



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة الغردقة

تطويرُ جَدَارَاتِ مَدِيرِي المَدَارِسِ الثَانَوِيَّةِ العَامَةِ

فِي ضَوْءِ التَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ

دراسة ميدانية في محافظتي: قنا والبحر الأحمر

إعداد

عبير حمدي محمد راشد

باحثة ماجستير تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الغردقة

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٤/١٣/٢٩

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٤/١٣/١٥

المستخلص

تطوير جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي ، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لتشخيص الواقع الراهن جدارات مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة المعلمين. وتكونت الاستبانة من (٥٠) عبارة موزعة على خمسة محاور، وبعد التحقق من دلالات صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وكذلك التأكد من ثباتها؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (٠,٧٠). طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية بلغت (٤٠٠) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن تأكيد المعلمين على امتلاك مديري المدارس جميع الجدارات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بنسب عالية في محاور الاستبانة الخمسة وهي جدارات الدفاع عن المساواة والعدالة، وجدارات التخطيط الرؤي، وجدارات تمكين القادة، وجدارات تصميم الأنظمة، وجدارات التعلم المستمر. ويحتاج مدير المدرسة الى تحسين أداءه فيما يخص تنفيذ برامج تدريبية للإداريين في مجال استخدام وتوظيف التكنولوجيا في انجاز الأعمال الإدارية للمدرسة الكترونيا، وكذلك قياس رضا المجتمع الخارجي والطلاب حول فعالية خدمات التكنولوجيا التعليمية.

الكلمات المفتاحية: جدارات مديري المدارس- التحول الرقمي

Abstract:**Developing The Competences of General Secondary School Principals in the Light of Digital Transformation**

Abstract: The aim of the study was to develop a suggested perception for the development of proposed scenario for developing the competences of general secondary school principals in Egypt in the light of digital transformation. To achieve this goal, a questionnaire was designed to diagnose the current reality of the competences of general secondary school principals from the point of view of teachers. The questionnaire consisted of (50) items distributed on five axes, and after verifying the semantics of their validity by presenting them to a group of experts, as well as ensuring their stability. The total correlation coefficient of the study tool was (0.70). Applied to a sample of technical supervisors amounted to (400) technical supervisors. The study resulted that the The results of the study showed that teachers confirmed that school principals possess all the competencies necessary to achieve digital transformation at high rates in the five axes of the questionnaire, which are the competencies of defending equality and justice, the competencies of visionary planning, the competencies of empowering leaders, the competencies of designing systems, and the competencies of continuous learning. The school principal needs to improve his performance in terms of implementing training programs for administrators in the field of using technology in completing the school's administrative work electronically, as well as measuring the satisfaction of the external community and students with the effectiveness of educational technology services.

Key words: Competences of secondary School principals - digital transformation

مقدمة البحث:

في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات ظهر التحول الرقمي، والذي يتطلب تغييراً جذرياً في الطريقة التي يتم بها تقديم التعليم وإدارة المدارس، ويعتمد التحول الرقمي على فكرة استثمار الإمكانيات التكنولوجية وتوفير مواد تعليمية مبتكرة ومتنوعة متاحة للجميع عبر الإنترنت، وبالتالي تحقيق المساواة في فرص التعليم، وتحويل الممارسات التعليمية والعمليات الإدارية إلى عمليات تعتمد على التكنولوجيا والتركيز على تقليل التكاليف ورفع كفاءة وجودة العمل وسهولة الوصول للمتعلمين، كما يركز على ملء الفجوة بين المعلم والمتعلم بشكل يحاكي الاتصال المباشر، حيث يكون المتعلم مشاركاً فاعلاً، وبالتالي يكون هو محور العملية التعليمية (سميح الزين، ٢٠١٦)، كما يوفر التحول الرقمي وقت وجهد في إدارة المدارس وتنظيم العمليات الإدارية.

ولذلك تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدور التكنولوجيا في عملية التعليم ومعالجة المشكلات التعليمية (علي، أسامة، ٢٠١١). وتعد مصر من الدول التي تبنت التحول الرقمي استناداً إلى رؤية مصر ٢٠٣٠ وما يستند إليها من تحقيق التنمية المهنية المستدامة بشتى قطاعات الدول وخاصة التعليم.

ونظراً لأهمية المرحلة الثانوية العامة فقد نال التعليم الثانوي العام بمصر اهتماماً كبيراً من قبل وزارة التربية والتعليم. ولقد ظهر هذا الاهتمام من خلال النظام الحديث الثانوية العامة وما سبقه من سلسلة من القرارات الوزارية المنظمة له وصولاً للنظام الحديث للثانوية العامة المسمى بنظام التابلت، والذي جعل التركيز على الإدارة المدرسية في المقام الأول؛ حيث اسند للإدارة المدرسية الكثير من المسؤوليات.

وإدارة المدارس الثانوية العامة في ظل التحول الرقمي تتطلب نمطاً قيادياً وإدارياً يتسم بالحدثة يمكنها من تطوير العملية التعليمية وتحسين الجودة ولا يمكن أن يتحقق ذلك بدون وجود مدير يتمتع بصفات القادة داخل المدرسة الثانوية ويتبنى الاتصال الإداري لتحسين المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات التربوية بالمدارس الثانوية العامة

Robert D،(Heather E)، (2010) . لذا جاء تسليط الضوء على الجدارات للقادة في مجالات التربية. فالجدارة هي وسيلة تجعل القائد المناسب في مكانه المناسب وفق ما يمتلك من مهارات وخبرات علمية وعملية ويترتب على ذلك من علاقة تأثير وتأثر على من يتعامل معهم بمختلف مستوياتهم ومكانتهم.

ولنجاح العملية التعليمية في العصر الحالي من المهم أن يتولى الإدارة في المدرسة شخص لديه حد أدنى من الجدارات التي تسمح له بتولي تلك المهمة الشاقة، فهناك الجدارات التخطيطية، والجدارات التنظيمية، والجدارات الذاتية، والجدارات التقويمية والجدارات الإنسانية.

ولقد أوصت دراسة أحمد سليم سالم السلمي ومحمد بن كشم بن أحمد الكيرعاني (٢٠٢٢) بضرورة تعزيز اتجاه قادة المدارس الثانوية نحو ممارسة الجدارات من خلال نشر ثقافة التعاون المشترك بين المعلمين للرفق بالعملية التعليمية.

وتوصلت دراسة حنان حسن سليمان نصر (٢٠٢٢) لاقتراح عدة آليات لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة لدى مديري التعليم العام المصري. وهي: أن تطور وزارة التربية والتعليم معايير اختيار وتعيين وتدريب مديري مدارس التعليم العام وأن يتم تبني أسلوب حلقات القيادة في برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام، والشراكة مع كلية التربية في بناء القائد المدرسي والشراكات الرقمية للتمكين المهني، وتفعيل الشبكات المهنية.

ومن هنا ومن خلال النظر إلى ما تم عرضه جاءت الضرورة الملحة للدراسة حول جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي لإعداد قادة تربويين قادرين على التطوير، لديهم الرغبة لتطوير ذاتهم ولمن حولهم لتحقيق النقلة النوعية بالعملية التعليمية للانتقال من مفهوم التعليم إلى مفهوم التعلم والمساهمة في إعداد جيل مزود بالخبرات المطلوبة للحاق بركب التقدم.

مشكلة البحث:

في ضوء التحول الرقمي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتطوير والتحديث المستمر في المقررات الدراسية، ونظرًا للجهود المبذولة من قبل الدولة في سبيل تنفيذ السياسات التعليمية لمواكبة التطور التكنولوجي، ظهر نظام الثانوية العامة الحديث في ظل التحول الرقمي، مما يفرض أدوارًا جديدة على مديري المدارس الثانوية العامة. فلا بد من وجود قيادات تعليمية معدة بطريقة مناسبة، تمتلك قدرات إدارية فعالة تمكنها من اتخاذ قرارات تربوية دقيقة وصحيحة، وتمتلك أيضًا رؤى مستقبلية واضحة تساعد على المشاركة الفعالة في إحداث التغيير التربوي.

وهكذا يتعاضد دور مدير المدرسة الثانوية العامة كونه قائدًا تربويًا، ويستدعي ذلك التأكيد على ضرورة إعادة النظر في أدوار مدير المدرسة الثانوية في ضوء مفهوم التحول الرقمي لتطوير أداء المدارس الثانوية العامة، ومن ثم ضرورة الارتقاء بعملية التعليم والتعلم، وإحداث تغيير في أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة بما يتلاءم مع التحول الرقمي.

وبالرغم من أهمية دور مدير المدرسة الثانوية العامة في العملية التعليمية غير أن بعض الدراسات التي أجريت على واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة أشارت إلى وجود قصور في المهارات والقدرات التي تمكن مديري المدارس من أداء أدوارهم، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة عزة جلال مصطفى نصر (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدة نتائج منها ضعف كفاءة القيادات الإدارية داخل المدرسة، وغياب الشفافية في معالجتها للسلوكيات السلبية داخل المدرسة، وضعف الرقابة الإيجابية في القضاء على الانحرافات المهنية والأخلاقية للعاملين، وتدني قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتغافلهم عن الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين، وضعف استعانة مدير المدرسة بالبيانات المتاحة للمعلمين والطلاب في العمل الإداري استراتيجيًا وتنفيذيًا.

وأظهرت دراسة رضوه فؤاد حسن وآخرون (٢٠٢٢) أن تطبيق التحول الرقمي في الإدارات التعليمية منخفض بنسبة مئوية لم تتعدى (٥١.٣٥٪)

كما خلصت دراسة إيزوجبور وفكتور Ezeugbor & Victor (٢٠١٨) الى أن مديري المدارس الثانوية يفتقرون إلى الجدارات اللازمة لإدارة الموارد البشرية للطلاب من خلال عدم تقديم خدمات استشارية للطلاب فيما يتعلق بعملية التعلم.

أما دراسة رشا سعد عبدالشافي شرف (٢٠١٩) وضحت أن هناك نقصاً لدى مديري المدارس الثانوية العامة في المقومات المادية والبشرية التي تمكنهم من تطبيق التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة.

ولقد أشارت دراسة سلامة عبدالعظيم حسين وآخرون (٢٠١٩) إلى حاجة مديري المدارس للتدريب على عملية التنمية الإدارية من خلال أساليب التدريب المتنوعة منها التدريب المباشر والتدريب عن بعد، والأساليب الأخرى مثل التعلم الذاتي والتعلم من خلال الزملاء والشركاء مع المؤسسات التعليمية الأخرى والبعثات التدريبية وغيرها.

