جامعة سوهاج
كلية التربية
المجلة التربوية

دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية.

إعداد

أ.مادونا جبران حنا

باحثة دكتوراة -الجامعة العربية الأمريكية

رام الله - فلسطين

تاريخ استلام البحث : ٤ نوفمبر ٢٠٢٤م - تاريخ قبول النشر: ١٥ نوفمبر ٢٠٢٤م

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم التأكد من صدقها وثباتها، وكانت عينة الدراسة من (٧٨) معلماً ومعلمة، وتم تحليل البيانات عبر برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- **أن الدرجة الكلية للاستجابات على فقرات دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.287).**
- **عدم وجود فروق دالة إحصائياً مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والتخصص، والمستوى التعليمي.**

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي بما يلي:

- **ضرورة تزويد المعلمين بالمهارات الرقمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية.**
- **ضرورة تفعيل وتعزيز دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.**

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، الأدوات الرقمية، الخط الأخضر

Abstract

The study aimed to identify the role of Arab government school principals within the Green Line in promoting the use of digital tools in the educational process. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was applied as a tool for collecting data. Its validity and reliability were verified. The study sample consisted of (78) male and female teachers. The data were analyzed using the (SPSS) program. The study reached the following results: - The total score of responses to the paragraphs on the role of school principals in promoting the use of digital tools in the process was high with an arithmetic mean of (3.84) with a standard deviation of (0.287). - There were no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the role of school principals in promoting the use of digital tools in the process attributed to the variable of gender, specialization, and educational level. In light of the results of the study, the following recommendations are recommended: - The necessity of providing teachers with the digital skills necessary to use digital technology. - The necessity of activating and enhancing the role of school principals in employing technology in the educational process.

Keywords: School principals, digital tools, Green Line

المقدمة

يشهد العالم في عصرنا الحاضر تطورًا تكنولوجيًا رقميًا في كافة مجالات الحياة، وكان للتربية والتعليم نصيباً من هذا التطور، إذ أن التعليم الحديث أصبح يتطلب توظيف التقنيات الرقمية في ميادين التعليم المباشرة، من خلال تبني أدوات رقمية تسهم في تعزيز التعليم وتحسينه لدى المتلقين للتعليم، سواء أكان ذلك في التعليم المدرسي، أو في التعليم العالي، وما يرتبط به من مراحل تعليم متعددة (البونوحي، ٢٠٢١).

وقد أكدت العديد من الدراسات أمثال (الخمايسة، ٢٠٢٢)، و(عساف، ٢٠٢٣) إلى أن المجتمعات في هذا العصر تواجه تغيرات وتحسينات في مجال المعلومات، والأساليب التي يتم التعامل بها، ولعل ذلك مرده إلى الكم الهائل من المعلومات الرقمية التي باتت تخترق المعارف والمهارات الحياتية والعلمية التي تتطلب النظر في استخدام تلك التقنيات والأدوات الرقمية في مجال التعليم.

ومن الجدير ذكره أن الأدوات الرقمية في مجال العمل التربوي والتعليمي، يرتبط بشكل كبير بالتوجيهات والتعزيزات التي يقوم بها مديرو المدارس، من أجل النهوض بالعملية التعليمية وتحسينها، وتحسين الأدوات المستخدمة خلالها، حيث يمكن الإشارة إلى أن مدير المدرسة يشكل عاملاً رئيسياً في توجيه وتشجيع الطاقم المدرسي على توظيف التقنيات والأدوات الرقمية في العملية التعليمية من قبل المعلمين (أبو عزام، ٢٠٢٤).

كما أنه في ظل تلك المستجدات في نظم المعلومات، والتحول نحو المعلومات الرقمية، والأدوات التي يتم من خلالها تفعيل التعليم الرقمي، لا بد من توفر بيئة تربوية محفزة على استخدام الأدوات الرقمية فيها، وهذه البيئة لا بد وأن تكون قادرة على صياغة التغيير الإيجابي الفعّال، والمؤثر في التعليم ومتطلباته، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية وتطويرها نحو الأفضل، وهذا الأمر يتطلب وجود مديرون يمتلكون الخبرة الكافية التي تمكنهم من تذليل العقبات التي تعترض تطبيقها في مدارسهم، إضافة إلى القدرة على توجيه المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي نحو أهمية تطبيق الأدوات الرقمية في العملية التعليمية(Hero, ٢٠٢٠).

ومن هذا المنطلق نجد أن الإدارات التعليمية دوماً تبحث عن المديرين المبدعين في مجال التكنولوجيا الرقمية، القادرين على توظيفها في المدرسة، وتدريب العاملين في المدرسة على تطبيقها، وقادرين على مراقبتها، وارشاد العاملين نحو جودة تطبيقها وتوظيفها في المدارس، وكذلك البحث عن معلمين قادرين على التجاوب مع متطلبات التغير الرقمي في مجال التعليم واستخدام الأدوات الرقمية

واتقانها من أجل تطوير جودة التعليم بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث (الشراري والصالح، ٢٠٢٢).

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضور على دور مديري المدارس في تعزيز استعمال الأدوات الرقمية من قبل المعلمين في العملية التعليمية، من خلال ابراز المهارات والكفايات الرقمية لدى مديري المدارس التي تمكنهم من السعي لتطبيق الأدوات الرقمية في العملية التعليمية، ومن خلال التعرف على وجهات نظر المعلمين حول قيام المديرين بتطبيق وتشجيع استعمال الأدوات الرقمية، ومعرفة الفوائد الجمة التي تقدمها تلك الأدوات للعملية التعليمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ومدى تبني المديرين للاستراتيجيات التخطيطية اللازمة لتطبيق تلك الأدوات .

مشكلة الدراسة

نتيجة التطورات السريعة التي شهدها العالم الرقمي في هذه الأيام، ودخول الأدوات الرقمية في كافة مناحي الحياة، ومنها التعليم الذي يسعى كافة الأطر التعليمية والمؤسسات التربية إلى مواكبة هذا التقدم في المجال الرقمي، إلا أن هناك بعض الدراسات قد لاحظت بعض العراقيل والمعوقات في تطبيق الأدوات الرقمية، والتي من بينها دراسة أحمد(2021) ، التي أشارت إلى وجود معوقات تتمثل في قلة الخبرة، والوعي، والتدريب على استعمال، وتوظيف الأدوات الرقمية في مجال الإدارات التربوية، والتعليمية، ودراسة القصقصي(٢٠٢٣)، ومن خلال مشاهدة الباحث لعلاقة بالميدان التعليمي أن هناك بعض القصور في تطبيق، وتوظيف الأدوات الرقمية في النظام التعليمي، لذا ارتأت الباحثة دراسة دور مديرو المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية في المدارس داخل الخط الأخضر، والذي يتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة الدراسة

١–ما الإطار النظري لتوظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢–ما واقع توظيف مديرو المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر للأدوات الرقمية في العملية التعليمية من وجهة نظر عينة البحث؟

٣– هل تختلف وجهات نظر العينة حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

ترنو هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف على واقع توظيف المديرون في المدارس الحكومية العربية داخل الخط للأدوات الرقمية في العملية التعليمية. لكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات داللة إحصائية في وجهات نظر العينة حول دور

٢- مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

٣- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العينة حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير التخصص.

٤- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العينة حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية بالآتي:

أولا: الأهمية النظرية: تعتبر الدراسة الحالية –حسب اطلاع الباحث –من الدراسات الحديثة التي أجريت حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية، ويأمل من هذه الدراسة أن تضيف مزيداً من الأدب التربوي، لتخصص الإدارة التربوية، وتقنياتها التربوية والتعليمية والاستراتيجية، في الجانب الاجتماعي والتربوية والتعليمي، والقيادي، كما أنه من المؤمل أن تري المكتبات العربية بالدراسات النظرية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وإتاحة المجال لطلبة العلم في الميدان التربوي، التقني والأكاديمي في التعرف على الأدوات الرقمية التعليمية التي باتت في متناول اليد في ظل هذا العصر، وهو عصر التكنولوجيا الرقمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تعديل رؤية واستراتيجيات القيادات التربوية والمعلمين والطلاب في المدرسة، ومشاركتهم في توظيف التكنولوجية الرقمية في التعليم، والآليات والبرامج المحفزة لتوظيفها في العملية التعليمية، من أجل تجويد المدخلات والمخرجات من العملية التعليمية، وقد تثمر عن انتهاج المديرون لاستراتيجيات تشجيعية تعمل على تعزيز وتحفيز الكادر المدرسي نحو استخدام الأدوات الرقمية في العملية التعليمي، وتطبيق البرامج الهادفة إلى اكساب المعلمين

والطلبة على ارتياد التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وفتح الآفاق واطلاق العنان لهم لممارسة كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا الرقمية في كافة مصادر العلم والمعرفة التي من شأنها تعزيز القدرات وتنمية المهارات للكادر البشري في المؤسسات التعليمية .

