمية المنشودة.

(٣) تأتي هذه الدراسة مُواكبة للتطورات، والتوجهات المعاصرة التي أجمعت على ضرورة الإعداد الجيد للقيادات التعليمية وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لهم بما يتلاءم ومتغيرات العصر، واحتياجاتهم الحالية، والمستقبلية للنهوض بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة في إطار استكمال جهود الأزهر الشريف للارتقاء بالقيادات التعليمية من خلال تقديم البرامج التدريبية المناسبة لرفع كفاءتهم العملية ، ووضع رؤية مقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة.

المستفيدون من الدراسة:

-القيادات التعليمية بالأزهر الشريف بمنطقة الدقهلية الأزهرية في تطوير أداءهم المهني.

-مسؤولي وحدات التدريب بالمنطقة الأزهرية، والمعاهد في إعداد استمارة الاحتياجات التدريبية المسؤولين عن إعداد البرامج التدريبية والمحتوى التدريبي في إعداد وتصميم البرامج التدريبية

منهج الدراسة study methodology:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمعالجة الإطار النظري من خلال التعرف على الأسس النظرية لمنظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، والمنهج الوصفي هو المنهج المتبع لدراسة، وتوضيح خصائص ظاهرة ما، وأحواله معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها، وتحديد علاقتها في إطار المتغيرات المحيطة.

مُصطلحات الدراسة: the study terms

تمثلت فيما يلي:

التدريب: Training

مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى اكساب المُتدرب المعلومات، والمهارات، والاتجاهات بناءً على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريبية فردية، أو جماعية (معمار، التدريب الأسس والمبادئ ، ٢٠١٠، ص، ١٣-١٤)
تعريف التدريب إجرائياً: هو عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهام عملهم بكفاءة وفعالية.

القيادات التعليمية : Educational leadership

هي فن التأثير على الأفراد، وتنسيق جهودهم، وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسة. (سالم، ٢٠٠٩، ص٢٨).
التعريف الإجرائي للقيادات التعليمية الأزهرية : هم الأفراد الذين يتولون مسؤولية قيادة وإدارة المؤسسات التعليمية الأزهرية سواء كانت معاهد ابتدائية- إعدادية- ثانوية ويشمل ذلك الموجهين وجميع من يشغلون مناصب قيادية في القطاع التعليمي الأزهرى

المعاهد الأزهرية: Al-Azhar institutes

هي جزء من قطاع المعاهد الأزهرية التابع للأزهر الشريف، وهي عبارة عن مدارس تابعة للأزهر تقدم التعليم في جميع المراحل التعليمية قبل الجامعية (رياض أطفال، ابتدائي، إعدادي، ثانوي). تُعتبر المعاهد الأزهرية البوابة الرئيسية للاتحاق بجامعة الأزهر وفروعها، وتُدرس فيها مناهج وزارة التربية والتعليم المصرية إلى جانب علوم الدين الإسلامي (قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١، مواد ٨٣، ٨٤)

حدود الدراسة: تمثلت فيما يلي:

أولاً الحدود الموضوعية: رؤية مقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة.

ثانياً الحدود البشرية : وتتمثل في عينة من شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية ومدير إدارة التوجيه الفني

ثالثاً الحدود الجغرافية: منطقة الدقهلية الأزهرية (إدارات منية النصر - المنصورة - دكرنس - ميت سلسيل - الجمالية - المنزلة - المطرية).

الدراسات السابقة: وتتناول مجموعة من الدراسات السابقة مرتبطة بالموضوع ويتم استعراضها في ضوء العنوان والهدف والإجراءات، والتعليق عليها نظراً للأهمية المتزايدة للتعليم الأزهرى، وإعداد قياداته في مختلف المراحل التعليمية حيث توجد العديد من الدراسات السابقة التي تقترب من موضوع الدراسة من حيث الهدف، والمنهج، وأهم النتائج، والتوصيات، وانطلاقاً ممن انتهت إليه سيتم عرض هذه الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً الدراسات العربية :

(١) دراسة (خالد عبد الرحيم ، ٢٠١١)

هدفت الدراسة: إلى وضع تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة .

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الدراسات المسحية، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية في محافظات (الجيزة- الدقهلية- القاهرة- الإسماعلية)

توصلت الدراسة: حيث أسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن مجموعة من النتائج أهمها إهمال قادة المعاهد والمنطقة الأزهرية إعداد الخطط التدريبية اللازمة قبل وقوع الأزمة يتعامل قادة المعاهد الأزهرية مع الأزمة أثناء حدوثها فقط دون النظر إلى أسبابها أو حتى الاستفادة منها في المستقبل، وعدم وجود فرق لإدارة الأزمة في المعاهد والمناطق التعليمية الأزهرية، انحسار الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية في نطاق التعامل مع الأزمة فقط دون الإعداد للتدريبات ووضع الخطط اللازمة لتجنبها، ومواجهتها، وحرص قادة المعاهد الإعدادية والثانوية على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع جميع العاملين بالمعاهد.

(٢) دراسة (سند، ٢٠١٥)

هدفت الدراسة: إلى التعرف على طبيعة الإدارة في الإسلام من حيث النشأة، والمفهوم، والأهمية، والخصائص، والمصادر، والمبادئ، والتعرف على عمليات ووظائف الإدارة في الإسلام من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة بالإضافة إلى التعرف على واقع إدارة المعاهد الأزهرية في مصر.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانة الدراسة بالاستبانة.

توصلت الدراسة: إلى مجموعة من النتائج من أهمها عدم مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحيط عند وضع خطة المنهج، وعدم تفويض بعض السلطات لبعض

الزملاء في تنفيذ المسؤوليات والأعمال الإدارية بالمعهد مما يصعب إفراس جيل ثاني من الكوادر.

(٣) دراسة (متولى، ٢٠١٧)

هدفت الدراسة: إلى التعرف على أهمية التدريب الإداري، والتدريب عن بعد، والتنمية المهنية، والبشرية، والتعرف على أهمية جودة التدريب، وأهمية معايير الجودة في الوصول للاعتماد، ومعايير جودة إدارات ومراكز التدريب الإداري، والكشف عن الواقع الكمي ووالكيفي لإدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف، والتعرف على آراء العينة المُستفادَة من تطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء معايير الجودة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وآداه الاستبانة.

توصلت الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب المُستخدمة في تدريب العاملين بالأزهر أساليب تقليدية تقتصر لاستخدام الوسائل التكنولوجية والإدارية الحديثة ووجود فجوة كبيرة بين إعداد من تم تدريبهم من العاملين بالأزهر ومن هم في حاجة إلى تدريب وكذلك وجود فجوة في الميزانية الخاصة بإدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر فلا تستطيع أن تُلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية أو تتغلب على الفجوة في إعداد المتدربين ومن لم يتم تدريبهم.

وأوصت الدراسة: إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ووضع آلية لضمان جودة التدريب بالأزهر الشريف والاهتمام بالتدريب عن بعد وانتقاء أفضل عناصر تقوم بعملية التدريب.

(٤) دراسة (الدايم، ٢٠١٨، ص ٨٩)

عنوان الدراسة: تطوير الأداء الإداري لقيادات المناطق الأزهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير وتطبيقاته في ماليزيا.

هدفت الدراسة: إلى الوقوف على أهم ملامح إدارة التعليم الأزهرى على المستوى المحلي، والوقوف على واقع الأداء الإداري لقيادات المناطق التعليمية في ماليزيا

بالإضافة إلى الوقوف على مشكلات الأداء الإداري لقيادات المناطق الأزهرية بما يضمن فعالية وتطوير الأداء بها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة: إلى مجموعة من النتائج منها نقص الحوافز المادية، والأدبية المرتبطة بالتدريب ، وبُعد أماكن التدريب عن أماكن المتدربين.

(٥)دراسة (المرسى، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوي العام وبرامجها المختلفة التعرف على جوانب القوة والضعف في برامج التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوي.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة: إلى عدة نتائج منها عدم ارتباط البرامج التدريبية بظروف المدرسة والمجتمع، وأن البرامج التدريبية لا تُعدل النواحي السلوكية لدى المتدرب، ولا تساعد على ربط الأطر النظرية بالواقع وكذلك توصلت إلى ضرورة العمل على وضع برامج ترتبط بظروف المدرسة والبيئة المحيطة بها وضرورة اختيار الأماكن المناسبة، والمجهزة التي تجذب المتدربين، وأكدت على ضرورة الاستعانة بذوي التخصص في العملية التدريبية، وكذلك الإعداد الجيد للمتدربين.

(٦) دراسة (بكر، محمد ، والسعودي ، ٢٠٢٠، ص ص ٧٦-٨٣)

هدفت الدراسة: التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية، والوقوف على واقع الأداء الإداري لديهم.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) شيخو معهد ، (٤٩) وكيل .

