

**مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية :بحث تقويمي في ضوء  
معايير ISTE من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة  
الكويت**

**إعداد**

**د. احمد نايف عيد جابر السهيل المطيري د.غانم نايف عيد جابر السهيل المطيري  
باحثي دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية**

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية . جامعة دمنهور  
المجلد الثانى عشر- العدد الرابع - الجزء الثالث - لسنة 2020**







## مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية :بحث تقويمي في ضوء معايير ISTE من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت

د. احمد نايف عيد جابر السهيل المطيري . غانم نايف عيد جابر السهيل المطيري

### مقدمة

تعد التربية البدنية من الفروع التربوية ذات الأثر الفاعل في تحقيق أهداف التربية بوجه عام فإعداد الطالب بدنياً يمكن أن يعتبر من الخطوات الهامة في تكوين وتطوير القيادات وتأهيلها في المجال التربوي .وهذا يتطلب ضرورة تحسين مناهج التربية الرياضية المدرسية لكي تسهم في إعداد الطلبة وتزويدهم بالخبرات التربوية النافعة في الحياة (العتيبي،2017 ، ص3)

إن التربية البدنية في صورتها الحديثة بنظمها وقواعدها السليمة وأنماطها المتعددة تعد ميداناً هاماً من ميادين التربية وعنصراً قوياً في إعداد المواطن الإيجابي، وهي جانب من التربية العامة تعمل على تربية الفرد تربية كاملة متزنة من جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية عن طريق النشاطات البدنية المختارة بإشراف قيادة واعية مختصة لتحقيق أهداف ملائمة (السعافين،2009 ، ص28 )

ومع التطور التكنولوجي المتسارع أصبحت المستحدثات التقنية التعليمية واقعاً لا يمكن تجاهله .وتتسابق كل المؤسسات بقطاعيها الحكومي والخاص في إيجاد وسائل تعليمية فعالة تحسن من أداء منتسبي مؤسساتهم وترفع من قدراتهم الإبداعية (عبد الفتاح محمد وسعيد القشيري،2019، ص70) ولقد كان استخدام التقنيات التعليمية في تعزيز تعلم الطلاب بمثابة حلماً وهدفاً تُبذل الجهود من أجل تحويله إلى واقع على مدار العقود الثلاثة الأخيرة .وفي غضون تلك العقود، جرت تحولات كبرى في التفكير من توظيف البرامج البسيطة لمعالجة النصوص ،إلى إعداد الطلاب ليصبحوا مواطنين رقميين في ظل عالم تقني دائم التطور (Hailey, 2017 )

وفي هذا السياق، تشير الأدبيات ذات الصلة إلى أن تقنيات الاتصالات والمعلومات ينبغي تكاملها أو تضمينها في خبرات تعلم الطلاب من أجل الاستفادة من هذه التقنيات، وكذلك لتحفيز وإشراك الطلاب في التعلم بصورة أكثر فعالية. (Samancioğlu, Bağlibel, Kalman & Sincar, 2015, p. 78)

ولذلك؛ لقد أصبح استخدام التقنيات التعليمية لتحسين الخبرات التربوية بمثابة عنصر رئيسي في كافة المواد الدراسية ولا تعد التربية البدنية استثناءً من ذلك على الرغم من أن توظيف وتكامل التقنيات التعليمية فيها صعباً نوعاً ما نظراً للطبيعة المتفردة للبيئة الصفية للتربية البدنية. ومع ذلك فإن تكامل التقنيات التعليمية في التربية الرياضية يمكن أن يكون له أدوار عديدة مثل: توظيف التقنية في إعداد الدروس واستخدامها أثناء الإدارة الصفية ولتحقيق التواصل مع الطلبة والزملاء والمديرين وأولياء الأمور، وكذلك استخدامها لأغراض التغذية الراجعة وتقويم أداء الطلبة. (Pyle & Esslinger, 2014, p. 35)

ومع ذلك، تشير الدراسات التي تناولت بالبحث تكامل التقنيات التعليمية في المدارس إلى أن تلك المساعي لم تستطع حتى الآن تحقيق التوقعات والشكل المثالي لتحسين التعليم وتحقيق المردود الإيجابي على تعلم الطلاب (Brown & Jacobsen, 2012, p. 41).

كما توضح الدراسات المتوفرة حول استخدام المعلمين للتقنية إلى أن المعلمين لا يتحلون بالثقة في تضمين وتكامل التقنية في فصولهم من أجل تدشين بيئة داعمة للتعلم المرتكز حول الطالب. كما توضح هذه الدراسات أن المعلمين والمديرين بحاجة للتمتع بفهم شامل لطبيعة العلاقة بين المحتوى، وأصول التدريس، والتقنيات التعليمية. (Shellhorn, 2019, p. 6) ويتأثر التكامل الفعال للتقنيات التعليمية في المناهج الدراسي إلى حد كبير بالدور الذي يضطلع به مدير المدرسة كقائد تعليمي (Lennon, 2012)؛ إذ يُعد مديرو المدارس وما يصدر عنهم من سلوكيات من بين العوامل المهمة ذات الأثر البالغ في عملية التكامل

الناجح للتقنيات الجديدة في التعليم، وكذلك في استخدام المعلمين الفعال لتقنيات المعلومات في تدريسهم ومقرراتهم (Samancıoğlu, Bağlıbel, Kalman & Sincar, 2015, p. 78).

فقد يكون إدراك مدير المدرسة لأهمية التقنيات التعليمية الحديثة ودورها في العملية التعليمية من العوامل المهمة التي يتوقف عليها أداء المدرسة بشكل عام، وممارسات المعلمين بشكل خاص، بما في ذلك دمج التقنيات في التعليم وتوظيف المعلمين لهذه التقنيات؛ من أجل تحسين مخرجات التعليم ( عبد الفتاح محمد وسعيد القشبري، 2019، ص 71 )

لقد اتخذ الدور الذي يقوم به المدير في المدرسة شكلاً جديداً في ظل تقنيات المعلومات وأصبح لا بد له أن يمكن نفسه من استخدام التقنيات الناشئة وتوظيفها في التعليم مثل الأجهزة النقالة وصفوف التعليم عن طريق الإنترنت والمحتوى الرقمي لتحسين إنتاجية المعلمين مما يدفعه للتفكير بشكل خلاق في كيفية الاستفادة من الأدوات نفسها مع الطلبة، كما لا بد للمدير من الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي وضغوطه التي ستؤثر على المدرسة وميزانيتها والتفكير في تحقيق الاستثمار الأفضل للتقنية لتحقيق الأهداف التعليمية بأقل كلفة (323 ص ، 2016 خوالده، محمد الحمد ونوار رضوان أحمد).

وكون مدير المدرسة هو الشخص المعني أولاً وأخيراً بتشغيل هذه المنظومة وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات على المعلمين والطلبة وأولياء الأمور باعتباره قائداً تربوياً يعتمد عليه مدى تفعيل هذه المنظومة من خلال الإشراف المباشر والمتابعة لكل جزئية من جزئيات المنظومة المتوفرة على الموقع ومتابعة الإحصائيات المدرسية وكل ما توفره له المنظومة من خلال حسابه يستطيع المستخدمون إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية، إنشاء الوثائق المختلفة، وتحميل الملفات من حاسوبهم الشخصي إلى النظام (محمد الحراشة، 2019، ص 30) ولأهمية دور مدير المدرسة في قيادة تكامل التقنيات التعليمية فقد حصرنا العديد من الجهات والمؤسسات العلمية المرموقة عليمًا والرائدة في هذا المجال على

مستوى العالم إلى تحديد معايير واضحة المعالم للمهارات التي يجب ان تتوفر لدى قادة ومديري المدرس فيما يتعلق بقيادة تكامل التقنيات التعليمية وتوجيه المعلمين في ذلك .ولعل من ابرز المبادرات في هذا الصدد ,مبادرة الجمعية الدولية للتقنية في التعليم والتي أصدرت معايير ISTE التي تبلور معالم مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس .ووفقا لما يذكره" بوبيرا ( Bobbera, 2013, p. 45 )"يجب أن يقوم الباحثون بالاعتماد على هذه المعايير في تأطير عملهم باعتبارها معياراً أو مجموعة معايير يمكن الاحتكام إليها في قياس جميع مساعي تكامل التقنيات التعليمية في المنهج الدراسي .

عطفاً على ما تقدم، يمكن القول بأن التقنيات التعليمية قد تلعب دوراً مهماً في تدريس التربية البدنية إلا أنه قد يكون من الصعب تكامل التقنيات التعليمية في التربية البدنية مقارنةً بالمواد الدراسية الأخرى وهنا يحتاج المعلمون إلى دعم وتوجيه وقيادة تلك العملية وهو ما يتأثر مباشرةً بالممارسات التي يتبعها مديرو المدارس وما يمتلكونه من مهارات لقيادة تكامل التقنيات التعليمية ينبغي أن تتوفر لديهم .ويلقي ما تقدم الضوء على أهمية إجراء بحث تقويمي لمهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية في ضوء معايير ISTE من وجهة نظر معلمي التربية البدنية في دولة الكويت لتقويم ما إذا كانت تلك المهارات تتوفر لدى مديري المدارس الكويتية أم لا.

### مشكلة البحث

لجأ الباحث إلى عدة مصادر لتحديد مشكلة البحث الحالي تمثل أولها في الرجوع إلى عدد من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت توظيف التقنيات التعليمية في التربية البدنية فمن خلال الرجوع إلى دراسة" بيك وجونز وبولجر وتاليافيرو " (Baek, Jones, Bulger & Taliaferro, 2018)، ودراسة" فيلالبا وجونزاليس ريفيرا ودياز -بوليدو (Villalba, González-Rivera &



(Díaz-Pulido, 2017، ودراسة" كيم وهشمان وستوكز (Kim, Hushman & Stocz, 2015) أبرزت نتائج هذه الدراسات عدة جوانب مهمة وهي: تدني مستوى توظيف التقنيات التعليمية في التربية البدنية، ووجود صعوبات تعوق ذلك بعضها يرجع إلى الطبيعة المتفردة للتربية البدنية وبعضها راجع لعوامل كقلة الوقت المتاح لتوظيف التقنية، وضعف الموارد، وضعف الاستثمارات في الوقت والتدريب، والاستخدام غير المستدام، ونقص المعرفة، والمشكلات التقنية، فضلاً عن وجود مشكلات أخرى تتعلق بالإدارة المدرسية وما تلعبه من أدوار في قيادة تكامل التقنيات التعليمية في التربية البدنية .

