

## واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين

هدف البحث إلى رصد واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كونه أنسب المناهج لموضوع البحث.

تكونت عينة البحث من : (64) معلم ومعلمة، و(15) موجه تربوي.

تمثلت أدوات البحث بإعداد قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

واستبانة لدراسة واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي.

وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر عينة البحث جاء بدرجة متوسطة.

- اقتراح إجراءات لتطوير الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي وفقاً لنتائج الدراسة.

وقد أوصى البحث بـ:

- ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس وفق أحدث والمستجدات في ميدان الإدارة والقيادة.

- ضرورة تضافر جميع الجهود المعنية في الدولة لتحقيق منظومة تعليمية رقمية تتماشى مع الرؤية المستقبلية للتعليم في سورية.

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل لتوظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الأداء المهني - التحول الرقمي - مديري مدارس الحلقة الثانية من  
الثانية من التعليم الأساسي - المعلمين والموجهين التربويين

## The reality of the professional performance of principals of secondary schools in basic education in light of the digital transformation from the point of view of teachers and educational supervisors

The research aimed to monitor the reality of the professional performance of principals of the second cycle of basic education schools in light of the digital transformation from the point of view of teachers and supervisors.

The researcher adopted the descriptive survey method as it is the most appropriate method for the research topic.

The research sample consisted of: (64) male and female teachers, and (15) educational supervisors.

The research tools were represented by preparing a list of the dimensions of professional performance of principals of secondary school cycles of basic education.

And a questionnaire to study the reality of professional performance of principals of secondary school cycles of basic education in light of the digital transformation.

The research reached the following results:

1-The degree of practice of the principals of the second cycle of basic education schools for their professional performance in light of the digital transformation from the point of view of the research sample was average.

2- Proposing procedures to develop the professional performance of the principals of the second cycle of basic education schools in light of the digital transformation according to the results of the study.

- The research recommended:

- The need for continuous development of professional development programs for school principals according to the latest developments in the field of management and leadership.

- The need for all concerned efforts in the state to combine to achieve a digital education system that is in line with the future vision of education in Syria.

- Designing and implementing training programs and workshops to employ digital technologies in the educational process.

**Keywords:** professional performance - digital transformation - principals of schools in the second cycle of basic education - teachers and educational advisors

## مقدمة

في عالم أصبح فيه التحول الرقمي ضرورة من ضرورات الحياة، تتسابق فيه دول العالم للاستفادة من الميزات الهائلة التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية لمقابلة حاجات المجتمع المتغيرة، كان لا بدّ للنظام التعليمي أن يقوم بمواكبة التطوير في التعليم وعدم التمسك بنظام التعليم التقليدي، إذ أنّ ما تحتاجه المدارس اليوم هو تعليم رقمي.

وقد وضعت اليونسكو التحول الرقمي من أولوياتها كونه يسهم في إنشاء بنية تحتية وقاعدة من تقنية المعلومات قائمة على أسس ثقافية بغرض إعداد جيل واع قادر على التعامل مع التغيرات الحادثة في العالم من حوله. (اليونسكو، 2018، 512)

وقد ازدادت أهمية التحول الرقمي بعد انتشار جائحة كورونا كوفيد، التي عززت ضرورة تحول المدارس إلى مدارس ذكية رقمية تعتمد التكنولوجيا في أداء مهامها ووظائفها وأنشطتها المختلفة بما يحقق التقدم والميزة التنافسية (الحداد وزكي، 2020، 1)

ويتطلب تطبيق التحول الرقمي في المدارس تغيير في السلوك وتطوير السياسات التربوية والتعليمية ووضع استراتيجيات فاعلة للتحول الرقمي لإحداث تحول جذري في طريقة العمل بهدف تحسين نوعية التعليم وتحقيق جودة المخرجات التعليمية، ويقع العبء الأكبر لتنفيذه في المدارس على وجود قادة رقميين يعملون على إيجاد ثقافة تعزز التعلم الرقمي وتساعد المعلمين على تطبيق التكنولوجيا التفاعلية في التدريس وتزود الطلبة ببيئة تعليمية رقمية من شأنها أن تؤهلهم للنجاح، لذا من الضروري تطوير الأداء المهني لمديري المدارس لتمكينهم من التكيف مع التغيرات المعاصرة واكسابهم المهارات العملية والقدرات المهنية التي تمكنهم من تجويد عملهم، واكسابهم استراتيجيات التعامل مع المواقف المختلفة في

عملهم ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم والتي تسهم في تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم (البندري، 2019، 34)

وبناءً على ما سبق نجد أنّ نجاح المؤسسات التعليمية في العصر الرقمي يستلزم تعزيز وجود قادة رقميين قادرين على الإلهام والتحفيز وتبني التغيير واستيعاب التحول الرقمي بكفاءة.

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم للاهتمام بموضوع تأهيل القيادات المدرسية وتطويرها لتواكب متطلبات الثورة التكنولوجية، إلا أنّ الواقع يشير إلى تدني مستوى تأهيل وتدريب القادة التربويين خاصة بعد انتشار جائحة كورونا كوفيد 19.

كما أشارت أيضاً دراسة كل من غبور (2015)، الكحيل (2015)، السماعيل (2020)، الحربي (2021)، والكايد (2021)، عفونة (2021)، سكر (2022) إلى وجود قصور في قدرة القيادات المدرسية على إدارة التغيير الذي يتطلبه التحول الرقمي بسبب ضعف كفاياتهم في القيادة الرقمية التي لم تلق الاهتمام الكافي لحدثة الحاجة إليه.

كما أشارت أيضاً دراسة كل من الشمري (2016)، وبرونسوان "pronswan" (2019) وأبو سمرة (2021)، ومحمد (2021)، والعدوان (2023)، والعنزي (2023) بأنّ قادة المدارس في ظل التحول الرقمي بحاجة إلى المشاركة في برامج تدريبية لتطوير أدائهم المهني وفق خطة استراتيجية مدروسة.

كما جاء في نتائج ورشة العمل المقامة في مكتبة الأسد بين وزارة الاتصالات والتقانة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية (الاسكوا) بعنوان: "التحول الرقمي في القطاعين التربوي والتعليمي" خلال الفترة (2022/9/22) بوجود العديد من التحديات التي تواجه مواكبة التحول الرقمي في المدارس والتي تتمثل بضعف المهارات الرقمية لمديري المدارس، وعدم توفر البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي من حيث توفر الأجهزة الكافية لتغطية عملية التعلم وتوفير شبكة انترنت بشكل دائم.

وقد عقدت العديد من المؤتمرات التي أكدت أهمية التحول الرقمي في التعليم كالمؤتمر الذي نظّمته الأمم المتحدة بعنوان "تعلم لتصبح" المنعقد في جدة خلال الفترة (22-

2021/10/23)، حيث ناقشت فيه مستقبل التربية والتعليم في ظل التحول الرقمي، ووضعت

تصوراً جديداً للتعلم الرقمي وآلية تطبيقه في المدارس. (جدة، 2021)

وهدف المؤتمر الدولي للإبداع والتحول الرقمي في التعليم المنعقد في الكويت خلال الفترة (13-14/9/2022) إلى استشراف التحولات الكبرى في التربية والتعليم والقائمة على الإبداع والابتكار في زمن التحول الرقمي بعد انحسار جائحة كورونا كوفيد19.

كما أكدت الجمهورية العربية السورية في المؤتمر الثالث لوزراء التربية والتعليم العرب تحت عنوان: "مستقبل التعليم في الوطن العربي في عصر التحول الرقمي" المنعقد في العاصمة المغربية الرياض خلال الفترة (18-19/11/2022) على ضرورة تنمية وصقل الكفاءات الرقمية باعتبارها العنصر الفعّال في دعم استراتيجيّة الدولة نحو التحول الرقمي.

ونظراً لأهمية الموضوع قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة حمص والبالغ عددهم (42) معلم ومعلمة لمعرفة مدى ممارسة مديري مدارسهم لعملهم المهني داخل المدرسة، وذلك من خلال تطبيق استبانة لبعض جوانب الأداء المهني في ظل التحول الرقمي، وقد اشتملت الاستبانة على (16 بند)، حيث بلغ متوسط إجابات عينة البحث، أفراد العينة الاستطلاعية على بنود الاستبانة (1,59) وبنسبة مئوية (32,52%)، وهي نسبة قليلة تدلّ على وجود قصور واضح في بعض جوانب الأداء المهني لمديري المدارس المقاسة من خلال الاستبانة. (ملحق 1)

واستناداً إلى ما سبق تحددت مشكلة البحث بضعف بعض جوانب الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي، الأمر الذي يترتب عليه قصور في ممارسة عملهم كقادة مدارس مستقبلاً، ولحل هذه المشكلة يحاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما أبعاد الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؟
- ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين؟

- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي؟

#### أهمية البحث:

- أهمية مواكبة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية لما يترتب عليه من آثار إيجابية في إحداث التغيير ومواجهة المخاطر التي قد تحيط بالمدرسة واتخاذ القرارات الصائبة مما يسهم في رفع جودة أداء المؤسسة التعليمية وزيادة نسبة تحقيقها لأهدافها.

