

الممارسات القيادية الفعالة لمدراء المدارس الثانوية في مجال توظيف

تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية من وجهة نظر

المعلمين في الكويت

د. محمد مطير الشريجه د. محمد مسلم العجمي د. مها طلال المهيميل العازمي

وزارة التربية الكويتية وزارة التربية الكويتية وزارة التربية الكويتية

المخلص:

لاشك أن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية هو أحد العناوين الرئيسية للارتقاء بالنظام التعليمي. ولأهمية دور مدراء المدارس في قيادة التغيير والتطوير، هدفت هذه الدراسة للكشف عن أهم الممارسات القيادية الفعالة لمديري ست مدارس ثانوية من وجهة نظر المعلمين من أجل تقديم وصفاً تحليلي للمهارات والممارسات والاستراتيجيات التي يعتمدها هؤلاء المدراء في ضوء خصوصية المجتمع الكويتي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة والتي تم تطويرها من الأدب النظري المتوفر. وتكونت الاستبانة من (24) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسية هي: 1. بناء العلاقات الإنسانية، 2. التوجيه، 3. قيادة التنمية المهنية، 4. قيادة إجراءات التطبيق، 5. التحفيز المعنوي، و 6. المهارات الفنية الشخصية. وتم توزيع الاستبانة على (240) معلم ومعلمه يعملون في المدارس الستة، وبينت النتائج أن المدراء يقومون بالممارسات القيادية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية بدرجة مرتفعة بلغت (78.2) وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة على تقديرات أفراد عينة الدراسة، وقدمت الدراسة بعض المقترحات في ضوء النتائج التي وصلت إليها.

Abstract:

Kuwait is described as an oil rich country and has its own plans to diversify its economy. Accordingly, government of Kuwait has developed strategies in several sectors willing to improve its economy. One of the developing strategies focused on reforming the education system. Implementation of ICT in the education was proposed to promote the educational system. Due to the important role of schools principals in leading change and development, this study expected to reveal the effective leadership practices of six high schools' principals from the teachers' perspectives, in order to provide a rich description of the skills, practices and strategies adopted by these principals in light of the Kuwaiti society culture. The study has adopted a questionnaire as a tool to collect data, which is developed from the available theoretical literature. The questionnaire included 24 items distributed among six main dimensions; (1) building collaboration, (2) setting direction,(3) leading PD activities,(4) leading ICT implementation,(5) motivating staff,(6) principal agency. 240 teachers (male & female) were surveyed in the study. Results have shown that the principals were practiced the suggestions leadership practices to stimulate ICT use in learning and teaching processes; with a high percentage (78.2%), with a mean of (3.91%). Moreover, results indicated no statistically significance of the independent variables according to the study sample! A number of recommendations were suggested in the study according to the given results.

المقدمة

ساهم التطور التكنولوجي بتقنيات المعلومات والاتصال على مدى الثلاثون عاماً الماضية في تغيير الطريقة التي يعيش بها الناس وأثر هذا التطور بمجريات الحياة اليومية للبشر بشكل ملاحظ (kozma, 2005). واستجابة لهذا التطور الكبير، أقدمت دولة الكويت على مواجهة التحدي التكنولوجي عن طريق تطوير السياسات المتعلقة بكيفية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية، وبناء البنية التحتية التكنولوجية في المدارس، وتطوير قدرات المدرسين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (وزارة التربية، 2008). وكانت إحدى المبادرات المبكرة هي إلزام العاملين بالحقل التعليمي على الحصول على رخصة قيادة الحاسب الآلي الدولية (ICDL) في العام 2002، وتبعت هذه الخطوة خطوة مهم تمثلت بإقرار إستراتيجية التعليم الإلكتروني في العام 2008 (وزارة التربية، 2008). كما تعمل وزارة التربية على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المناهج الدراسية، وعمليات اتخاذ القرار، من

خلال تأسيس قواعد البيانات في كل المدارس، وكذلك تعمل الوزارة على تطوير خطط طموحة لتنمية المدرسين مهارياً، وتحسين طرق التدريس وإصلاح المناهج الدراسية بحيث توائم متطلبات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتعليم.

وفي عام 2013 أطلقت وزارة التربية 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 البحث العلمي، والوصول إلى المعلومات الرقمية وتطوير مهاراتهم الإدراكية والفكرية. ولقد تم تقديم تلك الخطط على افتراض أن زيادة القدرات التقنية للطلاب سيمكنهم من الإسهام في النمو الاقتصادي في الاقتصاد الذي يعتمد على الإبداعات المعرفية (وزارة التربية، 2008). إن وزارة التربية بدولة الكويت ومن خلال خططها الخاصة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم تأمل في المساهمة بإيجاد قطاع اقتصادي جديد- من الخدمات التي تتعلق بصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال- عن طريق تطوير المهارات التكنولوجية لدى الطلاب بحلول عام 2025 (Ministry of Education, 2003).

ولقد أظهرت العديد من الدراسات البحثية الحالية أن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتعليم يساهم بحدوث ذا مغزى في طرق التدريس، حيث أشار (Levin & Wadmany, 2008)، وكذلك الباحثين (Tondeur, Devos, Houtteb, Braaka, & Valckea, 2009) إلى أن اثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية كبير ويساهم بتغيير الممارسات والسلوكيات للأعمال الروتينية بالمدرسة. وبالرغم من أن هذا التطور نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال يبدو وكأنه عادياً، شدد كرياتون (Creighton, 2003) على أن التغيرات المرتبطة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية من الممكن أن تكون مهمة وأن هذا التغيير مرتبط بتعديلات سلوكيه وتحولات كبيرة بالممارسات. مما ذكر ندرك أن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية إنما هو تغيير يتطلب قيادة فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منه، لذا حين يتم التطرق لمثل هذا التحول في

الهيكل البنائي للعملية التعليمية يجب أن توضع هذه الغايات في سياق الممارسات القيادية المتصلة بقيادة التغيير بشكلها المجمل دون الإخلال بالجوانب التكنولوجية المطلوبة. ومن أجل تحقيق التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتعليم شدد عدد من الباحثين على أهمية الممارسات القيادية لمدرء المدارس على تحقيق هذا الهدف. فقد اقترح فولان (Fullan, 2007) وروجرز (Rogers, 2003) أن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال يشكل تغييراً في بيئة العمل، لذا لا بد أن يقوده قاده فاعلون يحققون الأهداف التربوية المنشودة. ومن المعروف في حالة المدارس، أن القائد الفعلي داخل المدرسة هو المدير. وبناءً على ذلك، ولأجل تحقيق النجاح في عمليات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس ولتفادي الفشل يحتاج مدرء المدارس - كونهم قادة التغيير - إلى قيادة عمليات إدخال وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعال (Gichoya, 2005).