وأوصت دراسة بلال محمد أحمد خشان (٢٠٢٢) بضرورة عقد مجتمعات تعلم مهني للمعلمين ومديري المدارس تساعدهم على استخدام الحاسوب والإنترنت بكفاءة عالية وفعالية للتعامل مع متطلبات التعلم الرقمي والمهام الإدارية.

كما كشفت دراسة هبة إبراهيم الشحات بنوان (٢٠٢٢) أن أهم آليات تفعيل التحول الرقمي في التعليم الأساسي للمجتمع المصري تكمن في إعداد خاص للمعلم؛ ليتوافق مع متطلبات عصر المعرفة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة. تشجيع الطلاب على استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة.

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة ثانوية عامة، والاطلاع على بعض الأدبيات عن إدارة المدرسة الثانوية العامة والتحول الرقمي، تبين وجود قصور لدى بعض مديري المدارس الثانوية العامة في تحديد الجدارات التي تمكنهم من أداء وتفعيل الأدوار

المنوط بهم القيام بها في ضوء التحول الرقمي، وهذا يؤثر سلبًا على قدرتهم على تحقيق التحول الرقمي في المدارس التي يديرونها. كما أن هذه المشكلة تؤثر على جودة التعليم وفعالية إدارة المدارس؟.

تساؤلات البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: **كيف يمكن تطوير جدارات مديري المدارس الثانوية العامة لتحقيق التحول الرقمي؟** ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار النظري في الأدبيات التربوية والإدارية والرقمية المعاصرة للتحول الرقمي؟
- ٢- ما الأسس النظرية في الأدبيات التربوية والإدارية لجدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي؟
- ٣- ما واقع جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي في محافظتي قنا والبحر الأحمر؟
- ٤- ما التوصيات لتطوير جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي؟

أهمية البحث:

- ١- تتبثق أهمية هذا البحث من حيوية وحداثة الموضوع الذي يتناوله، حيث يركز البحث على شأن مهم من شئون التعليم وهو جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي.
- ٢- كما تبرز أهمية البحث في أنه جاء في توقيت تقوم فيه الحكومة المصرية بإجراءات التحول الرقمي في كافة المجالات وخاصة التعليم الثانوي العام.
- ٣- تتمثل أهمية البحث الحالي من ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت الجدارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي . على حد علم

الباحثة، مما يجعل هذا البحث بمثابة إضافة جديدة إلى مكتبة أدبيات إدارة المدرسة الثانوية في ضوء التحول الرقمي في مصر الذي صار ملزماً لجميع المؤسسات التعليمية.

- ٤- يساعد هذا البحث مدير المدرسة الثانوية العامة في تقويم عمله ذاتياً.
- ٥- يفيد البحث الحالي المسؤولين وصانعي القرار بوزارة التربية والتعليم في تشخيص الجدارات لدى مديري المدارس الثانوية العامة، ومن ثم اتخاذ القرارات السليمة نحو تطوير برامج تدريب هذه الفئة؛ مما يسهم في النهوض بالعملية التعليمية.
- ٦- قد يفتح هذا البحث المجال أمام الباحثين التربويين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الكشف عن للتحول الرقمي.
- ٢- التعرف على الأسس الفكرية لجدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي.
- ٣- تسليط الضوء على واقع جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي في محافظتي قنا والبحر الأحمر.
- ٤- تقديم توصيات لتطوير جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج البحثية ملاءمة لبحث مثل هذا النوع من المشكلات؛ حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل

حدود البحث:

تناول البحث الحالي جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وتصنيفها ومستلزماتها.

خطوات البحث:

اتساقاً مع المنهجية المتبعة في هذا البحث، فإنه يسير وفقاً للخطوات التالية:

أولاً : عرض الإطار النظري للتحويل الرقمي

ثانياً : إلقاء الضوء على جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي.

ثالثاً : عرض الدراسة الميدانية ونتائجها وتوصيات الدراسة

مصطلحات البحث:**الجدارة Competency**

ترجع كلمة جدارة Competency إلى الكلمة اللاتينية "Competere" والتي تعني ملائماً، والجدارة الوظيفية هي مجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية (عبد الرحمن، ملاحجي، ٢٠١٤، ٢٢).

فهي خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة (لايل. م. سبنسر وسيجان. م. سبنسر & Elle M. Senser Segan M. Senser، ١٩٩٩، ٤٧).

ولقد عرفها عبد الناصر رشاد وهشام عباس (٢٠٢٠، ١١٦) بأنها مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه، وهي لا تعني مجرد القيام بالعمل فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية.

ولقد عرف قاموس الأعمال الجدارة بأنها المعرفة بالممارسات المطلوبة والمهارة في أدائها لإنجاز المهام أو الوظائف أو الأعمال بنجاح (Business Dictionary، 2020)

ويقصد بالجدارة في هذه الدراسة بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والقيم والاتجاهات المستنبطة من التحول الرقمي والتي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية العامة، لممارستها في جميع مجالات العمل المدرسي وصولاً لتحقيق معدلات الأداء بكفاءة وفاعلية عالية.

التحول الرقمي Digital Transformation

يعرف علي السلمي التحول الرقمي بأنه: إحلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية؛ بما ينعكس علي هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها، حيث تزيد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية (علي السلمي، ٢٠١٥، ١٥).

فالتحول الرقمي هو التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية، وأحد أمثلة التحول الرقمي الحوسبة السحابية والتي نقلت من الاعتماد علي الأجهزة المملوكة للمستخدم وتزيد من الاعتماد علي الخدمات السحابية القائمة علي المشاركة (Stolterman، Erik & Croon، Fors Anna، 2004، 689).

وينظر إليه سبالي علي أنه استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير والتميز في تقديم الخدمات الإدارية وتحسين الميزة التنافسية (Sebaaly، M.، 2019، 172). وتتبنى الدراسة الحالية هذا التعريف.

الدراسات السابقة:

أجرت لمياء إبراهيم في (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى معرفة واقع التحول الرقمي في الجامعات المصرية ومتطلباته ومعوقات التنفيذ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات قد خطت خطوات مرضية نحو التحول الرقمي ولكن لا تزال الجامعات في حاجة إلى المزيد من الإجراءات لتطبيق التحول الرقمي.

أما دراسة هبة إبراهيم (٢٠٢٢) هدفت إلى الوقوف على المتطلبات التعليمية للتحول الرقمي بالمجتمع المصري "التعليم الأساسي نموذجاً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن أهم آليات تفعيل التحول الرقمي في التعليم الأساسي للمجتمع المصري: إعداد خاص للمعلم؛ ليتوافق مع مطالب عصر المعرفة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، تشجيع الطلاب على استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة من خلال تكليف الطلاب بواجبات إلكترونية والقدرة على تحديد مصادر تكنولوجيا وفقاً لما يحتاجه المحتوى التعليمي. وتدريب الطلاب على استخدام التكنولوجيا حديثة في كتابة التقارير وإعداد ملف إنجاز إلكتروني لكل طالب.

استهدفت دراسة رضوه عرفه وآخرون (٢٠٢٢) تحديد متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن تطبيق التحول الرقمي في الإدارات التعليمية منخفض بنسبة مئوية (٥١.٣٥%)، وقامت الدراسة بوضع مقترح لأهم متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

وهدف دراسة منى محمد السيد، وعلى عطوة (٢٠١٩) إلى الكشف عن متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر والمعوقات التي تواجهها، استخدمت المنهج الوصفي، وأبرز نتائج الدراسة أن أهم متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام: بث الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث إنه نقطة

الانطلاق، تحديد القيادة ما يراد تحقيقه، مع وضع نقطة البداية في الاعتبار، تدريب الطلاب على إدارة الوقت بشكل جيد عند تعاملهم مع تطبيقات التعلم الرقمي تدريب المعلمين والإداريين على استخدام التقنيات الجديدة للمواد التعليمية الرقمية عبر الإنترنت، عمل خطة تفصيلية لبناء مهارات التقييم الرقمية المفقودة لدى المعلمين تحصل المدرسة على رخصة تشغيل البرامج الإدارية الرقمية، ومن أهم المعوقات: قلة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمدرسة، قلة عدد المعلمين القادرين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.

واستهدفت دراسة أحمد زينهم نوار (٢٠١٩) إلى تقديم رؤية استشرافية لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المستقبلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: بناء رؤية مستقبلية لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري وتحديد أهداف دمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي والمتمثلة في تعزيز مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الطلاب وكذلك تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعليم والتعلم داخل المدرسة. وإتاحة الفرصة للطلاب للوصول إلى المواد التعليمية المتوفرة على الإنترنت.

ونشرت حنان حسن (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى تحديد كيفية تنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لاقتراح عدة آليات لتنمية جدارات القيادة الملهمة لدى مديري التعليم العام المصري. وهي: أن تطور وزارة التربية والتعليم معايير اختيار وتعيين وتدريب مديري مدارس التعليم العام وأن يتم تبني أسلوب حلقات القيادة في برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام، والشراكة مع كلية التربية في بناء القائد المدرسي والشراكات الرقمية للتمكين المهني، وتفعيل الشبكات المهنية.

أما دراسة تغريد علي (٢٠٢٣) "هدفت إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢١٤) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته. تختلف الدراسة السابقة عن الحالية الدراسة في أن الدراسة السابقة تم تطبيقها خارج مصر.

هدفت دراسة دراسة إيباي وبا أليزبو (Ibay & Pa-alisbo, 2020) إلى

تقييم الجدارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية للتطوير المهني واعتمدت الدراسة على المنهج. وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بتقييم ممارسة الجدارات الإدارية لمديري المدارس، فإن معظمهم قيموا أنفسهم على أنهم جيّدون جداً من حيث الجدارات المعرفية والجدارات البشرية والجدارات التقنية. أما فيما يتعلق باحتياجات التطوير المهني لمديري المدارس من حيث الجدارات المعرفية فكانت وضع الاستراتيجيات، والقدرة على التنبؤ من ناحية أخرى، يحتاج مديرو المدارس إلى التدريب على السيطرة على الصراع، وإعداد التقارير والمراسلات الرسمية من حيث الجدارات البشرية. وأخيراً، يحتاجون إلى تطوير مهني في الإدارة المالية، ومهارات الكمبيوتر، والتسويق من حيث الجدارات التقنية.