- ضرورة وجود قيادة تعليمية توظف التكنولوجيا الرقمية في عملها المدرسي.

- تزويد القائمين في وزارة التربية والتعليم ببيانات ومعلومات حول واقع الأداء المهني لمديري المدارس في ظل التكنولوجيا الرقمية بهدف وضع وتصميم برامج تدريبية تتناسب مع متغيرات البيئة التعليمية وتسهم في تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.

- تمثل هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات والمؤتمرات التربوية التي أكدت على ضرورة وضع رؤى وخطط لما سيكون عليه مستقبل التعليم في الوطن العربي، وضرورة تأهيل القيادات المدرسية للقيام بدورها في ظل عصر التحول الرقمي.

- قد تتيح نتائج هذه الدراسة المجال للباحثين لمزيد من الدراسات حول أبعاد أخرى لتطوير الأداء المهني للعاملين في الميدان التربوي كالمعلمين والموجهين التربويين بما يتناسب مع المتغيرات التكنولوجية.

- ندرة الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بشكل عام على حد علم الباحثة.

#### أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- وضع قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

- الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين.

- وضع إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي.

### فرضيات البحث:

1 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث في تقييم الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل (معلمين، موجهين تربويين).

### حدود البحث:

حدود مكانية: طبق البحث في (9) مدارس من مدارس مدينة حمص موزعة في مناطق عكرمة والإنشاءات والغوطة.

حدود زمانية: طبق البحث خلال الفترة من (5/ 7 /2024 ولغاية 10/9/2024)

حدود موضوعية: تناول البحث أبعاد الأداء المهني لمدير المدرسة في ظلّ التحول الرقمي والذي يندرج تحت محاور: الأداء الإداري، والأداء الفني، والأداء القيادي.

### مصطلحات البحث:

**التحول الرقمي "Digital Transformation"** : هو عملية تغيير في أساليب العمل والممارسات في المؤسسات باستخدام التقنيات الرقمية، ويتضمن هذا التغيير تغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة المؤسسية والعلاقة مع الشركاء. (عبد الله، 2022، 20)

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال المؤسسة التعليمية بهدف تطوير أداء القيادات والعاملين في المدرسة من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة التعليمية.

### الأداء المهني لمدير المدرسة: Professional performance of school principal:

الإنجاز أو الجهد أو النشاط الذي يمارسه مدير المدرسة لتنفيذ المهام والمسؤوليات المترتبة عليه بمهنية عالية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. (السعود وحسين، 2016، 32)

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ أعمال مدرسته ويؤديها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية بالطرق والوسائل المناسبة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث بعد إجاباتهم على أبعاد استبانة واقع

الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي  
المعد من قبل الباحثة.

تطوير الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء التحول الرقمي

### Developing the professional performance of school principals with Digital Transformation

هو عملية مقصودة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة تلزم القيادات المدرسية للقيام بالأعمال والمسؤوليات بكفاءة عالية وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة في ظل تطور تكنولوجيا التعليم. (القحطاني، 2010، 76)  
وتعرفه الباحثة إجرائياً: عملية منظمة ومخططة لها تهدف إلى التحسين المستمر لأداء مديري المدارس، ورفع كفاياتهم ومهاراتهم لمواكبة التطورات الحالية والمستقبلية ومواجهة المشكلات التي تعترضهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### إجراءات البحث:

تم إنجاز هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- 1- الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
  - 2- وضع قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وعرضها على المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.
  - 3- استخدام القائمة في إعداد الاستبانة اللازمة للتعرف على وجهات نظر عينة البحث (المعلمين والموجهين التربويين) حول واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي.
  - 4- توزيع الاستبانة على عينة البحث.
  - 5- تحليل البيانات ومعالجتها بأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج.
  - 6- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وتقديم المقترحات على ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث.
- دراسات سابقة:

دراسة ثامنيمال "Thamnimal" (2018) بعنوان: أثر القيادة التكنولوجية والتطوير المهني لمديري المدارس على دمج التكنولوجيا لدى معلمي المرحلة الثانوية.

The influence of principals Technology Leadership and professional Development on Teachers Technology Integration in secondary school.

مكان الدراسة: ولاية قدح في ماليزيا.

هدف الدراسة: تحديد مستوى القيادة التكنولوجية للمديرين في القيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي، والمواطنة الرقمية في المدارس، والتميز في الممارسة المهنية.

منهج الدراسة: المنهج المسحي.

أداة الدراسة: استبانة.

عينة الدراسة: (90) مدير و (645) معلم من المدارس الثانوية الوطنية.

نتائج الدراسة: وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التكنولوجية للمديرين وتكامل تكنولوجيا المعلمين، وأن للتطوير المهني تأثير كبير على العلاقة بين المتغيرين.

دراسة برومنسون "Promsuwan" (2019) بعنوان: أسلوب تطوير القيادة الرقمية لمدير المدرسة صغيرة الحجم في إطار مكتب لجنة التعليم الأساسي.

A Mode of Digital Leadership Development for principal of small size under the office of the Basic Education commission.

مكان الدراسة: تايلاندا

هدفت الدراسة : دراسة القيادة الرقمية لمديري المدارس صغيرة الحجم تحت اشراف هيئة التعليم الأساسي، واقتراح نموذج لتنمية القيادة الرقمية لمديري المدارس.

منهج الدراسة: المنهج المختلط.

أداة الدراسة: مقابلة واستبانة.

عينة الدراسة: (385) مديراً لمدرسة صغيرة الحجم.

نتائج الدراسة: درجة ممارسة القيادة الرقمية لمديري المدارس صغيرة الحجم تحت إشراف هيئة التعليم الأساسي متوسطة، فهم بحاجة لتطوير أدائهم المهني حول أبعاد القيادة الرقمية إجمالاً، وكان في مقدمتها بعد إدارة التحول الرقمي، ثم بعد التقنيّة، ثم بعد التواصل.

وقدمت الدراسة نموذجاً لتنمية القيادة الرقمية لمديري المدارس الصغيرة.

دراسة نيلدا "Nelda" (2020) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على القيادة في مؤسسات التعليم.

The influence of organizational culture on leadership style in education institution

مكان الدراسة: ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة: تحليل العوامل الرئيسية للتحول الرقمي الناجح في المدارس من خلال استخدام الموارد الرقمية التعليمية، مع التركيز على دور مديري المدارس وقيادتهم من منظور استراتيجي تربوي.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: استبانة.

عينة الدراسة: (142) مدير مدرسة.

نتائج الدراسة: وجود متغيرات تؤثر في التحول الرقمي تتمثل بالدعم الفني، والملف المهني والشخصي للمديرين، والخبرة في التدريس، والثقافة الرقمية.

دراسة عفونة (2021) بعنوان: دور مديري التربية والتعليم في تطبيق سياسة رقمنة التعليم في المدارس

مكان الدراسة: فلسطين

هدف الدراسة: التعرف على واقع تطبيق سياسة رقمنة التعليم من وجهة نظر المديرين والمديرات في مديريات شمال الضفة الغربية، كما هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق هذه السياسة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: مقابلة مع مديري التربية والتعليم في مديريات الشمال، واستبانة

عينة الدراسة: تكونت من (274) مدير ومديرة.

نتائج الدراسة: دور مديري المدارس في تطبيق رقمنة التعليم كبير، كما أنّ معوقات رقمنة التعليم كبيرة أيضاً، تمثلت بتدني خبرة مديري المدارس بتطبيق رقمنة التعليم نتيجة محدودية الدورات التدريبية لمديري المدارس، كذلك غياب الدعم المالي لشراء الأجهزة الإلكترونية،

وانقطاع التيار الكهربائي لفترات طويلة في المدارس، وضعف توفر خدمة انترنت في المدارس، وقلة المراجع والكتب المخصصة برقمنة التعليم.

**دراسة العدوان (2023) بعنوان: تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي.**

مكان الدراسة: الأردن

هدف الدراسة: تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: استبانة.

عينة الدراسة: تكونت من (214) مديري المدارس ومساعدتهم بمديرية التربية.

نتائج الدراسة: أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانات المدير وقدراته وإمداده بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع القرار والتنمية المهنية المستدامة. دراسة الغزوي (2023) بعنوان: تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

مكان الدراسة: المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة: التعرف على واقع ومعوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديم تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: استبانة.

عينة الدراسة: تكونت من (285) من القيادات المدرسية.

نتائج الدراسة: درجة معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض متوسطة.

#### التعليق على الدراسات:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: ثامينال "Thamnimal" (2018)، و برومنسوان "Promsuwan" (2019)، ونيلدا "Nelda" (2020)، و عفونة (2021)، والعدوان (2023) في تناولها لموضوع التحول الرقمي والقيادة الرقمية، كما تتفق مع دراسة العنزى (2023) في تناولها لموضوع تطوير الأداء المهني لمديري المدارس.

-تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: ثامينال "Thamnimal" (2018)، والعنزى (2023) باتباع المنهج الوصفي المسحي، كما تتفق مع دراسة برومنسوان "Promsuwan" (2019) باتباع المنهج الوصفي، كما تختلف مع دراسة كل من نيلدا: "Nelda" (2020)، ودراسة عفونة (2021)، و دراسة العدوان (2023) التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.

-تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من : ثامينال "Thamnimal" (2018)، برومنسوان "Promsuwan" (2019)، ونيلدا "Nelda" (2020)، عفونة (2021)، والعدوان (2023)، و العنزى (2023) باستخدام أداة الدراسة استبانة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عن موضوع الدراسة وإعداد الإطار النظري، وصياغة بنود الاستبانة المعدة لدراسة واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي.

-تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمتغيري البحث اللذين تمثلتا بالأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي، وصياغة أدوات البحث.

## الجانب النظري

### 1- مفهوم التحول الرقمي

حدثت خلال السنوات الماضية تحولات وتغيرات علمية وتكنولوجية على جميع المستويات، وكان عصب هذه التحولات والتغيرات ما أحدثته الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، إذ فرضت تكنولوجيا المعلومات وبخاصة الحاسوب والانترنت والبريد الإلكتروني على المؤسسات عامة والتعليمية خاصة ضرورة التحول الرقمي لرفع جودة أداء المؤسسة التعليمية وزيادة نسبة تحقيقها لأهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الأجهزة الإلكترونية، وهذا يتطلب وجود قيادة مبتكرة قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة والتعامل مع الخبرات الجديدة من خلال نشر الوعي بين العاملين والطلبة وأولياء أمورهم وكافة أعضاء المجتمع المحلي بأثار تقنية المعلومات والاتصالات على العملية التعليمية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لجعلهم مستخدمين متمكنين من تقنية المعلومات والاتصال في عمل المؤسسات التعليمية لاستثمار الوقت والسرعة في اتخاذ القرارات والحد من الاعتماد على الورق (عبد الله، 2022، 21)

هذا وقد عرف البندي (2019) التحول الرقمي بأنه "تلم يحدث في بيئة رقمية تعتمد استخدام الوسائط الإلكترونية، تستهدف إيجاد بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تطبيقات الحاسوب وانترنت لإحداث التعلم المطلوب وتقديم المحتوى وما يتضمنه من أنشطة ومهارات واختبارات لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (البندي، 2019، 65) ويرى بريث "Brett" (2019) أن التحول الرقمي هو الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمدرسة لتحقيق أهداف العمل. (Brett, 2019, 23)

كما عرفت الكايد (2021) بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية بغية تحسين وتطوير العمليات التعليمية والإدارية في المدارس، وتحويلها إلى بيانات رقمية تسهل عملية التعلم والبحث العلمي (الكايد، 2021، 238) وبناءً على التعريفات السابقة ترى الباحثة تعدد وجهات النظر من زوايا مختلفة لتعريف التحول الرقمي، وقد أجمعت فيما بينها على أنه أسلوب حديث من أساليب التعليم يعتمد

استخدام التقنيات الالكترونية الحديثة وتوظيفها داخل المدرسة من أجل تحسين أداء المدرسة ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

### 1-2: أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية:

أحدث التحول الرقمي نقلة نوعية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحسين جودة أدائها بعد انتشار جائحة كورونا كونه يسهم في تحقيق النقاط الآتية:

- تحسين جودة التعليم من خلال دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية باستخدام منصات التعلم عن بعد، والمحتوى التفاعلي، والفصول الدراسية الافتراضية.
- تقديم خبرات تعلم مرنة عن بعد تتيح للطلبة الوصول للمادة العلمية التعليمية، والمشاركة في الفصول الافتراضية، والتعاون مع أقرانهم بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.
- تعمل الأنظمة الرقمية على أتمتة المهام الإدارية مثل التسجيل وجمع الرسوم والاحتفاظ بالسجلات، مما يسهم في الاستثمار الحقيقي للوقت وزيادة مستوى الثقة في صحة البيانات وضالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي.
- تحسين مهارات الكوادر البشرية بالمؤسسات التعليمية، حيث يساعد على تحسين المسار المهني للعاملين من خلال توظيف التقنيات الرقمية لتكون أكثر مرونة وإفادة للجميع.
- يعمل على إحداث التغيير الإيجابي في المدرسة ومواجهة المخاطر التي قد تحيط بالمدرسة واتخاذ القرارات الصائبة.
- يعزز التحول الرقمي في التعلم البحث والابتكار من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، ويشمل ذلك الوصول إلى المكتبات الرقمية وقواعد البيانات الرقمية.
- تسهل أدوات الاتصال المتضمنة في نظام إدارة التعلم عن بعد التعاون بين القائمين في المدرسة من معلمين وإداريين، وبينهم وبين الطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي باستخدام أدوات كالمناقشة عبر انترنت مما يوفر بيئة تعليمية أكثر ترابطاً. ( المهدي والريحاني، 2023، 124)

### 1-3: متطلبات التحول الرقمي:

يتطلب تطبيق تكنولوجيا التعليم في المدارس مجموعة من المتطلبات تتمثل بـ:

- توفر بنية تحتية متميزة ترتبط بشبكة انترنت لنقل البيانات والمعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية بسرعة ودقة وكفاءة عالية مثل: تأمين الحاسب الآلي وتوفير شبكة حديثة للاتصالات تكون قادرة على تأمين التواصل وإيصال المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبينها وبين الآخرين من جهة أخرى. (قزمان، 2023، 98)
- وجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تكون قادرة على التعامل الإداري التكنولوجي، والتعلم الذاتي في مجال التقنية الرقمية، حيث تتضمن تكنولوجيا التعليم مهارات خاصة في التعامل مع الحاسوب، وكيفية إدخال البيانات وأرشفتها والتعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها، وطرق تنفيذ الرقابة الالكترونية.
- إعادة هيكلة الإجراءات التنظيمية للمدرسة من خلال تحديث القوانين واللوائح المنظمة للتعليم بما ينسجم مع التحول الرقمي، فاستخدام التقنية في ظل عدم وجود تنظيم إداري منطوق لن يضمن للمؤسسة التعليمية النجاح. (محمد، 2023، 135)
- 1-4: التحول الرقمي في قطاع التعليم في الجمهورية العربية السورية:**
- أدركت الحكومة السورية مسألة استخدام التقانة في التعليم منذ عام 2005 من خلال إطلاق مشروع "دمج التكنولوجيا بالتعليم" بإدخال الحاسوب في التعليم وتأهيل وتدريب المعلمين على كيفية تطبيقه في المدارس.
- في العام 2010 تم اعتماد نوع من التعليم المختلط "Blended Learning" يمزج بين التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني بهدف إيصال المعرفة عبر إشراك الطالب في العملية التعليمية والابتعاد قدر الإمكان عن أسلوب التلقين.
- في العام 2017 قامت وزارة التربية بالتعاون مع المركز الوطني لتطوير المناهج التربوية بتحميل نسخة الكترونية من المناهج الدراسية على شبكة انترنت لكافة المراحل الدراسية ضمن ما يسمى الحقبة الالكترونية.
- في ظل جائحة كورونا عام 2020 قامت وزارة التربية بالتعاون مع المركز الوطني لتطوير المناهج التربوية بتفعيل المنصة التربوية السورية، وهي منصة افتراضية تعليمية، يتم من خلالها شرح دروس لمناهج الطلاب، وتشمل المنصة قاعدة معطيات معرفية تضم

كتب إثرائية وعروض تقديمية ومشاركات تعليمية تفاعلية مرئية وسمعية من أجل نقل المعرفة تحت شعار " نحو معرفة تشاركية مستدامة حتى عام 2030.

- في عام 2021 تم إطلاق تطبيق الموبايل والكتاب التفاعلي لدليل " استعداد للصف الأول" عبارة عن تطبيق إلكتروني تفاعلي على أجهزة الموبايل، يساعد على تعزيز خبرات الأطفال الذين يستعدون لدخول المدرسة من خلال أنشطة تفاعلية.

-في العام 2022-2023 تم الترخيص بافتتاح مدارس تعليمية افتراضية مرخصة من وزارة التربية، تقوم بتدريس المنهج التعليمي السوري باعتماد نظام Moodle ، وتقوم بإجراء امتحانات دورية إلكترونية للطلاب، وتواصل دائم مع أولياء أمور الطلاب (الزوين، 2022، 52-53)

## 2- تطوير الأداء المهني لمديري المدارس:

ازدادت الحاجة للتطوير المهني لتأهيل قادة المدارس ورفع كفاءتهم في وقتنا الحالي أكثر من أي وقت مضى، لتأثيرهم الكبير في قيادة مؤسساتهم التعليمية نحو استخدام التقنيات الرقمية لمواكبة التطورات العلمية في مجال عملهم وإكسابهم المهارات العملية والقدرات المهنية التي تمكنهم من تطوير عمليتي التعليم والتعلم، ومساعدتهم في اتباع منهجية علمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات في ظل الثورة الرقمية.

