JSER

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٦) سبتمبر ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيله التقنية- الاردن

الرقم المعيارى الدولى ISSN: 2709-5231

بسم الله الرحمن الرحيم

Journal of Studies and Educational Researches مجـــلة الدراســـات والبحـوث التربـــوية

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤن الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

هيئة التحرير

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارعة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشيدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهمي السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

اللجنة العلمية

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن

أ.د عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر

أ.د السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د سامية إبريعم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر

أ.د عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا

أ.د حنان صبحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا

أ.د مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر

أ.د سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين

أ.د عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر

أ.د.م الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

أ.د.م خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية-الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسة- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. جمال بلبكاي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت

أ.د عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت

أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د حسن سوادي نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق

أ.د محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت

أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د محمد عرب الموسوي
رئس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر

أ.د مني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في بعض قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، وشمعة Shamaa.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:

1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
  - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
  - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
  - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
- ألّا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
- أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألّا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
  - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
  - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
  - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
  - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
  - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألاّ يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: **submit.jser@gmail.com**

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com

المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	مستوى مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. رابعة الفهد؛ أ.د.م بشاير العيسى.....	37-1
2	دور الكتاب الإلكتروني في تحفيز الطلبة وعوامل إعداد مصادر المعلومات الإلكترونية الفاعلة، أ.د.م عبد العزيز عبد الله الكندري؛ أ. عبد الرحيم الطاهر؛ أ. داود الجوهر.....	68-38
3	القدرة التنبؤية لعادات العقل بالكفاءة التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، أ.د محمد أحمد خليل الرفوع؛ أ. منتهى معذى حسن العوابدة.....	113-69
4	المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، أ.د علي بن صالح الشايع؛ أ. عبدالعزيز بن محمد بن حمد التويجري.....	146-114
5	تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. بشاير سليمان العطروزي.....	197-147
6	مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	221-198
7	القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، أ.د علي صالح الشايع؛ أ. حسين سليمان الجربوع.....	261-222
8	العوامل المؤثرة في استخدام منصة مدرستي عبر شبكة الإنترنت وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لمعلمي المرحلة المتوسطة، أ. فهد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن السعدون.....	291-262
9	ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل.....	314-292
10	معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، أ. شيماء محمد فهمي حلواني.....	336-315
11	القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون؛ أ.د علي بن صالح الشايع.....	373-337

12	الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، أ.د عادل بن عايد الشمري؛ أ. سلطان بن عبد الله الشمري.....	407-374
13	التدفق النفسي وعلاقته بالاتساق المعرفي لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية، أ. رزان شاهر عبد الوالي السعودي؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	443-408
14	Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....	475-444
15	The Potential Role of Kuwaiti Academic libraries in Assisting Students' Learning in Higher Public Education Institutions via MOOCs, Dr. Haifa R. Alzuabi, Dr. Jamella H. Alotaibi, Dr. Mohammad Ali Alajami.....	504-476

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردي في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوي المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقرائها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020

Journal of Studies and Educational Researches
ISNN: 2709-5231
مجلة الدراسات والبحوث التربوية
المجلد (2)ـ العدد (6)ـ سبتمبر 2022م

ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها

Practicing Electronic Leadership competencies among Public Secondary school Principals in the Jerusalem Directorate and its suburbs.

أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل
طالب دكتوراه- الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين
Email: thaer.atheer.28@hotmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الكيفي النوعي، وذلك بإجراء المقابلات مع (12) مديراً/ة، واستخدم طريقة المقارنة لتحليل الإجابات، وبيانات المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالممارسات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس في المجالين: (1) المساواة والمواطنة الرقمية، ومنها: المساواة والعدالة في تفعيل الأدوات الإلكترونية، والتدريب المستمر على التطبيقات والبرامج الإلكترونية، وتنمية القيم والاتجاهات نحو المواطنة الرقمية، والتشبيك مع المجتمع؛ للتوعية بأهمية التكنولوجيا الإلكترونية في العملية التعليمية، والتوعية بالأمن الرقمي، وتوعية المعلمين بأهمية التوثيق وحقوق الملكية. (2) النمو المهني الإلكتروني للمعلمين، ومنها: تحديد الاحتياجات المادية والبشرية الإلكترونية للمؤسسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية للمعلمين، وتوفير بيئة إلكترونية مادية محفزة، والاهتمام بالزيارات التبادلية بين المعلمين، وإعداد صفحات إلكترونية تفاعلية. وأوصت الدراسة بتعزيز الممارسات التي تؤكد على المساواة والمواطنة الرقمية، ونشر الوعي الرقمي في المجتمع المدرسي والمحلي، وتوفير فرص متساوية للمعلمين والطلبة في استخدام الوسائل التكنولوجية الإلكترونية المتاحة، والتنسيق بين مديري المدارس وذوي العلاقة بعقد البرامج التدريبية المستمرة للمعلمين، ومواكبة المستجدات في التكنولوجيا الإلكترونية، وإبراز أفضل الممارسات الإلكترونية لمديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الكفايات القيادية، الكفايات القيادية الإلكترونية

Abstract: This study aimed to reveal the practice of electronic leadership competences among the principals of public secondary schools in the directorate of Jerusalem and its suburbs. To achieve the objectives of the study, the researcher adopted the qualitative approach, by conducting interviews with (12) principals, and used the constant comparison method to analyze the answers and the data of the interview. The study found a set of results related to e-leadership practices among school principals in two fields: (1) Equity and digital citizenship, including: equality and justice in the activation of electronic tools, continuous training of applications and electronic programs, development of values and attitudes towards digital citizenship, and networking with society to raise awareness of the importance of electronic

technology in the educational process, to raise awareness of digital security, and to raise awareness of teachers of the importance of documentation and property rights. (2) E-professional growth for teachers, including identifying the electronic physical and human needs of the institution, identifying the electronic training needs of teachers, providing a stimulating physical electronic environment, paying attention to reciprocal visits between teachers, and preparing web pages for teachers. Based on these results, the researcher recommends supporting practices that emphasize equality and digital citizenship, spreading digital awareness in the school and the local community, providing equal opportunities for teachers and students to use the available electronic technologies, coordinating between the school principals with those involved in holding continuous training programs for teachers, keeping up with developments in electronic technology, and highlighting the best electronic practices of school principals.

Keywords: Leadership skills practices, e-leadership competencies

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية من العناصر المهمة في إنجاح المسيرة التعليمية، ما يحتم العمل على إعدادها وتأهيلها؛ لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بما يضمن مخرجات ذات جودة عالية. فالقائد يمثل حجر الأساس في المجتمعات والمؤسسات التعليمية، ويظهر دوره في عملية اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقصودة، حيث يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على قائدها التربوي، وما يمتلك من كفايات قيادية؛ وتعد الكفايات القيادية محل اهتمام الإدارة؛ لما تقدمه للأفراد في جميع مستوياتها؛ لأنها تحث الأفراد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (مفتاح، 2013)؛ لذلك يجب على مدير المدرسة أن يتكيف مع متطلبات العصر التكنولوجية، ولاسيما الكفايات القيادية الإلكترونية التي ظهرت أهميتها مع ظهور فايروس كورونا وانتشاره. ولأهمية دور مدير المدرسة، وما يقوم به من ممارسات. بات من الصعب القيام بالمهام الإدارية للمدرسة من قبل شخص بمفرده؛ لذلك لا بد من تعاون القادة مع المرؤوسين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وإدارة المهام (قناديلي، 2019).

وأكد العشيري (2011) أن هناك بعض الكفايات الإلكترونية التي يجب على مدير المدرسة امتلاكها، كالكفايات الإلكترونية المرتبطة بالتطبيقات التكنولوجية، وأنظمة المعلومات، والقدرة على استخدام التطبيقات والبرامج المحوسبة في عمليات التخطيط، والتواصل، وتوظيف الحاسوب في المعاملات اليومية.

