



## The Role of Primary School Principals in Teachers' Professional Development in Light of the Digital Transformation

Abbas Al-Qrede Mohammed Al-Shamrani \*

[Abbasqrede7@gmail.com](mailto:Abbasqrede7@gmail.com)

### Abstract

This study explored the role of primary school principals in fostering teachers' professional development amid digital transformation, focusing on both their contributions and the challenges they encounter. Using a descriptive methodology, the researcher surveyed 104 principals in Al-Makhwah Governorate through a 24-item questionnaire organized into four thematic areas. Findings revealed that principals played a moderate role in creating a supportive environment, facilitating digital professional growth, providing technological infrastructure, and assessing the effectiveness of development programs. However, the study highlighted that the obstacles principals face in advancing digital professional development are significantly high.

**Keywords:** School Principals, Professional Development, Teacher Development, Digital Transformation, Primary Schools.

---

\* PhD scholar in Educational Administration and Supervision, Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Khalid University, Saudi Arabia.

Cite this article as: Al-Shamrani, A. A. M. (2025) **The Role of Primary School Principals in Teachers' Professional Development in Light of the Digital Transformation**, *Journal of Arts*, 13(3), 78 -118. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i3.2782>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي

عباس القريني محمد الشمراي\*

[Abbasqrede7@gmail.com](mailto:Abbasqrede7@gmail.com)

### ملخص

هدف البحث إلى التعرف على دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي، والتحديات التي تواجههم في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة مكونة من (24) عبارة، مقسمة إلى أربعة محاور، على عينة مكونة من (104) من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المخوأة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة، وجاء دور مديري المدارس في دعم بيئة التنمية المهنية الرقمية بدرجة متوسطة، وأما دور مديري المدارس في توفير البنية التحتية التكنولوجية فقد جاء بدرجة متوسطة، ودور مديري المدارس في تقييم أثر برامج التنمية المهنية جاء بدرجة متوسطة، كما توصل البحث إلى أن التحديات التي تواجه مديري المدارس في تعزيز التنمية المهنية الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، التنمية المهنية، تنمية المعلمين، التحول الرقمي، المدارس الابتدائية.

\* طالب دكتوراه في الإدارة والإشراف التربوي، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية..

للاقتباس: الشمراي، ع. ا. م. (2025). دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي ، مجلة الآداب، 13 (3)، 78-118. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i3.2782>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

بدأ القرن الحادي والعشرين بتغيرات جذرية درجت بين ثناياها العديد من المعطيات أهمها تعاظم أهمية التكنولوجيا الرقمية، مما ساهم بظهور التحول الرقمي كأحد التوجهات العالمية التي تسعى عموم الدول إلى تحقيقه للاستفادة من معطيات ثورة الاتصالات كونها أسرع وأنجح أدوات الحصول على المعرفة وإنتاجها، ونتج عن ذلك اختلاف مهارات العمل المطلوبة للمعلم بشكل خاص، فقد كان المعلم يحتاج إلى مهارات الشرح، والإلقاء، ووضع الاختبارات التحصيلية، والصرامة في ضبط الفصل، أما اليوم فالمعلم يحتاج إلى مهارات العمل الجماعي، وحل المشكلات، والتفكير الابتكاري، والتعامل مع الأجهزة الذكية بمختلف أنواعها وأشكالها؛ لأن دور المعلم تغير من المحاضر والملقن إلى الموجه التعليمي والمشرف التربوي.

فالتطور التكنولوجي يتطلب وجود معلم قادر على القيام بالممارسة التعليمية التي يستخدم فيها التكنولوجيا بفعالية متمثلة في التعلم الرقمي بكل أشكاله وأنواعه مثل التعلم التكييفي، التلعيب، تقنيات الفصول التفاعلية، الكتب الإلكترونية، والتعلم النقال مثل الهواتف وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والواقع الافتراضي، والواقع المعزز (Davis, 2019).

وبعد هذه التطورات أصبحت التنمية المهنية للمعلم وفق أحدث الطرق ضرورة ملحة؛ لتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي فرضتها التطورات العلمية والتكنولوجية، فالمعلم لا يستطيع أن يكمل حياته المهنية معتمداً على ما اكتسبه من معارف ومهارات في إعدادة قبل مزاولة المهنة (ميخائيل، 2021).

ويري خليل (2020) أنه لا يمكن أن تتحقق الأهداف التربوية المرجوة للنظام التربوي إلا بوجود معلم مؤهل مهنيًا وأكاديمياً حتى يتمكن من القيام بتنشئة تلاميذه، ولا يتم ذلك إلا بعد إخضاع المعلم لبرامج التنمية المهنية والدورات التدريبية التي تؤدي إلى إعدادة علمياً ومهنيًا وفق خطط وطرائق وإستراتيجية تربوية حديثة.

ويذكر عثمان (2017) أن التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة تعد أهم الوسائل التي تكسب المعلم مهارات فعالة من خلال اكتساب المعلومات الجديدة ذات الصلة بتخصصه وتوفر له الفرصة لتطوير المهارات اللازمة للتعليم والتعلم بالإضافة إلى تحسين الأداء ومن ثم الارتقاء بمستوى المؤسسة التعليمية.

كما تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي للمعرفة كأحد الموضوعات الحيوية التي توجب إعادة النظر في مجمل النظام التعليمي في ضوءها، وإحلال معظم وظائف الخدمات والتكنولوجيا المتقدمة محل الوظائف الروتينية والوظائف ذات المهارات المتدنية بالإدارات التعليمية والمدارس، وإحلال التكنولوجيا في جميع المستويات التنظيمية بالعملية التعليمية وفي كافة أنشطتها وخدماتها المتنوعة.

ويرتبط مفهوم التحول الرقمي بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والعمليات الإدارية التابعة لها، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية من جهة، ومن جهة أخرى ارتبطت بزيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات كافة بصورة إلكترونية لزيادة قدرة المؤسسة التعليمية على المنافسة؛ وذلك من أجل الاستجابة لتغيرات البيئة والسوق العالميين وتحقيق التميز (عبد السلام، 2018).

وفهم من ذلك، أن نجاح التقنية في المؤسسات التعليمية يرتبط بالاهتمام بالعناصر المؤثرة في تقديم الخدمات مثل تطوير التقنية، والاهتمام بالموارد البشرية التي هي أساس تحسين مستوى الخدمات من خلال تدريب الأفراد وإكسابهم المهارات المختلفة في إطار الاستثمار الأمثل لرقمنة وتقنية المعلومات، بالإضافة إلى القيادة الفعالة وهي بمثابة العنصر الثالث الفعال؛ والذي إذا لم يراع تحسينه فإن تطبيق التقنية قد يصبح زيادة في العبء على العمل اليديوي (الألفي، 2019).

ونظراً لما للقيادة من أهمية في المجالات المختلفة، فقد حظيت باهتمام كثير من العلماء والمفكرين والباحثين منذ أقدم العصور، حيث تم وضع عدد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة، بدءاً من نظرية السمات والرجل العظيم، مروراً



بالنظريات السلوكية والموقفية، وحتى النظريات الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين، والتي أطلق عليها نظريات القيادة الجديدة (رشوان، 2010، 127).

وتعتبر القيادة المدرسية الجهة التنفيذية المسؤولة عن تطبيق سياسات التعليم وخططه وعن توجيه واستغلال الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة، وعلى قدر نجاح القيادة المدرسية تتحدد -وبدرجة كبيرة- كفاءة النظام التعليمي وفعالته، ولذلك حظيت موضوعات التنمية المهنية باهتمام وعناية العلماء والباحثين، وأثروا هذا الميدان بالبحوث والدراسات، وفي العصر الحديث اتسع مفهوم القيادة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني (الشاذلي، وماهر، 2021).

ويُعدّ مدير المدرسة أحد المحاور الأساسية في دعم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، حيث يضطلع بدور قيادي في توفير بيئة تعليمية محفزة تُمكن المعلمين من تطوير مهاراتهم وأدائهم داخل الصف وخارجه، حيث إن القيادة المدرسية الفعالة تُعزز من فرص التعلم المهني المستمر من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة، وتشجيع العمل التعاوني بين المعلمين، وتقديم التغذية الراجعة البناءة التي تُسهم في رفع مستوى الأداء التعليمي، كما أن دعم المديرين للمعلمين في تخطيط وتحليل الدروس ومتابعة تطبيق الإستراتيجيات الحديثة له أثر واضح في تحسين جودة التعليم (القحطاني، 2018).

وفي المملكة العربية السعودية، تأتي رؤية 2030 لتؤكد على أهمية التحول الرقمي في تحقيق التميز التعليمي، حيث تم إطلاق العديد من المبادرات الهادفة إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية في المدارس، وتطوير المناهج الدراسية لتواكب التطورات التكنولوجية، وتمكين المعلمين من خلال برامج تدريبية متخصصة (وزارة التعليم السعودية، 2023)، ومع ذلك، فإن نجاح هذه المبادرات يتوقف إلى حد كبير على وجود قيادات تعليمية قادرة على تبني أساليب مبتكرة لتعزيز التنمية المهنية للمعلمين، وتمكينهم من توظيف التقنيات الرقمية بفاعلية في العملية التعليمية.

وبناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث إلى استكشاف دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي، الذي يعد أحد أبرز توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتطوير التعليم  
مشكلة البحث:

يعد التعليم من أهم المجالات التي تخدمها الدراسات والخطط التطويرية في المملكة العربية السعودية حيث يشهد التعليم اليوم في إطار رؤية المملكة 2030 خططاً للتحول الرقمي لمختلف المؤسسات العامة والخاصة في جميع القطاعات، لما يوفره من سبل للتغلب على المعوقات التي يواجهها التعليم، وحثية إعادة النظر في كيفية تطبيق العملية التعليمية وتطويرها وحل مشكلاتها وإدارتها والإشراف عليها بشكل فعال من خلال التحول الرقمي للتعليم (الشمراي، 2019، ص119؛ المغربي، 2024).

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 لتعزيز التحول الرقمي في قطاع التعليم، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه المؤسسات التعليمية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن العديد من المعلمين في المملكة لا يزالون يعانون من نقص في المهارات الرقمية اللازمة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، مما يؤثر سلبيًا على جودة العملية التعليمية (القحطاني، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أجراها العتيبي والمفز (2021) أن القيادات التعليمية في العديد من المدارس تفتقر إلى الإستراتيجيات الفاعلة لتعزيز الابتكار ودعم التنمية المهنية للمعلمين في البيئات الرقمية.

من ناحية أخرى، تشير الأدبيات العالمية إلى أن التحول الرقمي في التعليم يتطلب قيادات قادرة على تبني أساليب إدارية مبتكرة، وتوفير بيئة داعمة للتعلم المستمر، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية (Fullan, 2020; Ahmed, 2025).



ومع ذلك، فإن دراسة أجراها (Schleicher, 2019) أشارت إلى أن العديد من الأنظمة التعليمية حول العالم، بما في ذلك بعض الدول العربية، تواجه صعوبات في تطبيق نماذج التحول الرقمي للتعليم بسبب نقص التدريب المتخصص للقيادات التعليمية، وعدم توفر البنية التحتية التكنولوجية الكافية، وغياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.

وفي السياق المحلي، أظهرت دراسة أجرتها وزارة التعليم السعودية (2023) أن 60% من المعلمين في المملكة يشعرون بأنهم غير مستعدين بشكل كافٍ لاستخدام التقنيات الرقمية في التدريس، وأن 45% من القيادات التعليمية لا يمتلكون المهارات اللازمة لقيادة التغيير في البيئات الرقمية. وهذه الفجوة بين التطلعات الإستراتيجية لرؤية 2030 والواقع الحالي تُعد مشكلة بحثية تحتاج إلى دراسة متعمقة لتحديد العوائق التي تحول دون تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟
- 2- ما دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟
- 3- ما دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟
- 4- ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟

أهداف البحث:

يحاول البحث الحالي التعرف على:

- 1- دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.
- 2- دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.
- 3- دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.
- 4- التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.

أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى أهمية نظرية (علمية) وأهمية تطبيقية (عملية)، وذلك كما يلي:

الأهمية النظرية:

- يُسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بدور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.
- يوضح البحث العلاقة بين القيادة المدرسية الرقمية وفعالية برامج التنمية المهنية للمعلمين.
- يعزز الفهم النظري لكيفية توظيف أدوات وتقنيات التحول الرقمي في تطوير الأداء المهني للمعلمين.
- يضيف البحث بُعداً معرفياً جديداً حول ممارسات القيادة الرقمية في سياق التعليم العام.



- يتوافق البحث مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على تطوير التعليم والتحول الرقمي، مما يجعله مساهمة نظرية معاصرة.  
الأهمية التطبيقية:
- يقدم البحث توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها مديرو المدارس الابتدائية في دعم التنمية المهنية للمعلمين باستخدام التقنيات الحديثة.
- يساعد في تطوير إستراتيجيات القيادة الرقمية التي تسهم في رفع كفاءة المعلمين في استخدام الأدوات الرقمية داخل البيئة الصفية.
- يوفر إطارًا عمليًا لتصميم برامج تدريبية فعالة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وفق متطلبات التحول الرقمي.
- يدعم صناع القرار في وزارة التعليم في وضع سياسات وخطط لتعزيز أدوار القيادة المدرسية في مجال التنمية المهنية الرقمية.
- يسهم في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية من خلال تمكين المعلمين من مواكبة التطورات التقنية الحديثة.

#### حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الحدود التالية:

##### الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على دراسة دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.

##### الحدود البشرية:

يقتصر تطبيق البحث على مديري المدارس الابتدائية في محافظة المخوة العاملين خلال العام الدراسي 1445-1446هـ.

##### الحدود المكانية:

يتم تطبيق البحث على المدارس الابتدائية التابعة لإدارة التعليم في محافظة المخوة.

##### الحدود الزمانية:

يتم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي 1445-1446هـ.