وبذلك فإن التطوير المهني عبارة عن مجموعة من الأساليب والبرامج التدريبية التي تؤثر في قدرات ومهارات مدير المدرسة بقصد زيادة فعاليته وجعله أكثر استجابة للتحديات التي تواجه المدرسة التي يقودها (أحري، 2007، 187)

وبناءً على ذلك فإن التطوير المهني ينبغي أن يستهدف ترسيخ مبدأ التعلم المستمر، والاعتماد على أساليب التعلم الذاتي بما يحقق المرونة والتكامل والتطوير الذاتي لمسيرة المستجندات.

وحتى يحقق التطوير المهني الأهداف المنشودة منه يجب تحديد احتياجات التطوير المهني لمديري المدارس في ظل التحول الرقمي، ثم التخطيط لعملية التطوير وزيادة التكاليف المادية، والتوفيق بين حاجات مديري المدارس وأهداف المؤسسة التعليمية.

وبناءً على ما سبق نجد أنّ برامج تطوير الأداء المهنيّ لمديري المدارس يجب أن تركز على تقديم محتوى تدريبيّ يتوافق مع متطلبات القيادة المعاصرة والمستقبلية، إذ يستهدف تطوير قدرات ومهارات القيادة الحالية وتأهيل القيادات المستقبلية في المجالات الإدارية والفنية والمعرفية والإنسانية.

## 2-1: دور مدير المدرسة كقائد رقمي

وضعت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، مجموعة من المعايير كإطار عمل للطلبة والمعلمين والإداريين ومعلمي الحاسوب، لإعادة التفكير في التعليم وخلق بيئات تعليمية مبتكرة، وفق معايير قادة التعليم International society of Technolgy Ineducation (ISTS) والتي هي معايير تستخدم لتقييم المهارات والمعرفة التي يحتاجها قادة التعليم لدعم تعلم العصر الرقمي، وتنفيذ التكنولوجيا، وهي خمسة معايير: المساواة والمواطنة الرقمية، والتخطيط ذو الرؤية، والقائد المتمكن، وتصميم النظام، والتعلم المتواصل (ISTS,2018)

وتستهدف هذه المعايير الكفاءات العقلية المطلوبة للقادة للاستفادة من التكنولوجيا لتغيير طريقة التعلم والتعليم والقيادة، وتركز المعايير على بعض الموضوعات الأكثر حداثة، ولكنها دائمة في التعليم اليوم.

وفي عام 2018 أصدرت "ISTS" معايير للقادة التربويين تسلط الضوء على المجالات الرئيسية الآتية:

**المساواة والمواطنة الرقمية:** يستخدم القادة التكنولوجيا لزيادة ممارسة المساواة والمواطنة الرقمية.

**مخطط ذو رؤية:** يشرك القادة الآخرين في وضع رؤية وخطة استراتيجية تمرّ في دورة تقييم مستمرة للتحوّل إلى التعلم باستخدام التكنولوجيا.

**القائد المتمكن:** يخلق القائد ثقافة يتم فيها تمكين المعلمين والمتعلمين من استخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة لإثراء التعليم والتعلم.

**مصمّم النظام:** يبني القادة فرقاً وأنظمة لتوظيف التكنولوجيا والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار لدعم التعلم.

التعلم المهني المستمر: يقوم القادة بتشجيع وتعزيز التعلم المهني المستمر لأنفسهم وللاخرين (ISTS,2018)

### الجانب الميداني

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره أنسب المناهج التي تساعد في التعرف على واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من خلال استطلاع آراء المعلمين والموجهين التربويين ومسح آرائهم. **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من جميع معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي والموجهين التربويين العاملين في مديرية التربية.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث بالطريقة القصدية حيث بلغت عينة البحث (64) معلماً ومعلمة من معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، و(15) موجهاً وموجهة تربويين عاملين في مديرية التربية في مدينة حمص.

#### أدوات البحث:

- قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
- استبانة لقياس درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحول الرقمي، والتأكد من صدقها وثباتها.

#### صدق أداة البحث:

#### صدق أداة أبعاد الأداء المهني لمديري المدارس:

تم قياس صدق أداة البحث من خلال **صدق المحتوى:** حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة حمص للتأكد من موضوعيتها ومناسبتها علمياً ولغوياً لموضوع البحث، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية من حيث تقدير صدق البنود للغرض الذي أعدت من أجله، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) يتضمن تعديلات المحكمين على بنود أبعاد الأداء المهني لمديري المدارس

بنود بعد التعديل	بنود قبل التعديل
وضع خطة استراتيجية للمدرسة في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة.	وضع خطة منظمة لمدرسته تنمي في نفوس العاملين الشعور بالمسؤولية نحو تحقيق متطلبات المدرسة
وضع آليات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	وضع الخطط والبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعية في المدرسة
تقييم آلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة بشكل مستمر.	تقييم أداء العاملين في المدرسة
إيجاد بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع في العمل المدرسي.	تشجيع المعلمين على التجديد والابتكار في عملهم المدرسي
تحفيز أداء العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل.	تحفيز أداء العاملين لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم

صدق أداة استبانة الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحوّل الرقمي

حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة البعث للتأكد من موضوعيتها ومناسبتها علمياً ولغوياً لموضوع البحث، إضافة إلى ابداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية من حيث تقدير صدق البنود للغرض الذي أعدت من أجله، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم وآرائهم وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (2) تعديلات المحكمين على بنود استبانة الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحوّل الرقمي

بنود بعد التعديل	بنود قبل التعديل
------------------	------------------

واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين

يضع رؤية مستقبلية هادفة استناداً للموارد المتاحة	يتعاون مع أفراد المجتمع المدرسي في صياغة رؤية مستقبلية لدمج التكنولوجيا في التعليم.
يحدّد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف	يعدّ خطة استراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية في المدرسة.
ينفّذ الاستراتيجيات،	يشارك العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة على تطبيق الخطة الاستراتيجية
يتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجه المدرسة في المستقبل	يتوقع الأزمات المستقبلية للمدرسة في ظل التطور الرقمي.
يعمل على إدارة الأزمة باتباع التفكير العلمي في معالجة الأزمة	يعالج الأزمة بطريقة علمية.
يشرك المعلمين في أعمال تدريبية مستمرة،	يشرك المعلمين في أعمال تدريبية مستمرة (مؤتمرات، ندوات..) لتطوير كفاياتهم التكنولوجية وتطبيقها في المدارس بصورة مستمرة.

2 - صدق الاتساق الداخلي: تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل درجة من درجات بنود الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين المحور والعلامة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول رقم (3).  
الجدول رقم (3) يبيّن نتائج الاتساق الداخلي لمجال أبعاد الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي

المحور	عدد البنود	ترابط كل محور مع مجموع المجال	ترابط كل محور مع الاستبانة كل
بعد الأداء الإداري	11	(0,83-0,46)	0,65
بعد الأداء الفني	14	(0,78-0,44)	0,61
بعد الأداء القيادي	14	(0,80-0,41)	0,76
المجال ككل	39	(0,83-0,41)	0,72

يتبين من الجدول السابق أنّ ترابط المحاور الدالة على أبعاد الأداء المهنيّ لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسيّ في ضوء التحول الرقميّ على الاستبانة ككل تراوحت بين ( 0,41 - 0,83 )، والعلامة الكلية للمحور ( 0,72 ) وهي نسبة مقبولة تدل على اتساق داخلي لبنود مجال أبعاد الأداء المهنيّ لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسيّ في ضوء التحول الرقميّ.

**الثبات :** تمّ حساب الثبات بطريقتين:

أ- ألفا كرونباخ: بعد إدخال البيانات على الحاسوب تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ على spss فكان معامل الثبات ( 0,96 )

ب- طريقة التجزئة النصفية: تمّ استخدام معادلة سيبرمان- براون حيث بلغ معامل الثبات ( 0,956 )

تبيّن من الجدول أن قيمة معامل الثبات جاءت مرتفعة وهي نسبة مقبولة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

### عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغها قامت الباحثة بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته وفق الآتي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه:**

**ما أبعاد الأداء المهنيّ لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسيّ؟**

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات التربويّة والدراسات التي تناولت الأداء المهنيّ لمديري المدارس كدراسة السعود وحسين (2016)، ودراسة الشمري (2016)، ودراسة أبو سمرة (2021)، ودراسة العنزي (2023)، والجدول (4) يوضح أبعاد الأداء المهنيّ لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسيّ

**الملحق (1) قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الأساسي**

قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الأساسي
<b>الأداء الإداري</b>
- الاطلاع على المستجدات التكنولوجية في المجال التربوي.
- توظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل المدرسي.
- وضع خطة استراتيجية للمدرسة في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة.
- وضع آليات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- تقييم آلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة بشكل مستمر.
- إعداد تقارير دورية عن أداء المدرسة ككل وتقديمها للمعنيين بالتعليم.
- متابعة نتائج الطلبة وتحفيزهم للوصول إلى نتائج أفضل.
<b>الأداء الفني</b>
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في دورات تدريبية ومشاغل تربوية لتطوير مهاراتهم وتأهيلهم.
- نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا وانترنت في إنجاز الأعمال المدرسية.
- تحفيز أداء العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل.
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرار.
- إنشاء شبكة من العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- اطلاع أولياء أمور الطلبة بنتائج أبنائهم بصورة مستمرة.
<b>الأداء القيادي</b>
- إيجاد بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع في العمل المدرسي.
- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- متابعة وتقييم أداء عمل الفريق الواحد.
- تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.
- تشجيع طرح الأفكار الإيجابية البناءة لتطور واقع العمل المدرسي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحوّل الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين؟  
حيث تمّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياريّ لمجال أبعاد الأداء المهنيّ لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحوّل الرقمي، فكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (5) يبيّن درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهنيّ في ضوء التحوّل الرقميّ

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	معايير الاستبانة
3	متوسطة	0,83	1,74	10	الأداء الإداريّ
1	متوسطة	0,89	1,83	13	الأداء الفنيّ
2	متوسطة	0,87	1,81	10	الأداء القياديّ
	متوسطة	0,80	1,79	33	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول رقم (5) أنّ درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهنيّ في ضوء التحوّل الرقميّ من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت متوسطة في جميع محاور الاستبانة.

