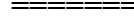




كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)



التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي دراسة تحليلية

إعداد

أ.د/ نعمات عبد الناصر أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسيوط

أ.د/ أحمد حسين عبد المعطي

أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة أسيوط

أ/عبد الرحمن محمد هذال المطيري

باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط

moktar_bakr@yahoo.com

«المجلد الأربعون- العدد الثالث - مارس ٢٠٢٤ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص البحث

في ظل التحديات العالمية المختلفة بمجالاتها المتعددة أصبح تطوير الأداء الإداري لقادة التعليم قبل الجامعي ومديري المدارس أمراً ضروريا لا غنى عنه، حيث تتطلب عمليات التحديث والتطوير تطويراً في المجال الإداري والإشرافي والارتقاء به إلى مستوى يمكنه من بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة في الإدارة. وثمة علاقة قوية بين تحقيق التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي، والالتفات إلى تداعيات التحول الرقمي، وأخذها في الاعتبار؛ لأن المستحدثات العصرية الرقمية تفرض على القيادات الإدارية ضرورة امتلاك المهارات التكنولوجية والقدرة على التحول الرقمي. ومن هنا هدف البحث الحالي إلى تقديم توصيات إجرائية ومقترحة لتطوير التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي. وبناء على ذلك حاول البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما مفهوم التحول الرقمي وما متطلباته؟
- ٢- ما مفهوم التنمية المهنية المستدامة ومتطلبات تطويرها لدى قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة لتطوير التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي الكويتي في ضوء تداعيات التحول الرقمي؟

Abstract

In light of the various global challenges in their various fields, developing the administrative performance of pre-university education leaders and school principals has become a necessary and indispensable matter, as modernization and development processes require development in the administrative and supervisory field and raising it to a level that enables it to achieve goals, achieve ambitions, and confront contemporary global challenges in administration. There is a strong relationship between achieving sustainable professional development for pre-university education leaders, and paying attention to the repercussions of digital transformation and taking them into account. Because modern digital innovations impose on administrative leaders the necessity of possessing technological skills and the ability to digitally transform. Hence, the current research aims to provide procedural and proposed recommendations for developing sustainable professional development for pre-university education leaders in light of the repercussions of digital transformation. Accordingly, the research attempted to answer the following questions:

- What is the concept of digital transformation and what are its requirements?
- What is the concept of sustainable professional development and the requirements for its development among pre-university education leaders in light of the repercussions of digital transformation?
- What are the proposed recommendations for developing sustainable professional development for leaders of Kuwaiti pre-university education in light of the repercussions of digital transformation?

مقدمة ومشكلة البحث :

في ظل التحديات العالمية المختلفة أصبح تطوير الأداء الإداري بالمدارس أمرا ضروريا لابد منه، حيث تتطلب عمليات التحديث في المجال الإداري الارتقاء به إلى مستوى يمكنه من بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات ، فأصبحت الإدارة المدرسية عنصراً يمثل محور ارتكاز لنجاح العملية التعليمية، ولا يمكن الفصل بين عملية تعليمية ناجحة وما يتخللها من نشاطات مختلفة ، كما تفرض المستجدات العصرية على القيادات الإدارية المدرسية وجوب تعدد المهارات والقدرة على التعلم الذاتي والاندماج مع الموظفين والمدرسين وإيضاح الحقائق ووضع الأهداف والمبررات والقابلية لإعادة التأهيل والتنمية المهنية المستدامة في حياتهم الوظيفية والأخذ بالنظريات الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة المدرسية.

وتفرض هذه التحديات والتطورات العديد من المتطلبات والأدوار الجديدة على القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية، وذلك باعتبارهم عنصرا أساسيا في أي نظام تعليمي، فإن الأمر هنا يتطلب الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة وبرامجها المتنوعة له بمنطق شامل وتخطيط جيد ورؤية مستقبلية تلاحق التطورات العالمية والمستحدثات التربوية والاتجاهات الإدارية الحديثة ، خصوصا وقد نقلت التكنولوجيا التفاعل بين الناس إلى بُعد جديد، جلب أيضا مفهوماً جديداً للمجتمع يُعرف باسم "مجتمع الشبكة" والأفراد الذين يعيشون في هذا المجتمع تم تعريفهم على أنهم مواطنون رقميون. (Nurhak. C& Iskender. D,2019)

ويؤكد فينيوك جل(Gill & Fenwick, 2014) أنه لا يوجد قطاع محصن من التغيير، الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية، وأن هذا التغيير في كثير من الحالات يمكن أن يكون مدمرا، وقد يقود إلى اختفاء القطاع بشكل نهائي في حال لم يستطع القطاع التكيف مع معطياته (Fenwick, N. and Gill, M,2014)

بينما يذهب دوبارك (Duparc, 2013) إلى أن التحول الرقمي الحقيقي لا يتحقق إلا عندما تفهم المؤسسة بأكملها أهمية الثقافة الرقمية، فتقوم باحتضانها وجعلها خاصة بها عبر جميع المستويات، إنها ليست مجرد مشكلة تقنية، بل تتعلق بالأشخاص والهيكل التنظيمية المختلفة.(Duparc, P. F.,2013)

فالثورة الرقمية مثلما أحدثت تغييرا في طبيعة وملامح الأنشطة الحياتية بصفة عامة، فقد فرضت أيضا ضرورة إحداث تغييرات في طبيعة وملامح البيئة التعليمية، وكذلك أدوار مديري المدارس وكفاياتهم المختلفة، فلم تعد مهمة مدير المدرسة-مقتصرة على إدارة المدرسة باستخدام الوسائل التقليدية وإنما عليه تعريف العاملين بأدوات العصر التكنولوجية التي توفر لهم فرص الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة العالمية والمحلية والتواصل مع الآخرين، وبالتالي الوصول إلى تعليم يساهم في تنمية مهارات استخدام التقنيات الحديثة، والاستفادة منها في مختلف مجالات الحياة بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي للمجتمع الكويتي.