وكون مدرء المدارس قادة التعليم، فإنهم لن يكونوا فقط قادرين على دعم وتسهيل تنفيذ تطبيق استراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتعليم، لكنهم أيضاً يستطيعون التأثير وتوجيه الآخرين في كيفية الاستخدام المناسب لهذه التكنولوجيا لإصلاح العملية التعليمية. ووفقاً للسياسة المعتمدة بوزارة التربية الكويتية (وزارة التربية، 1999)، فإن على مديري المدارس مسؤولية التأكد من التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية وبطريقة تلي طموحات المجتمع (Ministry of Education, 2003)). وهو ما يتفق مع آراء الكثير من الباحثين الذين يؤكدون على دور مدرء المدارس، وأن الأدوار التي يلعبونها هي من أكثر العوامل أهمية في دمج التغييرات الخاصة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وللقيادة تعريفات كثيرة في الأدب النظري ومنها ما تبناه الباحث بيرك حين شرح مفهوم القيادة بأنها هي القدرة على بناء الرؤية؛ تحقيق التغيير؛ استخدام الحدس بطريقة ناجحة، القدرة على التأثير، ومهارات الإقناع والعرض: القدرة على التحفيز والتدعيم وتوفير فرص لتعلم مهارات جديدة للمرؤوسين (Burke, 2008).

ومما سبق، يمكن القول أن دور مديري المدرسة في قيادة التغيير (سواء بشكل إيجابي أم سلبي) قد تم تسليط الضوء عليه بالعديد من الدراسات العلمية وأنه ذو تأثير كبير على الإجراءات التنفيذية النهائية لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمدارس، بالإضافة إلى التأثير على توظيف وإدخال مثل هذه التكنولوجيا بالعملية (Ely, 1999; Fullan, 2001). كل تلك الدراسات قد أظهرت أن مديري المدارس يلعبون دوراً هاماً كقادة تغيير عندما يقومون بتسهيل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ممارساتهم القيادية الفعالة في مجالات التحفيز والتوجيه والإرشاد والدعم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المؤسسات التربوية من أهم مؤسسات بناء المجتمع وتقدمه، فالمدرسة هي التي تربي وتعلم أجيال المستقبل، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المنبثقة عن الفلسفة التربوية، وحتى يتم التطوير لابد لجميع العاملين في هذه المؤسسات وفي مقدمتهم المدرء أن يسلوكوا سلوكاً له دور فعال في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة. فمدير المدرسة أثناء عمله يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية، وعلى جهوده وجوده أدائه يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه، لذلك اهتم الكثير من الدارسين به، وبدراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته، والتي من أهمها السلوك القيادي الذي يسود المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها المعلم (Rubin, 1982).

وبما أن المديرين قد تم اعتبارهم لاعبين أساسيين في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية، كانت هناك دعوة لعمل المزيد من المبحث على الممارسات القيادية الفعالة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس والتي تم تحديدها عن طريق عدد من الباحثين (Anderson & Dexter, 2000; Ma, 2000; Scilier, 2002).

إن وزارة التربية في دولة الكويت ومنذ إقرار إستراتيجية التعلم الإلكتروني في 2008 وهي تسعى جاهدة لتطبيق الإستراتيجية على أرض الواقع، ولكن كثيراً من المدارس التي تواجه تحديات تتطلب إعادة النظر بألية التطبيق، وكان أحد أهم المداخل التي سلطت دراسة الشريجة، قبلان، وترز (AlSharija, Qablan, & Watters, 2012) الضوء عليه هو الحاجة لتعزيز قدرات مدرء المدارس وتنمية ممارساتهم القيادية ليتمكنوا من القيام بمهام قيادة التطبيق الفعال، كما قامت وزارة التربية بأجراء تقييمه بالتعاون مع المجلس البريطاني الثقافي بالكويت لواقع ومعوقات تطبيق إستراتيجية التعلم الإلكتروني، وكانت أجد أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هي ضرورة تنمية المهارات القيادية لمدرء المدارس (وزارة التربية، 2013). ولخصوصية المجتمع الكويتي، تهدف هذه الدراسة لتوفير وصف تحليلي لممارسات بعض مدرء المدارس المتميزين والاستراتيجيات القيادية التي يستخدمونها سعياً لتحقيق التطبيق الفعال لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية. تسعى هذه الدراسة لتقديم نماذج يقتدي بها في التطبيق الفعال لإستراتيجية التعلم الإلكتروني في ضوء السياسات العامة والقيم المجتمعية والنظم واللوائح المنظمة للنظام التعليمي بالكويت. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن ممارسات المدرء في قياده وإدارة التغيير المتعلق بتوظيف وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس، من وجهة نظر المعلمين العاملين في تلك المدارس، من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة الممارسات القيادية لدى مدرء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية

التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف تقديرات عينة الدراسة لدرجة الممارسات القيادية لدى مدرء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا

المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية باختلاف متغيرات: الجنس، الخبرة المدنية، الخلفية الأكاديمية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. تعرف الممارسات القيادية الفعالة لمدرء المدارس الثانوية بدولة الكويت في قيادة وإدارة التغيير المتعلق بتوظيف وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس من وجهة نظر المعلمين.
2. بيان إثر المتغيرات المستقلة (الجنس، الخبرة، الخلفية الأكاديمية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وقتنا الحاضر، وكذلك من أهمية دور الممارسات القيادية لمدير المدرسة في تحقيق أهداف النظام التعليمي، ويأمل الباحثون من هذه الدراسة ما يلي:

1. أن تساعد المديرين على الوعي بممارساتهم القيادية، ومعرفة المجالات التي تعاني من قصور وذلك لتمكينهم من تطوير هذه الممارسات وزيادة فاعليتها في تشجيع استخدام وتوظيف تكنولوجيا التعليم والاتصال في مدارسهم.

2. أن تشجع على تعميم هذه التجربة ببقية مدارس الوزارة، وتبني الممارسات الموضحة في أداة الدراسة.

3. أن تساعد القادة التربويين في وزارة التربية في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات في المدارس.

4. أن تقدم الدراسة الحالية أداة قياس محدثة يمكن أن توفر خياراً إضافياً للباحثين بهذا الميدان حيث تم تطوير هذا الاستبيان من الأدب النظري مع إعادة تشكيل محاوره وأسئلته لتكون أكثر تركيزاً ووضوحاً لتقصي المعلومات.

مصطلحات الدراسة:

- (1) الممارسات القيادية: ويقصد بها الدرجة التي تحققها استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس الذي أعده الباحثون لهذه الغاية.
- (2) تكنولوجيا المعلومات والاتصال: هي كل الأدوات التكنولوجية المستخدمة في تقصي المعلومات والبحث عنها وفي التواصل.
- (3) مدير المدرسة: هو الموظف المعين على رأس الهرم في الإدارة المدرسية من قبل وزارة التربية والتعليم (الشوا، 1998).
- (4) الإدارة المدرسية: هي الكيفية التي تدار بها المدرسة، ووسيلة خلق التعاون المثمر بين المدير ومنسوبي المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (Mussaza, 1982)

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية ممارسات المدير في سير عمل المدرسة ومستوى تحقيقها لأهدافها، فقد تناول الباحثون هذه الممارسات وأثرها، وفيما يلي عرضاً لعينة من هذه الدراسات.