وقد لعبت التكنولوجيا دوراً مؤثراً في معالجة المشكلات الإدارية والفنية، حيث يتم من خلالها إدخال البيانات ومعالجتها، ووضع الخطط التطويرية بناءً على المعالجة للمدخلات، وتحديد احتياجات المعلمين، والطلبة للإفادة منها مستقبلاً. (عمور وأبو الرياش، 2007).

وأشار ويبستر (Webster, 2017) إلى أن القادة عملوا مع واقع التغيير التكنولوجي بإعداد الطلبة للمستقبل وإعطاء وزن أكبر لتكنولوجيا أكثر ملاءمة مع الأهداف التعليمية، حيث بين المطيري (2018) أن للكفايات الإلكترونية دوراً مهماً كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية؛ لأن الإدارة الإلكترونية تمكن القيادات التعليمية من الدقة، والسرعة في الإنجاز، كما تسهم في إدارة الموارد البشرية والمادية على نحو أفضل.

ونظراً لأهمية التكنولوجيا في قيادة عملية التعلم والتعليم فقد حددت الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم عدداً من المعايير ليهتدي بها الباحثون؛ بهدف توظيف وسائل التكنولوجيا والمعلومات المتاحة في إدارة العملية الإدارية، بما يساعد على تحقيق الأهداف في المؤسسات التربوية بسهولة وسرعة، ومن هذه المعايير ما يرتبط بالمعلمين، والطلبة، وقادة التعليم: كالعدالة والمواطنة الرقمية، والنمو المهني المستمر لأنفسهم، وللآخرين (ISTE, 2018).

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية في مجالي: المساواة والمواطنة الرقمية، ودعم النمو المهني الإلكتروني للمعلمين.

مشكلة الدراسة:

على الرغم مما تقوم به وزارة التربية والتعليم في فلسطين من جهود لتطوير الكفايات القيادية الإلكترونية، إلا أن هذه الجهود تعد قليلة قياساً بالتطورات التكنولوجية الإلكترونية المتلاحقة؛ لذلك يجب بذل المزيد من الجهود لإعداد قادة المدارس وإكسابهم مهارات وكفايات قيادية إلكترونية؛ ليكونوا قادرين على التعامل مع المتغيرات والتحديات، وممارسة مهامهم ومسؤولياتهم بفعالية.

إن التطور الإلكتروني في مجال الاتصالات، والمعلومات المرتبطة بالمنظمات التعليمية مثل شبكة الإنترنت، والأنظمة المحوسبة والتطبيقات والبرامج المتعددة، فرض نمطاً جديداً من القيادة لتكون قادرة على التعامل مع تلك التقنيات الإلكترونية، ومواجهة التحديات المختلفة والتأثير على الأفراد؛ لتحقيق أهداف المنظمة (Azmi, 2015).

لقد استشعر الباحث مشكلة الدراسة من خلال عمله في وزارة التربية والتعليم في متابعة الإدارات المدرسية، والآثار التي تركها فيروس كورونا على التعليم، وانتقاله من التعليم الوجاهي إلى التعليم الإلكتروني؛ لأن هذا الفيروس معدٍ سريع الانتشار. إن (كوفيد-19) من فصيلة الفيروسات التي تسبب المرض للإنسان والحيوان، وتترك آثاراً على الجهاز التنفسي للإنسان تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة، مثل: متلازمة الشرق الأوسط التنفسية، والمتلازمة التنفسية الحادة (السارس) (منظمة الصحة العالمية, 2019).

إن اكتساب المهارات الإلكترونية يجب ألّا يقتصر على تنمية قدرات المعلمين وممارستهم التطبيقية، ولكن من المهم أيضاً تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس؛ ليكونوا قادرين على تطوير المعلمين والطلبة، ومتابعتهم والتعامل مع الأدوات الرقمية بعدل وإنصاف، وتعزيز مفهوم المواطنة الرقمية لدى مجتمع المدرسة؛ لتبقى العملية التعليمية مستمرة مهما اختلفت المتغيرات والظروف.

في ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مجال المساواة والمواطنة الرقمية؟
2. ما مدى ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مجال دعم النمو المهني الإلكتروني للمعلمين؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال المساواة والمواطنة الرقمية.
2. الكشف عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في دعم النمو المهني الإلكتروني للمعلمين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

-الأهمية النظرية:

1- تكمن أهمية الدراسة في حداثة الموضوع الذي تتناوله، وهو الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس.

2- أصبح موضوع الكفايات مطلباً لمديري المدارس؛ ليكونوا قادرين على التعامل مع متطلبات عصر الرقمنة، كالحالة التي ارتبطت بفيروس كورونا، حيث التحول في العملية التعليمية والإدارية من اللقاءات الوجاهية إلى اللقاءات الإلكترونية عن بُعد.

3- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس للكفايات الإلكترونية. والعمل على تطوير قدراتهم لتمكينهم من التكيف مع المستجدات الإلكترونية.

-الأهمية التطبيقية:

1- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المؤسسات التعليمية في تحسين أداء النظام التعليمي، من خلال تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس، الوقوف على الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس؛ لتشجيع المعلمين والطلبة على توظيف التكنولوجيا الإلكترونية في العملية التعليمية داخل غرفة الصف، أو التعليم الإلكتروني عن بُعد.

2- ربما تستفيد الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم) من نتائج هذه الدراسة، وتوصياتها في اتخاذ القرارات التطويرية المرتبطة بتنمية قدرات مديري المدارس الإلكترونية مستقبلاً.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على الكشف عن الممارسات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجالي: المساواة والمواطنة الرقمية، والنمو المهني الإلكتروني للمعلمين.
- **الحدود البشرية:** تضمنت هذه الدراسة عينة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة القدس وضواحيها.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت على مدارس محافظة القدس، وضواحيها.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي (2021-2022).

مصطلحات الدراسة:

- **الكفاية:** عرفت الفار (2013) الكفاية أنها: مجموعة من المعارف، والمهارات، والقيم التي يمتلكها المدير، والتي تساعده على القيام بمهامه بفاعلية وكفاءة. وإجرائياً: مجموعة المعارف، والمهارات، والاتجاهات اللازمة لمدير المدرسة، لتوظيفها في الأعمال الإدارية والفنية، والإلكترونية من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- **القيادة:** عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين رئيس، ومرؤوسين يستطيع من خلالها التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه؛ لتحقيق هدف مشترك (العمري، 2019، ص136). وإجرائياً: القدرة على الإقناع والتأثير على سلوك المرؤوسين من خلال الممارسة للكفايات القيادية الإلكترونية، بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية.
- **الكفايات القيادية الإلكترونية:** تعرفها التويجري (2018) أنها: مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات في مجال التكنولوجيا التي يمتلكها قادة المدارس، والتي تساعد على تحقيق الأهداف من خلال ممارستهم لمهامهم. وإجرائياً: مجموعة من المهارات، والمعارف والمبادئ والمتطلبات التي يمتلكها المدير بهدف استخدام التكنولوجيا الإلكترونية بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الكفايات القيادية الإلكترونية:

تعد الكفايات القيادية الفاعلة عصب المؤسسة التعليمية؛ لذلك نالت دراسة الكفايات القيادية اهتمام علماء الاجتماع والإدارة؛ لأن تأثيرها يتعلق بالأفراد والجماعات، وكفاءة إنجاز الأعمال، وتطوير المؤسسات؛ حيث تظهر أهميتها من كونها قادرة على الاستثمار الفعّال في موارد المؤسسة، وتأثيرها الإيجابي على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين (العزب، 2011).

