



مجلة كلية التربية



تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في  
ضوء مؤشرات القيادة الرقمية  
( بحث مسئل من رسالة دكتوراه )

إعداد

السيد محمد محمد السعودي	أ.د/وائل وفيق رضوان
باحث دكتوراه بقسم أصول التربية	أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط	كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤ م

## تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية

### المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية من خلال التعرف علي الأسس النظرية للمدرسة الجاذبة في العالم المعاصر، والتعرف علي الأسس النظرية للقيادة الرقمية في العالم المعاصر، وكذلك رصد واقع القيادة الرقمية والمدارس الجاذبة في التعليم الثانوي العام، واستخدام البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وادوات البحث هي الاستبانة وطبقت علي عدد ( ٥٥٠ ) من المعلمين والوكلاء والمديرين في التعليم الثانوي العام وأسفرت نتائج البحث على أن المدارس تواجه التحديات في توفير بنية تحتية جذابة، مثل المختبرات العلمية المجهزة بالشكل الصحيح والمرافق الرياضية المتكاملة، وأن هناك نقص في التدريب والتطوير المهني للمعلمين لتبني أساليب تعليمية حديثة وجاذبة، وهناك نقص في التفاعل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يقلل من تأثير البيئة التعليمية ونقص الميزانية يحول دون توفير المرافق والتجهيزات اللازمة لتحسين جودة التعليم، و يواجه المعلمون تحديات في التعامل مع اختلافات في مستويات الطلاب واحتياجاتهم المتنوعة.

**الكلمات المفتاحية:** المدرسة الجاذبة - التعليم الثانوي العام - القيادة الرقمية.

---

## A proposal for Achieving Magnet school of General Secondary Education in Egypt in light of Digital Leadership Indicators.

---

### **Abstract**

The current research aimed to present a proposed vision for achieving the attractive school in general secondary education in Egypt in light of digital leadership indicators by identifying the theoretical foundations of the attractive school in the contemporary world, and identifying the theoretical foundations of digital leadership in the contemporary world, as well as monitoring the reality of digital leadership and attractive schools in education. General secondary education. The current research used the descriptive approach to achieve the research objectives. The research tools were the questionnaire and it was applied to a number of (550) teachers, deputies and directors in general secondary education. The results of the research revealed that schools face challenges in providing attractive infrastructure, such as properly equipped scientific laboratories. And integrated sports facilities, and that there is a lack of training and professional development for teachers to adopt modern and attractive educational methods, and there is a lack of interaction and participation between the school and the local community, which reduces the impact of the educational environment and the lack of budget prevents the provision of the necessary facilities and equipment to improve the quality of education, and teachers face challenges. In dealing with differences in students' levels and diverse needs.

**Keywords:** Attractive school - General secondary education - Digital leadership.

**مقدمة:**

تواجه المؤسسات التربوية، ومنها المدرسة اليوم تحديات عديدة أنتجتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، فهناك متغيرات فرضتها الثورة المعلوماتية في مختلف مجالات الحياة تنصهر فيها الحدود وتحول عمل الأفراد في تلك المؤسسات إلي إبداع وتطوير مستمرين، ويعتبر ميدان التربية والتعليم هو الأرحب والأجدى لفعل أي تغيير في حياة الأمم والمجتمعات، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب تغييرا من نوع جديد يقوم علي إضافة مواد أو أساليب جديدة، وإنما يتطلب نظرة تربوية جديدة وشاملة تستمد عناصرها من طبيعة هذا العصر.

ومهما تعددت وتنوعت وتشعبت الآراء حول أولويات إصلاح العملية التعليمية، والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة فإن شيئا منها لا يتحقق ما دامت البيئات التعليمية طاردة لا جاذبة للتلميذ، ومن ثم كانت بعض مداخل إصلاح التعليم تتجه بتنقيتها من كافة العوامل الطاردة للتلاميذ سعيا لتوفير بيئة تربوية وتعليمية جاذبة للتلميذ، ولذا فإننا في أمس الحاجة إلي توفير عناصر جذب في مدراسنا مما يشعر الطلاب ان مدراسهم تجذبهم إليها لأن فيها ما يجعلها جاذبة لهم (الخميسي، ٢٠١٥، ١٦٧).

وتعتبر المدرسة الجاذبة Magnet School التي يطلق عليها أحيانا المدرسة البديلة أو مدرسة الاختيار تحقق جذب الطلاب إلي المدرسة، وهي مدرسة للمستقبل التي تتبني مبدأ الفاعلية التربوية أي المدرسة القادرة علي تحقيق أكبر قدر من أهدافها التربوية لجميع الطلاب دون استثناء وأهم خصائص هذه المدرسة وجود قيادة قوية منضبطة (زيادة وآخرون، ٢٠١٣).

وتتضح أهمية المدارس الجاذبة بالتعليم الأساسي من معالجة القصور في العمليات الإدارية، والتي تتمثل في (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الاتصال- صنع القرار- التقويم)، وهذه العمليات الإدارية هي الأساس في النموذج الإداري للمدرسة الجاذبة (مخلف، ٢٠٠٨، ٢٦٦)، وارتفاع التحصيل الأكاديمي للطلاب وإعداد متعلم دائم

التعلم، زيادة مشاركة أولياء الأمور والانفتاح على المجتمع بكل قطاعاته، تهيئة الظروف المناسبة للتطور المهني للمعلم الأكثر استعدادا للتطوير (بهجت، ٢٠١٨، ٣٣٠).

وتهدف المدرسة الجاذبة إلى تقليل معدل الإعادة بالصف وزيادة معدل الارتقاء، تجديد وتحديث بنية المدرسة من إمكانات وتجهيزات، توطيد مبدا الشراكة والتعاون مع البيئة المحيطة بالمدرسة، إتاحة الفرص المتكافئة للجميع للتميز والتفوق (مخلوف، ٢٠٠٨، ٢٦٦)، الأمثل لتقنية المعلومات والاتصال لتعزيز العملية التعليمية، استخدام عنصر التشويق والمتعة في عرض الدروس، (Higgins et al., 2005, 22).

والمدرسة الجاذبة تحتاج إلى قيادة مدرسية يكون لها دور محوريا في نشر التقنية في مجتمع المدرسة، وتعتمد عملية تطوير التعليم على مقدرتها على الاندماج ومواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ( العشماوي & العصيمي، ٢٠٢١، ٥٣٠). والقيادة الرقمية هي القدرة على اختيار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لتحقيق أهداف تنظيمية والنهوض والارتقاء بالعملية التعليمية (Domeny, 2017, 15)، وعرفت أيضاً القيادة الرقمية بأنها تعبئة وحشد الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن في بناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم. ( Bounfour, 2016, 20 ).

وتطبيق القيادة الرقمية يساهم في الدعم والمساندة للإدارة من خلال تبسيط الاجراءات الادارية وتسهيل عملية صنع القرار، وتمكين الادارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، كما أنها تعمل على تحقيق التكامل بين وظائف القيادة مما يساهم في تقديم خدمات إبداعية، وهذه النتيجة توضح الايجابيات والمميزات التي يمكن أن يقدمها نمط القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، لمساعدتها على مواكبة التغيرات والتطورات تحقيق الأهداف المنوطة بها ( زيادة، ٢٠٢١، ٩٥).