أجرى اوتيستاد (Ottestad, 2013) دراسة للتعرف على مدى الترابط بين موقف وسلوكيات وممارسات مدير المدرسة من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالفصول وبين مواقف وسلوكيات المعلمين من هذه الأدوات التكنولوجية. ولقد شارك (247) مدير مدرسة و (386) معلم من مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة في النرويج في تعبئة استبيان (online) بهدف جمع البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة. ولقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مواقف وممارسات مدراء المدارس من توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما بين مواقف وسلوكيات المعلمين،

ولقد لوحظ أن المدراء الذين يتخذون قراراً بالتوظيف يقدمون الدعم للمعلمين ويوفرون لهم الوقت الكافي للتعلم وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارساتهم التعليمية بالفصول.

وقام الشريجة (Alsharija, 2012) بإجراء دراسة حول الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من أجل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال. واستخدم الباحث منهجية دراسة الحالة لمدرستين ثانويتين كأساس لجمع البيانات والمعلومات، حيث استخدم المقابلة الفردية والجماعية، والاستبيان، وتحليل الوثائق، والملاحظة سعيًا لجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات. ولقد شارك مديران في الاستبيان و (137) معلم ومعلمة، بينما شارك (5) معلمين و (5) متعلمين في المقابلة الجماعية من كل مدرسة. ولقد طور الباحث نموذجاً قيادياً اشتمل على خمسة مجاميع للممارسات القيادية هي: (1) الإدارة المالية، (2) التوجيه، (3) تطوير الموظفين، (4) بناء العلاقات، (5) المهارات الشخصية والفنية للمدير. ولقد خلصت الدراسة إلى أهمية أن يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة الشؤون المالية بطريقة فاعله من أجل توفير المتطلبات المادية والبشرية والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. ولقد وجد الباحث أن لمدير المدرسة دوراً أساسياً في نشر ثقافة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدرسة من خلال التواصل مع المعلمين ومناقشتهم سعيًا لبناء رؤية موحدة بالمجتمع المدرسي تقود إلى توظيف مثالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية.

و قام تيدلا (Tedla, 2012) بإجراء دراسة استهدفت فهم أهمية وأثر ومعيقات توظيف التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم في عدد من مدارس دول شرق أفريقيا (إريتريا، إثيوبيا وتنزانيا وكينيا، وأوغندا، والصومال). ولقد وظف الباحث عدداً من الأدوات لجمع البيانات وهي تحليل نتائج للأبحاث العلمية السابقة، والملاحظة، والمناقشة الجماعية المركزة مع عدد (31) من خبراء تلك الدول والمتخصصين بيئة التكنولوجيا واستخداماتها في التعليم. ولقد خلصت الدراسة إلى تحديد عدد من العوامل ذات التأثير السلبي على إجراءات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية. ومنها أن السياسات ذات الصلة

باستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير واقعية، والبنية التحتية بتلك المدارس لا تلي متطلبات التوظيف المقبول، وعدم كفاءة المعلمين مهارياً، وقلة الثقة لدي المعلمين، وانعدام الحوافز، وعدم ملائمة المناهج الدراسية المقروضة، وعدم وجود قيادة مدرسية مواكبة للتحديات التكنولوجية وذات كفاءة منخفضة، والأمية التكنولوجية.

كما أجرى نحيلي (2010) بحث هدف إلى الكشف عن دور مديري المدرسة في رفع كفاية المعلمين، حيث تألفت عينة البحث من (155) من مديري المدارس ووكلائها، وصمم الباحث استبانته تضمنت (60) عبارة، وزعت على (6) محاور.

وتوصلت نتائج البحث إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في مجالات البحث المختلفة: العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

أما دراسة الزبون وزميلاه (2010) فقد هدفت إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش/ الأردن، لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمة، ولقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحثون استبانته لقياس درجة الاستخدام تكونت من (33) فقرة. وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

ولقد أجرت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم؛ (ISTR, 2009) دراسات متعددة للتعرف على أهم المهارات والممارسات القيادية المطلوبة لتطبيق التكنولوجيا بالتعليم، وقامت الجمعية الدولية بتوفير عدد من المعايير

(NETS*A) التي تحدد مهارات مهمة يحتاج إليها قادة المدارس ليتمكنوا من قيادة العمليات المرتبطة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية. ولقد نتج عن هذه الجهود البحثية إيجاد وهي: القيادة والرؤية، والتعلم والتعليم؛ الإنتاجية والممارسة المهنية؛ دعم وإدارة وتشغيل؛ والتقييم. وفقاً لـ ISTE، مديري المدارس كقادة للمدارس يحتاجون إلى لعب دور فعال به هذه المجالات لتحقيق

توظيف فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالعملية التعليمية. ومن هذه المعايير والتي بنيت على مجموعة من الدراسات التطبيقية والجهود التحليلية نتعرف على أن مدير المدرسة دور مهم وحيوي في تحقيق التطبيق الفاعل لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية. كما نتعرف من خلال هذه المعايير على أهم الممارسات والمهارات والتي يحتاج إليها مدرء المدارس بوصفهم قادة تربيين وقادة للتغيير في بيئتهم المدرسية.

دراسة فرج، والطائي (2008) وهي دراسة نظرية بعنوان تكنولوجيا المعلومات وسبل إدخالها في مدارس التعليم العام: أدلة إضافية لأهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية، ووضحت الدراسة مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها وأهداف استخدامها، كما تناولت أدوار تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية ومواجهة المشكلات التربوية المعاصرة، وفي معالجة مشكلات التعليم، كما تطرقت إلى أسس اختيار وسائل تكنولوجيا المعلومات، ومفهوم وصورة المدرسة الالكترونية، ودور المعلم في بيئة تكنولوجيا التعليم.

أجرت كوجيل (Cogil, 2008) دراسة هدفت فهم التغيير الذي طرأ على الممارسة التربوية لمعلمي عدد مدرستين من مدارس المرحلة الابتدائية بيئة أعقاب سنة واحدة تجريبية تم توظيف السبورة التفاعلية في عمليات التعليم والتعلم. وتكون مجتمع الدراسة من 11 معلم من مدرستان مختلفتان. واعتمدت الباحثة المنهج النوعي في جمع وتحليل البيانات، حيث وظفت المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات من المشاركين. وخلصت الباحثة إلى حاجة المعلمين لتدريب إضافي حتى يتمكنوا من التوظيف الأمثل للسبورة التفاعلية داخل الفصول. كما أشارت الباحثة إلى أهمية الدور الذي

يلعبه مدراء المدارس، وكيف أنهم مطالبون أن يمارسوا أدواراً قيادية تتجاوز تلك الأدوار التقليدية. وحث الباحثة على دعم مدراء المدارس لممارسة أدوارهم القيادية من خلال تدريبهم وتنقيفهم ببعض الأدوار المطلوبة.