وأكدت دراسة فورجان وآخرون (Furjan, M. et al2018) أن التحول الرقمي يساعد إدارة المدرسة في دعم التعليم الوظيفي والفني، حيث توفر الفرصة للمعلمين لإعداد الطلاب بمعارف ومهارات جديدة تمثل احتياج مباشر لسوق العمل، والصناعات والوظائف الناشئة، كما يساهم التحول الرقمي في تسهيل التدريس التمييزي، حيث يساعد المعلمين على تقديم تدريس وخبرات تعليمية موجهة لخصوصية احتياجات المتعلمين من حيث التوقيت وكثافة الخبرات.(Furjan, M. et al,2018)

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول إن تحقيق التحول الرقمي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي قد ينشأ عنه اختلاف في أنماط التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع المدرسي، إضافة إلى ضمان زيادة جودة العمل ومواكبة التطور السريع في الكثير من بلاد العالم. وفي ضوء الأهمية الكبيرة للتنمية المهنية المستدامة والتحول الرقمي في مدارس التعليم قبل الجامعي وإدارتها، يأتي البحث الحالي للتعرف على متطلبات التحول الرقمي التي يمكن أن تساهم في التنمية المهنية المستدامة للقيادات التعليمية.

تساؤلات البحث :

يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما مفهوم التحول الرقمي وما متطلباته؟
- ٢- ما مفهوم التنمية المهنية المستدامة ومتطلبات تطويرها لدى قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة لتطوير التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي الكويتي في ضوء تداعيات التحول الرقمي؟

أهداف البحث

- 1- التعرف على مفهوم التحول الرقمي وتداعياته.
- 2- التعرف على مفهوم التنمية المهنية المستدامة ومتطلبات تطويرها لدى قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي.
- 3- عرض التوصيات المقترحة لتطوير التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي الكويتي في ضوء تداعيات التحول الرقمي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الراهن فيما يلي:

- 1- قد يمثل البحث إسهامًا تربويًا فيما يتعلق بتوظيف التحول الرقمي في التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت.
- 2- للبحث الراهن أهميته العلمية من حيث دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وكيفية تطبيقه في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت.
- 3- أن دراسة التحول الرقمي في الإدارة المدرسية يعد نقطة تحول لتحسين الأداء الإداري بالمدارس وزيادة فعاليته.
- 4- يرتبط هذا البحث بشكل مباشر مع خطط دولة الكويت التي تهدف إلى تنفيذ التحول الرقمي ليس في مؤسساتها التعليمية بل في كل مؤسساتها المختلفة.
- 5- يمكن أن يفيد هذا البحث الساسة والقائمين على الإدارة التعليمية في دولة الكويت؛ لأنه يقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة والفعالية للقيادات التعليمية؛ وذلك للحد من الظواهر الإدارية التقليدية والسلبية، ولتدعيم الأداء الإداري الإيجابي بالمدارس الكويتية في ضوء التحول الرقمي.

منهج البحث

يعتمد البحث الراهن على المنهج الوصفي حيث إنه قادر على تشخيص وتحليل التحول الرقمي لدى قيادات التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، وكذلك لمناسبتة لطبيعة البحث؛ كونه يفيد في تحديد الحقائق والبيانات والمعلومات التي لها صلة بالبحث وتحليل المادة التي تم جمعها، لاستخلاص الدلالات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

حدود البحث:

يقصر البحث الراهن على التنمية المهنية المستدامة لقادة التعليم قبل الجامعي في الكويت، ومتطلبات تطويرها في ضوء التحول الرقمي.
مصطلحات الدراسة الإجرائية:

التنمية المهنية المستدامة:

يعرف البحث الراهن التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي بأنها عملية تعليم وتعلم مستمرة على مدار سنوات الخدمة للقائد التربوي يتم فيها إمداده بكل ما هو حديث في مجال الإدارة، وتلبية احتياجاته بهدف تحسين أدائه المهني والاداري في كافة الجوانب، كي يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

التحول الرقمي:

يعرفه البحث الراهن بأنه استخدام القادة التربويين للتكنولوجيا في المؤسسات والهيئات الحكومية والقطاعات التربوية المختلفة الخاصة والعامة في التعليم قبل الجامعي.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي ومتطلباته

وفيما يلي يعرض البحث لمفهوم التحول الرقمي ثم متطلباته، وذلك على النحو التالي:

١- مفهوم التحول الرقمي Digital transformation

ففي اللغة العربية التحول اسم مصدر تحوّل، تحوّل، تحوّل إلى، تحوّل عن: يتحول، تحوّلًا، أي تغيّر من حال إلى حال، وحدث تحول في حياته: أي تغير من وضع إلى آخر، وهو رحلة مهمة في الهيئة والشكل، ونقطة تحول: عامل مهم يطرأ على دولة أو مؤسسة أو فرد يقتضي تغييرًا محسوسًا في مجرى الأمور. وكذلك حوّلْتُ، أحولُ، مصدر تحويل أي غيّر اتجاهه (أحمد مختار عمر، ٢٠٠٨)

وربما لا يختلف المعنى الاصطلاحي عن المعنى اللغوي، فعلى الرغم من تعدّد تعريفاته إلا انها في معظمها تشير إلى التحول من حال إلى حال آخر تكنولوجيا رقمي، وفيما يلي يعرض الفصل لبعض هذه التعريفات ثم يعقب في نهايتها ببعض الاستنتاجات في ضوء هذه التعريفات، وذلك على النحو التالي:

وتعرفه أميمة سميح الزين (٢٠١٦) بأنه طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة، من الكمبيوتر وشبكاته، ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية، وكذلك بوابات الإنترنت سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي، واستخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومات للطلاب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة. (أميمة سميح الزين، ٢٠١٦)

