



جامعة المنصورة
كلية التربية



الأنماط القيادية لشيخو المعاهد الأزهرية لتفعيل التحول

إعداد

رانيا عبدالجليل

إشراف

أ.د/ علا عاصم إسماعيل

أستاذ أصول التربية

كلية التربية- جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

كلية التربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

الأنماط القيادية لشيخ المعاهد الأزهرية لتفعيل التحول

رانيا عبدالجليل

مقدمة

يعيش العالم اليوم العصر الرقمي، حيث أصبحت الحياة الرقمية تطوق كل الجوانب الحياة، وتحولت تفاصيل الحياة اليومية لممارسات رقمية، وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجي في العصر الرقمي، فرضت التكنولوجيا نفسها على الحياة عامة، والتربية والإدارة التربوية خاصة، مما يتطلب أنماط قيادية تلائم التطورات التقنية الرقمية الجديدة، ونظم إدارة تتعامل مع المصادر المتطورة، ونماذج الأعمال الجديدة، لخلق معرفة جديدة، وبيئة عمل جيدة.^(١)

كما تطلب الكفايات الإدارية من شيوخ المعاهد الأزهرية أن يتبنوا عقل مفتوح قابل للتغيير والتطورات، التي جلبها النمو السريع للتطور التكنولوجي، وبالتالي يجب على القيادة المدرسية متمثلة في مديري المدارس ومعاونيهم الاستعداد لتبني التكنولوجيا الرقمية، وغرسها في بيئة المدرسة، وتجهيز أنفسهم بأحدث المهارات التكنولوجية، ومن ثم تطوير كفاءتهم الرقمية من أجل تحقيق متطلبات نظم إدارية ونظم تعلم عالمية.^(٢)

حيث يعد شيخ المعهد الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لها لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهو الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة المعاهد وقيادتها، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، كما أنه الشخص الذي توكل إليه مهمة إدارة المدرسة وقيادتها من الناحية^(٣).

إن شيوخ المعاهد الأزهرية لهم دور في تحقيق الكفايات الإدارية في ظل التحديات التي تواجه بعض المعاهد الأزهرية، حيث يجب أن يكون مشاركا فعالا وجوهريا في العملية التربوية، وذلك من خلال تطوير أدائه واكتساب مهارات تربوية جديدة، وامتلاك كفايات إدارية تتعلق برسم الأهداف ومراجعة المناهج والبرامج الدراسية، والواجبات التي تتعلق بقيادة النشاط وتوجيهه، والواجبات التي تتعلق بتوجيه الطلبة وإرشادهم، والواجبات تتعلق بالمعلمين وتوجيههم وإرشادهم وخدمة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة للمدرسة.

وتعد الأنماط القيادية من الوظائف المهمة التي تسهم في نجاح المعاهد الأزهرية، وتحقيق أهدافها، وإنجاز المهام الإدارية والتعليمية الموكلة إليها، والتي تتطلب توافر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى شيخ المعهد، ويعمل على ممارستها أثناء عمله، مثل التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، واتخاذ القرار، والتقييم، ومهارات التواصل، وتوظيف التكنولوجيا، مما يساعد شيخ

^١ Ademola Ojo: 'An Analysis of Age Shifting Management and Leadership Roles in a Digital Age', *Research Journal PublicationK Scientific & Advances in Multidisciplinary* ٢٠١٦.

^٢ - حسن السيد البدوي: "تنمية القيم الإدارية لدى مديري المعاهد الأزهرية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ١٢٦، المجلد ٣٢، ٢٠٢١، ص ٦٧.

^٣ - أحمد مدحت إبراهيم: ضغوط البيئة المدرسية كما يدركها تلاميذ المدارس الابتدائية الأزهرية وعلاقتها بالتوافق النفسي، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٥٤.

المعهد على فهم الأهداف التربوية وإحاطة بمضامينها، وترجمة الأهداف التربوية إلى قدرتها على مواجهة التحول الرقمي في التعليم^(١).

مشكلة البحث

يتطلب بالمعاهد الأزهرية تطوير مختلف عناصرها، من لبنية التحتية للمعاهد، والمناهج التعليمية، والمعلمين، ومديري المعاهد، والمشرفين التربويين وبالرغم من الجهود المبذولة من الدولة إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتحسين الأنماط الإدارية، كما فرض التطور والتغير المتلاحق في العملية التعليمية أدواراً ومسؤوليات جديدة على شيوخ المعاهد الأزهرية، وكان لزاماً الاستجابة لهذه التطورات من خلال تزويد الشيوخ بالمهارات القيادية والمعارف التي تجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية لمواكبة العصر الرقمي في التعليم.

حيث يعاني التعليم داخل المعاهد الأزهرية من نقص في تطوير البنية التحتية الرقمية في التعليم، ونقص في الأجهزة والبرامج التعليمية الرقمية اللازمة، وقصور في تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم، وتطوير مهاراتهم في التدريس باستخدام هذه التكنولوجيا^(٢). و أكدت دراسة حنان كفاي (٢٠١٩) على أن المعاهد الأزهرية تعاني من قصور في تعزيز التعلم التفاعلي والنشط باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتعاني من قصور في استخدام المدخل الرقمي في المجالات المختلفة ومنها التعليم وتطوير أداء القيادات التربوية، وتعاني من ضعف في توظيف الأساليب الرقمية في حفظ آيات القرآن الكريم، والأحاديث النبوية الشريفة^(٣).