وبالمقابل فإنه من خلال الرجوع للدراسات العربية السابقة يلاحظ ندرة الدراسات العربية والكويتية بشكل خاص - بحد علم الباحث الحالي - والتي تركز على توظيف معلمي التربية البدنية للتقنيات التعليمية، والدور الذي يلعبه مديرو المدارس وقادتها في دعم معلمي التربية البدنية في توظيفهم للتقنيات التعليمية؛ الأمر الذي يبرز الحاجة الماسة إلى دراسة تستكشف الممارسات التي يطبقها مديرو وقادة المدارس والمهارات التي يتقنوها في دعمهم لمعلمي التربية البدنية لتوظيف التقنيات التعليمية .

ومن خلال الملاحظات والخبرات الشخصية للباحث فقد لاحظ أيضاً أن توظيف معلمي التربية البدنية في المدارس الكويتية يعد أقل بشكل واضح من توظيف معلمي المواد والمقررات والمناهج الدراسية الأخرى للتقنيات التعليمية، وأنهم قد يكونوا قد لا يتلقون الدعم الكافي من قادة المدارس في هذه العملية وقد يكونون بحاجة لمزيد من التوجيه والنمذجة والتدريب والتنمية المهنية في هذا المجال من قبل مديري مدارسهم. واستناداً إلى ما تقدم، تتمثل مشكلة البحث الحالي في "الحاجة إلى تقويم مدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت استناداً إلى معايير ISTE من وجهة نظر معلمي التربية البدنية."

## أسئلة البحث

يركز البحث الحالي على الإجابة عن تساؤل رئيس مفاده " ما مدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية في مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت استناداً إلى معايير ISTE من وجهة نظر معلمي التربية البدنية؟ " وينفرد من هذا السؤال الرئيس مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

• ما مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية التي يجب أن تتوفر لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت استناداً إلى معايير ISTE ؟

• ما مدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت استناداً إلى معايير ISTE من وجهة نظر معلمي التربية البدنية ( كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :القيادة الحكيمة -ثقافة التعلم في العصر الرقمي -التميز في الممارسة المهنية -التطوير المنظومي - المواطنة الرقمية) ؟

• هل توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات معلمي التربية البدنية بدولة الكويت لتوافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء معايير ISTE وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس - عدد سنوات الخبرة في التدريس -المؤهل العلمي)؟

## أهداف البحث

يركز البحث الحالي على تحقيق الأهداف التالية:

• تحديد مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية التي يجب أن تتوفر لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت استناداً إلى معايير ISTE.

• الكشف عن توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت استناداً إلى معايير ISTE من وجهة نظر معلمي التربية البدنية) كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية :القيادة الحكيمة -ثقافة

التعلم في العصر الرقمي -التميز في الممارسة المهنية -التطوير  
المنظومي -المواطنة الرقمية

●الكشف عما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات معلمي التربية البدنية بدولة الكويت لتوافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء معايير ISTE وفقاً لمتغيراتهم الشخصي ( الجنس -عدد سنوات الخبرة في التدريس -المؤهل العلمي )

### أهمية البحث

أ -الأهمية النظرية للبحث :يمكن القول وفي حدود علم الباحث الحالي بأن هذا البحث يمثل إضافة قوية لمجال قيادة وإدارة التربية البدنية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كونه يمثل واحداً من البحوث القليلة في البيئة العربية عامةً وفي دولة الكويت خاصةً الذي يركز على الدور الذي يجب أن يضطلع به قادة ومديرو المدارس في دعم معلمي التربية البدنية في توظيفهم للتقنيات التعليمية، كما أنه من البحوث القليلة التي تركز على موضوع توظيف معلمي التربية البدنية للتقنيات التعليمية حيث يلاحظ قلة الاهتمام بهذا المجال بشكل عام .وعليه فإن هذا البحث يعمل على إثراء الأدبيات النظرية بشكل قوي.

### ب -الأهمية التطبيقية) العملية (للبحث :

لهذا البحث أهمية تطبيقية للعديد من الجهات ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

- قد يفيد هذا البحث مديري مدارس التعليم العام بالإشارة إلى المهارات التي يجب أن تتوافر لديهم لقيادة معلمي التربية البدنية في توظيفهم للتقنيات التعليمية لتحسين مخرجات التعلم.
- يمكن أن يفيد هذا البحث القائمين على إعداد وتأهيل وتدريب مديري وقادة مدارس التعليم العام قبل وأثناء الخدمة لتحديد الاحتياجات لمديري المدارس

في مجال قيادة تكامل التقنيات التعليمية خاصةً قيادة توظيف وتكامل التقنية التعليمية لدى معلمي التربية البدنية.

- يلتفت هذا البحث أنظار المسؤولين وصناع القرار التعليمي وواضعي المناهج الدراسية إلى أهمية تكامل التقنيات التعليمية وأهمية قيادة مديري المدارس لتكامل تلك التقنيات والدور الذي يجب أن يضطلعون به في هذا الصدد.
- قد يستفيد معلمو التربية البدنية في دولة الكويت من هذا البحث لتوضيح أهمية توظيفهم للتقنيات التعليمية لتحسين مخرجات ونواتج التعلم الخاصة بتخصصهم.

#### حدود البحث

- أ - الحدود المكانية والبشرية: يتم تطبيق هذا البحث على عينة من معلمي التربية البدنية في مدارس التعليم العام بمحافظات دولة الكويت.
- ب - الحدود الزمنية: تطبيق البحث خلال النصف الأول من العام الدراسي (2019-2020)م.

#### ج - حدود الموضوع: يلتزم البحث بالحدود التالية :

- الاقتصار على مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية استناداً إلى معايير STE في المجالات التالية : ( القيادة الحكيمة -ثقافة التعلم في العصر الرقمي -التميز في الممارسة المهنية -التطوير المنظومي -المواطنة الرقمية).
- الاقتصار على دراسة متغيرات (الجنس -عدد سنوات الخبرة في التدريس - المؤهل العلمي).
- يتم إجراء البحث التقويمي استناداً إلى وجهات نظر معلمي التربية البدنية .

#### مصطلحات البحث

: التقنيات التعليمية **Instructional Technologies**

تشير التقنية إلى الأدوات الإلكترونية، أو الرقمية، أو أدوات الوسائط المتعددة الموظفة بغرض تحقيق الأهداف بصورة أكثر كفاءة أو فعالية (Shellhorn, 2019, p. 13).

ويمكن تعريف التقنيات التعليمية على أنه " نظام يستخدم تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية يقاد من قبل مدير المدرسة لتطوير العملية التعليمية من خلال الدور الإشرافي - تطوير المعلمين - تهيئة البنية التحتية " (عارف الحربي، 2019، ص. 200 )

### تكامل التقنيات التعليمية integration

يعرف تكامل التقنيات التعليمية على أنه "استخدام أدوات التقنية في حجرة الصف من أجل تحسين التعلم (Shellhorn, 2019, p. 13) " ويعرفه محمد العظامات (2016) " على أنه توظيف التقنيات الإلكترونية الحديثة من حاسوب وموبايل واتصالات وانترنت لتحقيق الأهداف التعليمية وتوفير بيئة تفاعلية يستطيع من خلالها المتعلم الحصول على المعلومة بأسرع وقت وأقل جهد (ص. 14) ويُعرف تكامل التقنيات التعليمية في البحث الحالي بأنه توظيف معلمي التربية البدنية للتقنيات التعليمية المتاحة لأغراض تحضير الدروس والإدارة الصفية وتدريب المهارات الرياضية ونمذجتها واستخدام التقنية للاتصال مع الزملاء والمديرين والآباء والطلبة وتوظيف التقنية في تفويم المعارف والمهارات لدى الطلبة.

### معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم ISTE :

هي حزمة من المعايير التي تمثل إطاراً جامعاً للطلاب، والتربويين، والمديرين، والمدرسين، ومعلمي الحاسوب لإعادة التفكير في التعليم ولتدشين بيئات تعلم خلاقية ومبتكرة (Shellhorn, 2019, p. 13) وفي البحث الحالي يتم التركيز على معايير ISTE الخاصة بمهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري المدارس والتي تتضمن خمس أبعاد رئيسية للمهارات وهي: مهارات القيادة

الحكمة -مهارات ثقافة التعلم في العصر الرقمي -مهارات التميز في الممارسة المهنية -مهارات التطوير المنظومي -مهارات المواطنة الرقمية.  
**مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية :**

يرى " عبد الرحمن الظفيري (2019) "أن قيادة تكامل التقنيات التعليمية تعبر عن دور مدير المدرسة في تنمية مهارات المعلمين في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في دعم ونشر ثقافة التعليم الإلكتروني وتحقيق الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتأهيلهم، وممارسة التخطيط الاستراتيجي، والتأكد من جاهزية البنية التحتية ( عبد الرحمن الظفيري، 2019، ص 6)

وتُعرف مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية إجرائياً في البحث الحالي على أنها "سرعة ودقة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت كقادة تربيين في قيادتهم لتكامل معلمي التربية البدنية للتقنيات التعليمية لتحسين مخرجات تعلم الطلبة في ضوء إطار مرجعي وهو معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم معايير (ISTE) وتقاس هذه المهارات إجرائياً بالدرجة التي يتم تقديرها لمعلمي التربية البدنية والتي تعكس وجهات نظرهم بشأن مدى توافر تلك المهارات في مديري المدارس التي يعملون بها في خمس مجالات رئيسية وهي مهارات القيادة الحكيمة -مهارات ثقافة التعلم في العصر الرقمي -مهارات التميز في الممارسة المهنية -مهارات التطوير المنظومي -مهارات المواطنة الرقمية.

### أدبيات البحث

#### أولاً: الإطار النظري

يركز الإطار النظري للبحث على عرض المفاهيم النظرية للتقنيات التعليمية وتكاملها والمهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس وفقاً لمعايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم .ISTE.

## مفهوم التقنيات التعليمية وتكاملها :

يعرف " محمد الحراشة (2019) "التقنيات التعليمية على أنها "استراتيجية أو طريقة للتدريب معتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم بهدف نقل العملية التعليمية من الطريقة التقليدية إلى الطريقة التقنية من خلال توفير بيئة تكنولوجية مناسبة في جميع المدارس وتدريب عناصر العملية التعليمية على كيفية التعامل معها "تعد التقنيات إحدى الأدوات التي لا بد من استخدامها على نحو مثمر من أجل تحقيق الاندماج الدراسي للطلبة ، وإثارة دافعيتهم وتحسين تعلمهم (Wilson, 2018. P. 3).