توصلت الدراسة: إلى عدم اشتراك شيخو المعاهد العاملين معه في عملية التخطيط، وعدم استخدامه لمبدأ التفويض لبعض السلطات، ولا يقوم بحصر المُشكلات المتوقع حدوثها، كما لا يراعي العلاقات الإنسانية، والاجتماعية للعاملين، ولا يبحث شيخو المعهد العاملين معه على الحرية في التعبير عن الرأي ولا يستخدم أدوات تقييم متنوعة .

ثانياً الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة ما كول (McCall، 2010)

هدفت الدراسة: إلى إعادة صياغة تنمية المهارات القيادية، وكيفية تعلم مهارات القيادة من خلال المرور بخبرات مُتعددة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الدراسات المسحية.

توصلت الدراسة: على أهمية الخبرات في تنمية المهارات القيادية لدى الأفراد كما اقترحت عدداً من التوصيات للاستفادة منها من خبرات المؤسسة في تنمية القدرات القيادية للأفراد، والتنمية المهنية لهم **دراسة كوانج**

(Guangrong، King، & Kenneth، 2011)

عنوان الدراسة: الكفايات القيادية عبر المستويات التنظيمية المختلفة " دراسة تقييمية لنموذج خط القيادة النموذجية "

هدفت الدراسة: تقديم نموذج خط الأنابيب النموذجية من خلال تحليل مقدار تغيير الكفايات عبر المستويات الوظيفية المختلفة، وقامت الدراسة بمقارنة المهارات، وتحديد درجة أهميتها عبر أربعة مستويات وظيفية مختلفة، وقد تم تطبيق استبيان على (٧٧٠) فرداً يعملون في (٦) مؤسسات صغيرة، ومتوسطة الحجم .

توصلت الدراسة: إلى وجود اختلاف بين الكفايات القيادية كلما ارتفع المستوى الوظيفي الأعلى بدرجة أكبر بنوعية الكفايات القيادية الواجب اكتسابها، وكذلك إلى أهمية إلى أهمية تطبيق المؤسسات "نموذج خط القيادة النموذجية" حتى تستطيع تحديد أفضل الكفاءات، ويقوم بتكليفها بشغل المناصب القيادية المناسبة، وحتى تتمكن من تقديم فرص التنمية المهنية المناسبة لهم.

(٢) دراسة أونوما (Onuma، 2015)

هدفت الدراسة: إلى تحديد الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس في الإشراف التعليمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في نيجيريا.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٥)

مدير

توصلت الدراسة: إلى وجود فرق كبير وُجدت بين المعلمين في المناطق الحضرية، والريفية على تدريب المديرين في الخدمات بحاجة للتدريب على وظائف في الإشراف على الفصول الدراسية للتعليم، ومراقبة إنجاز الطلاب، وتوريد، وصيانة المواد التعليمية، ودعم التطوير المستمر للموظفين، وأوصت الدراسة أنه على مديري المدارس كقائد تعليمي إعطاء الإشراف الداخلي والتعليمات مكانها الصحيح في المدرسة، لغرض تنمية، وتطوير الموظفين.

(٣) دراسة البها مارتينز (Abelha, 2017)

هدفت الدراسة: إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أنجولا. منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) مدير.

توصلت الدراسة: إلى أن الاحتياجات التي يحتاجها المديرين هي (إدارة المناهج والتربية- إدارة المشاريع التعليمية- والإدارية، والتنظيمية- إدارة الموارد البشرية- إدارة المرافق- إدارة تقييم الأداء - إدارة العلاقات بين الأشخاص.

(٤) دراسة أواكوي (Uwakwe, 2017)

هدفت الدراسة: استكشاف احتياجات بناء القدرات لمديري المدارس من أجل توفير خدمات فعالة للطلاب في المدارس الثانوية في جنوب شرق نيجيريا. منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٣٩) مقسمة إلى (١٦٢) مدير، (١٠٧٧) مُعلم من ثلاث ولايات أناميرا، ايبوي، داينوجو.

توصلت الدراسة: إلى أن مديري المدارس يحتاجون إلى قدرات لموظفي الطلاب الفعالين ومديري المدارس أدائهم ضعيف في إدارة شؤون الموظفين، والطلاب، كما حددت الدراسة احتياجات بناء القدرات لمديري المدارس للإدارة الفعالة للطلاب.

(٥) دراسة فيبرزون (Febrizon, 2020)

هدفت الدراسة: إلى تحليل الاحتياجات التدريبية لتعزيز كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية.

توصلت الدراسة: إلى عدة نتائج منها أن الاحتياجات التدريبية لتحسين كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية التي الحصول عليها يضم مستويات مختلفة من احتياجات كل مؤشر تنظيمي مثل مؤشر الحاجة إلى الموارد البشرية الاستعداد لمديري المدارس (٧٤%) من فئة الاحتياج، ومؤشر الهيكل التنظيمي (٦٧%) من فئة الاحتياج ومؤشر التقييم وتعديل المهام (٦٩%) من فئة الاحتياج، ومؤشر التفاهم وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (٨٦%)، وبالتالي فإن متوسط قيمة الاحتياجات التدريبية لكفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدرس هو (٧٤%).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث المنهج اتفقت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي في الدراسة كما في دراسة (أحمد أنو سند ٢٠١٥) ودراسة (محمد عزت عبد الدايم ٢٠١٨) ودراسة (عبد الرحمن عطية متولي ٢٠١٧) ودراسة (أنوما 2017 UWAKWE) ودراسة (البها مارتينز 2017 Abelha) ودراسة (فيبرزون 2020 Febrizon) كما تم استخدام المنهج الوصفي القائم على الدراسات المسحية مثل دراسة (خالد عبد الرحيم ٢٠١١) ودراسة (ماكول 2010 mccll) ودراسة أواكوي (UWakwe 2017) كما استخدمت دراسة (بكر، والسعودي، ومحمد ٢٠٢٠ المنهج الوصفي التحليلي)

(ب) من حيث المتغيرات اختلفت الاحتياجات التدريبية للمديرين حسب الدراسة التي قام بها الباحث والتي يجب على أثارها تطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية بالأزهر الشريف لتتلاءم وتنوع هذه الاحتياجات كالتالي:

- الاحتياجات التدريبية في مجال إعداد الخطط التدريبية اللازمة والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل حدوثها كما في دراسة (خالد عبد الرحيم ٢٠١١) .
- الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المهنية، والبشرية، ومعايير جودة إدارة التدريب الإداري بالمؤسسات التعليمية كما في دراسة (عبد الرحمن عطية متولي ٢٠١٧).

- الاحتياجات التدريبية للتعرف على عمليات ووظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة كما في دراسة (أحمد أنور السيد سند ٢٠١٥).
- الاحتياجات التدريبية إلى ضرورة ربط البرامج التدريبية بظروف المدرسة، والمجتمع كما في دراسة (عماد حامد محمد المرسي ٢٠١٨).
- الاحتياجات التدريبية في (إدارة المناهج، وإدارة المشاريع التعليمية، وإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء كم في دراسة (البها مارتينز ٢٠١٧).
- الاحتياجات التدريبية في الإشراف التعليمي للمعلمين في المدارس الثانوية كما حددتها دراسة (أنوما ٢٠١٥).
- الاحتياجات التدريبية لتحديد الكفايات القيادية اللازمة عبر المستويات التعليمية المختلفة كما حددتها دراسة (كوانج ٢٠١١).
- الاحتياجات التدريبية لتحديد مهارات القيادة عن طريق المرور بالعديد من الخبرات كما حددتها دراسة (كوانج ٢٠١١).
- احتياجات تدريبية لإدارة شؤون الطلاب، والموظفين، وتقديم خدمات فعالة للطلاب كما حددتها دراسة (أوكوي ٢٠١٧).
- احتياجات تدريبية لتعزيز كفاءة التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية من موارد بشرية- تعديل المهام- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة كما يلي:
- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- تحديد خطوات الدراسة الحالية.
- إثراء الإطار النظري للدراسة.
- تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- بناء أداة الدراسة.
- التعليق على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية:

إن معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث تم إجراؤها في بيئات مختلفة عربية، وأجنبية، وريفية، وحضرية، ومختلف المراحل الابتدائية، والإعدادية، والثانوية بالتعليم العام، وتختلف هذه الدراسة في أنها تهتم في تحديد رؤية مقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، ويكون ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية التي يمكن من خلالها تطوير منظومة التدريب بما يتلاءم واحتياجاتهم الحالية، والمستقبلية.