وتعد دراسة العلاقة بين الكفايات الرقمية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية والتحول الرقمي موضوعاً مهماً في مجال التعليم، حيث تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيف يمكن للمديرين ومساعدتهم أن يطبقوا الممارسات الإدارية المعاصرة في إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية من خلال ممارسة الكفايات الرقمية، وتتضمن هذه الممارسات الإدارية الحديثة، على سبيل المثال، استخدام الإدارة الإلكترونية في تسهيل عمليات الإدارة، وتعزيز التفاعل بين جميع أصحاب المصلحة في المدرسة، وتحديد الأهداف وإعداد الخطط الاستراتيجية^(٤).

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما متطلبات تطوير الأنماط القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتعزيز التحول الرقمي في التعليم؟

وبتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

(١) ما الأنماط القيادية السائدة في العملية التعليمية؟

(٢) ما الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في التعليم.

(٣) ما التصور المقترح لتحقيق الأنماط القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتعزيز التحول

الرقمي في التعليم؟

^١ - أشرف عبدالمجيد عبدالنواب: واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨٢، المجلد ٢، ٢٠١٩، ص ٤٣

^٢ - صبري حافظ محمود: "تعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية وأثارها على بعض جوانب العملية التعليمية دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٠٧، الجزء ١، ٢٠٠٦، ص ١٤٦.

^٣ - حنان مصطفى كفاي: "تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨٤، المجلد ٣، أكتوبر، ٢٠١٩، ص ٣٠٥.

^٤ - نشأت فضل شرف الدين: "الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية من وجهة نظر كل من المعلمين وشيوخ المعاهد والموجهين الفنيين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٥١، الجزء ١، ١٩٩٨، ص ٧٦

أهداف البحث

بتمثل أهداف البحث الحالي فيما يلي:

١. التعرف على بعض الأنماط القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية في العملية التعليمية.
٢. الكشف عن مفاهيم وأهداف التحول الرقمي في التعليم.
٣. وضع بعض معالم التصور المقترح لتحقيق الأنماط القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتعزيز التحول الرقمي في التعليم.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ١- قد يساهم البحث في بناء المعرفة النظرية حول العلاقة بين الأنماط الرقمية وكفاءة الإدارة المدرسية، حيث والكشف عن العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، واقتراح الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذه العلاقة.
- ٢- اقتراح آليات لتعزيز العلاقة بين الأنماط الإدارية وبين التحول الرقمي في المدارس ، من خلال اتباع النمط الإداري القادر على تحقيق الرقمية في التعليم.
- ٣- تحسين القدرة على استخدام التكنولوجيا: يهدف التطبيق إلى تمكين المديرين من اكتساب المهارات الضرورية لاستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، يتعلمون كيفية استخدام الأدوات والتطبيقات التكنولوجية المختلفة لتحسين كفاءة العمل وتسهيل العمليات الإدارية.

منهج البحث

وفقاً لطبيعة البحث الحالي سوف يستخدم المنهج الوصفي، للتعرف على مستوى الكفايات الرقمية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، والتعرف على بعض الأنماط القيادية التي يتبعها شيوخ المعاهد الأزهرية وفق الأنماط القيادية، وكذلك وضع تصور مقترح يحقق الأنماط القيادية لتعزيز التحول الرقمي في المعاهد الأزهرية.

مصطلحات البحث

تتمثل فيما يلي:

(١) الأنماط القيادية

تعرف على أنها: مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق توظيف واستخدام الموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها، بالإضافة إلى الأفكار والاتجاهات الإدارية السائدة في الأدب النظري الحديث حول الكفايات والمهارات الإدارية اللازمة للمعلم ولمدير المدرسة الحديثة، والتي تمكنه من رفع أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التطويرية.

(٢) التحول الرقمي في التعليم

تعرف على أنها: القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات التعليمية والإدارية داخل مدارس التعليم الثانوي، بما في ذلك توظيف التكنولوجيا في التنظيم والإدارة في تنظيم العمليات الإدارية، واستخدام أدوات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المعلمين والطلاب، وتحليل البيانات، وتعزيز الأمن الرقمي.

المحور الأول : الأبعاد القيادية في التعليم

تمثل أبعاد الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية مجموعة من الجوانب النهائية المترامية الأطراف التي تحيط بالأداء الإداري للمؤسسة التعليمية، وتجمع في طياتها مجمل العمليات والاستراتيجيات التي تقود المؤسسة التعليمية إلى البقاء والتميز والمنافسة، وقد تم تناول أبعاد الأداء الإداري بشيء من الاهتمام في أدبيات الإدارة الحديثة، ومن هذه الأبعاد ما يلي:

١- بعد التخطيط والتنظيم:

هناك مجموعة من العمليات تمثل ممارسات الأداء الإداري، وهي عمليات ووظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، المتابعة، التقويم، وكذلك الأدوار المتعلقة بعمليات الاتصال ونقل وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، إذ يجب على المؤسسات التعليمية إرساء بناء تقني فعال يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات المؤسسة التعليمية وعملياتها، بما يسمح بتطوير الأداء الإداري على الصعيدين الداخلي والخارجي^(١).