ويعود الأصل في مصطلح تكامل التقنيات إلى معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم التي تنص على أن تكامل التقنيات في المنهج الدراسي ينطوي على تضمين التقنيات كأداة لتعزيز التعلم في مجال محتوى معين أو في المواضيع العابرة للتخصصات (متعددة التخصصات). (ويتحقق التكامل الفعال للتقنية عندما يصبح الطلاب قادرين على الاستفادة من الأدوات التقنيات المناسبة لمساعدتهم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وتحليل وتركيب وعرض المعلومات بطريقة احترافية

( Medina, Andreasen & Newell, 2018, p. 10)

ويمكن تعريف تكامل التقنيات التعليمية على أنه " استخدام التكنولوجيا كأداة تعليمية فعالة في اكتساب المحتوى .ولابد أن يكون محور ارتكاز تكامل التقنية موجهاً صوب المنهج الدراسي والتعلم، وليس مقدار أو نوعية التقنية المستخدمة. (Lennon, 2012, p. 4) "

كما يمكن تعريف تكامل التقنيات التعليمية على أنه الاستعانة بأي تقنيات -سواء كانت عتاد أو برمجيات -من أجل تعزيز عملية التعلم وذلك من خلال جعل هذه التقنيات جزءاً لا يتجزأ من المنهج الدراسي المقدم في حجرة الصف (Wilson, 2018. P. 4).

## مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لمديري المدارس :

بشكل عام، يعتبر قائد المدرسة من يقود نمو الطلاب وتحصيلهم، وفي الوقت ذاته يتولى إدارة حرم المدرسة وكافة الفعاليات المتضمنة فيه ويتسم دور مدير المدرسة باتساع نطاقه وتعدد متطلباته. إذ يقع على كاهل المديرين مسؤوليات جسام في إدارتهم اليومية للطلاب، والعاملين، والمرافق، مع اضطلاعهم في الوقت ذاته بالمسؤولية عن توقعات قيادة وتوجيه تعليم وتحصيل الطلاب. ( Bobbera, 2013, p. 39 )

وبشكل عام توجد مجموعة من المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس ومن أبرزها ما يلي :

- بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرار .
  - يمارس مبدأ الشورى ويتبادل الآراء .
  - يتصف بالطموح والمثابرة والإبداع والابتكار، والتخطيط والتنظيم في عمله، القدرة على حل الصراع الشخصية .
  - يمارس التوجيه والإرشاد بكفاءة.
  - يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر وانفعالات المحيطين به وإدارة انفعالاته ( كفاح البدو، 2016، ص 45 ) .
- ووفقاً لما يذكره عارف الحربي (2019) ص (203) تعتبر الكفايات التكنولوجية من الكفايات الأساسية التي يجب أن يتقنها مديري المدارس ومنها ما يلي :
- الكفايات المعرفية المرتبطة بمجال التعليم الإلكتروني .
  - كفايات التقنيات التعليمية الأدائية المرتبطة باستخدام الأجهزة التعليمية .
  - كفايات التقنيات التعليمية الأدائية المرتبطة باستخدام شبكة المعلومات الدولية.
  - كفايات التقنيات التعليمية الأدائية المرتبطة بمجال خدمة المجتمع.



والإدارة المدرسية وهي تتعامل مع مختلف البيانات مثل بيانات الطلبة والمعلمين والجدول والميزانية والصيانة وغيرها، وفي الوقت ذاته تعاني من انحسار كفاءة العنصر الإداري وانخفاض عدد الإداريين في المدارس، بالإضافة إلى كثرة أعداد الطلبة وزيادة الأعباء الكتابية، كل ذلك أدى إلى التأكيد على حاجة الإدارة المدرسية الماسة لتكامل التقنيات الحديثة(عبد السلام العتيبي، 2016، ص 3)

ويُعد تكامل التقنيات، وتضمين المصادر التقنية والممارسات ذات الصلة بالتقنية في الأعمال الروتينية اليومية وفي إدارة المدرسة من الجوانب الجوهرية التي تشكل وجه المدارس في القرن الحادي والعشرين .ومن أهم جوانب تكامل التقنية هو ما يتصل بالدور المنوط بالمديرين .لكن برغم أهمية هذا الدور، يقر الكثير من المديرين أن برامج إعدادهم لم تنهض بإعدادهم إعداداً كافياً لقيادة مساعي تكامل التقنية(Lewis, 2011, p. 4)

وتشير قيادة تكامل التقنية إلى حزمة من القرارات، والسياسات، والأنشطة المؤسسية التي تُيسر الاستخدام الفعال لتقنيات الاتصالات والمعلومات في التعليم .ويُتوقع من مديري المدارس -على اعتبار أنهم قادة للتقنيات -أن يضعوا استراتيجيات حول كيفية استخدام التقنيات الحديثة بغرض تلبية احتياجات المواضيع والبيئات التعليمية دائبة التغير .وحتى يتسنى تلبية هذه التوقعات، يتعين على مديري المدارس وضع رؤية لتنفيذ هذا التكامل التقني، وتوفير التدريب للعاملين، وتحديد الأولويات، وتشارك المصادر والموارد بين العاملين، وضمان الترتيب والنظام المؤسسي .(Samancioğlu, et. al, 2015, p. 78)

ويجب أن يضطلع مديرو المدارس بدور مهم في تشجيع، ونمذجة، وتوقع استخدام وتكامل التقنية في مدارسهم (Martin, 2016, p. 14) ومع تدشين معايير المساءلة العالية، أصبح المديرون يبحثون على الممارسات التعليمية التي تستوفي المعايير والتي تعزز ارتفاع مستويات تحصيل الطلاب جميعاً، وليس

بعضهم فقط، وفي ثانياً هذا التغيير، يصبح لزاماً على القادة التعليميين والممارسين النظر للتقنيات التعليمية كأداة قادرة على تحويل ما تفعله المدرسة كلية وليس فقط تحسين فعالية ما يحدث في المدرسة بالفعل؛ أي أنها قادرة على إحداث تغييرات جذرية في عمل المدرسة

وتتأى المكاسب القصوى من التكنولوجيا من واقع الفرص التي تتيحها لتدشين مجتمع تعلم يعمل على تحويل الممارسات الراهنة بطرق تدريسية جديدة تتسم بالبنائية أو التعلم القائم على الإشارك النشط والفعال. (Hailey, 2017, p. 4)

وقد قام "لينون" (Lennon, 2012) "بمراجعة ما يزيد عن خمسين ورقة من المقالات العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة، والدراسات البحثية، وأطروحات الدكتوراه التي ركزت على دور مدير المدرسة في تكامل التكنولوجيا . وانتهى الباحث من مراجعته إلى أن مديري المدارس وغيرهم من قادة المدارس لهم دور بالغ الأهمية في نجاح المبادرات المدرسية لتكامل التكنولوجيا . كما اتضح من واقع هذه المراجعة أن المديرين بحاجة لمزيد من الفرص التدريبية حتى يتسنى لهم إحداث الأثر الإيجابي المنشود في التكامل الناجح للتكنولوجيا في النظام المدرسي . وقد أوضحت المراجعة أن من بين أهم الخصائص الضرورية للمديرين الفعالين فيما يتعلق بتكامل التكنولوجيا هي التمتع بالرؤية، والقيادة والنمذجة القدوة، والاستعداد والرغبة في التعلم . وفي الفقرات التالية يتم عرض مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري المدارس وفقاً لمعايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم .

ومعايير ISTE هي معايير وضعتها الجمعية الدولية للتقنية في التعليم بهدف توجيه عملية قيادة تكامل التقنيات التعليمية من قبل قادة المدارس . والجمعية الدولية للتقنية في التعليم هي بمثابة رابطة للمعلمين وقادة المعلمين تسعى للنهوض بالتعليم والتعلم عبر الاستخدام الفعال للتقنيات منذ مرحلة الروضة حتى المرحلة الثانوية والتعليم العالي. (Bobbera, 2013, p. 24)

وتشتمل معايير تكامل التقنيات التعليمية الصادرة عن الجمعية الدولية

للتقنية في التعليم على ما يلي

: (International Society for Technology in Education, 2009)

### 1- القيادة الحكيمة **Visionary leadership** :

- يصيغ وييسر رؤية مُشاركة عبر المدرسة للتغير الهادف الذي يعظم استخدام المصادر الرقمية لتحقيق أهداف التعلم وتخطيها .
- ينخرط في عملية مستمرة لتطوير وتطبيق وإبلاغ خطط استراتيجية لتوظيف التقنيات تتسق مع الرؤية المُشاركة .
- يدافع على المستويات المحلية والوطنية عن السياسات والبرامج والتمويل اللازم لدعم تطبيق الخطط الاستراتيجية لتوظيف التقنيات .

### 2- ثقافة التعلم في العصر الرقمي **Digital age learning culture** :

- يؤكد على الإبداع التعليمي الذي يركز على التحسين المستمر للتعلم في العصر الرقمي .
- يمتدح ويروج للاستخدام المتكرر والفعال للتقنيات لأغراض التعلم.
- يوفر بيئات متمركزة حول المتعلم معززة بالتقنيات ومصادر التعلم للوفاء باحتياجات جميع الطلاب .
- يؤكد على الممارسة الفعالة في دراسة التقنيات وتوظيفها عبر المنهج الدراسي .
- يروج ويشارك في مجتمعات التعلم المحلية والوطنية والدولية التي تحفز الإبداع والابتكار والتعاون في العصر الرقمي .

### 3- التميز في الممارسة المهنية **Excellence in professional practice** :

- يخصص الوقت والموارد والإتاحة لضمان النمو المهني للمعلمين في الطلاقة التكنولوجية وتوظيفها .

- يبسر ويشارك في مجتمعات التعلم التي تحفز وترعى وتدعم الإداريين والمعلمين في دراسة واستخدام التقنيات .
- يروج وينمذج الاتصال والتعاون الفعالين بين المعنيين بالأمر بشأن استخدام أدوات العصر الرقمي .
- يظل على إطلاع على البحوث التربوية والاتجاهات الصاعدة بشأن الاستخدام الفعال للتقنيات ويشجع تقويم التقنيات الجديدة وتحديد إمكاناتها من أجل تحسين تعلم الطلاب .

#### 4- التطوير المنظومي Systemic improvement :

- يقود التغيير الهادف لتعظيم تحقيق أهداف التعلم من خلال الاستخدام المناسب لمصادر التعلم المعززة بالتقنيات .
- يتعاون في تدشين أدوات قياس ويجمع ويحلل البيانات ويفسرها ويشارك نتائجها لتحسين أداء طاقم العمل وتعلم الطلاب.
- يستقدم ويحافظ على الموظفين ذوي المستوى المرتفع من الكفاءة الذين يستخدمون التقنيات بفاعلية وكفاءة .
- يدشن ويعزز شراكات استراتيجية لدعم التطوير المنظومي .
- يدشن ويبقى على بنية تحتية متينة للتقنيات تتضمن الأنظمة التكنولوجية المتكاملة لدعم الإدارة والعمليات والتدريس والتعلم.