#### مصطلحات البحث

##### التحول الرقمي

تشير العالول إلى أن عملية التحول الرقمي في التعليم بشكل عام يمكن تعريفها على أنها عملية التخلص من الطرق التقليدية لعملية التدريس واستخدام أحدث الصور والوسائل التي ظهرت مع تطور التكنولوجيا والتي تساعد الطالب على تفتح آفاق تفكيره وخضوعه للتعلم والتجربة. (العالول، 2021، ص4)

ويعرف الباحث التحول الرقمي للتعليم إجرائيًا في البحث الحالي بأنه انتقال العملية التعليمية من النمط التقليدي إلى نمط معتمد على الرقمنة والتكنولوجيا بشكل كامل بكل عناصرها، بحيث يتم التعليم والتعلم والتقويم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل في العملية التعليمية بكافة جوانبها التعليمية والإدارية في المملكة العربية السعودية.



## التنمية المهنية للمعلمين

عرفها كل من زينو وإسماعيل (2022، ص 86) بأنها " تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة عضو هيئة التدريس وإكسابه المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل، من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات".

ويعرفها الباحث إجرائيًا في البحث الحالي بأنها جميع الجهود والعمليات التي ينفذها مدير المدارس الابتدائية في محافظة المخوة خلال العام الدراسي 1445-1446هـ، والتي تهدف إلى رفع كفاءة المعلمين مهنيًا، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الرقمية والقيم الحديثة اللازمة لتحسين أدائهم التعليمي والتربوي، وذلك عبر سياسات وبرامج تدريبية وممارسات إشرافية متوافقة مع متطلبات التحول الرقمي.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## تمهيد

تشهد المنظومة التعليمية في العصر الحديث تحولات جوهرية متسارعة، فرضتها التغيرات التقنية المتلاحقة ومقتضيات التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة لا خيارًا. وفي ظل هذه المتغيرات، برزت أهمية التنمية المهنية للمعلمين كأداة رئيسة لضمان جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء التعليمي. ولما كان مدير المدرسة هو القائد التربوي الأول في الميدان، فإن دوره في دعم وتفعيل التنمية المهنية للمعلمين يُعد محوريًا، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يتطلب قيادة واعية قادرة على تبني التقنيات الحديثة وتوظيفها في تحسين العملية التعليمية.

وفي هذا السياق، يسعى هذا الإطار النظري إلى تسليط الضوء على المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلمين، إضافة إلى استعراض التحول الرقمي وأبعاده في البيئة التعليمية، وذلك كما يلي:

## المحور الأول التنمية المهنية للمعلمين

## مفهوم التنمية المهنية للمعلمين

تُعد التنمية المهنية للمعلمين أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية؛ لما لها من دور فاعل في رفع كفاءة المعلمين وتطوير أدائهم بما يواكب التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي. وقد تناولت العديد من الأدبيات التربوية مفهوم التنمية المهنية للمعلمين، ومن هذه التعريفات:

ما ذكره الدريج والجمال (2015، ص 71) بأنها "مجموعة الخبرات التعليمية والكفايات والمهارات التي يكتسبها الفرد والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته، وهي كل نشاط يزاوله الفرد، أو يتلقاه أو يشارك فيه، وتتجلى نتائجه بشكل إيجابي في اكتسابه لخبرة جديدة، أو تعديل سلوك، وتحديث خبرة سابقة لديه، وتطوير معارفه".

وعرّفها مصطفى وعبد النبي (2016، ص 50) بأنها "عمل مطور يهدف إلى تزويد الأفراد (المعلمين والمديرين) بقدر كبير من المعرفة والإبداع من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر، يمكنهم من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل، ويساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة، مما ينعكس على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب".

وعرّف عطوي (2016، ص 67) التنمية المهنية للمعلمين بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة المثمرة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات المعلمين وسلوكياتهم ومهاراتهم، وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية".



يتضح مما سبق أن التنمية المهنية للمعلمين تُعد عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تطوير كفاءاتهم المعرفية والمهارية والسلوكية، كما أنها لا تقتصر على برامج وقتية، بل تمثل نهجاً إستراتيجياً طويل الأمد يسعى إلى تمكين المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة عالية، ومواكبة التطورات التربوية، بما يساهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهدافه المنشودة.

#### أهمية التنمية المهنية للمعلمين

يعد النظر إلى إعداد المعلم على أنه مرحلة تنتهي بالحصول على المؤهل العلمي أو الدرجة التي تتيح له مواصلة مهنة التعليم، أمراً خاطئاً، حيث إن التنمية المهنية للمعلم هي مسار مهني مستمر ومتجدد، وقد أدرك العلماء منذ القدم أهمية إعداد المعلم، وتنبع أهمية التنمية المهنية للمعلم من عدة جوانب أشار دليور، وآخرون (2021) إلى أبرزها فيما يلي:

- التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من واقعنا، ومنها النمو المتسارع في المعرفة والفكر، والتقدم المذهل في الأساليب التقنية ونظم المعلومات.
  - التحول في فلسفة العلم وأهدافه، والإدراك المتزايد لأهمية الثروة البشرية بوصفها عنصراً أساسياً في عملية التنمية.
  - اتساع النظرة نحو بيئة الإنسان، حيث لم تعد مقصورة على الإطار المحلي فقط، بل امتدت لتشمل البعد العالمي.
  - إدراج التعليم ضمن إطار العمل المهني المنظم، ما يفرض ضرورة الإعداد المتقن والمستمر للعاملين في مهنة التعليم بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم، بالنظر إلى الأهمية الكبرى التي تمثلها هذه المهنة.
  - تعقد مهنة التعليم وتداخلها، إذ أصبحت تتطلب فهماً واسعاً لعدد من المبادئ التربوية والنفسية، مما يستلزم تنمية دائمة لمهارات المعلم.
  - التسارع المعرفي ومتطلبات العصر، حيث بات حجم المعرفة خارج أسوار المدرسة يفوق بكثير ما تحتويه داخلها، مما فرض الحاجة لتطوير المناهج بشكل دائم، وهذا بدوره يتطلب نوعية جديدة من المعلمين قادرين على التفاعل مع هذا الواقع المتغير.
- يتضح من ذلك أن التنمية المهنية للمعلمين تُعد ضرورة ملحة تفرضها طبيعة المهنة ومتغيرات العصر، إذ إن بقاء المعلم في دائرة التعلم والتطوير المستمر يعكس وعي المؤسسة التعليمية بأهمية الاستثمار في المورد البشري لضمان جودة المخرجات التعليمية. ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن التنمية المهنية ليست مجرد برامج تدريبية مؤقتة، بل هي عملية إستراتيجية طويلة المدى تساهم في رفع كفاءة المعلم، وتعزز من قدرته على التكيف مع المستجدات، وتدعم ممارساته التربوية بما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة.

#### أهداف التنمية المهنية للمعلمين

ينظر إلى التنمية المهنية على أنها وسيلة تساهم بشكل رئيس في تطوير القطاع التعليمي كأداة تطويرية للسلوكيات والقيم المهنية لدى جميع العاملين بالقطاع التعليمي، وهذا حدد لها أهدافاً ينبغي أن تسعى لتحقيقها في هذا القطاع. حيث حدد بلاندفورد (Blandford, 2020) أهداف التنمية المهنية في الآتي:

- تطوير أداء المعلمين في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
- متابعة الفكر التربوي المعاصر لتعزيز الممارسات الجيدة.
- زيادة معرفة القيادات في مجال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات.
- تعزيز أداء الأفراد وتصحيح الممارسات غير الفعالة.



- تجديد التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين.
- تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
- التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى.

يظهر من ذلك أن أهداف التنمية المهنية للمعلمين تُعد انعكاسًا واضحًا للحاجة المستمرة إلى الارتقاء بجودة العملية التعليمية، إذ تسهم في بناء بيئة تعليمية محفزة تقوم على تحسين الكفاءة وتفعيل أدوار المعلمين بما يتماشى مع متطلبات العصر. وبرز من خلال هذه الأهداف التركيز على الجوانب التطبيقية والمهنية التي تدعم المعلم في أداء أدواره التربوية بفعالية، إضافة إلى تعزيز العمل الجماعي والتفاعل البناء مع المجتمع التعليمي والمحلي. كما تعكس هذه الأهداف إدراكًا لأهمية مواكبة التحولات التقنية والتربوية بما يضمن تحسين المخرجات التعليمية ودعم ثقافة التعلم المستمر.

#### مجالات التنمية المهنية للمعلمين

تتنوع مجالات التنمية المهنية للمعلمين تبعاً لاحتياجاتهم المتجددة وطبيعة المتغيرات في الميدان التربوي، إذ لم تعد التنمية المهنية تقتصر على جانب معرفي أو مهاري واحد، بل أصبحت تشمل أبعاداً متعددة، وقد أشار البوق (2023) إلى أهم مجالات التنمية المهنية للمعلمين كما يلي:

- التطوير والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي التخصصي.
  - مجال العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي والتفاعل والتواصل في المواقف التعليمية.
  - مجال الأداء التدريسي واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور في إيصال المعلومة.
  - مجال البحث العلمي والإشراف الأكاديمي.
  - مجال التنمية والتطوير الذاتي والتقييم والتقويم الذاتي.
  - مجال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال التعليمي.
  - مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل التربوي.
  - مجالات تقييم وتقويم المتعلمين وتطبيق الحديث والمتطور في أساليب التقييم.
  - مجالات تصميم المناهج التعليمية وتطويرها وفق المستجدات المعاصرة في المعرفة والمعلومة
- تشير مجالات التنمية المهنية للمعلمين إلى مدى شمولية هذا المفهوم واتساعه ليغطي الجوانب المختلفة التي يحتاجها المعلم لممارسة دوره بفعالية في بيئة تعليمية متجددة. ويرى الباحث أن تنوع هذه المجالات يعكس وعياً متزايداً بأهمية إعداد المعلم إعداداً متكاملًا لا يقتصر على المعرفة التخصصية فقط، بل يشمل الجوانب التربوية والتقنية والبحثية والسلوكية، مما يساهم في تعزيز كفاءته المهنية والارتقاء بمستوى ممارساته التعليمية. كما أن هذا التنوع يفتح المجال أمام تخطيط برامج تنمية مهنية مرنة وموجهة تلبى احتياجات المعلمين المختلفة وفق متطلبات الواقع التعليمي المتغير.

#### متطلبات التنمية المهنية للمعلمين:

- ليست التنمية المهنية للمعلمين مجرد أنشطة أو تدريبات تهدف إلى رفع كفاءتهم، بل هي عملية متكاملة تتم وفق فلسفة واضحة تبدأ بدراسة واقع المؤسسة التعليمية وتحديد نقاط القوة والضعف، ثم وضع الأهداف المناسبة، وتخطيط آليات التنفيذ والمدة الزمنية، مع توفير البيئة الملائمة، واختيار مدرّبين أكفاء، وتحديد محتوى علمي مناسب، إلى جانب التقويم المستمر والتغذية الراجعة، وقد أشار الطعاني (2017) إلى أن أبرز متطلبات التنمية المهنية للمعلمين تتمثل فيما يلي:
- اختيار الزمن الملائم لتنفيذ البرنامج خلال العام الدراسي.



- توفير مكان التدريب المناسب لجميع المتدربين.
  - اختيار أفضل المعلمين وأكثرهم خبرة وكفاءة ليصبحوا مدربين.
  - تركيز المدربين على تطوير خبرتهم.
  - مراعاة عدد المتدربين في القاعة الواحدة ومستواهم التربوي ومؤهلاتهم الوظيفية ووظائفهم الحالية.
  - تحديد أهداف البرنامج التدريبي وموضوعاته والإعلان عن برامج التنمية المهنية ومميزاتها في وقت سابق.
  - التنوع في الأساليب التدريبية من ورش عمل وعروض ومناقشات ومحاضرات.
- وهنا يتضح أن متطلبات التنمية المهنية للمعلمين تُعد عاملاً حاسماً في نجاح أي برنامج تدريبي، إذ إن توافر هذه المتطلبات يعكس التخطيط الجيد والرؤية الواضحة نحو تحقيق تنمية مهنية فاعلة ومستدامة. ويرى الباحث أن إغفال أي من هذه المتطلبات قد يؤدي إلى ضعف المخرجات وتقليص أثر التدريب في تحسين أداء المعلمين. لذا فإن الاهتمام بجودة التخطيط والتنفيذ، وتوفير البيئة المناسبة، والعناية بالفروق الفردية بين المعلمين، يعد من الأسس التي تضمن تحقيق أهداف التنمية المهنية بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية ككل.
- المحور الثاني: التحول الرقمي للتعليم**
- مفهوم التحول الرقمي:**
- تعرف اليونسكو (2019) التحول الرقمي بأنه "إنتاج مواد رقمية من مصادر مادية بواسطة كاميرات ماسحة Scanners أو أجهزة إلكترونية أخرى، وكذلك تبادل المحتوى والوصول إليه بطريقة رقمية مثل شبكات الإنترنت والمكتبات الرقمية والتطبيقات"
- كما عرفه دانيال وآخرون (Daniel, etl., p113,2018) (بأنه "عملية ميكنة وتحويل جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وربطها ببعض، وفي تعريف آخر عرفه بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين إمكانيات وأداء المؤسسة".
- كما عرفه موندر، وآخرون (2018, p 26) Feki, etal., (2018, p 26) على أنه "ظاهرة اجتماعية" كذلك عُرف على أنه "تطور ثقافي" وتم تعريفه على مستوى الأعمال على أنه "تطور أو خلق نموذج أعمال جديد".
- وتشير العالول (2021، ص 4) إلى أن عملية التحول الرقمي في التعليم بشكل عام يمكن تعريفها على أنها "عملية التخلص من الطرق التقليدية لعملية التدريس واستخدام أحدث الصور والوسائل التي ظهرت مع تطور التكنولوجيا والتي تساعد الطالب على تفتيح آفاق تفكيره وخضوعه للتعلم والتجربة.
- كما يشير المطرف (2020، ص 162) إلى التحول الرقمي في التعلم على أنه "الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها القائمون على العملية التعليمية في شتى نواحي العملية التعليمية الإدارية منها والتعليمية".
- ويعرفه صالح (2020، ص 4) بأنه "التحول المنظومي الشامل الذي يظهر كتغيير جذري على البنية والبيئة والأهداف ومواصفات الخريج ومهاراته".
- من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التحول الرقمي في التعليم اتجاه عالمي تسير فيه معظم دول العالم المتقدمة منها والنامية ويهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتحويل كل العناصر المشاركة في العملية التعليمية إلى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، والأجهزة الإلكترونية والشبكات.