بينما يرى سيمون شانيز (Simon Chanias 2017) أنه الاستخدام الموسع لتقنية المعلومات واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في مجالات الحياة وعلى نطاق العالم، مثل: الحوسبة المحمولة، والوسائط الاجتماعية والأجهزة الذكية، لتحسين أداء المؤسسات وإحداث تغيير جذري فيها (Simon Chanias,2017)

وتتفق معه هناء عفيف، وهيبة خولوفي (٢٠٢٢) فترى أنه مفهوم وآلية مبنية على استخدام التكنولوجيا الرقمية، التقنيات الالكترونية الحديثة من أجل تطوير المؤسسات (هناء عفيف، وهيبة خولوفي، ٢٠٢٢)

متطلبات التحول الرقمي

ثمة متطلبات رئيسة للتحول الرقمي، لعل من أبرزها: (رحاب أحمد إبراهيم ، ٢٠٢٠)

محو الأمية المعلوماتية: وتشمل: مهارات الاتصال والتعاون الرقمي، وإنشاء المحتوى التعليمي الرقمي الآمن، وحل المشكلات، ويتبع هذا المتطلب القدرة على فهم المصطلحات الرقمية المتجددة، فالمعارف والمهارات في المجال التعليمي ليست ثابتة نظرا لأن التكنولوجيا سريعة التطور وبالتالي يتغير مستوى المعرفة، فإذا لم يتم التعلم والتدريب المستمر فسوف تحدث فجوة بين المعلم والمتعلم.

● **تعليم رقمي إلكتروني تتبناه التكنولوجيا والموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة مع النظم التربوية؛** تمهيدا لنظام تعليمي رقمي حديث يستجيب لمتطلبات الموارد التنموية المستدامة، وهذا يتطلب تعميم شبكة الانترنت، وتوفير قاعات ذكية داخل المؤسسات التعليمية لإحداث التحول الرقمي في البيئة المدرسية، ويجب أن يحدث ذلك دون استثناء لكل المؤسسات التعليمية؛ بهدف إحداث المساواة الرقمية وتحقيق تكافؤ الفرص ومبدأ التعليم للجميع.

● **استمرار التدريب المقدم للمديرين والمعلمين للمهارات التكنولوجية** وتقييم ذلك من خلال الانتقال من تمكنهم من المهارات التكنولوجية إلى ممارسة هذه المهارات مع العاملين والطلاب للتعامل الآمن مع التكنولوجيا وبشكل نقدي وإقامة عملية تفاعلية بين المحتوى الرقمي والسياق الواقعي للبيئة التعليمية.

● **إنشاء بنية تحتية عالية التقنية وفضاء رقمي عالي الجودة؛** لأن عناصر العملية التعليمية متعددة لذلك يتطلب الأمر تلبية العديد من المتطلبات الرقمية التي من أهمها: تطوير البرمجيات التربوية لأغراض مختلفة تناسب الأهداف التعليمية، وتطوير المواقع والمناهج وطرق الإدارة، ومن المتطلبات الهامة أيضا: الاعتماد على تجارب ونماذج افتراضية، وضرورة توفير إمكانية استرجاع المعلومات المستهدفة في عملية التعليم والتعلم، والممارسة الرقمية مع التكنولوجيا التربوية والموارد والأدوات، ودمج طرق التدريس الرقمية مع الطرق التقليدية.

• **تدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصالات في التدريس**، وعقد دورات لاستخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات، مثل: الداتا شو، السبورة الذكية، والتأكيد على دمج أدوات وأجهزة التكنولوجيا بالوسائل التقليدية في التدريس، مع تدريب المعلمين على كيفية تحميل البرامج التعليمية على القنوات الفضائية وحفظها لعرضها على الطلاب.
(علياء علي عيسى السيد، ٢٠١٨)

• **تطبيق مفهوم " إنترنت الأشياء" في المجال التربوي**، من خلال مساعدة المتعلمين على استخدام هواتفهم الذكية للحصول على المزيد من المعلومات، وفتح فرصة التعلم في أي مكان وفي أي وقت، وبالتالي مساعدة المتعلم على المشاركة وتقييم الأداء ومعرفة النتائج، كما يمنح إنترنت الأشياء المعلم إمكانية الوصول إلى المواد التعليمية عالية الجودة، وإنشاء محتوى خاص للتلاميذ، ويساعد على أتمتة عملية التعلم، مع إعطاء المعلم مزيداً من الحرية في التواصل مع الطلاب، كما يسمح لمديري المدارس والمشرفين بمراقبة الفصول الدراسية في أي وقت: (جمال علي الدهشان، ٢٠١٩)

• **توفير الانترنت وأهمية التنوع في الشبكات داخل المدرسة**، مع ضرورة دمج الفصل المدرسي بأدوات العرض والسبورات الذكية، فالمدرسة الرقمية الحديثة يجب أن تشمل على مناهج رقمية ذات محتوى تفاعلي متقن، وتؤكد على بنائها وجعلها متاحة للطلاب كي يتعلموا منها بمساعدة معلمهم أو بدون، مع ضرورة دعم المناهج الرقمية بأدوات اتصال وحل الأنشطة والواجبات إلكترونياً ووجود منصة تجمعهم بمعلمهم فضلاً عما سبق فإن التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية يحتاج إلى العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية والفنية، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات، ودعم القيادات العليا بالمؤسسة التعليمية، ويمكن عرض تلك المتطلبات كما يلي:
(جمال علي الدهشان، سماح السيد، ٢٠٢٠)

تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية

ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تدريب وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة التعليمية من مديرين وعاملين وإداريين ومعلمين وكافة أعضاء المجتمع المدرسي على استخدام تكنولوجيا المعلومات كل في مجاله، مع مراعاة عملية التوظيف والتعيين لتعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي، فمن أجل الاستيعاب الرقمي المنشود، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تدريب الجميع وفقاً للتقنيات الرقمية المتاحة، فالعمل بطرائق جديدة ومبتكرة يسهم في تحلي العاملين بالمرونة والحرية والثقة بالنفس.
(حامد أحمد الإقباليين، ٢٠١٩)

تطوير الهياكل التنظيمية ويمكن أن يتم ذلك عن طريق السعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة والتركيز على العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية، والبعد عن الهياكل التنظيمية المعقدة.

