



جامعة المنصورة
كلية التربية



**دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة
المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل
الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدرء**

إعداد

د / رشا عبد الخالق محمد الزعبي

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٦ – أكتوبر ٢٠٢١

دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدرء

د / رشا عبد الخالق محمد الرصي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدرء، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين مستوى ادراك مديري المدارس لاهمية التكنولوجيا ودعمهم للمعلمين في استخدام التكنولوجيا؟ والكشف عما اذا كان هناك فرق في استجابة ذات دلالة احصائية في استجابات معلمي المدارس الاعدادية بالعاصمة عمان لاستخدام التكنولوجيا المعاصرة عن مستوى ادراك مديري المدارس تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها . وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى إدراك مديري المدارس الاعدادية لأهمية تكنولوجيا التعليم في محافظة الزرقاء بالأردن ، بلغت نسبة القيام "موافق" (73%) من عينة الدراسة ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا العنصر بلغت (0.871).

وفيما يتعلق مستوى توظيف المعلمين لتكنولوجيا التعليم " ، حيث أن أعلى نسبة القيام (موافق) كان للعبارة رقم "" ، فقد بلغت (87.7 %) من عينة الدراسة ، وهو ما يدل على أن " مستوى توظيف المعلمين لتكنولوجيا التعليم " ، يعد من أشهر اثار القيادة المدرسية للمدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن لرفع كفاءة مدرء المدارس الاعدادية ، وذلك عند معدل بلغ (0.841) لمعامل الارتباط بيرسون ، وهو ما يؤكد علاقة السببية بين المتغيرين .

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية- المدرء - التكنولوجيا المعاصرة- المعلمين - كفاءة المعلمين - اداء المدرء - الاردن - المدارس الاعدادية - تكنولوجيا التعليم.

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسة الطريقة والقاعدة الأساسية التي تنطلق منها عملية إصلاح العملية التعليمية. فالمعلم مهما كان ضليعا في نفسه والبيئة التربوية لم يكن يمتلك مهارات إدارة المدرسة وإعداد المهام الموكلة إليه على أكمل وجه^(١).

ومن المعروف أن استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الإدارة المدرسية له أهمية كبيرة في تطوير العملية التعليمية في المدارس والجامعات، حيث إنها تزيد من التفاعل وتبادل المعلومات والحصول عليها بسهولة دون الحاجة إلى التواجد في نفس المكان، وهناك العديد من الوسائل التكنولوجية التي تم استخدامها لدمج التكنولوجيا في التعلم بدءاً من استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الذكية والإنترنت ووسيلة شبكات اجتماعية متنوعة وتقنيات أخرى^(٢).

ويشير الأدب إلى أن أحد التحديات الرئيسية هو غرس التكنولوجيا في المناهج الدراسية. يجب على المديرين الذين يمكنهم تنفيذ تطبيقات التكنولوجيا في مدارسهم التصرف كقادة في مجال التكنولوجيا^(٣). التعليم مجال يمكن للتكنولوجيا أن تعزز فيه التجربة الكلية للمعلمين والطلاب، ويتبنى المجتمع هذه الفكرة^(٤). في الواقع، أحد أقوى العوامل في زيادة استخدام التكنولوجيا في التدريس والتعلم وإنجاز الطلاب هو الضغط المجتمعي على المسؤولين لاستخدام التكنولوجيا كأداة تنفيذ^(٥). ونظراً لقلّة خبرتهم بالتكنولوجيا الجديدة، يزعّم عدد قليل جداً من مديري المدارس أنهم

(١) آلاء عمر الأفندي، مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلمين في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي : دراسة ميدانية في مدارس المنطقة الشمالية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، كلية التربية، حلب، سوريا، ص ٢٤.

(٢) لبني عبدالرحمن السيد متولي، تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، العدد ١٢، مصر، ٢٠١٢، ٧٣٥.

(٣) Jennifer Demski, (2012). 7 Habits of highly effective tech-leading principals. The Journal. Retrieved from <https://thejournal.com/Articles/2012/06/07/7-habits-of-highly-effective-tech-leading-principals.aspx>.

(٤) Flemmer, C. (2007). The positive impact of technology on teaching and learning. Boise State University.

(٥) O'Dwyer, L. M., Russell, M., & Bebell, D. J. (2004). Identifying teacher, school and district characteristics associated with elementary teachers' use of technology: A multilevel perspective, Education Policy Analysis Archives, 12(48).

خبراء في التكنولوجيا، ولكن في القرن الحادي والعشرين توجد التكنولوجيا في كل مجال من مجالات التعليم^(١).

ومن المهم لمديري المدارس وغيرهم في الأدوار القيادية فهم ما يشكل أفضل الممارسات في تكامل التكنولوجيا. بينما قد يكون المديرون مستعدين لتطبيق التكنولوجيا، إلا أنهم بحاجة إلى مزيد من التطوير المهني المخصص لمساعدتهم على الانتقال إلى التنفيذ الفعال. بصفتهم قادة تعليميين للمبنى، لا يمكن للمدراء الذين لا يفهمون كيفية استخدام التكنولوجيا تقييم استخدامها بشكل صحيح من قبل المعلمين للتعليم والطلاب من أجل الإنجاز^(٢).

ومع تطور التكنولوجيا، يجب أن تتغير مجموعات مهارات المسؤول لتظل حديثة^(٣). أظهرت الدراسات أن الدعم الإداري مهم لتطبيق التكنولوجيا في المدارس^(٤). تشير الأبحاث إلى أن مديري المدارس يجب أن يلعبوا دورًا حاسمًا في الدمج الناجح للتكنولوجيا في مدارسهم. اليوم، يجب أن يكون لدى مديري المدارس رؤية واضحة لدورهم في تكامل التكنولوجيا وتنفيذها؛ لأنها وظيفة أساسية في واجباتهم كقادة تعليميين. ومع ذلك، فإن المشكلة هي أن المديرين قد لا يفعلون ذلك لفهم دورهم في تنفيذ التكنولوجيا. يفتقر البعض إلى المهارات والمعرفة اللازمة للعمل

-
- (¹) Gosmire, D., & Grady, M. L. (2007). A bumpy road: Principal as technology leader. *Principal Leadership*, 7(6), p. 15-21. National Association of Secondary Principals. Reston, VA.
- (²) Papaioannou, P., & Charalambous, K. (2011). Principals attitudes towards ICT and their perceptions about the factors that facilitate or inhibit ICT integration in primary schools of Cyprus. 10(3).
- (³) Jerald, C. D. (2009). Defining a 21st century education. The Center for Public Education. Retrieved from <https://cutt.us/nzWD4>
- (⁴) Gibson, I. W. (2001). The role of school administrators in the process of effectively integrating educational technology into school learning environments: New research from the mid-west. Paper presented at the Society for Information Technology and Teacher Education International Conference, Orlando FL.
- Kincaid, T., & Felder, I. (2002). Leadership for technology integration: the role of principals and mentors. *Educational Technology & Society*, 5(1).
- Shoffner, M. B. (2001). Models of instructional technology leadership in u. s. schools. Paper presented at the Society for Information Technology and Teacher Education International Conference, Orlando, FL

بفعالية كقادة في مجال التكنولوجيا (1). يحتاج المدراء إلى استعادة أدوارهم كقادة تربويين في التكنولوجيا. إن الحفاظ على دور قيادي راسخ في مجال التكنولوجيا من شأنه أن يساعد المسؤولين في الحفاظ على مدارسهم حديثة (2).

ويظهر الفصول الدراسية أو المدارس الافتراضية. يمكن تعليم الطلاب من قبل شخص ما في بلد آخر عن طريق التداول عن بعد، وتحل الكتب الإلكترونية محل الكتب المدرسية، وتنتج الرسائل النصية مجموعة أخرى من المفردات في هذا المجتمع العالمي (3). وهذا يتطلب مهارات التكنولوجيا المطلوبة من مديري المدارس حتى يتمكنوا من القيادة في بيئة تعليمية غنية بالتكنولوجيا. كان أحد الأسباب الرئيسية لنقص تطوير التكنولوجيا لمديري المدارس هو الكفاح من أجل تحديد قاعدة معارف المسؤول اللازمة في التكنولوجيا وإدارة التكنولوجيا في وضع المدرسة (4). تم البحث أيضاً في العلاقة بين ثقافة المدرسة والقيادة التكنولوجية ودعم خدمات على تكامل تكنولوجيا المعلمين. كشفت نتائج الدراسة أن المناخ المدرسي الإيجابي يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات قيادية فعالة ودعم وتشجيع كافيين لزيادة استخدام التكنولوجيا (5).

مشكلة الدراسة:

يتميز العصر الحديث بأنه عصر التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات ، حيث لم يعد هناك مجال حياة لم يعد يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ومن بين هذه المجالات مجال التعليم ، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء إدارة المؤسسات التعليمية ورغم التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودخولها إلى إدارة المدارس

(1) Twomey, C. R., Shamburg, C., & Zieger, L. B. (2006). Teachers as technology leaders. Eugene, OR: ISTE Publications.

(2) Jerald, C. D. (2009). Defining a 21st century education. The Center for Public Education. Retrieved from <https://cutt.us/nzWD4>

(3) Brooks-Young, S. (2010). Teaching with the tools kids really use: Learning with web and mobile technologies. Corwin Press.

(4) Awalt, C., & Jolly, D. (1999). An inch deep and a mile wide: electronic tools for savvy administrators. Educational Technology and Society 2(3).

(5) Gürfidan, H., & Koç, M. (2016). The Impact of School Culture, Technology Leadership, and Support Services on Teachers' Technology Integration: A Structural Equation Modeling. Education and Science, 41(188), 99- 116.

إلا أن المؤسسات التعليمية في مدينة ... لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية ، ومن هنا جاءت الحاجة لدراسة هذا الموضوع لمعرفة دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدراء.

اهمية الدراسة:

تلعب القيادة دوراً مهماً ورئيسياً في حياة الأفراد والأمم والشعوب. هناك حاجة متزايدة في جميع المجتمعات ، وخاصة المجتمعات النامية ، لقيادة قادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ؛ رفع مستوى أدائها إلى مصاف نظيراتها في المجتمعات الأكثر تقدماً. وهذا يؤكد حاجة المجتمع لجهود الباحثين في دراسة ظاهرة القيادة المدرسية بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على خصائصها المميزة ، مما يساعد في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدراء.

هدف البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدراء، ذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

- (١) هل هناك علاقة بين مستوى ادراك مديري المدارس لاهمية التكنولوجيا ودعمهم للمعلمين في استخدام التكنولوجيا؟
- (٢) ما دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة ؟

حدود الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الحالية ضمن الحدود الآتية:

- الحد المكاني: محافظة الزرقاء - الاردن - مدارس المرحلة الاعدادية.
- الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢.
- الحد البشري: مديري مدارس المرحلة الاعدادية.