وقام شابي (2001) بدراسة حول الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الباحثة الاستبيان لجميع البيانات، وضمت ستة مجالات هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم) وكان من بين نتائجها أن بعض المدراء لا يستطيعون التنسيق مع جهاز الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة، كما أن المدراء لا يملكون الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية، وأن المدراء يبذلون جهوداً واضحة في تنمية روح العلاقات الإنسانية بين المعلمين. وتوضيح نتائج هذه الدراسة التحديات التي يواجهها بعض المدراء والتي قد تحد من ممارستهم لكامل أدوارهم القيادية المفترض.

وقام كيرن (Karen, 2000) بدراسة في المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة حول المدير العقلاني ودليل القيادة، وكانت الدراسة تتكون من عدة مجالات: المجال الأول بحث مراجع الطرق العقلانية للمعرفة وتتضمن معلومات حول مستويات القيادة العقلانية والمراحل المختلفة التي تشترك في الاكتشافات الإبداعية. المجال الثاني: السلوكيات المتطورة للقيادة العقلانية والتي تختبر القائد العقلاني وقدرته على طرائق البيئة المحيطة ومن هذه السلوكيات استغلال الوقت، الرغبة في العمل، فهم أهمية القيم المشتركة، الثقة، احتضان القيادة المشتركة، تفويض السلطة. المجال الثالث: الاتصال القوي وهي عبارة عن قراءة اللغة الصامتة والتي توضح نجاح القائد ومهارة الاتصال وتزوده بنظرة عميقة حول عدة أشكال للاتصال بما في ذلك الاستماع والتكلم والكتابة، ولغة الجسد والصمت، ويمكن تطبيق المهارات الإبداعية العقلانية في الأوضاع العملية بما في ذلك فن الاتصال. المجال الرابع: الحدس والتناقض في القيادة ويشمل التناقضات الرئيسية في القيادة وأنماط اتخاذ القرارات غير الحاسمة والفرق بين القيادة التسلطية والقيادة

الديمقراطية التي تركز على تفويض السلطة. وتوصل الباحث إلى نتيجة أن القائد الفعال هو الذي يدرك الفوائد والمزايا المهمة التي ينتج عنها خلق جو ديمقراطي وتعاوني مشترك ويشجع الهيئة التدريسية يجعل تفويض السلطة أمرًا ممكنًا.

أجرت ايلي (Ely, 1999) عددا من الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في تطبيق وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية، وأوضحت الباحثة أنها استفادت من نتائج أبحاثها والأبحاث الأخرى ذات العلاقة بعد تحليل تلك البيانات والنتائج بقصد تحديد أهم العوامل التي تؤثر على مجريات تطبيق وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في علمتي التعليم والتعلم. وخلصت الباحثة إلى تحديد ثمانية عوامل رئيسية منها: (1) القيادة الفاعلة، (2) الإحساس بعدم الرضا عن الوضع القائم، (3) الموارد المطلوبة، (4) المعرفة والمهارات المطلوبة، (5) الوقت المناسب للتطبيق، (6) التحفيز والدعم المعنوي، (7) المشاركة من قبل العاملين بمجريات التغيير، (8) الالتزام. ولقد إشارة نتائج التحليل المتعمق للدراسات إلى أهمية دور مدير المدرسة لممارسة مسؤولياته وأدواره المطلوبة كقائد للتغيير لتعزيز وإدارة هذه العوامل المؤثرة وأهمية أن يعمل على توفير بيئة العمل والمتطلبات الضرورية لإنجاح عملية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

كما أجرى واي (Yee, 1999) عددا من دراسات حالة لعدد من مدرء المدارس التكنولوجية في كلا من أمريكا، كندا، ونيوزيلندا. وهدفت تلك الدراسات إلى توثيق تفاصيل بيئة العمل في المدارس المشاركة، وكيف أن المدرء يتعاملون مع التكنولوجيا، والمعلمين، والمتعلمين، وأولياء الأمور. وتوصل الباحث إلى تحديد ثمان مجاميع رئيسية للأدوار التي يلعبها مدير المدرسة بغيت تحقيق التوظيف الأمثل للتكنولوجيا في العملية التعليمية. وشملت تلك الأدوار على: (1) الحرص على تطبيق مبادئ التدريس العادل، (2) بناء تصورات تركز على التعلم داخل المدرسة، (3) الدفع بالمبادرات والحث عليها، (4) التأكيد على التدريس المستند للتشخيص الموضوعي ومعالجة الفجوة بين المتعلمين معرفيا، (5) توفير الحماية الأزمة للمجتمع المدرسي لضمان بيئة صحية بدون خلافات ومشكلات، (6) الرقابة الدائمة والحرص على المتابعة المستمرة على الأعمال، (7) بناء علاقات طيبة مع باقي المدارس وتنمية العلاقات الإنسانية بسين المعلمين

بالمدرسة، (8) صياغة تحديات لتطوير المهارات للعاملين بشكل مدروس. ولقد أشار الباحث إلى كل من المهم لمدير المدرسة أن يلم وينمي مهاراته القيادية من أجل أن يعلب تلك الأدوار بفاعلية أكبر.

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة تنوع المنهجية بين البحوث الكمية والنوعية، وبما يخص البحوث الكمية فقد تركزت حول استخدام الاستبانة كأداة بحثية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أفادت من تلك الدراسات في بناء الاستبانة، وثمة دراسة استخدمت الأسلوب النظري التحليلي، وأخرى استخدمت أسلوب المقابلة والملاحظة. وأثرت تلك الدراسات الحالية في تحديد نوعية الممارسات القيادية المفترض ممارستها من قبل المدير لضمان الفعالية والارتقاء في مجريات عمليات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية.

ولقد تم إجراء العديد من الدراسات المشابهة في الدول الغربية، ولكن ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها أجريت في دولة في طور توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعلمية التعليمية، كما أنها تقدم أداة قياس محدثة يمكن أن توفر خياراً إضافياً للباحثين بهذا الميدان حيث تم تطوير هذا الاستبيان من الأدب النظري مع إعادة تشكيل محاوره وأسئلته لتكون أكثر تركيزاً ووضوحاً لتقصي المعلومات، كما أخذت سمات وخصائص المجتمع الكويتي بعين - الاعتبار أثناء تطوير هذا الاستبيان.