وبعد التخطيط يساعد على تتابع مستمر ومتداخل لمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يستخدمها المخططون لتحديد أهم الحاجات والغايات والإشكاليات، ثم ترجمة الغايات إلى أهداف عامة وخاصة تفصيلية، يلي ذلك وضع مجموعة من الإجراءات البديلة لتحقيق الأهداف الخاصة، وتحديد التكلفة والعائد لكل بديل واختيار الإجراء الأمثل، وأخيراً تأتي عملية ترجمة الخطة إلى مشروعات^٢.

وبالتالي فإن تولي المناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية يعني قيام قادة المؤسسات التعليمية بمسئولية التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد فهم البيانات والمعلومات واستخدامها بل والحصول عليها جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي، إذ توفر البيانات دليلاً تجريبياً لاتخاذ القرار بشأن الخطط وأهدافها، بالإضافة إلى أن إتاحة الوصول للمعلومات ذاتها لجميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة أثناء تطويرهم للخطط يسمح للفرق متعددة التخصصات بناء توافق في الآراء والتوصل إلى اتفاق بشأن هذه الخطط^٣.

فشيخ المعهد الأزهرى يجب أن يمتلك من المهارات ما يمكنه من توظيف تقنيات التحول الرقمي ورفع كفاءته الرقمية في عمليات التخطيط المختلفة، فهو الذي يمكنه القيادة بروية وهدف مستخدماً تقنيات التحول الرقمي وإشراك الفئات المعنية لتحقيق الإنجاز، وذلك من خلال صياغة رؤية تحويلية رقمية، تكون نقطة البداية فيها الاستفادة من الموارد والكفاءات التنظيمية الحالية في البيئة الرقمية الجديدة.

٢- بعد القيادة والتوجيه:

لقد أصبحت القيادة والتوجيه ذات تأثير عال في المؤسسات التعليمية ولها أهمية في بيئاتها الإدارية والتعليمية والتنظيمية، ودورها الأساسي في عمليات الإصلاح والتطوير، وانعكاساتها الإيجابية والصحيحة والفعالة على العملية التعليمية والتربوية.

ويعمل بعد القيادة والتوجيه على تطوير الأداء الإداري في ضوء الكفاءة الرقمية في المؤسسات التعليمية، ويساعد على دعم ومساندة الإدارة ووضوح الأساليب الإدارية المتبعة، وإزالة الغموض في تسيير الإجراءات، واتباع الأنظمة والقوانين دون التحايل عليها، وتقويض الصلاحيات بالطريقة الصحيحة دون الوقوع في الأخطاء المتكررة، وتحقيق الجودة وفق معايير فنية وتقنية عالية، مما يبسر الأعمال ويحقق التكامل بين وظائف القيادة في تقديم خدمات إبداعية واستشرافية حديثة ومتنوعة تناسب القدرات والمهارات للعاملين في المؤسسات التعليمية، وتأخذ طابع التطوير

^١ - محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية (الأردن، دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٧) ص ٤٣

^٢ - حسن عماد الدين: أسس الاتصال الإداري في المدارس الثانوية (القاهرة، دار النهضة للنشر، ٢٠١٩) ص ١٢

^٣ - Powel، Teacher Perception s of online professional Development Experiences: pending

Journal of teacher education 'Implication for design and implication for framework'

NO، ٦، May، ٢٠١٩، p. ٨٨

والتغيير والاصلاح الشامل لجميع الجوانب المختلفة، لمساعدتهم على مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة في بيئات العمل المدرسي^١.

ولشيوخ المعاهد الأزهرية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية وتطورها نحو الأفضل دائماً وبشكل مستمر، من خلال التوجيه فهو عملية تتضمن تحفيز وتوجيه المرؤوسين لما يجب عليهم عمله، ويعتمد على المعلومات الدقيقة عن أهداف المؤسسة التعليمية واختصاصات العاملين والموقف الفعلي للتنفيذ ومستويات الأداء الفعلية، وغيرها من المعلومات اللازمة لتعرف أوجه القصور وبالتالي التدخل في الوقت المناسب، وبذلك يتم تحقيق المساءلة والمحاسبية والنزاهة والشفافية، والوضوح في تحديد الأدوار واتخاذ القرارات^٢.

٣- إدارة الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي والحاسم في إنجاح المؤسسات التعليمية وكذا عملية التنمية وتطوير الأداء؛ لذا فإنه من الأهمية التوجه نحو إعداد وتأهيل الموارد البشرية في التعليم، قبل التعيين، وأثناء الخدمة، وتوفير برامج التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، في مجال التقنية الرقمية^٣.

تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات التعليمية تحقيق الكفايات الرقمية بدونه، إذ يعد نقص الكفاءات القادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وقيادة البرامج الرقمية والتغيير، من أهم العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية حتى وإن امتلكت أحدث التقنيات الرقمية^٤، ويمكن تصنيف الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية إلى فئتين رئيسيتين، هما:

أ- القيادات:

يتردد العديد من القيادات في التخلي عن السيطرة الكاملة واستبدالها بالاعتماد على شبكة تنظيمية تقع خارج تسلسل قيادتهم، إذ يعد من أكبر مكاسب الرقمنة استهداف الوحدات التي تتعامل مع المستفيدين وأصحاب المصلحة الحقيقية وخاصة الطلاب عبر مجموعة واسعة من الوظائف الإدارية والخدمية داخل المؤسسة التعليمية، إلا أن هذا يتطلب امتلاك قادة المؤسسة التعليمية الرؤية والشجاعة للتغيير، إذ أن التكنولوجيا نفسها ليست أكبر عقبة أمام الكفاءة الرقمية، فأكبر عائق هو الثقافة، والقيادة هي التي تقود الثقافة وتوجهها نحو التغيير المنشود^٥.