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة للتحقق من الفرضيات الآتية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير التخصص.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التعريفات الاصطلاحية الإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

مدير المدرسة من الناحية اللغوية: الجمع :مُدَرَاءُ، مُدِيرُونَ، ات. [دور].: مَسْؤُولٌ عَنْ إِدَارَةِ أَعْمَالِ مُؤَسَّسَةٍ أَوْ مَدْرَسَةٍ أَوْ قِسْمٍ مِنْ أَقْسَامِ وِزَارَةٍ مِنَ الوِزَارَاتِ (مسعود، ١٩٩٢، ص٧٢٥)

مديري المدارس الثانوية (اصطلاحًا): يعرف مدير المدرسة على أنه ذلك الشخص الذي يتولى تسيير الأمور في المدرسة من الناحية الإدارية والناحية التعليمية، بالإضافة إلى الناحية الإشرافية والمجتمعية من أجل تحقيق أهدافها، وهو ذلك القائد التربوي الذي يتمتع بخصائص ومهارات تؤدي إلى ممارسة أدواره المختلفة لبلوغ الأهداف التربوية المنشودة (رسمي وشعلان والقلاف، ٢٠١٩).

ويمكن تعريف مدير المدرسة اجرائيا على انه الموظف الإداري الذي يتم تعيينه من قبل الإدارة التعليمية من أجل تنظيم العمل داخل المدرسة، والاشراف على أداء المعلمين والطلبة، وهو الذي يسعى إلى النهوض بالعملية التعليمية حتى تحقق ما يراد منها في بناء الأجيال وتعليمهم.

الأداة لغة : جمع ها أدوات، وهي الآلة المستخدمة في انجاز شيء ما ، كأدوات التجارة والصناعة والزراعة، وغيرها (مسعود، ١٩٨٩٢، ص٣٦)

الأدوات الرقمية: تشير الأدوات الرقمية إلى تلك الأساليب والبرامج التي أفرزتها تكنولوجيا الاتصال عبر شبكة الانترنت، والتي تكون بتحويل المعلومات إلى رقمية كالنصوص، والرسومات، والصور الساكنة والمتحركة والصوت التي يمكن تناقلها عبر شبكة الانترنت بواسطة أجهزة الكترونية وسيطة مثل الحاسب الآلي، والتطبيقات البرمجية، وأدوات التواصل الالكتروني والبرمجيات، والتطبيقات البرمجية، وأدوات التواصل الالكتروني (البنا، ٢٠٢٣).

ويمكن تعرف الأدوات الرقمية اجرائياً على أنها تلك الوسائل والتقنبات الالكترونية التي تحول المعلومات اللفظية، إلى رقمية متحركة عبر منصات الكترونية رقمية، وتنتقل عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شاشات العرض، والألواح الإلكترونية الذكية، وغيرها، ويتم تشغيلها عبر شبكة الانترنت والمواقع الالكترونية والبرمجيات الخاصة بها.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة ضمن الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية.

الحد البشري: طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في المدارس العربية الحكومية داخل الخط الأخضر.

الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣–٢٠٢٤.

وتتحدد الحدود ضمن الأداة المستخدمة في الدراسة وهي الاستبانة التي تم استخدامها لجمع البيانات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عليها، والاتجاهات ووجهات النظر التي تبدو من خلال تحليل تلك البيانات.

الإطار النظري

تعرف الأدوات الرقمية على أنها تلك الأدوات التي تسمح للاستخدام والاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي أدوات تكنولوجية وبرامج وبرمجيات، وأدوات الانترنت التي يتم استعمالها في التعليم، والتي يسمح للأشخاص الذين يستخدمونها للتفاعل فيما بينهم من خلال المراسلات والمحادثات والمناقشات والمشاهدات، وهي تعبير عن كل ما أفرزته التكنولوجيا من أدوات التواصل والتفاعل بين الناس، عبر شبكة الانترنت والحاسوب (الطويرقي، ٢٠٢٢).

ويعرّف جونزاليس (Gonzales,٢٠١٩) القيادة الرقمية بأنها شكل جديد من أشكال القيادة التي تربط الإداريين بالتكنولوجيا، وهي تنطوي على استخدام التكنولوجيا، وخاصة وسائل

التواصل الاجتماعي، لتحسين حياة الآخرين ورفاهتهم وظروفهم، ومن أجل تحقيق هذه التغييرات النظامية في الممارسات التربوية وتعليم الطلاب (إليسيت وآخرون، .(Ellis. et al, 2021)

من خلال التعريفات السابقة يتضح أنها تشير إلى تلك الأدوات والأجهزة التقنية التي تعتمد على اعمال التكنولوجيا وادواتها ومفرزاتها في الميادين العملية لإنجاز وتطوير الأعمال بكافة أشكالها، ولا سيما فيما يخص العملية التعليمية.

كما أن الأدوات الرقمية تشكل منتجاً هاماً في إثراء العملية التعليمية كونها تسهل القدرة على الاستفادة من التقنيات المراقة لها، حيث أن هذه الأدوات تسهم في سرعة انجاز الأعمال والمهام التعليمية، وكذلك سرعة تقدمها وتطورها، وذلك من خلال توفر المعلومات، التي تشكل أهمية بالغة تعرف الطلبة والمعلمين المستجدات في أساليب التدريس، التي تعزز المعرفة، وتقوي الإدراك الحسي لديهم، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو العملية التي أصبحت يرافقها إجراءات بحث تثير الدقة والتشويق لديهم (بكري وعاشور، ٢٠٢٤).

لقد دخلت الأدوات الرقمية في ميدان التعليم في الآونة الأخيرة نتيجة لما يشهده العالم من تحولات جذرية في مختلف المجالات، حيث تغيرت المنظومة البنيوية التي تحكم على الأسس التي يقوم بها أي مجتمع، ولعل هذه التحولات الرقمية بأنواعها وأشكالها وأدواتها المتعددة، التي تمكنت من توفير الإطار المرجعي الأكثر أهمية في التحول في شتى المجالات العلمية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية (الدهشان ومحمود، ٢٠٢١).

كما أن العالم يشهد تحولاً رقميا كبيرًا، حيث يشير نعمة(٢٠٢٤) إلى أن التحول الرقمي يعمل على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة التعليمية، من أجل الاستفادة من التقنيات الناشئة والتوسع السريع في الأنشطة التعليمية التي تتم داخل المؤسسات التعليمية، من أجل خدمة جميع الأطراف في العملية التعليمية، من خلال ما يوفره التحول الرقمي في العملية التعليمية والتعلمية للقيام بالإجراءات الإدارية والعلمية، من خلال تطبيقها من قبل أعضاء هيئات التدريس لكسب تفاصيل أوضح وأعمق عن المجريات الحياتية وتطبيقاتها المعقدة.

ومما سبق يتبين أن الأدوات الرقمية باتت تدخل في شتى مناحي الحياة المختلفة، وكافة الأعمال التي يقوم بها الانسان ليسهل عليه أدائها بواسطة تلك الأدوات الرقمية، التي تحتاج إلى اعمال العقل والممارسة أكثر من اعمال الجسم كما كانت في السابق، وهي بدورها تسهم في تقريب المسافات، وتوفير الوقت والجهد المبذول للايفاء بالالتزامات بكافة أشكالها.

كما تشير العمري (٢٠٢٠) إلى تلك الفوائد التي تحققها تطبيق الأدوات الرقمية في العملية التعليمية إلى إضفاء ثقافة التدريب والتعلم الذاتي في مؤسسات التعليم، حيث بات لا يحتاج الطالب والمتعلم إلى المعلومة وتلقيها من قبل المعلم، بل أصبح يتلقاها مباشرة من خلال الأدوات الرقمية التي يستخدمها من أجل التعليم، ويتم تشجيعه على ممارستها من قبل المعلمين والمديرون في المدرسة.

