



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في
فلسطين وتصور مقترح لتنميتها

إعداد

ثائر علي عبد الهادي رجا

إشراف

أ.د وجيه ضاهر

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة في تخصص:

الإدارة التربوية

آذار-2023م

© الجامعة العربية الأمريكية- جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الأطروحة

الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتصور مقترح لتنميتها

إعداد

ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2023 /3/28 واجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة النقاش



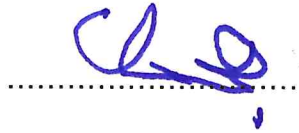
1- أ.د. وجيه ضاهر



2- د. غسان سرحان



3- د. علي شقور



4- د. محمد شعيبات

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي عنوانها:

الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وتصور مقترح لتنميتها

أقر بأن كل ما اشتملت عليه هذه الأطروحة هو نتاج جهد الباحث الخاص، باستثناء ما تم الإشارة إليه أينما ورد في ثنايا الأطروحة، وأن أي جزء منها لم يقدم من قبل باحثين آخرين لنيل درجة أو لقب علمي على صعيد الأفراد والمؤسسات العلمية أو البحثية.

ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل

اسم الطالب



التوقيع

201912662

الرقم الجامعي

2023/3/28

التاريخ

الإهداء

لي روح أبي وأمي الطاهرة رحمهما الله وأسكنهما جنات النعيم

لي زوجتي، التي وفقت سنداً وعوناً، رب اجعلها سكناً آمناً لي ولأسرتي

لي أبنائي محمد وأثير، وبناتي الغالية تسنيم، والأميرات أمل، وسيدرا، وألين، وسوار رب اجعلهم لي قرّة عين

لي أشتائي وشقيقتي

لي كل من علمني حرفاً

لي وطني فلسطين وقديسها

أهدي أطروحتي

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، والحمد لله، وما توفيقى إلا به، الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه. والصلاة والسلام على خير الأنام على الرحمة المهداة، والسراج المنير، محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، وبعد:

أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان لسعادة أ. د. وجيه ضاهر الذي أفخر بإشرافه على أطروحة الدكتوراه، وأمدني من نهر علمه، والذي كان موجهاً، وناقداً، ومرشداً، ودالاً لي على أفضل المعارف، وطرقها. الذي اتسم بسعة الصدر، وجميل الصبر، والأخلاق، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى لجنة المناقشة ممثلة بكل من السادة:

الدكتور: غسان سرحان مناقشا داخليا

الدكتور: علي شقور مناقشا خارجيا

الدكتور: محمد شعيبات مناقشا خارجيا

لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة، واثرائها بملاحظاتهم، وأفكارهم القيمة، وتوجيهاتهم السديدة.

والشكر موصول إلى مقام الجامعة العربية الأمريكية، هذه الجامعة العريقة ذات المنارة التي يشع نورها بالعلم أنحاء الوطن كافة، وأخص بالذكر الأساتذة الأفاضل في قسم الإدارة التربوية على ما قدموه من علم، وتوجيهات في مسيرتي الدراسية في مرحلة الدراسات العليا. وأخيراً أتقدم بالشكر، والعرفان إلى كل من ساهم، وساعد في إتمام هذه الدراسة، سائلاً العليقدير أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحث

ثائر أبو خليل

ملخص الأطروحة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، والخروج بتصوّر مقترح لتنميتها. تتكون هذه الدراسة من جزأين؛ الجزء الأول: يفحص واقع ممارسة الكفايات الإلكترونية لدى مديري المدارس، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية حسب متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والبنية التحتية الإلكترونية)، الثاني: يقدم تصوّر لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المختلط لتحقيق أهداف الدراسة، مستنداً إلى أدوات كمية ونوعية لجمع بيانات الدراسة. تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها جميعهم في المحافظات الشمالية الفلسطينية من الجنسين، وقد بلغ عددهم (889) مديراً ومديرة من مديريات التربية والتعليم جميعها في المحافظات الشمالية، وعددها (18) مديرية، وبلغت عينة الدراسة العشوائية الطبقية (227) مديراً ومديرة. وتكونت عينة الدراسة النوعية من (10) مديرين، ومديرات من المدارس الثانوية الحكومية، و (10) خبراء في الإدارة التربوية. واستخدم الباحث أداتين. الأداة الأولى، هي الاستبانة؛ وتكونت من (40) فقرة تم توزيعها على خمسة مجالات: (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، والفائد الممكن، وتصميم النظام الإلكتروني، والنمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة). والأداة الثانية، هي المقابلات الفردية؛ وتم تحليل المعطيات، والمعالجات الإحصائية من خلال برنامج (SPSS)، وتحليل المقابلات قام الباحث بتحليل المحتوى بطريقتين: الطريق الاستنباطية، والطريقة الاستقرائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : (1) المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين حصل على (3.77) وهي درجة "كبيرة". (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ؛ وأنت الفروق لصالح الإناث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة

نظرهم، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)؛ وكانت الفروق لصالح من خبرتهم الإدارية (10 من سنوات فأكثر). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير البنية التحتية الإلكترونية (غير كافية، كافية، ممتازة). وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة). (3) الخروج بتصوير مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية.

ومن أهم توصيات الدراسة استناداً لنتائجها، تبني التصور الذي اقترحته الدراسة الهادف إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لدورها الهام في تنفيذه.

قائمة المحتويات

أ.....	إجازة الأطروحة
ب.....	الإقرار
ت.....	الإهداء
ث.....	الشكر والتقدير
ج.....	ملخص الأطروحة
خ.....	قائمة المحتويات
س.....	قائمة الجداول
ص.....	قائمة الأشكال
2.....	الفصل الأول
2.....	مشكلة الدراسة، وإطارها العام
2.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
6.....	3.1 أسئلة الدراسة
6.....	4.1 فرضيات الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
7.....	6.1 أهمية الدراسة
8.....	7.1 حدود الدراسة
9.....	8.1 تعريف مصطلحات الدراسة
12.....	الفصل الثاني
12.....	الإطار النظري، والدراسات السابقة
12.....	1.2 الإطار النظري
12.....	1.1.2 المحور الأول: الكفايات القيادية، والكفايات القيادية الواجب توافرها في مدير المدرسة.....

13	الكفايات الذاتية (الشخصية).....
14	الكفايات الفنية.....
14	الكفايات الإنسانية.....
14	الكفايات الإدراكية (الذهنية).....
15	الكفايات السلوكية.....
17	خصائص الكفايات القيادية.....
18	2.1.2 المحور الثاني: الكفايات القيادية الإلكترونية في القيادة المدرسية، وإدارتها
20	1.2.1.2 دور المدير في ضوء الكفايات القيادية الإلكترونية.....
21	2.2.1.2 فوائد امتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية.....
23	3.2.1.2 مهام المدير في ضوء كفايات القيادة الإلكترونية.....
24	4.2.1.2 مهارات القائد التعليمي في ضوء الكفايات القيادية الإلكترونية.....
24	5.2.1.2 الكفايات القيادية الإلكترونية لقادة المدارس.....
26	2.2 الدراسات السابقة
26	1.2.2 المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالكفايات القيادية.....
29	2.2.2 المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالكفايات القيادية الإلكترونية.....
35	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
40	الفصل الثالث
40	منهجية الدراسة
40	1.3 تمهيد.....
40	2.3 منهج الدراسة.....
41	3.3 مجتمع الدراسة.....
42	4.3 عينة الدراسة.....
42	1.4.3 العينة الاستطلاعية.....
42	2.4.3 العينة الفعلية (الكلية).....

43	3.4.3 وصف العينة.....
46	5.3 أدوات الدراسة.....
46	1.5.3 استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية.....
46	1.1.5.3 صدق استبانة: "الكفايات القيادية الإلكترونية".....
46	1.1.5.3 أولاً: صدق المحكمين.....
48	1.1.5.3 ثانياً: صدق الاتساق الداخلي.....
53	1.1.5.3 ثالثاً: الصدق البنائي.....
53	2.1.5.3 ثبات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية.....
54	2.1.5.3 أولاً- استخدام معامل كرونباخ ألفا.....
54	2.1.5.3 ثانياً- طريقة التجزئة النصفية.....
55	6.3 المقياس المعتمد لأغراض تحليل نتائج السؤال الأول من الدراسة.....
56	1. 7.3 المقابلات.....
57	2.7.3 أسئلة المقابلة.....
57	8.3 إجراءات الدراسة وخطواتها.....
58	9.3 متغيرات الدراسة.....
59	10.3 تحليل المعطيات، والمعالجات الإحصائية.....
61	الفصل الرابع.....
61	نتائج الدراسة.....
61	1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
72	2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
84	3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث(التصور المقترح).....
94	1.3.4 أولاً- خطوات بناء التصور المقترح.....
94	2.3.4 ثانياً- مكونات التصور.....
94	3.3.4 ثالثاً - المرتكزات التي اعتمد عليها الباحث في بناء التصور.....

96	4.3.4 رابعا- خصائص التصور.....
97	5.3.4 خامساً- المخطط العام للتصور
97	1-أهداف التصور المقترح:
98	2- عناصر التصور
98	3-أسس التصور المقترح، ومنطلقاته.....
99	4 - متطلبات تنفيذ التصور.....
100	5- مسلمات التصور.....
101	6- آليات تطبيق التصور المقترح.....
121	7 - آليات متابعة تطبيق التصور المقترح، وتقييمه.....
121	8- معوقات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح؛ والحلول المقترحة لها.....
124	الفصل الخامس
124	مناقشة النتائج وتفسيرها، والتوصيات
124	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
133	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
137	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
142	4.5 توصيات الدراسة.....
144	5.5 دراسات مستقبلية مقترحة.....
145	قائمة المراجع
145	المراجع العربية.....
150	المراجع الأجنبية.....
153	قائمة الملاحق
153	ملحق (1): الاستبانة بالصورة الأولية.....
158	ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة "الكفايات القيادية لإلكترونية".....
159	ملحق (3): الاستبانة بالصورة النهائية.....

ملحق (4): تسهيل مهمة الباحث إلى وزارة التربية والتعليم.....	163
ملحق (5): تسهيل مهمة الباحث في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.....	164
ملحق (6): أنموذج المقابلات وقائمة بأسماء المحكمين.....	165
ملحق (7): قائمة بأسماء المشاركين في المقابلات الشخصية.....	167
ملحق (8): مقابلات الخبراء التربويين، والمديرين، وتحليلها.....	168
ملحق (9): قائمة أسماء محكمي التصور المقترح.....	173
ملحق (10): أنموذج تقييم/ تحكيم التصور المقترح.....	174
الملخص باللغة الإنجليزية.....	201

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
41	توزيع مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس	3-1
42	عدد أفراد العينة لكل طبقة	3-2
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3-3
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-4
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الإدارية	3-5
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البنية التحتية الإلكترونية للمدارس	3-6
46	توزيع فقرات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية في صورتها الأولية على مجالاتها الخمسة	3-7
47	توزيع فقرات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية في صورتها النهائية على مجالاتها الخمسة	3-8
48	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الأول (العدالة والمواطنة الرقمية) مع الدرجة الكلية للمجال	3-9
49	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثاني (قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للمجال.	3-10
50	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثالث (القائد المُمكّن) مع الدرجة الكلية للمجال	3-11
51	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الرابع (تصميم النظام الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للمجال.	3-12
52	معامل ارتباط درجات فقرات المجال الخامس (النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) مع الدرجة الكلية للمجال.	3-13
53	مصفوفة معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية	3-14
54	قيم معاملات ثبات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	3-15
55	معامل الثبات لاستبانة الكفايات القيادية الإلكترونية وفقاً لطريقة التجزئة النصفية	3-16
56	المحك المعتمد في قياس فئة الدرجة في الدراسة	3-17
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والقيمة (sig) لاستبانة الكفايات القيادية الإلكترونية لكل مجال من مجالات الدراسة، والدرجة العامة لجميع المجالات	4-18
64	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "العدالة والمواطنة الرقمية"	4-19
66	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني"	4-20
67	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القائد المُمكّن"	4-21
68	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تصميم النظام الإلكتروني"	4-22

4-23	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة	70
4-24	اختبار " t" للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (الجنس)	73
4-25	اختبار " t" للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (المؤهل العلمي)	74
4-26	اختبار "F" اختبار التباين الأحادي للكشف عن الفروقات بين تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (سنوات الخبرة الإدارية)	76
4-27	نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالات الاستبانة جميعها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	77
4-28	اختبار "F" اختبار التباين الأحادي للكشف عن الفروقات بين تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (البنية التحتية الإلكترونية)	80
4-29	نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالات الاستبانة جميعها تبعاً لمتغير (البنية التحتية الإلكترونية)	82
4-30	نتائج التحكيم المقترح من حيث الأهمية، وإمكانية التطبيق والمناسبة للنظام التعليمي، والشمولية.	93
4-31	التكوين الثاني- بعد التهيئة/المدخل	106
4-23	التكوين الثاني- بُعد التمكين والتطوير الإلكتروني المُبرمج المستمر	108
4-33	مصفوفة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي المتصل بالتصور	113
4-34	التكوين الثاني، بُعد التمتين والمواعاة المستمرة للممارسة الإلكترونية	121
4-35	معوقات قد تواجه تنفيذ تصور تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، والحلول المقترحة	122

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
(4-1)	المخطط العام لبناء التصور المقترح	97
(4-2)	مخطط البرنامج التدريبي المرتبط بالتكوين الثاني	108

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وإطارها العام

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 تعريفات مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وإطارها العام

1.1 المقدمة

فرضت التطورات التي يشهدها النظام العالمي في شتى المجالات، ولاسيما في مجال تكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات والأنظمة الإلكترونية على النظام التربوي وما يمثله من أهمية مجارة هذه التغييرات، ومواكبتها، حيث باتت الطرق التقليدية في الإدارة والتعليم من الماضي؛ فهي لا تناسب تطلعات العصر، والثورة التكنولوجية. هذا يحتم على النظام التربوي والتعليمي إعداد قادة يتسمون بالمرونة، والقدرة على التكيف مع التغييرات العالمية في جميع الجوانب. وتعد القيادة الإلكترونية وكفاياتها من أهم هذه الجوانب التي يجب على مديري المدارس امتلاكها؛ لأهميتها في إدارة المؤسسات التعليمية بطريقة عصرية وداعمة، وواعية.

يتطلب استخدام التكنولوجيا بفاعلية توفير البنية التحتية، والبيئة المناسبة، والقائد الذي يحقق الرؤى المستقبلية المعاصرة، ويقود المعلمين والعاملين إلى دمج التكنولوجيا في الأنشطة التعليمية، والمهام الإدارية. وما لا شك فيه أن امتلاك القادة الكفايات القيادية الإلكترونية يمد القائد باستراتيجيات قيادية خلاقية وملهمة، ما يجعل هذه الكفايات تؤثر على أداء قادة المدارس من خلال تعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، في الظروف كافة، ما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بفعالية، وكفاءة عالية.

ويشير كريستي (Kristy,2010) إلى أن التربية القائمة على الكفايات تسعى إلى إكساب القادة في المجال التربوي مقدراً معرفياً وحركياً وانفعالياً تؤدي إلى إتقان الممارسات الإدارية المتعلقة بمهامه الإدارية والتربوية سواء كان ذلك في المدارس العادية أو مدارس المتميزين. وتؤكد فودة (2021) بهذا الصدد على أهمية تمكين القيادات المدرسية من اكتساب الكفايات اللازمة لقيادة المدرسة بوصفهم قادة التغيير، وإكسابهم الخبرات، والمهارات، والكفايات التي تؤهلهم لمواكبة التغييرات المتسارعة.

تعد الكفايات القيادية محور اهتمام الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية عالية، وبما يقوم به القائد من عمليات وصنع الأهداف فهو يمثل حجر الأساس في المجتمعات ونجاحها، وهنا يبرز دور القائد ومكانته المؤثرة (مفتاح، 2015).

وبينما أكد بكر والسعودي وعرجاوي (2015) على أن الكفايات القيادية الإلكترونية تظهر أهميتها، وتأثيرها في الإدارة أثناء ممارسة الأعمال، والمهام المدرسية، والتي تعني مجموعة

العمليات المتكاملة ذات الجودة المناسبة، وتعني أهلية المدير للقيام بالعمل؛ أي أن الكفاية تتمحور حول الممارسات، والسلوكيات التي يظهرها المديرون أثناء أداء أعمالهم، وأيضاً تتمحور حول النجاح الذي يتحقق باستخدام وتوظيف المهارات، والسلوكيات، والمهام المكلفين بها، وعندما يصل المدير إلى هذا الحد؛ فهذا يعني أنه قد وصل حد التمكن في أداء الكفاية.

وبين العنزي (2014) أن الكفايات القيادية تعتبر موجهة لسلوك مدير المدرسة، وتساعده على أداء مهامه بتمكن، ويمكن قياسها من خلال معايير، أو مؤشرات دقيقة، وتوجد أسس، أو مصادر لاشتقاق الكفايات تتمثل في الأسس الفلسفية المنبثقة من خصائص المجتمع، والأسس الواقعية التي تمثل متغيرات العصر، وتطورها، وتشخيص الواقع، والأسس الأدائية المتمثلة في تحديد الأدوار، والمهام، والواجبات التي يؤمل أن يحققها المدير.

تعتبر الكفايات القيادية الفنية، والإدارية، والمعرفية، والاجتماعية، خليطاً من الكفايات المتعددة في النظرية الشخصية، ونظرية العلاقات المتبادلة، ونظرية المركز، والنظرية الاجتماعية، فالكفايات القيادية التي يمتلكها القائد مهما كانت فإنها ستؤثر على مكونات العملية القيادية وعناصرها، كالتأثير على تشكيل مناخ العمل، ووضع الاستراتيجيات، وتوزيع الأدوار، والموارد، والنمو المهني للعاملين، وتطوير قدراتهم (العازمي، 2013).

وأشار صالح وأبو مخ (2017) إلى أن القائد يحتاج إلى العديد من المهارات القيادية حتى يكون أدائه فعالاً من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، ومن هذه المهارات القدرات العقلية، وضبط النفس، والقدرة على اتخاذ القرار، والابتكار، وهي تتبلور وتعتمد على السمات الجسدية المتمثلة في القوة البدنية، والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط، والمبادرة، والحيوية.

تعد التكنولوجيا في مقدمة إنجازات الثورة العلمية المعاصرة، وقد ساهمت التكنولوجيا في هذا التطور عن طريق تسهيل سرعة الحصول على المعلومات، وسرعة معالجتها، وتخزينها، واستخدامها في العمليات التحليلية، والإحصائية لمواجهة متطلبات الحياة المعاصرة، ما ساعد على سرعة إنجاز المهام، والأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة (الحيلة، 2007).

وأكد حمزة وجريمي ومنصور (Hamzah, Juraimi & Mansor, 2016) على أن القادة في المؤسسات التعليمية يواجهون تحديات في توظيف التكنولوجيا الإلكترونية الهادفة لرفع مستوى العملية التعليمية في القرن الحادي والعشرين، إذ تبين النتائج أن ممارسة مديري المدارس في ماليزيا للكفايات القيادية الإلكترونية على مستوى عالٍ جداً، ولدى مديري المناطق الحضرية بشكل أعلى من نظرائهم في المناطق الريفية. إن مَدَّ القادة التربويين بالكفايات القيادية بأنواعها الشخصية، والإدارية، والفنية، والإنسانية، والإلكترونية تمكنهم من مواكبة التطور العلمي، والتكنولوجي في المؤسسات التعليمية.

ويظهر دور الكفايات القيادية الإلكترونية، كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية، حيث إن الإدارة، والقيادة الإلكترونية تساعد القيادات التعليمية على الدقة والسرعة في إنجاز المهام، وتسهم في توظيف الموارد البشرية، والمادية بشكل أفضل (المطيري، 2018)

بينما أكد الحربي (2020) على أهمية وعي مديري المدارس بالكيفية التي تزيد من تحسين الكفايات الإلكترونية الخاصة بهم، ما يسهم في دمج التكنولوجيا الإلكترونية في الإدارة والقيادة مستقبلاً. وقد ساعد التقدم العلمي المبهر في التكنولوجيا، مديري المدارس على إدارة مهامهم وممارستها بوقت وجهد أقل، وبجودة عالية، ما فرض عليهم أن يطوروا أنفسهم للمواءمة مع المتطلبات الجديدة لهذا العصر.

في ضوء ما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدفين، الأول: الكشف عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم. الثاني: الخروج بتصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين .

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث في مجال برامج التدريب للإدارات المدرسية، ومتابعة مديري المدارس، وأدائهم في الميدان التربوي شعر بأن الثورة التكنولوجية المعاصرة التي يشهدها العالم في القرن الحادي والعشرين يجب أن يكون لها صدى على النظام التعليمي الفلسطيني، وذلك من خلال المواءمة مع متطلبات العصر، ومستجداته؛ بهدف الاستفادة القصوى من التكنولوجيا، وتطبيقاتها المتنوعة، وقد التمس الباحث وجود فجوة بين الواقع والمأمول في مجال الكفايات الإلكترونية لمديري المدارس الذين يحتلون موقعاً هرامياً مؤثراً في المؤسسات التعليمية. ما يتطلب نظاماً تربوياً داعماً، ومحفزاً لهم؛ يسهم في تطوير قدراتهم المعرفية، والمهارية، والقيمية، وترسيخ الاتجاهات نحوها، ما ينعكس على تجويد أدائهم التربوي، والتعليمي، ولاسيما أن الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2017-2022) هدفت في برامجها إلى وضع استراتيجية وطنية حول توظيف التكنولوجيا في التعليم، ورفع كفايات المديرين التكنولوجية (الخطة الاستراتيجية، 2017-2022).

وأكد أبو خليل (2022) بهذا الصدد على أهمية نشر الوعي الإلكتروني لمديري المدارس، وأهمية توفير فرص تدريب لهم في استخدام وسائل التكنولوجيا، وإبراز أفضل الممارسات الإلكترونية لهم. وقد زادت أهمية الكفايات الإلكترونية -على سبيل المثال- بعد اجتياح فيروس كورونا العالم، فيما يعرف بجائحة كورونا؛ ويعد كوفيد (19) من الفيروسات

واسعة الانتشار، ومعروفة بأنها تسبب أمراضاً تتراوح بين نزلات البرد شائعة الانتشار إلى الاعتلالات التنفسية الأشد وطأة (منظمة الصحة العالمية، 2019). حيث أُجبرت المؤسسات التعليمية على التخلي عن الأسلوب التعليمي التقليدي القائم على التعلم الواجهي، والتحول إلى التعلم الإلكتروني عن بعد. وأكد يوليا (Yulia, 2020) أن المؤسسات التعليمية، بسبب الظروف التي يعاني منها العالم برمته في الوقت الحالي المتمثلة بانتشار كوفيد (19)، وجدت نفسها مجبرة على الانتقال للتعلم الإلكتروني عن بعد، من خلال استخدام برامج وتطبيقات، وأدوات إلكترونية متعددة الوسائط؛ كشبكة الإنترنت، والهواتف، والحواسيب، وذلك للتواصل عن بعد مع الطلبة.

وكشفت الظروف السابقة عن ضعف النظام الإداري والتعليمي في مجال التكنولوجيا، وفي تطبيقاتها وأدواتها المختلفة، حيث لوحظ افتقار مديري المدارس الحكومية إلى الكفايات القيادية الإلكترونية، والتي لا بد أن يكون لها موقعاً، وأولية في النظام التربوي الفلسطيني، من باب استثمار الفرص التي توفرها الكفايات القيادية الإلكترونية للقادة التربويين؛ بهدف النهوض بهم؛ ليكونوا على قدر المسؤولية في قيادة دفة المؤسسات التعليمية ضمن معايير عالية الجودة. وأكد رضوان (2016) بهذا الصدد على وجوب استثمار الجهود المادية، والفكرية، والاجتماعية في الإدارة الكفؤة لقيام المدرسة بمهامها. إن توافر مصادر التكنولوجيا غير كاف دون قيادة تمتلك الكفايات، والمهارات التي تساعد في توظيفها، وتفعيلها.

ومع ندرة الدراسات العربية التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية، رأى الباحث أن هناك حاجة ملحة، وضرورية لتناول موضوع الدراسة؛ للخروج بتصوّر لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية تماشياً مع التوجهات العالمية الحديثة في هذه المجال، تصوّر يلائم ويناسب البيئة الفلسطينية.

في ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وما التصور المقترح لتنميتها ؟

وتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

3.1 أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات الدراسة، عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس، والبنية التحتية الإلكترونية؟

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟

4.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير البنية التحتية الإلكترونية (غير كافية، كافية، ممتازة).

5.1 أهداف الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من جزأين؛ الجزء الأول: يفحص واقع ممارسة الكفايات الإلكترونية لدى مديري المدارس، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية حسب متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والبنية التحتية الإلكترونية)، والثاني: يفحص التصور المقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. ويمكن القول بأن الهدف الأول يفحص الوضع القائم، بينما الهدف الثاني: يتعلق بفعل مستقبلي يتعلق بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية؛ لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين؛ الأول: الكشف عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، والثاني: الخروج بتصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية في فلسطين.

6.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذه الدراسة النظرية من أهمية الموضوع الذي تناوله: وهو الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية، للكشف عن واقع الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم. والخروج بتصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. حيث يرى شيننكير (Sheninger, 2019) أنه من الضروري تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس، حتى يتمكنوا من قيادة المؤسسات التعليمية، وإدارتها بجودة وفعالية في ظل التغيرات السريعة في العصر الرقمي، ويجب أن يحرصوا على توظيف التكنولوجيا الإلكترونية، ويكونوا قادرين على تطبيقها.

ويرى يوسي بالكان (Yucebalkan, 2018) أن القائد التقليدي يفتقد الكفايات القيادية الإلكترونية، ولا يستثمر فرص العصر الإلكتروني بشكل كامل، بينما القائد الذي يمتلك الكفايات القيادية الإلكترونية يتميز بفاعلية توظيف الأدوات الإلكترونية، وإدارتها، ويحلل المخرجات بشكل مستمر، ويعمل على تحسينها.

وأكد بوريل وآخرون (Borel & et al., 2019) على أهمية تحول مدير المدرسة إلى قائد يمتلك كفايات قيادية إلكترونية تمكنه من قيادة المدرسة وفق المستجدات، والمتطلبات الموائمة للعصر. وقد تسهم نتائج هذه الدراسة في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، من خلال تقديم تصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، وتطويرها، بهدف التحول إلى نظام إلكتروني متكامل في المؤسسات التعليمية، ما يساعد في تطوير النظام التربوي، والإداري

لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية؛ لقيادة المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها التعليمية بجودة وكفاءة عاليتين.

ومن ناحية الأهمية التطبيقية: قد تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس، والعاملين في وزارة التربية والتعليم في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية في ضوء التصور المقترح الذي توصل إليه الباحث لتنمية الكفايات الإلكترونية لتتكامَل، والكفايات القيادية الأساسية لمديري المدارس، وقد تكون دراسة مرجعية في مساعدة مديري المدارس في استثمار التكنولوجيا الإلكترونية في الميدان التطبيقي، لاسيما أنها دراسة تم تنفيذها في فلسطين؛ لتكون محفزة لهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، وقيادة المؤسسات التعليمية بشكل واعٍ، بما يتماشى مع احتياجات وزارة التربية والتعليم، وتوجيهاتها نحو التحول الرقمي، ولاسيما لمنظومة مديري المدارس، ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، وتكون مرجعاً للباحثين في تزويدهم بنتائج يمكن أن ينطلقوا منها لبحثوا قضايا لها علاقة بالإدارة، والقيادة التربوية والمدرسية الإلكترونية.

7.1 حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على الكشف عن واقع الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية. والخروج بتصوّر مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، وقد تناولت خمسة مجالات للكفايات القيادية الإلكترونية: (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، والقائد المُمكن، تصميم النظام الإلكتروني، والنمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) وهي مستمدة من معايير قادة التعليم الصادرة في 2018 عن الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم (ISTE, 2018).

الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية، والخبراء التربويين في مديريات التربية والتعليم وعددها (18) مديرية في المحافظات الشمالية لفلسطين، واقتصر توزيع الاستمارات على مديري المدارس الثانوية، لأن الخبراء عددهم قليل؛ لذلك سيكتفي الباحث بمقابلتهم لجمع البيانات المرتبطة بتصوّرهم حول تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية.

الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية لدولة فلسطين.

الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2021-2022).

الحد المؤسسي: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديرياتها في شمال فلسطين (جنين، نابلس، بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، يطا،

شمال الخليل، ورام الله، القدس، وضواحي القدس، وبيرزيت، وسلفيت، وجنوب نابلس، وطوباس، واريحا، وقباطية، وقفيلية، وطولكرم)

الحد المفاهيمي: اقتصرَت الدراسة على المفاهيم التي تناولها الباحث، وعَرَّفها، وأشار إليها في الدراسة.

الحد الإجرائي: اقتصرَت الدراسة على الإجراءات التي حددها الباحث، وأشار إليها في الدراسة (الكشف عن واقع الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية. والخروج بتصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، والخروج بتصور مقترح).

8.1 تعريف مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة المصطلحات الآتية:

1-القيادة: لغة مفردها قائد، وجمعها قادة أو قواد، وهي نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، القيادة من الأمام، والسَّوق من الخلف (ابن منظور، 2003، 370).

القيادة اصطلاحاً: عملية تفاعلية تقوم على علاقة بين رئيس ومروّسين يستطيع من خلالها التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه؛ لتحقيق هدف مشترك (العمرى، 2019، 131-141). وإجرائياً: القدرة على الإقناع والتأثير التفاعلي التشاركي على سلوك التابعين، ليكونوا قادرين على التكيف، والمواءمة مع المواقف المختلفة، ومتطلباتها بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية.

2- الكفاية: عرّفت الفار (2013) الكفاية: على أنها المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على القيام بمهامه بفاعلية، وإجرائياً: مجموعة المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقدرات اللازمة لمدير المدرسة، لتوظيفها في الأعمال الإدارية والفنية، والانسانية والإلكترونية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بجودة وكفاءة عاليتين.

3-الكفايات القيادية: ويُعرّفها بدير(2008) على أنها جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي يفترض أن يؤديها المدير لإتمام عمله على أحسن وجه. عرّفها المشرفي (2015) على أنها الممارسات الإدارية التي يقوم القائد بممارستها، ويتبعها داخل المدرسة وخارجها. ويعرفها الباحث إجرائياً: هي ما يمتلكه القائد التعليمي من معارف ومهارات وقيم مرتبطة بمهامه وممارساته الإدارية، والفنية التي يوظفها في سبيل مصلحة المؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها.

4- الكفايات القيادية الإلكترونية: تعرفها العنيزي والتويجري (2018) على أنها المهارات والمعارف والإجراءات والاتجاهات في مجال التكنولوجيا الإلكترونية التي يمتلكها قادة المدارس، والتي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية من خلال ممارساتهم لمهامهم

واتقانهم للعمل وسرعة انجاز الأعمال الإدارية كافة. ويعرفها الباحث إجرائيا: مجموعة من المهارات، والمعارف والمبادئ والمتطلبات التي يمتلكها المدير ويمارسها بهدف توظيف التكنولوجيا الإلكترونية المحوسبة، وتفعيلها من أدوات، وأجهزة، وبرامج، وتطبيقات، وشبكة الإنترنت، ومواقع التواصل الرسمي، وغير الرسمي بما يخدم انتقال البيانات والمعلومات التي تحتاجها المدرسة لأداء أعمالها، وإنجاز وممارسة مهامها، ومعاملاتها، بطريقة الكترونية في مجالاتها كافة، وعناصرها عامة؛ بما يسهم في تحقيق أهدافها بجودة وفعالية عاليتين. وسيتم قياسها من خلال أداة (الاستبانة) أعدها الباحث لهذا الغرض.

5- التصور المقترح: إنشاء وتنمية وتطوير هيكل معرفي لم يكن موجودا بالكيفية التي خرج بها (الأغا والأستاذ، 2004). ويعرف الباحث التصور المقترح إجرائيا: تصور مستقبلي استشرافي لوضع منهجية علمية إجرائية تلائم البيئة التعليمية الفلسطينية؛ تهدف لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية؛ استناداً إلى الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة، ونتائج الدراسة الحالية، وآراء الخبراء التربويين، ومديري المدارس الثانوية، وخبرة الباحث الميدانية.

6- جائحة كورونا: مرض معدٍ، انتشاره سريع ناتج عن الإصابة بفيروس كورونا (كوفيد19) الذي بدأ من مدينة يوهان في الصين في شهر ديسمبر 2019 وانتشر إلى دول العالم، وقد تم تصنيفه لدرجة جائحة بعد ازدياد حالات الإصابة في العالم، وما نتج عنه من أزمات اقتصادية واجتماعية، وتربوية وتعليمية، وإنسانية (اليونسيف، 2020).

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تناول الإطار النظري محورين رئيسيين. المحور الأول: هو الكفايات القيادية، والكفايات القيادية الواجب توافرها في مدير المدرسة.، والثاني: هو الكفايات القيادية الإلكترونية. وفيما يلي تفصيل لكل من هذه المحاور.

1.1.2 المحور الأول: الكفايات القيادية، والكفايات القيادية الواجب توافرها في مدير المدرسة. يتوقف نمو الدول، وتطورها على درجة فاعلية، النظام التربوي التعليمي، وتفاعله فيها، باعتباره الركيزة الأساسية، والهامة للأنظمة الاجتماعية، والبشرية، والمهنية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية في تنفيذ نشاطاتها ومهامها، وتحقيق تطلعاتها النمائية التنافسية. حيث يرفد النظام التعليمي قطاعات الدول، وسوق العمل بالموارد البشرية المؤهلة، والماهرة.

ويعتبر القائد التعليمي من أهم عناصر النظام التربوي، ومكوناته؛ لذلك ما يملكه القائد التربوي التعليمي، ويعتقده، ويحمله من قيم، وما يمارسه من سلوكيات له أثر كبير في المجتمع، يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً له الدور الريادي، والفاعل في إنجاح العملية التربوية في المؤسسة التعليمية التي يقودها؛ لذا من المهم أن يمتلك القائد الكفايات القيادية اللازمة التي تمكنه من إدارة مهامه بكفاءة وفاعلية، في الظروف، والمواقف كافة.

"الكفاية في اللغة من كفاه الشيء، استغنى به عن غيره فهو كافٍ، والكفاءة في القوة والشرف، والكفاء هو القوي القادر على تصريف العمل وجمعه أكفاء" (المعجم الوسيط، 2004، ص 791). وعرفها معجم "وبستر" على أنها: امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات، أو المقدرة على أداء واجب أو عمل معين (Webster, 1997).

الكفاية حسب العجمي (2008) مجموعة المهارات، والمهام والوظائف الواجب على المدير امتلاكها، أو التي ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجاز مهامه بفاعلية. ويعرف الصالحي الكفاية بأنها: استخدام أقل المصادر والمواد الخام المادية والبشرية، بهدف الوصول إلى المخرجات المرغوب فيها للمؤسسة (الصالحي، 2010). والقيادة لغة من قود، مفردا قائد، وهو قائد بين القيادة، ورجل قائد وجمعها قادة أو قواد، وهي نقيض السُّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، القيادة من الأمام، والسُّوق يكون من الخلف (ابن منظور، 2003). وعرف الحريري (2010) القيادة: على أنها قدرة القائد الإدارية على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

والقيادة وفق ما ذكر براتون (Bratton, 2020) هي عملية التأثير في علاقات عمل مشتركة ينطوي عليها تفاعل بشري مستمر مع الآخرين يتفقون فيه على تحقيق هدف محدد. تعتبر القيادة من العناصر الهامة لإنجاح المؤسسات على اختلافها، فالقيادة تسهم في توجيه الموارد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال الكفايات القيادية، ما يساعد على تفعيل العنصر البشري، بما يخدم أداء المؤسسة؛ لكي تواجه التحديات، والمشكلات (سليمان، 2017). وتعد القيادة من أهم المحاور التي تركز عليها النشاطات المختلفة في المؤسسات في ظل تشابك علاقتها الداخلية والخارجية، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات اقتصادية واجتماعية وسياسية، ما يستدعي البحث عن إحداث التغيير، والتطوير، وهذا لا يتحقق الا من خلال قيادة مدركة وواعية (البناء، 2013).

نستنتج أن الكفاية: مجموعة من المعارف، والمهارات، والقيم التي يمتلكها القائد، ويوظفها؛ لتمكنه من القيام بمهامه، وممارستها بكفاءة. والقيادة: مجموع العمليات، والممارسات التي يقوم بها القائد التعليمي بما يمتلكه من كفايات؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يتولى قيادتها.

تعددت تصنيفات الكفايات القيادية، وقد أشار أحمد (2013) والحريري، وجلال (2007) للكفايات الأساسية التي تميز القائد عن غيره على النحو الآتي:

الكفايات الذاتية (الشخصية)

وتتمثل في بعض السمات، والقدرات اللازمة في بناء شخصية الفرد، ومن هذه السمات: السمات الجسمية، والتي تتضمن القوة البدنية، والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية، والقدرات العقلية، وهي التي تشمل مجموعة الاستعدادات الفكرية، والذهنية، وتختلف باختلاف المجتمعات، والبيئات. ويعتبر الذكاء من أهم هذه القدرات، وتتضمن الكفايات الذاتية كذلك القدرة على المبادرة، والابتكار، وتعني ميل الفرد للاقتراح أو العمل مسبقاً للتغيير والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار، وسرعة التصرف، والقدرة على التنبؤ، والتوقع، وتقدير المواقف وتفهمها. وكذلك على القائد أن يمتلك مهارة ضبط النفس، وإدارة الذات قبل إدارة الآخرين، ما يتطلب من القائد أن يكون هادئاً متزناً رشيداً، ما يُمكن القائد من الاستجابة للموقف المختلفة، والطارئة برؤية، وروية، ورزانة، والبعد عن اتخاذ القرارات غير المدروسة، وهذا لا يعني التجرد من المشاعر، والعواطف، ولكن هي عملية لإدارة الذكاء الاجتماعي، والعاطفي والتحكم فيهما.

الكفايات الفنية

ويرى عمايرة (2002) أن المقصود بالكفايات الفنية، هي: القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة، وطرق العمل الحديثة، والوسائل الفنية المتاحة في ممارسة المهام وإنجازها، وما يميز الكفايات الفنية أنها أكثر تحديداً من الكفايات الأخرى؛ لأنه يمكن التحقق من توافرها لدى قادة المدارس بسهولة من خلال ملاحظة أدائهم لمهامهم، وأعمالهم. وتتميز بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل، وتتميز بأنها أسهل في اكتسابها، وتتميزها بالمقارنة مع الكفايات الأخرى.

الكفايات الإنسانية

أوضح الوكيل (2012) أن الكفايات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح الجماعة، والعمل ضمن فريق، وهذا يتطلب الفهم المتبادل، ومعرفة ميول المرؤوسين، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومن السمات التي ترتبط بالكفايات الإنسانية للقائد النزاهة، والأمانة، والإخلاص، والصدق، والاستقامة، ويقصد بالاستقامة سلامة المنهج، والهدف، والمثل العليا. وأكد عمايرة (2002) على أن الكفايات القيادية الإنسانية تتطلب من القائد أن يكون قادراً على إقامة علاقة حسنة، وقائمة على الود مع مرؤوسيه، بالإضافة إلى الإدراك الواعي لميول مرؤوسيه، واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم، وثقته بهم، وتقبل الاقتراحات، والانتقادات من قبلهم، وإفساح المجال لهم؛ لإظهار روح الابتكار لديهم، وخلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

ويستخلص الباحث أن امتلاك القائد للكفايات الإنسانية يجعله قادراً على إقامة علاقات إنسانية مع كل من يتعامل معه على صعيد العلاقات الداخلية في المجتمع المدرسي، والعلاقات الخارجية مع المجتمع المحلي، والمؤسسات الداعمة، والتعامل معهم بشكل متزن وحسن، ويسمعهم، ويتقبلهم، ويناقشهم بهدوء في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، ما يشجع العاملين، ويحفزهم؛ للقيام بواجباتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية؛ بحيث يكون واضحاً، ليناً في طرق الاتصال، ويستثمر ذكاءه العاطفي، والإنساني، والاجتماعي، بما يناسب خصائص مرؤوسيه وقدراتهم، واتجاهاتهم، بحيث تقوم علاقاتهم معهم بما يناسب المواقف المختلفة.

الكفايات الإدراكية (الذهنية)

يُعرّف أحمد (2013) الكفايات الإدراكية، أنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على فهم، وتصور علاقات الموظفين بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير

قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه. وتتمثل أهمية الكفايات الإدراكية في أنها تمد القائد قدرة على التنبؤ، والتصور، والاستشراف، ما يجعله قادراً على الإبداع، والإحساس بالمشكلات، والعمل على حلها بطرق خلاقة، وخارجة عن المألوف.

الكفايات السلوكية

وعرّف الديب (2009) الكفايات السلوكية على أنها القدرة على التعامل مع الآخرين في داخل المؤسسة وخارجها؛ ففي داخل المؤسسة لابد أن يفهم القائد سلوك الأفراد، والعمل على إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم، ورغباتهم وصولاً إلى الرضا الوظيفي الذي يعزز انتماءهم، وعطاءهم للمؤسسة. وتحفيزهم للعمل، والقدرة على بناء فرق العمل، وإدارتها وتحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وأما في خارج المؤسسة فهذه الكفايات السلوكية تعني دراسة الواقع المحلي، والإقليمي، والعالمي المحيط بالمؤسسة، وفهمه، والاتصال به، والتفاعل معه، بما يخدم مصلحة المؤسسة .

وبالنسبة للكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة، أكد غريب (2003) أن المدير لا يستطيع أن يقوم بأداء مهامه الصحيحة إلا بامتلاك مجموعة من الكفايات القيادية، التي يجب أن يحرص على تنميتها بشكل مستمر؛ ومواكبة المستجدات فيما يتعلق فيها. وأكد الوكيل (2012) أن القائد يتصف بمجموعة من الكفايات القيادية التي تميزه عن غيره من الأفراد الذين يقودهم، وهذه الكفايات تجعله صاحب مهارات وقدرات متنوعة، ومتعددة، تجعل منه قائداً ناجحاً ملهماً. وأكد عطوي (2012) على أهمية توافر الكفايات القيادية المتعددة لمدير المدرسة باعتباره القائد التعليمي، على أن تكون كفايات ترتبط بممارسته للعمل في المجالات التي يقوم بها؛ لأنه قائد التغيير الذي يمارس دور المستشار الموجه للعمل، والمنظم لأموال العاملين والداعم والمحافظ على تماسك المؤسسة.

وقد بينت المحامدة (2005) أن مدير المدرسة حتى ينجح في أداء المهام المكلف بها بدقة، واثقان يحتاج إلى اكتساب مجموعة من الكفايات، والقدرات التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي والتربوي، وتمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية، والإدارية في المدرسة، بالإضافة إلى الكفايات التي تمكنه من استشراف المستقبل، وتخطيط العمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وبناء شراكات، وفرق عمل تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.

وأشار مبروك (2017) إلى مجموعة من الكفايات القيادية التي يجب على المدير امتلاكها؛ ليكون قادراً على قيادة المدرسة بما يكفل تحقيق مخرجاتها بفعالية، وهي: القدرة على بناء خطة تطويرية مبنية على رؤية، ورسالة بمشاركة المجتمع المدرسي، ومتابعة تنفيذها. وبناء فرق

تطويرية فاعلة، ويعمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتوفير فرص التطوير المهني للعاملين بشكل دائم بناء على احتياجاتهم وبناء شراكة مع المجتمع المحلي بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية ومصالحها. ويكون قادراً على إدارة الموارد المادية، والبشرية بفعالية، وتوفير مناخ مدرسي إيجابي معزز. وإدارة عملية التعليم والتعلم، ومتابعة الطلبة وإنجازاتهم، والقدرة على توجيه المعلمين الجدد، ومدّهم بالأساليب الحديثة، التي يجب أن يمتلكوها كونهم قادة تعليميين.

وحددت المحامدة (2005) مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، انطلاقاً من ارتباطها بمجمل المهام التي يضطلع بها المدير، وقد تحدّدت بالآتي: (1) الإلمام بسلوكيات تعلم المتعلمين، وطرق التدريس، وتنظيمات المناهج. (2) امتلاك معرفة عميقة بالعلوم الاجتماعية تؤهله للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي. (3) الإلمام بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها رافداً لنظام عضوي واحد. (4) القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية، والأنشطة التعليمية المتصلة بها، واستخدام الأساليب الفعالة لتحقيق تقدم في تلك البرامج. (5) المعرفة الجيدة بالأساليب الفنية التي تحقق للمدير إشرافاً فعلياً على العملية التعليمية داخل الغرف الصفية. (6) المقدرة على دعم هيئة التدريس وبخاصة حديثي التعيين في المهنة. (7) تمثيل القيم الأخلاقية، وقيادة العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع أعضاء هيئة التدريس، والطلبة. (8) القدرة على بناء علاقة تشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بما يحقق التواصل الفعال ويحقق أهداف المدرسة، ويدفع باتجاه التنمية المهنية.

(9) الإلمام بشؤون الطلبة من معرفة بإجراءات القبول، والتسجيل، والإرشاد التربوي، والأكاديمي. (10) القدرة على إدارة عملية تقويم مدى تقدم الطلبة بطريقة شمولية، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة؛ لإبلاغ أولياء الأمور بالتقدم العلمي لأبنائهم. (11) امتلاك المدير معرفة ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية وتساعد في أداء دوره القيادي داخل المجتمع المحلي. (12) امتلاك المهارات الاجتماعية التي تمكنه من القيام بدور الوسيط المنسق بين القوى المختلفة المؤثرة في عمل المدرسة لتوظيف ذلك التأثير لصالح تحقيق الأهداف التعليمية.

(13) القدرة على العمل بروح الفريق، وبشكل تعاوني وقيادي، وفق ما يتطلب ذلك من مهارات وقدرات.

وقسم العجمي (2008) الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة تقسيماً آخر باعتبارها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية اجتماعية، باعتبار أن تلك الكفايات تمثل أسلحة للاستثمار في الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة على النحو الآتي: كفايات إدارية قيادية،

وتشتمل على الكفايات الآتية: تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، وكفاية إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، وإدارة المعلومات، وصياغة التقارير الإدارية، والتعامل مع المتغيرات، والقيادة الاستراتيجية للمدرسة. كفايات إنسانية واجتماعية، وتشتمل على الكفايات الآتية: تنمية المساعدين وتوجيههم. والمساندة وتحفيز العاملين وتشجيعهم. والاتصال والتواصل، وتفويض السلطة. والإقناع، والمفاوضة، والاستماع. وبناء فرق العمل الداعمة. وكفاية تفعيل المساعدين. وإقامة علاقات عامة ناجحة.

يستنتج الباحث أن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً، وتعليمياً، يتحمل المسؤوليات كافة في إدارة المدرسة. وعليه أن يكون قادراً على تطوير قدراته بما يناسب متطلبات المهنة، ومهامها، واحتياجاتها، والتي لا بد أن تتوافق مع متطلبات عصر الحداثة، والتكنولوجيا من كفايات إدارية، وفنية، وإنسانية؛ وذاتية، ممتلكاً كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها. فهو المبادر، وقائد التغيير، والتطوير، مهمته تيسير العمل التربوي، والتعليمي، والاجتماعي، والإداري بطريقة إبداعية، وريادية في المؤسسة التعليمية التي يتولى قيادتها. وهو المرجعية الأولى لعناصر المجتمع المدرسي من العاملين والطلبة، وأولياء الأمور، المسؤول أمام الجهات الرسمية، والمجتمع عن كل ما يجري في المدرسة.

خصائص الكفايات القيادية

الكفايات تتشكل من قدرات معرفية، ومهارات، واتجاهات تساعد الفرد على توظيف ما يلائم منها؛ للتكيف وتقبل المواقف الجديدة، ومواجهة مختلف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وأكد غريب (2003) أن للكفايات خصائص ومميزات لعل من أهمها:

1- الشمولية والاندماج: تعد الكفايات شاملة، ومندمجة، حيث إنها أشمل من الأهداف الإجرائية في شكلها السلوكي الميكانيكي، إذ تتألف الكفايات من قدرات متماسكة ومترابطة، وتمتاز عن الأهداف السلوكية الإجرائية التي تتجه نحو تجزئة السلوك الإنساني.

إن الكفاية هي وليدة مجموعة من القدرات، والمهارات المترابطة التي يقتضيها التكيف مع حالة، أو موقف معين، أو مواجهة صعوبة، ومشكلة طارئة، أو التصرف إزاء جملة من المهارات التي تعتبر اللبنة والمكونات الأساسية لتشكيل القدرة، وتتشكل هذه المهارات بدورها من مجموعة من الإنجازات المحددة الزمان والمكان.

2- التركيب: الكفاية الواحدة يمكن أن تتألف من تشكيلة من المعارف والمهارات، والقدرات العقلية والحسية، لكن ما يوحد هذه العناصر هو فائدتها وقيمتها في حل المشكلات. إن الكفاية غير منسجمة من حيث العناصر التي تتألف منها، ولكنها منسجمة من النتيجة المستهدفة فكفاية"

الإيمان بوظيفة المدير " على سبيل المثال، تتألف من عناصر كثيرة، ومختلفة، مثل: القدرة على إدراك دور المدير وفي أبعاده التربوية، والاجتماعية والثقافية، وأهميته في تحقيق التنمية الشاملة، وإدراك (المعرفة) تأثيره في تنمية المعلمين، واكتساب الاتجاهات (الوجدان والقيم) الإيجابية نحو مهنته، وقيامه بأفعال (سلوك) وأنشطة عملية تثبت تحقق كل ذلك لديه.

3- المرونة: إن ما يميز الكفايات القيادية، وبخاصة الكفايات الممتدة هي مرونتها بحيث يكون باستطاعة الفرد تطبيقها في سياقات جديدة ومختلفة عن السياقات التي اكتسبها فيها، ففي هذه الحالة تكون القدرة قد ترسخت لديه كفاية ممتدة أي خارج السياق الذي ارتبطت به في أول نشأتها وترسخها في فكره ووجدانه.

4- التكيف: الكفايات تعني قدرة المتعلم أو المتدرب على أداء أنشطة ومهام وتوظيف مكتسباته من خلال التكيف مع المواقف، ووضعيات الحل، أي قدرة الفرد في نهاية المطاف على التكيف والملاءمة والفعالية.

بينما أشار جوكينين (Jokinen, 2005) إلى أن المستوى السلوكي في الكفايات القيادية العالمية يرتبط بالقدرة على إنجازات ملموسة، وتتضمن مجموعة مهارات تدرج في إطار التصنيف الآتي، وهي: مهارات اجتماعية: تؤكد على التفاعل بين الأفراد، وهي تضمن الفعالية في تحفيز الآخرين، والقدرة على تحمل المسؤولية، والإلهام مع رؤية مقنعة وقيادة حكيمة، وتطوير العاملين، وإدارة الصراع، والخبرة في بناء الفريق وقيادته، والعمل الجماعي التعاوني، ومهارات الاتصال والاستماع والإقناع، والمقدرة على التأثير والبناء على أرضية مشتركة مع جميع الأفراد. مهارات التشبيك: وهي ترتبط بعلاقة إدارية على مستوى المؤسسة أكثر من ارتباطها بمهارات اجتماعية على مستوى الأفراد، وتتضمن بناء شركة وتحالفات. المعرفة: ويقصد بها التكنولوجيا اللازمة لإنجاز مهمة ما في الوصف الوظيفي، مثل: مهارات الحاسوب، والمهارات اللغوية.

2.1.2 المحور الثاني: الكفايات القيادية الإلكترونية في القيادة المدرسية

يُقصد بالكفايات القيادية الإلكترونية وفق ما ذكر عبد النور (2019) أنها مجموعة من المهارات، والمعارف، والاتجاهات التي تتوافر لدى مديري المدارس، والتي يتعامل من خلالها مع المرؤوسين في الجوانب الإدارية والفنية، والتعليمية، والاتصال مع الآخرين داخل المؤسسة التعليمية، وخارجها إلكترونياً، وبفاعلية. وأكد لاري وآخرون (Larry et al., 2003) على أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها مرتبط إلى حد كبير بالكي فية التي يعمل بها مدير المدرسة، وبأسلوبه القيادي الذي يمارسه، وبما يملكه من كفايات، ذلك أنه من السهل أن يصنع

القائد لنفسه هالة ذاتية سرعان ما تتلاشى إن لم تدعمها كفايات فعّالة، والمرؤوسون عادة يحبون أن يمتلك القائد القوة، لكنهم يعمدون إلى تفضيل من يمتلك الكفايات. بينما أكد عبد الرزاق (2016) على أن قادة المدارس يجب أن يعملوا على تجديد كفاياتهم، وأن يتصفوا بالمبادرة في اكتساب كل ما هو جديد، وبراوا التوجهات المعاصرة في قياداتهم؛ لذلك على المديرين تنمية كفاياتهم للتوافق من نتائج الثورة الرقمية العالمية التي أوجدت واقعاً علمياً، وتقنياً جديداً، والذي يتمثل بالإدارة الإلكترونية، ومقوماتها القيادية، والتي يحتاج تطبيقها إلى مجموعة من الكفايات اللازم توافرها في مديري المدارس بما يتناسب، ومتطلبات العصر الحديث.

وبهذا الصدد أشار غنيم (2004) إلى أن القيادة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل الإداري عن طريق استخدام أساليب الكترونية حديثة تتسم بالكفاءة، والفعالية، والسرعة، وأكد ادريس (2005) على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونجاحها في المنظمات الحديثة يعتمد على التخطيط الواعي، مع توافر المتطلبات التي تحتاجها المنظمة، وهي متطلبات بشرية، وإدارية، وتقنية. وعرف عبود (2004) الإدارة الإلكترونية: بأنها عملية الإدارة القائمة على الإمكانيات المتميزة للشبكة العنكبوتية، وتوظيفها في التخطيط، والتوجيه، والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمنظمة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها. أما الهواش يعرفها (2006) بأنها: استخدام مجموعة الأجهزة والبرمجيات، وقواعد البيانات، والشبكات التي تستخدمها الإدارة المدرسية في أدائها وممارستها لأعمالها المختلفة. وقد أوضحت عبد الرزاق (2016) في دراستها أن القيادة الإلكترونية تعمل على الانتقال من إنجاز المعاملات، وتقديم الخدمات في المدارس التي من شأنها العمل على تطوير الكفايات القيادية، وممارستها من الطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني، من أجل استخدام أمثل للوقت، وأقل تكلفة، وجهد.

ويستخلص الباحث أن القيادة الإلكترونية، وإدارتها تهتمان بتوظيف، وتفعيل الأجهزة والبرامج، والتطبيقات، وشبكات الإنترنت والبيانات، والمتطلبات التكنولوجية التي تحتاجها المدرسة لأداء أعمالها ومجالاتها كافة، والانتقال من إدارة المهام وفق الطرق التقليدية إلى توظيف الأدوات، والطرق الإلكترونية بما يواكب التطورات الإلكترونية المعاصرة، ولن يكون ذلك إلا من خلال تنمية القدرات، وامتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية، بما يتناسب مع الثورة الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.

وأوضح حياتوف (Hayytov, 2013) أن القيادة الإلكترونية في التعليم، هي عملية متكاملة تطويرية تدفع الأفراد في المدرسة للتعلم، والاستفادة من بيئات التعلم المختلفة. وأكد بلبل وكهانر (Bülbül & Çuhadar, 2012) أن قيادة المديرين التربويين لها أهمية كبيرة من حيث

تنفيذ نظام التعليم المخطط داخل المدرسة، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا من رعاية الأنشطة التعليمية والتعلمية والتقييمية، وتشجيع العاملين في المدرسة على دمج التكنولوجيا في النظام، والتشجيع الداعم المستمر لهم في تفعيل التكنولوجيا. يتعين على مديري المدارس كقادة للتكنولوجيا تحمل المسؤولية عن الاستخدام الفعال لتقنيات المعلومات، والاتصالات في إدارة مدارسهم.