توفير الإطار التشريعي ويمكن أن يتم ذلك عن طريق توفير الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين المعاملات الرقمية وحماية البيانات المتصلة بالمؤسسة التعليمية والمستفيدين، مما يساعد على خلق حث مناسب للمشاركة الفعالة لدى الأفراد والمؤسسات وجميع الأطراف المعنية والمستفيدين

توفير نظام كفاء للبيانات والمعلومات ويمكن ذلك عن طريق تحليل المعلومات وتحديد مدى ملاءمتها وكفاءتها داخل المؤسسة التعليمية من خلال تحليل إنتاج المعلومات وعرضها ، والقدرة على حفظها وتحديثها واسترجاعها، وبذلك تنتج وفرة في المعلومات الصحيحة، مع القدرة على استرجاعها عند الحاجة إليها .

تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: ويمكن أن يتم ذلك عن طريق نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت، وتغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية، وذلك بغية دعم التغيير وتأييده في ضوء دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المؤسسة التعليمية.

ثانياً: الإطار النظري للتنمية المهنية المستدامة ومتطلبات تطويرها بالتعليم قبل الجامعي.

مفهوم التنمية المهنية المستدامة

عرفها " أسامة رؤوف، (٢٠١٦) أنها هي "الوسائل المنهجية وغير المنهجية الهادفة إلى مساعدة القادة على تعلم مهارات جديدة، وتنمية قدراتهم في الممارسات المهنية، واستكشاف مفاهيم متقدمة تتصل بالمحتوى والمصادر والطرق لكفاءة العمل الإداري (أسامة رؤوف، علي إبراهيم، عيبر أحمد محمد، سميحة علي مخلوف ، ٢٠١٦)

بينما عرفت " هنية محمود (٢٠٢٠) التنمية المهنية المستدامة بأنها "تلك البرامج والأنشطة المستمرة التي يتم التخطيط لها وتنفيذها من أجل بناء وتطوير القدرات والمهارات والخبرات المختلفة للقادة وإعدادهم للأدوار المتغيرة بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية . (هنية محمود، أسماء محمد عيد ، ٢٠٢٠)

وتعرف كذلك بأنها مورد يمكن الوصول إليه عن طريق أشكال مختلفة من أنشطة المجتمع العملية وتبادل الخبرات والتجارب، بحيث يتم إثراء وتحسين الكفاءة المهنية باستمرار لتحقيق التنمية المهنية. (Kong, Shan,2018)

وعرّف جودت عطوي (٢٠١٦) التنمية المهنية لمديري المدارس بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة المثمرة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات مديري المدارس وسلوكياتهم ومهاراتهم إكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية. (جودت عزت عطوي ، ٢٠١٦)

وعلى ضوء ما سبق يعرف البحث الراهن التنمية المهنية المستدامة للقادة والمديرين بأنها جميع الأنشطة المنظمة والمقصودة والهادفة التي يقوم بها القادة والمديرون بشكل رسمي أو غير رسمي بهدف امتلاك الأداء الإداري الجيد الذي يمكنهم من القيام بأدوارهم التنظيمية والإدارية بكفاءة وفعالية، ومن توظيف واستثمار الأدوات الرقمية لتحقيق نتائج إدارية أفضل، والقدرة على العمل في ظل التحول الرقمي في التعليم الكويتي.

أهداف التنمية المهنية المستدامة

على الرغم من ان مصطلح التنمية المهنية المستدامة ظهر منذ فترة ليست قصيرة وتناولته الكثير من الكتابات والابحاث والدراسات التربوية، إلا أن أهداف التنمية المهنية للقادة التربويين لم تتضح إلا مع كثرة التحديات والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة على الساحة، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي: (أحمد الصغير البناء، ومنال محمد رمضان، وأسماء صلاح محمد ، ٢٠٢٢)

- التبصير بالرؤية المستقبلية للتعليم في الكويت والدور المتوقع من القادة في تحقيقها .
- تكريس الجهود التربوية التي يتطلبها تحقيق هدف التعليم للتميز والتميز للجميع .والتخطيط الاستراتيجي وبناء الخطط الاجرائية وتحديد متطلبات تنفيذها وتقويمها.
- بناء معايير تقويم الأداء الشامل في جميع جوانب العملية التعليمية.
- التعامل مع مصادر المعرفة المتعددة والمتنوعة من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في عمليات النمو القادم
- دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، والتعامل مع الشبكة الدولية للمعلومات في التعرف على الجديد في مجال التخصص .
- تحقيق الشراكة الفاعلة بين المدرسة ومجتمعها المحلي.
- تفعيل الرقمنة بهدف الوصول إلى الادارة القائمة على التنمية المهنية المستدامة للمديرين وللقادة.

ويلاحظ على الأهداف السابقة أنها تبتعد في كثير من جوانبها عن جوهر التنمية المهنية المستدامة للقادة التربويين ومديري المدارس؛ بغية الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم المهنية والادارية بما يعود على العملية التعليمية والادارية بالفوائد المرجوة.

متطلبات تطوير التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء التحول الرقمي.