محددات الدراسة:

١. صدق أداء الدراسة وثباتهما.
٢. صدق وجدية أفراد العينة عند الإجابة عن فقرات الاستبانة .
٣. مجتمع الدراسة والعينة المسحوبة منه

التعريفات المفاهيمية والاجرائية

القيادة: عرفت القيادة بأنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" (١).

القيادة الإدارية المدرسية: هي القيادة المتمثلة بمدير المدرسة وكل ما يقوم به من أعمال وأقوال وأفعال في مدرسته من أجل تحقيق أهداف المدرسة في المجالات التالية: علاقة الطالب، علاقته بالمعلمين، حفظ النظام في المدرسة، المجتمع المحلي، وإدارة الموارد (٢).

وتعرف اجرائياً بأنها الجهود التي تبذلها القيادة الإدارية المدرسية لرفع كفاءة المعلمين في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحرص على توفير البيئة التكنولوجية اللازمة، وتدريب المعلمين ونشر الوعي والثقافة التكنولوجية بينهم، وأن تمثل نموذجاً حياً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

التكنولوجيا المعاصرة: هي حزمة الأدوات والمصادر التي تحوي البيانات من خلال إدارتها والتواصل بها. ومن تلك الأدوات البرمجيات بأنواعها ووسائل الاتصال بأنواعها وما تحويه من وسائل سمعية وبصرية، وما يتصل بذلك كله من مصادر تتمثل في البنية التحتية اللازمة (٣).

(١) عبيد فاروق حامد أكبر، السلوك القيادي لمديرات المدارس كما تدركه معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المجلد ١٠ - العدد ٢٨، مصر، ٢٠٠٩، ص ٢٩٤ - ٣٧٩.

(٢) جمال فواز العمري، القيادة الاستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان - كلية التربية، العدد ٢٥، مصر، ٢٠١١، ١١٤ - ١٣٣.

(٣) عبدالمحسن عايض محسن القحطاني، فهد عبدالله الخزي، درو القيادة الادارية المدرسية في ادارة التنمية المهنية لاعضاء الهيئة التعليمية في مجالات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، المجلد ٢٧، العدد ١٠٧، الكويت، ٢٠١٣، ص ١٥ - ٥٢.

وتعرف اجرائيا بانها: الادوات والوسائل التكنولوجية والتقنيات الحديثة وغيرها من المكونات المادة البرمجية التي يمكن استخدامها لرفع كفاءة المعلمين، والتي ينبغي على مديري المدارس السعيالي توظيفها في البئة المدرسية والعمليات الادارية والاتصال والتواصل مع عناصر العملية التربوية الاخرى.

المبحث الأول: الإطار النظري حول القيادة المدرسية

إن القيادة هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد على القيام بشيء يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والقيادة من أهم العناصر التي يجب أن يتوافر في الشخص الإداري لإدارة المؤسسة، من خلال توجيهاته وتعليماته التي في نهاية المطاف يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة.

وتشكل القيادة حلقة وصل بين الموظفين وخطط المنظمة والرؤى المستقبلية، حيث تعمل على اكتساب المشكلات التي تثار في مجال العمل ورسم الخطط لحلها. للقيادة أدوار متعددة، فهي تجعل القائد مدرساً من خلال تعليم العمال تقنيات وتقنيات الوظيفة. تؤثر ملاحظات وتوجيهات وآراء القائد حتماً على سلوك الفرد الذي يخضع له إدارياً. كما تجعل القيادة القائد مستشاراً من خلال تقديم النصائح والتعليمات، والاستماع جيداً للأفراد وإيجاد صيغ معينة لتجنب الوقوع في المشاكل بين الأفراد، تجعل القيادة أيضاً القائد قاضياً من خلال تقييم أداء الأفراد وتنفيذ القوانين، كما تجعل القيادة القائد أيضاً متحدثاً فردياً، بمعنى أنه يعد ممثلاً لمؤوسيه ويبلغ مخاوفهم ومقترحاتهم إلى السلطة الوصفية^(١).

المطلب الاول: ماهية القيادة المدرسية

لا ينظر إلى القيادة كمكان محدد في التسلسل الهرمي، ولكن بالأحرى كعملية كان العديد من موظفي المدرسة مسؤولين عنها. إن فهم القيادة باعتبارها مرتبطة برؤية الفرد القوي، والشخص القادر على تغيير المدرسة بمفرده. وأثناء السعي لتغيير صورة المدرسة، فقد بذلوا جهداً لوضع ثقهم واحترامهم في المعلمين، وقبل كل شيء لتشجيعهم على التصرف. في نفس الوقت كانوا مقتنعين بأن تحقيق نتائج إيجابية كان أكثر ترجيحاً في المواقف التي يتخذ فيها

(١) أحمد دحماني عبدالقادر، القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة - مخبر تعليم - تكوين - تعليمية، العدد ٤، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٢٣٥.

المعلمون إجراءً، بدلاً من مجرد رد فعل على الإجراءات. وهو ما يؤيد إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار من خلال هيكل تنظيمي واضح وداعم للمدرسة (١).

إن مصطلح "القيادة" في اللغة العربية يعنى "القيود" وهو نقيض "السوق"، فالقيود من أمام والسوق من خلف، كما تعني الأخذ بالزمام والسير به نحو غاية موسومة، والقائد لدى العرب الأخذ من الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي.

والقيادة في اللغة الانجليزية "Leadership" مشتقة من الفعل، يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك لأن الفعل اليوناني "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere"، ومعناه يتحرك أو يقود، وأن كلمة "Archon" الإنجليزية تقابلها كلمة "Archein" اليونانية وتعني "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة وكانت تطلق على رجل الدولة الأول الذى كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد (٢).

وتعرف القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (٣).

وتعرف بأنها "علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة" (٤).

ومما تقدم يمكن القول إن القيادة: هي عملية التأثير وزيادة الحماس عند الأفراد للقيام بعملهم بجد وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة. وكذلك أكثر التعريفات أكدت

(١) Joanna Madalińska-Michalak, Successful Leadership Practices for Schools in Challenging Urban Contexts: Case Studies, Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS), 3(2), 181-197.

(٢) برنية طروم علي، القيادة التربوية : مفهومها و أنماطها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية المجلد ٥، العدد ٣، مصر، ٢٠١٤، ١٧٣ - ٢٠١.

(٣) محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، الطبعة الأولى، ص ١٧.

(٤) طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٢، ص ٣٦.

على حفز الهمم، وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية، وخلق الدافعية لدى الأفراد حيث إن عملية خلق الدافعية صفة ملازمة للقيادة.

وتعرف القيادة في مجال المؤسسات التعليمية بأنها: "هي إحدى عناصر الإدارة التعليمية ويقصد بالقائد في المجال التعليمي (كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والتقييم لأعمال وأنشطة أفراد آخرين يعملون بقيادته من أجل تحقيق أهداف مرغوبة) (١).

والقيادة التربوية هي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة وتضافر جهودها. والقائد التربوي هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف التربوية لخدمة البرامج التنموية والتي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته (٢).

المطلب الثاني: سمات القيادة المدرسية

إن مجال القيادة الذي غالباً ما يتم تجاهله في أحدث أبحاث القيادة التجريبية السائدة - ربما لأنه من الصعب تحديدها - هو الدور الرئيسي الذي تلعبه الأغراض التي تحركها القيم والأخلاقيات في قرارات القيادة، وعلاقات الموظفين، وأساليب التدريس في الفصول الدراسية و"يمكن". تفعل "الثقافات أو "عقليات" تحسين المدرسة (٣).

ويتسم قادة المدارس الأكثر نجاحاً ... بالمرونة بدلاً من التشدد في تفكيرهم ضمن نظام من القيم الأساسية بما في ذلك المثابرة والمرونة والتفاؤل، وتساعد هذه السمات في تفسير سبب قدرة القادة الناجحين الذين يواجهون ظروفًا صعبة على المضي قدماً في كثير من الأحيان عندما يكون هناك القليل سبب لتوقع التقدم (٤).

(١) شوقي ناصر جواد، الإدارة التربوية لمعاهد التعليم التقني، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣، العدد ١، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٨٤.

(٢) عبد الكريم جلام، نظرية ملك أو المفهوم الجديد للسلطة- إصلاح نظام التربية والتكوين، الطبعة ١، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، ٢٠٠٩، ص ٣٦١، ٣٦٢.

(٣) James, C., Connolly, M., Dunning, G. and Elliott, T. (2006) How very effective primary schools work. London: Sage.

(٤) Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q. & Brown, E. (2010) Ten strong claims about successful school leadership. Nottingham: NCSL, p14.

وتؤكد الأبحاث على المستوى الدولي هذين البيانيين وتوضح طبيعة هذه القيادة المرنة والقائمة على القيم والمرنة والمتفائلة في مواجهة تحدي السلبية الأبوية والبيئات المجتمعية الغربية عاطفياً وفكرياً، وفي بعض الحالات، السياسات الوطنية التي لا ينظر إليها مديرو المدارس على أنها ذات فائدة خاصة للمدرسة.

ولقد اعترفت الكثير من الأدبيات منذ فترة طويلة بالشعور القوي بالدعوة الذي يتمتع به أفضل القادة (والمعلمين) يتظاهرون من خلال وجودهم وعملهم. الدليل لا لبس فيه - فالقادة الأكثر فاعلية لديهم أغراض أخلاقية وأخلاقية قوية وشعور قوي بالعدالة الاجتماعية^(١).

كما أن قادة المدارس يهتمون بشغف بتحسين الخبرات التعليمية لجميع مجموعات الطلاب، وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى خلفيات محرومة. يتضح ذلك في الطرق التي يضمن بها القادة الفعالون مشاركة جميع أصحاب المصلحة في نهاية المطاف من خلال أشكال بناء القدرات والقيادة الموزعة، وإلى جانب ذلك، زيادة جماعية. المسؤولية والمساءلة لتعزيز تقدم الطلاب وإنجازهم. يخبرنا البحث أيضاً أن الأغراض المعنوية / الأخلاقية في العمل تتضح من خلال^(٢):

- حوار مهني منتظم حول التدريس والتعلم
- دعم اجتماعي قوي في حل المشكلات (الرعاية)
- الأهداف المشتركة والمسؤولية الجماعية
- الفعالية الفردية والجماعية
- قواعد الإنصاف والعدالة.

ويحقق المديرون الناجحون نجاحهم لأنهم قادرون على الدخول في نوعين من العلاقات مع عوالمهم - الشخصية والوظيفية. يُقال أن العلاقات الوظيفية مفيدة بشكل أساسي في الطبيعة،

(١) Editors: Begley, P.T., Johansson, Olof, The ethical dimensions of school leadership. Dordrecht: Kluwer , 2003.

في حين أن العلاقات الشخصية ليس لها أي غرض سوى تمكيننا من أن نكون أنفسنا (١). وقد تم استخدام تصنيف المدارس بأربعة أضعاف لتوضيح المجموعات المختلفة الممكنة والتركيز في هذه العلاقات (انظر الجدول ١).