وتتمثل النتائج التفصيليّة بالإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهنيّ في ضوء التحوّل الرقميّ في محور (الأداء الإداريّ) من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين؟

للإجابة على هذا السؤال أعطيت كل درجة من درجات الأداء المهنيّ لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في استبانة الرأي قيمةً متدرجة (3نعم، 2إلى حد ما، 1لا)، وتمّ حساب طول الفئة على النحو الآتي:

أ- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة  $2=1-3$

واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين

ب- حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس وهي (3)

$$\text{طول الفئة} = 2/3 = 0,66$$

ج- إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي واحد صحيح)، فكانت الفئة الأولى من (1-1,66)، وللحصول على الفئة الثانية تم إضافة (1,66) لحدود الفئة الأولى، وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

والجدول رقم (6) يبيّن المعيار المعتمد للحكم على درجة ممارسة مديري مدارس

الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحول الرقمي

التقدير للتعليق	فئات المتوسط
درجة ممارسة مرتفعة	3-2,34
درجة ممارسة متوسطة	2,33 - 1,67
درجة ممارسة منخفضة	1,66-1

وقامت الباحثة باستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي

الجدول رقم (7) محور الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور الأداء الإداري في ضوء أبعاد التحول الرقمي
4	متوسطة	0,89	1,89	1-يواكب الأحداث والتطورات التكنولوجية في المجال التربوي.
9	منخفضة	0,76	1,54	2-يتعاون مع أفراد المجتمع المدرسي في صياغة رؤية مستقبلية لدمج التكنولوجيا في المدرسة.
7	منخفضة	0,91	1,58	3-يعدّ خطة استراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية في المدرسة.
10	منخفضة	0,87	1,51	4-يشارك العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة على تطبيق على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

8	منخفضة	0,92	1,56	5-يقيم بشكل مستمر التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا في المدرسة.
2	متوسطة	0,88	1,99	6-يرسل التقارير والنشرات التربوية والأعمال المدرسية إلى الجهات العليا إلكترونياً.
5	منخفضة	0,84	1,64	7-يوظف التقنيات الرقمية الحديثة في متابعة وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة.
6	منخفضة	0,66	1,62	8- يحتفظ بسجل تراكمي إلكتروني لتوثيق نتائج الطلبة
3	متوسطة	0,79	1,98	9-يوفر لوحات إرشادية داخل المدرسة حول الاستخدام السليم لأدوات التكنولوجيا المتوفرة.
1	متوسطة	0,82	2,11	10-يتحمل مسؤولية العمل المدرسي في ظل التقدم التكنولوجي.
	متوسطة	0,83	1,74	المجموع العام

يلاحظ من الجدول رقم (7) أنّ العبارات (2-3-4-5-7-8) جاءت درجة ممارسة الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي في محور الأداء الإداري من وجهة نظر عينة البحث منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى قلة إلمام مديري المدارس بالمهارات والمعرفة اللازمة لممارسة أدائهم المهني في ظل التحول الرقمي فمعظم البرامج التدريبية المقدمة لا تلبي حاجاتهم الحقيقية ومتطلبات عملهم الحديثة حيث تركز على بعض الموضوعات النظرية دون طرح كيفية تطبيق هذه المهارة عملياً، فمهاارة التخطيط الاستراتيجي لم يتم تدريبهم في الجانب الميداني على كيفية إعداد خطة استراتيجية في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة، وكيفية تنفيذها وفق نماذج وأمثلة تطبيقية.

- نقص الكوادر المؤهلة لتدريب مديري المدارس على كيفية تنفيذ أنظمة أرشفة وقواعد بيانات الكترونية لمتابعة وتقييم الأداء للعاملين في المدرسة من طلبة ومعلمين وإداريين ووضع التقارير الخاصة بكل منهم.

\*أما العبارات (1-6-9-10) جاءت درجة ممارسة الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر عينة البحث متوسطة،

واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدرسة مسؤولون عن أمن وسلامة طلبتهم، لذا يعقد جلسات توعية بكيفية استخدام الأدوات التكنولوجية وتطبيقها بالشكل الأمثل ، كما يلاحظ أيضاً من الجدول أن درجة ممارسة الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي في محور (الأداء الإداري) ككل كانت متوسطة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من جونثان "Jounthan" (2018) وخشان (2020) التي توصلنا إلى أن درجة تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه:**

ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحول الرقمي في محور (الأداء الفني) من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين؟

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الفني في ضوء التحول الرقمي، فكانت النتائج كالتالي:

**الجدول (8) محور الأداء الفني في ضوء التحول الرقمي**

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور الأداء الفني في ضوء التحول الرقمي
10	منخفضة	0,79	1,64	1- يتوقع الأزمات المستقبلية للمدرسة في ظل التطور الرقمي
11	منخفضة	0,65	1,53	2- يضع خطط وقائية لإدارة الأزمات المتوقعة.
12	منخفضة	0,86	1,51	3- يعالج الأزمات بطريقة علمية
7	متوسطة	0,63	1,82	4- يفعل دور المشاركة المجتمعية في تطوير أداء العملية التعليمية.
3	متوسطة	0,91	1,94	5- يوظف وسائل التواصل الاجتماعي (الفيسبوك، واتساب ..) في العمل المدرسي والتواصل مع كل المعنيين بأمور التعليم الرسمي وغير الرسمي.

9	متوسطة	0,89	1,74	6-ينشئ شبكة من الاتصالات بين إدارة المدرسة والقيادات التربوية الأعلى والمدارس الأخرى لتنسيق الأعمال فيما بينها.
4	متوسطة	0,86	1,89	7-يوظف التطبيقات الحاسوبية في الأعمال المدرسية.
6	متوسطة	0,82	1,87	8-يبنى قاعدة معلومات الكترونية تساعده على اتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي.
8	متوسطة	0,74	1,81	9-يتخذ القرار بصورة تشاركية.
5	متوسطة	0,89	1,88	10-ينظم وقته وأعماله واجتماعاته بمرونة عالية
1	متوسطة	0,90	2,15	11-يحسن التعامل مع الأمور الطارئة الغير مخطّط لها.
2	متوسطة	0,76	2,12	12- يتواصل مع الجهات الإدارية العليا لتوفير الاحتياجات من الأدوات التكنولوجية كالحاسوب وشبكة الانترنت.
3	متوسطة	0,65	1,94	13- يتواصل مع أولياء أمور الطلبة إلكترونياً لمتابعة وتحسين أداء أبنائهم.
	متوسطة	0,89	1,83	المجموع العام

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن العبارات (1-2-3) قد حصلت على درجة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى عدم اتباع مديري المدارس دورات وبرامج تدريبية تؤهلهم على استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات، إضافة إلى عدم تزويد مديرية التربية المدارس بكل ما هو جديد من كتيبات ونشرات تربوية، ويتفق ذلك مع دراسة الحربي (2021) التي أشارت إلى ضرورة إعداد بحوث علمية عن الأزمات المدرسية المستقبلية وكيفية مواجهتها، وضرورة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة بإدارة الأزمات المدرسية.

بينما حصلت العبارات (4-5-6-7-8-9-10-11-12-13) على درجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق سياسة رقمنة التعليم يتطلب من مدير المدرسة

واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين

السعي لتحقيق مشاركة مجتمعية تفاعلية، وتعاون مع المؤسسات التكنولوجية في المجتمع من أجل توفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم التحول التكنولوجي.