## التعليم قبل التحول الرقمي وبعده:

بعد التعليم الرقمي أحد أشكال التعليم الفردي الحديثة المستخدمة في دول العالم حيث يساعد هذا التعليم على إيصال المعلومات للمتعلمين من خلال استخدام آليات الاتصال الحديثة كالحاسب الآلي، وشبكاته، ووسائطه المتعددة بأقصر وقت، وأقل جهد، وأكبر فائدة، ومن ثم أصبح التحول للتعليم الرقمي ضرورة ملحة في جميع دول العالم؛ نتيجة للتطور السريع الذي يشهده العالم بشكل عام والوطن العربي بشكل خاص، فقد أصبح من السهل نقل المعرفة إلى المتعلمين عبر الشبكات المحلية اللاسلكية أو غيرها عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة (الزهراني، 2020).

ومما لا شك فيه أن المملكة العربية السعودية حريصة على مواكبة التطور العالمي المتسارع في جميع المجالات، حيث بدأت بإصلاحات شاملة طالت جميع القطاعات، وعلى رأس هذه القطاعات قطاع التعليم؛ فهو الأساس الذي يؤهل المواطنين ليكونوا فاعلين في مجتمعهم ويضعون بصمة في تطوير وازدهار الدولة، مواكبين بذلك التطور العالمي.

ومن هنا بدأت المملكة العربية السعودية في عملية التحول التدريجي من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي، وذلك بغرض تدعيم التعليم التقليدي من خلال الاستفادة من مميزات التعليم الرقمي، حيث تم تدشين برنامج (بوابة المستقبل) في عام 2017م، وهي إحدى المبادرات التي تقوم بها وزارة التعليم بالتعاون مع شركة تطوير لتقنيات التعليم في إطار مرحلة التحول الوطني 2020، وضمن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وقد كان من أهم أهداف هذه البوابة تجهيز جيل للمستقبل قادر على تحليل المعلومات، والاكتشاف، والبحث، والتفكير بطريقة إبداعية، حيث لم يعد التعليم التقليدي منفرداً، مناسباً لهذا العصر، وأصبح الطلاب في حاجة إلى تنمية نواح مهمة كالتفكير، والتحليل، والتفسير، والبحث والاكتشاف، ولا يتم ذلك بالطرق التقليدية القائمة على تلقين المعلومات (الذويخ، 2020).

كذلك فقد كانت جائحة كورونا وانتشار فيروس (كوفيد - 19)، أحد الأسباب التي ساهمت بشكل كبير في إظهار أهمية التحول الرقمي للتعليم؛ فمع قرار حكومة المملكة العربية السعودية تعليق الحضور للدراسة في جميع المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات كإجراء احترازي للحد من انتشار فيروس كورونا؛ فعّلت وزارة التعليم منصة المدرسة الافتراضية (منظومة التعليم الموحدة)، وقامت الجامعات السعودية بتفعيل أنظمة إدارة التعلم مثل البلاك بورد وغيرها، كوسيلة تعليم عن بعد، تضمن استمرار التعليم خلال الجائحة، وكخدمة إلكترونية لإدارة ومتابعة جميع العمليات التي تتم في المؤسسات التربوية، ومساندة المعلمين في إعداد وتنفيذ المهام التعليمية بشكل إلكتروني (المفيز، 2020).

كما أتاحت المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها بدائل متعددة وقنوات متنوعة متزامنة وغير متزامنة لتمكين الطلبة من الاستمرار في التعلم ومواصلة مسيرتهم التعليمية وتقليل الفاقد التعليمي.

## أهمية التحول الرقمي في التعليم:

برزت أهمية التحول الرقمي في التعليم وعالم تقنية المعلومات والتطبيقات الذكية في ظل جائحة كورونا (Covid-19) وما سببته من تحديات على جميع دول العالم للتصدي لآثارها السلبية من خلال ممارسة طرق مبتكرة للتواصل والقيام بالأعمال المدعومة بتقنية الاتصالات والمعلومات لتخطي هذه الأوضاع غير المسبوقة، فلم يعد التحول الرقمي مجرد رفاهية بل هو نموذج عمل للكثير من الأعمال والصناعات.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في كل هذه الجوانب (المطرف، 2020).

كما تظهر أهمية التحول الرقمي في التعليم في جوانب متعددة منها ما أشار إليه عبد السلام (2013) من أن التحول الرقمي يعمل على إعادة تصميم المؤسسات التربوية وهياكلها التنظيمية؛ مما يقود إلى فعالية التنسيق بين وظائف المؤسسة التربوية وتعاملها؛ ويمنحها قدرًا من المرونة، مما يزيد من كفاءة وفاعلية عمليات اتخاذ القرار المعتمد على البيانات، ويسهم في نشر ثقافة مشاركة البيانات، واستخدام المعلومات، فضلاً عن دوره في تطوير الأنماط القيادية والإدارية.

**فوائد التحول الرقمي للتعليم**

تشير الحرون (2019) إلى فوائد التحول الرقمي في التعليم كما يلي:

- الاتصال والتعاون في كل مكان بين الطلاب والمعلمين يمكّنان الناس من تبادل الأفكار ومناقشة آخر التطورات في مجالات دراستهم وتطوير مجتمعات الممارسة المرتبطة بشكل متزايد.
- يُمكن للمعلمين والموجهين في مجال معين تدريس الفصول ومشاركة المعلومات في أي وقت، ومن أي مكان في العالم، وعلى أي جهاز.
- يمكن للمعلمين الآن أن يكونوا أكثر ابتكارًا، مما يسرع في تنفيذ أساليب التعلم الحديثة مثل الفصول الدراسية المقلوبة والتعلم القائم على المشاريع والتعلم الشخصي.
- يضمن الوصول غير المحدود إلى المعلومات وحصول المتعلمين على المزيد من فرص التعلم التي تلي احتياجاتهم.
- توفير تعليم ذي كفاءة أكبر باستخدام الموارد الخاصة بالمنهج الرقمية وقواعد بيانات المعلومات والمكتبات الرقمية والبرامج الأكاديمية والألعاب ومجموعة متنوعة من مصادر المعرفة.

#### مبررات التحول الرقمي للتعليم:

يتضح مما تم عرضه من فوائد التحول الرقمي أنه مطلب مهم على جميع المستويات، وبشكل خاص لدى المؤسسات والدول التي تسعى لتحقيق أعلى كفاءة وفاعلية؛ لما يوفره التحول الرقمي من سرعة إنجاز العمل، وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في حفظ المعلومات وسهولة تخزينها واسترجاعها، وإتاحة الاطلاع عليها للجميع في أي وقت وأي مكان.

تشير الشمري (2021) إلى أن العلم كان وما زال وسيبقى السر الكامن وراء تقدم الأمم وتفوقها، وتستمر المساعي حثيثة لإيصال العلم للمتعلمين وفق أفضل السبل والتقانات الممكنة، فقد أدت التقانة الرقمية إلى تطورات كبيرة في المجالات المختلفة، ويمكن وصف العصر الحالي بالعصر الرقمي، وأن التعليم في هذا العصر سيعتمد على الوسائل الإلكترونية، حيث إن التقانة الجديدة من الحواسيب والأجهزة المرتبطة بها والشبكات وخاصة الإنترنت ستكون أدوات شائعة، وستؤدي هذه التقانة إلى تغير جذري في العملية التعليمية.

كما يختصر البرقي (2009) دواعي إدخال التكنولوجيا الرقمية في التعليم والأخذ بخصائص التحول الرقمي فيما يلي:

1. اعتماد المؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل رئيس على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبخاصة أجهزة الكمبيوتر، سواء كانت تمثل نهايات طرفية أم شبكات مركزية.
2. حدوث تغيرات أساسية في مجالات وأساليب العمل والإنتاج ومجالات العمل؛ نتيجة تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجالات الإنتاج والخدمات.
3. تعدد وتنوع البرامج والأساليب لتحقيق انتشار ديمقراطية تكنولوجيا المعلومات، حتى لا تكون سببًا في إحداث تفاوتات واضحة في البيئة الاجتماعية، وما يمكن أن يترتب عليه من تفاوتات في نوعية الوظائف والقوة والسلطة.
4. قيام كثير من مؤسسات التربية غير النظامية بأنشطة متعددة في مجال التعليم وإكساب مهارات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك في إطار برامج التربية المستمرة والمعرفة المجتمعية.



ويتضح من المبررات والدواعي السابقة أن ما تتميز به التكنولوجيا الرقمية من تنوع وانتشار وتطور مستمر؛ ساعدها في التأثير على كل مناحي الحياة بصورة كبيرة، فأصبحت أسهل وأسرع الطرق للحصول على المعرفة؛ مما يفرض تحديات كبيرة على نظم تدريب المعلمين بوصفهم المسئولين عن نقل المعرفة لطلابهم وتمكينهم من المهارات المطلوبة.

### متطلبات التحول الرقمي

لإحداث التحول الرقمي للتعليم لا بد من توافر عدة متطلبات تتمثل في مصادر المعلومات والاتصالات التي تضم مجموعات ضخمة من الوسائط، كالفديو والصوت والصورة وغيرها، بالإضافة إلى مواقع الإنترنت وبيئات الشبكات وتواجد مساحات المعلومات الشخصية والجماعية (إبراهيم، 2020).

كما أشار البار (2018) إلى متطلبات التحول الرقمي كالتالي:

- التقنيات: يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدامها بكفاءة تشغيلية غير منقطعة.
  - البيانات: يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل.
  - الموارد البشرية: تشكل الموارد البشرية جانبًا حيويًا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما تحتاج إلى كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.
  - البنية التحتية: وهي التي يتطلب توافرها لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في الحصول على المعرفة، كأجهزة الكمبيوتر، وشبكات الإنترنت، والشبكات الداخلية، والقاعات المناسبة لاحتواء تلك الأجهزة، والتطبيقات الملائمة والأصلية التي تثبت على الأجهزة لتيسير الحصول على المعرفة.
  - المهارات التقنية: وهي التي يجب أن يتمتع بها المعلم والطلاب في استخدام جميع تلك الأجهزة والتعامل معها، واختيار أنسبها.
  - الرؤية المشتركة بين المعلم والطلاب والإدارة المدرسية، وأولياء الأمور، حول الاتجاهات الرقمية، وأهمية استخدامها، بما يسهم في اشترك مختلف الفئات في التطبيق والتنفيذ.
  - برامج للتنمية المهنية: وهي البرامج المستمرة للمعلمين لضمان تمكثهم من المهارات الأساسية للتعامل مع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاتجاهات الرقمية.
  - نشر الثقافة الإلكترونية: بحيث يدرك جميع أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين، وطلاب، وإداريين، وأولياء أمور، أهمية استخدام الاتجاهات الرقمية، وأنها مجرد وسيلة لتحقيق غاية أكبر، ألا وهي إنتاج المعرفة المتقدمة، وامتلاك عناصر القوة الخاصة بمجتمع اليوم والمستقبل.
  - توجيه الطلاب نحو البحث: حيث يوجه الطلاب للبحث عن المعلومات المفيدة، التي تثرى عقليتهم، وتبني خلفياتهم المعرفية، وتحفزهم على الاستغلال الأمثل لقدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا في كل ما هو مفيد، وحظر المعلومات غير المفيدة التي لا تضيف إلى معارفهم مفاهيم ومفردات إيجابية، ولا تعمل على تعزيز التعلم لديهم.
- يتضح مما سبق، أن هناك عددًا من المتطلبات التي تسهم في توفير البيئة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، بحيث يصعب تطبيقه دون وجودها، فهي الأساس الذي لا يستقيم البناء إلا بوجوده، ويجب أن تتوافر تلك المتطلبات بالنظام

التعليمي، وهي مجموعة من العناصر البشرية (كالمعلمين والطلاب والإدارة والمدرسين)، والمادية (كالحجرات المخصصة للأجهزة والأجهزة ذاتها، وتجهيزات الشبكات، والبرمجيات)، بالإضافة إلى المتطلبات التشريعية والإستراتيجية التي تنظم العمل في إطار قانوني ومعلن كوجود الرؤية المشتركة، والرسالة والأهداف المعلنة، والإطار القانوني.

تحديات ومعوقات التحول الرقمي:

قد تظهر بعض العقبات والتحديات عند تطبيق التحول للتعليم الرقمي، ومن تلك المعوقات ما ذكرته الجمعية

العامة للأمم المتحدة (2019)، كما يلي:

- نقص الخبرة لدى الأشخاص القائمين على التعليم الرقمي.
  - بعض المشكلات التقنية مثل: ضعف الخدمات المقدمة من شركة الاتصالات فالاحتياج أكبر بكثير من الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الاشتراك في خدمات الإنترنت، وعدم توفر الشبكات في بعض القرى والهجر في بعض الدول العربية، والانقطاع المفاجئ للشبكة نتيجة لضعف الإنترنت.
  - صعوبة جذب انتباه المعلمين طوال فترة الدرس والمحاضرة؛ لأنه سيشعر بالملل بعد خمس دقائق من بداية الدرس أو المحاضرة.
  - عدم ملاءمة هذا النوع من التعليم الرقمي لبعض الفئات كأصحاب الهمم (الاحتياجات الخاصة)، وذلك أن تعليمهم قائم على التدريب المباشر المتكامل، والتفاعلي باستخدام الوسائل التعليمية، والتعلم بالأقران، والنمذجة.
  - ارتفاع أسعار أجهزة الحاسب الآلي، وعدم قدرة بعض الأسر على توفيرها لأبنائهم.
  - مقاومة التغيير وصعوبة تأقلم المعلمين والمتعلمين على هذا النوع من التعليم لتعودهم على التعليم التقليدي.
- يتضح من ذلك أن التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي للتعليم تُعد من القضايا الجوهرية التي يجب معالجتها لتحقيق استفادة فعالة من التقنيات الحديثة في تطوير العملية التعليمية، حيث تكشف هذه التحديات عن فجوات حقيقية في البنية التحتية الرقمية، والعدالة في الوصول إلى الموارد، والكفاءة البشرية في توظيف التقنية، مما يتطلب تضافر الجهود لتوفير الدعم الفني والتدريبي، وتعزيز الشمول الرقمي، وتطوير السياسات التعليمية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي ويضمن تكافؤ الفرص لجميع الفئات المستهدفة.