#### 5- المواطنة الرقمية Digital citizenship :

- يتيح وصول متكافئ للأدوات والمصادر الرقمية المناسبة للوفاء باحتياجات جميع المتعلمين .
- يروج وينمذج ويطبق السياسات المتعلقة بالاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتقنيات المعلومات الرقمية.
- يعزز وينمذج التفاعلات الاجتماعية المسؤولة المتعلقة باستخدام التقنيات والمعلومات.

■ **نموذج ويبسر تطوير فهم وانخراط ثقافي مُشاركين في القضايا العالمية المتعلقة بأدوات الاتصال والتعاون المعاصرة .**

### **ثانياً: الدراسات السابقة**

هدفت دراسة الحربي (2019) إلى تقييم دور مدير المدرسة الابتدائية في تفعيل التعليم الإلكتروني وتهيئة البنية التحتية وتطوير المعلمين وتفعيل الدور الإشرافي لهم . وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي بالاستبانة . وتكون مجتمع الدراسة من العدد الكلي للمشرفين التربويين التابعين لمكاتب إشراف مدينة حائل التعليمية وعددهم (117) مشرف تربوي للعام الدراسي(1432/1433) هـ . وأظهرت النتائج الآتي (1) :جاء دور مديري المدارس الابتدائية بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر المشرفين التربويين في تفعيل التعليم الإلكتروني من خلال تهيئة البنية التحتية، بينما جاء دور مديري المدارس الابتدائية بدرجة "ضعيفة" في تفعيل التعليم الإلكتروني من خلال تدريب وتطوير المعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما جاء الدور بدرجة "متوسطة" في تفعيل التعليم الإلكتروني من خلال الدور الإشرافي للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين (2) . عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين التربويين وفقاً لمتغيرات الدورات التدريبية والخبرة في مجال الإشراف التربوي والمؤهل العلمي حول دور مديري المدرسة الابتدائية في تفعيل التعليم الإلكتروني .

وهدفت دراسة الظفيري (2019) إلى الكشف عن دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تنمية قدرات المعلمين لاستخدام التعليم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين . واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي والمنهج الوصفي التحليلي . وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية وتألفت من (550) معلم ومعلمة . ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة . وكشفت النتائج الآتي (1) :دور مديري المدارس جاء بدرجة "مرتفعة" في تنمية قدرات المعلمين في استخدام التعليم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (2) . وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في تنمية قدرات المعلمين لاستخدام التعليم الإلكتروني وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث .

وركزت دراسة عبدالباري (2019) على دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بعمان .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي بالاستبانة .وتألفت عينة الدراسة من (586) معلم ومعلمة . وتوصلت النتائج إلى الآتي (1) :جاء دور مديري المدارس "متوسطاً" من وجهة نظر المعلمين في توظيف المدارس الثانوية للتعلم الإلكتروني وجاءت مجالات الاستبانة مرتبة تنازلياً كما يلي) :جاهزية البنية التقنية التحتية، دعم ونشر ثقافة التعلم الإلكتروني، ممارسة التخطيط الاستراتيجي، تحقيق الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتأهيلهم (2) .(وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان للتعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس) ولصالح الإناث (والسلطة المشرفة) لصالح المدارس الخاصة (وعدد سنوات الخبرة) لصالح من لديهم خبرة خمس سنوات إلى عشر سنوات، ثم أقل من خمس سنوات على الترتيب.

وفي دراسة أجراها محمد والقشبري (2019) سعت إلى الكشف عن مستوي مساهمة مديري المدارس الأساسية" مديرية الضالع "في نشر ثقافة استخدام مستحدثات تقنيات المعلومات والاتصالات .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة .وتألفت عينة الدراسة المختارة عشوائياً من (70) معلم ومعلمة بالمدارس الأساسية بالضالع بالجمهورية اليمنية .وخلصت النتائج إلى (1) :جاء إسهام مديري المدارس بدرجة" متوسطة" في المساهمة بالتشجيع على نشر الثقافة المعلوماتية الرقمية (2) .عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً لمتغيرات الدراسة( سنوات الخبرة التدريسية، المنطقة التعليمية، النوع)

وفي دراسة كيفية قائمة على منهجية دراسات الحالة المتعددة ،سعى "وودوارد " (Woodward, 2018) للكشف عن خصائص القيادة الفعالة في تكامل التقنية لمديري المدارس والعاملين بها في ثلاث مدارس ابتدائية أمريكية ،استندت الدراسة في إطارها النظري إلى نموذجي القيادة التوزيعية والقيادة التحويلية كنظريتين تقدمان الفهم اللازم للممارسات والخصائص القيادية التي تدشن بيئة داعمة لعملية تكامل التقنية . وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية، والاستبيان المسحي، والمذكرات التأملية للباحث، وشارك في الدراسة 11 مدير ومعلم من المدارس الثلاث .وكانت أبرز الاستراتيجيات التي أظهرتها نتائج الدراسة هي أن الخصائص الفعالة لتكامل التقنيات التعليمية الخطط التنفيذية لتكامل التقنية، والتنمية المهنية، والتعاون كما أشارت النتائج إلى أن القادة الفعالين كانوا يستخدمون تلك الاستراتيجيات لدعم تكامل التقنية في مدارسهم.

في سياق مسعاه للكشف عن طبيعة التشابهات والاختلافات بين رؤى مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بمبادرة "مختبر الحاسوب المتنقل "التي جرى تنفيذها على 1591مدرسة في شيلي ،قام "كول (Kohl, 2017) "بإجراء دراسة اتبعت المنهج المختلط في البحث إذ تضمنت الدراسة الميدانية مرحلة كمية جرى جمع البيانات فيها من خلال استبيان أجاب عليه 242 معلم ومدير، ومرحلة كيفية اشتملت على إجراء دراسة حالة في ثلاث مدارس وقد أشارت النتائج إلى وجود تقارب واضح بين آراء المعلمين والمديرين فيما يتصل بمساهمة مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس، لكن كان ثمة اختلافات فيما بينهم في الآراء بشأن عملية التنفيذ .وبمزيد من التحديد، أشارت النتائج إلى وجود بعض الاختلافات الرئيسية بين معلمي المدارس ومديريها؛ الأولى تتعلق بمدى ملاءمة الظروف الحالية للمدارس لاستخدام التقنية والتعلم وكيف يمكن توظيف المصادر الجديدة في سياق المدرسة؛ والثانية كانت متصلة بمن يجب أن يكون مسؤولاً عن تكامل التقنية ومصادرها في مؤسسة المدرسة.ثمة اختلاف ثالث

كذلك أشارت إليه الدراسة وهو أن المديرين فقط دون المعلمين كانت لديهم معلومات غامضة ومشوشة بشأن التكامل التربوي التدريسي للتكنولوجيا ولمختبر الحاسوب المتنقل في مدارسهم وتشير هذه النتائج أنه حتى يتسنى حدوث عمليات أكثر فعالية لتكامل التقنية في المدارس، ثمة حاجة ماسة لتواجد مديري المدارس بصورة أقرب من الأنشطة التربوية اليومية للمعلمين .

كما هدفت دراسة رضوان والحمد وخوالده (2016) إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في عملهم في مديرية تربية لواء بني عبيد في محافظة إربد . واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي المسحي . وتكون مجتمع الدراسة من (49) مدير ومديرة بالمدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد في محافظة إربد بالأردن وفقاً لإحصائيات مديريات التربية والتعليم لعام 2012-2013 م وقد مثل أفراد مجتمع الدراسة العينة . ولجمع بيانات الدراسة تم إعداد استبانة لمديري ومديرات المدارس الحكومية واشتملت على ثلاث مجالات هي : الشئون الإدارية والفنية، وشئون المعلمين، والمناهج الدراسية والاختبارات . وكشفت النتائج عن الآتي

(1) :وجود درجة" متوسطة" لممارسة مديري المدارس لدورهم في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات .

(2) : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمديرات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر . وهدفت دراسة البدو (2016) إلى التعرف على التعرف على دور القادة التربويين في تقديم التشجيع والدعم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم ووظفت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي النظري واشتملت الدراسة على المحاور التالية : مفهوم القيادة وأهميتها، خصائص القائد التربوي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات في الإدارة المدرسية، مزايا ومعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية .



وتوصلت النتائج إلى الآتي

-سهولة تنظيم وحفظ البيانات المدرسية عند تفعيل الطريقة الإلكترونية في إدارة المدارس .

- استثمار الوقت والمحافظة عليه والسرعة والنظام والدقة في استرجاع البيانات عند توظيف النظام الإلكتروني في إدارة المدارس

- سهولة وصول القرارات والتوصيات من إدارة المدرسة إلى المعلمين والعاملين والمشرفين التربويين وإلى من يهمهم الأمر عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدارس .

-رفض الموظفين لفكرة التغيير والانتقال من استخدام الطرق التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية الحديثة .

-عدم تقدير المتعلم لما يتعلمه من توظيف التقنية في العملية التعليمية.

وهدف دراسة الصرايرة وأبو حميد (2016) إلى التحري عن دور الإدارة

المدرسية في المجتمع المدرسي من حيث نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي .وتألفت عينة الدراسة من (74) مساعداً/مدير ومديرة في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة المزار الجنوبي بالأردن .ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة .وأظهرت النتائج الآتي وجود دور "متوسط" للإدارة المدرسة في نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في محيط المدرسة . عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير التخصص في جميع المجالات باستثناء مجال "مدير المدرسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" ولصالح التخصصات الإنسانية.

وسعت دراسة أبو ربيع (2015) إلى قياس درجة وعي وإدراك مديري

المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين للتكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في عمان بالأردن .واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي . وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية وتألقت من (330) معلم ومعلمة بالمدارس الخاصة للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان بالأردن . ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانتين أولاهما :لقياس إدراك مديري المدارس لأهمية تكنولوجيا التعليم وثانيهما لقياس مستوى توظيف المعلمين لهذه التقنية . وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توظيف المعلمين للتكنولوجيا وبين مستوى إدراك مديري المدارس بأهمية التقنية، وجود درجة "متوسطة" من وجهة نظر المعلمين لمستوى إدراك مديري المدارس الأساسية لأهمية تكنولوجيا التعليم .

كما سعى "سامانسيجولي ، وباجيليل ، وكالمان وسينكار " (Samancioğlu, Bağlibel, Kalman, & Sincar, 2015) في دراستهم للتحقق من طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التقنية لدى مديري المدارس ومستوى تكامل المعلمين للتقنية، وكذلك رؤية المعلمين لخواص القيادة التقنية ومدى ارتباطها بتكامل التقنية . وقد وظف الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي ، وجرى جمع البيانات من خلال استبيان أجاب عنه 253 معلم تركي . وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وإن كانت ضعيفة بين القيادة التقنية وتكامل التقنية . كما أشارت النتائج إلى ارتباط تكامل التقنية بالاهتمام بالعنصر البشري، والتواصل، والتعاون، وكذلك برؤية ودعم الأبعاد الفرعية للقيادة التقنية .