إن إحداث التنمية المهنية يقتضي الاهتمام بمختلف المداخل لعملية التنمية الإدارية؛ لأن جهود التنمية الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم تنتظم في خطة متكاملة وطويلة الأجل تقوم على العناصر الأساسية التالية: (وقفي حامد أبو على ، ٢٠١٤)

- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل التكنولوجي والخبرة والكفاءة التي تؤهلها للأداء والإنجاز الإداري الفعال حيث إن القدرات الإدارية والمهارات القيادية التكنولوجية هي متطلبات أساسية في هذه القيادات.
- التدريب والتنمية المستمرة للقيادات الإدارية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية لإحاطتها بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة في مجالات الإدارة المختلفة، وتوسيع مجالات إدراكها بإضافة اهتمامات جديدة إليهم وتطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري.
- توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يسهم في تنمية المديرين تكنولوجيا ويدفعهم إلى العمل المنتج، ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به المدير وبيئة العمل التي يعيش فيها
- تطوير الهياكل التنظيمية.
- تبسيط إجراءات وأنظمة العمل وأساليبه.
- توصيف مختلف الوظائف بصفة عامة والوظائف الإدارية والقيادية بصفة خاصة.
- توفير نظم موضوعية لتقييم الأداء.
- توفير نظم الحوافز الكفيلة بتطوير الأداء والإنجاز.
- إيجاد جهاز يشرف على شؤون التطوير الإداري؛ بحيث يمارس دوره في مجال تخطيط أبعاد التنمية، والإشراف على تنفيذها بما يضمن تكامل مختلف عناصر التنمية الإدارية.
- ضرورة وجود المديرين بعض الوقت داخل الفصول للملاحظة والتي تجعل المديرين على وعي كبير بالاحتياجات والاستراتيجيات والتحديات العالمية.
- بناء نظم الحوافز والمحاسبة لتحسين مهارات المديرين التكنولوجية والتي تؤكد على ضرورة توفير مناخ تعاوني في المدرسة، وأهمية تفويض المديرين جزءا من السلطة والمسؤولية للمعلمين وذلك حتى يؤدي عمله بكفاءة.
- أن يتم توفير الدعم المادي لبرنامج التنمية المهنية لإمداد المديرين بالخبرات المحلية والعالمية وتمكينهم من القيام بأدوارهم بفعالية وكفاءة.

كذلك لكي تنجح برامج التنمية المهنية داخل المؤسسات التعليمية، ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات، لعل من أبرزها: (راتب سلامة السعود وإبراهيم على حسنين ، ٢٠١٦)

■ تهيئة مناخ وثقافة التكنولوجية بالمؤسسات التعليمية: حيث يعتبر مناخ المؤسسة التعليمية عاملا مهما لنجاح التنمية المهنية، لكون المؤسسة أساسا قائمة على العلاقات الإنسانية، وتفاعل الزملاء فيما بينهم، ولأن درجة التغيير ترتبط بشدة بالحد الذي يتفاعل به المعلمون مع بعضهم البعض، لذا كان لا بد من تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على انسجامهم لينتقل أثر التعلم بينهم بسلاسة ويسر.

■ توفير القيادة والدعم التكنولوجي؛ فالدعم الفعال الذي تقدمه القيادات العليا يعد أمرا حيويا لنجاح أي جهود نحو التغيير والتطوير، إذ تشير الأبحاث إلى أن العاملين يثبتون تحسنا أفضل في برامج التنمية المهنية التي يدعمهم فيها القيادات العليا، ويكون التغيير واضحا وثابتا في سياسات العاملين، وهذا يتطلب أن يتولى الإداريون في مواقع التحسين الناجحة أدوارهم القيادية بجدية، ويقدمون الإرشادات المطلوبة لإشراك القيادات الإدارية في الممارسات الجديدة.

معوقات تحقيق التنمية المهنية المستدامة لقادة التعليم قبل الجامعي

وعلى ذلك ولعله في نفس الصدد، فمن الضروري التخلص من السلبيات والمعوقات التي تعوق تحقيق التنمية المهنية المستدامة، ومنها: (وفقي أبو على ، ٢٠١٤)

■ الأنماط والطرق والعادات التقليدية للأفراد والجماعات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية.

■ ضعف التنظيم الإداري عن ملاحقة التكنولوجيا في تطورها وسرعتها.

■ قلة الاستعانة بالخبراء المتخصصين كلما دعت الضرورة لذلك في التخصصات المرتبطة بالتنمية المهنية والإدارية.

■ البيروقراطية في ضوء متطلبات التغيير التنظيمي والوظائف ذات النطاق المحدد للمسئولية وتطبيق المعرفة والأساليب الفنية للعمل ومدى تابعة البيروقراطية للتغيير التكنولوجي.

■ قلة استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة يمكن من خلالها الحصول على مكاسب وتحقيق عوائد أكبر.

هذا ولعل أحد المعوقات الرئيسية لعدم نجاح برامج التنمية الإدارية المستدامة هو غياب توافر الدافع أو الحافز لدى المديرين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم التكنولوجية والإدارية، فلن يُكتب لأي أسلوب من أساليب التنمية الإدارية النجاح ما لم تتوافر لدى المديرين الرغبة الأكيدة للتنمية الذاتية.

ثالثاً: القيادات الإدارية في ضوء التحول الرقمي

مفهوم القيادات الإدارية

يمكن القول إن المؤسسات التربوية والإدارية تستطيع أن تحقق لنفسها عدة مزايا تنافسية عن طريق التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا المختلفة والسيطرة عليها إذ تساعد على : الوصول إلى التخطيط الإستراتيجي السليم حيث تحصل على المعلومات الضرورية لعمليات التحليل المختلفة لتكون قاعدة لاتخاذ القرار المناسب، كما يمكن أن تحسن من أدائها عموماً باستخدام نظم المعلومات، وتزداد القدرة على الرقابة الداخلية، والتحسين المستمر في عمليات التشغيل المختلفة، واتصالها مع المؤسسات الأخرى، كما أن نظم المعلومات تعمل على توفير معلومات دقيقة كقاعدة لاتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية المختلفة. (أحمد السيد كردي ، ٢٠١١)