الدراسات السابقة

دراسات تناولت دور مديري المدارس

دراسة عبابنة، وبي هاني (2024) بعنوان " دور مديري المدارس الأردنية في تحفيز المعلمين للاستفادة من أنظمة

التعليم العالمية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس الأردنية في تحفيز المعلمين للاستفادة من أنظمة التعليم العالمية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة لقياس هذا الدور، طبقت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (358) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من جميع المعلمين في قسبة إربد، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة على الأداة ككل وعلى جميع المجالات باستثناء مجال إستراتيجيات التدريس والتقييم العالمية، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.26) وبدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحثان بأهمية



تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تعرض للمعلمين أفضل الممارسات والتقنيات المتبعة عالميا في مجال التعليم، وأهمية تقديم دعم فني ومالي للمدارس لتطوير وتنفيذ مشاريع تعليمية مبتكرة تستند إلى مفاهيم ومناهج دولية، مما يعزز الرغبة والاستعداد للاستفادة منها.

دراسة مدخلي (2024) بعنوان " دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى طلاب المدارس الابتدائية بمنطقة

نجران "

هدفت الدراسة إلى تصفي دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى طلاب المدارس الابتدائية بمنطقة نجران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٩) مديرا ومديرة، طبقت عليهم استبانة تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على محورين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يقومون بدور كبير في تنمية الإبداع لدى طلاب المرحلة الابتدائية بمنطقة نجران، كما أظهرت نتائج الدراسة أن موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تعيق المدير من تنمية الإبداع لدى الطلبة في المرحلة الابتدائية جاءت بدرجة كبيرة، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى طلاب المرحلة الابتدائية بمنطقة نجران تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى طلاب المرحلة الابتدائية بمنطقة نجران تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح عينة الدراسة الحاصلين على دورات أكثر. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب الطلاب والمعلمين على تنمية الإبداع بالمدارس، واقترح الباحث إجراء دراسة حول دور الإبداع في تنمية التحصيل الدراسي لدى الطلاب.

دراسة عبدالحفيظ (2023) بعنوان " دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفعالية التعليمية: دراسة

ميدانية بمحافظة البحر الأحمر "

هدفت الدراسة إلى رصد واقع القيادة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي كمدخل لتحقيق الفعالية التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واستخدمت استبانة مكونة من خمسة محاور (المتعلم - المعلم - المنهج - البنية التحتية - المشاركة المجتمعية). وطبقت على عينة قدرها (٨٠٠) من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر، بمناطق الغردقة، سفاجا، رأس غارب، القصير، مرسى علم. وكشفت نتائج الدراسة الميدانية عن أن درجة تحقيق الفعالية التعليمية بالمدارس الابتدائية بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة التعليمية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة من (المعلمين)، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تحقيق الفعالية التعليمية في المدارس الابتدائية في ضوء القيادة التعليمية بمحافظة البحر الأحمر لعينة الدراسة من المعلمين، تبعاً لمتغير النوع، وبتغير الدرجة الوظيفية والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة.

دراسة زليعي (2023) بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية: دراسة

ميدانية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة التي طبقت على عينة قوامها (363) معلماً ومعلمة من تلك المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة هؤلاء المديرين لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع لصالح فئة الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو متغير



سنوات الخبرة، وفي ضوء الأسس النظرية للفعالية المدرسية وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، تم بناء تصور مقترح للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية.

**دراسة حمادنة (2022) بعنوان " دور مديري المدارس الحكومية في زيادة دافعية معلمي الرياضيات نحو مهنة التدريس في مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة"**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية في زيادة دافعية معلمي الرياضيات نحو مهنة التدريس في مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة بمحافظة إربد من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية). تكونت عينة الدراسة من (٥٥) من معلمي ومعلمات الرياضيات، واختيرت بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٢٠) فقرة، وفق تدرج ليكرت الخماسي، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس في زيادة دافعية معلمي الرياضيات نحو مهنة التدريس في لواء بني كنانة قد قدرت بدرجة (متوسطة)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية) ولصالح (الدراسات العليا، والخبرة التعليمية الأكثر من ١٠ سنوات) على الترتيب، وأوصت الدراسة بضرورة الإيعاز إلى مديري المدارس بضرورة زيادة دافعية معلمي الرياضيات نحو مهنة التدريس من خلال عقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل في المديرية.

**دراسة الشمراني (2022) بعنوان " دور مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة في تفعيل المواطنة الرقمية**

**لدى الطالبات من وجهة نظر المعلمات"**

هدفت الدراسة للتعرف على دور مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة في تفعيل المواطنة الرقمية بأبعادها الثلاثة (الاحترام، والحماية، والتواصل مع الآخرين) لدى الطالبات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي اعتماداً على استبانة أعدتها الباحثة لهذا الغرض، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة، واختارت الباحثة منها عينة عشوائية بسيطة، تمثلت في (390) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: حصول إجمالي الأبعاد على درجة تفعيل كبيرة، حيث حصل بُعد الاحترام على أعلى متوسط حسابي تلاه بُعد التواصل مع الآخرين، تلاه بُعد الحماية.

**دراسات تناولت التنمية المهنية للمعلمين**

**دراسة البوق (2023) بعنوان " فاعلية توظيف التدريب الإلكتروني لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين"**

هدفت الدراسة إلى دراسة فاعلية التدريب الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين. ويعتبر التدريب الإلكتروني وسيلة مبتكرة ومرنة لتطوير مهارات المعلمين وتعزيز أدائهم التعليمي. يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحليل أداء المعلمين قبل وبعد التدريب الإلكتروني وتقييم تأثيره على تطور مهاراتهم ومعرفتهم المهنية. تشمل المنهجية المستخدمة في البحث جمع البيانات من عينة عشوائية من المعلمين واستخدام استبيانات ومقابلات لتقييم تأثير التدريب الإلكتروني. وتظهر النتائج تحسناً في مهارات المعلمين ومستوى معرفتهم المهنية بعد التدريب الإلكتروني. تساهم هذه الدراسة في توضيح فاعلية التدريب الإلكتروني للمعلمين وتوفير توصيات لتطوير برامج التدريب الإلكتروني المستدامة والفعالة في المستقبل. وتوظيف التدريب الإلكتروني يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بسبب توافر الموارد التعليمية حيث يتيح التدريب الإلكتروني للمعلمين الوصول إلى مجموعة واسعة من الموارد التعليمية، بما في ذلك الدروس المسجلة والمقالات والمنتديات النقاشية والمواد التعليمية التفاعلية.



دراسة زينو، وإسماعيل (2022) بعنوان " معوقات استخدام التكنولوجيا في التنمية المهنية للمعلمين: دراسة

ميدانية لواقع استخدام التكنولوجيا في التعليم في محافظة حماة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات استخدام التكنولوجيا في تنمية الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي، إضافة إلى التعرف على أهم المشكلات والتحديات التي تحد من استخدام التكنولوجيا في التعليم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولتحقيق ذلك أجرت الباحثة الدراسة على عينة من معلمي التعليم الأساسي قوامها (100) معلم ومعلمة، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: - يعد إعداد المعلم وقدرته على التعامل بفاعلية مع تكنولوجيا التعليم من العوامل الجوهرية في نجاح دمج التكنولوجيا في التعليم، وهو ما يبرز أهمية التكنولوجيا كاحتياج تدريبي يجب الاهتمام به في برامج وخطط التنمية المهنية للمعلمين. - إن استخدام التكنولوجيا في التعليم يعد مطلباً اجتماعياً وتعليمياً ومهنياً. - إن أبرز المعوقات التي تحد من استخدام التكنولوجيا في التعليم هي ضعف الإعداد المهني للمعلم.

دراسة السلمي (2021) بعنوان " إسهام التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في التنمية المهنية للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إسهام التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في التنمية المهنية للمعلمين، وتوضيح معوقات إسهام التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في التنمية المهنية للمعلمين، ووضع مقترحات لتعزيز إسهام التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في التنمية المهنية للمعلمين، والكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول دور التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في التنمية المهنية للمعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، التخصص، سنوات الخبرة، عدد مرات المشاركة في التعليم التطوعي في الفصل الدراسي. ومن خلال المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسحي، قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من 3 محاور رئيسة و42 عبارة فرعية بهدف تحديد دور التعليم التطوعي عبر المنصات التعليمية في التنمية المهنية للمعلمين. وتم تطبيق الاستبانة على 380 معلماً من المملكة العربية السعودية. وأوضحت النتائج: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من المعلمين على أهمية إسهام التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في تنميتهم المهنية، وموافقة بدرجة كبيرة من المعلمين على أن هناك معوقات للتعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في تنميتهم المهنية. وعلى ضوء هذه النتائج، اقترحت الدراسة العديد من المقترحات لتعزيز إسهام التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في التنمية المهنية للمعلمين.

دراسات تناولت التحول الرقمي في التعليم

دراسة الشمري (2021) بعنوان " تصميم بيئة تعلم إلكترونية لتنمية كفايات استخدام التحول الرقمي لدى

معلمات وزارة التربية بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تصميم بيئة تعلم إلكترونية لتنمية كفايات استخدام التحول الرقمي لدى معلمات وزارة التربية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكذا المنهج التجريبي من خلال التجريب على عينة عددها (43) معلمة من العاملات في منطقة مبارك الكبير بوزارة التربية في دولة الكويت، وأشارت نتائج الدراسة إلى تفوق أفراد العينة في المجموعة التجريبية الذين تم تدريبهم عن طريق بيئة تعلم إلكترونية على مهارات استخدام التحول الرقمي على أفراد العينة في المجموعة الضابطة، والذين تم تدريبهم بصورة تقليدية على مهارات استخدام التحول الرقمي. وفي ضوء هذه النتائج، قُدمت بعض التوصيات التربوية من أهمها استخدام بيئات التعلم الإلكترونية في تنمية المهارات الأدائية المتعلقة بتصميم عناصر التعلم المختلفة وكذلك في تنمية مهارات المعلمين بشكل عام.



### دراسة الطوير في (2021) بعنوان "تحديات التحول الرقمي لتعليم اللغة العربية"

سعت الدراسة إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجه تعليم اللغة العربية في ظل التحول الرقمي من خلال دراسة ثلاثة أبعاد هي معلم اللغة العربية بين التقليدية والرقمية، ومناهج اللغة العربية في ظل التحول الرقمي، ومتعلم اللغة العربية بين الضعف اللغوي والتمكن الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه تعليم اللغة العربية في ظل التحول الرقمي هي تدريب وتأهيل معلم اللغة العربية للتعامل مع المنصات الرقمية وتزويده بمهارات البحث عن المعلومات والاستفادة من المصادر الرقمية حيث إن تأهيل وتدريب المعلم ينعكس بشكل مباشر على تنفيذه للمنهج وعلى المستوى اللغوي للمتعلم.

### دراسة إبراهيم (2020) بعنوان " رؤية مقترحة لتنمية المهارات التكنولوجية لمعلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات التحول الرقمي العالمي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم ومتطلبات وتحديات التحول الرقمي، وتحديد المهارات التكنولوجية اللازمة لتطوير معلمي التعليم الأساسي، بالإضافة إلى التعرف على واقع المهارات التكنولوجية لهم في ضوء متطلبات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصميم تطبيقات ذكية لتسهيل التعاملات مع المدارس والمديرينات، وتوفير فريق عمل رقمي داخل المدرسة لوضع الرؤية الرقمية للمدرسة من أهم المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي، كما أظهرت النتائج أن أهم المهارات التكنولوجية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي هي قدرتهم على تنمية التعلم التعاوني لدى التلاميذ من خلال تنشيط المهام الجماعية بينهم، وأكد معلمو التعليم الأساسي (عينة الدراسة) رغبتهم في التدريب على التفاعل مع المنصات التعليمية، وأن أكثر الوسائل التي يتم استخدامها للتفاعل مع التلاميذ رقميًا هي مجموعات الواتس أب، ومجموعات الفيسبوك، وأن أهم التحديات التي تواجه معلمي التعليم الأساسي بشأن التحول الرقمي هي عدم توافر الإنترنت في الفصول الدراسية، ومن أهم الاحتياجات التي تساعد معلمي التعليم الأساسي عينة البحث على استخدام التكنولوجيا للاستعداد للتحول الرقمي إقامة دورات تدريبية عن بعد للتأكيد على تنمية المهارات بشكل تطبيقي.

### إجراءات البحث ومنهجه

يتناول هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي اتبعتها البحث للإجابة عن أسئلته، وذلك من خلال عرض المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة البحث، وإجراءات بناء وإعداد أداة البحث، وتقنين أداة البحث (الصدق والثبات)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

### أولاً- منهج البحث:

نظرًا لطبيعة البحث الحالي، ومن أجل تحقيق أهدافه: تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والذي يُعرف بأنه "المنهج الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفًا كميًا وكيفيًا من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيرًا كافيًا، والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في معرفة واقع الظاهرة" (العساف، ٢٠١٦). وتم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة كأداة للبحث، وذلك للتعرف على واقع دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.

### ثانيًا- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المخوة، وذلك في الفصل الدراسي الثالث

1447/1444هـ



## ثالثاً- عينة البحث

تمثلت عينة البحث في مجموعة من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المخوأة، وبلغ حجم العينة (104) مديرين، تم اختيارهم ليمثلوا فئة مديري المدارس الابتدائية في المحافظة.

## رابعاً- أدوات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة عن أسئلته، صُممت استبانة تتكون من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (العمر – المؤهل – سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.

المحور الثاني: دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين

في ضوء التحول الرقمي.

المحور الثالث: دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول

الرقمي.

وتم بناء وإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات التربوية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة،

وكذلك في ضوء الإطار النظري للدراسة.

وسيكون مقياس الاستجابة على عبارات الاستبانة هو مقياس ليكترت الخماسي (Likert Scale) الذي حدد في

الخيارات المتمثلة في (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

خامساً- تنفيذ البحث: تم تنفيذ البحث من خلال:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال التنمية المهنية للمعلمين والتحول الرقمي للتعليم في

ضوء ذلك.

- إعداد أداة البحث (الاستبانة) بصيغتها الأولية في ضوء الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة.

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري.

- إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكّمين.

- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها.

- حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة (الصدق – الثبات).