أما دراسة الزهراني (2014) فقد حملت عنوان " دور القادة التربويين في تفعيل التعلم الإلكتروني في مدارس منطقة الباحة . " وركزت الدراسة على إلى تسليط الضوء على دور القيادة التربوية في تفعيل وتطبيق التعلم الإلكتروني . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي . وتكون مجتمع الدراسة من (140) من القادة التربويين ( مديري المدارس، المشرفين التربويين، مديري الإدارة العامة للتربية والتعليم ) في منطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية . ولجمع بيانات الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة . وكشفت النتائج عن انتشار

توظيف تطبيقات التعلم الإلكتروني في مدارس الباحة التعليمية، كما كشفت النتائج عن وجود دور فاعل للقادة التربويين في تفعيل التعلم الإلكتروني .

وهدفنا دراسة البابطين (2014) إلى تقييم قائد المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بالمرحلة الثانوية لدرجة توافر المستحدثات التقنية ومعوقاتهما . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي . وتكون مجتمع الدراسة من (1640) معلم بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض وفقاً لإحصائيات عام 1433/1434 هـ. وتألفت عينة الدراسة من (363) معلم بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية . ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة واشتملت على مجالين، الأول: الكفايات التقنية، والثاني: المعوقات التقنية . وتوصلت النتائج إلى توافر درجة "متوسطة" للكفايات التقنية لدى قائد المدرسة الثانوية وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كما يلي) :المجال المهاري، المعرفي، مجال الاتجاهات بالإضافة إلى وجود درجة "منخفضة" من المعوقات بمجالاتها لدى قائد المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المعوقات المالية بين آراء المعلمين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال التدريس لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

وفي محاولة للتحقق من مستوى استخدام مديري المدارس الثانوية بولاية هاواي الأمريكية للتكنولوجيا ومدى تكاملهم للتكنولوجيا في مدارسهم ،اعتمد "باركر (Parker, 2014) "في دراسته على المنهج الوصفي الارتباطي .حيث جرى جمع البيانات من خلال مسح أجاب عنه 34مدير مدرسة .وقد انتهت الدراسة إلى وجود ارتباط دال بين مستويات الكفاءة الذاتية للمديرين في استخدام الحاسوب، والقبول بالتكنولوجيا، واستخدام شبكة الإنترنت.

وفي سياق مسعاها للبحث في دور قيادة المدرسة في دعم تكامل التقنية للمعلمين ،سعت دراسة "فيشر (Fisher, 2013) "إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين قيادة المدير لتكنولوجيا التعليم والاستخدام الفعال للمعلمين لها في تدريسهم .

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على التحليل الكمي للبيانات الجاهزة ,وشارك فيها 328مدير من ولاية تكساس .وقد أشارت النتائج إلى أن كفايات المديرين في قيادة التقنية قد أسفرت عن ارتباطات إيجابية دالة بقدرات المعلمين على تكامل التقنية وكذلك إمكانية الوصول للتنمية المهنية ذات الصلة بالتكنولوجيا.

وركز "راشكاك (Rathsack, 2012) "في دراسته الارتباطية للتحقق من العلاقة بين الممارسات القيادية للمعلمين وتكاملهم للتكنولوجيا في حجرة الصف تحت مظلة إطار المعايير الوطنية لتكنولوجيا التعليم (NETS)الصادرة عن الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE)، وتضمنين مهارات القرن الحادي والعشرين، ونموذج تيباك . TPACK.وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي ,وتم جمع البيانات من المشاركين البالغ عددهم 361معلم من ولاية أوهايو الأمريكية من خلال قائمة "تكامل تكنولوجيا القرن الحادي والعشرين وقيادة المعلم"، وقائمة الممارسات القيادية للمعلم .وقد انتهى الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية دالة بين العوامل والممارسات القيادية وبين تكامل التقنية .

وقد اعتمدت دراسة "توماس (Thomas, 2010) "على منهجية دراسة الحالة المتعددة لتقديم وصف تفصيلي لدور المديرين كقيادة تعليميين في القرن الحادي والعشرين يتعين عليهم التكامل الفعال للتكنولوجيا في حجرة الصف .وفي ضوء الطبيعة الكيفية للدراسة، جرى جمع البيانات من خلال الملاحظات الصفية، وتحليل الوثائق والسجلات، والمقابلات الشخصية مع العينة المؤلفة من اثنين من مديري المدارس الابتدائية في ولاية تكساس الأمريكية .وقد انتهى الباحث إلى أن القيادة الفعالة للمدرسة هي التي تتمتع برؤية، وتتميز وتدعم تكامل التقنية، وهي التي تتفهم الأسس التربوية لتنفيذ التكامل التقني، وترسخ ممارسة القيادة التوزيعية. كما أشارت النتائج إلى أن المديرين كانا قادرين على الاستخدام الفعال لموارد

المدرسة والإدارة التعليمية في تكامل وتضمين تكنولوجيا الحاسوب في المناهج الدراسية والممارسات التعليمية في مدارسهم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يلاحظ تركيز بعض الدراسات على رصد واقع إسهام قادة ومديري المدارس في تكامل أشكال عدة من التقنيات التعليمية كالتعلم الإلكتروني واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المختلفة كما ركزت مجموعة أخرى من الدراسات على أثر ما يتبعه المديرون من ممارسات في مهارات توظيف المعلمين للتقنيات التعليمية . وكان المنهج البحثي الوصفي المسحي هو المنهج الأكثر شيوعاً وتعددت مداخل تنفيذ الدراسات استناداً إلى وجهات نظر المعلمين أو وجهات نظر قادة المدارس والمديرين أنفسهم . ويلاحظ أن القليل من الدراسات فحسب هي التي وظفت معايير ISTE كإطار مرجعي لتقييم مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى قادة المدارس . كما يلاحظ أيضاً عدم وجود أي دراسات سابقة ركزت على تكامل التقنيات التعليمية لدى معلمي التربية البدنية والدور الذي يلعبه قادة المدارس في ذلك . وقد أثمرت الدراسات السابقة عن نتائج عدة من بينها تباين مستوى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري وقادة المدارس في الدراسات المتنوعة ما بين المستويات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة ووجود عدد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على ذلك . كما أبرزت دراسات أخرى أن الممارسات والسلوكيات التي يتبعها قادة المدارس لها يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على تكامل وتوظيف التقنيات التعليمية على أرض الواقع بشكل فعلي الأمر الذي يشير بالدور الحاسم لقادة المدارس في هذا الصدد .

ويمكن القول بأن البحث الحالي يمثل إضافةً قوية للدراسات السابقة ويضيف الجديد لها ويعالج فجوة بحثية واضحة نظراً لندرة الدراسات التي ركزت على دور قادة المدارس في دعم معلمي التربية البدنية في استخدامهم للتقنيات

التعليمية، أضف إلى ذلك ندرة الدراسات التي وظفت معايير ISTE كإطار مرجعي لتقويم مدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري المدارس .

وقد استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في عدة جوانب أولها إبراز أصالة وأهمية مشكلة البحث الحالي والإضافة الجديدة التي يضيفها، كما استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد منهج البحث الأكثر ملائمة وتحديد الإطار المرجعي الذي ينبغي الاعتماد عليه في تقويم مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام وهو معايير ISTE ، كما استفاد الباحث من هذه الدراسات للوقوف على أداة البحث الأكثر ملائمة وتحديد عدد من المتغيرات الشخصية التي يمكن أن يكون لها تأثير على نتائج البحث وهي (الجنس - عدد سنوات الخبرة في التدريس - المؤهل العلمي)، إضافةً إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة عند إعداد الاستبانة وأخيراً تمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة وتفسير نتائج البحث الحالي في ضوء مدى اتفاهه واختلافه مع تلك الدراسات.

### الإجراءات المنهجية للبحث

#### منهج وتصميم البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي تم توظيف منهج البحث التقويمي والذي يعتمد على معايير ISTE كإطار مرجعي لعملية التقويم في ضوءه يتم الحكم على ما إذا كانت مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية متوفرة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت وبأي درجة وذلك استناداً إلى البيانات التي يتم جمعها من خلال المسح بالاستبانة لوجهات نظر معلمي التربية البدنية العاملين في مدارس التعليم العام التي يعمل بها المديرون .

### مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث الحالي في جميع معلمي ومعلمات التربية البدنية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في المحافظات الست) مبارك الكبير -حولي - الفروانية -العاصمة -الجهراء -الأحمدي .(ومن هذا المجتمع تم استخدام طريقة العينة العشوائية العنقودية لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع وذلك من خلال اختيار مجموعة من المدارس بشكل عشوائي في كل محافظة من المحافظات الست وبعد ذلك تم انتقاء معلمي التربية البدنية بطريقة عشوائية من بين تلك المدارس .وبناء على عليه اشتملت عينة الدراسة على 446 من معلمي ومعلمات التربية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت .وبين الجدول التالي توزيع العينة بحسب متغيرات الدراسة:

**جدول (1) توزيع العينة بحسب متغيرات الدراسة**

المتغير	العدد	النسبة المئوية	
الجنس	معلم	229	51 %
	معلمة	217	49 %
	الإجمالي	446	100 %
عدد سنوات الخبرة في التدريس	أقل من 10 سنوات	215	48 %
	عشر سنوات أو أكثر	231	52 %
	الإجمالي	446	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس /ليسانس	295	66 %
	ماجستير أو دكتوراه	151	34 %
	الإجمالي	446	100 %

### أداة البحث:

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي أعد الباحث وتحقق من صدق وثبات أداة" استبانة مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر معلمي التربية البدنية في دولة الكويت ."وفيما يلي وصف الخطوات التي اتبعها الباحث من أجل إعداد وتقنين تلك الأداة:

أ - **تحديد الهدف من الاستبانة:** تحدد الهدف من هذه الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بوجهات نظر معلمي التربية البدنية بشأن مدى توافر مهارات قيادة تكاملهم للتقنيات التعليمية لدى مديريهم في ضوء معايير ISTE. فضلاً عن الكشف عما إذا كانت آرائهم تختلف باختلاف متغيراتهم الشخصية ( الجنس - عدد سنوات الخبرة في التدريس - المؤهل العلمي )

ب - **تحديد الأبعاد الرئيسية للأداة:** من خلال الرجوع إلى الأدبيات حدد الباحث أن معايير ISTE تعد بمثابة إطار مرجعي مهم ومتفق عليه عالمياً للمهارات التي يجب أن تتوفر لدى مديري مدارس التعليم العام في قيادتهم لتكامل التقنيات التعليمية. واستناداً إلى تلك المعايير تم تحديد خمسة أبعاد رئيسية لمهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية وهي ( مهارات القيادة الحكيمة -مهارات ثقافة التعلم في العصر الرقمي -مهارات التميز في الممارسة المهنية -مهارات التطوير المنظومي -مهارات المواطنة الرقمية)

ج - **صياغة عبارات الاستبانة:** قام الباحث بصياغة عبارات الصورة الأولية للاستبانة استرشاداً بنص المعايير الفرعية التي وردت في وثيقة معايير ISTE وكذلك استفاد الباحث أيضاً من مراجعة الأدوات في بعض الدراسات والبحوث السابقة .