ووفق دراسة هاسيفازيكلو وآخرون (Hacıfazlıoğlu et al., 2010) هناك أبعاد يجب أن يمتلكها القادة لتطوير كفاياتهم التكنولوجية ضمن الإدارة الإلكترونية منها: (1) القيادة الحكيمة، على القادة التربويين أن يكونوا ملهمين للتطوير، وقادرين على تنفيذ رؤية مشتركة لتحقيق التكامل في التكنولوجيا، والتحول المشترك من خلال التوجيه، والتنظيم. (2) امتلاك ثقافة التعلم في العصر الرقمي، على مديري المدارس التربويين دعم ثقافة التعلم الإلكتروني، في عصر التكنولوجيا حتى يقدموا تعليمًا جذابًا لجميع الطلبة. (3) التكامل في الممارسة المهنية الإلكترونية، يجب أن يعمل المديرون التربويون على تقوية أنشطة التطوير المهني، والابتكار لتعزيز عملية تعلم الطلبة بالوسائل التكنولوجية المعاصرة. (4) التطور الممنهج، على المديرين التربويين تطوير أنفسهم بشكل مستمر في مجال القيادة والإدارة الإلكترونية من خلال الاستخدام الفعال للمعلومات، وموارد الاتصالات. (5) المواطنة الرقمية، على المديرين إيجاد مفهوم اجتماعي وأخلاقي وقانوني يؤدي إلى تطوير الثقافة الرقمية.

1.2.1.2 دور المدير في ضوء الكفايات القيادية الإلكترونية

إن مدير المدرسة يعد المحرك الأهم لقيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها؛ فالمدير مسؤول عن تنفيذ المهام، وتحقيق المخرجات، والقيام بالنشاطات التربوية المختلفة، ويؤكد المبروك (2017) إن لمدير المدرسة الدور الريادي في القيام بالعمليات الهادفة، والمنظمة، والتي تهدف إلى تهيئة المناخ، والبيئة الملائمة لتحقيق العملية التعليمية، وأهدافها التربوية.

وقد أشارت حاج أحمد (Haj Ahmad, 2016) إلى عدة محاور يجب أخذها من قبل المدير بعين الاعتبار بهدف تعزيز دوره في دمج التكنولوجيا الإلكترونية في المؤسسات التعليمية بشكل ناجح، وهي: القيادة والإدارة: حيث يتطلب توظيف التكنولوجيا الإلكترونية في الممارسات، والمهام المدرسية، وقيادة ذات كفاءات قيادية إلكترونية، وقدرة على تحمل المسؤولية.

الدعم المالي: على قادة المؤسسات التعليمية التخطيط للدعم المالي؛ لتوفير التكنولوجيا الإلكترونية اللازمة، حيث يتطلب ذلك تعاون المسؤولين في الحكومة، ووزارة التربية والتعليم، وقادة المؤسسات التعليمية.

المحتوى الإلكتروني: على القائمين على المناهج إعداد المحتوى الرقمي بصورة مناسبة للتعلم الرقمي بحيث يشمل العناصر الآتية: تحديد الأهداف بدقة، وتحديد نواتج التعلم، وتحديد احتياجاته، واختيار المحتوى الملائم، وتحديد الزمن اللازم، وتحديد معايير التطوير، والتحسين، وتحديد تطبيقات التكنولوجيا المناسبة لتقديم المحتوى الرقمي، وآليات التقييم.

البنية التحتية للتكنولوجيا: يجب أن يعمل مديرو المدارس على توفير بنية تحتية تتصف بالجودة، والقدرة على مواكبة التقنيات الإلكترونية الحديثة، مثل: تمديد الشبكات، والسرعة المناسبة للإنترنت، ومختبر حاسوب، والألواح الذكية التفاعلية، وتكون قابلة للتطور بما يناسب المستجدات، والتطبيقات الإلكترونية الحديثة.

الدعم التقني، والصيانة الفنية: لا بد أن يتوفر مختصون للدعم الفني، لتقديم الحلول والصيانة الدورية للشبكة والأجهزة الإلكترونية. والدعم التقني للمعلمين، والطلبة، ومديري المدارس. تدريب المعلمين: على قائد المدرسة أن يشجع المعلمين على تطوير أنفسهم إلكترونياً، ويتعرف حاجاتهم التدريبية الإلكترونية.

يستنتج الباحث أن دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، والإدارية، بحاجة إلى موارد مادية، وتقنية، وأخرى موارد بشرية ماهرة. وبالتالي إن دمج التكنولوجيا في التعليم بحاجة إلى جهد، ومال، وبخاصة في مراحل الإعداد والتأسيس. وبالرغم من ذلك فإن فوائد التكنولوجيا، وأهميتها أهم بكثير من هذه التكاليف على المدى البعيد؛ لذلك على مديري المدارس أن يحرصوا على تطوير كفاياتهم الإلكترونية بشكل مستمر، ومواكب للتطورات التكنولوجية؛ لأن امتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية، يجعل قائد المدرسة قادراً على خلق بيئة تكنولوجية حديثة ومحفزة وجاذبة؛ ذات بنية تحتية إلكترونية حديثة، ما يسهم في إعداد، وتدريب مهني للمعلمين، والطلبة عالي الجودة إلكترونياً، وهذا بهدف توظيفها في العملية التعليمية في الظروف كافة. وليكون قادراً على توظيف القيادة الإلكترونية، وأدواتها وتطبيقاتها في الأعمال الإدارية والتطويرية المختلفة.

2.2.1.2 فوائد امتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية

إن الانتقال من النمط التقليدي في إدارة المؤسسات التعليمية وقيادتها، والتوجه نحو التوظيف الريادي للقيادة التكنولوجية الإلكترونية له فوائد لا حصر لها في المؤسسات التعليمية، وقيادتها، لما في ذلك من أهمية في توفير الوقت والجهد، والجودة في إنجاز المهام، وقيادة

مجتمع المدرسة، وقد حدد الخضيرى (2019)، وخان (Khan, 2016)، مجموعة من الفوائد لامتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية منها: تحسين جودة استرجاع المعلومات والبيانات المحفوظة، وتحديثها بشكل مستمر. و تلبية احتياجات ورغبات الطلبة العلمية والمعرفية. و تجويد الأداء للعاملين وتقليل الأخطاء. و التواصل الفاعل مع أولياء الأمور في متابعة أبنائهم. و تحسين المخرجات المادية، والبشرية كمأ، ونوعاً. و تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات، وسهولة الاتصالات بين المديريات التعليمية والمدارس المختلفة، والمنظمات ذات العلاقة. و ضمان الدقة والموضوعية في إجراء الأنشطة المدرسية، والحد من التكلفة المالية. و زيادة الترابط من خلال توظيف الأدوات الإلكترونية، ومشاركة المعلومات، والممارسات المثلى بين أطراف المؤسسة التعليمية ما ينعكس على جودة الإنتاجية. و إزالة الهرمية والحوازر الشخصية، وتعزيز النزاهة.

إن تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس؛ يحقق العديد من الأهداف. وذكر الشهري (2018) بعضها، وهي: تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة قنوات الاتصال، وتقوية الروابط بين العاملين والإدارة العليا، وتعزيز الشفافية ودقة العمل، والتعامل مع البيانات إلكترونياً، وتحسين بيئة العمل، وزيادة تأثير القادة على العاملين وتحفيزهم على الإنجاز، وتحسين علاقات العمل، وتنويعها، واستخدام المصادر الإلكترونية، وبياناتها في العمل، وتشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وأشار ويبستر (Webster, 2017) إلى أن مديري المدارس ينطلقون من واقع التغيير الإلكتروني لإعداد المعلمين، والطلبة بإعطاء قيمة أكبر لتكنولوجية الإلكترونية ملائمة، ومناسبة لتكنولوجيا التعليم، وأهدافها. إن المدير قوة للمعلمين، والطلبة في إدارته، وتوظيفه للتكنولوجيا الإلكترونية؛ فالكفايات القيادية الإلكترونية التي يمتلكها المدير تجعله قادراً على ممارسة مهامه في المؤسسة التعليمية التي يتولى إدارتها بتمكن سلس فاعل.

وحدد بلانكن شيب (Blankenship, 2013) مجموعة من الطرق والإجراءات التي على مديري المدارس القيام بها تعزيزاً لدورهم في توظيف التكنولوجيا وتحفيز المعلمين على انتهاجها بما يمتلكون من كفايات الكترونية ذاتية، وهي: (1) توظيف البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الإلكتروني في المعاملات، والتعليمات اليومية مع المعلمين. (2) توظيف تكنولوجيا الهاتف الذكي في التواصل اليومي مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور. (3) استخدام العروض التفاعلية الجاذبة في الاجتماعات مع المعلمين، و ذوي العلاقة في المؤسسة التعليمية. (4) دعوة مختصين وخبراء في المجالات التربوية للمشاركة التفاعلية معهم، وإشراك المعلمين لعرض

خبراتهم. (5) تخصيص ميزانية لدعم التكنولوجيا، وجعلها ضمن الأولويات في الخطط السنوية والتطويرية. (6) تشكيل فريق دعم للتكنولوجيا الإلكترونية، لتقديم الأفكار، والمقترحات، والدعم للمعلمين، والتعرف على احتياجاتهم التدريبية الإلكترونية، وتطوير قدراتهم الإلكترونية بشكل مستمر بما يتناسب مع المستجدات. (7) استكشاف المشكلات الإلكترونية، والعمل على حلها، والتصرف بحكمة في التعاطي معها. (8) تعزيز تبادل الخبرات بين المعلمين، ونقل الممارسات المثلى في تفعيل التكنولوجيا الإلكترونية بين المعلمين من خلال النمذجة، والمحاكاة، والزيارات التبادلية.

3.2.1.2 مهام المدير في ضوء كفايات القيادة الإلكترونية

أشار بوريل وآخرون (Borel et al, 2019) إلى مجموعة من المهام لمديري المدارس في ممارساتهم للقيادة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية في ضوء الكفايات القيادية الإلكترونية التي يمتلكونها، وهي: (1) وضع الرؤية والأهداف لتيسير دمج التكنولوجيا. (2) نمذجة استخدام التكنولوجيا الإلكترونية. (3) الدعم، والحث على توظيف التكنولوجيا الإلكترونية، وتفعيلها. (4) توفير فرص التطوير المهني المستمرة للمعلمين التي تتيح دمج التكنولوجيا الإلكترونية في عملية تعلم الطلبة، ومواكبة المستجدات. (5) العمل على استقطاب الموارد البشرية وتأمين الموارد المادية؛ لتسهيل ودعم توظيف التكنولوجيا الإلكترونية ودمجها في المدرسة. (6) من الأهمية أن يعرف مدير المدرسة معايير الجودة في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية الوطنية. (7) التوعية المستمرة من مديري المدارس بأهمية تفعيل التكنولوجيا الإلكترونية في دعم تعلم الطلبة لذوي العلاقة بالمجتمع المدرسي.

وحدد علام (2020) بعض المهام التي على مدير المدرسة ممارستها في عملية الانتقال الإلكتروني للعاملين والمعلمين والطلبة، وهي: قيام مدير المدرسة بإعداد خطة تشاركية للمدرسة تتسم بالوضوح والشمولية لجميع جوانب العملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات التحول الإلكتروني ومتغيراته. و تشجيع المعلمين والطلبة على تفعيل الأدوات الإلكترونية في العملية التعليمية التعليمية. و توفير دليل للتعامل بمعايير واضحة مع الأجهزة الإلكترونية المتوفرة في المدرسة؛ لتحفيز الطلبة، والعاملين، وتشجيعهم على استخدامها. و تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والعاملين، وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة في التكنولوجيا الإلكترونية، ووضع نسبة من تقييم الأداء للمعلمين على درجة استخدامهم للتكنولوجيا الإلكترونية.

4.2.1.2 مهارات القائد التعليمي في ضوء الكفايات القيادية الإلكترونية

يجب أن يمتلك مدير المدرسة العديد من المهارات التي تساعد في دمج التكنولوجيا الإلكترونية في الممارسات، والمهام في إدارته للمؤسسة التعليمية، وقد ذكر شاهين (2011)، والشهري (2018) بعض هذه المهارات، منها: تشجيع الإبداع التكنولوجي وتقديره. و على المدير أن يكون معلماً ومدرّباً ومحفزاً لتوظيف التكنولوجيا الإلكترونية. والقدرة على معرفة كيف؟ ومتى؟ يستخدم التطبيقات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات لتحل مكان الإجراءات، والممارسات التقليدية. و القدرة على توظيف البريد الإلكتروني، والمؤتمرات الإلكترونية. و القدرة على استثمار الفرص التي تمنحها التكنولوجيا الإلكترونية (شبكة الإنترنت، والبرامج والتطبيقات، ووسائل الاتصال). و تقدير أهمية أنظمة الدعم الإلكتروني. و امتلاك مهارات التواصل الاجتماعي من خلال توظيف التطبيقات الإلكترونية عن بعد، وتقبل الثقافات المتعددة. يستخلص الباحث مما سبق أهمية امتلاك القائد الكفايات القيادية الإلكترونية؛ لأنها تسهم في تطوير، وتنمية قدراته في انجاز وممارسة مهامه بفاعلية؛ فامتلاك التكنولوجيا الإلكترونية باختلافها، كالقدرة على التعامل مع البرامج، وتطبيقات الحاسوب، ووسائل الاتصال الإلكتروني، والتعامل مع أجهزة التكنولوجيا الذكية الإلكترونية بأنواعها، تجعل من مدير المدرسة منفحاً وقائداً للتغيير، ما يضمن جودة الأداء المدرسي ككل.

5.2.1.2 الكفايات القيادية الإلكترونية لقادة المدارس

أتياً نعرض أهم الكفايات القيادية الإلكترونية التي يجب أن يمتلكها قادة المدارس:

1-الكفايات القيادية الإلكترونية المرتبطة بتفعيل التكنولوجيا، وتطبيقاتها، وأنظمة المعلومات والاتصالات، كاستخدام التطبيقات والبرامج المحوسبة في عمليات التخطيط، وكذلك توظيف الحاسب الآلي في تحليل البيانات المرتبطة بنتائج الطلبة، وقيام مديري المدارس بتوظيف البرامج، والتطبيقات المتجددة في الجوانب الإدارية المختلفة (الشعيري، 2011).

2-الكفايات الإلكترونية الأساسية للتعامل مع الحاسوب، مثل: القدرة على التعامل مع الحاسوب الآلي، وملحقاته المختلفة، والقدرة على توظيف برامج الحاسوب وتطبيقاته، كالقدرة على الطباعة بأدواتها المختلفة (الحفظ، النسخ، الحذف، والتنسيق)، وتنظيم الملفات وتوظيفها في المجالات المختلفة (المعمري والمسروري، 2013).

3-الكفايات الإلكترونية المتعلقة بالشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، مثل: قدرة قادة المدارس في التعامل مع وسائل الاتصال الإلكتروني المختلفة، كالبريد الإلكتروني(email)، والقدرة على

البحث في محركات البحث المختلفة للتعرف على المكتبات، والمواقع العلمية، والتربوية، وتفعيل التطبيقات في التواصل مع المعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور (الغزو وعليمات، 2017).

6.2.1.2 الكفايات القيادية الإلكترونية في فلسطين.

إن القيادة المدرسة بمفهومها التقليدي في فلسطين لم تعد قادرة على مواجهة التحديات، والتغيرات الطارئة، نتيجة غياب الاستقرار الأمني، والأزمات الناتجة عنه، وباء كورونا الذي شكل تهديداً على مجالات الحياة ولاسيما النظام التعليمي كل هذه فرض على النظام التعليمي في فلسطين تبني مفهوم القيادة الإلكترونية، والعمل على تطويره، بما يواكب المستجدات العالمية والتكيف معها. وتماشياً مع هذه المستجدات استرشد الباحث في هذه الدراسة بمعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم (ISTE- EL2018). وهي عبارة عن معايير ومؤشرات تستخدم للتحقق من المهارات والمعارف والقيم التي يحتاجها قادة المدارس؛ لتطبيق تكنولوجيا التعليم وقيادته في المدارس بهدف المساهمة في قيادة التحول الإلكتروني في النظام التعليمي في فلسطين. والمعايير التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة: (العدالة والمواطنة الرقمية، قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكّن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة).

يرى الباحث أن هناك تحديات تواجه القيادة الإلكترونية، وكفاياتها في فلسطين، حيث النقص في البنية التحتية الإلكترونية، والضعف في الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة، وغياب التشريعات والسياسات التعليمية الداعمة لتوظيف التكنولوجيا واستثمارها في التعليم، والعمل الإداري. إن درجة توظيف التكنولوجيا في الإدارة في فلسطين 62.8% وهي نسبة منخفضة ويعود ذلك لعدة أسباب؛ منها عدم وجود سياسات تعزز دور التكنولوجيا في المراسلات الرسمية، وضعف البنية التحتية في المدارس وكذلك مستوى الكفايات الإلكترونية لدى العديد من الأدرين بحاجة إلى تطوير وتدريب؛ لذلك لا بد من تحسين التعليم الإلكتروني من خلال إيجاد سياسة وطنية لاستخدام التكنولوجيا في التعليم، وفي تطوير قدرات قادة التعليم (الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022). لذلك تهدف هذه الدراسة إلى الخروج بتصوير يساهم في تطوير وتنمية قدرات مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

2.2 الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات العربية، والاجنبية التي ترتبط بموضوع الدراسة، أو ببعض جوانبها، والوقوف على أهدافها، ومنهجيتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات ككل، وتوضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية وهذه الدراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وفق المحورين الآتيين:

1.2.2 المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالكفايات القيادية

هدفت بعض الدراسات التي تتعلق بالكفايات القيادية إلى تعرف الكفايات الأساسية لمدير المدرسة، كالكفايات الشخصية، والفنية، والإدارية، المعرفية، والإدراكية، والاجتماعية، والمتطلبات المهنية اللازمة لرفع كفاياته لتمكينه من تولي دفة قيادة المدرسة، كدراسة فودة (2021)، ودراسة الزواهرة (2021)، ودراسة بدوي (2018)، وهدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن عملية هندسة الكفايات القيادية، ودراسة الوضع الحالي للكفايات القيادية لمدير المدرسة باستخدام مجتمع التعلم مع تطوير مجتمع التعلم المهني لمدير المدرسة، كدراسة الغضوي (2020)، ودراسة فاجارين ترانكو وآخرون (Vajarintarangoon et al, 2019). سعت دراسة فودة (2021) إلى التعرف على الكفايات الأساسية لشخصية مدير المدرسة اللازمة لتمكينه من تولي قيادة المدرسة، كما هدفت إلى التعرف على نشأة حركة الكفايات، وعوامل انتشارها، وتصنيفها. وكذلك ألقت الضوء على خصائص الكفايات، وأسس تحديدها من خلال توفير المتطلبات المهنية اللازمة لرفع كفاياته القيادية. واعتمدت الباحثة المنهج النوعي، وتمت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، ومن نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة يعد من أهم العناصر المؤثرة في تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، وأن فشل المدرسة ونجاحها مرهون بمدى تمتعه بالمهارات والكفايات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقوم بها، وأن المدير يحتل موقعا استراتيجيا بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، فهو مطالب بالمواءمة مع المتغيرات العالمية، ويكون مواكبا لكل جديد، ولديه القابلية والاستعداد للتدريب، والأخذ بالنظريات التربوية الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الكفايات القيادية المدرسية، وتوفير المتطلبات المهنية اللازمة لرفع كفاياته القيادية، وبإجراء المزيد من البحوث التربوية المرتبطة بالكفايات القيادية لمديري المدارس.

بينما هدفت الدراسة التي أجراها الزواهرة (2021) إلى التعرف على درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية

تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة المكونة من (141) بالطريقة العشوائية البسيطة. واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من (34) فقرة، ومن نتائج الدراسة أن درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية جاء بدرجة مرتفعة، واحتل المجال المتعلق بمهام القيادة التربوية المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية مجال مفهوم القيادة التربوية، وفي المرتبة الثالثة مجال معوقات القيادة التربوية، ضمن درجة تقدير مرتفعة لكل المجالات، وكشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة على مجال مفهوم القيادة التربوية ومعوقاته، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجالي مهام القيادة التربوية والأداة ككل تبعا لمتغير الخبر، ومن توصيات الدراسة، بأهمية تطوير دورة القيادة التربوية التي تمنح لمديري المدارس، لتحسين كفاياتهم في مجال القيادة التربوية.

و أما دراسة الغضوري (2020) سعت إلى الكشف عن هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة-دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية في الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة قصدية هم جميع الإداريين، ورؤساء الأقسام، والمسؤولين، ومديري المدارس التابعة لوزارة التربية الكويتية والبالغ عددهم (260) قيادياً، وتوصلت الدراسة إلى أن كفايات الهندرة القيادية لدى المديرين في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة حصلت على متوسط عام (2.71 من 5) أي بتقدير (متوسط المستوى)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد: مقومات الهندرة على أعلى متوسط (2.83)، يليه بُعد: رفع معدلات بمتوسط (2.70) وأخيراً بعد البنية التحتية بمتوسط (2.60) وجميعها بتقدير لفظي (متوسط)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات القيادية لدى المديرين في وزارة التربية الكويتية تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة الدكتوراه وقد أوصت الدراسة بضرورة فتح باب الابتكار لدى المديرين وأصحاب القرار بإيجاد خطط استراتيجية حديثة في وزارة التربية الكويتية.

ودراسة فاجارين ترانكو وآخرون (Vajarintarangoon et al., 2019) هدفت إلى دراسة الوضع الحالي للكفايات القيادية لمدير المدرسة باستخدام مجتمع التعلم مع تنمية مجتمع مديري المدارس، وملاحظة الممارسة التعاونية بين زملاء المدرسة، والإداريين في محافظة بوريرام في تركيا، واعتمد الباحث على المجموعات البؤرية المركزة، واستبيانات المقابلات الجماعية، وملاحظة التعلم المهني داخل المدرسة لتحديد كيفية تصور معلمي المدرسة والاداريين لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية، وبينت نتائج الدراسة أن العمل التعاوني، والدعم

الأكاديمي غير كاف في محافظة بوريرام، وأوصت بأهمية تطوير علاقات جماعية للتخطيط، الذي يدعم العمل التعاوني بين العاملين في المدرسة، وخلص الباحث إلى وضع أنموذج لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس في محافظة بوريرام.

وسعت دراسة بدوي (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية للكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من (50) فقرة توزعت على أربع مجالات، وهي: الكفايات الفنية، والكفايات الاجتماعية، والكفاءات الإدارية، والكفايات المعرفية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (314) معلمة. وبينت نتائج الدراسة، أن درجة ممارسة القيادة التربوية الكفايات القيادية جاءت بدرجة عالية، حيث احتل مجال الكفايات الاجتماعية المرتبة الأولى، وجاءت الكفاية المعرفية في المرتبة الثانية، تلتها الإدارية، وأخيراً جاءت الكفايات الفنية، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص. ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح تقديرات ذوات المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح تقديرات عدد سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

بينما سعت بعض الدراسات إلى تقديم تصور لتطوير الكفايات القيادية، والتعرف إلى الكفايات القيادية الشخصية لمديري المدارس، والكفايات القيادية التي تجعل القائد فاعلاً، مثل: دراسة خليل (2018)، ودراسة هاجنز وكلاز وبسكي (Huggins, Klar & Buskey, 2017)، ودراسة جيلز (Giles, 2016).

والدراسة التي أجراها خليل (2018) هدفت إلى تقديم تصور لتطوير الكفايات القيادية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز، واستخدم المنهج الوصفي، واتبعت فكرة النظم في وضع التصور. وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من محورين، تضمن المحور الأول (كفايات العمليات الإدارية، وتكون من (31) فقرة موزعة على (5) مجالات. وتضمن المحور الثاني (كفايات الممارسات الإدارية) وتكون من (59) فقرة موزعة على (10) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (249) معلماً ما نسبته (36.8) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس التعليم الفني بمديرية التربية والتعليم بمحافظة البحر الأحمر، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في إدارة التميز من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة بالنسبة للدرجة الكلية لإدارة المدرسة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي،

وعدد سنوات خبرة العمل، والنوع، ونوع التعليم) للمعلمين لصالح (مؤهل عال، من 5 إلى أقل من 15 سنة، الإناث، صناعي) ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (عدد الدورات التدريبي). وقد أوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم التصور المقترح للدراسة بتطبيقه وتقييم نتائجه، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الفني.

وقد سعت دراسة هاجنز كلار وبسكي (Huggins Klar & Buskey, 2017) إلى الكشف عن الكفايات القيادية الشخصية لستة من مديري المدارس الذين طوروا القدرات القيادية للقادة الآخرين في مدارسهم، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة من المشاركين من فريقين من الباحثين في ولايتين في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن المديرين يمتلكون التزاماً قوياً في عملية التطوير، والقدرة على القيادة، وذلك من خلال تنمية القدرات كعملية لزيادة قدرة القيادة التنظيمية.

بينما هدفت دراسة جيلز (Giles, 2016) إلى التعرف على أهم الكفايات القيادية التي تجعل القائد فعالاً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وقد استهدفت الدراسة (195) قائداً على مستوى العالم من (15) دولة، وينتسبون إلى (30) منظمة عالمية، ومن أهم نتائج الدراسة أن أهم الكفايات القيادية على التوالي هي: (المعايير الأخلاقية، والمعنوية العالية، والتواصل مع التوقعات الواضحة).

2.2.2 المحور الثاني: دراسات تتعلق بالكفايات القيادية الإلكترونية

سعت بعض الدراسات التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية إلى الكشف عن بيئة التواصل الإلكتروني، وواقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية، مثل: دراسة أبو حية (2021)، ودراسة عبدره (2019)، ودراسة السبيعي، والشهري (2019)، وهدفت أخرى إلى تحديد تأثير القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الثانوية على دمج المعلمين للتكنولوجيا في المدارس الثانوية، مثل: الدراسة التي قام بها رامن وآخرون (Raman et al., 2019) في المدارس الثانوية الوطنية الماليزية. كما هدفت دراسات أخرى إلى تقييم مدى ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم، والتعرف على أهمية توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس، مثل دراسة الأغبري، وملحم (2020)، ودراسة العنيزي، والتويجري (2018). بالإضافة إلى دراسة Yusof وآخرون (Yusof et al, 2019) التي هدفت إلى تطوير، وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس، ودراسة جيرالد (Gerald, 2020) والتي تناولت قياس القيادة التكنولوجية وسلوكيات المديرين من وجهة نظرهم.

هدفت دراسة أبو حية (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم في ضوء تأثير بعض المتغيرات التصنيفية، اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس كانت بنسبة (64.02%)، وأن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة شمال غزة الوسطى التعليميتين، مقابل من يتبعون لمناطق غزة وخانيونس ورفح التعليمية، فيما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة للمعلم، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بعقد مؤتمر علمي يعرض فيه مديرو المدارس أفضل الممارسات والكفايات لاستخدام التكنولوجيا في مدارسهم، وتضمنين معايير ومؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس في الدورات التدريبية للقيادة المدرسية.

وسعت دراسة جيرالد (Gerald, 2020) إلى قياس سلوكيات مديري المدارس القيادية الإلكترونية من وجهة نظرهم في ولاية فرجينيا، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي، واستخدم الاستبانة كأداة قياس مستنداً إلى معايير الجمعية الدولية لمعايير التكنولوجيا لقادة التعليم (ELTE-2018)، وكانت عينة الدراسة قصدية، وتكونت من (23) مديراً، ومن نتائجها أن المديرين حصلوا على درجة (3.83) في أنهم يظهرون (إلى حد ما) في مجال التكنولوجيا سلوكاً قيادياً، وقد حصلوا في محور المساواة والمواطنة الرقمية على درجة (3.5) ومحور التخطيط ذو الرؤية على درجة (3) وفي محور القائد الممكن على درجة (3.75) ومحور تصميم النظام على درجة (3.22) وحصلوا في محور التعليم المهني المستمر على درجة (3.43). ومن توصيات الدراسة، تطوير معايير القيادة التكنولوجية، ومراجعة المعايير المتعلقة بمحور التخطيط ذي الرؤية.

وهدف الدراسة التي أجراها الأغبري وملحم (2020) إلى التعرف على مدى تقييم ممارسة معايير القيادة التكنولوجية في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء بالملكة السعودية، والتي شملت (الرؤية، والقيادة، والتدريس، والإشراف على العمل، والإدارة ودعم العمليات، والتقييم، والقضايا الاجتماعية)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتحليلها وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة (148) قيادياً من المدارس الحكومية تمثل أكثر من (50%) من مجتمع الدراسة. ومن نتائج الدراسة، موافقة أفراد العينة إلى حد كبير على ممارسة قيادة المدارس الحكومية فيما يتعلق بالقيادة الإلكترونية وفق معايير التعليم والتعلم والانتاجية والممارسة المهنية والدعم والإدارة والتقييم، وإلى درجة متوسطة وفق معايير الرؤية والقيادة والقضايا

الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، وبينت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بخصوص اتجاهات أفراد الدراسة حول معايير: الرؤية والقيادة، والتعلم والتعليم، والإنتاجية والممارسة المهنية، الدعم والإدارة والعمليات، والتقويم. والقضايا الاجتماعية والقانونية والأخلاقية باختلاف متغير نوع القيادة لصالح القيادة النسائية، ومن توصيات الدراسة، المقارنة بين الخطة المدرسية المرتبطة بالتكنولوجيا مع خطط المدارس الأخرى، وتنفيذ برامج لزيادة الوعي بالمواطنة الرقمية وأخلاقيات استخدام الحاسوب لدى العاملين في المدرسة.

بينما سعت دراسة عبدربه (2019) إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التواصل الإلكتروني لدى مديري المدارس الحكومية في مديرتي قفيلية، وسلفيت، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (100) مديراً ومديرة. وبينت نتائجها أن درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي كانت متوسطة، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر هذه الكفايات تبعاً لمتغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي للمديرين، ووجدت أن هناك فروقاً دالة إحصائية في متغير عمر المدير، ومن أبرز التوصيات: تأمين بنية تحتية تكنولوجية في المدارس، وتوفير خبراء ذوي خبرة تكنولوجية عالية لتدريب المديرين ورفع كفاياتهم الحاسوبية.

وهدف دراسة يوسف وآخرون (Yusof et al., 2019) إلى تطوير وظائف، وسلوكيات القيادة الرقمية، وتحديد قادة المدارس، اعتمد الباحث المنهج المسحي المقطعي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 352 مديراً لمدارس ابتدائية وثانوية في ماليزيا، ومن نتائج الدراسة التي حددت في بعدين (الاتصال، والمناخ المدرسي) وتوسع وظائف (الاجتماعات الإلكترونية، ومشاركة المعلومات الإلكترونية ومناقشتها، ومشاركة الملفات عن بعد من خلال الإنترنت، والتواصل الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني، والإشراف الإلكتروني على التعليم، والمراقبة الإلكترونية لأداء الطلبة، والترويج الإلكتروني للتطوير والمهنة، والترويج الإلكتروني لأهداف المدرسة)، وقد أوصى الباحث بتطوير النموذج الذي توصل إليه من قبل الباحثين الآخرين في المستقبل؛ لاختبار وتعديل الأبعاد والمؤشرات التي تم اقتراحها لقيادة المدارس.

بينما هدفت الدراسة التي قام بها السبيعي والشهري (2019) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة قصدية وتكونت من (74) مديرة من مديرات المدارس الثانوية

الحكومية شرق مدينة الرياض، ومن نتائج الدراسة، أن واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية للقيادة المدرسية الإلكترونية كان بدرجة 66%. وأن قائدات المدارس يؤكدن أهمية توافر عدد من المتطلبات لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهن، وأوصت الدراسة بضرورة توفير جميع المتطلبات لتطبيق القيادة الإلكترونية، وبخاصة المتطلبات التكنولوجية والإجرائية، وزيادة فرص التدريب لقائدات المدارس في مجال القيادة الإلكترونية.

وأما الدراسة التي أجراها رمان وآخرون (Raman et al.,2019) هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الثانوية على دمج المعلمين للتكنولوجيا في المدارس الثانوية الوطنية الماليزية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية المنظمة والتي تكونت من (47) مديراً و(375) معلماً من المدارس المستهدفة، وقد استخدم الباحثون استبانتين لجمع البيانات، الأولى لتقييم القيادة الإلكترونية طبقت على مديري المدارس، والاستبانة الثانية استخدمت لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المناهج التعليمية الوطنية، و طبقت على المعلمين من المدارس نفسها التي يتولى قيادتها المديرون المختارون في العينة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مستويات عالية (4.05) وحصل مجال القيادة ذات الرؤية على درجة عالية (3.90)، ومجال ثقافة تعلم العصر الرقمي حصل على درجة (3.90) وهي درجة عالية، و مجال المواطنة الرقمية حصل على (4.13) بدرجة عالية، وكذلك مجال التميز في الممارسة المهنية (4.06) بدرجة عالية، ومجال التحسين المنهج (4.17) وهي درجة عالية. وقد بينت الدراسة أنه لا يوجد علاقة كبيرة بين القيادة التكنولوجية للمديرين ودمج المعلمين للإلكترونيات داخل الغرف الصفية في مدارس العينة المستهدفة نفسها، وأوصت الدراسة إلى أهمية التركيز في برامج إعداد المديرين على القيادة القائمة على التكنولوجيا.

أما دراسة العنيزي والتويجري (2018) سعت إلى الكشف عن درجة أهمية توافر الكفايات التكنولوجية لقائدات مدارس التعليم في محافظة الخرج، كما هدفت إلى تحديد أهم الكفايات التكنولوجية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم في محافظة الخرج. وتم إعداد استبانة لقياس الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج. وقد اشتملت على (33) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الشؤون الفنية، والإدارية، وشؤون المعلمات، والمناهج الدراسية والطالبات). ومن أهم نتائجها أن واقع الكفايات التكنولوجية لقائدات مدارس التعليم العام على كل مجال من مجالات المقياس، وعلى المقياس ككل كان متوسطاً. حيث تصدر

مجال الشؤون الفنية والإدارية المرتبة الأولى يليه مجال المناهج والطالبات، ومجال شؤون المعلمات، ومن أبرز توصيات الدراسة، ضرورة إنشاء موقع لكل مدرسة على الشبكة العنكبوتية، ومتابعتها، ودعمها من الاعلام التربوي، ونشر ثقافة الاتصال المفتوح مع العالم التربوي، بالإضافة إلى وضع السياسات الواضحة لاستخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم، وتقديم برامج تدريبية تهتم بالتكنولوجيا في التعليم تتضمن كيفية تصميم المواقع وإنشائها.

وهذفت بعض الدراسات إلى تطوير مؤشرات كفايات القيادة الإلكترونية الرئيسة للمدارس الثانوية من أجل تحسين فعالية إدارة المدرسة، والتعليم، والتعرف على كفايات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية كدراسة شاير. (Shyr, 2017)، ودراسة يورلماز وكان (Yorulmaz, & Can, 2016)، ودراسة أخرى هدفت إلى تناول الكفايات القيادية الإلكترونية والإطار المفاهيمي لها، والتعرف إلى متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تجويد العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية، كدراسة عبد الرزاق (2016) ودراسة حسانين (2013)، وأخرى هدفت إلى معرفة دور القيادة الإلكترونية في تطوير الثقافة التنظيمية، والقيادة الرقمية كدراسة سويلم (2014).

هدفت الدراسة التي أجراها شاير (Shyr, 2017) إلى تطوير مؤشرات كفايات القيادة الإلكترونية الرئيسة للمدارس الثانوية في تايوان من أجل تحسين فعالية إدارة المدرسة والتعليم، في الجزء الأول من الدراسة تمت مقابلة خمسة خبراء في مجال القيادة التكنولوجية، وذلك بهدف استكشاف أنموذج نظرية القيادة التكنولوجية، وفي الجزء الثاني من الدراسة، تم اختيار ثمانية عشر خبيراً في القيادة المدرسية ومديري المدارس الثانوية باستخدام تقنية دلفي، و بهدف تقييم مؤشرات الكفايات القيادية الإلكترونية الرئيسة تم الاعتماد على الاستبانة، وفي الجزء الثالث من الدراسة تم تحليل البيانات من الاستبانة باستخدام اختبار KS ، وتحليل التباين أحادي الاتجاه Kruskal-Wallis حسب الرتب، وأخيراً تم الخروج بوضع ستة أبعاد وثلاثين مؤشراً للكفايات القيادية الإلكترونية، الرئيسة للمدارس الثانوية الفنية في تايوان .

وهذفت دراسة يورلماز وكان (Yorulmaz & Can, 2016) إلى التعرف على كفايات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية، في منطقة Mentese في مدينة Muğla، في تركيا فيما يتعلق بمتغيرات الديمغرافية، مثل الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، وتلقي التدريب أثناء الخدمة. وتم استخدام أنموذج المسح الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (74) مدرسة تم اختيارها عشوائياً، تم جمع البيانات من خلال استخدام "مقياس تكنولوجيا المديرين التربويين" وتكون من خمسة أبعاد وهي القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في

العصر الرقمي، والممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية، والتنمية الممنهجة، لمعرفة الارتباطات بين كفاءات القيادة التكنولوجية للمديرين، والجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والتدريب أثناء الخدمة، وتم تحليل النتائج من خلال اختبار t و One Way ANOVA ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يعتبر التطوير المنهجي البعد الأكثر أهمية من قبل المديرين، وجدت علاقة ارتباطية معنوية بين العمر وممارسة المهنة، وبين حالة التدريب على التكنولوجيا أثناء الخدمة، والقيادة الحكيمة والمواطنة الرقمية.

بينما هدفت دراسة عبد الرزاق (2016) إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية، والوقوف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الإلكترونية ومتطلباتها، ووضع تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واشتملت الدراسة على مبحثين هما: المبحث الأول بعنوان: "الإطار المفاهيمي للكفايات القيادية لمديري المدارس" وتكون من مفهوم الكفاية، والكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة، كقائد تربوي، أما المبحث الثاني بعنوان: "الأسس الفكرية للإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها. ودواعي الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيقها، وتطرق إلى ثلاث متطلبات هي: المتطلبات الإدارية، والبشرية، والتكنولوجية، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح من خلال وضع منطلقات وأهداف ومتطلبات للتصور المقترح، ومن ثم وضع آليات لتنفيذه. وأخيراً مكونات التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية، والبشرية، والتكنولوجية اللازمة لمديري المدارس، لتطوير كفاياتهم في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وسعت دراسة سويلم (2014) إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات في السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان، والمقابلات كأدوات للدراسة، وتكونت العينة من معلمات المدارس، وأولياء الأمور، والطالبات، ومن نتائج الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي بالمملكة يلعب دوراً كبيراً، وهذا يرجع إلى التأثير الفاعل للإدارة الإلكترونية في العملية التعليمية، وأن هناك أهمية لتطوير الثقافة التنظيمية لدى مدارس التعليم الحكومي للبنات في المملكة، ويعود إلى أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً موجوداً جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من الأفراد، والأهداف والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمية، ووجود وعي كامل لدى أولياء الأمور بالإدارة الإلكترونية وأهميتها في تطوير العملية التعليمية، وتأثيرها الكبير على تعاملهم مع التعليم العام بالسعودية.

وهدفت دراسة حسانين (2013) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: (إدارية، بشرية، تقنية، مالية) ومدى مساهمتها في تجويد العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من عدد من مديري المدارس. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم جاءت بدرجة موافقة كبيرة من وجهة نظر عينة البحث في جميع محاور الإدارة الإلكترونية. وقد اتفقت وجهات نظر أفراد العينة على ترتيب محاور الإدارة الإلكترونية من حيث متطلبات التطبيق، وقد أخذ محور المتطلبات التكنولوجية المرتبة الأولى، يليه محور المتطلبات البشرية، ثم محور المتطلبات المالية، وأخيراً محور المتطلبات الإدارية، وأن درجة مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة في جميع محاور مجالات الإدارة الإلكترونية التي اعتمدتها الدراسة.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات التي تم عرضها سابقاً على أهمية الكفايات القيادية باختلافها من كفايات قيادية أساسية أو إلكترونية في إدارة مدير المدرسة للمؤسسة التعليمية التي يتولى قيادتها، لأن هذه الكفايات تجعل من القائد التعليمي أكثر تمكناً، بحيث تتكامل بما يكفل تحسين الأداء القيادي والإداري، وتطويره في المؤسسات التعليمية، وتحقيق الجودة في تحقيق المخرجات.

أوجه التشابه، والاختلاف، اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة الزواهره (2021)، والأغبري وملحم (2020)، وجيرالد (Gerald, 2020)، وأبو حية (2021)، العنيزي والتويجري (2018)، رامن وآخرون (Raman et al., 2019)، السبيعي، والشهري (2019)، عبدربه (2019)، وعبد الرزاق (2016)، وسويلم (2014)، وحسانين (2013). فيما اختلفت أخرى في المنهجية كدراسة فاجارين ترانكو وآخرون (Vajarintarangoon et al., 2019)، التي اعتمدت مجتمع التعلم، والمجموعات البؤرية، وملاحظة التعلم المهني، ودراسة الغصوري (2020) والتي استخدمت المنهج المسحي التطويري، ودراسة شاير (Shyr, 2017) التي استخدمت تقنية دلفي. ويتبين أن هذه الدراسات اختلفت في تناولها لبعض متغيرات الدراسة، ومجتمعها، وعينتها. كدراسة أبو حية (2021)، والعنيزي والتويجري (2018)، واتفقت مع رامن وآخرون (Raman 2019 et al.,)، والأغبري وملحم (2020)، وجيرالد (Gerald, 2020). واختلفت الدراسات السابقة من منظور الهدف التي تسعى إلى تحقيقه، وهدفت بعض الدراسات التي تم عرضها إلى التعرف

على الكفايات الأساسية لمدير المدرسة، كالشخصية، والفنية والإدارية، والمعرفية، والإدراكية، والاجتماعية، والمتطلبات المهنية اللازمة لرفع كفايات مدير المدرسة لتمكينه من تولي قيادة المدرسة، ودرجة امتلاكه إياها، وأسس تحديدها، كدراسة فودة (2012)، ودراسة الزواهره (2021)، ودراسة بدوي (2018)، ودراسة هاجنز وكلاز وبسكي. (Huggins, Klar & Buskey, 2017)، بينما هدفت الدراسة التي أجراها فاجارين ترانكو وآخرون (Vajarintarangoon et al., 2019) إلى دراسة الوضع الحالي للكفايات القيادية لمديري المدارس باستخدام مجتمع التعلم مع التطوير المهني لمدير المدرسة في ظل هذا المجتمع. وتناولت دراسات أخرى موضوع الكفايات القيادية من عملية هندرة الكفايات القيادية كدراسة الغسوي (2020). بينما هدفت بعض هذه الدراسات إلى تقديم تصور لتطوير الكفايات الإلكترونية، وتنميتها، وتناولت أهمية توافر الكفايات التكنولوجية الإلكترونية لدى مديري المدارس، كدراسة العنيزي، والتويجري (2018) لقائدات مدارس التعليم في محافظة الخرج، ودراسة خليل (2018). وبحثت بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الكفايات القيادية في أهم الكفايات القيادية التي تجعل القائد عنصراً فعالاً، مثل: دراسة جيلز (Giles, 2016). وبعض الدراسات التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية هدفت إلى الكشف عن بيئة التواصل الإلكتروني، وواقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية، كدراسة عبدربه (2019)، ودراسة السبيعي، والشهري (2019) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض.

وقد هدفت بعض الدراسات التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للكفايات القيادية الإلكترونية، والتعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، ومدى مساهمتها في تجويد العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ومعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الثقافة التنظيمية، والقيادة الرقمية كدراسة عبد الرزاق (2016)، ودراسة حسانين (2013)، ودراسة سويلم (2014)، في مدارس التعليم العام الحكومي للبنات في السعودية، ودراسة أبو حية (2021) لدى مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. وهدفت بعض الدراسات التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية إلى تحديد تأثير القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الثانوية على دمج المعلمين للتكنولوجيا في المدارس الثانوية، مثل: الدراسة التي قام بها رامن وآخرون (2019). ودراسة Raman & et al (2016) في المدارس الثانوية الوطنية الماليزية، ودراسة يورلماز وكان (Yorulmaz & Can, 2016) لمديري المدارس الثانوية والابتدائية، في منطقة Mentese

في مدينة Muğla. وتناولت دراسات أخرى تطوير مؤشرات كفايات القيادة التكنولوجية الرئيسة للمدارس الثانوية من أجل تحسين فعالية إدارة المدرسة، والتعليم، كدراسة شاير (Shyr, 2017). وكذلك هدفت دراسة الأغبري، وملحم (2020) إلى التعرف على مدى تقييم ممارسة معايير القيادة التكنولوجية في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء بالملكة السعودية، وهدفت دراسة Yusof وآخرون (Yusof & et al., 2019) إلى تطوير وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس في ماليزيا من خلال وضع نموذج مقترح للقيادة الرقمية، وكذلك دراسة جيرالد (Gerald, 2020) التي هدفت إلى قياس سلوكيات مديري المدارس من وجهة نظرهم في ولاية فرجينيا. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة العديد من الفوائد منها: إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء المنهجية، والأدوات، والإجراءات، كدراسة الأغبري، وملحم (2020)، وأبو حية (2021)، ورامان وآخرون (Raman & et al., 2019)، ويورلماز، وكان (Yorulmaz & Can, 2016)، جيرالد (Gerald, 2020). ولقد تم الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في تطوير مؤشرات كفايات القيادة الإلكترونية الرئيسة للمدارس الثانوية، واستكشاف نماذج نظرية في القيادة التكنولوجية، وأهم السلوكيات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية. كدراسة شاير (Shyr, 2017)، الأغبري، وملحم (2020)، (Raman & et al., 2019).

وما يميز هذه الدراسة أنها تتناول قضية غاية في الأهمية للقيادة المدرسية في العالم بشكل عام، وفي فلسطين بشكل خاص، وهذه القضية هي الكفايات القيادية الإلكترونية، وما يميز هذه الدراسة ندرة الدراسات التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية، بالرغم من كثرة الدراسات العربية التي تناولت الكفايات القيادية، إلا أنه ما زال هناك فجوة بين الدراسات العربية وتحديداً التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية، وبين الدراسات الأجنبية. وما يميز هذه الدراسة أنها أضافت بعداً للقيادة الإلكترونية في فلسطين تماشياً مع المستجدات الحديثة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا، وأهمية توظيفها في الإدارة والتعليم، وما يجب أن يتميز به القادة الإلكترونيين على الصعيد المعرفه، والمهارة بما يساعد على تطبيق القيادة الإلكترونية كنمط فعال في مدارس فلسطين، حيث أنها هذه الدراسة انتهت بوضع تصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس في فلسطين. وقد تسهم هذه الدراسة في تقليص هذه الفجوة. إذ أنها الدراسة الأولى -حسب علم الباحث- التي تهدف إلى تنمية قدرات مديري المدارس، وكفاياتهم الإلكترونية لما بعد جائحة كورونا في فلسطين.

وما يميز هذا الدراسة، أنها تناولت موضوعاً أصيلاً معاصراً يتناسب والحالة التي يعيشها العالم لا سيما قطاع التعليم، وما لحق به في ظل جائحة كورونا، حيث انتقلت عملية التعليم والتعلم من اللقاءات الواجهية ذات البيئة الصفية المباشرة، إلى نظام التعلم الإلكتروني عن بعد، حيث تتكون هذه الدراسة من جزأين؛ الجزء الأول: يفحص واقع الكفايات الإلكترونية لدى مديري المدارس والفرق بين مستويات تقديرات هذه الكفايات حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي، والبنية التحتية الإلكترونية. والجزء الثاني: يقدم تصور مقترح.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- 1.3 تمهيد
- 2.3 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة
- 4.3 عينة الدراسة
- 1.4.3 العينة الاستطلاعية
- 2.4.3 العينة الفعلية (الكلية)
- 3.4.3 وصف العينة
- 5.3 أدوات الدراسة
- 1.5.3 استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية
- 1.1.5.3 صدق استبانة: "الكفايات القيادية الإلكترونية"
- 1.1.5.3 أولاً: صدق المحكمين
- 1.1.5.3 ثانياً: صدق الاتساق الداخلي
- 1.1.5.3 ثالثاً: الصدق البنائي
- 2.1.5.3 ثبات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية
- 2.1.5.3 أولاً- استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)
- 2.1.5.3 ثانياً- طريقة التجزئة النصفية: (Split-half method)
- 6.3 المقياس المعتمد لأغراض تحليل نتائج السؤال الأول من الدراسة
- 7.3 1. المقابلات
- 2.7.3 أسئلة المقابلة
- 8.3 إجراءات الدراسة وخطواتها
- 9.3 متغيرات الدراسة
- 10.3 تحليل المعطيات، والمعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

أتياً يعرض الباحث وصفاً للمنهجية، والخطوات، والإجراءات التي تم اتباعها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة من حيث منهجها، ومجتمعها، وعينتها بالإضافة إلى أدواتها، وآليات بناء الدراسة، وتطبيقها على عينة الدراسة (الاستطلاعية، والكلية)، وطرق التحقق من الصدق، والثبات للأدوات المستخدمة، والإحصائيات التي استخدمت في معالجة المعطيات، وتحليل البيانات، وصولاً لنتائج الدراسة؛ وفيما يأتي توضيحاً مفصلاً لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة

بما أن الدراسة الحالية هدفت إلى الكشف عن واقع الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، والخروج بتصوير مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المختلط؛ لملاءمته طبيعة، الدراسة، وموضوعاتها، وأهدافها، مستنداً إلى أدوات كمية، ونوعية؛ حيث أن العلاقة بينهما تكاملية، ويدعم كل منهما الآخر؛ وذلك لجمع بيانات الدراسة، ومعلوماتها. حيث يتناول الكمي الإجابة عن السؤال الأول، والثاني للتعرف على واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية من خلال استبانة تم اعدادها لهذا الغرض، بينما النوعي يجيب عن السؤال الثالث وهو التصور المقترح من خلال الأداة الثانية وهي المقابلات الفردية فالعلاقة تكاملية فيما بينهما؛ حيث أن النوعي يفهم الظاهرة ويوضحها. ومن خلال هذا المنهج يحاول الباحث وصف الظاهرة قيد الدراسة، وتحليلها، وتوضيح العمليات، والآراء التي تضمنتها، وهو أحد أشكال التفسير العلمي لوصف مشكلة محددة كمياً من خلال جمع بيانات مقننة عنها، وتصنيفها، ودراسة جوانبها المختلفة (أبو حطب وصادق، 2010).

وقد استخدم الباحث المنهج البنائي لصياغة التصور المقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية، بما يلاءم النظام التعليمي الفلسطيني، وبيئته، حيث يعتبر المنهج البنائي من أساليب البحث التجريبي التي يستخدمها الباحث لبناء هيكل معرفي جديد، أو تطوير مناهج، ونظم لم يتم تناولها في دراسات سابقة (الأغا والأستاذ، 2004).

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية، ومديراتها في المحافظات الشمالية لفلسطين، وقد بلغ عددهم (889) مديراً ومديرة من جميع مديريات التربية والتعليم وعددها (18) مديرية؛ وذلك وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2021-2022، (الكتاب الإحصائي السنوي، 2021). والجدول رقم (3-1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم، تبعاً لمتغير الجنس على النحو الآتي:

جدول (3-1) توزيع مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس

المديرية	عدد مديري المدارس الحكومية الثانوية	عدد مديري المدارس (ذكور)	عدد مديرات المدارس (إناث)
جنين	87	43	44
جنوب نابلس	46	22	24
نابلس	82	40	42
سلفيت	37	20	17
طولكرم	64	33	31
قلقيلية	44	24	20
بيرزيت	47	23	24
رام الله والبيرة	76	38	38
ضواحي القدس	38	17	21
القدس	21	8	13
بيت لحم	66	36	30
بنا	36	22	14
أريحا	13	8	5
شمال الخليل	42	19	23
الخليل	49	17	32
جنوب الخليل	70	35	35
قباطية	50	27	23
طوباس	21	11	10
المجموع	889	443	446

4.3 عينة الدراسة

قام الباحث بتقسيم عينة الدراسة إلى قسمين:

1.4.3 العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية عددها (55) من مديري المدارس الحكومية الثانوية، ومديراتها من الجنسين من خارج العينة الفعلية، وتم تطبيق الأداة المعتمدة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صدق الأداة، وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، ومدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية.

2.4.3 العينة الفعلية (الكلية)

تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المكون (889) مديراً، ومديرة من مديري المدارس الثانوية على مستوى المديريات في المحافظات الشمالية من فلسطين. وقد تم الاعتماد في تحديد عدد أفراد العينة على إسرائيلي (Israel, 1992)، وبحسبه عدد أفراد العينة يجب أن يكون (277) مديراً مديرة، وذلك للحصول على تقديرات أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة. وتم اختيار عينة الدراسة الطبقية وفق المعادلة الآتية:

$$n_h = (N_h/N) \times n_N \text{، حيث:}$$

$$n_h = \text{عدد أفراد العينة في طبقة معينة}$$

$$N_h = \text{عدد أفراد المجتمع في الطبقة}$$

$$N = \text{عدد أفراد المجتمع الكلي}$$

$$n_N = \text{عدد أفراد العينة الكلية}$$

والجدول رقم (3-2) يبين عدد أفراد العينة لكل طبقة.

جدول (3-2) عدد أفراد العينة لكل طبقة

المديرية	عدد المدارس الحكومية الثانوية	عدد مديري المدارس الثانوية (ذكور)	عدد مديرات المدارس الثانوية (إناث)
جنين	27	13	14
جنوب نابلس	14	7	7
نابلس	26	12	14
سلفيت	11	6	5
طولكرم	20	10	10
قلقيلية	13	7	6
بيرزيت	14	7	7

رام الله والبيرة	24	12	12
ضواحي القدس	12	5	7
القدس	7	3	4
بيت لحم	21	11	10
يطا	11	7	4
أريحا	5	3	2
شمال الخليل	13	6	7
الخليل	15	5	10
جنوب الخليل	22	11	11
قباطية	16	9	7
طوباس	6	3	3
المجموع	277	137	140

يتضح من جدول رقم (2-3) أن مجموع العينة (277) مديراً، ومديرةً ككل موزعة على جميع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية لفلسطين، وعددها (18) مديرية. وكانت حسب متغير الجنس (137) مديراً و(140) مديرةً، ما يفسح المجال للحصول على تقديرات أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة، والحصول على نتائج أكثر موثوقية؛ لذلك راعى الباحث اختيار عينة الدراسة ككل بالطريقة العشوائية الطبقية. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من المديريات بحيث نحصل على عينة عددها (277).

3.4.3 خصائص العينة

فيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة باستخدام الجداول حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والبنية التحتية الإلكترونية للمدرسة) بما يسهم في تكوين رؤية واضحة ودقيقة لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها؛ بعد جمع الاستبانات قام الباحث بإدخال البيانات على الحاسوب بهدف تحليلها من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وفيما يلي وصف عينة الدراسة:

جدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	137	%49.5
انثى	140	%50.5
المجموع	277	%100.0

يتضح من الجدول السابق رقم (3.3) أن (%49.5) من أفراد العينة هم من الذكور، و(%50.5) من أفراد العينة هم أناث؛ ما يدل على أن عدد الإناث يزيد قليلاً عن عدد الذكور، وهذا يعكس الأعداد الحقيقية لنسبة مديري المدارس الذكور إلى الإناث في مجتمع الدراسة الواقعي وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021-2022، وهذا يؤكد على أن عينة الدراسة التطبيقية ممثلة للمجتمع من حيث الجنس.

جدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	199	%72
ماجستير فأعلى	78	%28
المجموع	277	%100.0

يوضح الجدول (3-4) أن (%72) من الأفراد في عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن (%28) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، وهذا يبين أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما الذين يحملون شهادة ماجستير فأعلى عددهم أقل، وقد يعود ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس هي الحد الأدنى للتقدم لوظيفة مدير مدرسة، بالإضافة إلى الوضع الاقتصادي الذي يحول دون توجه المديرين لإتمام دراساتهم العليا.

