



تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم

عن بعد (تصور مقترح)

Developing Leadership Skills of Female School Principals in
light of Distance education (A Suggested Proposal)

إعداد

مشاعل مشاري الصعيري

Mashaal Mushari Al-Sairi

باحثة بقسم القيادة التربوية بكلية التربية بجامعة بيشة

د. سعد بن مبارك الرمثي

Dr. Saad Mubarak Al-Rumthi

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - بقسم القيادة التربوية بكلية

التربية بجامعة بيشة

Doi: 10.21608/jasep.2024.353507

استلام البحث: ٢٠٢٤/٤/٧

قبول النشر: ٢٠٢٤/٤/٢٢

الصعيري، مشاعل مشاري و الرمثي، سعد بن مبارك (٢٠٢٤). تطوير المهارات
القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد (تصور مقترح). *المجلة العربية
للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٨)
أبريل، ٦٧٩ - ٧٣٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد (تصور مقترح)

المستخلص:

هدف البحث لتقديم تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة وذلك من خلال؛ تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تقابلهن اثناء تلك الممارسات، وتحديد متطلبات تطوير تلك المهارات في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظرهن. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٧) مديرة. وقد أظهرت النتائج أن ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد كانت بدرجة "عالية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٢) من (٥) كما وجدت المعوقات التي قابلت مديرات المدارس في ممارساتهن للمهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد بدرجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وأيضاً جاءت درجة أهمية متطلبات تطوير تلك الممارسات بدرجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٧٢). فيما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول درجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس، وكذلك حول درجة وجود المعوقات وكذلك حول أهمية توفر متطلبات تطوير تلك الممارسات في ضوء التعليم عن بعد تعزى لمتغيرات (درجة المؤهل العلمي لمديرة المدرسة، المرحلة التعليمية، نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة، الدورات التدريبية في استخدام التقنية، سنوات الخدمة) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد بحسب كلاً من متغير (سنوات الخدمة) لمديرة المدرسة لصالح فئة (أكثر من ١٥ سنة)، و بحسب متغير (الدورات التدريبية في استخدام التقنية في مجال العمليات الإدارية) لصالح فئة (سبع دورات فأكثر)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة البحث حول درجة أهمية متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد تعزى لمتغير (الدورات التدريبية) لصالح فئة (أكثر من ١٥ سنة).

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مديرات المدارس، التعليم عن بعد، تصور مقترح.

Abstract:

The research aims to provide a proposal for developing leadership skills of female school principals in light of distance education at the public education schools in Bisha Governorate, the Kingdom of Saudi Arabia through identifying the degree of female school principals' exercise to the leadership skills, education about the most prominent obstacles that encounter them while conducting such practices. As well as identifying the requirements of developing those skills in light of distance education from their viewpoint. In order to achieve the research objectives, the researcher has adopted the descriptive survey approach, and the questionnaire as a research instrument, which was applied on a sample comprised of (163) female school principals. The findings showed that female school principals' exercise to the leadership skills in light of distance education was with a "high" degree, where the arithmetical average reached (4.12) out of (5). Moreover, the obstacles that face the female school principals in exercising leadership skills in light of distance education indicated a "high" degree, with an arithmetical average of (3.51). In addition, the degree of significance of the requirements of developing such practices showed a "high" degree, with an arithmetical average of (3.72). While the results indicated that there were no statistically significant differences at the level of (0.05) about the degree of exercising leadership skills by the female school principals, and the degree of obstacles existence. As well as for the importance of availability of the requirements of developing such practices in light of distance education that are attributable to the variables of (the degree of academic qualification of the school principal, educational stage, type of academic qualification of the female school principal, training courses on the usage of the technology,

and years of service). While there were statistically significant differences at the level of (0.05) in the responses of the research sample concerning the degree of exercising leadership skills by school principals in light of distance education as per the variable of (years of service) of the school principal in favor of the category of (over than 15 years).

Key Words: Leadership Skills, Female School Principals, Distance Education, Suggested Proposal.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرات معرفية كبيرة شكلياً وجوهرياً، للثوابت المعهودة تعليمياً واجتماعياً، حيث أدخلت الألفية الثالثة أنماطاً حياتية متميزة ومصادر معلوماتية مختلفة، أدت إلى وجود تفاوت في درجة التكيف والتكيف مع متطلبات العصر. وقد سعت المجتمعات المتقدمة للاستفادة من نواحي التغيير المختلفة لصالحها، واشتركت في الاهتمام بالتعليم لما له من دور فاعل في تقدم الأمم وتطورها من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية التي ستقود مراحل واتجاهات التغيير المستقبلية.

وإيماناً بدور المؤسسات التعليمية في قيادة التغيير، فقد سعت الحكومات لتسهيل التعليم والتعلم لفئات المجتمع المختلفة، وتذليل الصعوبات التي تواجه المجتمع في تحقيق الأهداف التي تسعى لها عمليات التعليم والتعلم، سواء الصعوبات المادية أو الجغرافية أو الاجتماعية وغيرها، ولجأت للبحث عن حلول تطويرية وغير تقليدية تمكنها من مواجهة الطلب المجتمعي المتنامي على التعليم، ومن أهم هذه الحلول تفعيل أنظمة التعليم عن بعد، الذي يعتبر من أهم الظواهر التعليمية المجتمعية (المحمادي، ٢٠١٣)، و الذي ساهم في حل العديد من المشكلات التعليمية التي تباينت فيها قواعد التعليم التقليدي.

وتتميز المجتمعات المتقدمة باستثمار كافة الظروف الحياتية في مختلف الأصعدة لصالحها وصولاً لاستدامة تقدمها وتطورها، ومنذ تفشي فيروس كورونا المستجد في العالم، بدأت تتغير الكثير من التشكيلات الحياتية والتنظيمية، وأصبح التباعد الاجتماعي أمراً حتمياً، وعلى ذلك توقفت كثير من القطاعات الحكومية عن أداء عملها بالطريقة الحضورية التقليدية، وتبنت أنماطاً عملية مختلفة لأداء عملها بكفاءة، وبطريقة تضمن صحة وسلامة العاملين فيها، ومن تلك القطاعات وزارة التعليم التي أصدرت عدد من القرارات للتكيف مع الوضع الراهن. وقد أصدر مكتب

التربية العربي لدول الخليج (٢٠٢٠) وثيقة تهدف لدعم قادة التعليم على جميع أصعدة السياسات التعليمية في المنظمات العامة والخاصة في وضع تدابير قابلة للتكيف ومتسقة وفاعلة وعادلة لهذه الازمة، التي من شأنها أن تعطل بشكل كبير الفرص التعليمية على مستوى العالم.

وتعد المملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي اتخذت العديد من التدابير الاحترازية للحد من انتشار فيروس كورونا، ومن أهمها اعتماد التعليم عن بعد كنظام تعليمي لمدارس التعليم العام، حيث أقرت وزارة التعليم التحول نحو الدراسة عن بعد في جميع مراحل التعليم العام منذ بداية العام الدراسي (٢٠٢٠) حرصاً منها على سلامة سير العملية التعليمية (وزارة التعليم، ٢٠٢٠)، كما أكد وزير التعليم في تصريحاته على أهمية التعليم عن بعد، وأنه أصبح خياراً استراتيجياً للمستقبل، مما يتطلب العمل على تطويره (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٠).

ومن هنا يتأكد دور مديرات المدارس وأهمية تطوير مهاراتهم القيادية في ضوء مستجدات جائحة كورونا أو ما بعدها وهو ما سعت الباحثة لدراسته في هذا البحث من خلال بناء تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد خاصة بعد الرؤية الواضحة والقرارات الصادرة من وزارة التعليم باستمرار استراتيجيات التعليم بكافة مكوناته عن بعد واستثمار النتائج المتميزة في تطبيقه خلال جائحة كورونا.

مشكلة البحث:

أقرت وزارة التعليم نمط التعليم عن بعد كوضع احترازي في مواجهة جائحة كورونا والذي شهد تميز المملكة العربية السعودية عالمياً في هذه الجائحة، كما أنشأت الإدارة العامة للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد لتكون أداة فاعلة وخياراً استراتيجياً لدعم برنامج التحول الوطني، بإجمالي مستفيدين من القيادات المدرسية يبلغ (٢٠٩٤٥) قائد وقائدة (وزارة التعليم، ٢٠٢٠). وفرضت عملية التحول الرقمي التي تعتمد الحكومة تعميمها في مختلف المجالات أن تكون منصة (مدرستي) منصة تعليمية دائمة، وليست مؤقتة، وذلك اتساقاً مع التوجهات الاستراتيجية للرؤية، وهذا ما أقرته وزارة التعليم بديمومة منصة (مدرستي) بالرغم من إزالة مظاهر التباعد التي حتمت النزوح نحو التعليم عن بعد كأحد وسائل التباعد (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

هذا التغير والتوجه الرقمي في نظام التعليم أثر على كثير من الوظائف والمهام والأدوار التعليمية بشكل عام والقيادية بشكل خاص، والتي أصبحت مطلوبة ليس للتكيف فقط مع هذه التغيرات، بل استثمار تلك الإمكانيات في تحقيق مستويات عالية من الأداء. فقد أكد (العنزي، ٢٠٢١) على أن التكنولوجيا أسهمت في تغيير

مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار ، وخلصت دراسة (العنقري، ٢٠١٤) إلى أهمية الأدوار القيادية التعليمية التي يجب أن تكون محور الاهتمام والتركيز وذلك لأثرها على أبعاد تعليمية مختلفة، وقد تماثلت النتائج السابقة مع ما أشار إليه (الظفيري، ٢٠٢٠) بأهمية ممارسة المهارات القيادية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم واتخاذ القرار) عن بعد لمدراء المدارس في ظل الازمات، كما أوصت دراسة العتيبي (٢٠١٩) بتطوير المهارات القيادية الإدارية بشكل عام ومهارات التفكير الاستراتيجي بشكل خاص، وكذلك أوصت دراسة الشريف (٢٠١٨) ودراسة أكبر (٢٠١٧) بضرورة التطوير والتحسين المستمر لأداء القيادات المدرسية في التعليم العام، وأوصت دراسة (الروقي والشريف، ٢٠١٩) بإجراء دراسة تصور مقترح لتطوير الممارسات القيادية والإدارية لدى القيادات التعليمية بشكل عام.