ويجب على مديري المدارس الاهتمام بتطوير كفاياتهم القيادية؛ ليكونوا قادرين على التكيف مع الأنماط الإدارية المختلفة الموائمة لتطلعات القرن الحادي والعشرين، ومن أبرز الكفايات التي تشكل أولوية لمديري المدارس لمواكبة المدرسة الحديثة، ومتطلباتها، الكفايات ا لقيادية الإلكترونية، وهي مجموعة المهارات والمعارف التي تتوافر لدى مدير المدرسة، والتي تمكنه من التعامل مع المرؤوسين في مختلف الجوانب الإدارية والتعليمية والقدرة على الاتصال مع الآخرين داخل المنظمة، وخارجها بطريقة إلكترونية (عبد النور، 2019).

وأوضح الحيلة (2007) أن التكنولوجيا هي مقدمة الثورة العلمية الحديثة، حيث أسهمت في التطور في عدة جوانب، مثل سرعة الحصول على المعلومات والبيانات، وسرعة معالجتها وتحليلها، مما انعكس على سرعة الإنجاز للمهام وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة التعليمية. وتكمن أهمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس عند المطيري (2018) في إسهامها في سرعة ودقة الإنجاز للمعاملات والمهام الإدارية.

وحدد شينينكير (sheninger, 2019) سبعة أسس للقيادة الإلكترونية والتي يمكن تطويرها أو تعزيزها في ضوء الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا وهي على النحو الآتي:

1- مشاركة الطلبة تعلمهم: على المدارس أن تعكس الحياة الواقعية، وإتاحة الفرصة للطلبة لاستخدام أدوات العالم الواقعي؛ للقيام بعمل واقعي وحقيقي.
2- بيئات تعليمية جديدة: على قادة المدارس وضع رؤية وخطة إستراتيجية لإنشاء الفصول والمباني المدرسية التي تعكس العالم الواقعي، مع تشجيع الطلبة على استخدام التكنولوجيا بطرق أكثر فاعلية.
3- التعلم المهني: على قادة المدارس العمل للوصول إلى أحدث الاتجاهات والأبحاث والأفكار في توظيف التكنولوجيا وخاصة مع التطورات المتسارعة للأدوات الرقمية، بهدف تلبية احتياجات التعلم المهني المتنوعة لديهم.
4- الاتصالات: تعكس عملية التواصل للقادة مدى الفاعلية لديهم، بهدف تزويد ذوي العلاقة بالمعلومات في الوقت المناسب، من خلال وسائل التواصل الإلكتروني المتنوعة.

5- العلاقات العامة: ينبغي أن يوظف القادة أدوات ووسائل التواصل الاجتماعي الإلكتروني؛ لتكوين صورة إيجابية عن مدارسهم.

6- العلامة التجارية: من الطرق التي يتم من خلالها التعريف بالمدرسة على أنها شيء لا يمكن التخلي عنه، ويمكن تعزيز ذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي المجانية.

7- الفرصة: من المهم أن يبحث قادة المدارس عن طرق لتحسين البرامج، والفرص، والتعلم المهني، وذلك من خلال الاستفادة من الاتصالات الإلكترونية.

وقد حدد حاج أحمد (Haj Ahmad, 2016) مجموعة من المجالات التي يجب أخذها بالاعتبار عند دمج التكنولوجيا الرقمية في المدرسة؛ لضمان نجاح عملية الدمج، ومنها: (1) القيادة والإدارة: حيث إن توظيف التكنولوجيا في المدرسة بحاجة إلى قيادة واعية، وقادرة على تحمل المسؤولية. (2) الدعم المالي: على القادة توفير الدعم المالي، لتوفير التكنولوجيا، وهذا يتطلب التعاون بين قادة المدارس، ووزارة التربية والتعليم، والداعمين. (3) المحتوى الرقمي: على القائمين على التعليم إعداد المحتوى الرقمي بصورة موائمة للتعليم الرقمي من خلال تحديد الأهداف التعليمية بدقة، وتحديد مخرجات التعلم، واحتياجاته، ووضع معايير التطوير. (4) البنية التحتية وبناء الشبكات: يجب التخطيط لبنية تحتية أساسية، مثل: شبكات الإنترنت، والمعدات والتقنيات التفاعلية. (5) الدعم الفني: على القادة توفير متخصصين في الدعم الفني لمواجهة المشكلات المختلفة. (6) تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا وتفعيلها في العملية التعليمية، ليكونوا قادرين على تقديم المحتوى الإلكتروني بشكل تفاعلي، ومناسب للمتعلمين.

ممارسات مديري المدارس للكفايات القيادية الإلكترونية:

يقوم مديرو المدارس بمجموعة من الممارسات القيادية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، إذ إن امتلاك مديري المدارس للكفايات القيادية الإلكترونية المتنوعة يساعد في تنفيذ هذه الممارسات على أكمل وجه؛ بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وأكد شينينكير (sheninger, 2019) على أنه من الضروري في ظل عصر الرقمنة أن يعمل مديرو المدارس على محو الأمية الرقمية لديهم، ليتمكنوا من إدارة المؤسسات التعليمية بفعالية في ظل التغييرات التكنولوجيا المتسارعة، وعلى قادة المدارس الحرص على استخدام التكنولوجيا الرقمية، وأن يكونوا قادرين على توظيفها في تطوير النظام التعليمي.

وقد أشار العازمي (2020) إلى بعض المبادئ التي ترتكز عليها القيادة الإلكترونية، وهي على النحو الآتي:

1- العمل على تقديم أفضل الخدمات من خلال خلق بيئة تتنوع فيها المهارات، والكفاءات، لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يسمح بالتعرف على المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح الحلول المناسبة.

2- التركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام القيادة الإلكترونية على تحويل المقترحات والأفكار إلى نتائج على أرض الواقع، بهدف تحقيق الفوائد التي تتمثل في تقليل الهدر في الوقت، والجهد، والمال، والعمل على توفير الخدمة المستمرة.

3- توافر التقنيات الإلكترونية للجميع، وسهولة الاستخدام؛ بمعنى توافر التقنيات الإلكترونية للجميع وسهولة الوصول اليها من قبل كل مواطن في المنزل، والمدرسة، والمكتبة، بحيث يتواصل الجميع من خلالها.

3- التغيير المستمر: وهو من أهم المبادئ الأساسية في القيادة الإلكترونية؛ لأنه يسهم في تحسين ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء.

وقد حدد شينينكير (sheninger, 2019) بعض الممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو المدارس لدمج التكنولوجيا الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وهي:

(1) أن يكونوا قدوة في استخدام أدوات التكنولوجيا التي يرجى من المعلمين توظيفها. (2) الوثوق في قراراتهم وتوقعاتهم بشأن تكامل تكنولوجيا التعليم. (3) أن يضمنوا المساواة والعدالة في وصول الموظفين للأدوات الإلكترونية التي يستخدمونها في الصفوف الدراسية. (4) توضيح أهمية دمج التكنولوجيا في التعليم. (5) أن يعمل المديرون على توفير الوقت والموارد المناسبة للتطوير المهني للعاملين. (6) تشجيع ومساندة دمج التكنولوجيا والتنفيذ الفعّال لها في الصفوف الدراسية. (7) أن يكونوا قادرين على التواصل مع المجتمع المحلي، وإشراكهم في التخطيط الإلكتروني، وإطلاعهم على ما تحقق من أهداف فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الإلكترونية. (8) أن يقوم مديرو المدارس بما يمتلكون من كفايات قيادية إلكترونية بالتحفيز، والتشجيع العادل للطلبة، والموظفين في تنفيذ رؤيتهم؛ لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.

وأضاف محمود (2015) مجموعة من التغييرات التي أكدت على أهمية التوجه نحو ممارسة القيادة الإلكترونية، ومن هذه التغييرات: (1) الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. (2) ثورة التكنولوجيا في مجالي المعلومات والاتصالات. (3) ثورة الإنترنت. (4) العولمة التي جعلت المؤسسات التعليمية بحاجة إلى معلمين وقادة يمتلكون المهارات المتنوعة والقابلة للتطوير المستمر بما يتلاءم مع التغييرات.

