

## القيادة التربوية وإدارة المنصات الرقمية التعليمية

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٣/١٢/٥

تاريخ قبول البحث للنشر : ٢٠٢٣/١٢/٢٤

د. مجدي محمود حسن محمود\*

### المستخلص

هدفت الدراسة التعرف واقع استخدام القادة التربويين إدارة المنصات الرقمية التعليمية، وبيان الأدوار المختلفة التي يمكن أن ينفذها القائد التربوي على المنصة الرقمية التعليمية، تحديد العوائق والتحديات التي تواجه القائد التربوي في إدارة المنصات الرقمية التعليمية، أخيراً وضع التصور المقترح لإدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك التحليل النوعي أو الكيفي من خلال إعداد مقابلة مع عينة الدراسة التي تكونت من (٣٠) قائد تربوي من المعلمين التربويين والمعتمدين على منصة سيسكو أكاديمي ولديهم حسابات وصلاحيات وصول وإدارة على المنصة والذين يعملون بمدارس محافظة الإسكندرية، ولقد حاول الباحث بيان واقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية من خلال أداة المقابلة مع عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك إدارة فاعلة للقادة التربويين والذي يتضح من أعداد الطلاب المسجلة فعلياً على المنصة يمكن تطبيقها على كافة المنصات التعليمية التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم، وعدد الكورسات المفتوحة، والشهادات المعتمدة دولياً من شركة سيسكو العالمية التي حصل عليها الطلاب بالرغم من التزام الطلاب بتعلمهم النظامي، وأخيراً اقترح الباحث تصور لإدارة المنصات الرقمية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية: القائد التربوي - المنصات الرقمية التعليمية.**

### Educational Leadership and Management of Educational Digital Platforms

Dr. Magdy Mahmoud Hassan Mahmoud

### Abstract

The study aimed to investigate the current usage status of educational leaders in managing digital educational platforms, elucidate the various roles that educational leaders can execute on these platforms, identify the obstacles and challenges faced by educational leaders in managing digital educational platforms, and finally propose a conceptual framework for educational leaders' management of digital platforms. The researcher employed a descriptive-analytical approach as well as qualitative analysis by conducting interviews with a study sample consisting of 30 educational leaders who are educational supervisors and have accounts with access and management permissions on the Cisco Academy platform, working in schools in Alexandria Governorate. The researcher attempted to assess the reality of educational leaders' management of digital educational platforms through interview tools with the study sample. The study reached several conclusions, including the effective management of educational leaders, as evidenced by the actual number of students registered on the platform, which can be applied to all educational platforms used by the Ministry of Education, the number of open courses, and internationally accredited certificates from Cisco that students obtained despite their commitment to regular learning. Finally, the researcher proposed a conceptual framework for managing digital educational platforms.

**Keywords: Educational Leader - Digital Educational Platforms**

♦ دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص تكنولوجيا التعليم، كلية التربية - جامعة المنصورة.  
مدير مشروعات تعلم إلكتروني - مُعد محتوى وحقائب تدريبيّة - مدير أكاديميّة سيسكو المحليّة بالإسكندرية  
ورقة بحثية مُقدّمة إلى المؤتمر الدولي الثاني لقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم "قيادات المؤسسات التعليمية:  
رؤى واتجاهات معاصرة" في ٢٥ يوليو ٢٠٢٣م - بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.

## مقدمة

في العصر الرقمي، تواجه القيادة التربوية تحديات وفرصاً جديدة تتطلب معها التكيف مع التغييرات التكنولوجية المستمرة واستغلال الفرص المتاحة لتعزيز عمليتي التعليم والتعلم، فعندما نتحدث عن القيادة التربوية في العصر الرقمي، فإننا ندخل إلى عالم يتغير بسرعة مذهلة، حيث يشهد القطاع التعليمي تحولاً كبيراً بفضل التقدم التكنولوجي السريع وظهور المنصات الرقمية التعليمية، هذه التغييرات تطرح تحديات جديدة على القادة التربويين وتفتح أبواباً لفرص مبتكرة في مجال التعليم، يجب على القادة التربويين أن يكونوا قادة في تطوير الثقافة التكنولوجية في المدرسة أو النظام التعليمي، حيث ينبغي تعزيز روح التعلم المستمر والابتكار التقني بين المعلمين والطلاب والموظفين (الشبيدي، ٢٠٢٢: ٢٦)، وتشجيعهم على استكشاف واستخدام التكنولوجيا بشكل إبداعي وفعال، كما يمكنهم أيضاً إنشاء بيئة داعمة تشجع على التعاون وتبادل المعرفة وتعزيز استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتحقيق أهداف التعليم والتعلم، لذلك تتطلب القيادة التربوية في العصر الرقمي من القادة أن يكونوا متعلمين مستمرين ومتحمسين للتكنولوجيا، وأن يكونوا قادرين على التأثير الإيجابي وتحفيز التغيير في البيئة التعليمية، كما يجب عليهم أن يتبنوا الابتكار والإبداع وأن يكونوا مستعدين للتكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة واستخدامها لتعزيز جودة التعليم وتحقيق نتائج تعليمية (Knight & Kaye, 2016). ومن جانب آخر توفر المنصات الرقمية فرصاً جديدة مثيرة لتحسين التعلم وتعزيز التفاعل والتعاون بين الطلاب. يمكن للقادة التربويين استغلال هذه الفرص لتطوير بيئة تعليمية مبتكرة وتحفيزية. يمكن استخدام المنصات الرقمية لتوفير المحتوى التعليمي التفاعلي والمصادر الإضافية، وتعزيز التعلم الذاتي والتعلم التعاوني، وتقديم تجارب تعليمية متنوعة وشخصية لكل طالب، ويقع على عاتق القادة التربويين في العصر الرقمي واجب أن يكونوا قادة في وضع رؤية واضحة لمستقبل التعليم وتحديد الأهداف والخطط لتحقيقها؛ لذلك يجب أن يضعوا خططا استراتيجية لتكامل التكنولوجيا في التعليم وتوفير الموارد اللازمة والتدريب للمعلمين والموظفين، كما أن قدرة القادة التربويين على التخطيط والتنظيم وتوجيه عملية التغيير تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التحول الناجح نحو استخدام المنصات الرقمية في التعليم. (محمود، ٢٠٢٢: ٢١٤).

## مشكلة الدراسة

إن إدارة المنصات الرقمية في التعليم هي تحدي مهم يتطلب توجيه وتخطيط دقيق من قبل القادة التربويين، لذلك فهي تعكس الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعالة ومنهجيات تنظيمية لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا في مجال التعليم، بما أن العصر الرقمي يتطور بسرعة، يتعين على القادة التربويين أن يكونوا على دراية بأحدث التطورات التكنولوجية وكيفية تطبيقها بشكل فعال في بيئة التعليم، وكما أن للقادة التربويين دوراً رئيسياً في تحفيز وتشجيع الأساتذة والمعلمين على استخدام التكنولوجيا بفعالية في الفصول الدراسية، من خلال تقديم الدعم والتدريب المستمر، يمكن للقادة التربويين تعزيز قدرات الأساتذة وبناء ثقافة تعليمية تشجع على التجديد والابتكار؛ يقع على عاتقهم أيضاً تبني الاستراتيجيات الجديدة والجيدة في التعليم ومنها إدارة المنصات الرقمية، بحيث تشمل تطوير خطط واضحة لتكامل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتوجيه الأساتذة في تصميم المحتوى والأنشطة الرقمية، ومراقبة التقدم وتقييمه باستمرار، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل والتواصل بين جميع أفراد المجتمع التعليمي، بشكل عام يساهم دور القادة التربويين في توجيه الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التعليم وتحقيق تجربة تعليمية تتماشى مع تطلعات الطلاب ومتطلبات العصر الحالي.

وقد ظهرت مشكلة البحث من خلال تعامل مديري المدارس والمعلمين والمدرسين على المنصات التي وفرتها وزارة التربية والتعليم أثناء جائحة كورونا وتطبيق إجراءات الحظر الصحي والتباعد الاجتماعي، وتباين الأدوار فبعض منهم قام بدوره على أكمل وجه، والكثير منهم كان دوره باهتاً للعديد من الأسباب أولها الضعف التكنولوجي أو عدم الدراية بكيفية إدارة المنصات الرقمية في التعليم وهو ما وضحته دراسة عوض الله (٢٠٢٢) ودراسة العشماوي (٢٠٢١)، ثم ما

لاحظه الباحث من خلال إدارة منصة أكاديمية سيسكو المحلية بمحافظة الاسكندرية داخل وزارة التربية والتعليم حيث تم إنتقاء القادة التربويين من خلال مجموعة معايير، بالإضافة إلى تكامل المنصة بكل ما تتطلبه العملية التعليمية من إجراءات حتى تصل إلى ربط المتعلم بسوق العمل ومنحه شهادات معتمدة دولياً.

ومن هذا المنطلق يبرز السؤال الرئيس في هذه الدراسة في التالي " ما دور القادة التربويين لإدارة المنصات الرقمية التعليمية؟ " والذي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأدوار المختلفة التي يمكن أن ينفذها القائد التربوي على المنصة الرقمية التعليمية؟
٢. ما العوائق والتحديات التي تواجه القائد التربوي في إدارة المنصات الرقمية التعليمية؟
٣. ما التصور المقترح لإدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية؟

### أهداف الدراسة

١. بيان الأدوار المختلفة التي يمكن أن ينفذها القائد التربوي على المنصة الرقمية التعليمية.
٢. تحديد العوائق والتحديات التي تواجه القائد التربوي في إدارة المنصات الرقمية التعليمية.
٣. وضع التصور المقترح لإدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية.

### أهمية الدراسة

#### أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة وفقاً لرؤية الباحث في النقاط التالية:

١. تعد الدراسة إضافة نظرية لمجال أدوار القادة التربويين على المنصات الرقمية.
٢. تقديم تصور إجرائي لكيفية إدارة المنصات الرقمية.
٣. تعبر عن رأي فئة مهمة من العاملين في المجال التعليمي والتدريبي في إدارة المنصات الرقمية بما يخدم العملية التعليمية
٤. كما يلقي الضوء على التحديات التي يمكن أن يواجهها القائد التربوي عند إدارة المنصات الرقمية.
٥. كما يأمل الباحث في أن يكون البحث بداية لاستخدام المنصات التفاعلية القائمة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها داخل مؤسسات التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم.

#### الأهمية العملية:

١. تحسين جودة التعليم: حيث يمكن للقائد التربوي من خلال إدارة المنصات الرقمية التعليمية تعزيز كافة أنماط التعلم.
٢. زيادة مشاركة المتعلمين: حيث أن القائد التربوي من خلال إدارته للمنصات الرقمية التعليمية يوفر ميزة التعلم الذاتي للمتعلمين مما يتيح توفير تحكم المتعلم في طريقة تعلمه على المنصة.
٣. زيادة الاستدامة المالية: يستطيع القائد التربوي عبر إدارة المنصات الرقمية التعليمية تعزيز الاستدامة المالية حيث أنها لا تحتاج إلى بنية تحتية أو خدمات مالية كبيرة.
٤. تحقيق العدالة التعليمية: يوفر القائد التربوي عبر إدارته للمنصات الرقمية التعليمية، مراعاة كافة أنماط المتعلمين ومراعاة الفروق التعليمية فيما بينهم، وتحديد الأولويات الفعلية لتحسين التعليم في المدارس الحكومية.