ولمزيد من التأكد بوجود تلك المشكلات وغيرها لدى مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، اجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة من مديرات المدارس بلغت (٣٨) حيث توصلت إلى وجود تحديات جديدة في ضوء التعليم عن بعد بنسبة (٧٦,٥%) كان أبرزها وجود قصور في بعض المهارات القيادية التقنية لدى مديرات المدارس، ووجود تحديات تتعلق بالمهارات القيادية لدى مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء التعليم عن بعد في مجال العمليات الإدارية (تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابه) ومجال العلاقات الإنسانية وبالإضافة إلى ضرورة إيجاد ممارسات جديدة تتناسب مع أليات التقييم والمتابعة في ضوء التعليم عن بعد كما وضحتها المقابلات التي عقدتها الباحثة مع بعض مديرات المدارس. وبالتالي تتأكد أهمية تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، وتحديد المعوقات والمشكلات التي تواجههن واقتراح الحلول العملية لتجاوزها وهو ما يناقشه هذا البحث للوصول لتصور مقترح من شأنه تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

أسئلة البحث:

يناقش البحث موضوع تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في التعليم العام في ضوء التعليم عن بعد وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة بيشة للمهارات القيادية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم واتخاذ القرار) في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظرهن؟

٢. ما المعوقات التي تقابل مديرات المدارس بمحافظة بيشة في ممارستهن للمهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظرهن؟
٣. ما متطلبات تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس بمحافظة بيشة في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظرهن؟
٤. هل هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أو أقل لدرجة ممارستهن للمهارات القيادية ودرجة وجود المعوقات ودرجة أهمية المتطلبات والتي تعزى لمتغيرات (درجة المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية للمدرسة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية لاستخدام التقنية في مجال العمليات الإدارية، نوع المؤهل العلمي)؟
٥. ما التصور المقترح لتطوير المهارات القيادية لمديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في ضوء التعليم عن بعد؟

أهداف البحث:

١. سعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:
 ١. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم واتخاذ القرار) في ضوء التعليم عن بعد بمدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن، وبالتالي معرفة أي المهارات القيادية تحتاج لعمليات تطوير أكثر من غيرها.
 ٢. معرفة المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن للمهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد بمحافظة من وجهة نظرهن مما يساعد على تجاوز تلك المعوقات.
 ٣. تحديد متطلبات تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد في محافظة بيشة من وجهة نظرهن مما يسهل إجراء تلك المتطلبات.
 ٤. بناء التصور المقترح لتطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس بمحافظة بيشة في ضوء التعليم عن بعد.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- دعم الادب النظري للمكتبة العربية بإطار نظري جديد حول المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.
- الإفادة من نتائج البحث وأداة البحث في قياس مدى ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

- توجيه الباحثين والمهتمين في مجال القيادة التربوية نحو أفكار بحثية جديدة تتعلق بمتغيرات البحث.
الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تفيد هذه الدراسة كلا من:

- مديرات مدارس التعليم العام في تحديد أبرز الممارسات الصحيحة للمهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد متلاماً مع تصحيح جوانب القصور في تلك الممارسات.
- مشرفات الإدارة المدرسية بدعم تنفيذ فعاليات الاشراف عن بعد بناء على ممارسات مديرات المدارس للمهارات القيادية بشكل رقمي.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي بتعزيز قرارات تطوير الاشراف التربوي للقيادات المدرسية بالاستفادة من نتائج هذه البحث.
- الباحثين والباحثات بفتح آفاق جديدة لدراسات مرتبطة بموضوع البحث ومتغيراته.

مصطلحات البحث:

التصور المقترح:

يعرف التصور المقترح اصطلاحاً بأنه " تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه الباحثون أو التربويون " (زين الدين، ٢٠١٣، ص.٦).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه اطار استشرافي علمي محكم مبني على أسس ومنطقات علمية مدعمة بمبررات ومتطلبات وحلول عملية وآليات عمل محددة لتطوير مهارات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم واتخاذ القرار) لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

المهارات القيادية المدرسية:

عرفها (الجندي، ٢٠١٧، ص.٤١٥) بأنها تلك القدرة المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي تؤديها مستقبلاً (رضوان وعمرى، ٢٠٢٠).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مهارات (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم، واتخاذ القرار) التي تمارسها مدير المدرسة خلال اليوم الدراسي لتحقيق أهداف وبرامج وانشطة المدرسة المختلفة.

مديرة المدرسة:

هو الشخص الموكل بالإشراف على المدرسة ومتابعة مستوى الأداء والتخطيط والتنظيم والتقييم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف وتحسين نواتج التعلم (الدليل التنظيمي لوزارة التعليم، ٢٠٢١). وتتبنى الباحثة هذا التعريف اجرائياً.

التعليم عن بعد:

يعرف التعليم عن بعد بأنه "نظام تعليمي يعتمد على إيصال المواد التعليمية إلى المتعلم من خلال توظيف التقنيات والوسائط التربوية المختلفة، متجاوزاً عوائق الزمان والمكان بين المعلم والمتعلم،" (الرننيسي، ٢٠٢٠، ص. ٦٠). وتعرفه الباحثة اجرائياً بالنظام التعليمي الذي يتم فيه تنفيذ كافة العمليات والوظائف التعليمية والقيادية والإدارية والفنية وغيرها والمتعلقة بتحقيق أهداف المدرسة لكافة المستفيدين منها عن بعد من خلال استخدام وتوظيف وتفعيل كافة الوسائط والأدوات الالكترونية والتطبيقات الذكية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول- مهارات مدير المدرسة:

١. مفهوم مدير المدرسة:

يُعد مصطلح مدير المدرسة من المصطلحات التربوية الرئيسة التي تحظى باهتمام كبير من قِبل العديد من الكتاب والمفكرين التربويين إلى جانب الباحثين والدراسين في العلوم التربوية، ويرجع ذلك إلى المكانة التي يحتلها مدير المدرسة كونه المسؤول الأول عن تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية (المدرسة)، بالإضافة إلى اعتباره رئيساً لجميع العاملين بالمدرسة وحلقة الوصل في العلاقات المدرسية بأنواعها كافة من معلمين ومعلمات وطلاب وطالبات وأولياء الأمور ومجتمع محلي، وكافة الجهات التعليمية، وعليه - مدير المدرسة - يقع العبء الأكبر في تحقيق أفضل النتائج، من خلال رسم خطط سير العمل المدرسي والإشراف على تنفيذها بالتعاون مع رؤوسه.

وقد جاء مفهوم مدير المدرسة في العديد من المصادر والمراجع العلمية والتي من بينها المعاجم التربوية والتعليمية، وجهات التعليم الرسمية (وزارات التعليم) بالإضافة إلى العديد من المفكرين والكتاب المختصين بالشأن التربوي، وكذلك العديد من الباحثين والدارسين في العلوم التربوية، والذين حاولوا جميعاً من خلال عرضهم لهذه التعريفات توضيح وتحديد معنى ودلالة مصطلح مدير المدرسة، ومن بين هذه

التعريفات تعريف معجم المصطلحات التربوية لفلية والزكي (٢٠٠٤، ص. ٢٢٣) والذي عرّف مدير المدرسة بأنه: قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والجهاز الإداري والمعاون والعمال، وهو الذي يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل، وتحقيق التقدم في الأداء، ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء، ساعياً إلى الحفاظ على وحدة الجماعة، وإحساس أفرادها بلذة الانجاز.

٢. نظريات الإدارة المدرسية:

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع مهارات مديري المدارس وتشعب تفرعاتها، تفاوتت التحليلات فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة ورسمية بينما يراها آخرون سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين بناءً على هذا أكد الأغا وعساف (٢٠١٤) إلى ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظريات القيادة التي غدت دليلاً وموجهاً لمدير المدرسة، ومفسراً ومسانداً لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته، ومساعداً للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة.

من هنا تعد النظريات مهمة لسببين رئيسية وهي: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات مديري المدارس، كما أنها توفر دليلاً لممارسة المدراء والقيادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة (Bush, et al, 2018). كما أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية وهذه البيئة تجبر المنظمات على أن تكون واعية بالمهارات القيادية لتتبع أساليب الإدارة المختلفة، ولذلك؛ يتعين على المدراء أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون مديري المدرسة له أهمية كبيرة في تطوير المنظمات (Loo – See, Shafique, 2018).

٣. خصائص وسمات مدير المدرسة الناجح في التعليم عن بعد:

يعتبر مدير المدرسة المحرك الأساسي لإنجاح العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، ولقد أكد (Abrego & Pankaka، 2010) على أن المدارس الافتراضية في التعليم عن بعد تحتاج نموذج جديد من المدراء ذو إمكانيات وسمات تتواءم من الاحتياجات التعليمية الجديدة.

إن قيام مدير المدرسة بالمهام والأدوار المطلوبة منه، والتي قد تسهم في تحقيق الأهداف العامة للعملية التعليمية داخل المدرسة، أمر يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والسمات لمدير المدرسة، وقد أشار كلٌّ من القحطاني (٢٠١٨)، الهذلول (٢٠١٩) إلى مجموعة من هذه السمات والخصائص وهي:

- أن تكون إدارته هادفة، لا تعتمد على العشوائية في تحقيق غاياتها؛ بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- أن تكون إدارته إيجابية لا تركز إلى السلبيات؛ بل يكون لها دورها القيادي الرائد في العملية التربوية.
- قدرته على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- ثقته بنفسه عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الديمقراطية في الإدارة وتجنب الاستئثار بالرأي والتسلط، والقدرة على توفير الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل، وأيضاً القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

٤. متطلبات قيام مدير المدرسة بأدواره القيادية الناجحة:

إن تحقيق مدير المدرسة الأهداف العامة للعملية التعليمية والتربوية وكذلك أهداف المدرسة الخاصة، يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التي تساعد مدير المدرسة على تحقيق تلك الأهداف، وقد حدد كل من عطية (٢٠٢٠)، ولطفي (٢٠١٦)، ونجم (٢٠٢٠) مجموعة من تلك المتطلبات، وهي:

١. الخصائص والقدرات الذاتية:
 - وتتمثل هذه المتطلبات فيما يتمتع به مدير المدرسة من خصائص ذاتية تمكنه من أن يكون فعالاً سواء في طرح الرؤية الملهمة أو التأثير في الآخرين، وهي ست متطلبات:
 - **الرؤية:** وهي رؤية المدير في مواجهة الظروف، وهي تصريح بما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.
 - **الكاريزما:** وهي الشخصية الجذابة المقنعة بإمكانية تحقيق الرؤية، والتغلب على مخاوف وقلق ومقاومة الرؤية وهو أمر لا يتاح إلا لمن يمتلك الخصائص الكاريزمية.
 - **البراعة:** وهي المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه المدير.
 - **الذكاء العاطفي:** وهو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها، ومن ثم فإن تمتع مدير المدرسة بمعامل عاطفي عالي يؤهله للتأثير في المرؤوسين.