أبعاد ومهام القيادات الإدارية الرقمية

إن نجاح المؤسسات التربوية في أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها المنشودة ترتبط إلى حد كبير بوجود قيادات إدارية فعالة تنسم بالقدرة الفائقة على استغلال التكنولوجيا والاستفادة بطاقتها، والاستثمار التربوي والإداري لإمكاناتها المتاحة، وعلى ذلك يمكن القول بأن القيادات الإدارية التي تتكيف مع مقتضيات العصر، واحتياجات المجتمع هي إدارة فعالة تقود إلى التنمية المستدامة، كما أنها تتضمن التنبؤ بالتغيير، والاستجابة له والمبادرة بتطويره. ولعل ذلك يتضح في الأبعاد والمهام التالية:

أبعاد تتعلق بالبنية التحتية:

يعتمد التحول الرقمي بشكل رئيسي على إنشاء بنية تحتية عالية التقنية وفضاء رقمي عالي الجودة، وتشمل التجهيزات والبنية التحتية، من أجهزة الحاسب وشبكة الإنترنت، وكذا المحتوى التعليمي وبناء المقررات الإلكترونية وتوصيلها للطالب، وكذلك توفير نظام إدارة التعليم الإلكتروني من خلال الشركات المعدة له، وتوفير نظام إدارة المحتوى (LCMS) من خلال قائمة الأدوات الموجودة بالنظام. (محمد مجدي محمد مخلص ، ٢٠١٨)

وبما أن عناصر العملية التعليمية متعددة لذا يتطلب الأمر تلبية الإدارة المدرسية للعديد من المتطلبات الرقمية التي من أهمها: تطوير البرمجيات التربوية لأغراض مختلفة تناسب الاهداف التعليمية، وتطوير الأساليب الإدارية والمناهج وطرق الإدارة، واحداث تغييرات في بنية المواد التعليمية من خلال استخدام الوسائط المتعددة والمحتوى التعليمي المفتوح. (رحاب أحمد إبراهيم ، ٢٠٢٠)

أبعاد تتعلق بالموارد البشرية:

وينبغي على الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي العمل على تطوير مهارات الاستخدام الفعال بين العاملين بالمدرسة، من خلال التعامل في المقام الاول مع معنى التكنولوجيا وطرق تطبيقها على إنجاز المهام الإدارية، وإدارة الموارد، ومعالجة المشكلات مع الإداريين، وتسهيل التواصل فيما بينهم، وتقديم الدعم من أجل تحسين الموارد البشرية، وهذا يتطلب من قادة المدارس فهم قدرة التكنولوجيا الجديدة حتى يتمكنوا من استخدامها لاستكشاف التقنيات المبتكرة في التعليم والتعلم والإدارة، وبالتالي اكتساب رؤى حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقييم فعالية دمج الموارد التقنية والبشرية، والإشراف على عمل الموظفين، واطاحة التعليم الرقمي للطلاب. (نور الدين زمام، صباح سليمان، ٢٠١٣)

أبعاد تتعلق بإدارة البيانات:

وتستلزم عملية التحول الرقمي أن تقوم الإدارة المدرسية بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الاحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب على الإدارة المدرسية متابعة البيانات ومدى تطورها بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع اهداف المدرسة وتوقعاتها ولقد سعت وزارة التربية في دولة الكويت لمواكبة هذه التطورات التكنولوجية من خلال توظيف التطبيقات التكنولوجية في الجوانب الإدارية بالمدرسة. (ريهام دخيل الشمري ، ٢٠٢١)

أبعاد تتعلق بالتدريب وبناء القدرات:

إن نجاح عملية التحول الرقمي لا يعتمد على مدي فاعلية عملية التحول فحسب، وإنما يتطلب الأمر قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات وكافة أعضاء المدرسة تعكس مدي إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي ومراحلها، ومن ثم ينبغي على الإدارة المدرسة تطوير استراتيجيات إضافية لبناء قدرات الأفراد بهدف دعم عملية التغيير وتأييد التحول الرقمي في ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة أنشطة ومجالات المدرسة. (عبد الرحمن حسن، ومجد أحمد الغبيري ، ٢٠٢٠)

ويعد تدريب العاملين بالمدارس الثانوية العامة من أولى الخطوات التي ينبغي على الإدارة المدرسية القيام بها للبدء في عملية التحول الرقمي بالمدارس، وأن يكون ذلك التدريب هدفه تنمية وبناء قدرات الكوادر البشرية من معلمين وإداريين وفنيين كل في مجاله، من خلال تنمية المهارات والمعرفة التي يمكن استخدامها في الأنشطة التعليمية والإدارية. (راشد فليف الداهوم، مبارك حميد العازمي، ٢٠١٦)

أبعاد تتعلق بالاتصال:

تعتمد فاعلية الإدارة المدرسية الحديثة على فاعلية عملية الاتصال، ويعتبر مدير المدرسة ناجحاً وفعالاً بناءً على نوعية الاتصالات التي يجريها مع المعلمين والعاملين والطلبة في مدرسته. وتشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف الإدارية، وعن طريقه ترتبط أجزاء وأقسام المدرسة ببعضها البعض، ويتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لقسم أن يعمل بمعزل عن بقية الأقسام. ونظام الاتصال الفعال في المدرسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب. (محمد مطير الشريحة، وآخرون، ٢٠١٤)

واهتماماً بعملية الاتصال التعليمي أطلقت وزارة التربية في عام ٢٠١٣ أول بواباتها التعليمية بشكل تجريبي من أجل تعميمها على المرحلة الثانوية بشكل أولي وهو ما سيساهم في تمكين الطلاب من استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في الوصول إلى المعلومات الرقمية وتطوير مهاراتهم الإدراكية والفكرية، وتسهيل الاطلاع على كل ما يستجد في نظام التعليم بالكويت وتؤكد الأبعاد والمهام السابقة أن القيادة عملية تطوير مستمرة تقوم على توقع اتجاهات المستقبل والتخطيط لها ومراعاة أن تكون الخطط مرنة، ومعتمدة على رؤية مؤسسية قوية. كما أنها قيادة تقبل التغيير وتتصف بالقدرة الفائقة على التعامل مع المتغيرات المتلاحقة. كما أنها لديها القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وتوظيف الكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز، على مستويات وأبعاد البنية التحتية، والموارد البشرية، وإدارة البيانات، والتدريب وبناء القدرات، والاتصال. (وزارة التربية بدولة الكويت، ٢٠١٣)

رابعاً: إجراءات مقترحة لتطوير التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي.