وقد أشارت كل من توفيق وشحادة (٢٠٢٠) إلى أنه من أجل تطبيق الأدوات الرقمية ودمجها في النظام التربوي والتعليمي بجميع جوانبها وعناصرها، لا بد من وضوح الأهداف، ووجود عناصر ومكونات تكنولوجية رقمية ليتم من خلالها تطبيق الأدوات الرقمية، حيث أن العنصر الرقمي والتقني كالأجهزة والخدمات المساندة، إضافة إلى العنصر البشري كالإداريين والمعلمين والطلبة، وغيرهم، ومن تلك المكونات ما يلي

- المكون التعليمي الذي يتمثل في الطلبة، والمعلمين، والمواد التعليمية، والإداريون، والمكتبة، ومركز الأبحاث، والاختبارات.
- المكون التكنولوجي: وتتمثل في الانترنت والمواقع على شبكة الانترنت والحواسيب الشخصية، وتحويل المواد التعليمية رقمياً.
- المكون الإداري الذي يتمثل في الأهداف التعليمية الرقمية، وفلسفة التعليم الرقمي ، وكذلك الجداول الزمنية .

كما تشير دراسة الجريان(٢٠٢٤) إلى أن القيادة الرقمية وتطبيقها في العملية التعليمية يساعد في دعم ومساعدة، ومساندة الإدارة في توضيح الأساليب الإدارية، وإزالة الغموض والكشف عن نقاط الضعف والقوة لدى المعلمين والطلبة خلال اتباع عدة إجراءات ، لعل من أبرزها إتباع الأنظمة والقوانين دون التحايل عليها، وتفويض الصلاحيات بالطريقة الصحيحة ، وذلك لتجنب الانزلاق في الأخطاء التي ربما تسفر عن تعطيل القيمة المرغوبة ، والهدف المبتغى من العملية التعليمية ، إضافة إلى تحقيق الجودة في التعليم من خلال ممارسة تقنيات عاللية لتحقيق التكامل بين وظائف القيادة في تقديم الخدمات الإبداعية الرقمية الحديثة، والمتنوعة التي تأخذ طابع التطوير والتغيير والإصلاح نموذجاً، لمواكبة التغيرات والتطورات التي تستجد في بيئات العمل المدرسي .

كما وقد أشار الشراري والصالح (٢٠٢٢) إلى أن مديري المدارس يقومون بدور كبير وواضح في مجال التنمية المهنية للمعلمين في مجال التكنولوجيا الرقمية، وذلك كون أن الإدارة المدرسية تدرك جيداً احتياجات هؤلاء المعلمين، سواء أكانت هذه الاحتياجات شخصية أم مهنية، حيث يتطلب منهم أن يعملوا على تلبية الاحتياجات ودعمها، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتنميتهم، كما أن للإدارة

المدرسية دور كبير ومؤثر في تحسين نتائج الطلبة والمتعلمين، لأن هذه الإدارة تولي آراء وميول واتجاهات المتعلمين والمعلمين في هذا، الميدان التربوي القائم على توظيف الأدوات الرقمية في النظام التعليمي الخاصة بمدارسهم.

ومن هذا المنطلق نرى أنها ضرورية ولازمة بشكل كبير لدى المديرين في كافة أعمالهم، من أجل مواكبة العصر وتطوراته المتسارعة والتي تقوم بالدور الأمثل، من أجل وضع الحلول لكافة المشكلات والصعوبات التي تعترض طريق انجاز الأعمال، ولا سيما تلك المتعلقة بالعملية التعليمية.

وقد تقوم الإدارة المدرسية بتعزيز التعليم والنواتج التعليمية عند استخدام الأساليب والاستراتيجيات التعليمية، ولا سيما تلك المتعلقة بالتطور والتجديد فيها، خلال تكليف المعلمين والطلبة بالواجبات الرقمية، وابتكار أساليب ووسائل تعليمية رقمية مستمدة من افرازات التكنولوجيا الحديثة التي فرزت تلك الأدوات (البونوحي، ٢٠٢١)، والتي من بينها تحويل التعليم من خلال استخدام منصات التعليم عبر الانترنت، إذ أن هذه المنصات توفر للمتعلمين إمكانية الوصول إلى مواد تعليمية أكثر تخصصا ودقة ووضوح، كما أن المتعلمين يمكن لهم دراسة المواضيع الرقمية تبعاً لسرعاتهم الخاصة بهم، وكذلك في وقتهم الخاص، ومدى معرفتهم باستخدام تلك التقنيات الرقمية الحديثة في البحث عن المعلومة، والخبرة، والمهارة، بواسطة تلك الأدوات التقنية المستخدمة محمود، وأمين (٢٠٢٣).

وفي ضوء تطوير التعليم وكذلك تطبيق وتوظيف التعليم الرقمي، فإن الإدارة المدرسية ذات الاهتمام الكبير في رقمنة التعليم تقوم بتعزيز توظيف الأدوات الرقمية من قبل المعلمين يتبع عدة إجراءات تسهم في ذلك، ومن تلك الإجراءات قيام الإدارة المدرسية بحث المعلمين على استخدام تلك التطبيقات أثناء تدريسهم للطلبة استخدام الألعاب التعليمية التي تتمثل في المحاكاة والصفوف المقلوبة، والخرائط الذهنية الإلكترونية، والقصص الرقمية، والدروس الرقمية، كل هذه وغيرها من الأدوات الرقمية التي يسعى مدير المدرسة إلى تعزيزها لدى معلميه (سكر وأبو حية، ٢٠٢٢).

كذلك إن من واجب مديري المدارس من أجل تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في التعليم هو اغتنام الفرص التي يقدمها العصر الرقمي للاستفادة منها في توظيف الأدوات الرقمية من قبل المعلمين، ومساندة أي ابتكار أو ابداع رقمي يتقدم به أحد المعلمين في مجال التعليم، ويتقدم به أي طالب من الطلبة على أساس التميز، فدور مدير المدرسة هنا هو تقديم الدعم الكامل لهذا الطالب المميز، إضافة إلى أن لمدير المدرسة دور كبير في متابعة تطبيقات الطلبة والمعلمين للأدوات والتعليم الرقمي، ويكون هذه نابعة من القدرات المعرفية لديهم أدوات التعليم الرقمي، فهو من خلال تلك المهارات تستطيع الحكم عليه من حيث السمين والغث من الأدوات الرقمية التي يتم استخدامها في التعليم في المدارس ،

فهو يمدح في كل المحافل، وكذلك يتواصل مع الإدارات والمدارس الأخرى لنقل صورة التجربة التي يقوم بها المعلمين والطلبة في مجال التعليم الرقمي، حيث يشير (**Sheninger, 2019**): أن هناك سبعة أسس يتبعها المديرون الذين يمتازون بالقيادة الرقمية التي يمكن لأي مدرسة الأخذ بها لتحسين عملها من خلال الاستخدام الهادف للتكنولوجيا الرقمية، التي تتمثل في مشاركة الطلبة وتعلمهم ونتائجهم، وإنشاء مساحات وبيئات تعليمية مبتكرة، والتعليم المهني والاتصالات والعلاقات العامة، وإنشاء علاقة تجارية للمدرسة واستثمار الفر، وهذا الأمر يجعل مديري المدارس يعززون تطبيق الأدوات الرقمية في النظام التعليمي المدرسي.

ومن آليات تشجيع المديرون وتعزيز الأدوات الرقمية في المدرسة من خلال اتباع الإجراءات الآتية: وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات التعليمية، وتسهيل إجراء الاتصال بين الإدارات التعليمية والمدرسية المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى، وضمان الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسات التعليمية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وتقليل استخدام الورق، كما يشير سكر وأبو حية (٢٠٢١) إلى الإدارات المدرسية في الواقع الفلسطيني داخل الخط الأخضر تقوم بتشجيع المعلمين وتحفيزهم نحو توظيف الأدوات الرقمية اللازمة لإنجاز العملية والتعليمية وتطويرها من خلال استقطاب المستجدات في هذا المجال أمثال اللوح الالكتروني، وشاشات العرض، وأدوات التخزين الالكتروني، وأدوات التواصل الحديث بين المعلم وطلابه .

من خلال ما سبق يتضح أن مديري المدارس يشجعون تطبيق وتوظيف الأدوات الرقمية في النظام التعليمي، ولكن ضمن الإمكانيات المتاحة والمتوفرة في مدارسهم، وفي مهاراتهم واتجاهاتهم نحو التحول الرقمي في التعليم، فالمدير الذي تكون لديه القدرة الرقمية والكفايات الرقمية، بالطبع ينعكس على تشجيعه للمعلمين والطلبة لتعزيز المهارات الرقمية لديهم، وتوظيفها في العملية التعليمية، أما المدير الذي يفتقد إلى المهارات والقدرات التكنولوجية الرقمية، فإنه لا يعزز تلك المهارات لأنه لا يكون قادر على قياسها لدى المعلمين والطلبة، إلا أنه يعتمد في بعض الأحيان على معلمي الحاسوب والتكنولوجيا للتعامل مع المعلمين الذين لديهم اتجاهات وميول رقمية، لا نه يكون غير قادر على فهم واستيعاب ما تم توظيفه في المجال التعليمي من بعض المعلمين، إضافة إلى أن البيئة المدرسية والتجهيزات الالكترونية والرقمية من مباني ، وشبكة انترنت وأجهزة ذكية وشاشات عرض وأدوات أخرى إذا لم تتوفر في المدرسة، فلا يستطيع المدير تعزيز توظيف الأدوات التكنولوجية في التعليم، لأن فاقد الشيء لا يعطي.