### حدود الدراسة:

يقصر البحث على الحالي على الحدود التالية:

١. الحدود البشرية: وتمثل في مجموعة من المعلمين الذين تم تسجيلهم على منصة أكاديمية سيسكو المحلية - مديرية التربية والتعليم - الإسكندرية عينت البحث.
٢. الحدود الموضوعية: تتحدد فيما يلي:

- إدارة المنصة الرقمية لأكاديمية سيسكو المحلية
- المهارات: مهارات تحليل الاحتياجات التعليمية للطلاب- إنشاء فصول للكورسات التي يرغب الطلاب الالتحاق بها وإضافة المعلمين عليها - إضافة الطلاب على هذه الكورسات - إتاحة المحتوى التعليمي - التواصل الإلكتروني مع الطلاب وأولياء الأمور- إتاحة الأنشطة والواجبات الدورية واستعراض درجات الطلاب- إتاحة الامتحانات النهائية واستعراض درجات الطلاب - تحميل شهادات إنجاز الكورسات للطلاب -تسويق الطلاب لأنفسهم على المواقع المهنية للعمل.
- ٣. الحدود المكانية: مديرية التربية والتعليم بالإسكندرية، مركز التطوير التكنولوجي، عبر شبكات الإنترنت.
- ٤. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣

### منهج الدراسة :

- **المنهج الوصفي التحليلي:** لتناسبه مع البحث في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأدوار لقائد التربوي لإدارة المنصات الرقمية التعليمية والتحديات التي يمكن أن تواجهه، من خلال الرجوع إلي الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة ثم معالجة هذه المعلومات بوصفها وتحليلها.

### أدوات الدراسة :

سيقوم الباحث بإعداد الأدوات التالية:  
أولاً أدوات جمع البيانات:

١. مقابلة للتعرف على واقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية والتحديات التي قد تواجهه (من إعداد الباحث )  
ثانياً: الأدوات البحثية:
٢. مقابلة للتعرف على الأدوار التي يحتاجها القائد التربوي لإدارة المنصات الرقمية التعليمية والتحديات التي قد تواجهه (من إعداد الباحث )

### مصطلحات البحث:

#### • القائد التربوي

عرفه مشرا وآخرون ( Mishra, et.al,2016) "هو الشخص المسؤول عن قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية، سواء كانت مدرسة، جامعة، أو أي مؤسسة تعليمية أخرى، حيث أنه الشخص الرئيسي الذي يحمل مسؤولية توجيه وتطوير البيئة التعليمية والتأثير في الأفراد الموجودين فيها، بغية تحقيق التحسين المستمر والتفوق التربوي".  
وعرفته علي (٢٠٢٢) بأنه "الموجه والمؤثر في الأفراد والفرق والمؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها التعليمية، كما أن لديه القدرة على إيجاد رؤية لتحسين التعليم وتطوير استراتيجيات وخطط وإدارة الموارد بفعالية لتعزيز التغيير الإيجابي وتعزيز نتائج التعلم".  
ويعرفه الباحث إجرائياً " الشخص القائم بعملية تأثير اجتماعية يتوسطها استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في السلوك والأداء للأفراد والمجموعات داخل مؤسسة نظامية على بيئة افتراضية".

#### • المنصات الرقمية Digital platforms :

عرفها ويليام وآخرون (William.et al, 2013) بأنها " فئة من خدمات الحوسبة السحابية التي توفر نظاماً أساسياً يتيح للعملاء تطوير التطبيقات وتشغيلها وإدارتها عن بُعد ".  
وعرفها عزمي (٢٠١٤) بأنها " مجموعة من تطبيقات الشبكة يتخللها عملية نظامية لتحليل، وتخطيط، وتطوير، وتوظيف ، وتقويم المواقف المادية والافتراضية التي يحدث خلالها التعلم "

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها "مجموعة من المواقع الخدمية على شبكة الإنترنت، والتي تتيح عملية التعليم والتعلم من خلال التشارك في مواردها، مع إتاحتها العديد من المصادر التعليمية بأشكال مختلفة تتيح التفاعل معها والتعلم من خلالها"

### الدراسات السابقة

**دراسة الرشيدى (٢٠٢٢)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي (مدرستي)، من وجهة نظر مديرات المدارس في قطاع نفي، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط، وتكون مجتمع البحث من (٢٩) مديرة من مديرات مدارس قطاع نفي. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة ببناء أداة للدراسة "استبيان"، استخدمت فيها أسلوت الحصر الشامل، ولتأكيد البيانات والمعلومات تم إجراء (٩) مقابلات معهم، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: اتضح أن درجة ممارسة القيادة الإلكترونية كانت عالية في كل من المجالات التالية: استخدام التطبيقات في الأجهزة الذكية لإرسال الملفات، وفي التواصل مع المعلمات، وكشفت نتائج التحليل النوعي أن المدارس تعتمد على التعلم وجها لوجه، وهو ما يقلل من خبراتها في مجال منصة التعليم الافتراضي، وتحتاج إلى ممارسة لتحسين مستواها، ضرورة مواجهة التحديات الخاصة بالتكنولوجيا، مثل: المهارات، وتكلفة الإنترنت، ووجود احتياجات تدريبية للمديرات حول أهمية دمج العمليات الإدارية بالتطبيقات الإلكترونية، وعدم اكتفائهن بأساليب القيادة الإلكترونية قبل عملية التعليم عن بعد. كما أشارت بعض المقابلات إلى ضعف الشبكات، وعدم وجود دعم فني، وأن التعليم عن بعد يتطلب وجود بنية تحتية من حواسيب وهواتف وبرمجيات، وكانت الاجتماعات الافتراضية والشفافية والمساءلة في أثناء التعليم عن بعد من أهم النتائج التي حظيت بتفاعل المشاركات في المنصة الافتراضية.

**دراسة القناوي (٢٠٢٢)** هدفت الدراسة لتعرف دور القيادة المدرسية في نشر وتحقيق المواطنة الرقمية بأبعادها الثلاثة قواعد السلوك الرقمي، والأمن الرقمي، الصحة والرفاهية الرقمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وإعداد استبانة كأداة لتحقيق أهدافها، وطبقت على عينة بلغ عددهم (٢٢١) معلماً ومعلمة موزعة على المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وخلصت الدراسة لنتائج من أهمها أن أبعاد المواطنة الرقمية الثلاثة تحققت لدى الطلاب من وجهة نظر المعلمين بدرجة "مرتفعة" في البعد الأول قواعد السلوك الرقمي بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، والبعد الثاني قواعد الأمن الرقمي بمتوسط حسابي (٣.٥٨). وبدرجة تحقق متوسطة في البعد الثالث الصحة والرفاهية الرقمية بمتوسط حسابي (٣.٣٨).

**دراسة عوض الله (٢٠٢٢)** هدفت الدراسة إلى استقصاء دور أساليب القيادة التربوية في قيادة التحول الرقمي في مدارس عمان الخاصة من الناحية الإدارية. ولتحقيق الهدف من الدراسة، تم استخدام منهج المسح الوصفي للحصول على البيانات الخاصة بالمجالين الرئيسيين من اهتمامات الدراسة أولاً، أنماط القيادة التربوية، وهي القيادة الظرفية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التكنولوجية، وثانياً: مستوى تنفيذ التحول الرقمي، وهي المدخلات والعمليات والمخرجات. تم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من ٢٥٠ مشارك تغطي جميع مستويات الإدارة التعليمية (مدير القسم، مساعد المدير، مشرف الطلاب) في مدارس عمان الخاصة، لواء الجامعة، للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١. وأظهرت النتائج الإجمالية أن أساليب القيادة التربوية غالباً ما تكون متاحة، والقيادة الاستراتيجية التكنولوجية هي أسلوب القيادة المهيمن، وغالباً ما يكون تنفيذ التحول الرقمي متاحاً أيضاً؛ والمدخلات - المخرجات هو مستوى التحول الرقمي المنفذ. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن هناك دوراً لأنماط القيادة الاستراتيجية والقيادة التكنولوجية في قيادة التحول الرقمي، في حين لا يوجد دور على الإطلاق لأسلوب القيادة الظرفية. كما أظهرت أن أسلوب القيادة التكنولوجية هو وحده القادر على التنبؤ بمستوى تنفيذ التحول الرقمي. ومن أهم توصيات هذه الدراسة وضع بدائل استراتيجية وخرائط طريق تكنولوجية تساعد على تحقيق التحول الرقمي في المدارس، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي بين أفراد المجتمع وإشراكهم في برامج تدريبية تدعم التحول الرقمي.

**دراسة علي (٢٠٢٢)** هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة وجهت لعينة قوامها (١٢٦) قيادة أكاديمية (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) بجامعة الفيوم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات تتم بدرجة متوسطة (حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده التخطيط ٣.١٩، وبعده التنظيم ٣.٢٤

ولبعد المتابعة ٣٠٢٢، ولبعد الاتصال ٣٠٢٣، ولبعد اتخاذ القرار ٣٠٢٣، ولبعد تقييم الأداء ٣٠٢٤، وأن البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمتطلبات للتحويل الرقمي توجد بدرجة متوسطة أيضا (حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ١.٨). وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحويل الرقمي للجامعات، منها ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية للإلمام بالمعارف والمهارات الضرورية لتوظيف تقنيات التحويل الرقمي في أداء العمليات الإدارية من خلال برامج معدة خصيصا لذلك، وتوفير البنية التكنولوجية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات التحويل الرقمي في كافة جوانب الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

**دراسة محمود (٢٠٢٢)** هدفت الدراسة في "تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم". وفي هذا الإطار، تم تحديد الإطار العام للبحث، وتم تحديد الإطار النظري للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية من حيث: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات، والأبعاد، وأهميتها للبيئة التعليمية، والمهارات والسمات الأساسية للقيادة الرقمية، وأدوار القادة في العصر الرقمي، وأساليب ممارسة القيادة الرقمية، وأدوات دمجها في إدارة المؤسسات التعليمية. كما تم وصف الواقع المصري لممارسات القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر -من الوثائق والتقارير الرسمية- ثم تم استطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التربوية بشأن قائمة الممارسات المقترحة على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم. وأخيرا، تمت صياغة الصورة النهائية للقائمة المقترحة لممارسات القيادة الرقمية لتطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن الأسئلة التي طرحتها الدراسة. كما تم الاستعانة باستمارة لاستطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التعليمية بشأن قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم.