وهدفت دراسة سيبالي (Sebaaly, 2019) إلى تناول تأثير التقنيات المستحدثة

مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وتقاطع السحابة والاجتماعية والمنتقلة علي التعليم العالي من تطوير برامج التعلم المعززة بالتكنولوجيا، إلي التغييرات الهيكلية في المناهج الدراسية التي تؤدي إلي برامج مرنة ومختلطة وعبر الإنترنت ومعجلة وصولاً إلي إعادة التفكير في نموذج الأعمال بالكامل وتقديم تصميم تجربة المستخدم الإدارية الودية الخدمات عبر تطبيقات أجهزة المحمول؛ توصلت الدراسة الي أن تأثير التكنولوجيا كبير،

ولا يمكن أن يحدث هذا التوسع في الوصول والفعالية والجودة بدون استراتيجية مناسبة لإدارة التغيير تؤدي إلي تبني مهارات رقمية جديدة وتغيير ثقافي شامل كمقترحات ضرورية لتحقيق التحول الرقمي للجامعات.

أما دراسة إيزوجبور وفكتور (Ezeugbor & Victor, 2018) استهدفت الجدارات الإدارية المستدامة للموارد البشرية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وخلصت نتائج الدراسة الى أن مديري المدارس الثانوية يفتقرون إلى الجدارات الإدارية لإدارة الموارد البشرية للطلاب من خلال عدم تقديم خدمات استشارية للطلاب فيما يتعلق بعملية التعلم، بالإضافة إلى عدم توفير حوافز للطلاب للتعلم.

الإطار النظري للبحث:

التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية:

يتسم عصرنا الحالي بالتغير المتسارع في شتى ميادين العلم والتكنولوجيا، قد انعكس التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على منظومة التعليم مما حث التربويين على البحث عن أساليب وآليات وتقنيات حديثة لمواكبة التحديات التي تواجه العملية التعليمية، وحيث إن فلسفة التعليم في العصر الرقمي تعتمد على مبدأ التعليم المستمر مدى الحياة، وعلى نشر الثقافة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية؛ فقد ظهرت طرق وأساليب متنوعة تدعمها تكنولوجيا الوسائل المتعددة وتعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التعلم المطلوب بشكل أفضل.

وقد فرضت المتغيرات المتلاحقة وهذا التطور أن تتحول المدرسة بأكملها إلى بيئة خاضعة للتكنولوجيا، تجيد التعامل مع تقنيات الحاسب الآلي، وكذلك اعتماد التعليم الإلكتروني، وتحفيز الممارسين التربويين على تطوير قدراتهم في مجال التعامل مع التقنية ومصادر المعلومات. (أبو السميح ورحال، ١٤٣٣هـ، ١) وهذا يتطلب بدوره ضرورة توافر مقومات جديدة لضمان نجاح العملية التعليمية، للتمكين من أنماط جديدة

من الممارسة التربوية، من حيث طرق واستراتيجيات التفاعل والتواصل والمشاركة في البيئة التعليمية الجديدة وتنمية القدرة على التعلم الذاتي وتحصيل المعارف وتيسير التواصل والتفاعل مع الآخرين. (دعاء الشريف، ٢٠٢١، ٣٥٦٤)

بناءً على ما سبق ظهرت أدوارًا ومسؤوليات جديدة على مديري المدارس، من الضروري الاستجابة لهذه التطورات من خلال تزويد مديري المدارس ولا سيما المدارس الثانوية العامة بالجدارات الإدارية والمعارف التي تجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية (الحري، ٢٠١٨، ٦٥)

يعرف التحول الرقمي بأنه إحلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية؛ بما ينعكس على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها، حيث تزيد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية (علي السلمي، ٢٠١٥، ٥).

وهو انتقال المنظمة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى الاهتمام بالموارد المعلوماتية التي تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال، حيث تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها حتى أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها وفي استخدام مواردها (Heinze et al، 2018، 13)

ويشير أيضًا إلى استخدام التكنولوجيا في المؤسسات، والبيئات الحكومية، والقطاعات الخاصة والعامة لإتاحة تبادل المعلومات وأداء سريع للخدمات من خلال توفير البنية التقنية من جانب، والمهارات والقدرات والكفاءات البشرية المناسبة من جانب آخر (إبراهيم؛ والحداد، ٢٠١٨، ٢٦)

ولقد اصطلح على عصر التحول الرقمي عدة اصطلاحات، من أمثلتها عصر الكمبيوتر، وعصر المعرفة، وعصر انفجار المعلومات، عصر ثورة الإلكترونيات أيضًا،

كذلك اطلق عليه عصر ثورة العلم والتكنولوجيا، وعصر ثورة الاتصالات. (الدسوقي، عيد، ٢٠١٠، ٣٦)

مبررات التحول الرقمي:

وتتعدد مبررات التحول الرقمي حيث إنه من المهم تعليم الفرد، أي فرد في المجتمع، كيفية الاستفادة من تكنولوجيا العصر في أمور حياته كافة الدراسية والمعيشية والوظيفية. وأسلوب التعليم الإلكتروني من وسائل التعلم مدي الحياة، لأنه يتيح للمتعلم فرصة الاعتماد علي نفسه وحرية التعبير والمناقشة. (الكميشي، لطيفة، ٢٠١٦، ١٤١)

ويوفر التحول الرقمي الكثير من الوقت والجهد لكافة عناصر العملية التعليمية.

ولقد حدد الدهشان دواعي ومبررات التحول الرقمي في الثورة المعلوماتية التي اعتمدت بشكل كبير على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، بوصفها الإنجاز التقني الحديث الذي أسهم كثيرا في تضيق المسافات واختصار الزمن، وتحويل العالم بقراته، ودوله، وتنويعاته المختلفة لقريبة إلكترونية صغيرة حيث تتلاشى الحدود بين أعضائها (الدهشان، جمال، ٢٠١٩، ٣١٤٩)

ويرى بندر العسيري أن مبررات الحاجة إلى التحول الرقمي وأهميته تكمن في معالجة مشكلة الزيادة الهائلة في المعرفة الإنسانية والمساعدة في نشر العلم والتدريب في شتى المجالات والحاجة إلى مواكبة التطورات العالمية المتلاحقة والحاجة إلى زيادة تكامل المعرفة البشرية وتنوع مصادرها والحاجة إلى رفع قيمة الخبرات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها أكثر ديناميكية. وتوفير مصادر بديلة للمعرفة التقليدية والحاجة إلى تطوير التعلم الذاتي وتدعيم التعليم المستمر. والحاجة إلى تقديم تسهيلات وخدمات البحث العلمي وإتاحة المعلومات لأكبر عدد ممكن من المستفيدين (العسيري، بندر، ٢٠٢٠، ١٠٤).

والتحول الرقمي في العملية التعليمية يأتي تلبية للتجديد والتطوير الذي شمل جميع مناحي الحياة خاصة التعليم؛ إذ أن نظم التعليم في مقدمة المجالات التي يجب أن نبدأ بها عملية التطوير والتجديد؛ وذلك لمواجهة المتطلبات التربوية للعصر الرقمي،

والنمو المتسارع للمعرفة والتجديد المستمر. والتحول الرقمي في حد ذاته يعد من أحد المداخل الحديثة لتطوير أداء مديري المدارس. وتتمثل أهميته في دعم قادة المدارس للتعليم والتعلم بفاعلية، وتحفيزهم لتحقيق التحسين المدرسي والتنمية المهنية لجميع العاملين والأطراف المعنية بالمدرسة.

وخلاصة القول إن مبرر التحول الرقمي في ميدان التعليم يكمن في إحداث نقلة نوعية في الإدارة المدرسية ووظائفها وتطوير أداء مديري المدارس في تنمية الجَدَارَاتِ الإدارية، بما يواكب التطورات العالمية ويحقق التنافسية العالمية.

خصائص التحول الرقمي:

يتميز التحول الرقمي بالتوجه نحو التعليم الإلكتروني الذي يمثل أبرز ثمار التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث يجعل المتعلم في حالة انتباه وتركيز دائمين. وكذلك يحقق فعالية التعلم من خلال تصميم وتنظيم المواقف التعليمية، كما يشجع على استخدام أساليب التعلم الذاتي فيمكن المتعلم من أن يسير في عملية التعلم حسب قدراته واستعداداته وسرعته الخاصة؛ مما يهدف إلى رفع كفاءة المتعلم إلى أقصى درجة ممكنة من خلال توفيره للظروف والطرق والوقت المناسب للوصول إلى الإتقان (شعلان، محمد، ٢٠١٦، ٤٩)

يمثل التعليم الإلكتروني تحدياً رئيسياً للمجتمعات في عصر التحول الرقمي حيث التعلم القائم على التكنولوجيا والذي يرتبط بزيادة الكفاءة في التعليم، ويشكل الفكرة المثالية لإتقان للتعلم الذاتي؛ حيث يتم نقل المعرفة والمواقف والمهارات والمواد التعليمية في نفس الوقت لعدد كبير من المتعلمين الذين يسمح لهم بحضور الدرس بغض النظر عن أماكن إقامتهم. (Birte & David, (2020, 3)

ويقدم التحول الرقمي حلولاً مبتكرة للعديد من المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم حتى يصبح أكثر كفاءً وفاعلية في تطوير المنظومة التعليمية وتحقيق أهدافها، لذا

فإن فلسفة التعليم في التحول الرقمي تتميز بمجموعة خصائص منها ما يلي (القصراوي، عماد، ٢٠١٤ : ٣٥٢):

١- الكونية: المستحدثات التكنولوجية في العصر الرقمي تتيح فرص انفتاح على مصادر المعلومات بجميع انحاء العالم، حيث إن المتعلم يتصل بالشبكة العالمية للإنترنت للحصول على ما يحتاجها من معلومات

٢- التكاملية: التكامل يظهر بين مكونات المستحدثات التكنولوجية، فبرامج الوسائط المتعددة التي يضعها الكمبيوتر تتكامل فيما بينها بإطار واحد لغرض تحقيق الهدف المنشود

٣- انتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت، الأمر الذي جعل العالم قرية كونية إلكترونية.

٤- تركيز بيئة التعلم في العصر الرقمي على تكوين شبكات مجتمعات المعلومات والتي يتم من خلالها تشارك الاهتمامات والممارسات والمعلومات بين أكبر عدد ممكن من المتشاركين.

٥- التفاعلية؛ حيث توفر المستحدثات التكنولوجية بيئة اتصال تسمح للمتعلم بنوع من الحرية يمكنه بالتحكم بمعدل عرض محتوى المادة التعليمية ليختار منها ما يتناسب معه.

٦- التنوع: الممارسات التعليمية توفر بالعصر الرقمي بيئة تعلم متنوعة تراعي الفروق الفردية؛ حيث يجد كل متعلم فيها ما يناسبه وذلك من خلال توفير مجموعة من الخيارات التعليمية والبدائل امام المتعلم تتناسب مع استعداداته وشخصيته وقدراته وخبراته السابقة.