جدول (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الإدارية

سنوات الخبرة الإدارية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	70	%25
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	53	%19
10 سنوات فأكثر	154	%56
المجموع	277	%100.0

يتبين من الجدول (3-5) أن (25%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم الإدارية أقل من (5) سنوات، وأن (19%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم الإدارية من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، و(56%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم الإدارية (10) سنوات فأكثر. وتشير الأوزان النسبية الواردة في الجدول السابق أن الجزء الأكثر من أفراد العينة هم من المديرين ذوي الخبرة الأطول، وهذا يمكن تفسيره إلى قلة التعيينات الجديدة لوظيفة مدير مدرسة، نتيجة انخفاض عدد المدارس الجديدة، بسبب ضعف الوضع الاقتصادي الفلسطيني.

والجدول (3-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البنية التحتية الإلكترونية للمدارس.

جدول (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البنية التحتية الإلكترونية للمدارس

البنية التحتية الإلكترونية للمدارس	العدد	النسبة المئوية
غير كافية	128	46.2%
كافية	131	47.3%
ممتازة	18	6.5%
المجموع	277	100.0%

يتضح من الجدول (3-6) أن (46.5%) من أفراد العينة أن "البنية التحتية الإلكترونية" لمدارسهم "غير كافية"، وأن (47.3) من أفراد العينة أن البنية التحتية الإلكترونية لمدارسهم "كافية"، بينما يتبين أن (18%) من أفراد العينة أن البنية التحتية الإلكترونية لمدارسهم "ممتازة". تشير الأوزان النسبية إلى أن الجزء الأقل من أفراد العينة هم من ذوي البنية التحتية الإلكترونية لمدارسهم "ممتازة"، ويمكن تفسير سبب ذلك إلى ضعف الميزانية لأغلب المدارس، وضعف الدعم الإلكتروني، وربما يعود ذلك إلى عدم اهتمام مديري المدارس بتطوير البنية التحتية الإلكترونية، وإعطاء الأولوية لاحتياجات أخرى لهذه المدارس ما أدى إلى ضعف البنية التحتية الإلكترونية لها.

5.3 أدوات الدراسة

استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات، وفق ما يأتي:

1.5.3 استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية

لجمع البيانات قام الباحث ببناء أداة دراسة "الكفايات القيادية الإلكترونية"، لتطبيقها على عينة الدراسة. بعد اطلاع الباحث على معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم (ISTE-EL, 2018)، والاطلاع على الإطار النظري، والمفاهيمي، والدراسات السابقة العربية، والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة: (الأغبري وملحم، 2020؛ أبو حية، 2021؛ Shyr, 2017؛ Raman et al., 2019). قام الباحث بإعداد استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (51) فقرة مقسمة على (5) مجالات استرشاداً بمعايير (ISTE-EL, 2018) على النحو الآتي: (المساواة والمواطنة الرقمية، قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكّن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني والممارسة الإلكترونية)، والجدول الآتي (3-7) يبين توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها في صورتها الأولية:

جدول (3-7) توزيع فقرات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية في صورتها الأولية على مجالاتها الخمسة

ترتيب المجال	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
المجال الأول	المساواة والمواطنة الرقمية	10
المجال الثاني	قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	11
المجال الثالث	القائد المُمكّن	9
المجال الرابع	تصميم النظام الإلكتروني	12
المجال الخامس	النمو والممارسة المهنية الإلكترونية المستمرة	9
المجموع		51 فقرة

1.1.5.3 صدق استبانة: "الكفايات القيادية الإلكترونية"

لإيجاد صدق الاستبانة وثباتها، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (55) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية، وقد قام الباحث بكل نوع من أنواع الصدق الآتية:

1.1.5.3 أولاً: صدق المحكمين

قام الباحث بمواءمة مؤشرات معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم (ISTE-EL, 2018) بما يتناسب واقع بيئة مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتم

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، والخبراء التربويين، وتكنولوجيا التعليم في الجامعات ووزارة التربية والتعليم، ومديري المدارس الثانوية(ملحق2)، بهدف الاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول تحقيق مجالات الاستبانة، وفقراتها لأهداف الدراسة المنشودة، من حيث انتمائها، ومناسبة الفقرات لمجالاتها، وسلامتها اللغوية. وبعد إعطاء المحكمين ملاحظاتهم قام الباحث بتعديل بعض الفقرات، وإعادة صياغتها، وإضافة بعض الفقرات، وحذف بعض الكلمات، أو الفقرات التي فيها ضعف، وتكرار. حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة الآتية: (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط الإلكتروني، والقائد الممكن، وتصميم النظام الإلكتروني، والنمو المهني للممارسة الإلكترونية)، وقد تم صياغة فقراتها على شكل ممارسات يقوم بها مديرو المدارس، ومديراتها، والجدول (3-8) يوضح مجالات الاستبانة وفقراتها في صورتها النهائية:

جدول (3-8) توزيع فقرات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية في صورتها النهائية على مجالاتها الخمسة

ترتيب المجال	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
المجال الأول	العدالة والمواطنة الرقمية	7
المجال الثاني	قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	8
المجال الثالث	القائد الممكن	7
المجال الرابع	تصميم النظام الإلكتروني	9
المجال الخامس	النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة	9
المجموع		40

تمت الاستجابة عن مجالات الاستبانة، وفقراتها وفقاً لتدرج خماسي على مقياس ليكرت، بدرجة موافقة كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1)، بحيث كانت جميع الفقرات إيجابية الصياغة، والتصحيح، وقد تم احتساب المبحوث على الاستبانة من خلال جمع درجاته على كل مجال، وجمع درجاته على جميع المجالات؛ وذلك لحساب الدرجة الكلية لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية، بحيث تتراوح الدرجة على مجالات الاستبانة جميعها بين (40-200) درجة، ويعني ذلك أن الدرجة المنخفضة تعبر عن ضعف تقديرات عينة الدراسة لدرجة واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري ومديرات

المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية؛ بينما تعبر تقديرات عينة الدراسة المرتفعة، عن قوة التقدير للممارسة الإلكترونية من قبل مديري المدارس الحكومية الفلسطينية.

1.1.5.3 1.1.5.3 ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (55) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية الفلسطينية؛ وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لمجالها مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجداول، حسب ما يظهر في الجداول الآتية:

جدول (9-3) معامل ارتباط درجات فقرات المجال الأول (العدالة والمواطنة الرقمية) مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة sig (2-tailed)
1-	يتابع حصول جميع الطلبة على التكنولوجيا الإلكترونية بشكل عادل من خلال سياسات التمويل والشراكات الداعمة.	0.711**	.000
2-	يوفر سبل الأمان للمعلمين والعاملين والطلبة عند استخدام الأدوات، والبرامج الإلكترونية.	0.720**	.000
3-	يقدم فرص تعلم حقيقية باستخدام الأدوات والمواد، والتطبيقات الإلكترونية.	0.801**	.000
4-	يظهر أفضل الممارسات لقيادة تعلم العاملين، والطلبة إلكترونياً.	0.852**	.000
5-	يقدم تقييم ناقد لتحسين الموارد والبرامج وجودتها	0.805**	.000
6-	يعرف الطلبة والمعلمين بأخلاقيات وقوانين استخدام الأدوات والتطبيقات الإلكترونية لرفع الوعي بها.	0.773**	.000
7-	ينظم استخدام مختبر الحاسوب، ومصادر التكنولوجيا بعدل لجميع الطلبة والمعلمين.	0.729**	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح جدول (9-3) أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (العدل والمواطنة الرقمية) والدرجة الكلية لفقراته تتراوح بين (0.711-0.852)، والذي يظهر أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لجميع فقرات المجال؛ لذلك تتصف فقرات مجال (العدالة والمواطنة الرقمية) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ما يعني أن فقرات هذا المجال صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (10-3) معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثاني (قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة sig (2-tailed)
1-	يشكل فريق تطوير من المعلمين، وخبراء التكنولوجيا لتحليل الواقع الإلكتروني، وتحديد الاحتياجات.	0.705**	.000
2-	يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لجمع البيانات والمعلومات لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية.	0.860**	.000
3-	يعد خطة استراتيجية تشاركية لتحقيق الرؤية القائمة على الشراكة لدمج التكنولوجيا الحديثة في المدرسة.	0.839**	.000
4-	يسوّق للرؤية المشتركة، والخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الحديثة عبر وسائل الاتصال الإلكتروني.	0.856**	.000
5-	يتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا واستخدام الأدوات والبرامج والتطبيقات الإلكترونية.	0.905**	.000
6-	يُقيّم بشكل مستمر مراحل تنفيذ وتقدم الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية	0.858**	.000
7-	يهتم بدمج التكنولوجيا الإلكترونية، وتحديث الخطط التكنولوجية بما يتناسب مع التطورات.	0.821**	.000
8-	يوفر الموارد الإلكترونية الحديثة بما يكفل تحقيق التخطيط الإلكتروني لأهدافه.	0.800**	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتبين من جدول (10-3) أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني) والدرجة الكلية لفقراته تتراوح بين (0.705-0.905)، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لجميع فقرات المجال؛ لذلك تتصف فقرات مجال (قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ما يعني أن فقرات هذا المجال صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-11) معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثالث (القائد المُمكن) مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (2-tailed)
1-	يشجع المعلمين على تثقيف أنفسهم بإمكانات التكنولوجيا الإلكترونية في دعم الممارسة المهنية	.808**	.000
2-	يوظف الأدوات الإلكترونية في المهام اليومية، مثل: تطوير الميزانية ومتابعتها، والتواصل مع الآخرين، وجمع البيانات والمعلومات	0.785**	.000
3-	يبادر في تنفيذ برامج للمعلمين والطلبة لاكتشاف وتجربة التطبيقات والأدوات الإلكترونية اللازمة لدعم التعليم والتعلم	0.812**	.000
4-	يشجع التواصل التفاعلي بين المعلمين والطلبة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية بما يتناسب مع الموقف التعليمي	0.870**	.000
5-	يشجع المعلمين لتفعيل مصادر التكنولوجيا المتاحة في المدرسة، مثل: مختبرات الحاسوب، والسبورة الذكية بما يسهم في تلبية احتياجات الطلبة	0.837**	.000
6-	يحفز المعلمين والطلبة للاستفادة من شبكة الإنترنت في مواكبة مستجدات الأدوات والتطبيقات الإلكترونية في عملية التعليم والتعلم.	0.832**	.000
7-	يتواصل مع أولياء الأمور من خلال البوابة الإلكترونية (e-school) ووسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة أداء الطلبة.	0.777**	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من جدول (3-11) أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (القائد المُمكن)، والدرجة الكلية لفقراته تتراوح بين (0.777-0.870)، والذي يظهر أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لجميع فقرات المجال؛ لذلك تتصف فقرات مجال (القائد المُمكن) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ما يعني أن فقرات هذا المجال صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-12) معامل ارتباط درجات فقرات المجال الرابع (تصميم النظام الإلكتروني) مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (2-tailed)
1-	يحصّر جميع الأدوات الإلكترونية المتاحة في المدرسة لتعريف المعلمين عليها، وطرق تفعيلها.	0.794**	.000
2-	يشجع العاملين والطلبة على استخدام النظم الإلكترونية، والمواقع الإلكترونية، مثل: بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي (e-school)، email.	0.784**	.000
3-	ينسّق مع الجهات المختصة لصيانة الأدوات، والبرامج الإلكترونية في المدرسة.	0.733**	.000
4-	يتشارك مع المعلمين في حث الطلبة على المحافظة على الأدوات الإلكترونية المتوفرة في المدرسة.	0.716**	.000
5-	ينسق مع ذوي العلاقة لتوفير اتصال آمن وفعال ومستمر بشبكة الإنترنت.	0.777**	.000
6-	يشجع المعلمين للمشاركة في إعداد المواد الإلكترونية لدعم الطلبة.	0.857**	.000
7-	يستخدم التكنولوجيا الإلكترونية لجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها.	0.761**	.000
8-	يشجع المعلمين على نشر المصادر التعليمية الرقمية مثل: المواد الإلكترونية والفيديوهات التفاعلية، عبر المواقع الإلكترونية.	0.837**	.000
9-	يوظف الأدوات والبرامج الإلكترونية في تيسير العمليات والممارسات اليومية.	0.855**	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من جدول (3-12) أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع (تصميم النظام الإلكتروني) والدرجة الكلية لفقراته تتراوح بين (0.716-0.857)، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لجميع فقرات المجال؛ لذلك تتصف فقرات مجال

(تصميم النظام الإلكتروني) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ما يعني أن فقرات هذا المجال صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-13): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الخامس (النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig (2-tailed)
1-	يقدم الدعم المهني للمعلمين والطلبة عبر أدوات التكنولوجيا الإلكترونية.	.812**	.000
2-	يحرص على مواكبة مستجدات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم العملية التعليمية.	.879**	.000
3-	يستخدم الأدوات الإلكترونية المناسبة في تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين.	.839**	.000
4-	يشارك المعلمين المواد الإلكترونية التي تساعد في تطويرهم المهني، مثل: (النشرات الإلكترونية المتخصصة، أوراق بحثية، تطبيقات، مقاطع فيديو).	.894**	.000
5-	ينسق لعقد برامج ولقاءات تدريبية للمعلمين والطلبة من قبل خبراء التكنولوجيا الإلكترونية التربوية من المجتمع المحلي، والمؤسسات الشريكة.	.876**	.000
6-	يضع معايير للاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية في عملية تقييم أداء المعلمين الإلكتروني.	.817**	.000
7-	يحتفظ بسجل انجاز تراكمي إلكتروني محدث لتوثيق أداء المعلمين.	.733**	.000
8-	يشجع المعلمين على نشر مبادراتهم إلكترونياً.	.778**	.000
9-	يحث المعلمين على تقبل التغذية الراجعة لأعمالهم التي ينشرونها إلكترونياً.	.693**	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من جدول (3-13) أن معاملات الارتباط بين فقرات المجال الخامس (النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) والدرجة الكلية لفقراته تتراوح بين (0.693-0.894)، والذي يظهر أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لجميع فقرات المجال؛

لذلك تتصف فقرات مجال (النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ما يعني أن فقرات هذا المجال صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

1.1.5.3 ثالثاً: الصدق البنائي

الصدق البنائي يعد أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي صممت الأداة للوصول إليها؛ لذلك قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة الخاصة بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول الآتي (14-3) يوضح ذلك.

جدول (14-3): مصفوفة معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية

الرقم	مجالات الاستبانة	معامل الارتباط	Sig (2-tailed)
الأول	العدالة والمواطنة الرقمية	0.704**	.000
الثاني	قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	0.869**	.000
الثالث	القائد الممكن	0.887**	.000
الرابع	تصميم النظام الإلكتروني	0.894**	.000
الخامس	النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة	0.877**	.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يظهر من الجدول (14-3) أن جميع معاملات درجات الارتباط في مجالات استبانة "الكفايات القيادية الإلكترونية" والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لجميع فقرات الاستبانة حيث تتراوح بين (0.704 - 0.894)، ما يدل على أن مجالات الاستبانة الخمسة تتصف بدرجة عالية من الصدق البنائي، وأن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

2.1.5.3 ثبات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية

ويقصد بالثبات وفق ما أشار إليه أبو ناهية (2000) أنه إذا تم تطبيق مقياس على مجموعة من الأفراد، ورصدت درجات كل فرد في هذا المقياس، ثم أعيد إجراء المقياس على هذه المجموعة نفسها من الأفراد، ورصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية. وسوف يقوم الباحث بحساب ثبات الأداة باستخدام الطريقتين الآتيتين:

2.1.5.3 أولاً- استخدام معامل كرونباخ ألفا

للتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث بإيجاد قيمة معامل الثبات، كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، من خلال حساب معامل ثبات المجالات الخمسة للاستبانة، والدرجة الكلية للمجالات، والجدول (3-15) يبين ذلك:

جدول (3-15): قيم معاملات ثبات استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا Cronbach's Alpha
الأول	العدالة والمواطنة الرقمية	7	.877
الثاني	قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	8	.934
الثالث	القائد الممكن	7	.914
الرابع	تصميم النظام الإلكتروني	9	.935
الخامس	النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة	9	.924
	الدرجة الكلية	40	.969

يشير الجدول (3-15) أن جميع قيم ثبات ألفا لمجالات الدراسة عالية تتراوح ما بين (-.935). 877، وأن قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لاستبانة "الكفايات القيادية الإلكترونية" كانت (.969)، وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ما يؤهل الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الكلية بشكل مطمئن.

2.1.5.3 ثانياً- طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات استبانة "الكفايات القيادية الإلكترونية" بطريقة التجزئة النصفية (Split-half method)؛ باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاستبانة (مجموع درجات الفقرات الفردية، ومجموع درجات الفقرات الزوجية)؛ وقد تم حساب معامل تصحيح معاملات الارتباط بين النصفين باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)؛ وذلك وفق المعادلة الآتية: $r_{SB} = \frac{2r}{1+r}$ ؛ حيث r_{SB} : معادلة سبيرمان-برون، r : معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصف الفردي، والنصف الزوجي. والجدول رقم (3-16): يبين معامل ثبات الاستبانة وفق التجزئة النصفية:

جدول (3-16): معامل الثبات لاستبانة" الكفايات القيادية الإلكترونية" وفقا لطريقة التجزئة النصفية

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات
الأول	العدالة والمواطنة الرقمية	7	0.666	.784
الثاني	قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	8	0.671	.801
الثالث	القائد الممكن	7	0.808	.883
الرابع	تصميم النظام الإلكتروني	9	0.726	.806
الخامس	النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة	9	0.815	.896
الدرجة الكلية		40	0.806	.892

يتضح من الجدول (3-16) أنّ قيم معاملات الثبات جميعها مرتفعة، حيث تراوحت القيم بين (.784-.896)، وكانت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة من خلال طريقة التجزئة النصفية (.892). وهي قيمة عالية، وهذا يدل على الوثوق باستبانة دراسة" الكفايات القيادية الإلكترونية" وأن هذه الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات.

6.3 المقياس المعتمد لأغراض تحليل نتائج السؤال الأول من الدراسة

بما أن الباحث اعتمد على مقياس ليكرت Likert الخماسي في بناء استبانة الدارسة، تبنت الدراسة المقياس الموضح في الجدول رقم (3-17) لتفسير نتائجها، والحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، لتحديد درجة الموافقة على فقرات مجالات الدراسة الخمسة، بحيث تم حساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الإجابات المراد تصنيفها وفق المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس. وبالتطبيق على القانون أعلاه نجد أن طول الفئة = (5-1) ÷ 5 = 0.80، وبذلك يكون تفسير المتوسط الحسابي الموزون كالاتي: (4,20- 5,00): درجة موافقة كبيرة جداً، (3.40 - إلى أقل من 4.20): درجة موافقة كبيرة، (2,60 إلى أقل من 3.40): متوسطة، (1.80 إلى أقل من 2.60): موافقة منخفضة، (أقل من 1,80): درجة منخفضة جداً.

جدول (3-17): المحك المعتمد في قياس فئة الدرجة لتحليل السؤال الأول من الدراسة

طول الدرجة	درجة التقدير
أقل من 1.80	منخفضة جداً
1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة
من 4.20 وأكبر	كبيرة جداً

1. 7.3 المقابلات

اعتمد الباحث المقابلات الفردية كأداة ثانية لهذه الدراسة، لمعرفة ممارسة المديرين، والخبراء، وتصورهم، وهذا أدى الى رفق الباحث بأفكار، وآراء، وتصورات من الميدان التربوي من مديري المدارس، والخبراء التربويين، ما يدعم البيانات الوارد في الأداة الأولى (الاستبانة)؛ لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، حيث تم الاستفادة من نتائج المقابلات، وربطها بنتائج الاستبانة للتكامل فيما بينهما للوصول للتصور المقترح، وتكونت عينة الدراسة النوعية من (10) مديريين، ومديرات من المدارس الثانوية الحكومية، و (10) من الخبراء التربويين، وقد تم اختيار العينة بناءً على معايير الخبرة، والتخصص، والجنس.

وقد تم عقد المقابلات الشخصية مع عينة من (20) مديراً، وخبيراً تربوياً، ومناقشتهم في بناء التصور، حيث عمل الباحث على تدوين ملاحظات المشاركين في المقابلات، وتسجيل إجاباتهم أثناء المقابلة بعد موافقتهم، وتوثيقها، وذلك من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة التي تم وضعها بالاستعانة بالأدب التربوي ذات العلاقة بالكفايات القيادية الإلكترونية. وقد تم تحكيم أسئلة المقابلات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من مديري المدارس، والخبراء التربويين، وقد عمل الباحث على تعديل الأسئلة، وتطويرها بناءً على ملاحظاتهم، واقتراحاتهم، وتم بناء أسئلة المقابلة، وإجرائها بناءً على أنواع الأسئلة حسب كو ودامي (Qu & Dumay, 2011)؛ (نهج نقدي، في فهم الأدبيات المتعلقة بالمقابلات كأداة بحثية نوعية؛ لتطوير رؤية بديلة حول المقابلات، وآليات إجرائها، تستند إلى انعكاس نقدي للمقابلة كأسلوب بحث يعتمد على المناقشة من منظور انساني، اجتماعي، لسلسة متصلة من طرق الأسئلة والمقابلات المنظمة، وشبه المنظمة)، وتكونت أسئلة المقابلات بالصورة النهائية من خمسة أسئلة، وهي.

2.7.3 أسئلة المقابلة

- 1- ما الإجراءات التي تقوم بها لتفعيل التكنولوجيا الإلكترونية في العملية التعليمية والإدارية؟ وكيف تضمن العدالة في وصول الطلبة والمعلمين للتكنولوجيا الإلكترونية؟ كيف تضمن الأمان الإلكتروني للطلبة والمعلمين في ظل الانتشار الموسع للانتهاكات التكنولوجية الإلكترونية؟
- 2- ما خطتك لتطوير الكفايات القيادية الإلكترونية؟ هل يمكن أن تخبرني بالمزيد من الأمثلة عن التطويرات التي قمت بها في مجال تطوير الكفايات الإلكترونية في المهام اليومية؟ ماذا فعلت عندما شعرت بقلق متزايد حول تنفيذ الخطة في الواقع؛ لتضمن تحقيق أهدافها؟
- 3- ما الممارسات التي تقوم بها كقائد لتشجيع المعلمين والطلبة على توظيف التكنولوجيا الإلكترونية في التعليم؟ في التواصل؟ في التطور المهني؟ تحقيق النظام في المدرسة ضمن فئات (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكِن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة).
- 4- ما البرامج التي اشتركت فيها؛ لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية؟ ما طبيعتها (نظري، عملي، مدمج)؟ ما مدتها الزمنية؟ ما الكفايات القيادية الإلكترونية التي اكتسبتها؟
- 5- بناء على تأملك، وخبرتك، ما تصورك -بخطوات وآليات- لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية في المستقبل لتواكب المستجدات، على صعيد (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكِن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) التي يجب ان يمتلكوها تبعاً لهذا التصور؟ وما أهم المنطلقات والمتطلبات التي ترى أنه يجب أن تتوفر لتطبيق تصورك لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية مستقبلاً؟

8.3 إجراءات الدراسة، وخطواتها

قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الخطوات الإجرائية الآتية:

- (1) تحديد الإطار العام للدراسة من خلال عرض مقدمة الدراسة، ومشكلتها وأسئلتها، ومتغيراتها وأهدافها، وخلفيتها النظرية، وأهميتها، ومصطلحات الدراسة، وحدودها.
- (2) دراسة الأدب التربوي: بعد تحديد الأدب التربوي ذي العلاقة بموضوع الدراسة، والاطلاع عليه، وعلى الدراسات السابقة، ومن خلال الاسترشاد بمعايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم لقادة المدارس، ومؤشراتها (ISTE, 2018) قام الباحث ببناء استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية.
- (3) قام الباحث بتوزيع الاستبانة على خبراء من المحكمين ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، ومديري المدارس، للتأكد من صدق فقراتها، ومدى انتمائها ومناسبتها لمجالاتها،

والتأكد من سلامتها اللغوية. وتم التعديل، والحذف، والاضافة بناءً على ملاحظات المحكمين، لتخرج بشكلها النهائي.

(4) حصل الباحث على كتاب تسهيل مهمة بحثية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لمخاطبة وزارة التربية والتعليم؛ لتسهيل المهمة البحثية وتطبيق الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة، وإجراء المقابلات مع المشاركين في الدراسة.

(5) قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (55) مديراً، ومديرة من كلا الجنسين للتأكد من صدق الاستبانة، وثباتها.

(6) قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبانات إلكترونياً.

(7) قام الباحث بإعداد أسئلة المقابلات بناءً على كو ودامي (Qu & Dumay,2011). ومن ثم عقد المقابلات مع المشاركين من عينة مختارة بناءً على معايير من مديري المدارس، والخبراء التربويين.

(8) عالج الباحث البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإنسانية، والاجتماعية (spss)، بعد إدخالها إلى الحاسوب؛ للحصول على نتائج الدراسة، وتحليلها وتفسيرها.

(9) الخروج بتصور لتنمية الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

9.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.9.3 المتغيرات المستقلة (الديمغرافية)، وتشمل:

-الجنس: (ذكر، انثى).

-المؤهل العلمي: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

- الخبرة الإدارية: (أقل من 5 سنوات، من 5- إلى أقل من 10 سنوات، من 10سنوات فأكثر).

-البنية التحتية الإلكترونية للمدرسة : (غير كافية، كافية، ممتازة)

2.9.3 المتغيرات التابعة:

تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. الكفايات القيادية الإلكترونية ومجالاتها (العدالة والمواطنة الرقمية، قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد الممكن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة).

10.3 تحليل المعطيات، والمعالجات الإحصائية

تم معالجة بيانات الدراسة باستخدام الحاسوب من خلال برنامج SPSS (برنامج الرزم

الإحصائية) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، من خلال الطرق الإحصائية الآتية:

(1) تم حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وباختبار t لعينة واحدة؛ وذلك لفحص واقع الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم. وقام الباحث بتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ وذلك لفحص اختلاف الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس، باختلاف المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والبنية التحتية الإلكترونية، ويمكن أيضاً أن نستخدم له اختباراً t لعينتين مستقلتين.

(2) استخدام معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة.

(3) معادلة كرونباخ الفا لإيجاد ثبات الأداة، وحساب الثبات "التجزئة النصفية" باستخدام قانون التجزئة النصفية. (4) استخدام اختبار شفیه "Scheffe" للكشف عن الفروق البعدية بين متوسطات تقديرات ممارسة عينة الدراسة حسب متغير: (سنوات الخبرة الإدارية، والبنية التحتية الإلكترونية للمدارس). (5) تحليل المقابلات الشخصية: لتحليل المقابلات الخاصة بتصورات مديري المدارس والخبراء التربويين بالنسبة لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية سوف نقوم بتحليل المحتوى من نوعين: استنباطي واستقرائي. لتحليل المحتوى بشكل استنباطي، سوف نعتمد على الفئات الموجودة في معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، ISTE، (2018)، والاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة (الأغبري وملحم، 2020؛ أبو حية، 2021؛ Raman, Thannimalai & Ismail 2019). هذه الفئات هي: العدالة والمواطنة الرقمية، قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكّن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة. لتحليل المحتوى بشكل استقرائي ثم القيام بالمقارنة المستمرة (Constant comparison method)، وذلك لتحديد الثيمات/الموضوعات (Themes)، ثم نجمع الثيمات في فئات، وقد تم تمييز الموضوعات بألوان بحيث كل لون يمثل موضوعاً، وقد تم تصنيف كل موضوع في فئات تأخذ نفس اللون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

3.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

4.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، (التصور المقترح)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدفين، الأول: الكشف عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم. الثاني: الخروج بتصوّر مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين. يعرض الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد إخضاعها للمعالجة الإحصائية المناسبة، ويتناول هذا الفصل نتائج الإجابات عن أسئلة الدراسة المرتبطة بمشكلاتها، وفحص صحة فرضياتها، ومدى تحققها، وتحليل النتائج بما يتلاءم مع ظاهرة الدراسة، ومتغيراتها، وقد تم عرض هذه النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة، وتقسيمها كما يأتي:

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه: ما واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لاستجابات تقديرات العينة التي شملتها الدراسة على أداة الدراسة "استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية"، وقام الباحث بحساب قيمة اختبار (t) لعينة واحدة (One Sample T test) لمعرفة الدلالة الإحصائية لمستوى الاستجابات لكل مجال، والجدول (4-18) يوضح ذلك:

جدول (4-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) والقيمة (sig) لاستبانة "الكفايات القيادية الإلكترونية" لكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	درجة الحرية	الحكم على الممارسة	الترتيب
العدالة والمواطنة الرقمية	7	3.546	.691	3.532	.000	276	كبيرة	5
قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	8	3.584	.729	4.204	.000	276	كبيرة	4

2	كبيرة	276	.000	13.99 6	.672	3.965	7	القائد الممكن
1	كبيرة	276	.000	14.48 7	.674	3.986	9	تصميم النظام الإلكتروني
3	كبيرة	276	.000	9.650	.666	3.786	9	النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة
-	كبيرة	276	.000	9.174	0.686	3.773	40	الممارسات العامة للكفايات القيادية الإلكترونية

يشير الجدول (4-18) الذي يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، إلى أن الحكم على الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية: جاءت بدرجة كبيرة بحيث حصل على متوسط حسابي (3.77). ومجال "العدالة والمواطنة الرقمية" جاءت بدرجة "كبيرة" بمتوسط حسابي (3.546). وفي مجال "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني" جاء الممارسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.584). ومجال "القائد الممكن" جاءت الممارسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.965). وفي مجال "تصميم النظام الإلكتروني" جاءت الممارسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.986). وجاءت درجة الممارسة في مجال "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة" كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.786). ويتبين من الجدول (4-18) أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الاستبانة "الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية" يساوي (3.773). ولفحص الدلالة الإحصائية لهذا المستوى من الممارسة قام الباحث باستخدام اختبار (t) لعينة واحدة بالنسبة للقيمة (3.40) وهي ممارسة

كبيرة؛ نتيجة الفحص كانت قيمة (t) (9.174)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ما يدل على أن الممارسات العامة للكفايات القيادية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الفلسطينية جاءت (كبيرة).

2.1.4 ترتيب مجالات "استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية" حسب متوسطاتها الحسابية؛ بناء على ما ظهر في جدول (4-18) على النحو الآتي:

1-المجال " تصميم النظام الإلكتروني" جاء في المرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي (3.986) وكانت ممارسة كبيرة.

2-المجال " القائد المُمكن " جاء في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي (3.965) وكانت ممارسة كبيرة.

3-المجال " النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة " جاء في المرتبة الثالثة، وقد حصل على متوسط حسابي (3.786) وكانت ممارسة كبيرة.

4-المجال " قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني " جاء في المرتبة الرابعة، حيث حصل على متوسط حسابي (3.584) وكانت ممارسة كبيرة.

5-المجال " العدالة والمواطنة الرقمية " جاء في المرتبة الخامسة، المرتبة الأخيرة، حيث حصل على متوسط حسابي (3.546) وكانت ممارسة كبيرة.

3.1.4 نتائج فقرات مجالات الدراسة، وتحليلها.

ولتفصيل النتائج لكل مجال من مجالات الدراسة قام الباحث باستخراج " المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري" لكل فقرة من فقرات مجالات " استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية" وتحليلها وفق ما يظهر فيما يلي:

1.3.1.4 تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الأول " العدالة والمواطنة الرقمية":

جدول (4-19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " العدالة والمواطنة الرقمية"

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على الممارسة	الترتيب
1-	يتابع حصول جميع (المعلمين والطلبة) على التكنولوجيا الإلكترونية بشكل عادل من خلال سياسات التمويل، والشراكات الداعمة.	3.17	0.855	متوسطة	7

2-	يوفر سبل الأمان (للمعلمين والطلبة) عند استخدام الأدوات، والبرامج الإلكترونية.	3.57	.812	كبيرة	3
3-	يقدم فرص تعلم حقيقية باستخدام الأدوات والمواد، والتطبيقات الإلكترونية	3.54	.796	كبيرة	5
4-	يظهر أفضل الممارسات لقيادة تعلم (المعلمين، والطلبة) إلكترونياً.	3.51	.845	كبيرة	6
5-	يقدم تقييماً ناقداً لتحسين الموارد والبرامج، وجودتها	3.55	.758	كبيرة	4
6-	يعرف الطلبة والمعلمين بأخلاقيات وقوانين استخدام الأدوات والتطبيقات الإلكترونية لرفع الوعي بها.	3.69	.792	كبيرة	2
7-	ينظم استخدام مختبر الحاسوب، ومصادر التكنولوجيا بعدل لجميع الطلبة والمعلمين.	3.79	.949	كبيرة	1

يتضح من الجدول (4-19) أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال "العدالة والمواطنة الرقمية" تراوحت بين (3.79-3.17) ويعني ذلك أن الممارسة كانت بين متوسطة وكبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال: "العدالة والمواطنة الرقمية": هي الفقرة (7) والتي نصت على: "ينظم استخدام مختبر الحاسوب، ومصادر التكنولوجيا بعدل لجميع الطلبة والمعلمين" وجاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79). وجاءت الفقرة (6) والتي تنص على: "يعرف الطلبة والمعلمين بأخلاقيات وقوانين استخدام الأدوات والتطبيقات الإلكترونية لرفع الوعي بها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.69) وهي ممارسة كبيرة، وحلت الفقرة رقم (4) والتي نصها "يظهر أفضل الممارسات لقيادة تعلم المعلمين، والطلبة إلكترونياً" في المرتبة السادسة، في مجال "العدالة والمواطنة الرقمية" بمتوسط حسابي (3.51) وهي درجة كبيرة. وحلت الفقرة رقم (1) والتي تنص "يتابع

حصول جميع (المعلمين والطلبة) على التكنولوجيا الإلكترونية بشكل عادل من خلال سياسات التمويل، والشراكات الداعمة" في المرتبة السابعة وهي آخر الفقرات في هذا المجال بمتوسط حسابي (3.17) وهي ممارسة متوسطة.

2.3.1.4 تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني":
جدول (20-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني "

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على الممارسة	الترتيب
1-	يشكل فريقاً تطويراً من المعلمين، وخبراء التكنولوجيا لتحليل الواقع الإلكتروني، وتحديد الاحتياجات.	3.55	.836	كبيرة	3
2-	يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لجمع البيانات والمعلومات لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية	3.60	.849	كبيرة	2
3-	يعد خطة استراتيجية تشاركية لتحقيق الرؤية القائمة على الشراكة لدمج التكنولوجيا الحديثة في المدرسة.	3.53	.832	كبيرة	5
4-	يسوّق للرؤية المشتركة، والخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الحديثة عبر وسائل الاتصال الإلكتروني.	3.54	.844	كبيرة	4
5-	يتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا واستخدام الأدوات والبرامج والتطبيقات الإلكترونية.	3.60	.831	كبيرة	2
6-	يُقيّم بشكل مستمر مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية	3.55	.831	كبيرة	3
7-	يهتم بدمج التكنولوجيا الإلكترونية، وتحديث الخطط التكنولوجية بما يتناسب مع التطورات.	3.66	.804	كبير	1

8-	يوفر الموارد الإلكترونية الحديثة بما يكفل تحقيق التخطيط الإلكتروني لأهدافه.	3.66	.864	كبيرة	1
----	---	------	------	-------	---

يتضح من الجدول (4-20) أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني" تراوحت بين (3.53-3.66) ويعني ذلك أن الممارسة كانت كبيرة في جميع الفقرات. وهذا يعكس واقع كفاية عملية التخطيط في التحول الرقمي لدى مديري المدارس الثانوية. وقد حصلت الفقرات (7) و(8) على المرتبة الأولى، حيث حصلت الفقرة (7) والتي تنص: "يهتم بدمج التكنولوجيا الإلكترونية، وتحديث الخطط التكنولوجية بما يتناسب مع التطورات." على متوسط حسابي (3.66) وهي ممارسة كبيرة. والفقرة (8) التي تنص "يوفر الموارد الإلكترونية الحديثة بما يكفل تحقيق التخطيط الإلكتروني لأهدافه" حصلت أيضاً على ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي (3.66). وحلت كل من الفقرتين رقم (2) و(5) على الدرجة الثانية، حيث تنص الفقرة (2) "يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لجمع البيانات والمعلومات لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.60) وهي درجة كبيرة. والفقرة (5) تنص على "يتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا واستخدام الأدوات والبرامج والتطبيقات الإلكترونية" حلت أيضاً في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.60) وهي درجة ممارسة كبيرة. وحلت الفقرة رقم (3) والتي تنص "يعد خطة استراتيجية تشاركية لتحقيق الرؤية القائمة على الشراكة لدمج التكنولوجيا الحديثة في المدرسة." في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وهي ممارسة كبيرة.

3.3.1.4 تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث "القائد المُمَكِّن":

جدول (4-21) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القائد المُمَكِّن"

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على الممارسة	الترتيب
1-	يحث المعلمين على تثقيف أنفسهم بإمكانات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم الممارسة المهنية	4.08	.725	كبيرة	2

4	كبيرة	.763	3.97	يوظف الأدوات الإلكترونية في المهام اليومية، مثل: تطوير الميزانية ومتابعتها، والتواصل مع الآخرين، وجمع البيانات والمعلومات	2-
7	كبيرة	.747	3.80	يبادر في تنفيذ برامج للمعلمين والطلبة لاكتشاف وتجربة التطبيقات والأدوات الإلكترونية اللازمة لدعم التعليم والتعلم.	3-
5	كبيرة	.771	3.92	يشجع التواصل التفاعلي بين المعلمين والطلبة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية بما يتناسب مع الموقف التعليمي	4-
1	كبيرة	.806	4.10	يشجع المعلمين على تفعيل مصادر التكنولوجيا المتاحة في المدرسة، مثل: مختبرات الحاسوب، والسبورة الذكية بما يسهم في تلبية احتياجات الطلبة.	5-
3	كبيرة	.783	4.05	يحفز المعلمين والطلبة للاستفادة من شبكة الإنترنت في مواكبة مستجدات الأدوات والتطبيقات الإلكترونية في عملية التعليم والتعلم.	6-
6	كبيرة	.848	3.83	يتواصل مع أولياء الأمور من خلال البوابة الإلكترونية (e-school) ووسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة أداء الطلبة.	7-

يشير الجدول (21-4) أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال " القائد المُمَكِّن " تراوحت بين (3.80- 4.10) ويعني ذلك أن الممارسة كانت كبيرة في جميع الفقرات. وهذا يعكس واقع كفاية القائد الممكن الداعم لمديري المدارس.

جاءت الفقرة (5) والتي تنص على: "يشجع المعلمين على تفعيل مصادر التكنولوجيا المتاحة في المدرسة، مثل: مختبرات الحاسوب، والسبورة الذكية بما يسهم في تلبية احتياجات الطلبة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وهي ممارسة كبيرة. وحلت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يحث المعلمين على تثقيف أنفسهم بإمكانات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم الممارسة المهنية." المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.08) وهي ممارسة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص "يبادر في تنفيذ برامج للمعلمين والطلبة لاكتشاف وتجربة التطبيقات والأدوات الإلكترونية اللازمة لدعم التعليم والتعلم." على المرتبة السابعة وهي آخر الفقرات في هذا المجال بمتوسط حسابي (3.80) وهي ممارسة كبيرة. فيما جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها "يتواصل مع أولياء الأمور من خلال البوابة الإلكترونية (e-school) ووسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة أداء الطلبة" في المرتبة السادسة قبل الفقرة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وهي درجة كبيرة.

4.3.1.4 تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع "تصميم النظام الإلكتروني": حيث قام الباحث بحساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب لفقرات هذا المجال.

جدول (4-22): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تصميم النظام الإلكتروني"

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على الممارسة	الترتيب
1-	يحرص جميع الأدوات الإلكترونية المتاحة في المدرسة لتعريف المعلمين عليها، وطرق تفعيلها.	3.96	.755	كبيرة	6
2-	يشجع العاملين والطلبة على استخدام النظم الإلكترونية، والمواقع الإلكترونية، مثل: بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي (e-school، email).	4.03	.768	كبيرة	4
3-	ينسق مع الجهات المختصة لصيانة الأدوات، والبرامج الإلكترونية في المدرسة.	4.04	.761	كبيرة	3
4-	يتشارك مع المعلمين في حث الطلبة على المحافظة على الأدوات الإلكترونية المتوفرة في المدرسة.	4.10	.790	كبيرة	1

2	كبيرة	.745	4.06	5- ينسق مع ذوي العلاقة لتوفير اتصال آمن وفَعّال ومستمر بشبكة الإنترنت.
5	كبيرة	.801	4.01	6- يشجع المعلمين للمشاركة في إعداد المواد الإلكترونية لدعم الطلبة.
8	كبير	.814	3.83	7- يستخدم التكنولوجيا الإلكترونية لجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها.
6	كبيرة	.781	3.96	8- يشجع المعلمين على نشر المصادر التعليمية الرقمية مثل: المواد الإلكترونية والفيديوهات التفاعلية، عبر المواقع الإلكترونية.
7	كبيرة	.751	3.91	9- يوظف الأدوات والبرامج الإلكترونية في تيسير العمليات والممارسات اليومية.

يتبين من الجدول (4-22) أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال " تصميم النظام الإلكتروني " تراوحت بين (3.83) (4.10)- ويعني ذلك أن الممارسة كانت كبيرة في الفقرات جميعها. نلاحظ أن أعلى فقرة في مجال "تصميم النظام الإلكتروني " الفقرة التي رقمها (4) والتي تنص على: " يتشارك مع المعلمين في حث الطلبة على المحافظة على الأدوات الإلكترونية المتوفرة في المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وهي ممارسة كبيرة. وحلت الفقرة رقم (5) والتي نصها " ينسق مع ذوي العلاقة لتوفير اتصال آمن وفَعّال ومستمر بشبكة الإنترنت. " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.06) وهي ممارسة كبيرة. فيما جاءت الفقرة رقم (9) والتي نصها " يوظف الأدوات والبرامج الإلكترونية في تيسير العمليات والممارسات اليومية." في المرتبة السابعة، قبل الفقرة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وهي درجة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص: " يستخدم التكنولوجيا الإلكترونية لجمع وتحليل البيانات وتفسيرها." في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3.83) وهي ممارسة كبيرة.

5.3.1.4 تحليل الفقرات المتعلقة بالمجال الخامس "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة": حيث قام الباحث بحساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب لفقرات هذا المجال.

جدول (23-4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة"

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم على الممارسة	الترتيب
1-	يقدم الدعم المهني للمعلمين والطلبة عبر أدوات التكنولوجيا الإلكترونية.	3.93	.743	كبيرة	1
2-	يحرص على مواكبة مستجدات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم العملية التعليمية.	3.92	.774	كبيرة	2
3-	يستخدم الأدوات الإلكترونية المناسبة في تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين.	3.86	.774	كبيرة	3
4-	يشارك المعلمين المواد الإلكترونية التي تساعد في تطويرهم المهني، مثل: (النشرات الإلكترونية المتخصصة، أوراق بحثية، تطبيقات، مقاطع فيديو).	3.79	.780	كبيرة	4
5-	ينسق لعقد برامج ولقاءات تدريبية للمعلمين والطلبة من قبل خبراء التكنولوجيا الإلكترونية التربوية من المجتمع المحلي، والمؤسسات الشريكة.	3.55	.818	كبيرة	7
6-	يضع معايير للاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية في عملية تقييم أداء المعلمين الإلكتروني	3.70	.794	كبيرة	5

7-	يحتفظ بسجل انجاز تراكمي إلكتروني محدّث لتوثيق أداء المعلمين.	3.61	.830	كبير	6
8-	يشجع المعلمين على نشر مبادراتهم إلكترونياً	3.86	.824	كبيرة	3
9-	يحث المعلمين على تقبل التغذية الرّاجعة لأعمالهم التي ينشرونها إلكترونياً.	3.86	.813	كبيرة	3

يتضح من الجدول (23-4) أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال " النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة " تراوحت بين (3.55- 3.93)، ويعني ذلك أن الممارسة القيادية الإلكترونية كانت كبيرة في جميع الفقرات. نلاحظ أن أعلى فقرة في مجال " النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة " الفقرة التي رقمها (1) والتي تنص على: " يقدم الدعم المهني للمعلمين والطلبة عبر أدوات التكنولوجيا الإلكترونية " حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وهي ممارسة كبيرة. حلت الفقرة رقم (2) والتي نصها " يحرص على مواكبة مستجدات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم العملية التعليمية " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.92) وهي ممارسة كبيرة. فيما جاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها " يحتفظ بسجل انجاز تراكمي إلكتروني محدّث لتوثيق أداء المعلمين " في المرتبة السابعة، قبل الفقرة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وهي درجة كبيرة. وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص " ينسق لعقد برامج ولقاءات تدريبية للمعلمين والطلبة من قبل خبراء التكنولوجيا الإلكترونية التربوية من المجتمع المحلي، والمؤسسات الشريكة " في المرتبة الأخيرة في هذه المجال بمتوسط حسابي (3.55) وهي ممارسة كبيرة.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والبنية التحتية الإلكترونية)؟"

وكانت نتائج فحص فرضيات الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني، كالآتي:

1.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .

للتحقق من هذه الفرضية، وصحتها؛ قام الباحث بعمل مقارنة بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=137) ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=140) لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؛ وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار (t-test) لإيجاد الفروق بين عيّنتين مستقلتين، والجدول رقم (24-4) يوضح الفروق ودلالاتها:

جدول (24-4): نتائج اختبار "t" للمجموعات المستقلة، للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (الجنس)

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	القيمة الاحتمالية Sig(2-tailed)
العدالة والمواطنة الرقمية	ذكر	137	3.452	.772	-2.252	.025
	انثى	140	3.638	.589		
قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	ذكر	137	3.490	.815	-2.137	.034
	انثى	140	3.676	.624		
القائد المُمكِن	ذكر	137	3.863	.782	-2.513	.013
	انثى	140	4.065	.527		
	ذكر	137	3.862	.762	-3.060	.002

تصميم النظام الإلكتروني	انثى	140	4.107	.551		
النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة	ذكر	137	3.695	.736	-2.243	.026
	انثى	140	3.874	.578		
الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية	ذكر	137	3.672	0.773	-2.441	0.02
	انثى	140	3.872	0.574		

يشير الجدول (4-24) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) في جميع المجالات أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما يعني رفض الفرضية، أي أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وأن هذه الفروقات لصالح الإناث في جميع المجالات، حيث كان المتوسط الحسابي في مجال العدالة والمواطنة الرقمية (3.638) لصالح الإناث، بينما كان للذكور (3.452)، وكان المتوسط الحسابي في مجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني (3.676) لصالح الإناث، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (3.490)، وكان المتوسط الحسابي في المجال الثالث القائد المُمَكِّن (4.065) لصالح الإناث، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (3.863)، وكان المتوسط الحسابي في المجال الرابع تصميم النظام الإلكتروني (4.107) لصالح الإناث، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (3.862)، وكان المتوسط الحسابي في المجال الخامس النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة (3.874) لصالح الإناث، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (3.695). وكان المتوسط الحسابي في الاستبانة ككل (3.872) لصالح الإناث، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (3.672).

2.2.4 نتائج فحص الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

للتحقق من هذه الفرضية، وصحتها؛ قام الباحث بعمل مقارنة بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة من الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس (ن=199) ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (ن=78) لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؛ وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار (t-test) لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين، والجدول رقم (25-4) يوضح الفروق ودلالاتها:

جدول (25-4): اختبار "t" للمجموعات المستقلة، للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (المؤهل العلمي)

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسبي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	قيمة Sig. (2-tailed)
العدالة والمواطنة الرقمية	بكالوريوس	199	3.555	.687	.344	.731
	ماجستير فأعلى	78	3.523	.703		
قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	بكالوريوس	199	3.578	.732	-.213	.831
	ماجستير فأعلى	78	3.599	.727		
القائد المُمكّن	بكالوريوس	199	3.959	.649	-.251	.802
	ماجستير فأعلى	78	3.981	.732		
تصميم النظام الإلكتروني	بكالوريوس	199	3.996	.631	.336	.738
	ماجستير فأعلى	78	3.963	.776		
	بكالوريوس	199	3.779	.644	-.269	.788

		.722	3.803	78	ماجستير فأعلى	النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة
.778	-.283	0.6686	3.773	199	بكالوريوس	الممارسة العامّة
		0.732	3.774	78	ماجستير فأعلى	الكفايات القيادية الإلكترونية

يظهر في الجدول (4-25) أن القيمة الاحتمالية (Sig) في جميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما يعني قبول الفرضية؛ أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، ما يدل على أن مديري المدارس الثانوية في فلسطين على اختلاف مؤهلاتهم لهم التقديرات نفسها لواقع ممارستهم الكفايات القيادية الإلكترونية، وأن المؤهل العلمي ليس له تأثير في تقدير المديرين لواقع ممارستهم الإلكترونية.

3.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

للتحقق من هذه الفرضية، وصحتها، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، والجدول (4-26) يوضح ذلك:

جدول (4-26): نتائج اختبار "F" اختبار التباين الأحادي، للكشف عن الفروقات بين تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (سنوات الخبرة الإدارية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig. (2-tailed)
العدالة والمواطنة الرقمية	بين المجموعات	8.781	2	4.390	9.773	.000
	داخل المجموعات	123.090	274	.449		
	الإجمالي	131.871	276			
قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	بين المجموعات	6.978	2	3.489	6.823	.001
	داخل المجموعات	140.097	274	.511		
	الإجمالي	147.074	276			
القائد المُمكِن	بين المجموعات	5.304	2	2.652	6.082	.003
	داخل المجموعات	119.487	274	.436		
	الإجمالي	124.792	276			
تصميم النظام الإلكتروني	بين المجموعات	4.801	2	2.401	5.453	.005
	داخل المجموعات	120.620	274	.440		
	الإجمالي	125.421	276			
النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمر	بين المجموعات	5.958	2	2.979	7.006	.001
	داخل المجموعات	116.504	274	.425		
	الإجمالي	122.462	276			
الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية	بين المجموعات	6.3644	2	3.1822	7.027	0.002
	داخل المجموعات	123.959	274	0.452		
	الإجمالي	130.32	276			

يوضح الجدول السابق رقم (26-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) في المجالات جميعها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما يعني رفض الفرضية، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، ولمعرفة الفروق واتجاهاتها، لجأ الباحث إلى استخدام المقارنة البعدية من خلال اختبار شيفيه "Scheffe"، وفق ما هو في الجدول (27-4) الآتي:

جدول (27-4) نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالات الاستبانة جميعها تبعا لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجال	سنوات الخبرة الإدارية	سنوات الخبرة الإدارية	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
العدالة والمواطنة الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.05337	.909
		من 10 سنوات فأكثر	-.33358*	.003
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.05337	.909
		من 10 سنوات فأكثر	-.38695*	.002
	من 10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.33358*	.003
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.38695*	.002
قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.06722	.875
		من 10 سنوات فأكثر	-.28734*	.022
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.06722	.875
		من 10 سنوات فأكثر	-.35455*	.009
	من 10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.28734*	.022
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.35455*	.009
القائد الممكن	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.05302	.907
		أكثر من 10 سنوات	-.25343*	.030
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.05302	.907
		من 10 سنوات فأكثر	-.30646*	.015
	من 10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.25343*	.030
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.30646*	.015
تصميم النظام الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.08482	.782
		من 10 سنوات فأكثر	-.22237	.069

	من 5 سنوات إلى	أقل من 5 سنوات	-0.08482	.782
	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-.30718*	.016
	من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.22237	.069
	فأكثر	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.30718*	.016
النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.10698	.667
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-.24040*	.039
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.10698	.667
	من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-.34738*	.004
	من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.24040*	.039
	فأكثر	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	.34738*	.004
	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.073082	0.828
	من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-0.26742*	0.0326
الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.073082	0.828
	من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر	-0.3405*	0.0092
	من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.26742*	0.0326
	فأكثر	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.3405*	0.0092

يتضح من الجدول رقم (27-4) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (العدالة والمواطنة الرقمية) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) من جهة، وبين الذين سنوات خبرتهم الإدارية (أقل من 5 سنوات) والذين سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح الذين خبرتهم (10 سنوات فأكثر). ونلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) من جهة، وبين الذين سنوات خبرتهم الإدارية (أقل من 5 سنوات) والذين سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح من سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر). وكذلك نلاحظ أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (القائد الممكن) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات

خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) من جهة، وبين الذين سنوات خبرتهم الإدارية (أقل من 5 سنوات) والذين سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح من سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر). ونلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (تصميم النظام الإلكتروني) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) وبين الذين سنوات خبرتهم الإدارية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وكانت هذه الفروق لصالح من سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر). ونلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذين سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) من جهة، وبين الذين سنوات خبرتهم الإدارية (أقل من 5 سنوات) والذين سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح من سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر).

وأخيراً يتضح أنه في (الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية) في الجدول (27-4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم الإدارية (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 10 سنوات فأكثر)، وكانت هذه الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر). كذلك نلاحظ أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين سنوات الخبرة الإدارية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وبين من سنوات خبرتهم الإدارية (من 10 سنوات فأكثر)، وكانت هذه الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر). يعني ذلك أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين من سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) من جهة، وبين من سنوات خبرتهم الإدارية (أقل من 5 سنوات)، (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وأن هذه الفروق لصالح من سنوات خبرتهم الإدارية (من 10 سنوات فأكثر).

4.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفريّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير البنية التحتية الإلكترونية (غير كافية، كافية، ممتازة).

للتحقق من هذه الفرضية، وصحتها، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير (البنية التحتية الإلكترونية للمدارس)، والجدول (4-28) يوضح ذلك:

جدول (4-28): اختبار "F" اختبار التباين الأحادي، للكشف عن الفروقات بين تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير: (البنية التحتية الإلكترونية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية Sig
العدالة والمواطنة الرقمية	بين المجموعات	19.954	2	9.977	24.426	.000
	داخل المجموعات	111.917	274	.408		
	الإجمالي	131.871	276			
قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	بين المجموعات	17.916	2	8.958	19.003	.000
	داخل المجموعات	129.159	274	.471		
	المجموع	147.074	276			
القائد المُمكّن	بين المجموعات	9.171	2	4.586	10.867	.000
	داخل المجموعات	115.621	274	.422		
	الإجمالي	124.792	276			
تصميم النظام الإلكتروني	بين المجموعات	7.001	2	3.501	8.100	.000
	داخل المجموعات	118.419	274	.432		
	الإجمالي	125.421	276			

النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمر	بين	9.714	2	4.857	11.804	.000
	داخل	112.748	274	.411		
	الإجمالي	122.462	276			
الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية	بين	12.7512	2	6.3758	14.84	.000
	داخل	117.5728	274	0.4288		
	الإجمالي	130.324	276			

يشير الجدول (4-28) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) في المجالات جميعها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما يعني رفض الفرضية، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير البنية التحتية الإلكترونية، ولمعرفة الفروق واتجاهاتها، لجأ الباحث إلى استخدام المقارنة البعدية من خلال اختبار شيفيه "Scheffe"، وفق ما هو في الجدول (4-29) الآتي:

جدول (4-29) نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالات الاستبانة جميعها تبعاً لمتغير (البنية التحتية الإلكترونية)

المجال	البنية التحتية الإلكترونية	البنية التحتية الإلكترونية	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
العدالة والمواطنة الرقمية	غير كافية	كافية	*-51970	.000
		ممتازة	*-64583	.000
	كافية	غير كافية	*51970	.000
		ممتازة	-.12614	.735
	ممتازة	غير كافية	*.64583	.000
		كافية	.12614	.735
قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	غير كافية	كافية	*-43046	.000
		ممتازة	*-81076	.000
	كافية	غير كافية	*.43046	.000
		ممتازة	-.38030	.090
	ممتازة	غير كافية	*.81076	.000

		كافية		
القائد الممكن	غير كافية	كافية	0.38030	0.090
		ممتازة	-0.49640*	0.011
	كافية	غير كافية	0.33779*	0.000
		ممتازة	-0.15861	0.624
	ممتازة	غير كافية	0.49640*	0.011
		كافية	0.15861	0.624
تصميم النظام الإلكتروني	غير كافية	كافية	-0.29336*	0.002
		ممتازة	-0.43981*	0.031
	كافية	غير كافية	0.29336*	0.002
		ممتازة	-0.14645	0.676
	ممتازة	غير كافية	0.43981*	0.031
		كافية	0.14645	0.676
النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمر	غير كافية	كافية	-0.34785*	0.000
		ممتازة	-0.51022*	0.007
	كافية	غير كافية	0.34785*	0.000
		ممتازة	-0.16238	0.603
	ممتازة	غير كافية	0.51022*	0.007
		كافية	0.16238	0.603
الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية	غير كافية	كافية	-0.385832*	0.0004
		ممتازة	-0.5806*	0.0098
	كافية	غير كافية	0.385832*	0.0004
		ممتازة	-0.194776	0.5456
	ممتازة	غير كافية	0.580604*	0.0098
		كافية	0.194776	0.5456

يتبين من الجدول (29-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (العدالة والمواطنة الرقمية) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدارسة الذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (غير كافية) من جهة، و الذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (كافية)، (وممتازة) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة).