وقد حددت أبو حية (2021) مجموعة من المبررات لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية، منها: (1) مواكبة التغييرات المتلاحقة في عالم الرقمنة المتغير. (2) التغلب على المشكلات التي تواجه النظام التعليمي، وتمكينه من إدارتها، مثل: زيادة الطلب على الالتحاق في المؤسسات التعليمية، مع وجود نقص في المرافقة التعليمية.

إن التحول الرقمي قد يكون مكلفاً على المدى القصير؛ لأنه بحاجة إلى تكاليف عالية خاصة أثناء تجهيز البنية التحتية، ولكن بالمقابل سيكون له فوائد جمّة على المدى البعيد.

وقد حدد الشرمان وخطاب (2018) مجموعة من التحديات التي تواجه المديرين عند ممارستهم للتكنولوجيا الإلكترونية، وهي:

1- نقص التدريب: النقص في التدريب للمديرين، والمعلمين في مجال توظيف التكنولوجيا في المدرسة.
2- المقاومة: مقاومة المجتمع المدرسي للتغيير نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم.
3- نقص الموارد المادية والبشرية: نقص الأجهزة، والأدوات الإلكترونية، بالإضافة إلى نقص الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفايات التكنولوجية.
4- المساواة والفقر: إن توفير فرص متساوية وعادلة للمعلمين، والطلبة في الأجهزة الإلكترونية يعد أمراً مهماً لنجاح التحول الرقمي في التعليم.

وقد أصدرت الجمعية الدولية للتكنولوجيا الدولية في التعليم (ISTE, 2018) معايير جديدة لقادة التعليم تسلط الضوء على مجالات التأثير الرئيسية، تستهدف هذه المعايير الكفايات الإلكترونية المطلوبة للقادة؛ وذلك للاستثمار في التكنولوجيا في العملية التعليمية، وقد ركزت هذه المعايير على موضوعات تتميز بالحداثة، مثل: (1) المساواة والمواطنة الرقمية، حيث يوظف القادة التكنولوجيا لزيادة ممارسات المساواة والمواطنة الرقمية في المؤسسات التعليمية. (2) التخطيط المبني على الرؤية، إذ يقوم القائد بإشراك العاملين في وضع خطة ورؤية بهدف التحول إلى التعليم والقيادة الإلكترونية. (3) التحسين والنمو المهني، حيث يقوم مديرو المدارس بتشجيع التعلم المهني المستمر لذواتهم وللمعلمين، (4) القائد الممكن، يصنع القادة ثقافة تؤدي إلى تمكين المعلمين والمتعلمين من استخدام التكنولوجيا الإلكترونية. (5) مصمم النظام، إذ يبني القادة أنظمة لتنفيذ وتوظيف التكنولوجيا وتحسينها بشكل مستمر (ISTE, 2018).

وفيما يلي عرض بعض الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية:

أجرى أبو حية (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مدارس الأونروا من وجهة نظر معلميهم في ضوء بعض المتغيرات التصنيفية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. ومن نتائج هذه الدراسة، أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بنسبة (64.02)، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a\leq0.05$) وبين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة شمال غزة، والوسطى، مقارنة بمن يتبعون مناطق غزة وخانيونس، ورفح التعليمية، ولا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي للمعلم. أوصت الدراسة بأهمية عقد مؤتمر لعرض أفضل الممارسات لمديري المدارس، وأهمية تضمين معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس في البرامج التدريبية لمديري المدارس.

وهدفت دراسة الأغبري وملحم (2020) إلى التعرف على تقييم ممارسة مجموعة معايير القيادة التكنولوجية الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة الأحساء، وقد تكونت من الرؤية، والقيادة، والتدريس، والإشراف على العمل، والإدارة، والتقييم، والقضايا الاجتماعية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، ومن نتائجها: موافقة أفراد العينة إلى حد كبير على ممارسة إدارة المدرسة فيما يتعلق بالقيادة الإلكترونية بناء على معايير الإنتاجية، والتعليم والإدارة والممارسة المهنية، والتقييم، وبدرجة متوسطة بناءً على معايير الرؤية، والقضايا الاجتماعية، والأخلاقية، وقد أوصت بأهمية تنفيذ برامج لزيادة الوعي بالمواطنة الرقمية، وأخلاقيات استخدام الحاسوب.

وهدفت دراسة السبيعي والشهري (2019) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض، والمتطلبات اللازمة لتطبيقها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ومن نتائج الدراسة أن واقع ممارسة المدارس الثانوية للقيادة المدرسية الإلكترونية كان بدرجة 66%، وأهمية توافر عدد من المتطلبات لتطبيق القيادة الإلكترونية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية، كالمتطلبات التقنية، والتدريب لمديرات المدارس في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية.

كما هدفت دراسة يوسف وآخرين (Yusof, 2019) إلى تطوير نموذج لقياس، وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي المقطعي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 352 قائداً تربوياً، ومن نتائج الدراسة، تطوير نموذج لقياس القيادة الرقمية، وحددت الدراسة بعدين، وتسع وظائف و (42) سلوكاً يمارسها مديرو المدارس في القيادة الرقمية، البعد الأول: تمثل في الاتصال والبعد الثاني: تمثل في المناخ المدرسي، وقد أوصت الدراسة بزيادة تعزيز الدراسة من خلال تحسين تطوير النموذج، وأن النموذج في هذه المرحلة الأولية أساساً للباحثين و بإمكانهم تطويره.

هدفت دراسة ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019) إلى تحديد تأثير القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الثانوية على دمج التكنولوجيا في التعليم في المدارس الثانوية الماليزية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مجال التحسين الممنهج (4.17) بدرجة عالية، والقيادة الإلكترونية في مستويات عالية (4.05) ومجال القيادة ذات الرؤية على درجة عالية (3.90)، وفي مجال ثقافة تعلم العصر الرقمي على درجة (3.90) وهي درجة عالية، وفي مجال المواطنة الرقمية (4.13) بدرجة عالية، ومجال التميز في الممارسة المهنية (4.06) بدرجة عالية، وقد بينت الدراسة أنه لا توجد علاقة كبيرة بين القيادة التكنولوجية للمديرين ودرجة دمج المعلمين للتكنولوجيا في الغرف الصفية، وقد أوصت الدراسة بأهمية التركيز في برامج تدريب المديرين على برامج القيادة القائمة على التكنولوجيا.

وهدفت دراسة شاير (Shyr,2017) إلى تطوير مؤشرات كفايات القيادة التكنولوجية للمدارس الثانوية في تايوان بهدف تحسين فعالية إدارة المدرسة، حيث تمت مقابلة خمسة خبراء في مجال القيادة التكنولوجية في الجزء

الأول من الدراسة، بهدف استكشاف نموذج نظرية القيادة التكنولوجية، وفي الجزء الثاني، تم اختيار ثمانية عشر من خبراء القيادة المدرسية ومديري المدارس الثانوية بالاعتماد على تقنية دلفي، وذلك بهدف تقييم مؤشرات الكفايات القيادية التقنية الرئيسية، وفي الجزء الثالث من الدراسة تم تحليل البيانات من الاستبانة باستخدام اختبار KS، وتوصلت الدراسة إلى وضع ستة أبعاد، وثلاثين مؤشراً للكفايات القيادية الإلكترونية الرئيسية للمدارس الثانوية في تايوان.