٧- استخدام المعلومات كمورد اقتصادي، تعمل المؤسسات على استخدام المعلومات والاستفادة منها في زيادة كفاءتها وزيادة فاعليتها ورفع مستواها التنافسي بين المؤسسات المناظرة لها.

٨- زيادة النشر الإلكتروني من خلال شبكة الاتصالات العالمية.

ومن خصائص التحول الرقمي توافر قابلية عالية للتوسع والمرونة وتوفر الموثوقية بالإضافة إلى تحسين الأداء وإمكانية الوصول وقابلية النقل، علاوة على إمكانية الإدارة وقابلية التشغيل البيئي. (El-Sofany et al, (2013, 37-43)

وفي المجمل يتسم التحول الرقمي بتلاحق الاكتشافات التكنولوجية المتداخلة وحتمية الاستجابة لهذه المتغيرات في كافة مناحي الحياة خاصة التعليم من خلال تطويع أساليب التعلم والتعليم للتناسب مع التحول الرقمي.

مكونات التحول الرقمي:

- كما يمكن تحديد مكونات التحول الرقمي فيما يلي : (Matt et al, (2015)
- ١- التقنيات الرقمية: مثل أجهزة المحمول وإنترنت الأشياء والطابعات الثلاثية الأبعاد البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وأيضاً الحوسبة السحابية في نماذج الأعمال في العديد من المؤسسات والشركات.
 - ٢- الاستراتيجية الرقمية: وتتمثل في مجموعة العمليات التنظيمية والأهداف والقضايا المرتبطة بالتحول الرقمي.
 - ٣- القدرات التنبؤية والتحليلية: حيث ينبغي على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.
 - ٤- رقمته العملاء وعلاقتهم: ويشمل ذلك جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.
 - ٥- الثقافة والناس: إن التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع من الصعوبات الكبيرة التي تقابلها المؤسسات عندما تتحول رقمياً؛ حيث إن للثقافة أهمية كبيرة في تكوين المواقف والسلوكيات التي تتعلق بالأداء التنظيمي.
 - ٦- العلاقات الشبكية: فالمنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً ينبغي أن تكون عنصرًا من عناصر الشبكة التي تمثل الموردين، والشركات، والحكومات، والمستثمرين والجامعات، والتكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء عن طريق التكنولوجية الاتصالات التي تكون على مستوى عالٍ من السرعة والدقة.

٧- نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: فالمنظمات التي تتمتع بنمو رقمي هي التي تقوم بإنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية؛ حيث إن التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها.

فالمكونات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي تتضمن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة مثل أجهزة المحمول وانتزعت الأشياء والذكاء الاصطناعي، وكذلك توافر الموارد البشرية التي تمتلك القدرات التحليلية ورقمنة العملاء وعلاقاتهم الشبكية، بالإضافة إلى الاستراتيجية الرقمية. وانتشار الثقافة التي تُشكل المواقف والسلوكيات التي تتعلق بتحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات.

متطلبات العصر الرقمي:

أهم متطلبات العصر الرقمي في المؤسسات التعليمية الضرورية لتحقيق التنمية في المجتمع، وهذه التنمية يمكن أن تعطي المعرفة قيمتها وقدرتها على التطبيق وعلى التجديد والنماء. (أمين، مصطفى، ٢٠١٨، ٩٦ - ٩٨)

١- وضع استراتيجية للتحول الرقمي: حيث تعد بمثابة خطة استراتيجية لتطوير الكفاءات والقدرات داخل المؤسسات التعليمية.

٢- تصميم البرامج التعليمية الرقمية: عن طريق إيجاد بيئة تعليمية؛ يبنى المتعلم من خلالها خبراته التعليمية عن طريق استخدام مصادر المعرفة، وجميع وسائل التكنولوجيا المساعدة.

٣- إدارة وتمويل العصر الرقمي: يحتاج العصر الرقمي إلى بنية تنظيمية حديثة شيسومرنة، وقيادات إدارية إلكترونية واعية، تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، وتكون قادرة على الابتكار، وإعادة هندسة ثقافة التحول الرقمي، مع توفير الأموال اللازمة، لكي تتحقق للتحول الرقمي الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة.

٤- المتطلبات البشرية: يعد توافر القوى البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا في المدارس العنصر الأهم في التحول الرقمي، ومن دونه لن تتمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها، حتى وإن امتلكت أحدث المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية.

جدارات مديري المؤسسات التعليمية:

أسلوب الجدارات هو مدخل متطور ظهر عام (١٩٧١م) لإدارة الموارد البشرية، ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (وبالرغم من دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لاختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظيفة. حيث ثبت بعد استخدامها لعدة سنوات عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل. (خلاف، نجلاء، وآخرين، ٢٠١٨، ٢٩٨).

لذا لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: "إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذن أن نتعرف على ذلك؟" طلب "ماك ماكيلاند" قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون.

وبذلك استنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً "نموذج الجدارة" لتلك الوظيفة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الجدارات وتطبيق "نماذج الجدارة" في إدارة الموارد البشرية، ومنها

جهود فولبي ١٩٨٠، وبلانك ١٩٨٢، وبويتز ١٩٨٢، وزمك ١٩٨٢، ومارلو ووينبرج ١٩٨٥، ومكلاجان ١٩٩٠ وكولوز بجسيك ١٩٩١، ومن الملاحظ أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين.

ولقد قام العالم الأمريكي ريتشارد بيوتز Richard Boyatzis بوضع اللبنة الأساسية لإطار عمل الجدارات، والذي أصبح جزءاً مقبولاً من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ حيث ميّز هذا الإطار الممارسات الأدائية العالية عن الممارسات الأدائية المتوسطة، وذلك على جميع مستويات الأنشطة في المؤسسة، وكل ذلك في ضوء محاور الأداء الثلاثة وهي: المعرفة والمهارة والقدرة (الزهراني، عبدالله، ٢٠١٢، ٧١٤).

ومدخل بناء الجدارات للقيادات التعليمية ومديري المدارس الثانوية يعتمد على مجموعة من العناصر والتي تتكامل معاً لإحداث التغيير المطلوب والتطوير وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية، وتتمثل في: الاختيار السليم للأفراد المؤهلين، وتخطيط المسار المهني بزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي، والتنقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة (خاطر، محمد، ٢٠١٨، ١٤-١٥).

وامتلاك الجدارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية وكذلك الصفات القيادية اللازمة لهم، بما يسهم في رفع كفاءتهم، ومن ثم تطوير مدارسهم، إلا أن مستوى ونمط هذه المهارات يختلف من مدير إلى آخر ولم تجمع الدراسات على تصنيف واحد للمهارات القيادية لمديري المدارس، ويمكن أن تقسم الجدارات حسبما يمتلكه المدير من هذه الجدارات إلى (لوسيا، وليبنجر، ٢٠٠٠، ٣):

- ١ - المدير المتميز: حيث يمتلك هذا الموظف الحد الأقصى من المهارات والتي تمكنه من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة.
 - ٢ - المدير المتوسط: ويمتلك هذا الموظف مجموعة من السمات والمهارات والتي تحصنه ضد قرارات الفصل، حيث لديه الحد الأدنى من السمات والمهارات والتي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.
 - ٣ - المدير الضعيف: حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته، ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية معينة سواء قانونية أو تدخلات شخصية.
- ووفقا لمعايير أداء الوظيفة تم تقسيمها إلى قسمين هم الجدارات التمييزية والجدارات الاستهلاكية، فالجدارات الاستهلاكية هي الخصائص الوظيفية التي ينبغي أن تكون لدي كل موظف الحد الأدنى المقبول في وظيفته بينما تشير الحدارات التمييزية إلى تلك التي تميز الذين يؤدون أداء متفوق يفوق نظرائهم في العمل (طه، عاطف، ٢٠١٣، ٣٦٠)

يمكن تصنيف الجدارات إلى:

- (١) الجدارات الإدارية التي ترتبط بمتطلبات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والمتابعة والتقييم.
- (٢) الجدارات المعرفية وهي التي تتعلق بالخبرة الوظيفية وفهم متطلبات أداء واجبات ومسئوليات الوظيفة.
- (٣) الجدارات الفكرية وهي القدرة على التصور والتفكير وتوظيف الفكر في التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.
- (٤) الجدارات التكنولوجية التي ترتبط بتوظيف التكنولوجيا في المؤسسة بما يحقق درجة عالية من الأداء في أقصر وقت ممكن
- (٥) الجدارات الإنسانية لتحفيز وتعبئة وتوظيف القوى البشرية مثل التواصل سواءً كتابياً أو شفهيًا والاحساس بالمسئولية والتعاون.

ولكي يؤدي مدير المدرسة المهام المطلوبة منه في ظل التحول الرقمي ينبغي أن يتمتع بعدة جدارات منها: (العدوان، ٢٠٢٣، ٢٢٢)

- (١) يستخدم التقنيات الرقمية في متابعة والرقابة والإشراف على القوى البشرية في مدرسته.
- (٢) يستخدم برامج الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية في المدرسة.
- (٣) يستخدم السبورة الذكية داخل فصول المدرسة.
- (٤) يوظف شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع العاملين وأولياء الأمور بالمدرسة.
- (٥) يوظف التقنيات الرقمية في المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين
- (٦) يستخدم البرمجيات التقنية لتطوير العملية التعليمية وتنمية قدرات المتعلمين في المدرسة.
- (٧) يوظف نظام الكاميرات الإلكترونية داخل المدرسة.
- (٨) يستخدم نظام البصمة الإلكترونية في انضباط العاملين بالمدرسة.
- (٩) يوظف الحاسوب في تقييم المتعلمين و رصد نتائجهم.
- (١٠) يجهز مكاتب العاملين تقنياً لتطوير الأعمال المدرسية وفقاً للمستجدات المعاصرة.
- (١١) يستخدم التقنيات الحديثة في إعداد البرامج التربوية والإرشادية والعلاجية للمتأخرين دراسياً وذوي صعوبات التعلم
- (١٢) يستعين ببرامج الحاسوب في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة.
- (١٣) يستخدم أدوات التواصل الإلكتروني في التعامل مع الجهات التعليمية المختلفة بشكل سريع.
- (١٤) يوظف نظام الكاميرات الإلكترونية داخل المدرسة.

كما تتضمن الجدارات التي يجب أن تتمتع بها مدير المدرسة جدارة الإدارة الفكرية، وجدارة الإبداع والابتكار الإداري، وجدارة الاستباق الإداري، جدارة الإدارة بالمخاطرة، وجدارة تطوير الآخرين (الحيلة ومسلم، ٢٠١٦، ٧).