- **القيم:** إن قيم الأداء التي يحتاجها المدير للتقدم نحو الرؤية بحاجة لقيم اخلاقية كالنزاهة.

- **نوعية المرؤوسين:** إن فاعلية القيادة هي المزيج من فاعلية المدير التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة المرؤوسين، والواقع أن التأثير الشخصي للمدير يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين كفؤين ومؤهلين، ويمكن ألا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين وغير مؤهلين.

٢. الظروف المحيطة:

في مقابل خصائص المدير والمرؤوسين هناك الظروف التي تمثل بشكل كبير الأبعاد التي تتعامل معها القيادة بطريقة وأخرى لضمان تحقيق رؤيتها وأهدافها. وإلى جانب المتطلبات السابقة، فقد أوضح على (٢٠١٣، ٢٩٥-٢٩٦) أن المعوقات والتحديات التي قد تواجه مدير المدرسة وتعوقة عن تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل المدرسة يمكن التغلب عليها من خلال توفير مجموعة من المتطلبات التي قد تُسهم في نجاح مدير المدرسة في القيام بمسؤولياته ومهامه وأدواره في المدرسة، ومن بينها ما يلي:

- توفير المناخ الجيد لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء للمدرسة.

- تفويض السلطات، وعدم التدخل في التفاصيل الدقيقة من قبل إدارة المدرسة.

- متابعة النمو المهني المستمر حتى يمكن تزويدهم بالأفكار والمعارف الجديدة اللازمة للتطوير.

- وضع برامج علمية لربط المدرسة بالمجتمع المحيط لتحقيق النفع المشترك للمدرسة والمجتمع.

- الإيمان بأهمية الأنشطة المنهجية واللامنهجية ومشاركة الطلاب وتشجيعهم على القيام بالرحلات المدرسية.

المحور الثاني: التعليم عن بُعد:

١. تعريف التعليم عن بُعد:

إن مصطلح التعليم عن بُعد أحد المصطلحات التربوية التي تحظى دائماً باهتمام كبير خاصة من قبل التربويين والقائمين على العملية التعليمية في كافة الأنظمة التعليمية، وذلك نظراً لكونه أحد أنماط التعليم غير التقليدية، التي يمكن أن يعتمد عليها المجتمع في تعليم أبنائه إذا ما ساءت الأوضاع، وفرضت الظروف

والأزمات الوبائية مثل وباء كورونا تغيير آليات العمل البيداغوجي داخل المدرسة وما ينجم عنها من انعكاسات تحول دون ذهاب الطلاب إلى المؤسسات التعليمية. ومن بين هذه التعريفات تعريف الغامدي للتعليم عن بعد (٢٠٠٣، ص.٢٦): بأنها "العملية التعليمية التي تحدث عندما لا يكون هناك لقاء واقعي وجهاً لوجه بين المدرس والطالب أثناء الدروس، وعندما يحدث الاتصال بينهما في التعليم من البداية إلى النهاية بأي وسيلة تكنولوجية مثل التلفون، الراديو، الكمبيوتر، القمر الصناعي، الفيديو التفاعلي، أو أية مجموعة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمستقبلية". بالإضافة إلى تعريف القاسمي (٢٠٢١) والتي عرّفته بأنه: "مجال تعليمي يركز على طرق التدريس باستخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تطوير التدريس، وغالباً ما يقوم على أساس فردي، ويقدم للطلاب غير المتواجدين فعلياً في بيئة تعليمية تقليدية مثل الفصول الدراسية". كما عرّفه أبو القاسم وفرة (٢٠٢١) بأنه: "توفير التعليم لأي فرد من أفراد المجتمع أياً كان صغيراً أو كبيراً ممن لديه الرغبة في التعليم، وذلك من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة والوسائط المتعددة مع مراعاة الفروق الفردية، وذلك بناء على قوانين تنظم ذلك وتحت رقابة أبوية لصغار السن".

٢. نشأة وتطور التعليم عن بُعد:

إن سعى الأنظمة التعليمية منذ نشأتها إلى توسيع نطاق خدماتها وتطويرها بشكل يُمكن كافة الراغبين من الحصول عليها، وكذلك سعيها لتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية كان سبباً رئيساً إلى البحث عن كافة سبل تطوير التعليم عن بُعد. فيمكن تقسيم المراحل التاريخية التي مر بها التعليم عن بُعد إلى ثلاث مراحل رئيسية، وهي:

المرحلة الأولى - مرحلة التعليم بالمراسلة:

أرجع أبو القاسم وفرة (٢٠٢١) بدايات ظهور التعليم عن بُعد إلى منتصف القرن التاسع عشر، مع انشاء المؤسسة البريدية في بريطانيا، والتي بدأت بعض المعاهد التعليمية في استخدام خدماتها البريدية في نظام التعليم بالمراسلة، ويُعد معهد توسان ولاجنشيد الذي تأسس في برلين عام ١٨٥٦م والمتخصص في اللغات أول مؤسسة تعليمية بالمراسلة، حيث اكتسب التعليم بالمراسلة صفة التعليم الرسمي دون اشتراط حضور الطالب للدروس الصفية في المؤسسة التعليمية التي يلتحق بها، كما ذكرت القاسمي (٢٠٢١) أن جامعة لندن تُعد أول جامعة تقدم درجات التعليم عن بُعد، وأنشأت برنامجها الخارجي (برنامج جامعة لندن الدولية) في عام ١٨٥٨م، ثم جاءت بعدها جامعة شيكاغو والتي طبقت مفهوم التعليم الموسع في عام ١٨٩٢م. المرحلة الثانية - مرحلة التعليم بأنظمة البث والإشارة (التلفاز والراديو):

أشار النجم (٢٠١٩) إلى أنه في منتصف القرن العشرين بدأ الطلاب يتلقون تعليمهم عبر البث الإذاعي والتلفزيوني. وقد ذكر شلوسر وسيمونسن (٢٠١٥) أنه في نهاية الثمانينات من القرن العشرين سمحت التطورات التكنولوجية في مجال الألياف البصرية كإحدى نظم الاتصالات بتقديم نظم سمعية وبصرية مباشرة وفي اتجاهين وبصوت وصورة عالية الجودة في مجال التربية، بالإضافة إلى ما ذكره قنديل (٢٠١٠) أنه في عام ١٩٥٠م بدأت بريطانيا باستخدام هيئة الإذاعة البريطانية BBC لتوصيل التعليم للمنازل لخدمة عدد من المستمعين ومن ثم تم استخدام التلفزيون المدرسي امتداداً لاستخدام الراديو في التعليم، ومن ثم تزايد الطلب تبعاً من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية ومن ثم برامج الدراسات العليا والبرامج التطويرية بكافة تصنيفاتها.

المرحلة الثالثة - مرحلة التعليم عبر شبكات الإنترنت:

ذكر عواشيرية (٢٠١٨) أن مع ظهور الحاسبات الشخصية وشبكات المعلومات الدولية والمحلية زادت أهمية البرامج المقدمة للتعليم عن بُعد، وجعلت له مكانة أفضل من ذي قبل، فاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات سهل كثيراً تنفيذ منظومة التعليم عن بُعد لأن الإنترنت تعد شاملة لكل الأشكال السابق استخدامها في التعليم عن بُعد علاوة على أنها توفر عملية التفاعل بين المعلم والطالب والعكس، بالإضافة إلى أنه يوفر مصادر تعليمية مختلفة ومتعددة فأصبح التعليم عن بُعد يأخذ أنماطاً عديدة (متزامن، غير متزامن).

٣. أسس ومبادئ التعليم عن بُعد:

قد ذكرت عدد من الدراسات (حجازية، ٢٠٢٠)؛ (الطويل، ٢٠١٨)، و(عامر، ٢٠١٥) على وجود أربعة مبادئ رئيسة تحكم نمط أو نموذج التعليم عن بُعد، وهي:

- مبدأ الإتاحة (الديمقراطي): وتعني أن الفرص التعليمية في مراحل التعليم المختلفة من التعليم العام إلى العالي متاحة لجميع أفراد المجتمع.
- مبدأ المرونة: وهي تخطي جميع الحواجز التي تنشأ بفعل النظام أو بفعل القائمين عليه، لكن هذه الزاوية أخذية بكثير من الحذر في أكثر برامج التعليم من بعد المعاصرة.
- مبدأ التحكم: ويعني أن الطلبة يمكنهم ترتيب موضوعات المنهج المختلفة بحسب ظروفهم وقدراتهم، واختيار أساليب تقويمهم كذلك، إلا أن هذا المبدأ يُعد مأخذ على التعليم عن بُعد.

- مبدأ الاعتمادية: ويعني مدى مناسبة البرامج الدراسية ودرجاتها العلمية للأغراض المطلوبة منها مقارنة بغيرها.
 - مبدأ تفريد التعليم: ويشير إلى أن العملية التعليمية يجب أن تصمم بطريقة توافق استعدادات الفرد وقدراته وميوله واتجاهاته وسرعته في التعلم.
 - مبدأ التأثير والفاعلية: حيث أثبتت بعض البحوث والدراسات أنه يوازي أو يفوق في التأثير والفاعلية نظام التعليم التقليدي.
 - مبدأ التعلم الذاتي: يشير هذا المبدأ إلى أن يتعلم المتعلم بمفرده معتمداً على ذاته في أغلب الأوقات.
 - مبدأ التعليم المستمر: ويقصد به استمرارية عملية التعليم مدى الحياة.
- ويتضح من خلال استعراض أسس ومبادئ التعليم عن بُعد أنها جاءت من أجل تنظيم عملية التعليم عن بُعد وتكييفها مع ظروف واحتياجات المتعلمين سواء من حيث قدراتهم أو أوضاعهم الاقتصادية، والأزمات الطارئة والأمراض الوبائية مثل جائحة كورونا، كما أنها تعبر عن التفاعل والاستمرارية بين المعلم والمتعلمين.
٤. أهمية التعليم عن بُعد ومبررات التوجه نحوه:

يتضح من خلال فلسفة التعليم عن بُعد القائمة على تحقيق فرص تعليم وتعلم حقيقية لكافة أفراد وفئات المجتمع بأقل تكلفة ممكنة وفي أي وقت ومكان مدى حاجة المجتمع لهذا النمط من التعليم، والذي يُلبّي التزايد والتنوع الشديدين في الطلب الاجتماعي على التعليم بكافة مراحلها وخاصة التعليم العام والذي يتميز باتساع قاعدته في كثير من الأنظمة التعليمية.