وهدفت دراسة خان (khan, 2016) إلى فهم كيفية تأثير الرقمنة على القيادات العليا، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي للإجابة عن أسئلة الدراسة، واعتمد على المقابلات كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (13) قائداً تربوياً، ومن أبرز نتائج الدراسة، أن الخصائص الست المحددة للرقمنة (الترابط، وتقليص الفارق الزمني، ووفرة المعلومات، وزيادة الشفافية والتعقيد، وإزالة التسلسل الهرمي، والحواجز الشخصية، وتمكين القرار، والنزاهة، والتأثير الإنساني) جميعها تؤثر على أنواع القيادة الثلاثة: القائمة على القيم، والتحويلية، والأصلية، وأن الخصائص المختلفة أحدثت تغييراً ليس فقط حول كيفية ممارسة القادة لأسلوب من أساليب قيادتهم، ولكن أيضاً أحدثت تغييراً في كيفية تجلي قيادتهم باستخدام الأدوات والعمليات الرقمية بهدف تمكين قيادتهم، وأوجدت ثلاث وجهات نظر متكاملة لدى قادة المدارس، وهي الشمولية، والقائمة على الشبكات، والافتراضية. وقد أوصى الباحث بعمل المزيد من الدراسات حول كيفية تأثير الرقمنة على الثقة والاستماع واحترام التابع، لفهم الآثار للتغيير الرقمي على المعلمين والمجتمع.

وهدفت دراسة رضوان (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في المملكة الأردنية لدورهم في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشخيص جوانب الضعف والقوة في هذا الدور من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في محافظة إربد في الأردن وعددهم (49)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز ما توصلت إليه الدارسة، وجوب الاستفادة من الجهود المادية، والفكرية، والاجتماعية في الإدارة الفاعلة، وأن توافر مصادر التكنولوجيا غير كافٍ في حالة غياب قيادة تساعد في استخدامها في الغرف الصفية، وتوصلت إلى ضرورة إشراك المعلمين في المدرسة لأنهم عامل مهم لإنجاح تنمية قدراتهم المهنية، وأن قدرة القائد على التنبؤ وتشجيع التكامل الإلكتروني يشكل عاملاً مهماً في قيام المدير بمهامه وخاصة اتخاذ القرارات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العديد من الموضوعات المتعلقة بالكفايات القيادية الإلكترونية، حيث هدفت دراسة حية (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مدارس الأونروا، وهدفت دراسة الأغبري، وملحم (2020) إلى التعرف على تقييم ممارسة مجموعة معايير القيادة التكنولوجية الإلكترونية في المدارس الحكومية

في محافظة الأحساء، وهدفت دراسة السبيعي، والشهري (2019) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض، والمتطلبات اللازمة لتطبيقها. أما دراسة ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019) فقد هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الثانوية على دمج التكنولوجيا في التعليم في المدارس الثانوية الماليزية، وهدفت دراسة شاير (Shyr، 2017) إلى تطوير مؤشرات كفايات القيادة التكنولوجية للمدارس الثانوية في تايوان بهدف تحسين فعالية إدارة المدرسة. وهدفت دراسة رضوان (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في المملكة الأردنية لدورهم في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشخيص جوانب الضعف والقوة في هذا الدور من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها.

ويلاحظ تنوع الأهداف وتشابهها في بعض الدراسات مثل: دراسة حية (2021)، ودراسة السبيعي، والشهري (2019)، ودراسة خان (khan, 2016) التي هدفت إلى فهم كيفية تأثير الرقمنة على القيادات العليا، وتناولت بعض الدراسات معايير القيادة التكنولوجية، مثل: دراسة الأغبري، وملحم (2020)، ووضع نموذج مقترح لقياس القيادة الرقمية مثل دراسة يوسف وآخرين (Yusof, 2019)، وقد اتفقت هذه الدراسات على أهمية الكفايات القيادية الإلكترونية، والقيادة الرقمية، لدى مديري المدارس وأهمية تنميتها، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار المنهجية المناسبة، واختيار عينة الدراسة الملائمة، وأدوات الدراسة النوعية، وكيفية تحليلها، بالإضافة إلى الاطلاع على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات، ومما يميز هذه الدراسة أنها هدفت إلى الكشف عن ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية القدس وضواحيها في مجالي: المساواة والمواطنة الرقمية، والنمو المهني الإلكتروني.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الكيفي النوعي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية القدس وضواحيها والبالغ عددهم (37) مديراً ومديرة. وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، وعددهم (12) مشاركاً تم اختيارهم بناءً على معايير (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، والبنية التحتية الرقمية في مدارسهم، وموقع المدرسة).

أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة ومعلوماتها بالاعتماد على المقابلات النوعية مع (12) من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها ممن وقع عليهم الاختيار، حيث تم بناء أسئلة المقابلات، وعرضها على خبراء تربويين، ومديري المدارس الثانوية؛ بهدف التأكد من صدقها، وقد تم تعديل أسئلة الدراسة وتطويرها بناءً على ملاحظاتهم، وتم عقد المقابلات مع المشاركين، من خلال تطبيق (zoom) للكشف عن استجاباتهم، واستغرقت المقابلات الفردية من 40-50 دقيقة؛ وقام الباحث بتوثيق وتدوين إجاباتهم، وتسجيلها بعد أخذ الموافقات من المشاركين.

شكلت جائحة كورونا تحدياً للعالم في المجالات كافة، وخاصة في العملية التعليمية، حيث تحول التعليم من اللقاءات الوجاهية داخل غرفة الصف إلى اللقاءات التعليمية عن بُعد، مما فرض على مديري المدارس التكيف مع الحالة الجديدة في التعامل مع التكنولوجيا.

وتهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها من وجهة نظرهم، وللكشف عن هذه الممارسات تم طرح أسئلة على المشاركين للتعرف على أهم الممارسات الإلكترونية التي تم ممارستها في مجال المساواة والمواطنة الرقمية، والنمو المهني الإلكتروني للمعلمين.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

قام الباحث بتحديد الإطار العام للدراسة، كتحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، والاطلاع على الإطار النظري والمفاهيمي، والدراسات السابقة. ومن ثم بناء أداة الدراسة النوعية، واختيار المشاركين في المقابلات بناء على معايير، وتم عقد المقابلات بعد التنسيق مع المشاركين، ومن ثم تمّ تصنيف الإجابات، ومقارنتها، وتحليلها، وتلخيصها، ثم تفسيرها؛ للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة وتوصياتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن ممارسات مديري المدارس ومديراتها للكفايات القيادية الإلكترونية، في مجالي (المساواة، والمواطنة الرقمية، والنمو المهني الإلكتروني المستمر للمعلمين)، حيث اتفق مديرو المدارس المشاركون على مجموعة من الممارسات في الكفايات القيادية الإلكترونية التي يمتلكونها ومن أبرز الممارسات التي اتفقوا عليها الآتي مع مناقشتها، وتفسيرها:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: **ما مدى ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مجال المساواة والمواطنة الرقمية؟**

من أبرز الممارسات التي اتفق عليها المشاركون في مجال "المساواة والمواطنة الرقمية" كما يأتي:

المساواة والعدالة في تفعيل مختبر الحاسوب، واستخدام الأدوات التكنولوجية الإلكترونية المتنوعة، والوصول الرقمي لشبكة (الإنترنت):

اتفق مديرو المدارس على أنه يجب أن تكون هناك مساواة وعدالة في تفعيل مختبر الحاسوب، والأدوات والوسائل التكنولوجية الإلكترونية المتنوعة للمعلمين والطلبة. وأوضحت إحدى المديرات المشاركات ذلك قائلة: "من أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس، المساواة في وصول الطلبة والمعلمين للتكنولوجيا الرقمية؛ لأن الكثير من المدارس تعاني من ضعف البنية التحتية التكنولوجية".

ويتضح من ذلك أن مديري المدارس، بسبب اهتمامهم بتحقيق المساواة في جانب تفعيل الحاسوب والأدوات الإلكترونية يواجهون إشكالات بسبب ضعف البنية التحتية، وعدم توافر ظروف تحقق المساواة في استخدام المختبرات من قبل الطلبة والمعلمين. ويمكن تفسير ذلك بأن ضمان العدالة والمساواة في استثمار مختبر الحاسوب، والأدوات الإلكترونية، والوصول الرقمي إلى شبكة الإنترنت، بحاجة إلى ممارسات عادلة من قبل مديري المدارس، وخاصة في أثناء جائحة كورونا، وهذا يتفق مع دراسة الأغبري، وملحم (2020)، ودراسة شاير (Shyr، 2017)، ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019).