^١ - أماني الربابعة: "دور التعليم عن بعد في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلبة جامعة الزرقاء الخاصة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد ٨، ٢٠٢٠، ص ٦٥

^٢ - نفس المرجع السابق.

^٣ - عادل محمد محمد محمد: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية بنها، العدد ٣٣، يناير ٢٠٢٣، ص ٣٤٣

^٤ Questions to Ask Before Your Next Digital Y. Wind & M. Beck، B. Libert
Retrieved from (July ٢٠١٦). Harvard Business Review .Transformation

<https://org.hbr.org/٧/٠٧/٢٠١٦>

^٥ - Tellma School Organizational Climate and Its Relationship with Teachers، Tiwa -
Education and Humanities ،Innovative Work Behavior in Junior High Schools

٨٠ .p، ٢٠٢١، ٦٣.VO٠Research

ب- المتخصصون في التقنيات الرقمية:

يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية في صورة فريق مسئول عن التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة الرقمية في المؤسسة التعليمية، تكون مهمته العمل على تبسيط وتسهيل استخدام التقنيات الرقمية، ومساعدة قيادات المؤسسة التعليمية على إدراك الفرص الجديدة التي توفرها الكفايات الرقمية، مثل: زيادة القدرة التنافسية، تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، زيادة الموارد المالية، تحسين ترتيب وسمعة المؤسسة التعليمية، وهذه الفئات تحتاج إلى عمليات تدريب لبناء قدراتها والعمل على إدارة وتوجيه التحول الرقمي بشكل سليم بما يقابل متطلبات تحقيق الكفاءة الرقمية في المؤسسات التعليمية^١.

لذا لابد من محور الأمية الرقمية الشاملة من خلال الاستثمار في التطوير المهني على جميع المستويات في المؤسسة التعليمية، بما يؤدي إلى تمكين الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من المهارات الأساسية للكفاءة الرقمية، واستخدام التطبيقات التكنولوجية في مجالات العمل.

ويتضح من ذلك أهمية رأس المال البشري وأصحاب المواهب الرقمية في النهوض بالمؤسسات التعليمية، لذا يجب وحسن إدارة تلك الموارد البشرية واختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية المؤهلة كقيادات وعاملين تتمتع بمهارات وقدرات متنوعة في مجال التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة للمهارات التحليلية التي تسهم في تشخيص المشكلات وتفسير المواقف والبحث عن حلول مبتكرة، فهؤلاء لديهم استعداد دائم لتطوير أدائهم الإداري لمواجهة متطلبات الكفاءة الرقمية للمؤسسات التعليمية.

وهذا ما أكدت عليه المسلمات المتبعة في العديد من المؤسسات التعليمية على مستوى العالم، فالتحول الرقمي للمؤسسات التعليمية يعني رقمنة الخدمات الأساسية، ووجود قادة وعاملين وطلاب يتمتعون بقدرات رقمية متقدمة، وأنظمة دعم القرار التي يمكن أن تتكيف مع الظروف المتغيرة، وأنه لكي تؤدي المؤسسات التعليمية دورها في هذا السياق، فإن هذا يتطلب تطويراً إدارياً شاملاً، وأن يمتلك مدير المدرسة الكفاءات المطلوبة، والتي تمتد من القدرة على مراقبة وتحليل وفهم فوائد الاتجاهات التكنولوجية، إلى المعرفة العميقة بهياكل الأعمال التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات، من أجل الكشف عن أوجه التقارب المحتملة بينهما، واكتساب القدرة على توظيف هذه التقنيات في أداء المهام^٢.

٤- توفير الموارد التعليمية:

الموارد التعليمية هي أدوات أو موارد تستخدم لنقل المعرفة وتسهيل عملية التعلم، بعض أمثلة الموارد التعليمية تشمل: الكتب والمجلات والمواد الورقية، والوسائط المتعددة مثل: الفيديو والصوت والصور، والتكنولوجيا التعليمية مثل: الحواسيب والبرامج التعليمية، والألعاب التعليمية، والأجهزة التفاعلية مثل السبورة الذكية، ويتم استخدام الموارد التعليمية لتعزيز التفاعل والاستيعاب والتذكر وتنمية مهارات التفكير والتحليل والاتصال لدى الطلاب^٣.

^١ - محمد عاشور أبو العلا: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٨، ص ٨٧

^٢ - M. L. Suárez & Q. S. Alpera & N. K. Valdés: An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the Chilean case

^٣ - Sustainability, ٢٠٢١، ٦، P. ٩٨

^٣ - محمد عاشور، مرجع سابق، ص ٩٨

المصادر التعليمية الإلكترونية هي الموارد التعليمية التي يتم الوصول إليها عبر الإنترنت، تشمل هذه المصادر مجموعة متنوعة من المواد التعليمية مثل الكتب الإلكترونية، والمقاطع الصوتية والمرئية، والمواد التفاعلية، والمنصات التعليمية عبر الإنترنت، والمواقع الإلكترونية للتعليم، والمواقع الإلكترونية للجامعات والمدارس، وغيرها، وتعتبر هذه المصادر متاحة للطلاب والمعلمين والباحثين والمهتمين بالتعلم عن بُعد والتعليم عبر الإنترنت^١.