كما أن تواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور لإبلاغهم بأوضاع ونتائج أبنائهم بصفة مستمرة، تتفق مع المعايير الدولية لجودة التعليم التي تعتبر المشاركة المجتمعية خاصة الشراكة بين الأسرة والمدرسة من المداخل الحديثة ذات الأهمية في تحقيق الإصلاح المدرسي والنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من الشمري (2016) وسائر (2023) اللتان أكدتا على ضرورة تفعيل دور المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير الإدارة المدرسية ورسم خطتها المستقبلية وتحسين ظروفها من خلال مجالس أولياء الأمور والبرامج المنظمة للأنشطة المدرسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ونصه:

ما درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لأدائهم المهني في ضوء التحول الرقمي في محور (الأداء القيادي) من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين؟

للإجابة على السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الأداء القيادي في ضوء التحول الرقمي، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (9) محور الأداء القيادي في ضوء التحول الرقمي

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور الأداء القيادي في ضوء التحول الرقمي
6	متوسطة	0,79	1,81	1- يهينئ مناخاً تعليمياً يشجع على الإبداع بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.
9	منخفضة	0,65	1,59	2- يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.
2	متوسطة	0,86	1,92	3- يحرص على العمل بروح الفريق مع العاملين في المدرسة فيما يخص تطبيق التعليم الرقمي.
8	متوسطة	0,63	1,76	4- يحفز أداء العاملين ويثير دافعيتهم للتعلم من خلال الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية

4	متوسطة	0,91	1,84	5- يعزّز العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والمحبة بين أعضاء المجتمع المدرسي جميعهم.
5	متوسطة	0,86	1,82	6- يقترح أفكار جديدة بناءً لتطوير واقع العمل المدرسي بما يتناسب مع التكنولوجيا الرقمية.
1	متوسطة	0,82	1,95	7- يقترح حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المدرسة مستفيداً من آراء العاملين فيها.
7	متوسطة	0,89	1,79	8- ينضم إلى مجموعات مهنية رقمية مثل مجموعات تليجرام لتبادل الخبرات مع قادة مدارس أخرى بكيفية تطبيق التكنولوجيا في المدارس.
3	متوسطة	0,79	1,88	9- يوظف التقنيات الرقمية في التنمية المهنية للمعلمين.
5	متوسطة	0,89	1,82	10- يشرك المعلمين في أعمال تدريبيّة مستمرة (مؤتمرات، ندوات) لتطوير كفاياتهم التكنولوجية وتطبيقها في المدرسة بصورة مستمرة.
	متوسطة	0,87	1,81	المجموع العام

\*يلاحظ من الجدول رقم (9) أنّ العبارة رقم (2) جاءت بدرجة منخفضة، وقد يعزى ذلك لعدم فناعة مدير المدرسة بتطبيق النمط التشاركي في الإدارة الذي يركز على منح الثقة للعاملين لديه وتوزيع الأدوار عليهم وإعطائهم الصلاحيات الكافية لإنجاز العمل، وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة الحداد وزكي (2020) التي أشارت إلى افتقاد مديري المدارس لمهارات التخطيط والتفويض والتفاوض لعدم تطبيقهم النمط التشاركي في الإدارة.

\*أمّا بقية عبارات الاستبانة (1-3-4-5-6-7-8-9-10) جاءت بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أنّ ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي يتطلب منه التعاون مع فريق العاملين لديه، فعمله لا يقتصر على الإشراف والمتابعة بل لابدّ من مشاركته في التنمية المهنية للمعلمين، وإشراكهم في دورات تدريبيّة وفق احتياجاتهم لتطوير مهاراتهم التكنولوجية، وتقويم عائد التدريب وتقديم التغذية الراجعة، ويتفق ذلك مع دراسة

الزين(2022) التي أشارت أنّ مدير المدرسة لا يستطيع تطوير مدرسته إذا لم يوجد المعلم المساند له الذي يمتلك القدرات والمهارات التي تؤهله لقيادة مدرسة المستقبل.

\* كما أنّ تحول المدرسة إلى النمط الابتكاري المحفز على الإبداع يتطلب من مدير المدرسة تهيئة الوسائل التقنية وتعزيز وتحفيز أداء العاملين في المدرسة حتى يتمكنوا من قيادة العمل بطريقة سليمة.

\* كما أنّ فرص التفاعل المهني بين مدير المدرسة ومديري المدارس الأخرى يقتصر على اجتماعات مع مديرية التربية بخصوص مستجدات التربية والتعليم والأمور الإدارية، وقلّما نجدهم منخرطين في مجموعات تعلم مهنية فعّالة تمكنهم من تبادل الخبرات والأفكار والممارسات الناجحة فيما بينهم، حيث تقتصر مجموعاتهم الالكترونية عبر الواتساب على القضايا الاجتماعية فيما بينهم.

\* صعوبة تهيئة مدير المدرسة للوسائل التقنية لتكون محفزة على الإبداع والابتكار

\* كما يلاحظ أيضاً من الجدول أنّ درجة ممارسة الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محور (الأداء القيادي) من وجهة نظر أفراد عينة البحث ككل كانت متوسطة .

وبناء على إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، تمت الإجابة على سؤال مشكلة البحث الرئيسة:

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ونصه:

ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي؟

في ضوء الإطار النظري للبحث، والإجراءات التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية، يقدّم البحث بعض الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي، تتمثل بالنقاط الآتية:

-إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء.

- إعادة النظر في برامج الإعداد والتأهيل لجميع العاملين في المدرسة، بحيث تركز على نشر ثقافة التحول الرقمي، وكيفية توظيف الأدوات الرقمية في خدمة العملية التعليمية، وكيفية التأهب النفسي والسلوكي والتقني للتكيف مع احتياجات التحول الرقمي.

- إحداث تحول نوعي للأساليب التعليمية لتناسب مع المنهجية التربوية الرقمية.

- السعي لجعل بيئة العمل الالكترونية محمية ضمن أطر قانونية تحدّد شروط التعامل الالكتروني كوجود تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية المستخدم وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية، لحماية المجتمع المدرسي من أي هجمات الكترونية تؤثر على سير العملية التعليمية.

- ضمان جاهزية البنية التحتية التكنولوجية وتتضمن:

\* تخصيص ميزانية مالية لتوفير التجهيزات التكنولوجية على مستوى الوزارة والمديرية والمدرسة.

\* البحث عن شراكات مجتمعية متخصصة في مجال التقنية لدعم المدارس في تأسيس بنية تحتية رقمية قوية كتأمين الحاسب الآلي، وتوفير شبكة حديثة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل وإيصال المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبينها وبين الآخرين من جهة أخرى، وتوفير سرعات انترنت مناسبة.

- بناء وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة التحول الرقمي: حيث ينبغي على أعضاء المدرسة من مدير المدرسة ومعلمين وإداريين وطلبة أن يمتلكوا الثقافة الالكترونية حتى يتمكنوا من المشاركة الفاعلة في العمل الإداري الالكتروني، وكون البحث يتعلق بتطوير الأداء المهني لمدير المدرسة في القيادة التعليمية الرقمية، هناك مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يتقنها بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، والتي حصلت على درجة ممارسة منخفضة، وتتمثل هذه المهارات كما جاءت في البحث بثلاثة محاور: الأداء الإداري، والأداء الفني، والأداء القيادي.

#### ● محور الأداء الإداري:

- مهارة التخطيط الاستراتيجي: أصبح التخطيط الاستراتيجي ملزماً لكل نظام تعليمي يسعى للتطوير والتحسين ومواكبة الثورة الرقمية، وتكمن أهميته في قدرته للوصول إلى النظرة

البعيدة الواعية لمستقبل المدرسة، ورسم الخطط على المدى البعيد بأسلوب علمي، وإجراء التحسين الفوري وإصلاح العملية التعليمية ومحاولة الربط بين أهداف المدرسة والمجتمع المحلي في ضوء التقدم التكنولوجي، لذا ينبغي أن تتضمن برامج تطوير الأداء المهني لمديري المدارس تدريبهم على كيفية بناء خطة استراتيجية ممنهجة ومحددة تتوافق مع المستجدات الحديثة والتطور المستمر، تتمثل بالنقاط الآتية:

\*التنبؤ بمستقبل المدرسة في ظل الأوضاع الراهنة: وتتطلب مهارة التنبؤ بالمستقبل من مدير المدرسة التعرف على تسلسل الأحداث الماضية وعوامل حدوثها، حتى يكون قادراً على التفكير بما ستتطور عليه أمور مستقبل مدرسته.

\*التهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفق الخطوات الآتية:

-اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي بحيث يتكون من أعضاء المدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

- تأهيل فريق التخطيط بتزويده بمجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من خلال برامج النمو المهني كحلقات النقاش والندوات.

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وتشمل معلومات التفصيلية عن إمكانات المدرسة والطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي.

\*التحليل الاستراتيجي لواقع المدرسة: يسهم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في تحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمدرسة، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية بغرض تحديد البدائل الاستراتيجية التي تلائم موارد وقدرات المدرسة.

\*وضع رؤية مستقبلية للمدرسة: تعبر عن التطلعات المستقبلية للمدرسة وما ترغب أن تكون عليه، وتطمح للوصول إليه.

\*تحديد رسالة المدرسة: بصورة واقعية يمكن تحقيقها على أرض الواقع في حدود إمكانيات المدرسة، وأن تكون معبرة ومقنعة ومرنة تعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمدرسة، ومستندة على رؤية المدرسة الحالي.

\* صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد إجراءات كتابة الخطة الاستراتيجية:

يتم تدريب مدير المدرسة على كيفية ترجمة رسالة المدرسة وسبل تحقيقها إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى، ثم يتم تحديد الإجراءات التنفيذية التي تحقق هذه الأهداف، وتكون هذه الإجراءات على شكل مشاريع أو برامج تنفيذية، حيث يراعى تحديد نوع النشاط وتوزيع المهام على المنفذين، وتحدي جدول زمني للتنفيذ، وتوفير الموارد المادية لتنفيذ النشاط.