وبذلك أصبحت القيادة الرقمية مدخلا معاصر وعملية استراتيجية لتطوير وتحديث القيادة التعليمية، والقضاء علي مشكلاتها التقليدية وتجويد أداء العمل بالمدرسة من خلال استخدامها والاعتماد عليها كأساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة والتكلفة المناسبة، كما أن لها آثاراً واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي فقط المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح؛ مما يحسن ويدعم ويزيد ثقة العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقييم التقييم والإصلاح العملية التعليمية التي يقوموا بها، بما يتطلب ذلك من الإصلاح اللازم والضروري (سدران، ٢٠٢١، ٤٧٠).

وحيث إن التعليم الثانوي العام يعد بمثابة العمود الفقري للعملية التعليمية، لأنه يمثل مكانة وسطي تصل بين التعليم الأساسي من جهة والتعليم العالي من جهة أخرى، بالإضافة إلي أهميته في إعداد الطالب لمواجهة الحياة، وفي بناء مستقبل الأمة، ومن ثم فإن الوزارة توليه عناية كبيرة، حيث إنه خطوة هامة علي طريق مستقبل مصر، ومسايرة لمتطلبات العصر الرقمي، وتغير متطلبات سوق العمل، سعت الوزارة إلي تطوير النظام الإداري والتعليمي في مدارس الثانوي العام، بما يتناسب مع الطفرة المعلوماتية، وذلك بإدخال المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية، وتفعيل منظومة التابلت كجزء لحل مشاكل التعليم (الحرون & بركات، ٢٠١٩، ٤٣٣).

وتعدد جهود وزارة التربية والتعليم في مصر نظراً لأهمية التعليم الثانوي العام، فقد تقدمت الوزارة بمشروع تفعيل اللامركزية في ضوء نصوص قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩، وباعتبار أن اللامركزية حق لجميع المحافظات في حدود النصوص القانونية، تبنت وزارة التربية والتعليم في عام ٢٠٠٦ إطار عاماً للسياسات، وفتح آفاق جديدة للتطبيق الشامل لمفهوم كفاءة النظم والادارة في ظل التأصيل المؤسس للامركزية، وفي إطار شامل يواكب التوجه الجديد

للدولة نحو تأسيس المجتمع المدني، والتوسع في اللامركزية وتعزيز فرص المشاركة المجتمعية (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤).

واهتمت الدولة بتنمية وزيادة مدارس المتفوقين، التي بدأت الدراسة بها عام ٢٠١١، والتي تهدف لرعاية المتفوقين في علوم الرياضيات والهندسة والتكنولوجيا والاهتمام بقدراتهم، فضلاً عن تطبيق مناهج وطرق تدريس جديدة تعتمد على المشروعات الاستقصائية والمدخل التكاملي في التدريس، وبالتعليم الثانوي العام، من خلال مشروع تطوير التعليم الثانوي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتمثل الغرض من هذه المشروع في الارتقاء بالتعليم الثانوي العام وتعزيزه من خلال استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، علماً بأن فئات المستفيدين المستهدفة تتمثل في المعلمين والطلاب في المدارس الثانوية، وبالشراكة بين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ولم تقف جهود الدولة على التطوير ووضع الخطط، بل تكاثفت جهود الوزارات للنهوض بالعملية التعليمية بشكل عام، ويتمثل ذلك في إعلان وزير الإسكان عبر أكثر من بيان رسمي، عن تنفيذ مدارس يابانية، ومدارس متفوقين بالمدن الجديدة (سعيد، ٢٠١٨).

### مشكلة البحث:

علي الرغم من الجهود المبذولة في سبيل تطوير التعليم الثانوي العام في مصر وتطوير المدارس إلي بيئة جاذبة من خلال توفير موقع إلكتروني تابع لوزارة التربية والتعليم يقدم بعض الفصول الافتراضية والدروس الإلكترونية من مرحلة رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية العامة عام ٢٠٠٨ (عزوز & أحمد، ٢٠١٠، ٥١)، وتطوير المناهج وأساليب التدريس، وتوفير مناهج رقمية (حافظ، ٢٠١٨)، وإنشاء مدارس المتفوقين، التي بدأت الدراسة بها عام ٢٠١١، والمدارس اليابانية، اعتباراً من العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ (حسين، ٢٠١٨)، وهكذا فإن التعليم الثانوي العام في

مصر لم يستفيد من التطورات التكنولوجية التي شهدها العالم منذ منتصف القرن العشرين واقتصرت عمليات تطويره علي تغيير أسلوب الدراسة وسنوات الدراسة وتغيير محتوى المناهج وإضافة البعض الآخر دون أن تعير لقضية تطوير المدارس إلي بيئة جاذبة في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية اهتماما ملحوظا، الأمر الذي يجعله في حاجة ماسة إلي تطوير وتحديث ليتناسب مع التحديات العصر .

وأشارت دراسة (حسن، ٢٠٢٠، ٢) إلى وجود قصور واضح في أداء القيادات المدرسية في جمهورية مصر العربية، ويظهر ذلك في بعد القيادات المدرسية وعدم إفادتها من نتائج تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة لكي تطور نفسها أو تحل مشكلاتها.

وحددت دراسة (راغب & عزب، ٢٠٢١، ٢٩٤) بعض جوانب الضعف، مقاومة بعض القيادات المدرسية للتغير المرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء الإداري واتجاهاتهم السلبية في توظيفها في الأداء المدرسي، وافتقار الكثير من المدارس لقواعد بيانات خاصة بكافة مجالات العمل المدرسي، اخفاق البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية في تنمية مهاراتهم في مجال التكنولوجيا واكسابهم القدرات والكفايات المرتبطة بهذا المجال كنتيجة لشكليتها واقتصارها علي الاساليب النظرية وبعدها عن التطبيق.

واشار (محمود، ٢٠١٥، ١٥) ان القيادة الرقمية تحظى بالعديد من المقومات والمميزات التي تنبئ عن أنها ستكون محور النظام السائد لقيادة المؤسسات في المستقبل القريب، ويرى ( الخضير، ٢٠١٩، ٥) ان للقيادة الرقمية مجموعة من الأدوار الهامة التي تخدم منظومة التعليم من خلال اعتمادها علي التطبيقات الرقمية، وقدرتها علي تلبية الاحتياجات المعرفية، وتحسين عملية استرجاع المعلومات، والاحتفاظ بكافة بيانات المنظومة التعليمية للوصول إليها وقت الحاجة بشكل أسرع، مما يؤدي إلي توفير الوقت والمال والجهد.



وتري (العتيبي، ٢٠٢٣، ٤) أن قادة المدارس أصبحوا يعملون على منصات تعليمية رقمية تتطلب معرفتهم بالتقنية التي بات وجودها في التعليم أمراً ضرورياً، نظراً لما شهدته السنوات الأخيرة من تطورات هائلة في الأساليب المتبعة في قيادة العملية التعليمية واعتمادها على التقنية والاتصالات، فلم تعد الطرق التقليدية قادرة على سد حاجات الميدان لمواجهة التطور التعليمي والتقني في العالم.