**دراسة الحميدة (٢٠٢١)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التربوية الفاعلة في متابعة التحصيل الدراسي لطلبة الصفوف الأساسية من خلال منصات التعليم الإلكتروني، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات من عينة الدراسة من معلمي تربية الزرقاء الأولى باستخدام الاستبانة المعدة لذلك وتكونت هذه العينة من (٥٠) من معلمي تربية الزرقاء الأولى وكشفت النتائج أن المتوسط الحسابي لدور القيادة التربوية الفاعلة في متابعة التحصيل الدراسي لطلبة الصفوف الأساسية من خلال منصات التعليم الإلكتروني من وجهة نظر معلمي مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى قد بلغ (٢.٤٥) بانحراف معياري (٠.٥٧) بدرجة متوسطة، وأن جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وأن جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وهذا وإن كانت ذات مستوى غير مرتفع إلا أن له مبررات ودواعي لها ولكن الأهم من ذلك الضرر البالغ الذي وقع بلا شك على أبنائنا طلبة المدارس وانعكاساته السلبية على مستوى تحصيلهم، الأمر الذي يتطلب من الجهات التربوية في الأردن التفكير جديا عن تطوير هذا النمط وإيجاد الخطط والاستراتيجيات لأوقات الطوارئ.

**دراسة العشماوي (٢٠٢١)** هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق القيادة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٣٤) فقرة موزعة على محورين، الأول: واقع تطبيق القيادة الإلكترونية، والثاني: مستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة مكونة من (٢١٣) معلم، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع تطبيق القيادة الإلكترونية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وأن مستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء عاليا بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، من وجهة نظر المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين واقع تطبيق القيادة الإلكترونية ومستوى الوعي الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٩)، وهو دال عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > \alpha$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التقنية)، وتوصي الدراسة بزيادة تعزيز الوعي الرقمي لقيادة المدارس، وتزويد قادة المدارس بألية تحديث أنظمة التشغيل بشكل دوري، لأهميتها في أمن المعلومات وحماية بيانات المدرسة.

## الدراسات الاجنبية

**دراسة جوردان و ويلر (Jordan & Weller, 2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات القيادة الإلكترونية بين مستخدمي بيئة التعلم الافتراضية في المدارس. تمت هذه الدراسة في مرحلتين. في المرحلة الأولى، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري المدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وخبراء البرمجيات المدرسية. تم تحليل البيانات النوعية المجمعة من المقابلات باستخدام إجراءات الترميز المفتوح والترميز المحوري. نتج عن ذلك نموذج للقيادة الإلكترونية نشأ من البيانات وتضم ثمانية مواضيع: جودة القيادة الإلكترونية مع سبعة عوامل أساسية، وهي: الاستعداد والممارسات والاستراتيجيات والدعم والثقافة والاحتياجات والعوائق. في المرحلة الثانية، تم التحقق من صحة وموثوقية النموذج بدراسة مسح كمي تشمل ٣٢٠ مديراً للمدارس. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود نموذج متواصل لممارسات القيادة الإلكترونية في المدارس.

**دراسة فالتي (Valle, 2015)** هدفت إلى التعرف على دور التقنيات الجديدة في مساعدة المعلمين، يتم فحص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئات التعليم في ما يتعلق بالوظائف والأدوار الجديدة للمعلمين في سيناريوهات التعليم عن بعد في الجامعات المستقبلية. يتم دراسة الحالة الخاصة للقائد الافتراضي والمرشد. يعرف المقال ويستكشف المنهجية القيادية النسبية الجديدة للقيادة الإلكترونية التي ظهرت في أكثر من عقد من الزمان. يولي اهتمام خاص للمواضيع التالية: تطوير إطار نظري لتحسين فهم هذا الشكل الجديد من العمل المرتبط بالمرشدين والقيادة والقيادة الموزعة في البيئة الافتراضية. نستعرض أيضاً الأدب لبناء فهم شامل لما يشكل القيادة الإلكترونية في المنظمات. يناقش القسم الثاني القوى والمهارات الرئيسية للقائد الافتراضي وأهميتها في إدارة التعليم عن بعد. نركز على تحديد أبعاد لتوصيف أنواع مختلفة من الفرق الافتراضية، يتم استخدام هذه الأبعاد لاستخلاص النتائج المتعلقة بالقيادة. وأخيراً، يتم توجيه الاستقصاء البحثي العام بسؤال ما الذي سيحقق تقدماً حقيقياً ويقدم قيادة للتعلم الافتراضي أو عن بعد؟ نحن نعيش في عصر التكنولوجيا الرقمية.

## الإطار النظري

### أدوار القائد التربوي على المنصات الرقمية التعليمية:

إن الأدوار المنوطة بالقائد التربوي ذات أهمية بالغت في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية، ويشمل دور القائد التربوي العديد من المسؤوليات والواجبات التي تسهم في تنمية البيئة التعليمية وتحسين جودة التعليم مثل وضع رؤية واستراتيجية المؤسسة التعليمية، كما يعمل على توجيه فريق العمل وتحقيق الأهداف المحددة من خلال إدارة الموارد المتاحة وتوجيه الجهود نحو تحقيق التطلعات التعليمية والتنموية، بالإضافة إلى مسؤوليته عن توجيه وتطوير الأساليب التعليمية وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين والطلاب، كما يعمل على تطوير برامج التعليم والتقييم وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أفضل نتائج تعليمية (السببجي؛ والشهري، ٢٠١٩: ٦١). كذلك وتطوير الكوادر التعليمية بمؤسسته، عبر توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، وكذلك تحفيز المعلمين وتعزيز روح الابتكار والإبداع في العمل التربوي، كما يلعب القائد التربوي دوراً حاسماً في توجيه ودعم الطلاب في كافة البيئات التعليمية، ومع تطور التكنولوجيا واستخدام المنصات الرقمية في التعليم، تظهر أدوار جديدة للقائد التربوي على هذه المنصات (محمود، ٢٠٢٢: ٢١٦). ووضحت دراسة عوض الله (٢٠٢٢) ودراسة علي (٢٠٢٢) بعض أهم أدوار القائد التربوي تجاه الطلاب على المنصات الرقمية التعليمية:

١. اختيار وتنظيم المنصات حيث يعتمد القائد التربوي على خبرته ومعرفته لاختيار المنصات الرقمية التعليمية المناسبة وتنظيمها في المؤسسة التعليمية، من خلال قيامه يقوم بتحليل احتياجات الطلاب والمجتمع واختيار المنصات التي تلبى هذه الاحتياجات بشكل فعال.
٢. يعمل القائد التربوي على توفير التدريب والدعم للمعلمين والموظفين التعليميين لاستخدام المنصات الرقمية بشكل فعا؛ وذلك عن طريق تنظيم ورش العمل والتدريبات وتوفير الموارد التعليمية لضمان استخدام المنصات بطريقة متقنة ومفيدة.

٣. يوفر القائد التربوي التوجيه والتوجيه اللازمين للمعلمين والطلاب في استخدام المنصات الرقمية التعليمية، حيث يتأكد من أن المعلمين يستخدمون المنصات بطريقة تعزز التعلم وتحقق الأهداف التعليمية، ويتابع تقدم الطلاب وقيم فعالية استخدام المنصات.
٤. تطوير استراتيجيات التعلم الرقمي التي تدمج المنصات الرقمية في عملية التدريس والتعلم، حيث يمكن تحديد أفضل الممارسات وتطبيقات التكنولوجيا التعليمية وتوجيه المعلمين في تصميم وتنفيذ دروس رقمية فعالة.
٦. تطوير سياسات وإجراءات الاستخدام وإجراءات واضحة ومحددة لاستخدام المنصات الرقمية التعليمية، تضمن أن تكون هذه السياسات تحقق الأمان والخصوصية وتعزز استخدام المنصات بطرق مسؤولة وفعالة.
٧. تقييم النتائج والتحسين المستمر من خلال تقييم فعالية استخدام المنصات الرقمية وقياس تأثيرها على التعلم والأداء الطلابي، وكذلك استخدام بيانات التقييم لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطوير استراتيجيات أفضل.
٨. تعزيز استخدام التكنولوجيا التعليمية والمنصات الرقمية كجزء من ثقافة التعليم في المؤسسة التعليمية، وتعزيز التدريب المستمر للمعلمين والطلاب في استخدام التكنولوجيا التعليمية ويشجع على الابتكار والتجربة.
٩. التواصل مع أولياء الأمور وإشراكهم في استخدام المنصات الرقمية التعليمية، من خلال مشاركة المعلومات والتحديثات حول المنصات ويستمع للملاحظات ومقترحات الأهل، ويعمل على بناء شراكة تعليمية قوية بين المدرسة والأسرة.
١٠. توجيه استخدام المحتوى الرقمي عبر توجيه المعلمين في اختيار واستخدام المحتوى الرقمي المناسب على المنصات التعليمية، وكذلك تحليل وتقييم جودة وملاءمة المحتوى الرقمي وتوفير التوجيه في استخدامه بشكل فعال لتحقيق أهداف التعلم.
١١. تشجيع التعلم التعاوني والتفاعل على المنصات الرقمية، عبر تشجيع المعلمين على تنظيم أنشطة تعاونية تستند إلى التكنولوجيا، مثل المشاريع الجماعية والمناقشات المتزامنة ومشاركة الموارد والأفكار.
١٢. إدارة البيانات المتعلقة بالاستخدام والتقدم على المنصات الرقمية التعليمية، واستخدام أدوات التحليل والتقييم لفهم أنماط الاستخدام وتقدير تأثير المنصات على الطلاب، وأيضا استخدام هذه البيانات في صنع القرارات التحسينية.
١٣. تعزيز التواصل والتفاعل الفعال على المنصات الرقمية بين المعلمين والطلاب، والتشجيع على استخدام وسائل التواصل المتاحة على المنصات مثل منتديات النقاش والمحادثات الجماعية والتعليقات لتعزيز التواصل وتبادل المعرفة والتعلم المشترك.

### مفهوم المنصات الرقمية :

المنصات الرقمية هي أدوات ومواقع عبر الإنترنت تهدف إلى توفير بيئة تعليمية افتراضية تسمح للطلاب والمعلمين بالوصول إلى المحتوى التعليمي والتواصل والتفاعل في عملية التعلم، توفر هذه المنصات مجموعة متنوعة من الموارد والأدوات التعليمية مثل الفيديوهات التعليمية، والمواد التفاعلية، والتمارين القابلة للحل، ومنصات المناقشة والتعاون، فعلى مدى السنوات الأخيرة شهدت التكنولوجيا التعليمية تقدماً مذهلاً، وقد أدى ذلك إلى ظهور مجموعة واسعة من المنصات الرقمية في مجال التعليم، حيث توفر هذه المنصات بيئة افتراضية تعليمية تجمع بين المعلمين والطلاب وتوفر المحتوى التعليمي والأدوات التفاعلية والتقييم والتواصل، ومع ذلك فإن هذه المنصات تختلف في طريقة تقديم المحتوى والأدوات والخدمات التعليمية، وذلك لتلبية احتياجات مختلف المتعلمين والمعلمين (الرشيدي، ٢٠٢٢: ٢٧).