محاور الدراسة:

- أولاً: منظومة تطوير تدريب القيادات التعليمية الأزهرية (إطار مفاهيمي)
 - ثانياً: واقع تدريب القيادات التعليمية الأزهرية .
 - ثالثاً: المتغيرات المؤثرة على منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية.
 - رابعاً: الرؤية المقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية.
- وفيما يلي تناول ما سبق:

أولاً منظومة تدريب القيادات التعليمية (إطار مفاهيمي):

لقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تدريب وتنمية العاملين بالمؤسسات التعليمية، وخاصة في ظل المتغيرات الحديثة، ولأن القيادات التعليمية هي رأس الهرم التعليمي داخل المؤسسة التعليمية، والمنوط بها متابعة العملية التعليمية، والإدارية، وتوجيه، وإرشاد العاملين وتحفيزهم كانت الأهمية القصوى لتطوير البرامج التدريبية لتلبية احتياجات القيادات التعليمية الحالية والمستقبلية، ويُعد التدريب مصدراً هاماً في إعداد القيادات التعليمية، وتنمية معارفهم، ومهاراتهم فموضوع الاحتياجات التدريبية ليس موضوع خاص بعملية التدريب، ولكنه أيضاً مرتبطاً بإدارة التدريب، ويعكس مهمة التدريب، وفلسفته (الحداد، ٢٠١٠، ص٨٢)

وتعددت مفاهيم التدريب منها مفهوم (شحاته والنجار، ٢٠٠٣، ص ٩٤) يُقصد بالتدريب هو عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية للحصول على مهارات مُحددة، ومُرتبطة بالعمل، أو هو جُهد منظم، ومخطط له لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف معينة جديدة، وتطوير قدراتهم، ومهاراتهم، وتغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.

ويعرفه (معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ٢٠١٠، صص ١٣-١٤) بأنه مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى اكتساب المتدرب المعلومات، والمهارات، والاتجاهات بناءً على احتياجاته الملحة باستخدام أساليب تدريبية فردية أو جماعية.

وتتبنى الدراسة تعريف التدريب بأنه: نشاط مخطط له بناءً على احتياجات الأفراد بهدف تنمية القدرات والمهارات الفنية، والسلوكية، والإدارية للعاملين بالمؤسسة، واكسابهم المعارف اللازمة لتمكينهم من أداء فعال، ومتميز لبلوغ أهدافهم الشخصية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

والاحتياج التدريبي المقصود هنا لا يعني بالضرورة وجود النقص، أو القصور أو الخلل في معارف الإنسان، أو قدراته، أو مهامه وإن كانت هذه تُشكل البداية الأولى للتدريب لكنه اليوم أصبح يُمثل ما يحتاجه الفرد أو تحتاجه المؤسسة، أو يحتاجه المجتمع للتحسين، والتطوير، والتحديث، والتميز من أجل بناء مستقبل أفضل ولتجنب للمشاكل، والتحديات، والأزمات، ووضع حلول لها وعلاجها قبل وقوعها ليكون التدريب وقائياً (خليل، ٢٠١٦، ص ١٩).

ونظراً لكون مدير المعهد (شيخ المعهد) معياراً رئيساً يحكم به المجتمع على نجاح العمليات التربوية في النظام التربوي يشكل عام (الحربي ق.، ٢٠٠٧، ص ٨٣) وتتعدد مفاهيم التدريب: هو كل جهد مُخطط له يُسهم في تحقيق رسالة المدرسة ويتفق مع السياسة التعليمية ويرمي إلى رفع مستوى أداء المعلمين معرفياً، ومهارياً، ووجدانياً بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء المهنة، واستيعاب المستجدات ذات التأثير على العملية التربوية (ناصر، ٢٠١٥، ص ٢٢)

وأيضاً هي الاستمرارية والشمول ويشترك فيها الأفراد طوعاً لكي يتعلموا كيف يرتقون بمستوى أدائهم على أفضل وجه بما يفي باحتياجات المجتمع لمساعدة الأفراد

والمؤسسات التعليمية على تحقيق معايير عالية التحسين والجودة (قاسم ومصطفى، ٢٠١٠).

ويذكر (عساف ٢٠٠٠) أن منظمة الأمم المتحدة تعرف التدريب بأنه " عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف، والأساليب المتعلقة بالحياة العملية ونشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة، وتطوير للمهارات .

كما أن هناك حاجة ضرورية لتطوير برامج تدريب القيادات التربوية لأن قصور برامج تدريب القيادات يؤدي إلى عدم مواكبة التغيرات الحديثة (الأسدي، المسعودي، والتميمي، ٢٠١٦)

وبالتالي تكمن أهمية التدريب المستمر للقيادات التعليمية في مسايرة التقدم والتغيرات التكنولوجية والإدارية الحديثة وحتى ينعكس ذلك بالإيجاب على العملية التعليمية.

وهناك العديد من المبادئ، والمعايير التي توجه سياسة تدريب المديرين وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة (سرور، ٢٠١٧) منها:

(١) الواقعية: بمعنى الانطلاق من الاحتياجات التدريبية الفعلية للممارسين التربويين كمدخل لتخطيط برامج التنمية المهنية الأمر الذي يضمن واقعية هذه البرامج، وتحقيق فعاليتها.

(٢) الاستمرارية: وهي استمرارية عمليات التدريب لتستجيب للمستجدات التربوية، والمكتشفات العلمية.

(٣) الشمول: أن تتوجه عمليات التنمية المهنية لتخاطب جميع الممارسين التربويين على كافة المستويات، وفي جميع المراحل والتخصصات.

(٤) التنوع: بمعنى أن تتنوع أساليب وإجراءات، وأنشطة التدريب من ناحية، وتنوع البرامج لتلائم تنوع الفئات المُستهدفة، وحاجاتها التدريبية من ناحية أخرى .

٥) **التكامل:** هو مراعاة التتابع في بناء البرامج المُوجهة لكل فئة من المُستهدفين على حدة من ناحية، وترابط البرامج المختلفة الموجهة للمستفيدين من الفئات من ناحية أخرى.

٦) **المتابعة:** هي مُتابعة أداء المتدربين لضمان التغذية الراجعة، والتطوير المستمر لبرامج التدريب في ضوء نتائجها، ومتابعة الأداء الفعلي للمتدرب، وكذلك الاستفادة بالمتميزين من المتدربين لتولي أدوار القيادة، والتدريب في مواقع العمل المختلفة.

٧) **الدمج:** دمج التكنولوجيا الحديثة في عمليات التدريب ومراحلها المختلفة.

٨) **تطوير المهارات:** حيث تساهم المنظومة في تطوير مهارات القيادات التعليمية ليكونوا أكثر كفاءة في قيادة العملية التعليمية، وتزويدهم بالمعارف، والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية مثل (القيادة الإدارية- القيادة الاستراتيجية- القيادة التربوية- القيادة التشاركية).

٩) **تحسين الأداء:** حيث تُساهم المنظومة في تحسين أداء القادة التعليميين مما يؤدي إلى تحسين بيئة التعلم، وزيادة مشاركة، وتحصيل الطلاب.

١٠) **بناء ثقافة تعليمية إيجابية:** مما يؤدي إلى تحسين بيئة التعلم داخل المؤسسة التعليمية.

١١) **تحسين جودة التعليم:** تُساهم منظومة تدريب القيادات التعليمية في تحسين جودة التعليم مما يؤدي إلى تطوير أداء المعلم، وتحسين النتائج التعليمية للطلاب.

ويرى البحث: أن منظومة تدريب القيادات التعليمية هي نظام متكامل يهدف إلى تطوير القيادات التربوية، وتأهيلها ليكونوا أكثر فاعلية في قيادة العملية التعليمية، وتحسين جودة التعليم، وبناء بيئة تعلم إيجابية، وأن أهمية منظومة تدريب القيادات التعليمية تكمن في التالي:

ثانياً واقع تدريب القيادات التعليمية الأزهرية بمحافظة الدقهلية:

تحتل برامج التدريب المختلفة في الأزهر الشريف بالاهتمام من كافة الجهات المسؤولة عن إعداد وتنفيذ هذه البرامج بهدف تحسين أداء العاملين، والقيادات بها لتحقيق الأهداف التربوية، والتعليمية، والإدارية المنشودة.

ولأن التعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة التي تُعتبر بمثابة نقطة الانطلاق، والبداية نحو النجاح لتحقيق الامتياز والتميز في أي منظمة تربوية (الحربي ح، ٢٠١٦، ص ٤١) .

ولما كانت المعاهد الأزهرية هي مؤسسات تعليمية ذات طبيعة خاصة إلا أنها تضم طلاباً من مصر وكافة أرجاء العالم العربي، والإسلامي والذي يضم أكثر من مائة دولة تختلف في ثقافتها، وعاداتها، وتقاليدها، والمستوى العلمي، والتقني الذي وصلت إليه لذا فإن من الضروري الاهتمام بقيادات تلك المعاهد، والتأكيد على الجانب القيادي في شخصياتهم حيث أصبح التعليم غير منفصل عن مجال القيادة، بل صارت فنون القيادة، ومهارات التواصل، والتخطيط المهني، والإداري من المسلمات التي يجب توافرها لدى تلك القيادات (بدوي، ٢٠١٩، ص ٥٢) .