إضافة إلى أن قدرة المدير على توعية المجتمع المحلي بأهمية توظيف الأدوات الرقمية في التعليم، وتوعية الطلاب، واقتناء الأدوات المساعدة في البيت، ولا سيما الشبكة الذكية وشبكة الانترنت،

والحاسوب الشخصي، والأجهزة الذكية الأخرى، هي أساس توظيف لأدوات الرقمية في العملية التعليمية، لأن الطالب يكون له دور كبير في استيعاب تلك المهارات الرقمية التي يتم عرضها، وكذلك القيام بالواجبات الرقمية، فاذا لم تتوفر لديه تلك المهارة والكفاية، لا يستطيع مدير المدرسة من تعزيز توظيف المهارات والأدوات الرقمية في العملية التعليمية(عفونة، ٢٠٢١).

فمن هنا نصل إلى نتيجة مفادها أن من معيقات توظيف وتعزيز الأدوات الرقمية في التعليم تتمثل في قلة خبرة ومهارة بعض المديرون والمعلمون والمتعلمين بالمهارات الرقمية التي تسهم في القدرة على ارتياد الأجهزة الرقمية التي تستلزم لإجراء المهمة الرقمية بشكل صحيح، إضافة إلى قلة وعي الأهالي بأهمية التعليم الرقمي، وعدم توفير ما يلزم أبنائهم من لوازم لقدرة أبنائهم على التعامل مع الأدوات الرقمية، وتوفير ما يلزمهم من مهارات من أحل ذلك.

ويرى سوباكيكو(Suphakicco, ٢٠٢٢) أن قادة المدارس لديهم فرص محدودة لتطبيق القيادة الرقمية في مدارسهم بسبب قيود مختلفة، وتشمل هذه القيود الوقت المحدود للتطوير المهني والتدريب، والمناهج الدراسية غير المرنة، ونقص البنية الأساسية للتكنولوجيا، والقيود المالية لتحديث البنية الأساسية للتكنولوجيا الحالية. بعد جائحة كوفيد–١٩، من الأهمية بمكان إعطاء الأولوية بشكل منهجي للاستثمار الرقمي في المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

وفي مجال تعزيز الأدوات الرقمية في النظام التعليمي، يجب على المعلمين تطوير المهارات الرقمية لاستخدام التقنيات الجديدة لتوفير تعليم معزز رقميًا بشكل بناء، وهذا الأمر سيخلق جوًا تعليميًا جذابًا لجميع المشاركين في العملية التعليمية، إضافة إلى الاستثمار الرقمي في المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، الذي يشكل جوهر التحول الرقمي للمدرسة، لذلك من المهم التأكيد على أنه أثناء التحول الرقمي للمنظمة التعليمية، فإن الثقافة المشتركة لأعضائها ورؤية العاملين في المدرسة تجاه التقنيات الجديدة ، تعتبر من المحركات الرئيسية للتحول على مستوى أعمق، كما أن التكنولوجيا ليست نفسها وحدها هي التي تقود التحول؛ لأنه بدون التوجيه المناسب من القيادة المدرسية القوية وإجماع الفريق، فإن هدف التحول الرقمي وتطوير المنظمات معرض لخطر، وعدم التنفيذ وعدم الانتهاء منه ، .(إن محو الأمية الرقمية الفعالة لأعضاء هيئة التدريس، جنبًا إلى جنب مع الجهود المنسقة لتعزيز وتحديث المعدات التكنولوجية لكل مدرسة، هو المفتاح لتمكين المدارس رقميًا، وخاصة في أوقات الأزمات . (Demchenko et al, 2021)

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي عالجت موضوع دور مديرو المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية، حيث أجرى الجريان، (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى تعرف القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من محورين، المحور الأول :خصص لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، موزعة على ثلاثة مجالات هي : (القيادة الحكيمة، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، والمحور الثاني :خصص للأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، ووزع على ثلاثة مجالات هي: (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء المعاكس)، وتكونت عينة الدراسة من (332) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.32) ، وبينت أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(3.22)، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، وبين كل من أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، وبين الأداء المعاكس من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم لواء قصبة مأدبا.

وأجرى رابتز وآخرون (Raptis & et al,2024) دراسة تدرس وجهات نظر معلمي التعليم الابتدائي في محافظة دوديكانيسيا فيما يتعلق بدور القيادة المدرسية في التطوير الرقمي للمؤسسات التعليمية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢–٢٠٢٣، وبشكل أكثر تحديدًا، تدرس التطورات الأخيرة في المدارس في أعقاب جائحة كوفيد–١٩، مع التركيز بشكل خاص على موضوعين رئيسيين: (أ) الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز قنوات الاتصال بين القيادة المدرسية والموظفين التعليميين وأولياء الأمور، و(ب) أهمية القيادة الرقمية والاستثمار في المؤسسات التعليمية .تستند الدراسة إلى مسح كمي لـ(١١٧) معلمًا، مع جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت، بعد تقديم الملف الديموغرافي للمستجيبين، تم إجراء تحليل وصفي واستدلالي باستخدام برنامج (SPSS 29.0) الإحصائي، وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى تعليم المعلمين ومستوى معرفتهم الرقمية .ومع ذلك، يبدو أن جنس مدير المدرسة لم يؤثر بشكل ملحوظ على آراء المعلمين فيما يتعلق بدورهم في تعزيز دمج التقنيات الرقمية في المدرسة.

كما أجرت القصقصي (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، حيث اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال اجراء مقابلات مع (٢٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن المعلمين والمعلمات قدموا مجموعة من الممارسات للقيادة الرقمية شملت توجيه المديرون والمعلمون نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في عملية التعليم، وتشجيع مديرو المدارس المعلمين على إعداد الدروس الرقمية للتعليم.

وأجرى (Bano glu & et al ,٢٠٢٣)دراسة هدفت إلى تحديد ملفات تعريف مميزة لثقافة منظمة التعلم في المدارس، بناءً على توجهات التعلم المهني للمعلمين، واستكشاف كيفية ارتباط ممارسات القيادة التكنولوجية للمدير بتأييد المعلمين لهذه الملفات التعريفية لمنظمة التعلم، تم استخلاص البيانات من(١١٠٥) معلمًا و(٥٨) مديرًا في(٦٩) مدرسة رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر في تركيا، تم استخدام تحليل ملف التعريف الكامن متعدد المستويات للكشف عن ملفات تعريف التعلم الكامنة ذات التوجهات التعلمية المهنية المماثلة، تم إرجاع الملفات التعريفية الناتجة إلى ممارسات التعلم المهني للمديرين، والتي تم قياسها مقابل معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم – الإداريين (ISTE-A). انقسمت توجهات التعلم المهني للمعلمين إلى ملفات تعريف التعلم عالية ومتوسطة ومنخفضة المستوى. وقد ثبت أن اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات من جانب مدير المدرسة، ومقارنة أداء المدرسة، وتوظيف الموظفين الموجهين نحو التكنولوجيا، كلها عوامل تنبؤية مهمة بملف تعليمي رفيع المستوى .كما تبين أن المرحلة الدراسية وعمر المعلم مرتبطان بهذا الملف.

وأجرى (Nailufar & et al, ٢٠٢٣) دراسة كشفت عن دور المديرين في خلق ثقافة محو الأمية الرقمية في المدارس، وكانت الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي طريقة وصفية مع نهج نوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال عملية المقابلات والملاحظات، ودراسات التوثيق، أجريت المقابلات مع المدير، والمعلمين، وأولياء أمور الطلاب، ثم تم تجميع البيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها حتى يتم استخلاص النتيجة النهائية للدراسة .للدراسة .يكشف هذا البحث عن كيفية تلبية (٣) مؤشرات لمحو الأمية الرقمية في المدارس، وهي: المؤشرات القائمة على الفصل، والمؤشرات القائمة على ثقافة المدرسة، والمؤشرات القائمة على المجتمع في(ALIES) وكيفية دور المدير في دعم حركة محو الأمية الرقمية، كشفت نتائج الدراسة أن محو الأمية الرقمية لدى المدير جيد جدًا، والذي يوصف من خلال القدرة على استخدام التكنولوجيا، والمعلومات الرقمية في أداء واجباتهم، يتضح دور المدير في بناء جو من محو الأمية الرقمية لدى المعلمين والطلبة في المدرسة .