وحيث إن مهنة مدير المدرسة تتطلب العديد من الجدارات، حيث تقع على عاتقه أعباء كثيرة جدا ومهام تتطلب الوقت والجهد والمهارة العالية، ولما كان التحول الرقمي يوفر على العاملين الوقت والجهد فإنه من الأحرى للإدارة المدرسية أن تستفيد من التقنيات بما يخدم صالح العملية التربوية (عميرة، سميرة، ٢٠٠٦، ١٣٣).

ويمكن القول إن فعالية مؤسسات التعليم العام تعتمد وبشكل مباشر على فعالية الموارد البشرية داخلها، فالعنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ولذلك ينبغي الاهتمام بدقة اختياره على أسس علمية وموضوعية واضحة.

فالتميز والتفرد في المدارس الثانوية العامة يكمن في الطريقة التي يتم فيها تنظيم العمل وتوظيف الطاقات وإدارة الموارد، من خلال بناء نظم الجدارة فمن خلاله يمكن لمدير المدرسة الثانوية من القيام بالأعمال بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، ولذلك من الضروري تحديد وتطوير تلك الجدارات التي تمكن مدير المدرسة من التميز والابداع.

الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة لجمع المعلومات اللازمة للوقوف على واقع جدارات مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي في محافظتي قنا والبحر الأحمر.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق وثبات الأداة بالطرق التالية:

أ - صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على (١٩) محكمًا من السادة الخبراء من أساتذة كليات التربية بعدة جامعات، من المتخصصين في التربية المقارنة وأصول التربية والإدارة التعليمية وتكنولوجيا التعليم؛ لاستطلاع رأيهم في

مدى ملاءمة الاستبانة لجمع البيانات، ولقد قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد بشأن تعديل بعض عبارات الاستبانة.

وبناء على آراء السادة المحكمين، تم تعديل الاستبانة، بإعادة صياغة بعض العبارات، سواءً بالحذف أو الإضافة، أو إعادة الترتيب. وبلغ عدد عبارات الاستبانة في شكلها النهائي (٥٠) عبارة، موزعة على ستة محاور، كالتالي:

المحور الأول: جدارات الدفاع عن المساواة والعدالة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي واشتمل هذا المحور على (١١) فقرات.

المحور الثاني: جدارات التخطيط الرؤي لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، واشتمل هذا المحور على (١٩) فقرات.

المحور الثالث: جدارات تمكين القادة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، واشتمل هذا المحور على (١٠) فقرات.

المحور الرابع: جدارات تصميم الأنظمة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، واشتمل هذا المحور على (٩) فقرات.

المحور الخامس: جدارات التعلم المستمر لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، واشتمل هذا المحور على (١٠) فقرات.

وتتم الإجابة على فقرات الاستبانة بالاستجابات التالية (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، قليلة = ١).

ب - الثبات:

وللتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم قياسها بطريقة (إعادة التطبيق)، وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تتكون من ثلاثين معلماً، من مجتمع الدراسة الممثل لمعلمي المدارس الثانوية العاملين بمحافظة قنا والبحر الأحمر، ثم تم إعادة التطبيق بعد أسبوعين على نفس المجموعة، دون علم مسبق؛ بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، ويقاس هذا الثبات إحصائياً بمعامل الارتباط بين الدرجات الخام التي تم

الحصول عليها في المرتين؛ ولقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٧٠)، وهذا يؤكد تمتع الاستبانة بجميع بنودها ومحاورها بدرجة مرتفعة من الثبات، وأنها صالحة للتطبيق على العينة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية العامة العاملين بوزارة التربية والتعليم من مختلف التخصصات، ولقد بلغ عدد هؤلاء المعلمين بمحافظة قنا والبحر الأحمر وقت تطبيق الدراسة (٣١٩٥) معلمًا.

عينة الدراسة

لمّا كان مجتمع الدراسة يضم جميع معلمي المدارس الثانوية العامة العاملين بوزارة التربية والتعليم من مختلف التخصصات، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك تم توزيع عدد (٤٥٠) نسخة، وعاد منها (٤٠٠) نسخة تمثل نسبة (٨٨%) من مجموع الاستمارات الموزعة. ولقد تم الاكتفاء بهذا العدد كونه يمثل مجتمع الدراسة، حيث تبلغ نسبة العينة (١٢,٥٢%) من مجتمع الدراسة الكلي، ولقد تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من معلمي المدارس الثانوية العامة، ولقد تنوعت خصائص العينة؛ حيث تفاوتت أعمار افراد العينة ما بين (٣٩) سنة حتى أكثر من (٥٩) سنة، كما تباينت خبراتهم في العمل ما بين خمس سنوات وأكثر من خمسة عشر سنة، بالإضافة إلى ذلك، اختلفت مؤهلات أفراد العينة ما بين الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى إلى الحاصلين على درجة الدكتوراه.

المعالجة الإحصائية:

تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات: حساب التكرار، المتوسطات الحسابية، النسبة المئوية، حساب معامل الارتباط للحصول على معامل الثبات، والوزن النسبي.

ولقد تم ترتيب العبارات تنازلياً عن طريق الوزن النسبي؛ وذلك للمقارنة بين نسب تكرارات الاستجابة لأفراد عينة الدراسة تحت الفئات المحددة للإجابة (كبيرة - متوسطة - قليلة).

نتائج الدراسة الميدانية

للإجابة على السؤال الأول للدراسة الذي ينص على: "ما واقع توافر جدارات الدفاع عن المساواة والعدالة الرقمية لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي؟"

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول واقع توافر جدارات الدفاع عن المساواة والعدالة الرقمية لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي

العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط	النسبي الوزن	الترتيب
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١ - يتأكد من أن جميع الطلاب يتوفر لديهم معلمون مهرة في استخدام التكنولوجيا لتوفير تعلم أصيل وجذاب بشكل نشط.	١٢٥	١٠	٢٣٠	٥٧.٥	٥٠	١٢.٥	٢.١٧	٠.٧٢	٨
٢ - يعالج قضايا إمكانية الوصول الرقمي لجميع الطلاب، بما فيهم ذوي الإعاقة، إلى البرامج التعليمية والتدريبية عبر الإنترنت.	١٦٥	٤١.٢٥	٢٠٥	٥١.٢٥	٣٠	٧.٥	٢.٣٣	٠.٧٧٩	٦
٣ - يعزز المواطنة الرقمية المسنولة في التعليم والأنشطة.	٢٢٥	٥٦.٢٥	١٦٥	٤١.٢٥	١٠	٢.٥	٢.٥٣	٠.٨٤	٣

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٧	٠.٧٧	٢.٣١	٨.٧٥	٣٥	٥١.٢٥	٢٠٥	٤٠	١٦٠	٤ - يُشرك كافة المعلمين في تطوير مبادرات التكنولوجيا.
١	٠.٩٧	٢.٩١٢	١.٢٥	٥	٦.٢٥	٢٥	٩٢.٥	٣٧٠	٥ - يوزع بعدالة المواد الرقمية المتقدمة بين الصفوف الدراسية والطلاب
١٠	٠.٦٧	٢.٠٣	٢٥	١٠٠	٤٦.٢٥	١٨٥	٣٨.٧٥	١١٥	٦ - يُصمم برامج لمحو الأمية الرقمية بين الطلاب المحرومين.
١١	٠.٦٢	١.٨٨	٣٧.٥	١٥٠	٣٦.٢٥	١٤٥	٢٦.٢٥	١٠٥	٧ - ينفذ خططاً فعالة لسد الفجوة الرقمية بين مجتمع المدرسة.
٢	٠.٨٥	٢.٥٦	٢.٥	١٠	٣٨.٧٥	١٥٥	٥٨.٧٥	٢٣٥	٨ - يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الآمن والأخلاقي للتكنولوجيا والمحتوى الرقمي.
٩	٠.٦٩	٢.٠٧	١١.٢ ٥	٤٥	٧٠	٢٨٠	١٨.٧٥	٧٥	٩ - يستخدم الأدوات الرقمية للمساهمة في التغيير الاجتماعي الإيجابي.
٤	٠.٨٤	٢.٥٢	٢.٥	١٠	٤٢.٥	١٧٠	٥٥	٢٢٠	١٠ - ينفذ استراتيجيات الوقاية من التمر الإلكتروني لدى طلاب مدرسته
٥	٠.٧٨	٢.٣٥	١٠	٤٠	٤٥	١٨٠	٤٥	١٨٠	١١ - ينفذ استراتيجيات التدخل العلاجي للتمر الإلكتروني

يتضح من استجابات أفراد العينة فيما يخص واقع توافر جدارات الدفاع عن المساواة والعدالة الرقمية لدى مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠,٦٣ - ٠,٩٧)، وهي واقعة ضمن التوافر المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الجدارات على النحو التالي: تلت العبارة (٥) المرتبة الأولى

"يلتزم في ممارساته بتوزيع المواد الرقمية المتقدمة بين الصفوف الدراسية والطلاب بعدالة" بوزن نسبي مرتفع (٠.٩٧)؛ أما العبارة (٨) فقد جاءت في المرتبة الثانية "يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الآمن والأخلاقي للتكنولوجيا والمحتوى الرقمي" وحصلت على وزن نسبي (٠.٨٥)، وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الثالثة، "يعالج قضايا إمكانية الوصول الرقمي لجميع الطلاب، بما فيهم ذوي الإعاقة، إلى البرامج التعليمية والتدريبية عبر الإنترنت" وحصلت على وزن نسبي مرتفع (٠.٨٤)، وبالنسبة للعبارة (١٠) فقد حلت في المرتبة الرابعة "ينفذ استراتيجيات الوقاية من التمر الإلكتروني لدى طلاب مدارسهم" وحصلت على وزن نسبي (٠.٨٤)، وجاءت العبارة (١١) في المرتبة الخامسة "ينفذ استراتيجيات التدخل العلاجي للتمر الإلكتروني"، وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٨)، أما العبارة (٢) فقد جاءت في المرتبة السادسة "يحفز المعلم لتقديم أفكار متجددة للتدريس" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٧٩)، وبالنسبة للعبارة (٤) حلت في المرتبة السابعة يُشرك كافة المعلمين في تطوير مبادرات التكنولوجيا" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٧)، وجاءت العبارة (١) في المرتبة الثامنة "يتأكد من أن جميع الطلاب يتوفر لديهم معلمون مهرة في استخدام التكنولوجيا لتوفير تعلم أصيل وجذاب نشط" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٢)، أما العبارة (٩) فقد جاءت في المرتبة التاسعة "يستخدم الأدوات الرقمية للمساهمة في التغيير الاجتماعي الإيجابي" وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٩)، وجاءت العبارة (٦) في المرتبة العاشرة، "يصمم برامج لمحو الأمية الرقمية بين الطلاب المحرومين" وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٧)، أما العبارة (٧) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة "ينفذ خطط فعالة لسد الفجوة الرقمية بين مجتمع المدرسة" وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٢).