صدق الاتساق الداخلي:

بعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (36) مديرًا، ثم تم التأكد من

مؤشر الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي

تنتهي إليه، وجاءت النتائج كما هي موضحة على النحو التالي:



أ- معاملات ارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه  
جدول(1):

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه

المحور	رقم العبارة	الارتباط بالمحور	المحور	الارتباط بالمحور	رقم العبارة	المحور
المحور الأول	1	**0.658	المحور الثالث	13	**0.658	
	2	**0.779		14	**0.744	
	3	**0.603		15	**0.664	
	4	**0.665		16	**0.633	
	5	**0.725		17	**0.755	
	6	**0.645		18	**0.761	
المحور الثاني	7	**0.702	المحور الرابع	19	**0.706	
	8	**0.764		20	**0.632	
	9	**0.637		21	**0.725	
	10	**0.739		22	**0.783	
	11	**0.749		23	**0.755	
	12	**0.622		24	**0.622	

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (1) أن قيم معامل ارتباط كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أن فقرات الأداة تتمتع بدرجة اتساق داخلي جيد مما يدل على قوة الارتباط الداخلي بين فقرات الأداة؛ وعليه فإن هذه النتيجة توضح اتساق مفردات الأداة بشكل جيد، وصلاحيها للتطبيق.  
ب- معاملات ارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة الذي تنتهي إليه  
كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول(2):

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
الأول	**0.824
الثاني	**0.765
الثالث	**0.744
الرابع	

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)



يتضح من جدول (2) أن جميع المحاور دالة عند مستوى (0.01)، وأن قيم معاملات الارتباط مرتفعة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة، وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات باستخدام طريقة معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، وللإستبانة ككل، وكانت قيم معاملات الثبات كما هي مبينة بالجدول (3).

جدول (3):

قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل

معامل ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبانة وأبعادها
0.820	6	المحور الأول
0.834	6	المحور الثاني
0.788	6	المحور الثالث
0.794	6	
0.789	24	معامل الثبات الكلي للاستبانة

من خلال جدول قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ، يظهر أن جميع محاور الاستبانة تحقق مستويات ثبات عالية، حيث تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.788 و0.834)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين المفردات في كل محور. كما أظهر معامل الثبات الكلي للاستبانة قيمة 0.789، وهي تشير إلى مستوى جيد من الثبات العام للاستبانة ككل، مما يعزز مصداقية نتائجها، ويُشير إلى صلاحية الأداة لتحقيق هدف البحث.

يتضح مما سبق تحقق الشروط السيكومترية (الصدق / الثبات) للاستبانة، وهذا يشير إلى صلاحيتها للتطبيق.

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وأهدافه، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، على النحو التالي:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث.  
2- المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) لوصف استجابات أفراد العينة وتحليلها وصفيًا.

3- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب معامل الثبات لأداة البحث (الاستبانة) والتأكد من اتساقها الداخلي.

4- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن العلاقة بين أبعاد الاستبانة المختلفة.

نتائج البحث، ومناقشتها، وتحليلها، وتفسيرها

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل استجابات أفراد العينة على أداة البحث، المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها وتطبيقها بهدف استقصاء آراء مديري المدارس الابتدائية حول دورهم في دعم التنمية



المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي. وقد تم تصميم هذه الاستبانة لتغطي أربعة محاور رئيسة تمثل الأبعاد الجوهرية لأهداف الدراسة، وهي: البيئة الداعمة، والبنية التحتية التكنولوجية، وتقييم الأثر، والتحديات المرتبطة بالتنمية المهنية. يُعنى هذا الفصل بعرض النتائج كما وردت من خلال المعالجة الإحصائية، مع تنظيمها وفق محاور الاستبانة، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. ويسعى إلى تقديم تصور واضح ومتكامل حول طبيعة الدور الذي يقوم به مديرو المدارس الابتدائية في سياق التحول الرقمي، ومدى مساهمتهم في تمكين المعلمين مهنيًا، وتوفير متطلبات البيئة التعليمية الحديثة، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي قد تحول دون تحقيق التنمية المهنية المنشودة. كما يقدم الفصل عرضًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ثم يقوم بتحليلها على مستوى كل محور، مما يساهم في بناء تصور علمي شامل يمكن الاستناد إليه عند مناقشة النتائج في الفصل التالي، وتقديم التوصيات المناسبة استنادًا إلى ما تم رصده من مؤشرات واقعية من خلال آراء مديري المدارس أنفسهم. أولاً- مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها:

للإجابة على السؤال الأول، والذي ينص على: ما دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة وواقع دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي. ولزيد من التفصيل حول هذا المحور، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الأول: دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول

الرقمي.

جدول (4):

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				العبارات	م	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق			
محايد	5	1.14	3.22	4	29	28	26	17	1	أعمل على تشجيع المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية الرقمية
موافق	3	1.20	3.40	7	16	35	21	25	2	أهيئ بيئة مدرسية محفزة للتعلم المهني المستمر.
موافق	1	0.94	3.87	-	8	29	35	32	3	أشجع المعلمين على تبادل الخبرات باستخدام الوسائط الرقمية.



م	العبارات	التكرارات						المتوسط الحسابي العام		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة	غير موافق			
درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
4	أوفر الدعم الإداري اللازم للمعلمين للمشاركة في التنمية المهنية الرقمية.	35	3	38	13	15	3.28	1.41	4	محايد
5	أشرك المعلمين في اتخاذ قرارات تتعلق بتطويرهم المهني.	23	4	45	22	10	3.13	1.44	6	محايد
6	أعمل على تحفيز المعلمين باستخدام أدوات التحفيز الرقمية (مثل الشهادات الإلكترونية والتقدير الرقمي).	42	4	32	18	8	3.52	1.37	2	موافق
		-	-	-	-	-	3.40	1.25	-	موافق

يتبين من النتائج الواردة في جدول (4) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول المتعلق بدور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي بلغ 3.40، في حين بلغ الانحراف المعياري العام 1.25، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ويشير هذا إلى أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على أن مديري المدارس الابتدائية يقومون بدور فاعل في تهيئة بيئة داعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ظل التحول الرقمي، رغم وجود بعض التباين في الآراء كما تعكسه قيمة الانحراف المعياري.

وقد جاءت العبارة: "أشجع المعلمين على تبادل الخبرات باستخدام الوسائط الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87)، مما يدل على إدراك عينة الدراسة لأهمية تبادل المعلمين للخبرات باستخدام الأدوات الرقمية، وهو مؤشر إيجابي يعكس وعي القيادات المدرسية بأهمية التعلم التعاوني والتشاركي في بيئة رقمية.

وجاءت العبارة: "أعمل على تحفيز المعلمين باستخدام أدوات التحفيز الرقمية (مثل الشهادات الإلكترونية والتقدير الرقمي)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52)، وهو ما يشير إلى استخدام مديري المدارس أساليب حديثة لتحفيز المعلمين وتعزيز مشاركتهم في برامج التنمية المهنية، بما يتماشى مع التوجهات المعاصرة في التحفيز الرقمي.

أما العبارة: "أهني بيئة مدرسية محفزة للتعلم المهني المستمر" فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.40)، وهي تعكس حرص عدد من المديرين على توفير بيئة عمل مشجعة تدعم استمرارية التعلم، مما يدل على تبني ممارسات تنظيمية تحفز المعلمين على التطور المهني المستمر.

في المقابل، حصلت العبارة: "أشرك المعلمين في اتخاذ قرارات تتعلق بتطويرهم المهني" على أدنى متوسط حسابي (3.13)، تلتها عبارة "أعمل على تشجيع المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية الرقمية" بمتوسط (3.22)، مما قد يشير إلى

محدودية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بتنميتهم المهنية أو ضعف الدعم الإداري لتحفيزهم على المشاركة في البرامج التدريبية الرقمية، وهو ما يتطلب إعادة النظر في السياسات والممارسات الإدارية المرتبطة بالإشراك والتحفيز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالحفيظ (2023) التي أظهرت أن القيادة التعليمية في المدارس الابتدائية تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الفعالية التعليمية، حيث أظهرت النتائج تقديرًا مرتفعًا لدور المديرين في الجوانب المتعلقة بالمعلمين والبنية التحتية، بما ينسجم مع ما ورد في هذه الدراسة من قيام مديري المدارس بدور فاعل في تهيئة بيئة داعمة للتنمية المهنية في ظل التحول الرقمي. كما تتفق مع دراسة البوق (2023) التي أكدت على فاعلية التدريب الإلكتروني وأهمية البيئة الداعمة لتحقيق التنمية المهنية، وهو ما يتقاطع مع النتائج التي أشارت إلى استخدام أدوات التحفيز الرقمية والتشجيع على تبادل الخبرات عبر الوسائط الرقمية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة عباينة، وبنبي هاني (2024) التي أظهرت أن دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين للاستفادة من الأنظمة التعليمية العالمية جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على ضعف نسبي في المبادرات التحفيزية من قبل المديرين مقارنة بما أظهرته نتائج الدراسة الحالية. كما تختلف أيضًا مع دراسة زينو وإسماعيل (2022) التي أوضحت وجود معوقات كبيرة في استخدام التكنولوجيا في التنمية المهنية، أبرزها ضعف الإعداد المهني للمعلمين، في حين تشير نتائج الدراسة الحالية إلى تبني عدد من مديري المدارس ممارسات داعمة في البيئة الرقمية، وإن كانت بدرجة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة بشكل عام توجهًا إيجابيًا نحو دعم التنمية المهنية الرقمية، لكنها في الوقت ذاته تكشف عن الحاجة لتقوية جوانب معينة مثل مشاركة المعلمين في اتخاذ قراراتهم المهنية وتوفير حوافز أكثر فعالية للمشاركة في البرامج التدريبية الرقمية.

#### ثانيًا- مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها:

للإجابة على السؤال الثاني، والذي ينص على: ما دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة وواقع دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي. ولمزيد من التفصيل حول هذا المحور، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الثاني: دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي  
جدول (5):

#### التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لعبارات المحور الثاني

م	العبارات	التكرارات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق				
1	تتوفر في المدرسة أجهزة تقنية كافية لدعم التدريب	24	-	41	22	17	2.92	1.34	5	محايد	



م	العبارات	التكرارات							
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	المهني الرقمي.								
2	أحرص على صيانة وتحديث التجهيزات التقنية باستمرار.	27	6	37	19	15	3.11	1.37	1
3	يتم توفير شبكة إنترنت سريعة ومستقرة في المدرسة لدعم التدريب المهني الرقمي.	26	4	42	15	17	3.06	1.36	2
4	أعمل على توفير مصادر تعلم رقمية تساعد المعلمين في تطوير مهاراتهم.	7	52	30	-	15	2.55	0.97	6
5	أخصص وقتاً داخل الجدول المدرسي للتدريب المهني باستخدام التقنية.	18	1	45	40	-	2.97	1.04	4
6	أنسق مع جهات خارجية لدعم البنية التحتية الرقمية في المدرسة.	21	1	42	35	5	2.98	1.16	3
	المتوسط الحسابي العام	-	-	-	-	-	2.93	1.21	-

يتبين من النتائج الواردة في جدول (5) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني المتعلق بدور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي بلغ 2.93، بينما بلغ الانحراف المعياري العام 1.21، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ويشير هذا المتوسط إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة جاءت محايدة بشكل عام، وهو ما يعكس تبايناً في وجهات النظر حول كفاءة البنية التحتية الرقمية المتاحة في المدارس لدعم التنمية المهنية للمعلمين.

وقد حصلت العبارة: "أحرص على صيانة وتحديث التجهيزات التقنية باستمرار" على أعلى متوسط حسابي (3.11)، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي من قبل بعض مديري المدارس بمتابعة صيانة الأجهزة وتحديثها، رغم أن القيمة لا تزال تقع ضمن مستوى "محايد"، ما يعكس تفاوت الجهود المبذولة في هذا الجانب بين المدارس.

تلتها العبارة: "يتم توفير شبكة إنترنت سريعة ومستقرة في المدرسة لدعم التدريب المهني الرقمي" بمتوسط حسابي (3.06)، مما يدل على أن توفر الإنترنت لا يزال غير كافٍ أو متفاوتاً بين المدارس، وهو ما يمكن أن يشكل عائقاً أمام تنفيذ برامج التنمية المهنية المعتمدة على البيئة الرقمية.



كما جاءت عبارة "أنسق مع جهات خارجية لدعم البنية التحتية الرقمية في المدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.98)، مما يشير إلى وجود تنسيق جزئي مع الجهات الداعمة لتوفير متطلبات البنية الرقمية، لكنه لم يصل إلى مستوى الموافقة التامة، وقد يُعزى ذلك إلى غياب الشراكات الفعالة أو ضعف الدعم المؤسسي.

أما العبارة: "أخصص وقتًا داخل الجدول المدرسي للتدريب المهني باستخدام التقنية" فقد حصلت على متوسط (2.97)، مما يدل على أن هذا التخصيص غير مفعّل بشكل منهجي في أغلب المدارس، وربما يعود ذلك إلى ضغوط الجدول الدراسي أو ضعف التنظيم الإداري في هذا الجانب.

في المقابل، جاءت العبارة: "تتوفر في المدرسة أجهزة تقنية كافية لدعم التدريب المهني الرقمي" في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.92)، مما يشير إلى عدم رضا المعلمين أو المديرين عن كفاية التجهيزات التقنية المتوفرة، وهو ما يشكل عائقًا أساسياً أمام أي برامج تدريبية رقمية فعالة. أما العبارة الأخيرة "أعمل على توفير مصادر تعلم رقمية تساعد المعلمين في تطوير مهاراتهم" فحصلت على أدنى متوسط حسابي (2.55)، وهي الوحيدة التي تقع ضمن فئة "لا أوافق"، مما يكشف عن قصور واضح في إتاحة أو توفير مصادر تعلم رقمية تدعم التطوير المهني، وقد يعكس ذلك غياب خطط إستراتيجية واضحة في هذا الجانب.