وقد أشارت العديد من الأدبيات في العلوم التربوية إلى مدى أهمية ودور التعليم عن بُعد في العملية التعليمية، خاصة في ظل الأوضاع الاستثنائية التي قد تواجه المجتمع وتعوّقه عن مواصلته للعملية التعليمية مثلما هو واقع في الوقت الحاضر نتيجة أزمة كورونا والتي تسببت في تعطيل العملية التعليمية لفترات طويلة. وقد أشار كل من (أحمد، ٢٠١٦)، و(الحميدي، ٢٠٢١) إلى أن أهمية التعليم عن بُعد تعود إلى عدة أمور منها:

- تلبية الطلب المتزايد من فئات المجتمع على التعليم في ظل الزيادة السكانية وما يرتبط بها من زيادة في أعداد المتعلمين والرغبة في تعدد أشكال دراستهم.
- التوافق مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعرفة والتقنيات الجديدة، والتغير المستمر وملاحقة الاكتشافات الجديدة في تكنولوجيا التعليم.

- متابعة الحراك المهني في المجتمع من تنمية العاملين وإعادة تدريبهم.
- تزايد الإنفاق على التعليم، مما يتطلب وجود نمط جديد من التعليم أقل كلفة من التعليم التقليدي.
- التواصل مع المجتمع من خلال تفعيل خدمة المجتمع في مجالي التدريب والتعليم.
- الإسهام في محور الأمية وتعليم الكبار والفنيات في العالم العربي.

٥. أهداف التعليم عن بُعد:

- إن أهمية التعليم عن بُعد ومبررات التوجه إليه تعكس مدى تنوع وتعدد الأهداف التي تسعى الأنظمة التعليمية إلى تحقيقها من وراء تطبيق هذا النمط من التعليم في مراحلها ومستوياتها التعليمية المتنوعة، وقد ذكر (شوقي وآخرون، ٢٠٢١) مجموعة من الأهداف التي يسعى التعليم عن بُعد إلى تحقيقها ومن بينها:
- تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين الأفراد بغض النظر عن أوضاعهم الشخصية والوظيفية والاجتماعية والاقتصادية.
 - توفير مصادر تعليمية متنوعة تتميز بالمرونة اللازمة لمراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين.
 - استثمار تقنيات ووسائل التعليم الحديثة ونظم وبرامج المعلومات المعاصرة لتنفيذ البرامج التعليمية وتقييم الطلاب.
 - تحفيز الطلاب على التعليم واستمراره، وتشجيعهم على تخطي العوائق الجغرافية.
 - المحافظة على الخصوصية بين المعلم والطالب، وتوفير الوقت والمال المطلوب للحصول على الخدمات التعليمية.

٦. أهداف المملكة في التعليم عن بعد:

- إن الهدف العام من الإدارة العامة للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية العمل على قياس أداء المدارس التي تعتمد التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وطلابها للإسهام في عملية تحسينه، ومتابعة العملية التعليمية للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بجميع مكوناتها التنظيمية عبر القنوات والأدوات الإلكترونية، ومراجعة نواتجها دورية (واس، ٢٠٢٠).
- ويتضح من خلال استعراض الأهداف المتنوعة السابقة الخاصة بالتعليم عن بُعد أن هذه الأهداف تشهد زخماً وتنوعاً واضحاً في الجمع بين أهداف المتعلمين (الطلاب) بفئاتهم وخصائصهم العمرية والعقلية والقائمين على التعليم من معلمين

ومعلمات ومدرسين والمؤسسات التعليمية من مدارس ومكاتب تعليم وإدارات وغيرها، كما أن هناك تكامل بين هذه الأهداف وترابط واضح ما بين المتعلمين وخصائصهم والمعلمين وطرق التدريس والمناهج وأساليب الإدارة التعليمية المتنوعة. ومن ثم كانت الحاجة ملحة إلى صياغة أهداف واضحة ومحددة للتعليم عن بُعد سواء في قطاع التعليم العام بشكل كامل، أو على مستوى المرحلة التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية من أجل تحقيق أقصى استفادة من هذا النمط من التعليم غير التقليدي.

٧. خصائص التعليم عن بُعد:

يتمتع التعليم عن بُعد كغيره من أنماط التعليم غير التقليدي بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من أنماط التعليم التقليدي، والتي جعلته نمطاً تعليمياً مرغوباً ومفضلاً لدى كثير من المتعلمين والمؤسسات التعليمية، كما أن تلك السمات والخصائص يمكن اعتبارها أحد عوامل نجاح التعليم عن بُعد وتحقيق أهدافه على مستوى المتعلمين والمؤسسات التعليمية. وقد أشارت أثير أبو عبّاءة (٢٠٢١، ص. ٢٣٧) إلى مجموعة من تلك الخصائص والسمات، ومن بينها:

- **ذاتية التعليم:** حيث يحصل المتعلم على ما يريد من معلومات، ويتعلم بالطريقة التي تناسبه.
- **حرية الاختيار:** خاصة أمام البدائل المتنوعة التي يتيحها التعليم عن بُعد، بحيث يكون للمعلم والمتعلم على حد سواء الحرية لإتمام العملية التعليمية وتحقيق هدفها.
- **تنوع الأساليب:** فالتكنولوجيا الحديثة في تصميم الشبكات والمواقع والمؤسسات التعليمية الافتراضية تتيح للمعلم أن يستخدم العديد من أساليب العرض وطرائق التدريس التقنية المختلفة.

٨. مميزات وعيوب التعليم عن بُعد:

يتضح من خصائص التعليم عن بُعد السابقة أنه كغيره من أنماط التعليم الأخرى سواء التقليدية أو غير التقليدية يتمتع بمجموعة من المزايا كما يشوبه أيضاً عديد من العيوب، والمأخذ وذلك على النحو التالي:

أ. مزايا التعليم عن بُعد:

أشارت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١١) إلى وجود عديد من المزايا التي يتمتع بها نمط التعليم عن بُعد، ومنها (الطويل، ٢٠١٨):

- الفصل شبه الدائم بين المعلم والمتعلم خلال العملية التعليمية، وهذه الخاصية تميزه عن التعليم التقليدي.
 - التحرر من قيود الزمان والمكان، وذلك من خلال استخدام وسائط تعليمية متعددة.
 - تحويل التعليم لتعلم، وبالتالي التركيز على المتعلم، والعملية التعليمية الذاتية، وفقاً لحاجته وظروفه وإمكاناته.
 - يتيح حرية اختيار المقررات الدراسية التي تتناسب مع اهتمامات المتعلم.
- ب. عيوب التعليم عن بُعد:

إلى جانب المزايا المتعددة السابقة، فإن هناك مجموعة من العيوب والسلبيات التي قد تحد من الاستفادة من برامج التعليم عن بُعد، حيث أشار الزيون (٢٠٢٠) إلى أن مشكلة الحفاظ على المعايير الأكاديمية المتعلقة بالجودة تُمثل المشكلة الرئيسة التي تواجه برامج التعليم عن بُعد خاصة في ظل غياب جلسات التدريس والتعليم الرسمية، والتفاعل الوثيق والمنتظم بين المعلم والمتعلم، وفي التوجيه والإرشاد الفوري للمتعلم من قبل المعلم. كما تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المشكلة الأساسية في هذا النمط من التعلم تكمن في عدم توافر الخبرة التقنية الكافية لطرفي عملية التعلم فالمعلم والمتعلم قد لا يملكان خبرة تقنية كافية لهذا النوع من التعليم، كما أن هذا النوع يحتاج إلى إعداد مواد تعليمية عالية الجودة من جهة، كما يتطلب أن يتابع الطلبة عملية التعلم بشكل منتظم ومستمر؛ إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن أغلب الطلبة يبدؤون عملية البحث والمتابعة في نهاية الفصل الدراسي مما ينعكس بشكل سلبي على أدائهم التحصيلي.

٩. أنماط وتقنيات التعليم عن بُعد وأساليبه:

يتمتع التعليم عن بُعد بتنوع واضح في أنماطه وتقنياته، الأمر الذي قد يسهم بشكل كبير في تلبيةه للاحتياجات والرغبات المتنوعة للراغبين في الالتحاق ببرامجه التعليمية المتنوعة، ويرجع هذا التنوع إلى وجود العديد من التقنيات الحديثة التي تشهد دائماً تطور وتغير دائم نتيجة الثورة التكنولوجية في عالم الاتصالات والمعلومات. وقد أشار كل من شوقي وآخرون (٢٠٢١)، وزكي (٢٠٢١) إلى أن هناك نمطان رئيسان للتعليم عن بُعد، وهما:

- **التعليم التزامني عن بُعد:** وهو تعلم قائم على التفاعل بين المعلم والطلاب في أماكن مختلفة في الوقت ذاته، ويعتمد على مكونات وسائط متعددة، ويفضله الطلاب الذي يفضلون مقررات منظمة أو مركبة تركز على التفاعل، ومن أهم

أدواته المحادثة، والمؤتمرات الصوتية، ومؤتمرات الفيديو، وبرامج القمر الصناعي.

- **التعليم اللاتزامني عن بعد:** وهو تعلم قائم على التفاعل بين المعلم والطلاب بمرور الوقت، وجعلهم مشاركون في العملية التعليمية، ويعتمد على التقنيات التكنولوجية، ويفضله الطلاب الذين لديهم جداول دراسية مكثفة ومزدحمة. ومن أهم أدوات البريد الإلكتروني، والقوائم البريدية، ومجموعات النقاش والفيديوهات التفاعلية، والأقراص المدمجة.