وهدفت دراسة زابي وبعيطيش (2021) إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها الخمسة في تحقيق التحول الرقمي، تكون مجتمع الدراسة من إطارات جامعة بوضياف والممثلين للقيادة الاستراتيجية والبالغ عددهم (36) إطار، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي وهذا ما تم التوصل إليه من المقابلة التي تمت مباشرة مع القائد الاستراتيجي والمتمثل في شخص مدير الجامعة الذي أثرى على نتائج الدراسة بكثير من التعليمات والتحليلات على النتائج المتحصل عليها.

وأجرى كل من (Ruloff & Petko, 2021) دراسة تدرس كيف تؤثر أهداف مديري المدارس وأنماط قيادتهم على التطور الرقمي في المدارس الثانوية العليا .وتستكشف كيف تؤثر طموحاتهم وأهدافهم التعليمية على مناهجهم في القيادة من أجل التحول الرقمي في مدارسهم .وتستخدم الدراسة نهجًا بحثيًا استكشافيًا ونوعيًا يعتمد على مقابلات مع عينة كاملة من تسعة مديري مدارس ثانوية عليا من وسط سويسرا، وقد تم تحليل النصوص باستخدام تحليل المحتوى النوعي .وتشير النتائج إلى أن جميع المديرين يعبرون عن توجه واضح نحو التدريس الموجه نحو الطالب عند دمج التكنولوجيا في مدارسهم . ومع ذلك، هناك اختلافات جوهرية من حيث عمليات القيادة لمعالجة هذا التغيير.

وهدفت دراسة عفونة وجلاد (٢٠٢١) التعرف إلى واقع تطبيق سياسة رقمنة التعليم من وجهة نظر المديرين والمديرات ت في مديريات شمال الضفة الغربية باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية .كما هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق هذه السياسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداتين :نوعية وكمية، وهما :المقابلة والاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (694) مديرا ومديرة لمدرسة أساسية عليا، وبلغ حجم العينة (274) مُديرا ومُديرة، وتمَّ تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمَّ اجراء مقابلة مع مديري التربية والتعليم في مديريات الشمال، وقد أظهرت نتائج أداة الدراسة الكمية(الاستبانة) أنَّ دور مُديري المدارس في تطبيق رقمنة التعليم كبير(3.7)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ معوقات رقمنة التعليم كبيرة أيضاً، حيث بلغت (3.8) ، في حين كشف نتائج المقابلة أنَّ عدد المدارس التي تم تطبيق رقمنة التعليم فيها (11%) ونسبة المعوقات كبيرة منها(75%) معوقات تتعلق بشبكات الإنترنت، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات مُديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في تطبيق سياسة رقمنة التعليم تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في المجال الثاني في الاستبانة بالنسبة إلى متغير المديرية، ولصالح مديرتي جنين وقباطية،

وأجرى هيرو (Hero,٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى استكشاف القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في مقاطعة أوباندو، بواكان في نيجيريا، وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (١٠٥) معلمين ومعلمات، وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها المديرون، وإن الإدارة تسعى باستمرار إلى تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في النظام التعليمي .

وهدفت دراسة الرحيلي والعمري(٢٠٢٠) إلى قياس فاعلية استخدام معرض تطبيقات الدعم الالكتروني على تنمية التمكين الرقمي لدى معلمات التعليم العام، في ضوء معايير جودة التصميمي التعليمي، حيث اتبعت الدراسة المنهج الشبه تجريبي ذو التصميم القائم على المجموعة الواحدة ذات القياس القبلي والبعدي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٠) معلمة في برنامج التدريب الصيفي في جامعة طيبة للفصل الدراسي الصيفي من العام (٢٠١٨–٢٠١٩) وكانت الأداة هي الاختبار التحصيلي، وبطاقة الملاحظة، ومقياس جودة التصميم التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمات في الاختبار المعرفي، وبطاقة الملاحظة ومقياس جودة التصميم التنمية التحكم الرقمي، المعرفي والمهارى في ضوء معايير جودة التصميم التعليمي لصالح التطبيق البعدي للأدوات .

وقام لاندور(Lander, 2020) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين أركان القيادة الرقمية، وتوظيف التكنولوجيا في الغرفة الصفية من المعلمين. وقد تم أخذ عينة مكونة من (٧) مديري مدارس، و(٢٥١) معلمًا ومعلمَة من المدارس الثانوية بنيويورك، وتم تطبيق استبانتين، إحداهما لقياس القيادة الرقمية لدى المديرين، والأخرى حول توظيف التكنولوجيا للمعلمين. وقد وجدت نتائج الدراسة أن أركان القيادة الرقمية للمديرين لم تتنبأ بتوظيف التكنولوجيا لدى المعلمين.

كذلك قام (Alfrgat, 2019) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسة في توظيف التكنولوجيا في التعليم في المدارس الخاصة في عمان. وقد تم إعداد استبانة، ومن ثم تطبيقها على عينة تكونت من(٧٤) معلمًا ومعلمَة، وأظهرت النتائج دورًا متوسطًا للإدارة المدرسية في توظيف التكنولوجيا في التعليم.

تعقيب الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتبين لنا أن هذه الدراسات أجريت في مجتمعات متباينة، وعينات مختلفة، وقد تباينت في مناهجها وأدواتها، ونوع الدراسة، إضافة إلى أن هذه الدراسات، قد توصلت إلى نتائج تتعلق بالمستوى المتوسط لتطبيق الإدارات التربوية لتوظيف الأدوات الرقمية في

المدارس التي يعملون فيها، والتحول الرقمي المدرسة، وأنها قد تقف حجر عثرة أمام تطبيق التعليم الرقمي في المدارس والمؤسسات التربوية، ولعل أبرزها قلة الوعي وقلة الإمكانيات اللازمة لتوظيف الأدوات الرقمية في النظام التعليمي.

ومن خلال هذه الدراسات التي تشابهت لفي المنهج المتبع في الدراسة وهو الوصفي التحليلي، ومنها دراسة الجريان(٢٠٢٤)، ودراسة (Nailufar & et al, ٢٠٢٣)، ودراسة رابي وبعطيش (٢٠٢١)، في حين استخدم بعضها المنهج المسحي الكمي مثل دراسة (Raptis & et al,2024) ، وبعضها استخدم منهج تحليل المحتوى مثل دراسة (Ruloff & Petko, 2021).

كما تنوعت الأدوات بين الدراسات السابقة فمنها ما استخدمت الاستبانة كما هو في الدراسة الحالية مثل دراسة (الجريان، ٢٠٢٤)، ودراسة (Hero,٢٠٢٠)، ودراسة (Lander, 2020)، ودراسة (Alfrgat, 2019)، ومنها ما استخدمت المقابلات لجمع البيانات والبحث النوعي مثل دراسة القصقصي (٢٠٢٣)، دراسة (Nailufar & et al, ٢٠٢٣) .

ومن خلال هذه الدراسات السابقة يمكن إعطاء تصور واقعي ملموس لما تم تطبيقه لقياس مدة ممارسة الإدارة المدرسية للأدوات الرقمية، ومدى تشجيع وتعزيز المديرون لاستخدام الأدوات الرقمية في النظام التعليمي من قبل المعلمين، والوسائل والطرق التي تتبها الإدارات المدرسية في القيام بذلك.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في وضع تصور حول دور الإدارة المدرسية في توظيف التعليم الرقمي والأدوات الرقمية في التعليم، ومدى الشوط الذي قطعته الإدارات في هذا المجال، وكذلك من خلال الرجوع إليها في إعداد وتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة.

وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في كونها من الدراسات الأولى– على حد علم الباحث – التي تناقش قضية دور الإدارة في تعزيز الأدوات الرقمية في التعليم، إذ أن الدراسات السابقة عالجت الكفاءات الرقمية لدى إدارة المدارس، ولم تشر على مدى تشجيع المديرون في توظيف الأدوات الرقمية في منطقة الخط الأخضر.