ويتضح من الجدول (29-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدارسة الذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (غير كافية) من جهة، و الذين البنية التحتية

الإلكترونية في مدارسهم (كافية)، (وممتازة) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة).

ويتضح من الجدول (4-29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (القائد المُمَكِّن) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدارسة الذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (غير كافية) من جهة، والذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (كافية)، (وممتازة) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة).

يتضح من الجدول (4-29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (تصميم النظام الإلكتروني) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدارسة الذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (غير كافية) من جهة، والذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (كافية)، (وممتازة) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة).

ويتبين من الجدول (4-29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجال (النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدارسة الذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (غير كافية) من جهة، والذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (كافية)، (وممتازة) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة). وأخيراً يوضح الجدول (4-29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في (الممارسة العامة للكفايات القيادية الإلكترونية) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدارسة الذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (غير كافية) من جهة، والذين البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم (كافية)، (وممتازة) من جهة أخرى، وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نصه: ما التصور المقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ؟

- سيعمد الباحث في الإجابة عن هذا السؤال من خلال ما يأتي:
- 1- نتائج تحليل المقابلات الشخصية ملحق (8)، التي تم عقدها مع عينة من مديري المدارس الثانوية، والخبراء التربويين ملحق (7).
 - 2- نتائج التحليل الكمي للدراسة الحالية المتعلق بممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وتشخيصها.
 - 3- الدراسات السابقة العربية، والأجنبية التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية
 - 4- ملاحظات الباحث لواقع الأداء الإلكتروني لمديري المدارس انطلاقاً من عملة مع الإدارات المدرسية، والتدريب في برامج القيادة المدرسية، والمشاركة في المقابلات للمديرين الجدد، والمتابعة، والتدريب لهم.
 - 5- نتائج تحكيم التصور المقترح ، للحصول على الملاحظات، والمقترحات، وتطويره بناء على ذلك.

تمهيد:

تأسياً على الفصول في الجزء الأول من الدراسة؛ لتشخيص الواقع القائم لتقدير ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات القيادية الإلكترونية، واستناداً إلى نتائج المقابلات مع مديري المدارس، والخبراء التربويين، وخبرة الباحث من خلال عمله مع الإدارة المدرسية، يحاول الباحث في هذا الجزء من الدراسة وضع تصوراً مناسباً، وواقعياً، وقابلاً للتنفيذ، في ضوء أهداف الدراسة، ومجالاتها. وقد اعتمد الباحث لتنفيذ هذا التصور المنهج البنائي، ويقصد بالتصور المقترح من وجهة نظر الباحث أنه: تصور مستقبلي استشرافي لوضع منهجية علمية إجرائية تلائم البيئة التعليمية الفلسطينية؛ تهدف لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية.

ويرى شيننكير (Sheninger,2019) أنه من الأهمية تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس في ظل الحداثة الرقمية المتسارعة التي يتميز في العصر الرقمي؛ حتى يتمكنوا من قيادة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وإدارتها بجودة وفعالية، وأن يحرصوا على توظيف التكنولوجيا الإلكترونية، مع القدرة على تطبيقها. وأكد بوريل وآخرون (2019) Borel & et al., على أهمية تحول مدير المدرسة إلى قائد إلكتروني، يمتلك كفايات قيادية إلكترونية تمكنه من قيادة المدرسة وفق المستجدات، والمتطلبات المعاصرة.

للإجابة عن السؤال الثالث (الخروج بتصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية) مرّ الباحث بمرحلتين، كما يأتي:

المرحلة الأولى: ما قبل بناء التصور المقترح.

قام الباحث بتشخيص واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من خلال الإجابة عن السؤال الأول، والثاني، وتحليلهما، وصولاً إلى النتائج.

المرحلة الثانية: بناء التصور المقترح، وصياغته

قام الباحث في هذه المرحلة بهدف الإجابة عن السؤال الثالث، المتعلق ببناء التصور المقترح لتنمية الكفايات الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، بالإجراءات الآتية.

أ- بناء التصور المقترح بهيكليته، وبصيغته الأولى

قام الباحث بإعداد التصور المقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية في فلسطين، تأسيساً، واستناداً على نتائج المرحلة الأولى، والتي تم الإجابة فيها عن السؤالين (الأول، والثاني) من أسئلة الدراسة الحالية، وهي مرحلة الكشف الكفايات القيادية الإلكترونية وتشخيصها، والإجابة عن فرضيات الدراسة، والتي بين فيها جوانب القوة، لثمتينها، وجوانب الضعف، لثمتينها، وتمكينها، وعقد الباحث مقابلات شخصية مع (10) من مديري المدارس الثانوية، ومديراتها و(10) من الخبراء التربويين ملحق(7)؛ بهدف الاستفادة من خبراتهم، وآرائهم في بناء التصور، ومن ثم قام الباحث بتحليل المقابلات، والمعطيات ملحق(8)؛ لتوليد الأفكار، والعناصر التي ساهمت في بناء التصور، وفيما يأتي نتائج تحليل المقابلات.

نتائج تحليل المقابلات:

ونتيجة لتحليل المقابلات ظهرت مجموعة من الكفايات القيادية الإلكترونية، والممارسات المرتبطة بها التي تم الاتفاق عليها، والتي أسهمت في بناء التصور المقترح موزعة على فئات على النحو الآتي:

أولاً-العدالة والمواطنة الرقمية:

اتفقت إجابات المديرون، والخبراء التربويين الذين تم مقابلتهم على أهمية مجموعة من الممارسات التي قد تسهم في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، وتضمينها في التصور في مجال: العدالة، والمواطنة الرقمية، وآتيا المحاور التي تم الاتفاق عليها:

1-العدالة في توفير بنية تحتية إلكترونية، لقد أكد المشاركون في المقابلات على أهمية توفير بنية تحتية إلكترونية حديثة بما يساعد على توظيف مختبرات الحاسوب، و الأدوات الإلكترونية

المتنوعة، وتطبيقاتها، وقد أشارت إحدى المديرات قائلة: " من التحديات التي تواجه مديري المدارس، هي قضية العدالة في دمج الطلبة، والمعلمين للتكنولوجيا الرقمية، لأن الكثير من المدارس ينقصها البنية التحتية الإلكترونية الحديثة". لذلك أكد الخبراء والمديرون على أهمية توفير بنية تحتية إلكترونية حديثة من قبل وزارة التربية والتعليم، والشركاء الفاعلين من خلال توفير سبل تمويل جديدة.

2-العدالة في تنمية كفايات المديرين، وتدريبهم في توظيف البرامج والتطبيقات الإلكترونية، حيث تحدث المديرون، والخبراء في المقابلات عن أهمية توفير العدالة في تنمية قدرات المديرين، والمعلمين على توظيف البرامج، والتطبيقات، والأدوات الإلكترونية، حيث اتفق المشاركون على أهمية العدالة، والمساواة في تدريبهم، وتنمية كفاياتهم الإلكترونية. وتحدث أحد المشاركين قائلاً: " إن توفير البنية الإلكترونية، وأدواتها لا يعني تفعيلها، بل من المهم تدريب المديرين، والمعلمين على كيفية استخدامها وتوظيفها بفعالية".

نرى من حديث الخبراء والمديرين أنه يجب الاهتمام فيما يتم تناوله في بناء التصور بتحقيق العدالة، والمواطنة الرقمية في تدريب المديرين، وبالتالي المعلمين، والطلبة في مجتمع المدرسة، وأكدوا على أهمية هذه الممارسة؛ لكونها تسهم في تنمية كفايات المديرين بشكل عادل، حيث أن هناك تحديات في عملية التدريب على تفعيل البرامج والتطبيقات في العملية التعليمية في الظروف كافة.

3-نشر الوعي الإلكتروني، وتنمية قيم المواطنة الرقمية لدى المديرين، واتضح من خلال المقابلات أن هناك اتفاق على أهمية نشر الوعي، وتنمية القيم لدى الطلبة، والمعلمين نحو المواطنة الرقمية، والعمل على تغيير الاتجاهات السلبية حيال تفعيل الكفايات الإلكترونية لدى المديرين، وتعريفهم بأهمية الالتزام بالمعايير الإلكترونية، وأخلاقياتها في بناء التصور. فيما أكدت إحدى المشاركات في المقابلات على أهمية تنمية القيم، ونشر الوعي اتجاه الكفايات الإلكترونية، قائلة: "على القائمين على التدريب نشر ثقافة الوعي الإلكتروني، والاهتمام بتقديم الممارسات التي تساعد في تنمية القيم، والانتماء نحو المواطنة الرقمية؛ لأن ذلك يسهم في تعزيز الإيجابيات، ويحد من السلبيات في البرامج الإلكترونية". نلاحظ مما سبق أهمية اكساب المديرين كفايات تساعد على توفير العدالة والمواطنة الرقمية، حيث أجمع المديرون والخبراء على أهمية هذا المجال.

ثانياً- قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني:

أظهر المشاركون في المقابلات أهمية قيادة التخطيط الإلكتروني لتنمية الكفايات الإلكترونية، وأكد المديرون، والخبراء المشاركون في المقابلات على حد سواء على أهمية

إدراج الممارسات الإلكترونية المتعلقة في التخطيط للتطوير الإلكتروني في بناء التصور، حيث اتفق المشاركون على المحاور الآتية:

1- مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في عملية التخطيط للتطوير الإلكتروني المبنية على

رؤية؛ لذلك إن تنمية كفايات مديري المدارس الإلكترونية في التخطيط، وآلياته، ومكوناته؛ بهدف التطوير الإلكتروني يجعلهم أكثر قدرة على التغيير الإلكتروني، والتحول الرقمي، وأكثر فاعلية في قيادته بالشراكة مع مكونات المجتمع المدرسي، حيث أوضح أحد الخبراء أهمية هذا المجال في قيادة التغيير الإلكتروني، وأهمية تضمينه التصور المقترح، قائلاً: "تكمُن أهمية المشاركة في عملية التخطيط الإلكتروني لعناصر المدرسة (معلم، طالب، ولي أمر) من قبل مديري المدارس في أنها تجعل من عملية التطوير، والتحول الرقمي أكثر سلاسة، وأقل مقاومة للتغيير". نلاحظ من حديث المدير أهمية إشراك مجتمع المدرسة في عملية التخطيط المبني على رؤية للتطوير الإلكتروني ذلك يجعل التخطيط أكثر فاعلية، وواقعية، وينال الدعم المستمر في تنفيذه؛ لذلك يجب تنمية كفايات المديرين في هذا الجانب لأهميته.

2- تحديد الاحتياجات الإلكترونية، بناء على الأولويات، والإمكانيات في التخطيط الإلكتروني :

أكد المشاركون في المقابلات على أهمية أن يراعي التخطيط الإلكتروني الاحتياجات؛ والأولويات؛ وفق الإمكانيات، لذلك من الضروري تنمية كفايات المديرين في المدارس الثانوية على عملية التخطيط الإلكتروني خاصة فيما يتعلق بالتحليل الواقعي والبيئي للمدرسة. يتحدث عن ذلك أحد المديرين المشاركين في المقابلات قائلاً: "من المحاور التي يجب أن تدرج في بناء التصور تنمية كفاية التخطيط للتطوير الإلكتروني، وما يرتبط به من ممارسات، ومهارات، مثل: التحليل البيئي، وآلياته، وأهميته".

3- التشبيك مع المجتمع، وأولياء الأمور للتوعية، وإشراكهم في عملية التخطيط للتطوير

الإلكتروني: وقد اتفق المشاركون في المقابلات على أهمية تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية للمديرين فيما يتعلق بآليات التواصل، والتشبيك، وأهميته مع المجتمع المحلي، لتكون عملية التخطيط الإلكتروني تقوم على التشاركية الفاعلة، والتكاملية مع المجتمع، والمؤسسات التعليمية، والمجتمعية بهدف ضمان التطور الإلكتروني المستمر؛ وحتى يضمن قادة المدارس الحصول على الدعم، والمساندة في مجال التحول الرقمي. يقول أحد الخبراء المشاركين: "إن إقامة علاقات تشاركية مع المجتمع المحلي ومؤسساته، وإشراكهم في عملية التخطيط يساهم تنفيذ الخطط بفعالية، وتحقيق الأهداف المنشودة". ويستنتج الباحث مما سبق أن هناك أهمية لجعل التخطيط الهادف للتطوير الإلكتروني محورا في التصور المقترح.

ثالثاً- القائد الممكن:

اتفق المشاركون في المقابلات على أهمية تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بالقائد الممكن، ومن الممارسات الإلكترونية التي أجمع عليها المشاركون في المقابلات؛ لتنمية كفايات المديرين الإلكترونية في هذا المجال؛ حتى يكونوا قادرين على قيادة التغيير، والتأثير على عناصر مجتمع المدرسة نحو التغيير الإلكتروني، وقبوله، وقد تبين من المقابلات مع المديرين، والخبراء أن هناك اتفاقاً بنسبة تزيد عن (90%) على أهمية هذا المجال، وبخاصة فيما يتعلق في المحاور الآتية:

1-مهارات التواصل الإلكتروني بين المديرين، والمعلمين والطلبة؛ اتفق المشاركون في المقابلات على أهمية تنمية قدرات المديرين على قيادة التواصل التفاعلي، الإلكتروني بين المعلمين، والطلبة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية بما يتناسب مع الموقف الإداري، والتعليمي. قال أحد المشاركين في المقابلات: "إن تنمية الكفايات الإلكترونية المرتبطة بالقائد الممكن بخاصة مهارات الاتصال والتواصل الإلكتروني لدى مديري المدارس يجعل منهم قادة فاعلين، ومؤثرين في مجال قيادة التحول الرقمي". ويلاحظ من هذا الحديث أهمية تنمية كفايات التواصل الإلكتروني؛ لتعزيز التواصل في المجتمع المدرسي ومكوناته. بينما عارض (3) من المشاركين هذه الممارسة حيث قال أحد المعارضين: "إن هذه الممارسة بحاجة إلى بنية تحتية إلكترونية كافية، وهذا تفتقده العديد من المدارس، والمجتمعات المحلية".

2-مهارات توظيف الأدوات، والتطبيقات الإلكترونية في المهام الإدارية، والمعاملات اليومية: أكد المشاركون في المقابلات على أهمية اكساب المديرين مهارات توظيف الأدوات الإلكترونية في المجال الإداري، ومعاملاته الرسمية، وغير الرسمية. يؤكد ذلك أحد المشاركين من الخبراء قائلاً: "من الأهمية تنمية قدرات المدير الإلكتروني في الجانب الإداري والتواصل الإلكتروني، داخل المدرسة وخارجه، عبر التطبيقات الإلكترونية المناسبة".

3-اكسابهم مهارات البحث العلمي، واعداد المبادرات التعليمية الإلكترونية: وقد أكد المشاركون في المقابلات على أهمية تنمية قدرات المديرين، وكفاياتهم الإلكترونية على تنفيذ المبادرات، والبرامج للمعلمين، والطلبة لدعم التعليم والتعلم. وقد أشار الى ذلك أحد الخبراء قائلاً: "هناك دور للبحث البحث العلمي، كركيزة مهمة في الإبداع التربوي من خلال توظيف الأدوات والتطبيقات الإلكترونية في الأبحاث العلمية على اختلافها". ويرى الباحث بناء على ما ذكر المشاركون في المقابلات أن هناك أهمية لتمكين المديرين وجعله محورا أساسيا في التصور المقترح؛ بإكسابهم مهارات القائد الممكن؛ ليقود التغيير الرقمي.

4- تعزيز نمط القيادة الإلكترونية، أظهر المشاركون أهمية تعزيز أنماط قيادية حديثة للمديرين المشاركين من خلال اكسابهم ممارسات قيادية إلكترونية تساعد مديري المدارس الثانوية على قيادة التحول الرقمي، ليكونوا قدوة للمعلمين، والطلبة، في قيادة التغيير، أوضح ذلك أحد المشاركين في المقابلات قائلاً: " القيادة الرقمية (الإلكترونية)، نمط قيادي حديث، لذلك من الأهمية اكساب مديري المدارس الثانوية الممارسات القيادية الإلكترونية، وكفاياتها بما يعزز هذا النمط القيادي لديهم، ويجعلهم قادة قادرين على قيادة التغير الرقمي". بينما عارض هذه الممارسة (3) من المشاركين حيث قال أحد المعارضين: " ان هذا النمط بحاجة إلى تحول إلكتروني على مستوى الوزارة اذ أنه بحاجة إلى بيئة مادية، وبشرية ومهارات عالية".

رابعاً-تصميم النظام الإلكتروني

أظهر المشاركون في المقابلات من المديرين، والخبراء اجماعاً على أهمية تصميم نظاماً إلكترونياً متكامل في المدرسة الثانوية؛ بما يخدم العملية الإدارية، والتعليمية، ما يساعد في تسهيل عملية التحول الإلكتروني في المدرسة، وقياداته، وقد تحدث المديرون في هذا المجال عن أهمية تنمية كفايات المديرين في ضوء المحاور الآتية:

1- تصميم النظم، ومواقعها الإلكترونية، وقد أكد المشاركون في المقابلات على أهمية إيجاد نظام إلكتروني يساعد على تفعيل بيئة التواصل الإلكتروني، بما يضمن الأمان الإلكتروني، والفاعلية في التناقل الإلكتروني، وسلاسته، وقد أكد احد الخبراء المشاركين في المقابلات على أهمية تشكييل وتصميم نظام إلكتروني، قائلاً: " أن توفير البنية التحتية الإلكترونية، وتنمية قدرات المديرين، وكفاياتهم على البرامج، والتطبيقات، يسهم في إيجاد نظام إلكتروني فاعل في المدرسة ما يخدم الجانب الإداري، والتعليمي".

2-تنمية كفايات المديرين الإلكترونية في مجال تحليل البيانات، وتفسيرها؛ حيث أكد (15) مشاركا في المقابلات على أهمية اكساب المديرين الكفايات القيادية الإلكترونية في مجال تحليل البيانات، وتفسيرها إلكترونياً؛ بما يخدم العملية التعليمية، وتطويرها، وقد أشارت إلى هذا الجانب احدى المديرات قائلة: " يعد تحليل البيانات الإلكترونية المتعلقة بالعملية التعليمية، والإدارية، من الأمور الهامة لذلك اقترح تنمية كفايات المديرين الإلكترونية في مجال التعامل مع البيانات، وتحليلها بهدف التطوير من رؤية قائد تغيير لتصميم إلكتروني نظام متكامل". وقد عرض ذلك (5) من المشاركين حيث قال أحد المعارضين لهذه الممارسة: " ان تحليل البيانات، وتفسيرها ليس من مهام المدير المباشرة، وبإمكانه تفويض المختصين في ذلك من العاملين في المدرسة".

3-توظيف الممارسات الإلكترونية في تسهيل العمليات الإلكترونية اليومية،(الإدارية، والتعليمية).أكد (16) مشاركا في المقابلات على أهمية اكساب المديرين الكفايات القيادية الإلكترونية التي تعزز الممارسات التي تسهل العمليات الإدارية والتعليمية، وتوظيفها، مثل: (استخدام بوابة e-school، و email) آليات البحث عبر محركات البحث الإلكترونية المختلفة. وأكد المشاركون في المقابلات على أهمية جعل المدرسة وحدة تدريب متكاملة ضمن نظام يقوده المدير من خلال حثه للمعلمين على اعداد المواد الإلكترونية التعليمية، وتشجيعه المعلمين على نشر المبادرات، والأبحاث، والفيديوهات التعليمية. بينما عارض الممارسات الإلكترونية اليومية (4) من المشاركين حيث قال أحد المعارضين: " ان ذلك يشكل عبء على المدارس التي بنيتها الإلكترونية غير كافية".

ونلاحظ مما سبق أن هناك اتفاق على أهمية تصميم نظام إلكتروني متكامل في المدرسة، يشجع، ويحفز على تنمية المهارات الإلكترونية للمدرين، والمعلمين، والطلبة ، بل ويشجعهم على الابتكار، والإبداع في دمج التكنولوجيا الإلكترونية في التعليم والتعلم، والإدارة ويرى الباحث بناءً على ذلك أهمية تنمية كفايات المديرين في هذا المجال، وجعله جزء من التصور بما يخدم العملية الإدارية والتعليمية الإلكترونية.

خامسا-النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة

اتفق المشاركون في المقابلات من مديري المدارس، والخبراء التربويين على أهمية النمو المهني للمديرين في مجال الممارسات الإلكترونية، حيث أكد (17) مشاركا على مجموعة من الممارسات في هذا المجال، وعلى أهمية تضمينها التصور المقترح، ومن هذه المحاور:

1-تحديد الاحتياجات الإلكترونية لمديري المدارس على صعيد المادي، والبشري في المدارس الثانوية، وقد أكدت احدى المديرات المشاركات على ذلك قائلة: " على قادة التعليم أن يقوموا بتحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية للمديرين ؛ ليحصل المديرون على التدريب المناسب بناء على هذه الاحتياجات الإلكترونية". نلاحظ من حيث الخبراء والمديرين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية؛ حتى ينعكس ذلك على فاعلية التدريب وتنمية الكفايات لأنه ينطلق من احتياج، ورغبة.

2-النمو المهني للمعلمين إضافة للمديرين في الجانب الإلكتروني، أظهر المشاركون في المقابلات على أهمية تنمية قدرات المعلمين الإلكترونية، ويكون ذلك من خلال تنمية قدرات مديري المدارس، ودورهم في تحديد احتياجات المعلمين، حتى يتوفر أفراد مؤهلين، لينعكس ذلك على النظام الإلكتروني في المدرسة، وجودته؛ لذلك أكد المشاركون في المقابلات على

أهمية توفير الكفايات الإلكترونية لمديري المدارس بما يخدم نموهم، ونمو المعلمين المهني، وذلك من خلال العمل على سياسة تدريب عادلة؛ لمواكبة النمو المهني. حيث قال أحد الخبراء المشاركين في المقابلات: "من الأهمية تحديد احتياجات المديرين، والمعلمين، لوضع خطط للتدريب الإلكتروني بشكل مستمر".

3- **أيجاد بيئة مادية، جاذبة، ومحفزة** لقد قد أظهر المشاركون في المقابلات اتفاقاً على أهمية توفير بيئة مادية جاذبة ومحفزة، بما يتناسب، والاحتياجات التي تسهم في تشجيع النمو المهني الإلكتروني، للمديرين، وعناصر المدرسة من معلمين وطلبة، ومجتمع. تشير إلى ذلك إحدى الخبرات قائلة: "أن توفير بيئة إلكترونية جاذبة في المدارس الثانوية يساعد على تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري، ويجعل المدرسة وحدة تدريب لعناصرها جميعها". نلاحظ من هذا الحديث أهمية توفير بيئة مادية محفزة وجاذبة للتطوير الإلكتروني، وأهمية توفير ذلك في المدارس الثانوية التي تسعى إلى التحول الإلكتروني.

4- **المزاوجة بين النظري، والتطبيق العملي في بناء التصور لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية**، بين المشاركون في المقابلات أهمية الجمع في التدريب بين النظري، والتطبيق، والممارسة العملية، ما يساعد على الدمج الفاعل للتكنولوجيا في الإدارة، والتعليم. ويشير إلى ذلك أحد الخبراء المشاركين قائلاً: "على القائمين على التدريب أن يعملوا على تطوير الكفايات القيادية للمديرين إلكترونياً، وذلك من الدمج المدروس بين الجانب النظري، والجانب العملي من خلا توظيف الممارسات الإلكترونية التطبيقية، ومهاراتها". لذلك أكد المشاركون في المقابلات من مديري المدارس، والخبراء التربويين على أهمية تحفيز مديري المدارس على النمو المهني الإلكتروني من خلال توفير البنية التحتية الإلكترونية في مدارسهم.

5- **تعزيز ثقافة التقييم الذاتي للنمو المهني الإلكتروني**، وتطويره، لقد أظهر المشاركون أهمية تعزيز ثقافة التقييم الذاتي بهدف التطوير، لجعل عملية التطوير ذاتية، ومستمرة. وقد أكد أحد المشاركين لك قائلاً: "أن عملية تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية عملية مستمرة، ومتجددة؛ لذلك يجب اكساب المديرين ثقافة تقييم ذاتهم في مجال الكفايات الإلكترونية؛ حتى يعملوا على تطوير أنفسهم وفق المستجدات، أو استثمار الفرص التدريبية المتاحة وفق احتياجاتهم".

والخلاصة يرى الباحث بناءً على ما سبق أهمية الكفايات القيادية الإلكترونية، التي اتفق عليها المشاركون ومديرو المدارس، وممارساتها في الفئات، محاورها كافة، وتضمينها التصور

المقترح بما يقود إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية، ويلائم البيئة الفلسطينية، وخصائصها، وأسسها. حيث أن البيانات الناتجة عن تحليل المقابلات، تدعم، وتتكامل مع ما نتيجة الأداة الأولى (الاستبانة) ما يسهم بخروج بتصور واقعي، وقابل للتطبيق.

ب- تقييم التصور المقترح، وتحكيمه

قام الباحث بعرض التصور المقترح بصيغته الأولية على عينة من مديري المدارس والخبراء التربويين لتقييمه وتحكيمه، واستطلاع آرائهم وعددهم (15) محكماً ملحق (9)، وأعد الباحث لهذا الغرض أنموذج ملحق (10)؛ بحيث تكون هذا الأنموذج من جزأين، تناول الأول خطاباً يظهر فيه عنوان البحث، وموضوعه، وبيانات تعريفية للمحكمين، والثاني اشتمل على التصور المقترح بصيغته الأولية على محاور، وعناصر، ومكونات، وقد احتوى على معايير التحكيم، كالأهمية، والشمولية، والقابلية للتطبيق، والملاءمة بما يناسب البيئة والنظام التعليمي الفلسطيني، وعمل الباحث على تنقيح التصور بصورته النهائية بناء على ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم. وقد تراوحت نسبة الموافقة ما بين (80%) و (93.3%)، وهذا يدل على ، صدق التصور ومناسبته للنظام التعليمي في فلسطين. والجدول (30-4) يوضح نتائج التحكيم للتصور المقترح .

الجدول (30-4) نتائج تحكيم التصور المقترح من حيث الأهمية، وإمكانية التطبيق والمناسبة للنظام التعليمي، والشمولية.

هيكلية التصور وصياغته الأولية		الأهمية		القابلية للتطبيق		الشمولية		المناسبة		
المحور الأول		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
		بالموافقة	بالموافقة	بالموافقة	بالموافقة	بالموافقة	بالموافقة	بالموافقة	بالموافقة	
1-	خطوات بناء التصور	93.3%	14	93.3%	14	93.3%	14	93.3%	14	
2-	مكونات التصور	93.3%	14	93.3%	14	100%	15	93.3%	14	
3-	المرتكزات التي اعتمد عليها التصور	100%	15	86.6%	13	86.6%	13	86.6%	13	
4-	خصائص التصور	93.3%	14	80%	12	93.3%	14	100%	15	
5-	التخطيط العام للتصور	أهداف التصور	93.3%	14	86.6%	13	93.3%	14	86.6%	13
		عناصر التصور	93.3%	14	100%	15	86.6%	13	86.6%	13
6-	أسس التصور ، ومنطلقاته	100%	15	86.6%	13	93.3%	14	93.3%	14	
7-	متطلبات التصور	86.6%	13	93.3%	14	80%	12	100%	15	
8-	مسلمات التصور	93.3%	14	100%	15	93.3%	14	93.3%	14	
المحور الثاني										
آليات تطبيق التصور	التكوين الأول	ما قبل الخدمة	93.3%	14	86.6%	13	93.3%	14	93.3%	14
		بعد التهيئة/ المدخل	93.3%	14	86.6%	13	80%	12	86.6%	13
آليات تطبيق التصور	التكوين الثاني- التهيئة	البعد الاول	86.6%	13	93.3%	14	86.6%	13	86.6%	13

									البعد الثاني- استكمالاً للبعد الثاني/ برنامج تدريبي مهني متخصص في القيادة الإلكترونية		
%93.3	14	%86.6	13	%86.6	13	93.3%	14	بعد التمكين والتطوير الإلكتروني المبرمج			
%86.6	13	93.3%	14	100%	15	93.3%	14	أهداف البرنامج			
%86.6	13	%80	12	93.3%	14	93.3%	14	منهجية التدريب			
93.3%	14	%86.6	13	%93.3	14	86.6	13	آليات التنفيذ			
%86.6	13	93.3%	14	%86.6	13	93.3%	14	متطلبات اجتياز البرنامج			
%86.6	13	%80	12	100%	15	%93.3	14	نظام التقييم			
%93.3	14	%80	12	%73	11	%93.3	14	نظام الحوافز	مصفوفة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي القيادة الإلكترونية	التكوين الثاني	آليات تطبيق التصور المقترح
%86.6	13	93.3%	14	%93.3	13	%86.6	13	القيادة والمدرسية وأنماطها			
100%	15	93.3%	14	%93.3	14	%93.3	14	العدالة والمواطنة الإلكترونية			
100%	15	93.3%	14	%93.3	14	%93.3	14	قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني			
%86.6	13	%80	12	100%	15	%93.3	14	القائد الممكن			
%80	12	%86.6	13	80%	12	%93.3	14	تصميم النظام الإلكتروني			
93.3%	14	80%	12	%80	12	%86.6	13	النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة			
%80	12	%86.6	13	%93.3	14	%93.3	14	التكوين الثاني/البعد الثالث/ بعد التمتين والمواءمة المستمرة	التكوين الثاني		
المحور الثالث											
%93.3	14	%86.6	13	%93.3	14	%93.3	14	آليات متابعة التصور، وتقييمه			
%86.6	13	%80	12	%80	12	%86.6	13	معيقات قد تواجه تنفيذ التصور وحلولها			
								التحكم العام للتصور وتقييمه			
-	---	---	---	---	---	%86.6	13	الأهمية للنظام التعليمي الفلسطيني			
	---	---	---	80	12	---	---	إمكانية التطبيق للبيئة والنظام التعليمية الفلسطينية			
-	---	%86.6	13	---	---	---	---	الشمولية			
%80	12	---	---	---	-	-	---	المناسبة والملاءمة			

ج- التصور المقترح بشكله النهائي:

بعد تنقيح التصور وتطويره حيث تحقق هنا الهدف من السؤال الثالث، وهو الخروج بتصور مقترح لتنمية الكفايات القيادية لمديري المدارس الثانوية، وفيما يلي يعرض الباحث التصور بهيكليته، وصيغته النهائية، حيث يتضمن، الخطوات، والمحاور، والعناصر الآتية:

1.3.4 أولاً- خطوات بناء التصور المقترح

لبناء التصور المقترح قام الباحث بالخطوات الإجرائية الآتية:

1-بناء التصور المقترح بهيكليته، وبصيغته الأولى

قام الباحث بناء التصور المقترح بناء على الهيكلية الآتية: (تحديد الأهداف العامة، والخاصة بالتصور المقترح، عناصر التصور المقترح ومحتوياته، منطلقات التصور وأأسسه، متطلبات التصور، مسلمات التصور، إجراءات تطبيق التصور، وآليات متابعته، وتقييمه، والمعوقات التي قد تواجه التصور والحلول المقترحة لها). استفاد الباحث في بناء هذه الهيكلية من بعض التصورات المقترحة في بعض الدراسات التربوية، مثل: ودراسة سليمان (2017)، ودراسة سالمان (2018)، والفهيد (2018)، وعبد الرزاق (2016)، وإسماعيل وعلى (2021).

2-تقييم التصور المقترح، وتحكيمه.

تحكيم التصور من خلال عرضه على بعض الخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية، للحصول على الملاحظات، والمقترحات، وتطويره بناء على ذلك.

3- الخروج بالتصور المقترح بشكله النهائي.

2.3.4 ثانياً- مكونات التصور

قام الباحث ببناء التصور اعتماداً على المكونات الآتية:

أ-تحديد الأهداف العامة، والخاصة بالتصور المقترح.

ب-عناصر التصور المقترح، ومحتوياته.

ت-أسس التصور المقترح، ومنطلقاته.

ث-متطلبات التصور.

ج-مسلمات التصور

ح-إجراءات تطبيق التصور، وآلياته.

خ-المعوقات التي قد تواجه التصور والحلول المقترحة لها.

3.3.4 ثالثاً - المرتكزات التي اعتمد عليها الباحث في بناء التصور

لقد اعتمد الباحث في طرحه للتصور الخاص بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس في فلسطين على المرتكزات الآتية:

1- الأدبيات، والمراجع العلمية التي تم تناولها في الفصل الثاني من الدراسة، والتي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية من جوانب عدة (الكفايات القيادية. والكفايات القيادية الإلكترونية، مكوناتها، وعناصرها، ومبررات امتلاكها، وأهميتها، وفوائدها في عصر التكنولوجيا لمديري المدارس). مثل: المحامدة (2005)، العجمي (2008)، الوكيل (2012)، بلانكن شيب (Blankenship, 2013) حيا توف (Hayytov, 2013)، عبد النور (2019)، حاج أحمد (Haj Ahmad, 2016)، وخان (Khan, 2016)، مبروك (2017)، ويبستر (Webster, 2017)، الشهري (2018) أشار بوريل وآخرون (Borel et al., 2019) برتون (Bratton, 2020)، علام (2020).

2- الدراسات السابقة العربية، والأجنبية التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية، ومنها: ودراسة يورلماز، وكان (Yorulmaz & Can, 2016)، شاير (Shyr, 2017)، ودراسة رامن وآخرين (Raman et al., 2019)، يوسف وآخرين (Yusof et al., 2019)، ودراسة الأغبري، وملحم (2020)، ودراسة جيرالد (Gerald, 2020)، ودراسة أبو حية (2021)، عبدربه (2019).

3- نتائج التحليل للمقابلات ملحق (8)، التي تم عقدها مع عينة من مديري المدارس الثانوية، والخبراء التربويين ملحق (7)، (مديرو مدارس ثانوية، وخبراء تربويين، المقابلات الشخصية، 1/ابريل-30/أيار/2022).

4- نتائج الدراسة الحالية التي عبرت عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

-الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟ للحصول على نتائج لتشخيص واقع ممارسة مديري المدارس للكفايات القيادية من وجهة نظرهم. وتحديد النقاط التي بحاجة إلى تطوير، وتحليلها في كل مجال من مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية بناء على نتائج الدراسة.

-الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس، البنية التحتية الإلكترونية؟ للكشف عن نتائج فرضيات الدراسة (لتشخيص واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس، البنية التحتية الإلكترونية).

5- ملاحظات الباحث لواقع الأداء الإلكتروني لمديري المدارس انطلاقاً من خبرته الميدانية، والتي اكتسبها من عمله مع الإدارات المدرسية، والتدريب في برامج القيادة المدرسية.

4.3.4 رابعاً- خصائص التصور

يتسم هذا التصور بعدد من الخصائص، وهي:

أ-يقدم التصور تخطيطاً واضحاً لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية، ضمن رؤية وزارة التربية والتعليم نحو التحول الرقمي.

ب-يهتم هذا التصور بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية ضمن نطاق المجتمع المدرسي المتكامل.

ت-يوضح هذا التصور أهمية تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية، وتنميتها لدى مديري المدارس من خلال مبدأ تكوين المدير، وإعداده من كليات التربية، ليكون خريجاً يحمل كفايات قيادية شاملة، متكاملة.

ث-يرى هذا التصور أهمية التعاون المشترك مع عناصر العملية التعليمية بمستوياتها كافة، في سبيل تنمية كفايات المدير دون انفصال عن مكونات العملية التعليمية الأخرى.

ج-يراعي التصور قدرات مديري المدارس، ومهاراتهم السابقة، والبناء عليها.

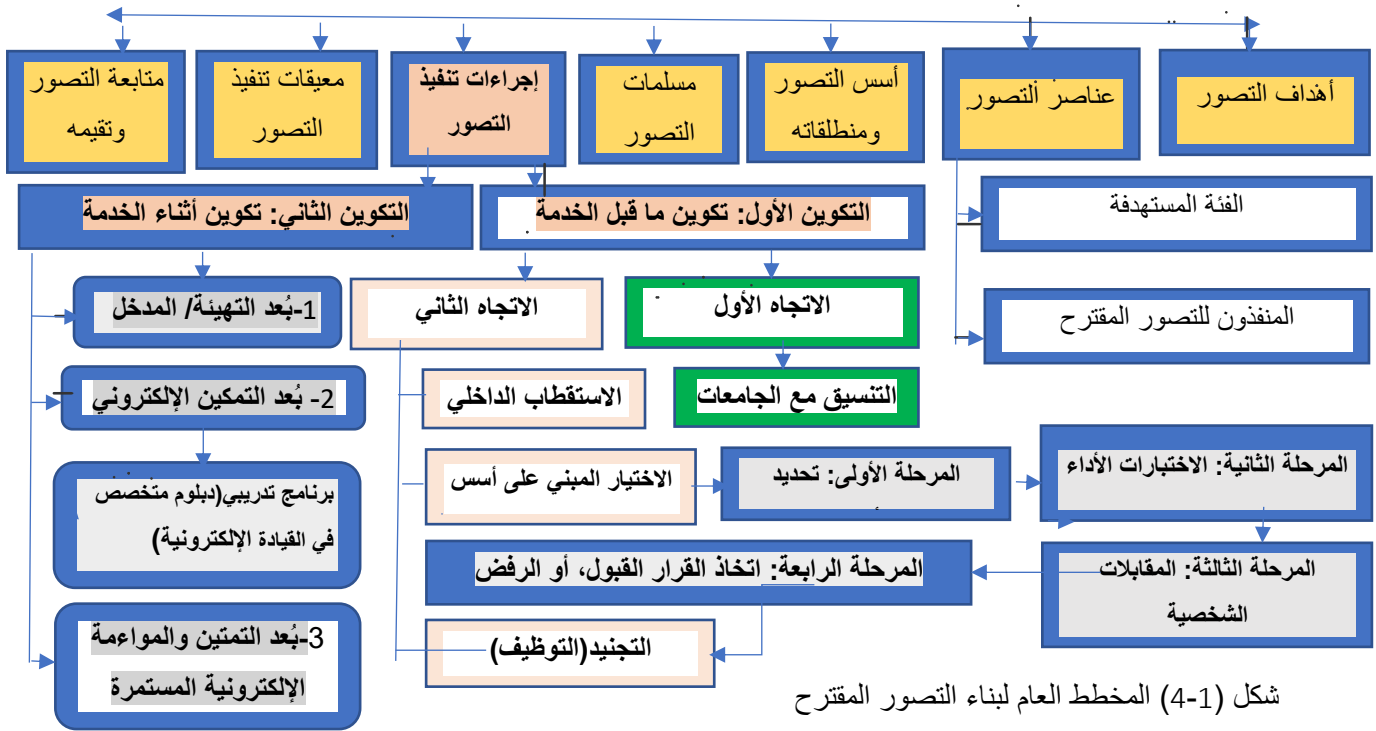
ح-يركز هذا التصور على الكفايات القيادية الإلكترونية، لذلك هذا التصور يتطلب المراجعة المستمرة للكفايات القيادية الإلكترونية لمواكبة التطورات المستمرة في عالم التكنولوجيا التعليمية بأنواعها.

خ-يهتم هذا التصور بالابتكار، والمبادرة المبنية على رؤية استشرافية مستقبلية لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية.

د-يتسم هذا التصور بالمرونة، والتكيف مع الواقع الفلسطيني، والبيئة الفلسطينية وتقلبا

5.3.4 خامساً- المخطط العام للتصور:

اعتمد الباحث في عملية التخطيط لبناء التصور المقترح الهيكلية الآتية:



1-أهداف التصور المقترح:

تكمن أهمية تحديد أهداف التصور في المساعدة على تحديد الأولويات المبنية على مرتكزات التصور، والإجراءات، والأنشطة ما يسهم في تحديد الكفايات الإلكترونية المطلوب من الفئة المستهدفة امتلاكها، وتطبيقها؛ لذلك إن أهداف التصور تنقسم إلى قسمين:

أولاً- الهدف العام للتصور:

يهدف هذا التصور إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين.

ثانياً- الأهداف الخاصة بالتصور المقترح:

- 1- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة، والمواطنة الإلكترونية.
- 2- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني.
- 3- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمَكِّن.
- 4- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني.
- 5- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال: النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.

- 6- تنمية الممارسات في الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بما يناسب الميدان التربوي بمرونة وتكيف.
- 7- تعزيز امتلاك مديري المدارس ثقافة التقييم الذاتي لتنمية كفاياتهم القيادية الإلكترونية بشكل مستمر.

2- عناصر التصور أ- الفئة المستهدفة

مديرو المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

ب- المنفذون للتصور المقترح

- لتنفيذ التصور بفعالية لابد من تفعيل الشراكة، والتكامل مع النظام التعليمي بمستوياته المختلفة؛ لذلك فعالية تطبيق التصور، وتنفيذه تتوقف على:
- أ- مشاركة وزارة التربية والتعليم.
 - ب- مشاركة المعهد الوطني للتدريب التربوي.
 - ت- مشاركة ديوان الموظفين العام من خلال المدرسة الوطنية للإدارة.
 - ث- مشاركة مديريات التربية والتعليم.
 - ج- مشاركة المدرسة كوحدة تدريب (مجتمعات تعلم، ولبنات تعلم). (المدير، والمعلم، والمعلم الخبير، والطالب، والخبراء المحليين الداعمين، وأولياء الأمور).
 - ح- الجامعات الفلسطينية / كليات التربية.

3- أسس التصور المقترح، ومنطلقاته

اعتمد الباحث في بنائه للتصور على عدة أسس ومنطلقات، وتفصيلها فيما يلي:

أولاً- استمد الباحث الأسس (1،2،3،4،5) من الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022 (وزارة التربية والتعليم، 2017-2022)، وهي:

- 1- اهتمامات السياسة الوطنية العامة لوزارة التربية والتعليم بتطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس.
- 2- تنمية قدرات مديري المدارس إلكترونياً من أوليات رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- 3- وجود المعهد الوطني للتدريب التربوي، لتأهيل الموارد البشرية، وتدريبها في الوزارة بمن فيهم مديري المدارس.
- 4- تطبيق وزارة التربية والتعليم للإدارة الإلكترونية، والتحول الرقمي في مؤسساتها التعليمية فرض عليها إعداد مديري المدارس، وتأهيلهم إلكترونياً في ضوء الكفايات القيادية الإلكترونية.

5-مبادرات التطوير، والإصلاح التي تقودها وزارة التربية والتعليم في إعداد مديري المدارس وتأهيلهم، ضمن سياسة التحول الرقمي، حيث الاستشراف المستقبلي لدور مديري المدارس الريادي في قيادة التغيير في التعليم المدرسي المرتبطة بأهداف التنمية العالمية المستدامة 2030؛ وتحديدًا الهدف الرابع وغاياته.

ثانياً- اعتمد الباحث في الأساس السادس على نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية التنمية، والتطوير، والإعداد لمديري المدارس إلكترونياً أثناء الخدمة. كدراسة أبو حية (2021)، ودراسة الأغبري والملحم (2020)، ودراسة Yusof وآخرون (Yusof et al, 2019)، ودراسة جبرالد (Gerald,2020)، وعبدربه (2019)، والسبيعي، والشهري (2019)، والتوحيدي (2018)، ودراسة شاير (Shyr, 2017).

ثالثاً- اعتمد الباحث في الأساس السابع على ملاحظاته لواقع الأداء الإلكتروني لمديري المدارس انطلاقاً من عملة مع الإدارات المدرسية في مجال الاختيار، والتوظيف، والمتابعة، والتدريب. رابعاً- اعتمد الباحث في الأساس الثامن على نتائج تشخيص واقع الدراسة الحالية، ونتائج المقابلات مع مديري المدارس والخبراء التربويين، والتي أكدت على أهمية تطوير كفايات مديري المدارس، وتقوية الجانب التطبيقي، وتعزيزه لكفايات مديري المدارس الإلكترونية. خامساً- اعتمد الباحث في الأساس التاسع على الاهتمام المتزايد من قبل القائمين على التعليم بتنمية كفايات مديري المدارس الإلكترونية بسبب الحالة التي فرضتها جائحة كورونا على العملية التعليمية، والتحول إلى التعليم الإلكتروني. حيث وجدت المؤسسات التعليمية نفسها فجأة مجبرة إلى الانتقال للتعليم الإلكتروني عن بعد بهدف ضمان استمرارية العملية التعليمية والتعليمية، من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، مثل: الهواتف الذكية، والحواسيب، وتطبيقاتها، وشبكة الإنترنت للتواصل عن بعد ما بين عناصر المؤسسات التعليمية (Yulia,2020).

سادساً- نَقَّحَ الباحث في الأساس العاشر التصور بناءً على آراء المديرين، والخبراء التربويين المحكمين للتصور المستقبلي، ومقترحاتهم، ومدى ملاءمة تطبيقه، وصدقه للبيئة الفلسطينية.

4 - متطلبات تنفيذ التصور

يحتاج تطبيق هذه التصور إلى متطلبات، وتوجيهات مستقبلية، وهي كما يأتي:

- 1- دعم من القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مجال تطوير القدرات، والكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس.
- 2- التشاورية بين مديرات التربية والتعليم، وأطراف العملية التعليمية من مدارس،

وجامعات، ووزارة بشكل موجه، ومرن، والعمل على إيجاد قنوات تواصل سلسلة تهدف إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس.

- 3- توعية المديرين بأهمية تنمية قدراتهم، وكفاياتهم إلكترونياً.
- 4- توفير البنية التحتية الإلكترونية الحديثة للمدارس بما يتناسب مع الكفايات القيادية الإلكترونية الحديثة، مثل: أجهزة الحاسوب، والالواح الذكية، والتطبيقات، والبرامج، ووسائل الاتصال المختلفة، وأنظمة الحماية، وشبكة الإنترنت.
- 5- إيجاد قاعدة بيانات الكترونية مُحدثة تحتوي على احتياجات مديري المدارس التطويرية فيما يتعلق بالنظام الإلكتروني (تحديد مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية، البنية التحتية الإلكترونية في المدرسة، قائمة بأسماء مديري المدارس، والمدارس وتحديد احتياجاتهم الإلكترونية بشكل مستمر).
- 6- توفير التمويل، والموازنة اللازمين لتنفيذ التصور.
- 7- تشكيل فريق تطوير داعم من الخبراء، والمدرّبين المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية على مستوى الوزارة، وعلى مستوى المديرية.
- 8- العمل على جدولة برنامج زمني مناسب تشاكري؛ لتنفيذ البرنامج بما يتلاءم مع دوام مديري المدارس، والبيئة التعليمية الفلسطينية والتكيف معها.
- 9- العمل على إيجاد نظام حوافز (مادية، ومعنوية)؛ لتحفيز المديرين المشاركين، والمتميزين.
- 10- تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يخدم تنفيذ التصور.

5- مسلمات التصور

تتمثل مسلمات التصور لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس في فلسطين بما يأتي:

- أ- مديرو المدارس من أهم عناصر النظام التعليمي؛ لذلك تنمية كفاياتهم القيادية الإلكترونية يخدم جودة النظام التعليمي.
- ب- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس أثناء الخدمة يساهم في تعزيز جودة التعليم في المدرسة في الظروف كافة.
- ت- طبيعة عمل المدير، ومهامه تفرضان عليه تطوير علاقات متعددة، ما يتطلب منه تطوير كفايات التواصل الإلكترونية بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ث- طبيعة الكفايات القيادية تتطلب التحديث المستمر بما يتناسب مع المستجدات التكنولوجية.
- ج- توعية مديري المدارس، وتنقيفهم بأهمية امتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية في عصر

التكنولوجيا، لما لها من دور في النهوض بالعملية التعليمية؛ والتحول الرقمي في التعليم؛ حتى لا يكون هناك مقاومة لعملية التغير الإلكتروني.

ح- التصور المقترح قابل للتعديل، والتطوير بناءً على التغذية الراجعة، والمستجدات الإلكترونية الإدارية، والتعليمية.

6- آليات تطبيق التصور المقترح؛ لتنمية الكفايات الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

لتحقيق أهداف التصور المقترح، من المهم أن يتحقق تكوينان: (تكوين قبل الخدمة الإدارية التربوية، وتكوين أثناء الخدمة الإدارية التربوية)، والتكوين قبل الخدمة الإدارية يمتد نحو اتجاهين: الاتجاه الأول يرتبط بالتنسيق بين قادة التعليم (وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي)، والجامعات، وكليات التربية في الوطن بهدف التطوير في مخرجات الخريجين بما يتلاءم، ومهارات سوق العمل التربوي، وما يرتبط به من نماء إلكتروني.

والاتجاه الثاني يرتبط بثلاثة أبعاد: (بعد الاستقطاب، وبعد الاختيار، وبعد التجنيد/التوظيف/التعيين)، والتكوين أثناء الخدمة يرتبط بثلاثة أبعاد: (بعد التهيئة المدخلي، وبعد التمكين، وبعد التمتين، والتطوير المستمر للممارسة الإلكترونية).

❖ يطبق التصور الهادف لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس في فلسطين من خلال تبني التكوينين الآتيين:

❖ التكوين الأول: تكوين ما قبل الخدمة في الإدارة المدرسية.

يمتد هذا التكوين نحو اتجاهين:

1- **الاتجاه الأول:** يرتبط بالتنسيق بين قادة التعليم (وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي)، والجامعات، وكليات التربية في الوطن؛ بهدف التطوير في كفايات الخريجين؛ بما يتلاءم، ومهارات سوق العمل التربوي الإلكتروني في فلسطين. وذلك بتوفير المتطلبات الآتية:

أ- تعديل سياسات القبول في كليات التربية، ووضع معايير عالية؛ حتى تُحسن من مخرجاتها بما يتلاءم مع تطورات العصر في نظام التعليم، ومهاراته.

ب- تطوير كليات التربية رؤيتها فيما يتعلق بالمواءمة والتكيف بين مهارات الخريجين وسوق العمل في النظام التربوي الفلسطيني، بحيث يمتلك الخريج الكفايات القيادية الإلكترونية، بما يتناسب مع المتغيرات، واحتياجات الواقع التربوي الإلكتروني في فلسطين، حتى يكون الخريج قادراً على التعامل مع المشكلات التربوية، والإلكترونية بمنهجية علمية.

ت- زيادة عدد المساقات التي تهتم بالتربية العملية الإلكترونية، وتدريب الطلبة على استخدام الأدوات الإلكترونية الحديثة.

ث- زيادة عدد المسابقات التربوية التي تهتم بعالم التحول الرقمي، والإلكترونيات وتكنولوجيا التعليم والتعلم.

ج- تضمين المسابقات التربوية عناصر تثير التفكير، والابتكار تربط الجانب التربوي بالجانب الإلكتروني بما يخدم قيادة العمل الإداري، والميداني بجودة عالية.

ح- إبراز دور البحث العلمي، كركيزة مهمة في الإبداع التربوي؛ وذلك بتوظيف الأدوات والتطبيقات الإلكترونية في الأبحاث العلمية، والمشاريع الإجرائية على اختلافها.

2- **الاتجاه الثاني: يراعى في هذا الاتجاه ثلاثة أبعاد؛ وهي على النحو الآتي:**

أ- **بُعد الاستقطاب الداخلي لوظيفة مدير مدرسة ثانوية حكومية:**

من الهام جدا تحديد التوجهات والسياسات الاستراتيجية، ووضع الخطط الإجرائية لتساهم في تنفيذ استراتيجيات استقطاب داخلي لمديري المدارس، والبحث عن الأفراد الذين يتميزون بمواصفات محددة، منها ما يتعلق بالمهارات الإلكترونية، وتحديد المرشحين المحتملين الذين لديهم رغبة في العمل في وظيفة مدير مدرسة.

ويمكن تحديد المرشحين من خلال الإعلان عن شغور وظائف في الإدارات المدرسية ضمن بيانات، ومعايير شاملة؛ بهدف المساهمة في جذب عدد من المرشحين ذوي الكفاءة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعمل على اختيار الأفضل. وهذا يفيد في تقليل عدد الذين ستعقد معهم المقابلات، والاختبارات، حيث إن الذين لا تتوافر فيهم المواصفات لإشغال وظيفة مدير مدرسة ضمن الشروط، والمواصفات المحددة، لا يتقدمون إليها. ما يقلل التكاليف المالية، واختصار الجهد والوقت، وبالتالي الاختيار يكون للأفضل من الأفراد الذين يرغبون بإشغال هذه الوظيفة.

ب- **بُعد الاختيار المبني على أسس ومعايير:**

تأسيسا على بعد عملية الاستقطاب التي يتم فيه تقييم دقيق، ومفاضلة مبنية على أسس وشروط علمية لاختيار أفضل المتقدمين الراغبين لإشغال وظيفة مدير مدرسة ثانوية؛ حيث يتم الاختيار وفق المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد أسس الاختيار، وشروطها:

في هذه المرحلة يتم تحديد أسس عملية، وإجرائية لمهام وظيفة مدير المدرسة الثانوية، بحيث تتكون من الإجراءات الآتية:

أ- **تحديد سياسات واقعية للاختيار:** تعمل قيادة التعليم على تحديد سياسة ممنهجة، وواقعية في عملية الاختيار والتي يجب أن تتسم، وتتكيف مع حاجات النظام التعليمي في سياق الأهداف العامة لوظيفة مدير مدرسة ثانوية.

ب- تحديد المرشحين: بناءً على عملية الاستقطاب سابقة الذكر يقوم قادة التعليم، ولجنته المكلفة بتحديد المرشحين الذي يتسمون بصفات، ومعايير قيادية، وذلك بالرجوع إلى قاعدة البيانات الخاصة بوزارة التربية والتعليم للمنطقة المستهدفة، ومشاركة ذوي العلاقة من القيادات التربوية المتواصلة مع الميدان، في المديرية والوزارة؛ بهدف التعرف إلى المعلمين ذوي السمات القيادية، والمناسبة لوظيفة مدير مدرسة ثانوية، واستقطابهم.

ت- تحديد الوصف، والتوصيف الوظيفي لمدير مدرسة ثانوية:

يساهم الوصف الوظيفي في تحديد الأفراد المناسبين، ويحدد مهام، مدير المدرسة الثانوية، وواجباته، ومسؤولياته، ولا ينفصل ذلك عن تحديد المؤهلات العلمية والتربوية والكفايات (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، والمعايير المطلوبة لاختيار مدير مدرسة ثانوية، على النحو الآتي:

- 1- السيرة الذاتية: المؤهلات، والشهادات، خبرات، مبادرات، وكفايات مهنية مرتبطة بعمل مدير المدرسة، وتقارير الأداء السنوي، وتطبيقات الحاسوب، ونشر أبحاث علمية.
- 2- أن يحمل المرشح الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) في المجالات الأكاديمية على أقل تقدير.
- 3- أن يحمل مؤهلاً تربوياً.
- 4- أن يكون المرشح قد عمل معلماً للمرحلة الثانوية لا تقل عن (3) سنوات.
- 5- أن يجيد التعامل مع الحاسوب، وتطبيقاته.
- 6- يمتلك سمات شخصية قيادية: الثقة بالذات، والدافعية والرغبة في الوظيفة، والصحة النفسية، والجسدية.
- 7- يفضل أن يكون حاصلاً على دورات، وتدريبات مفيدة للعمل في وظيفة مدير مدرسة، مثل: دورات في القيادة المدرسية، وإدارتها، والإشراف التربوي.