الجدول (١)

الهيكل التنظيمي والمجتمعي لتوجيه المدارس

المدارس كمجموعات غير شخصية	المدارس عاطفية مجتمعات	المدارس كمؤسسات تعليمية عالية الأداء	المدارس كمجتمعات تعليمية تركز على الفرد
وظيفية تهمش الشخصية	تهمش الشخصية الوظيفية	يتم استخدام الشخصية من أجل الوظيفة	الوظيفة من أجل / معبرة عن الشخصية
تنظيم ميكانيكي	المجتمع العاطفي	منظمة التعلم	مجتمع التعلم
المجتمع غير مهم / مدمر التنظيمي المقاصد	المجتمع ليس لديه / القليل التنظيمي العواقب أو المتطلبات	المجتمع هو أداة مفيدة لتحقيق الأغراض التنظيمية	المنظمة موجودة ل تعزيز المجتمع
إف cient	التصالحية	فعال	ناجح أخلاقياً وعملياً

Source: Fielding, M. (2003) Working the soul: the earnest betrayal of high performance schooling. Challenging the orthodoxy of school leadership. Falmer, UK: University of Sussex, p 6.

المطلب الثالث: الارتباط بين التكنولوجيا والقيادة المدرسية

يتعين على قادة التكنولوجيا أن يكون لديهم رؤية طويلة المدى والتزام بتنسيق الموارد المطلوبة وتخصيصها للمدرسة. (٢). وجاءت نتائج دراسات عدة تؤكد على أن مديري المدارس لديهم اتجاهات إيجابية تجاه استخدام التكنولوجيا في مدارسهم. إذا كان مديرو المدارس مرتاحين لاستخدام التكنولوجيا، فسيقومون بفرض المعدات الجديدة في مدارسهم (٣). إن مديري المدارس ذكوراً وإناثاً، قد أدوا أداء جيداً إلى حد كبير في إتقان قيادة التكنولوجيا والتصوير الإيجابي

(١) Fielding, M. (2001) Taking education really seriously: four years hard labour. London: Routledge, p 11.

(٢) Serhan, D. (2007). Schools principals' attitudes towards the use of technology: United Arab emirates technology workshop. 6(2), 5.

(٣) McKinley, B. M. (2014). The relationship of faculty demographics and attitudes toward technology integration. (Doctoral Dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses.

لاستخدام التكنولوجيا في التدريس. إن العديد من المديرين يؤدون على مستوى توقع مدربي التطوير المهني^(١).

ولم تكن المدارس والجامعات تستجيب في السنوات الأخيرة بالسرعة الكافية للحاجة إلى تضمين التكنولوجيا في برامج القيادة التربوية^(٢). ومع ذلك، إذا كان من الممكن دمج التكنولوجيا في برامج الإعداد المهني هذه، بما في ذلك الدورات الدراسية الرسمية للدرجات العلمية وكذلك الندوات أثناء الخدمة، والتي تطور وجهات النظر والمهارات اللازمة لإعداد التقارير من القاعدة إلى القمة بحيث تحدث بدقة وبكفاءة وإخلاص^(٣).

وتبين من خلال الدراسات التربوية أن برامج القيادة التي تعد مديري المدارس لاستخدام وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات. اكتشفوا أنه من المهم لبرامج القيادة التربوية إعداد مديري المدارس في المستقبل لتسهيل التكامل التكنولوجي الفعال في مدارسهم. غالبًا ما يفتقر مديرو المدارس إلى المعرفة الحيوية لاتجاهات التكنولوجيا والقضايا والمهارات؛ لذلك، فهم ليسوا قادة فعالين في إدارة التكنولوجيا^(٤).

وإذا كان المعلمون يفتقرون إلى المهارات ومستويات المعرفة اللازمة للتنفيذ الفعال. ولتحسين نتائج التعلم بشكل أفضل، فإن قادة المدارس بحاجة إلى تجاوز التقنيات الأساسية والتقدم نحو استراتيجيات تكامل التكنولوجيا عالية الإنتاجية. في البحث الترابطي، فقد ركز على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في الفصل وقيادة تكنولوجيا التعليم لمدير المدرسة. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات لكل من المديرين ومدرسي التكنولوجيا /

(١) Banuglu, K. (2011). School principals' technology leadership competency and technology coordinatorship. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1), 208-213.

(٢) Dikkers, A. G., Hughes, J. E., & McLeod, S. (2005). A bridge to success: STLI. In that no man's land between school technology and effective leadership, the University of Minnesota's School Technology Leadership Initiative is a welcoming bridge. *T.H.E. Journal*, 32(11), 20.

(٣) Professional Development (2011, June 29). *Education Week*. Retrieved from <http://www.edweek.org/ew/issues/professional-development/>

(٤) McLeod, S., Logan, J. & Allen, J. (2002). Preparing school administrators to use and facilitate the use of information technology: A study of educational leadership programs. Paper presented at the American Educational Research Association (AERA) 2002 Annual Meeting, New Orleans, LA.

مهارات التدريس وإجراءات الدعم الخاصة بالمدير والاستخدام الفعال للتكنولوجيا في الفصل الدراسي. كان هناك ارتباط إيجابي في الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في الفصل الدراسي^(١).

وهناك عدد من العناصر الأساسية لفهم تكامل التكنولوجيا والقيادة في القرن الحادي والعشرين. ذكر ببلي ما يحتاج قادة التكنولوجيا إلى معرفته فيما يتعلق بالتكامل التكنولوجي، مثل التغيير، والمناهج الدراسية، والأخلاق، والبنية التحتية، والسلامة والأمن، وتطوير الموظفين، والتعليم/ التعلم، والتخطيط التكنولوجي، والدعم الفني، وقيادة التكنولوجيا^(٢).

ويعد الجمع بين المناهج والتكنولوجيا أمر بالغ الأهمية لخلق بيئة تعليمية وتعليمية رائعة. في الواقع، يجب أن يمكن دمج التطورات التكنولوجية الجديدة في التعليم الطلاب من الاستفادة من التقنيات الجديدة بنفس سهولة استخدامهم للتكنولوجيا مثل الكتب والخرائط وأقلام الرصاص^(٣). ويؤكد الباحثون على أهمية وجود عدد كافٍ من معلمي الكمبيوتر الذين يعتنقون مهنتهم ويتواصلون بشكل جيد مع المعلمين الآخرين، بالإضافة إلى الدور الرئيسي الذي يلعبه المسؤولون في دمج التكنولوجيا في المدارس^(٤).

كما أن الإداريين الذين يطبقون التكنولوجيا بفعالية في مدارسهم ومجتمعاتهم سيساهمون بشكل كبير في كليهما التعليم والاقتصاد في القرن الحادي والعشرين". الارتباط القوي بين تكنولوجيا التعليم والقيادة المدرسية ضروري لدعم التحسينات في التعليم^(٥). أدى التوسع في استخدام التكنولوجيا ونموها في المدرسة إلى تغيير مسؤولية ودور مديري المدارس

(١) Smith, G. (2011). Instructional technology leadership ability of the school principal and effective use of technology in the classroom. Doctoral dissertation, Argosy University, Nashville, TN.

(٢) Bailey, G. D. (2000). Technology leadership: Ten essential buttons for understanding technology integration in the 21st century. Technology Leadership Center.

(٣) Cakir, R. & Yildirim, S. (2009). What do computer teachers think about the factors affecting technology in schools? *Ilkogretim Online*, 8(3), 952- 964.

(٤) Goktas, Y. & Topu, B. (2012). ICT teachers' assigned roles and expectations from them, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(1), 473-478. And, Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Samah, B. A., & Fooi, F. S. (2008). School leadership and information and communication technology. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 7(4), 82-91.

(٥) Slowinski, J. (2003). Becoming a technologically savvy administrator. *Teacher Librarian*, 30(5), 25-29.

لتنفيذ تكامل المناهج الدراسية المثرية والمتطورة والقدرة على قيادة أعضاء هيئة التدريس والطلاب. يعتقد المدراء أن التكنولوجيا أداة أساسية لتغيير طريقة تدريس المعلمين والطريقة التي يتعلم بها الطلاب⁽¹⁾.

ومع ذلك، فإن الانقسام هو أن هؤلاء المبادئ يفتقرون إلى فهم كيفية دمج التكنولوجيا في بيئة التعلم. كان من بين التحديات التي تواجه الريادة في مجال التكنولوجيا عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى المشاركة في تعلم كيفية استخدام التكنولوجيا، والسرعة الفائقة التي استمرت فيها التكنولوجيا في التطور، وتطوير كيفية استخدام التكنولوجيا للأغراض التعليمية⁽²⁾. كما أن مديري المدرسة يجب أن يكون لديهم مستوى معين من المشاركة على جميع مستويات مشروع السياسة لأنهم هم المسؤولون النهائيون عن تنفيذ ونجاح أي مسعى تقني متعلق بالمدرسة⁽³⁾.

ويعد تطبيق التكنولوجيا في المدارس، بمثابة أحد معايير التكنولوجيا لمديري المدارس مؤشرات للقيادة الفعالة ويمكن استخدامها لتوجيه إعادة تصميم و / أو تطوير دورات الدراسات العليا الجديدة لبرامج إدارة المدارس⁽⁴⁾.

المبحث الثاني: دور القيادة المدرسية الناجحة والتكنولوجيا المعاصرة في رفع كفاءة المعلمين

لقد غيرت التكنولوجيا الطريقة التي يعيش بها الناس، من استخدام الإنترنت إلى الطريقة التي يتواصلون بها من خلال الرسائل النصية والبريد الإلكتروني. هذا التغيير واضح أيضاً في نظام التعليم. تتبعت هذه الدراسة كيف تغيرت الأدوار القيادية لمديري المدارس في البيئة المدرسية لأن المواطنين الرقميين والمجتمع بشكل عام أصبحوا أذكى من الناحية التكنولوجية.

(1) Moeller, B. & Reitzes, T. (2011). Integrating technology with student- centered learning. Quincy, MA: Nellie Mae Education Foundation.

(2) Creighton, T. (2003). The principal as technology leader. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

(3) Daniel, P. T. K., & Nance, J. P. (2002). The role of the administrator in instructional technology policy. B.Y.U. Education and Law Journal, 211.

(4) Ertmer, P. A., Bai, H., Dong, C., Khalil, M., Park, S. H., & Wang, L. (2002). Online professional development: Building administrators' capacity for technology leadership. Paper presented at the National Educational Computing Conference Proceedings, San Antonio, TX. Journal of Computing in Teacher Education, 19(1), 5-11.

وإذا كان مدراء المدارس قلقين بشأن وسائل التواصل الاجتماعي في الفصل وأنهم بحاجة إلى أن يصبحوا أكثر دراية بها من أجل تنفيذ التكنولوجيا بشكل أفضل في الفصل الدراسي. لتخفيف مخاوفهم، يحتاج المديرون إلى تغيير طرق تفكيرهم حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. يجب أن يكون التطوير المهني في المهارات التقنية أكثر توفراً ومرونة لمديري المدارس ليصبحوا رواد تكنولوجيا أكثر رؤية في البيئة التعليمية الرقمية الحادية والعشرين^(١).