أحد الاختلافات الرئيسية بين المنصات الرقمية هو شكل التقديم فمنها منصات تقدم مقاطع فيديو تعليمية تساعد الطلاب على فهم المفاهيم والمواضيع بشكل أفضل، وتتيح لهم المشاهدة والاستماع والتعلم بشكل مرئي، وبالمقابل تركز بعض المنصات الرقمية على توفير المواد التفاعلية والتمارين القابلة للحل التي تتيح للطلاب التفاعل مع المحتوى وممارسة المفاهيم والمهارات. وهناك منصات تركز على توفير دروس مكتوبة ومرجعية للطلاب (الحميدة، ٢٠٢١: ٩). تختلف المنصات الرقمية أيضاً في مدى التفاعل والمشاركة التي تسمح بها، وتقوم ببناء منصات أخرى على تشجيع الطلاب على المناقشة والتعاون بين بعضهم البعض، حيث يمكنهم تبادل الأفكار والآراء والمساهمة في المناقشات والمشاريع الجماعية، ومنصات أخرى قد تركز أكثر على تقديم المحتوى بالإضافة إلى اختلافات شكل التقديم ومدى التفاعل والمشاركة، فإن المنصات الرقمية أيضاً تختلف في مجموعة الموارد التعليمية التي توفرها، فهناك منصات توفر مجموعة واسعة من الموارد التعليمية مثل الفيديوهات التعليمية، والتمارين التفاعلية، والمواد المكتوبة، بينما تركز منصات أخرى على تقديم محتوى تعليمي محدد لمجال معين، مثل منصات التعلم اللغوي أو المهارات التقنية (3 : Jordan, & Weller, 2018).

كما تختلف المنصات الرقمية أيضاً في مستوى التخصيص والتكيفية فمنها منصات تسمح للمعلمين بتخصيص المحتوى والتقييم والمسارات التعليمية بناءً على احتياجات الطلاب، كما يمكن للمعلمين ضبط مستوى التحدي، وتقديم تعليم مخصص وفقاً لمستوى كل طالب. علاوة على ذلك، فإن المنصات الرقمية تختلف فيما يتعلق بالدعم الفني والتواصل مع المعلمين والطلاب، فبعض المنصات تقدم دعماً فنياً قوياً ومتاحاً على مدار الساعة، مع وجود منتديات المساعدة والدروس التعليمية للمستخدمين. ومنصات أخرى توفر قنوات تواصل فعالة بين المعلمين والطلاب، مما يسمح لهم بطرح الأسئلة وتبادل الملاحظات والمشاكل التي يواجهونها. ومن أهم المنصات الرقمية الشهيرة في مجال التعليم Moodle، Blackboard، Classroom، Khan Academy، Coursera، EdX، Netacad، (Parra, et.al, 2021).

### أهمية المنصات الرقمية في التعليم:

توسيع الوصول وتقديم فرصة للتعلم الشامل: تسمح المنصات الرقمية بتوسيع وصول التعلم إلى مجموعة واسعة من الأفراد، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو ظروفهم الشخصية، يمكن للطلاب والمعلمين الوصول إلى المحتوى التعليمي والأدوات التعليمية من أي مكان وفي أي وقت، لذلك تتمتع المنصات الرقمية بأهمية كبيرة في مجال التعليم، وضحتها دراسة الرشيد (٢٠٢٢) ودراسة آل سعود (٢٠١٨) في النقاط التالية:

١. تعزيز التفاعل والمشاركة: تتيح المنصات الرقمية التفاعل المباشر والمشاركة الفعالة بين المعلمين والطلاب. يمكن للطلاب طرح الأسئلة، ومناقشة المواضيع، وتبادل الأفكار، والتفاعل مع المحتوى التعليمي بطرق تشجع على المشاركة الفعالة وتعزز التعلم التفاعلي.
٢. توفير مصادر تعليمية متنوعة وتفاعلية: توفر المنصات الرقمية مجموعة متنوعة من المصادر التعليمية، مثل الفيديوهات التعليمية، والمواد التفاعلية، والتمارين التفاعلية. يتميز هذا النوع من المصادر بالتفاعلية والقابلية للتخصيص، مما يساعد في تلبية احتياجات وأساليب تعلم متنوعة للطلاب.
٣. تعزيز التعلم التعاوني والذاتي: تعزز المنصات الرقمية التعلم التعاوني والذاتي لدى الطلاب. يمكن للطلاب التفاعل مع بعضهم البعض، والعمل على مشاريع جماعية، ومشاركة الأفكار والتعلم المتبادل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للطلاب تنظيم وقتهم وتحديد وتنفيذ خططهم الخاصة للتعلم الذاتي والأكاديمي.
٥. تعزيز التفاعل والمشاركة: تساعد المنصات الرقمية على تعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة بين المعلمين والطلاب وحتى بين الطلاب أنفسهم. يمكن للطلاب طرح الأسئلة،

- والمشاركة في المناقشات، وتبادل الأفكار والتعاون في مجموعات العمل، مما يعزز التواصل ويعمق التفاعل بين المشاركين.
٦. تعزيز التعلم الذاتي والمرونة: تساعد المنصات الرقمية على تعزيز التعلم الذاتي للطلاب وتمكينهم من تحديد وتنظيم وتنفيذ خطط التعلم الخاصة بهم. يمكن للطلاب الوصول إلى المحتوى التعليمي والموارد بشكل فردي وفي أي وقت يناسبهم، مما يعزز المرونة ويتيح لهم التعلم بوتيرة خاصة بهم.
٧. توفير ردود فعل فورية: توفر المنصات الرقمية ردود فعل فورية للطلاب، حيث يمكن للطلاب الحصول على تقييم وتغذية راجعة فورية بشأن أدائهم وتقديمهم التعليمي. هذا يمكنهم من تحديد نقاط قوة وضعفهم وتحسين أدائهم بشكل فعال.
٨. توفير تجارب تعليمية محسنة: تتيح المنصات الرقمية إمكانية توفير تجارب تعليمية محسنة ومتنوعة، مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز والألعاب التعليمية. هذه التجارب الجديدة تعزز الاستيعاب والتفاعل وتحفز التعلم النشط للطلاب.
٩. تمكين التعلم على مدار الحياة: تتيح المنصات الرقمية فرصاً للتعلم على مدار الحياة، حيث يمكن للأفراد من جميع الأعمار والخلفيات الاستفادة من الموارد التعليمية والدورات التدريبية عبر الإنترنت. هذا يمنحهم فرصة لتطوير مهارات جديدة وتحسين معرفتهم في مجالات متنوعة.
١٠. توفير مراقبة وتتبع الأداء: تتيح المنصات الرقمية للمعلمين والمسؤولين في المؤسسات التعليمية مراقبة وتتبع أداء الطلاب بشكل فعال. يمكن تسجيل تقدم الطلاب ومعرفة مدى تفاعلهم مع المحتوى التعليمي وقياس تحسنهم على مرحلة زمنية محددة.
١١. تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين: تساعد المنصات الرقمية على تعزيز التواصل والتعاون بين المعلمين، حيث يمكنهم مشاركة الموارد والخبرات وتبادل الأفكار والممارسات الجيدة. يتيح ذلك لهم الاستفادة من بعضهم البعض وتطوير مهاراتهم التعليمية.
١٢. تقديم تعليم مخصص ومرن: توفر المنصات الرقمية إمكانية تقديم تعليم مخصص ومرن وفقاً لاحتياجات الطلاب. يمكن تخصيص المحتوى والتقييم والمسارات التعليمية لتناسب احتياجات كل طالب بشكل فردي، مما يعزز فرص التعلم الفردي والتقدم الشخصي.

### الفصل الثالث

تقوم الدراسة على تناول مشكلة موضوع البحث والإجابة عن أسئلتها وفقاً لإطارين (نظري وعملي) ويتضمن الإطار النظري مسح للدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بالموضوع أما الجانب العملي من الدراسة فهو آراء تطبيق أدوات البحث على عينة قصدية من القادة التربويين والذين يقومون بإدارة فصول متكاملة على منصة سيسكو أكاديمي (Cisco Networking Academy)، وتلك الأدوات هي أداة المقابلة للتحقق من مشكلة الدراسة، إضافة إلى شمول الجانب العملي على تحليل النتائج ومناقشتها وربطها بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة ثم تقديم التوصيات والمقترحات المرتبطة بنتائج هذه الدراسة.

١-٣ تصميم الدراسة:

حاول الباحث اتخاذ طريق البحث الكمي الذي يركز عادة على التجريب وعن الكشف عن السبب أو النتيجة اعتماداً على المعطيات العديدة، ولكن بعد محاولات عدة استقر الباحث على الاتجاه نحو البحث النوعي حيث يستطيع من خلاله الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الفهم للظاهرة المبحوثة والفهم العميق لها (Given, 2008)، وذلك من خلال الحصول على وجهات نظر وآراء خاصة المختصين والخبراء في مختلف الأشياء نعرف عنها الكثير أو للحصول على وجهات نظر مختلفة لأشياء نعرف عنها الشيء الكثير، أو للحصول على أشياء معقدة يصعب التعبير

عنها بطرق كمية أو إحصائية، وتعتمد أيضا في أدوات البحث على المقابلة وتعد المقابلة من أهم وأبرز الأدوات وفيها يقوم الباحث بعقد مقابلة مع عينة الدراسة بشكل مباشر، حيث يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة التي يكون قد أعدها بشكل مسبق على عينة الدراسة، والتي تقوم بالإجابة عنها بالشكل الصحيح والسليم، ومن ثم يقوم الباحث بتسجيل هذه الإجابات، وللمقابلة أنواع عديدة ومن هذه الأنواع المقابلة المقيدة وفي هذا النوع من المقابلات يقوم الباحث بتوجيه عينة الدراسة لاختيار أجوبة محددة، أما النوع الثاني من المقابلة فهو المقابلة المفتوحة وفي هذا النوع يقوم الباحث وفيه يترك الباحث الخيار مفتوحا أمام عينة الدراسة لتقديم الإجابة عن كافة الأسئلة بحرية تامة. (Creswell, 2008)

ولقد قام الباحث بعمل عدة مقابلات مع عينة الدراسة حيث قام الباحث ببناء أسئلة قد أعادها تكونت من أربعة محاور أساسية المميزات والتحديات والأدوار التي يمكن أن ينفذها القائد التربوي، حيث يمكن تقسيم التحليل إلى جزأين:

- ١- تحليل الأدوار التي يمكن أن ينفذها القائد التربوي: يتم التركيز في هذا الجزء على تحليل الأدوار التي يمكن للقائد التربوي من خلالها إدارة العملية التعليمية على المنصة الرقمية، ومن خلال هذا التحليل يتم تحديد الأدوات التي تساعد القائد التربوي في تحقيق أهدافه وتحديد النواحي التي يجب تحسينها لتحسين أدائها.
- ٢- تحليل العوامل الخارجية: يتم التركيز في هذا الجزء على تحليل المزايا والتحديات التي يمكن أن تؤثر على العملية التعليمية على المنصة الرقمية. ومن خلال هذا التحليل يتم تحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق الأهداف وتحديد التحديات التي يجب مواجهتها ومعالجتها لتجنب أي تأثير سلبي.

### ٢-٣ إطار البحث

حيث بدأ الباحث بطرح سؤال رئيسي عام وعدة أسئلة فرعية تنبثق منه، فيه من المرونة ما يكفي لتضييق مساحة التساؤل بناء على البيانات والتحليل لبيان تأثير أنماط القيادة على الأداء الإبداعي للمعلمين ويوضح الجدول رقم ١ الأسئلة التي تم عرضها على عينة الدراسة:

جدول رقم (١) يوضح أسئلة المقابلة الخاصة بتحليل أدوار القائد التربوي لإدارة المنصة الرقمية في العملية التعليمية والتدريبية.