ث- الإعلان عن شغور وظيفة مدير مدرسة ثانوية بهدف توفير العدالة وتكافؤ الفرص وتساويها للمتقدمين ممن تتوفر فيهم المعايير على أن يشمل الإعلان الوصف الوظيفي، وتحديد مكان المدرسة الثانوية، ويشمل الإعلان استمارة طلب التقدم للوظيفة، ويكون شامل البيانات المرتبطة بالوظيفة وكفاياتها، مع تحديد تاريخ بداية تقديم الطلبة، ونهايته.

ج- جمع الطلبات، وتصنيفها بناءً على المعايير: تقوم لجنة محددة يتم تعيينها للاختيار ومراجعة الطلبات والتأكد من اكتمالها وفق الأصول، وفرزها واختيار من تنطبق عليهم الشروط، والتواصل معهم، واشعارهم بالإجراءات التالية من اختبارات، ومقابلات شخصية، وإبلاغ من لم

تقبل طلباتهم .

المرحلة الثانية: اخضاع المتقدمين المرشحين إلى اختبارات (نظري، عملي) الجانب النظري يربط ربطاً علمياً بين الإدارة التربوية وبرامج الحاسوب، ومهاراته، والجانب العملي للتأكد من مستوى أداء المتقدمين في مهارات الحاسوب ذات العلاقة بالإدارة والقيادة المدرسية، على أن يتم وضع الاختبار بالشراكة بين خبراء في تطبيقات الحاسوب وخبراء الإدارة التربوية، مع مراعاة الأسس العلمية، والعملية في وضعه.

يتم تقييم الطلبات، وفرزها للتأكد من استيفاء الأسس، والمعايير في المرشح من قبل إدارة الموارد البشرية. وبعد اجتياز المرحلتين السابقتين يتم الانتقال إلى المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: عقد المقابلات الشخصية مع المرشح.

إن المقابلات يجب أن تكون فردية مبنية على معايير محددة، وذلك حتى تتعرف لجنة المقابلات المعتمدة على بعض الخصائص في المرشح، ومنها:

أ- الأمور المتعلقة بالصحة الجسدية، والنفسية، والسمات الشخصية القيادية.

ب- السلوك والثقة، والمرونة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات .

ت- القدرة على تسويق ذاته لتولي وظيفة مدير مدرسة ثانوية من خلال عرض إلكتروني محوسب.

ث- مدى استعداده وقابليته، ورغبته في تطوير ذاته في القيادة، والكفايات القيادية الإلكترونية مستقبلاً في إدارة المدرسة التي يشغل إدارتها.

المرحلة الرابعة: مرحلة اختيار المرشح.

في هذه المرحلة تأخذ الموارد البشرية بناءً على تقييم المراحل السابقة القرار النهائي بالقبول أو الرفض، واختيار أفضل المتقدمين من المرشحين بناءً على مجموع ما حصل عليه من نقاط.

ج- بُعد التجنيد (التعيين) للعمل في وظيفة مدير ثانوية:

يُكلف المرشح من خلال استلام قرار رسمي بتعيينه في الوظيفة من قبل إدارة الموارد البشرية، باعتباره مديراً لمدرسة ثانوية تحت التجربة لمدة عام. على أن يتمتع بكافة امتيازات الوظيفة من حقوق، وواجبات، ويتحمل المسؤولية في أداء مهامه في إدارة المدرسة الثانوية التي يكلف بها.

❖ **التكوين الثاني (تكوين أثناء الخدمة):**

يرتبط هذا التكوين ارتباطاً وثيقاً بالتكوين الأول؛ ويبدأ ذلك من استقطاب، واختيار المديرين ذوي الكفاءة، وتعيينهم. حيث يلزم من قيادة التعليم توفير الدعم والاسناد المهني، ومدّ المديرين بالكفايات اللازمة والتي لها علاقة بالقيادة المدرسية، والتي تهدف إلى تطوير قدراتهم،

وتتميتها، حيث يتكون هذا التكوين من ثلاثة أبعاد (بعد التهيئة/ المدخل، وبعد التمكين والتطوير الإلكتروني المُبرمج، وبعد التمتين والمواصفة المستمرة للممارسة الإلكترونية). وهي كما يظهر في الجدول (4-31) الآتي:

جدول (4-31): التكوين الثاني- بعد التهيئة/المدخل

أولاً: بُعد التهيئة/ المدخل:	
لماذا؟	1. تنمية الوعي بالكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية 2. تزويد مديري المدارس بإطار نظري(دليل) يحتوي على (معارف، ومهارات، وقيم) في ضوء مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية المشار إليها في الدراسة. 3. تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية الدقيقة لمديري المدارس. 4. تحديد الاحتياجات الإلكترونية للمدارس التي يديرها المشاركون. 5. تعزيز كفاءة مديري المدارس في المهارات الأساسية في استخدام الأدوات الإلكترونية. 6. تهيئة الظروف البيئية المحفزة والمناسبة لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. 7. إيجاد بنية تحتية إلكترونية معدة، ومجهزة بالمواد الإلكترونية الحديثة. 8. التنسيق مع ذوي العلاقة للتدريب، وتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، مثل: "المعهد الوطني للتدريب التربوي" 9. تنمية قدرات المديرين على توظيف التطبيقات، والبرامج الإلكترونية بفعالية. 10. إكساب المديرين مهارات الاتصال والتواصل الإلكتروني الفعال.
كيف؟	-من خلال دراسة احتياجات الانتقال الإلكتروني المادية والبشرية، والفنية، ووضع خطة إجرائية لتوفير الاحتياجات، وإجراء التدريبات، وتحديد المسؤوليات، والفعاليات ورصد الميزانية المناسبة لتنفيذها بما يتناسب وقدرات المديرين، وحاجاتهم. -تشكيل فرق عمل، ومجتمعات تعلم؛ لجعل المدرسة وحدة تدريب إلكتروني؛ وذلك لتبادل الممارسات القيادية الإلكترونية، والتجارب المميزة فيما بينهم. -إيجاد آليات تواصل إلكتروني عبر وسائل التواصل الإلكتروني المختلفة. -إصدار قرارات، وتشريعات من القيادة العليا لتطبيق الكفايات القيادية الإلكترونية، وممارستها في ضوء القيادة الإلكترونية. -عقد دورة مدتها (6) لقاءات تدريبية بواقع (30) ساعة تدريبية تجمع بين اللقاءات الوجيهة، والإلكترونية عن بعد. تشمل المجالات الآتية:

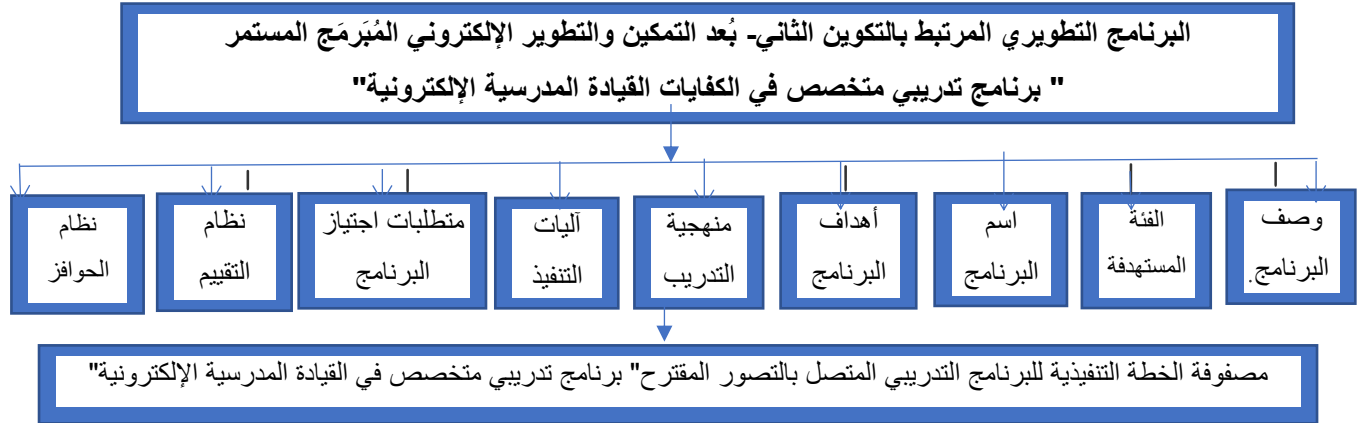
1. أنماط القيادة 2. العدالة والمواطنة الرقمية. 3. قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني 4. القائد الممكن. 5. تصميم النظام الإلكتروني 6. النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة - تأليف دليل تدريبي يحتوي الكفايات القيادية الإلكترونية المرتبطة بالمجالات الإلكترونية السابقة، وآليات التعامل مع الأدوات، والتطبيقات الإلكترونية، والتواصل الإلكتروني مع المؤسسات، والافراد، كمرجع مساعد عند الحاجة. - توفير بنية تحتية إلكترونية.	
التهيئة المستمرة بداية كل عام دراسي، بناء على تحديد الاحتياجات الإلكترونية لمديري المدارس ذات الأولوية.	متى؟
-المديرون الجدد في المدارس الثانوية. -لمن تقل خبرتهم عن (10) سنوات.	من؟

جدول (32-4): التكوين الثاني- بُعد التمكين، والتطوير الإلكتروني المُبرمج المستمر

ثانيا- بعد التمكين والتطوير الإلكتروني المُبرمج المستمر	
لماذا؟ الهدف العام: تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. الأهداف الفرعية: 1- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة والمواطنة الإلكترونية. 2- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني. 3- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمكن. 4- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني. 5- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.	
أولاً- إجراءات عامة لتطبيق تصور تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين.	كيف؟

1- إيجاد قاعدة بيانات إلكترونية متجددة تحتوي على احتياجات مديري المدارس التطويرية فيما يتعلق بتطبيق النظام الإلكتروني (تحديد مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية، البنية التحتية الإلكترونية في المدرسة، قائمة بأسماء مديري المدارس، والمدارس وتحديد احتياجاتهم الإلكترونية المادية والبشرية، ووضع خطة إجرائية لتوفير تلك الاحتياجات). 2- توفير البنية التحتية الإلكترونية الحديثة في المدارس بما يتناسب مع الكفايات القيادية الإلكترونية الحديثة، مثل: أجهزة الحاسوب، والالواح الذكية، والتطبيقات والبرامج، ووسائل الاتصال المختلفة، وأنظمة الحماية، شبكة الإنترنت. 3- الدعم من قبل القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم، وجعل التنمية الإلكترونية نهج وسياسة دائمة، والتنسيق، والمتابعة مع المديرين العاملين في مديريات التربية، والتعليم، وأطراف العملية التعليمية بشكل موجه، ومرن والعمل على إيجاد قنوات تواصل سلسلة تهدف إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس. 4- توفير التمويل والموازنة اللازمين لتنفيذ هذا التصور. 5- عقد برنامج تدريبي معتمد، لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، وجدولة برنامج زمني مناسب لتنفيذ البرنامج يتلاءم مع دوام مديري المدارس. 6- تشكيل فرق دعم فني وإداري من الخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية. 7- العمل على إيجاد نظام حوافز (مادية، ومعنوية) لتحفيز المديرين المتميزين 8- تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يخدم تنفيذ التصور. ثانياً- إجراءات تطبيق التصور المرتبطة بتحقيق الأهداف الفرعية، وتنفيذه وفق جدول رقم (4-33). ثالثاً- عمد الباحث إلى الاستفادة من نظرية التعلم بالخبرة، والممارسة، وهي نظرية قدمها كولب (Kolb,2008) تركز على التجربة التي اعتبرها مصدراً للتعلم والتطور، وأعدّها أنموذجاً عملياً في كل مجتمعات الأفراد، وتتم بدورة يمر فيها المتعلم، وفق كولب (Kolb,2008) بأربع مراحل: (1) مرحلة التجربة الحسية. (2) مرحلة الملاحظة والتأمل. (3) مرحلة المفاهيم. (4) مرحلة التجريب والتطبيق الفعال للمفاهيم	متى؟ - بشكل مستمر ودائم (من تاريخ بداية العام الدراسي إلى نهايته).
مَن؟ - مديرو المدارس الثانوية في فلسطين كافة	

ولاستكمال تنفيذ التصور المرتبط بالتكوين الثاني- بعد التمكين والتطوير الإلكتروني المُبرمج المستمر؛ لتنمية كفايات مديري المدارس الثانوية في فلسطين أثناء الخدمة؛ يقترح الباحث برنامج تدريبي " متخصص في القيادة المدرسية الإلكترونية" وفق ما يظهر في الشكل (2-4) الآتي:



الشكل (2-4) مخطط البرنامج التدريبي المرتبط بالتكوين الثاني- بعد التمكين والتطوير الإلكتروني المُبرمج المستمر.

وصف البرنامج: برنامج تدريبي مقترح، يهدف لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين بواقع (340) ساعة تدريبية على مدار عام دراسي. استند في بنائه على نتائج الدراسة الحالية الكمية، والنوعية (المقابلات مع خبراء تربويين، ومديري مدارس)، والإفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتطوير المهني لمديري المدارس.

الفئة المستهدفة: مديرو المدارس الثانوية في فلسطين.

جهة التنفيذ: وزارة التربية والتعليم من خلال المعهد الوطني للتدريب التربوي، والمدرسة الوطنية للإدارة، والمؤسسات الداعمة الشريكة.

اسم البرنامج: برنامج تدريبي متخصص في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية .

المخرج الرئيس: مشاركون قادرون على ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية بفاعلية في الميدان التربوي، بشقيه الإداري، والتعليمي في ضوء أهداف الدراسة، ومجالاتها .

أهداف البرنامج:

الهدف العام: تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

الأهداف الفرعية:

- 1- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة والمواطنة الإلكترونية.
- 2- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني.

- 3- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمكن.
- 4- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني.
- 5- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال النمو المهني للممارسة الإلكترونية.
المستمرة.
- 6- الكشف عن أنماط قيادية إلكترونية تسهم في تحسين أداء المدرسة، ومناخها بشقيه القيادي والتعليمي.

منهجية التدريب:

- 1- عقد لقاءات وجاهية بين المدرب، والمتدربين، مدة اللقاء (6) ساعات (لقاء كل شهر)، يدير اللقاءات التدريبية مدربين من ذوي الخبرة في القيادة التربوية والإلكترونية. حيث تنفذ الفعاليات والأنشطة في أحد المجالات التدريبية كل مجال يكون تحت مجمع تدريبي يتكون من المادة المرجعية، والدليل التدريبي، والوسائل المرافقة.
- 2- حلقات نقاش، (3) ساعات كل حلقة (مرتين في الشهر) أحدهما عبر وسائط التعليم عن بعد، مثل: (zoom) أو (teams)؛ تهدف هذه الحلقات إلى مناقشة المهمات التقييمية، وعمل تغذية راجعة، وتأملات.
- 3- لقاءات إلكترونية: ساعة تدريبية (مرتين في الشهر) لتعزيز عملية التدريب، وتقديم تأملات، وتغذية راجعة، وحوار بين المشاركين، والمدربين.
- 4- يكلف المتدرب في كل لقاء وجاهي بمهمة تدريبية إلكترونية يطبقها المشاركون في الميدان المدرسي كجزء من المهام الرسمية استثماراً لوقت المشاركين، وجهدهم، وهي مرتبطة بالموضوعات المطروحة في اللقاءات الوجيهة مثل: المعاملات الإلكترونية، والتخطيط الإلكتروني، ومتابعة آليات تفعيل التكنولوجيا في التعليم، ومهام ترتبط بالنمو المهني للمعلمين، وأخرى على شكل أنشطة إلكترونية للطلبة.

آليات التنفيذ:

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي وفق الإجراءات الآتية:

- أ- اللقاءات الوجيهة؛ كل لقاء وجاهي يتناول مجاًلاً من مجال الكفايات القيادية الإلكترونية، على النحو الآتي:
 - 1- العدالة، والمواطنة الإلكترونية.
 - 2- قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني.
 - 3- القائد المُمكن.

4- تصميم النظام الإلكتروني.

1- النمو المهني للممارسة الإلكترونية.

2- القيادة الإلكترونية، وأنماطها

وتعقد اللقاءات الوجيهة في مختبر إلكتروني مزود بالأدوات، والتطبيقات الإلكترونية الحديثة، على ألا يزيد عدد المشاركين في كل مجموعة عن (24) مشاركاً ومشاركةً. يتولى قيادة اللقاءات الوجيهة مدربين عدد (2). وفي اللقاء الوجيهي يتم تكليف المشاركين بمهام إلكترونية تفاعلية ينفذها في المدرسة على أن ترتبط بمهام حقيقية في الميدان المدرسي، ومرتبطة بطبيعة موضوع اللقاء الوجيهي.

ب- **حلقات النقاش؛** يتم في حلقات النقاش مناقشة المهمات، والأنشطة التي قام بها المديرون في الميدان، والتي تم تكليفهم بها في اللقاءات الوجيهة؛ بحيث يتم تيسير عملية النقاش، بهدف نقل، الخبرات، وتبادلها بين المشاركين من البيئات الفلسطينية المتعددة، وتعقد حلقات النقاش بعد اللقاء الوجيهي بما يسمح بإعطاء المشاركين الوقت المناسب لتنفيذ المهمة. وتقسّم المجموعة في حلقات النقاش إلى قسمين على ألا يزيد العدد في كل مجموعة عن (12) مشاركاً ومشاركة، وأن يتولى قيادة كل حلقة نقاش ميسر، ويتم الاجتماع مرتين ضمن فترة زمنية محددة تتراوح من (7-10) أيام بعد كل لقاء وجاهي.

ت- **المهام التقويمية:** وهي مهمات مرتبطة بالموضوعات المطروحة في اللقاءات التدريبية الوجيهة؛ بحيث ترفع المهمات المطلوبة من المشاركين من خلال إحدى وسائط التواصل الإلكتروني، مثل: e-mail، بيئة Moodle، teams.

ث- **اللقاءات الإلكترونية:** تعقد اللقاءات الإلكترونية عن بعد مرتين في الشهر، وتحدد بشكل مجدل؛ ليكون هناك تواصل إلكتروني مستمر بين المشاركين لمناقشة المواضيع المختلفة، والإجابة عن التساؤلات، والتأملات، والمساعدة في توضيح المهام، وتقديم التغذية الراجعة.

ج- **بداية التدريب:** يبدأ التدريب مع بداية العام الدراسي، وينتهي بانتهاء العام الدراسي؛ حيث يتواجد الطلبة في المدارس؛ ليكون التفاعل بين أفراد المجتمع المدرسي مرتبطاً بمهام حقيقية، بحيث يمارس المديرون المشاركون أعمالهم الإدارية، والفنية إلكترونياً بما يخدم تحقيق الأهداف المحددة.

ح- **عقد اللقاءات الوجيهة:** تعقد اللقاءات الوجيهة أيام السبت، أو يتم برمجتها؛ حتى لا تؤثر على طبيعة الدوام للمشاركين من مديري المدارس الثانوية.

متطلبات اجتياز البرنامج التدريبي " المتخصص في الكفايات القيادية الإلكترونية".

- 1- حضور اللقاءات (وجاهي، إلكتروني، حلقات تعلم) على ألا تتجاوز نسبة الغياب 20% من اللقاءات كافة.
- 2- النقاش، والتفاعل في اللقاءات (10%)
- 3- القيام بالمهام جميعها، والأنشطة الإلكترونية المطلوبة (30%).
- 4- اجتياز اختبار عملي بنسبة 30% في البرامج، والتطبيقات الإلكترونية المرتبطة بعمل المدير وكفاياته على أن يعقد في نهاية البرنامج.
- 5- تقديم مبادرة نهائية ذات معايير عالية محددة، ومتفق عليها مرتبطة بالإدارة، والقيادة التربوية الإلكترونية، على أن تعرض في نهاية البرنامج التدريبي أمام لجنة من المختصين التربويين من خلال إحدى الوسائط الإلكترونية، بنسبة (30%).

نظام التقييم للبرنامج:

- 1- تحديد مدى التحقق من الكفايات القيادية الإلكترونية المكتسبة من خلال تعبئة استمارة يتم بنائها استناداً إلى الكفايات القيادية الإلكترونية قبل تنفيذ البرنامج. وإعادة تعبئتها بعد نهاية البرنامج التدريبي؛ لقياس مستوى الكفايات القيادية الإلكترونية التي اكتسبها المشاركون، والتي تمكنهم من توظيفها في قيادتهم الإلكترونية للمؤسسة التعليمية التي يديرونها، والكشف عن مدى فاعلية البرنامج في رفع مستوى المشاركين.
- 2- تقييم تكويني مستمر للقاءات التدريبية الوجيهة، وحلقات النقاش من خلال تعبئة مقياس (استبانة) للتعرف على درجة رضاهم عن اللقاءات في المجالات الفنية والإدارية للتدريب، والمدرّب.
- 3- تقييم تأملي؛ يتم في حلقات النقاش (كل حلقتين)، بهدف التركيز على القضايا الفنية التي اكتسبها المشاركون، والممارسات التي يقوم بها المدربون بهدف تطويرها، وتطويرهم لاحقاً.
- 4- تقييم ذاتي من قبل مجتمع المدرسة، للكشف عن مدى تنمية كفايات المدير، والمدرسة إلكترونياً، وانعكاسها على تجويد العمل المدرسي، وهذا بهدف التطوير، وليس تقييم الأداء.

نظام الحوافز للمشاركين:

- 1- المشارك الذي يجتاز المتطلبات المحددة يحصل على "شهادة خبير في الكفايات القيادية الإلكترونية"
- 2- المدرسة التي مديرها مشارك يتم تأهيلها إلكترونياً. (بنية تحتية إلكترونية، شبكة انترنت، مختبر حاسوب حديث).

3- يمنح المشاركون من مديري المدارس الثانوية جهاز حاسوب محمول.

يقترح الباحث مصفوفة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي " المتخصص في القيادة

المدرسية الإلكترونية" المتصل بالتصور كما يظهر في الجدول (4-33) الآتي:

الجدول (4-33) مصفوفة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي المتصل بالتصور

" برنامج تدريبي في القيادة المدرسية الإلكترونية"

المجال	اللقاءات الواجهية	حلقات النقاش	لقاءات إلكترونية	الأهداف الفرعية	الإجراءات والأنشطة والفعاليات	المخرج	مؤشرات التحقق
القيادة المدرسية، وأنماطها.	1	1	1	1-تزويد المشاركين بالمعرفة النظرية الشاملة عن برنامج القيادة الإلكترونية ومجالاته، وأسس ومعايير. 2- تعريف المشاركين بالقيادة المدرسية، وأنماطها المختلفة، بما فيها القيادة الإلكترونية 3- الكشف عن أهمية القيادة الإلكترونية في عصر التكنولوجيا.	-إعداد مادة مرجعية إثرائية. - جلسة نقاش تبحث أنماط القيادة، والنمط القيادي الإلكتروني. -إعداد دليل تدريبي. -تكليف بمهام تقويمية مرتبطة بموضوع القيادة، والقيادة الإلكترونية وأنماطها. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيقي الميداني. -تشكيل فريق تطوير داعم.	- أن يكون المشاركون قادرين على التمييز بين الأنماط القيادية المختلفة، وبين النمط القيادي الإلكتروني. -الوعي بأهمية البرنامج التدريبي الإلكتروني، ومجالاته.	قدرة المديرين على التمييز بين الأنماط القيادية المختلفة، وبين النمط القيادي الإلكتروني. -الوعي بأهمية البرنامج التدريبي الإلكتروني، ومجالاته.

العدالة والمواطنة الإلكترونية	1	2	1	-إعداد مادة إثرائية مرجعية -إعداد دليل تدريبي يحتوي على الإجراءات التفصيلية لتنفيذ فعاليات اللقاءات الوجيهة. -تكليف المشاركين بمهام تقويمية مرتبطة بالعدالة والمواطنة الإلكترونية. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيقي الميداني. -حلقات نقاش تفاعلية للمهام التقويمية.	2-المساواة والعدالة في استخدام الأدوات التكنولوجية و الإلكترونية المتنوعة، والوصول الرقمي لشبكة الإنترنت. 3-العدالة في تدريب المعلمين والطلبة وأولياء الأمور على استخدام البرامج والتطبيقات والأدوات الإلكترونية. 4-تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة والمعلمين نحو المواطنة الرقمية. 5-بناء شبكة تفاعلية داخلية بين مجتمع المدرسة، وخارجية من المجتمع المحلي والمدارس في المديرية	-وعي مديري المدارس بمفهوم العدالة، والمواطنة الرقمية. -قدرة مديري المدارس القيام بالممارسات التي تفود إلى العدالة والمواطنة الرقمية. -وعي مديري المدارس والمعلمين والطلبة بأهمية التوثيق، وحقوق الملكية والنشر الإلكتروني
-------------------------------	---	---	---	---	--	--

قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني	2	4	2	1-تنمية مفهوم التخطيط، وأنواعه، والتخطيط الإلكتروني. وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، ومكوناته، وعناصره.	2-تنمية كفايات المديرين في مهارات التخطيط المبني على أسس علمية.	3-تمكين المديرين من إعداد خطة تشاورية شاملة للتطوير الإلكتروني.	4-تشكيل فريق تطوير إلكتروني (معلم، طالب، ولي أمر، بلدية) لتطوير خطة التطوير الإلكتروني، ودعمها ومتابعتها باستمرار.	-إعداد مادة اثرائية مرجعية عن قيادة التخطيط والتطوير الإلكتروني. -إعداد دليل تدريبي تفصيلي لفعاليات اللقاءات، ومجرباتها. -تكليف المشركين بمهام تقويمية عن التخطيط الإلكتروني. -تعريف المشركين بآليات التحليل البيئي، وأهميته. -تشكيل فريق في كل مدرسة متخصص لدعم إدارة المدرسة. -تدريب المشركين على وضع خطة استراتيجية للتحويل الرقمي في المدارس -تنمية قدراتهم على صياغة رؤية ورسالة	6- التشبيك مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة للتوعية بأهمية التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية، واشراكهم في التخطيط الإلكتروني. 7- ممارسة التخطيط الإلكتروني وتوعية ذوي العلاقة بأهميته. 8-ممارسة التحليل التشاركي الاستراتيجي للتعرف على نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات لتحديد احتياجات المدرسة، عامة، والإلكترونية خاصة. 9-قيادة التخطيط للتطوير المستمر في التكنولوجيا الإلكترونية في مجالي	-تخطيط مبني على الواقع يقود إلى التطوير والتحول الإلكتروني. - مديرون قادرين على إجراء تخطيط مبني على تحليل بيئي (نقاط ضعف، نقاط قوة، فرص، تهديدات). -خطة معدة قائمة على التشاركية مرنة متكيفة تسعى للوصول إلى نظام إلكتروني فاعل. -مجتمع يشارك مع المدرسة في التخطيط الإلكتروني، ويدعمها.
----------------------------------	---	---	---	--	---	---	--	---	--	---

						1-تنمية مفهوم القائد الممكن والداعم لدى مديري المدارس المشاركين. 2-تمكين المشاركين من امتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية. 3-تنمية قدرات المشاركين بمهارات القائد الممكن. 4-اكساب المشاركين مهارات	2	4	2	القائد المُمَكِّن
10-ممارسة القيادة الإلكترونية بفاعلية. 11-لتواصل الإلكتروني بين المديرين والمعلمين والطلبة بما يعزز العملية التعليمية بالظروف كافة. 12-تفعيل الصفحات الإلكترونية للمدارس بما يساعد المعلمين على التفاعل	-تأسيس مجتمعات تعلم رقمية. - إعداد مادة إثرائية مرجعية -إعداد دليل تدريبي لفعاليات اللقاء الوجيه القائد الممكن. -تكليف المشاركين بمهام تقويمية. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني في	المشاركة. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. - عقد حلقات نقاش لمهام التي كلف فيها المشاركون -اشراك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في وضع خطة تشاورية للتطوير الإلكتروني للمدرسة .	الإدارة، والتعليم.							

التواصل الإلكتروني، والعمل كفريق. 5-يقود المعلمين نحو مواكبة المستجدات. 6-يشجع المعلمين والطالبة، ويحفزهم على تفعيل التكنولوجيا.					ونشر الأعمال والإنجازات الإلكترونية للمعلمين والطالبة. 13- القيادة الإلكترونية الفاعلة لمكونات المدرسة، وعناصرها في الظروف كافة.	أصيلة، وأخرى قيادية إلكترونية. -وجود فريق فاعل. - إعداد مبادرات إلكترونية مميزة. -قدرة المدير على التشبيك ودمج المجتمع المحلي في مجال القيادة والادارة الإلكترونية. - نشر الوعي الرقمي في بيئة المدرسة والمجتمع المحلي. - مدير قادر على إعداد البحوث العلمية والإجرائية بما يهدف مصلحة المدرسة، وتنميتها.
1-تنمية كفايات المشاركين ففي ممارسات التعامل مع الأدوات الإلكترونية، وتوظيفها بما يخدم النظام الإلكتروني المدرسي في مجال الإدارة والتعليم.	2	4	2	تصميم النظام الإلكتروني	14- تحديد الاحتياجات المادية والبشرية للمؤسسات التعليمية في مجال التكنولوجيا الإلكترونية بما يخدم النظام الإلكتروني. 15- توفير بيئة مادية محفزة،	-قدرة المديرين على القيام بممارسات تقود إلى نظام إلكتروني متكامل يجمع بين الجوانب الإدارية، والتعليمية. -قدرة المديرين على تصميم نظام إلكتروني فاعل، وأمن، وشامل بالتنسيق مع ذوي

				2-يتواصل مع القيادة العليا والمجتمع لتوفير ما يلزم من احتياجات بشرية (خبراء، معلم مختص)، وإلكترونية (أجهزة حاسوب، ألواح ذكية، تطبيقات، وبرامج) بما يخدم تصميم النظام الإلكتروني.				المشاركين بمهام تقويمية. لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيقي الميداني. حلقات نقاش تفاعلية. التنسيق والتشارك مع القيادة العليا والمجتمع المحلي. تفعيل الممارسات من قبل المشاركين بما يقود إلى تشكيل النظام الإلكتروني في المؤسسة. المتابعة المستمرة لعملية تشكيل النظام الإلكتروني.	وجاذبة متعددة المصادر التكنولوجية من أدوات إلكترونية، وغرفة مصادر تعليمية إلكترونية بما يناسب تصميم النظام الإلكتروني.	العلاقة. -قدرة المديرين على التواصل مع أطراف العملية التعليمية بفعالية إلكترونياً -إيجاد نظام اتصال آمن وفاعل يتسم بالشمولية. - مجتمع يشارك المدرسة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير أدائها إلكترونياً - وجود قنوات اتصال إلكتروني بين المدرسة والمجتمع المحلي، والمدارس الأخرى في مجال نقل البيانات، والتراسل، والمعاملات.
النمو المهني للممارسة الإلكترونية	2	4	2	1-تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية. 2-تنمية كفايات المديرين				16- تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية للمعلمين ورصدها، والحقاقهم	- قدرة المديرين على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والطلبة والعاملين.	

القيادية الإلكترونية. 3-تنمية مهارات المعلمين الإلكترونية باستمرار بما يتناسب واحتياجاتهم الإلكترونية. 4-تنمية مهارات المعلمين في التواصل الإلكتروني الفاعل بهدف خدمة العملية التعليمية في الظروف كافة. 5-المواكبة المستمرة لكل ما هو جديد في مجال الإلكترونيات والتطبيقات في عالم التربية والتعليم. 6-أكساب المجتمع المدرسي كل ما هو ضروري في مجال المعرفة والمهارات الإلكترونية بما يخدم النظام التعليمي المدرسي.	تقويمية. -لقاء تدريبي تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. - حلقات نقاش تتناول المهام التقويمية. -عقد لقاءات مبرمجة بين المعلمين لمواكبة كل ما هو جديد. -تشكل مجتمعات تعلم فاعلة.	بالدورات التدريبية بشكل مستمر. 17-عقد دورات تدريبية لتعريف المعلمين والطالبة وأولياء الأُمُور بأهمية توفير الأمن الرقمي للتطبيقات والبرامج الإلكترونية. 18- تنمية المهارات التطبيقية الإلكترونية المستمرة للمعلمين. وتشجيعهم على الابتكار والدمج الفَعَال للتكنولوجيا في الغرف الصفية، والتعليم الإلكتروني عن بعد. 19-ممارسة الأبحاث العلمية، والإجرائية، بما يخدم النمو المهني للمديرين،	-قدرة المديرين على ترتيب الاحتياجات التطويرية وفق الأولويات، والإمكانيات. - قدرة المديرين على تحديد الاحتياجات الإلكترونية للبنية التحتية الإلكترونية. -قدرة المديرين على مواكبة المستجدات التكنولوجية في مجال الإدارة والتعليم. -قدرة المديرين على توفير سبل تنمية مهارات المعلمين على التعامل مع الممارسة الإلكترونية بشكل مستمر. -قدرة المدير على عقد لقاءات إلكترونية فاعلة ومستمرة. -قدرة المديرين على متابعة كفاءة مجتمعات التعلم. -زيارات تبادلية بين المعلمين في المدرسة والمدارس الأخرى - القدرة على تعميم التجارب الناجحة في
---	--	--	--

مجالات التطبيق للبرامج الإلكترونية. قدرة المديرين على إعداد الأبحاث العلمية والإجرائية بما يخدم العملية التعليمية، ونموهم المهني.	والمعلمين إلكترونياً.		7-يحرص على مواكبة مستجدات التكنولوجيا الإلكترونية وتوفيرها؛ لدعم العملية الإدارية والتعليمية				
39 لقاء				10	19	10	مجموع اللقاءات(وجاهي، نقاش، إلكتروني)
137 ساعة (نظري، نقاش)				20	57	60	مجموع الساعات النظرية الفعلية
203 ساعة عملية ميدانية			(مهام تقويمية ميدانية)، (مراسلات إلكترونية، ومعاملات إدارية إلكترونية، ممارسة إلكترونية فنية مرتبطة بمجالات الدراسة، ومهامها الميدانية)				ساعات التطبيق العملية
340 ساعة معتمدة							مجموع الساعات

جدول (34-4): التكوين الثاني، بُعد التمتين، والمواعمة المستمرة للممارسة الإلكترونية

ثالثاً- بُعد التمتين والمواعمة المستمرة للممارسة الإلكترونية	
لماذا؟	الهدف العام:
	تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين.
	الأهداف الفرعية:
	1- تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة والمواطنة الإلكترونية.
	2- تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني.
	3- تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمكّن.
	4- تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني.
	5- تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.
	6- تمتين النمط القيادي الإلكتروني، ما يساهم في تحسين أداء المدرسة الإلكتروني، ومناخها بشقيه القيادي، والتعليمي.

كيف؟	أولاً- إجراءات عامة لتطبيق تصور تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. 1-إيجاد قاعدة بيانات إلكترونية متجددة تراعي احتياجات مديري المدارس، ومواءمتها مع كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا التعليمية فيما يتعلق بتطبيق القيادة الإلكترونية وكفاياتها المادية والبشرية، ووضع خطة إجرائية لتنميتها. 2-متابعة توفير البنية التحتية الإلكترونية، وتحديثها في المدارس بما يتناسب مع الكفايات القيادية الإلكترونية المستجدة، مثل: أجهزة الحاسوب، والالواح الذكية، والتطبيقات والبرامج، والبوابات الإلكترونية، ووسائط الاتصال المختلفة، وأنظمة الحماية، وشبكة الإنترنت. 3-الاستمرار في التنسيق مع القيادة العليا؛ لتوفير الدعم، والاسناد للتنمية الإلكترونية المستمرة في الظروف كافة. 4-الاستمرار في التشبيك والشراكة؛ لتوفير التمويل والموازنة اللازمة مع ذوي العلاقة. 5- عقد الدورات التدريبية المبنية على الاحتياجات المستجدة من خلال مجتمعات التعلم، وجعل المدرسة وحدة تدريب واستدعاء الخبراء المتخصصين في الكفايات القيادية الإلكترونية، ومجالاتها. 6-متابعة تشكيل فرق الدعم الفني من المعلمين والخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية. 7-الاستمرار في تعزيز المديرين، والمعلمين، والطلبة المتميزين، وتحفيزهم. 8-تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يضمن تنفيذ آليات التمتين للكفايات القيادية الإلكترونية. 9-التشبيك مع المؤسسات التعليمية (الجامعات، والمدارس) ذات الخبرة، والتميز في مجال التكنولوجيا، والإدارة الإلكترونية بهدف الاستفادة من خبراتهم وتبادلها.
متى؟	- بشكل مستمر، ودائم بما يتلاءم مع كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا التعليمية، والتكيف مع الحالات الطارئة.
من؟	- مديرو المدارس الثانوية في فلسطين.

6 - آليات متابعة تطبيق التصور المقترح، وتقييمه.

1- من الهام صياغة التصور على شكل خطة إجرائية انطلاقاً من الميدان وحاجات مديري المدارس، بحيث تتضمن إجراءات تفصيلية مرتبطة بأهداف التصور العامة، والخاصة من فعاليات وأنشطة تطبيقية، وتحديد الفئات المستهدفة، وجهة التنفيذ، والزمن لتوزيع اللقاءات وفعاليتها، على مدار العام الدراسي، ووضع معايير، ومؤشرات النجاح، والتحقق.

2- وضع خطة لتطبيق البرنامج المنبثقة من التصور المقترح تراعي منطلقات نظام التعليم الفلسطيني، وسياساته، ومسلماته وخصائصه، واحتياجاته، استناداً على ما ورد في التصور آنفاً.

3- وضع خطة للمتابعة، والتقييم، والرقابة بما يضمن تحقيق معايير الجودة لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية.

4- تقييم مستمر لمراحل تنفيذ التصور من خلال استخدام أدوات تقييم متنوعة، وتقديم التغذية الراجعة بهدف التطوير.

5- إجراء التعديلات، والمراجعة المستمرة بناءً على التوصيات، والملاحظات.

6- التطوير المستمر بما يتلاءم مع المتطلبات، والكفايات القيادية الإلكترونية.

7- معيقات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح؛ لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية والحلول المقترحة لها كما تظهر في الجدول (4-35).

جدول (4-35) معيقات قد تواجه تنفيذ تصور تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، والحلول المقترحة لها.

الرقم	المعوقات المحتملة	الحلول المقترحة
1-	تكلفة البنية التحتية الإلكترونية المرتفعة	-التشبيك مع وزارة التربية والتعليم، والمجتمع، والمؤسسات الداعمة. -توفير مصادر تمويل جديدة بما لا يتعارض مع الأنظمة، والقوانين، والتشريعات.
2-	تنفيذ المقترح بحاجة إلى وقت أثناء تنفيذه في فترة انتظام الدوام الدراسي	-الاعتماد على التطبيق الميداني في المهمات والتي تخدم العملية الإدارية والتعليمية. - استثمار أيام السبت للقاءات وجاهية نظرية، وتفعيل الأنشطة العملية التي تقود إلى الابتكار، والإبداع بما يخدم العملية التعليمية، والإدارية. - وضع رؤية زمنية مرنة تتكيف بين مراحل تطبيق التصور، والعام الدراسي.

		-استثمار اللقاءات الإلكترونية لإرسال المهمات التقويمية، ومناقشتها، والتغذية الراجعة.
3-	الكادر المؤهل غير كافٍ لتنفيذ المقترح.	-عقد دورات TOT لتأهيل كادر مُعد، وقادر على تنفيذ التصور المقترح بالشراكة مع ذوي العلاقة في النظام التعليمي. -تفعيل الأدوات الإلكترونية، والمنصات التعليمية عن بعد بهدف التعويض عن نقص الإمكانيات البشرية.
4-	التصور المتعلق بالتكوين قبل الخدمة قد يواجه تحديات في التعاون مع الجامعات، وكليات التربية.	-التنسيق الجاد مع وزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم، وهيئة لاعتماد الجودة والجامعات لتطوير البرامج، والمسابقات بما يتناسب مع متطلبات عصر التكنولوجيا.
5-	مقاومة التغيير من بعض مديري المدارس نحو القيادة الإلكترونية.	-إشراك المديرين في عملية التخطيط الإلكتروني. - تقديم رؤية تشاركية، واضحة، واقعية ومواءمة للواقع الفلسطيني. - تبني وزارة التربية والتعليم للتصور، واعتماده جزءاً من النظام التطويري لمديري المدارس. -التوعية لمديري المدارس والمسؤولين بأهمية اكتساب الكفايات القيادية الإلكترونية بما يخدم تجويد العمل الميداني، ومواكبة العصر التكنولوجي. -تهيئة المجتمع التربوي، والمحلي، وتوعيته بأهمية التغيير، والتحول الإلكتروني بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.
6-	النظام المركزي والأنظمة والتشريعات المقيدة	-التحول إلى نظام اللامركزية، وتشجيع التواصل الإلكتروني بالكامل في المعاملات الإدارية. -تطوير الأنظمة، والتشريعات بما يسمح بالتمكين الإداري الإلكتروني في المؤسسات التعليمية دون أن يكون هناك خلل في المنظومة القيمية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها، والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، وتفسيرها.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، وتفسيرها.

1.2.5 مناقشة الفرضية الأولى، وتفسيرها.

2.2.5 مناقشة الفرضية الثانية، وتفسيرها.

3.2.5 مناقشة الفرضية الثالثة، وتفسيرها.

4.2.5 مناقشة الفرضية الرابعة، وتفسيرها.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث (التصور المقترح)

4.5 توصيات الدراسة

5.5 دراسات مستقبلية مقترحة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتفسيرها، والتوصيات

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدفين، الأول: الكشف عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، والثاني: الخروج بتصور مقترح؛ لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج سيعمد الباحث إلى مناقشتها بناءً على أسئلتها، كما يأتي:

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، وتفسيرها، والذي نصه:

ما واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن الحكم على "الممارسات العامة للكفايات القيادية الإلكترونية: جاء بدرجة (كبيرة) بحيث حصل على متوسط حسابي (3.77). وقد حصل مجال "تصميم النظام الإلكتروني" على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.986)، يليه مجال "القائد الممكن" بمتوسط حسابي (3.965)، ومن ثم مجال "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة" بمتوسط حسابي (3.786)، ومن ثم مجال "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني" جاءت الممارسة بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.584)، وأخيراً جاء مجال "العدالة والمواطنة الرقمية" بمتوسط حسابي (3.546) وهي درجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من عينة الدراسة أغلبهم من الذين سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، وخبرتهم عالية، وقد خضعوا لتدريبات في مجال الحاسوب ومهاراته، وكفايات التعامل مع برامجه وتطبيقاته، وربما لأن مديري المدارس هم قاموا بتقييم أنفسهم لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية، ما جعلهم يعطون ذاتهم تقديرات كبيرة؛ وهذا ما وجدته رومان وآخرون (Raman et al., 2019) والتي توصلت دراستهم إلى أن القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية، كان متوسطها الحسابي (4.05) وهي درجة عالية، ويمكن تفسير هذا إلى أن المديرين في كلا الدراستين هم من قيموا ممارساتهم للكفايات الإلكترونية.

وربما لأن مديري المدارس اضطروا إلى ممارسة هذه الكفايات القيادية الإلكترونية أثناء جائحة كورونا، حيث حثتهم وزارة التربية والتعليم على ممارسة التعليم المدمج عن بعد، وذلك بعد انتقال التعليم الوجاهي إلى التعليم الإلكتروني بشكل مفاجئ، وقد طلبت وزارة التربية والتعليم من مديري المدارس إعداد آلية متابعة تضمن توظيف المعلم للتطبيقات الإلكترونية،

وبخاصة تطبيق تيمز (teams) لشركة ميكروسوفت، والبوابة الإلكترونية (e-school) الخاصة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم، 2020 أ)، حيث ظهرت ممارستهم للكفايات القيادية الإلكترونية كبيرة في المجالات جميعها. وهذا ما وجدته حسانين (2013) في دراسته، والتي اتفقت مع الدراسة الحالية، والتي توصلت إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة في مدارس التعليم تتوافر بدرجة موافقة كبيرة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو حية (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا في المحافظات الجنوبية كانت (3.201) أي بدرجة متوسطة، وربما يعود هذا الاختلاف إلى أن المعلمين هم من قيموا ممارسات المديرين في الكفايات القيادية الإلكترونية في دراسة أبو حية (2020). واختلفت هذه النتيجة مع دراسة جيرالد (Gerald, 2020) التي من أبرز نتائجها أن مديري المدارس الحكومية أظهروا سلوكاً قيادياً بدرجة متوسطة في مجال التكنولوجيا، ويعزو الباحث هذا الاختلاف بين الدراستين إلى أن العينة لدى (Gerald, 2020) كانت قصدية وحجمها قليل (23) مديراً. واختلف مع دراسة السبيعي، والشهري (2019) والتي كان من نتائجها أن واقع الممارسة من قبل قائدات المدارس للقيادة الإلكترونية كانت متوسطة (66%)، وربما يعود هذا الاختلاف لأن دراسة السبيعي، والشهري (2019) اعتمدت على عينة قصدية تكونت من القائدات في المدارس الحكومية للبنات ذات بيئة مختلفة شرق مدينة الرياض.

2.1.5 مناقشة ترتيب مجالات الدراسة، وتفسيرها بناءً على ما ورد في الجدول (4-18) الذي يوضح ترتيب مجالات "استبانة الكفايات القيادية الإلكترونية" حسب المتوسط الحسابي:

جاء في المرتبة الأولى المجال الرابع "تصميم النظام الإلكتروني" حيث حصل على متوسط حسابي (3.986) وهي ممارسة كبيرة.

وربما يعود ذلك إلى أن من أهداف خطة وزارة التربية والتعليم الاستراتيجية ورؤيتها (2022/2017)؛ تطوير البنية التحتية الإلكترونية للمدارس الحكومية، (وزارة التربية والتعليم، 2022). حيث حرص مديرو المدارس على الدخول في هذه المشاريع التطويرية والتنسيق مع الإدارة العليا لتزويد المدارس بالأجهزة، والبرامج، والتطبيقات الإلكترونية؛ لتلبية احتياجاتها الإلكترونية، وبخاصة أثناء جائحة كورونا، والتي جعلت من التكنولوجيا الحل الوحيد لاستمرار العملية التعليمية، حيث تم توفير أجهزة الحاسوب، وبرامجها وملحقاتها الإلكترونية، والألواح الذكية للتحويل الرقمي في الإدارة، والتعليم، وتشجيع المعلمين على إعداد المواد الإلكترونية لتفعيل عملية التعليم، واستمرارها أثناء الجائحة تحديداً، حيث انتقل التعليم من التعليم الوجيهي الصفّي

إلى التعليم الإلكتروني وهذا ما توصل إليه يوليا (Yulia, 2020) في دراسته، حيث توصل إلى أن الحالة التي يعاني منها التعليم بسبب انتشار جائحة كورونا في العالم أجبرت المؤسسات التعليمية على التحول إلى التعليم الإلكتروني عن بعد، بهدف ضمان استمرارية العملية التعليمية من خلال استخدام الشبكة العنكبوتية، والهواتف المتطورة والحواسيب المحمولة للتواصل بين المدرسة والمعلمين.

وهذا ما وجدته رامن وآخرون (Raman et al., 2019) في دراستهم التي توصلت إلى أن مجال "التحسين في النظام الشامل" حصل على درجة عالية نسبتها (83.4%)، واختلف مع دراسة (Gerald, 2020) حيث توصلت إلى أن مجال "تصميم النظام" لدى مديري المدارس كانت بمتوسط حسابي (3.22)، وهي درجة متوسطة. واختلفت مع دراسة أبو حية (2021) في مجال "تصميم النظام" حيث كان متوسطها الحسابي (3.22) بوزن نسبي (64.4)، وهي درجة متوسطة، وتفسير هذا الاختلاف ربما يعود إلى أن بيئة الدراسة في المحافظات الجنوبية، مختلفة ومقيدة حيث مجتمع الدراسة يتبع إدارياً وفنياً مدارس الأونروا؛ إذ أن رؤيتهم وسياساتهم المالية مختلفة عن المدارس الحكومية.

جاء في المرتبة الثانية المجال الثالث "القائد المُمكّن"، وقد حصل على متوسط حسابي (3.965) وكانت ممارسة كبيرة.

يمكن تفسير هذه النتيجة أن المديرين يخضعون إلى دورات تدريبية تطويرية، ما أكسبهم قدرة، ومهارات أسهمت في تمكينهم إدارياً، حيث وضعت وزارة التربية والتعليم في خطتها الاستراتيجية أولوية لتدريب مديري المدارس وتطويرهم إلكترونياً، (وزارة التربية والتعليم، 2022). وأن مديري المدارس يحثون المعلمين، والطلبة على دمج التكنولوجيا في التعليم بطرق جديد، وبخاصة في ظل جائحة كورونا، وقد عملت وزارة التربية والتعليم على توفير الوسائل الإلكترونية المساندة للمدارس؛ لتحفزهم على تفعيل التكنولوجيا من مصادرها المتنوعة، (مختبر الحاسوب، واللوح التفاعلي، والشاشة الذكية، والتطبيقات والبرامج) بهدف تمكينهم، وتدريبهم على توظيفها، وتنمية قدراتهم الرقمية، وكان لجائحة كورونا دور في تعزيز تقديرات عينة الدراسة؛ حيث قام مديرو المدارس في هذه المرحلة على حث المعلمين، والطلبة على دمج التكنولوجيا، وتوظيفها بهدف استمرار العملية التعليمية أثناء الجائحة. وهذا ما وجدته أبو حية (2021) التي توصلت إلى أن مجال "القائد المُمكّن" جاء بمتوسط حسابي (3.42). وهذا يتفق مع دراسة (Gerald, 2020) التي من نتائجها أن مجال "القائد المُمكّن" جاء بمتوسط حسابي (3.75) وهي درجة كبيرة، وهذا أيضاً ما وجدته دراسة رامن وآخرون (Raman et al., 2019) التي من نتائجها أن "مجال" القيادة ذات الرؤية" حصل على درجة عالية (3.90)، وربما

يعود سبب هذه الاتفاق إلى أن هذه الدارسات اعتمدت على معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم (ISTE, 2018).

جاء في المرتبة الثالثة المجال الخامس "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة" وقد حصل على متوسط حسابي (3.786) وكانت ممارسة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سياسة وزارة التربية والتعليم، ورؤيتها تهدفان إلى التنمية الرقمية لمديري المدارس، وتنمية قدراتهم على استخدام التكنولوجيا، وتوظيفها في العمل الإداري، والتعليمي من خلال الدورات القصيرة، والداعمة من خلال الوسائط التكنولوجية المتاحة (وزارة التربية والتعليم، 2022). وقد عملت الوزارة على توفير الأدوات، والبرامج الرقمية التي يسرت التطوير المهني للمديرين والعاملين في المدرسة، وشجعت، وبخاصة أثناء جائحة كورونا، وهذا ما أكدته وزارة التربية والتعليم (2020) في متابعة المديرين والمعلمين والطلبة من خلال أقسام المتابعة الميدانية والإشراف التربوي؛ لمدهم بالدعم والاسناد والتدريب المناسب.

وهذا النتيجة اتفقت مع دراسة الأغبري وملحم (2019) والتي حصلت على درجة ممارسة كبيرة نسبتها (79.4%) من قبل قادات التعليم العام للقيادة التكنولوجية بناء على مجال "الإنتاجية والممارسة المهنية"، وربما يعود هذا الاتفاق إلى أن عينة الدراسة في كلا الدراستين من مديري المدارس، وأنهم أعطوا ذاتهم تقديرات عالية، واتفقت مع دراسة رامن وآخرون (Raman et al., 2019) التي توصلت إلى أن مجال "التميز في الممارسة المهنية" جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.06). واختلف نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة جيرالد (Gerald, 2020) والتي بينت أن مجال "التعلم المهني المستمر" حصل على متوسط حسابي (3.43) وهي درجة متوسطة.

جاء في المرتبة الرابعة المجال الثاني "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني" حيث حصل على متوسط حسابي (3.584)، وكانت ممارسة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية عملوا على مشاركة المعلمين والطلبة في عملية التخطيط الإلكتروني؛ بهدف تطوير قدراتهم، ومهاراتهم المهنية، وعملوا على توفير الأدوات والتطبيقات الإلكترونية بناءً على احتياجاتهم التطويرية المبنية على التخطيط التطوري، وبخاصة أثناء جائحة كورونا، وذلك لدمج التكنولوجيا في التعليم المدرسي، تماشياً مع رؤية وزارة التربية والتعليم والتي دعت إلى تشكيل لجان متابعة للمدارس في ظل جائحة كورونا (وزارة التربية والتعليم، 2020ب).

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الأغبري وملحم (2020) التي حصلت على نسبة (80%) وهي درجة عالية في مجال " القيادة والرؤية" لدرجة ممارسة القيادات في المدارس للقيادة التكنولوجية. وربما يعود سبب الاتفاق أن عينة الدراسة من المديرين، ومن الممكن أنهم أعطوا أنفسهم تقييمات ممارسة عالية. وكذلك اتفقت مع دراسة رامن وآخرون (Raman et al, 2019) التي من نتائجها في مجال " التحسين الممنهج " متوسط حسابي (4.17) وهي درجة عالية.

وقد اختلفت مع دراسة أبو حية (2021) التي أظهرت أن المتوسط الحسابي في مجال " التخطيط ذو الرؤية" كان (2.59) وهي درجة منخفضة. واختلفت مع دراسة جيرالد (Gerald, 2020) التي أظهرت أن مجال " التخطيط ذي الرؤية" لدى مديري المدارس حصل على متوسط حسابي (3.00) وهي درجة متوسطة. وربما يعود الاختلاف إلى اختلاف بيئة الدراسة في كلا الدراستين.

جاء في المرتبة الخامسة، (الأخيرة) المجال الأول " العدالة والمواطنة الرقمية "، حيث حصل على متوسط حسابي (3.546) وكانت ممارسة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أمرين، الأول: أن هذا المجال جاء بدرجة كبيرة؛ لأن مديري المدارس يعملون على تعزيز قيم العدالة بين المعلمين، والطلبة في توظيف الأدوات الإلكترونية في الجانب التعليمي، وممارسته إلى حد ما، وكذلك يعملون على توظيف التكنولوجيا في الإدارة الإلكترونية بما يساهم في تعزيز قيم المواطنة الرقمية، وأصالتها، وما يتعلق بها من متطلبات الأمن الإلكتروني أثناء استخدام التطبيقات، والبرامج، ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث يعتبر المديرون أنفسهم قدوة داعمة تؤكد على احترام الخصوصية، والتوثيق، وحقوق الملكية بما يتفق مع سياسة وزارة التربية والتعليم في خطتها الاستراتيجية (2022)، وهذا ما وجدته أبو حية (2021) التي بينت أن المتوسط الحسابي في مجال "المساواة والمواطنة الرقمية" هو (3.53) وهي درجة كبيرة. وكذلك ما وجدته دراسة الأغبري وملحم (2020) والتي من نتائجها في مجال "القضايا الاجتماعية والقانونية، والأخلاقية" جاء بمتوسط (3.20) من 4 درجات) وهي درجة كبيرة، واتفقت مع رامن وآخرون (Raman et al., 2019) حيث حصلت في مجال "المواطنة الرقمية" على متوسط حسابي (4.13) وهي درجة ممارسة كبيرة، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Gerald, 2020) التي من نتائجها في محور " المساواة والمواطنة الرقمية أن حصلت على درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.5)، وربما سبب هذا الاتفاق هو أن هذه الدراسات اعتمدت على معايير (ISTE-EL 2018) الدولية كما هو حال الدراسة الحالية. وأما

الأمر الثاني: أن هذا المجال حصل على الترتيب الأخير، ويفسر الباحث حصول هذا المجال على المرتبة الخامسة إلى طبيعة الحالة، والبيئة الفلسطينية حيث القيود من قبل الاحتلال على الممارسات الإلكترونية، وبخاصة التحكم في جودة شبكة الإنترنت ومنافذه، وتقييد المدارس المهمشة من عملية التطوير الإلكتروني، وبخاصة في ظل جائحة كورونا. ما يعكس أن هذا الجانب بحاجة إلى متابعة، وتمكين لدى مديري المدارس حتى يرتقي إلى مرتبة أعلى لأهميته، وهذا ما وجدته لجان متابعة واقع المدارس في ظل جائحة كورونا، حيث هناك تفاوت في قدرات المدارس في امتلاكها للأجهزة، والتطبيقات الإلكترونية، وهذا التفاوت يعود إلى طبيعة موقع المدرسة الجغرافي منطقة (c) مثلاً، حيث تخضع لسيطرة الاحتلال الإسرائيلي وقيوده، ما يحد من قدرة وزارة التربية والتعليم من توفير بنية تحتية مناسبة تساهم في توفير العدالة الإلكترونية وبخاصة فيما يتعلق بشبكة الإنترنت (وزارة التربية والتعليم، 2020ب).