إجراءات الدراسة:

وتمثلت إجراءات الدراسة بتحديد المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، واستخدام المعالجات الإحصائية وخطوات الدراسة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلتها ومناقشة نتائجها وتفسيرها، وهذا المنهج يتعلق بوصف طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناته سعياً لفهم الظاهرة (أبو حطب وصادق، 1991، 2008، Creswell) وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منه على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها. (الأغا والأستاذ، 1999).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية في منطقة الفروانية التعليمية والبالغ عددها (27) مدرسة، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من ست مدارس ثانوية رياضية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال تم ترشيحها من قبل منطقة الفروانية التعليمية، ووزعت الاستبانة على (240) معلماً ومعلمة يعملون في هذه المدارس.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية

المدارس ككل		الفئة	المتغير
النسبة المئوية	التكرار		
40.4	97	ذكر	الجنس
59.6	143	أنثى	
45.8	110	أقل من 10 سنوات	الخبرة الميدانية
38.8	93	من 11 - 20 سنوات	
15.4	37	أكثر من 20 سنة	

المدارس ككل		الفتة	المتغير
النسبة المئوية	التكرار		
19.2	46	متخصص بالتكنولوجيا	الخلفية الأكاديمية
80.8	194	غير متخصص بالتكنولوجيا	
100	240		

أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والأبحاث المتوفرة وخاصة الأبحاث التي أجراها كلا من الشريجة (alsharja 2012) ، بأسس و أفوليو (AVoliO & BaSS, 2014)، ماكولوم، كاجيز، و مينتار (McColum, Kais, & Minter, 2006)، ولوثود. داي، سيمونز هوبكنز، وهاريز (Leithwood, Day, Sammons, Hopkins, & Harris, 2006). كما تم الاستعانة بالمعايير المقترحة (NETS*A) من قبل الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم (ISTE, 2009)، وتكونت الاستبانة من (24) فترة موزعة إلى ستة مجالات خاصة بممارسات القيادة الفعالة وهي: (بناء العلاقات الإنسانية، التوجيه. قيادة التنمية المهنية. قيادة إجراءات التطبيق، التحفيز المعنوي، المهارات الفنية الشخصية)، ولأغراض تحليل البيانات، اعتمدت الدراسة ترتيب المتوسطات الحسابية لل فقرات كالتالي:

المتوسطات (3.67 فأعلى) تمثل درجة عالية.

المتوسطات (2.34-3066) تمثل درجة متوسطة.

المتوسطات (2.33 فما دون) تمثل درجة متدنية.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

الصدق: تمثل صدق أو صحة أو صلاحية الأداة، بحيث يتم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل ومع الوصف الدقيق في مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وللتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعته من المحكمين ذوي الاختصاص بجامعة الكويت والجامعة الهاشمية بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث قاموا بمراجعة محتوى فقراتها ومدى ملائمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية.

الثبات: يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و 1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، ولقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من 20 معلمة من مدرسة ثانوية بخلاف عينة الدراسة بفترتين مختلفتين بفارق زمني 4 أسابيع. وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداتي الدراسة

الثبات	المجال		الاستبانة
0.81	بناء العلاقات الإنسانية	1	
0.80	التوجيه	2	
0.76	القيادة التنموية المهنية	3	
0.75	قيادة إجراءات التطبيق	4	
0.79	التحفيز المعنوي	5	
0.77	المهارات الفنية الشخصية	6	
0.86	الأداة ككل		

المعالجة الإحصائية:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الاختبارات الإحصائية

المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS):

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

- اختبار ثبات الأداة (Reliability Test): عن طريق معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
- تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروقات في متوسطات في تقديرات عينة الدراسة لدرجة الممارسات القيادية لدى مدرء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية تبعاً لمتغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتيجة السؤال الأول: ما درجة الممارسات القيادية لدى مدرء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟ بهدف التعرف على آراء المعلمين والمعلمات حول درجة الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أثر الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية، كما هو موضح في الجدول رقم (3) كما يلي:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الممارسات

القيادية لمديري المدارس الثانوية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التقدير	الرتبة
1	بناء العلاقات الإنسانية	4.11	0.77	%82.2	عالية	1
2	التوجيه	4.02	0.72	%80.4	عالية	2

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التقدير	الرتبة
6	المهارات الفنية الشخصية	3.94	0.80	%87.8	عالية	3
5	التحفيز المعنوي	3.86	0.87	%77.2	عالية	4
4	قيادة إجراءات التطبيق	3.86	0.78	%77.2	عالية	5
3	قيادة التنمية المهنية	3.67	0.77	%73.4	عالية	6
	الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية	3.91	0.69	78.2	عالية	

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3.67 - 4.11] وبانحراف معياري ما بين [0.72 - 0.87] وبدرجة تقدير (عالية)، كما يتبين من الجدول أن متوسط تقديرات عينة من (المعلمين والمعلمات) على أداة الدراسة (الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية) ككل (3.95) بانحراف معياري (0.80) وبدرجة تقدير عالية.

ويعكس ذلك وعي الإدارات المدرسية بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتزام الإدارات كذلك بالمسؤولية الملقاة على كواهلها في هذا الميدان، وقد يعود ذلك لعدة أمور أولها طبيعة العصر والذي هو عصر التكنولوجيا

والاتصال حيث دخلت في جميع جوانب الحياة وفي كل تفصيلاتها للصغير والكبير، لصاحب الثقافة العالية وصاحب الثقافة البسيطة. وقد يعود ذلك أيضا لطبيعة المجتمع الكويتي الذي نمى فيه عدد مستخدمي الانترنت بنسبة 600% خلال العشر سنوات الأخيرة (وكالة الأنباء الكويتية "كونا"، 2011) وثانيها الرغبة الذاتية لدى المدرء باستخدام هذه التكنولوجيا وحرص كل منهم على أن تكون مدرسته في المقدمة في هذا المجال حيث أصبح من المعايير التي يقوم أداء المدير ومدرسته وفقها فلا يريد أحد منهم أن يتخلف عن الركب. وثالثها الجهود والتوجهات من قبل وزارة التربية في هذا الميدان حيث تم الإشارة في مقدمة الدراسة إلى بعض تلك الجهود والتوجهات. من الجدير بالذكر أن عينة الدراسة تم ترشيحها من قبل مسؤولي منطقة الفروانية التعليمية كمدراس رائدة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية، وهو ما قد يفسر هذه النتائج والتي تؤكد على تميز المدرء المشاركين وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة- الكشف على الممارسات القيادية الفعالة من قبل مدرء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يظهر من الجدول السابق أن المدرء يقومون بالممارسات القيادية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات بدرجة عالية وفي جميع المجالات، وجاء مجالي بناء العلاقات الإنسانية والتوجيه-وهما ذوا طبيعة وعظية إرشادية- في المرتبة الأولى، وحل مجالي قيادة إجراءات التطبيق وقيادة التنمية المهنية في المرتبتين الأخيرتين، وهما ذوا طبيعة عملية تطبيقية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Sharija, 2012) ودراسة (نحيلي، 2010) التي أشارت إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاءة المعلمين، ودراسة (Ely, 1999) والتي بينت أهمية القيادة الفاعلة في توظيف تكنولوجيا التعليم. ودراسة (شافي، 2001) التي أشارت إلى أن المدرء يبذلون جهودا واضحة في مجال لعلاقات الإنسانية. وتختلف مع دراسة (الزبون وزميلاه، 2010) حيث بينت أن المدرء يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة

الستة:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال بناء العلاقات

الإنسانية.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
9	يشرف مدير المدرسة على العمليات الإدارية بالمدرسة	4.33	0.75	عالية	1
6	الاعتبار النتائج الأخلاقية للقرارات المتخذة (ردود الأفعال)	4.13	0.90	عالية	3
2	ينسق مدير المدرسة ما بين جهود فريق العمل	4.03	0.95	عالية	4
7	يحافظ مدير المدرسة على إيجاد علاقات فعالة بين أقسام المدرسة	3.96	1.07	عالية	10
	المجال ككل	4.11	0.77	عالية	

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يتبين من الجدول (4) أن المدرء يهتمون بشكل كبير ببناء العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة عالية، وهذا يعكس وعي المدرء بأهمية وجود علاقات إيجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة. كما تصور قدرة واهتمام المدرء لممارسة هذه المهارات بكفاءة عالية على أهمية أن يكون مدير المدرسة مطلع على الإجراءات والخطوات والتي يجب أن يراعى بها طبيعة العلاقات بين أفراد مجتمع المدرسة وأهمية أن يتذكر خطورة وصعوبة المرحلة التي يمر بها أفراد مجتمع المدرسة في ضوء المحاولات الرامية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية وهو ما يمثل تغييراً يتطلب تفهما لخصوصية التحديات. لذا يمكن لنا أن نستنتج أهمية أن يباشر مدير المدرسة لممارسة هذه المهارات القيادية لضمان علاقة صحية بين أفراد مجتمع المدرسة بحيث تنمو ثقافة التعاون وتبادل الخبرات وتضمحل الخلافات داخل البيئة المدرسية.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التوجيه

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
23	يتحدث مدير المدرسة بحماس عن ما يجب عمله وإنجازه حتى أحقق الأهداف المرجوة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4.18	0.86	عالية	2

6	عالية	0.85	3.98	يساعد مدير المدرسة في توضيح الأسباب الداعية لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة	3
7	عالية	0.85	3.98	يوضح مدير المدرسة أهمية إيمان المعلمين بالأهداف المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدرسة	5
13	عالية	0.82	3.94	يضع مدير المدرسة توقعات عالية و متميزة من المعلمين في حالة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	10
	عالية	0.72	4.02	المجال ككل	

الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

توضح النتائج المبينة في الجدول (5) أن المدرء يهتمون بتوجيه المعلمين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعزى ذلك لقناعتهم بأن استخدام التكنولوجيا أصبح معيارا من المعايير الهامة للحكم على جودة المدرسة، كما أنهم بذلك يتواءمون مع توجهات وزارة التربية في حثها للمدارس على توظيف التكنولوجيا الحديثة. وهنا يجب أن نسلط الضوء على أهمية التواصل والنقاش والتوعية لأفراد مجتمع المدرسة من أجل أن نحقق مفهوم التوعية والتطبيق بحيث نزيل اللبس لدي معلمينا وطلابنا بتبني إستراتيجية توعوية واضحة. كما يمثل توقعات مدرء المدارس من أفراد مجتمع المدرسة عامل مهم لدفعهم للمزيد من العطاء والبذل في سبيل تحقيق تطبيق أمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية.

جدول (6)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المهارات الفنية

الشخصية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسائي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
4	يستطيع مدير المدرسة استخدام وسائل المعلومات والاتصالات التكنولوجية بشكل جيد	4.01	0.87	عالية	5
15	يستطيع مدير المدرسة	3.97	0.90	عالية	8

				صياغة سياسة تطويرية تكنولوجية مستدامة من أجل تشجيع التطوير المستمر بالمدرسة	
16	عالية	0.86	3.85	يستطيع مدير المدرسة تقييم البرنامج التكنولوجية المستخدمة	22
	عالية	0.80	3.94	المجال ككل	

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من نتائج فقرات الجدول (6) أن مدراء المدارس يمتلكون مهارات عالية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعزى ذلك إلى وعي المدراء بأهمية امتلاكهم لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى يكونوا قدوة في ذلك، وحتى يكون لهم القدرة على متابعة وتشجيع المعلمين على استخدامها، وهذه النتائج تعطي دلالة واضحة على أهمية أن يمارس المدير ما يأمر به ليقدّم نموذج يقتدي به في التطبيق الفعلي لمثل هذه المهارات التكنولوجية بالعملية التعليمية. كما أن وزارة التربية تولي اهتماماً كبيراً في مجال تأهيل وتدريب المدراء تكنولوجيا.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحفيز المعنوي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
14	يتبنى مدير المدرسة استراتيجيات تحفيزية وتشجيعية بالمدرسة.	3.96	0.93	عالية	11
13	يرفع مدير المدرسة إرادة المعلمين للعمل بشكل مضاعف	3.95	0.98	عالية	12
18	يثير مدير المدرسة روح التحدي لدى المعلمين لتعلم أشياء جديدة	3.88	1.03	عالية	15
1	يشجع مدير المدرسة ثقافة العمل التعاوني بين أقسام المدرسة المختلفة (التشاركية)	3.79	1.14	عالية	19

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
24	يوفر مدير المدرسة محفزات معنوية من أجل التطور الذاتي في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.73	1.05	عالية	21
	المجال ككل	3.86	0.87	عالية	

الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يتبين من النتائج في الجدول (7) أن المدراء لا يكتفون بالتوجيه لاستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وإنما يحرصون على تقديم التحفيز وإثارة روح التحدي والتنافس من أجل الوصول إلى الأفضل، ولا شك أن ذلك يرفع من طاقات وقدرات المعلمين للتحسين المستمر في تقديم الأفضل للطلبة. ومن هنا ندعو إلى التأمل في أهمية وجود إستراتيجية تحفيزية واضحة المعالم لدي كل مدير يسعى لتحقيق التغيير المنشود، تكون ذات مراحل واضحة تمكن المعلمين من التنافس الإيجابي فيما بينهم لتطوير ذواتهم بصورة تعزز توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية ولتكن جزء من الممارسات اليومية لديهم.