تشير موارد التعلم الإلكتروني إلى مواد وأدوات التعلم الرقمي التي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت ويمكن استخدامها للأغراض التعليمية، وتتضمن هذه الموارد مجموعة واسعة من تنسيقات الوسائط مثل مقاطع الفيديو والتسجيلات الصوتية وعمليات المحاكاة التفاعلية والاختبارات والدروس النصية، ويمكن استخدام موارد التعلم الإلكتروني في مختلف البيئات التعليمية، بما في ذلك الدورات التدريبية عبر الإنترنت وبرامج التعلم المدمج وإعدادات الفصول الدراسية التقليدية، أنها توفر المرونة والراحة للطلاب، حيث يمكنهم الوصول إلى هذه الموارد من أي مكان وفي أي وقت^٢. يعتبر التعليم الرقمي من الوسائل التعليمية المتاحة عبر الإنترنت ويمكن الوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت، ومصادر التعليم الرقمي تشمل^٣:

- منصات التعليم عبر الإنترنت: مثل منصة كورسيرا ويوتيوب وإدكس وأوبن إدوكايشن وغيرها.
 - المواقع الإلكترونية التعليمية: مثل ويكيبيديا وكانت، ومواقع التعلم المفتوحة.
 - التطبيقات والبرامج التعليمية: مثل كاهوت وديولينجو وبرامج التعليم عن بعد.
 - الكتب الإلكترونية والمقالات: يمكن الوصول إليها عبر مكتبات رقمية ومواقع النشر الإلكتروني.
 - منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الاجتماعية: مثل فيسبوك وتويتر ولينكد إن، حيث يمكنك الانضمام إلى مجموعات أو صفحات تعليمية والتفاعل مع المحتوى التعليمي.
 - الدورات والويبنارات عبر الإنترنت: يمكنك التسجيل في دورات تعليمية عبر الإنترنت والمشاركة في ويبينارات مع خبراء في مجالات معينة.
 - قنوات اليوتيوب التعليمية: توجد العديد من القنوات التعليمية على اليوتيوب تقدم محتوى تعليمي مجاني وشامل في مختلف المواضيع.
 - تذكر أنه من الأهمية بمكان التحقق من مصدر المحتوى التعليمي ومصادقته قبل الاعتماد عليه في عملية التعلم.
- ويمكن توفير الموارد التعليمية من خلال^٤:

- محتوى الوسائط المتعددة التفاعلي: يمكن تقديم الموارد التعليمية بتنسيقات مختلفة مثل مقاطع الفيديو والصوت والرسوم المتحركة والمحاكاة والألعاب لتلبية أنماط التعلم المختلفة.

^١ - إبراهيم الحارثي: الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية (الرياض، الدار العلمية للنشر، ٢٠٢١) ص ١٠٩
^٢ - ديانا خليفة أبو عاشور: "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية"، المجلة الأردنية، جامعة البرموك، العدد ١٢، ٢٠١٣، ص ٢٢٠
^٣ - سامح عبدالطلب إبراهيم: دور الإدارة المدرسية الثانوية في تفعيل قيم المواطنة الرقمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، ٢٠٢٠، ص ٩٧
^٤ حنان حسن: "برنامج في الكفايات التكنولوجية قائم على كائنات التعلم الرقمية لتنمية مهارات انتاجها واستخدامها في تدريس الجغرافيا لدى طلاب الدبلوم العام"، مرجع سابق، ٢٠٢٠، ص ٧٩.

- التخصيص: يتيح التعلم الإلكتروني للطلاب التعلم بالسرعة التي تناسبهم، ويمكن تخصيص الموارد التعليمية بما يتناسب مع تفضيلاتهم التعليمية.
 - التعاون: يمكن للطلاب التعاون مع أقرانهم من خلال منتديات المناقشة عبر الإنترنت، والمشاريع الجماعية، ومجموعات الدراسة الافتراضية.
 - التقييمات والملاحظات: يمكن أن تتضمن الموارد التعليمية اختبارات واختبارات وواجبات توفر تعليقات فورية للطلاب.
 - نظام إدارة التعلم (LMS): يمكن لنظام إدارة التعلم (LMS) المساعدة في إدارة الموارد التعليمية وتنظيمها وتقديمها، وتتبع تقدم الطلاب، وتقديم التقارير للمعلمين.
- ويمكن توفير المصادر التعليمية في التعليم الإلكتروني بوسائل عدة، منها^١:
- الإنترنت: حيث يمكن للمدرسين والمعلمين البحث عن مصادر تعليمية مناسبة من خلال المواقع التعليمية المتخصصة والمكتبات الإلكترونية ومنصات التعليم الإلكتروني.
 - برامج التعلم الإلكتروني: والتي تتضمن مصادر تعليمية مخصصة ومنظمة بشكل جيد للطلاب والمدرسين، مثل نظام مودل ونظام بلاك بورد.
 - الفيديوهات التعليمية: حيث يمكن للمدرسين إنتاج فيديوهات تعليمية تشرح مفاهيم وموضوعات مختلفة في المناهج الدراسية.
 - الكتب الإلكترونية: والتي توفر مصادر تعليمية متنوعة ومنظمة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال الإنترنت.
 - التطبيقات التعليمية: والتي توفر مصادر تعليمية مخصصة للطلاب والمدرسين، وتساعد على تحسين مهاراتهم اللغوية والرياضية والعلمية.