١٠. **تجربة التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا:** تمثل المملكة العربية السعودية أحد الدول الرائدة في مجال التعليم عن بُعد، وقد أشارت وردة العياشي (٢٠١٧) إلى أن المملكة العربية السعودية أنشئت المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد لتحقيق عدد من الأهداف الرئيسية، وهي نشر تطبيقات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد في مؤسسات التعليم الجامعي بما يتوافق معايير الجودة والإسهام في توسيعه الطاقة الاستيعابية بمؤسسات التعليم الجامعي، وتقويم مشروعات وبرامج التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد، ودعم الأبحاث والدراسات، وإقامة المؤتمرات ومنها المؤتمر الدولي عام ٢٠٠٩ للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد بالرياض، والمؤتمر العلمي الثاني عام ٢٠١١ لطلاب وطالبات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية جدة وتصميم المواد التعليمية الرقمية، وإنتاجها ونشرها، وبناء البرمجيات التعليمية وتعميمها لخدمة العملية التعليمية في القطاعين العام والخاص، والتعاون الدولي مع المنظمات والهيئات العالمية والجهات ذات العلاقة بنفس هذا المجال.

ومع إطلاق المملكة العربية السعودية برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ أحد برامج رؤية ٢٠٣٠ كانت هناك عدة مبادرات شملت قطاع التعليم وتطوير استراتيجية وطنية للتحول نحو التعليم الرقمي، لدعم تقدم الطالب والمعلم وتطوير نموذج جديد في بنية المناهج الدراسية للتحول نحو التعليم المعتمد على الطالب، ولتسريع هذا التحول أنشئت وحدة التحول الرقمي عام ٢٠١٧م، بأمر ملكي كجهة مستقلة، كما أطلقت الخطة الوطنية للتحول الرقمي للإسهام في تحقيق مجتمع رقمي مبني على التفاعل وتحسين جودة الحياة (وحدة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، ٢٠٢١).

الدراسات السابقة

المحور الأول: المهارات القيادية لمديرات المدارس:



استعرضت دراسة القطان والدوسري (٢٠٢١) اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الفروانية بدولة الكويت وهدفت الى التعرف على اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعليم عن بُعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس بمنطقة الفروانية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف تلك البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق أداة البحث الاستبانة على عينة مكونة من ١٣٠ مديراً ومديرة مدرسة توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعليم عن بُعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر المديرين والتي جاءت بدرجة متوسطة، وجاء الجانب الفني في المرتبة الأولى وفي مقدمته إن كافة المعلمين لديهم خبرات ومهارات كافية لاستخدام الحاسوب والإنترنت، يليها اعتبار تطبيقات التعلم الإلكتروني سهلة الاستخدام بالنسبة للطلبة والمعلمين، وفي المرتبة الثانية حلّ الجانب المهاري بدرجة متوسطة وفي مقدمته مشاركة المعلم في الحوار الفردي أو الجماعي مع الطلبة من خلال التعليم عن بُعد، يليه عقد اجتماعات عبر التعليم عن بُعد لمناقشة القضايا والمسائل العلمية المشتركة، وفي المرتبة الثالثة حلّ المجال المعرفي بدرجة متوسطة وفي مقدمته مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة عبر التعليم عن بُعد، يليه تعزيز التعليم عن بُعد التعلم الذاتي المستمر للطلبة، وفي المرتبة الأخيرة حلّ الجانب التقويمي وفي مقدمته أن التعلم عن بُعد يسمح بتغطية كافة التقسيمات التقويمية كالإملاء والقراءة، يليه امتلاك المعلم معرفة تامة بتطوير وتصميم الامتحانات الإلكترونية، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق في اتجاهات عينة البحث نحو توظيف التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا بدولة الكويت.

وفي نفس السياق ناقشت دراسة العنزي (٢٠٢١) دور الإدارة المدرسية في عملية إدارة التعليم عن بُعد عبر برنامج ميكروسوفت تيمز في متابعة المعلمين في دولة الكويت (Microsoft Teams) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في عملية إدارة التعليم عن بُعد عبر برنامج ميكروسوفت تيمز في متابعة المعلمين في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف تلك البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق أداة البحث الاستبانة على عينة مكونة من ٧٤ معلم ومعلمة توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها أن درجة تقدير دور الإدارة المدرسية في عملية إدارة التعليم عن بُعد عبر برنامج ميكروسوفت تيمز في متابعة المعلمين جاءت متوسطة وحلّ في المرتبة الأولى الطالب وفي مقدمتها يعمل مدير المدرسة على متابعة المشكلات التقنية التي تواجه الطلاب، والتوجيه لتنمية مهارات استخدام

الحاسوب لدى الطلاب، وفي المرتبة الثانية جاء المعلم وفي مقدمتها قيام مدير المدرسة بتوعية المعلمين بأهمية التعليم الإلكتروني، وتوجيه المعلمين لتحقيق أهداف التعليم الإلكتروني، وفي المرتبة الثالثة حلت الوسائل والأدوات التقنية وفي مقدمته قيام مدير المدرسة بإرشاد المعلمين لكيفية التعامل مع برنامج ميكروسوفت تيمز، يليها قيام مدير المدرسة بمتابعة المشاكل التقنية التي تواجه المعلمين عند استخدام برنامج ميكروسوفت تيمز، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق لاستجابات العينة حول مجالات دور الإدارة المدرسية في عملية إدارة التعليم عن بُعد عبر برنامج ميكروسوفت تيمز في متابعة المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: التعليم عن بعد

ناقشت دراسة أبو عباه (٢٠٢١) تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور وذلك لتقييم تجربته المملكة العربية السعودية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور بمدينة الرياض وقد استخدمت البحث المنهج الوصفي لتحليلي باستخدامه أداة الاستبانة مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على ستة محاور رئيسية وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أولياء أمور طلاب المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وبلغ عددهم (٣١٠) نظرا لكبر حجم المجتمع الأصلي، وقد توصلت البحث إلى أن تجربة التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في ظل جائحة كورونا كانت ناجحة من وجهة نظر أولياء الأمور وذلك بمتوسط عام (٢.٩٣) وبدرجة تقدير مرتفعة، وكذلك كان هناك تباين في درجة تقدير مرتفعة، وكذلك كان هناك تباين في درجة تقدير أولياء الأمور للمستويات المختلفة الخاصة بتجربة التعليم عن بعد حيث جاء في المرتبة الأخيرة تقييم التجربة على مستوى إدارة المدرسة الابتدائية بمتوسط (٢.٤٨) وبتقدير متوسطة وقد انتهت البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج أهمها توجيه إدارات المدرسة الابتدائية لزيادة إشراك أولياء الأمور في الخطط التعليمية الخاصة بنظم التعليم عن بعد وكيفية إدارته في فترات تعطيل المدارس والأزمات وتوجيه إدارات المدارس الابتدائية إلى أهمية دراسة ومراعاة قدرات الطلاب وخصائصهم وإمكانات أولياء الأمور ومستواهم التعليمي قبل إعداد وتنفيذ أي خطط دراسية للتعليم عن بعد وتوجيه الإدارات التعليمية لأهمية وضع خطط لتدريب المعلمين على نظام التعليم عن بعد من حيث التقنيات المستخدمة وأدوات الاتصال ودورة في هذا النظام.

وإضافة لمجال التحول الرقمي هدفت دراسة المفيز وآخرون (٢٠٢١) إلى معرفة تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية من خلال التعرف على تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية واقتراح سبل التغلب عليها من قبل مسؤولي ومسؤولات التحول الرقمي في المدرسة، واستخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة البحث البالغ عددهم (٣٦٢) مسؤول ومسؤولة تحول رقمي في خمس إدارات تعليمية للبنين والبنات شملت كلاً من: منطقة عسير ومنطقة المدينة المنورة ومنطقة الرياض ومنطقة تبول والمنطقة الشرقية، وأظهرت البحث وجود تحديات تواجه التحول الرقمي في المدرسة بدرجة متوسطة، وجاءت التحديات البشرية في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، في حين جاءت التحديات التنظيمية والتقنية في المرتبتين الثانية والثالثة بدرجة موافقة متوسطة، وكذلك أظهرت نتائج البحث موافقة بدرجة متوسطة على سبل التغلب على تحديات التحول الرقمي وأوصت البحث بتأهيل القيادات المدرسية لقيادة التغيير لدعم التحول الرقمي والثقافة التنظيمية داخل المدرسة.

أوجه الاستفادة:

١. إظهار مشكلة البحث من خلال الاستعانة ببعض نتائج تلك الدراسات والأبحاث.
٢. إعداد الإطار النظري من خلال الأدب النظري لتلك الدراسات والأبحاث التي تناولت الحديث عن مهارات القيادة أو الإدارة المدرسية، والتعليم عن بُعد.
٣. اختيار منهج البحث (الوصفي) واختيار مدخل المنهج (المسحي).
٤. اختيار أداة البحث المناسبة (الاستبانة) والاستعانة بنتائج بعض الدراسات والأبحاث في صياغة بعض المحاور والعبارات.
٥. معالجة نتائج البحث الميدانية للدراسة الحالية من حيث الاتفاق أو الاختلاف في تلك النتائج.
٦. تقديم الباحثة لتصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس وللتعليم عن بُعد.
٧. تحديث المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارسة المهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد مضي فترة على تطبيق المنصات والتطبيقات التعليمية واقتراح حلولها.

منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وهو المنهج المناسب لدراسة مثل هذه الموضوعات

ثانياً: أداة البحث الميدانية: استخدمت الباحثة الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة البحث، وقد تم إعداد وتطوير هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، ومن ثم قامت الباحثة بتحكيم تلك الأداة، كما تم التأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (٤٤) مديرة مدرسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

١. صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان البحث، وتساؤلاتها، وأهدافها.

٢. ثبات أداة البحث

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول (١) معاملات الثبات والصدق الذاتي لأداة البحث.