جدول (8)

المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال قيادة إجراءات

التطبيق

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسائي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
19	يوفر مدير المدرسة التعليمات (مثلا التوقيت، والخطط العملية) المرتبطة في استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.97	0.89	عالية	9
21	يوفر مدير المدرسة حلولاً ممكنة للمشكلات الناتجة عن تطبيق استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدرسة	3.82	0.90	عالية	17
20	يتعرف مدير المدرسة على المشكلات الناتجة عن	3.80	0.82	عالية	18

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
	تطبيق استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدرسة				
	المجال ككل	3.86	0.78	عالية	

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يتضح من نتائج الفقرات الثلاثة في الجدول (8) أن المدراء يقومون بخطوات عملية ولا يكتفون بالتوجيه أو التحفيز، فهم يتعرفون على المشكلات الناتجة عن تطبيق استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدرسة، ويسعون لتوفير حلولاً لهذه المشكلات، ويعزى ذلك لإدراك المدراء بأن القائد التربوي يجب أن يكون مع العاملين عملاً لا تنظيراً فقط، كما تمثل هذه الممارسات نموذجاً قيماً للدور الذي يلعبه مدير المدرسة لخلق نوع من التناغم بين الأهداف المنشودة والإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

جدول (9)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال قيادة التنمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسائي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
16	يتعرف مدير المدرسة على احتياجات العاملين التدريبيية المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.76	0.94	عالية	20
17	يشرف مدير المدرسة على البرامج التدريبيية المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.70	0.88	عالية	22
11	يقيم مدير المدرسة البرامج التدريبيية المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.64	0.90	متوسطة	23
8	يستطيع مدير المدرسة	3.57	0.96	متوسطة	24

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي ❖	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
	تصميم البرامج التدريبية المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات				
	المجال ككل	3.76	0.69	عالية	

❖ الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يتضح من الجدول (9) أن فقرات هذا المجال حصلت على تقديرات عالية، لكنها من جهة أخرى جاءت بالترتيب الأخير بين بقية فقرات الاستبانة ال (24)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاعتقاد بأن اقتراح الدورات التدريبية والتخطيط لها هو من مسؤوليات الإدارة المتوسطة والعليا، ويقتصر دور مدير المدرسة على التنسيب بالمشاركين. لذا ندعو وزارة التربية إلى إعطاء مدراء المدارس صلاحيات أكبر للعب دور حيوي في قيادة عمليات التنمية المهنية داخل المدارس وهو ما يعزز أدوارهم القيادية ويضعهم في موقع قيادي متقدم.

نتيجة السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات عينة الدراسة لدرجة الممارسات القيادية لدى مدراء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية باختلاف متغيرات: الجنس، الخبرة الميدانية، الخلفية الأكاديمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات

القيادية لمديري المدارس الثانوية وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)

الخلفية الأكاديمية						عدد سنوات الخبرة	الجنس
الكلية		متخصص بالتكنولوجيا		غير متخصص بالتكنولوجيا			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.75	3.98	0.74	4.01	0.88	3.82	أقل من (10)	ذكر
0.79	3.74	0.74	3.67	0.92	3.89	20 - 11	
0.65	3.67	0.66	3.61	0.58	3.98	أكثر من 20	
0.75	3.82	0.73	3.80	0.81	3.88	الكلية	
0.62	3.99	0.64	4.02	0.50	3.86	أقل من (10)	أنثى
0.68	3.95	0.68	3.92	0.69	4.07	20 - 11	
0.66	3.95	0.42	4.14	1.03	3.02	أكثر من 20	
0.65	3.97	0.64	3.99	0.67	3.90	الكلية	

الخلفية الأكاديمية						عدد سنوات الخبرة	الجنس
الكلية		متخصص بالتكنولوجيا		غير متخصص بالتكنولوجيا			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.67	3.99	0.67	4.01	0.65	3.84	أقل من 10	الكلية
0.72	3.88	0.70	3.84	0.78	3.99	11 - 20	
0.66	3.76	0.64	3.78	0.81	3.66	أكثر من 20	
0.69	3.91	0.68	3.92	0.73	3.89	الكلية	

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات

القيادية لمديري المدارس الثانوية وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.952	0.004	0.002	1	0.002	الجنس
0.443	0.816	0.385	2	0.770	الخبرة الميدانية
0.371	0.804	0.379	1	0.379	الخلفية الأكاديمية
0.465	0.769	0.363	2	0.725	الجنس × الخبرة الميدانية
0.066	3.410	1.608	1	1.608	الجنس × الخلفية الأكاديمية
0.187	1.688	0.796	2	1.592	الخبرة الميدانية × الخلفية الأكاديمية
0.109	2.238	1.055	2	2.110	الجنس × الخبرة الميدانية × الخلفية الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		0.471	228	107.494	الخطأ
			239	114.680	المجموع

يتبين من الجدول (11) ما يلي:

- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية يعزى لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة الدلالة إحصائية (0.952). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($=0.05$) (α). لذا لا يوجد فرق ذا دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل يعزى التغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية يعزى لمتغير (الخبرة الميدانية)، حيث بلغت قيمة الدلالة إحصائية (0.443). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى لمتغير الخبرة الميدانية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية يعزى لمتغير (الخلفية الأكاديمية)، حيث بلغت قيمة الدلالة إحصائية (0.371). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبهذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى لمتغير الخلفية الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية تعزى للتفاعل الثنائي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، وبين الجنس والخلفية الأكاديمية، وبين الخبرة الميدانية والخلفية الأكاديمية، حيث كانت قيم الدلالة إحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى للتفاعل الثنائي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، وبين الجنس والخلفية الأكاديمية، وبين الخبرة الميدانية والخلفية الأكاديمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية تعزى للتفاعل الثلاثي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية، حيث كانت قيمة الدلالة إحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). وبذلك يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى للتفاعل الثلاثي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية.

وتعزى هذه النتيجة وهي: عدم وجود فروق تعزى للجنس أو الخلفية الأكاديمية أو الخبرة إلى وحدة الظروف الموضوعية التي يعمل فيها المعلمون، من حيث البنية التحتية، والقوانين والأنظمة والدورات التدريبية، كما أن المدراء يتعاملون مع جميع المعلمين بنفس السوية باعتبار وحدة الرسالة والرؤية، وفيما يتعلق بمتغير الخلفية الأكاديمية، يمكن أن يعزى ذلك إلى أن التكنولوجيا سمة العصر ولذلك يلم بها معظم الناس فضلاً عن المعلمين، كما أن الدورات التي تعقدتها الوزارة تقلص الفجوة وترفع من قدرة غير المتخصصين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزبون وزميلاه، 2010) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة.

ويستخلص من هذه النتائج أن مدراء المدارس يلعبون أدوار مهمة تساهم بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعلمية التعليمية بصورة فاعله، وإن تلك الأدوار متنوعة ومتعددة في طبيعتها وهي تمثل تحديات إضافية لمدراء المدارس ونقلهم من بيئة العمل الإداري البحت إلى أسلوب قيادي فعال يقود لمزيد من التطوير والتحديث. وتؤكد هذه النتائج على أهمية الممارسات القيادية لمدير المدرسة وأنه لاعب رئيسي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار حين تصاغ الاستراتيجيات التطويرية والتغييرية في المجال التعليمي. ومن هنا يدعوا الباحثين في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مدير المدرسة في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة من تلك الإستراتيجية، كما يحث الباحثين وزارة التربية الكويتية على توفير فرض تدريبية للمدراء تساهم في تنمية الممارسات القيادية لديهم. وفي ضوء هذه الخلاصة يقدم الباحثين عدداً من التوصيات والتي تؤكد على ضرورة تطوير وتنمية الممارسات القيادية لمدراء المدارس.