المطلب الأول: القيادة المدرسية الفعالة

يوفر المدرسون الفعالون رؤية واضحة وإحساساً بالاتجاه للمدرسة. يعطون الأولوية أنهم يركزون انتباه الموظفين على ما هو مهم ولا يسمحون لهم بالتشتت والانحراف عن طريق المبادرات التي سيكون لها تأثير ضئيل على عمل الطلاب. هم يعرفون ما يجري في فصولهم الدراسية. لديهم رؤية واضحة لنقاط القوة والضعف من موظفيهم. يعرفون كيفية البناء على نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف. يمكنهم تركيز برنامج تطوير الموظفين على الاحتياجات الحقيقية لموظفيهم ومدرستهم. ويكتسبون وجهة النظر هذه من خلال برنامج منهجي للرصد والتقييم.

كما أن وضوح تفكير قادة المدارس وإحساسهم بالهدف ومعرفتهم بما يجري يعني أن المدرسين الفعالين يمكنهم الحصول على أفضل النتائج من موظفيهم، وهو المفتاح للتأثير على العمل في الفصل الدراسي ورفع المعايير التي يحققها الطلاب^(٢). وهناك عدة معايير للقيادة المدرسية لمدراء المدارس، أهمها أنها القيادة المهنية الأساسية والممارسات الإدارية لقيادة المدارس تتحدد في ستة مجالات رئيسية. تنطبق هذه على جميع مراحل وأنواع المدارس وتنقسم

(١) Naciye Güliz Uğur & Tuğba Koç , Leading and Teaching with Technology: School Principals' Perspective. International Journal of Educational Leadership and Management, 7(1), 2019, 42-71.

(٢) غادة بنت محمد فاضل الوليدي الشهري، دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧، ص ٣٤ - ٣٩.

بدورها إلى المعرفة والصفات المهنية (المهارات والتصرفات والشخصية والقدرات) والإجراءات اللازمة لتحقيقها. وتشمل هذه (1):

- **تشكيل المستقبل:** إنشاء رؤية مشتركة وخطة استراتيجية للمدرسة (بالتعاون مع الهيئة الإدارية) التي تحفز الموظفين وغيرهم في المجتمع.
 - **قيادة التعلم والتعليم:** يتحمل مديرو المدارس مسؤولية رفع جودة التعليم والتعلم وإنجاز الطلاب. وهذا يعني تحديد توقعات عالية ومراقبة وتقييم فعالية نتائج التعلم. إن ثقافة التعلم الناجحة ستمكن الطلاب من ذلك أن يصبحوا متعلمين فعالين ومتحمسين ومستقلين وملتزمين بالتعلم مدى الحياة.
 - **تطوير الذات والعمل مع الآخرين:** بناء علاقات فعالة وبناء مجتمع التعلم المهني من خلال إدارة الأداء والتطوير المهني الفعال للموظفين.
 - **إدارة المنظمة:** تحسين الهياكل التنظيمية من خلال التقييم الذاتي، وتنظيم وإدارة الأفراد والموارد من أجل بناء القدرات عبر القوى العاملة ونشرها موارد فعالة من حيث التكلفة.
 - **تأمين المساءلة:** مديرو المدارس مسؤولون أمام الطلاب وأولياء الأمور ومقدمي الرعاية والحكام والسلطة المحلية والمجتمع بأسره لتوفير جودة عالية من التعليم لتعزيز المسؤولية الجماعية داخل المجتمع المدرسي بأكمله والمساهمة في التعليم الخدمة على نطاق أوسع.
 - **تعزيز المجتمع:** إنشاء روابط والتعاون مع المدارس الأخرى وأولياء الأمور ومقدمي الرعاية ووكالات أخرى لتبادل الخبرات وضمان رفاهية الأطفال.
- وتشمل التحديات التي تواجه قادة المدارس:** ضمان التعليم والتعلم الجيدين باستمرار، دمج الفهم السليم للمعرفة والمهارات الأساسية في منهج واسع ومتوازن، إدارة السلوك والحضور. إدارة الموارد والبيئة بشكل استراتيجي، بناء المدرسة كمجتمع تعليمي محترف، وتطوير شراكات خارج المدرسة لتشجيع دعم الوالدين للتعلم وفرص التعلم الجديدة،

(1) Department for Education and Skills (2004) National standards for headteachers. [online] Available from: [http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer4-2\(2004%20national%20standards\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer4-2(2004%20national%20standards).pdf).

ويتحمل مديرو المدارس المسؤولية عن الأداء المدرسي من خلال إطار مساءلة وطني متطور للغاية. يتضمن هذا الإطار تحديد الأهداف الفردية لكل مدرسة، ونشر نتائج الامتحانات ونظام التفتيش الوطني حيث تكون التقارير عن أداء المدارس الفردية متاحة للجمهور ويتم تشجيع الآباء على فحص هذه التقارير عند اختيار مدرسة لأطفالهم. وبالتالي، فإن الاستقلالية والسيطرة الكبيرة التي يتمتع بها قادة المدارس في بعض المجالات مرتبطة بمستويات عالية من المساءلة ومجالات الإرشادات الوطنية والوصفات الطبية⁽¹⁾.

ولقد دعت الاتحادات المهنية لمديري المدارس إلى مساءلة أكثر ذكاءً، مزيد من المرونة في رواتب الموظفين وشروطهم، كما حددت دراسة بحثية ستة مجالات رئيسية للمسؤولية، حددها مديرو المدارس بأنفسهم⁽²⁾: المساءلة (الوقت الذي يقضيه في الوفاء بالمسؤوليات القانونية وغيرها من المسؤوليات للمديرين)، الاستراتيجية (تحديد الروح الاستراتيجية للمدرسة وتخطيط التحسين)؛ إدارة التدريس والتعلم، قضايا التوظيف (بما في ذلك التوظيف والتطوير المهني للموظفين)؛ التواصل (مع المدارس الأخرى والمنظمات المناسبة الأخرى)، والعمليات (من يوم إلى يوم إدارة المدرسة) .

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التي تعزز استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية

إن معظم متغيرات المدرسة، التي يتم النظر فيها بشكل منفصل، لها تأثيرات صغيرة فقط على تعلم الطلاب. للحصول على تأثيرات كبيرة، يحتاج اختصاصي التوعية إلى خلق تآزر عبر المتغيرات ذات الصلة. من بين جميع الآباء والمعلمين وصانعي السياسات الذين يعملون بجد لتحسين التعليم والمعلمين في المناصب القيادية في وضع جيد بشكل فريد لضمان التآزر الضروري⁽³⁾ أن دور القيادة المدرسية في توظيفها لبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يشمل عدة جوانب، ويتحقق هذا الدور بشكل فعال من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات فيما يخص الإدارة المدرسية على المستويات التالية:

(1)PricewaterhouseCoopers (2007) Independent study into school leadership: a report for the DfES. Research report 818A. Nottingham: DfES.

(2)SHA (2004) Intelligent accountability for schools: one year on. London: SHA.

(3)Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L., Anderson, S.E. (2010) Learning from leadership: investigating the links to improved student learning. Minnesota: The Wallace Foundation. p 9.

١. حفظ الملفات الخاصة بالطالبة. امتحان الإكمال والنتائج المدرسية: حوسبة الامتحانات والنتائج جميع المصدقات والعلامات والجدول حاسوبيا عدم استخدام النماذج الورقية.

٢. البنية التحتية-تجهيز مختبرات الحاسوب وأجهزة الحاسوب.

- توفير متطلبات من برمجيات وأدوات-إعطاء حصص محوسبة.
- استخراج المعلومات عن طريق الكمبيوتر وقيام الطالبة بتقديم مشاريع الكترونية.
- استخدام الطلاب للحاسوب.
- تقارير المشرفون والمعلمون.

٣. الطلاب-تفعيل حصص الحاسوب.

- إعداد برامج لاستخدام الحاسوب
- أعمال الطلاب الالكترونية.
- سعي الطلاب لعمل تقارير.
- تفاعل الطلاب في المدرسة.
- المحافظة على الأجهزة على مدار العام ملاحظات المعلمين أولياء الأمور.

٤. المنهاج-حوسبة المنهاج وإعطاء حصص حوسبة.

- إثراء المنهاج عن طريق المصادر التكنولوجية.
- جميع مشاريع المعلمين ونشاطات المنهاج الكترونيا وإعطاء حصص محوسبة على مدار العام.

٥. العاملين:

- تنمية جميع العاملين حاسوبيا
- إعطاء حصص محوسبة.
- إعطاء امتحانات الكترونية للحصول على icdl على مدار العام.

٦. المجتمع المحلي:

- مراسلات أولياء الأمور عن طريق الحاسوب.

-
- متابعة علامات الطلبة.
 - متابعة نشاطات الحصول على علامات ابنائهم على مدار العام أراء أوليا الأمور^(١).
- وفيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات فيما يخص شؤون الموظفين، نجد أنها تتضمن المستويات التالية:
- إدخال بيانات جميع العاملين وعناوينهم وكل ما يخصهم مما يمس مسؤوليات الإدارة المدرسية وحفظها بطريقة أكثر تنظيماً من غيرها.
 - توفير أنواع الخدمات التي يحتاجها الموظفون في المدرسة بمستوياتهم كافة من إداريين ومعلمين وعاملين خصوصاً ما يتعلق بالمجتمع الخارجي للمدرسة، مثل: خطابات التحويل والتعريفات والبيانات الأولية التي تطبقها بعض الجهات الحكومية والخاصة، التي تعد المدرسة عادة جهة موثقة ومصدقة في ذلك.
 - متابعة تقييم الموظفين من خلال البرامج التطبيقية (بوساطة الحاسوب) الخاصة بمتابعة الأداء وخصوصاً الواجبات الأساسية التي يقومون بها، وتكوين قواعد بيانات مختلفة تمكن من متابعتهم بشكل أكثر دقة وحيادية.
 - متابعة الأحداث المدرسية والمجتمعية المهمة للموظفين والعاملين بالمدرسة، وذلك من خلال إرسال رسائل نصية باستخدام تقنية الهاتف النقال (الرواتب، الأحداث الوطنية، الإجازات، الاجتماعات، وغيرها....)
 - متابعة دوام الموظفين وإجازاتهم من خلال وسائل تكنولوجيا حديثة متعلقة بالحاسوب، وبذلك يساعد على ضبط الموظفين بشكل فعال أكثر^(٢).

(١) جمال فواز العمري، القيادة الاستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان - كلية التربية، العدد ٢٥، مصر، ٢٠١١، ١١٤ - ١٣٣

(٢) كفاح محمد عبدالله البدو، دور القيادة التربوية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، المجلد ٥٣، العدد ١، الأردن، ٢٠١٦، ص ٤٥.

المطلب الثالث: القيادة المدرسية والتدريس باستخدام التكنولوجيا

يركز مديرو المدارس في القرن الحادي والعشرين على تطبيق التكنولوجيا في المباني المدرسية. المدير في عصر المعلومات الرقمية هو قائد تعليمي، وقائد ذو رؤية، وقادر على استخدام التكنولوجيا للإدارة. ومع ذلك، قد لا يفهم المدرء أدوارهم بشكل كامل وتوقعات دمج التكنولوجيا في مدارسهم بنجاح⁽¹⁾.