3.1.5 مناقشة مستوى مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية، وتفسيرها:

❖ مناقشة مستوى الفقرات المتعلقة بالمجال الأول "العدالة والمواطنة الرقمية". تشير النتائج إلى أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال "العدالة والمواطنة الرقمية" تراوحت بين (3.17-3.79) ويعني ذلك أن الممارسة كانت بين متوسطة وكبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال: "العدالة والمواطنة الرقمية": هي الفقرة (7) والتي نصت على: "ينظم استخدام مختبر الحاسوب، ومصادر التكنولوجيا بعدل لجميع الطلبة والمعلمين" وجاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79). ويفسر الباحث ذلك بأن مديري المدارس يعملون على تنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تحت الوزارة قادة المدارس على وضع برنامج ينظم تفعيل مراكز التعلم الإلكترونية، ومصادره بعدل بعيد عن التحيز لكل من المعلمين والطلبة (وزارة التربية والتعليم، 2020)، بما يخدم العملية الإدارية والتعليمية. وحلت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يتابع حصول جميع (المعلمين والطلبة) على التكنولوجيا الإلكترونية بشكل عادل من خلال سياسات التمويل والشراكات الداعمة" في المرتبة السابعة وهي آخر الفقرات في هذا المجال بمتوسط حسابي (3.17)، وهي ممارسة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قصور مديري المدارس في امتلاك الكفايات القيادية التي تقوم على الاقناع، والمتابعة في توفير التكنولوجيا الإلكترونية، ودمجها بشكل عادل للجميع، ويعود ذلك لقلة المؤسسات الداعمة، ووجود قيود على التمويل محكوم بسياسة التمويل من وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى التكلفة المرتفعة للأدوات الإلكترونية، ما يخلخل العدالة في توزيع الأجهزة الإلكترونية على المعلمين والطلبة

وبخاصة أثناء جائحة كورونا، حيث زاد الطلب، وارتفعت التكلفة على الأجهزة الإلكترونية. وهذا ما وجدته دراسة جيرالد (Gerald, 2020) والتي من نتائجها أن مديري المدارس الحكومية كانت لديهم درجة ممارسة متوسطة في سلوكهم القيادي في القيادة التكنولوجية، بمتوسط حسابي (3.38). واختلفت هذه النتيجة مع دراسة رامن وآخرون (Raman et al., 2019) حيث حصل محور المواطنة الرقمية على درجة عالية بمتوسط حسابي (4.13). والتي توصلت أنه لا يوجد علاقة كبيرة بين القيادة التكنولوجية والعدالة في دمج المعلمين للتكنولوجيا في الفصول الدراسية، وهذه يتفق مع ما وجدته دراسة الأغبري والملحم (2020) والتي من نتائجها أن معايير الدعم والإدارة والعمليات حصلت على (3.35 من 4) وهي درجة موافقة كبيرة على ممارسة مديري المدارس للقيادة الإلكترونية.

❖ **مناقشة مستوى الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني"**
تشير النتائج إلى أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال "قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني" تراوحت بين (3.53-3.66) ويعني ذلك أن الممارسة كانت كبيرة في الفقرات جميعها.

وقد يكون تفسير ذلك أن مديري المدارس يخضعون إلى دورات تدريبية في عملية التخطيط الإلكتروني، حيث جعلت وزارة التربية دمج التكنولوجيا في التعليم أولوية، ومن الأهداف الاستراتيجية للخطة الخمسية (2017-2022)، بالإضافة إلى أن من معايير اختيار مديري المدارس المعرفة في مهارات الحاسوب الأساسية وربطها بعملية التخطيط التطويري والاستراتيجي، وربما يعود ذلك إلى حالة الطوارئ التي فرضتها جائحة كورونا على العملية التعليمية، والتي جعلت مديري المدارس يسعون إلى مشاركة عناصر العملية التعليمية في التخطيط الإلكتروني بهدف الاستمرار في العملية التعليمية عن بعد. وأن مديري المدارس خضعوا لدورات تدريبية في التخطيط، وأنهم على دراية بأهمية التواصل مع أطراف العملية التعليمية، وإشراكهم في التخطيط وهذا ما اتبعته وزارة التربية والتعليم في خططها، ومراسلاتها أثناء جائحة كورونا للمؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2022). وهذا ما وجدته دراسة رامن وآخرون (Raman et al., 2019) حيث حصل هذا المحور على (3.97) وهي درجة عالية، واختلفت مع دراسة جيرالد (Gerald, 2020) التي من نتائجها أن محور التخطيط ذو الرؤية حصل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.00). وكذلك اختلفت مع دراسة الأغبري والملحم (2020) والتي من نتائجها أنها حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (3.2 من 4)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو حية التي من نتائجها أن مديري

المدارس في مدارس الأونروا لديهم قصور في تكوين رؤية، وخطة تشاركية لدمج التكنولوجيا في المدرسة.

❖ **مناقشة مستوى الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث "القائد المُمَكِّن".**
تشير النتائج أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال "القائد المُمَكِّن" تراوحت بين (3.80-4.10) ويعني ذلك أن الممارسة كانت كبيرة في الفقرات جميعها.

وتفسير ذلك يعود إلى أن مديري المدارس يخضعون إلى دورات تدريبية في مجال القيادة، والكفايات التكنولوجية الإلكترونية التي تهتم بدعم المعلمين، والطلبة، وتحفيزهم، وتشجيعهم على دمج التكنولوجيا الإلكترونية في التعليم، ويعود هذا إلى الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، والتي جعلت دمج التكنولوجيا في التعليم أولوية ضمن إعداد استراتيجية تدريب المديرين تدريباً تخصصياً، وتدريب المعلمين والطلبة على توظيف الأجهزة الحديثة (وزارة التربية والتعليم، 2022). وهذا ما وجدته رaman وآخرون (Raman et al., 2019) في دراستهم حيث حصل هذا المحور على (3.90) وهي درجة عالية. واتفق مع دراسة جيرالد (Gerald, 2020) والتي من نتائجها أن محور القائد الممكن حصل على درجة كبيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.75). وقد حصلت الفقرة (5) والتي نصها: "يشجع المعلمين على تفعيل مصادر التكنولوجيا المتاحة في المدرسة، مثل: مختبرات الحاسوب، والسبورة الذكية بما يسهم في تلبية احتياجات الطلبة". على متوسط حسابي (4.10) بمعنى أنها جاءت في المرتبة الأولى، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قد حثوا المعلمين على تطوير أنفسهم، والتعرف إلى الأدوات، والتطبيقات الإلكترونية، وإمكانياتها المختلفة؛ لتشجيعهم على تنمية قدراتهم الإلكترونية، ودمجها في الممارسة المهنية داخل غرفة الصف، أو في التعليم الإلكتروني عن بعد. وهذا ما وجدته دراسة رaman وآخرون (Raman et al., 2019)، حيث حصل هذا المحور على (3.90) وهي درجة عالية، واتفقت كذلك مع دراسة أبو حية (2021) والتي من نتائجها أن هذا المحور حصل متوسط حسابي (3.42) وهي درجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن هذه الدراسات اعتمدت على معايير ISTE-EL 2018.

❖ **مناقشة مستوى الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع "تصميم النظام الإلكتروني"**
تشير نتائج الدراسة إلى أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال "تصميم النظام الإلكتروني" تراوحت بين (3.83-4.10) ويعني ذلك أن الممارسة كانت كبيرة في الفقرات جميعها. حيث جاءت أعلى فقرة في مجال "تصميم النظام الإلكتروني" الفقرة التي رقمها (4) والتي تنص على: "يتشارك مع المعلمين في حث الطلبة

على المحافظة على الأدوات الإلكترونية المتوفرة في المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وهي ممارسة كبيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المحافظة على الأجهزة الإلكترونية يجب أن تكون ثقافة لدى الطلبة والمعلمين، وبخاصة أن هذه الأدوات ثمنها مرتفع، وصيانتها مكلفة، وفي حالة تلفها تشكل خسارة للمدرسة، وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتقديم المساعدات الإلكترونية (حواسيب، ألواح ذكية للمدارس) لذلك كان من أولويات المدارس المحافظة عليها (وزارة التربية والتعليم، 2022أ). وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يستخدم التكنولوجيا الإلكترونية لجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها" في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3.83) وهي ممارسة كبيرة. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن سياسة الوزارة وخططها الاستراتيجية تقومان على توفير الأجهزة الإلكترونية في المدارس، وامدادها بالبنية التحتية وإن كانت بدرجة متفاوتة بين المدارس، لذلك عمل مديرو المدارس بقدر ما يمتلكون من كفايات إلكترونية اكتسبوها من الدورات القصيرة التي خضعوا لها أثناء خدمتهم. وهذا ما وجدته جيرالد (Gerald, 2020) في دراسته، وقد جاء محور "تصميم النظام" بمتوسط حسابي مقدراه (3.75) وهي درجة كبيرة، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة رامن وآخرون (Raman et al., 2019)، حيث حصل "التحسين الممنهج للنظام" على متوسط حسابي (4.17) وهي درجة عالية، واختلفت مع دراسة أبو حية (2021) حيث المتوسط الحسابي في محور "تصميم النظام" (3.35) وهي درجة متوسطة.

❖ مناقشة مستوى الفقرات المتعلقة بالمجال الخامس "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة"

تشير نتائج الدراسة أن تقديرات ممارسات الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة" تراوحت بين (3.55-3.93) ويعني ذلك أن الممارسة القيادية الإلكترونية كانت كبيرة في الفقرات جميعها. ونلاحظ أن أعلى فقرة في مجال "النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة" الفقرة التي رقمها (1) والتي تنص على: "يقدم الدعم المهني للمعلمين، والطلبة عبر أدوات التكنولوجيا الإلكترونية" حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، وهي ممارسة كبيرة. وحصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "ينسق لعقد برامج ولقاءات تدريبية للمعلمين، والطلبة من قبل خبراء التكنولوجيا الإلكترونية من المجتمع المحلي، والمؤسسات الشريكة" على المرتبة الأخيرة في هذه المجال بمتوسط حسابي (3.55) وهي ممارسة كبيرة.

وربما تعود هذه النتيجة إلى أن رؤية وزارة التربية والتعليم وسياساتها التي جعلت من دمج التكنولوجيا في التعليم أولوية، حيث حرص مديرو المدارس على مواكبة المستجدات التكنولوجية الإلكترونية في العملية التعليمية، والتنسيق، والتشبيك مع خبراء التكنولوجيا الإلكترونية سواء كان ذلك من خلال وزارة التربية والتعليم، أو مع المؤسسات الشريكة بهدف عقد دورات قصيرة للمعلمين، والطلبة في التكنولوجيا الإلكترونية، وبخاصة في أثناء جائحة كورونا، وما نتج عنها من تحول التعليم إلى التعليم الإلكتروني، وقد حرص المديرون على مدّ المعلمين والطلبة بالأدوات الإلكترونية، وتطبيقات التعلم عن بعد، مثل: "Zoom" و "Teams" وتوظيف التكنولوجيا في التدريب من خلال مجتمعات التعلم مع أهمية التقييم المستمر لهذه البرامج التدريبية، واستقطاب خبراء لتعزيز النهج التشاركي، والتشبيك مع ذوي العلاقة بما يخدم التكاملية (وزارة التربية والتعليم، 2022). وهذا ما وجدته دراسة عبدربه (2019) والتي أوضحت أهمية توفير بنية تحتية إلكترونية للمدارس، وتوفير خبراء ذوي خبرة تكنولوجية عالية لتدريبهم وتنميتهم مهنيًا، واتفقت مع دراسة السبيعي، والشهري (2019) التي أكدت على أهمية توافر عدد من المتطلبات لتطبيق القيادة الإلكترونية، والتي حثت على أهمية زيادة فرص التدريب لقائدات المدارس. واتفقت مع دراسة رامن وآخرون (Raman et al., 2019) ومن نتائجها أن درجة التمييز في الممارسة المهنية جاءت بمتوسط حسابي (4.06) وهي درجة عالية، وقد أوصت بأهمية التركيز على برامج إعداد المديرين في مجال القيادة القائمة على التكنولوجيا الإلكترونية.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، وتفسيرها، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والبنية التحتية الإلكترونية)؟

تم فحص السؤال الثاني عبر مناقشة نتائج فرضيات الدراسة، وتفسيرها، وهي على النحو الآتي:

1.2.5 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية

الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

أظهرت نتائج الفرضية الأولى أن القيمة الاحتمالية (Sig) في المجالات جميعها أقل من

مستوى الدلالة (0.05)؛ ما يعني رفض الفرضية، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وأن هذه الفروقات لصالح الإناث في المجالات جميعها.

والنتيجة هذه يعزوها الباحث إلى أنه ربما أن المديرات لديهن اهتمامات في مجال تطوير ذواتهن في الكفايات القيادية الإلكترونية أكثر من المديرين الذكور، وأنهن أكثر التزاماً واهتماماً في عملية التدريب المهني الإلكتروني المستمر، وأكثر اهتماماً في الاتصال الإلكتروني التفاعلي، بالإضافة أن البنية التحتية الإلكترونية لدى مدارس الإناث أكثر تطوراً. وهذه ما وجده الأغبري، وملحم (2020) في دراستهما؛ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول معايير: الرؤية والقيادة، والتعليم والتعلم، والإنتاجية والممارسة المهنية، الدعم والإدارة والعمليات، باختلاف متغير نوع القيادة لصالح القيادة النسائية.

وهذا ما وجده السبيعي، والشهري (2019) حيث كان واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة المدرسية الإلكترونية بدرجة 66%. وقد اختلفت هذه النتيجة عن دراسة أبوحيه (2021) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارس القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا في جنوب فلسطين تبعاً لمتغير الجنس. واختلفت عن دراسة عبدربه (2019) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر الكفايات تبعاً لمتغير الجنس. واختلف مع دراسة جيرالد (Gerald, 2020) التي بينت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في سلوكيات القيادة التكنولوجية تعزى لمتغير الجنس.

2.2.5 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

أشارت نتائج الفرضية الثانية إلى أن قيمة القيمة الاحتمالية (Sig) في المجالات جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يعني قبول الفرضية؛ أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والنتيجة هذه يعزوها الباحث إلى أن مديري المدارس، ومديراتها جميعهم مؤهلون، حيث إن الحد الأدنى للقبول للتقدم لوظيفة مديرة مدرسة هو البكالوريوس، إذ يكتسب

المديرون مهارات تكنولوجياية متنوعة في دراستهم الجامعية قبل الخدمة، بالإضافة إلى أنهم يخضعون إلى اختبارات في مهارات الحاسوب قبل التقدم لهذه الوظيفة، لأن معايير اختيار مديري المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم تطلب أدنى درجة من حملة بكالوريوس في تخصص تعليمي (وزارة التربية والتعليم، 2022ب). وهذا ما وجدته أبو الحية (2021) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارس القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا في جنوب فلسطين، وكذلك اتفقت مع دراسة عبدره (2019) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر هذه الكفايات الإلكترونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

بينت نتائج الفرضية الثالثة أن القيمة الاحتمالية (Sig) في المجالات جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعني رفض الفرضية، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، وكانت هذه الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين الذين سنوات خبرتهم من (من 10 سنوات فأكثر) ربما لأنهم اكتسبوا خبرة في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية أثناء سنوات خدمتهم التي امتدت أكثر من 10 سنوات، حيث إن وزارة التربية والتعليم اخضعتهم إلى العديد من الدورات القصيرة في مجال مهارات الحاسوب، كمتطلب أساسي لممارسة عملهم في الإدارات المدرسية، وذلك ضمن خطة الوزارة في تطوير قدرات مديري إلكترونيًا، وأن هذا الدورات تركت أثر إيجابياً مع طول فترة خبرتهم، وهذا يدل على أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تسير في خطتها الاستراتيجية نحو الطريق الصحيح في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، وتطوير قدرات مديري المدارس الثانوية الحكومية؛ حيث تعمل الوزارة في خطتها إلى تقديم التدريب والتأهيل لمديري المدارس الثانوية وأثر هذا التدريب لصالح من خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) (وزارة التربية والتعليم، 2022أ)؛ وربما تفسير ذلك يعود إلى أن من متطلبات الترقية لوظيفة أعلى يتطلب من المتقدم من مديري المدارس الثانوية أن يمتلك مهارات حاسوب، وتطبيقات

وبرامج إلكترونية؛ لذلك على الوزارة الاستمرار في اخضاع المديرين إلى تصورات تطويرية في الكفايات القيادية للمديرين الجدد والذين خبرتهم أقل من 10 سنوات بهدف تنمية كفاياتهم الإلكترونية، وكذلك للمديرين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات بهدف تمكينهم من كل ما هو جديد في مجال القيادة الإلكترونية وكفاياتها . وهذا بخلاف ما توصلت إليه دراسة أبو حية (2020) التي من نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإلكترونية لدى مديري المدارس التابعة للأونروا في غزة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت عن دراسة (Gerald, 2020) التي كان من نتائجها أنه ليس هناك فروق دالة في سلوكيات القيادة التكنولوجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.2.5 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية الثانوية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير البنية التحتية الإلكترونية (غير كافية، كافية، ممتازة).

تشير نتائج الفرضية الرابعة إلى أن قيمة الاحتمالية (Sig) في المجالات جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعني رفض الفرضية، أي أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير البنية التحتية الإلكترونية، وكانت هذه الفروق لصالح الذين في مدارسهم البنية التحتية الإلكترونية (كافية)، و(ممتازة).

وربما تعود هذه النتيجة إلى أن المدرسة ذات البنية التحتية الإلكترونية (الممتازة)، و(الكافية)، تجعل من ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية من قبل مديري المدارس، في مجالات الدراسة (العدالة والمواطنة الإلكترونية، والتخطيط الإلكتروني، والقائد الممكن، وتصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة) أكثر استدامة في الممارسة الإلكترونية، وأكثر تحفيزاً، وفاعلية في إنجاز المهام، وإدارتها من قبل عناصر المدرسة، حيث توفر البنية التحتية الإلكترونية (الكافية)، و(الممتازة) في المؤسسة التعليمية للخدمات الإلكترونية التي يحتاجها المدير، والمعلم، والطالب لممارسة التحول الإلكتروني، إذ أن من أهم أهداف الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن أولوياتها توفير بنية تحتية إلكترونية حديثة في المدارس الثانوية (وزارة التربية والتعليم، 2022ب). وهذا ما وجدته دراسة عبد ربه (2019) التي أوصت على أنه يجب توفير بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، وتأمينها في

المدارس، وكذلك ما وجدته دراسة السبيعي، والشهيري (2019) التي توصلت إلى أنه يجب توفير متطلبات لتطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس، ومن أبرزها المتطلبات التكنولوجية والإجرائية المتعلقة بالبنية التحتية الإلكترونية، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شاير (Shyr, 2017) التي توصلت إلى أنه يجب توفير بيئة تقنية مناسبة كمؤشر لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع عبد الرزاق (2016) التي توصلت إلى أن من دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب توفير عدد من المتطلبات، ومنها المتطلبات التكنولوجية المتعلقة في البنية التحتية الإلكترونية الملائمة، والتي تلزم لتطوير الكفايات الإلكترونية لدى مديري المدارس. وكذلك اتفقت مع دراسة حسانين (2013) والتي من نتائجها أنه يجب توافر عدد من المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث جاءت المتطلبات التكنولوجية والتي ترتبط بالبنية التحتية الإلكترونية المناسبة في المرتبة الأولى.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما التصور المقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين؟"

استناداً إلى ما ورد في الإطار النظري، (المحاميد، 2005؛ والوكيل 2012؛ Hayytov, 2013؛ وعبد النور 2019؛ Khan, 2016؛ Webster, 2017؛ الشهري 2018؛ Borel et al., 2019؛ Bratton, 2020؛ وعلام، 2020)، واستناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالكفايات القيادية الإلكترونية، (أبو حية 2021؛ والأغبري والملحم 2020؛ Yusof et al, 2019؛ Gerald, 2020؛ عبدربه 2019؛ السبيعي، والشهري 2019؛ والتويجري 2018؛ Shyr, 2017؛ وعبد الرزاق 2016؛ وإسماعيل، وعلى 2021).

وبناء على نتائج الدراسة الحالية، وبالإفادة من نتائج المقابلات مع عينة الدراسة من مديري المدارس والخبراء التربويين؛ وتحليلها تم تحديد خطوات بناء التصور المقترح، ومرتكزاته، ومكوناته وآليات نفيذه؛ بهدف تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، بما يتلاءم مع المتغيرات، والمستجدات المستمرة في مجال الكفايات الإلكترونية. وقد قام الباحث ببناء التصور اعتماداً على المكونات الآتية:

❖ تحديد الأهداف العامة، والخاصة بالتصور المقترح: قام الباحث بتحديد الهدف العام للتصور، وأهدافه الخاصة انطلاقاً من أهداف الدارسة، ومجالاتها الخمسة التي تشكل الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية.

❖ أسس التصور المقترح، ومنطلقاته: اعتمد الباحث مجموعة من الأسس والمنطلقات في بناء التصور منها ما انبثق من الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم ورؤيتها، وأخرى من

نتائج الدراسات ذات العلاقة، ونتائج تحليل المقابلات الشخصية مع مديري المدارس والخبراء التربويين، ولتطبيق هذا التصور بفعالية قام الباحث بتحديد متطلبات، وأسس لن يتم تنفيذ التصور بجودة إلا بتوافرها.

- الأساس الأول: التشاركية في التخطيط، واتخاذ القرارات فيما بين المديرين العاملين في مديرات التربية والتعليم وأطراف العملية التعليمية من مدارس ووزارة التربية والتعليم؛ والتشاركية بين مكونات العملية التعليمية هامة وضرورية، وهذا ما أكدته الحربي (2008) من أن التشاركية على فكرة رئيسة تحقق الشعور بالمسؤولية، ويحفزهم على إجادة العمل، والتعاون والانسجام.

-الأساس الثاني: إيجاد قنوات تواصل سلسلة تهدف إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس، وقد أشار سنيلمان (snellman, 2014) بهذا الصدد إلى أهمية تطوير مهارات اتصال جديدة لخلق أنشطة تعزز عملية التواصل، وتؤكد على الشعور بالعمل الجماعي؛ ما يساعد في توعية المديرين بأهمية تنمية قدراتهم وكفاياتهم إلكترونياً.

-الأساس الثالث: إعداد البنية التحتية الإلكترونية الحديثة للمدارس بما يتناسب مع الكفايات القيادية الإلكترونية المتجددة؛ وبهذا الصدد أكدت حاج أحمد (Haj Ahmad, 2016) على أهمية توفير بنية تحتية إلكترونية تتصف بالجودة، والقدرة على مواكبة المستجدات الإلكترونية الحديثة، مثل: تمديد الشبكات، والسرعة المناسبة للإنترنت، ومختبر حاسوب حديث، والألواح الذكية التفاعلية.

-الأساس الرابع: إيجاد قاعدة بيانات إلكترونية مرجعية تحتوي على احتياجات مديري المدارس التطويرية فيما يتعلق بتنمية النظام الإلكتروني في المدرسة، وقد أشار خان (Khan, 2016) إلى مجموعة من الفوائد لتوفير قاعدة بيانات لتعزيز امتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية، منها: تحسين جودة استرجاع المعلومات والبيانات المحفوظة، وسهولة تحديثها، وتجويد الأداء، وتقليل الأخطاء، والتواصل الفاعل مع أولياء الأمور في متابعة أبنائهم. وتحسين المخرجات المادية والبشرية كماً ونوعاً، وضمان الدقة، والموضوعية، والحد من التكلفة المالية.

-الأساس الخامس: توفير التمويل، والموازنة اللازمين؛ أكد بلانكن شيب (Blankenship, 2013) على أهمية تخصيص موازنة لدعم التكنولوجيا، وجعلها ضمن الأولويات في الخطط السنوية والتطويرية. وقد أشارت حاج أحمد (Haj Ahmad, 2016) إلى أهمية التخطيط لتوفير الدعم المالي؛ بهدف توفير التكنولوجيا الإلكترونية اللازمة، حيث يتطلب ذلك تعاون المسؤولين في الحكومة، ووزارة التربية والتعليم، وقادة المؤسسات التعليمية، وقد أوصت دراسة السبيعي والشهري (2019) إلى أهمية توفير المتطلبات جميعها؛ لتطبيق النظام الإلكتروني، وبخاصة المتطلبات التكنولوجية والإجرائية، وزيادة فرص التدريب لمديري المؤسسات التعليمية في مجال القيادة الإلكترونية؛ وهذا بدوره يتطلب تمويلاً مناسباً لتنفيذ التصور.

-الأساس السادس: تشكيل فريق داعم من الخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية، وقد أشار بلانكن شيب (Blankenship, 2013) إلى أهمية تشكيل فريق من الخبراء لدعم التكنولوجيا الإلكترونية، وتقديم الأفكار والمقترحات والتعرف على احتياجات المديرين والمعلمين التدريبية الإلكترونية، وتطوير قدراتهم الإلكترونية بشكل مستمر بما يتناسب مع المستجدات. وأكد عبدربه (2019) على أهمية توفير خبراء ذوي خبرة تكنولوجية عالية لتدريب المديرين، ورفع كفاياتهم الإلكترونية لما له فائدة في تحسين جودة النظام الإلكتروني وتصميمه.

-الأساس السابع : إيجاد نظام حوافز (مادية، ومعنوية)؛ لتحفيز المديرين المتميزين، فعملية التحفيز تسهم إلى حد كبير في جذب المديرين إلى الانتماء لعملية التدريب الممنهجة؛ وقد أشار علام (2020) إلى أهمية تشجيع المعلمين والطلبة على تفعيل الأدوات الإلكترونية في العملية التعليمية التعليمية من خلال توفير دليل للتعامل بمعايير واضحة مع الأجهزة الإلكترونية المتوفرة في المدرسة؛ لتحفيز الطلبة، والعاملين، وتشجيعهم على استخدامها، وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة في التكنولوجيا الإلكترونية، ووضع نسبة من تقييم الأداء للمعلمين على درجة استخدامهم للتكنولوجيا الإلكترونية.

❖ مسلمت التصور: تطرق الباحث إلى مجموعة من المسلمات لبناء التصور التي تعد أمراً أساسياً لتنفيذه، ومن أهم هذه المسلمات : (1) أن مديري المدارس من أهم عناصر النظام التعليمي، وأن تنميته قدراتهم يسهم في تعزيز جودة التعليم المدرسي في الظروف كافة، وطبيعة عمل المدير، ومهامه تفرض عليه تطوير علاقات متعددة، ما يتطلب منه تطوير الكفايات الإلكترونية؛ لذلك تناولت العديد من الدراسات تصورات مقترحة لتنمية قدرات المديرين وكفاياتهم، ولاسيما الكفايات القيادية الإلكترونية، كدراسة خليل (2018) والتي هدفت إلى تقديم تصور لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس في ضوء إدارة التميز، ودراسة السبيعي، والشهري (2019)، التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها، ودراسة رامن وآخرون (Raman et al, 2019) التي هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الثانوية على دمج المعلمين للتكنولوجيا في المدارس الثانوية، ودراسة يوسف وآخرون (Yusof et al., 2019) التي هدفت إلى تطوير وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية وتحديدها لقادة المدارس.

❖ إجراءات وآليات تطبيق التصور. لتنفيذ التصور تبنى الباحث تكوينين: (تكوين قبل الخدمة الإدارية التربوية، وتكوين أثناء الخدمة الإدارية التربوية)، وعمل الباحث على تفصيل الخطة

التنفيذية للتصور، والتي جمعت بين الجانب النظري، والجانب العملي والتطبيقي بما يتلاءم والكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية، وحاجاتها التطويرية المستمرة، والمهام المنوطة بهم على أرض الواقع. وقد انبثق من المكون الثاني برنامج تدريبي يدعم تطبيق التصور بشكل تكاملي، حيث تكون البرنامج التدريبي الذي يهدف إلى تنمية قدرات وكفايات مديري المدارس الثانوية الإلكترونية من (137) ساعة، تجمع ما بين اللقاءات النظرية وحلقات النقاش، و(203) ساعات عملية تطبيقية حيث تم التركيز على الممارسات العملية في تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية للفئة المستهدفة، وتم التركيز على التدريب، والممارسات الميدانية المستندة إلى المهمات التقويمية التي ترتبط بالمهام الفعلية لعمل مديري المدارس الثانوية ومتطلباتها، ما يسهم في استثمار الوقت وتعزيز جودة التدريب. وقد أشارت وزارة التدريب في مقاطعة أونتاريو (Ontario Ministry of Training, 2011) إلى أهمية أن تكون البرامج التدريبية مستندة إلى المهام، حيث أنه منهجية فاعلة في تطوير المشاركين، واستثمار قدراتهم. وإن هذه المنهجية تنسجم مع مبادئ تعليم الكبار. وقد عمد الباحث في هذا البرنامج إلى توظيف نظرية التعلم بالخبرة، والممارسة، وهي نظرية قدمها كولب (Kolb & Kolb, 2008) تركّز على فكرة أساسية تقوم على أن الخبرة تلعب دوراً أساسياً في التعلم، واعتبرها مصدراً للتعلم والتطور.

❖ آليات متابعة تنفيذ التصور: ولمتابعة تنفيذ التصور قام الباحث بوضع إجراءات وآليات عملية لمتابعة التصور المقترح، ومن هذه الآليات: صياغة التصور على شكل خطة إجرائية، تتضمن فعاليات التصور، وأهدافه العامة، والخاصة، وفعاليات التصور، وأنشطته وذلك لتكون خريطة التنفيذ العملية واضحة، ومن ثم وضع خطة للمتابعة والتقييم والرقابة بما يضمن تحقيق معايير الجودة لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية. حيث التخطيط المبني على أسس علمية يساعد في تحقيق الأهداف بجودة عالية. وهذا ما وجدته مبروك (2017) في أن بناء خطة تطويرية مبنية على رؤية ورسالة يساعد على المتابعة الفاعلة، وأنفق مع بلبل وكهادر (Bülbül & Çuhadar, 2012) على أن تنفيذ نظام التعليم المخطط داخل المدرسة، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا ورعاية الأنشطة التعليمية والتعلمية والتقييمية، يساعد المديرين على دمج التكنولوجيا في النظام بفعالية.

❖ المعوقات التي قد تواجه التصور والحلول المقترحة لها: اهتم الباحث بمجموعة من المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور مستقبلاً، من أبرزها: تكلفة البنية التحتية الإلكترونية المرتفعة؛ وقد أشارت أبو حية (2021) بهذا الصدد إلى ضعف البنية الإلكترونية المناسبة لتبني دمج التكنولوجيا؛ حيث إن توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة مكلف مادياً، وقد أشارت حاج أحمد

(Haj Ahmad, 2016) إلى أهمية توفير الدعم المالي من قبل قادة المؤسسات التعليمية؛ لتوفير التكنولوجيا الإلكترونية اللازمة، حيث يتطلب ذلك تعاون المسؤولين في الحكومة، ووزارة التربية والتعليم، وقادة المؤسسات التعليمية. وأن تنفيذ التصور المقترح بحاجة إلى وقت أثناء تنفيذه في فترة انتظام الدوام الدراسي، والكادر المؤهل غير كافٍ لتنفيذ المقترح. ومن المعوقات مقاومة التغيير من بعض مديري المدارس نحو القيادة الإلكترونية.

وقد اقترح الباحث مجموعة من الحلول لهذه المعوقات: (1) التشبيك مع وزارة التربية والتعليم، والمجتمع المحلي، المؤسسات الداعمة. وتوفير مصادر تمويل جديدة بما لا يتعرض مع الأنظمة والقوانين والتشريعات، لتوفير الموازنات والتمويل اللازمين للبنية التحتية الإلكترونية. وهذا يتفق مع جوكينن (Jokinen, 2005) الذي أكد على أهمية مهارات التشبيك، التي ترتبط بعلاقة إدارية على مستوى المؤسسة أكثر من ارتباطها بمهارات اجتماعية على مستوى الأفراد، وتتضمن بناء شراكة وتحالفات فاعلة. (2) الاعتماد على التطبيق الميداني في المهمات التي تخدم العملية الإدارية والتعليمية، واستثمار أيام السبت للقاءات وجاهية نظرية، وتفعيل الأنشطة العملية التي تقود إلى الابتكار والإبداع بما يخدم العملية التعليمية والإدارية، وذلك استثماراً للوقت دون أن يكون لتطبيق التصور تأثير سلبي على مهامه في المؤسسة التعليمية. (3) وضع رؤية زمنية مرنة تتكيف بين مراحل تطبيق التصور والعام الدراسي. (4) الاستثمار باللقاءات الإلكترونية لإرسال المهمات التقييمية، ومناقشتها. (5) إيجاد إدارة ذات كفاءة عالية، والحصول على دعم من الإدارة العليا؛ وهذا ما وجدته محمود (2015) من أن تعريف القيادات العليا وإقناعها للحصول على دعمها؛ للحد من مقاومة المتخوفين من التكنولوجيا لتكون شريكة في قيادة التحول الإلكتروني. وهذه الآليات تساهم في الحد من المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور. وهذا يتفق مع ما وجدته حاج أحمد (Haj Ahmad, 2016) من أن توظيف التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية يتطلب إدارة تتحمل المسؤولية، وتعد الخطط المالية لتوفير التكنولوجيا اللازمة، والبنية التحتية الإلكترونية الحديثة للمدارس. (6) التحول إلى النظام اللامركزي، والعمل ضمن فريق تطويري؛ ما يساهم إلى حد بعيد في تقليل المعوقات، وهذا ما أكدته محمود (2015) أن من آليات الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية التوجه والذهاب نحو اللامركزية، والعمل من خلال فريق متخصص. (7) من الحلول الهامة العمل على تطوير الأنظمة والتشريعات، ما يسمح بالتمكين الإلكتروني لمديري المدارس، حيث أكدت أبو حية (2021) أن من أهم التحديات التي تواجه التحول نحو القيادة الإلكترونية في مجتمعنا الفلسطيني

غياب الأنظمة والتشريعات، والسياسات التربوية، والتعليمية الداعمة لدمج التكنولوجيا، وتبنيها بالشكل المناسب.

4.5 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بعدد من التوصيات، وذلك بهدف الارتقاء بمديري المدارس الثانوية في فلسطين.

(1) أشارت نتيجة السؤال الأول إلى أن واقع الممارسة للكفايات القيادية الإلكترونية جاءت بدرجة "كبيرة"، وكانت هناك كفايات قيادية إلكترونية قيمتها متدنية بحاجة إلى تنمية؛ لذلك يوصي الباحث بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية بشكل ممنهج ومستمر بما يراعي المستجدات الإلكترونية. وتوصية ثانية لها علاقة بنتيجة السؤال الأول، وهي ضرورة الاستفادة من معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية.

(2) أشارت نتيجة السؤال الثاني المرتبطة بالفرضية الأولى إلى وجود فروق دالة إحصائية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبناءً على هذه النتيجة يوصي الباحث، بإيجاد نظام حوافز لقادة المدارس؛ لتشجيعهم على تنمية كفاياتهم الإلكترونية بشكل مستمر، حيث تتطور الكفايات القيادية الإلكترونية للمديرين الذكور؛ لتصبح درجة الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس، ومديراتها عالية ومتساوية. وتوصية أخرى لها علاقة بنتيجة الفرضية الأولى هي ضرورة إدراج الممارسات المرتبطة بالكفايات القيادية الإلكترونية ضمن تقييم الأداء السنوي لمديري المدارس، وبذلك لتشجيع المديرين الذكور لتنمية كفاياتهم الإلكترونية.

(3) أشارت نتائج السؤال الثاني المرتبطة بالفرضية الثانية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل؛ لذلك يوصي الباحث بضرورة الاستمرار في استقطاب الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير مدرسة، واختيارهم، ممن يحملون بكالوريوس تعليمي كحد أدنى، بالإضافة إلى مؤهل تربوي. وتوصية أخرى لها علاقة بنتيجة الفرضية هي ضرورة إيجاد دليل إجرائي يحتوي على التطبيقات، والبرامج لتعزيز الكفايات القيادية الإلكترونية، والممارسات المرتبطة بها لدى مديري المدارس من ذوي المؤهلات المختلفة.

(4) أشارت نتائج السؤال الثاني المرتبطة بالفرضية الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية؛ لصالح من خبرتهم الإدارية (10 سنوات فأكثر)؛ لذلك يوصي الباحث بضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم بتدريب مديري المدارس، وتنمية قدراتهم، وكفاياتهم الإلكترونية بناء على احتياجاتهم. وتوصية أخرى لها علاقة بنتيجة الفرضية الثالثة، وهي ضرورة تشكيل عناقيد من المدارس في مديرات التربية والتعليم؛ لتكون وحدة تدريب تكاملية؛ لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية بشكل تعاوني، وشمولي لدمج الخبرات الإدارية المختلفة؛ لتعم الفائدة بين الذين سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات.

(5) أشارت نتائج السؤال الثاني المرتبطة بالفرضية الرابعة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير البنية التحتية الإلكترونية لصالح البنية التحتية الإلكترونية الكافية، والممتازة؛ لذلك يوصي الباحث بتوفير بنية تحتية إلكترونية حديثة ومناسبة؛ يتم توزيعها بشكل عادل، ومتساو بين المدارس الحكومية، وتوصية أخرى لها علاقة بالسؤال الثاني، وهي ضرورة إيجاد بيئة إلكترونية ذات بنية تحتية محفزة وجاذبة؛ تشجع تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية.

(6) بناء على نتيجة السؤال الثالث، وهي أن التصور المقترح راعى في بنائه البيئة الفلسطينية، ونظامها التعليمي، ويصلح للتنفيذ، والتطبيق في هذه البيئة من وجهة نظر المحكمين، والمقيمين للتصور، وكذلك بحاجة إلى تمويل مستمر، وجهد، ووقت في التطبيق، يوصي الباحث بتبني التصور من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لدورها الهام، والمحوري في تطوير نظام التعليم في فلسطين.

(7) التصور المقترح انطلق من مبدأ أن تنمية العنصر البشري، وتطويره من أهم محاور نجاحه؛ لذلك يوصي الباحث، بالتنسيق بين وزارة التربية والتعليم، والتعليم العالي، والجامعات الفلسطينية؛ لاعتماد برامج تهدف إلى تجويد المخرجات البشرية، وكفاياتها القيادية الإلكترونية بما يتلاءم مع متطلبات نظام التعليم في فلسطين، وكفاياته، وتحوله الرقمي.

(8) التصور اهتم بالتشاركية في التخطيط، واتخاذ القرارات فيما بين المديرين ومكونات العملية التعليمية، وجعلها ضرورية، لذلك يوصي الباحث، بتعزيز مشاركة مديري المدارس في رسم السياسات، وصنع القرارات المتعلقة بالنظام التعليمي في فلسطين.

(9) من الأسس التي بني عليها التصور المقترح أن الكفايات القيادية الإلكترونية بحاجة إلى تنمية مستمرة، ومواكبة للمستجدات الإلكترونية؛ لذلك يوصي الباحث، بالعمل على نشر ثقافة التقييم، والتطوير الذاتي لدى مديري المدارس.

5.5 دراسات مستقبلية مقترحة

بهدف الاستمرار في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1- في البحث تمت دراسة الكفايات القيادية الإلكترونية وتنميتها، وقد يكون لهذه الكفايات وتنميتها تأثير على جودة الأداء المدرسي؛ لذلك يقترح الباحث دراسة العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الأداء المدرسي.

2- لقد تم تنفيذ البحث الحالي في المحافظات الشمالية، لذلك بهدف التعرف على الواقع الكفايات القيادية الإلكترونية في المحافظات الجنوبية يقترح الباحث دراسة واقع الكفايات القيادية الإلكترونية في المحافظات الجنوبية.

3- بما أن هذه الدراسة تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية، نؤمن بالتكامل بين المدرسة والجامعة، يقترح الباحث دراسة واقع الكفايات القيادية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

4- هدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع الكفايات القيادية الإلكترونية، ووضع تصور لتنميتها، لذلك يقترح الباحث دراسة فاعلية الكفايات القيادية الإلكترونية في القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور، محمد بن مكرم. (2003). *لسان العرب* (ط3). بيروت: دار صادر.
- أبو حطب، فؤاد، صادق، آمال. (2010). *مناهج البحث، وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ابو حية، نجاه شعبان. (2021). *درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية في فلسطين وسبل تحسينها* (رسالة ماجستير غير منشور). كلية الدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة.
- أبو خليل، ثائر علي. (2022). *ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها*. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 6(2).
- أبو صالح، محمد صبحي. (2001). *الطرق الاحصائية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو ناهية، صلاح الدين. (2000). *الطرق الاحصائية في البحث والتدريس*. ط2. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- أحمد، ثروت. (2013). *مبادئ الإدارة العامة*. مصر: مطبعة جامعة أسوان.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2006). *نظم المعلومات الإدارية في المعلومات المعاصرة*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- إسماعيل، آمال، وعلي عزة. (2021). *تصور مقترح لحاضنة أعمالا تكنولوجية بجامعة جنوب الوادي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في صعيد مصر*. المجلة التربوية، 7(91).
- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمد. (2004). *مقدمة في تصميم البحث التربوي*. غزة، فلسطين.
- الأغبري، عبد الصمد بن قائد، والملحم، عبد اللطيف بن صالح. (2020). *مدى تقدير ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لقياداتها*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 1(21)، 159-201.
- بدوي، ام الزين حسين. (2018). *درجة ممارسة الكفايات القيادية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في محافظة الطائف*. مجلة البحث العلمي في التربية، 17(19).
- بدير، كامل. (2008). *إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)*. بيروت: دار المنهل اللبناني.
- بكر، عبد الجواد، والسعودي، رمضان محمد، وعرجاوي، أحمد محمد. (2015). *كفايات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية*. الاسكندرية: دار الوفاء.

- البناء، هالة مصباح. (2013). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحربي، حمدان بن محمد. (2020). 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)، 82-105.
- الحربي، قاسم بن عائل. (2008). *القيادة التربوية الحديثة*. الأردن: الجنادرية للنشر.
- الحريري، رافده. (2010). *إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل*. ط2. عمان: دار الفكر.
- الحريري، رافده، وجمال، محمد. (2007). *الإدارة التخطيط التربوي*. عمان: دار الفكر.
- حسانيين، السيد أحمد. (2013). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي نظام الثلاث سنوات في مصر ومدى مساهمتها في تجويد العمل الإداري "دراسة ميدانية". *مجلة مستقبل التربية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية*، 19 (75).
- الحيلة، أحمد محمود. (2007). *تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق*. ط 5. عمان: دار المسيرة.
- الخضري، بدر نادر. (2019). *الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة، تكنولوجيا، تنمية)*. الكويت.
- الديب، إبراهيم. (2009). *مدير المستقبل، مدير القرن الواحد والعشرون*. ط5. المنصورة: أم القرى للنشر والترجمة.
- رضوان، أحمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الأردن لدورهم في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية، الكويت*، 30 (118)، 346-319.
- الزواهرة، معن أحمد. (2021). درجة إدراك مديري المدارس للقياد التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 12 (33)، (عدد خاص) آذار 2021.
- سالمان، علي. (2018). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. *المجلة العلمية*، 34 (2).
- السبيعي، خالد، والشهري، فاطمة. (2019). واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها. *المجلة التربوية*، 33 (130)، 98-59.

سليمان، أحمد. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.

سويلم، جملاء تركي. (2014). الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحومي للبنات في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

شاهين، شريف كامل. (2011). نحو خطة استراتيجية لإعداد المواطن الإلكتروني في المجتمع الليبي كخطوة لإعداد قيادات الإدارة الإلكترونية، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. مجلة المكتبة الأكاديمية، 16 (35)، 43-88.

الشهري، عجلان. (2018). القيادة الإلكترونية – منهج عملي مقترح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، والقانونية 2، (9)، 39-67.

صالح، علي، وأبو مخ، محمود. (2017). درجة ممارسة مديري للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلقة والثقافة التنظيمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الامارات، 41(1)، 141-183.

الصالح، نبيل. (2010). استراتيجيات الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

العازمي، عايض رجا. (2013). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين: بالتطبيق على المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت. مجلة فكر وإبداع، مصر، 24(3)، 51-78.

عبد الرزاق، ماجدة. (2016). تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس في ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 3 (8).

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

عبد ربه، عائشة. (2019). درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي قفيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مجلة الجامعة الإسلامية، 6 (27).

عبود، نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات). الرياض: دار المريخ.

العجمي، محمد. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.

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

عطوي، جودت عزت. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علام، عمر. (2020). دور المؤسسات (مدارس، جامعات، مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم/المتعلم. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، 201، 46-211.

العميرة، محمد. (2002). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمر، أحمد مختار. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. ط 1. القاهرة: عالم الكتب.

العمرى، رامي ضيف الله. (2019). ازدواجية القيادة والإدارة والفرق بينهما. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(16)، 130-141.

العنزي، حنان نابل، والتويجري، اريج محمد. (2018). واقع الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج للعام الدراسي 1438هـ. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، 19 (19).

العنزي، منصور عبد الله. (2014). *فاعلية برنامج مقترح في تنمية الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التقنيات التربوية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم* (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسم المناهج وطرق التدريس، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة.

غريب، عبد الكريم. (2003). *الكفايات التدريسية- المفهوم، التدريب، الأداء*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الغزو، أشرف، وعليمات، صالح. (2017). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للكفايات التكنولوجية من وجهة نظرهم، *دراسات، العلوم التربوية*، 44(4)، ملحق 2، 193-207.

الغضوري، حنان محمد. (2020). *هندسة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية. الكويت*.

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

الفهيد، سعاد. (2018). تصور مقترح لتكوين المعلم الباحث في الجامعات السعودية في ضوء مجتمع المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم أصول التربية، المملكة السعودية.

فودة، مهما عبد العظيم. (2021). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة. رابطة التربويين العرب، العدد 135، 525-543. جامعة الطائف، السعودية.

مبروك، فرج. (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. القاهرة: دار حميثر للنشر والترجمة.

مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. ط4. القاهرة: مكتبة دار الشروق الدولية.

المحامدة، ندى. (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المشرفي، سبيت بن سالم. (2015). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، مصر، 25(2)، 30-51.

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

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

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

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

الهواش، أبو بكر محمد. (2006). الحكومة الإلكترونية الواقع والآفاق. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2020أ، كانون أول، 3). المتابعة الميدانية للمدارس في صيغة التعليم المدمج. فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2020ب، تشرين الثاني، 1). لجان متابعة واقع المدارس في ظل جائحة كورونا. فلسطين.

- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2022). *الخطة الاستراتيجية 2022-2017*. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2022، تموز، 6). الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة. فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2021). *الكتاب الاحصائي السنوي 2021*. <http://moe.edu.ps>
- الوكيل، احمد. (2012). *الأسس العلمية للإدارة، مصر: دار المعرفة*.
- يونيسف. (2020). حالة الطوارئ العالمية المرتبطة بكوفيد 19. تم الاسترجاع من: <https://www.un.org/ar/coronavirus>

المراجع الأجنبية

- Blankenship, M. U. (2013). *Eight Ways to Model Technology Use*. Retrieved from: ASCD. (<http://www.ascd.org/publications/educationalleadership/apr13/vol70/num07/Eight-Ways-to-Model-TechnologyUse.aspx>).
- Borel, D., Young, J., Martin, G., Nicks, R., Mason, D., & Thibodeaux, T. (2019). School Principal Interns' Perceived Level of Preparedness for Technology Leadership. *International Council of Professors of Educational Leadership*, 20(1), 101-118.
- Bratton, J. (2020). *Organizational Leadership*. United States: Library of Congress Publishing.
- Bülbül, T. & Çuhadar, C. (2012). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği oz.-yeterlik algıları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi*. 12 (23), 474-499.
- Gerald, Sh. (2020). *Measuring Principals' technology Leadership and Principals' Behaviors: A quantitative study [Doctoral Dissertation]*, Virginia polytechnic institute and university Verginia tech, USA.
- Giles, s. (2016). *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders around the World*. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. & Dalgıç, G. (2010). Eğitim yöneticileri teknoloji liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 537-577.
- Haj Ahmed, A. Y. (2016). Aspects of Successful Integration of ICT in Schools, *SUST Journal of Educational Sciences*, 17(2), 170-176.

Hamzah, M.I. M, Juraime, F, & Mansor, A.N. (2016). Malaysian Principals Technology Leadership Practices and Curriculum Management. *Creative Education*, <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2016.77069> .

Hayytov, D. (2013). *Eğitim yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlik algıları ile öğretmenlerin teknolojiye yönelik tutumları arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
[http:// www.org.harvardbusiness](http://www.org.harvardbusiness).

Huggins, K, Klar, H, Hammonds & Buskey, F. (2017). Developing Leadership Capacity in Others: An Examination of High School Principals Personal Capacities for Fostering Leadership, *ucation of International Journal of Education Policy & Leadership*,12(1),1-15.

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

Israel, G. D. (1992). Determining sample size (Fact sheet PEOD-6). *Gainesville, FL: University of Florida*.
<https://www.tarleton.edu/academicassessment/documents/samplesize.pdf>.

±

Jokinen, T. (2005). Global Leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, Vol. (29), No. 3 pp. (199-216).

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

Kolb, A. & Kolb, D. (2008). *Experiential learning theory: A Dynamic, holistic Approach to management learning, education and development*, In S. J. Armstrong & C. Fukami (Eds.), *Handbook Of Management Learning*.

Kristy, J. (2010). *Training Effective Leaders*. Dale Carnegie and Associates.

Larry, L. Johanna, M. and Thmas, G. (2003). *Improving Principal Evaluation*, ERIC DIGEST, 172, html: www.erc.oregon.edu.

Ontario Ministry of Training, Colleges and Universities. (2011). Practitioner Guide to Task-based Programming. Available on:

http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/publications/OALCF_Task-B

±

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interviews. *Qualitative research in accounting & management*.

https://online.qsm.ac.il/pluginfile.php/743785/mod_resource/content/0/The%20qualitative%20research%20interview%20Qu%20and%20Dumay.pdf .

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

- Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.
- Shyr, W. J. (2017). Developing the principal technology leadership competency indicators for technical high schools in K-12 in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2085-2093.
- Snellman C. L. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110(2014), 1251 –1261.
- Vajarintaragoon, K., Bunkanan, P., Deelon, S., Poldech, S., & Thauyngam, K.,(2019). The Development Process PLC Competencies for school administrators in Buriram Province. *International Education Studies*. 12(6),
- Webster, Mark David. (2017). Philosophy Of Technology Assumptions in Educational Leadership. *Educational Technology & Society*, 20(1), 25-36 .
- Webster. (1997). *Third New International Dictionary of the English Language*, Unabridged with Seven Language Dictionary Chicago William. Benion Voll.n.c. Hopkins.
- Yorulmaz, A., & Can, S. (2016). The technology leadership competencies of elementary and secondary school directors. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 11(1), 47-61.
- Yucebalkan, B. (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. *Current academic studies in social science*, 1, 489-505.
- Yulia, H. (2020). Online Learning to Prevent the Spread of Pandemic Coronavirus in Indonesia. *ETERNAL (English Teaching Journal)*. 11(1).
https://www.researchgate.net/publication/341433948_Online_Learning_to_Prevent_the_Spread_of_Pandemic_Corona_Virus_in_Indonesia
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim M. Y. (2019). *Digital Leadership Among School Leaders in malaysia*. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485.

قائمة الملاحق

ملحق (1): الاستبانة بالصورة الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة العربية الأمريكية
ARAB AMERICAN UNIVERSITY

حضرة الأستاذ / الدكتور المحترم
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تحكيم الاستبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان: " الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وتصور مقترح لتنميتها ". وسيتم قياس واقع ممارسة الكفايات الإلكترونية لدى مديري المدارس من خلال هذه الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، حيث تكونت من خمسة مجالات وفقاً للمعايير الدولية في تكنولوجيا التعليم لقادة المدارس ISTE وهي: (المساواة والمواطنة الإلكترونية، قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكِن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو والممارسة المهنية المستمرة) وبصفتكم خبراء في هذا المجال يتشرف الباحث أن يضع بين يدي حضراتكم هذه الاستبانة لتحكيمها، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراجها بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتفضلوا بقبول الاحترام

الباحث: ثائر أبو خليل

بيانات المحكم:

اسم المحكم	المؤسسة التعليمية	الرتبة العلمية/ المسمى	التخصص

القسم الأول: المعلومات العامة: أرجو التكرم بوضع أشار (X) في المكان الذي يتفق وحالتك:

1-	الجنس	ذكر () أنثى ()
2-	سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات ()، من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()، 10 سنوات فأكثر ()
3-	المؤهل العلمي	بكالوريوس () ماجستير فأعلى ()
4-	البنية التحتية الإلكترونية	غير كافية () كافية () ممتازة ()

القسم الثاني:

يتكون هذا القسم من خمسة مجالات، وهي: المساواة والمواطنة الرقمية، قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكِن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني والممارسة الإلكترونية.

الرقم	الفقرة	الانتماء		الصياغة اللغوية		المناسبة		بنود وتعديلات مقترحة
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: المساواة والمواطنة الإلكترونية								
1.	يتابع حصول جميع الطلبة على التكنولوجيا الإلكترونية بشكل عادل وكاف في (المدرسة، والمنزل) من خلال سياسات التمويل والشراكات الداعمة.							
2.	يوفر سبل الأمان للمعلمين والعاملين والطلبة عند استخدام الأدوات، والبرامج الإلكترونية.							
3.	يقدم فرص تعلم جذابة وحقيقية باستخدام الأدوات والمواد، والتطبيقات الإلكترونية							
4.	يظهر أفضل الممارسات لقيادة تعلم العاملين، والطلبة إلكترونياً							
5.	يقدم تقييم ناقد للموارد والبرامج الإلكترونية للتأكد من دقتها، وجودتها							
6.	يعرف الطلبة والمعلمين بأخلاقيات وقوانين استخدام الأدوات والتطبيقات الإلكترونية لرفع الوعي بها.							
7.	يستخدم الأدوات الإلكترونية للمساهمة في التغيير الاجتماعي الإيجابي							
8.	يمثل نموذجا لأفضل الممارسات والسلوكيات لقيادة وتوجيه الآخرين إلكترونياً.							
9.	ينظم استخدام مختبر الحاسوب، ومصادر التكنولوجيا بعدل ومساواة لجميع الطلبة والمعلمين.							
10.	يشرك الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في استخدام الأدوات الإلكترونية بما يناسب قدراتهم واحتياجاتهم دون تمييز عن أقرانهم.							
المجال الثاني: قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني								
11.	يطور رؤية تشاركية مع المجتمع المدرسي لدمج التكنولوجيا الإلكترونية.							
12.	يشكل فريق تطوير من المعلمين، وخبراء التكنولوجيا لتحليل الواقع الإلكتروني، وتحديد الاحتياجات.							