مما سبق يتضح لنا أوجه القصور والضعف والتي لا تتفق مع التطورات الحديثة ونمط القيادة الرقمية، ونظراً لإدماج التكنولوجيا في العملية التعليمية والذي أصبح أمر ضروري مع الانفتاح العالمي الحالي، فإن ذلك يحتاج إلى قيادة رقمية من قبل مدراء المدارس من أجل التقنية في الأعمال الإدارية، وتطوير وتحسن الجودة التعليمية والأداء.

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للمدرسة الجاذبة في العالم المعاصر؟
٢. ما الأسس النظرية للقيادة الرقمية في العالم المعاصر؟
٣. ما واقع القيادة الرقمية والمدرسة الجاذبة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر؟

### أهداف البحث:

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية من خلال:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للمدرسة الجاذبة في العالم المعاصر.
- ٢- التعرف على الأسس النظرية للقيادة الرقمية في العالم المعاصر.

٣- رصد لواقع القيادة الرقمية والمدرسة الجاذبة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

٤- الوصول إلى وضع تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر.

### أهمية البحث:

البحث الراهن يكتسب أهميته النظرية من خلال:

١- المدرسة الجاذبة في التعليم الثانوي العام تحظى باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع، والنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة.

٢- تعد القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة الذي أثبتت جدارة في تقديم حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات والهيئات مثل: قلة الموارد، كثافة الفصول- الفترات الدراسية.

٣- حاجة المدارس بالتعليم الثانوي العام إلى التطوير لما لها من دور فعال في رسم الخطط علي أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمجتمع مما يؤدي إلي رفع كفاءتها الإنتاجية، وتعزيز روح المنافسة وربط التفكير بالتنفيذ.

أما من ناحية الأهمية التطبيقية، فتتمثل فيما يلي:

١- وضع تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية.

٢- إمداد قادة العمل التربوي والتعليمي وصانعي القرار في المجال التعليمي، للإدراك العميق لأهمية القيادة الرقمية في عصرنا الحالي، لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة واستثمارها بشكل أمثل لخدمة العملية التعليمية.

٣- تسهم في إفادة القائمين على عمليات تطوير التعليم الثانوي العام.

**منهج البحث:**

ومن أجل تحقيق أهداف البحث، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لمناسبة طبيعة هذا البحث وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا وكافيًا (الرشيد، ٢٠٠٠)، حيث يتم من خلاله التعرف على الآثار التربوية للمدرسة الجاذبة ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيق القيادة الرقمية.

**حدود البحث:**

- ١ - الحدود الموضوعية: هي وضع تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية.
- ٢ - الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة كفر الشيخ، حيث أنها محل إقامته الباحث، وأن مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة كفر الشيخ تشهد طفرة هائلة وتعمل المحافظة على تطوير مدارس التعليم الثانوي العام إلى مدارس جاذبة وتزويدها بالمستحدثات التكنولوجية.
- ٣ - الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمعلمين بما يمثل مجتمع الدراسة (مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة كفر الشيخ).

**عينة البحث وأداته:**

يتمثل مجتمع الدراسة بمحافظة كفر الشيخ، (١٤٨ مديري مدارس التعليم الثانوي العام)، (٤٤٢٨ معلمين مدارس التعليم الثانوي العام بالمحافظة). عينة البحث تتمثل بمجموعة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام بنسبة ٣٤%، ٥٠ من العينة الأصلية، ومن المعلمين ١١.٣%، ٥٠٠ من العينة الأصلية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة كفر الشيخ.

وتعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، من مديري المدارس والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمراكز محافظة كفر الشيخ، في مجال موضوع الدراسة كما تستعين ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## مصطلحات البحث:

### (١) القيادة الرقمية:

هي التحول الإلكتروني لدي مدير المدارس بحيث يمكنهم إنجاز المهمات الإدارية عن طريق استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والوسائل الإلكترونية الحديثة بأقصر وقت وأقل جهد (العتيبي، ٢٠٢٣، ١١)، كما عرفت الفضي (٢٠١٩، ٤١) هي مساهمة القائد في تحويل المجتمع نحو المعرفة، وتطويره في مجال التكنولوجيا، إذ يجب أن تكون القيادة مدفوعة أولاً بالانفتاح، والرغبة الحقيقية للمعرفة. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها استخدام التقنيات الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة من قبل القادة لتسهيل عمليات صنع القرار والاتصال والتعاون داخل المدرسة، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المدرسة.

### (٢) المدرسة الجاذبة:

هي المدرسة التي تتوفر بها جميع متطلبات العملية التربوية والتعليمية التي تم تفعيلها بكفاءة بحيث تكون المدرسة أكثر جذباً للمتعلم وتجعل منه متعلماً متميزاً علي كل المستويات المعرفية والمهارية والوجدانية (بهجت، ٢٠١٨، ٣٣٦)، وتعرفها طيب (٢٠١٦، ٢٣٦) بأنها المؤسسة التربوية التي تقودها قيادة مؤهلة من خلال فريق تربوي تمارس عملية التغيير والتطوير المادي والبشري نحو ايجاد بيئة تعليمية محفزة ومشوقة تدفع الطلاب للتعلم وتنمي الأداء المهني لدي العاملين كما يشارك أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها هي التي تتوفر بها المباني المناسبة لتقديم الأنشطة المدرسية، وإدارة لامركزية في اتخاذ القرار وتقدم مناهج متميزة في كافة المجالات بما يجذب الطالب والمعلم والأب ومنتج متميزاً على كل المستويات المعرفية والمهارية والوجدانية.

### المحور الأول: الإطار النظري.

أدى التطور السريع المستمر في تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير البيئة التي يمكن للطلاب والمعلمين والمديرين من خلالها الوصول إلى المعلومات وإنشائها ومشاركتها، وبعد أن أدركت العديد من البلدان ضرورة التكنولوجيا الرقمية بجميع أشكالها، أقرت بالحاجة إلى تثقيف مواطنيها في استخدام هذه التقنيات حتي يتمكنوا هم ومجتمعهم من تأمين الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية من الكفاءة في استخدام التقنيات الرقمية.

### أولاً: المدرسة الجاذبة.

#### ١- نشأة المدارس الجاذبة:

نشأت المدارس الجاذبة في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٠ بسبب مشكلة الفصل العنصري بين البيض والسود، وكانت المدارس الجاذبة إحدى اليات ووسائل الغاء الفصل العنصري بين الطلاب الأمريكيين السود من أصل أفريقي، والأمريكيين من أصل أوروبي، وقرر اوليفر براون الخروج للنضال من اجل تحقيق المساواة للطلاب السود، ونهاية الفصل العنصري الموجود في الأماكن العامة والتعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، (Peters, 2015, 36) .