#### د -التحقق من صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام طريقتين تمثلت أولهما في طريقة الصدق الظاهري) صدق المحكمين (حيث تم أخذ آراء عينة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التعليمية ووزارة التعليم والتربية المقارنة في دولة الكويت والإدارة الرياضية في دولة الكويت وجمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية حيث تم إطلاع الخبراء على الصورة الأولية للاستبانة التي أعدها الباحث وطلب إليهم الحكم عليها في ضوء عدة معايير كان من أبرزها ما إذا كانت العبارات تقيس معايير ISTE وما إذا كانت كل عبارة تقيس فكرة واحدة أو



مؤشر فرعي واحد فقط وما إذا كانت العبارات مصاغة بطريقة قابلة للقياس، وما إذا كانت العبارات مصاغة بشكل دقيق فضلاً عن إفساح المجال أمام الخبراء لإضافة أو حذف أو تعديل أي عبارات يرونها. وتم اعتبار معيار إجماع (80%) من الخبراء على عبارات الاستبانة بمثابة مؤشر لتمتعها بالصدق الظاهري وأجرى السادة المحكمون تعديلات على صياغة بعض العبارات فحسب ولم تتطرق التعديلات إلى حذف أو إضافة عبارات للاستبانة.

وتم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 98 من معلمي ومعلمات التربية البدنية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من غير المشاركين بالدراسة الأساسية. حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية في كل بعد من أبعاد الاستبانة. وجاءت النتائج كما يتبين في الجداول التالية:

**جدول (2): الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية في كل بعد من**

#### أبعاد الاستبانة

البعد الأول : القيادة الحكيمة		البعد الثاني :ثقافة التعلم في العصر الرقمي		البعد الثالث :التميز في الممارسة المهنية		البعد الرابع : التطوير المنظومي		البعد الخامس : المواطنة الرقمية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.854	1	0.688	1	0.865	1	0.669	1	0.744
2	0.878	2	0.734	2	0.756	2	0.703	2	0.688
3	0.752	3	0.645	3	0.887	3	0.788	3	0.734
		4	0.899	4	0.678	4	0.856	4	0.687
		5	0.702			5	0.713		

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط ر عند مستوى الدلالة  $0.05 = 0.199$  وعند

مستوى الدلالة  $0.01 = 0.25$

ويتضح من الجدول أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي.

### جدول (3): الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	أبعاد الاستبانة	معامل الارتباط
1	البعد الأول: القيادة الحكيمة	0.859
2	البعد الثاني: ثقافة التعلم في العصر الرقمي	0.856
3	البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية	0.768
4	البعد الرابع: التطوير المنظومي	0.888
5	البعد الخامس: المواطنة الرقمية	0.735

القيمة الجدولية لمعامل الارتباط  $r$  عند مستوى الدلالة  $0.05 = 0.199$  وعند مستوى الدلالة  $0.01 = 0.259$

يتضح أن جميع أبعاد الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، وهذا يدل على أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي .  
هـ -التحقق من ثبات الاستبانة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول رقم (4) قيمة معامل الثبات لكل بعد والثبات الكلي للاستبانة.

### جدول (4): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: القيادة الحكيمة	3	0.835
2	البعد الثاني: ثقافة التعلم في العصر الرقمي	5	0.776
3	البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية	4	0.824
	البعد الرابع: التطوير المنظومي	5	0.813
	البعد الخامس: المواطنة الرقمية	4	0.854
	الثبات الكلي للاستبانة	21	0.852

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لعبارات الاستبانة مرتفعة حيث تراوحت بين (0.776) و(0.854) ، كما بلغ معامل الثبات العام (0.852) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

#### و - إعداد الصورة النهائية للاستبانة:

في ضوء الخطوات سابقة الذكر قام الباحث بإعداد الصورة النهائية للاستبانة والتي اشتملت على قسمين أولهما القسم التمهيدي ويتضمن المتغيرات الشخصية للمشاركين (الجنس - عدد سنوات الخبرة في التدريس - المؤهل العلمي) كما يتضمن خطاب موجه للمشاركين لتعريفهم بالهدف من الاستبانة ونوعية البيانات المطلوبة وطريقة الإجابة عنها، أما القسم الثاني فهو القسم الرئيسي للأداة والذي يشتمل على أبعاد وعبارات الاستبانة والذي تألف مما يلي:

-البعد الأول: القيادة الحكيمة: ويتألف هذا البعد من ثلاث عبارات.

-البعد الثاني: ثقافة التعلم في العصر الرقمي: ويتألف هذا البعد من خمس عبارات.

-البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية: ويتألف هذا البعد من أربع عبارات.

-البعد الرابع: التطوير المنظومي: ويتألف هذا البعد من خمس عبارات.

-البعد الخامس: الرقمية: ويتألف هذا البعد من أربع عبارات.

وبذلك تتألف الاستبانة إجمالاً من (21) عبارة وأمام كل عبارة منها تدرج خماسي يتضمن البدائل التالية) موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً (بحيث يتم إعطاء خمس درجات للبديل موافق تماماً ودرجة واحدة للبديل موافق .

#### إجراءات البحث :

تم التطبيق الميداني للبحث الحالي من خلال إتباع الإجراءات التالية :

▪ إعداد الصورة الأولية للاستبانة بمراجعة الأدبيات ونص معايير ISTE.

- التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال آراء الخبراء والمتخصصين.
- أخذ الموافقات الرسمية على التطبيق الميداني للبحث واختيار عينة استطلاعية لتقنين أداة البحث وعينة عشوائية عنقودية تمثل العينة الأساسية للبحث.
- التحقق من الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية.
- جمع البيانات ميدانياً من عينة البحث الأساسية.
- تفرغ البيانات في جداول إلكترونية (Excel) وإخضاعها للتحليلات الإحصائية باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات والرتب (وأساليب الإحصاء الاستدلالي اختبار " ت "الدلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين وتحليل التباين أحادي الاتجاه .
- استخلاص نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

### نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا القسم من البحث عرض النتائج المتعلقة بالسؤالين الفرعيين الثاني والثالث للبحث الحالي نظراً لأن السؤال الأول قد تمت الإجابة عنه من خلال ما تم إتباعه من إجراءات منهجية في القسم السابق، والذي من خلاله تم تحديد مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية التي يجب أن تتوافر لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء معايير ISTE.

### عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث الحالي، تم توظيف أساليب الإحصاء الوصفي ممثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي التربية البدنية المشاركين في البحث والانحرافات المعيارية والرتب للعبارة

والأبعاد الأساسية للاستبانة المستخدمة لجمع البيانات كما يتضح من الجدول التالي .

**جدول 5 : لنتائج المتعلقة بمدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر معلمي التربية البدنية كدرجة إجمالية وكأبعاد فرعية"**

الأبعاد	العبارات	النسب والتكرارات	بدائل الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
			موافق تماماً	موافق إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً				
البعد الأول : القيادة الحكيمة	يصيغ رؤية مشاركة عبر المدرسة للتغير الهادف الذي يعظم استخدام المصادر الرقمية لتحقيق أهداف التعلم وتخطيها.	ت	2	44	267	133	0	2.809	0.616	3	متوسطة
		%	0%	10%	60%	30%	0%				
البعد الأول : القيادة الحكيمة	ينخرط في عملية مستمرة لتطوير وتطبيق وإبلاغ خطط استراتيجية لتوظيف التقنية تتسق مع الرؤية المشاركة.	ت	181	177	88	0	4.209	0.749	2	كبيرة	
		%	41%	40%	20%	0%					0%
البعد الثاني :	يدافع على المستويات المحلية والوطنية عن السياسات والبرامج والتمويل اللازم لدعم تطبيق الخطط الاستراتيجية لتوظيف التقنية.	ت	271	175	0	0	4.608	0.489	1	كبيرة جداً	
		%	61%	39%	0%	0%					0%
المتوسط الحسابي للبعد الأول											
البعد الثاني :	يؤكد على الإبداع التعليمي الذي يركز على التحسين	ت	179	223	44	0	4.303	0.640	1	كبيرة جداً	
		%	40%	50%	10%	0%					0%

										المستمر للتعلم في العصر الرقمي.	ثقافة التعلم في العصر الرقمي
كبيرة	4	0.670	3.502	0	44	134	268	0	ت	ينمذج الاستخدام المتكرر والفعال للتقنية لأغراض التعلم.	
				0%	10%	30%	60%	0%	%		
كبيرة	3	0.902	3.697	0	45	134	178	89	ت	يوفر بيئات متمركزة حول المتعلم معززة بالتقنية ومصادر التعلم للوفاء باحتياجات جميع الطلاب .	
				0%	10%	30%	40%	20%	%		
كبيرة جداً	2	0.463	4.298	0	0	1	311	134	ت	يؤكد على الممارسة الفعالة في دراسة التقنية وتوظيفها عبر المنهج الدراسي.	
				0%	0%	0%	70%	30%	%		
كبيرة	5	0.501	3.498	0	0	224	222	0	ت	يشارك في مجتمعات التعلم المحلية والوطنية والدولية التي تحفز الإبداع والتعاون في العصر الرقمي.	
				0%	0%	50%	50%	0%	%		
كبيرة		3	3.860	المتوسط الحسابي للبعد الثاني							
كبيرة	1	0.768	3.780	0	5	176	177	88	ت	يخصص الوقت والموارد والإتاحة لضمان النمو المهني للمعلمين في الطلاقة التقنية وتوظيفها.	
				0%	1%	39%	40%	20%	%		
متوسطة	3	1.010	2.686	91	46	221	88	0	ت	يبسر مجتمعات التعلم التي تحفز وترعى وتدعم الإداريين والمعلمين في دراسة واستخدام التقنية.	
				20%	10%	50%	20%	0%	%		
متوسطة	2	1.170	2.787	91	45	222	44	44	ت	ينمذج الاتصال والتعاون الفعالين	
				20%	10%	50%	10%	10%	%		

