

القيادة الرقمية في المدارس العراقية: الواقع والتحديات وآفاق التطوير

مراجعة مقال □ Subject Rvieu

م.م. محمد نبيل عباس

Muhammed.n@coeduw.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد/ كلية التربية للبنات

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض واقع القيادة الرقمية في المدارس العراقية، وتحليل أبرز التحديات التي تواجه مديري المدارس في ظل التحول نحو التعليم الرقمي، إلى جانب استشراف آفاق تطويرها. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات التربوية الحديثة التي تناولت مفهوم القيادة الرقمية وأبعادها، بالاستناد إلى نظرية القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية في العراق لا تزال في طور التكوين، وتعاني من تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية، ونقص التدريب المهني، والفجوة الرقمية. كما أكدت الدراسة أهمية تطوير الكفايات التكنولوجية للقيادات التربوية، وتبني نماذج قيادية مرنة قائمة على الابتكار والتعلم المستمر. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب، وتطوير البنية التحتية الرقمية، ودمج مفاهيم القيادة الرقمية في إعداد القيادات التربوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، المدارس العراقية.

Digital Leadership in Iraqi Schools: Reality, Challenges, and

Development Prospects (Article Review)

Assist.Lect. Muhammad Nabeel Abbas

University of Baghdad/ College of Education for Women

Abstract:

This study aims to review the current state of digital leadership in Iraqi schools, analyze the major challenges faced by school principals in the context of digital transformation, and explore future development prospects. The study is based on a review of recent educational literature addressing digital leadership and its dimensions, drawing on

transformational leadership theory. The findings indicate that digital leadership in Iraq is still emerging and faces several challenges, including weak digital infrastructure, limited professional training, and the digital divide. The study also highlights the importance of developing technological competencies among educational leaders and adopting flexible leadership models based on innovation and continuous learning. It recommends enhancing training programs, improving digital infrastructure, and integrating digital leadership concepts into leadership preparation programs.

Keywords: Digital leadership, Iraqi schools.

المقدمة والخلفية العلمية للمشكلة

شهدت الأنظمة التعليمية خلال العقدین الماضیین تحولاً جوهرياً نتيجة إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) والمهارات الرقمية، حيث انتقلت القيادة التربوية من نماذجها التقليدية إلى أنماط أكثر ارتباطاً بالقيادة التكنولوجية (Sheninger, 2019; Dasruth, 2020). وقد أسهم هذا التحول في تعزيز الاهتمام العالمي بتحديد الأنماط القيادية الأكثر فاعلية

في دعم التحول الرقمي والتعلم الرقمي (Sheninger, 2019).

وفي هذا الإطار، يتطلب التعلم الرقمي ممارسات قيادية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة. إلا أن مديري المدارس في الدول النامية، ومنها العراق، يواجهون تحديات متعددة، مثل ضعف التدريب المهني، وتزايد الأعباء الإدارية، وسرعة التطور التكنولوجي، مما يحد من قدرتهم على قيادة التحول الرقمي بكفاءة (Mestry, 2017). وعلى الرغم من توجه العراق نحو تطوير نظامه التعليمي، خاصة بعد التوسع في التعليم الإلكتروني خلال جائحة كوفيد-١٩، إلا أن تطبيق التكنولوجيا في التعليم لا يزال يواجه معوقات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وتفاوت الوصول إلى التقنيات، وضعف الكفايات الرقمية لدى القيادات التربوية. لذلك، يُعد فهم ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس أمراً ضرورياً لتعزيز جودة التعليم وتقليل الفجوة الرقمية.

كما تؤكد الأدبيات أهمية تنمية الكفايات التكنولوجية لدى القيادات التربوية بوصفها عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي (Letuma et al., 2023). وفي ظل هذه التحولات، أصبح من الضروري تبني نماذج قيادية مرنة قائمة على التعلم المستمر والتكيف، بما يدعم الإبداع والتعاون داخل البيئة المدرسية (McGonagill & Doerffer, 2011; Sheninger, 2019)، إلى جانب تعزيز التفكير الاستراتيجي في توظيف التكنولوجيا (Stevenson et al., 2016).