الرقم	الفقرة	الانتماء		الصياغة اللغوية		المناسبة		بنود وتعديلات مقترحة
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
13.	يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لجمع البيانات والمعلومات لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية							
14.	يعد خطة استراتيجية تشاركية لتحقيق الرؤية القائمة على الشراكة لدمج التكنولوجيا الحديثة في المدرسة.							
15.	يسوق للرؤية المشتركة، والخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الحديثة عبر وسائل الاتصال الإلكترونية.							
16.	يتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا واستخدام الأدوات والبرامج والتطبيقات الإلكترونية.							
17.	يقيم بشكل مستمر مراحل تنفيذ وتقدم الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية							
18.	لاهتمام بدمج الأجهزة والبرمجيات واستبدال وتحديث الخطط التكنولوجية بما يتناسب مع التطورات.							
19.	يحسن باستمرار اليات استخدام الادوات والبرامج الإلكترونية بما يناسب المستجدات العملية التعليمية							
20.	يخصص الموازنة التقديرية المناسبة للمساعدة في تلبية الاحتياجات الإلكترونية للمدرسة.							
21.	يوفر الموارد المادية الحديثة، والموارد البشرية المؤهلة بما يكفل تحقيق التخطيط الإلكتروني لأهدافه.							
المجال الثالث: القائد المُمكن								
22.	يشجع المعلمين على تثقيف أنفسهم بإمكانات التكنولوجيا الإلكترونية في دعم الممارسة المهنية.							
23.	يستخدم التكنولوجيا للتواصل والتعاون بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.							
24.	يوظف الأدوات الإلكترونية في المهام اليومية، مثل: تطوير الميزانية ومتابعتها، والتواصل مع الآخرين، وجمع البيانات والمعلومات.							
25.	يبادر في تنفيذ برامج للمعلمين والطلبة لاكتشاف وتجربة التطبيقات والأدوات الإلكترونية اللازمة لدعم التعليم والتعلم.							
26.	يشجع التواصل التفاعلي بين المعلمين والطلبة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية بما يتناسب مع الموقف التعليمي							
27.	يشجع المعلمين لتفعيل مصادرة التكنولوجيا المتاحة في المدرسة، مثل: مختبرات الحاسوب، والسيورة الذكية بما يسهم في تلبية احتياجات الطلبة							
28.	يحفز المعلمين والطلبة للاستفادة من شبكة الإنترنت في مواكبة مستجدات الأدوات والتطبيقات الإلكترونية في عملية التعليم والتعلم.							

الرقم	الفقرة	الانتماء		الصياغة اللغوية		المناسبة		بنود وتعديلات مقترحة
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
29.	يعزز المعلمين والطلبة الذين يظهرون توظيفاً هادفاً ومبتكراً للأدوات الإلكترونية في دعم وإسناد التعليم والتعلم.							
30.	يتواصل مع أولياء الأمور من خلال البوابة الإلكترونية (e-school) ووسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة أداء الطلبة.							
المجال الرابع: تصميم النظام الإلكتروني								
31.	يحصّر جميع الأدوات الإلكترونية المتاحة في المدرسة لتعريف المعلمين عليها ووظائفها.							
32.	يتفق مع المعلمين على آليات توظيف الأدوات الإلكترونية المتاحة لدعم التعليم والتعلم.							
33.	يشجع العاملين والطلبة على استخدام النظم الإلكترونية، مثل: بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي (e-school)							
34.	ينسق مع الجهات المختصة لصيانة الأدوات، والبرامج الإلكترونية في المدرسة.							
35.	يحث الطلبة والمعلمين على المحافظة على الأدوات الإلكترونية المتوفرة في المدرسة.							
36.	ينسق مع ذوي العلاقة لتوفير اتصال آمن وفعال ومستمر بشبكة الإنترنت.							
37.	يشجع المعلمين للمشاركة في أنشطة حوسبة المناهج الدراسية، وإعداد المواد الإلكترونية لدعم الطلبة.							
38.	يوفر الأدوات الإلكترونية والبرامج المناسبة لطلبة الاحتياجات الخاصة.							
39.	يستخدم التكنولوجيا الإلكترونية لجمع وتحليل البيانات وتفسيرها، ونشرها لتحسين الممارسات التعليمية.							
40.	يطور أنموذج لنظام إلكتروني لجمع بيانات تقييم الطلبة.							
41.	يوظف الأدوات والبرامج الإلكترونية في تيسير العمليات والممارسات اليومية.							
42.	يستخدم التكنولوجيا الإلكترونية لتقدير وتقييم إدارة أنظمة العمل الإدارية.							
الخامس: النمو المهني والممارسة الإلكترونية.								
43.	يقدم الدعم المهني للمعلمين والطلبة عبر أدوات التكنولوجيا الإلكترونية							
44.	يحرص على مواكبة مستجدات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم العملية التعليمية.							
45.	يستخدم الأدوات الإلكترونية المناسبة في تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين.							
46.	يشارك المعلمين المواد الإلكترونية التي تساعد في تطويرهم المهني، مثل: (النشرات الإلكترونية المتخصصة، أوراق بحثية، تطبيقات، مقاطع فيديو).							
47.	ينسق لعقد برامج ولقاءات تدريبية للمعلمين والطلبة من قبل خبراء التكنولوجيا الإلكترونية							

						التربوية من المجتمع المحلي، والمؤسسات الشريكة.	
						يشجع المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية حول الاستخدام الهادف للأدوات الإلكترونية المتاحة	48
						يضع معايير للاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية في عملية تقييم أداء المعلمين الإلكتروني	49.
						يحتفظ بسجل انجاز تراكمي إلكتروني محدث لتوثيق أداء المعلمين.	50.
						يتابع تطوير المعلمين مهنيا، ليكونوا قادرين على استخدام التكنولوجيا الإلكترونية، لتلبية احتياجات الطلبة.	51.

شكرا لتعاونكم

الباحث: ثامر علي أبو خليل

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة "الكفايات القيادية لإلكترونية"

الرقم	اسم المحكم	الرتبة/ المسمى الوظيفي	التخصص	مكان العمل
1-	أ.د: وجيه ضاهر	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة النجاح
2-	أ.د: جولتان حجازي	أستاذ دكتور	تربية وعلم نفس	جامعة فلسطين التقنية
3-	د. خليل ياسين	مدير مدرسة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
4-	د. يوسف حروفش	مدير الدائرة الفنية/محاضر	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم/جامعة القدس
5-	د. محمد شعيبات	أستاذ مشارك	ادار تربوية	جامعة القدس
6-	د. إبراهيم النوري	مشرف تدريب/ مدرب	إدارة تربوية	المعهد الوطني للتدريب التربوي
7-	د. اياد توفيق أبو الرب	مدير مدرسة	آداب لغة عربية	وزارة التربية والتعليم
8-	د. دعاء وهبة	رئيس قسم التدريب	تعلم وتعليم	المعهد الوطني للتدريب التربوي
9-	أ. أروي ذياب ظاهر	مديرة مدرسة ثانوية	إدارة تربوية	بنات بيت إكسا الثانوية
10-	أ. حنان جبريل	مشرفة/ ومدربة	إدارة تربوية	المعهد الوطني للتدريب التربوي
11-	أ. فادي خليل	مدير مدرسة ثانوية	إدارة تربوية	ذكور عاتا الثانوية
12-	أ. طارق كاظم غيث	مدير مدرسة ثانوية	إدارة تربوية	مدرسة كفر عقب للتعليم الخاص
13-	أ. زيد القيق	مدير مدرسة ثانوية	إدارة تربوية	مدرسة الايمان/العيزرية

ملحق (3): الاستبانة بالصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة العربية الأمريكية
ARAB AMERICAN UNIVERSITY

حضرة المدير / الدكتور الفاضل:

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تعبئة استمارة دراسة علمية (أطروحة دكتوراة)

يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان: " الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وتصور مقترح لتنميتها ". ولهذا الغرض قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة بناءً على معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعلم لقادة التعليم-ISTE 2018 بحيث تكونت من خمس مجالات: (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، والقائد الممكن، وتصميم النظام الإلكتروني، والنمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة)، وذلك لمعرفة واقع الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس، وكذلك الخروج بتصور مديري المدارس الحكومية، والخبراء التربويين لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. ويعرف الباحث الكفايات القيادية الإلكترونية إجرائياً: مجموعة من المهارات، والمعارف والمبادئ والمتطلبات التي يمتلكها المدير بهدف توظيف التكنولوجيا الإلكترونية المحوسبة وتفعيلها، من أدوات وأجهزة وبرامج وتطبيقات وشبكة الإنترنت، ومواقع التواصل الرسمي، وغير الرسمي بما يخدم انتقال البيانات والمعلومات التي تحتاجها المدرسة لأداء أعمالها، وإنجاز مهامها، ومعاملتها، بطريقة إلكترونية في مجالاتها كافة، وعناصرها عامة؛ بما يساهم في تحقيق أهدافها بجودة وفعالية عالية. يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة التي سيكون لها الأثر في الحصول على أفضل النتائج، حيث إن كل ما تدلون به من آراء سيكون موضع اهتمام الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكراً لكم تجاوبكم، وتخصيص وقتكم لتعبئة هذه الاستمارة، أتمنى أن يتم قراءة فقراتها بعناية ووضع (x) في المكان المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم، وأن تكون إجاباتكم موضوعية معبرة عن واقعكم لتحقيق الأهداف المنشودة.

مع بالغ شكري ومودتي

الباحث: ثائر أبو خليل

القسم الأول: المعلومات العامة (البيانات الأولية لمديري المدارس).

أرجو التكرم بوضع أشار (X) في المكان الذي يتفق وحالتك:

1	الجنس	أ- ذكر () ب- أنثى ()
2	سنوات الخبرة في الإدارة	أ- أقل من 5 سنوات ()، ب- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()، ج- 10 سنوات فأكثر ()
3	المؤهل العلمي	أ- بكالوريوس () ب- ماجستير فأعلى ()
4-	البنية التحتية الإلكترونية للمدرسة	أ- غير كافية () ب- كافية () ج- ممتازة ()

يتكون هذا القسم من خمس مجالات مرتبطة بالكفايات القيادية الإلكترونية: (العدالة والمواطنة الرقمية، قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكّن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني والممارسة الإلكترونية المستمرة)) وتشتمل الاستبانة على (40) فقرة بناء على مقياس الأداء المتدرج حيث: (5) كبيرة جداً، (4) كبيرة، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً. يرجى قراءة الفقرات بتمعن ووضع (X) في المكان الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة.

الرقم	الفقرة	واقع الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
		5	4	3	2	1
المجال الأول: العدالة والمواطنة الرقمية						
1.	يتابع حصول جميع الطلبة على التكنولوجيا الإلكترونية بشكل عادل من خلال سياسات التمويل والشراكات الداعمة.					
2.	يوفر سبل الأمان للمعلمين والعاملين والطلبة عند استخدام الأدوات، والبرامج الإلكترونية.					
3.	يقدم فرص تعلم حقيقية باستخدام الأدوات والمواد، والتطبيقات الإلكترونية.					
4.	يظهر أفضل الممارسات لقيادة تعلم العاملين، والطلبة إلكترونياً.					
5.	يقدم تقييم نافذ لتحسين الموارد والبرامج وجودتها					
6.	يعرف الطلبة والمعلمين بأخلاقيات وقوانين استخدام الأدوات والتطبيقات الإلكترونية لرفع الوعي بها.					
7.	ينظم استخدام مختبر الحاسوب، ومصادر التكنولوجيا بعدل لجميع الطلبة والمعلمين.					
المجال الثاني: قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني						
		5	4	3	2	1
8.	يشكل فريق تطوير من المعلمين، وخبراء التكنولوجيا لتحليل الواقع الإلكتروني، وتحديد الاحتياجات.					
9.	يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لجمع البيانات والمعلومات لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية.					

10.	يعد خطة استراتيجية تشاركية لتحقيق الرؤية القائمة على الشراكة لدمج التكنولوجيا الحديثة في المدرسة.				
11.	يسوق للرؤية المشتركة، والخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الحديثة عبر وسائل الاتصال الإلكتروني.				
12.	يتابع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا واستخدام الأدوات والبرامج والتطبيقات الإلكترونية.				
13.	يُقيم بشكل مستمر مراحل تنفيذ وتقديم الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الإلكترونية				
14.	يهتم بدمج التكنولوجيا الإلكترونية، وتحديث الخطط التكنولوجية بما يتناسب مع التطورات.				
15.	يوفر الموارد الإلكترونية الحديثة بما يكفل تحقيق التخطيط الإلكتروني لأهدافه.				
المجال الثالث: القائد المُمكّن					
16.	يشجع المعلمين على تثقيف أنفسهم بإمكانات التكنولوجيا الإلكترونية في دعم الممارسة المهنية.				
17.	يوظف الأدوات الإلكترونية في المهام اليومية، مثل: تطوير الميزانية ومتابعتها، والتواصل مع الآخرين، وجمع البيانات والمعلومات.				
18.	يبادر في تنفيذ برامج للمعلمين والطلبة لاكتشاف وتجربة التطبيقات والأدوات الإلكترونية اللازمة لدعم التعليم والتعلم.				
19.	يشجع التواصل التفاعلي بين المعلمين والطلبة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية بما يتناسب مع الموقف التعليمي				
20.	يشجع المعلمين لتفعيل مصادر التكنولوجيا المتاحة في المدرسة، مثل: مختبرات الحاسوب، والسيبورة الذكية بما يسهم في تلبية احتياجات الطلبة				
21.	يحفز المعلمين والطلبة للاستفادة من شبكة الإنترنت في مواكبة مستجدات الأدوات والتطبيقات الإلكترونية في عملية التعليم والتعلم.				
22.	يتواصل مع أولياء الأمور من خلال البوابة الإلكترونية (e-school) ووسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة أداء الطلبة.				
المجال الرابع: تصميم النظام الإلكتروني					
23.	يحصّر جميع الأدوات الإلكترونية المتاحة في المدرسة لتعريف المعلمين عليها، وطرق تفعيلها.				
24.	يشجع العاملين والطلبة على استخدام النظم الإلكترونية، والمواقع الإلكترونية، مثل: بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي (e-school)، email.				
25.	ينسق مع الجهات المختصة لصيانة الأدوات، والبرامج الإلكترونية في المدرسة.				
26.	يتشارك مع المعلمين في حث الطلبة على المحافظة على الأدوات الإلكترونية المتوفرة في المدرسة.				
27.	ينسق مع ذوي العلاقة لتوفير اتصال آمن وفعال ومستمر بشبكة الإنترنت.				
28.	يشجع المعلمين للمشاركة في إعداد المواد الإلكترونية لدعم الطلبة.				
29.	يستخدم التكنولوجيا الإلكترونية لجمع وتحليل البيانات وتفسيرها.				
30.	يشجع المعلمين على نشر المصادر التعليمية الرقمية مثل: المواد الإلكترونية والفيديوهات التفاعلية، عبر المواقع الإلكترونية.				

31.	يوظف الأدوات والبرامج الإلكترونية في تيسير العمليات والممارسات اليومية.				
الرقم	الفقرة				
	واقع الممارسة				
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة جدا
الخامس: النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.	5	4	3	2	1
32.					يقدم الدعم المهني للمعلمين والطلبة عبر أدوات التكنولوجيا الإلكترونية.
33.					يحرص على مواكبة مستجدات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم العملية التعليمية.
34.					يستخدم الأدوات الإلكترونية المناسبة في تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين.
35.					يشارك المعلمين المواد الإلكترونية التي تساعد في تطويرهم المهني، مثل: (النشرات الإلكترونية المتخصصة، أوراق بحثية، تطبيقات، مقاطع فيديو).
36.					ينسق لعقد برامج ولقاءات تدريبية للمعلمين والطلبة من قبل خبراء التكنولوجيا الإلكترونية التربوية من المجتمع المحلي، والمؤسسات الشريكة.
37.					يضع معايير للاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية في عملية تقييم أداء المعلمين الإلكتروني.
38.					يحتفظ بسجل إنجاز تراكمي إلكتروني محدث لتوثيق أداء المعلمين.
39.					يشجع المعلمين على نشر مبادراتهم إلكترونياً
40.					يحث المعلمين على تقبل التغذية الراجعة لأعمالهم التي ينشرونها إلكترونياً.

شكرا لتعاونكم

الباحث: ثائر علي أبو خليل

رابط الاستبانة الإلكترونية:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfe_xrNIBQGLIjk4xoeTrMMjc_tCb4XpOla9X3ko9FxFuJmQ/viewform?usp=sf_link

ملحق (4): تسهيل مهمة الباحث إلى وزارة التربية والتعليم

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2022-3-7

إلى من يهمه الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب ثامر علي عبد الهادي رجا والذي يحمل الرقم الجامعي 201912662 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية، ويعمل على رسالة الدكتوراه خاصته بعنوان: "الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مدير المدارس الحكومية في فلسطين وتصور مقترح لتنميته" تحت إشراف الدكتور وجيه الضاهر. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة بهدف تيسر عملية تطبيق الدراسة على عينة الدراسة التطبيقية في المدارس الحكومية في فلسطين، حيث أن مجتمع الدراسة يشمل جميع مديري المدارس الحكومية في فلسطين، علماً أن الجهة المسؤولة هي وزارة التربية والتعليم. علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،


عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق (5): تسهيل مهمة الباحث في مديريات التربية والتعليم في فلسطين



لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة بحثية"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل"

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مدير المدارس الحكومية في فلسطين، وتصور مقترح لتنميتها."

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات وإجراء ومقابلات مع عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،

د. محمد مظر

٢/٢٤
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



٢

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين
السادة مديري عامين التربية والتعليم المحترمين
أ.د. وجيه ظاهر المحترم المشرف الرئيس على الدراسة -بريد الكتروني- Wajeeh.Daher@aaup.edu

ملحق (6): أنموذج المقابلات، وقائمة بأسماء المحكمين



الجامعة العربية الأمريكية
ARAB AMERICAN UNIVERSITY

المدير/الخبير/ الدكتور الفاضل:

التخصص:

المسمى الوظيفي/ الرتبة:

تحية طيبة،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

**الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وتصور مقترح
لتنميتها**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين؛ يرجى التكرم بالاستجابة للمقابلة الفردية مع حضراتكم؛ للإجابة عن أسئلة المقابلة.

وأدام الله عطاءكم

أسئلة المقابلة:

- 1- ما الإجراءات التي تقوم بها لتفعيل التكنولوجيا الإلكترونية في العملية التعليمية والإدارية؟ وكيف تضمن العدالة في وصول الطلبة والمعلمين للتكنولوجيا الإلكترونية؟ كيف تضمن الأمان الرقمي للطلبة والمعلمين في ظل الانتشار الموسع للانتهاكات التكنولوجية الإلكترونية؟
- 2- ما خطتك للتطوير الكفايات القيادية الإلكترونية؟ هل يمكن أن تخبرني بالمزيد من الأمثلة عن التطويرات التي قمت بها في مجال تطوير الكفايات الإلكترونية في المهام اليومية؟ ماذا فعلت عندما شعرت بقلق متزايد حول تنفيذ الخطة في الواقع، لتضمن تحقيق أهدافها؟
- 3- ما الممارسات التي تقوم بها كقائد لتشجيع المعلمين والطلبة على توظيف التكنولوجيا الإلكترونية في التعليم؟ في التواصل؟ في التطور المهني؟ وكيف يمكن تحقيق النظام في المدرسة ضمن فئات (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكّن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة)؟
- 4- ما البرامج التي اشتركت فيها؛ لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية؟ ما طبيعتها (نظري، عملي، مدمج)؟ ما مدتها الزمنية؟ ما الكفايات القيادية الإلكترونية التي اكتسبتها؟

5- بناء على تأملاتك، وخبرتك، ما تصورك -بخطوات وآليات- لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية في المستقبل لتواكب المستجدات، على صعيد (العدالة والمواطنة الرقمية، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني، القائد المُمكِن، تصميم النظام الإلكتروني، النمو المهني والممارسة الإلكترونية المستمرة) التي يجب ان يمتلكوها تبعاً لهذا التصور؟ وما أهم المنطلقات والمتطلبات التي ترى أنه يجب أن تتوفر لتطبيق تصورك لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية مستقبلاً؟

قائمة بأسماء المحكمين لأسئلة المقابلات

الرقم	الاسم	الرتبة/ المسمى الوظيفي	مكان العمل
1-	أ. ابتسام طه	مديرة مدرسة ثانوية	بنات القببية الثانوية
2-	أ. أروي ذياب ظاهر	مديرة مدرسة ثانوية	بنات بيت اكسا الثانوية
3-	أ. فادي خليل	مدير مدرسة ثانوية	ذكور عناتا الثانوية
4-	أ. طارق كاظم غيث	مدير مدرسة ثانوية	مدرسة كفر عقب للتعليم الخاص
5-	أ. زيد القيق	مدير مدرسة ثانوية	مدرسة الايمان/العيزرية
6-	د. راسم ابو خليل	مدير مدرسة ثانوية	ذكور مخماس الثانوية
7-	د. خليل ياسين	مدير مدرسة ثانوية	دير أبو ضعيف
8-	د. بلقيس محمد أبو جامع	أستاذ أصول التربية المساعدة	جامعة غزة
9-	د. إبراهيم النوري	مدرب، ومشرف تدريب	المعهد الوطني للتدريب التربوي
10-	أ. لبنى أحمد مجد	مشرف إدارات مدرسية	مديرة التربية والتعليم /قلقيلة
11-	أ. أيوب عليان	الوكيل المساعد للشؤون التعليمية	وزارة التربية والتعليم

ملحق (7): قائمة بأسماء المشاركين في المقابلات الشخصية

الرقم	الاسم	الرتبة/ المسمى الوظيفي	مكان العمل
1-	أ.ابتسام طه	مديرة مدرسة ثانوية	بنات القببية الثانوية
2-	أ.نور وليد يوسف	مديرة مدرسة ثانوية	مدرسة بنات بير سيرا
3-	د. اياد توفيق أبو الرب	مدير مدرسة ثانوية	وزارة التربية والتعليم
4-	أ. أروي ذياب ظاهر	مديرة مدرسة ثانوية	بنات بيت اكسا الثانوية
5-	أ. فادي خليل	مدير مدرسة ثانوية	ذكور عناتا الثانوية
6-	أ. طارق كاظم غيث	مدير مدرسة ثانوية	مدرسة كفر عقب للتعليم الخاص
7-	أ. زيد القيق	مدير مدرسة ثانوية	مدرسة الايمان/العيزرية
8-	د. راسم أبو خليل	مدير مدرسة ثانوية	ذكور مخماس الثانوية
9-	أ.يلال عبد ربه	مدير مدرسة ثانوية	وزارة التربية والتعليم
10-	د. خليل ياسين	مدير مدرسة ثانوية	دير أبو ضعيف
11-	د. بلقيس محمد أبو جامع	أستاذ أصول التربية المساعدة	جامعة غزة
12-	د. إبراهيم النوري	مدرب، ومشرف تدريب	المعهد الوطني للتدريب التربوي
13-	أ. لبنى أحمد مجد	مشرف إدارات مدرسية	مديرة التربية والتعليم /قلقيلة
14-	د. دعاء وهبة	مدير اعداد المواد التدريبيه	وزارة التربية والتعليم
15-	أ.محمد سامي مخالفة	مدير عام التربية والتعليم	مديرية ضواحي القدس
16-	د. يوسف حرفوش	مدير فني، محاضر	مديرية ضواحي القدس/جامعة القدس
17-	أ. حنان جبريل	مدرب، ومشرف تدريب	المعهد الوطني للتدريب التربوي
18-	أ.عمر قدح	مشرف تدريب	مديرية تربية ضواحي القدس
19-	أ.سهى زيادة	مدربة، ومشرفة تدريب	المعهد الوطني للتدريب
20-	أ.منى حداد	رئيس قسم متابعة الإدارات المدرسية	مديرية الخليل

ملحق(8): مقابلات الخبراء التربويين، والمديرين، وتحليلها

(1) المقابلات مع الخبراء التربويين، وتحليلها					
مخالفة	حرفوش	حنان	عمر	سهى	أنماط متفق عليها لصياغة التصور
تحديد الاحتياجات ورصدها على صعيد الموارد المادية الإلكترونية، وحاجات المديرين للكفايات الإلكترونية، وتفعيل مجتمعات التعلم الإلكتروني بين المعلمين، والتواصل مع ذوي الخبرة التكنولوجية لإشراكهم في التحول الإلكتروني. عقد دورات لأولياء الأمور وتوعيتهم بالتكنولوجيا الإلكترونية، وتطوير برامج تدريبية إلكترونية بناء على تحديد الاحتياجات وتعزيز التعاون والشراكة مع المجتمع المحلي بهدف الدعم والمساندة، وتطوير مهارة التعلم الذاتي الإلكتروني للمديرين والاستفادة من الفرص والتدريبات قصيرة المدى وطويلة المدى لتتواءم مع التغييرات في الكفايات الإلكترونية. وإعداد فريق دعم للتكنولوجيا داخل المدارس، واختيار مديرين بناء على معايير وشروط تأخذ التكنولوجيا أهمية فيها، وإعطاء المديرين صلاحيات واسعة في مهامهم، وتوفير بنية تحتية ملائمة ومناسبة إلكترونية، وعلى وضعي السياسات العمل قيادة التحول	متابعة مديري المدارس بشكل ممنهج يجب تحديد احتياجاتهم، وتوثيقها في منظومة تحتوي على بيانات لهذه الاحتياجات، وتحديثها بشكل مستمر، وتوفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة، وتوفير الرزم التعليمية على صعيد المدير والمعلم وأولياء الأمور عناصر العملية التعليمية، وضرورة العمل على إشراك المعلمين في وضع الخطط التطويرية الإلكترونية. والتشبيك والشراكة مع المجتمع المحلي لتوفير أجهزة. -وضع الأولويات في هذا المجال وتوعية أولياء أمور الطلبة بالإدارة، والتعلم الإلكتروني وتفعيل دورهم كشركاء. و التواصل مع ذوي الخبرة التكنولوجية للاستفادة من خبراتهم. والتطوير المستمر للمديرين وتعزيز نمط القيادة الرقمية في ظل عصر الرقمنة. من خلال الدورات التدريبية، ومتابعة تنفيذ المعارف	تحديد الاحتياجات الإلكترونية للمديرين وتطوير كفاياتهم الإلكترونية من خلال برنامج تدريبي متكامل. ومتابعة تنفيذ الخطة وجاهايا والكرونا والقيام بالمتابعة والتقييم المستمر، والقائد الممكن التخطيط بالمشاركة مع أعضاء المجتمع المدرسي، وتحديد الاحتياجات على صعيد المدرسة، أو الأفراد. وتفعيل المعلمين المتميزين والاستفادة من قدراتهم في تدريب الزملاء، وتشجيع البحث العلمي والإجرائي في مجالي التعليم والتعلم والمجال الإداري من قبل مدير المدرسة نفسه، وتوظيف وسائل التواصل لخدمة العملية التعليمية والإدارية. وأصبح هناك حاجة لإضافة البعد الإلكتروني والرقمي، والتغيير نحو التحول الرقمي. وتفعيل الفرق التطويرية الداعمة، سياسة تشاركية في تنمية كفايات المديرين. والعمل وضع أسس ومعايير لاختيار وتعيين مديرين بناء على أسس حديثة تأخذ بالحسبان امتلاك المتقدمين لوظيفة	دراسة احتياجات المدرسة والمعلمين. التدريسية والتنسيق والشراكة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي بهدف تطوير قدرات الخرجين قبل تعيينهم والخبراء والتربويين في اعداد المطلوب والمناسب لهم. والتواصل مع المجتمع المحلي لدعم المدارس ماديا وما يلزم قدر الإمكان، وتحديد برنامج للتدريب، وتطبيقه بشكل عملي وميداني. وتأسيس قاعدة بيانات تحتوي على الاحتياجات التدريسية، والبيئة الإلكترونية. وضع الخطط بعد التحليل البيئي وبالاعتماد على الرؤية والرسالة وتدريب المعلمين بعد توفير كافة الامكانيات التكنولوجية، وتفعيل دورهم بشكل عادل، ومتابعة مستمرة وتقييم وتقديم التغذية الراجعة، والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وذلك بعقد الدورات التدريبية لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية أثناء	- تحديد الاحتياجات التدريسية الإلكترونية للمديرين وأعضاء هيئة التدريس. وضع خطة تفعيل التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم، تدريب مستمر للمديرين أثناء الخدمة على تفعيل التكنولوجيا في الإدارة والتعليم، وتوظيف التطبيقات اللازمة لتفعيل التكنولوجيا في التعليم، وإجراءات تفعيل التكنولوجيا في الجانب الإداري، وتطوير كفايات المدير التكنولوجية، وتفعيل استخدام التكنولوجيا في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور، وتفعيلها في تخزين البيانات(قاعدة حفظ بيانات (إلكترونية)، وتفعيل التكنولوجيا في المراسلات الرسمية، ووضع خطة تشاركية مع المجتمع المحلي الإلكتروني، واعداد الفرق عمل، وتفعيل المراسلات الرسمية عبر	اتفق المشاركون على أهمية تحديد الاحتياجات التدريسية الإلكترونية ورصدها للمديرين. وأوضح المشاركون أهمية وضع قاعدة بيانات لاحتياجات المديرين التدرسية. وأكد المشاركون على أهمية وضع برنامج تدريبي متكامل. وعقد الدورات التدريبية المعززة للكفايات القيادية الإلكترونية للمديرين أثناء الخدمة بناء على تحديد احتياجاتهم. ولتحديد الاحتياجات التدريسية أكد المشاركون في المقابلات على أهمية التحليل البيئي، والاستراتيجية للمدرسة وعناصرها بهدف وضع الخطط للتحول الرقمي. وأكد الخبراء على أهمية الشراكة والتشبيك مع عناصر العملية التعليمية في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية من وزارة، ومؤسسات داعمة، ومجتمع محلي، وأولياء أمور، وخبراء ذوي خبرة إلكترونية، والجامعات الفلسطينية وقد أشار

الرقمي من خلال اعداد البرامج وتبنيها، والتنسيق مع الجامعات ووزارة التربية والتعليم العلي لتحسين مخرجات الخرجين ومهاراتهم، والتوأمة مع مؤسسات تعليمية محلية وإقليمية ومتقدمة. وتوظيف التطبيقات الالكترونية للعمل بها في المهام اليومية.	والمهارات الالكترونية التي اكتسبها المدبرون من خلال متابعة تنفيذ العملية التعليمية التعلمية باستخدام التكنولوجيا وأدواتها وتوفير بيئة تكنولوجية جاذبة، ضمن بيئة الكترونية حديثة	مدير الكفايات القيادة الالكترونية. يقول: " يجب مراعاة في القيادة الإلكترونية التحول الرقمي البيئة الفلسطينية حتى تحقق الفاعلية المطلوبة".	الخدمة يقول: " من الهام القيام بعملية تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية؛ لأن المدير من العناصر الهامة في النظام التعليمي".	لايميلات الرسمية الخاصة بالمعلمين والطالبة والتدريب المستمر ومواكبة الامور المستحدثة باستمرار، والمتابعة المستمرة والتقييم بهدف التحسين، والتحسين، والاستفادة من ذوي الخبرة، وتفعيل مجتمعات التعلم المهني، وتطوير ذاتي، والمساواة والمواطنة الرقمية، وتوفير الاجهزة لجميع الطلاب والمعلمين، وتوفير خدمة الانترنت بالتعاون مع المجتمع المحلي.	المشاركون إلى أهمية اختيار المديرين قبل الخدمة بناء على معايير واسس تهتم بالجانب الإلكتروني ومن الأمور التي اكدها المشاركون في المقابلات على أهمية التواصل الإلكتروني وتوظيفه في تميزهم الإلكتروني واتفق المشاركون على أهمية المتابعة المستمرة لتنمية كفايات المديرين الإلكتروني وقد أشار المشاركون إلى أهمية قيادة التخطيط الإلكتروني بهدف التنمية المستمرة للكفايات القيادية الإلكتروني وقد بين المشاركون في إجاباتهم على أن العدالة والمواطنة الرقمية هي من الأسس الهامة لبناء التصور . واتفق المشاركون على أهمية قيادة التحول الرقمي من خلال وضع السياسات التي تعزز هذا المفهوم من ناحية عملية والبناء على سياسات واضحة الرؤى وبشكل مستمر.
منى	أيوب	إبراهيم	بلقيس	لبنى	
- اجراء دراسة مسحية لتحديد الامكانات المادية والبشرية المتوفرة في المدارس. وتوفير الاجهزة والتطبيقات اللازمة والعمل على تدريب المديرين، والمعلمين على استخدامها، ودمج الطلاب والمعلمين في دورة الامن السيبراني (cyber security). واخض اع المديرين لتدريبات لتزويدهم بمهارات الكترونية تمكنهم من القيام بمهامهم الوظيفية اليومية بكفاءة وفعالية، و تحليل الواقع الالكتروني وتحديد الاحتياجات. وجمع البيانات لاستخدامها في اعداد الخطة. واعداد رؤية مستقبلية مبنية على الدمج بين	- تدريب قادة المدارس على مهارات الحاسوب، وتطبيقاته من خلال البرامج المبرمجة، وتعزيز قيمة المواطنة الرقمية لدى المديرين من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة. ومراعاة الفروق الفردية بناء على تحديد الاحتياجات تنمية قدرات المديرين على التطبيقات، مثل: تيمز أصبحت وسيلة لاستمرارية للتعلم عن بعد ، والشراكة الفاعلة مع أركان العملية التعليمية، مثل: إدارة التعليم، والمدارس والمديرين، وديوان الموظفين، وأشارك الجامعات	- العمل على رصد الاحتياجات التدريبية والعمل على الحاق المديرين. والعمل على تفعيل النظام الإلكتروني. بالشراكة مع المديرية ووزارة التربية والتعليم، والمؤسسات ذات العلاقة، وقيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني. يقول: "هناك العديد من الإجراءات التي يمكن القيام بها لتفعيل التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم وفي الأمور الإدارية على مستوى عملية التعليم والتعلم، والإدارة الإلكترونية، يقول: " العمل على التوعية بديانة	- معرفة الاحتياجات في المجال المادي والبشري ورصده دائما. تدريب المشاركين على تفعيل الوسائل التكنولوجية في عملية الإدارة و التعليم بشكل دائم. وتحقيق العدالة عند التحول الى التعلم الإلكتروني عمل دورات مستمرة ومواكبة ما هو جديد، والمتابعة المستمرة، والتقييم المستمر، والتغذية الراجعة باستمرار، تنمية ثقافة التطوير الذاتي ، والعدالة والمواطنة الرقمية، وتوفير الاجهزة لجميع الطلبة والمعلمين، وتوفير البنية التحتية للمدارس التي يخضعهم	- بالنسبة للاجراءات فهي في نطاق (المديرين، والمعلمين، والطلاب) البنية التحتية، والمجتمع المحلي يجب تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية لمديري المدارس وتنسبهم لدورات على مستوى المديرية ومستوى المدرسة وتوفير جميع مصادر المعلومات لهم، يقول: يجب تحديد هذا الاحتياجات يتم ذلك من خلال تدريب الإداريين والمعلمين، والطلبة واولياء الأمور. والتخطيط المبني	وقد أكد المشاركون في المقابلات على أهمية توفير بيئة تحتية الكترونية في المدارس الحكومية بهدف من أجهزة حديثة، وشبكة انترنت سريعة لتيسير عملية التحول الإلكتروني في المدارس، ومواكبة التطورات في هذا المجال، ويمكن المدير من قيادة

التغيير من خلال امتلاكه للكفايات الإلكترونية. واتفق المشاركون على أهمية البحوث العلمية والإجرائية في تنمية كفايات المديرين الإلكترونية. وأكد المشاركون على أهمية توفير بيئة الكترونية جاذبة ومحفزة للمديرين. وأكد المشاركون على أهمية التطوير الذاتي والنمو المهني المستمر واستثمار الفرص المتاحة بهذا الصدد. من خلال التكيف مع الأولويات والإمكانيات. وأكد المشاركون على أهمية وجود قائد يؤمن بالقيادة الإلكترونية، ويكون ممكن قيادة عملية التغيير، يكون قادر على تصميم نظام إلكتروني متكامل.	على التحليل البيئي (ضعف القوة، فرص، تهديدات) وجمع البيانات بسرعة ودقة عالية. والإشراف على العمل من خلال المنصات ومتابعته بسهولة، ومهارة الاتصال والتواصل الإلكتروني مع جميع العاملين والمعلمين. والتعاون والشراكة والعمل بروح الفريق الواحد من الأهمية أعداد برنامج تدريبي متخصص الكفايات الإلكترونية يقول: "أن عملية التغير بحاجة إلى تصميم نظام إلكتروني متكامل مدعوم من أطراف العملية التعليمية.	مديرها للتدريب الإلكتروني. وقيادة التخطيط الإلكتروني، وتحديد الاحتياجات المادية للمدارس في مجال التكنولوجيا، ووضع الخطط بناء على الأولويات والإمكانيات. ومتابعة تنفيذ الخطة وجاهايا والكروني والقيام بالمتابعة والتقييم المستمر، والتدريب المستمر للمديرين على الكفايات الإلكترونية. القائد والممكن: مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في عملية التخطيط الإلكتروني، تعزيز المبادرات الناجحة والمتميزة من أجل تحفيز عملية التطوير وتبادل الخبرات، وتفعيل صفحات المدرسة على مواقع التواصل الاجتماعي، والتشبيك مع المؤسسات في المجتمع المحلي ووزارة التربية بهدف تطوير العمل في تكنولوجيا التعليم والإدارة.	لتفعيل التكنولوجيا وتغيير اتجاهات الطلبة والمعلمين تجاه استخدامهما في عملية التعليم والتعلم، والحرص على إيجاد كادر متمكن يمكن له نقل الخبرات والمعرفة". والعمل على التطوير المهني للمديرين لإكسابهم الكفايات الإلكترونية من خلال برنامج تدريبي لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. وتوفير كل ما يلزم من بنى تحتية، وضع المعايير في اختيار مديري المدارس. وكذلك تفعيل الشراكة مع الجامعات الفلسطينية.	لتحسين مخرجاتها لتناسب وسوق العمل. وتبني وزارة التربية والتعليم الرقمي، ومن الأهمية استقطاب واختيار المديرين بناء على أسس، والتخطيط لتوظيف التكنولوجيا في الإدارة والتعليم. وعقد دورات تطويرية في مجال الكفايات الإلكترونية بشكل مستمر. وتوعية المديرين والمجتمع تقبل التغيير والتحول الرقمي استعدادا للمستقبل الرقمي، وتبني سياسات استراتيجية تقود الى التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم. وعقد الدورات التدريبية المعززة، وبرنامج تدريبي الكتروني يساهم في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية.	التكنولوجيا القديمة والحديثة. ومتابعة تنفيذ وتطبيق الخطة وتحديثها بما يتناسب مع الموارد الإلكترونية الحديثة. وحصر جميع الأدوات الكترونية المتاحة للمدرسة. ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. والعمل على عقد لقاءات وبرامج بشكل مستمر. وتطوير برامج تدريبية الكترونية بناء على الاحتياجات. تعزيز التعاون والشراكة مع المجتمع المحلي، وتطوير مهارة التعلم الذاتي والتأمل وتشجيع التنمية الإلكترونية من خلال تطوير مهارات البحث العلمي، وتنمية الاتجاهات. وقيادة التخطيط إلكترونية: تحديد الاحتياجات التدريبية. وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، توفير بيئة تكنولوجيا فاعلة وحديثة. القائد الممكن: والمتابعة، والتأثير المستمر للتطوير، وتنمية التكنولوجيا للعاملين واشراكهم في القرارات المرتبطة بالتكنولوجيا الإلكترونية.
---	--	---	---	---	---

(2) مقابلات مديري المدارس، وتحليلها					
رأسم	فادي	طارق	إبتسام	أروي	أنماط متفق عليها لصياغة التصور
لا بد من العمل على اختيار وتعيين المديرين ذوي المهارات التي تناسب متطلبات النظام التعليمية في فلسطين واحتياجاته، و يمتلكون معرفة إلكترونية	- ضرورة العمل على إشراك المعلمين في وضع الخطط التطويرية. وتوفير مختبر للحاسوب ذات بنية تحتية حديثة.	- من الهام عقد البرامج والدورات التدريبية للمديرين أثناء خدمتهم وبشكل مستمر في مجالات: المواطنة، الرقمية، والعدالة في اعداد وتوفير البنية التحتية الإلكترونية.	- تنمية كفايات المديرين القيادية الإلكترونية، لكي يتمكنوا من مواكبة المستجدات في مجال تكنولوجيا التعليم، مثل: استخدام المنصات التعليمية الإلكترونية بعقد الدورات	- تحديد الاحتياج، حيث يتم تدريب الإداريين والمعلمين بناء على رصد احتياجاتهم، وتدريبهم بشكل عادل، والعمل على توفير الأجهزة بشكل متساو.	- اتفق المديرين المشاركون في المقابلات على أهمية تحديد الاحتياجات ورصدها بما يتناسب ورغبتهم التطورية في الكفايات الإلكترونية.
					- ومما اتفق عليه المشاركون أنه لا بد من عقد دورات تدريبية: إنشاء الخدمة، مثل الدورات الممكنة، والبرامج التدريبية التي تجمع بين المعارف النظرية، والمهام التطبيقية، والتدريب يكون ذلك على مدار سنوات الخدمة، بناء على احتياجاتهم المتجددة. وأكد

بأسس التكنولوجيا من خريجي الجامعات - تطوير مهارة التعلم الذاتي، لمواكبة التطورات الالكترونية ومستجداتها. ومن أبرزها وسائل التواصل الإلكتروني لتوظيفها في عملية التطوير والتكيف مع المستجدات. - من الأهمية توفير البنية التحتية المناسبة، والتشبيك مع المجتمع المحلي ومؤسساته بهدف الحصول على الدعم والمساعدة في عملية التحول الإلكتروني وتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. - يقول: "الألتحاق بورشات عمل والسدورات المتاحة من قبل القائمين على التدريب من الاستفادة الفرص التي تعرضها الوزارة أو الجامعات في التعليم المستمر. - إعطاء أهمية للتشاركية في التخطيط الإلكتروني لفئات المدرسة (معلم، طالب، ولي أمر).	المدى - يقول: يجب تحديد هذا الاحتياج، ومن ثم تدريب الإداريين والمعلمين، والطلبة وأولياء الأمور على التكنولوجيا. - التخطيط المبني على التحليل البيني. - الاستفادة من الفرص والتدريبات قصيرة المدى، ووظيفة المدى لتتلاءم مع التغييرات المتسارعة واكتساب المهارات الجديدة. - اختيار مديريين قبل الخدمة بناء على معايير عالية، بهدف أعاد قادة للتحول الإلكتروني. - توفير بنية تحتية ملائمة ومناسبة إلكترونية وذلك من الشراكة مع مؤسسات مجتمعية وطنية تكنولوجية لدعم عملية التغيير الإلكتروني.	رصد الاحتياجات التدريبية - الحاق المديرين إلى دورات تطويرية. حيث أن التغيير الإلكتروني يكون من المدير أولاً وتمكينه باستمرار. بإحضاره للتدريب المستمر. يقول: " من المهم تمكين المديرين إلكترونيًا، من خلال البرامج التدريبية، والسدورات الدعمة ومن ثم المعلمين؛ ليصبحوا قيادات تربوية ذوي كفايات تكنولوجية إلكترونية". - اعداد فريق تطوير و دعم للتكنولوجيا في المدارس مساند لقائد المدرسة. - توفير بيئة تكنولوجية جاذبة، متكاملة في عناصرها، ومقوماتها.	ورشات العمل والبرامج التطويرية " - العدالة والمساواة الرقمية للمعلم والطالب لتفعيل العملية التعليمية تقول: " يمكن تنمية كفايات المديرين الإلكترونية من خلال برنامج يستهدفهم من خلال توزيع زمني مختلف بحيث يتيح لهم مواكبة المستجدات. وتقول: " أن الشراكة الفاعلة مع المجتمع المحلي والخيرين من أفراده يساع في توفير أجهزة للطلبة الذين ينحدرون من أسر ذات دخل متدني". - تفعيل التكنولوجيا الإلكترونية في المعاملات والإدارة الإلكترونية، وتنمية قدرات المديرين على استخدام المنصات والبرامج التعليمية الإلكترونية وأدواتها بهدف قيادة التحول الرقمي. لاد من الأعداد المستمر للمديرين أثناء الخدمة بناء على تحديد الاحتياجات والمستجدات.	خبراتهم بعقد دورات لسلأهل والمعلمين للطلبة حول استخدام بعض البرامج الحديثة. - الشراكة مع مؤسسات تعليمية ومجتمعية لتنمية الكفايات الإلكترونية والتوعية أهميتها. - تقول: "بعد التدريب النظري لا بد من التطبيق، إذ يُعلن أن فترة التدريب انتهت، ويطلب من الإداريين والمعلمين خوض التجربة بناء على ما تم التدريب عليه، وهنا يتم مساعدة من بحاجة للمساعدة حتى يتقن المهارة المطلوبة. - من الأولويات في هذا المجال توعية أولياء أمور الطلبة بالتعلم عن بعد ودورهم كشريك أساسي في عملية التنمية الإلكترونية. - تصميم، وتطبيق النظام الإلكتروني في التعليم، والإدارة. تدريب مستمر من خلال عملية تخطيط مستمرة لعناصر العملية التعليمية بداية من المديرين.	المشاركون في إجاباتهم على أهمية المساواة العدالة في عملية التدريب، ومن الأمور الجديرة بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية توفير بنية تحتية إلكترونية لتعزيز عملية تنمية القدرات وتشجيعها، في استخداما بهدف تعزيز وتحفيز المديرين على تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. وأكد المديرين في إجاباتهم على أهمية تنمية قدرات مديري المدارس بناء على الأولويات والرغبة والقدرات للمديرين. وأشار المشاركون إلى أهمية الدمج في عملية التدريب بين المعارف النظرية والتطبيق العملي، واستثمار وسائل التواصل الإلكتروني في عملية التدريب عن بعد. وأكد المديرين في إجاباتهم على أهمية الاستقطاب والاختيار إلى وظيفة مديري مدرسة ثانوية بناء على معايير من بينها امتلاك المهارات الإلكترونية ومما تطرق إليه المشاركون في إجاباتهم هو عملية التشبيك والشراكة مع المجتمع المحلي، والمؤسسات المحلية بالتخطيط المستمر بهدف التطوير التكاملي. وتوفير الدعم المالي والمعنوي لنشر ثقافة المواطنة الرقمية، وتقبل التغيير وعدم مقاوميه. وأكد المديرين في إجاباتهم على أهمية التنسيق مع الجامعات الفلسطينية؛ لتحسين مخرجاتها. ما ينعكس على تجويد العنصر البشري عند تعينه في الوظيفة. وأوضح المشاركون في إجاباتهم أهمية اكساب المديرين في المدارس الثانوية كفايات التواصل الإلكتروني، وذلك بهدف تفعيل التواصل مع مكونات العملية التعليمية، بهدف قيادة عملية التحول الإلكتروني. وأكد المشاركون على أهمية التنفيذ والمتابعة المستمرة لتنفيذ التصور، وأن هذا التصور يجب أن يلائم النظام التعليمي الفلسطيني وبينته. واتفق المشاركون على أهمية الاستمرار في عملية تنمية الكفايات القيادية وإن تنطلق من أسس وخصائص البيئة الفلسطينية، وبما يتلاءم مع المستجدات الحديثة في تكنولوجيا القيادة الإلكترونية.
--	--	--	--	---	---

زيد	بلال	ايداد	نور	خليل
-تمكين المديرين إلكترونيًا؛ ليصبحوا قيادات تربوية مؤثرة في قيادة التحول الرقمي. ومن الأهمية من باب التكاملية تشجيع المعلمين والطلاب على تفعيل التكنولوجيا في التعليم، وتحفيزهم والحد من المعوقات والتحديات التي تحول دون ذلك وتحفيزهم من خلال جعل التكنولوجيا، وتفعيلها جزء من تقييم الأداء السنوي. عقد الدورات المستمرة أثناء الخدمة، وتمكين كفاياتهم بشكل مستمر. - أهمية وجود تنسيق وشراكة بين وزارة التربية والجامعات في فلسطين لتجويد مخرجات التعلم لتتناسب وسوق العمل الفلسطيني.	التدريب عملية مستمرة، وقال مؤكداً على أهمية الدمج بين التدريب النظري والعملية: "أنه يجب الدمج بين التدريب النظري والعملية، والإلكتروني، وبعد التدريب لا بد من التطبيق ومساعدة من بحاجة للمساعدة حتى يتقن المهارة المطلوبة" خلال توفير أجهزة إلكترونية: حاسوب، شبكة إنترنت... يقول: "الحرص على توفير دورات تكنولوجيا تعليمية بشكل مستمر في المدرسة، وتنمية كفايات وفق المستجدات التحديثية". ومن الأهمية تفعيل استخدام المواقع الإلكترونية المختلفة، مثل: البوابة المدرسية وغيرها وتفعيلها بهدف تعزيز عملية التحول الرقمي.	- تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية ذات الأولوية. وتوفير أدوات تكنولوجيا للطلبة بشكل كاف في المدرسة من خلال الشراكة مع ذوي العلاقة. ويجب توفير بيئة تكنولوجية آمنة محفزة يقول: "من أبرز الاشكاليات التي تواجه التعلم والتعليم الإلكتروني ضمان العدالة في وصول الطلبة والمعلمين للتكنولوجيا الإلكترونية ويمكن الحد منها بالنسبة للمعلمين من خلال الاستفادة من مقدرات المدرسة وتجهيزاتها التكنولوجية". أكد على أهمية مناسبة محاور ومتطلبات التصور للبيئة الفلسطينية، وقد أكد ذلك قائلا: "حتى ينجح التصور المقترح لابد أن يأخذ بعين الاعتبار البيئة الفلسطينية، ونظامها التعليمية".	-صيانة مستمرة للأجهزة، وعقد اللقاءات التدريبية النظرية في مختبر الحاسوب لتحسين الممارسات الإلكترونية على التطبيقات المختلفة. وتحسين شبكة النت. - من الهام أن يضع قادة التعليم شروط، ومعايير لاختيار مديريين يمتلكون مهارات الكترونية. - العدالة: في توزيع الأجهزة العدالة في توزيع الوقت من قبل المدير للمعلمين العدالة في تدريبهم. ويقول: "على واضععي السياسات وضع الروى التي تحقق التنمية المهنية المستمرة في مجال الكفايات الإلكترونية لمديري المدارس من خلال عقد البرامج التدريبية المستمرة التي تجمع بين النظري والتطبيقي العملي بناء على مهمات تلائم النظام التعليم في المدارس الثانوية الفلسطينية".	التشبيك والشراكة مع المجتمع المحلي لتوفير أجهزة، وضع الأولويات في هذا المجال وتعزيز الوعي والمواطنة الإلكترونية. أن عقد البرامج التدريبية القائمة على احتياجات المديرين يساعد على تنمية كفاياتهم الإلكترونية. -توعية أولياء أمور الطلبة بالتعلم الإلكتروني، وتفعيل دورهم كشركاء وداعمين. يؤكد قائلا: "إن تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية يساعد تعزيز عملية التواصل الإلكتروني بين عناصر العملية التعليمية، وتناقل المعاملات إلكترونيا ما يوفر الجهد والوقت والمال؛ لذلك لابد تنمية كفايات التواصل الإلكتروني لدى مديري المدارس". وكذلك التواصل مع ذوي الخبرة في المدارس المجاورة للاستفادة من خبراتهم.

ملحق (9): قائمة أسماء محكمي التصور المقترح

الرقم	الاسم	الرتبة/ المسمى الوظيفي	مكان العمل
1-	د. وجيه ضاهر	أستاذ	جامعة النجاح
2-	د. محمد شعيبات	أستاذ مشارك	جامعة القدس
3-	د. بلقيس محمد أبو جامع	أستاذ مشارك	جامعة غزة
4-	د. يوسف حرفوش	أستاذ مساعد	جامعة القدس
5-	د. خليل ياسين	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
6-	د. إبراهيم النوري	مشرف/ ومدرّب قيادة مدرسية	المعهد الوطني للتدريب التربوي
7-	د. راسم أبو خليل	مدير مدرسة ثانوية	مدرسة ذكور مخماس الثانوية
8-	أ. أيوب عليان	الوكيل المساعد للشؤون التعليمية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
9-	أ. ابتسام طه	مديرة مدرسة ثانوية	مدرسة بنات القبيبة الثانوية
10-	أ. زيد الفيق	مدير مدرسة ثانوية	مدرسة الايمان/ العيزرية
11-	أ. محمد سامي مخالفة	مدير عام التربية والتعليم	مديرية بيرزيت
12-	أ. لبنى أحمد مجد	مشرف إدارات مدرسية	مديرية التربية والتعليم /قلقيلة
13-	أ. عصام عزت	مدير عام التربية والتعليم	مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس
14-	أ. حنان جبريل	مدرّبة، ومشرف تدريب	المعهد الوطني للتدريب التربوي
15-	أ. سهى زيادة	مدرّبة، ومشرفة تدريب	المعهد الوطني للتدريب التربوي

ملحق: (10) نموذج تقييم/ تحكيم التصور المقترح

المدير/الخبير/ الدكتور الفاضل:

التخصص:

المسمى الوظيفي/ الرتبة:

تحية وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

**الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وتصور مقترح
لتنميتها**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين؛ وقد قام الباحث بصياغة التصور المقترح لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية في فلسطين، بناءً على نتائج تشخيص واقع الكفايات القيادية الإلكترونية في فلسطين ميدانياً باستخدام الاستبانة، وعقد المقابلات الفردية مع مجموعة من المديرين والخبراء التربويين، وبلاستفادة من الأطر النظرية، والدراسات السابقة ذات العلاقة، وقد احتوى التصور على مجموعة من المحاور والمكونات، والعناصر المرفقة تالياً، أرجو من حضراتكم الاطلاع على التصور بصورته البدائية، وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم، وما ترونه ملائماً من وجهة نظركم الخبيرة من حيث الأهمية والشمولية، والواقعية، وإمكانية التنفيذ، وذلك بالحذف أو الإضافة، أو التعديل؛ بهدف الخروج بتصور ذات جودة عالية.

وأدام الله عطاءكم

ثائر أبو خليل

المحور: (1)

تمهيد

يحاول الباحث في هذا الجزء وضع تصور ملائم للبيئة الفلسطينية، وقابل للتطبيق، ويلبي حاجات الفئة المستهدفة (مديري المدارس الثانوية في فلسطين) في ضوء أهداف الدراسة ومجالاتها. قائم على أسس ومرتكزات وأهداف وإجراءات وأنشطة ضمن منهجية علمية، ولتنفيذ هذا التصور اعتمد الباحث المنهج البنائي، والذي يمكن تعريفه وفق الأغا والأستاذ (2004) بأنه المنهج الذي يتبع في إنشاء وتنمية وتطوير هيكل معرفي لم يكن موجودا بالكيفية التي خرج بها.

ويقصد بالتصور المقترح من وجهة نظر الباحث أنه: تصور مستقبلي استشرافي لوضع منهجية علمية إجرائية تلائم البيئة التعليمية الفلسطينية؛ تهدف لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية؛ استناداً إلى الدراسات السابقة، والأدبيات والمراجع التربوية ذات العلاقة، ونتائج الدراسة الحالية، وآراء الخبراء التربويين، ومديري المدارس الثانوية.

حيث يرى شيننكير (Sheninger, 2019) أنه من الضروري تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس، حتى يتمكنوا من قيادة المؤسسات التعليمية، وإدارتها بجودة وفعالية في ظل التغيرات السريعة في العصر الرقمي، ويجب أن يحرصوا على توظيف التكنولوجيا الإلكترونية، ويكونوا قادرين على تطبيقها. وأكد بوريل، وآخرون (Borel 2019, & et al) على أهمية تحول مدير المدرسة إلى قائد تكنولوجي، يمتلك كفايات قيادية إلكترونية تمكنه من قيادة المدرسة وفق المستجدات والمتطلبات المعاصرة. وقد عرف الباحث الكفايات القيادية الإلكترونية إجرائياً على أنها: مجموعة من المهارات، والمعارف والمبادئ والمتطلبات التي يمتلكها المدير بهدف توظيف التكنولوجيا الإلكترونية المحوسبة وتفعيلها من أدوات وأجهزة وبرامج وتطبيقات وشبكة الإنترنت، ومواقع التواصل الرسمي، وغير الرسمي بما يخدم انتقال البيانات والمعلومات التي تحتاجها المدرسة لأداء أعمالها، وإنجاز معاملتها، وممارسة مهامها بطريقة إلكترونية في مجالاتها كافة، وعناصرها عامة؛ بما يسهم في تحقيق أهدافها بجودة وفعالية.