سؤال المقابلة	الموضوع (themes)	نوع العوامل
ما المميزات التي تجدها في إدارة العملية التعليمية على المنصة الرقمية؟ هل تمثل حافزا لك لزيادة أداءك؟ ما الجوانب التي تجدها مبتكرة في المنصة الرقمية؟	المميزات	المميزات والتحديات لتطبيق المنصات الرقمية في التعليم
ما المعوقات الموجودة أثناء إدارتك للمنصة الرقمية؟ اذكر مثلا لوقوف أحبطك جدا وأثر على إدارتك للمنصة؟ ماذا يحدث عند وجود قصور في أحد جوانب العمل، كيف تتعامل معك السلطات الاشرافية مثل مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والإدارة التعليمية؟ وما هي ردة فعلك؟ هل لديك خبرة تكنولوجية؟ ما الذي تجيده؟	التحديات	
في رأيك ما الأدوات التي تحتاجها لإدارة المنصة الرقمية؟ كيف توظفها لإدارة المنصة الرقمية؟ ما الأدوار التربوية التي يمكن لك تنفيذها عبر المنصة الرقمية؟	أدوار تكنولوجية أدوار تربوية عبر المنصة	الأدوار التي يجب احتياجها القائد التربوي
ما مقترحاتك و توصياتك في المستقبل لزيادة معدلات الأداء لإدارة المنصات الرقمية مع اعطاء أمثلة؟		المقترحات

## ٣-٣ جمع البيانات

تم جمع البيانات من عينة مكونة من (٣٠) مدرس ومدرّب متطوع بالمدارس الحكومية والتجريبية والخاصة بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة الإسكندرية يقومون بإدارة منصة أكاديمية سيسكو عبر حسابات مخصصة لذلك، وبدأ الباحث بعقد عدة مقابلات ودية مع عينة البحث بهدف التعريف بالبحث وأبعاده وأهدافه التي يود الباحث الوصول إليها ثم كرر الباحث المقابلات من خلال جلسات متتالية عبر الواتساب وأدوات التواصل الأخرى المختلفة وتسجيل المقابلة بينه وبين أفراد العينة، فكان لتسجيل المقابلة عظيم الأثر بالنسبة للباحث حيث أنها كانت توثيق لكل كلمة وضمن عدم نسيان أي جملة أو مفردة قد تكون مهمة داخل البحث. وقد راعى الباحث ضوابط البحث العلمي عند وضع وإجراء المقابلة ومن أهم تلك الضوابط (Lindlof, T. R., & Taylor, B. C., 2002):

- قام الباحث بمراجعة مهارات الحوار؛ حتى يحصل على المعلومات التي تثرى موضوع البحث العلمي.
- قام الباحث العلمي بأخذ موافقة المبحوثين قبل القيام بإجراء المقابلة، وفي حالة رغبة أحد المبحوثين في الانسحاب أثناء المقابلة راعى الباحث احترام ذلك.
- راعى الباحث القيام بإعداد مجموعة الأسئلة الملقاة (وفقاً لأصول البحث العلمي وبالرجوع للنظريات والمراجع العلمية) قبل إجراء المقابلة، والتحضير لها بشكل جيد.
- قام الباحث بوضع وتحديد الأهداف الرئيسية قبل إجراء المقابلات مع المبحوثين.
- قام الباحث بعمل تسجيل صوتي لجميع الإجابات والسلوكيات الخاصة بالمبحوثين أثناء المقابلة؛ حتى لا يتم نسيان أي جانب من الجوانب، وذلك نظراً لكثرة عدد المقابلات.
- قام الباحث بتعريف المبحوثين بأهمية موضوع البحث العلمي الفائدة التي سوف تعود على المجتمع من تنفيذه؛ حتى يحفز المبحوثين لإجابة الأسئلة المطروحة بشكل نموذجي.

## ٥-٣ تحليل البيانات :

ثم قام الباحث بتفريغ التسجيلات الصوتية على برنامج المستندات النصية (word) وبدأ المرحلة التالية من البحث وهي تحليل البيانات Coding وبشكل عام، يشير الترميز إلى عمل ربط أفكار ذات معنى مع البيانات ذات الأهمية، وهي إنتاج كلمات محددة أو عبارات قصيرة ذات أهمية يستنبطها الباحث من البيانات التي تم جمعها من العينة (Saldana, 2012)، ولقد قسم الباحث هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل:

- الترميز المفتوح Opening Coding : حيث أن الترميز مفتوح على البيانات الأولية التي تم جمعها من العينة ويتم فيها صياغة المفاهيم بالاستناد إلى البيانات الأولية، من خلال إعطاء الأولوية للبيانات التي اعتقد الباحث أن لها أهمية في القياس أكثر من مجرد وصف هذه البيانات، ويتم تحليل البيانات من خلال مستويين الأول منها استخراج المفاهيم بالاعتماد الكامل على الكلمات التي أدلت بها أفراد العينة، أما المستوى الثاني يتم فيه ترتيب هذه المفاهيم ومقارنتها من حيث التشابه والاختلاف عن طريق الصفات والأبعاد المرتبطة بها، بهدف وضع كل مجموعة متشابهة في فئة مشتركة بينهم.
- الترميز المحوري Axial Coding: وهي مجموعة من الإجراءات يعاد من خلالها ترتيب وضع البيانات مع بعضها البعض مرة أخرى وربطها بطريقة جديدة بعد مرحلة الترميز المفتوح، ويحاول الباحث التفكير بشكل استنباطي من خلال معالجته للفئات

الرئيسية والمفاهيم التي كونت الفئات الفرعية حتى يستطيع الوصول في النهاية إلى تفسير للظاهرة محل الدراسة.

وبعد أن ينتهي الباحث من عملية الترميز تبدأ مرحلة تحليل البيانات النهائية لقياس مستوى إدارة القائد التربوي للمنصة الرقمية وأثرها على العملية التعليمية، ومن ثم يصل الباحث إلى تفسير للظاهرة محل البحث ألا وهي بيان إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية.

## الفصل الرابع

يستعرض الباحث في هذا الفصل النتائج الخاصة بالتحليل للمقابلات التي تمت مع أفراد العينة واستجاباتهم نحو متغيرات البحث والتي من خلالها سيبنى الباحث نتائجها والتي تتعلق بواقع إدار القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية ولقد تكونت عينة البحث من مدرس ومدرّب متطوع بالمدارس الحكومية والتجريبية والخاصة بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة الإسكندرية يقومون بإدارة منصة أكاديمية سيسكو عبر حسابات مخصصة لذلك، ومن ثم سيظهر واقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية ويحاول الباحث وضع اليد على الفرص والتحديات والمقومات التي من خلالها يمكن الوصول لهدف الدراسة وهو معرفة أدوار القائد التربوي على المنصات الرقمية التعليمية.

حيث أن المنصات الرقمية أصبحت واقع فعلي في العملية التعليمية ولكنها تحتاج إلى تنظيم وإدارة واعية كي يتمكن الطلاب من تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، لذا يجب على المؤسسات التعليمية الالتزام بتوفير بيئة عمل مريحة وصحية وتشجيع الابتكار وتقديم فرص التدريب والتطوير المهني لكل العاملين بالمجال التربوي وتأهيلهم لتحقيق أفضل الممارسات الإدارية..

ويوضح الباحث في الجدول التالي تحليل استجابات عينة البحث المشاركة في الدراسة:

جدول (٢) يوضح توكيد استجابات عينة الدراسة بعد تحليل اجابات المقابلة

نوع العوامل	الموضوع (themes)	سؤال المقابلة (question)	Employs_answer_code (كود- إجابة- القادة التربويين)
المميزات والتحديات لتطبيق المنصات الرقمية في التعليم	المميزات	ما المميزات التي تجدها في إدارة العملية التعليمية على المنصة الرقمية؟ هل تمثل حافزاً لك لزيادة أداءك؟	التعلم ذاتي للطلاب / متاح لأي عدد من الطلاب / المحتوى التدريبي متنوع وثرى / المحتوى متكامل وبنائي / بعد نهاية كل كورس يوجد شهادة حضور معتمدة عالمياً نعم تمثل حافزاً / متاح لي أن اكون متعلماً على المنصة / متاح لي شهادات دولية / متاح التطوير المهني الرقمي
	المميزات والتحديات لتطبيق المنصات الرقمية في التعليم	ما الجوانب التي تجدها مبتكرة في المنصة الرقمية؟	متاح إضافة أي عدد من الطلاب / متاح متابعة مدى تقدم الطلاب ممن أي مكان وفي أي زمان عبر قائمة درجاتهم / يوجد تعزيز مهني للطلاب / يوجد ربط بسوق العمل / كورسات تناسب كافة أنماط الطلاب / يوجد دعم متكامل من مسئولني منصة سيسكو أنفسهم / يمكن مشاركة أي عدد من المدرسين في إدارة الكورسات
التحديات	ما المعوقات الموجودة أثناء إدارتك للمنصة الرقمية؟ اذكر مثالا لموقف أحبطك جدا وأثر على إدارتك للمنصة؟	عبء إضافي دون مقابل / بعض الكورسات تخصصت جداً ولا بد من دراستها حتى أتمكن من مجازاة الطلاب / بعض الطلاب يتواصل معي في أوقات غير مناسبة تضارب وقت الامتحانات النظامية مع عملية التعلم على المنصة مما يؤثر على استكمال الطلاب للتعلم على المنصة. عدم وجود أي دعم مادي من الشركة أو الوزارة	

<p>عند عدم متابعة الطالب قد تفتت همته للتعلم / الطلاب تحتاج إلى معرفة كيفية تسويق أنفسهم بعد حصولهم على الشهادات التخصصية / التركيز على الكورسات على حساب إدارة المواهب المخصص من المنصة لتوفير فرص العمل.</p> <p>رد فعل السلطات الاشرافية / تكريم الطلاب المتميزين معنويا على الصفحة الرسمية لمركز التطوير التكنولوجي بالإسكندرية / عمل جروب واتس اب للمدربين والقادة التربويين الذين يعملون على منصة سيسكو أكاديمي</p> <p>رد الفعل / المطالبة بمزيد من ورش العمل / رفع المطالبة بتوفير أي حافز مادي.</p>	<p>ماذا يحدث عند وجود قصور في أحد جوانب العمل، كيف تتعامل معك السلطات الاشرافية مثل مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والإدارة التعليمية؟ وما هي ردة فعلك؟</p>	
<p>نعم تطبيقات أوفيس - التعليم بمساعدة التكنولوجيا</p>	<p>هل لديك خبرة تكنولوجية؟ ما الذي تجيده؟</p>	
<p>إنشاء كورسات - إضافة طلاب ومعلمون - متابعة تقدم الطلاب في الكورس - استعراض درجات الطلاب - فتح الامتحانات النهائية - اصدار الشهادات المعتمدة</p> <p>باتمام الكورس- تطبيق البث المباشر webx المقترحات : اعتماد من وزارة التربية والتعليم لشهادات الطلاب - اضافة مساحة لاضافة التعليقات والمناقشات من جانب الطلاب والمعلمون - اضافة مكان مخصص داخل المنصة يستطيع القائد التربوي معرفة انجاز كل معلم على حدة مثل (عدد الكورسات - عدد الطلاب الذين حصلوا على الشهادات المعتمدة )</p>	<p>في رأيك ما الأدوات التي تستخدمها لإدارة المنصة الرقمية؟ ما مقترحاتك لزيادة فاعلية إدارة المنصة؟</p>	<p>أدوار تكنولوجية</p>
<p>تشجيع الطلاب من خلال الجروبات التي تم إنشاؤها خصيصا لهذا الغرض / إضافة أولياء الأمور لهذه الجروبات للتواصل الفعال / تشجيع الطلاب من خلال مديرية التربية والتعليم عبر شهادات تقدير / تشجيع المعلمون</p>	<p>ما الأدوار التربوية التي يمكن لك تنفيذها عبر المنصة الرقمية؟</p>	<p>أدوار تربوية عبر المنصة</p>
<p>إضافة الطابع النظامي لها / تشجيع المدربين والقادة للاستمرار / توفير تدريبات التطوير المهني باللغته العربية</p>	<p>ما مقترحاتك و توصياتك في المستقبل لزيادة معدلات الأداء لإدارة المنصات الرقمية مع اعطاء أمثلة؟</p>	<p>المقترحات</p>

Ministry of Education-Alexandria (SP)  
CISCO ACADEMY

Switch Academy Ministry of Education-Alexa...