الدراسة الميدانية

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء من الدراسة منهج الدراسة ومجمعها وعينتها وأداة الدراسة وصدقها وثباتها

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محدّدة– سلفاً– بدقة تتعلق بالظّواهر

الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة، والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو التعرف إلى " دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية "

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ف في المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (٧٢٠٠) معلما ومعلمة وفق إحصائية الإدارة التربوية والتعليمية في المنطقة، وملتحقين بالمدارس خلال السنة الدراسية (٢٠٢٣–٢٠٢٤)، ويتباينون في النوع الاجتماعي، والتخصص، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

عينة الدراسة

اشترك في الدراسة الحالية (٧٨) معلما ومعلمة من معلمي المدارس العربية الحكومية داخل الخط الاخضر، وكانت نسبتهم بالنسبة لمجتمع الدراسة حوالي (١,٨٪) تم اختيارهم بالطّريقة العشوائية البسيطة، بحيث غطت بعض العوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والتخصص، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) وبناء على ذلك تم ارفاق نموذج (**googol forn**) للمعلمين العرب داخل الخط الاخضر، حيث أن (٤٤) من المعلمين من الذكور بنسبة (**56.4%**)، و(**34**) من المعلمات، بنسبة (**43.6%**) من العينة، وأن (٢٤) من المعلمين والمعلمات تخصصهم علمي بنسبة (**30.8**)، وأن (٢٨) من المعلمين والمعلمات تخصصهم أدبي، بنسبة (٣٥,٩٪)، وأن (**26**) من المعلمين والمعلمات تخصصهم غير ذلك، بنسبة (**33.3%**) من عينة الدراسة، وأن (١٥) من المعلمين والمعلمات مؤهلهم العلمي دبلوم، بنسبة (١٩,٢٪)، وأن (٤٥) من المعلمين والمعلمات مؤهلهم بكالوريوس، بنسبة (٥٧,٧٪)، وأن (١٨) من المعلمين والمعلمات مؤهلهم العلمي دراسات عليا ، بنسبة (٢٣,١٪) من عينة الدراسة، وأن (٢٧) من المعلمين والمعلمات سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات بنسبة (٣٤,٦٪)، وأن(٢٩) من المعلمين والمعلمات سنوات خبرتهم من (٥–١٠) سنوات، بنسبة (٣٧,٢٪)، وأن (٢٢) من المعلمين والمعلمات سنوات خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات، بنسبة (٢٨,٢٪) من عينة الدراسة، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (١)
خصائص العينة الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المؤية
النوع الاجتماعي	ذكر	٤٤	56.4
	أنثى	٣٤	43.6
	المجموع	٧٨	١٠٠
التخصص	علمي	٢٤	30.8

	أدبي	٢٨	٣٥,٩
	غير ذلك	٢٦	33.3
	المجموع	٧٨	١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	١٥	١٩,٢
	بكالوريوس	٤٥	٥٧,٧
	دراسات عليا	١٨	٢٣,١
	المجموع	٧٨	١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٢٧	٣٤,٦
	من ٥-١٠ سنوات	٢٩	٣٧,٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٢	٢٨,٢
	المجموع	٧٨	١٠٠

أداة الدراسة:

أولا: وصف أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من الاستبانة، حيث تقسم الى قسمين، الأول يتألف من البيانات الأولية للفرد الذي قام بتعبئة الاستبانة، وهي (النوع الاجتماعي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، أما القسم الثاني فيمثل فقرات الاستبانة موزعة على (١٨) من الفقرات ذات العلاقة بأهداف الدراسة، تم الحصول عليها من دراسة. (القريناوي والشرمان وجوارنة، ٢٠١٨)، ودراسة الشراري والصالح (٢٠٢٢)، ودراسة الجريان(٢٠٢٤)، ودراسة عفونة(٢٠٢١) ومن ثم تم تطويرها بناء على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات..

ثانيا: صدق البناء الاحصائي لأداة الدراسة

أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية

تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية حول مقياس الثقافة التنظيمية من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) بين فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لها

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
1	تقوم الإدارة المدرسية بتقييم أنشطة المدرسة عبر الصفحات الإلكترونية	.382**٠	0.001
2	تعمل إدارة المدرسة على حفظ البيانات رقميا واسترجاع المحذوف	0.375**	0.001
3	توظف الإدارة المدرسية شبكة الانترنت في خدمة المناهج التعليمية الجديدة	.206٠	0.070

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
4	تتابع إدارة المدرسة المستجدات التربوية والدورات التدريبية في مجال الأدوات الرقمية	0.614**	0.000
5	تعمل الإدارة المدرسية على تنمية اتجاهات المعلمين والطلبة نحو توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية	0.207	0.068
6	تقوم إدارة المدرسة على تشجيع المعلمين على استخدام التقنيات الرقمية في التعليم	0.663**	0.000
7	تقوم إدارة المدرسة على تدريب المعلمين على استخدام الحاسوب والبرامج الإلكترونية الرقمية المختلفة	0.697**	0.000
8	توفر إدارة المدرسة أجهزة نت كتابي للطلبة في المدارس	0.779**	0.000
9	يتوفر لدى مديري المدارس وعي بأهمية رقمنة التعليم.	0.094	0.415
10	يتوفر لدى المديرين دافعية في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة	0.612**	0.000
11	توفر الإدارة المدرسية المراجع والكتب المتخصصة برقمنة التعليم	0.632**	0.000
12	يمتلك مديري المدارس خبرة كافية في تطبيق رقمنة التعليم	0.621**	0.000
13	تسعى إدارة المدرسة الى توفير البرمجيات الرقمية اللازمة للتعليم	0.297**	0.008
14	تحفيز الإدارة المدرسية المعلمين الذين يقومون بتوظيف الأدوات الرقمية في التعليم	0.631**	0.000
15	تضع الإدارة المدرسية الجوائز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يوظفون الأدوات الرقمية	0.474**	0.000
16	تقوم الإدارة المدرسية بتوعية المجتمع التعليمي بأهمية رقمنة التعليم	0.512**	0.000
17	توفر الإدارة المدرسية الدعم الفني المادي لإمداد شبكة المعلومات من قبل وزارة التربية والتعليم	0.723**	0.000
18	تقوم إدارة المدرسة بنشر إنجازات المعلمين والطلاب في مجال الأدوات الرقمية	0.571**	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند المستوى (٠,٠٥) ** الارتباط دال إحصائيًا عند المستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن غالبية فقرات الدراسة تحظى بدرجات ذات دلالة إحصائية من الارتباط بالدرجة الكلية لها ، مما يشير إلى أن فقرات الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق في هذا المقياس، وهذا الأمر يشير الى أن مصفوفة الارتباط لهذا المقياس كانت دالة احصائيا، ومترابطة، مما يشير إلى صلاحية المقياس لهذه الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha**) للاتساق الداخلي، حيث تم حساب قيمة (ألفا) بين فقرات الدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (٣)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) بين فقرات الدراسة في كل مقياس على حدة

المقياس	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد الفقرات
دور مديري المدارس في تعزيز الأدوات الرقمية في العملية التعليمية	0.839	18

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق، أن فقرات قد بلغت (٨٣,٩٪)، وهذا يعني أن قيم ألفا كانت مرتفعة. ويتضح من النتائج السابقة أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، مما يجعلها أداة صالحة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتنفيذ إجراءاتها.

متغيرات الدّراسة

المتغيرات المستقلة (النوع الاجتماعي، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

المتغير التابع: قياس دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية.

إجراءات الدراسة

* تم الرجوع إلى الأدب النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدّراسة.
* تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء مقاييس الدّراسة.
* القيام بتجهيز المقياس الذي استخدمتها الدراسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
* تم توزيع المقاييس على (١٠٠) معلما ومعلمة في المدارس العربية الحكومية داخل الخط الأخضر، وقد بلغت الردود (٧٨) رد، وبعد ذلك تم فرزها وتبويبها لإجراء المعالجة الإحصائية الملائمة.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام في تحليل بيانات دراستها بعد تطبيق المقاييس على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية،

SPSS: Statistical Package for Social Sciences, Version (27)

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

* المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
* اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
* معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.

* اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way Anova) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات في حال وجود أكثر من مستويين للمتغير المستقل.

* اختبار (t.test) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات في حال وجود مستويين للمتغير المستقل فقط.