العدالة في تدريب المعلمين والطلبة وأولياء الأمور على استخدام البرامج والتطبيقات والأدوات الإلكترونية:

اتفق المديرون المشاركون على أهمية ضمان العدالة، والمساواة في تدريب المعلمين، وإكسابهم المهارات الإلكترونية الأساسية. وقد أشار أحد المشاركين إلى هذا الجانب قائلاً: "إن امتلاك الأدوات الإلكترونية وتوفيرها لا يعني تفعيلها، بل من المهم تدريب المعلمين، والطلبة على كيفية استخدامها وتوظيفها بشكل متساوٍ وعادل".

ويتضح من ذلك أن مديري المدارس، بسبب اهتمامهم بتحقيق العدالة في تدريب المعلمين والطلبة، أكدوا على أهمية الممارسة؛ لكونها تسهم في تنمية قدرات المعلمين والطلبة وتدريبهم بشكل عادل، حيث إنهم يواجهون مشكلة في إنصاف المعلمين والطلبة في عملية التدريب على تفعيل البرامج والتطبيقات في العملية التعليمية في الظروف كافة.

ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يمكن أن يكون هناك مساواة ومواطنة رقمية دون أن يمتلك المعلمون والطلبة وأولياء الأمور المهارات الإلكترونية الأساسية بشكل عادل ومتساوٍ، فهي تساعدهم في التعامل مع الأدوات الإلكترونية في العملية التعليمية بشكل متكامل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019)، السبيعي، والشهري (2019)، ويوسف وآخرين (Yusof, 2019).

تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة، والمعلمين نحو المواطنة الرقمية:

اتفق المديرون المشاركون على أهمية تنمية القيم، والاتجاهات الإيجابية نحو المواطنة الرقمية، والعمل على تغيير الاتجاهات السلبية تجاه استخدام التكنولوجيا الرقمية لدى المعلمين والطلبة، وتعريفهم بأهمية الالتزام بالمعايير الإلكترونية، وأخلاقياتها. وأشارت إحدى المديرات المشاركات إلى ذلك قائلة: نحن نعيش في عصر التكنولوجيا بسلبياته وإيجابياته؛ لذلك من واجب مديري المدارس الاهتمام بتقديم الممارسات التي تسهم في تنمية القيم لدى المعلمين والطلبة نحو الانتماء والمواطنة الرقمية، مما يسمح بتعزيز الإيجابيات والحد من السلبيات الإلكترونية.

ويتضح من ذلك أنه يجب على مديري المدارس الاهتمام بتنمية القيم والاتجاهات الإيجابية نحو المواطنة الرقمية، لأن مديري المدارس يواجهون إشكالات في هذا الجانب؛ لذلك على مديري المدارس تعزيز القيم الأخلاقية في التعامل مع التكنولوجيا الإلكترونية ويمكن تفسير هذه الممارسة من قبل مديري المدارس؛ لأنها تعزز قيم المواطنة الرقمية بما ينسجم مع قيم وعادات المجتمع، وتقلل من أخطار التكنولوجيا على الطلبة والمعلمين. مما يجعل التكنولوجيا الإلكترونية أكثر قبولاً. وهذا يتفق مع دراسة الأغبري (2020)، وأبو حية (2020)، وخان (khan, 2016).

التشبيك مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة للتوعية بأهمية التكنولوجية الرقمية في العملية التعليمية، وإشراكهم في التخطيط الإلكتروني:

اتفق المشاركون بالإجماع على أهمية التشبيك والشراكة مع المجتمع المحلي بهدف التوعية بأهمية التكنولوجيا الإلكترونية، وأكد ذلك أحد المشاركين قائلاً: "من الأهمية توعية المجتمع المحلي بأهمية التكنولوجيا الإلكترونية وخاصة في عملية التعلم والتعليم، واستثمار جائحة كورونا في الترويج لهذا الجانب".

ويتضح من ذلك أهمية التوعية بالتكنولوجية الإلكترونية في عملية التعليم؛ التي يقوم بها مديرو المدارس للمجتمع المحلي وأولياء الأمور، حيث إن المديرين يواجهون إشكالات في توعية وإقناع أولياء الأمور والمجتمع بأهمية التكنولوجيا الرقمية. ويمكن تفسير ذلك بوعي مديري المدارس بأهمية التكنولوجيا الرقمية في عملية التعليم وخاصة في ظل حالة الطوارئ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة يوسف وآخرين (Yusof, 2019)، وخان (khan, 2016)، وثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019).

عقد دورات تدريبية لتعريف المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بأهمية توفير الأمن الرقمي والسبراني للتطبيقات والبرامج الإلكترونية:

أجمع مديرو المدارس المشاركون على أهمية توعية المعلمين والطلبة بأهمية توفير الأمن الرقمي والسبراني والمخاطر التي يتعرض لها المجتمع المدرسي، والمحلي وضرورة متابعة الطلاب في أثناء التعامل مع البرامج والتطبيقات الإلكترونية. وأشار أحد المشاركين إلى ذلك قائلاً: "لضمان الأمان الرقمي والحد من الانتهاكات التكنولوجية الإلكترونية

يجب تفعيل دور الخبراء التكنولوجيين، والمرشدين التربويين في توعية الطلبة والمجتمع التعليمي حول أخطار الرقمنة عليهم إذا لم يقوموا بتوفير سبل الأمان للتطبيقات والبرامج التي يستخدمونها".

يتضح من ذلك أن مديري المدارس لديهم إشكالات مرتبطة بوعي المعلمين والطلبة حول الأمان الرقمي؛ لذلك فإن عقد دورات للتدريب والتوعية حول الأمان الرقمي يحد من هذه المشكلة، ويقلل من مخاطرها، وهذا يتفق مع دراسة أبو حية (2021)، ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019)، شينينكير (sheninger, 2019).

توعية المعلمين والطلبة بأهمية التوثيق، وحقوق الملكية والنشر الإلكتروني:

اتفق مديرو المدارس المشاركون على أهمية توعية المعلمين والطلبة بأهمية التوثيق وحقوق الملكية والنشر الإلكتروني.

وأشار أحد المشاركين إلى ذلك قائلاً: "نلاحظ أن هناك إشكالاً في عملية التوثيق والملكية الإلكترونية لدى المعلمين والطلبة، وخاصة في اقتباساتهم في بعض الأنشطة، والمبادرات التربوية التي يقومون بها".

ويتضح من ذلك أن هناك مشكلة لدى مديري المدارس في عملية التوثيق الإلكتروني، ويعود ذلك إلى جانب أخلاقي وقانوني يتعلق بحقوق الملكية للنشر الإلكتروني، مما يعزز ثقافة المواطنة الرقمية، والوعي بالملكية الفكرية وأهمية القوانين التي تحكمها.

حث المعلمين والطلبة على التواصل الإلكتروني بما يعزز العملية التعليمية بالظروف كافة:

اتفق مديرو المدارس على أهمية التواصل الإلكتروني بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. حيث أوضحت ذلك إحدى المديرات المشاركات قائلة: *"يجب على مديري المدارس تعزيز التواصل الإلكتروني الاجتماعي، والعلمي بما يخدم العملية التعليمية، والمشاركة الرقمية"*. ويتضح من ذلك أن مديري المدارس بسبب اهتمامهم بعملية التواصل الإلكتروني الدائم بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من خلال التطبيقات المخصصة لذلك، يواجهون إشكالات في عملية الاتصال والتواصل الإلكتروني بين عناصر العملية وخاصة مع الأهالي. ويمكن تفسير ذلك بأن التواصل الاجتماعي والعلمي الموجه بحاجة إلى مهارات في التعامل مع التطبيقات وهذا ما يفتقده المعلمون والطلبة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو حية (2021)؛ ودراسة يوسف وآخرين (Yusof, 2019)، ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019)، شينينكير (sheninger, 2019).