- تقويم الخطة الاستراتيجية: يتم تدريب مدير المدرسة على كيفية إجراء عمليات المراجعة والتقويم المستمر لما تم إنجازه في ضوء معايير الأداء التي تم وضعها.

- مهارة متابعة وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة إلكترونياً:

يجب تدريب مديري المدارس على المهارات التي ينبغي أن يمتلكوها عند تطبيقهم مبدأ المساءلة في العمل التربوي، وذلك من خلال عقد دورات وورش تدريبية للمساءلة الإدارية والقيادة، ورفع كفاءتهم ونشر الوعي بينهم حول أهمية المساءلة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المدرسة، وضرورة تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين مدير المدرسة والعاملين والأطراف المعنية، حيث ينبغي أن يقوم بمساءلتهم بمدى التزامهم في وضع الخطة السنوية للمادة التي يدرسونها إلكترونياً، وتخطيط الدروس وإعداد التدريبات والاختبارات إلكترونياً، ويشجعهم على تنفيذ الدروس وعرضها إلكترونياً عبر الموقع الخاص بالمدرسة.

- كما ينبغي تدريب مدير المدرسة على كيفية انشاء سجل خاص بأحوال الطلبة والعاملين في المدرسة، يسجل فيه جميع المعلومات الخاصة بالطلبة ونتائج تحصيلهم دراسي على مدى سنوات دراستهم.

- **محور الأداء الفني:**

يجب إعداد دورات تدريبية لمديري المدارس لتنمية مهارات الاستعداد والوقاية على أسس علمية منطقية تعزز من قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الأزمات المختلفة من خلال: \* تدريب مديري المدارس على كيفية التنبؤ بالأخطار المحيطة بالمدرسة، وتحديد نوعية هذه المخاطر واحتمالات حدوثها، والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة كخطوة أساسية يجب على مدير المدرسة امتلاكها ليتجنب التخبط والفوضى عند وقوع أزمة مفاجئة.

\* تدريب مدير المدرسة على كيفية وضع الخطط وإعداد السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة تحت ظروف حرجة وإمكانيات صعبة واقتراح الحلول المناسبة لحل هذه الأزمات، ويتم استعداد مدير المدرسة لمواجهة الأزمة من خلال اتباع الخطوات الآتية:

\*تصميم فريق إدارة الأزمة: مهمتهم استشعار إشارات الإنذار المبكر والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة

وتتبع آثار الأزمة وردود أفعال الرأي العام واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.

\*وضع خطة مفصلة للتعامل مع الأزمة تكون مكتوبة وتفصيلية، وتحدّد الخطوات التي سيتم اتخاذها عند حدوث الأزمة.

\*تحديد الإمكانيات المادية والفنية المتاحة لدى المدرسة.

\*وضع نظام متكامل لمنهجية الإدارة في أثناء الأزمة يتصل بالأدوار والمسؤوليات.

#### \* محور الأداء القيادي:

تحتاج الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي إلى ضرورة تخلي مدير المدرسة عن النموذج التقليدي للإدارة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة، تركز على تفويض السلطة للعاملين في المدرسة، وإشراكهم في المهام القيادية، وإقامة علاقات إنسانية معهم. ويتطلب ذلك تدريب مديري المدرسة على كيفية وضع خطة متكاملة في ذهن مدير المدرسة لتطوير مدرسته من حيث:

\* تحديد الأعمال والواجبات التي سيقوم بها أعضاء المدرسة.

\* مشاركة أعضاء المدرسة في صناعة القرارات المدرسية.

\*تشكيل فرق عمل ولجان مدرسية للقيام بمهام قيادية حسب حاجة المدرسة، ومنح أعضائها صلاحيات تتناسب مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

\*اختيار عاملين تتوفر لديهم قدرة ومهارة عالية على إنجاز أمور الإدارة، والتي تتمثل بمهارات العمل التعاوني والحوار والتواصل واتخاذ القرار.

ويساعد فن التفويض على تسيير أعباء العمل واستثمار الوقت في توفير فرص حقيقية لتحقيق تطوّر مهني للعاملين وتحسين الأداء.

وبناءً على ما سبق تمت الإجابة على سؤال البحث.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضية البحث ونصها:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث في تقييم الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل ( معلمين، موجهين تربويين).  
قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث، ثم إيجاد قيم

t-test معرفة الفروق بينهما كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) يبين الفروق في إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لطبيعة العمل

المحور	معلمين ن=64	موجهين تربويين ن=15		القيمة الاحتمالية
		متوسط حسابي	انحراف معيارى	
الأداء الإداري	15,45	1,82	15,46	0,98
الأداء الفني	19,17	1,12	18,73	0,21
الأداء القيادي	18,56	1,83	18,93	0,45
الدرجة الكلية للاستبانة	17,73	2,30	17,71	0,95

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن مستوى الدلالة على الاستبانة ككل، وعلى محاورها الفرعية ككل أكبر من 0,05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية حيث لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث في تقييمهم الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي تعزى لمتغير طبيعة العمل، وقد يعزى ذلك إلى تشابه ظروف وبيئة العمل لدى كل من المعلمين والموجهين التربويين، فكلاهما يدرك حجم التغيرات والمستجدات المستقبلية في الميدان التربوي وضرورة امتلاك مديري المدارس كقادة رقميين مستقبلاً لأنماط إدارية وفنية وقيادية مختلفة ومتطورة تمتلك رؤية واضحة قابلة للتطبيق على أرض الواقع تعتمد على قناعة تامة بأهمية ودور القيادة الرقمية في تطوير العملية التعليمية.

### مقترحات البحث:

- 1- ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة احتياجاتهم المهنية وفق أحدث الممارسات والمستجدات في ميدان الإدارة والقيادة.
- 2- ضرورة دمج التقنية بالتعليم، والاهتمام بالتعليم من أجل الإبداع والابتكار باستخدام الأساليب العلمية والتقنية.
- 3- ضرورة تضافر جميع الجهود المعنية في الدولة لتحقيق منظومة تعليمية رقمية تتماشى مع الرؤية المستقبلية للتعليم في سورية.
- 4- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل لتأهيل العاملين في مجال التعليم من قيادات مدرسية ومعلمين وإداريين لتوظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.

### قائمة المراجع:

- أبو سمرة، محمود. (2021). واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 26(2)، 203-232
- البندري، حمود. (2019). *بوابة المستقبل-التحول نحو التعليم الرقمي في ضوء رؤية (2030)*. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان. الأردن.
- الحداد، بسمة وناصر، أحمد زكي. (2022). البنية التحتية التكنولوجية والتحول الرقمي وأدواره المستقبلية في التعليم في ظل جائحة كورونا. سلسلة أوراق السياسات حول التداعيات المحتملة لأزمة كورونا على الاقتصاد المصري، معهد التخطيط القومي.
- الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله. (2021). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (تصور مقترح). *المجلة العربية للنشر العلمي*، 27(2)، 210-245
- الحربي، عبد الله. (2007). *التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل*. مركز الخليج العربي، الكويت.

- الختلان، أماني.(2023). تصوّر إداريّ مقترح لتنمية قدرات القيادات التربويّة في دولة الكويت للتحوّل الرقمي استناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع. *المجلة العربية للنشر العلميّ*، 54(6)، 186-201
- خشان، بلال محمد أحمد.(2020). الاستعداد الرقميّ لدى مديري المدارس بمديرية عمان وأثره في إدارة المهام الإداريّة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة أسيوط*، 38(12)، 228-261
- الزين، غروب.(2022). مدى تحقق المدارس الذكية في سوريا في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. سورية.
- سائر، علي.(2023). تطبيق التحوّل الرقميّ في إدارة الموارد البشريّة ضمن المؤسسات التربويّة السوريّة(دراسة حالة المدارس الحكومية في دمشق). [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية سورية.
- السعود، راتب وحسنين، إبراهيم.(2016). *التنمية المهنيّة للقيادات الإداريّة التربويّة "اتجاهات معاصرة" عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.*
- سكر، ناجي.(2022). درجة تطبيق مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة لمعايير القيادة الرقمية وتحسينها. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(4)، 809-829
- السماعيل، سحاء يونس.(2020). تصوّر مقترح لنظام الإدارة الالكترونيّة وفق الاحتياجات التدريبيّة لمديري المدارس الثانويّة في مدينة حمص. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البعث، سورية.
- الشمري، مشعان.(2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعوديّة في ضوء الاتجاهات العالميّة(دراسة تحليلية). *مجلة جامعة أسيوط*، 32(3)، 187-206