وانطلاقاً من الدور الهام الذي يسند إلى مدير المدرسة، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح يتضمن المحاور والعناصر الآتية:

أولاً- خطوات بناء التصور المقترح:
لبناء التصور المقترح قام الباحث بالخطوات الإجرائية الآتية: 1- المراجعة، والاطلاع على الأدبيات والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم بناء إطار نظري ومفاهيمي للكفايات القيادية، والقيادية الإلكترونية، ومجالاتها، وأهميتها، ومبرراتها. 2- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة (الكفايات القيادية، الكفايات الإلكترونية، والقائد، ومجالات الكفايات القيادية الإلكترونية والبرامج التدريبية في مجال الكفايات القيادة الإلكترونية. كدراسة يورلماز، وكان (Yorulmaz & Can, 2016)، ودراسة شاير (Shyr, 2017)، ودراسة رامن، وآخرون (Raman et al., 2019)، يوسف وآخرون (Yusof et al, 2019)، ودراسة الأغبري، وملحم (2020)، ودراسة جيرالد (Gerald, 2020)، ودراسة أبو حية (2021)، وعبدربه (2019). 3- الإجابة عن أسئلة الدراسة، للوقوف على نتائجها: -الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟ للحصول على نتائج لتشخيص واقع ممارسة مديري المدارس للكفايات القيادية من وجهة نظرهم. وتحديد النقاط التي بحاجة إلى تطوير، وتحليلها في كل مجال من مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية بناء على نتائج الدراسة. -الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس، البنية التحتية الإلكترونية؟ للكشف عن نتائج فرضيات الدراسة (لتشخيص واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس، البنية التحتية الإلكترونية). 4- الوقوف على نتائج المقابلات التي أجراها الباحث مع مديري المدارس، والخبراء التربويين، بعد تحليلها، وترميزها، ومقارنتها. 5-بناء التصور المقترح المكون من الهيكلية الآتية: (تحديد الأهداف العامة، والخاصة بالتصور المقترح، عناصر التصور المقترح ومحتوياته، منطلقات التصور وأأسسه، متطلبات التصور، مسلمات التصور، إجراءات تطبيق التصور، وآليات متابعته وتقييمه، والمعوقات التي قد تواجه التصور والحلول المقترحة لها). استفاد الباحث في بناء هذه الهيكلية من بعض التصورات المقترحة في بعض الدراسات التربوية، مثل: ودراسة سليمان (2017)، ودراسة سالمان (2018)، والفهيد (2018)، وعبد الرزاق (2016)، وإسماعيل، وعلى (2021). 6- تحكيم التصور وتقييمه من خلال عرضه على بعض الخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية، للحصول على الملاحظات والمقترحات، وتطويره بناء على ذلك.
خطوات بناء التصور، وتسلسلها: إمكانية التطبيق: () لا يمكن تطبيقه ()

الأهمية:	مهمة () غير مهمة ()
الشمولية:	شامل () غير شامل ()
المناسبة:	مناسب () غير مناسب ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

ثانياً- مكونات التصور	
قام الباحث ببناء التصور اعتماداً على المكونات الآتية: أ- تحديد الأهداف العامة والخاصة بالتصور المقترح. ب- عناصر التصور المقترح ومحتوياته. ت- منطلقات التصور وأساسه. ث- متطلبات التصور. ج- مسلمات التصور ح- إجراءات تطبيق التصور، وآلياته. خ- المعوقات التي قد تواجه التصور. د- حلول مقترحة للمعوقات والصعوبات.	
مكونات التصور:	إمكانية التطبيق:
الأهمية:	ممکن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()
الشمولية:	مهمة () غير مهمة ()
المناسبة :	شامل () غير شامل ()
	مناسب () غير مناسب ()

ثالثاً- المرتكزات التي اعتمد عليها الباحث في بناء التصور:

- لقد اعتمد الباحث في طرحه للتصور الخاص بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس في فلسطين على المرتكزات الآتية:
- 1- الأدبيات العلمية التي تم تناولها في الفصل الثاني من الدراسة والتي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية من جوانب عدة (الكفايات القيادية. والكفايات القيادية الإلكترونية، مكوناتها وعناصرها، ومبررات امتلاكها لمديري المدارس، وأهميتها، وفوائدها في عصر الرقمنة لمديري المدارس).
 - 2- الدراسات السابقة العربية والأجنبية ونتائجها، وتصوراتها التي تناولت الكفايات القيادية الإلكترونية.
 - 3- نتائج التحليل للمقابلات التي تم عقدها مع عينة من مديري المدارس الثانوية والخبراء التربويين.
 - 4- نتائج الدراسة الحالية التي عبرت عن واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

مرتكزات التصور:	إمكانية التطبيق:	ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()
	الأهمية:	مهمة () غير مهمة ()
	الشمولية:	شامل () غير شامل ()
	المناسبة:	مناسب () غير مناسب ()

رابعاً- خصائص التصور:

- يتسم هذا التصور بعدد من الخصائص، وهي:
- أ- يقدم التصور تخطيطاً لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية.
 - ب- يهتم هذه التصور بتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية ضمن نطاق المجتمع المدرسي.
 - ت- من مسلمات هذا التصور أهمية تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية، وتنميتها لدى مديري من خلال مبدأ تكوين المدير من استقطابه واختياره، وأثناء الخدمة.
 - ث- يرى هذا التصور أهمية التعاون المشترك مع عناصر العملية التعليمية بمستوياتها كافة، في سبيل تنمية كفايات المدير دون انفصال عن مكونات العملية التعليمية الأخرى.
 - ج- يبرعي التصور قدرات مديري المدارس، ومهاراتهم السابقة، والبناء عليها.
 - ح- يركز هذا التصور على الكفايات القيادية الإلكترونية، لذلك هذا التصور يتطلب المراجعة المستمرة للكفايات القيادية الإلكترونية لمواكبة التطورات المستمرة في الرقمنة التعليمية التعليمية بأنواعها.
 - خ- يتصف هذا التصور بالمرونة، والتكيف مع الواقع الفلسطيني، وتقبلاته.

خصائص التصور:	إمكانية التطبيق:	ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()
---------------	------------------	------------------------------------

الأهمية :	مهمة () غير مهمة ()
الشمولية :	شامل () غير شامل ()
المناسبة :	مناسب () غير مناسب ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

خامساً- التخطيط العام للتصور:	
اعتمد الباحث العناصر التالية في عملية التخطيط لإعداد التصور المقترح:	
1- أهداف التصور المقترح:	
تكمّن أهمية تحديد الأهداف للتصور في أنها تساعد على تحديد الأولويات المبنية على مرتكزات التصور، والإجراءات والأنشطة التي تساعد على تحديد الكفايات الإلكترونية المطلوب من الفئة المستهدفة امتلاكها، وتطبيقها، لذلك إن أهداف التصور تنقسم إلى قسمين:	
أولاً- الهدف العام للتصور:	
يهدف هذا التصور إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين.	
ثانياً- الأهداف الخاصة بالتصور المقترح:	
1- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة والمواطنة الإلكترونية.	
2- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني.	
3- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمكن.	
4- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني.	
5- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال: النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.	
6- تنمية الممارسات في الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بما يناسب الميدان التربوي بمرونة وتكيف.	
7- تعزيز امتلاك مديري المدارس ثقافة التقييم الذاتي لتنمية كفاياتهم القيادية الإلكترونية بشكل مستمر.	
أهداف التصور:	إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()
الأهمية :	مهمة () غير مهمة ()
الشمولية :	شامل () غير شامل ()
المناسبة :	مناسبة () غير مناسبة ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

2- عناصر التصور:	
أ- الفئة المستهدفة مديرو المدارس الثانوية في فلسطين ب- المنفذون للتصور المقترح: لتنفيذ التصور بفعالية لابد من تفعيل الشراكة والتكامل مع النظام التعليمي بمستوياته المختلفة؛ لذلك فعالية تطبيق التصور تتوقف على: 1. وزارة التربية والتعليم. 2. المعهد الوطني للتدريب التربوي. 3. مديريات التربية والتعليم. 4. المدرسة كوحدة تدريب/مجتمعات تعلم). (المدير، والمعلم، والمعلم الخبير، والطالب، والخبراء المحليين الداعمين، أولياء الأمور). 5. الجامعات الفلسطينية (كليات التربية).	
عناصر التصور:	إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()
	الأهمية: مهمة () غير مهمة ()
	الشمولية: شامل () غير شامل ()
	المناسبة: مناسبة () غير مناسبة ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

سادساً-أسس التصور، ومنطلقاته .
اعتمد الباحث في بنائه للتصور على الأسس والمنطلقات الآتية:
1-اهتمامات السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم بتطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس.
2-تنمية قدرات مديري المدارس إلكترونياً من أوليات رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
3-وجود المعهد الوطني للتدريب التربوي، لتأهيل الموارد البشرية، وتدريبها في الوزارة بمن فيهم مديري المدارس.
4-الاهتمام المتزايد بتنمية كفايات مديري المدارس الإلكترونية بسبب الحالة التي فرضتها جائحة كورونا.
5-تطبيق وزارة التربية والتعليم للإدارة الإلكترونية في مؤسساتها التعليمية فرض عليها إعداد مديري المدارس وتأهيلهم إلكترونياً في ضوء الكفايات القيادية الإلكترونية الحديثة.
6-مبادرات التطوير والإصلاح التي تقودها وزارة التربية والتعليم في إعداد مديري المدارس، وتأهيلهم، حيث الاستشراف المستقبلي لدور مديري المدارس الريادي في قيادة التغيير المدرسي.

7-نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الأثر الايجابي لإعداد مديري المدارس إلكترونياً أثناء الخدمة.
8-ملاحظات الباحث لواقع مديري المدارس انطلاقاً من عمله مع الإدارات المدرسية في مجال الاختيار، والمتابعة، والتدريب.
9-نتائج تشخيص واقع الدراسة الحالية، ونتائج المقابلات والتي أكدت على أهمية تطوير كفايات مديري المدارس وتقوية الجانب التطبيقي والميدان لكفايات مديري المدارس الإلكترونية.
10-آراء التربويين المحكمين للتصور المستقبلي، ومقترحاتهم.
أسس ومنطلقات التصور: إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية: مهمة () غير مهمة ()
الشمولية: شامل () غير شامل ()
المناسبة: مناسبة () غير مناسبة ()
مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)

سابعاً -متطلبات التصور:
يحتاج تطبيق هذه التصور إلى متطلبات وتوجيهات استشرافية مستقبلية، وهي كما يأتي:
1-يحتاج تطبيق هذه التصور إلى دعم من القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المجال تطوير الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس.
2- تشاركية من قبل المديرين العامين في مديرات التربية والتعليم مع أطراف العملية التعليمية من مدارس ووزارة بشكل موجه ومرن، والعمل على إيجاد قنوات تواصل سلسلة تهدف إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس.
3- توعية المديرين بأهمية تنمية قدراتهم، وكفاياتهم إلكترونياً.
4- توفير البنية التحتية الإلكترونية الحديثة للمدارس بما يتناسب مع الكفايات القيادية الإلكترونية الحديثة، مثل: أجهزة الحاسوب، والالواح الذكية، والتطبيقات والبرامج، ووسائل الاتصال المختلفة، وأنظمة الحماية، شبكة الانترنت.
5- إيجاد قاعدة بيانات الكترونية تحتوي على احتياجات مديري المدارس التطويرية فيما يتعلق بالنظام الإلكتروني (تحديد مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية، البنية التحتية الإلكترونية في المدرسة، قائمة بأسماء مديري المدارس، والمدارس ، وتحديد احتياجاتهم الإلكترونية)
6- توفير التمويل والميزانية اللازمين لتنفيذ هذا التصور.
7- عقد الدورات التدريبية الإلكترونية بشكل مستمر العمل
8- تشكيل فريق داعم من الخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية.
9- العمل على جدولة برنامج زمني مناسب لتنفيذ البرنامج يتلاءم مع دوام مديري المدارس.
10-العمل على إيجاد نظام حوافز (مادية، ومعنوية) لتحفيز المديرين المتميزين
11-تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يخدم تنفيذ التصور.
متطلبات التصور: إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()

الأهمية :	مهمة () غير مهمة ()
الشمولية :	شامل () غير شامل ()
المناسبة :	مناسبة () غير مناسبة ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

ثامناً- مسلمات التصور:	
تتمثل مسلمات التصور لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس في فلسطين بما يأتي:	
أ-مديرو المدرس من أهم عناصر النظام التعليمي، وتنمية كفاياتهم القيادية الإلكترونية يخدم جودة النظام التعليمي.	
ب-أن تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس أثناء الخدمة يسهم في تعزيز جودة التعليم في المدرسة في الظروف كافة.	
ت-طبيعية الكفايات القيادية الإلكترونية تتطلب التحديث المستمر بما يتناسب مع المستجدات التكنولوجية.	
ث-طبيعة عمل المدير، ومهامه تفرضان عليه تطوير علاقات متعددة، ما يتطلب منه تطوير كفايات التواصل الإلكترونية بما يساهم في تحقيق الأهداف.	
ج-توعية مديري المدارس، وتوثيقهم بأهمية امتلاك كفايات القيادية الإلكترونية، في عصر الرقمنة، لما لها من دور في النهوض بالعملية التعليمية؛ حتى لا يكون هناك مقاومة لعملية التغير إلى الجانب الإلكتروني.	
ح-التصور مقترح قابل للتعديل والتطوير بناء على التغذية الراجعة، والمستجدات الإلكترونية.	
مسلمات التصور	إمكانية التطبيق:
()	ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()
الأهمية :	مهمة () غير مهمة ()
الشمولية :	شامل () غير شامل ()
المناسبة :	مناسبة () غير مناسبة ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

المحور الثاني

تاسعا- آليات تطبيق التصور المقترح؛ لتنمية الكفايات الالكترونية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين:

لتحقيق أهداف التصور المقترح، من المهم أن يتحقق تكوينين: (تكوين قبل الخدمة الإدارية التربوية، وتكوين أثناء الخدمة الإدارية التربوية)، والتكوين قبل الخدمة الإدارية يمتد نحو اتجاهين: الاتجاه الأول، يرتبط بالتنسيق بين قادة التعليم (وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي)، وكليات التربية في الوطن بهدف التطوير في مخرجات الخريجين بما يتلاءم مهارات سوق العمل التربوي الإلكتروني. والاتجاه الثاني، يرتبط بثلاثة أبعاد: (بعد الاستقطاب، وبعد الاختيار، وبعد التجنيد/التوظيف)، والتكوين أثناء الخدمة يرتبط بثلاثة أبعاد: (بعد التهيئة المدخلي، بعد التمكين، وبعد التمتين والتطوير المستمر).

يطبق التصور الهادف لتنمية الكفايات القيادية الالكترونية لدى مديري المدارس في فلسطين من خلال تبني التكوينين، كما يأتي:

❖ التكوين الأول: تكوين ما قبل الخدمة في الإدارة المدرسية.
يمتد هذا التكوين نحو اتجاهين:
الاتجاه الأول: يرتبط بالتنسيق بين قادة التعليم (وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي)، و الجامعات وكليات التربية في الوطن؛ بهدف التطوير في كفايات خريجها بما يتلاءم ومهارات سوق العمل التربوي الإلكتروني في فلسطين. وذلك بتوفير المتطلبات الأتية:
أ- تعديل سياسات القبول في كليات التربية، ووضع معايير عالية؛ حتى تُحسن من مخرجاتها بما يتلاءم مع تطورات العصر في نظام التعليم.
ب- تطوير كليات التربية رؤيتها فيما يتعلق بالمواعمة والتكيف بين مهارات الخريجين وسوق العمل في النظام التربوي الفلسطيني، بحيث يمتلك الخريج الكفايات القيادية الإلكترونية، بما يتناسب مع المتغيرات واحتياجات الواقع التربوي الإلكتروني في فلسطين، حتى يكون الخريج قادراً على التعامل مع المشكلات التربوية والإلكترونية بمنهجية علمية.
ت- زيادة عدد المساقات التي تهتم بالتربية العملية الإلكترونية، وتدريب الطلبة على استخدام الأدوات الإلكترونية الحديثة.
ث- زيادة عدد المساقات التربوية التي تهتم بعالم التحول الرقمي، والإلكترونيات وتكنولوجيا التعليم والتعلم.
ج- تضمين المساقات التربوية عناصر تنثير التفكير والابتكار تربط الجانب التربوي بالجانب الإلكتروني بما يخدم قيادة العمل الإداري، والميداني بجودة عالية.
إبراز دور البحث العلمي، كركيزة مهمة في الإبداع التربوي؛ وذلك بتوظيف الأدوات والتطبيقات الإلكترونية في الأبحاث العلمية على اختلافها.
الاتجاه الثاني: على أن يراعي ثلاثة أبعاد؛ وهي على النحو الآتي:
أ- بعد الاستقطاب الداخلي لوظيفة مدير مدرسة ثانوية حكومية:

من الهام جدا تحديد التوجهات والسياسات الاستراتيجية، ووضع الخطط الإجرائية لتساهم في تنفيذ استراتيجيات استقطاب داخلي لمديري المدارس، والبحث عن الأفراد الذين يتميزون بمواصفات محددة، منها ما يتعلق بالمهارات الإلكترونية، وتحديد المرشحين المحتملين الذين لديهم رغبة في العمل بوظيفة مدير مدرسة.

ويمكن تحديد المرشحين من خلال الإعلان عن شغور وظائف في الإدارات المدرسية ضمن بيانات ومعايير شاملة بهدف المساهمة في جذب عدد من المرشحين ذوي الكفاءة من العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعمل على اختيار الأفضل. وهذا يفيد في تقليل عدد الذين ستعقد معهم المقابلات والاختبارات، حيث إن الذين لا تتوافر فيهم المواصفات لإشغال وظيفة مدير مدرسة ضمن الشروط والمواصفات المحددة، لا يتقدمون إليها. ما يقلل التكاليف المالية، واختصار الجهد والوقت، وبالتالي الاختيار يكون للأفضل من الأفراد الذين يرغبون بإشغال هذه الوظيفة.

ب- بعد الاختيار المبني على أسس ومعايير:

تأسيساً على بعد عملية الاستقطاب التي يتم فيه تقييم دقيق ومفاضلة مبنية على أسس علمية؛ لاختيار أفضل المتقدمين الراغبين لإشغال وظيفة مدير مدرسة ثانوية؛ حيث يتم الاختيار وفق المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد أسس الاختيار:

في هذه المرحلة يتم تحديد أسس عملية وإجرائية لمهام وظيفة مدير المدرسة الثانوية، بحيث تتكون من الإجراءات الآتية:

أ- تحديد سياسات واقعية للاختيار: تعمل قيادة التعليم على تحديد سياسة ممنهجة واقعية وعملية الاختيار والتي يجب أن تتسم وتتكيف مع حاجات النظام التعليمي في سياق الأهداف العامة لوظيفة مدير مدرسة ثانوية.

ب- تحديد المرشحين: بناءً على عملية الاستقطاب سابقة الذكر: يقوم قادة التعليم بتحديد المرشحين الذي يتسمون بصفات ومعايير قيادية، وذلك بالرجوع إلى قاعدة البيانات الخاصة بوزارة التربية والتعليم للمنطقة المستهدفة، ومشاركة ذوي العلاقة من القيادات التربوية المتواصلة مع الميدان، في المديرية والوزارة؛ بهدف التعرف على المعلمين ذوي السمات القيادية والمناسبة لوظيفة مدير مدرسة ثانوية.

ت- تحديد الوصف، والتوصيف الوظيفي لمدرسة ثانوية:

يساهم الوصف الوظيفي في تحديد الأفراد المناسبين، ويحدد مهام مدير المدرسة الثانوية، وواجباته، ومسؤولياته، ولا ينفصل ذلك عن تحديد المؤهلات العلمية والتربوية والكفايات (المعارف، المهارات، الاتجاهات)، والمعايير المطلوبة لاختيار مدير مدرسة ثانوية، على النحو الآتي:

1- السيرة الذاتية: المؤهلات، والشهادات، خبرات، مبادرات، وكفايات مهنية مرتبطة بعمل مدير المدرسة)، وتقارير الأداء السنوية، وتطبيقات الحاسوب، ونشر أبحاث علمية)
2- أن يحمل المرشح الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) في المجالات الأكاديمية على أقل تقدير.

3- أن يحمل مؤهلاً تربوياً.

4- أن يكون المرشح قد عمل معلماً للمرحلة الثانوية لا تقل (3) سنوات.

أن يجيد التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته.

5- يمتلك سمات شخصية قيادية: الثقة بالذات، والدافعية والرغبة بالوظيفة، والصحة النفسية والجسدية.

6- يفضل أن يكون حاصل على دورات، وتدريبات مفيدة للعمل في وظيفة مدير مدرسة، مثل: دورات في الإدارات المدرسية، والإشراف التربوي.

ت- الإعلان عن شغور وظيفة مدير مدرسة ثانوية بهدف توفير العدالة، وتكافؤ الفرص وتساويها للمتقدمين ممن تتوفر فيهم المعايير على أن يشمل الإعلان الوصف الوظيفي، وتحديد مكان المدرسة الثانوية، وهذا يشمل الإعلان استمارة طلب التقدم للوظيفة، ويكون شامل البيانات المرتبطة في الوظيفة، وكفاياتها، مع تحديد تاريخ بداية تقديم الطلب، ونهايته.

ث- جمع الطلبات، وتصنيفها بناء المعايير: تقوم لجنة محددة يتم تعيينها للاختيار بمراجعة الطلبات والتأكد من اكتمالها وفق الأصول، وفرزها، واختيار من تنطبق عليهم الشروط، والتواصل معهم، وإشعارهم بالإجراءات التالية: اختبارات، ومقابلات شخصية، وإبلاغ من لم تقبل طلباتهم.

المرحلة الثانية: اخضاع المتقدمين المرشحين إلى اختبارات (نظري، عملي) الجانب النظري يربط ربطاً علمياً بين الإدارة التربوية وبرامج الحاسوب، ومهاراته، والجانب العملي للتأكد من مستوى أداء المتقدمين في مهارات الحاسوب ذات العلاقة بالإدارة والقيادة المدرسية، على أن يتم وضع الاختبار بالشراكة بين خبراء في تطبيقات الحاسوب وخبراء الإدارة التربوية إلكترونية، مع مراعاة الأسس العلمية في وضعه.

يتم تقييم الطلبات وفرزها للتأكد من استيفاء الأسس في المرشح من قبل إدارة الموارد البشرية. وبعد اجتياز المرحلتين السابقتين يتم الانتقال إلى المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: عقد المقابلات الشخصية مع المرشح.

إن المقابلات يجب أن تكون فردية مبنية على معايير محددة، وذلك حتى تتعرف لجنة المقابلات المعتمدة على بعض الخصائص في المرشح، ومنها:

ب- الأمور المتعلقة بالمظهر، والشخصية القيادية.

ت- السلوك، والثقة، والمرونة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات

ث- القدرة على تسويق ذاته لتولي وظيفة مدير مدرسة ثانوية من خلال عرض إلكتروني محوسب.

ج- مدى استعداده، وقابليته، ورغبته في تطوير ذاته في القيادة، والكفايات القيادية الإلكترونية مستقبلاً في إدارة المدرسة التي يشغل إدارتها.

المرحلة الرابعة: مرحلة اختيار المرشح.

في هذه المرحلة تأخذ الموارد البشرية بناءً على تقييم المراحل السابقة القرار النهائي بالقبول أو الرفض، واختيار أفضل المتقدمين من المرشحين بناء على مجموع ما حصل عليه من نقاط.

ت- **بعد التجنيد (التعيين) للعمل بوظيفة مدير ثانوية:**

يُكلف المرشح من خلال استلام قرار رسمي بتعيينه في الوظيفة من قبل إدارة الموارد البشرية، باعتباره مديراً لمدرسة ثانوية تحت التجربة لمدة عام. على أن يتمتع بكافة امتيازات الوظيفة من حقوق، وواجبات، ويتحمل المسؤولية في أداء مهامه في إدارة المدرسة الثانوية التي يكلف بها.

التكوين الأول: تكوين ما قبل الخدمة:

إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()

الأهمية :	مهمة () غير مهمة ()
الشمولية :	شامل () غير شامل ()
المناسبة :	مناسب () غير مناسب ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

❖ التكوين الثاني/ أثناء الخدمة:

يتكون هذا التكوين من ثلاثة أبعاد (بعد التهيئة/ المدخل، وبعد التمكين والتطوير الإلكتروني المؤبرمج، وبعد التمتين والمواعمة المستمرة).

أولاً: بعد التهيئة/ المدخل:	
لماذا	أ-تنمية الوعي بالكفايات القيادية الإلكترونية أ-تزويد مديري المدارس بإطار نظري يحتوي على (معارف، ومهارات، وقيم) في ضوء مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية المشار إليها في الدراسة. ب-تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية الدقيقة لمديري المدارس. ب-تحديد الاحتياجات الإلكترونية للمدارس الي يديرها المشاركون ت- تعزيز كفاءة مديري المدارس في المهارات الأساسية باستخدام الأدوات الإلكترونية. خ- تهيئة الظروف البيئية المحفزة والمناسبة لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. د- إيجاد بنية تحتية الكترونية معدة، ومجهزة بالمواد الإلكترونية الحديثة. ذ- التنسيق مع ذوي العلاقة للتدريب وتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية. ر- تنمية قدرات المديرين على الاستخدام الإلكتروني الفاعل. ذ-اكساب المديرين مهارات الاتصال والتواصل الإلكتروني الفعال.
كيف	-من خلال دراسة احتياجات الانتقال الإلكتروني المادية والبشرية، والفنية، ووضع خطة إجرائية لتوفير الاحتياجات، رصد الميزانية المناسبة. -تشكيل فرق عمل ومجتمعات تعلم، لجعل المدرسة وحدة تدريب إلكتروني، لتبادل الممارسات القيادية الإلكترونية والتجارب المميزة فيما بينهم. -إيجاد آليات تواصل إلكتروني عبر وسائل التواصل الإلكتروني المختلفة. -إصدار قرارات، وتشريعات من القيادة العليا لتطبيق الكفايات القيادية الإلكترونية، وممارستها في ضوء القيادة الإلكترونية. -عقد دورة مدتها (5) لقاءات تدريبية بواقع (25) ساعة تدريبية تجمع بين اللقاءات الوجيهة، والإلكترونية عن بعد. تشمل المجالات الآتية: 1- العدالة والمواطنة الرقمية. 2- قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني 3- القائد الممكن.

4- تصميم النظام الإلكتروني 5- النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة - تأليف دليل تدريبي يحتوي الكفايات القيادية الإلكترونية المرتبطة بالمجالات الإلكترونية السابقة، وآليات التعامل مع الأدوات والتطبيقات الإلكترونية كمرجع يساعدهم عند الحاجة.	
التهيئة المستمرة بداية كل عام دراسي، بناء على تحديد الاحتياجات	متى؟
-المديرين الجدد في المدارس الثانوية. -لمن نقل خبرتهم عن (10) سنوات.	من؟
التكوين الثاني: تكوين ما قبل الخدمة/ بعد المدخل: إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية: مهمة () غير مهمة () الشمولية: شامل () غير شامل () المناسبة: مناسب () غير مناسب ()	
مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)	

المكون الثاني- بُعد التمكين والتطوير الإلكتروني المُبرمج المستمر

ثانيا- بعد التمكين والتطوير الإلكتروني المُبرمج المستمر	
الهدف العام: تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. الأهداف الفرعية: 1- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة والمواطنة الإلكترونية. 2- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني. 3- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمكن. 4- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني. 5- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال: النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.	لماذا؟
أولاً- إجراءات عامة لتطبيق تصور تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. 1- إيجاد قاعدة بيانات إلكترونية متجددة تحتوي على احتياجات مديري المدارس التطويرية فيما يتعلق بتطبيق النظام الإلكتروني (تحديد مجالات الكفايات القيادية الإلكترونية، البنية التحتية الإلكترونية في المدرسة، قائمة بأسماء مديري المدارس، والمدارس وتحديد احتياجاتهم الإلكترونية المادية والبشرية، ووضع خطة إجرائية لتوفير تلك الاحتياجات.	كيف؟

2- توفير البنية التحتية الإلكترونية الحديثة في المدارس بما يتناسب مع الكفايات القيادية الإلكترونية الحديثة، مثل: أجهزة الحاسوب، والالواح الذكية، والتطبيقات والبرامج، ووسائل الاتصال المختلفة، وأنظمة الحماية، شبكة الانترنت. 3- الدعم من قبل القيادة العليا في وزارة التربية والتعليم، وجعل التنمية الإلكترونية نهج وسياسة دائمة، والتنسيق والمتابعة مع المديرين العاملين في مديرات التربية والتعليم، وأطراف العملية التعليمية بشكل موجه ومرن والعمل على إيجاد قنوات تواصل سلسلة تهدف إلى تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس. 4- توفير التمويل، والميزانية اللازمين؛ لتنفيذ هذا التصور. 5- من عقد برنامج تدريبي معتمد، لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية، وجدولة برنامج زمني مناسب لتنفيذ البرنامج يتلاءم مع دوام مديري المدارس. 6- تشكيل فرق دعم فني وإداري من الخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية. 7- العمل على إيجاد نظام حوافز (مادية، ومعنوية) لتحفيز المديرين المتميزين 8- تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يخدم تنفيذ التصور. ثانيا- إجراءات تطبيق التصور المرتبطة بتحقيق الأهداف الفرعية نلاحظ جدول رقم(). *	
- بشكل مستمر ودائم.	متى؟
- مديرو المدارس الثانوية في فلسطين كافة	من؟
التكوين الثاني: تكوين ما قبل الخدمة/ بعد التمكين والتطوير الإلكتروني المبرمج المستمر إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية : مهمة () غير مهمة () الشمولية : شامل () غير شامل () المناسبة : مناسب () غير مناسب ()	
مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة-تعديل)	

ولاستكمال تنفيذ التصور المرتبط بالبعد الثاني، وتنمية كفايات مديري المدارس الثانوية في فلسطين نقترح البرنامج التطويري المشار إليه في الجدول (4-34) البند (5) وفق ما يأتي:

أولاً- وصف البرنامج: برنامج مقترح يهدف لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين بواقع (340) ساعة تدريبية على مدار عام دراسي. استند في بنائه على نتائج الدراسة الحالية الكمية، والنوعية (المقابلات مع خبراء تربويين ومديري مدارس). والاستفادة من بعض النماذج التدريبية، مثل: برنامج القيادة المدرسية في وزارة التربية(2018)، ودراسة سليمان(2017)

الفئة المستهدفة: مديري المدارس الثانوية في فلسطين

اسم البرنامج: برنامج تدريبي مهني متخصص في تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية.

أهداف البرنامج		
الهدف العام: تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية.		
الأهداف الفرعية:		
1- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة والمواطنة الإلكترونية.		
2- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني.		
3- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمكّن.		
4- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني.		
5- تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال: النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.		
أهداف البرنامج:		
إمكانية التطبيق:	ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()	
الأهمية :	مهمة () غير مهمة ()	
الشمولية :	شامل () غير شامل ()	
المناسبة :	مناسب () غير مناسب ()	
مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)		

منهجية التدريب:	
1-	عقد لقاءات وجاهية بين المدرب والمتدربين، مدة اللقاء 5 ساعات (لقاء كل شهر).
2-	حلقات نقاش، (3) ساعات كل حلقة (مرتين في الشهر) أحدهما عبر وسائط التعليم عن بعد، مثل: (zoom) أو (teams).
3-	لقاءات إلكترونية: ساعة تدريبية (مرتين في الشهر)
4-	يكلف المتدرب في كل لقاء وجاهي بمهمة تدريبية إلكترونية يطبقها في الميدان في المدرسة كجزء من المهام الرسمية، مثل: المعاملات الإلكترونية، والتخطيط الإلكتروني، ومتابعة آليات تفعيل التكنولوجيا في التعليم، ومهام ترتبط بالنمو المهني للمعلمين، وأخرى على شكل أنشطة إلكترونية للطلبة.
منهجية التدريب:	إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية: مهمة () غير مهمة () الشمولية: شامل () غير شامل () المناسبة: مناسب () غير مناسب ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-إضافة-تعديل)	

آليات التنفيذ:
يتم تنفيذ البرنامج التدريبي وفق الإجراءات الآتية: أ- اللقاءات الوجيهة؛ كل لقاء وجاهي يتناول مجالاً من مجال الكفايات القيادية الإلكترونية، وهي: 1- العدالة، والمواطنة الإلكترونية. 2- قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني. 3- القائد المُمكّن. 4- تصميم النظام الإلكتروني. 5- النمو المهني للممارسة الإلكترونية وتعقد اللقاءات الوجيهة في مختبر إلكتروني مزود بالأدوات، والتطبيقات الإلكترونية الحديثة، على ألا يزيد عدد المشاركين في كل مجموعة عن (24) مشاركاً ومشاركةً. يتولى قيادة اللقاءات الوجيهة مدرّبين عددهم (2). وفي اللقاء الوجيهي يتم تكليف المشاركين بمهام إلكترونية تفاعلية ينفذها في المدرسة على أن ترتبط بمهام حقيقية في الميدان المدرسي، ومتربطة بطبيعة موضوع اللقاء الوجيهي. ب- حلقات النقاش؛ يتم في حلقات النقاش مناقشة المهمات والأنشطة التي قام بها المدبرون في الميدان، والتي تم تكليفهم بها في اللقاءات الوجيهة؛ بحيث يتم تيسير عملية النقاش، بهدف نقل الخبرات، وتبادلها بين المشاركين، وتعقد حلقات النقاش بعد اللقاء الوجيهي بما يسمح بإعطاء المشاركين الوقت المناسب لتنفيذ المهمة. وتقسم المجموعة في حلقات النقاش إلى قسمين على ألا يزيد العدد في كل مجموعة عن (12) مشاركاً ومشاركة، وأن يتولى قيادة كل حلقة نقاش ميسر، ويتم الاجتماع مرتين ضمن فترة زمنية محددة تتراوح من (7-10) أيام بعد كل لقاء وجاهي. ت- اللقاءات الإلكترونية: تعقد اللقاءات الإلكترونية عن بعد مرتين في الشهر، وتحدد بشكل مجدول؛ ليكون هناك تواصل إلكتروني مستمر بين المشاركين لمناقشة المواضيع المختلفة،

والإجابة عن التساؤلات ، والتأملات، والمساعدة في توضيح المهام، وتقديم التغذية الراجعة ث-المهام التقييمية: ترفع المهام المطلوبة من المشاركين من خلال احدى وسائط التواصل الإلكتروني، مثل: e-mail، بيئة Moodle، teams. ج-بداية التدريب: يبدأ التدريب مع بداية العام الدراسي، وينتهي بانتهاء العام الدراسي؛ حيث يتواجد الطلبة في المدارس؛ ليكون التفاعل بين أفراد المجتمع المدرسي مرتبط بمهام حقيقة، بحيث يمارس المديرون أعمالهم الإدارية، والفنية إلكترونياً بما يخدم تحقيق الأهداف المحددة. ح-عقد اللقاءات الوجيهة: تعقد اللقاءات الوجيهة أيام السبت حتى لا تؤثر على طبيعة الدوام للمشاركين من مديري المدارس الثانوية.	
آليات التنفيذ	إمكانية التطبيق:
الأهمية :	ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () مهمة () غير مهمة ()
الشمولية :	شامل () غير شامل ()
المناسبة :	مناسبة () غير مناسبة ()
مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)	

متطلبات اجتياز برنامج الكفايات القيادية الإلكترونية.	
1- حضور اللقاءات (وجاهي، إلكتروني، حلقات تعلم) على ألا تتجاوز نسبة الغياب 20% من اللقاءات كافة.	
2- النقاش والتفاعل في اللقاءات (10%)	
3- القيام بالمهام جميعها، والأنشطة الإلكترونية المطلوبة (30%).	
4- اجتياز اختبار عملي بنسبة 30% في البرامج والتطبيقات الإلكترونية المرتبطة بعمل المدير وكفاياته.	
5- تقديم مبادرة نهائية ذات معايير عالية محددة، ومتفق عليها مرتبطة بالإدارة، والقيادة التربوية الإلكترونية، على أن تعرض في نهاية البرنامج التدريبي أمام لجنة من المختصين التربويين من خلال احدى الوسائط الإلكترونية، بنسبة (30%).	
متطلبات اجتياز البرنامج :	إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية : مهمة () غير مهمة () الشمولية : شامل () غير شامل () المناسبة : مناسبة () غير مناسبة ()
مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)	
نظام التقييم للبرنامج:	
1-تحديد مدى التحقق من الكفايات القيادية من خلال تعبئة استمارة الكفايات القيادية الإلكترونية بعد بنائها استناداً إلى الكفايات القيادية الإلكترونية قبل تنفيذ البرنامج. وإعادة تعبئتها بعد نهاية البرنامج التدريبي؛ لقياس مستوى الكفايات القيادية الإلكترونية التي اكتسبها المشاركون، والتي تمكنهم من توظيفها في قيادتهم الإلكترونية للمؤسسة التعليمية التي	

يديرونها، والكشف عن مدى فاعلية البرنامج في رفع مستوى المشاركين. 2-تقييم تكويني مستمر للقاءات التدريبية الوجيهة، وحلقات النقاش من خلال تعبئة مقياس (استبانة) للتعرف على درجة رضاهم عن اللقاءات في المجالات الفنية والإدارية للتدريب، والمدرّب. 3-تقييم تأملي؛ يتم في حلقات النقاش(كل حلقتين)، بهدف التركيز على القضايا الفنية التي اكتسابها المشاركون، والممارسات التي يقوم بها المدربون بهدف تطويرها، وتطويرهم لاحقاً. 4-تقييم ذاتي من قبل مجتمع المدرسة، لمدى تنمية كفايات المدير، والمدرسة إلكترونياً، وانعكاسها على تجويد العمل المدرسي، وهذا بهدف التطوير، وليس تقييم الأداء.		نظام التقييم للبرنامج : إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية : مهمة () غير مهمة () الشمولية : شامل () غير شامل () المناسبة : مناسب () غير مناسب () مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)
---	--	--

نظام الحوافز للمشاركين:	
1- المشارك الذي يجتاز المتطلبات المحددة يحصل على "شهادة خبير في الكفايات القيادية الإلكترونية" 2- المدرسة التي مديرها مشارك يتم تأهيلها إلكترونياً. (بنية تحتية إلكترونية، شبكة انترنت، مختبر حاسوب حديث). 3- يمنح المشاركون من مديري المدارس الثانوية جهاز حاسوب محمول.	
نظام الحوافز إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية : مهمة () غير مهمة () الشمولية : شامل () غير شامل () المناسبة : مناسب () غير مناسب () مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)	

مصفوفة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي					الأهمية	القابلية	مقترحات				
					للتطبيق	للتعديل/ التطوير					
المجال	اللقاءات الوجاهية	حلقات نقاش	لقاءات إلكترونية	الأهداف الفرعية	الإجراءات والأنشطة	مؤشرات التحقق	هامة	غير هامة	قابلة	غير قابلة	ملاحظات
القيادة المدرسية وأنماطها	1	1	1	1-تزويد المشاركين بالمعرفة	-إعداد مادة مرجعية إثرائية.	قدرة المديرين على التمييز					

					بين الأنماط القيادية، وبين النمط القيادي الإلكتروني. -الوعي بأهمية البرنامج التدريبي ومجالاته.	- جلسة نقاش تبحث الأنماط القيادية، والنمط القيادي الإلكتروني. -اعداد دليل تدريبي. -تكليف بمهام تقييمية. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. -تشكيل فريق تطوير داعم.	النظرية الشاملة عن برنامج القيادة الإلكترونية. 2- تعريف المشاركين بالقيادة المدرسية، وأنماطها المختلفة، 3- الكشف عن أهمية القيادة الإلكترونية في عصر الرقمنة.				
					وعلى مديري المدارس بمفهوم العدالة، والمواطنة الرقمية. -قدرة مديري المدارس على القيام بالممارسات التي تقود إلى العدالة والمواطنة الرقمية	-اعداد مادة اثرائية مرجعية -اعداد دليل تدريبي -تكليف المشاركين بمهام تقييمية. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. -حلقات نقاش.	1-تنمية الوعي بمفهوم العدالة والمواطنة الرقمية. 2-رفع كفايات المشاركين بممارسات ومهارات تقود إلى تحقيق العدالة والمواطنة الرقمية.	1	2	1	العدالة والمواطنة الإلكترونية
					-تخطيط مبني على الواقع يقود إلى التطوير الإلكتروني. -خطة معدة قائمة على التشاركية مرنة متكيفة تسعى للوصول الى نظام الكترونية فاعل.	اعداد مادة اثرائية مرجعية -اعداد دليل تدريبي. -تكليف المشاركين بمهام تقييمية -تشكيل فريق في كل مدرسة متخصص لدعم إدارة المدرسة. -تدريب	1-تنمية مفهوم قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني. 2-تنمية كفايات المديرين في مهارات التخطيط المبني على أسس علمية. 3-تمكين المديرين من إعداد خطة تشاركية شاملة للتطوير	2	4	2	قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني

					المشاركين على وضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي في المدارس -تنمية قدراتهم في صياغة رؤية تشاركية. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. -حلقات نقاش. -اشراك المعلمين والطلبة والولياء الأمرور بوضع خطة للتطوير الالكتروني	الإلكتروني. 4-تشكيل فريق (معلم، طالب، ولي أمر، بلدية) للتطوير ودعم خطة التطوير الالكتروني.				
القائد الممكن	2	4	2	1-تنمية مفهوم القائد الممكن والداعم. 2-تمكين المشاركين من امتلاك الكفايات القيادية الإلكترونية. 3-تنمية قدرات المشاركين بمهارات القائد الممكن. 4-اكتساب المشاركين مهارات التواصل الإلكتروني، والعمل كفريق. 5-يقود المعلمين نحو مواكبة المستجدات. 6-يشجع	-تأسيس مجتمعات تعلم رقمية. - اعداد مادة اثرائية مرجعية -اعداد دليل تدريبي -تكليف المشاركين بمهام تقويمية. -لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. -حلقات نقاش. - تشكيل فريق للدعم والاسناد.	-قائد متمكن ومؤثر وداعم. -قدرة المديرين على القيام بممارسات تعزز القيادة، والدعم والاسناد للمجتمع المدرسي. -امتلاك المديرين مهارات قيادية أصيلة، وأخرى قيادية إلكترونية. -وجود فريق فاعل.				

						ويحفز المعلمين والطلبة على تفعيل التكنولوجيا،					
					قدرة المديرين على القيام بممارسات تقود إلى نظام إلكتروني متكامل يجمع بين الجوانب الإدارية، والتعليمية. قدرة المديرين على تصميم نظام إلكتروني فاعل. قدرة المديرين على التواصل مع أطراف العملية التعليمية بفعالية لإيجاد نظام اتصال آمن وفعال.	- اعداد مادة اثرائية مرجعية. - اعداد دليل تدريبي - تكليف المشاركين بمهام تفويمية. - لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. - حلقات نقاش. - التنسيق والتشارك مع القيادة العليا والمجتمع المحلي. - المتابعة المستمرة لعملية تشكيل النظام الإلكتروني.	1- تنمية كفايات المشاركين في ممارسات التعامل مع الأدوات الإلكترونية، وتوظيفها بما يخدم النظام التعليمي. 2- يتواصل مع القيادة العليا والمجتمع لتوفير ما يلزم من احتياجات بشرية (خبراء معلم مختص)، وإلكترونية (أجهزة حاسوب، ألواح ذكية، تطبيقات، وبرامج) بما يخدم تصميم النظام الإلكتروني. 3- يشجع العاملين والطلبة على استخدام النظم الالكترونية- e school .email 4- يشجع على توفير نظام اتصال إلكتروني فاعل.	2	4	2	تصميم النظام الإلكتروني
					قدرة المديرين على مواكبة المستجدات التكنولوجية. قدرة المديرين على توفير	- اعداد مادة اثرائية مرجعية - اعداد دليل تدريبي - تكليف المشاركين بمهام تفويمية.	1- تحديد الاحتياجات التدريبية الإلكترونية. تنمية كفايات المديرين القيادية الالكترونية.	2	4	2	النمو المهني للممارسة الإلكترونية

					سبل تنمية مهارات المعلمين على التعامل مع الممارسة الإلكترونية بشكل مستمر. لقاءات فاعلة ومستمرة. -درجة كفاءة مجتمعات التعلم.	لقاءات تدريبية تجمع بين النظري والتطبيق الميداني. - حلقات نقاش -عقد لقاءات مبرمجة بين المعلمين لمواكبة كل ما هو جديد. -تشكل مجتمعات تعلم.	2-تنمية مهارات المعلمين الإلكترونية باستمرار. 3-تنمية مهارات المعلمين في التواصل الإلكتروني الفاعل بهدف مواكبة كل ما هو جديد. 5-اكساب المجتمع المدرسي كل ما هو ضروري في مجال المعرفة والمهارات الإلكترونية بما يخدم النظام التعليمي المدرسي. 6-يحرص على مواكبة مستجدات التكنولوجيا الإلكترونية لدعم العملية الإدارية والتعليمية				
					39 لقاء			10	19	10	مجموع اللقاءات
					137 ساعة (نظري، نقاش)			30	57	50	مجموع الساعات النظرية الفعلية
					203 ساعة عملية ميدانية						الساعات التطبيق العملية

يقترح الباحث مصفوفة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي استكمالاً للبعد الثاني

ثالثاً- بُعد التمتين، والمواءمة المستمرة	
الهدف العام: تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. الأهداف الفرعية: 1. تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال العدالة والمواطنة الإلكترونية. 2. تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال قيادة التخطيط للتطوير الإلكتروني. 3. تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال القائد المُمكّن. 4. تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال تصميم النظام الإلكتروني. 5. تمتين الكفايات القيادية الإلكترونية المتعلقة بمجال: النمو المهني للممارسة الإلكترونية المستمرة.	لماذا؟
أولاً- إجراءات عامة لتطبيق تصور تنمية الكفايات القيادية الإلكترونية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. 1-إيجاد قاعدة بيانات إلكترونية متجددة تراعي احتياجات مديري المدارس ومواءمتها مع كل ما هو جديد في عالم الرقمنة التعليمية فيما يتعلق بتطبيق القيادة الإلكترونية وكفاياتها المادية والبشرية، ووضع خطة إجرائية لتنميتها. 2-متابعة توفير، البنية التحتية الإلكترونية، وتحديثها في المدارس بما يتناسب مع الكفايات القيادية الإلكترونية الحديثة، مثل: أجهزة الحاسوب، والالواح الذكية، والتطبيقات والبرامج، ووسائل الاتصال المختلفة، وأنظمة الحماية، وشبكة الانترنت. 3-الاستمرار في التنسيق مع القيادة العليا القيادة لتوفير دعم واسناد للتنمية الإلكترونية المستمرة. 4-الاستمرار في التشبيك والشراكة لتوفير التمويل والميزانية اللازمة مع ذوي العلاقة. 5- عقد الدورات التدريبية المبني على الاحتياجات المستجدة من خلال مجتمعات التعلم، وجعل المدرسة وحدة تدريب وجلب الخبراء المتخصصين 6-متابعة تشكيل فرق الدعم الفني من المعلمين، والخبراء المختصين في مجال الكفايات القيادية الإلكترونية. 7-الاستمرار في تعزيز المديرين والمعلمين، والطلبة المتميزين، وتحفيزهم. 8-تعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي بما يضمن تنفيذ آليات التمتين للكفايات القيادية الإلكترونية.	كيف؟
- بشكل مستمر ودائم بما يتلاءم مع كل ما هو جديد.	متى؟
- مديرو المدارس الثانوية في فلسطين	من؟
المكون الثاني، بُعد التمتين والمواءمة المستمرة: إمكانية التطبيق ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه () الأهمية : مهمة () غير مهمة ()	

الشمولية	شامل () غير شامل ()
المناسبة	مناسب () غير مناسب ()
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

المكون الثاني، بُعد التمتين والمواءمة المستمرة

المحور الثالث

7- آليات متابعة تنفيذ التصور المقترح، وتقييمه	
1-	بعد صياغة التصور على شكل خطة إجرائية انطلاقاً من الميدان وحاجاته، بحيث تتضمن إجراءات تفصيلية، مرتبطة بأهداف التصور العامة والخاصة، من فعاليات وأنشطة تطبيقية، وتحديد الفئات المستهدفة، وجهة التنفيذ، والزمن لتوزيع اللقاءات وفعاليتها، على مدار العام الدراسي، ووضع معايير، ومؤشرات النجاح، والتحقق.
2-	وضع خطة لتطبيق البرامج المنبثقة من التصور المقترح تراعي منطلقات نظام التعليم الفلسطيني ومسلماته وخصائصه، واحتياجاته.
3-	وضع خطة للمتابعة والتقييم والرقابة بما يضمن تحقيق معايير الجودة لممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية.
4-	تقييم مستمر لمراحل تنفيذ التصور من خلال استخدام أدوات تقييم متنوعة، وتقديم التغذية الراجعة بهدف التطوير.
5-	إجراء التعديلات، والمراجعة المستمرة بناءً على التوصيات، والملاحظات.
6-	التطوير المستمر بما يتلاءم مع المتطلبات والكفايات القيادية الإلكترونية.
آليات متابعة تنفيذ التصور: إمكانية التطبيق: ممكن تطبيقه () لا يمكن تطبيقه ()	
الأهمية : مهمة () غير مهمة ()	
الشمولية : شامل () غير شامل ()	
المناسبة : مناسب () غير مناسب ()	
مقترحات/ ملاحظات (حذف-أضافة- تعديل)	

7- معيقات قد تواجه تنفيذ التصور المقترح؛ لتنمية الكفايات القيادية الإلكترونية،

والحلول المقترحة .

الرقم	المعوقات المحتملة	الحلول المقترحة
-------	-------------------	-----------------

1-	تكلفة البنية التحتية الإلكترونية المرتفعة	-التشبيك مع وزارة التربية والتعليم، والمجتمع، والمؤسسات المحلية الداعمة. -توفير مصادر تمويل جديدة بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين، والتشريعات.
2-	تنفيذ المقترح بحاجة إلى وقت أثناء تنفيذه في فترة انتظام الدوام الدراسي.	-الاعتماد على التطبيق الميداني في المهمات والتي تخدم العملية الإدارية والتعليمية. - استثمار أيام السبت للقاءات وجاهية نظرية، وتفعيل الأنشطة العملية التي تقود إلى الابتكار والإبداع بما يخدم العملية التعليمية والإدارية. - وضع رؤية زمنية مرنة تتكيف بين مراحل تطبيق التصور والعام الدراسي. -استثمار اللقاءات الإلكترونية لإرسال المهمات التقويمية، ومناقشتها، وتقديم التغذية الراجعة.
3-	الكادر المؤهل غير كاف لتنفيذ المقترح.	-عقد دورات TOT لتأهيل كادر مُعد، وقادر على تنفيذ التصور المقترح بالشراكة مع ذوي العلاقة في النظام التعليمي. -تفعيل الأدوات الإلكترونية، والمنصات التعليمية عن بعد بهدف التعويض عن نقص الإمكانيات البشرية.
4-	التصور المتعلق بالتكوين قبل الخدمة قد يواجه تحديات في التعاون مع الجامعات، وكليات التربية.	-التنسيق الجاد مع وزارة التعليم العالي، وزارة التربية وهيئة لاعتماد الجودة والجامعات لتطوير البرامج والمساقات بما يتناسب مع متطلبات عصر التكنولوجيا.
5-	مقاومة التغيير من بعض مديري المدارس نحو القيادة الإلكترونية.	-إشراك المديرين في عملية التخطيط الإلكتروني. -تقديم رؤية تشاركية، واضحة، واقعية ومواءمة للواقع الفلسطيني. - تبني وزارة التربية والتعليم للتصور وجعله جزءاً من النظام التطويري لمديري المدارس.

		-التوعية لمديري المدارس والمسؤولين بأهمية اكتساب الكفايات القيادية الإلكترونية بما يخدم تجويد العمل الميداني، ومواكبة العصر التكنولوجي. -تهيئة المجتمع التربوي والمحلي وتوعيته بأهمية التغيير والتحول الإلكتروني بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.
6-	النظام المركزي والأنظمة والتشريعات المقيدة	-التحول إلى النظام اللامركزية، وتشجيع التواصل الإلكتروني بالكامل في المعاملات الإدارية. -تطوير الأنظمة، والتشريعات بما يسمح بالتمكين الإداري الإلكتروني في المؤسسات التعليمية دون أن يكون هناك خلل في المنظومة القيمية.
مقترحات/ ملاحظات(حذف-أضافة- تعديل)		

التحكيم العام للتصور وتقييمه.	الأهمية	إمكانية التطبيق	الشمولية	المناسبة
الأهمية للنظام الفلسطيني		-	-	-
إمكانية التطبيق للبيئة والنظام التعليمي الفلسطيني			-	-
الشمولية	-	-		-
المناسبة والملاءمة	-	-	-	

Abstract

E-leadership Competencies for the governmental high schools principals in Palestine, and a proposal for its development

The study aimed to identify the practice of e-leadership skills among the governmental high schools principals in Palestine, and to formulate a proposal for its development. The research consists of two parts; Part I: Examines the status of e-leadership practice among school principals, and examines whether there are differences between the means of the participants' practice of e-leadership competencies according to variables: (Gender, qualification, years of experience, electronic infrastructure). Part II presents a proposal for e-leadership development among high school principals in Palestine.

The researcher used the analytical descriptive approach to achieve the study's objectives, based on quantitative and qualitative tools for collecting the study's data. The community of the study is composed of the 889 principals of governmental secondary schools distributed in 18 northern directorates in Palestine. The random stratified sample was 227 principals. The sample of the qualitative study consisted of 10 principals of governmental secondary schools, and (10) experts in educational management.

The researcher used two data collecting tools. The first tool was the questionnaire; It consisted of (40) items distributed in five components: Justice and digital citizenship, leadership of e-development planning, empowering the leader, design of e-system, ongoing professional development of e-leadership practice. The second tool was individual interviews; where the interview questions were developed using relevant pedagogical literature. Data was analysed using SPSS 25.0. To analyse the interviews of the principals and the experts regarding their e-leadership practice,

the researcher used the inductive and deductive methods. The most important findings of the study were as follows: (1) The mean of the practice of electronic leadership competencies by the principals in Palestine was (3.77), which is a "high" score. (2) Statistically significant differences in favour of females existed at an level ($\alpha \leq 0.05$) between the governmental principals' means of the of e-leadership practices attributable to the gender variable (male, female). (3) There were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the governmental principals' means of the of e-leadership practices attributable to the scientific qualification variable (bachelor's, master's and higher). (4) Statistically significant differences in favour of principals with 10 years of experience existed at the significant level ($\alpha \leq 0.05$) between the governmental principals' means of the of e-leadership practices, attributable to the years of experience variable (less than 5 years, less than 5 years to less than 10 years, 10 years and more). (5) Statistically significant differences in favour of schools with sufficient and excellent infrastructure existed at the significant level ($\alpha \leq 0.05$) between the governmental principals' means of the of e-leadership practices attributable to the electronic infrastructure variable (insufficient, sufficient, excellent).

A proposal for e-leadership development of high school principals was conceptualized. Based on the study's findings, the study recommended that the following deeds should be taken care of: (1) systematic and continuous development of e-leadership skills appropriate for the technological developments. and (2) utilization of the International Society for Technology in Education standards for school leaders in the preparation of school principals' training programs for the development of electronic leadership skills. and (3) development of an incentive system for school principals to encourage them to develop their e-competencies. (4) writing of a manual containing applications and programs to promote electronic leadership skills and associated practices. (5)

incorporation of e-leadership practices into the annual performance evaluation of school principals. (6) Equitable provision of modern electronic infrastructure to government schools. (7) Adoption of the vision proposed by the Palestinian Ministry of Education “Developing electronic leadership competencies among secondary school principals in Palestine”, for its important role in its implementation. And (8) Enhancing the participation of school principals in policymaking and decision-making for educational institutions.