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: **ما مدى ممارسة الكفايات القيادية الالكترونية، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في النمو المهني الإلكتروني للمعلمين؟**

من أبرز الممارسات التي اتفق عليها المشاركون في مجال "**النمو المهني الإلكتروني للمعلمين**" كما يأتي:

تحديد الاحتياجات المادية والبشرية للمؤسسات التعليمية في مجال التكنولوجيا الإلكترونية:

اتفق مديرو المدارس على أنه يجب تحديد الاحتياجات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية في مجال التكنولوجيا الإلكترونية، وأشارت إحدى المديرات المشاركات إلى ذلك قائلة: "على مديري المدارس تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية، والمادية الإلكترونية، ليكونوا قادرين على دعم النمو المهني للمعلمين إلكترونياً".

يتضح من ذلك أن مديري المدارس بسبب اهتمامهم بالنمو المهني للمعلمين في المجال الإلكتروني، يواجهون إشكالات بسبب نقص الأدوات الإلكترونية، وكذلك نقص أعداد الأفراد المؤهلين في المجال الإلكتروني، لذلك اهتم المديرون بتحديد الاحتياجات المتعلقة بالموارد المادية والبشرية للنهوض بالجانب الإلكتروني في المؤسسة التعليمية. ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المديرين بتحديد الاحتياجات المادية والبشرية يساعد المؤسسة على تفعيل التكنولوجيا الإلكترونية، مما يساعد في تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم ككل، لتصبح المؤسسة وحدة تدريب إلكتروني. وهذا يتفق مع ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019)، والسبيعي والشهري (2019).

تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية للمعلمين ورصدها، وإلحاقهم بالدورات التدريبية بشكل مستمر:

أجمع المشاركون على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير قدرات المعلمين، وتبني سياسة تدريب متوازنة تتناسب مع المستجدات لمواكبة النمو المهني بما يساعد في استخدام آمن وفعال للمنصات والمواقع الإلكترونية وتقدير جهود روادها من الطلبة وأولياء الأمور. وأكدت ذلك إحدى المديرات المشاركات قائلة: "يجب تحديد احتياجات المعلمين، وضع خطط تدريبية للمعلمين بناءً على احتياجاتهم ".

ويتضح من ذلك أن مديري المدارس بسبب اهتمامهم بالتنمية الإلكترونية للمعلمين وتفعيل التطبيقات والأدوات الإلكترونية، يواجهون إشكالات بسبب ضعف التدريب الإلكتروني المستمر للمعلمين، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وإخضاعهم للتدريب بشكل مستمر لمواكبة كل جديد في وسائل التعليم الإلكترونية. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة أبو حية (2021)، والسبيعي، والشهري (2019)، ودراسة ثانيمالاي، ورامان، وإسماعيل (Raman, Thannimalai & Ismail، 2019).

توفير بيئة مادية محفزة متعددة المصادر التكنولوجية من أدوات إلكترونية، وغرفة مصادر تعليمية إلكترونية بما يناسب الاحتياجات التعلمية للطلبة والمعلمين والإدارة:

اتفق المشاركون على أهمية توفير البيئة الإلكترونية من أدوات، ومصادر، ووسائل إلكترونية، وأشار أحد المشاركين إلى ذلك قائلاً: "إن امتلاك المعلمين للمهارات الإلكترونية غير كاف؛ لذلك يجب على مديري المدارس توفير بيئة إلكترونية مناسبة ومحفزة".

ويتضح من ذلك أن مديري المدارس بسبب اهتمامهم بتوفير بيئة إلكترونية محفزة، يواجهون إشكالات تعود إلى ضعف البيئة الإلكترونية المحفزة، ونقص مصادر التعليم الإلكترونية ووسائله. ويمكن تفسير ذلك بأن توفير بيئة

مادية محفزة وبنية تحتية حديثة تساعد المعلمين على القيام بتنمية قدراتهم، ومهاراتهم الإلكترونية، وتشجعهم على التنويع في إستراتيجيات التدريس الإلكترونية بما يخدم العملية التعليمية. وهذا يتفق مع السبيعي، والشهري (2019)، وشينينكير (sheninger, 2019).

الاهتمام بتنمية المهارات التطبيقية الإلكترونية المستمرة للمعلمين، وتشجيعهم على الابتكار والدمج الفعّال للتكنولوجيا في الغرف الصفية، والتعليم الإلكتروني عن بُعد:

اتفق مديرو المدارس على أنه يجب الاهتمام بالمهارات الأدائية التطبيقية الإلكترونية وتشجيع المعلمين على الابتكار، وأشار أحد المشاركين إلى ذلك قائلاً: "على مديري المدارس أن يعملوا على تطوير كفايات المعلمين إلكترونياً، من خلال حثهم على الممارسة الإلكترونية التطبيقية داخل غرفة الصف، ليكونوا مبادرين مبدعين".

ويتضح من ذلك أن مديري المدارس بسبب اهتمامهم بتنمية المهارات التطبيقية للمعلمين، يواجهون إشكالات بسبب ضعف القدرات والمهارات الإلكترونية التطبيقية للمعلمين، وبالتالي ضعف قدراتهم على الابتكار وإعداد المبادرات التعليمية الهادفة. ويعود تفسير الممارسة إلى وعي مديري المدارس بأهمية تنمية مهارات المعلمين من ناحية تطبيقية مما يجعل عملية النمو الإلكتروني أكثر فاعلية حيث الانتقال من النظرية إلى التطبيق. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة السبيعي، والشهري (2019) ودراسة خان (khan, 2016)، وشينينكير (sheninger, 2019).

الاهتمام بالزيارات التبادلية بين المعلمين في المدرسة والمدارس الأخرى، وتعميم التجارب الناجحة في مجال التطبيق للبرامج الإلكترونية:

أجمع المشاركون على أهمية تبادل الخبرات بين المعلمين، وأشار أحد المشاركين بهذا الصدد قائلاً: "إن الزيارات التبادلية بين المعلمين تكسبهم خبرات، ومهارات جديدة، لذلك على مديري المدارس وضع برنامج لزيارات تبادلية بين المعلمين".

ويتضح من ذلك أن مديري المدارس اهتموا بتبادل الخبرات بين المعلمين، وهذا يشير إلى أن هناك مشكلة في هذا الجانب يعاني منها المديرون في حث المعلمين على زيارات تبادلية فاعلة، ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المديرين بوضع جدولة لزيارات تبادلية بين المعلمين، وتعميم التجارب الناجحة في مجال التطبيق للبرامج الإلكترونية. يسهم في نقل الأفكار الريادية بين المعلمين، ويجعل التعليم الإلكتروني أكثر نجاحاً.

حث المعلمين على التطوير والنمو المهني الإلكتروني الذاتي المستمر، من خلال جعله جزءاً من تقييم الأداء السنوي:

أجمع المشاركون على أهمية إلحاق جانب النمو الإلكتروني في تقييم الأداء السنوي للمعلمين، وأشار أحد المشاركين إلى ذلك قائلاً: "إذا تم إضافة معيار للأعمال الإلكترونية في تقييم أداء المعلمين، فإنه يجعل المعلمين أكثر جدية لتطوير أنفسهم إلكترونياً".

ويتضح من ذلك إلى أن مديري المدارس بسبب اهتمامهم بالنمو المهني الإلكتروني، يواجهون إشكالات في حث المعلمين على تنمية أنفسهم إلكترونياً، بسبب ضعف إقبال المعلمين على النمو المهني الإلكتروني الذاتي، ومن هنا يؤكد المديرون على أهمية إلحاق جانب النمو المهني الإلكتروني في تقييم الأداء السنوي للمعلمين. وتفسير ذلك يعود إلى أهمية النمو المهني الإلكتروني للمعلمين، ولجعله أكثر استمرارية وانتماءً من قبل المعلمين.