Details Courses Users

Platform Updates Add User Export Users as CSV

Users (81)

Search

Show: Instructors

NAME	EMAIL	LAST LOGIN	ROLES
Yousra Mohamed Mahmoud Heg...	3410770@alex1.moe.edu.eg	Never	Instructor, Student
Naglaa Hussien Abed Elhamed	101460@alex1.moe.edu.eg	20 Jun 2023	Instructor, Student
Hager Mohamed Elkassar	hagerekassar71@gmail.com	31 May 2023	Instructor, Student
Tamer Mahmoud Kotb	tamerphysic@gmail.com	31 May 2023	Instructor, Student
mina zaky younan	mina.zaky25@gmail.com	13 Feb 2023	Instructor, Student
mena melad	melad447@gmail.com	02 May 2023	Instructor, Student

شكل (١) يوضح عدد القادة التربويين المعتمدين المعتمدين الذين يحق لهم إدارة المنصة

من الشكل السابق يتضح أن عدد القادة التربويين المعتمدين والذين يقومون بإدارة المنصة الرقمية الخاصة بسيسكو أكاديمي هو (٨١) قائد تربوي.

Ministry of Education-Alexandria (SP)  
CISCO ACADEMY

Switch Academy Ministry of Education-Alexa...

Platform Updates Add User Export Users as CSV

Users (4831)

Search Show

Students

NAME	EMAIL	LAST LOGIN	ROLES
Yousra Mohamed Mahmoud Heg...	3410770@alex1.moe.edu.eg	Never	Instructor, Student
adm abd elghany saied	454671020@alex4.moe.edu.eg	Never	Student
Joly Sabry Mohamed	jolie16sabry4@gmail.com	19 Jun 2023	Student
Ezzeidein Mostafa Ibrahim abdal...	470320710@alex1.moe.edu.eg	18 Jun 2023	Student
omar nashat	omar.mnashat123@gmail.com	18 Jun 2023	Student
مروان علاء الدين احمد	45410586@alex2.moe.edu.eg	Never	Student

شكل (٢) يوضح عدد الطلاب المسجلين على موقع سيسكو أكاديمي من الشكل السابق يتضح أن عدد الطلاب المسجلين على منصة سيسكو أكاديمي ومنسبين لكرسات مختلفة هو (٨٣١) طالب.

Course Name	Start Date	End Date	Instructor	Status
It	6 Mar 2023	1 Aug 2023	Bassant Magdy	In Progress
R... Get connected	4 Mar 2023	30 Jul 2023	Eman El Gendy	In Progress
Ti... Get Connected	28 Feb 2023	31 Aug 2023	Tamer Mahmoud Kolb, ...	In Progress
Z... Networking Essentials	27 Feb 2023	6 Oct 2023	Ghada Abdelsatam Eshra	In Progress
S... Get Connected SVP	23 Feb 2023	31 Jul 2023	Magdy mahmoud hassa...	In Progress
R... Cybersecurity	19 Feb 2023	24 Jul 2023	Eman El Gendy	In Progress
2... Cloud Security السحابة...	19 Feb 2023	31 Aug 2023	Hayam Hussiny Ibrahim...	In Progress
2... أساسيات الشبكات...	18 Feb 2023	31 Aug 2023	Hayam Hussiny Ibrahim...	In Progress

Showing 50 < 1 - 50 of 181 >>

شكل (٣) يوضح عدد الكورسات التي تتم إدارتها على منصة سيسكو أكاديمي من الشكل السابق يتضح أن الكورسات المفتوحة ومسجل بها طلاب وهي تشبه الفصل الدراسي على منصة سيسكو أكاديمي هو (١٨١) كورس تخصصي مختلف.

## الفصل الخامس

من التحليل السابق وتفنيد استجابات عينة الدراسة، اتضح من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية، وجد أن هناك إدارة فاعلة للقادة التربويين والذي يتضح من أعداد الطلاب المسجلة فعلياً على المنصة، وعدد الكورسات المفتوحة، ولقد حاول الباحث بيان واقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية من خلال أداة المقابلة عبر وضع ثمان أسئلة وبناءاً على اجابات القادة التربويين حاول الباحث استنتاج النتائج التالية والتي منها:-

### ١-٥ واقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية

حاول الباحث من خلال أداة المقابلة وأسئلتها التي طرحها على عينة الدراسة الوصول لواقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية.

#### - المميزات

جاءت أغلب الاستجابات الخاصة بهذا الشق أن إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية عالية حال توافر الشروط الخاصة بذلك ولعل أهمها ربط الأهداف بحاجات الطلاب وهو ما تميز في منصة سيسكو أكاديمي حيث أنها توفر شهادات تخصصية معتمدة عالمياً مرتبطة بسوق العمل حيث يستطيع الطالب الالتحاق بسوق العمل من المنزل دون الحاجة لاستيفاء سنوات الدراسة الأكاديمية، وإنما المطلوب منه تحقيق كورسات تخصصية معينة وتطوير مهاراته الفنية والمهنية ثم الحصول على شهادتها المعتمدة بعد أداء الأنشطة العملية والامتحانات البنائية والنهائية، كما توفر المنصة بوابة خاصة بالموهب تربط خريجها من الطلاب بأصحاب الوظائف أيا كان مكان الشركة.

#### - التحديات

ظهر جلياً من خلال استجابات عينة الدراسة أن هناك إجماع أنه لا توجد أية حوافز مادية أو معنوية وإنما تكون تطوعياً من أجل مصلحة الطلاب فقط، بل تمثل عبء إضافي بجانب أعبائه المدرسية، بل تستقطع وقته بعد انتهاء دوام عمله الرسمي، كذلك يضطر الطلاب وكذلك القادة التربويين في بعض الشهور الخاصة بالامتحانات التفرغ لهذه الامتحانات النظامية؛ وبالتالي يتوقف الطلاب عن التعلم على المنصة الرقمية وعند عودتهم مرة أخرى يضطرون للبدء من جديد في الكورس أو لا يستطيعون استكمال الكورس المفتوح لهم، كذلك ظهرت نقطة في غاية الأهمية وهي تفوق الطلاب تكنولوجيا عن القادة التربويين حيث أن معظم الكورسات تعلم ذاتي وبالتالي ق يتقدم الطلاب كثيراً في عملية التعلم عن الطلاب، أيضاً قد يسأل الطلاب عن أسئلة تخصصية لا يستطيع القائد التربوي الإجابة عنها لحظياً.

#### الأدوار التكنولوجية

تبين للباحث من خلال استجابات عينة البحث أن أولياء الأمور ومديري المدارس يدركون أهمية الشهادات التخصصية التي قد يحصل عليها الطلاب بجانب تعليمهم النظامي وبالتالي أصبح هناك تجاوب من الجانبين لإنجاح العملية التعليمية عبر منصة سيسكو أكاديمي ومحاولة تذليل كافة العقبات.

أما بالنسبة للأدوار التي يمكن للقادة التربويين القيام بها لإدارة المنصات الرقمية فهي إنشاء كورسات - إضافة طلاب ومعلمون - متابعة تقدم الطلاب في الكورس - استعراض درجات الطلاب - فتح الامتحانات النهائية - اصدار الشهادات المعتمدة بتمام الكورس - تطبيق البث المباشر webx

- وكانت مقترحاتهم لزيادة الفاعلية في أداء ادوارهم التكنولوجية فهي كالتالي: اعتماد من وزارة التربية والتعليم لشهادات الطلاب - إضافة مساحة لاضافة التعليقات والمناقشات من جانب الطلاب والمعلمون - إضافة مكان مخصص داخل المنصة يستطيع القائد التربوي معرفة انجاز كل معلم على حدة مثل (عدد الكورسات - عدد الطلاب الذين حصلوا على الشهادات المعتمدة )



**الأدوار التربوية**

- تشجيع الطلاب من خلال الجروبات التي تم إنشاؤها خصيصاً لهذا الغرض / إضافة أولياء الأمور لهذه الجروبات للتواصل الفعال / تشجيع الطلاب من خلال مديرية التربية والتعليم عبر شهادات تقدير / تشجيع المعلمون

**التصور المقترح**

واستناداً على ما سبق من نتائج الدراسة الحالية، التطورات التنموية؛ يأتي هذا التصور المقترح، والتي تقدمها الدراسة في محاولة لتطوير مهارات إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية، بما ينسجم مع التطورات الحديثة للتعليم، وضمن إطار عمل إجرائي معتمدة في بناء هذا التصور نتائج الدراسة الحالية النظرية والميدانية.

**مكونات التصور المقترح:**

- أولاً: أهداف التصور المقترح
- ثانياً: مبررات التصور المقترح
- ثالثاً: أسس بناء التصور المقترح
- رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح
- خامساً: مراحل تنفيذ التصور
- سادساً: صعوبات تطبيق التصور المقترح وسبل علاجها

**أولاً: أهداف التصور المقترح**

- الهدف الرئيس؛ يهدف التصور المقترح إلى تطوير مهارات إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية والذي يتفرع منه الأهداف التالية:
- نقل المعرفة من النظرية للتطبيق في تطوير مهارات إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية.
- إبراز أهمية تطوير مهارات إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية؛ لما يحقق التطوير المهني لهم.
- تطوير مهارات إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية بما يخدم التطورات الحديثة للتعليم.
- تسليط الضوء على إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية؛ لمواكبة مستجدات العصر.
- الاستفادة العلمية في تحديد المتطلبات في تطبيق إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية.
- استفادة صانعي القرار في التعليم العام بجمهورية مصر العربية وإدارات التعليم من التصور المقترح؛ بما يخدم العملية التعليمية وفق أسس الإدارة الحديثة.
- تقديم الفائدة للباحثين في مراجعة وتطوير إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية، وما يحققه من تطوير لمهاراتهم المهنية.
- تحسين مخرجات التعليم؛ بتحسين الممارسات الخاصة بإدارة العملية التعليمية الحديثة.
- نشر قيمة وثقافة إدارة المنصات الرقمية التعليمية.