وفي فترة السبعينات استمرت شعبية المدارس الجاذبة بوتيرة بطيئة ولكن ثابتة طوال فترة السبعينات، وفي نهاية السبعينات بدأت تزداد شعبيتها، إذ أصبحت من الجهود

الواضحة لتعزيز حركة الاندماج، وذلك بعد أن كان من الصعب تطبيق العديد من القوانين والتشريعات التي تتعلق بإلغاء الفصل العنصري في العديد من المناطق، وفي عام ١٩٧٦ تم توسيع مفهوم المدارس الجاذبة، وبدأ التركيز على تطويرها خاصة فيما يتعلق بالجانب الأكاديمي (Steel & Levine, 1994, 37).

## ٢- مفهوم المدرسة الجاذبة:

المدرسة الجاذبة هي نموذج متكامل لمدرسة مثالية تهدف إلى إعداد متعلم متكامل البناء التربوي، يمتلك معرفة متعمقة، ومهارات عصرية واستشرافية للمستقبل ومهارات لتوليد المعرفة وتوظيفها، ومهارات لاستخدام التكنولوجيا وتقنيات العصر وقيم ثابتة، وقدرة على التفاعل بكفاءة مع متغيرات العصر وتحدياته.

والمدارس الجاذبة يطلق عليها أحياناً، المدارس البديلة Altnative Schools ، أو مدارس الاختيار Schools of Choice، وذلك لأنها توفر لأولياء الأمور فرصة الاختيار بين العديد من البدائل التعليمية الأكثر جاذبية، بما تتضمنه من موضوعات تعليمية أو طرق تدريس ذات طبيعة خاصة توافق اهتمامات أولياء الأمور وتلبي احتياجات التلاميذ، (Goldriog & Smrekar, 2002, 13).

وتعمل المدرسة الجاذبة، علي توفير فرص المشاركة والعمل بشكل جماعي وتعاوني للعاملين داخل المدرسة، والاهتمام في الوقت ذاته بتوفير فرص المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحلي المحيط، وتفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية ( مخلوف، ٢٠٠٨، ٢٦٧)، وتتصف بالقيادة المهنية الحازمة والهادفة ذات المدخل التشاركي، مع وحدة الهدف بين أعضائها، وتوحيد الرؤية بينهم (Ballantyne& Everett, 2005)، (23).

وتعرفها بهجت (٢٠١٨، ٣٣٦) هي المدرسة التي تتوفر بها جميع متطلبات العملية التربوية والتعليمية التي تم تفعيلها بكفاءة بحيث تكون المدرسة أكثر جذباً للمتعلم وتجعل منه متعلماً متميزاً على كل المستويات المعرفية والمهارية والوجدانية.

### ٣- أهداف المدرسة الجاذبة:

ترمي المدارس الجاذبة إلى توفير المقومات اللازمة لتحقيق بيئة تعليمية فعالة وجاذبة للمتعلم، وذلك للارتقاء به في كافة جوانب شخصيته، فهو ثروة المجتمع الحقيقية ومحور اهتمام العملية التعليمية، وتناولت عديد من الدراسات والبحوث السابقة مجموعة من الأهداف للمدارس الجاذبة ومنها دراسة (طيب، ٢٠١٦؛ متولي، ٢٠٢١؛

مخلوف، ٢٠٠٨؛ مرسى، ٢٠١٥؛ Higgins et al., 2005)

(أ) تقليل معدل الإعادة بالصف، وزيادة معدل الارتقاء.

(ب) تجديد وتحديث بنية المدرسة من إمكانات وتجهيزات.

(ج) توطيد مبدأ الشراكة والتعاون مع البيئة المحيطة بالمدرسة، وتدعيم العلاقات الاجتماعية ببيئتهم الصفية وبمعلميهم، الذي كان له دور جوهري في التقليل من

نسبة التسرب والفاقد التعليمي بصورة عامة.

(د) إتاحة الفرص المتكافئة للجميع للتميز والتفوق.

(هـ) العمل على تحقيق رؤية مدرسية دورية ومنتظمة هدفها بيئة مدرسية جاذبة.

(و) أن تضع المدرسة رؤية وخطط واضحة عبر مجموعة من القيم توجه سياستها.

### ثانياً: القيادة الرقمية.

تعد القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي "وصفت وأوضحت دور القيادة في العصر الرقمي والتي

تشير إلى أن القيادة في أي منظمة أو قطاع تعد جزءاً لا يتجزأ من التحولات الواسعة

نحو مجتمع أكثر معرفة وتطور، إذ أن جميع القادة في مختلف المجالات يكونون علي

بيئة من القيود الجديدة ويعملون علي توفير فرص متعلقة بتكنولوجيا المعلومات

والاتصالات واستخدامها بشكل فعال (مهيل & حاقة، ٢٠٢٣، ٦).

## ١- مفهوم القيادة الرقمية:

ظهر مصطلح القيادة الرقمية لأول مرة في الدراسات العلمية على يد البروفيسور ( أوتو كريسين Utho Creusen ) في الجامعة الكاثوليكية في أيشتيت- انغولشتات - بألمانيا (Catholic University of Eichstatt – Ingolstadt) حيث تناولت التحقيق في عوامل النجاح للشركات، وتعد القيادة الرقمية مزيجاً من أسلوب القيادة التحويلية واستخدام التكنولوجيا الرقمية، وهي "إشباع الموارد وعمليات المؤسسات القيادية والهيكلية، بدور يكمن في بناء الوعي واقناع مفردات المجتمع للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد الحديثة لتحقيق أهدافهم" ( الحارثي & الجعيد، ٢٠٢٢، ١٢).

والقيادة الرقمية هي نهج مناسب للعصر الرقمي، وتعني القيام بالأشياء الصحيحة للنجاح الاستراتيجي لرقمته أعمل المؤسسة، أو هي تكامل استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات مثل: إنترنت الأشياء، المنصات الالكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، التعلم الآلي عند القيام بممارسات القيادة والتعليم والتعلم ( لطفي، ٢٠٢٣، ٢٢).

## ٢- أهمية القيادة الرقمية:

ترتكز القيادة الرقمية علي استثمار الطاقات الفكرية أي الكفاءات، ومن ثم يكون الإبداع الفكري والقدرة علي الابتكار والتطوير من أسس القيادة الرقمية، ففي ظل القيادة الرقمية الموارد البشرية وبالخصوص المؤهلة هي الثروة الأكثر قيمة وأهمية في المنظمة، وان المنافسة تعتمد في الدرجة الأولى علي الكفاءات من الموارد البشرية، والابداع أصبح مطلب لاكتساب ميزة تنافسية، لهذا تري الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة، بهذا تكون القيادة الرقمية تشجع اكتشاف الفرص واستغلالها ( مهيب & حاقه، ٢٠٢٣، ٩).



كما تؤثر القيادة الرقمية على ضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية لأنواع مختلفة من المنظمات، واستكشاف إمكانيات لطرق أخرى جديدة عند إجراء العمليات التجارية، والإدارية، والتنظيمية، أو عند تأسيس منظمات جديدة (Ivanova & Arenas, 2014, 256). كما تساهم ممارسات هذه القيادة في إحداث تغيير في الأنماط التنظيمية؛ حيث يقوم القادة بالعمل عن بعد بأنماط قيادية معتمدة بشكل كبير على التواصل الإلكتروني، فيجب على القائد إدارة ذلك التواصل وتنسيقه واتقانه، ومن المهم أيضاً في هذه الأنماط استخدام الوسائل التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات (Van et al., 2017, 530).