رابعاً: المهام الإدارية لمدرء المدارس:

تقوم الإدارة المدرسية بالعديد من المهام والوظائف الإدارية والإشرافية والفنية، وتعد مسئولة بشكل كبير عن تحقيق أهداف العملية التعليمية بقيامها بتلك الوظائف، وتعمل الخبرة لمدير المدرسة على توجيه وتعريف المعلم بمادته وأساليب تدريسه واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وتمكينه من التخطيط لدروسه وتنمية قدرته على إدارة الصف، وتعمل على تنمية المعلمين مهنيًا بالحاقهم ببرامج تطوير المعلمين أثناء الخدمة، وتحفيزهم على العمل وتحسين ممارساتهم التعليمية وتشجيعهم على الابتكار وتحسين ممارساتهم التعليمية^٢.

إن نجاح الإدارة المدرسية يرتبط بكفاءة المدير عند قيامه بمهام التخطيط لمحاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة والتي يتم اختيارها بدقة، والتخصيص لاختيار وتعيين الموارد المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة، والتحفيز لإثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المطلوبة والتنسيق لربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف، والتقييم المستمر للنتائج المتحققة للأساليب التي نفذت بها^٣.

^١ - أحمد جلال حسن: دراسة تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء النماذج الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة سوهاج، ٢٠٠٩، ص ٩٠

^٢ Leadership for school :B، Merchant &، S، Jacobson، D، Gurr، L، Drysdale، E، Garza، Management، ٢٠١٤، ٢٨ (٧)، ٧٩٨-٨١١.

^٣ - أحمد إسماعيل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، (كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، ٢٠٠٩) ص ٣٢

ونظراً لأهمية المتعلم في العملية التعليمية، وفي ضوء التوجهات التربوية الحديثة، فإن الإدارة المدرسية باتت توجه كل اهتمامها نحوه، وذلك بتوفير جميع الظروف والإمكانيات التي تساعد على نموه العقلي والبدني والروحي واعداده لتولي مسؤوليته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة للارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف المرسومة في وثيقة المنهاج، بالإضافة إلى سعيها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتتلخص مهام ومسؤوليات مدير المدرسة فيما يلي^١:

١- إدارة شؤون الطلاب:

وتشمل عددًا من المهمات الفرعية التي يشرف عليها ويتأكد من سلامة الإجراءات المتعلقة بها، وهي:

- تنظيم قبول الطلاب الجدد ومتابعة تسجيلهم وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها.
- تنظيم ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي.
- تنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحصيل نتائجها.
- متابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد.

٢- رعاية شؤون المعلمين والعاملين: ويمكن تحديدها بالآتي^٢:

- متابعة دوام المعلمين وانضباطهم.
- متابعة تنفيذ القوانين والتعميمات الرسمية المتعلقة بأعمالهم.
- تشجيع وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين ورعاية المناسبات الخاصة بذلك.
- متابعة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين، والتأكد من صحة البيانات فيها.
- متابعة وتلبية احتياجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات وظائفهم وأدوارهم الإدارية أو الفنية.
- ويمكن لمدير المدرسة أن يساعد المعلمين في تنمية قدراتهم للتعامل التربوي والفني السليم كمساعدتهم في إدارة الصف، والتخطيط اليومي والفصلي والسنوي، بالإضافة إلى مساعدتهم في استخدام الوسائل التعليمية وتنظيم الأنشطة الصفية واللاصفية المناسبة، فضلاً عن تشجيعهم على استخدام اللغة العربية الصحيحة، ووضع الاختبارات بأنواعها المختلفة.

٣- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:

- ويندرج تحت هذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار العمل على تنظيم برامج خدمة المدرسة للمجتمع من ناحية، واستفادة المدرسة من إمكانات المجتمع من ناحية أخرى فالمجتمع هو البيئة الخصبة التي من خلالها تقدم الحلول والأنشطة والبرامج التي يستفيد منها الطلاب لتحقيق الأهداف، فالمدرسة لا تستطيع أن تكون لوحدها دون بيئة تصقل شخصيات طلابها وتساعدهم على التعلم، حتى أن الكثير من المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية التعليمية داخل المؤسسة قد لا تجد لها حلاً إلا من خارج إطارها أي من المجتمع المحلي.

٤- متابعة الشؤون المالية:

- وتجري بتطبيق التعليمات والنظام المالي الخاص بالمدرسة والتأكد من سلامة الإجراءات المالية المتبعة، وتشكيل لجان مالية مهمتها إدارة الشؤون المالية داخل المدرسة، واعداد

^١ - أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ١٨٧

^٢ - Betty Mbatia: "Content Development for Effective Online Instruction" Targeted to the Journal of Education and Social Sciences

Journal of Education and Social Sciences, Teaching in Private Universities in Kenya

VO.1.NO.4, 2023, p. 87.