جدول (١) معاملات الثبات والصدق الذاتي لأداة البحث (ن=٤٤)

مستوى الثبات	معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور	
مرتفع	٠.٩٦	٠.٩١	٥	التخطيط	المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
	٠.٩٦	٠.٩٣	٦	التنظيم	
	٠.٩٥	٠.٨٩	٦	التوجيه	
	٠.٩٦	٠.٩٢	٥	التقويم	
	٠.٩٦	٠.٩٣	٥	اتخاذ القرار	
	٠.٩٨	٠.٩٧	٢٧	إجمالي المهارات القيادية	المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد
	٠.٩٣	٠.٨٧	٨		
	٠.٩٥	٠.٩٠	٦	متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد	
	٠.٩٦	٠.٩٣	٤١	إجمالي أداة البحث	

يتضح من الجدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث قد بلغت (٠.٩٣)، كما بلغ معامل الصدق الذاتي (٠.٩٦)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة البحث وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٨٧) إلى (٠.٩٧)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج البحث الميدانية وسلامة البناء عليها.

٣. الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم التعرف على مدى اتساق أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المحور/البعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٢) الاتساق الداخلي لمحور المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد (ن=٤٤)

معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبُعد	الفقرة	م	البُعد
**٠.٧٣	**٠.٨٤	تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المدرسية وفق متطلبات التعليم عن بعد	١	التخطيط
	**٠.٨٠	تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للمدرسة وفق متطلبات التعليم عن بعد	٢	
	**٠.٨٨	تحديد الاحتياجات المدرسية في ضوء التعليم عن بعد	٣	
	**٠.٦٤	إعداد خطة تنفيذية لتحقيق أهداف المدرسة في ضوء التعليم عن بعد.	٤	
	**٠.٧٥	تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة في ضوء التعليم عن بعد	٥	
**٠.٨٠	**٠.٦٩	تنظيم قنوات التواصل بين منسوبات المدرسة في نظام التعليم عن بعد	٦	التنظيم
	**٠.٨٤	توزيع المعلمات لمتابعة أعمال الطالبات في ضوء التعليم عن بعد	٧	
	**٠.٨٧	تشكيل اللجان التنظيمية الداعمة لدعم عملية التعليم عن بعد	٨	
	**٠.٨٥	تفويض بعض الصلاحيات المناسبة لتسيير الخطط المدرسية في ضوء	٩	

معامل ارتباط البُعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبُعد	الفقرة	م	البُعد
		التعليم عن بعد		
	**٠.٨٠	تفعيل اللقاءات الافتراضية مع المستفيدين (المعلمات \ المشرفات \ أولياء الأمور \ الطلاب)	١٠	
	**٠.٧٥	تنظيم فعاليات التطوير المهني للمعلمات لدعم عملية التعليم عن بعد.	١١	
	**٠.٧٦	متابعة مهام المعلمات في تسيير عمليات التعليم عن بعد	١٢	
	**٠.٧٢	تشجيع مشاركة منسوبات المدرسة في تطوير أعمال التعليم عن بعد.	١٣	
**٠.٧٧	**٠.٧٤	متابعة اطلاع منسوبات المدرسة على النشرات الإعلامية في التعليم عن بعد	١٤	التوجيه
	**٠.٧١	متابعة حصص الانتظار في التعليم عن بعد	١٥	
	**٠.٧٣	متابعة خطط البرامج والأنشطة المدرسية (النشاط، الإرشاد، الموهوبين....) في التعليم عن بعد	١٦	
	**٠.٨٥	متابعة تنفيذ المعلمات لخطة الفاقد التعليمي	١٧	
	**٠.٧٩	تقييم أداء منسوبات المدرسة في ضوء التعليم عن بعد	١٨	
	**٠.٧٧	تقييم البرامج والأنشطة المدرسية في ضوء التعليم عن بعد	١٩	
**٠.٧٩	**٠.٨٦	تحليل نتائج التقييم المدرسي في ضوء التعليم عن بعد	٢٠	التقويم
	**٠.٨٢	تطوير أداء المعلمات في ضوء نتائج تحليل الأداء بالتعليم عن بعد	٢١	
	**٠.٨١	تحسين أداء البرامج والأنشطة في ضوء تحليل الأداء بالتعليم عن بعد	٢٢	
**٠.٨٥	**٠.٧٥	توفر أدوات ووسائل تحليل البيانات بالمدرسة في ضوء التعليم عن بعد	٢٣	اتخاذ القرار

معامل ارتباط البُعد بالدرجة الكلية للمحور	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبُعد	الفقرة	م	البُعد
	**٠.٨٩	توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في ضوء متطلبات التعليم عن بعد	٢٤	
	**٠.٨٣	مشاركة منسوبات المدرسة في صناعة القرارات في ضوء التعليم عن بعد	٢٥	
	**٠.٨٩	تحديد البدائل المناسبة للقرارات المدرسية في ضوء التعليم عن بعد	٢٦	
	**٠.٧٠	اتخاذ القرارات اللازمة لدعم عملية التعليم عن بعد	٢٧	

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تبلغ القيمة الجدولية (٠.٣٨) عند درجات حرية (٤٤)

يتضح من الجدول (٢) أن جميع فقرات محور المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد ترتبط بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما أن كل بُعد يرتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

جدول (٣) الاتساق الداخلي لمحور المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد (ن=٤٤)

معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمحور	الفقرة	م
**٠.٧٩	نقص الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس للتعامل مع قضايا التعليم عن بعد	٢٨
**٠.٧٣	ضعف دعم ومساندة المدرسة من الجهات ذات العلاقة بمتطلبات التعليم عن بعد	٢٩
**٠.٧٧	ضعف البرامج التدريبية المقدمة لمديرات المدارس لمتطلبات التعليم عن بعد	٣٠
**٠.٥٩	ضعف عمليات التشجيع والتحفيز للمديرات المتميزات في مجال التعليم عن بعد	٣١
**٠.٧٥	صعوبة ضبط عمليات التعليم عن بعد في المدرسة	٣٢

م	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمحور
٣٣	كثرة الأعباء الإدارية على مديرة المدرسة	**٠.٣٠
٣٤	نقص التجهيزات المدرسية لمتطلبات التعليم عن بعد	**٠.٥٤
٣٥	ضعف تفاعل أولياء الأمور مع متطلبات التعليم عن بعد	**٠.٥٣

** قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تبلغ القيمة الجدولية (٠.٣٨) عند درجات حرية (٤٤).

يتضح من الجدول (٣) أن جميع فقرات محور المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد.

جدول (٤) الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد (ن=٤٤)

م	الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمحور
٣٦	رفع درجة وعي المجتمع بقيمة التعليم عن بعد	**٠.٥٥
٣٧	تطبيق معايير الجودة لعناصر العملية التعليمية في التعليم عن بعد	**٠.٧٠
٣٨	تعزيز الموارد اللازمة لتطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد	**٠.٨٦
٣٩	منح صلاحيات إضافية لمديرات المدارس لإنجاح التعليم عن بعد	**٠.٨٠
٤٠	منح صلاحيات متنوعة لمتطلبات الدور التعليمي (مرشدة، معلمة، وكيلة..)	**٠.٨٣
٤١	تقديم فعاليات نوعية لتطوير مهارات مديرات المدارس في التعليم عن بعد	**٠.٦٧

** قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تبلغ القيمة الجدولية (٠.٣٨) عند درجات حرية (٤٤).

يتضح من الجدول (٤) أن جميع فقرات محور متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحور متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث الميدانية

تبين أن إجمالي حجم مجتمع البحث يبلغ (٢٨٢) مديرة، وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث يبلغ (١٦٣) مديرة، وقد قامت الباحثة بتوزيع نسخ من الاستبانة -إلكترونياً- على مجتمع البحث المستهدف في شهر ذي الحجة من عام ٥١٤٤٢هـ، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي للدراسة، وبعد فرز الردود على الاستبانة تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٧٧) استبانة، بنسبة معاينة بلغت (٦٢.٧٧%) من إجمالي مجتمع البحث.

رابعاً: التصور المقترح

تم بناء التصور المقترحة لتطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من معوقات ممارسة المهارات القيادية، ووجود الحاجة لمتطلبات تطويرها، وانطلق التصور المقترح من عدد من المنطلقات من أبرزها التوجّهات الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي ركزت على فاعلية الحكومة وتحقيق أهداف الحكومة الإلكترونية.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

عرض وتحليل نتائج البحث الميدانية

أ. عرض ومناقشة النتائج الخاصة بدرجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد، ويوضح الجدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الممارسة المناظرة لاستجابات عينة البحث حول المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

جدول (٥) النتائج الإجمالية للمهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم

عن بعد (ن=١٧٧)

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	
٥	عالية	١٨.٦٢%	٠.٧٤	٣.٩٦	التخطيط	المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
٢	عالية جداً	١٦.٨٦%	٠.٧١	٤.٢١	التنظيم	
١	عالية جداً	١٦.٢٢%	٠.٦٩	٤.٢٣	التوجيه	
٣	عالية	١٧.٤٥%	٠.٧٣	٤.١٧	التقويم	
٤	عالية	٢٠.٥٤%	٠.٨٢	٣.٩٩	اتخاذ القرار	
—	عالية	١٥.٧٠%	٠.٦٥	٤.١٢	إجمالي المهارات القيادية	

يتضح من النتائج بالجدول (٥) ما يلي:

جاءت ممارسات مديرات المدارس للمهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد بدرجة "عالية" بمتوسط حسابي (٤.١٢) من (٥) وهو ما قد يرجع إلى مدى وعي أفراد العينة بأهمية ممارسة المهارات القيادية لتحقيق أهداف المنظومة التعليمية بكفاءة وفعالية كمتطلب رئيس لنجاح العملية التعليمية في ضوء التعليم عن بعد، وهو ما يدعمه حصول نسبة كبيرة من مديرات المدارس على دروات تدريبية كما عرضه متغير الدورات التدريبية، الذي استدعى حصولهن على دورات تدريبية تتعلق بممارسة المهارات القيادية.

ب- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بدرجة وجود المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد يوضح الجدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التحقق المناظرة لاستجابات عينة البحث حول المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد.

جدول (٦) النتائج الإجمالية للمعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد (ن=١٧٧)

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
—	عالية	%٢٢.٠٠	٠.٧٧	٣.٥١	المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد

جاءت درجة التحقق لإجمالي المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد في مستوى "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٥١). وهو ما قد يرجع الي عدم الاهتمام بنظام التعليم عن بعد قبل جائحة كورونا وتدني مستوى حصول المديرات على تدريباً للتعامل مع المنصات التعليمية (منصة مدرستي، بوابة عين الافتراضية) مما أدى لوجود المعوقات.