وللإجابة على السؤال الثاني: ما درجة توافر جدارات التخطيط الرؤي لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية.

جدول (٢)

استجابات أفراد العينة حول توافر جدارات التخطيط الرؤي
لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي

الترتيب	النسبي الوزن	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٣	٠.٨٦	٢.٥٨	٠	٠	٤١.٢٥	١٦٥	٥٨.٧٥	٢٣٥	١ - يشرك كافة المعنيين في وضع رؤية وخطوة استراتيجية لدمج التكنولوجيا في التدريس تتماشى مع التغيرات التكنولوجية السريعة.
١	٠.٩٣	٢.٨١	١	٤	٥.١٦	٦٦	٨٢.٥	٣٣٠	٢ - يضمن مزامنة مبادرات التحول الرقمي مع الخطة الاستراتيجية طويلة المدى.
٢	٠.٨٩	٢.٦٧	٠	٠	٣٣	١٣٢	٦٧	٢٦٨	٣ - يوظف التكنولوجيا الحديثة لضمان نقل رؤية المدرسة التكنولوجية بشكل فعال إلى كافة الشركاء.
٦	٠.٧٧	٢.٣٣	٥	٤	٥٦.٢٥	٤٥	٣٨.٧٥	٣١	٤ - يُقَيِّم الخطة الاستراتيجية بعد دمج التكنولوجيا
٤	٠.٨٠	٢.٤	٢.٥	١٠	٥٥	٢٢٠	٤٢.٥	١٧٠	٥ - يشرك فئات المجتمع الخارجي في تطوير رؤية لاستخدام التكنولوجيا لتقدم تعلم الطلاب ونجاحهم.
٩	٠.٧٢	٢.١٨	٧.٥	٣٠	٦٦.٢٥	٢٦٥	٢٦.٢٥	١٠٥	٦ - يحدد أهداف قابلة لقياس التعلم المُعزز بالتكنولوجيا.
٨	٠.٧٣	٢.٢	١٢.٥	٥٠	٥٥	٢٢٠	٣٢.٥	١٣٠	٧ - يوازن بين الابتكار في التعليم عبر الإنترنت والحفاظ على جودة تجارب التعليم التقليدية.

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٥	٠.٧٩	٢.٣٨	١.٢٥	٥	٢١.٢٥	٨٥	٦٥	٢٦٠	٨ - يضع خطة تنفيذية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة.
٧	٠.٧٧	٢.٣٢	٢.٥	١٠	٦٢.٥	٢٥٠	٣٥	١٤٠	٩ - يوظف التكنولوجيا في مجال خدمة المجتمع
١٠	٠.٦٨	٢.٠٣	٢٨.٧ ٥	١١٥	٣٨.٧٥	١٥٥	٣٢.٥	١٣٠	١٠ - يتبادل مع مديري المدارس الأخرى الخبرات وأفضل الممارسات.

وجاءت النتائج كالتالي: يتضح من استجابات أفراد العينة فيما يخص واقع توافر جدارات التخطيط الرؤي لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠،٦٣ - ٠،٩٣)، وهي واقعة ضمن التوافر المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الجدارات على النحو التالي:

احتلت العبارة (٢) المرتبة الأولى "يعمل على تنفيذ مبادرات التحول الرقمي في نفس الوقت ومتزامنة مع الخطة الاستراتيجية طويلة المدى لتنفيذ التحول الرقمي طبقا لرؤية استراتيجية مصر للتنمية المستدامة" وحصلت على وزن نسبي (٠.٩٣)؛ أما العبارة (٣) فقد جاءت في المرتبة الثانية "يوظف التكنولوجيا الحديثة لضمان نقل رؤية المدرسة التكنولوجية بشكل فعال إلى كافة الشركاء" وحصلت على وزن نسبي (٠.٨٩)، أما العبارة (١) فقد جاءت في المرتبة الثالثة "يحرص على اشتراك كافة المعنيين في وضع رؤية وخطة استراتيجية لدمج التكنولوجيات الناشئة في التدريس والإدارة تتماشى مع التغيرات التكنولوجية السريعة" وحصلت على وزن نسبي (٠.٨٦)، وجاءت العبارة (٥) في المرتبة الرابعة "يقوم بمشاركة فئات المجتمع الخارجي في تطوير رؤية لاستخدام التكنولوجيا لنقدم تعلم الطلاب ونجاحهم، ولتحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا في التعلم وممارسة الأنشطة" وحصلت على وزن نسبي (٠.٨٠)، وبالنسبة للعبارة (٨) "يلتزم بوضع خطة تنفيذية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة" فقد حلت في

المرتبة الخامسة وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٩)، أما العبارة (٤) فقد جاءت في المرتبة السادسة، يحرص على تقييم الخطة الاستراتيجية بعد دمج التكنولوجيا وهي وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٧). وجاءت العبارة (٩) في المرتبة السابعة" يوظف التكنولوجيا في مجال خدمة المجتمع"، وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٧). وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الثامنة، وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٣)، ومفادها "يوازن بين الابتكار في التعليم عبر الإنترنت والحفاظ على جودة تجارب التعليم التقليدية". وبالنسبة للعبارة (٦) حلت في المرتبة التاسعة "يحرص على أن يحدد أهداف قابلة لقياس التعلم المُعزز بالتكنولوجيا" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٢). أما العبارة (١٠) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، حيث حصلت على وزن نسبي (٠.٦٨)، ويرى أفراد العينة أن نسبة كبيرة من مديري المدارس يتشارك مع الزملاء المناظرين الخبرات والدروس المستفادة وأفضل الممارسات والتحديات.

وللإجابة على السؤال الرابع: ما درجة توافر جدارات تمكين القادة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي؟ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية.

جدول (٣)

استجابات أفراد العينة حول مستوى توافر جدارات تمكين القادة
لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي:

الترتيب	النسبي الوزن	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٣	٠.٧٣	٢.٢١	٥	٢٠	٦٨.٧٥	٢٧٥	٢٦.٢٥	١٠٥	١ - يعزز لدى المعلمين ثقافة الإبداع الرقمي في التدريس.
٦	٠.٦٩	٢.٠٧	١٧.٥	٧٠	٥٧.٥	٢٣٠	٢٥	١٠٠	٢ - يوفر برامج تدريبية للمعلمين لتنمية الجدارات الرقمية للاستفادة من التكنولوجيا في التعليم.
٤	٠.٧٢	٢.١٦	١٠	٤٠	٦٣.٧٥	٢٥٥	٢٦.٢٥	١٠٥	٣ - ينفذ برامج تدريبية للإداريين في مجال

الترتيب	النسبي الوزني	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
									استخدام وتوظيف التكنولوجيا
٢	٠.٧٤	٢.٢٢	١٠	٤٠	٥٧.٥	٢٣٠	٣٢.٥	١٣٠	٤ - يقدم حوافز للنماذج المتميزة في مجال الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في خدمة المجتمع.
٥	٠.٧٠	٢.١٢	١٧.٥	٧٠	٥٢.٥	٢١٠	٣٠	١٢٠	٥ - يشرك اتحاد الطلاب في القرارات المتعلقة بخدمات التكنولوجيا في المدرسة.
١٠	٠.٥٨	١.٧٦	٣٤	١٣٦	٥٥.٧٥	٢٢٣	١٠.٥	٤٢	٦ - يعزز فكرة تبني التكنولوجيا ونشرها لدى المعلمين والموظفين والطلاب.
٧	٠.٦٩	٢.٠٨	١٣.٧٥	٥٥	٦٤	٢٢٦	٢٢.٢٥	٨٩	٧ - يدعم المعلمين في استخدام التكنولوجيا لتطوير التعلم الذي يلبي الاحتياجات التعليمية المتنوعة للطلاب.
١	٠.٨٠	٢.٤١	٦.٢٥	٢٥	٤٦	١٨٤	٤٧.٧٥	١٩١	٨ - يطور تقييمات التعلم الرقمية التي توفر رؤية شخصية وقابلة للتنفيذ لتقدم الطلاب.
٩	٠.٦٢	١.٨٦	٢٤.٧٥	٩٩	٦٣.٧٥	٢٢٥	١١.٥	٤٦	٩ - يصمم منصات وأدوات رقمية متقدمة لتشجيع التعاون بين معلمي التخصصات المختلفة
٨	٠.٦٤	١.٩٢	٣٤	١٣٦	٤٠	١٦٠	٢٦	١٠٤	١٠ - يصمم برامج إرشادية متطورة تربط بين المعلمين المتمرسين في مجال التكنولوجيا وأولئك الأقل ثقة في المهارات الرقمية.

وجاءت النتائج كالتالي: يتضح من استجابات أفراد العينة فيما يخص واقع توافر جدارات تمكين القادة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠،٦٤ - ٠،٩٢)، وهي واقعة ضمن التوافر المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الجدارات على النحو التالي:

احتلت العبارة (٨) المرتبة الأولى في ارتفاع الوزن النسبي بالمقارنة بسائر العبارات الأخرى، وحصلت على وزن نسبي (٠،٨٠)، وتنص على "يطور تقييمات التعلم الرقمية التي توفر رؤية شخصية وقابلة للتنفيذ لتقدم الطلاب"، وجاءت العبارة (٤) في المرتبة الثانية، وحصلت على وزن نسبي (٠،٧٢)، ومؤها "يقدم حوافز للنماذج المتميزة في مجال الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في خدمة المجتمع"، أما العبارة (١) فقد جاءت في المرتبة الثالثة، وهذه العبارة تنص على "يعزز لدى المعلمين ثقافة الإبداع الرقمي في التدريس"، وحصلت على وزن نسبي (٠،٧٣)، وبالنسبة للعبارة (٣) فقد حلت في المرتبة الرابعة "ينفذ برامج تدريبية للإداريين في مجال استخدام وتوظيف التكنولوجيا في انجاز الأعمال الإدارية للمدرسة الكترونياً" وحصلت على وزن نسبي متوسط (٠،٧٢). وجاءت العبارة (٥) في المرتبة الخامسة "يُشرك اتحاد الطلاب في القرارات المتعلقة بخدمات التكنولوجيا في المدرسة" وحصلت على وزن نسبي (٠،٧٠)، وبالنسبة للعبارة (٢) "يوفر برامج تدريبية للمعلمين لتنمية الجدارات الرقمية للاستفادة من التكنولوجيا في التعليم" فقد حلت في المرتبة السادسة، وحصلت على وزن نسبي متوسط (٠،٦٩). وجاءت العبارة (٧) في المرتبة السابعة "دعم المعلمين في استخدام التكنولوجيا لتطوير التعلم الذي يلبي الاحتياجات التعليمية المتنوعة للطلاب" وحصلت على وزن نسبي (٠،٦٥). أما العبارة (١٠) "يصمم برامج إرشادية متطورة تربط بين المعلمين المتمرسين في مجال التكنولوجيا وأولئك الأقل ثقة في المهارات" فقد جاءت في المرتبة الثامنة، وحصلت على وزن نسبي (٠،٦٤). وبالنسبة للعبارة (٩) "يقوم بتصميم منصات وأدوات رقمية متقدمة لتشجيع التعاون بين معلمي التخصصات المختلفة" فقد حلت في المرتبة التاسعة، حيث حصلت على وزن نسبي (٠،٦٢). وجاءت العبارة (٦) في المرتبة الأخيرة "يعزز فكرة تبني التكنولوجيا ونشرها لدى المعلمين والموظفين والطلاب" وحصلت على وزن نسبي (٠،٥٨)، حيث يرى أفراد العينة أن مدير المدرسة الثانوية العامة.