### ٣- متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام.

هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها لتفعيل القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام حتى تتمكن تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي (أحمد، ٢٠٢٢، ٨):

- أ) **متطلبات إدارية:** إن القيادة الرقمية تتطلب تغييراً في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم، كما تتضمن إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات التي يتم تداولها على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.
- ب) **متطلبات مادية:** وتشمل كافة المكونات المادية اللازمة لتحقيق القيادة الرقمية، من توفير أجهزة الحاسوب بأنواعها وقدراتها، ونظم برامج التشغيل والتطبيقات المختلفة، ومتطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب داخل مبنى المدرسة.
- ج) **متطلبات فنية بشرية:** وتتمثل في وجود الكفاءات القادرة على الابتكار والتحديث، كما يتضمن تدريب العاملين في إدارة المدرسة على استخدام أجهزة الحاسوب.

### ٣- مؤشرات القيادة الرقمية.

تعد القيادة الرقمية في التعليم الثانوي العام أمراً بالغ الأهمية لتطوير التعليم ومواكبة التطور التكنولوجي ومن أبرز مؤشرات القيادة الرقمية في التعليم الثانوي العام (العلياني، ٢٠٢٢، ٤٢١):

(أ) نسبة الفصول الدراسية المجهزة بأدوات التكنولوجيا الحديثة من أجهزة عرض وأجهزة كمبيوتر وإنترنت.

(ب) مدى توفر منصات التعلم الإلكترونية والمكتبات الرقمية للطلاب.

(ج) نسبة المعلمين الحاصلين على تدريب في مجال التقنيات التعليمية والتعلم الرقمي.

(د) مدى استخدام التطبيقات والمنصات التفاعلية داخل الفصول الدراسية.

(هـ) معدل استخدام التقنيات الحديثة في تقييم الطلاب مثل الاختبارات والامتحانات الإلكترونية (لطي، ٢٠٢٣، ٣٩).

(و) نسبة المقررات الدراسية المدعومة بمحتوى رقمي تفاعلي.

(ز) مدى توفر سياسات واضحة لتشجيع الابتكار التكنولوجي داخل المدرسة.

(ح) معدل امتلاك الطلاب للأجهزة الرقمية مثل الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية.

(ط) سرعة شبكة الإنترنت في المدرسة ومدى انتشارها داخل الفصول والمرافق المدرسية.

(ي) وجود فريق متخصص للدعم الفني للبنية التحتية التكنولوجية بالمدرسة (أحمد، ٢٠٢٢، ٥٠٢).

(ك) مستوى رضا الطلاب والمعلمين عن تجربة التعلم والتعليم الرقمية داخل المدرسة.

(ل) عدد ونوعية برامج التوعية المقدمة للطلاب حول المخاطر الإلكترونية والأمن الرقمي.

(م) وجود شراكات بين المدرسة والقطاع الخاص التكنولوجي لنقل الخبرات والتقنيات الحديثة.

(ن)نسبة مشاركة أولياء الأمور في العملية التعليمية عبر قنوات رقمية (الرقب & أبو جامع، ٢٠٢٢، ١٧).

### ثالثاً: التعليم الثانوي العام.

تؤكد استراتيجية رؤية ٢٠٣٠ علي أن التعليم يجب ان يساهم مساهمة كبيرة في التحول الاجتماعي في مصر خلال الثالثة عشر عام القادمة، وفي هذا الصدد، تحدد الاستراتيجية ثلاثة أهداف لتنمية الإمكانيات البشرية- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتسق مع النظم الدولية، وتوسيع نطاق الحصول علي التعليم للجميع، وتحسين القدرة التنافسية للنظام، ونواتج عملية التعلم في مختلف المناطق وفئات السكان، وسيكون النظام المتصور للتعليم والتدريب مرتكزا علي الطالب، والمعلم، والمديرين، ومن ثم بدأت مصر تأخذ خطوات فعلية في دمج التابلت في التعليم الثانوي، واستخدام التكنولوجيا في التواصل مع المديرين والتحول التدريجي إلي القيادة الرقمية ( الحرون، ٢٠١٩، ٤٥٠).

#### ١- الفلسفة والسياسة التعليمية التعليم الثانوي العام في مصر.

التعليم حق لكل مواطن هدفه بناء الشخصية المصرية والحفاظ على الهوية الوطنية من خلال ترسيخ استعادة منظومة القيم الأخلاقية والوطنية، وتأصيل المنهج العلمي في التفكير وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، لذا تتبنى الدولة فلسفة جديدة لدفع عملية التعليم من خلال توفير تعليم عالي الجودة.

ارتبطت السياسة التعليمية في مصر بالنظام السياسي للدولة منذ عهد محمد علي ١٨٠٥ واعتمدت السياسة التعليمية على المركزية للوفاء بمتطلبات الجيش والأسطول، والجهاز الإداري للدولة، وظل الوضع قائماً بعد ثورة يوليو ١٩٥٢، وإتاحة فرص التعليم للجميع دون تفرقة أو تمييز، مع ارتباطه بالنظام السياسي والتوجه الاشتراكي الذي كان سائداً بعد الثورة (رفاعي، ٢٠١٥، ٤٣١).

وتعد السياسة التعليمية الإطار العام الذي يتضمن الأهداف والاتجاهات، والمبادئ، والقرارات التي تركز علي مجموعة من المتطلبات الروحية، والفلسفية والاجتماعية والاقتصادية، والتربوية في شمول وتكامل، بحيث يمكن من خلالها وما تتضمنه من إجراءات ووسائل، أن تحقق أهدافها، واختيار الطرائق والوسائل التي تحقق هذه الأهداف (نخلة، ٢٠٠٣، ٨١).

ولذلك كانت عملية تطور سياسات التعليم الثانوي العام في مصر عملية هامة وضرورية، للوفاء بالمتطلبات المعرفية والمهارية الضرورية للفرد في القرن الحادي والعشرين ومنها، مهارات الحياة والعمل، ومهارات التعلم الذاتي والمستقبل ومسئوليات شئون الأسرة وتنميتها ومسئوليات المواطنة والمسئوليات الحياتية (حجي، ٢٠٠٣، ٤٤).

## ٢- أهداف التعليم الثانوي العام في مصر.

يهدف التعليم الثانوي في مصر إلى تحقيق ما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٩٥؛ محمود & خليل، ٢٠٢١، ٢٧٨):

(أ) العمل على تزويد شخصية الطالب بمهارات أساسية تنمي شخصياتهم بشكل كبير.  
(ب) تزويد كافة الطلاب ببعض من المهارات الإبداعية التي تجعلهم محبين للابتكار في كل شيء.

(ج) تقديم كافة المعلومات والخبرات حول المجتمع الخارجي، لكي يتعرفوا على كل ما يدور بالواقع الحقيقي للحياة، والتعامل معه بالشكل الأمثل.