وعلى الرغم من حصول معظم قادة المدارس على تدريب في مجال التكنولوجيا، إلا أن العديد من مديري المدارس ليسوا مرتاحين للتكنولوجيا أو لديهم معرفة كافية حول تقنيات تكامل التكنولوجيا. نظراً لأن برامج التدريب الرئيسية لا تركز عادةً على المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، يجب على المسؤولين إعادة تركيز برامج التطوير المهني الخاصة بهم. لا تقوم الدورات التدريبية الإدارية بتعليم مديري المدارس أو مديري المكاتب المركزية كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال⁽²⁾.

إلا أن التعليم والتدريب للمسؤولين كانا غير كافيين إلى حد ما لأنها لم تجهز المسؤولين للوفاء بهذه المعايير. العديد من مديري المدارس حصلوا على شهادتهم قبل أن يكون لتكنولوجيا الكمبيوتر تأثير هام، كما أن العديد من الكليات والجامعات ليس لديها دورات حديثة تغطي نطاق الوظائف الإدارية التي يمكن أن تديرها أجهزة الكمبيوتر⁽³⁾.

وعلى الرغم من أن هذا هو عصر التكنولوجيا الحديثة، إلا أن هناك القليل من الأبحاث المتاحة حول كيفية استخدام مديري المدارس الثانوية للتكنولوجيا. وتشير الدراسات إلى تطبيق التقنيات الجديدة في الفصل. وقد ركزت على عمر المعلم، وسنوات الخبرة في التدريس، وجودة التطوير المهني، والكفاءة الذاتية للمعلم على النحو⁽⁴⁾ وتبين أن التكنولوجيا قد أثرت إلى حد ما

(1) Davis, M. (2008, Winter). The knowledge gap. Digital Directions, 1(3), 15- 17.

(2) Dias, L. B. (2001). Technology integration: Best practices-Where do teachers stand? International Electronic Journal for Leadership in Learning.

(3) Richardson, J. W, Bathon, J., Flora, K. L., & Lewis, W D. (2012). NETS-A scholarship: a review of published literature. Journal of Research on Technology in Education, 45(2), (pp.131-151).

(4) Tweed, S. (2013). Technology implementation: teacher, age, experience, self- efficacy, and professional development as related to classroom technology integration. Doctoral dissertation, East Tennessee State University, Johnson City, TN.

على الأقل على طريقة التدريس في فصولهم الدراسية، وأشارت النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية للمعلم مرتبطة بشكل إيجابي باستخدام تكنولوجيا الفصل الدراسي للمعلمين⁽¹⁾.

وللتأكد من سمات القيادة التي تؤثر على تكامل التكنولوجيا لتحسين التدريس والتعلم. ركزت دراسات على العلاقة وكيف تتأثر مع تغير الأدوار والمسؤوليات. أثر أسلوب قيادة مدير المدرسة على تنفيذ التكنولوجيا في المدرسة. اعتبر المعلمون أن القيادة التيسيرية للمدير هي مفتاح التنفيذ الناجح للتكنولوجيا. المسؤولون الذين يروجون للتكنولوجيا كأداة ليمكن أن يسمح التعاون والتحفيز للحصول على خبرات تعليمية حقيقية بتحقيق قدر أكبر من التحصيل للطلاب أكثر من أي وقت مضى⁽²⁾.

وعلى الرغم من أهمية البنية التحتية للتكنولوجيا، إلا أن التكنولوجيا القيادة ضرورية للاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التعليم. لكي يوفر مديرو المدارس قيادة فعالة في مدارسهم في القرن الحادي والعشرين، يجب أن يمتلكوا المعرفة والفهم لقضايا وقدرات التكنولوجيا⁽³⁾. يجب أن يستخدموا التكنولوجيا بشكل مناسب في أداء أدوارهم كمنسق ومتواصل لبرامج وأنشطة المدرسة⁽⁴⁾.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

أوضح الجانب النظري للدراسة أن للقيادات المدرسية دورا بارزا في رفع كفاءة المعلمين، وللوصول إلى نتائج دقيقة يتوجب من الباحث تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، والعمل على اعداد أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبانة لاستخدامها في جمع البيانات عن

(1) Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY: W.H. Freeman.

(2) Baylor, A., & Ritchie, D. (2002). What factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology-using classrooms? Computers & Education, 39(4), 395-414. And Hasselbring, T. S., Smith, L., Glaser, C. W., Barron, L., Risko, V. J., Snyder, C., Rakestraw, J., & Camobell, M. (2000). Literature review: Technology to support teacher development. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 448159).

(3) Anderson, R., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. Educational Administration Quarterly, 41(1), 49-82.

(4) Richardson, J. W. & McLeod, S. (2011). Technology leadership in native American schools. Journal of Research in Rural Education, 26(7).

طريق توزيعها على مفردات عينة الدراسة المختارة من المجتمع الأصلي ، والتي بدورها ستساهم في الوصول إلى نتائج علمية تحقق أهداف الدراسة ، وذلك من خلال عرض البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات بعد إجراء المعالجات الإحصائية ، بما يتلاءم مع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من العينة المستهدفة . ويتضمن ذلك الإجراءات التي اتبعتها الباحثة من أجل تحقيق أهدافه ، حيث يتضمن منهج البحث ومجتمع البحث وعينة البحث وكيفية اختيارها ، وإجراءات إعداد الأداة المتمثلة بالاستبيان ، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها وتطبيق الأداة والوسائل الإحصائية التي استعملت في الوصول إلى النتائج ، وهي النسب المئوية والوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون .

أولاً : مجتمع وعينة وأداة الدراسة

سوف تتعلق الدراسة الاستقصائية بدراسة مدى قدرة الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المدراء من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدراء في مدارس المرحلة الاعدادية بمحافظة الزرقاء بالأردن ، وسوف تتصل بالفترة الزمنية التي تقع في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ . وذلك اعتماداً على عينة عشوائية من مدراء المدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن ، تتراوح خبراتهم في قيادة المدارس بين سنة : أكثر من ٥ سنوات في قيادة مدارس المرحلة الاعدادية بمحافظة الزرقاء بالأردن .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن ، من الجنسين (ذكور – إناث) ، الذين تتراوح خبراتهم في قيادة المدارس بين سنة : أكثر من ٥ سنوات في قيادة مدارس المرحلة الاعدادية بمحافظة الزرقاء بالأردن .

منهجية الدراسة :

١: تتخذ الدراسة الأسلوب الاستقرائي والاستنباطي في البحث ، حيث يتم الاعتماد بشكل أساسي على معلومات مُستقاة مباشرة من الدراسات والأبحاث ، والمصادر الأولية والثانوية المتعلقة بهذا الموضوع .

٢: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على رصد عناصر الموضوع وتحليلها وإبرازها ، في محاولة للإجابة على تساؤلات الدراسة ، مع الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية ، مثل (معامل ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه العبارة) ، وذلك لتقدير مدى وجود علاقة سببية بين المتغيرات ، بالإضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري ، لوصف خصائص أفراد العينة المبحوثة . وذلك في محاولة لبيان مدى قدرة الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المدرء من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية وعلاقته بمستوى أداء المدرء في مدارس المرحلة الاعدادية في الأردن .

ثالثاً : سيتم أيضاً الاستعانة بنموذج لاستبانة استقصاء وتوزيعها على العينة المبحوثة ، والتي تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً ، وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من مدرء المدارس في مدارس المرحلة المتوسطة / الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن ، للتعرف على اتجاهات القيادة المدرسية لديهم .

عينة الدراسة :

تقرر أن يتم اختيار وحدات عينة الدراسة عشوائياً ، بحيث تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً ، حيث يمثل مدرء مدارس المرحلة المتوسطة / الاعدادية ، الذين يقومون بقيادة مدارس المرحلة الاعدادية بمحافظة الزرقاء بالأردن ، فئة مدرء المدارس الاعدادية في الأردن تمثيلاً صحيحاً ، وفي هذا الصدد ، فقد تم اختيار عينة مكونة من ١٠٠ من مدرء المدارس الاعدادية ، تتراوح خبراتهم بين المدى الذي يحدد خبرة فئة المدرء في هذه المدينة ، وهو (من سنة : أكثر من ٥ سنوات) في قيادة مدارس المرحلة الاعدادية بمحافظة الزرقاء بالأردن . ويوضح الجدول رقم (١) التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة .

الجدول رقم (١)

التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة
١٩%	١٩	مدارس الرصيفة .
٤٨%	٤٨	مدارس الهاشمية .
٣٣%	٣٣	مدارس قصبة الزرقاء .
١٠٠%	١٠٠	المجموع =

تصميم الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة على أن تكون الاستجابة في الاستبانة ، وفقاً لثلاثة أبعاد ، هي :
(موافق ، محايد ، غير موافق) ، على أن يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية ، كل جزء يحمل ثلاث فقرات او اكثر .

وسائل المعالجة الإحصائية :

تم استخدام المنهج الوصفي في تحليل بيانات الدراسة ، حيث انه بعد تفرغ الاستمارات ، تم تطبيق وسائل المعالجات الإحصائية التالية :

• اختبار (T) لقياس تأثير متغيرات الدراسة ومعامل الارتباط (بيرسون) ، مع بنود المقياس المتعلقة بالإجابة عن السؤال الاول .

• الإحصاءات الوصفية (حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) ، مع بنود المقياس المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني .

أداة الدراسة (الاستبانة) :

تم حساب مستوى القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الاعدادية ، لدى عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي لكل بند من أدوات القياس ومقارنته بمقياس ليكرت الثلاثي ، كما في (الجدول رقم ١).

الجدول رقم (٢)

مستوى القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الاعدادية وفقاً لعينة الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق	١ - ١.٧٤
محايد	١.٧٥ - ٢.٤٩
موافق	٢.٥٠ - ٣

كما تم استخراج معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ ، وذلك بعد تطبيقها على عينة تجريبية مؤلفة من ٣٠ من مدراء المدارس الاعدادية بشكل مبدئي ، حيث بلغت قيمة الثبات (٠.٨٥) ، وهي قيمة مقبولة تسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة .

ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية

تحقيقاً لهدف الدراسة في التعرف على اتجاهات المدراء نحو نمط القيادة المدرسية للمدارس الاعدادية ، وبعد الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة ، والاستفادة منها في صياغة أسئلة الاستبانة ، قام الباحث بتطوير نموذج لاستبانة اعتمدت عليها الدراسة الحالية ، لتظهر الاستبانة على النحو التالي :

الجزء الأول: يختص بالمعلومات الشخصية ، مثل: المؤهل العلمي ، النوع الاجتماعي ، و مدة الخدمة في قيادة مدارس المرحلة الاعدادية ، لقد تم تحديد ٣ خصائص شخصية لأفراد العينة في الدراسة ، كعوامل أساسية من شأنها أن تؤثر في اتجاه مدراء المدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن نحو نمط القيادة المدرسية للمدارس الاعدادية ، وتتمثل هذه الخصائص، في: (المؤهل العلمي ، النوع الاجتماعي ، و مدة الخدمة في التدريس) . و { كما هو موضح في الجدول رقم (٣) } ، تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ، على النحو التالي :

بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس أو المؤهل العالي نحو ٨٦.٤% ، ٨٦ فرد ، مما يدل على أن أغلبية مدراء المدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن ، من خريجي الجامعات ، بينما لم تتجاوز المؤهلات (ماجستير - دكتوراه) نسبة الـ ٥.٧١% لكل منهما (ما يعادل ٣ فرد لكل فئة). كما تم توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي ، ووجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور ، حيث بلغ عددهم ٧٦ فرد ، بنسبة ٧٥.٥% ، في حين بلغت نسبة الإناث بالعينة ٢٤.٥% ، وهو ما يعادل ١٧ فرد فقط . وفيما يخص متغير مدة الخدمة في قيادة مدارس المرحلة الاعدادية بمحافظة الزرقاء بالاردن ، نجد أن ٥٢.٦% من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن ٥ سنوات (٥٣ فرد) ، وتصل نسبة الذين تزيد خبرتهم عن ٥ سنوات إلى ٤٧.٤% من عينة الدراسة (٤٧ فرد) .

الجدول رقم (٣)

خصائص شخصية لأفراد العينة في الدراسة من مدراء المدارس الإعدادية

وجه المقارنة	بيان العدد	التكرار
النوع الاجتماعي	مدير	٧٦
	مديرة	٢٤
المؤهل العلمي	مؤهل متوسط (دبلوم)	٨
	مؤهل عالي (بكالوريوس)	٨٦
	ماجستير	٣
	دكتوراه	٣
مدة الخدمة في التدريس	أقل من ٥ سنوات	٥٣
	أكثر من ٥ سنوات	٤٧

الجزء الثاني : يختص ببعض مستوى ادراك مديري المدارس لاهمية التكنولوجيا ودعمهم للمعلمين في استخدام التكنولوجيا، والتي قد تسهم في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في ظل الظروف الاستثنائية. ويجب هذا الجزء عن التساؤل الرئيسي التالي (الاول) :

١- ما مستوى ادراك مديري المدارس لاهمية التكنولوجيا ودعمهم للمعلمين في استخدام التكنولوجيا؟

الجدول رقم (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى ادراك مديري المدارس لاهمية التكنولوجيا ودعمهم للمعلمين في استخدام التكنولوجيا

الاجابة	معامل الارتباط	غير موافق		محايد		موافق		الفقرات	X
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
موافق	٠.٨٧١	%١٨	١٨	%٩	٩	%٧٣	٧٣	مستوى إدراك مديري المدارس الإعدادية لأهمية تكنولوجيا التعليم	١
موافق	٠.٨٤١	%١١.٢	١١	%١٠.١	١٠	%٧٨.٧	٧٨	مستوى توظيف المعلمين لتكنولوجيا التعليم	٢

ويوضح الجدول رقم (٤) مستوى ادراك مديري المدارس لاهمية التكنولوجيا ودعمهم للمعلمين في استخدام التكنولوجيا في محافظة الزرقاء بالأردن ، لعل من أهم هذه المجالات في نمط القيادة المدرسية للمدارس الاعدادية ، ما يلي:

حول مستوى إدراك مديري المدارس الاعدادية لأهمية تكنولوجيا التّعليم في محافظة الزرقاء بالأردن ، نجد ان نسبة القيام "موافق" ، قد بلغت (٧٣%) من عينة الدراسة ، وأن نسبة القيام (محايد) بهذا السبب بلغت (٣٣.١%) ، وذلك بالرغم من أن قيمة معامل الارتباط لهذا العنصر بلغت (٠.٨٧١).

وفيما يتعلق مستوى توظيف المعلمين لتكنولوجيا التّعليم " ، حيث أن أعلى نسبة القيام (موافق) كان للعبارة رقم "" ، فقد بلغت (٨٧.٧%) من عينة الدراسة ، وهو ما يدل على أن " مستوى توظيف المعلمين لتكنولوجيا التّعليم " ، يعد من أشهر اثار القيادة المدرسية للمدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن لرفع كفاءة مدراء المدارس الاعدادية ، وذلك عند معدل بلغ (٠.٨٤١) لمعامل الارتباط بيرسون ، وهو ما يؤكد علاقة السببية بين المتغيرين .

الجزء الثالث : يختص بمدي وعي العينة المبحوثة بمعايير الجودة الشاملة في نمط القيادة المدرسية للمدارس الاعدادية ، ونظرة العينة المبحوثة للدور الذي يقوم به هذه توفر هذه المعايير في زيادة الوعي المعرفي لدى طلاب الصف السادس الادبي ، ويوضح الجدول رقم (٥) دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة للمدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن ، وذلك وفقاً لإجابات العينة المفحوصة من مديرين ومديرات مدارس الرصيفة ، مدارس الهاشمية ، مدارس قصبه الزرقاء للتعليم المتوسط في الاردن ، وفيها أبرز معايير القيادة المدرسية للمدارس الاعدادية المتحققة. ويجب هذا الجزء عن التساؤل الرئيسي التالي (الثاني) :

١- ما دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة للمدارس الاعدادية ؟

الجدول رقم (٥)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات مدراء المدارس الإعدادية المفحوصين من محافظة الزرقاء بالأردن ، حول دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة للمدارس الإعدادية .

X	الفقرات	موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	يستخدم المدير جهاز عرض بيانات خلال الاجتماعات	51%	51	16.5%	16	32.5%	36
2	يركز المدير على ضرورة استخدام المعلم للتكنولوجيا في تنفيذ الأنشطة المدرسية	25.9%	26	26.8%	27	47.3%	47
3	يقوم المدير بعقد دورات تدريبية للمعلمين على توظيف التكنولوجيا في تدريس المواد الدراسية	54.1%	54	15.8%	16	30.1%	30
4	يوظف المدير التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة	45.9%	46	15%	15	39.1%	39
5	يتابع المدير السجلات الخاصة بالطلبة من حيث القبول والنقل والغياب إلكترونياً .	35.3%	35	21.1%	21	43.6%	44
6	يتابع المدير آخر التطورات في مجال تكنولوجيا التعليم .	45.9%	46	16.5%	16	37.6%	38
7	ينظم المدير جدول الحصص المدرسية باستخدام المعلم تكنولوجيا التعليم	59.4%	59	21.1%	21	19.5%	20
8	يحاول المدير الاستفادة من خبرات المدارس الأخرى في مجال توظيف تكنولوجيا التعليم	44.5%	45	17.3%	17	38.3%	38
9	يقسم المدير الأعمال التكنولوجية بين المعلمين	42.9%	43	21.8%	22	35.3%	35

X	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق	الحاصل	المتوسط	الانحراف المعياري
	حسب تخصص كل معلم لرفع كفاءة العملية التعليمية						
10	يتابع المدير التزام المعلمين باستخدام المعلم تكنولوجيا التعليم في الحصة الدراسية.	59	10	31	2.42	0.61	30.8%
11	يهيئ المدير الفرص أمام المعلمين للكشف عن المبدعين في مجال تكنولوجيا التعليم .	54	9	37	2.47	0.61	37%
12	يعقد المدير اجتماعات دورية لمناقشة مدى توظيف تكنولوجيا التعليم داخل الغرفة الصفية .	49	18	33	2.21	0.70	33.1%
13	يقوم المدير بتحديد الإجراءات الضرورية ليستخدم المعلم تكنولوجيا التعليم داخل الغرفة الصفية .	37	10	53	1.02	0.67	52.6%
14	يضع المدير ميزانية محددة لتوفير أدوات تكنولوجيا التعليم في المدرسة	50	18	32	2.43	0.69	31.6%
15	يوثق المدير بعض الحصص الصفية التي يتم استخدام المعلم تكنولوجيا التعليم فيها إلكترونيا.	52	12	36	2.44	0.65	36.1%
16	يسعى المدير إلى الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا التعليم	65	14	21	2.29	0.59	21.1%
17	يشترط المدير حصول المعلمين على شهادة ICDL ليتم توظيفهم في المدرسة.	50	24	26	2.16	0.71	26.3%
18	يستثمر المدير خبرات المعلمين في مجال تكنولوجيا التعليم ويوظفها.	59	12	29	2.21	0.62	29.3%
19	يشرك المدير المعلمين في	53	16	31	2.47	0.67	31.4%

X	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق	الحاصل	المتوسط	الانحراف المعياري
	تحديد الدورات التدريبية التي يحتاجونها في مجال تكنولوجيا التعليم.						
20	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم في إجراء الحوار داخل الغرفة الصفية.	59	6	35	58.6%	2.39	0.58
21	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم للتوزيع في استراتيجيات التعليم.	52	14	34	51.9%	2.36	0.66
22	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم في تنظيم وقت الحصة لتوزيعه على عناصر الدرس المختلفة.	38	5	57	37.6%	2.29	0.59
23	يوظف المعلم التكنولوجيا في إعداد الخطط الدراسية.	54	9	37	54.1%	2.33	0.61
24	يوظف المعلم الإنترنت في الاتصال مع الطلبة خارج المدرسة.	55	9	36	54.9%	2.09	0.61
25	يوظف المعلم الإنترنت التعليم في البحث عن مصادر متنوعة للتعلم.	44	8	48	43.6%	2.37	0.63
26	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم في تنمية مهارات التفكير العليا	42	20	38	42%	2.36	0.69
27	يوظف المعلم الإنترنت التعليم للاتصال مع المعلمين من أجل إثراء المنهاج.	59	10	31	58.7%	2.29	0.65
28	يصمم المعلم برمجيات تعليمية خاصة لتحقيق أهداف المنهاج	47	33	20	47%	2.27	0.59
29	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم في تبسيط المعلومات المقدمة للطلبة.	53	37	10	52.6%	1.44	0.71
30	يوجه المعلم الطلبة للبحث عن المعلومات بواسطة الإنترنت.	33	51	16	33.1%	1.26	0.62
31	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم	42	43	15	41.8%	2.32	0.67

X	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري
	في الاختبارات المدرسية.					
32	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم في ربط المعرفة العلمية بواقع الطلبة.	44	33	23	2.33	0.58
33	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	20	51	29	1.19	0.66
34	يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم في متابعة أداء الطلبة.	65	23	12	2.39	0.59
35	يستخدم المعلم تكنولوجيا التعليم في الإدارة الصفية.	53	23	24	2.42	0.61
36	يشجع المعلم الطلبة على تنفيذ مشروعات صغيرة يستخدم المعلم تكنولوجيا التعليم.	85	8	7	2.36	0.61
37	يستخدم المعلم تكنولوجيا التعليم في علاج الضعف الأكاديمي لدى الطلبة.	65	25	10	2.29	0.63
38	يستخدم المعلم تكنولوجيا التعليم في حل المشكلات الأكاديمية.	58	34	8	2.29	0.69
39	تساعد تكنولوجيا التعليم المعلم على تنفيذ مهمتي بشكل متقن.	33	49	18	2.21	0.65
40	يرغب المعلم بالمشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد من أجل متابعة آخر التطورات التكنولوجية	75	4	21	2.26	0.59