يتضح من نتائج هذه الدراسة، كما في الدراسات السابقة، أن هناك فجوة ملموسة بين التوجهات النظرية نحو التحول الرقمي في التعليم والممارسات الفعلية على أرض الواقع. فعلى غرار ما أظهرته دراسات مثل دراسة القحطاني (2018)، التي أشارت إلى وجود قصور في البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، تؤكد هذه النتائج أن جهود مديري المدارس في مجال توفير الدعم التقني والتنظيمي للتنمية المهنية لا تزال متذبذبة وتعاني من التفاوت. والنتيجة العامة المحايدة (2.93) تعكس استمرار هذا التردد في الممارسات الإدارية المتعلقة بالتحول الرقمي، وهو ما ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة (الشهراني، 2025) التي وجدت أن القادة التربويين يواجهون تحديات جوهرية في تطبيق التحول الرقمي بالمدارس، أبرزها نقص التدريب المتخصص، وضعف البنية التحتية الرقمية، والمقاومة للتغيير.

كما أن تدني متوسط العبارة المتعلقة بتوفير مصادر التعلم الرقمية (2.55) يتماشى مع ما خلصت إليه دراسة العلوان (2022)، التي أوضحت ضعف الاستثمار في الموارد الرقمية التعليمية، سواء على مستوى المحتوى أو آليات الوصول والاستخدام من قبل المعلمين. ويُلاحظ أيضًا أن المتوسطات التي تميل إلى الحياد في بعض العبارات (مثل الصيانة، وتوفير الإنترنت، والتنسيق الخارجي) تعكس ما أشارت إليه دراسة البيحي (2020) من تفاوت كبير بين المدارس في تطبيق مفاهيم التحول الرقمي، نتيجة لاختلافات الموارد والدعم الإداري والتمويل.

بناء على هذه الملاحظات، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تنسجم مع التوجه العام في الأدبيات التربوية، والتي تؤكد على أن نجاح التحول الرقمي في دعم التنمية المهنية للمعلمين مرهون بتحسين البنية التحتية، وتعزيز الدور القيادي لمديري المدارس في التخطيط، والشراكة، وتوفير الموارد الرقمية الفعالة.

وبناءً على ذلك، تظهر الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في تجهيزات المدارس بالبنية التحتية التكنولوجية وتوفير الدعم الكافي والمصادر الرقمية المناسبة، وكذلك تمكين مديري المدارس من بناء شراكات فاعلة لتعزيز فرص التدريب الرقمي المستدام.



ثالثاً- مناقشة نتائج السؤال الثالث وتفسيرها:

للإجابة على السؤال الثالث، والذي ينص على: ما دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة وواقع دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي. ولمزيد من التفصيل حول هذا المحور، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الثالث: دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي

جدول (6):

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لعبارات المحور الثالث

درجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				العبارات	م	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق			موافق بشدة
محايد	4	1.23	3.04	9	-	25	46	24	1	أتابع تطبيق المعلمين للمهارات التي تم اكتسابها من البرامج الرقمية.
محايد	3	1.21	3.09	6	-	28	45	25	2	أقيم فاعلية البرامج التدريبية الرقمية بناءً على نتائج أداء المعلمين.
محايد	5	1.17	3.02	4	37	37	5	21	3	أشرك المعلمين في تقييم أثر البرامج التدريبية الرقمية على أدائهم.
محايد	1	1.28	3.21	6	29	36	3	30	4	أستخدم أدوات تقييم رقمية لقياس أثر التنمية المهنية.
محايد	6	1.46	2.98	17	31	22	5	29	5	أتابع مؤشرات التحسن في أداء الطلبة كنتيجة للتنمية المهنية الرقمية للمعلمين.
محايد	2	1.32	3.20	13	15	42	6	28	6	أقدم تقارير دورية عن نتائج تقييم برامج التنمية المهنية الرقمية.
محايد	-	1.28	3.09	-	-	-	-	-	-	المتوسط الحسابي العام

يتبين من النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث، الذي يتناول دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي، بلغ (3.09)، فيما بلغ الانحراف المعياري العام (1.28)، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ويشير هذا إلى أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الحياد فيما يتعلق بممارسات تقييم أثر التنمية المهنية الرقمية، مع وجود تباين نسبي في الآراء، كما تعكسه قيمة الانحراف المعياري.

وقد حصلت العبارة: "أستخدم أدوات تقييم رقمية لقياس أثر التنمية المهنية" على أعلى متوسط حسابي (3.21)، ما يعكس إدراكاً نسبياً لدى بعض مديري المدارس بأهمية استخدام أدوات التقييم الرقمية، إلا أن درجة الموافقة ما زالت تقع ضمن الفئة "محايد"، مما يدل على ضعف الانتظام أو الانتشار المحدود لاستخدام هذه الأدوات.

وجاءت عبارة: "أقدم تقارير دورية عن نتائج تقييم برامج التنمية المهنية الرقمية" بمتوسط حسابي (3.20)، مما يشير إلى أن إعداد التقارير يتم إلى حد ما، لكنه قد لا يكون مؤسساً بشكل منتظم أو ضمن سياسة واضحة للتقييم المستمر، وهو ما يتطلب تعزيز ثقافة التوثيق والتقييم الدوري.

كما جاءت عبارة: "أقيم فاعلية البرامج التدريبية الرقمية بناءً على نتائج أداء المعلمين" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.09)، مما يدل على وجود محاولات لتقييم أثر التدريب على الممارسات الفعلية للمعلمين، ولكن قد تفتقر هذه التقييمات إلى أدوات معيارية أو مؤشرات أداء واضحة.

أما العبارة: "أتابع تطبيق المعلمين للمهارات التي تم اكتسابها من البرامج الرقمية" فحصلت على متوسط (3.04)، مما يعكس حرص بعض المديرين على المتابعة، لكنه لا يشير إلى ممارسة ممنهجة أو شاملة في جميع المدارس، خاصة في ظل وجود تباين واضح في الاستجابات.

بينما جاءت عبارة: "أشرك المعلمين في تقييم أثر البرامج التدريبية الرقمية على أداؤهم" بمتوسط (3.02)، وهي تدل على أن مشاركة المعلمين في عملية التقييم لا تزال محدودة، رغم أهميتها في تحسين جودة التدريب وإشراك المعلمين في اتخاذ قرارات تطويرية قائمة على احتياجاتهم.

أما العبارة الأخيرة: "أتابع مؤشرات التحسن في أداء الطلبة كنتيجة للتنمية المهنية الرقمية للمعلمين" فقد سجلت أدنى متوسط حسابي (2.98)، وهو ما يشير إلى ضعف الربط بين نتائج التدريب المهني ونواتج التعلم لدى الطلاب، رغم أن هذا الربط يمثل أحد المؤشرات الجوهرية لفعالية التنمية المهنية.

وتعكس نتائج هذا المحور اتساقاً واضحاً مع ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب تقييم أثر التنمية المهنية الرقمية، حيث يظهر أن دور مديري المدارس في هذه العملية لا يزال محدوداً نسبياً وغير مؤسس بشكل منهجي.

فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة الشهراني (2025) أن التقييم الرقمي لبرامج التنمية المهنية غالباً ما يُمارس بصورة غير منتظمة، ويغيب عنه الاعتماد على أدوات معيارية دقيقة، وهي نفس الملاحظة التي تبرز في نتائج هذا المحور، وخصوصاً في العبارات المتعلقة بمتابعة تطبيق المهارات (متوسط 3.04) أو الربط بين التدريب وتحسن أداء الطلبة (2.98).

كما تلتقي هذه النتائج مع ما ورد في دراسة اليجي (2020)، التي أشارت إلى أن العديد من مديري المدارس يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتحليل نتائج التقييم الرقمي واستخدامها في تحسين البرامج التدريبية، ما يفسر جزئياً انخفاض متوسطات بعض العبارات، كغياب الربط بين مخرجات التدريب ونواتج التعلم. كذلك، فإن النتيجة العامة المحايدة (3.09) تتفق مع ما جاء في دراسة القحطاني (2018)، والتي أكدت أن عملية تقييم أثر التنمية المهنية الرقمية غالباً ما تُعد شكلية أو تقليدية، ولا تستفيد من الأدوات الرقمية بشكل كافٍ، مما يُضعف من جدواها في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء.



ومن جانب آخر، فإن قلة إشراك المعلمين في عملية التقييم (متوسط 3.02) يتطابق مع ما خلصت إليه دراسة العلوان (2022)، التي بينت أن التقييم الفعّال يتطلب مشاركة المعلمين في التغذية الراجعة وتحديد فجوات الأداء، وهو ما لا يزال غائباً أو محدوداً في الكثير من الممارسات المدرسية.

في ضوء ذلك، تؤكد نتائج هذه الدراسة — كما في الأدبيات السابقة — على أهمية تطوير مهارات القيادات المدرسية في بناء نظم تقييم رقمية فاعلة، وتبني سياسات واضحة للتقييم المستمر، وإشراك المعلمين في تحليل نتائج التقييم وربطها بأداء الطلاب، لضمان تحقيق مردود حقيقي من برامج التنمية المهنية في سياق التحول الرقمي.

وبناءً على ما سبق، تُظهر النتائج الحاجة إلى تعزيز آليات التقييم الرقمية داخل المدارس، وتطوير أدوات معيارية، وتدريب المديرين على توظيف البيانات التقييمية لقياس أثر التدريب وربطه بالأداء الفعلي للمعلمين والطلاب، بما يضمن تحسين فعالية التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي.

#### رابعاً- مناقشة نتائج السؤال الرابع وتفسيرها:

للإجابة على السؤال الرابع، والذي ينص على: ما التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟ تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة وواقع التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.

ولمزيد من التفصيل حول هذا المحور، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الرابع: التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول

الرقمي

جدول (7):

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لعبارات المحور الرابع

م	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		بشدة	موافق	محايد	غير موفق	بشدة				
1	ضعف البنية التحتية التقنية يشكل عائقاً أمام التنمية المهنية الرقمية.	32	49	18	5	-	4.04	0.823	6	موافق
2	عدم توفر الوقت الكافي لدى المعلمين للمشاركة في البرامج الرقمية يمثل تحدياً.	63	18	15	8	-	4.30	0.986	5	موافق بشدة
3	مقاومة بعض المعلمين	70	17	13	3	1	4.46	0.891	2	موافق



م	العبارات	التكرارات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة				
	للتغيير تحد من فاعلية التنمية المهنية الرقمية.										
4	قلة الدعم المالي تمثل عائقاً لتوفير البرامج الرقمية.	78	8	8	8	2	4.47	1.05	1	موافق بشدة	
5	ضعف المهارات التقنية لدى بعض المعلمين يعيق استفادتهم من برامج التنمية المهنية.	70	11	18	5	-	4.40	0.940	4	موافق بشدة	
6	صعوبة مواكبة التحديثات التقنية تشكل تحدياً في تعزيز التنمية المهنية.	71	16	11	2	4	4.42	1.021	3	موافق بشدة	
	المتوسط الحسابي العام	-	-	-	-	-	4.35	0.95	-	موافق بشدة	

يتبين من النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع، الذي يتناول التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي، بلغ (4.35)، وهو يقع ضمن مستوى "موافق بشدة"، بينما بلغ الانحراف المعياري العام (0.95)، وهو ما يشير إلى توافق مرتفع بين آراء أفراد العينة حول وجود تحديات حقيقية تواجه التنمية المهنية الرقمية للمعلمين، مع تباين طفيف في درجات الاتفاق على بعض العبارات. وقد حصلت العبارة: "قلة الدعم المالي تمثل عائقاً لتوفير البرامج الرقمية" على أعلى متوسط حسابي (4.47)، مما يشير إلى أن الجانب المالي يعد التحدي الأكبر الذي يواجه مديري المدارس، خاصة فيما يتعلق بتوفير بيئة تدريب رقمي مناسبة تتطلب تجهيزات تقنية وتمويل مستمر للبرامج المهنية. تلتها عبارة: "مقاومة بعض المعلمين للتغيير تحد من فاعلية التنمية المهنية الرقمية" بمتوسط (4.46)، وهو ما يؤكد أن الجانب الثقافي والسلوكي يشكل تحدياً لا يقل أهمية عن العوامل المادية، حيث لا تزال بعض فئات المعلمين غير متقبلة للتغيرات الرقمية، مما قد يعيق تطبيق البرامج بفاعلية. كما جاءت عبارة: "صعوبة مواكبة التحديثات التقنية تشكل تحدياً في تعزيز التنمية المهنية" بمتوسط (4.42)، وهو ما يشير إلى أن وتيرة التغير السريعة في المجال التقني تشكل ضغطاً على المدارس والمديرين والمعلمين في آن واحد، مما يتطلب استجابة مرنة وتدريباً مستمراً لتحديث المهارات.



أما عبارة: "ضعف المهارات التقنية لدى بعض المعلمين يعيق استفادتهم من برامج التنمية المهنية" فقد سجلت متوسطاً قدره (4.40)، مما يعكس تفاوتاً في الجاهزية التقنية للمعلمين، وهو ما قد يؤدي إلى تباين في الاستفادة من البرامج الرقمية، ويستدعي تصميم برامج تدريبية تأسيسية تراعي هذا التفاوت.

وجاءت عبارة: "عدم توفر الوقت الكافي لدى المعلمين للمشاركة في البرامج الرقمية يمثل تحدياً" بمتوسط (4.30)، مما يدل على أن العبء المهني والانشغالات اليومية للمعلمين يمثلان عقبة حقيقية أمام مشاركتهم الفعالة في التنمية المهنية الرقمية، وهو ما يتطلب إعادة النظر في تنظيم الجدول المدرسي وإتاحة وقت مخصص للتدريب.

بينما سجلت العبارة الأخيرة: "ضعف البنية التحتية يشكل عائقاً أمام التنمية المهنية الرقمية" متوسطاً أقل نسبياً (4.04)، رغم أنه ما يزال ضمن فئة "موافق"، مما يشير إلى وجود تحسن نسبي في البنية التحتية ببعض المدارس، ولكنها لا تزال غير كافية لتلبية احتياجات التحول الرقمي بالكامل.

تتسق نتائج هذا المحور مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التحديات التي تعوق التنمية المهنية الرقمية للمعلمين، حيث تُظهر النتائج إدراكاً عالياً لدى أفراد العينة بوجود عوائق متعددة: مالية، تقنية، تنظيمية، وسلوكية. وهو ما تؤكد قيمة المتوسط المرتفعة (4.35) والانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.95)، ما يشير إلى اتفاق شبه جماعي على هذه التحديات.