ج- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بأهمية متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، ويوضح الجدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الأهمية المناظرة لاستجابات عينة البحث حول متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد

جدول (٦) النتائج الإجمالية لمتطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد (ن=١٧٧)

الترتيب	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
—	عالية	%٢٣.١٣	٠.٨٦	٣.٧٢	متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد

جاءت درجة الأهمية لإجمالي متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد في مستوى "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٧٢). وهو ما قد يرجع إلى ضرورة توفر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد. ويمكن عرض نتائج محاور البحث على النحو الآتي:

**المحور الأول: المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
بُعد الأول: التخطيط**

يوضح الجدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة البحث على فقرات بُعد التخطيط.

جدول (٧) استجابات عينة البحث على بُعد التخطيط (ن=١٧٧)

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الفقرة	م
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
٣	عالية	٠.٨٦	٣.٩٩	٠	٦	٤٨	٦٤	٥٩	ك تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المدرسية وفق متطلبات التعليم عن بعد	١
				%٠.٠٠	%٣.٣٩	%٢٧.١٢	%٣٦.١٦	%٣٣.٣٣		
٤	عالية	٠.٩٠	٣.٩١	١	٩	٤٧	٦٨	٥٢	ك تحديد الفرص والتحديات للبيئة الخارجية للمدرسة وفق متطلبات التعليم عن بعد	٢
				%٠.٠٦	%٥.٠٨	%٢٦.٥٥	%٣٨.٤٢	%٢٩.٣٨		
١	عالية	٠.٨٦	٤.٠٥	٢	٥	٣٥	٧٦	٥٩	ك تحديد الاحتياجات	٣
				%١.١٣	%٢.٨٢	%١٩.٧٧	%٤٢.٩٤	%٣٣.٣٣		

تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن ... ، مشاعل الصعيري - د. سعد الرمثي

المرتبة	الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	ملاحظات
٤	عالية	٠.٨٦	٤.٠٣	٠	٨	٣٨	٧١	٦٠	المدرسية في ضوء التعليم عن بعد إعداد خطة تنفيذية لتحقيق أهداف المدرسة في ضوء التعليم عن بعد.
٥	عالية	٠.٩٣	٣.٨٢	٠	١٥	٤٩	٦٥	٤٨	تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة في ضوء التعليم عن بعد
إجمالي بُعد التخطيط				٠	١٥	٤٩	٦٥	٤٨	
—	عالية	٠.٧٤	٣.٩٦						

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة إجمالي بُعد التخطيط تقع في مستوى "عالية" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى الفقرات من (٣.٨٢) إلى (٤.٠٥)، أي أن الفقرات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى عالية

البُعد الثاني: التنظيم

يوضح الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة البحث على فقرات بُعد التنظيم.

جدول (٨) استجابات عينة البحث على بُعد التنظيم (ن=١٧٧)

م	الفقرة	الاستجابة					ملاحظات
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
٦	تنظيم قنوات التواصل بين منسوبات المدرسة في نظام التعليم عن بعد	٩٢	٦٢	١٩	٤	٠	ك
		٥١.٩%	٣٥.٠%	١٠.٧٣%	٢.٢٦%	٠%	
٧	توزيع المعلمات	٩٧	٥٢	٢٣	٥	٠	ك

				٠.٠٠ %	٢.٨٢ %	١٢.٩٩ %	٢٩.٣ %٨	٥٤.٨ %٠	%	لمتابعة أعمال الطالبات في ضوء التعليم عن بعد	
٣	عالية جدا	٠.٩٤	٤.٢١	٣	٩	١٨	٦٤	٨٣	ك	تشكيل اللجان التنظيمية الداعمة لدعم عملية التعليم عن بعد	٨
				١.٦٩ %	٥.٠٨ %	١٠.١٧ %	٣٦.١ %٦	٤٦.٨ %٩	%		
٦	عالية	٠.٩٤	٤.٠٨	٤	٧	٢٦	٧٤	٦٦	ك	تفويض بعض الصلاحيات المناسبة لتسيير الخطط المدرسية في ضوء التعليم عن بعد	٩
				٢.٢٦ %	٣.٩٥ %	١٤.٦٩ %	٤١.٨ %١	٣٧.٢ %٩	%		
٥	عالية	٠.٨٥	٤.١٠	٠	٨	٣٢	٧٢	٦٥	ك	تفعيل اللقاءات الاقتراضية مع المستفيدين (المعلمات المشرفات/ أولياء الأمور/ الطلاب)	١٠
				٠.٠٠ %	٤.٥٢ %	١٨.٠٨ %	٤٠.٦ %٨	٣٦.٧ %٢	%		
٤	عالية جدا	٠.٨٦	٤.١٥	٢	٣	٣٣	٦٧	٧٢	ك	تنظيم فعاليات التطوير المهني للمعلمات لدعم عملية التعليم عن بعد.	١١
				١.١٣ %	١.٦٩ %	١٨.٦٤ %	٣٧.٨ %٥	٤٠.٦ %٨	%		
—	عالية جدا	٠.٧١	٤.٢١	إجمالي بُعد التنظيم							

يتضح من الجدول (٨) أن درجة ممارسة إجمالي بُعد التنظيم تقع في مستوى "عالية جدا" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٤.٢١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى الفقرات من (٤.٠٨) إلى (٤.٣٧)، أي أن الفقرات جاءت درجة ممارستها جميعا في مستوى عالية جدا أو عالية.

البُعد الثالث: التوجيه

يوضح الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة البحث على فقرات بُعد التوجيه.

جدول (٩) استجابات عينة البحث على بُعد التوجيه (ن=١٧٧)

الترتيب	درجة الممارسة	الإعراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					الفقرة	م
				ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
١	عالية جداً	٠.٦٧	٤.٤٥	٠	٠	١٨	٦١	٩٨	ك متابعة مهام المعلمات في تسير عمليات التعليم عن بعد	١٢
				%٠.٠٠	%٠.٠٠	١٠.١ %٧	٣٤.٤ %٦	٥٥.٣ %٧		
٤	عالية جداً	٠.٧٤	٤.٣٧	٠	٣	١٩	٦٥	٩٠	ك تشجيع مشاركة منسوبات المدرسة في تطوير أعمال التعليم عن بعد.	١٣
				%٠.٠٠	١.٦٩ %	١٠.٧ %٣	٣٦.٧ %٢	٥٠.٨ %٥		
٣	عالية جداً	٠.٦٩	٤.٤١	٠	٠	٢١	٦٣	٩٣	ك متابعة اطلاع منسوبات المدرسة على النشرات الإعلامية في التعليم عن بعد	١٤
				%٠.٠٠	%٠.٠٠	١١.٨ %٦	٣٥.٥ %٩	٥٢.٥ %٤		
٦	عالية جداً	١.١٩	٣.٧١	١٢	١٩	٢٩	٦٦	٥١	ك متابعة حصص الانتظار في التعليم عن بعد	١٥
				%٦.٧٨	١٠.٧ %٣	١٦.٣ %٨	٣٧.٢ %٩	٢٨.٨ %١		
٥	عالية جداً	١.٠٢	٤.٠١	٦	٧	٣٤	٦٢	٦٨	ك متابعة خطط البرامج والأنشطة المدرسية (النشاط، الإرشاد، الموهوبين....) في التعليم عن بعد	١٦
				%٣.٣٩	٣.٩٥ %	١٩.٢ %١	٣٥.٠ %٣	٣٨.٤ %٢		
٢	عالية جداً	٠.٧٧	٤.٤٣	١	١	٢٢	٥٠	١٠٣	ك متابعة تنفيذ المعلمات لخطة الفاقد التعليمي	١٧
				%٠.٥٦	٠.٥٦ %	١٢.٤ %٣	٢٨.٢ %٥	٥٨.١ %٩		
—	عالية جداً	٠.٦٩	٤.٢٣	إجمالي بُعد التوجيه						

يتضح من الجدول (٩) أن درجة ممارسة إجمالي بُعد التوجيه تقع في مستوى "عالية جداً" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى الفقرات من (٣.٧١) إلى (٤.٤٥).

البُعد الرابع: التقويم

يوضح الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة البحث على فقرات بُعد التقويم.

جدول (١٠) استجابات عينة البحث على بُعد التقويم (ن=١٧٧)

م	الفقرة	الاستجابة					الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً				
١٨	تقييم أداء منسوبات المدرسة في ضوء التعليم عن بعد	ك	٩٤	٦٨	١٤	٠	٠	٠.٦٦	٤.٤٤	
		%	٥٣.١%	٣٨.٤%	٧.٩١%	٠.٠٠%	٠.٠٦%			
١٩	تقييم البرامج والأنشطة المدرسية في ضوء التعليم عن بعد	ك	٦٥	٦٥	٣٥	٢	٢	٠.٩٥	٤.٠٢	
		%	٣٦.٧%	٣٦.٧%	١٩.٧٧%	١.١٣%	٥.٦٥%			
٢٠	تحليل نتائج التقويم المدرسي في ضوء التعليم عن بعد	ك	٧٤	٧٤	٢١	٢	٢	٠.٨٦	٤.٢٠	
		%	٤١.٨%	٤١.٨%	١١.٨٦%	١.١٣%	٣.٣٩%			
٢١	تطوير أداء المعلمات في ضوء نتائج تحليل الأداء بالتعليم عن بعد	ك	٧٥	٦٧	٣٢	٠	٠	٠.٨٠	٤.٢١	
		%	٤٢.٣%	٣٧.٨%	١٨.٠٨%	١.٦٩%	٠.٠٠%			
٢٢	تحسين أداء البرامج والأنشطة في ضوء تحليل الأداء بالتعليم عن بعد	ك	٦٦	٥٢	٤٧	٠	٠	٠.٩٦	٣.٩٧	
		%	٣٧.٢%	٢٩.٣%	٢٦.٥٥%	٦.٧٨%	٠.٠٠%			
	إجمالي بُعد التقويم						٠.٧٣	٤.١٧		

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة إجمالي بُعد التقويم تقع في مستوى "عالية" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٤.١٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى الفقرات من (٣.٩٧) إلى

(٤.٤٤)، أي أن الفقرات جاءت درجة ممارستها جميعا في مستوى عالية جدا أو عالية.