(د) تقديم جيل ناشئ متميز في كافة المجالات المختلفة، فكل ذلك سوف يعود على تطور مصر على الجانب الآخر.

(هـ) ان يتعرف الطلاب على الحقوق والواجبات عن طريق بعض من المقررات الدراسية التي تدرس لهم في تلك المرحلة.

و) غرس بعض من القيم والمبادئ الأخلاقية في الطلاب التي تجعلهم قادرين على تطوير أنفسهم والمجتمع أيضاً.

### ٣- مشكلات التعليم الثانوي العام في مصر:

يواجه التعليم الثانوي العام العديد من المشكلات في عصر التحول الرقمي (الحرون & بركات، ٢٠١٩، ٤٥٣؛ البيلي، ٢٠١٦، ٢٥١) منها:

أ) ازدحام الفصول الدراسية وكبر أعداد الطلاب في الفصل الواحد، وعدم التجهيز بأدوات التكنولوجيا الحديثة من أجهزة عرض وأجهزة كمبيوتر وإنترنت ما يؤثر سلباً على جودة التعليم.

ب) قلة عدد المعلمين المؤهلين وانخفاض مستوى أدائهم بسبب عدم التدريب في مجال التقنيات التعليمية والتعلم الرقمي.

ج) تدني مستوى البنية التحتية من مبانٍ ومعامل وأجهزة تعليمية في غالبية المدارس.

د) سيادة الطرق التقليدية في التدريس التي تركز على الحفظ واستظهار المعلومات.

هـ) غياب الأنشطة اللاصفية والرياضية والفنية التي تساعد على اكتشاف مواهب وقدرات الطلاب.

و) المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات التعليمية على مستوى الوزارة دون مراعاة الاحتياجات الإقليمية والمحلية.

ز) عدم استقلالية المدرسة ومشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في صنع القرار المدرسي.

ح) قلة الدعم الفني والإرشاد التربوي المقدم للطلاب داخل المدارس.

ط) عدم توفر منصات التعلم الإلكترونية والمكتبات الرقمية للطلاب.

ي) قلة استخدام التطبيقات والمنصات التفاعلية داخل الفصول الدراسية.

**نتائج البحث.**

- أ) البنية التحتية الضعيفة: تواجه المدارس التحديات في توفير بنية تحتية جذابة، مثل المختبرات العلمية المجهزة بالشكل الصحيح والمرافق الرياضية المتكاملة.
- ب) التدريب والتطوير المهني: هناك نقص في التدريب والتطوير المهني للمعلمين لتبني أساليب تعليمية حديثة وجاذبة.
- ج) نقص المشاركة المجتمعية: هناك نقص في التفاعل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يقلل من تأثير البيئة التعليمية.
- د) اختلافات في مستويات الطلاب: يواجه المعلمون تحديات في التعامل مع اختلافات في مستويات الطلاب واحتياجاتهم المتنوعة.
- هـ) القيود المالية: نقص الميزانية يحول دون توفير المرافق والتجهيزات اللازمة لتحسين جودة التعليم.

**المحور الثاني: التصور المقترح.**

بعد استعراض الإطار النظري وما توصلت إليه البحث تم وضع تصور مقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية، كما تم استخلاص بعض النتائج التي توصل إليها البحث. وفيما يلي التصور المقترح:

**أولاً: فلسفة التصور:**

يقوم التصور المقترح على تحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات

القيادة الرقمية وزيادة فاعليتها من خلال البنية التحتية التكنولوجية، أدوار القيادات الرقمية، التنمية المهنية الرقمية، أنظمة الدعم الفني والتشغيلي، مؤشرات القياس والمتابعة.

### ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- ١- تحسين أداء المستفيدين من الطلاب والمعلمين في مرحلة التعليم الثانوي العام.
- ٢- تحقيق الأهداف التربوية لمدارس التعليم الثانوي العام وأهداف المدرسة الجاذبة.
- ٣- تشجيع المديرين على استخدام وتفعيل دور القيادة الرقمية بما يخدم المدرسة الجاذبة.
- ٤- تطوير الجوانب المهنية لدي مديري المدرسة والمعلمين ورفع المستوى المهاري لديهم في استخدام تقنيات القيادة الرقمية.
- ٥- تنمية مهارات استخدام التكنولوجيا والاستكشاف والتفكير وحل المشكلات لدى العاملين.

### ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

يستند تطوير المدرسة بالتعليم الثانوي العام في مصر إلى مجموعة من المنطلقات يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- تعد المدرسة الجاذبة مظهما من مظاهر التجديد التربوي الهادف إلى إيجاد قيادات مدرسية قادرة على قيادة الآخرين من خلال الوصول إلى المعلومات المتنوعة واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ٢- الاستفادة من المستجدات التكنولوجية المتلاحقة إلى إحداث تغيير حقيقي وجذري في التعليم الثانوي العام والتنظيم والعاملين علي نحو يكفل القضاء علي كل مظاهر ضعف الأداء، وتحسين مستوي الخدمات.
- ٣- التأكيد على أن المنظومة التعليمية تهتم بضرورة القيادة الرقمية لمواكبة التطورات الحديثة من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

## رابعاً: مكونات التصور المقترح وينقسم إلي:

يمكن اقتراح المكونات التالية للتصور المقترح لتحقيق المدرسة الجاذبة في ضوء القيادة الرقمية:

### ١- البنية التحتية التكنولوجية.

تطلب المدرسة الجاذبة في ضوء مفاهيم القيادة الرقمية توفير البنية التحتية التقنية التالية:

- أ) شبكة إنترنت عالية السرعة وعالية الاستيعاب بتقنية الألياف الضوئية.
- ب) أجهزة حاسب آلي وأجهزة لوحية (تأملت) بأعداد كافية لجميع الطلاب والعاملين.
- ج) شبكة واي فاي متطورة تغطي جميع أنحاء المدرسة.
- د) تجهيز الفصول الدراسية بالسبورات الذكية وأنظمة العرض الحديثة.
- هـ) إنشاء مختبرات حاسب آلي مجهزة بأحدث البرمجيات التعليمية وبرامج المحاكاة.

### ٢- أدوار القيادات الرقمية:

مهام ومسؤوليات الرئيسية للقيادات المدرسية في إدارة التغيير الرقمي على النحو التالي:

#### أ) القيادة العليا (مدير/ة المدرسة):

- وضع الخطة الاستراتيجية ورسم سياسات التحول الرقمي.
- إدارة الموارد المالية وتوفير الميزانيات اللازمة.

#### ب) قادة المناهج والمعلمين:

- تصميم وتطوير المناهج والمقررات الدراسية الرقمية.
- تدريب المعلمين على دمج التقنيات الحديثة في التدريس.

#### ج) قادة تقنية المعلومات:

- توفير الدعم والصيانة الفنية المستمرة للبنية التقنية.
- متابعة التطور التقني واقتراح الحلول والتقنيات الحديثة.



### ٣- التنمية المهنية الرقمية:

البرامج التدريبية التي يمكن تصميمها وتقديمها لتطوير المهارات الرقمية لدى كوادر المدارس:

أ) برامج تدريب المعلمين على استخدام السبورة الذكية وأدوات الواقع الافتراضي والمعزز في التعليم.