ونظراً لأهمية التدريب في إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها لمهام وواجباتها الوظيفية أصدر فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر قرار (قرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) مادة (٩) لسنة ٢٠١١) بشأن محتوى برامج التدريب والهدف منها تجديد ثقافة وتنشيط المعلمين علمياً ومهنياً ثم قرار (قرار رقم (٢٠٤) مادة (١) لسنة ٢٠١١ أقسام التدريب التربوي) يُحدد اللائحة التنفيذية الداخلية لنظام العمل في إدارة التدريب التربوي بالأزهر الشريف والمستويات العلمية، والوظيفية للمحاضرين في برامج التدريب.

وبالرغم من الاهتمام ببرامج التدريب المختلفة إلا أنه يوجد تدني ببرامج التدريب الخاصة بالتعليم الثانوي حيث يتم التركيز على استخدام الأساليب التقليدية، والافتقار لاستخدام الأساليب الحديثة في التدريب مثل التدريب عن بُعد باستخدام (شبكة الفيديو كوت فرانس) أو التدريب عن طريق البعثات الخارجية، وكذلك التدريب عن طريق الوحدة الداخلية بالمعهد إضافة إلى قلة الدورات التدريبية لتنمية المشرفين، وشيوخ

المعاهد، والمعلمين، وغموض بعض المفاهيم الإدارية الحديثة في التدريب مثل مفهوم الجودة الشاملة لدى المشرفين وشيوخ ومعلمي المعاهد الثانوية، وقلة الحصول على دورات تدريبية في المجال المهني أو الجودة، وتدني الإعداد المهني للهيكل الإشرافي، والإداري. (البناء، ٢٠٠٩، ص ٣٢١).

وفي مقابلة مع مدير إدارة التدريب بمنطقة الدقهلية الأزهرية أفادت أن إدارة التدريب تعمل على مدار العام لتدريب المعلمين، والإداريين، وشيوخ المعاهد (القيادات التعليمية) وفق البرنامج الزمني المخطط له لكل فئة من الفئات المستهدفة.

ومن خلال الواقع الحالي ترى الدراسة أن أعداد المعاهد الأزهرية بمختلف مراحلها تتزايد بمحافظة الدقهلية كل عام ففي عام ٢٠٢٢ بلغ إجمالي المعاهد الأزهرية بمنطقة الدقهلية الأزهرية ومن واقع الإحصاء الصادر من إدارة المعلومات والتوثيق (١٠٩٣) معهداً بواقع (٣٢١ معهداً للمرحلة الابتدائية)، (٣٤٨ معهداً للمرحلة الإعدادية)، (٢٦٠ معهداً للمرحلة الثانوية)، (١٥٠ لمرحلة رياض الأطفال)، (١٤ معهداً للقراءات) ليصبح إجمالي المعاهد في عام ٢٠٢٢ (١٠٩٣ معهداً) وفي عام ٢٠٢٥ يصبح عدد المعاهد (١١٣٥ معهداً في مختلف المراحل الدراسية) بزيادة قدرها (٤٢) معهداً عن عام ٢٠٢٢ بنسبة ٨٤,٣% مما يتعكس بالتالي على زيادة عدد قيادات المعاهد الأزهرية مما يترتب عليه ضرورة الاستعداد لإعداد هذه القيادات لتولي المسؤولية قبل، وأثناء الخدمة ومن خلال المقابلات التي تم إجرائها مع عدداً من شيوخ المعاهد بمختلف المراحل أكد معظمهم على الآتي

- (١) لا يوجد تدريبات أو إعداد لشيوخ المعاهد قبل تولي مهامهم القيادية
- (٢) قلة الدورات التدريبية على فترات متباعدة
- (٣) تأكيدات البعض بأنه لم يحضر سوى تدريب واحد فقط لمدة ثلاثة أيام شمل محاضرات في الشؤون الإدارية، والقانونية، والفنية.
- (٤) الدورة التي أقيمت شملت جميع شيوخ المعاهد مع بعضهم البعض (ابتدائي-إعدادي- ثانوي دون مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين واختلاف متطلبات كل مرحلة.

- (٥) قلة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب.
 (٦) غلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي في البرنامج التدريبي.
 (٧) غياب التخطيط الزمني الجيد للبرنامج التدريبي (الوقت- الزمان- المكان)

بيان احصائي

الازهر الشريف
الادارة المركزية لمنطقة الدقهلية
ادارة المعلومات والتوثيق

المحلون	من الازهر	من التربية والتعليم	اناث الاداريين	ذكور الاداريين	مجموع من جملة الطلاب			اناث المدرسين	ذكور المدرسين	عدد الادارات	عدد المعاهد	تسميات الصفوف
					٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩					
١٧١	١٧١٠	١٤٥٤	١٥٠٩	٧٢١٩٨	٧٠٥١٨	٦٩١٨٩	٤٠٩٥	٣٠٢٣	١٦	٣٢١	ابتدائي	
٧٤٤	١٨١٠	٨٥٠	١٣٨٣	٣١٧٧٢	٣٠٩٤٥	٣٠٥١٦	١٨٣٨	٢٤٢٦		٣٤٨	اعدادى	
		٥٣٥	٩١٦	٢٦٤٢١	٢٦٢٠٠	٢٥٨٣٠	١٦٧٣	٢٤٧١		٢٦٠	ثانوى	
		٦٨	٧١	٨٩٠٤	٦٣١٠	٤٢٢٧	٢٥٥	١١		١٥٠	رياض اطفال	
		١٥	٤٠	٤٢٠	٥١٤	٦٤٢	٤٤	١٢٣		١٤	قرارات	
٩١٥	٣٥٢٠	٢٩٢٢	٣٩١٩	١٣٩٧١٥	١٣٤٤٨٧	١٣٠٤٠٤	٧٩٠٥	٨٠٥٤	١٦	١٠٩٣	الاجمالي	



مدير مركز المعلومات

المختص

وبالتالي ترى الدراسة: أن هناك فجوة كبيرة بين الواقع والمراد تحقيقه من برامج التدريب لوجود بعض شيوخ المعاهد في حياته الوظيفية لم يحظ بالتدريب سوى تدريب واحد فقط والبعض الآخر لم يتم تدريبه ويدير مهام عمله بالخبرة الذاتية أو بتبادل الخبرات مع الزملاء أصحاب الخبرات السابقة.

وعليه: ضرورة إعداد خطة تدريب لكافة القيادات التعليمية كل قيادات مرحلة على حدة لاختلاف طبيعة، وأهداف كل مرحلة وبالتالي اختلاف الفروق الفردية بينهم، وكذلك اختيار التوقيت المناسب بحيث لا يتعارض مع اليوم الدراسي، وأن تلبي البرامج التدريبية الاحتياجات الحالية، والمستقبلية للقيادات التعليمية، وتحفيز المتدربين مادياً، ومعنوياً.

ثالثاً المُتغيّرات المؤثرة على منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية:

(١) التطور التكنولوجي.

(٢) العولمة.

(٣) الثورة الرقمية.

(٤) التنافسية العالمية.

(٥) تعدد أدوار القيادات التعليمية.

يشهد العالم تطوراً معرفياً وتكنولوجياً مُتسارعاً ومواكبة لهذا التطور لابد من إعداد القيادات التعليمية إعداداً يُمكنه من التفاعل مع مُعطيات هذا التطور وإذا كانت برامج التنمية المهنية ضرورة لازمة، وحقيقة واقعة في جميع الوظائف، والمهن فإنها بالنسبة للعاملين في التعليم، والمعلمين ضرورة أكثر إلحاحاً نظراً للتطورات الحاصلة في المجال المعرفي (الخطيب وإسماعيل، ٢٠١١).

(١) التطور التكنولوجي:

تعتبر التكنولوجيا أداة قوية في تدريب القيادات التعليمية حيث يُتيح فرصاً قوية في تدريب القيادات التعليمية حيث تُتيح فرصاً واسعة لتحسين مستوى التدريب، وزيادة الفرص المُتاحة، وتوفير وقت، وجهد القيادات كما تُمكن التكنولوجيا من اشتراك القيادات في عمليات التعلم بطرق أكثر تفاعلية، وفعالية، وأصبح الحديث عن جودة التعليم، وإنتاجيته المتوقعة يرجع لأن العصر الحالي هو عصر التحديات المتلاحقة، تحيات التغيير، والعولمة، والثورة المعلوماتية، والتنافسية، وتحديات جودة الأداء كل هذه التحديات وغيرها تفرض نفسها على العملية التعليمية والمدارس (حمد، ٢٠١٨، ص ٥٤٣-٥٩٧).