تأسيساً على ما سبق يعرض البحث توصيات وإجراءات مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي، وذلك على النحو التالي:

إجراءات مقترحة في ضوء بُعد البنية التحتية: ومن أبرزها الإجراءات التالية:

- مساعدة المدرسة على الحصول على رخصة تشغيل البرامج الإدارية الرقمية.
- توفير شبكة Wi-Fi مع إتاحة دخول العاملين والمتابعين والطلاب بشكل مرن.
- توصيل الانترنت في معامل المدرسة والفصول الدراسية.
- التأكد من تشغيل السبورة التفاعلية في الفصول للتفاعل وللمشاركة مع الطلاب.
- توفير شبكات اتصال داخلية عالية السرعة وواسعة النطاق.
- ربط شبكة الانترنت الداخلية بشبكة معلومات دولية.
- عقد برامج تدريبية لكيفية استخدام التكنولوجيا في التعليم.
- تجهيز القاعات الدراسية بالتقنيات التكنولوجية الحديثة.
- تحسين بنية الخدمات لاستخدام الحاسوب في مكتبة الوسائط الرقمية.
- توفير تقنية NFC و RFID في المدرسة لتسهيل العديد من الخدمات داخل المدرسة.
- تفعيل البطاقة المدرسية لتكون بطاقة رقمية يمكن استخدامها في الدخول للمدرسة والمعامل الافتراضية والقاعات الدراسية.
- صيانة المباني وتجهيزها بالتقنيات الرقمية الحديثة كي تخدم العملية التعليمية.
- زيادة عدد القاعات المزودة بتقنية التواصل الخارجي كي تصبح غرف رقمية.
- تزويد المباني بأجهزة انذار رقمية لحماية المبني من الكوارث والأزمات.
- انشاء بوابات الكترونية لتسهيل عملية دخول الطلاب في أمن وسلام.

- إجراءات مقترحة في ضوء بُعد الموارد البشرية: ومن أبرزها الإجراءات التالية:
- تدريب العاملين على استخدام أدوات وشبكات الانترنت والاستفادة منها في مجال التعليم.
 - توعية العاملين على استخدام التقنية الرقمية وأخلاقياتها وتوظيفها في العملية التعليمية.
 - إعداد دورات تدريبية للمعلمين عن مفهوم الثقافة المعلوماتية وأهميتها في تدعيم مفهوم التعلم مدى الحياة، وبما يتناسب مع التحول نحو التعليم الرقمي.
 - إعداد دورات تدريبية للعاملين عن التعليم الرقمي وأهميته في تطوير العملية التعليمية.
 - اعتماد الرخصة الدولية للكمبيوتر كمتطلب أساسي لترقي العاملين.
 - تكوين وحدة تدريبية داخل المدارس من أخصائي تكنولوجيا التعليم تكون مهمتها التوعية بالثقافة المعلوماتية والمستجدات ذات العلاقة بمجال التعليم الرقمي.
 - ضرورة تطوير برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة ومواكبتها للتغيرات والمستحدثات التكنولوجية وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة للمعلم في عصر التحول نحو التعليم الرقمي.
 - تشجيع العاملين على المشاركة في أعمال خارج المدرسة.
 - نشر المطبوعات التدريبية الالكترونية للموظفين الأكاديميين والإداريين.
- إجراءات مقترحة في ضوء بُعد إدارة البيانات: ومن أبرزها الإجراءات التالية:
- تحديث الهياكل التنظيمية السائدة بما يتناسب مع متطلبات الإدارة الرقمية.
 - تطوير قواعد البيانات الداخلية للمدرسة رقمياً.
 - إنشاء مجلس رقمي لإدارة التطورات الرقمية من مرحلة الفكرة إلى التحليل والتطبيق والمتابعة.
 - إعداد خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات.
 - تبسيط الإجراءات الإدارية البيروقراطية من خلال رقمته جميع الخدمات المعلوماتية.
 - استحداث وظائف رقمية جديدة بإدارة المدرسة ومنها مسئول البيانات ومسئول الابتكار الرقمي لدمج المتطلبات الرقمية الجديدة.
 - تشكيل لجان مدرسية للتحديث المستمر للمعلومات والبيانات وفقاً للمستجدات المحلية والعالمية.

- استخدام تكنولوجيا الحوسبة السحابية لتخزين المعلومات ونقلها إلى المدارس وربطها بالوزارة والمناطق التابعة لها.
- وضع نظام التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات، وجودتها وتكاملها.
- **إجراءات مقترحة في ضوء بُعد التدريب وبناء القدرات:** ومن أبرزها الإجراءات التالية:
 - تحديث أنظمة الحوافز لمكافأة الأفراد المتميزين والمبدعين تكنولوجيا.
 - إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرارات لتوسيع دائرة المشاركة وتحقيق اللامركزية الادارية.
 - دعم القيادات الادارية لجهود التحول الرقمي للمدارس والمناطق التعليمية.
 - توفير نظام كامل للدعم الفني للعاملين بالمناطق التعليمية والمدارس.
 - إقامة المؤتمرات والندوات المتعلقة بتطبيقات التحول الرقمي بالمناطق التعليمية والمدارس او المشاركة فيها.
 - تنظيم دورات تدريبية للعاملين حول آليات التعامل مع التحول الرقمي.
 - تشجيع وحث العاملين على التحول الرقمي.
 - تدريب القيادات الادارية على بعض المهارات القيادية والادارية اللازمة للتعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال الادارة.
- **إجراءات مقترحة في ضوء بُعد الاتصال:** ومن أبرزها الإجراءات التالية:
 - توفير وسائل الاتصال الرقمي بين العاملين والمعلمين والاداريين.
 - تنفيذ حملات توعية وثقافية من قبل المؤسسات الفكرية والثقافية والاعلامية والتعليمية.
 - توظيف مواقع التواصل الاجتماعي لتسهيل عملية التواصل بين أفراد المدرسة وأولياء الأمور.
 - توفير التقارير الدراسية للطلاب وأولياء الأمور عبر نظام إدارة التعلم.
 - إتاحة الفرصة لولي الأمر لمتابعة التقدم الدراسي لئجله بواسطة نظام إدارة التعلم إلكترونياً.
 - توجيه العاملين لعمل بريد الكتروني لمراسلات العاملين.