									بين المعنيين بالأمر بشأن استخدام أدوات العصر الرقمي.	
ضعيفة	4	0.545	1.888	94	308	44	0	0	ت	يطلع على البحوث التربوية بشأن الاستخدام الفعال للتقنية ويشجع تقويم التقنيات الجديدة وتحديد إمكاناتها من أجل تحسين التعلم.
متوسطة	5		2.785	المتوسط الحسابي للبعد الثالث						
كبيرة	1	1.195	3.978	1	90	47	88	220	ت	يقود التغير الهادف لتعظيم تحقيق أهداف التعلم من خلال الاستخدام المناسب لمصادر التعلم المعززة بالتقنية.
ضعيفة	5	0.638	1.989	93	265	88	0	0	ت	يتعاون في تدشين أدوات قياس ويجمع ويحلل البيانات ويفسرها ويشارك نتائجها لتحسين أداء طاقم العمل وتعلم الطلاب.
متوسطة	4	0.765	3.182	2	91	177	176	0	ت	يستقدم الموظفين ذوي المستوى المرتفع من الكفاءة الذين يستخدمون التقنية بفاعلية وكفاءة.
كبيرة	2	0.428	3.785	0	3	90	353	0	ت	يدشن ويعزز شركات استراتيجية لدعم التطوير المنظومي.
كبيرة	3	0.773	3.776	0	6	176	176	88	ت	يدشن بنية تحتية

البعد الرابع : التطوير المنظومي

				0%	1%	39%	39%	20%	%	متينة للتقنية لدعم الإدارة والعمليات والتدريس والتعلم.
متوسطة	4	3.342	المتوسط الحسابي للبعد الرابع							
كبيرة جداً	1	0.748	4.213	0	0	87	177	182	ت	يتيح وصول متكافئ للأدوات والموارد الرقمية المناسبة للوفاء باحتياجات جميع المتعلمين.
				0%	0%	20%	40%	41%	%	
كبيرة	2	0.984	4.197	0	45	45	133	223	ت	يطبق السياسات المتعلقة بالاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للتقنية والمعلومات الرقمية.
				0%	10%	10%	30%	50%	%	
كبيرة	4	0.702	3.897	0	0	135	222	89	ت	ينمذج التفاعلات الاجتماعية المسنولة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا والمعلومات.
				0%	0%	30%	50%	20%	%	
كبيرة	3	0.747	4.195	0	0	89	181	176	ت	ينمذج تطوير فهم وانخراط ثقافي مُشاركين في القضايا العالمية المتعلقة بأدوات الاتصال والتعاون المعاصرة.
				0%	0%	20%	41%	39%	%	
كبيرة	1	4.126	المتوسط الحسابي للبعد الخامس							
	كبيرة	3.59	المتوسط الحسابي العام							

يظهر من هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام ككل بلغ (3.597) وهو يعبر عن توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدرجة كبيرة، كما يتضح أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية أنت ما بين درجة توافر متوسطة وكبيرة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (4.126 - 2.785) كان أعلاها مهارات "المواطنة الرقمية" بمتوسط (4.126) ، ثم مهارات القيادة



الحكيمة "بمتوسط(3.875) ، ثم مهارات" ثقافة التعلم في العصر الرقمي " بمتوسط حسابي(3.860) ، ثم مهارات" التطوير المنظومي "بمتوسط حسابي (3.342)، وأخيراً مهارات التميز في الممارسة المهنية "بمتوسط حسابي (2.785).

وبذلك تدل النتائج المتعلقة بهذا السؤال على توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر معلمي التربية البدنية في دولة الكويت بدرجة" كبيرة". وتأتي هذه النتائج منقفة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة التي أبرزت وجود درجة مرتفعة من توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية والتعليم الإلكتروني لدى مديري المدارس في دراسات كل من الظفيري (2019) والزهراي (2014) بينما تأتي هذه النتائج متعارضة مع نتائج دراسات سابقة أخرى أبرزت وجود مستويات متوسطة أو متدنية لمهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري المدارس كما هو الحال في دراسات كل من الحربي (2019) وعبد الباري (2019) ومحمد والقشبري (2019) ورضوان وآخرين (2016).

ويمكن تفسير هذه النتائج بعدة عوامل يتمثل أبرزها في توافر بنية تحتية تكنولوجية قوية ب بالمدارس تدعم توظيف التقنيات التعليمية وتشمل اتصال سريع بشبكة الإنترنت وتوافر أجهزة الحاسوب والأجهزة المتنقلة المختلفة وتوافر البرمجيات التعليمية والتقنيات المختلفة .كما أن هذه النتائج تعكس اهتمام الدولة بتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية لرؤية كويت جديدة 2035 خاصة ما يتعلق بالركيزة الثالثة وهي رأس المال البشري الإبداعي والتي تركز على إصلاح نظام التعليم لإعداد الشباب بصورة أفضل ليصبحوا أعضاء يتمتعون بقدرات تنافسية وإنتاجية لقوة العمل الوطنية .كما يمكن تفسير هذه النتائج بوجود مستويات مرتفعة من الوعي لدى قادة ومديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت بأهمية التقنيات التعليمية وضرورة قيادة تكاملها وتطبيقها وهو ما انعكس بشكل

خاص على اهتمامهم بنشر المواطنة الرقمية ونشر ثقافة التعلم الرقمي والتخطيط الفاعل لتكاملها .

ومع ذلك فقد أشارت النتائج أيضاً إلى أن مستوى مهارات التطوير المنظومي والممارسة المهنية لم يكونا بالقدر الكافي لدى قادة ومديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت .ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المهارات تتطلب قدر أعلى من التدريب والتنمية المهنية التي قد لا تتوافر حتى الآن لدى مديري المدارس كما تتطلب قدر كبير من الخبرة والتمكن من توظيف أساليب متطورة للتنمية المهنية كمجتمعات التعلم والاطلاع على نتائج البحوث الحديثة كما تتطلب معرفة متخصصة في أدوات القياس وجمع وتحليل البيانات باستخدامها والخبرة في تدشين شراكات استراتيجية لدعم التطوير المنظومي لقيادة تكامل التقنية التعليمية وهو ما يتطلب مزيد من الوقت والجهد المنظم والذي يفترض أن يتم العمل على تحقيقه خلال السنوات المقبلة.

### عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفروض الإحصائية التالية:

- لا يوجد فرق دال إحصائياً في متوسطات تقديرات معلمي التربية البدنية لمدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية في ضوء معايير ISTE لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت وفقاً لمتغير الجنس.
- لا يوجد فرق دال إحصائياً في متوسطات تقديرات معلمي التربية البدنية لمدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية في ضوء معايير ISTE لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت وفقاً لمتغير المؤهل؟
- لا يوجد فرق دال إحصائياً في متوسطات تقديرات معلمي التربية البدنية لمدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية في ضوء معايير ISTE لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة .

ولاختبار هذه الفروض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T.Test) ،  
للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات، وجاءت النتائج كما يوضح  
الجدول التالي:

**جدول: (6) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المشاركين  
بشأن مدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس**

### التعليم العام بدولة الكويت

المتغيرات	أبعاد الاستبانة	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الجنس	البعد الأول : القيادة الحكيمة	معلم	229	12.07	0.869	444	11.509	دال عند مستوى (0.01)
		معلمة	217	11.16	0.786			
	البعد الثاني : ثقافة التعلم في العصر الرقمي	معلم	229	20.17	2.215	444	8.172	دال عند مستوى (0.01)
		معلمة	217	18.37	2.439			
	البعد الثالث : التميز في الممارسة المهنية	معلم	229	11.82	1.311	444	11.806	دال عند مستوى (0.01)
		معلمة	217	10.42	1.180			
	البعد الرابع : التطوير المنظومي	معلم	229	17.34	1.948	444	8.474	دال عند مستوى (0.01)
		معلمة	217	16.05	1.142			
	البعد الخامس : المواطنة الرقمية	معلم	229	17.77	1.665	444	13.272	دال عند مستوى (0.01)
		معلمة	217	15.16	2.438			
	الدرجة الإجمالية	معلم	229	79.17	6.869	444	12.440	دال عند مستوى (0.01)
		معلمة	217	71.17	6.710			
عدد سنوات الخبرة التدريسية	البعد الأول : القيادة الحكيمة	أقل من 10 سنوات	215	11.20	0.810	444	-10.19	دال عند مستوى (0.01)
		عشر سنوات أو أكثر	231	12.02	0.887			

دال عند مستوى (0.01)	-3.153	444	2.473	18.92	215	أقل من 10 سنوات	البعد الثاني: ثقافة التعلم في العصر الرقمي
			2.464	19.65	231	عشر سنوات أو أكثر	
دال عند مستوى (0.01)	-8.193	444	1.179	10.60	215	أقل من 10 سنوات	البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية
			1.464	11.64	231	عشر سنوات أو أكثر	
دال عند مستوى (0.01)	-10.69	444	1.207	15.90	215	أقل من 10 سنوات	البعد الرابع: التطوير المنظومي
			1.803	17.46	231	عشر سنوات أو أكثر	
دال عند مستوى (0.01)	-10.15	444	2.407	15.40	215	أقل من 10 سنوات	البعد الخامس: المواطنة الرقمية
			2.013	17.53	231	عشر سنوات أو أكثر	
دال عند مستوى (0.01)	-9.177	444	6.476	72.02	215	أقل من 10 سنوات	الدرجة الإجمالية
			7.869	78.31	231	عشر سنوات أو أكثر	
دال عند مستوى (0.01)	-22.26	444	0.716	11.14	295	بكالوريوس / ليسانس	البعد الأول: القيادة الحكيمة
			0.495	12.58	151	ماجستير أو دكتوراه	
دال عند مستوى (0.01)	-18.05	444	2.252	18.14	295	بكالوريوس / ليسانس	البعد الثاني: ثقافة التعلم في العصر الرقمي
			0.829	21.56	151	ماجستير أو دكتوراه	
دال عند مستوى (0.01)	-21.36	444	1.174	10.41	295	بكالوريوس / ليسانس	البعد الثالث: التميز في الممارسة المهنية
			0.536	12.56	151	ماجستير أو دكتوراه	
دال عند مستوى (0.01)	-20.29	444	1.096	15.85	295	بكالوريوس / ليسانس	البعد الرابع: التطوير المنظومي
			1.500	18.38	151	ماجستير أو دكتوراه	

المؤهل العلمي

دال عند مستوى (0.01)	-16.28	444	2.317	15.43	295	بكالوريوس / ليسانس	البيعد الخامس : المواطنة الرقمية
			0.801	18.60	151	ماجستير أو دكتوراه	
دال عند مستوى (0.01)	-25.01	444	5.763	70.97	295	بكالوريوس / ليسانس	الدرجة الإجمالية
			3.367	83.69	151	ماجستير أو دكتوراه	

وتشير نتائج الجدول إلى ما يلي :

• توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات تقديرات المشاركين من معلمي ومعلمات التربية البدنية فيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية والدرجة الإجمالية للاستبانة تبعاً لمتغير "الجنس". وجاءت الفروق لصالح "المعلمين".

• توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات تقديرات المشاركين ممن لديهم خبرة "أقل من 10 سنوات" ومن لديهم خبرة "عشر سنوات أو أكثر" فيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية والدرجة الإجمالية للاستبانة تبعاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة التدريسية". وجاءت الفروق لصالح من لديهم خبرة "عشر سنوات أو أكثر".

• توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات تقديرات المشاركين الحاصلين على "بكالوريوس /ليسانس" والحاصلين على "ماجستير أو دكتوراه" فيما يتعلق بالأبعاد الرئيسية والدرجة الإجمالية للاستبانة تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي". وجاءت الفروق لصالح الحاصلين على "ماجستير أو دكتوراه".

وبذلك تشير النتائج الإجمالية المتعلقة بالسؤال الثالث إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات معلمي التربية البدنية المشاركين في البحث الحالي بشأن مدى توافر مهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري

مدارس التعليم العام في دولة الكويت وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس - عدد سنوات الخبرة في التدريس - المؤهل العلمي ) وتأتي النتائج المتعلقة بالفروق الدالة وفقاً لمتغير الجنس ولصالح المعلمين متعارضة مع نتائج دراستي الظفيري (2019) وعبد الباري .(2019) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معلمي التربية البدنية الذكور أكثر تحمساً ونشاطاً في توظيف التقنيات التعليمية خاصةً في ظل تفضيل الطلبة مقارنةً بالطالبات للتربية البدنية وممارستها وتحقيق أداء ونواتج تعلم أفضل فيها .

أما النتائج المتعلقة بالفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر فإن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة رضوان وآخرين (2016) ودراسة البابطين (2014) بينما تأتي غير متفقة مع نتائج دراسات كل من (الحربي، 2019 ؛ عبد الباري، 2019 ؛ محمد والقشيري، 2019) ويمكن تفسير هذه النتائج بأن زيادة عدد سنوات الخبرة في تدريس التربية البدنية يعطي المعلم فرصاً أكبر للاستفادة من القيادة والتوجيه المقدم من مدير المدرسة فيما يتعلق بتوظيف وتكامل التقنيات التعليمية الأمر الذي يؤدي إلى تراكم العديد من الخبرات عبر السنوات المتعاقبة والتي تحسن تكامل التقنية لديه .وتأتي النتائج المتعلقة بالفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي مختلفة مع نتائج دراسة الحربي .(2019) ويمكن تفسير هذه النتائج بأن دراسة المعلمين لبرنامج دراسات عليا سواءً ماجستير أو دكتوراه في التربية البدنية يتيح له الاطلاع على المزيد من الخبرات المتعلقة بتكامل التقنيات في العملية التعليمية ويوسع من مداركه وينمي مهاراته مما ترتب عليه وجود فروق دالة وفقاً لهذا المتغير .

#### توصيات البحث:

1- العمل على تشجيع مديري مدارس التعليم العام على مراجعة نتائج أحدث البحوث التربوية المتعلقة بتوظيف وتكامل التقنيات التعليمية وقيادة تلك العملية .

- 2-تدشين مجتمعات للتعلم المهني والممارسة المهنية في مدارس دولة الكويت بالاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة لتيسير التواصل بين المديرين والمعلمين فيما يتعلق بتكامل التقنيات التعليمية وغيرها من جوانب النمو المهني للمعلمين.
- 3-تقديم برامج تدريبية تتضمن معلومات محددة عن تكامل التقنيات التعليمية في التربية البدنية يستفيد منها مديرو المدارس وكذلك معلمي التربية البدنية.
- 4-تدريب مديري المدارس على بناء أدوات القياس المتعلقة بتكامل التقنيات التعليمية وجمع وتحليل البيانات استناداً إليها.
- 5-تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين مدارس التعليم العام والمؤسسات المجتمعية المعنية لدعم التطوير المنظومي لقيادة تكامل التقنيات التعليمية في المدارس.

## البحوث المقترحة:

- 1- إجراء بحث تقويمي لمهارات قيادة تكامل التقنيات التعليمية في ضوء معايير ISTE لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت استناداً إلى جمع البيانات باستخدام أدوات أخرى كبطاقات الملاحظة والاختبارات المقننة والاستبيانات المطبقة على المديرين أنفسهم.
- 2- إجراء بحث تقويمي لمهارات تكامل التقنيات التعليمية لدى مديري مدارس التعليم العام في ضوء نماذج أخرى للتقويم كنموذج تيباك ونموذج كريك باتريك .
- 3- برنامج مقترح للتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء معايير STE اوفاعليته في تنمية مهارات تكامل التقنيات التعليمية لدى معلمي التربية البدنية.
- 4- أثر الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام على مهارات تكامل التقنيات التعليمية لدى معلمي التربية البدنية في دولة الكويت .



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو ربيع، ابتسام أحمد". (2015) مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط، عمان .

البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب". (2014) درجة توافر الكفايات التقنية لدى قائد المدرسة الثانوية بمدينة الرياض "رسالة التربية وعلم النفس، 47، 41 - 68.

البدو، كفاح محمد". (2016) دور القيادة التربوية في دعم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم "رسالة المعلم، (1) 53، 43 - 48، الحراشنة، محمد عبود". (2019) درجة استخدام مديري مدارس البادية الأردنية الشمالية الشرقية لمنظومة التعلم الإلكتروني (الإيديوييف "دراسات، 46، 29 - 45.

الحري، عارف بن محمد". (2019) دور مديري المدارس الابتدائية في تفعيل التعليم الإلكتروني بمدينة حائل من وجهة نظر المشرفين التربويين ". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية :المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 9، 167 - 226.

رضوان، أحمد والحمد، نوار قاسم وخوالده، محمد فلاح". (2016) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الأردن لدورهم في تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ".المجلة التربوية :جامعة الكويت، (118) 30، 319 - 346.

الزهراني، بدر بن مسفر". (2014) دور القادة التربويين في تفعيل التعلم الإلكتروني في مدارس منطقة الباحة. "رسالة ماجستير. جامعة الباحة، الباحة.

الصريرة، خالد أحمد وأبو حميد، عاطف محمد. (2016) دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي. دراسات، العلوم التربوية، 43، 1501- 1483

الظفيري، عبدالرحمن سعد". (2019) دور مديري المدارس في تنمية قدرات المعلمين لاستخدام التعليم الإلكتروني في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. "رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، مؤت.

عبدالباري، لينا جمال". (2019) دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان. "دراسات - العلوم التربوية:الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 46، - 333 358.

العظامات، محمد حامد". (2016) درجة استخدام مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لمنظومة التعلم الإلكتروني. "رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق .

محمد، عبدالفتاح عبدالله والقشيري، سعيد محمد". (2019) مستوي مساهمة مديري المدارس الأساسية" مديرية الضالع "في نشر ثقافة استخدام مستحدثات تقنيات المعلومات والاتصالات "مجلة الآداب :جامعة ذمار - كلية الآداب، 12، 104 - 68

ثانياً:المراجع الأجنبية

Baek, J. H., Jones, E., Bulger, S., & Taliaferro, A. (2018). Physical education teacher perceptions of technology-related learning experiences: A qualitative investigation. *Journal of Teaching in Physical Education*, 37(2), 175-185.

- Bobbera, R. L. (2013). *Developing the principal's capacity to lead technology integration within the school: An action research study* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Brown, B., & Jacobsen, M. (2012). A mixed method case study: How principals cultivate technology integration and use social networks for professional growth. In *2012 Annual Proceedings of the Annual Convention of the AECT*. Retrieved from: [https://members.aect.org/pdf/Proceedings/proceedings12/2012/12\\_04.pdf](https://members.aect.org/pdf/Proceedings/proceedings12/2012/12_04.pdf) (pp. 41-50).
- Fisher, D. M. (2013). *The 21st-Century Principal: A Correlational Study of Technology Leadership and Technology Integration in Texas K-12 Schools*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Hailey, S. C. (2017). *The impact of leadership on technology integration practices in K-12 schools* (Order No. 10266369). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1910863516).
- Kim, M., Hushman, G., & Stocz, M. (2015). Capturing Physical Education Teacher Performance: Considerations and Ethical Conducts for Teachscape and Other New Technologies in the Classroom. *KAHPERD Journal*, 53(1).
- Kohl, L. M. (2017). An Exploration of Teacher, School and District Leaders' Perspectives Regarding the Integration of Instructional Technology in an Alternative Middle School: A Descriptive Case Study.
- Lennon, L. (2012). The role of the school principal in technology integration: a literature review. Retrieved from: <https://scholarworks.uni.edu/grp/198/>
- Lewis, D. (2011). *The Principal as Technology Integration Leader* (pp. 1-111). Nova Southeastern University.
- Martin, A. N. (2016). *Relating administrators' training in technology integration and their attitudes toward technology in southeastern Virginia schools* (Doctoral dissertation, Liberty University).
- Medina, S. E., Andreasen, K. J., & Newell, J. M. (2018). *An Investigation of Professional Development to Prepare Secondary Administrators to Be Instructional Leaders in Technology Integration* (Doctoral dissertation, Saint Louis University).
- Parker, S. K. (2014). *Hawaii public school principals' level of technology use and the meaningful integration of technology in their school*. University of Southern California.

- Pyle, B., & Esslinger, K. (2014). Utilizing technology in physical education: Addressing the obstacles of integration. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 80(2), 35-39.
- Rathsack, C. (2012). *A profile of early 21st century teachers of northwest Ohio: The relationship between teachers' technology integration and leadership practices* (pp. 1-266). Bowling Green State University.
- Samancioğlu, M., Bağlıbel, M., Kalman, M., & Sincar, M. (2015). The relationship between technology leadership roles and profiles of school principals and technology integration in primary school classrooms. *Journal of Educational Sciences Research*, 5(2), 77-96.
- Shellhorn, S. (2019). *Comparing Administrator and Teacher Perceptions of Technology Integration Using the Technological Pedagogical Content Knowledge Framework and 2017 ISTE Standards for Educators* (Doctoral dissertation, Southwest Baptist University).
- Thomas, S. N. (2010). *An investigation of the administrator's role as instructional leader in effective computer technology integration*. Oral Roberts University.
- Villalba, A., González-Rivera, M. D., & Díaz-Pulido, B. (2017). Obstacles Perceived by Physical Education Teachers to Integrating ICT. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 16(1), 83-92.
- Wilson, D. R. (2018). *Principals' Actions for Influencing Technology Integration within Small City School Districts*. Sage Graduate School.
- Woodward, L. (2018). *A Case Study Exploring Effective Leadership in Technology Integration in Three Southeastern US Elementary Schools*. Doctoral dissertation.