وفي السياق العراقي، تبرز الحاجة إلى إعادة صياغة دور مدير المدرسة ليتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي، رغم استمرار التحديات المرتبطة بضعف التدريب وقلة الموارد. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لسد فجوة معرفية من خلال استكشاف ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، والتعرف على تصورات المعلمين حولها.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية والعراقية، من خلال استكشاف ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، والتعرف على تصورات المعلمين حول هذه الممارسات في البيئة التعليمية العراقية. أسئلة الدراسة: (أ) ما هي ممارسات القيادة الرقمية لمديري المدارس في العراق في قيادة التعلم في العصر الرقمي؟ (ب) ما مستوى الدعم المطلوب لتعزيز القيادة الرقمية لدى مديري المدارس؟ (ج) ما التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الرقمية في المدارس العراقية؟

إطار النظري

١- مقدمة:

تُعد دراسات كل من "هوكانسون ليندكفيست وبترسون" (Håkansson Lindqvist & Pettersson, 2019) و"بيتسن (Petersen, 2021)" من الأسس المهمة في بناء الإطار النظري للقيادة الرقمية، إذ أسهمت في توضيح أبعادها التربوية والتنظيمية في سياق التحول الرقمي المدرسي. وقد اعتمد "هوكانسون ليندكفيست وبترسون" (٢٠١٩) على نظرية القيادة التحولية (Leithwood et al., 2008) بوصفها إطاراً مناسباً لقيادة التعلم في البيئات الرقمية، لما توفره من قدرة على إعادة تشكيل الممارسات القيادية بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي. وتتضمن هذه النظرية أربعة أبعاد رئيسة تمثل جوهر الممارسة القيادية، وهي:

- بناء الرؤية وتحديد الاتجاه: صياغة رؤية واضحة للتعلم الرقمي تُسهم في إعداد الطلبة لمتطلبات العصر.

- فهم الأفراد وتطويرهم: تنمية قدرات المعلمين والطلبة عبر التدريب المستمر وتوظيف الأدوات الرقمية.

- إعادة تصميم المنظمة: تطوير البيئة المدرسية والبنية التحتية بما يدعم توظيف التكنولوجيا.

- إدارة برنامج التعليم والتعلم: الإشراف على التدريس بما يضمن دمج التكنولوجيا في

الممارسات الصفية. (Håkansson Lindqvist & Pettersson, 2019)

وفي السياق العراقي، تمثل هذه الأبعاد إطاراً مرجعياً مهماً لتطوير أداء مديري المدارس في ظل التوجه نحو التعليم الإلكتروني، رغم التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والتكامل التكنولوجي.

٢- القيادة الرقمية: (Digital Leadership) يشهد الأدب التربوي تزايداً في الدراسات التي تناولت دمج المهارات الرقمية في القيادة المدرسية، بما يعكس التحول نحو نماذج القيادة الرقمية. ويؤكد (Avolio et al., 2014) أن التكنولوجيا أصبحت عاملاً مؤثراً في إعادة تشكيل القيادة التربوية، مما يستدعي أنماطاً قيادية جديدة.

وفي هذا السياق، يشير (Sheninger, 2014) إلى أن القيادة الرقمية تتطلب سمات أساسية، منها: الإبداع، حل المشكلات، التفكير النقدي، الكفاءة التكنولوجية، الوعي الإعلامي، والتواصل والعمل التعاوني. وتُعرّف القيادة الرقمية بأنها نمط قيادي يهدف إلى قيادة التغيير الرقمي من خلال بناء ثقافة مدرسية رقمية، وتعزيز التعلم القائم على التكنولوجيا، ودعم التطوير المهني المستمر. (AlAjmi, 2022).

كما تشمل ممارساتها أبعاداً مثل: المهارات الرقمية، التواصل، التعاون، بناء الهوية المؤسسية، والعلاقات العامة، وشبكات التعلم المهنية. (Dasruth, 2020) وفي العراق، ما تزال هذه القيادة في طور التكوين، وغالباً ما تقتصر على الاستخدام الإداري للتكنولوجيا دون توظيفها استراتيجياً.