التوصيات:

- أن يركز المدير ممارساته في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الجوانب العملية مثل قيادة التنمية المهنية للمعلمين وقيادة إجراءات التطبيق من خلال القيادة الأداء والقدوة أكثر من التنظير والوعظ.
- بناء برامج تدريبية تستهدف بقية مدراء المدارس تنمي لديهم تلك الممارسات القيادية المقترحة بالدراسة.

• تعميم تجربة هذه المدارس الراءدة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على بقية المدارس بيئة دولة الكويت.

• إجراء دراسات حول واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا التعليم وعلاقته بالممارسات القيادية لمدرء المدارس.

• إجراء دراسات على مدارس المراحل الوسطى والأساسية في توظيف تكنولوجيا العملية التعليمية.

المراجع

<http://www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?language-ar&id=2175812>

أبو حطب، ف، صادق، آ.(1991). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. ط1. القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.

الأغا، إ.، الأستاذ، م. (1999). تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق). غزة: مطبعة الرنتيسي.

الزبون، س.، والزبون، م.، موسى، س (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية، مجلة جامعة دمشق، 26 (3)، 657-693.

شافي، ع. ج.(2001). الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الشوا، أ.(1998). الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

فرج، ا، ز، الطائي، ح.(2008). تكنولوجيا المعلومات وسبل إدخالها في مدارس التعليم، العام. مجلة دراسات تربوية، 1، 53-94.

نحيلي، ع. أ. (2010). دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، 26 (2+1)، 137-173.

نسبة نمو مستخدمي الانترنت في الكويت زادت على 600 في المئة خلال عشر سنوات. (23 يونيو، 2011). وكالة الأنباء الكويتية "كونا"، 231124.

وزارة التربية. (1999). دليل الوصف الوظيفي للوظائف. وزارة التربية: الكويت.

وزارة التربية. (2002). قرار الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر (ICDL) وزارة التربية: الكويت.

وزارة التربية. (2008). إستراتيجية التعليم الالكتروني. وزارة التربية: الكويت.

وزارة التربية. (2013). دراسة تقييمية الواقع التعليم الالكتروني في مدارس وزارة التربية. وزارة التربية: الكويت.

Al Sharija, M., Qablan, A., & Watters, J. J. (2012). Principals, Teachers, and Student's Perception of the Information • and Communication Technology in Kuwait Secondary Schools (Rhetoric and reality). *Journal of Education and Practice*, 3(12), 91-99.

Al-Sharija, M. (2012). *Leadership practices of Kuwaiti Secondary School Principals for embedding ICT*. Unpublished PhD thesis, Queensland University of Technology Brisbane.

Anderson, R. E., & Dexter, S. L. (2000). *School technology leadership: Incidence and impact: teaching, learning, and computing: 1998 National Survey*, Report: 6. Retrieved August 12, 2009, from

<http://escholarship.org/uc/item/76sl42fc>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Beach, D. (2003). From teachers for education change. *European Educational Research Journal*, 2(2), 203-227.

Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Publications.

- Cogill J (2008). *Primary teachers' interactive whiteboard practice across one year: changes pedagogy and influencing factors*. Unpublished EdD thesis* King's College University of London. Retrieved August u, ror, from www.juliecogill.com.
- Creighton, T. B. (2003). *The Principal as technology leader*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill Prentice Hall. .
- De Ferranti, D., Perry, G. E., Lederman, D., & Maloney, W. E. (2002). *From natural resources to the knowledge economy: Trade and job quality*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Ely, D. P. (1999). Conditions that facilitate the implementation of educational technology innovations. *Educational Technology*, 39(6), 23-27.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). NY: Teachers College Press.
- Gichoya, D. (2005). Factors Affecting the Successful Implementation of ICT Projects in Government. *Electronic Journal of e-Government*, 3(4), 175-184.
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2002). *National educational technology standards for administrators*. Retrieved February 13, 2014, from <http://www.scottmcleod.net/storage/NETS-A.pdf>
- Karen, M.D.(2000).*The intuitive principal: A guide to leadership* .Chicago, U.S.
- Kozma, R. (2005). *ICT, education reform, and economic growth*. Retrieved October 19, 2009, from [http://www.cendoc.colombiadigital.net/cendoc_docs/Doc%2010323%20\(ICT,%20Education%20Reform,and%20Economic%20Growth\).pdf](http://www.cendoc.colombiadigital.net/cendoc_docs/Doc%2010323%20(ICT,%20Education%20Reform,and%20Economic%20Growth).pdf)

- Kozma, R. (2010). Relating technology, education reform, and development. In B. McGaw, E. Baker, & P. Peterson (Eds.), *International Encyclopedia of Education*. Amsterdam: Elsevier.
- Leithwood, K. A., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., & Harris, A. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Retrieved March 26, 2009 from <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17409&filename=successful-school-leadership-full-report.pdf>
- Levin, T., & Wadmany, R. (2008). Teachers' views on factors affecting effective integration of information technology in the classroom: Developmental scenery. *Journal of Technology and Teacher Education*, 16(2), 233-263.
- Ma, S. P. (2003). *How a principal's role influences ICT implementation in a Hong Kong primary school*. Unpublished PhD dissertation. Retrieved from HKU Theses Online (ID b2971785)
- McCullum, D. L., Kajs, L. T., & Minter, N. (2006). School administrators' efficacy: A model and measure. *Education Leadership Review*, 7(1), 42-48.
- Ministry of Education. (2003). *Educational development strategy 2005-2025*. Kuwait: Ministry of Education.
- Mussaza, J.C.S.(1982). *Theory and practice of educational administration*, London.
- Ottestad, G. (2013). School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 5(01-02), 107- 125.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Rubin, Li.(1982). *External influence on supervision seasonal winds and prevailing climate in supervision of teaching*. New York cGraw-hill..
- Saunders, A., Brynjolfsson, E., LoBue, A. M., Meyer, D., & Samuel, C. (2007). *Information technology, productivity and innovation: Where are we and where do we go from here!* Unpublished working paper, MIT Sloan School.
- Schiller, J. (2002). Interventions by school leaders in effective implementation of information and communications technology: Perceptions of Australian principals. *Technology, Pedagogy and Education*, 7/(3), 289-301.

- Tedla, B. A., (2012). Understanding the Importance, Impacts and Barriers of ICT on Teaching and Learning in East African Countries. *International Journal for e-Learning Security (IJeLS)*, 2 (3-4), 199-207.
- Tondeur, J., Devos, G., Van Houtte, M., van Braak, J., & Valcke, M. (2009). Understanding structural and cultural school characteristics in relation to educational change: The case of ICT integration. *Educational Studies*, 35(2), 223-235.
- Yee, D. L. (1999). *Leading, learning, and thinking with information and communication technology (ICT): Images of principals' ICT leadership*. PhD thesis. University of Calgary, Canada. Retrieved ProQuest Dissertations & Theses (PQDT). (304495047)