كما تواجه القيادات التعليمية الكثير من التحديات مثل العولمة، والتقدم التقني، والعلمي، وثورة المعرفة، والمعلومات، والتوجه الديمقراطي، والهيمنة الدولية، وتحدي التنمية، وتعليم القرن الحادي والعشرين، والجودة وتقويمها (حجي، ٢٠٠٤، ص ٣).

أهمية التكنولوجيا في تدريب القيادات التعليمية:

- ١) تحسين مستوى التدريب: حيث توفر التكنولوجيا مواد تدريبية عالية الجودة، وتُتيح للقيادات الوصول إلى أحدث المعلومات، والخبرات في مجال التعليم.
- ٢) زيادة الرُص المُتاحة: تُمكن التكنولوجيا القيادات حضور دورات تدريبية عبر الإنترنت، أو المشاركة في برامج تعليمية افتراضية مما يُتيح لهم الوصول إلى فرص تدريبية مُتنوعة بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.
- ٣) توفير الوقت والجهد: يُمكن للقيادات التعليمية استخدام المنصات الالكترونية لإدارة برامج التدريب وتتبع تقدمهم، وتلقي ملاحظات من المُدرِّبين مما يوفر وقتاً، وجهداً كبيرين.
- ٤) اشتراك القيادات بطريقة تفاعلية: حيث تُتيح التكنولوجيا استخدام أدوات تفاعلية مثل العروض التقديمية مُتعددة الوسائط، والألعاب التعليمية، والمُحاكاة الافتراضية مما يجعل عملية التدريب أكثر جاذبية، وفعالية.
- ٥) تخصيص التدريب: يُمكن للقيادات التعليمية استخدام التكنولوجيا لتخصيص برامج التدريب وفقاً لاحتياجاتهم الفردية مما يضمن تحقيق أفضل النتائج.
- ٦) دعم التعاون: تُمكن التكنولوجيا القيادات من التعاون مع بعضهم البعض، ومُشاركة الأفكار، وتبادل الخبرات مما يُعزز عملية التعلم، وتبادل المعارف.
- ٧) الوصول إلى موارد مُتنوعة: تُوفر التكنولوجيا للقيادات الوصول إلى مجموعة واسعة من الموارد التعليمية مثل المقالات الأكاديمية، ومقاطع الفيديو التعليمية، والرحلات الميدانية الافتراضية.
- ٨) تحسين إدارة التعلم: يُمكن للقيادات التعليمية التعليمية استخدام التكنولوجيا لإدارة برامج التدريب بكفاءة، وتحسين التواصل مع المدرِّبين، والمُتدربين، وإدارة الموارد البشرية.

وترى الدراسة: أن التكنولوجيا تلعب دوراً حاسماً في تدريب القيادات التعليمية مما يُساعدهم على تطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتحسين أداءهم في قيادة المؤسسات التعليمية ، وتلبية احتياجات الطلاب، والمُجتمع.

(٢) العولمة:

تُعد العولمة مُصطلح جديد يُعبر عن ظاهرة قديمة أدت إلى جعل العالم قرية إلكترونية صغيرة تتربط أجزاءها عن طريق الأقمار الصناعية، ويرمز مصطلح العولمة إلى جملة من المتغيرات، والتطورات الحاصلة في مجالات الحياة المُختلفة وهي ظاهرة شاملة في كافة المجالات الاقتصاد، والتجارة ، والإعلام، والثقافة، ومجال الاتصالات كما أن العولمة لم تترك مجالاً من مجالات الحياة إلا وتترك أثراً واضحة سواء أكانت إيجابية أم سلبية وخاصة المجالات التربوية التعليمية (مختوم، ٢٠٠٠، ص١٢)

تأثير العولمة على العملية التعليمية:

وكما أن العولمة تؤثر على أنماط التعليم فهي من الطبيعي تؤثر على أركان العملية التعليمية ذلك لأن النظام التربوي، والتعليمي مُرتبط بالعولمة، ويحتكم إلى عملية التأثير من خلال تفاعله مع البيئة المحلية امتداداً إلى تأثير النظام العالمي على أنظمة المجتمع الواحد من خلال التغيرات العالمية في عالم السياسة، والاقتصاد، والتطور التكنولوجي (الكندري، ٢٠١١، ص١٦٨).

وللقيادة التعليمية دور فعال في تطوير العمل الإداري التعليمي، وتجويده لجعله أكثر مرونة، وقابلية للتطور مع المُستجدات، والتغيرات الكبيرة في الأساليب، والأفكار الإدارية، والتقدم التكنولوجي المُساند للعمل الإداري وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى السرعة في التغيير بأساليب العمل الإداري في المؤسسات التعليمية فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية، والتربوية لتكون مواكبة مع المُستجدات في تطوير التعليم، وتحسين مُخرجاته (البوهي، ٢٠١٧، ص٥٤).

التحديات التي تواجه القيادات التعليمية في عصر العولمة

إن عصر العولمة الذي نعيشه الآن مليء بالتحديات التي تواجه الإنسان كل يوم حيث تظهر على مسرح الحياة مُعطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة، وفكر مُتجدد، وأساليب، ومهارات، وآليات جديدة للتعامل معها بنجاح أي تحتاج إلى إنسان يُبدع ويبتكر ذي بصيرة نافذة قادرة على تكيف البيئة وفق القيم، والأخلاق، والأهداف المرغوبة، وليس مجرد التكيف معها، ولا يتحقق هذا دون تربية تُواكب مُتطلبات العصر وتستشرق أفاقه المستقبلية (حمود، ٢٠٠٤).

وترى الدراسة: أنه بالرغم من التقدم المذهل في عصر العولمة بكافة المؤسسات التعليمية ومحاولة مسايرة هذا التقدم من أجل اللحاق بمصاف الدول المتقدمة إلا أن وجود بعض التحديات التي تواجه القيادات التعليمية الأزهرية ومنظومة تدريبها تُعرقل مسيرة هذه القيادات نحو التقدم بمؤسساتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

(٣) الثورة الرقمية:

تعيش البشرية في حقبة مليئة بالتحديات التكنولوجية السريعة، والمستمرة إذ يحدث تغيير هائل في مُختلف جوانب حياتنا نتيجة التقدم المذهل في مجال التكنولوجيا، ويعود هذا التحول الهائل لما بات يُعرف باسم الثورة الرقمية التي تُعد بمجموعة من التغييرات، والتحديات التكنولوجية التي قادتنا نحو عالم رقمي يجتاح كل جوانب حياتنا.

والثورة الرقمية هي التحول الجذري في المُجتمع، والاقتصاد، والمجالات المُختلفة نتيجة لانتشار، واستخدام التقنيات الرقمية بشكل واسع خاصة الحوسبة، والاتصالات، وهذا التحول أحدث تغييرات في طريقة العمل، والتواصل، وكذلك إنتاج، واستهلاك المعلومات.

كما أن التحول الرقمي الحديث هو أحد دوافع التغيير في عالم اليوم حيث تشهد البشرية ثورة جديدة على أساس أن الأطراف الرئيسية في مجال تكنولوجيا المعلومات يزدادون قوة كما في جوجل، ومايكروسفت، وأمازون أبل، وغيرهم، وفي إطار تكاثر سرعة الأدوات الرقمية التي أصبحت مُتاحة على نطاق واسع، والتي يُتوقع أن تصل

إلى ٢٠ بليون أداة مُتصلة بالإنترنت مثل الهواتف، وألواح الكمبيوتر، وغيرها وللثورة الرقمية تأثير على كيف يرتبط الناس بالمعلومات المُتاحة رقمياً بصفة طبيعية، وعلى ذلك يرتبطون بالخدمات المُقدمة (الهادي، ٢٠١٨). وأصبح تطبيق الإدارة الرقمية ضرورة حتمية في ظل المُتغيرات العصرية في كافة المجالات، وخاصة المؤسسات التعليمية (عامر، ٢٠١٨، ص ٣٨٠).

ونظراً لتغيير الأدوار القيادية للمدرسين في البيئة المدرسية، وذلك لأن المواطنين الرقميين بل والمجتمع بشكل عام أصبحوا أدكيا من الناحية التكنولوجية، وأن على مديري المدارس أن يُصبحوا أكثر دراية بشأن التواصل الاجتماعي من أجل الاستفادة من التكنولوجيا بشكل أفضل داخل الفصول الدراسية، كما يحتاج المديرين إلى تغيير طُرق تفكيرهم حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (Ugur، 2019).