التقارير المالية في أوقاتها، بالإضافة إلى متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية، وتنظيم التسهيلات المادية للمدرسة، وأخيراً التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية لاتخاذ القرارات التي تساهم في ضبط وتوجيه مسيرة المدرسة كنظام^١. مما سبق يتضح أن القائد التربوي (مدير المدرسة) يساهم في إيجاد جو مدرسي يساعد على التعليم والتعلم، فالمديرون الفاعلون لديهم القدرة على إيجاد جو مدرسي يكون فيه التحصيل الأكاديمي بدرجة عالية، وحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية، وأنهم يقدمون الدعم الإداري اللازم للمعلمين لتحقيق هذا الهدف.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي في التعليم

فرضت الرقمنة بصورة عامة على واقع العمل داخل المعاهد الأزهرية، الأمر الذي دفعها إلى تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع التطورات التكنولوجية، فالرقمنة داخل العملية التعليمية تعددت تعريفاتها ومنها كما أشارت إليها دراسة " هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي إلى مصادر للمعلومات التي تعتمد على تكنولوجيا التعليم"

أهداف التحويل الرقمي في التعليم

هناك العديد من الأهداف التي ترسخ لثقافة إدخال الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، منها كما أكدت دراسة رجاء (٢٠٢٤) ما يلي^٢:

١. تعزيز الوصول وتحسين جودة التعليم من خلال سرعة الوصول إلى الملفات والمعلومات الخاصة بالعملية التعليمية والإدارية.
 ٢. الابتكار والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال دعم نظم الابتكار والتحسين المستمر، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا لتحسين الممارسات التعليمية القائمة.
 ٣. توحيد البيانات على مستوى المؤسسة التعليمية، وزيادة التقدم التكنولوجي داخل المدارس.
 ٤. الإبداع الفكري والتطوير المستمر من أجل تفعيل التحويل الرقمي في التعليم.
- وتكمن أهداف التحويل الرقمي داخل المؤسسات التعليمية فيما يلي^٣:
- مواكبة العصرنة والتخلص من قيود الزمان والمكان.
- ضمان جودة الخدمات المقدمة من حيث جدائة المعلومات في مختلف المجالات الدراسية.
- تجديد مصادر المعلومات المتهالكة والتالفة.

المعوقات التي تواجه شبوخ المعاهد الأزهرية في التحويل الرقمي

وتتمثل هذه المعوقات كما أشارت دراسة فيما يلي حافظ على (٢٠١٦) فيما يلي^٤:

- المعوقات التقنية

وتتمثل في ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في كثير من المناطق، و ضعف قطاع التقنيات الحديثة داخل المؤسسات التعليمية، وقلة الخبراء المتخصصين في ذلك الأمر.

^١ - محمد حمو محمود: الاتصالات الإدارية في العملية التعليمية (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦) ص ١١٩

^٢ - رجاء على الألفي: تطوير الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء متطلبات رقمنة التعليم قبل الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٤، ص ٨٨.

^٣ - بيان يوسف سمرا (٢٠٢٣): "محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد: دراسة تطبيقية على قادة المدارس في محافظة الكرك"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٧، المجلد ٣٩، ٢٠٢٣، ص ٤٨.

^٤ - محمد جمال أحمد: العوامل المؤثرة في الإقبال على المعاهد الأزهرية النموذجية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٦، ص ٥٤

- المعوقات البشرية

وتتمثل في ندرة الوعي الثقافي بالتحول الرقمي، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين داخل المؤسسات التعليمية، وندرة في توفير الحوافز المادية والمعنوية، وأيضا ضعف الثقة في حماية وسرية البيانات والمعلومات.

- المعوقات المالية

تتمثل في قلة المخصصات المادية لتبني تطبيقات التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، وندرة برامج التأهيل لمديري المدارس في توظيف تقنيات التحول الرقمي في التعليم مع مؤسسات المجتمع الخارجي.

إن المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في التعليم سواء أكانت المادية أو البشرية أو التقنية إنما تؤكد على ضرورة توفير المعدات التكنولوجية، وتوفير تطبيقات التحول الرقمي في التعليم، وقصور في توفير خصائص رقمنة الاتصال والتفاعلية داخل المؤسسة التعليمية.

المحور الثالث: متطلبات تحقيق الأنماط القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية لتعزيز التحول الرقمي

إن تحقيق الأنماط القيادية لتعزيز التحول الرقمي داخل المعاهد الأزهرية إنما يتطلب توفير إطار شامل لتحليل وتوضيح كيفية تطوير طرق الأنماط القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية لتعزيز التحول الرقمي داخل المعاهد الأزهرية من خلال مجموعة من المتطلبات تتمثل فيما يلي:

متطلبات خاصة بتطبيقات التحول الرقمي

تتمثل فيما يلي:

1. تعزيز التواصل الافتراضي مثل الفيديو كونفرانس، والتعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني، والمكالمات الصوتية عبر الإنترنت لتسهيل التعاون والتواصل بين شيوخ المعاهد الأزهرية والمجتمع الخارجي من أجل تبادل المعارف.
2. توفير الدعم الفني المستمر لذي شيوخ المعاهد الأزهرية فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأدوات الرقمية المستخدمة في الاتصال الإداري.
3. إنشاء قنوات متعددة بين شيوخ المعاهد الأزهرية واستخدام النشرات الإخبارية الرقمية والمدونات والمنصات التعليمية، والتحديثات المهمة وتعزيز التواصل اليومي.