إعداد الصفحات الإلكترونية للمدارس وتشجيع المعلمين على التفاعل ونشر الأعمال والإنجازات الإلكترونية للمعلمين والطلبة فيها:

اتفق المشاركون على أهمية إعداد الصفحات الإلكترونية التفاعلية؛ وذلك بهدف التواصل المفيد، ونشر الإنجازات المميزة، وأشار أحد المشاركين إلى ذلك قائلا: "إن تكريم المعلمين والطلبة، وتعزيزهم ونشر مبادراتهم إلكترونياً؛ يسهم في تشجيعهم على تنمية مهاراتهم الإلكترونية بشكل دائم وفاعل".

ويتضح من ذلك أهمية توفير صفحات إلكترونية فاعلة؛ لنشر إنجازات المعلمين، ومبادراتهم، وأن مديري المدارس يواجهون إشكالات في تفعيل الصفحات الإلكترونية المقننة، ويعود ذلك إلى ضعف مهارات المعلمين في التفاعل والتواصل الإلكتروني. ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الصفحات الإلكترونية تساعد في تعزيز الثقة لدى المعلمين، وتجعل المجتمع على إطلاع بإنجازات المدرسة، مما يشجع المعلمين على تنمية قدراتهم وتعزيز مهاراتهم الإلكترونية. وهذا يتفق مع دراسة شينينكير (sheninger, 2019).

خاتمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية في مجالين: الأول يرتبط بالمساواة والمواطنة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الممارسات الإلكترونية التي قام بها مديرو المدارس في المساواة والمواطنة الرقمية يمكن أن ترتبط بعناصر العملية التعليمية من مدير وطالب ومعلم، وأدوات تخدم المنهج داخل الصف وخارجه، والبيئة المحفزة؛ كالمساواة والعدالة في تفعيل الأدوات الإلكترونية للطلبة، والمعلمين، والتدريب العادل المستمر على التطبيقات والبرامج الإلكترونية للمديرين، والمعلمين، والطلبة، وتنمية القيم والاتجاهات نحو المواطنة الرقمية، والتشبيك مع المجتمع للتوعية بأهمية التكنولوجيا الإلكترونية؛ مما يخدم جودة التحول الإلكتروني وفعاليته، والتوعية بالأمن الرقمي، والتوثيق، وحقوق الملكية؛ لتعزيز مفهوم أخلاقيات التوثيق الرقمي من قبل المعلمين والطلبة والمجتمع.

بينما ارتبط المجال الثاني بالنمو المهني الإلكتروني للمعلمين، مثل: البنية التحتية الإلكترونية للمؤسسات التعليمية، وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية الإلكترونية للمؤسسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية

للمعلمين، وتوفير بيئة إلكترونية مادية محفزة، وإعداد صفحات إلكترونية، وتشجيع المعلمين على التفاعل فيها؛ وذلك لجعل العملية الإدارية والتعليمية أكثر فاعلية وسهولة.

التوصيات:

يوصي الباحث بناءً على نتائج الدراسة بالآتي:

- تعزيز الممارسات التي تؤكد على المساواة والمواطنة الرقمية.
- التشبيك مع المجتمع لتوعيته بأهمية التكنولوجيا الإلكترونية بما يخدم جودة وفعالية التحول الرقمي في التعليم.
- التوعية بالأمن الرقمي.
- توفير فرص متساوية للمعلمين والطلبة لاستخدام وسائل التكنولوجيا الإلكترونية المتاحة.
- تنسيق قادة المدارس مع ذوي العلاقة بعقد البرامج التدريبية التطويرية المستمرة للمعلمين، والنمو المهني الإلكتروني لمكونات المؤسسات التعليمية كافة.
- مواكبة المستجدات في التكنولوجيا الإلكترونية.
- إبراز أفضل الممارسات الإلكترونية لمديري المدارس؛ ليكونوا قدوة للمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، بما يساعد في تعزيز العدالة والمواطنة الرقمية.

البحوث المقترحة:

- إجراء المزيد من البحوث حول معوقات تنفيذ القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية.
- دراسة أثر الممارسات القيادية الإلكترونية على جودة الأداء المدرسي في فلسطين.

قائمة المراجع:

أبو حية، نجاة شعبان. (2021). *درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية في فلسطين وسبل تحسينها* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

الأغبري، عبد الصمد بن قائد، والملحم، عبد اللطيف بن صالح. (2020). مدى تقدير ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لقياداتها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، *21*(1)، 201-159.

الحيلة، أحمد محمود. (2007). *تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق*. ط 5. عمان: دار المسيرة.

رضوان، أحمد محمود. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الأردن لدورهم في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية- الكويت، 3*(118)، 319-346.

السبيعي، خالد، والشهري، فاطمة. (2019). واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها. *المجلة التربوية، 33*(130)،98-33.

الشرمان، عاطف، وخطاب، إيفت. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، دراسات- *العلوم التربوية*، 45(4)، 557-597.

العازمي، عيسى فلاح هادي. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية. 1* (1)، 348-416.

عبد النور، موسى. (2019). القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية: دراسة ميدانية. بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل. *مجلة دراسات علوم الإنسان والمجتمع، 3*(2).

العزب، أشرف محمد. (2011). دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الإدراكية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ. *مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية*، 15 (2)، 39-51.

العشيري، هشام أحمد. (2011). *تكنولوجيا الوسائط المتعددة التعليمية في القرن الحادي والعشرين*. العين: دار الكتاب الجامعي..

عمور، أمية، وأبو الرياش، حسين. (2007). *استخدام التكنولوجيا في الصف*. عمان: مكتبة دار الفكر.

الفار، شهناز. (2013).*كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس (برنامج تدريبي مقترح)*. عمان: دار الشروق.

قناديلي، جواهر أحمد. (2009). *اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام: الاتصال واتخاذ القرارات*. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، منشورات جامعة عين شمس.

محمود، محمد صبري. (2015). *رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة*، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة: التربية آفاق مستقبلية. مصر.

المطيري، سعد. (2018). دور الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية.(3)*26, 75- 48.

المعمري، سيف، والمسروري، فهد. (2013). درجة توافر كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم ما بعد الأساسي في بعض المحافظات العمانية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 34(2)، 60-93.

مفتاح، علي جاب الله. (2015). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأهداف التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع الغاز. مجلة جامعة سرت العملية، العلوم الإنسانية، جامعة سرت، ليبيا،*5*(2)65-89.

منظمة الصحة العالمية. (2019). *مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)*: سؤال وجواب، تاريخ النشر ديسمبر https://cutt.us/RfKZS .

Azimi, H. (2015). Virtual Organizations and E-Leadership, Euro-Asian *Journal of Economics and Finance,3*(4),227-239

Haj Ahmed, A. Y. (2016). Aspects of Successful Integration of ICT in Schools, *SUST Journal of Educational Sciences, 17*(2), 170-176.

International Society for Technology in Education (ISTE). *(2018). ISTE Standards for Education- Leaders. https://www.iste.org/standards/foreducation-leaders*

Khan, Sh. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalization on top management leadership [*Master Thesis*]*, Stockholm University.

Raman, A., Thannimalai, R. & Ismail, S. N. (2019). Principals' *Technology Leadership and its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms, International Journal of Instruction, 12(4), 423-442. https://doi.org/10.29333/iji.2019.12428a.*

Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Thousand *Oaks, California: Corwin.*

Sheninger, E. C. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.

Shyr, W. J. (2017). Developing the principal technology leadership competency indicators for technical high schools in K-12 in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13*(6), 2085-2093.

Webster, Mark David. (2017). Philosophy Of Technology Assumptions in Educational Leadership. *Educational Technology & Society, 20(1), 25-36*

*Yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITE*E), 8(9), 1481-1485.