المراجع:

- أحمد السيد كردي (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات" ، التنمية الإدارية، تنمية الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص ١٧
- أحمد عبد الله الصغير البناء، ومنال محمد رمضان، وأسماء صلاح محمد (٢٠٢٢)، متطلبات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الصفوف الأولى بالمرحلة الابتدائية في ضوء منظومة التعليم الجديد، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص ١٢١
- أحمد مختار عمر (٢٠٠٨) ، معجم اللغة العربية المعاصر، القاهرة، عالم الكتب.
- أسامة رؤوف، علي إبراهيم، عبيد أحمد محمد، سميحة علي مخلوف (٢٠١٦): دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم بمراحل التعليم قبل الجامعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ج(٦)، ع(٢)، ص ٣٥٥
- أميمة سميح الزين (٢٠١٦) التحول لعصر التعليم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي، مرجع سابق، ص ١٥
- جمال علي الدهشان (٢٠١٩)، توظيف إنترنت الأشياء في التعليم: المبررات، المجالات، التحديات، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد ٢، العدد ٣، ص ٧٠، ٧١
- جمال علي الدهشان، سماح السيد (٢٠٢٠) ، رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية، ج٧٨، ص ٢٧٣
- جودت عزت عطوي (٢٠١٦)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ٦٧

حامد أحمد الإقبالين (٢٠١٩)، مقتضيات التحول إلى التعلم الرقمي الموجه لصغار السن في الوطن العربي، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، ج. ٦٨، ديسمبر، ص ٤٢٧.

راشد فليفل الداوم، مبارك حميد العازمي (٢٠١٦)، دور التدريب الإلكتروني في تدريب المعلمين أثناء الخدمة بوزارة التربية بدولة الكويت، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق، ع ٩٠، يناير، ص ٩١.

رحاب أحمد إبراهيم (٢٠٢٠)، رؤية مقترحة لتنمية المهارات التكنولوجية لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء متطلبات التحول الرقمي العالمي، *مجلة العلوم التربوية*، مج ٢٨، ع ٣٤، يوليو، ص ٣٤٥.

ريهام دخيل الشمري (٢٠٢١)، تصميم بيئة تعلم إلكترونية لتنمية كفايات استخدام التحول الرقمي لدى معلمات وزارة التربية بدولة الكويت، *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، جامعة دمنهور، مج ١٣، ع ١٤، ص ٢٣٠.

عبد الرحمن حسن، ومحمد أحمد الغبيري (٢٠٢٠)، واقع التحول تحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، مج ٤، ع ٣٤، ديسمبر، ص ١٨.

علياء علي عيسى السيد (٢٠١٨)، نمذجة المحتوى معرفيا تربويا تكنولوجيا لتنمية كفايات القرن الحادي والعشرين اللازمة لإعداد معلمي التعليم الأساسي – علوم قبل الخدمة، *مجلة الباحث العلمي في التربية*، العدد ١٩، مجلد ٦، ص ٥٦٦.

محمد محدي محمد مخلص (٢٠١٨)، مدى توافر كفايات التعليم المدمج ومعوقاته لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، ع ٢٤، ج ٣، أبريل، ص ٢٦٠.

محمد مطير الشريحة، وآخرون (٢٠١٤)، الممارسات القيادية الفعالة لمدرء المدارس الثانوية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، جامعة الزقازيق، ع ٨٤، يوليو، ص ٣٧٥.

نور الدين زمام، صباح سليمان (٢٠١٣)، تطوير مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ١١، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ١٧٢

هناء عفيف، وهيبة خولوفي (٢٠٢٢)، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج ٦، ع ١٤، ص ٢٧٨

هنية محمود، أسماء محمد عيد (٢٠٢٠): " برنامج قائم على التنمية المهنية المستدامة لخفض المخططات المعرفية اللاتكيفية لدى معلمة الروضة"، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، مج (١٢)، ع (٤١)، ص ٣٠

وزارة التربية بدولة الكويت (٢٠١٣)، دراسة تقييمية الواقع التعليم الإلكتروني في مدارس وزارة التربية، وزارة التربية، الكويت.

وفقي حامد أبو علي ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية في ضوء بعض المتغيرات والاتجاهات المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٤ .

Duparc, P. F. (2013): Evolution in the c-suite as organizations maximise growth opportunities: The Chief Digital Officer takes centre stage. Review at: [https:// www.boyden.com](https://www.boyden.com)

Fenwick, N. and Gill, M. (2014). The Future of Business Is Digital: The Powerful Advantages of Embracing Dynamic Ecosystems of Value. Forrester Research, Inc. Review at: <http://goo.gl/nqcibS>.

Furjan, M. et al, (2018)‘ Framing the Digital Transformation of Educational Institutions, **Proceedings of the 29th Central European Conference on Information and Intelligent Systems** , University of Zagreb, September 19-21, pp 97-104 .

Kong, Shan (2018), Community of practice: An Effective Way to ESL Teacher Profession Development in vocational colleges, English language Teaching, vol, (11), No. (7), p159

Simon Chanias (2017). Mastering digital transformation: the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy, in Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, Portugal, pp 978 – 989