يوضح الجدول رقم (٥) ، أنه من أصل (٤٠) عبارة تضمنتها استبانة دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة للمدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن ، وبنسبة (١٠٠%) أجابت العينة المبحوثة ، على أغلب عبارات الاستبانة بـ (أوافق) ، حيث جاءت العبارة رقم (٣٦) وبنسبة (٨٥.١ %) في المرتبة الأولى بأنه: "يشجع المعلم الطلبة على تنفيذ مشروعات صغيرة يستخدم المعلم

تكنولوجيا التعليم"، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (٤٠)، ونسبة (٧٤.٦%)، بأن "يرغب المعلم بالمشاركة في الدورات التدريبية التي تعقد من أجل متابعة آخر التطورات التكنولوجية"، فيما جاءت في المرتبة الثالثة، العبارات رقم (١٦)، (٣٤)، (٣٧) على التوالي، بأن "يسعى المدير إلى الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا التعليم"، وأن "يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم في متابعة أداء الطلبة"، وأن "يستخدم المعلم تكنولوجيا التعليم في علاج الضعف الأكاديمي لدى الطلبة"، بنسبة (٦٥%) . وجاءت أقل العبارات في نسبة الموافقة، في العبارة رقم (٣٣)، ونسبة (٢٠%)، بأن "يوظف المعلم تكنولوجيا التعليم لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة".

ويشير الجدول رقم (٥) أيضا، إلى أهم مظاهر دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة للمدارس الاعدادية، حيث أن أعلى متوسط كان للعبارة رقم "٣"، بأن "يقوم المدير بعقد دورات تدريبية للمعلمين على توظيف التكنولوجيا في تدريس المواد الدراسية"، فقد بلغ متوسطه (٢.٦٣) وأن نسبة القيام (موافق) بهذا السبب بلغت (٥٢.١%) . ثم يليه "يحاول المدير الاستفادة من خبرات المدارس الأخرى في مجال توظيف تكنولوجيا التعليم"، حيث بلغ متوسط الاستجابة للعبارة "٨"، نحو (٢.٥٦) وأن نسبة القيام (موافق) بهذا السبب بلغت (٤٤.٥%) .

ويعد أقل العوامل العوامل التي تدعم دور الإدارة المدرسية والقيادة الناجحة في رفع كفاءة المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة للمدارس الاعدادية في محافظة الزرقاء بالأردن، هو "يقوم المدير بتحديد الإجراءات الضرورية ليستخدم المعلم تكنولوجيا التعليم داخل الغرفة الصفية"، حيث كان أقل متوسط للعبارة رقم "١٣"، فقد بلغ متوسطه (١.٠٢) وأن نسبة القيام (غير موافق) بهذا السبب بلغت (٥٢.٦%) . ويمكن الوقوف على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الاجرائية من خلال عرض النتائج و تحليلها وتفسيرها نجد ما يلي:

- الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه القيادات المدرسية في تحسين أداء المدارس، ان توفير فرص التدريب والتمهن المناسبة للمديرين والتي تساهم بدورها في رفع مستويات أدائهم، والقائد المدرسي لم يعد مسؤولا فقط عن تسيير الشؤون الإدارية والمالية للمدرسة وما يرتبط بها.

- تبني القيادة المدرسية لأنماط قيادية جديدة تركز على عمليتي التعليم والتعلم داخل الصف لرفع الإنجاز الأكاديمي للطلبة والذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمدرسة.
- افتقار العديد من قادة المدارس للتدريب اللازم للتعامل مع الأزمات والكوارث الكبرى حيث أن غياب هذا التدريب أثر تأثيراً كبيراً على قدرتهم على التعامل مع مثل هذه المواقف.
- يتم توزيع المهام والأدوار بين مختلف الفرق واللجان داخل المدرسة الواحدة مع توضيح دور كل فرد فيها بحيث يستطيع القيام بدوره حال وقوع أي طارئ. كما بينت تجارب الأنظمة المدرسية التي واجهت ظروفًا استثنائية إلى ضرورة أن يكون القائد المدرسي حاسماً في قراراته وأن يكون أول المتواجدين لقيادة المدرسة أثناء حدوث الأزمة مع الحفاظ على هدوئه وإيداءه للتعاطف والاهتمام بسلامة من حوله، على ألا يغفل كذلك عن سلامته وصحته الجسدية والنفسية.
- يتم تضمين برامج إعداد المدراء وبرامج التنمية المهنية المستمرة للكفايات اللازمة التي تؤهل المدراء للتعامل مع مختلف جوانب الأزمة مثل كيفية استئناف العملية التعليمية وتكيف المنهج الدراسي ليوائم الظروف المتولدة جراء الأوضاع الاستثنائية.
- ان افتقار القيادات المدرسية للتدريب الكافي للتعامل مع التحديات النفسية والعاطفية التي يمر بها الطلبة المتأثرين هم أو أفراد عوائلهم جراء الظروف الاستثنائية ، يحتم قيام القيادة المدرسية بتوفير الدعم النفسي والمعنوي للطلبة أثناء وبعد كل أزمة ، توفر انتقال سلس ومرن للعملية التعليمية عبر المنصات الإلكترونية والوسائط الرقمية الحديثة، بحيث كانت الأولوية هي الحفاظ على سلامة الطلبة واستمرارية الخدمات التعليمية
- ينبغي عدم إغفال الضغط الشديد الذي يمر به المدراء جراء التعامل مع هكذا أزمات، حيث أنهم أنفسهم قد يكونوا ضحايا لهذه الأزمة أو الكارثة ومع ذلك تراهم يتقدمون الصفوف الأمامية ويستمررون في تأدية رسالتهم التعليمية.
- ان جودة التعليم والتدريب لإطار جديد لتقييم ممارسات المدارس في ظل الأوضاع الاستثنائية، وقياس ما يتم تقديمه من حد أدنى من متطلبات لسير العملية التعليمية لضمان حق الطلبة في التعلم بشكل آمن خلال هذه الفترة.
- تمت مراعاة التحديات الجديدة التي تقع على عاتق المدارس وقياداتها حيث أن تقييم أداء العملية التعليمية يخضع لآليات مخففة بحسب الإطار المستحدث ، وتوفر وزارة التربية

والتعليم العديد من الفرص لتنمية مهارات القيادات والعاملين في الميدان التربوي لمواجهة هذه الظروف الاستثنائية عبر تسخير كافة الامكانيات والموارد التي تكفل توفير بيئة آمنة للطلبة والكوادر الإدارية والتعليمية بالمدارس.

- لضمان استدامة التدريب المقدم عن بعد لمنسوبي مدارس وزارة التربية والتعليم وتزويدهم بمختلف المهارات والمعارف والاستراتيجيات التي تساعدهم على الاستجابة لتحديات الوضع الراهن ، يتم تمكين القيادات المدرسية من معالجة بعض القضايا المترتبة على الأزمة مثل تعويض الفاقد التعليمي للطلبة، وتوفير الدعم النفسي والعاطفي للطلبة وأعضاء الهيئات التعليمية والإدارية بالمدارس، وتكثيف الدعم للطلبة الأكثر تضرراً ممن يعانون من صعوبات تعلم واضطرابات ومشاكل نفسية وسلوكية واجتماعية.

الخاتمة

تعد القيادة المدرسية مدعومة بثلاثة رموز مفتوحة: (أ) المبادئ، (ب) التطوير المهني، و(ج) منسقي التكنولوجيا. ويعد المدراء هم قادة تعليميون بالإضافة إلى إداري في مبنى المدرسة. على هذا النحو، فإن موقفهم يحدد الحالة المزاجية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. يمكن أن يقنع المعلمين بتضمين استخدام التكنولوجيا في تخطيط دروسهم وتعزيز استخدام التكنولوجيا بين الطلاب من خلال التفاعلات الالكترونية. بصفته قائد المبنى، يمكن للمدير تعزيز ثقافة استخدام التكنولوجيا بين المعلمين والطلاب التي تدعم الاستخدام العدواني للتكنولوجيا داخل وبين المدرسة والمجتمع والمنزل عن طريق العروض التقديمية وتقييمات البرامج والتدريس.

وقد استندت فرص المعلومات إلى ما يلي: (أ) التكنولوجيا و (ب) المعلمين. يعد التدريب على التطوير المهني التعليمي والمستمر أمراً حيوياً في عصر التكنولوجيا هذا. من المهم أن يعرف المجتمع ما يجري داخل المدارس للمساعدة في تعديل الرغبات والاحتياجات التعليمية للأداء على أعلى مستوى. يتعلم المعلمون استراتيجيات مختلفة لطرق التدريس وبيقون على اطلاع دائم بتكامل التكنولوجيا.

وسعت هذه الدراسة إلى استكشاف موقف مديري المدارس تجاه التكنولوجيا ودعمهم للمعلمين واستخدام المعلمين للتكنولوجيا. كان الهدف هو تحديد ما إذا كان المديرون يدعمون بالفعل ويعززون ويشجعون استخدام التكنولوجيا في مبانهم وما إذا كانوا قد وضعوا نموذجاً لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلم في جميع أنحاء المناهج الدراسية. ساعدت هذه الدراسة في تحديد كيف يمكن للمسؤولين تسهيل دمج التكنولوجيا في الفصل الدراسي.

وظهرت ثلاث نظريات من البيانات التي توفر نظرة ثاقبة حول كيفية قيام مديري المدارس بتطبيق التكنولوجيا في بيئة تعليمية للتواصل مع المعلمين والطلاب: (أ) القيادة، (ب) فرص المعلومات، (ج) المجتمع.

وحول ما هي مواقف المديرين تجاه استخدام التكنولوجيا؟ أظهرت هذه الدراسة أنه بينما كان بعض المديرين واثقين من قدرتهم على تنفيذ الرسالة والرؤية للتكنولوجيا في مدارسهم، لم يكن البعض الآخر على دراية بأدوارهم. لقد اعتقدوا أن مجموعة متنوعة من العوامل أعاققت تنفيذها، من الافتقار إلى التطوير المهني المناسب إلى نقص التمويل للمواد التعليمية والبرمجيات والأجهزة.

أيضاً، كان الافتقار إلى إدارة الوقت لتعلم ممارسات التكنولوجيا مشكلة كبيرة لمديري المدارس.