### ثالثاً: أسس بناء التصور المقترح

- ويقصد بالأسس والمرتكزات والمقومات الأساسية التي يُبنى عليها التصور المقترح؛ وتتكون مما يلي:
- الأساس العلمي؛ حيث يركز على التوجه العالمي نحو التطوير والتنافسية، وسعي المؤسسات التربوية والتعليمية إلى تحسين وتطوير ممارسات ومهارات منسوبيها، ليكونوا أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق التميز.
  - الأساس المعرفي؛ وذلك من خلال اختيار المعارف المناسبة؛ والتي تلبي احتياجات قائد المستقبل، المتوافقة مع التطورات التربوية، وإدراكها والقدرة على التعمق فيها.
  - الأساس الشمولي؛ وهو تكامل الجهات والأفراد لبيان أهمية إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية ومدى أهميتها للعملية التعليمية.
  - الأساس التنموي والمستدام؛ بالعمل الدائم والمستمر من خلال التأهيل والتدريب المهني ومعرفة نقاط القوة والضعف ونوع الاحتياجات التدريبية.

### رابعاً: مبررات التصور المقترح

- وتتمثل بالتعرف على دواعي تبني التصور المقترح في تطوير إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية على ضوء متطلبات إدارة المنصات الرقمية التعليمية وتشمل ما يلي:
- أهمية الحاجة لتطوير إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية لرفع مستوى مخرجات التعليم العام وتحقيق حاجات الطلاب وكذلك ترشيد النفقات التعليمية.
  - نتائج الدراسة والتي أظهرت مستوى مرتفع من واقع إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية في العملية التعليمية.
  - الاتجاه المحلي والعالمي لتنمية مهارات الطلاب والمعلمين والمديرين، وتطوير الأداء المهني وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية للتعليم.

### خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

إن تطبيق التصور المقترح بكفاءة وفعالية وبدرجة عالية من الجودة يستلزم رصد عدد من المتطلبات والتي نتجت عن الدراسة الحالية على النحو التالي:

متطلبات تنظيمية

١. برامج توعوية لأعضاء المجتمع المدرسي بأهمية إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية وذلك لتحقيق التوجهات العالمية الحديثة التي تعتمد على ربط الطلاب بسوق العمل وضرورة التحاقهم بكورسات تخصصية تخدم مستقبلهم المهني.
٢. خطة عمل زمنية وإجرائية لتطبيق مراحل التصور المقترح.
٣. تقديم البرامج التدريبية المستمرة للقادة التربويين بما يحقق نجاح التصور المقترح.
٤. عقد الشراكة المجتمعية والمؤسسية ذات العلاقة بتطبيق التصور المقترح.
٥. بناء قنوات تواصل مفتوحة تخدم القادة التربويين سواء مع الجهات الخارجية للمدرسة مثل أولياء الأمور وكذلك الجهات المهتمة بتأهيل الطلاب بجانب التعليم النظامي، أو داخليا مع معلمي ومديري المدارس.
٦. عقد شراكات بين وزارة التعليم والقطاع الخاص والجهات ذات العلاقة، في سبيل التدريب وتصميم البرامج والمنصات الرقمية.

### متطلبات بشرية

١. استقطاب الخبراء والكوادر البشرية المؤهلة في الميدان لتكوين اللجان والاستفادة منهم في تطبيق التصور المقترح.

٢. قيادات مدرسية وإشرافية مؤهلة للقيام بإدارة المنصات الرقمية بصورة موضوعية وأكثر فاعلية.
  ٣. تشجيع المبدعين من المعلمين لإدارة المنصات الرقمية، والاستفادة منهم، من خلال نظام عمل مرن.
- متطلبات مادية**
١. تهيئة البنية التحتية والتقنية لتطبيق التصور المقترح بشكل المطلوب.
  ٢. بناء نظام للتغذية الراجعة للاستفادة من آراء المستفيدين والمعلمين والمديرين.
  ٣. توفير الأدلة والأنظمة الإجرائية لشرح عمل المنصات الرقمية التعليمية وقياس المخرجات التعليمية.
  ٤. تنشيط العلاقات الخارجية مع مؤسسات المجتمع المحلي، والتعليم العالي بما يحقق التدريب والتأهيل المستمر في جميع القطاعات.
- متطلبات مالية**
١. توفير إمكانيات وموارد مالية لازمة من قبل القيادات العليا وذلك لإدارة المنصات الرقمية بما يضمن الاستمرار في تحقيق التصور.

### سادساً: مراحل التصور المقترح

تتمثل مراحل التصور المقترح من ثلاث مراحل وهي كما يلي:

- مرحلة التخطيط؛ مرحلة يتم البناء للأدوات وتحكيمها.
- مرحلة التنفيذ؛ مرحلة يتم تنفيذ الميداني للأدوات أو وضعها موضع التطبيق.
- مرحلة التقييم والتعميم



شكل (٣) مراحل التصور المقترح

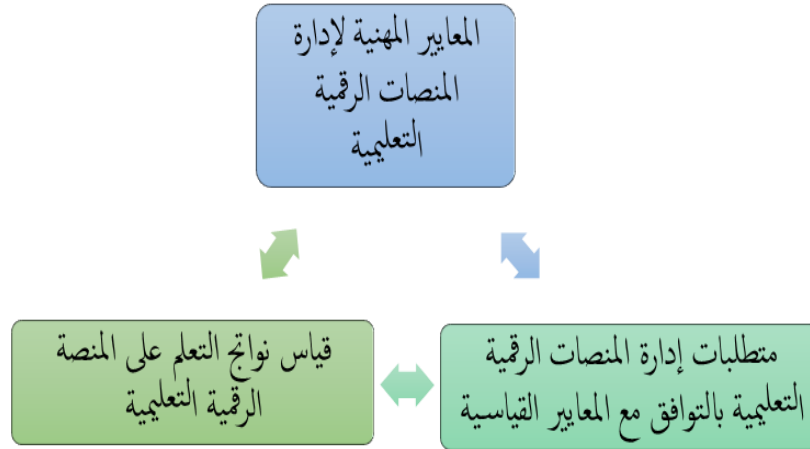
من إعداد الباحث  
المرحلة الأولى: التخطيط

- اقناع القيادات في مختلف المستويات القيادية في وزارة التعليم وإدارات التعليم في المناطق، بأهمية المنصات الرقمية وطرق إدارتها بفاعلية، وما يحقق نقاط القوة والضعف لممارسات الإدارة في مختلف أنواع التعليم (الحضوري-عن بعد).
- تشكيل لجنة مركزية على مستوى وزارة التعليم بإشراف وزارة التربية والتعليم والجهات المعنية، وعدد من الخبراء في التعليم الإلكتروني وعدد من شركات القطاع الخاص المختصة بالبرمجة والمنصات التعليمية.
- تصميم منصة رقمية تعليمية متكاملة حيث أن منصة التعليم الإلكتروني بوزارة التربية والتعليم، وكذلك المنصة الخاصة الموجودة بالوزارة لا تتيح الإدارة الكاملة للمنصة من قبل المعلمين أو مديري المدارس.

- تهيئة مختلف قيادات وموظفي إدارات التعليم وشاغلي الوظائف التعليمية (مشرقيين- مدراء- معلمين) لتطبيق التصور المقترح.
- نشر ثقافة الإدارة للمنصات الرقمية التعليمية، والآثار المرتبطة عليها في تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- تطوير الأنظمة واللوائح والأدلة الملائمة التي تيسر التعامل مع المنصات الرقمية التعليمية ونشر ثقافتها.
- وضع دليل تنظيمي وإجرائي يبين كيفية التعامل وإدارتها والمعايير والمؤشرات اللازمة لإدارة المنصات الرقمية التعليمية.
- وضع خطة متابعة لتطبيق التصور وتقويمه؛ من خلال زيادة دور مركز التطوير التكنولوجي لمتابعة كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة، وتحديد المعايير والمؤشرات اللازم لنجاح التنفيذ، وأهم المشاكل والحلول المقترحة.

المرحلة الثانية: التنفيذ

وتعني تنفيذ ما تم التخطيط له من أدوات ومعايير ومؤشرات لتقييم أداء القادة التربويين في إدارة المنصات الرقمية التعليمية، وتعتمد هذه المرحلة بناءً على الأدبيات النظرية للدراسة والجزء الميداني، على ثلاثة محاور رئيسة للتنفيذ والإجراءات اللازم تنفيذها في كل آليه مقترحة وتشمل ما يلي:



شكل (٥) محاور التنفيذ

تبدأ مرحلة التطبيق للأدوات أدناه على النحو التالي:  
١- بطاقة وصف لإدارة المنصات الرقمية

### بطاقة وصف إدارة المنصات الرقمية التعليمية

الشكل (٣-٣): التصور المقترح لبطاقة وصف إدارة المنصات الرقمية التعليمية

شركاء التنفيذ: مركز التطوير التكنولوجي - مدير المدرسة - معلمين	
مجالات التنفيذ: المعرفة المهنية - الممارسة المهنية	
الفئة المستهدفة: طلاب	
معايير العمل والتنفيذ	
<p>تكوين لجنة من الخبراء والمدراء والمشرفين والمعلمين من إدارة التعليم المختارة لتطبيق التصور المقترح لإعداد خطة العمل على المنصة الرقمية ومراعاة تنظيم المحتوى والأنشطة والواجبات والتقييمات البنائية والنهائية</p> <p>توزيع مهام العمل على فريق عمل اللجنة، ووضع خطة زمنية لتنفيذ العمل على المنصة الرقمية التعليمية.</p> <p>وضع الأهداف التعليمية العامة والخاصة وتوزيع عناصر المحتوى والأنشطة التفاعلية.</p> <p>إضافة الواجبات والمهام والتقييمات.</p> <p>إتاحة أدوات المتابعة مثل استعراض تقدم الطلاب ودرجاتهم والزمن المستغرق لانتهاء العنصر التعليمي.</p> <p>إضافة المعلمين والصلاحيات المخصصة لهم، وكذلك إضافة الطلاب على الكورسات المطلوبة والتي تتناسب معهم.</p> <p>إضافة أدوات النقاش والتواصل والمشاركة والتفاعل.</p> <p>ربط المحتوى التعليمي بالمهارات الحياتية المطلوبة لسوق العمل.</p> <p>إصدار دليل إجرائي يصف ويشرح كل التفاصيل الخاصة بالدخول على المنصة الرقمية التعليمية والبدائل المحتملة.</p> <p>تدريب المشغلين (مدير-معلم) على إدارة المنصة الرقمية حسب الدليل الإجرائي المعد.</p> <p>أخذ التراخيص النظامية لاعتماد المنصة الرقمية التعليمية قبل تطبيقها.</p> <p>وضع آلية قوية للمتابعة والتقييم.</p> <p>تطبيق البطاقة بشكل تدريجي على عينة المعلمين الذين سيقومون بإدارة المنصة الرقمية.</p>	<p>الإلمام بالمهارات اللغوية والكمية والرقمية-المهارات الأكاديمية-التخصصية- المعرفة بالمعلمين- التخطيط-تنفيذ عمليات التعلم والتعليم-تقويم التعليم-بيئة التعلم</p>

- يتم تنفيذ هذه الأدوات بالتزامن للحكم على الأداء العام للمعلم على عينة تجريبية ثم يتم توسيع العينة.
  - يُشعر المعلمون بالمنهجية الجديدة لإدارة المنصات الرقمية التعليمية.
  - تكون مدة التنفيذ من بداية العام حتى نهايته بهدف تطوير أداء المعلم.
  - عقد اجتماعات دورية لتعديل انحرافات التنفيذ أثناء مرحلة التصور.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين أثناء عملية التقييم وبعدها.
- المرحلة الثالثة: التقويم والتعميم
- تعتبر مرحلة تقويم التصور من أهم المراحل لعملية التحسين والتطوير المستمر من خلال ردم الفجوات التي ستظهر وهي كما يلي:
- تكوين لجنة من الخبراء والمدراء والمشرفين والمعلمين من إدارة التعليم المختارة لتطبيق التصور المقترح، لرصد تطبيق التصور المقترح.
  - مشاركة المستفيدين والمنفذين للتصوير في تقييم التصور، في جميع الجوانب سواء من الجانب العملي أو المالي، أو التقني، والزمني.