ب) ورش عمل تدريب المعلمين على مهارات إنتاج الدروس الرقمية والمحتوى التعليمي الإلكتروني.

ج) دورات تدريبية لمديري المدارس حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير نحو التحول الرقمي.

د) برامج تنمية مهارات أخصائي تكنولوجيا المعلومات في مجال أمن المعلومات وحماية أنظمة المدرسة.

### ٤- أنظمة الدعم الفني والتشغيلي:

الآليات المقترحة لتوفير الدعم الفني والتشغيلي المستمر لضمان استدامة الحلول التقنية في المدرسة:

أ) تشكيل فريق دعم فني مركزي بالمدرسة من الفنيين والمبرمجين لصيانة الأنظمة ومعالجة المشاكل الفنية.

ب) إبرام عقود دعم وصيانة سنوية مع الشركات الموردة للأنظمة والتقنيات المستخدمة بالمدرسة.

ج) تدريب فريق من المعلمين على التعامل مع المشكلات البسيطة والشائعة التي قد تواجه الطلاب.

د) إنشاء قاعدة معرفة إلكترونية تحتوي دليل استخدام الأنظمة وأسئلة وإجابات حول المشكلات الشائعة.

#### ٥- مؤشرات القياس والمتابعة:

لابد ان يتوافر مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية للقياس والمتابعة في المدرسة لكي تقوم بدورها.

أ) مؤشر الاستخدام: يقيس مدى تبني واستخدام التقنيات والمنصات الرقمية من قبل الطلاب والمعلمين.

ب) مؤشر الكفاءة: قياس مدى تحسن العمليات الإدارية والتشغيلية بالمدرسة بفضل الحلول الرقمية.

ج) مؤشر الرضا: يقيس مستوى رضا الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور عن الخدمات والمنصات الرقمية المقدمة.

د) مؤشرات التحصيل: تتضمن معدلات نجاح الطلاب، ومتوسط درجات الاختبارات بعد التطبيقات الرقمية.

**خامساً: متطلبات تحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مؤشرات القيادة الرقمية، يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المتطلبات منها:**

١- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نواحي القوة والضعف التي تؤثر بالسلب والإيجاب على نجاح تحقيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر.

٢- تحديد الجهة المسؤولة عن عمليات تطوير تعليم الثانوي العام.

٣- قناعة والتزام القيادات والإدارة العليا في بالتعليم قبل الجامعي بضرورة الحاجة لتبني تحقيق المدرسة الجاذبة من أجل المدرسة بدورها في تحقيق الأهداف العامة في التعليم قبل الجامعي.

٤- العمل على تغيير ثقافة العاملين من خلال التدريب وعقد دورات ومحاضرات.

٥- تدريب العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام على العمل الجماعي والتعاون في

تحقيق الأهداف.

سادساً: مراحل تطبيق المدرسة الجاذبة بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء القيادة الرقمية وخطواتها.

١- المرحلة الاولى: التشخيص وتحديد مجالات التطوير (نقاط الإيجاب، والسلب): تهدف مرحلة التشخيص تحديد مجالات التطوير والأهداف التي يريد التعليم الثانوي العام تحقيقها من المدرسة الجاذبة للوصول إلى الغاية والهدف وتحسين الأداء الكلي للمدرسة وزيادة فاعليتها، ويتم ذلك من خلال:

أ- دراسة وتحليل الوضع الحالي لمدارس التعليم الثانوي العام.  
ب- التعرف على مدى رضا المتعلمين والمعلمين عن الخدمات المقدمة، وهل يجدون فيها ما يفي باحتياجاتهم.

ج- في حالة وجود علامات لعدم الرضا، فما أسبابها؟، وما التحول الذي حدث في توقعات المستفيدين، وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟

## ٢- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

يتم في مرحلة التخطيط الآتي:

أ- تبدأ عملية التخطيط بتوضيح العمليات التي تؤديها المدرسة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات.

ب- يوضع لكل من هذه العمليات دراسة تفصيلية توضح سير العملية.

ج- يقوم فريق تحقيق المدرسة الجاذبة بفحص هذه العمليات كل وحدة على حده حتى يتم اختيار العمليات غير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف، ويجب دراسة وفهم العمليات الموجودة فهماً عميقاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة للعمليات.

### ٣- المرحلة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي).

تعتبر مرحلة تحديد التعديلات اللازمة هي من أهم مراحل تحقيق المدرسة الجاذبة وأكثرها صعوبة؛ لأنها تحديد التغيير المطلوب إجراءه في العمليات المدروسة، ويبرز هنا أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بتحقيق المدرسة الجاذبة وتتضمن هذه المرحلة تعديل العمليات الحالية في عدد من الجوانب التالية:

أ- زيادة سرعة العمليات في مدارس التعليم الثانوي العام.

ب- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.

ج- إلغاء الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.

د- استبعاد الخطوات المرتفعة التكاليف.

### ٤- المرحلة الرابعة: إعادة تصميم العمليات:

تهتم مرحلة إعادة تصميم العمليات بوضع تصميم للعملية الجديدة وطرح أكثر من بديل ليتم المفاضلة بينهم، واختيار البديل الذي يحقق الشروط التالية:

أ- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية لمدارس التعليم الثانوي العام.

ب- يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات مدارس التعليم الثانوي العام.

ج- أن تؤدي إلى قفزه وتغيير هائل في مدارس التعليم الثانوي العام.

د- تحقق رغبة المتعلمين والمعلمين للتعليم الثانوي العام.

### ٥- المرحلة الخامسة: التنفيذ والمتابعة:

ويتم وضع الخطة الجديدة موضع التطبيق، ويجب تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل تنفيذ العملية الجديدة بدون أخطاء أو بالحد الأدنى من الأخطاء، ومع تنفيذ العملية لأبد من وجود متابعة مستمرة، للتأكد من مدى تحقيق خطة تحقيق المدرسة الجاذبة في ضوء القيادة الرقمية للأهداف اللازمة لإجراء التحسين والتطوير والتغيير للعمليات مدارس التعليم الثانوي العام.

## المراجع:

- أحمد، نوال أسعد لافي (٢٠٢٢). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة اربد. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ج١١، ع٣، ٤٩٧-٥١٧.
- البيلي، سهير حسين أحمد (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر. المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في التعليم- تحديات المستقبل، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١-٢٨٠.
- الحارثي، جواهر عائد محمد، والجعيد، سميرة عائض (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم السعودي: تعليم الطائف. العلوم التربوية، ج ٣٠، ع٤، ٤٦١-٥١١.
- الحرون، منى محمد السيد، وبركات، علي علي عطوة (٢٠١٩). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية، ج ٣٠، ع ١٢٠، ٤٢٩-٤٧٨.
- الخصيري، بدر ناصر (٢٠١٩). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي. الكويت، ٢٥-٢٧ مارس.
- الخميسي، السيد سلامة (٢٠١٥). المدرسة الجاذبة صديقة الطفل بين الضرورات التربوية والخيارات التعليمية لماذا وكيف. المؤتمر العلمي الرابع والدولي الثاني. كلية التربية، جامعة بورسعيد، الفترة من ١٨-١٩ ابريل، ١٦٦-١٦٨.
- الرشيد، بشير صالح (٢٠٠٠)، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- الرقب، يوسف حابس محمد، وأبو جامع، ابراهيم بن أحمد عواد (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الاردن، ١-٧٨.
- العتيبي، ايمان بنت مشرع بن فلحان، والعتيبي، عبد الله غازي نايف الدعجاني (٢٠٢٣). تطوير القيادة الرقمية لدي مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح. رسالة ماجستير. كلية التربية بالدوادمي. جامعة شقراء، السعودية، ١-١٥٥.