فعل سبيل المثال، أكدت دراسة الشهراني (2025) أن قلة التمويل تُعد من أبرز العوامل التي تحد من فعالية تطبيق برامج التدريب الرقمي، لا سيما في البيئات المدرسية التي تعاني من ضعف التجهيزات، وهو ما يتطابق تماماً مع حصول عبارة "قلة الدعم المالي" على أعلى متوسط (4.47) في هذا المحور.

كما أظهرت دراسة العتيبي والمفزع (2021) أن مقاومة المعلمين للتغيير تشكل عقبة ثقافية وسلوكية تعيق تبني ممارسات رقمية حديثة، وهي نتيجة تنسجم بشكل مباشر مع العبارة الثانية في الترتيب (4.46)، مما يشير إلى استمرار وجود فجوة بين متطلبات التحول الرقمي واستعداد بعض المعلمين للتكيف معها.

أما التحدي المتعلق بـ"صعوبة مواكبة التحديثات التقنية"، والذي جاء بمتوسط (4.42)، فيتفق مع ما خلصت إليه دراسة الخليفي (2020) التي أشارت إلى أن التسارع في التغييرات التقنية يفوق قدرة بعض المؤسسات التعليمية على التحديث المستمر، ما يؤدي إلى فجوة بين ما هو مطلوب تنفيذه وما هو متاح فعلياً على أرض الواقع.

كما تدعم دراسة السلمي (2020) ملاحظة أن "ضعف المهارات التقنية للمعلمين" يعد من أبرز العوائق التي تقلل من الاستفادة من البرامج التدريبية الرقمية، وهو ما يتكرر هنا بوضوح في متوسط (4.40)، مما يشير إلى الحاجة لبرامج تأسيسية تضمن شمولية الاستفادة.

وفيما يتعلق بـ"عدم توفر الوقت"، الذي جاء بمتوسط (4.30)، فإن دراسة العلوان (2022) بينت أن ضغوط الجداول الدراسية وانشغال المعلمين بمهام متعددة يقلص من فرص مشاركتهم في التنمية المهنية، خاصة إذا لم يتم تخصيص وقت رسمي لها داخل اليوم الدراسي.

أما العبارة الأخيرة حول "ضعف البنية التحتية" (4.04)، فهي تشير إلى وجود تحسن نسبي في بعض البيئات، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة القحطاني (2018) التي لاحظت تفاوتاً بين المدارس من حيث جاهزية البنية التحتية، وهو ما يؤكد ضرورة اعتماد سياسات تمويلية مرنة تستجيب لاحتياجات كل مدرسة وفق واقعها الفعلي.

في المجمل، فإن هذه النتائج — المدعومة بالدراسات السابقة — تسلط الضوء على أهمية المعالجة المتكاملة للتحديات التي تواجه التنمية المهنية الرقمية، من خلال إستراتيجيات تشمل الجانب المالي، والتهيئة الثقافية، وبناء القدرات،

وتطوير البنية التحتية، إضافة إلى منح مديري المدارس الصلاحيات والدعم الفني اللازم للقيام بدورهم بفعالية في هذا التحول.

وبناءً عليه، تعكس النتائج ضرورة تبني إستراتيجيات شاملة لمواجهة هذه التحديات، تشمل توفير التمويل الكافي، وبناء ثقافة إيجابية نحو التغيير الرقمي، وتحسين المهارات التقنية لدى المعلمين، بالإضافة إلى دعم مديري المدارس بالأدوات والموارد التي تساعدهم في التغلب على هذه العقبات، لضمان نجاح مبادرات التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي.

وإجمالاً للنتائج، وللإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي؟ يوضح الجدول التالي المقارنة بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لإجمالي عبارات هذا المحور:

جدول (8):

يوضح المقارنة بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبانة

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	1.25	3.40	المحور الأول: دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي.
4	1.21	2.93	المحور الثاني: دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي
3	1.28	3.09	المحور الثالث: دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي
1	0.95	4.35	المحور الرابع: التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي
-	1.17	3.44	المتوسط العام للاستبانة ككل

يتبين من استقراء النتائج الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي العام للاستبانة ككل بلغ (3.44) بانحراف معياري قدره (1.17)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على محاور الاستبانة المتعلقة بدور مديري المدارس الابتدائية في التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي. وهذا يدل على وجود توجه إيجابي عام، لكنه لا يخلو من التباين في بعض المحاور.

وقد جاء المحور الرابع: التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي، في المرتبة الأولى بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.95)، ما يعكس موافقة شديدة على وجود تحديات حقيقية تؤثر في جهود التنمية المهنية الرقمية، ويعزز الحاجة إلى معالجتها بشكل منهجي وفعال.



بينما جاء المحور الأول: دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية، في المرتبة الثانية بمتوسط (3.40)، مما يشير إلى درجة موافقة معتدلة من قبل المشاركين على أن مديري المدارس يسهمون نسبياً في خلق بيئة داعمة، لكن لا تزال هناك مساحة لتحسين الممارسات والسياسات.

أما المحور الثالث: دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.09)، وهو يقع ضمن فئة "محايد"، مما يعكس وجود تفاوت أو محدودية في تطبيق آليات التقييم المنتظمة لقياس أثر التنمية المهنية على أداء المعلمين.

وقد جاء المحور الثاني: دور مديري المدارس في توفير البنية التحتية التكنولوجية، في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.93)، ما يدل على أن هذا الجانب يُعد من أضعف النقاط، ويعاني من ضعف في التجهيزات أو التمويل أو الإدارة، الأمر الذي يشكل عائقاً أمام التفعيل الكامل للتحويل الرقمي في برامج التنمية المهنية.

وإجمالاً: تشير النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية يواجهون تحديات كبيرة في دعم التنمية المهنية الرقمية، خصوصاً فيما يتعلق بالبنية التحتية والتقييم، رغم وجود درجة من القبول لأدوارهم في تهيئة البيئة الداعمة. وتبرز الحاجة إلى خطط تطوير شاملة تعالج التحديات وتدعم المديرين بالأدوات والإمكانات اللازمة لتعزيز دورهم بفعالية في ضوء متطلبات التحويل الرقمي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبابنة، وبنى هاني (2024) التي أشارت إلى أن دور مديري المدارس الأردنية في تحفيز المعلمين للاستفادة من أنظمة التعليم العالمية جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً عاماً، لكنه لا يخلو من التحديات. كما أن الدراسة أوصت بأهمية تقديم دعم فني ومالي، وتنظيم ورش تدريبية لتطوير الأداء التعليمي وفق النماذج العالمية، وهو ما يتقاطع مع التحديات التي أبرزتها هذه الدراسة فيما يخص ضعف البنية التحتية وصعوبة التقييم.

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة زيلعي (2023) من أن دور مديري المدارس الثانوية في تحسين الفعالية المدرسية جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود جهود قائمة ولكنها ليست كافية لتفعيل الأدوار القيادية في دعم التحويل الرقمي والتنمية المهنية. وأشارت الدراسة إلى ضرورة الارتقاء بالممارسات الإدارية لتحسين فعالية الأداء، وهو ما يتسق مع الحاجة إلى معالجة التحديات في محور التقييم والبنية التحتية.

كذلك تتفق مع دراسة حمادنة (2022) التي أظهرت أن دور مديري المدارس في زيادة دافعية معلمي الرياضيات جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة عقد ورش ومؤتمرات لتعزيز الحافزية المهنية، وهي توصية تتماشى مع ما أشارت إليه هذه الدراسة من ضرورة تحسين البيئة الداعمة وتطوير آليات التقييم.

كما تختلف هذه النتيجة عن دراسة الشمراي (2022) التي أظهرت أن هناك تفعيلًا كبيراً لأبعاد المواطنة الرقمية من قبل مديرات المدارس في محافظة بيشة، ما قد يعكس فاعلية أكبر في أدوار الإدارة في سياقات معينة، أو اختلاف في التركيز على البعد الثقافي والقيمي مقابل الأدوار المهنية الرقمية.

وفي ضوء كل ما سبق، فإن النتائج الحالية تأتي ضمن إطار التأييد العام لأهمية الدور القيادي لمديري المدارس في دعم التنمية المهنية الرقمية، لكنها تبرز بوضوح جوانب القصور، لاسيما في البنية التحتية والتقييم، وتؤكد على الحاجة لتطوير سياسات وتدخلات موجهة تعزز من فعالية هذا الدور بما يتلاءم مع متطلبات التحويل الرقمي في البيئة التعليمية الحديثة.



### ملخص نتائج البحث.

جاءت أهم نتائج البحث كالتالي:

- أن دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البيئة الداعمة للتنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة.
  - أن دور مديري المدارس الابتدائية في توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تدعم التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة.
  - أن درجة دور مديري المدارس الابتدائية في تقييم أثر برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة.
  - أن التحديات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في تعزيز التنمية المهنية للمعلمين في ضوء التحول الرقمي جاءت بدرجة مرتفعة.
- توصيات البحث.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها؛ يوصي الباحث بالآتي:

- تعزيز دور مديري المدارس في دعم بيئة التنمية المهنية الرقمية من خلال تقديم ورش عمل وبرامج تدريبية خاصة بالقيادة الرقمية، وتمكينهم من مهارات التحفيز والمتابعة والتقييم المستمر لأداء المعلمين.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس الابتدائية من خلال توفير الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة، وتحديث شبكات الإنترنت، بما يضمن بيئة رقمية مناسبة تدعم التدريب المهني المستمر للمعلمين.
- تصميم أدوات ومعايير منهجية لتقييم أثر برامج التنمية المهنية الرقمية، وتدريب مديري المدارس على استخدامها بفاعلية، لضمان قياس أثر التدريب على أداء المعلمين ومستوى تحصيل الطلاب.
- العمل على مواجهة التحديات التي تعيق التنمية المهنية الرقمية من خلال تحسين الدعم المالي، وتوفير الوقت المناسب للمعلمين، وتعزيز تقبل التغيير، وتطوير المهارات التقنية لديهم، وضمان مواكبة التحديات التقنية.
- تفعيل الشراكة مع الجهات المعنية بالتعليم والتقنية، مثل إدارات التعليم، ومراكز التدريب، والجامعات، لتعزيز فرص الدعم الفني واللوجستي للمدارس في مجال التنمية المهنية الرقمية.
- تبني ثقافة التحول الرقمي كجزء من رؤية المدرسة ورسالتها، من خلال دمج التقنية في خطط التنمية المهنية السنوية، وجعلها أولوية في سياسات المدرسة التطويرية.

### مقترحات البحث

بناء على النتائج والتوصيات يقترح الباحث -مستقبلاً- القيام بالآتي:

- دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية الرقمية المقدمة للمعلمين في التعليم الابتدائي، من حيث مدى ملاءمتها لاحتياجاتهم المهنية ومستوى فاعليتها في تحسين الأداء التعليمي.
- دراسة حول كفاءة مديري المدارس في توظيف أدوات التحول الرقمي في عمليات الإشراف التربوي والتنمية المهنية.
- دراسة أثر البيئة التحتية الرقمية في المدارس على مدى مشاركة المعلمين في البرامج التدريبية الرقمية.
- دراسة مقارنة بين المدارس التي تطبق خططاً واضحة للتحول الرقمي وأخرى لا تطبقها، لقياس أثر ذلك على فاعلية التنمية المهنية للمعلمين.



- دراسة اتجاهات المعلمين نحو برامج التنمية المهنية الرقمية والعوامل المؤثرة فيها، من حيث الدافعية والمحتوى ومدى الدعم الإداري.
- دراسة التحديات التي تواجه إدارات التعليم في دعم مديري المدارس بمجال التحول الرقمي والتنمية المهنية، واقتراح حلول عملية لمعالجتها.
- دراسة حول فاعلية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تصميم وتتببع برامج التنمية المهنية للمعلمين في المرحلة الابتدائية.

#### المراجع:

- إبراهيم، ر. (2020). رؤية مقترحة لتنمية المهارات التكنولوجية لمعلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات التحول الرقمي العالمي. *مجلة العلوم التربوية*. 28(3)، 323-407.
- الألفي، م. (2019). ديسمبر 9-12). *المحكمة الإلكترونية بين الواقع والمأمول* [بحث مقدم]. مؤتمر الحكومة الإلكترونية السادس، الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي.
- البار، ع. (2018). تقنيات التحول الرقمي. *مجلة كلية الحاسبات وتقنية المعلومات*. 15(1)، 1-7.
- البرقي، ن. (2009). رؤية مقترحة لتطوير إعداد معلم الكبار في ضوء معايير الجودة الشاملة [بحث مقدم]. المؤتمر السنوي السابع، إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة.
- البوق، ن. (2023). فاعلية توظيف التدريب الإلكتروني لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*. 3(11)، 2545 - 2595.
- الجمعية العامة للأمم المتحدة. (2016). *التقرير السنوي لمفوض الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان*. مجلس حقوق الإنسان.
- الحرون، م. (2019). *دراسة مقارنة إعداد وتدريب معلمات رياض الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر وبعض الدول المتقدمة* [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة المنصورة.
- حمادنة، ي. (2022). دور مديري المدارس الحكومية في زيادة دافعية معلمي الرياضيات نحو مهنة التدريس في مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*. 20(2)، 118-142.
- الخليفي، م. (2019). فجوة التحديث التقني في المؤسسات التعليمية: تسارع التقنية مقابل موارد المدارس. *مجلة الدراسات التربوية السعودية*. 15(2)، 123-140.
- خليل، إ. (2020). الاتجاهات التربوية الحديثة لإعداد وتدريب المعلم. *Journal of Historical & Cultural Studies*, جامعة أستراليا الغربية. 11(2)، 1-15.
- الدريج، م. وجمل، م. (2005). *التدريس المصغر التكويني والتنمية المهنية للمعلمين*. دار الكتاب الجامعي.
- دليور، ج. وعطايا، ع. وخاطر، ن. (2021). دراسة مقارنة بين واقع التنمية المهنية بمصر وواقع التنمية المهنية بدولة فنلندا. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية*. 18(1)، 131 - 153.
- الدوخ، ن. (2020). فاعلية الصف المقلوب عبر بوابة المستقبل في استثمار حصص الانتظار لمقرر حاسب 2. *مجلة القراءة والمعرفة*. 225(2)، 165-194.
- رشوان، ح. (2010). *القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*. مؤسسة شباب الجامعة.