وحول كيف يصف مديرو المدارس دعمهم للمعلمين في استخدام التكنولوجيا؟ أظهرت هذه الدراسة أن معظم المديرين شعروا أن المعلمين لم يكن لديهم ما يكفي من التطوير المهني التكنولوجي ولم يستفيدوا بشكل كامل من التطوير المهني المقدم. ذكر المديرون أن المعلمين لم يتم تدريبهم على التنفيذ المناسب للمعدات التكنولوجية أو خطط الدروس المتكاملة التكنولوجية لمساعدتهم على دمج التكنولوجيا في الفصل الدراسي. ولم تكن برامج التعليم العالي تدرب المديرين والمعلمين على كيفية استخدام التكنولوجيا كأداة تعليمية. إنهم بحاجة إلى حضور التطوير المهني الذي يتماشى مع اهتمامهم بالتكنولوجيا بهذه الطريقة يجب أن يرتفع مستوى الراحة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. أحمد دحماني عبدالقادر، القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة - مخبر تعليم - تكوين - تعليمية، العدد ٤، الجزائر، ٢٠١٣.

-
٢. آلاء عمر الأفندي، مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلمين في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي : دراسة ميدانية في مدارس المنطقة الشمالية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، كلية التربية، حلب، سوريا.
٣. برنية طروم علي، القيادة التربوية : مفهومها و أنماطها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية المجلد ٥، العدد ٣، مصر، ٢٠١٤.
٤. جمال فواز العمري، القيادة الاستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان - كلية التربية، العدد ٢٥، مصر، ٢٠١١.
٥. شوقي ناصر جواد، الإدارة التربوية لمعاهد التعليم التقني"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣، العدد ١، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ١٩٨٤.
٦. طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٢.
٧. عبد الكريم جلام، نظرية ملك أو المفهوم الجديد للسلطة- إصلاح نظام التربية والتكوين، الطبعة ١، المطبعة والوراقة الوطنية، مراكش، ٢٠٠٩.
٨. غادة بنت محمد فاضل الوليدي الشهري، دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧.
٩. كفاح محمد عبدالله البدو، دور القيادة التربوية في دعم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، المجلد ٥٣، العدد ١، الأردن، ٢٠١٦.
١٠. لبني عبدالرحمن السيد متولي، تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، العدد ١٢، مصر.
١١. محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، الطبعة الأولى.
١٢. واصل جمول المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٧.
-

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Anderson, R., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49-82.
2. Awalt, C., & Jolly, D. (1999). An inch deep and a mile wide: electronic tools for savvy administrators. *Educational Technology and Society* 2(3).
3. Bailey, G. D. (2000). Technology leadership: Ten essential buttons for understanding technology integration in the 21st century. Technology Leadership Center.
4. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman.
5. Banuglu, K. (2011). School principals' technology leadership competency and technology coordinatorship. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1), 208-213.
6. Baylor, A., & Ritchie, D. (2002). What factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology-using classrooms? *Computers & Education*, 39(4), 395-414.
7. Hasselbring, T. S., Smith, L., Glaser, C. W., Barron, L., Risko, V. J., Snyder, C., Rakestraw, J., & Camobell, M. (2000). Literature review: Technology to support teacher development. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 448159 .
8. Beatriz Pont, School leadership: from practice to policy, January 2014 *International Journal of Educational Leadership and Management* 2(1).
9. Brooks-Young, S. (2010). Teaching with the tools kids really use: Learning
10. Bryk, A.S. & Schneider, B.L. (2002) *Trust in schools: a core source for improvement*. New York: Russell Sage Foundation Publications.
- and Louis, K.S. (2007) 'Trust and improvement in schools'. *Journal of educational change*, 8 (1), 1-24 .
11. Cakir, R. & Yildirim, S. (2009). What do computer teachers think about the factors affecting technology in schools? *Ilkogretim Online*, 8(3), 952- 964.

-
12. Creighton, T. (2003). *The principal as technology leader*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
 13. Daniel, P. T. K., & Nance, J. P. (2002). The role of the administrator in instructional technology policy. *B.Y.U. Education and Law Journal*, 211.
 14. Daniel, P. T. K., & Nance, J. P. (2002). The role of the administrator in instructional technology policy. *B.Y.U. Education and Law Journal*, 211.
 15. Davis, M. (2008, Winter). The knowledge gap. *Digital Directions*, 1(3), 15- 17.
 16. Day, C. and Johansson, O. (2008) 'Leadership with a difference in schools serving disadvantaged communities: arenas for success'. In: K. Tirri (ed.) *Educating moral sensibilities in urban schools*. Rotterdam: SENSE Publishers .
 17. Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown E, Ahtaridou, E., & Kington, A. (2009). *The effective leadership and pupil outcomes project*. Nottingham: University of Nottingham .
 18. Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q. & Brown, E. (2010) *Ten strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL, p14 .
 19. Department for Education and Skills (2004) *National standards for headteachers*. [online] Available from: [http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer4-2\(2004%20national%20standards\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer4-2(2004%20national%20standards).pdf) .
 20. Dias, L. B. (2001). *Technology integration: Best practices-Where do teachers stand?* *International Electronic Journal for Leadership in Learning*.
 21. Dikkers, A. G., Hughes, J. E., & McLeod, S. (2005). A bridge to success: STLI. In that no man's land between school technology and effective leadership, the University of Minnesota's School Technology Leadership Initiative is a welcoming bridge. *T.H.E. Journal*, 32(11), 20.

-
22. Editors: Begley, P.T., Johansson, Olof, The ethical dimensions of school leadership. Dordrecht: Kluwer , 2003.
 23. Ertmer, P. A., Bai, H., Dong, C., Khalil, M., Park, S. H., & Wang, L. (2002). Online professional development: Building administrators' capacity for technology leadership. Paper presented at the National Educational Computing Conference Proceedings, San Antonio, TX. *Journal of Computing in Teacher Education*, 19(1), 5-11 .
 24. Fielding, M. (2001) Taking education really seriously: four years hard labour. London: Routledge, p 11.
 25. Flemmer, C. (2007). The positive impact of technology on teaching and
 26. Gibson, I. W. (2001). The role of school administrators in the process of effectively integrating educational technology into school learning environments: New research from the mid-west. Paper presented at the Society for Information Technology and Teacher Education International Conference, Orlando FL. And Kincaid, T., & Felder, I. (2002). Leadership for technology integration: the role of principals and mentors. *Educational Technology & Society*, 5(1). And Shoffner, M. B. (2001). Models of instructional technology leadership in u. s. schools. Paper presented at the Society for Information Technology and Teacher Education International Conference, Orlando, FL
 27. Goktas, Y. & Topu, B. (2012). ICT teachers' assigned roles and expectations from them, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(1), 473-478. And, Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Samah, B. A., & Fooi, F. S. (2008). School leadership and information and communication technology. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 7(4), 82-91 .
 28. Gosmire, D., & Grady, M. L. (2007). A bumpy road: Principal as technology leader. *Principal Leadership*, 7(6), p. 15-21). National Association of Secondary Principals. Reston, VA.
 29. Gürfidan, H., & Koç, M. (2016). The Impact of School Culture, Technology Leadership, and Support Services on Teachers' Technology Integration: A Structural Equation Modeling. *Education and Science*, 41(188), 99- 116.
 30. Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328–355.
-

-
31. James, C., Connolly, M., Dunning, G. and Elliott, T. (2006) How very effective primary schools work. London: Sage .
 32. Jennifer Demski, (2012). 7 Habits of highly effective tech-leading principals. The Journal. Retrieved from <https://thejournal.com/Articles/2012/06/07/7-habits-of-highly-effective-tech-leading-principals.aspx>.
 33. Jerald, C. D. (2009). Defining a 21st century education. The Center for Public Education. Retrieved from <https://cutt.us/nzWD4>
 34. Jerald, C. D. (2009). Defining a 21st century education. The Center for Public Education. Retrieved from <https://cutt.us/nzWD4>
 35. Joanna Madalińska-Michalak, Successful Leadership Practices for Schools in Challenging Urban Contexts: Case Studies, *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 3(2), 181-197 .
 36. learning. Boise State University .
 37. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006b) Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham: DfES/NCSL .
 38. Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L., Anderson, S.E. (2010) Learning from leadership: investigating the links to improved student learning. Minnesota: The Wallace Foundation. p 9.
 39. McKinley, B. M. (2014). The relationship of faculty demographics and attitudes toward technology integration. (Doctoral Dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses .
 40. McLeod, S., Logan, J. & Allen, J. (2002). Preparing school administrators to use and facilitate the use of information technology: A study of educational leadership programs. Paper presented at the American Educational Research Association (AERA) 2002 Annual Meeting, New Orleans, LA.
 41. Moeller, B. & Reitzes, T. (2011). Integrating technology with student-centered learning. Quincy, MA: Nellie Mae Education Foundation .
 42. Naciye Güliz Uğur & Tuğba Koç , Leading and Teaching with Technology: School Principals' Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 2019, 42-71.

-
43. New Leaders for New Schools, Principal effectiveness: a new principalship to drive student achievement, teacher effectiveness, and school turnarounds. New York: NLNS, 2009, p 7.
 44. O'Dwyer, L. M., Russell, M., & Bebell, D. J. (2004). Identifying teacher, school and district characteristics associated with elementary teachers' use of technology: A multilevel perspective, *Education Policy Analysis Archives*, 12(48).
 45. OECD (2008) Improving school leadership: executive summaries. Brussels: OECD.
 46. Papaioannou, P., & Charalambous, K. (2011). Principals attitudes towards ICT and their perceptions about the factors that facilitate or inhibit ICT integration in primary schools of Cyprus. 10(3).
 47. Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership: Policy and practice (Vol. 1). Paris: OECD.
 48. PricewaterhouseCoopers (2007) Independent study into school leadership: a report for the DfES. Research report 818A. Nottingham: DfES.
 49. Professional Development (2011, June 29). Education Week. Retrieved from <http://www.edweek.org/ew/issues/professional-development/>
 50. Richardson, J. W, Bathon, J., Flora, K. L., & Lewis, W D. (2012). NETS-A scholarship: a review of published literature. *Journal of Research on Technology in Education*, 45(2), (pp.131-151).
 51. Richardson, J. W. & McLeod, S. (2011). Technology leadership in native American schools. *Journal of Research in Rural Education*, 26(7).
 52. Sammons, P. (2010) 'Equity and educational effectiveness'. In P. Peterson, E. Baker, B. McGaw, (eds), *International encyclopedia of education*, Vol.5, pp. 51-57. Oxford: Elsevier.
 53. Serhan, D. (2007). Schools principals' attitudes towards the use of technology: United Arab emirates technology workshop. 6(2), 5.
 54. SHA (2004) Intelligent accountability for schools: one year on. London: SHA.

-
-
55. Slowinski, J. (2003). Becoming a technologically savvy administrator. *Teacher Librarian*, 30(5), 25-29.
 56. Smith, G. (2011). Instructional technology leadership ability of the school principal and effective use of technology in the classroom. Doctoral dissertation, Argosy University, Nashville, TN.
 57. Tweed, S. (2013). Technology implementation: teacher, age, experience, self- efficacy, and professional development as related to classroom technology integration. Doctoral dissertation, East Tennessee State University, Johnson City, TN.
 58. Twomey, C. R., Shamburg, C., & Zieger, L. B. (2006). Teachers as technology leaders. Eugene, OR: ISTE Publications . with web and mobile technologies. Corwin Press.