وللإجابة على السؤال الرابع: ما درجة توافر جدارات تصميم الأنظمة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي؟ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية.

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة حول مستوى توافر جدارات تصميم الأنظمة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي:

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
٧	٠.٦٨	٢.٠٦	١٧.٥	١٤	٥٨.٧٥	٤٧	٢٣.٧٥	١٩	١ - يُشكل فرق وأنظمة للتنفيذ والتحسين المستمر لاستخدام التكنولوجيا لدعم التعلم.
٩	٠.٦٤	١.٩٢	١٢.٥	١٠	٨٢.٥	٦٦	٥	٤	٢ - يتخذ سياسات لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة بشكل مسؤول وأخلاقي.
٣	٠.٧٧	٢.٣١	١.٢٥	١	٦٦.٢٥	٥٣	٣٢.٥	٢٦	٣ - ينشئ أنظمة فعالة لدعم التكنولوجيا في المدرسة.
١	٠.٩٢	٢.٧٧	٥	٤	٨٠	٦٤	٣٧.٥	٣٠	٤ - ينفذ أنظمة إدارة التعلم التي تتكامل مع الخدمات الرقمية الأخرى.
٦	٠.٦٩	٢.٠٧	٢٢.٥	١٨	٤٧.٥	٣٨	٣٠	٢٤	٥ - ينفذ استراتيجيات شاملة للأمن السيبراني لحماية البيانات المؤسسية الحساسة.
٥	٠.٧٢	٢.١٦	٢٠	١٦	٤٣.٧٥	٣٥	٣٦.٢٥	٢٩	٦ - يتخذ القرارات الإدارية بناء على بيانات نظام الإدارة الإلكتروني
٢	٠.٧٩	٢.٣٨	٠	٠	٦١.٢٥	٤٩	٣٨.٧٥	٣١	٧ - يعلن القرارات الإدارية إلكترونياً
٤	٠.٧٥	٢.٢٧	١٠	٨	٥٢.٥	٤٢	٣٧.٥	٣٠	٨ - يضع خطط معالجة الكوارث للأنظمة التكنولوجية.

العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		المتوسط	النسبي الوزني	الترتيب
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
٩- ينفذ شركات تدعم الرؤية الاستراتيجية وتحقق أولويات التعلم وتحسن العملية التعليمية باستخدام التكنولوجيا.	٢٥	٤٢	٥٢.٥	١٨	٢٢.٥	٢٠.٢	٠.٦٧	٨	

وجاءت النتائج كالتالي: يتضح من استجابات أفراد العينة فيما يخص واقع توافر جدارات تصميم الأنظمة لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠،٦٤ - ٠،٩٢)، وهي واقعة ضمن التوافر المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الجدارات على النحو التالي:

احتلت العبارة (٤) المرتبة الأولى ومفادها "يقوم وبدرجة مرتفعة تنفيذ أنظمة إدارة التعلم التي تتكامل مع الخدمات الرقمية الأخرى" وحصلت على وزن نسبي (٠.٩٢). وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الثانية "يعلن القرارات الإدارية الكترونياً" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٩). أما العبارة (٣) فقد جاءت في المرتبة الثالثة "ينشئ أنظمة فعالة لدعم التكنولوجيا في المدرسة" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٧). وبالنسبة للعبارة (٨) فقد حلت في المرتبة الرابعة "يضع خطط معالجة الكوارث للأنظمة التكنولوجية" حيث حصلت على وزن نسبي (٠.٧٥). وجاءت العبارة (٦) في المرتبة الخامسة "يتخذ القرارات الإدارية بناءً على بيانات نظام الإدارة الإلكتروني" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٢). أما العبارة (٥) فقد جاءت في المرتبة السادسة "ينفذ استراتيجيات شاملة للأمن السيبراني لحماية البيانات المؤسسية الحساسة" حيث حصلت على وزن نسبي (٠.٦٩). وبالنسبة للعبارة (١) "يشكل فرق وأنظمة للتنفيذ والتحسين المستمر لاستخدام التكنولوجيا لدعم التعلم" حلت في المرتبة السابعة، وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٨). وجاءت العبارة (٩) في المرتبة الثامنة، وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٧)، "ينفذ شركات تدعم الرؤية الاستراتيجية وتحقق أولويات التعلم وتحسن العملية التعليمية باستخدام التكنولوجيا". وبالنسبة للعبارة (٢) "يتخذ سياسات لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة بشكل مسئول وأخلاقي" حلت في المرتبة الأخيرة، وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٤).

وللإجابة على السؤال الخامس: درجة توافر جدارات التعلم المستمر لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي؟ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية.

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة حول مستوى توافر جدارات التعلم المستمر لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي:

الترتيب	النسبي الوزن	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١	٠.٩٢	٢.٧٦	٠	٠	٢٣.٧٥	١٩	٧٦.٢٥	٦١	١ - يُشارك بانتظام في شبكات التعلم المهنية عبر الإنترنت للتعلم.
٤	٠.٧٤	٢.٢٣	٥	٤	٦٦.٢٥	٥٣	٢٨.٧٥	٢٣	٢ - يُشارك بالحضور في الندوات والمؤتمرات وتقديم العروض فيها حول التحول الرقمي في التعليم.
٦	٠.٦٥	١.٩٦	١١.٢٥	٩	٨١.٢٥	٦٥	٧.٥	٦	٣ - يُشارك بنشاط في التعلم الذاتي المستمر حول التكنولوجيا ذات الصلة بعمليات الإدارة.
٧	٠.٦٢	١.٨٦	٢٠	١٦	٧٣.٧٥	٥٩	٦.٢٥	٥	٤ - يُشارك بنشاط أفضل الممارسات للمبادرات التكنولوجية الناجحة مع مجتمع التعليم الأوسع.
٨	٠.٦١	١.٨٥	٣٦.٢٥	٢٩	٤٢.٥	٣٤	٢١.٢٥	١٧	٥ - يستخدم التكنولوجيا للمشاركة بانتظام في الممارسات التأملية التي تدعم النمو الشخصي والمهني.
٩	٠.٥٩	١.٧٧	٣٥	٢٨	٥٢.٥	٤٢	١٢.٥	١٠	٦ - يقيس رضا الطلاب حول فعالية خدمات التكنولوجيا التعليمية.
٥	٠.٦٦	١.٩٨	٢٥	٢٠	٥١.٢	٤١	٢٣.٧٥	١٩	٧ - يقيس رضا المعلمين حول فعالية خدمات التكنولوجيا التعليمية.

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١٠	٠.٥٨	١.٧٦	٣١.٢٥	٢٥	٦١.٢	٤٩	٧.٥	٦	٨ - يقيس رضا المجتمع الخارجي حول فعالية خدمات التكنولوجيا التعليمية.
٢	٠.٨٢	٢.٤٦	٠	٠	٥٣.٧٥	٤٣	٤٦.٢٥	٣٧	٩ - يصمم برامج لتطوير الجدارات اللازمة لقيادة التغيير في العصر الرقمي.
٣	٠.٨٠	٢.٤١	٢.٥	٢	٥٣.٧٥	٤٣	٤٣.٧٥	٣٥	١٠ - يتخذ سياسات التحسين المستمر لتطوير التكنولوجيا بالمدرسة.

وجاءت النتائج كالتالي: يتضح من استجابات أفراد العينة فيما يخص واقع توافر جدارات التعلم المستمر لدي مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التحول الرقمي، وقد انحصرت الأوزان النسبية بين (٠،٥٨ - ٠،٩٢)، وهي واقعة ضمن التوافر المتوسط والكبير، وجاء ترتيب هذه الجدارات على النحو التالي:

احتلت العبارة (١) المرتبة الأولى، وحصلت على وزن نسبي (٠.٩٢)، وتنص على "يشارك بانتظام في شبكات التعلم المهنية عبر الإنترنت للتعلم". أما العبارة (٩) "يُصمم برامج لتطوير الجدارات اللازمة لقيادة التغيير في العصر الرقمي" فقد جاءت في المرتبة الثانية، وجاءت العبارة (١٠) في المرتبة الثالثة، وحصلت على وزن نسبي (٠.٨٠)، ومؤداها "يتخذ سياسات التحسين المستمر لتطوير التكنولوجيا بالمدرسة. وبالنسبة للعبارة (٢) حلت في المرتبة الرابعة "يشارك بالحضور في الندوات والمؤتمرات وتقديم العروض فيها حول التحول الرقمي في التعليم" وحصلت على وزن نسبي (٠.٧٤)، وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الخامسة" يقوم بدرجة متوسطة بقياس رضا المعلمين حول فعالية خدمات التكنولوجيا التعليمية" وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٦)، أما العبارة (٣) "يشارك بنشاط في التعلم الذاتي المستمر حول التكنولوجيا ذات الصلة بعمليات الإدارة" فقد جاءت في المرتبة السادسة، وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٥)، وبالنسبة للعبارة (٤) "يشارك بنشاط أفضل الممارسات للمبادرات التكنولوجية الناجحة مع مجتمع التعليم

الأوسع، وها يعزز والتعاون بين مديري المدارس ومجتمع التعلم الأوسع" حلت في المرتبة السابعة، وحصلت على وزن نسبي (٠.٦٢)، وجاءت العبارة (٥) في المرتبة الثامنة "يستخدم التكنولوجيا للمشاركة بانتظام في الممارسات التأملية التي تدعم النمو الشخصي والمهني" وحصلت على وزن نسبي (٠.٦١). وجاءت العبارة (٦) في المرتبة التاسعة "يقيس رضا الطلاب حول فعالية خدمات التكنولوجيا التعليمية" وحصلت على وزن نسبي (٠.٥٩)، وارتباطا على النتيجة السابقة جاءت العبارة (٨) "يقيس رضا المجتمع الخارجي حول فعالية خدمات التكنولوجيا التعليمية" في المرتبة الأخيرة، وحصلت على وزن نسبي قليل (٠.٥٨).