متطلبات خاصة بالحوافز

تتمثل فيما يلي:

1. التنظيم والمشاركة في الفعاليات المجتمعية مما يعزز البعد والحوافز المعنوي في سلوكيات شيخ الأزهر، ويدفعه إلى احراز التقدم في التحول الرقمي.
 2. تدريب شيوخ المعاهد الأزهرية والمعلمين على تنظيم ورش العمل والندوات حول فنون الاتصال الفعال باستخدام التكنولوجيا في التواصل المستمر.
 3. تشجيع الحوافز المادية في دعم الاعتماد على تطبيقات التحول الرقمي في التعليم.
- المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية
1. توفير خطوط الاتصال بالشبكة العالمية للإنترنت وتوصيلها بالإدارات التعليمية وإنشاء مواقع على الويب ليتمكن الجميع من الاستفادة منها.
 2. الاستعانة بالفنيين والاختصاصيين لصيانة أجهزة الحاسوب بصفة مستمرة منعا إلى الأعطال التي قد تحدث.
 3. تطوير شامل لكافة مقومات تكنولوجيا التعليم والاتصال.
 4. تعزيز دائم لنتائج التعلم وتحديد نواحي الضعف والقوة ورصد فجوات الأداء داخل المعاهد الأزهرية.

٥. تأهيل مستمر للتقنيات الحديثة في مجال العمل بصفة مستمرة.

المراجع العلمية

الكتب العلمية

١. أحمد إسماعيل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، (كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، ٢٠٠٩)
٢. حسن عماد الدين: أسس الاتصال الإداري في المدارس الثانوية (القاهرة، دار النهضة للنشر، ٢٠١٩) ص ١٢
٣. محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية (الأردن، دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٧)
٤. محمد حمود: الاتصالات الإدارية في العملية التعليمية (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦)
٥. المجلات والدوريات
٦. إبراهيم الحارثي: الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية (الرياض، الدار العلمية للنشر، ٢٠٢١)

المجلات والدوريات العلمية

١. أشرف عبدالمجيد عبدالتواب: واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨٢، المجلد ٢، ٢٠١٩.
٢. أماني الربابعة: "دور التعليم عن بعد في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلبة جامعة الزرقاء الخاصة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد ٨، ٢٠٢٠.
٣. بيان يوسف سمرا (٢٠٢٣): "محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد: دراسة تطبيقية على قادة المدارس في محافظة الكرك"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٧، المجلد ٣٩، ٢٠٢٣.
٤. حسن السيد البدوي: "تنمية القيم الإدارية لدى مديري المعاهد الأزهرية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ١٢٦، المجلد ٣٢، ٢٠٢١.
٥. حنان مصطفى كفاي: "تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمات المتعلمة في المعاهد الأزهرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٨٤، المجلد ٣، أكتوبر، ٢٠١٩.
٦. ديانا خليفة أبو عاشور: "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية"، المجلة الأردنية، جامعة اليرموك، العدد ١٢، ٢٠١٣.
٧. صبري حافظ محمود: "تعاقب شيوخ المعاهد الأزهرية وآثارها على بعض جوانب العملية التعليمية دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٠٧، الجزء ١، ٢٠٠٦.
٨. عادل محمد محمد محمد: "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر"، مجلة كلية التربية بنها، العدد ٣٣، يناير، ٢٠٢٣.
٩. نشأت فضل شرف الدين: "الاحتياجات التدريبية لمعلمي المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية من وجهة نظر كل من المعلمين وشيوخ المعاهد والموجهين الفنيين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٥١، الجزء ١، ١٩٩٨.

الرسائل العلمية

١. أحمد جلال حسن: دراسة تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء النماذج الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة سوهاج، ٢٠٠٩.

-
٢. أحمد مدحت إبراهيم: ضغوط البيئة المدرسية كما يدركها تلاميذ المدارس الابتدائية الأزهرية وعلاقتها بالتوافق النفسي، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
٣. رجاء على الألفي: تطوير الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء متطلبات رقمنة التعليم قبل الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٤.
٤. سامح عبدالطلب إبراهيم: دور الإدارة المدرسية الثانوية في تفعيل قيم المواطنة الرقمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، ٢٠٢٠.
٥. محمد جمال أحمد: العوامل المؤثرة في الإقبال على المعاهد الأزهرية النموذجية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٦.
٦. محمد عاشور أبو العلا: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٨.

المراجع الأجنبية

1. Ademola, Ojo: Shifting Management and Leadership Roles in a Digital Age: An Analysis, *Advances in Multidisciplinary & Scientific Research Journal Publication* K 2016.
2. Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B.: Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 2014, 28(7), 798-81
3. Libert., B.; Beck, M. & Wind, Y.: 7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation. *Harvard Business Review*. (2016, July 14). Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/7>
4. Mbatia, Betty: "Integration of Technology in Content Development for Effective Online Teaching in Private Universities in Kenya", *Journal of Education and Social Sciences*, NO.1, VO.4, 2023
5. Powel, pending :Teacher Perception s of online professional Development Experiences Implication for design and implication for framework", *Journal of teacher education* ,NO. 6, May, ٢٠١٩.
6. Tiwa, Tellma School Organizational Climate and Its Relationship with Teachers' Innovative Work Behavior in Junior High Schools, *Education and Humanities Research*, VO.63, ٢٠21.
7. Valdés, K. N.; Alpera, S. Q., & Suárez, L. M.: An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the chilean case. *Sustainability* , NO. 9 2021. P. 6