٣- ممارسات القيادة الرقمية والتعلم الرقمي: يؤدي مديرو المدارس دوراً محورياً في تفعيل القيادة الرقمية من خلال دعم التعلم الرقمي باستخدام التقنيات الحديثة. وتسهم الرقمنة في تطوير بيئات تعلم تفاعلية تعزز مهارات مثل التعاون والتفكير النقدي (Håkansson Lindqvist & Pettersson, 2019).

كما تتيح وسائل التواصل الاجتماعي فرصاً لتكوين شبكات تعلم مهنية (PLNs) تدعم تبادل الخبرات وتعزز الهوية المؤسسية. وتشمل ممارسات القيادة الرقمية: تحليل المحتوى، إدارة الهوية الرقمية، متابعة المستجدات، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، إضافة إلى التعامل مع قضايا الخصوصية والنزاعات الرقمية.

ويرى (Ahliquist, 2016) أن مدير المدرسة في العصر الرقمي يُعد "رئيساً تنفيذياً للتجريب"، يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.

٤- القيادة الرقمية ومبادئ باثو بيلي (Batho Pele): تهدف مبادئ "باثو بيلي (Batho Pele)" إلى تحسين جودة الخدمات العامة عبر وضع المستفيد في مركز العملية، وتشمل: الاستشارة، معايير الخدمة، إتاحة الوصول، اللباقة، توفير المعلومات، والشفافية.

وفي السياق التربوي، يساهم تطبيق هذه المبادئ في تحسين جودة الخدمات التعليمية. ومن منظور القيادة الرقمية، يمكن توظيفها لدعم التحول الرقمي عبر توفير الدعم التقني لأولياء الأمور والطلبة، خاصة في البيئات ذات التحديات التقنية.

وفي العراق، يمكن توظيف هذه المبادئ في تطوير الأنظمة الإلكترونية المدرسية، مما يتطلب دوراً فاعلاً من المديرين في دعم المجتمع المدرسي رقمياً. وبذلك، تساهم هذه المبادئ في تعزيز

العدالة التعليمية وتحسين جودة الخدمات، ودعم التحول نحو إدارة مدرسية رقمية أكثر كفاءة وشفافية.

5 - التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الرقمية للمديرين

- تواجه القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، سواء على المستوى العالمي أو في السياق العراقي، مجموعة من التحديات المعقدة التي تعيق تطبيقها بشكل فعال.
 - ومن أبرز هذه التحديات الفجوة الرقمية بين الطلبة من حيث الوصول إلى التكنولوجيا والمهارات الرقمية. كما تشمل التحديات الأخرى العبء التدريسي المرتفع، وضيق الوقت المخصص للتخطيط الرقمي، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، والمشكلات التقنية المتكررة، إضافة إلى نقص الدعم الفني والتمويل. (Razzak, 2015)
 - كما تُعد المخاطر السيبرانية من التحديات المتزايدة التي تواجه القيادات المدرسية في ظل الاستخدام المتزايد للمنصات الرقمية.
 - ومن جهة أخرى، فإن استمرار اعتماد بعض المديرين على الأنماط الإدارية التقليدية يمثل عائقاً رئيساً أمام تبني القيادة الرقمية، وهو ما يرتبط غالباً بضغوط المهام الإدارية وضعف فرص التطوير المهني.
 - وفي السياق العراقي، تتفاقم هذه التحديات نتيجة محدودية البنية التحتية الرقمية في بعض المدارس، وعدم كفاية برامج التدريب المتخصصة للقيادات التربوية في مجال التحول الرقمي.
 - كما يشير "ميس تري" (Mestry, 2017) "إلى أن العديد من مديري المدارس لا يمتلكون الجاهزية المهنية الكافية للتعامل مع متطلبات القيادة الحديثة، مما يضعف قدرتهم على قيادة التحول الرقمي بكفاءة.
 - ويضاف إلى ذلك وجود فجوة بين متطلبات التعليم الرقمي والأنظمة التعليمية التقليدية، حيث ما تزال بعض الهياكل التنظيمية غير مهياًة بالكامل لدعم التحول الرقمي. وبالتالي، فإن تحقيق قيادة رقمية فاعلة يتطلب إعادة هيكلة شاملة للسياسات التعليمية وتطوير البنية التكنولوجية على مستوى النظام التربوي ككل. (Pettersson, 2021)
- ٦- التوصيات : في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول القيادة الرقمية، وفي سياق الواقع التعليمي العراقي، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
١. تعزيز برامج تدريب القيادات التربوية وضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس في العراق تركز على مهارات القيادة الرقمية، مثل إدارة التحول الرقمي، وتوظيف التقنيات التعليمية، واتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يواكب متطلبات العصر الرقمي .