خصائص الإدارة الرقمية في التعليم والتدريب:

١) تعزز قدرة المؤسسة التعليمية على التفاعل مع جميع العاملين، وتزويدهم بالخدمات والمعلومات التي يحتاجون إليها مما يؤدي إلى زيادة عدد المستفيدين من مهارات الأداء الإداري (الطائي، ٢٠١٠، ص ١٨٧)

٢) تستمد معلوماتها وبياناتها من الأرشيف الإلكتروني وتتم المراسلة بالبريد الإلكتروني، والرسائل الصوتية بدلاً من الطُرق التقليدية.

٣) تعتمد على الوثائق الإلكترونية الأسرع، والأسهل حفظها، واسترجاعها.

٤) عقد المؤتمرات الإلكترونية حيث تتم الاجتماعات عن بُعد دون انتقال للمجتمعين.

وترى الدراسة: أنه مما لا شك فيه أن الثورة الرقمية غيرت العالم بشكل كبير، ورسمت مُستقبلاً مُشرقاً وواعداً، ومع ذلك فإن تحقيق الفوائد الكاملة يتطلب تعزيز المشاركة المُجتمعية بمؤسسات التعليم الأزهرى في كافة مراحلها وضمان التوازن بين مصالح الفرد، والمجتمع، وتعميم التكنولوجيا الرقمية للتخفيف من المركزية والحصول على المعلومات والبيانات بطريقة أسرع، وموثقة، واتخاذ إجراءات ملموسة للتصدي للتحديات، والتأثيرات الاجتماعية للثورة الرقمية.

(٤) التنافسية العالمية:

أصبحت التنافسية العالمية شكلاً من أشكال التنافس الدولي حيث يؤثر وضع المؤسسة في بلد ما على وضعها التنافسي في البلدان الأخرى، ونتيجة لذلك أصبح التنافس بين المؤسسات الدولية للحصول على الريادة في كافة المجالات، كما أن التنافسية العالمية لها أثارها الكبيرة في تدريب وتأهيل القيادات التعليمية، وتطوير مهاراتهم وتتطلب التنافسية العالمية تطوير مهارات القيادات التربوية لتلبية احتياجات التعليم الحديث، وتأهيلهم لمواجهة تحديات التغييرات العالمية، وأن يشمل التدريب بناء استراتيجيات فعالة، وقيادة مُتجددة، وتطوير مهارات التواصل، والتعاون بالإضافة إلى إتقان التكنولوجيا، واستخدامها في التعليم.

والقدرة التنافسية هي امتلاك المدرسة المهارات، والموارد التي تُمكنها من تقديم قيمة، منافع أكبر للطلبة إذ تتفوق على مُنافسيها على الصعيدين المحلي، والعالمي، والمحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية على المدى الطويل مما يمنحها القدرة على تحقيق أهدافها، وتحسين مُخرجاتها (Huang, 2012, p22) ونظراً لأن بيئة التعليم اليوم أصبحت أكثر تعقيداً وتنافسية مما دفع قائدي المدارس إلى المُشاركة في تطوير قُدرات مُختلفة من شأنها تعزيز الخدمات لطلابها، وهذا النوع من المُنافسة لا يتعلق الأمر فقط بتوفير التعليم، ولكن يجعله فريداً، وتطوير بيئات آمنة، وجاذبة (Jabbar, 2015)

أهمية التنافسية العالمية في تدريب القيادات التعليمية:

(١) مواكبة التطورات العالمية: حيث يُتيح للقيادات التعليمية التعرف على أحدث الاتجاهات في التدريب، وكذلك التقنيات في مجال التعليم مما يُساعدهم على تطوير استراتيجيات فعالة، ومُبتكرة.

(٢) تحسين جودة التعليم: ويتم ذلك من خلال اكتشاف خبرات من أنظمة تعليمية مختلفة يُمكن للقادة التعليميين تطبيق أفضل الممارسات في مؤسساتهم مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم.

٣) **تنمية المهارات القيادية:** يُركز التدريب العالمي على تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتواصل الفعال وهي مهارات أساسية للقيادة التعليمية.

٤) **ظهور أفكار جديدة متطورة:** حيث تتيح التنافسية العالمية الاطلاع على الأفكار الجديدة المُتطورة ، والتي تناولت شكل التعليم وتخصصاته القديمة ونشأة تخصصات جديدة (جمال، ٢٠٢١، ص ٣٤) .

٥) **بناء شبكات عالمية :** يُتيح التدريب العالمي للقيادات التعليمية فرصة للتواصل مع نظرائهم من مُختلف أنحاء العالم ، وتبادل الخبرات، والمعارف.

وترى الدراسة: أن التنافسية العالمية هي بمثابة تحفيز للقيادات التعليمية، وفرصة للاطلاع، على الخبرات الدولية ، وتطبيق بما يتلاءم، ويتناسب مع المجتمع، وذلك لأن المؤسسات التعليمية لا يُمكن أن تعمل بمعزل عن العالم، وما يحدث فيه من تطور، كما تتنافس المؤسسات التعليمية لتحقيق مؤشر مُتقدم في ترتيبها على مستوى العالم.

٥) تعدد أدوار القيادات التعليمية:

مع التطور المستمر في كافة المجالات التقنية، والتكنولوجية، وما ترتب على ذلك من ضرورة مسايرة هذا التطور حيث فُرضت أدوار متنوعة يجب التعامل والتفاعل معها مما يؤكد ضرورة تدريب واكتساب المهارات اللازمة للقيادات التعليمية للوفاء بواجباتها لتحقيق الأهداف من هذه الأدوار الجديدة، والمُتجددة، وأصبحت القيادات التعليمية الأزهرية يقع على عاتقها العديد من الأدوار الحديثة فلم تُعد مهامها فقط داخل المعاهد الأزهرية ضبط النظام، وحفظ الملفات، وكتابة المراسلات، والرد عليها بل تجاوزت ذلك بكثير حيث أصبحت مهام، ومسؤوليات، وأدوار قيادية تهتم بنوع العمل التربوي، وتطويره، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كم أنه أصبح من المهم أن تُركز القيادات التعليمية الأزهرية على التوظيف الجيد، والمُنظم للجهود البشرية، والامكانيات المتاحة ومن هذه الأدوار.

١- تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية:

يؤكد التربويين على أهمية دور القيادة التعليمية وهو ما يمثله (شيخ المعهد) بالمعاهد الأزهرية كقيادة أولى داخل المعاهد على دوره في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، بعدما كانت تتمثل فقط في تلقين المتعلمين المعارف، والمعلومات (خطاب، ٢٠٠٨).

ولابد أن تكون القيادة التعليمية ذات قدرة على أن يواجه عصره، وتحدياته، ومتطلباته والعمل على تليتها، والإسهام في حل المشكلات، وتحقيق الأهداف التعليمية، والتربوية.

٢- تحسين جودة التعليم:

تعتبر الجودة من أهم الأساليب لتحسين نوعية التعليم في العصر الحديث، ومنهاج للعمل بكافة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها المجتمعية، والتربوية، وتزداد حاجة المؤسسات التعليمية لمعايير لتحقيق قدرتها التنافسية، وبقاء سمعتها في الوسط المجتمعي خاصة في ظل التزايد المعروض، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات المقدمة للخدمات التعليمية الحكومية منها، والخاصة (الرحيم، ٢٠١٥، ص ١٦١).

وللقيادة التعليمية دور كبير في تهيئة المناخ التعليمي، والبيئة المدرسية المناسبة وتنظيم مجموعات العمل داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق جودة التعليم، والتميز داخل المؤسسة.

٣- رفع كفاية المعلمين مهنيًا : تؤدي القيادة التعليمية مُتمثلة في شيخ المعاهد الأزهرية بكافة مراحلها للتعليم قبل الجامعي دورهم المنوط بهم من خلال خبراتهم وبما اكتسبوه من معارف ومهارات متنوعة في التنمية المهنية، ورفع كفاية المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، ومتابعة أداءهم.

ومن أهم أدوار القائد التربوي لتحقيق ذلك (سليمان، ٢٠١٥، ص ٣٨)

(١) مواكبة التغيير، والقدرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة، مما يوفر له المعلومات والبيانات التي تُساعده على ترتيب أولويات العمل وتنفيذها داخل مدرسته، وإدارة الاجتماعات بفعالية، وذكاء، واتخاذ القرارات الرشيدة.

(٢) إحداه التغيير في إدارته ، وتهيئة البيئة المناسبة والملائمة للعاملين بالمدرسة.
 (٣) تحسين اتجاهات المعلمين تجاه التدريس والخبرات التعليمية بالسماح لهم بالاشتراك في أنشطة التنمية المهنية التي تُلبى احتياجات المؤسسة التعليمية.
 (٤) الاهتمام بوضع الخطط التي تكفل للمعلم استخدام التكنولوجيا الجديدة، وتكاملها في العملية التعليمية.