التوصيات:

لتطوير جدارات مديري المدارس يمكن تقديم التوصيات التالية:

- (١) اعتماد خطة استراتيجية لتطبيق التحول الرقمي بالمدارس.
- (٢) وضع رؤية عن واقع أداء مديري المدرسية في التحول الرقمي من حيث جداراتهم ومعارفهم وعلاقتهم بكل عناصر وأهداف التحول الرقمي.
- (٣) تعزيز الوزارة لسياسات وبرامج مديري المدارس الرقمية على كافة المستويات.
- (٤) وضع خطة استراتيجية لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة لتحسين جدارات القيادة الرقمية لديهم.
- (٥) توفير مجموعة من المتطلبات لتطبيق القيادة الرقمية منها: المتطلبات الإدارية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات الثقافية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات المالية، والمتطلبات التشريعية.
- (٦) اتباع الخطوات العلمية السليمة في تطبيق القيادة الرقمية، بدء من مرحلة الإعداد والتهيئة، ثم بمرحلة التخطيط لتطبيق القيادة الرقمية، ومرحلة التنفيذ العلمي، ومرحلة التقويم والمتابعة تأسيسا على معايير علمية.

-
- (٧) إنشاء وحدة متخصصة للتحويل الرقمي بوزارة التربية والتعليم لإعداد القيادات المدرسية.
- (٨) توفير ركائز القيادة الرقمية ودعمها من خلال التعلم المهني، مساحات وبيئات تعليمية مبتكرة، الابتكار والتجريب، المواطنة الرقمية.
- (٩) ضرورة تذليل العقبات والمعوقات التي تواجه مدير المدرسة أثناء تأدية مهام ومسئوليات عمله.
- (١٠) مشاركة أعضاء هيئة التعليم في صنع القرار المتعلق بالتحويل الرقمي.
- (١١) ضرورة قيام مدير المدرسة بتوجيه المعلم نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، والاستفادة من الانترنت ومصادر المعرفة المختلفة.
- (١٢) تعديل وتحسين نظام التقويم الحالي لأداء مديري المدارس وأساليبه وآلياته مديري المدارس الثانوية العامة بما يتناسب مع التحويل الرقمي.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم، محمود محمد، والحداد، بسمه محرم.(٢٠١٨) . منشآت الأعمال والتحول الرقمي، مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، مج٢١، ع٢١٤.
- ٢- أبو السميح، حاتم عبد الرحمن، ورجال، صلاح محمد. (١٤٣٣). العصر الرقمي والتعليم، ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود.
- ٣- بنوان، هبة إبراهيم الشحات.(٢٠٢٢). "المتطلبات التعليمية للتحويل الرقمي بالمجتمع المصري: التعليم الأساسي نموذجاً"، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد ٢٣ الجزء ٣، ص ص ١ -٣٥.
- ٤- حسين، سلامة عبدالعظيم؛ أبو العينين، عبير جلال؛ السيد، هالة محمد. (٢٠١٩). "تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية"، مجلة المعرفة التربوية، يوليو ٢٠١٩، المجلد ٧، العدد ١١، ص ص. ١٢٨ - ١٤٢ .
- ٥- الحريري، رافدة. (٢٠١٨). مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٦- الحيلة، أمال؛ ومسلم، عبد القادر. (٢٠١٦). "مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية"، مؤتمر "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، السبت ١٢ مارس

- ٧- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (٢٠١٨). "آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية". مجلة الإدارة التربوية، ع (٢٠)، ١١-٨٦.
- ٨- خشان، بلال محمد أحمد. (٢٠٢٢). "الاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس بمديرية قسبة عمان وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٨، العدد ١٢، ديسمبر ٢٠٢٢، ص ص ٤٤٠-٤٦٧.
- ٩- خلاف، نجلاء محمد علي حجازي؛ ودرويش، إبراهيم السيد وسعيد، وائل أحمد راضي ومراد، محمد مصطفى علي. (٢٠١٨). "الجدارات الحرفية لإعداد فني النسيج بالمدرسة الفنية المتقدمة الصناعية". مجلة دراسات تربوية واجتماعية - كلية التربية بجامعة حلوان، مج(٢٥)، ٢٩٣-٣١٥.
- ١٠- الدسوقي، عيد أبو المعاطي. (٢٠١٠). معلم المستقبل والتعليم، مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ط٣.
- ١١- الدهشان، جمال علي. (٢٠١٩). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، ج٦٨، ديسمبر، ص ص ٣١٩٩-٣٢٥٣.
- ١٢- الزهراني، عبدالله بن عطية. (٢٠١٢). "استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٨(٤)، ٧٠٧-٧٣٥.
- ١٣- السلمي، احمد سليم سالم، الكيرعاني، محمد بن كشم بن أحمد. (٢٠٢٢). "تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الإستراتيجية: تصور مقترح"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد ٢، العدد ٧.

١٤- السلمي، علي (٢٠١٥) نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات في رحلتي مع الإدارة : كتابات إدارية في قضايا وطنية، ج (٢)، القاهرة، دار غريب للنشر.

١٥- سميح الزين، أميمة. (٢٠١٦): "التحول لعصر التعليم الرقمي، تقدم معرفي أم تقهقر منهجي"، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية، في الفترة من ٢٢ - ٢٤ ابريل مركز جيل البحث العلمي وجامعة تيازة، طرابلس لبنان.

١٦- شرف، رشا سعد عبدالشافي. (٢٠١٩). "خارطة طريق تكنولوجيا مقترحة لتفعيل دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي للتعليم الثانوي العام في بعض الدول العربية"، دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، المجلد ٢٥، العدد ١١، ص ص ١١ - ١٢١

١٧- شعلان، محمد علي حسن. (٢٠١٦). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠ (١)، مجلة المهندسين، تصدر عن الهيئة السعودية للمهندسين، ع٩٩، ذو القعدة ١٤٣٧هـ، أغسطس.

١٨- الشريف، دعاء حمدي. (٢٠٢١). تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء مصر الرقمية . المجلة التربوية، جامعة سوهاج ، نوفمبر، ج ٨ (٩١).

١٩- عبد الرحمن، ملاحفجي بكري. (٢٠١٤). "الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة المصرية الإلكترونية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد ٢.

٢٠- العدوان، تغريد علي اسحق. (٢٠٢٣). "تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٩، العدد ١، يناير ٢٠٢٣، ص ص ٢٠٦-٢٢٨

- ٢١- عرفه، رضوه فؤاد حسن؛ وجوه، يوسف عبدالمعطي مصطفى؛ ومخلف، سميحة علي محمد. (٢٠٢٢). "متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، المجلد ١٦، العدد ٩، ص ص ١١٧ - ١٧٧.
- ٢٢- العسيري، بندر بن مفرح. (٢٠٢٠). **التربية الرقمية لتحقيق متطلبات ٢٠٣٠م**، الرياض، مكتبة الملك فهد للنشر.
- ٢٣- عميرة، سميرة إبراهيم. (٢٠٠٦). دور تكنولوجيا الاتصالات في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في مديريات التربية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- ٢٤- القصراوي، عماد شوقي سيفين. (٢٠١٤). **التدريس في عصر الكوكبية**، (بحوث معاصرة في تعليم الرياضيات)، القاهرة، عالم الكتب.
- ٢٥- الكميحي، لطيفة علي. (٢٠١٦). **التعليم الإلكتروني ركيزة مجتمع المعرفة**، مجلة **جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، ع ٢٤، أكتوبر.
- ٢٦- لوسيا، انتونيت وليبنجر، ريتشارد. (٢٠٠٠). "تماذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات". **مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال** - تصدرها الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ع (١٧١).
- ٢٧- محمد، عبد الناصر محمد رشاد؛ عباس، هشام سيد. (٢٠٢٠). "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة

والإدارة التعليمية، يناير ٢٠٢٠، المجلد ٧، العدد ٢٥ . ص ص
١٠٥ - ٢٠٧.

٢٨- المسلماني، لمياء إبراهيم الدسوقي إبراهيم. (٢٠٢٢). "التحول الرقمي في الجامعات المصرية: الواقع - المتطلبات - المعوقات"، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد ٩٩، يوليو ٢٠٢٢، ص ص ٨٧٦-٧٩٣.

٢٩- نصر، حنان حسن سليمان. (٢٠٢٢). "آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري"، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، سبتمبر ٢٠٢٢، العدد ٥٤، ص ص ٢٥٠ - ٣٠٣.

٣٠- نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠٢١). "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية". *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، المجلد ٤٥ العدد ٤، ص ص ١٥ - ١٣٥.

٣١- نوار، أحمد زينهم. (٢٠١٩). "التخطيط لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري، دراسة استشرافية"، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلد ٦٤، اغسطس ٢٠١٩، ص ص ٢٧٨-٢٨٩.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 32- Business Dictionary. (2020). **Technical-Competence**، Retrieved 5th Jan.، 2023 from: www.businessdictionary.com/definition/technical-competence.html
- 33- David Kergel & Birte Heidkamp-Kergel. (2020). Available on E-Learning، E-Didaktik und digitales Lernen، January
- 34- Ezeugbor، Carol Obiageli; Victor، Akinfolarin Akinwale (2018). "Administrators' Managerial Competencies for Sustainable Human Resource Management in Secondary Education in Enugu State، Nigeria،"

- European Journal of Education Studies**، 4(3)، Pp. 21-31.
- 35- Heather E. Canary، Robert D. McPhee. (2010). **Communication and Organizational Knowledge Contemporary Issues for Theory and Practice**. Taylor & Francis eBooks.
- 36- Heinze، Aleksej; Griffiths، Marie; Fenton، Alex، Fletcher، Gordon (2018). "Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment، Lad" (PDF). **Global Business and Organizational Excellence**. 37 (4)
- 37- ، S. & Pa-alisbo، M. (2020). "An Assessment of the Ibay Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok، Thailand." **World Journal of Education**، 10 (1)، Pp.149-163.
- 38- Matt، C.، Hess، T.، & Benlian، A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*، 57(5)
- 39- Sebaaly، M. et al. (2019). Digital Transformation and Quality، Efficiency، and Flexibility in Arab Universities، in: Badran، A. (Chief Editor)، *Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance*، Springer Nature، Switzerland. Pp 167- 177
- 40- Stolterman، Erik & Croon، Fors Anna .(2004). "Information Technology and the Good Life"، **Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice**، ISBN.