- عبد الله، أحمد محمد.(2022). التحول الرقمي في التعليم-دراسة تحليلية". مجلة التربية بجامعة عين شمس، 25(2)، 15-35
- العدوان، تغريد اسحق.(2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي. المجلة العلمية في كلية التربية، 39(1)، 156-188
- عفونة، سائدة.(2021). دور مديري المدارس والتربية في تطبيق سياسة رقمته التعليم في المدارس. المجلة العربية للنشر العلمي، 31(2)، 476-502
- العنزي، نايف.(2023). تصور مقترح للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. السعودية.
- العواد، ياسين.(2015). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. سورية.
- القحطاني، سالم بن سعيد.(2010). القيادة الإدارية-التحول نحو التصور القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- قزمان، داليا.(2023). تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي. المجلة العربية للنشر العلمي، 39(10)، 243-267
- الكايد، عائشة.(2021). أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 41(2)، 230-254
- كحيل، أمل.(2015). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرة بعض الدول. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 13(2)، 198-238

- محمد، محمد.(2023). متطلبات تحقيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. *مجلة كلية التربية ببنها، 133(1)*، 143-128
- المهدي، ياسر والريحاني، سلطان.(2022). القيادة التعليمية الرقمية في المدارس: كيف يساهم المديرون في تحسين نواتج تعلم الطلبة في الأوقات العصيبة؟. مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت.
- المؤتمر الثالث لوزراء التربية والتعليم والمعارف. (2022، تشرين الثاني، 18-19) بعنوان: مستقبل التعليم في الوطن العربي في عصر التحول الرقمي. الرياض، المغرب.
- المؤتمر الدولي للإبداع والتحول الرقمي في التعليم.(2022، أيلول، 13-14) بعنوان: استشراف التحولات الكبرى في التربية والتعليم والقائمة على الإبداع والابتكار في زمن التحول الرقمي بعد انحسار جائحة كورونا كوفيد19، الكويت
- Brett,J.(2019). *Evolving Digital Leadership.Astralia:spencer science media.*
- Jonothan,S.(2018). North Carolina school superintendents for the superintendence.Adissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina state University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Nelad,D.(2020).The influence of organizational cuture on leadership style in higher education institution.*personol Revier,45(3),2.*
- Promsuwan,p.(2019). AMode of Digital Leadership Development for principal of small size under the office of the Basic Education commission. *Asian political science Review,3(2),96-104-*

-Thannimalai,R.(2018).The influence of principals Technology Leadership and professional Development on Teachers Technology Integration in secondary school. *Malaysian Journal of learning and Instruction*,15(1),203-228

قائمة الملاحق:

### الملحق (1)

استبانة الدراسة الاستطلاعية لدراسة واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين. علماً أنّ المقصود بمفهوم التحول الرقمي: عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في أعمال المؤسسة التعليمية بهدف تطوير أداء القيادات والعاملين في المدرسة من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة التعليمية.

الأداء المهني لمدير المدرسة: السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لينفذ أعمال :

مدرسته ويؤديها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية بالطرق والوسائل المناسبة

وترغب الباحثة بمساعدتكم في الإجابة على بنود الاستبانة

تفضلوا بقبول وافر الشكر والاحترام

الباحثة: سمر احمد المرعي

ملاحظات	لا	إلى حد ما	نعم	بنود الاستبانة
				يضع رؤية مستقبلية للمدرسة تواكب التطورات التكنولوجية في المجال التربوي.
				يضع إجراءات تنفيذية لتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة.
				يوظف التقنيات الرقمية الحديثة في عمله المدرسي.
				يشجع المعلمين للالتحاق بدورات تدريبية لتوظيف التكنولوجيا بعملهم المدرسي.
				يوظف وسائل التواصل الاجتماعي في عمله المدرسي
				يفوض بعض صلاحياته للعاملين في مدرسته.
				يشرك أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات المدرسية.
				يتبع الطريقة العلمية في حل المشكلات المدرسية
				يشجع طرح الأفكار الإبداعية في المدرسة.
				ينشئ شبكة من العلاقات مع أفراد المجتمع المحلي.

## الملحق (2) قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الأساسي

قائمة بأبعاد الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الأساسي
الأداء الإداري
-الاطلاع على المستجدات التكنولوجية في المجال التربوي.
-توظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل المدرسي.
-وضع خطة استراتيجية للمدرسة في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة.

واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين

-وضع آليات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
-تقييم آلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة بشكل مستمر .
-إعداد تقارير دورية عن أداء المدرسة ككل وتقديمها للمعنيين بالتعليم.
-متابعة نتائج الطلبة وتحفيزهم للوصول إلى نتائج أفضل.
<b>الأداء الفني</b>
-إشراك أفراد المجتمع المدرسي في دورات تدريبية ومشاغل تربوية لتطوير مهاراتهم وتأهيلهم.
- نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا وانترنت في إنجاز الأعمال المدرسية.
- تحفيز أداء العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل.
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرار .
- إنشاء شبكة من العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- اطلاع أولياء أمور الطلبة بنتائج أبنائهم بصورة مستمرة.
<b>الأداء القيادي</b>
-إيجاد بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع في العمل المدرسي.
-تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
-متابعة وتقييم أداء عمل الفريق الواحد.
-تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.
-تشجيع طرح الأفكار الإيجابية البناءة لتطور واقع العمل المدرسي.

### الملحق (3)

#### الجدول رقم (3) محور الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي

لا	إلى حد ما	نعم	بعد الأداء الإداري في ضوء التحول الرقمي
			1-يواكب الأحداث والتطورات التكنولوجية في المجال التربوي.

		2-يتعاون مع أفراد المجتمع المدرسيّ في صياغة رؤية مستقبلية لدمج التكنولوجيا في المدرسة.
		3-يعدّ خطة استراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية في المدرسة.
		4-يشارك العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.
		5-يقيم بشكل مستمر التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا في المدرسة.
		6-يرسل التقارير والنشرات التربوية والأعمال المدرسية إلى الجهات العليا إلكترونياً.
		7-يوظف التقنيات الرقمية الحديثة في متابعة وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة.
		8-يحتفظ بسجل تراكمي إلكتروني لتوثيق نتائج الطلبة
		9-يوفر لوحات إرشادية داخل المدرسة حول الاستخدام السليم لأدوات التكنولوجيا المتوفرة.
		10-يتحمل مسؤولية العمل المدرسيّ في ظل التقدم التكنولوجي.

#### الملحق (4)

##### الجدول (4) محور الأداء الفنيّ في ضوء التحوّل الرقميّ

لا	إلى حد ما	نعم	الأداء الفنيّ في ضوء التحوّل الرقميّ
			1-يتوقع الأزمات المستقبلية للمدرسة في ظل التطوّر الرقميّ
			2- يضع خطط وقائية لإدارة الأزمات المتوقعة.
			3- يعالج الأزمات بطريقة علمية
			4- يفعل دور المشاركة المجتمعية في تطوير أداء العملية التعليمية.
			5-يوظف وسائل التواصل الاجتماعيّ (الفيسبوك، واتساب..) في العمل المدرسيّ والتواصل مع كل المعنيين بأمور التعليم الرسميّ وغير الرسميّ.

واقع الأداء المهني لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين

			6-ينشئ شبكة من الاتصالات بين إدارة المدرسة والقيادات التربوية الأعلى والمدارس الأخرى لتنسيق الأعمال فيما بينها.
			7-يوظف التطبيقات الحاسوبية في الأعمال المدرسية.
			8-يبني قاعدة معلومات الكترونية تساعده على اتخاذ القرار والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي.
			9-يتخذ القرار بصورة تشاركية.
			10-ينظم وقته وأعماله واجتماعاته بمرونة عالية
			11-يحسن التعامل مع الأمور الطارئة الغير مخطّط لها.
			12- يتواصل مع الجهات الإدارية العليا لتوفير الاحتياجات من الأدوات التكنولوجية كالحاسوب وشبكة الانترنت.
			13- يتواصل مع أولياء أمور الطلبة إلكترونياً لمتابعة وتحسين أداء أبنائهم.

الملحق (5)

الجدول (5) محور الأداء القيادي في ضوء التحول الرقمي

لا	إلى حد ما	نعم	الأداء القيادي في ضوء التحول الرقمي
			1-يهيء مناخاً تعليمياً يشجع على الإبداع بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.
			2-يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.
			3-يحرص على العمل بروح الفريق مع العاملين في المدرسة فيما يخص تطبيق التعليم الرقمي.
			4- يحفز أداء العاملين ويثير دافعيتهم للتعلّم من خلال الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية
			5- يعزز العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام والمحبة بين أعضاء المجتمع المدرسي جميعهم.

			6- يقترح أفكار جديدة بناءً لتطوير واقع العمل المدرسي بما يتناسب مع التكنولوجيا الرقمية.
			7- يقترح حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المدرسة مستفيداً من آراء العاملين فيها.
			8- ينضم إلى مجموعات مهنية رقمية مثل مجموعات تليجرام لتبادل الخبرات مع قادة مدارس أخرى بكيفية تطبيق التكنولوجيا في المدارس.
			9- يوظف التقنيات الرقمية في التنمية المهنية للمعلمين.
			10- يشرك المعلمين في أعمال تدريبية مستمرة (مؤتمرات، ندوات) لتطوير كفاياتهم التكنولوجية وتطبيقها في المدرسة بصورة مستمرة.