(٥) توزيع المهام بين المعلمين، وتنظيمها بشكل لا يسمح بتداخل الاختصاصات أو تكرار الأدوار مما يزيد من فعالية المدرسة، وتقدم الطلاب.
 (٦) استخدام النواحي الإدارية، والتعليمية كأداة تُسهم في تعزيز عملية التنمية المهنية مثل اختيار الوقت المناسب، وتقويم الممارسات السابقة، وتنظيم جداول الدراسة، وتوزيع الحصص بما يُساعد المعلم على تنظيم وقته، وإتاحة الفرصة لاستثمار هذا الوقت في أنشطة التنمية المهنية.

وترى الدراسة: أنه نظراً لتعدد أدوار القيادات التعليمية من توطيد العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، واكتشاف وتنمية الإبداع، وحل المشكلات، ومواجهة الأزمات وإدارتها وفي ظل التغييرات السريعة التي تُحيط بالمؤسسات التعليمية تكنولوجيا، واجتماعياً، واقتصادياً، أصبح من الأهمية إعداد هذه القيادات لتنوع المهام والأدوار الجديدة عن طريق إعداد البرامج التدريبية التي تُلبى هذه الاحتياجات، لاستقرار المؤسسات التعليمية، وتحقيق التميز المنشود لها في ظل المنافسة العالمية الشديدة.

رابعاً الرؤية المقترحة لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية الأزهرية:

في ظل التطور في كافة المجالات، والتي امتد تأثيره على المؤسسات التعليمية، والعاملين بها من قيادات تعليمية، ومعلمين، وفنيين، وإداريين، ولأن القيادات التعليمية هي بمثابة قمة الهرم التعليمي داخل المؤسسة التعليمية أصبح من الأهمية إعادة النظر، والبحث عن أفضل الطرق لإعداد، وتأهيل هذه القيادات بما يتلاءم وتعدد أدوارها المتنوعة في متابعة العملية التعليمية، وتقييم أداء العاملين، وتقديم الدعم، والإرشاد، والتوجيه المهني للمعلمين، والتحفيز للطلاب حتى تُحقق هذه المؤسسات التعليمية أهدافها المنشودة في إعداد الأجيال القادمة تربوياً، وتعليمياً، ولأن المعاهد

الأزهرية من المؤسسات التعليمية التي لها طابع مميز في دراستها المتنوعة ما بين العلوم العربية، والشريعة، والثقافية كانت هذه الرؤية لتطوير منظومة تدريب القيادات التعليمية بالمعاهد الأزهرية بما يساهم بإعدادهم الجيد لهذه المهام، والمسؤوليات المُتجددة.

أهداف الرؤية المقترحة:

- ١) بناء قادة تعليميين قادرين على مواكبة التغيرات السريعة في مجال التعليم.
- ٢) تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للقيادات التعليمية تُركز على بناء الكفايات القيادية.
- ٣) تنمية المهارات القيادية، وتعميق الفهم الاستراتيجي.
- ٤) تأهيل القيادات التعليمية للتعامل مع التحديات المختلفة التي تواجههم في المجال التعليمي مثل التغيرات التكنولوجية، والتنوع الثقافي، واحتياجات الطلاب.
- ٥) تطوير استراتيجيات القيادة من خلال تزويد القيادات التعليمية بالمعارف، والمهارات اللازمة لوضع، وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- ٦) تعزيز ثقافة التعلم المُستمر، وذلك من خلال تشجيع القيادات التعليمية على تبني ثقافة التعلم المستمر، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم بشكل دائم.

محاور الرؤية المُقترحة:

المحور الأول: بناء الكفايات القيادية:

- ١) تنمية المهارات القيادية مثل (مهارة حل المُشكلات - مهارة إدارة الوقت - مهارة اتخاذ القرار - مهارة إدارة الأزمات).
- ٢) تنمية مهارات التواصل والتعاون لتمكين القيادة من بناء مجموعات عمل فعالة، ومُتعاونة، وسهولة التنسيق بين مختلف الأفراد المعنيين.
- ٣) تنمية مهارات إدارة التغيير لتمكينهم من قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية بشكل فعال وتأثيره في العاملين بما يتلاءم والتغيرات، والتطورات المحلية، والعالمية.

٤) تنمية مهارات التفكير النقدي، والإبداعي، وذلك حتى يتمكن القادة من تحليل المشكلات، والوقوف على أسبابها، واتخاذ القرارات المناسبة لتجنبها، وعلاجها.

المحور الثاني التدريب التخصصي:

(١) أن تشمل برامج التدريب مجال التكنولوجيا، وذلك ليتمكن القادة من استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، والإدارية، والتواصل بشكل فعال مع الأطراف المعنيين داخل المؤسسة، وخارجها.

(٢) التدريب في مجال التقييم التربوي حتى يُمكن للقادة تقييم أداء المعلمين، والطلاب، وتحسين جودة التعليم.

(٣) التدريب في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يُمكن للقادة التوظيف الأمثل لمعارف، ومهارات العاملين في المؤسسة التعليمية بكفاءة عالية.

(٤) التدريب في مجال إدارة الميزانية حتى تتمكن القيادات من إدارة الميزانية الخاصة كمجالس الآباء، والمعلمين، والأنشطة الطلابية المختلفة.

(٥) التدريب في مجال العلاقات لتمكين القيادات التعليمية من بناء علاقات جيدة مع مختلف الأطراف داخل المؤسسة التعليمية، وخارجها.

المحور الثالث التدريب العملي:

(١) ويشمل التدريب الميداني من خلال توفير فرص تدريبية في الميدان التعليمي بحيث يمكن للقيادات التعليمية تطبيق ما تعلموه في برامج التدريب.

(٢) التدريب من خلال المشاريع وذلك عن طريق مشاركة القيادات التعليمية في مشاريع تعليمية مختلفة حيث يمكن تطبيق مهاراتهم، وقدراتهم في بيئة عمل حقيقية.

(٣) التدريب من خلال الزيارات الميدانية ويكون من خلال الزيارات للمؤسسات التعليمية الأخرى في الداخل، والخارج للتعرف على أفضل الممارسات في مجال القيادة التربوية

المعوقات التي تواجه الرؤية المقترحة:

- (١) ضعف الموارد البشرية، والمالية: يعاني نظام التدريب من نقص في التمويل اللازم لتغطية تكاليف البرامج التدريبية، وتجهيز القاعات بالأجهزة اللازمة، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة للتدريب.
- (٢) ضعف كفاية البرامج التدريبية: من الملاحظ أن البرامج التدريبية غير متوافقة مع الاحتياجات الفعلية للقيادات التعليمية، ولا تُغطي جميع المجالات التي يحتاجون إليها.
- (٣) قلة وجود آلية فعالة لقياس أثر التدريب: تواجه برامج التدريب قلة وجود آلية يمكن من خلالها قياس أثر التدريب على القيادات التعليمية ليتمكن القائمين على التخطيط لهذه البرامج معرفة سلبيات، وإيجابيات البرنامج التدريبي وتأثيره على المتدربين.
- (٤) ندرة توافر بيئة تدريب مناسبة: يواجه التدريب صعوبات في الأماكن المُجهزة، من تجهيزات، وأجهزة التكنولوجيا التي تُساهم بقدر كبير على التفاعل بين المتدربين بعضهم البعض، والقائم على التدريب.
- (٥) ضعف التنسيق بين الجهات المعنية: وذلك لأن التدريب كمنظومة تشارك فيه العديد من الجهات مثل إدارة التدريب التربوي بالأزهر الشريف، والأكاديمية المهنية للمعلمين، وكليات التربية إلا أن لا يوجد تنسيق بين جهات الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ.

مقترحات للتغلب على معوقات الرؤية المقترحة:

- (١) توفير الموارد المالية، والبشرية، وتخصيص موازنة مُستقلة للتدريب، وكوادر بشرية مؤهلة من المُدربين.
- (٢) تطوير البنية التحتية التكنولوجية وذلك لأن التكنولوجيا عامل مهم، وأساسي في برامج التدريب في كافة مراحل تحديد الاحتياجات والتخطيط والتنفيذ.

- ٣) تشجيع مشاركة القيادات التعليمية على المشاركة في البرامج التدريبية لتطوير أدائهم عن طريق تحفيزهم مادياً، وأدبياً.
- ٤) تعزيز التنسيق، والمشاركة بين الجهات المعنية، والمسؤولة عن برامج التدريب.
- ٥) تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادات حالياً وومستقبلاً ومشاركتهم في تحديدها لوضع البرامج الملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة من التدريب.