العشماوي، عبد الله بن طاهر؛ والعصيمي، خالد بن محمد (٢٠٢١). القيادة الالكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين، (٩)، ٥٢٦-٥٦٦.

العلواني، غرم الله بن دخيل الله سابر (٢٠٢٢). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح العلوم التربوية، ج ٣٠، ع ٣، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٤١١-٤٤٠.

الفضلي، منال (٢٠١٩). تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة- تكنولوجيا- تنمية مستدامة)، السعودية. بهجت، صفاء محي الدين (٢٠١٨). المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء متطلبات المدرسة الجاذبة، مجلة كلية التربية ببنها، ع (١١٣)، ج (٢)، ٣٣٠.

حجي، أحمد اسماعيل (٢٠٠٣). التربية المستمرة والتعلم مدي الحياة. دار الفكر العربي، القاهرة، ٤٤.

حافظ، أحمد. شرح نظام التعليم الجديد في كل الصفوف وموعد إلغاء اللغات وشكل المناهج. بوابة الأهرام، ٢٠١٨/٥/٢، تم الاطلاع عليه ١١:٠٠ م/ بتاريخ ٨/ ١ / ٢٠٢١ متاح على الرابط: <http://gate.ahram.org.eg/index.aspx> accessed date 13/ 8 / 2021

حسن، زين العابدين محمد (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤- ٢٠٣٠ دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، ج ٤، ع ٢، ٢.

حسين، محمود طه. التعليم تعلن فتح باب التقدم للمدارس المصرية اليابانية عبر موقعها الرسمي. يولييه ٢٠١٨. تم الاطلاع عليه ١٢:٠٠ م/ بتاريخ ١٣ / ٨ / ٢٠٢١ متاح على الرابط: <https://www.youm7.com/Section> accessed date 13/ 8 / 2021.

راغب، ايمان زغلول، وعزب، ايمان احمد محمد (٢٠٢١). تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج ١، ع ٤٥، ٢٩٤.

رفاعي، عقيل محمود محمود (٢٠١٥). السياسات التعليمية والتحول إلي اللامركزية في مصر وفنلندا: دراسة مقارنة. دراسات في التعليم الجامعي، عدد خاص، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٢٩-٥١٥.

زيادة، مصطفى متولي؛ وآخرون (٢٠١٣). فصول في اجتماعيات التربية. ع٣، ط١٠، مكتبة الرشد والتوزيع، الرياض، ص ١١٤.

سعيد، ماريان. جهود الدولة في التعليم "تطوير ونهوض" والنتيجة بعد ١٤ عامًا. الوطن بوابة إلكترونية شاملة. ١ سبتمبر، ٢٠١٨، تم الاطلاع عليه ١١:٠٠ م/ بتاريخ ١٠ / ٨ / ٢٠٢١ متاح على الرابط:

<https://www.elwatannews.com/news/details/3670045> accessed date 10/ 8 / 2021.

سدران، وجدان هادي (٢٠٢١). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، الرياض، ٤٦٦ - ٤٧٧.

طيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن؛ الجهني، أمل صالح عيد (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدورها في تهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، السعودية، ٢٢٩ - ٢٥٦.

عزوز، رفعت عمر؛ أحمد، محمود محمد (المدرسة الافتراضية تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني - العربي الخامس - التعليم والأزمات المعاصرة الفرص والتحديات، المركز القومي لثقافة الطفل وجمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج، بحوث المؤتمرات، الجيزة، ص ٥١.

لطف، هناء محمد جلال جمال الدين (٢٠٢٣). واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها. مجلة كلية التربية، ج ٣٨، ع ١٤.

متولي، إسراء عبد اللطيف محمد (٢٠٢١). تطبيقات المدارس الجاذبة بالمرحلة الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية وامكان الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف، مج ١٨، ع ١٠٣.

محمود، حنان عبد الستار، و خليل، سحر عيس محمد (٢٠٢١). تطوير التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ج ١٥، ع ١١، ٢٥٣ - ٣٢٤.

- محمود، محمد صبري (٢٠١٥). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الالكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة: التربية افاق مستقبلية، مصر.
- مخلوف، سميحة (٢٠٠٨). نحو مدرسة مصرية فعالة- تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية. ع ٢، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ص ٢٦٦.
- مرسي، عمر محمد محمد، وأحمد، نعمات عبد الناصر (٢٠١٥). رؤية استراتيجية لتفعيل مدرسة المستقبل في مصر في ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية، ج ٤٠، ٤١١-٤٩٦.
- مهيبيل، وسام، وحاقه، حنان (٢٠٢٣). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ج ٦، ع ٢، ٣٩٠-٤٠٥.
- نخلة، ناجي شنودة (٢٠٠٣). فعالية السياسة التعليمية وإجراءات تنفيذها: دراسة ميدانية. مجلة البحث التربوي، ع ٢، ج ٢، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٨١.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، القاهرة، وزارة التربية والتعليم.

- Ballantyne, R., Packer, J., & Everett, M. (2005). Measuring environmental education program impacts and learning in the field: Using an action research cycle to develop a tool for use with young students. *Australian Journal of Environmental Education*, 21, 23-37.
- Bounfour, A. (2016). Digital futures, digital transformation. IEEE Software.
- Domeny, J. V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools (Doctoral dissertation, Southwest Baptist University).
- Goldring, E., & Smrekar, C. (2002). Magnet schools: Reform and race in urban education. *The Clearing House*, 76(1), 13-15.
- Higgins, S., Hall, E., Wall, K., Woolner, P., & Mccaughey, C. (2005). The Impact of School Environments: A literature review, The Centre for Learning and Teaching, School of Education, Communication and Language Science, University of Newcastle. *University of Newcastle* (<http://www.ncl.ac.uk/cflat/news/DCReport.pdf>).
- Ivanova, V., & Arenas, A. (2014). E-leadership skills for smeschallenges to the universities. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 256.



- 
- Peters-Lambert, B. A. (2015). *An historical analysis of the role of magnet schools in the desegregation of Riverview school district*. University of Illinois at Urbana-Champaign. p 35-37.
- Steel, L., & Levine, R. (1994). *Educational innovation in multiracial contexts: The growth of magnet schools in American education*. American Institutes for Research in the Behavioural Sciences, Department of Education, Washington, p.37
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34 (5), 527-537.