- الزهراني، إ. (2020). التحول للتعليم الرقمي في القطاعات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. *إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث*. 2(2)، 361-354.
- زليعي، غ. (2023). دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. 47(4)، 336-255.
- زينو، ص. وإسماعيل، م. (2022). معوقات استخدام التكنولوجيا في التنمية المهنية للمعلمين: دراسة ميدانية لواقع استخدام التكنولوجيا في التعليم في محافظة حماة. *مجلة جامعة البعث - سلسلة العلوم التربوية*. 44(20)، 96-77.
- السلي، س، والحارثي، ع. (2021). إسهام التعليم التطوعي عبر المنصات الافتراضية في التنمية المهنية للمعلمين. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية*. 29(3)، 229-195.
- الشاذلي، م. وماهر، أ. (2021). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة لمعلمي التربية الرياضية في ضوء رؤية مصر 2030. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. 2(93)، 40-1.
- الشمراي، ش. (2019). التعليم الرقمي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *المجلة العربية للتربية النوعية*. (6)، 124-119.
- الشمري، ر. (2021). تصميم بيئة تعلم إلكترونية لتنمية كفايات استخدام التحول الرقمي لدى معلمات وزارة التربية بدولة الكويت. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*. (113)، 61-27.
- الشهراني، ف. (2025). تحديات القيادة التربوية في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية. *مجلة العصر للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 4(16)، 60-39.
- صالح، م. (2020). *تصميم التدريب الإلكتروني لدعم التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030* [بحث مقدم]. ملتقى تقنيات التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الطعاني، ح. (2020). *التدريب بمفهومه وفعاليتيه (ط.3)*. دار الشروق.
- الطويرقي، س. (2021). *تحديات التحول الرقمي لتعليم اللغة العربية*. [بحث مقدم]. مؤتمر مكة الدولي الثاني للغة العربية وأدائها: اللغة العربية والتعليم عن بعد: إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة.
- العالول، ر. (2021). التحول الرقمي في التعليم في ظل جائحة كورونا وتجارب الجامعات الفلسطينية في مواجهة جائحة كورونا تجربة كلية الدراسات المتوسطة. *المجلة الدولية للذكاء الاصطناعي في التعليم والتدريب*. 7(1)، 16-1.
- عبابنة، ع. وبنو هاني، م. (2024). دور مديري المدارس الأردنية في تحفيز المعلمين للاستفادة من أنظمة التعليم العالمية. *العلوم التربوية*. 32(2)، 311-285.
- عبد الحفيظ، ه. (2023). دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفعالية التعليمية دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالفردقة*. 6(4)، 61-29.
- عبد السلام، أ. (2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية*. (37)، 571-523.
- عبد السلام، أ. (2018). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس*. 2(37)، 277-212.
- العتيبي، س. والمفز، خ. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. (66)، 216-192.



عثمان، إ. (2017). الواقع والمأمول في تدريب المعلمين بالسودان. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 5(1)، 19 - 45.

عطوي، ج. (2016). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.  
العلوان، أ. (2022). دور المعلمين في عملية التقييم التربوي: دراسة ميدانية على مدارس اليرموك. مجلة العلوم التربوية. 18(2)، 95-118.

القحطاني، ع. (2022). المهارات الرقمية اللازمة لمعلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية لاستخدام منصة مدرستي ومستوى تمكثهم منها [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.  
القحطاني، ن. (2018). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية. 13(19)، 299-319.

مدخلي، ج. م. وماهر، م. (2024). دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى طلاب المدارس الابتدائية بمنطقة نجران. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 8(4)، 147 - 184.  
مصطفى، ع، وعبد النبي، س. (2016). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام قبل الجامعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المطرف، ع. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. 36(7)، 157 - 184.

المغربي ع. ع. ص. (2024). التكنولوجيا المالية وأثرها في الخدمات المالية الإسلامية. مجلة الآداب، 12(3)، 391-413.  
<https://doi.org/10.35696/arts.v12i3.2103>

المفيز، خ. (2020). جاهزية المدارس المطبقة لبوابة المستقبل للتحول الرقمي استجابة لجائحة كورونا بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. 6(1)، 216-183.

ميخائيل، ط. (2021). التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مجتمعات الممارسة بالولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وإمكان الإفادة منها في مصر. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. 81(81)، 505-604.

وزارة التعليم السعودية. (2023). منجزات التعليم في رؤية 2030. متاح على الرابط:  
<https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>

اليحيى، ع. (2020). التحول الرقمي في المدارس السعودية. مجلة التعليم والتقنية. 12(3)، 45-68.

## References

- Ibrahim, R. (2020). A proposed vision for developing technological skills of basic education teachers in Egypt in light of the requirements of global digital transformation. *Journal of Educational Sciences*, 28(3), 323–407, (in Arabic).
- Al-Bar, A. (2018). Digital transformation technologies. *Journal of the Faculty of Computers and Information Technology*, (15), 1–7, (in Arabic).
- Al-Barqi, N. (2009). A proposed vision for developing adult teacher preparation in light of total quality standards [Conference paper]. *The Seventh Annual Conference: Adult Education Management in the*



- Arab World, Ain Shams University – Center for Adult Education and the Arab Organization for Education, Culture and Science, Cairo, (in Arabic).*
- Al-Buq, N. (2023). The effectiveness of employing e-training to achieve teachers' professional development. *Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies, 3*(11), 2545–2595, (in Arabic).
- United Nations General Assembly. (2016). *Annual report of the United Nations High Commissioner for Human Rights*. Human Rights Council, (in Arabic).
- Al-Haroun, M. (2019). A comparative study of the preparation and training of kindergarten teachers of children with special needs in Egypt and some developed countries [Unpublished doctoral dissertation]. Mansoura University, (in Arabic).
- Hamadna, Y. (2022). The role of public school principals in increasing mathematics teachers' motivation toward the teaching profession in the Directorate of Education in Bani Kenana District. *Arab Universities Union Journal of Education and Psychology, 20*(2), 118–142, (in Arabic).
- Al-Khalifi, M. (2019). The technological modernization gap in educational institutions: Technological acceleration versus school resources. *Saudi Journal of Educational Studies, 15*(2), 123–140, (in Arabic).
- Khalil, I. (2020). Modern educational trends in teacher preparation and training. *Journal of Historical & Cultural Studies, University of Western Australia, 11*(2), 1–15, (in Arabic).
- Al-Dirij, M., & Jamal, M. (2005). *Micro-teaching: Teacher professional training and development*. University Book House, (in Arabic).
- Dalyour, G., Ataya, A., & Khater, N. (2021). A comparative study between the reality of professional development in Egypt and Finland. *Journal of Education in the 21st Century for Educational and Psychological Studies, (18)*, 131–153, (in Arabic).
- Al-Dhuwikh, N. (2020). The effectiveness of the flipped classroom through the Future Gate in investing waiting periods for Computer 2 course. *Journal of Reading and Knowledge, (225)*, 165–194, (in Arabic).
- Rashwan, H. (2010). *Leadership: A study in psychosocial, administrative, and organizational sociology*. Shabab Al-Jame'a Foundation, (in Arabic).
- Al-Zahrani, I. (2020). The shift to digital education in educational sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. *Ithraa Knowledge for Conferences and Research, 2*(2), 354–361, (in Arabic).
- Zilai, G. (2023). The role of secondary school principals in Jazan region in improving school effectiveness: A field study. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, 47*(4), (in Arabic), 255–336.
- Zainu, S., & Ismail, M. (2022). Obstacles to using technology in teachers' professional development: A field study on the reality of technology use in education in Hama Governorate. *Al-Baath University Journal – Educational Sciences Series, 44*(20), (in Arabic), 77–96.



- Al-Sulami, S., & Al-Harhi, A. (2021). The contribution of voluntary education through virtual platforms in teachers' professional development. *King Abdulaziz University Journal – Arts and Humanities*, 29(3), 195–229, (in Arabic).
- Al-Shadhili, M., & Maher, A. (2021). The role of school administration in achieving sustainable professional development goals for physical education teachers in light of Egypt's Vision 2030. *Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 2(93), 1–40, (in Arabic).
- Al-Shamrani, Sh. (2019). Digital education in light of the Saudi Vision 2030. *Arab Journal of Qualitative Education*, (6), 119–124, (in Arabic).
- Al-Shammari, R. (2021). Designing an e-learning environment to develop digital transformation competencies among female teachers of the Ministry of Education in Kuwait. *Journal of Educational and Human Studies*, (113), 27–61, (in Arabic).
- Al-Shahrani, F. (2025). Challenges of educational leadership in the era of digital transformation: A field study. *Al-Asr Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(16), 39–60, (in Arabic).
- Saleh, M. (2020). Designing e-training to support digital transformation in light of Saudi Vision 2030 [Conference paper]. *Symposium on Educational Technologies in Light of Saudi Vision 2030, King Saud University, Riyadh*, (in Arabic).
- Al-Tu'ani, H. (2020). *Training: Its concept and effectiveness* (3rd ed.). Dar Al-Shorouk, (in Arabic).
- Al-Tuwaireqi, S. (2021). Challenges of digital transformation in teaching Arabic [Conference paper]. *The Second Makkah International Conference on Arabic Language and Literature: Arabic Language and Distance Education, Ithraa Knowledge for Conferences and Research, Makkah*, (in Arabic).
- Al-Aloul, R. (2021). Digital transformation in education during the COVID-19 pandemic: Experiences of Palestinian universities in facing the pandemic – The case of the College of Intermediate Studies. *International Journal of Artificial Intelligence in Education and Training*, 1(1), 1–16, (in Arabic).
- Ababneh, A., & Bani Hani, M. (2024). The role of Jordanian school principals in motivating teachers to benefit from global education systems. *Educational Sciences*, 32(2), 285–311, (in Arabic).
- Abdel Hafiz, H. (2023). The role of primary school principals in achieving educational effectiveness: A field study in the Red Sea Governorate. *Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada*, 6(4), 29–61, (in Arabic), (in Arabic).
- Abdel-Salam, A. (2013). Digital transformation in Egyptian universities: An analytical study. *Journal of the Faculty of Education*, (37), 523–571, (in Arabic).
- Abdel-Salam, A. (2018). Digital transformation in Egyptian universities: An analytical study. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 2(37), 212–277, (in Arabic).



- Al-Otaibi, S., & Al-Mofiz, Kh. (2021). Governance of digital transformation in educational administrations in Saudi Arabia in light of global practices. *Journal of Arts, Humanities, and Social Sciences*, (66), 192–216, (in Arabic).
- Othman, I. (2017). Reality and aspiration in teacher training in Sudan. *University of Butana Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 19–45, (in Arabic).
- Atwi, J. (2016). *Modern school administration: Theoretical concepts and practical applications*. Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, (in Arabic).
- Al-Alwan, A. (2022). The role of teachers in the educational evaluation process: A field study on Yarmouk schools. *Journal of Educational Sciences*, 18(2), 95–118, (in Arabic).
- Al-Qahtani, A. (2022). The digital skills required for elementary school teachers to use the “Madrasati” platform and their level of proficiency [Unpublished master’s thesis]. Arab East Colleges for Graduate Studies, Saudi Arabia, (in Arabic).
- Al-Qahtani, N. (2018). The role of school leadership in the professional development of administrative sciences teachers in public schools in Riyadh. *Journal of Scientific Research in Education*, 13(19), 299–319, (in Arabic).
- Madhkhali, J. M., & Maher, M. (2024). The role of school principals in developing creativity among primary school students in Najran region. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(4), 147–184, (in Arabic).
- Mostafa, A., & Abdel-Nabi, S. (2016). Mechanisms of professional development for general education school principals. Arab Group for Training and Publishing, (in Arabic).
- Al-Mutraf, A. (2020). Digital transformation of university education during crises between public and private universities from the perspective of faculty members. *Journal of the Faculty of Education*, 36(7), 157–184, (in Arabic).
- Al-Maghribi, A. A. S. (2024). Financial technology and its impact on Islamic financial services. *Al-Adab Journal*, 12(3), 391–413, (in Arabic). <https://doi.org/10.35696/arts.v12i3.2103>
- Al-Mofiz, Kh. (2020). Readiness of schools implementing the Future Gate for digital transformation in response to the COVID-19 pandemic in Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences, Prince Sattam bin Abdulaziz University*, 6(1), 183–216, (in Arabic).
- Mikhail, T. (2021). Teachers’ professional development in light of communities of practice in the United States and Australia and the possibility of benefiting from them in Egypt. *Educational Journal of the Faculty of Education, Sohag University*, 81(81), 505–604, (in Arabic).
- Saudi Ministry of Education. (2023). *Achievements of education in Vision 2030*. Retrieved from, (in Arabic). <https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx>



- Al-Yahya, A. (2020). Digital transformation in Saudi schools. *Journal of Education and Technology*, 12(3), 45–68, (in Arabic).
- Al-Maghribi, A. A. S. (2024). Financial Technology and Its Impact on Islamic Financial Services. *Journal of Arts*, 12(3), (in Arabic), 391–413. <https://doi.org/10.35696/arts.v12i3.2103>
- Ahmed, M. R. A. (2025). Accreditation and Quality Assurance: Exploring Impact and Assessing Institutional Change in the US and Saudi Arabian Higher Education Institutions. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(1), 626–639. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i1.2419>
- Blandford, S. (2020). *Managing Professional Development in Schools* (2nd ed.). Routledge.
- Daniel, R. Schallmo. Christopher, A. (2018) .*Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model* .Gwerbestrasse: Springer Nature.
- Davis, L. (2019). Digital Learning: What to Know in 2020. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Teknologi dan Aplikasi*, 3(1), 13-2.
- Fullan, Michael. (2020). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons  
<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84/>
- Feki, M. Boughzala ,I. Henriette,E. (2016). *Digital Transformation Challenges*. Association for Information Systems.Oxford University Press.
- Schleicher, A. (2019). Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches. *International Summit on the Teaching Profession*, OECD Publishing.
- UNESCO. (2019). *Fundamental principles of digitization of documentary heritage*. available at: [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/mow/digitization\\_guidelines\\_for\\_web.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/mow/digitization_guidelines_for_web.pdf)
- Al-Alfi, M. (2019, December 9–12). The electronic court between reality and aspiration [Conference paper]. *The Sixth E-Government Conference, New Public Administration and E-Government, Arab Administrative Development Organization*, Dubai, (in Arabic).