المراجع:

- أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب. (٢٠٠٨). معوقات الإدارة المدرسية الفعالة وسبل الارتقاء بها ا. لجامعة الإسلامية غزة.
- حجي، أحمد اسماعيل. (٢٠٠٤). تطوير التعليم في زمن التحديات الأزمة وتطلعات المستقبل. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ، ص٣.
- سند، أحمد أنور السيد. (٢٠١٥). تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر في ضوء مبادئ الإدارة في الإسلام . كلية التربية جامعة الزقازيق رسالة ماجستير غير منشورة .
- بن ناصر، السويد محمد . (٢٠١٥). ناء مصفوفة الخيارات الإستراتيجية للتنمية المهنية للمعلمين. ع٦ . المملكة العربية السعودية: مجلة العربية للدراسات التربوية والإجتماعية ، ص ٢٢ .
- سرور، أميمة موريد أقلاديسوس. (٢٠١٧). فاعلية التنمية المهنية لمعلم الثانوي الفني في محافظة بور سعيد. ٢١ . مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد.
- عنايات، أيمن أنور عبد الله. (٢١ فبراير ، ٢٠٢١). متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العام "دراسة مقارنة " ، ص ٤٢١ .
- الحداد ، جعفر يوسف. (٢٠١٠). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. كلية التربية جامعة الشرق الأوسط ، ص٨٢ .
- شحاته، حسن ، والنجار ، زينب. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية للنشر ص٩٤ .
- الحربي ، حماد دغني ، وعوض الله ، إبراهيم الدسوقي. (٢٠١٦ ،) . التتية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. ٢٤ . مجلة العلوم التربوية كلية الدراسات العليا للتربية لجامعة القاهرة ص ٤١٠ .

- الحربي ، حماد دغيم. (يوليو ، ٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر هم. ٢٤، ٣. مجلة العلوم التربوية كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة ، ص ٤١.
- خليل، خالد إبراهيم. (٢٠١٦). فاعلية البرامج التدريبية من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة في قطاع غزة . أكاديمية الإدارة والسياسة جامعة الأقصى، ص ١٩ .
- عبد الرحيم ، خالد. (٢٠١١). تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس رسالة دكتوراه غير منشورة.
- البناء، درية السيد . (١٠-١١ مايو، ٢٠٠٩). تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي الأزهرى " دراسة ميداني بمحافظة الدقهلية ". ٢. المؤتمر العلمي السنوي الثالث بكلية التربية جامعة الأزهر بالاشتراك مع المجلس القومي للرياضة بعنوان " الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم الأزهرى رؤى وتجارب كلية التربية جامعة الأزهر، ص ٣٢١ .
- عامر، سامح عبد المطلب. (٢٠١٨). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية " دراسة ميدانية ". ٢١، ٣. مجلة كلية التربية للدراسات العليا جامعة القاهرة، ص ٣٨٠.
- الأسدي ، سعيد جاسم ، المسعودي ، محمد حميد ، والتميمي، هناء. (٢٠١٦). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية . عمان ، الأردن : الدار المنهجية .
- معمار ، صلاح صالح. (٢٠١٠). التدريب الأسس والمبادئ . مركز ديبو للنشر والتوزيع عمان الأردن ، ص ١٣-١٤ .
- سليمان ، طلال محمد عادل. (٢٠١٥). تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية وبعض التوجهات المعاصرة. ٥، ٣٨. الجمعية المصرية لأصول التربية، ص ٣٨.
- بكر، عبد الجواد السيد ، محمد ، أحمد محمد عمر، والسعودي ، رمضان محمد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين الاداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية قي مصر. ٢، ص ص ٧٦-٨٣ .
- متولى ، عبد الرحمن عطية. (٢٠١٧). ٢٠١٧. تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب بمشخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة، ٩٤. كلية التربية جامعة الزقازيق رسالة ماجستير غير منشورة.

- سالم، عطية عبد الواحد. (٢٠٠٩). اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية في ليبيا الواقع والرؤى المستقبلية. *ملتقى دور القائد الإداري الرائد في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات ١- ٣ يونيو* . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص٢٨.
- حمود، علي. (٢٠٠٤). رؤية حديثة لأدوار المعلم المتغير في ضوء العولمة. ندوة العولمة وأولويات التربية مجلة كلية التربية جامعة الملك سعود.
- المرسي، عماد حامد محمد. (١٠ أكتوبر، ٢٠١٨). تقويم البرامج التدريبية الفعالة لقيادات التعليم الثانوي. ١١٦، ٢٩. مجلة كلية التربية جامعة بنها.
- البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١٧). نظرية القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم. *قيادات التعليم في الوطن العربي الواقع والرؤية المستقبلية المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرون* . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ص ٥٤ .
- الحربي ، قاسم عائل. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين . المملكة العربية السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية ، ص ٨٣ .
- قرار رقم (٢٠٤) مادة (١) لسنة ٢٠١١ أقسام التدريب التربوي. (بلا تاريخ).
- قرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) مادة (٩) لسنة ٢٠١١. (بلا تاريخ).
- الخطيب ، لطفي محمد ، و خميس، سامح إسماعيل. (سبتمبر، ٢٠١١). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عجمان إلى بعض المستجدات التكنولوجية التعليمية من وجهة نظرهم. ٢٥، ١٠٠. المجلة التربوية جامعة الكويت.
- قاسم، مجدي، ومصطفى، عبدالوهاب. (٢٠١٠). التنمية المهنية الطريق إلى جودة التعليم. ورقة عمل مقدمة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد الإصدار الأول الهيئة القومية لضمان جود التعليم والاعتماد.
- عبد الرحيم، محمد أحمد محمود. (٢٠١٥). آليات جودة تعليم الخدمة الاجتماعية كما يتصورها الطلاب. ٢. مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، ص١٦١.
- الطائي، محمد. (٢٠١٠). المدخل إلى نُظم المعلومات الإدارية إدارة تكنولوجيا المعلومات . عمان، الأردن : دار وائل للنشر ، ص ١٨٧.
- جمال، محمد. (٢٠٢١). أفاق الدراسات المستقبلية في التعليم . مصر: دار الكتب المصرية، ص ٣٤.
- الكندري ، محمد طالب. (٢٠١١). أثر العولمة على العملية التعليمية في الوطن العربي رؤية تحليلية وصفية. مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، ص١٦٨.

- عبد الدايم، محمد عزت عبدالله. (٢٠١٨). تطوير الأداء الإداري لقيادات المناطق الأزهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير وتطبيقاته في ماليزيا. كلية التربية جامعة الزقازيق رسالة ماجستير غير منشورة ، ص ٨٩.
- الهادي، محمد محمد. (يونيو ، ٢٠١٨). الثورة الرقمية التحول الرقمي ونماذج الأعمال الجديدة . الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات .
- حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى. (٢٠١٨). معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر كمدارس للتنمية المهنية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. ٣٤، ١٢ . مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ، ص ص ٥٤٣-٥٩٧.
- مختوم ، مصطفى. (٢٠٠٠، ص١٢). العولمة والخصوصية الثقافية. جدة، المملكة العربية السعودية: دار المجتمع.
- بدوي ، ممدوح محمود مصطفى. (أكتوبر ، ٢٠١٩). الذكاء الخُلقي وبعض المهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية " دراسة تنبؤية فارقة ". ٣، ١٨٤ . مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ، ص٥٢.
- الظفيري ، منصور مشاري. (أكتوبر، ٢٠٢٠). تطوير أدوار القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة " تصور مقترح" . القاهرة : جمعية الثقافة من أجل التنمية ، ص ١٧٥ .
- Abelha، M. M. (2017، November 2017 ،17). Specific training needs for school principals in Angola. In Proceedings of ICERI2017 Conference، Seville، Spain 16th-18th .
- Febrizon، E. R. (2020). Training Needs Analysis: Enhancing Organizational Development Competence for Elementary School Principal. (Vol. 2، No. 1، pp. 14-28). . In International Conference on Elementary Education.
- Guangrong، D.، King، Y. T.، & Kenneth، P. D. (2011). "Leadership Competencies Across Organizational. Vol. 30. Issue No. 4. Journal of Management Development.
- Huang، H. (2012.p22). An empirical analysis of the strategic management of competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. (Doctoral dissertation، Victoria University).
- Jabbar، H. (2015). How do school leaders respond to competition. . Education Research Alliance for New Orleans، March، 26.
- McCall، M. (2010، March). Recasting Leadership Development ". Vol. 3. 1. . Industrial and Organizational Psychology.

-
- Onuma, N. (2015). *Principals ' management support practices for enhancing teachers' performance in secondary schools in Nigeria*. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 6(1), 11.
- Ugur, e. (2019). Teaching With Technology: School Principals' Internationa Journal of Educational Leadership and. v.7 NO.1, .
- Uwakwe, I. S. (2017). Capacity building needs of school principals for the effective students' personnel services in secondary schools in south east, Nigeria. . International Journal of Development .