- عقد لقاءات تربوية دورية لأعضاء اللجنة وأصحاب العلاقة على ما تم إنجازه.
- متابعة الخطة الزمنية المقترحة للتنفيذ، مع كتابة أسباب عدم التنفيذ والشواهد اللازمة لذلك.
- تقديم تقارير دورية حول ما تم إنجازه، ورفعها للجنة.
- تحليل كافة التقارير المرفوعة حول تنفيذ التصور المقترح.
- كتابة التقرير النهائي للتصور المقترح، مع وضع الحلول المقترحة والبدائل للمشاكل سواء كانت فنية أو الكترونية أو حتى إدارية.
- عمل التحسينات اللازمة للتصور المقترح.
- إعادة تطبيقه مرة أخرى قبل تعميمه على الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية.
- تعميم التصور المقترح على جميع طلاب المدارس في جمهورية مصر العربية، بعد الاعتمادات الضرورية والتحسينات النهائية للتصور.

### سابعاً: صعوبات تطبيق التصور المقترح وسبل علاجها

- غياب التشريعات من صناع القرار والتي تخدم تطبيق التصور المقترح، ويمكن التغلب عليها بسن السياسات والتشريعات من جهات الاختصاص، بما يضمن تقييم أداء القائد التربوي لإدارة المنصات الرقمية التعليمية.
- ضعف تأهيل القيادات (المشرف/ة-مدير/ة) على إدارة المنصات الرقمية التعليمية، وفق البطاقة المقترحة، ويتم التغلب عليها من خلال تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطبيق إدارة القائد التربوي المنصات الرقمية التعليمية وفق الآليات المقترحة، مع مراعاة مناسبتها لاحتياجاتهم التقنية والمعرفية.
- مقاومة التغيير من قبل المعلمين فيما يتعلق بتطبيق أنظمة وتوجهات تعليمية جديدة ومبتكرة، ويمكن الحد من ذلك من خلال نشر ثقافة التقييم للتطوير والتحسين المستمر، وتشجيع المبدعين والمتميزين.
- ضعف التمويل المناسب لإدارات التعليم، ويمكن التغلب عليها بزيادة المخصصات المالية فيما يخدم تطوير أداء القادة التربويين لإدارة المنصات الرقمية التعليمية.
- غياب التكامل بين الجهات المسؤولة عن تطوير أداء القادة التربويين لإدارة المنصات الرقمية التعليمية، ويمكن التغلب عليها من خلال تكامل وتوحيد الجهود بين وزارة التعليم ومركز التطوير التكنولوجي وهيئة التعليم والتدريب بما يضمن انسجام وتوافق المهام.
- محدودية توظيف مدراء التعليم للصلاحيات الممنوحة لهم في سياق تنفيذي يخدم التصور، ويتطلب تشجيع وزارة التعليم على توظيف الصلاحيات الممنوحة وصناعة القرار، وتشجيع المبادرات لخدمة تطوير أنظمة التعليم

### الخاتمة:

من خلال ما استعرضه الباحث من أدبيات ودراسات سابقة في الإطار النظري ودعمه له بالجانب التطبيقي من خلال عمل مقابلات على حدة مع القادة التربويين الذين قاموا بإدارة منصة سيسكو أكاديمي وما استنتجه من تحليل لعينة البحث والتي استخدم فيها أداة المقابلة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تساعده في دراسة المشكلة البحثية ومعرفة واقع إدارة القائد التربوي لإدارة المنصات الرقمية التعليمية ومنها:-

- أن هناك فعالية في إدارة القائد التربوي للمنصات الرقمية التعليمية في حالة توافر بعض الشروط الهامة لها وهي التي ميزت المنصة الرقمية لسيسكو أكاديمي حيث توفر شهادات معتمدة دولياً، بالإضافة إلى وجود

مكان مخصص لتلاقي أصحاب العمل والمواهب المتميزة التي درست على المنصة.

- كذلك اتضح للباحث أن هناك تأثير إيجابي للتعلم عبر المنصة سواء للمدرسين أو الطلاب وخاصة أن هناك لوحات مخصصة توضح مدى تقدم الطلاب والدرجات التي حصل عليها.
- ضرورة وجود متابعة فاعلة ومستمرة سواء من مركز التطوير التكنولوجي أو من القادة التربويين.
- كذلك توجد الكثير من المعوقات منها عدم وجود حوافز مادية وخاصة أن هذا العمل إضافي ويمثل عبء على القادة التربويين، كذلك حاجة القادة التربويين للتدريب والتطوير المستمر حتى يستطيعوا مجاراة تقدم الطلاب.
- كما أن هناك حاجة لوجود دعم تشريعي ينظم العمل على المنصات الرقمية التعليمية.

وفي النهاية هناك محاولات جادة وطموحة من كافة العاملين في المجال التربوي إلى رفعة الطلاب وتجهيزهم لعلوم المستقبل وخاصة الرقمية منها، وهو ما اتضح في عدد الطلاب المتدربين على المنصة بالرغم من أن هذا العمل تطوعي بالنسبة للقادة التربويين، وهناك الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد من كافة العاملين بالإدارات المختلفة وفق أسس الإدارة الحديثة التي تضمن التطوير الدائم والمستدام للموارد الرقمية بما يصب في مصلحة الطالب والمجتمع والوطن وفق رؤية جمهورية مصر العربية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ وخاصة في ظل هذا العصر المتسارع والذي يتميز بمتغيراته السريعة والمتلاحقة على كافة الجوانب وفي كافة الأصعدة لذي يجب بناء قدرات ومهارات المورد البشري، وحسن الاستثمار في الطلاب بما يتواءم مع هذه المتغيرات وبما يضمن حسن الأداء في العمل لتحقيق أعلى درجات الجودة والتنافسية في التعليم.





## المراجع

١. الحميدة، رائد نصر ضامن (٢٠٢١)، دور القيادة التربوية الفاعلة في متابعة التحصيل الدراسي لطلبة الصفوف الأساسية من خلال منصات التعليم الإلكتروني، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، ع، ص. ص ١-٧٣.
٢. الرشدي، سارة بنت محمد مرزوق (٢٠٢٢)، ممارسة القيادة الإلكترونية في منصة التعليم الافتراضي "مدرستي" من وجهة نظر مديرات المدارس بقطاع نفي، المجلة السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - جستن، ع، ص. ص ٢٥-٤٦.
٣. السبيعي، خالد صالح، الشهري، فاطمة عبدالله (٢٠١٩)، واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها. المجلة التربوية، ع، ص. ص ٥٩-٩٨.
٤. الشهري، عجلان بن محمد (٢٠١٨) القيادة الإلكترونية - منهج عملي مقترح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٢، ع، ص. ص ٣٩-٦٧.
٥. العشماوي (٢٠٢١)، القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع، ص. ص ٥٢٤-٥٦٦.
٦. القناوي، دانية نايف محسن (٢٠٢٢)، دور القيادة المدرسية في تحقيق المواطنة الرقمية لطلاب المرحلة الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٣٠، ع، ص. ص ٢٩١-٣٢٢.
٧. آل سعود، عبد العزيز عبد الرحمن (٢٠١٨)، العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع، ص. ص ٢٠٥-٢٦٢.
٨. عزمي، نبيل جاد وآخرون (٢٠١٤): فاعلية بيئة تعلم إلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي لحل مشكلات صيانة شبكات الحاسب لدى طلاب تكنولوجيا التعليم. تكنولوجيا التربية - دراسات وبحوث. الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية. ص. ص ٢٣٥-٢٧٩
٩. علي، عبيد أحمد محمد (٢٠٢٢)، تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع، ص. ص ١٦٦، ج ٢، ص. ص ١٩٨-٣٠٥.
١٠. عوض الله، حنان أحمد (٢٠٢٢)، دور أنماط القيادة التربوية في قيادة التحول الرقمي في المدارس الخاصة في عمان: وجهات نظر الإداريين، رسالة ماجستير محكمة، جامعة الشرق الأوسط - كلية العلوم التربوية، الأردن.
١١. محمود، إيناس أحمد فتحي (٢٠٢٢)، قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س، ع، ص. ص ٢١٣-٣٣١.

12. Babbie, Earl (2014). *The Basics of Social Research* (6th ed.). Belmont, California: Wadsworth Cengage. pp. 303–04. ISBN 9781133594147. OCLC 824081715
13. Creswell, John (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage.
14. Given, L. M., ed. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications.
15. Jordan, Katy, and Weller, Martin. (2018) "Academics and Social Networking Sites: Benefits, Problems and Tensions in Professional Engagement with Online Networking" *Journal of Interactive Media in Education* 2018 (1): 1-9.
16. Knight, Charles G., and Kaye, Linda K. (2016) "To tweet or not to tweet? 'A comparison of academics' and students' usage of twitter in academic contexts" *Innovations in Education and Teaching International* 53 (2): 145– 155. <https://doi.org/10.1080/14703297.2014.928229>.
17. Mishra, P., Henriksen, D., Boltz, L. O., & Richardson, C. (2016). E-leadership and teacher development using ICT. In R. Huang, Kinshuk, & J. K. Price (Eds.), *ICT in education in global context: Comparative reports of innovations in K-12 education* (pp. 249–266). Berlin, Germany: Springer.
18. Nosalska, Katarzyna, and Mazurek, Grzegorz. (2019) "Marketing principles for Industry 4.0—a conceptual framework" *Engineering Management in Production and Services*, 11.(٣)
19. Parra, Carlos M., Gupta, Manjul, and Mikalef, Patrick. (2021) "Information and communication technologies (ICT)-enabled severe moral communities and how the (Covid19) pandemic might bring new ones" *International Journal of Information Management* 57: 102271. <https://doi.org/10.1016/j.jinfor.2020.102271>
20. Saldana, Johnny (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage. ISBN 978-1446247372.
21. Valle, I. (2015). Emergent leadership: is e-leadership importance in the quality of virtual education? *RIED. Revista Iberoamericana de educación a Distancia*, volumen 18, nº 1, pp. 25-44.
22. William Y. Chang, Hosame Abu-Amara, Jessica Feng Sanford (15 November 2013). *Transforming Enterprise Cloud Services*. London: Springer, 2013. p. 55-56. ISBN 9789048198467