٢. دمج القيادة الرقمية في برامج إعداد المديرين و تضمين مفاهيم القيادة الرقمية ضمن برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية في كليات التربية ومعاهد التطوير التربوي، لضمان بناء جيل من القادة التربويين القادرين على قيادة المدارس رقمياً .

٣. تطوير البنية التحتية الرقمية في المدارس والعمل على تحسين البنية التحتية التكنولوجية في المدارس العراقية من خلال توفير الإنترنت المستقر، الأجهزة الذكية، القاعات الرقمية، والمنصات التعليمية الإلكترونية، بما يدعم تطبيق التعلم الرقمي .

٤. تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المدرسة ونشر ثقافة رقمية إيجابية بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وتشجيع استخدام التكنولوجيا ليس فقط كأداة تعليمية بل كنمط تفكير إداري وتربوي حديث .

٥. دعم المعلمين مهنيًا في المجال الرقمي وتوفير دورات تدريبية مستمرة للمعلمين حول استراتيجيات التعليم الرقمي، وإدارة الصفوف الإلكترونية، وتصميم المحتوى التعليمي الرقمي .

٧- المقترحات للبحوث المستقبلية

١. إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية في العراق في مستوى تطبيق القيادة الرقمية .

٢. دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية ومتغيرات مثل : جودة التعليم ، دافعية المعلمين ، التحصيل الدراسي للطلبة ، الرضا الوظيفي

٣. إجراء دراسات نوعية (Qualitative) لاستكشاف تجارب مديري المدارس في تطبيق القيادة الرقمية والتحديات التي تواجههم في البيئات العراقية .

٤. اقتراح تصميم برنامج تدريبي في القيادة الرقمية وقياس أثره على أداء مديري المدارس قبل وبعد التطبيق .

٥. تحليل أثر توفر الإنترنت والأجهزة الذكية في المدارس على فاعلية القيادة الرقمية .

٦. إجراء دراسات لقياس مدى جاهزية المدارس العراقية للتحول نحو التعليم الرقمي الشامل.

• المصادر

- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.

- Dasruth, J. (2020). Teachers' perceptions of their principals' digital leadership practices in Gauteng West (Master's thesis). University of Johannesburg.
- Håkansson Lindqvist, M., & Pettersson, F. (2019). Digitalization and school leadership: On the complexity of leading for digitalization in school. *International Journal of Information and Learning Technology*, 36(3), 218–230.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Letuma, N. R., Awodiji, O. A., & Naicker, S. R. (2023). An assessment of leadership development needs of school leaders for the 4.0. *Journal of Management and Business Education*, 6(3), 395–414.
- McGonagill, G., & Doerffer, T. (2011). Leadership and Web 2.0: The leadership implications of the evolving web. Bertelsmann Stiftung.
- Mestry, R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1), 1–11.
- Razzak, N. A. (2015). Challenges facing school leadership in promoting ICT integration. *Education and Information Technologies*, 20(2), 303–318.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin.
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Corwin.
- Stevenson, M., Hedberg, J. G., O'Sullivan, K. A., & Howe, C. (2016). Leading learning: The role of school leaders in supporting continuous professional development. *Professional Development in Education*, 42(5), 818–835.