مفتاح التصحيح

جدول(٤)
مفاتيح المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	الدرجة
1 ← 2.33	منخفضة
2.34 ← 3.67	متوسطة
3.68 ← 5	مرتفعة

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليلاً إحصائياً لبيانات الدراسة وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية للأدوات الرقمية

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية مرتبة حسب الأهمية لبيان أبرزها، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول واقع الأنماط الإدارية المتبعة في مدارس منطقة المثلث

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	توظف الإدارة المدرسية شبكة الانترنت في خدمة المناهج التعليمية الجديدة	3.91	0.330	مرتفعة
2	1	تقوم الغدارة المدرسية بتقييم أنشطة المدرسة عبر الصفحات الإلكترونية	3.90	0.414	مرتفعة
3	13	تسعى إدارة المدرسة الى توفير البرمجيات الرقمية اللازمة للتعليم	3.85	0.397	مرتفعة
4	15	تضع الإدارة المدرسية الجوائز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يوظفون الأدوات الرقمية	3.81	0.511	مرتفعة
5	5	تعمل الإدارة المدرسية على تنمية اتجاهات المعلمين والطلبة نحو توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية	3.79	0.543	مرتفعة
6	18	تقوم إدارة المدرسة بنشر إنجازات المعلمين والطلاب في مجال الأدوات الرقمية	3.78	0.501	مرتفعة
7	4	تقوم إدارة المدرسة على تدريب المعلمين على استخدام الحاسوب والبرامج الإلكترونية الرقمية المختلفة	3.77	0.533	مرتفعة
8	6	تقوم إدارة المدرسة على تشجيع المعلمين على استخدام التقنيات الرقمية في التعليم	3.76	0.514	مرتفعة
9	9	يتوفر لدى مديري المدارس وعي بأهمية رقمنة التعليم	3.74	0.653	مرتفعة

الرتبة	الرقم في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	16	تقوم الإدارة المدرسية بتوعية المجتمع التعليمي بأهمية رقمنة التعليم	3.73	0.638	مرتفعة
11	11	توفر الإدارة المدرسية المراجع والكتب المتخصصة برقمنة التعليم	3.72	0.622	مرتفعة
12	14	تحفيز الإدارة المدرسية المعلمين الذين يقومون بتوظيف الأدوات الرقمية في التعليم	3.71	0.605	مرتفعة
13	12	يمتلك مديري المدارس خبرة كافية في تطبيق رقمنة التعليم	3.69	0.588	مرتفعة
14	2	تعمل إدارة المدرسة على حفظ البيانات رقميا واسترجاع المحذوف	3.67	0.574	متوسطة
15	10	يتوفر لدى المديرين دافعية في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة	3.64	0.720	متوسطة
16	7	تقوم إدارة المدرسة على تدريب المعلمين على استخدام الحاسوب والبرامج الإلكترونية الرقمية المختلفة	3.54	0.733	متوسطة
17	17	توفر الإدارة المدرسية الدعم الفني المادي لإمداد شبكة المعلومات من قبل وزارة التربية والتعليم	3.47	0.801	متوسطة
18	8	توفر إدارة المدرسة أجهزة نت كتابي للطلبة في المدارس	3.45	0.892	متوسطة
الدرجة الكلية (الأنماط الإدارية)			3.72	0.312	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن الدرجة الكلية للاستجابات على فقرات مقياس دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) مع انحراف معياري (0.312).

وأشارت البيانات أن أعلى درجات الاستجابة حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية كانت على الفقرة رقم (3) وهو أنه (توظف الإدارة المدرسية شبكة الانترنت في خدمة المناهج التعليمية الجديدة)، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.330). تليها الفقرة رقم (1) وهو أنه (تقوم الغدارة المدرسية بتقييم أنشطة المدرسة عبر الصفحات الإلكترونية)، بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.414). تليها الفقرة رقم (13) وهو أنه (تسعى إدارة المدرسة الى توفير البرمجيات الرقمية اللازمة للتعليم)، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.397). تليها الفقرة رقم (15) وهو أنه (تضع الإدارة المدرسية الجوائز المادية

والمعنوية للمعلمين الذين يوظفون الأدوات الرقمية)، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.511).

بينما كانت أقل درجات الاستجابة على الفقرة رقم (8) وهو أنه (توفر إدارة المدرسة أجهزة نت كتابي للطلبة في المدارس)، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.892).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

هل يختلف دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص، المستوى التعليمي)؟

للإجابة على السؤال السابق تم اختبار فرضية الدراسة على النحو الآتي:

لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، التخصص، المستوى التعليمي).

١- فيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي

لاختبار الفرضية السابقة والتحقق منها، استُخدم اختبار ت (T-test) للفروق في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (T-test) للفروق في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المقياس	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية	ذكر	44	3.732	0.319	0.460	76	0.647
	أنثى	34	3.699	0.307			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

٢–فيما يتعلق بمتغير التخصص

لاختبار الفرضية السابقة، استُخرجت المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفرد العينة حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تبعاً للتغير في التخصص، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات الاستجابة حول دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تعزى لمتغير التخصص

المقياس	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية	علمي	24	3.745	0.315
	أدبي	28	3.659	0.322
	غير ذلك	26	3.756	0.302
	المجموع	78	3.718	0.312
دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية	علمي	24	3.850	0.752
	أدبي	28	3.893	0.654
	غير ذلك	26	3.877	0.785
	المجموع	78	3.874	0.720

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، استُخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية تبعاً للتغير في التخصص، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية تعزى لمتغير التخصص

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية	بين المجموعات	0.155	2	0.077	0.789	0.458
	داخل المجموعات	7.356	75	0.098		
	المجموع	7.511	77			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في دور مديري المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية ويتضح ذلك من خلال مصفوفة قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة المقابلة التي بلغت (0.458)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

٣–فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي

لاختبار الفرضية السابقة، استُخرجت المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة أفرد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بالأنماط الادارية في ظل الأزمات من وجهه نظر المعلمين في مدراس منطقة المثلث تبعاً للتغير في المستوى التعليمي، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية، والأعداد، والانحرافات المعيارية، لدرجات الاستجابة حول دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المقياس	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية	دبلوم	15	3.663	0.360
	بكالوريوس	45	3.760	0.245
	دراسات عليا	18	3.657	0.410
	المجموع	78	3.718	0.312

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، استُخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية تبعاً للتغير في المستوى التعليمي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية	بين المجموعات	0.193	2	0.096	0.988	0.377
	داخل المجموعات	7.318	75	0.098		
	المجموع	7.511	77			

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ويتضح ذلك من خلال مصفوفة قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة المقابلة التي بلغت (0.377)، والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة، ومقارنة النتائج بما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، والتوصيات التي تتقدم بها الدراسة في ضوء النتائج

أولا: مناقشة نتائج الدراسة

أشارت النتائج الى أن الدرجة الكلية للاستجابات على فقرات دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (**3.84**) مع انحراف معياري (**0.287**).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين يشعرون بأن المديرين يتمتعون بدور كبير في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية، باعتبار أنها لغة العصر وتطوراته في هذا الزمن، وأن الإدارات التربوية تشجع المديرين على تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية، لأهميتها في تجويد التعليم وتحسينه ومخرجاته، ويعزز المعرفة والتقدم العلمي والتربوي.

حيث يرى المعلمون أن اعتماد المديرون على المعلومات الحديثة والرقمية والتكنولوجية تساعد على زيادة كفاياتهم التربوية والتعليمية والتي تساعدهم أيضاً على تبني استراتيجيات تربوية التي تسهل الحصول على المعلومة، كما أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال التشجيع والتبني لها من قبل مديري المدارس وتوظيفها في الأعمال المدرسية ، ومنح المكافآت اللازمة للمعلمين الذين يقومون بتوظيفها أثناء عملية التدريس في المدرسة التي تتمثل في استخدام الأساليب والوسائل، وحوسبة المناهج ، والدروس، ودعم وتشجيع الطلبة على ارتيادها والعمل بها للبحث عن المعلومات.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاءت به بعض الدراسات السابقة والتي من بينها دراسة الجريان، (٢٠٢٤)، ودراسة القصقصي (٢٠٢٣) التي أشارت الى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للأدوات الرقمية في التعليم بمستوى متوسط، ولا تختلف مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

وأشارت النتائج الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ومتغير التخصص، ومتغير المستوى التعليمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين مهما اختلفت متغيراتهم الديمغرافية، إلا أنهم متفقون فيما بينهم على دور مديري المدارس في تعزيز توظيف الأدوات الرقمية في العملية، حيث أن المدير هو المسؤول الأول عن الأنشطة والفعاليات والأساليب التي يتم استخدامها وتوظيفها في العملية التعليمية، بحكم طبيعة الوظيفة المناطة به ومترابطة فيما بينها، حيُ أن التخصص وسنوات الخبرة والجنس لا يعكس

وجهة نظر مغايرة في مدى ممارسة مديري المدارس للتكنولوجية الرقمية والأدوات الرقمية، وتعزيزها لدى المعلمين الذين يرون فيها فائدة كبرى في تطوير التعليم من حيث المدخلات والمخرجات.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاءت به الدراسات السابقة التي أشارت الى ذلك، وكان من بينها دراسة عفونة وجلاد (٢٠٢١) التي أشارت الى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات مُديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في تطبيق سياسة رقمنة التعليم تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية. فيما تختلف مع الدراسة الحالية فيما يخص متغير الجنس، حيث اشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة تزويد المعلمين بالمهارات الرقمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية بأساليب جديدة وعملية (دورات تدريبية المعلمين مثلا: (استخدام بنية تحتية الموصولة بالأنترنت والحواسيب والاجهزة الرقمية الأخرى، و نشر فضاءات الابداع، وتكييف البرامج لتلبية الاحتياجات المتغيرة.
- ضرورة تفعيل وتعزيز دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية في البيئات المدرسية.
- ضرورة تبني ممارسات التحولات الرقمية الذكية في جميع الأنشطة الحياتية في العمل المدرسي.
- ضرورة إجراء دراسة حول معوقات تنفيذ متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الأدوات الرقمية.
- ضرورة قيام المديرون بتحفيز المعلمين وتشجيعهم على توظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية.
- عقد دورات تدريبية ولقاءات دورية لمديري المدارس للتعريف بمؤشرات تقييم الأداء الرقمي لدى المعلمين وكيفية استخدام الأدوات الرقمية في ذلك.
- تصميم أنظمة تساعد مديري المدارس في تجويد التعليم، ولا سيما الرقمي في المدرسة في مجال التعليم الرقمي، وتدريب المعلمين على المركبات التربوية والرقمية لممارستها أثناء عملية التعليم للطلبة.
- تطوير المعايير المهنية التي يتم على أساسها اختيار مديري المدارس الذين تتوفر لديهم الكفاءة الرقمية لتطبيق الكفاءات في الممارسات اللازمة لتوظيف التقنية الرقمية في العملية التعليمية.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

- أحمد، نوال(٢٠٢١). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (١١)٣. ص ص ٤٩٨–٥١٧.
- بكري، طارق وعاشور، خليفة مصطفى(٢٠٢٤). درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية الأردنية*، (٢)٢. ص ص ٤٤٦–٤٦٩.
- البنا، خالد نبهان(٢٠٢٣). مهارات القيادة الرقمية، رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي، *مجلة دراسات عربية*، (٢٢)٢.ص ص ٢٢٩–٢٨٤.
- البونوحي، البشير (٢٠٢١). التعليم الرقمي بين طرائق التدريس والاستراتيجيات، *مجلة التنمية البشرية للأبحاث التخصصية*، (٧)١.ص ص ١١٧–١٤٢.
- توفيق، سحر، وشحادة، هبة (٢٠٢١) التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات التعليمية، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الثقافية والإنسانية*،(١)٥٠. ص ص ٤٦١–٤٨٨.
- الجريان، أسماء عوض(٢٠٢٤). *القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية*، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الخمايسة، رائد علي (٢٠٢٢). *درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة*، رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الدهشان، جمالو المحمود، هنا(٢٠٢١). رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، *المجلة العلمية لكلية التربية*، (٣٧)١١. ص ص ٢–١٣٦.
- الرحيلي، تغريد والعمري، عائشة (٢٠٢٠). فاعلية استخدام بعض تطبيقات الدعم الالكتروني على تنمية التمكين الرقمي لدى معلمات التعليم في ضوء معايير جودة التصميم التعليمي، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، جامعة السلطان قابوس، (١٤)٢. ص ص ٢٠٦–٢٢٨.
- رسمي، محمد وشعلان، عبد الحميد والقلاف، عيسى (٢٠١٩). دور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين، دراسة تحليلية، *مجلة المعرفة التربوية*، ع(١٤)، ج٢. ص ص٢٩٠–٣١٢.
- زبابي، صالح وبعيطيش، شعبان (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .*مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة* 1(6) .144–164.
- سكر، ناجي وأبو حية، نجاة (٢٠٢٢). درجة تطبيق مديري المدارس الأونروا بمحافظات غزة لمعايير القيادة الرقمية وسبل تحسينها، ***المجلة الأردنية للعلوم التربوية***، (١٨)٤. ص ص ٨٠٩–٨٢٩.

- الشراري، شاكر والصالح، محمد(٢٠٢٢). دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ع١٩٥، ج ١.ص ص ٤٨٥-٥٣٣.
- الطويرقي، هند حامد (٢٠٢٢). أثر تطبيق أدوات التعليم الإلكتروني المتزامن وتنمية المهارات الرقمية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة، *المجلة العربية للتربية النوعية*، (٦)٢١. ص ص ٢٩٩-٣٣٢.
- أبو عزام، محمد خالد (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في منطقة السلط للقيادة المستدامة وعلاقتها بالتغير الاجتماعي، *مجلة إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*، (٢٦)٢. ص ص٢٧٩-٣١٤.
- عساف، حنان عبد الله (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في التعليم في تنمية الثقافة الرقمية لدى طالبات المدارس الحكومية ومعوقات ذلك من وجهة نظر المعلمات، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، (٥٠)٢. ص ص ٤٦٣-٤٧٦.
- عفونة، سائدة وجلاد، سها (٢٠٢١). دور مديري المدارس والتربية في تطبيق سياسة رقمنة التعليم في المدارس، *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع(٣١). ص ص ٤٧٦-٥٠١.
- العمري، ريم أحمد (٢٠٢٠). *درجة وعي طلبة الجامعات الأردنية لمفهوم المواطنة الرقمية وعلاقتها بمحاورها*، رسالة ماجستير، عَمّان: جامعة الشرق الأوسط.
- القريناوي، حسين والشرمان، منيرة وجوارنة، طارق (٢٠١٨). دور مديري المدارس التكنولوجية في تعزيز التعليم المهني من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (٢٦)٥. ص ص ٣٩٩-٤٢٩.
- قصقصي، حلوة(٢٠٢٤). دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر، *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، (٤)٦.ص ص ١٨٨٥-١٩١٦.
- محمود، محمود وأمين، محمد، والضبع، عمرو (٢٠٢٣). أثر استخدام التحول الرقمي على جودة التعليم، دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي، *مجلة كلية التربية*، (١٤)١٤.٣٣٤-٣٦٣.
- مكسغود، جبران (١٩٩٢). *الرائد معجم لغوي عصري*، بيروت: دار العلم للملايين.
- نعمة، نغم حسين (٢٠٢٤). التحول الرقمي والإدارة المستدامة في الجامعات العراقية، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، (٥)١. ص ص ١-٢٠.

المصادر الأجنبية

-Alfrgat, H. (2019). The role of school administration in employing technology in education in private schools in the Capital governorate (Amman) from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences - Arab Journal of Science and Research Dissemination*, 3(8), 20-٣٦

-Bano glu, K oksal & Vanderlinde, Ruben& Çetin, Münevver & Aesaert, Koen(2023). Role of School Principals' Technology Leadership Practices in Building a Learning Organization Culture in Public K-12 Schools, Journal of School Leadership,(33)1.p p 66-91.

-Diatchenko, M. V., Gulieva, M. E., Larina, T. V., & Simaeva, E. P.(2021). Digital transformation of legal education: Problems, risks and prospects. European Journal of Contemporary Education,10(2),297–307.

- Ellis, M. L., Lu, Y. H., & Fine-Cole, B. (2021). Digital learning for NorthCarolina educational leaders.*TechTrends*,65(5), 696–712.

-Gonzales, M. M. (2019). School technology leadership vision and challenges.*Journal of Educational Management*,34(4), 1–12.

-Lander, J. (2020). *The relationship between principals' pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use Doctoral Dissertation*, The Faculty of the Department Of Administrative and Instructional Leadership, St.John's University, New York.

- Raptis, Nikolaos & Psyrras,Nikolaos & Koutsourai,Sevasmia-Ekaterini & Konstantinidi, Paschalina(2024) . Examining the Role of School Leadership in theDigital Advancement of EducationalOrganization, *European Journal of Education and Pedagogy*,(5)2.P P99-103

- Hero, L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research* ,4(6):4-10.

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

-Suphakicco, P. S. (2022). The trends of education after the COVID-19situation in Thailand.*Education Quarterly Reviews*,5(2), 388–396.

-Nailufar, Rifa &Imaddudin, Salman & Muttaqin, Rudli Zamal (2023). The Principal'S role in Implementing Digital Literacy in School, *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity* 524, Universitas Sunan Gunung Djati Bandung, West Java, Indonesia (1)1.p p 524-532.

-Ruloff, Michael & Petko, Dominik(2021) School principals' educational goals and leadership styles for digital transformation: results from case studies in upper secondary schools, I*nternational Journal of Leadership in Education* ,(21)2. p p 2-19