البُعد الخامس: اتخاذ القرار

يوضح الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة البحث على فقرات بُعد اتخاذ القرار.

جدول (١١) استجابات عينة البحث على بُعد اتخاذ القرار (ن=١٧٧)

م	الفقرة	الاستجابة					الترتيب
		عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	عالية جدا	
٢٣	توفر أدوات ووسائل تحليل البيانات بالمدرسة في ضوء التعليم عن بعد	٥٤	٦٥	٤٧	٨	٣	٥
		٣٠.٥١ %	٣٦.٧٢ %	٢٦.٥٥ %	٤.٥٢ %	١.٦٩ %	
٢٤	توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في ضوء متطلبات التعليم عن بعد	٥٥	٧٠	٤١	٧	٤	٤
		٣١.٠٧ %	٣٩.٥٥ %	٢٣.١٦ %	٣.٩٥ %	٢.٢٦ %	
٢٥	مشاركة منسوبات المدرسة في صناعة القرارات في ضوء التعليم عن بعد	٦٢	٦٧	٣٩	٤	٥	٢
		٣٥.٠٣ %	٣٧.٨٥ %	٢٢.٠٣ %	٢.٢٦ %	٢.٨٢ %	
٢٦	تحديد البدائل المناسبة للقرارات	٥٤	٧٤	٣٨	١٠	١	٣
		٣٠.٥١ %	٤١.٨١ %	٢١.٤٧ %	٥.٦٥ %	٠.٥٦ %	

م	الفقرة	ك	٦٩	٦٩	٣٤	٥	٠	٤.١٤	٠.٨٢	عالية	١	المدرسية في ضوء التعليم بعد
												اتخاذ القرارات اللازمة لدعم عملية التعليم بعد
		%	٣٨.٩٨	٣٨.٩٨	%	١٩.٢١	٢.٨٢	%٠.٠٠				
إجمالي بُعد اتخاذ القرار												
									٣.٩٩	٠.٨٢	عالية	

يتضح من الجدول (١١) أن درجة ممارسة إجمالي بُعد اتخاذ القرار تقع في مستوى "عالية" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى الفقرات من (٣.٩٠) إلى (٤.١٤).

جدول (١٢) استجابات عينة البحث حول المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد (ن=١٧٧)

م	الفقرة	ك	الاستجابة					عالية	عالية	عالية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الدرجة	الترتيب	
			عالية	متوسطة	ضعيفة	عالية	ضعيفة								
٢٨	نقص الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس للتعامل مع قضايا التعليم عن بعد	%	٣١	٥٤	٦٩	١٥	٨	١٧.٥	٣٠.٥	٣٨.٩	٨.٤٧	٤.٥٢	١.٠٢	عالية	٤
			%١	%١	%٨	%	%	%	%	%	%	%	%		
٢٩	ضعف دعم ومساندة المدرسة من الجهات ذات العلاقة بمتطلبات التعليم عن بعد	%	٣٠	٤٠	٨١	١٧	٩	١٦.٩	٢٢.٦	٤٥.٧	٩.٦٠	٥.٠٨	١.٠٤	متوسطة	٥
			%٥	%٠	%٦	%	%	%	%	%	%	%	%		
٣٠	ضعف البرامج التدريبية المقدمة لمديرات المدارس لمتطلبات التعليم عن بعد	%	١٩	٤٠	٧٩	٢٥	١٤	١٠.٧	٢٢.٦	٤٤.٦	١٤.١	٧.٩١	١.٠٥	متوسطة	٧
			%٣	%٠	%٣	%٢	%	%	%	%	%	%	%		
٣١	ضعف عمليات التشجيع والتحفيز للمديرات	%	٣٦	٣٣	٧١	٢١	١٦	٢٠.٣	١٨.٦	٤٠.١	١١.٨	٩.٠٤	١.١٨	متوسطة	٦
			%٤	%٤	%١	%٦	%	%	%	%	%	%	%		

تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن ... ، مشاعل الصعيري - د. سعد الرمثي

										المتميزات في مجال التعليم عن بعد	
٨	متوسطة	١.١٧	٣.١٤	١٨	٢٧	٧٣	٣٠	٢٩	ك	صعوبة ضبط عمليات التعليم عن بعد في المدرسة	٣٢
				١٠.١	١٥.٢	٤١.٢	١٦.٩	١٦.٣	%	كثرة الأعباء الإدارية على مديرة المدرسة	
				%٧	%٥	%٤	%٥	%٨		نقص التجهيزات المدرسية لمتطلبات التعليم عن بعد	
١	عالية جدا	٠.٩٧	٤.٢٦	٢	٨	٢٩	٤١	٩٧	ك	ضعف تفاعل أولياء الأمور مع متطلبات التعليم عن بعد	٣٣
				١.١٣	٤.٥٢	١٦.٣	٢٣.١	٥٤.٨	%	إجمالي المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد	
				%	%	%٨	%٦	%٠			
٢	عالية	١.١٧	٣.٨٦	١٠	١٠	٤٥	٤٢	٧٠	ك		٣٤
				٥.٦٥	٥.٦٥	٢٥.٤	٢٣.٧	٣٩.٥	%		
				%	%	%٢	%٣	%٥			
٣	عالية	١.٠٦	٣.٥٥	٧	١٦	٦٦	٤٨	٤٠	ك		٣٥
				٣.٩٥	٩.٠٤	٣٧.٢	٢٧.١	٢٢.٦	%		
				%	%	%٩	%٢	%٠			
—	عالية	٠.٧٧	٣.٥١	إجمالي المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد							

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة تحقق إجمالي المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد تقع في مستوى "عالية" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى الفقرات من (٣.١٤) إلى (٤.٢٦)، أي أن المعوقات جاءت درجة تحققها جميعا بين مستوى عالية جدا ومتوسطة، وترى الباحثة أن كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على مديرات المدارس معوق مؤثر وخاصة في ظل متطلبات تنفيذ المهارات القيادية في ضوء التعليم عن بعد والذي يتطلب تجهيزات وعمليات تخطيط ومتابعة بصورة أكبر.

المحور الثالث: متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد

يوضح الجدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة البحث حول متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

جدول (١٣) استجابات عينة البحث حول متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد (ن=١٧٧)

م	الفقرة	الاستجابة					الترتيب	الأهمية درجة	المعيار الاحتراف	المتوسط الحسابي
		ك	ج	ب	أ	صغيفة				
٣٦	رفع درجة وعي المجتمع بقيمة التعليم عن بعد	ك	٦٣	٥٩	٤٨	٢	٣٥.٥٩	٠.٩٢	٣.٩٩	
		%	٣٥.٥٩%	٣٣.٣٣%	٢٧.١٢%	١.١٣%	٢.٨٢%	٠.٩٢	٣.٩٩	
٣٧	تطبيق معايير الجودة لعناصر العملية التعليمية في التعليم عن بعد	ك	٥٤	٥٥	٦٢	١	٣٠.٥١	٠.٩٠	٣.٨٨	
		%	٣٠.٥١%	٣١.٠٧%	٣٥.٠٣%	٠.٥٦%	٢.٨٢%	٠.٩٠	٣.٨٨	
٣٨	تعزيز الموارد اللازمة لتطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد	ك	٤٨	٥٣	٦٥	٣	٢٧.١٢	٠.٩٦	٣.٧٦	
		%	٢٧.١٢%	٢٩.٩٤%	٣٦.٧٢%	١.٦٩%	٤.٥٢%	٠.٩٦	٣.٧٦	
٣٩	منح صلاحيات إضافية لمديرات المدارس لإنجاح التعليم عن بعد	ك	٤٦	٤٠	٥٣	٩	٢٥.٩٩	١.١٩	٣.٤٨	
		%	٢٥.٩٩%	٢٢.٦٠%	٢٩.٩٤%	٥.٠٨%	١٦.٣%	١.١٩	٣.٤٨	
٤٠	منح صلاحيات متنوعة لمتطلبات الدور التعليمي (مرشدة، معلمة، وكيلة..)	ك	٤٢	٥٠	٦٠	١١	٢٣.٧٣	١.١٢	٣.٥٥	
		%	٢٣.٧٣%	٢٨.٢٥%	٣٣.٩٠%	٦.٢١%	٧.٩١%	١.١٢	٣.٥٥	
٤١	تقديم فعاليات نوعية لتطوير مهارات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد	ك	٤٤	٤٨	٦٥	١	٢٤.٨٦	٠.٩٩	٣.٦٥	
		%	٢٤.٨٦%	٢٧.١٢%	٣٦.٧٢%	٠.٥٦%	١٠.٧%	٠.٩٩	٣.٦٥	
	إجمالي متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد						٠.٨٦	٣.٧٢		

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة أهمية إجمالي متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد تقع في مستوى "عالية" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة

الأهمية على مستوى الفقرات من (٣.٤٨) إلى (٣.٩٩)، أي أن المتطلبات جاءت درجة أهميتها جميعا في مستوى عالية، وتعتقد الباحثة ان الأداء الإداري هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة القائد، مما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها القائد متطلبات الوظيفة.

ج - دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب المتغيرات الأولية
تم دراسة الفروق في استجابات عينة البحث حول المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد ومعوقاتهما ومتطلبات تطويرها بحسب المتغيرات أو الخصائص الأولية لعينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

١- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير درجة المؤهل العلمي لمديرة المدرسة

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير درجة المؤهل العلمي لمديرة المدرسة تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٤).

جدول (١٤) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير درجة المؤهل العلمي لمديرة المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	درجة المؤهل العلمي لمديرة المدرسة			البيان الإحصائي	المحور
		أعلى من درجة البكالوريوس (٨=ن)	درجة البكالوريوس (١٤٤=ن)	أقل من درجة البكالوريوس (٢٥=ن)		
٠.٥٩	١.٠٦	٣.٦٣	٣.٩٧	٤.٠٠	المتوسط الحسابي	المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
		١.٠٩	٠.٧٢	٠.٧٤	الانحراف المعياري	
		٧١.٠٦	٨٩.٦٦	٩٠.٩٦	متوسط الرتب	
٠.٩٢	٠.١٦	٤.٠٦	٤.٢٢	٤.١٩	المتوسط الحسابي	
		١.٠١	٠.٧٠	٠.٧٠	الانحراف المعياري	
		٨٨.٧٥	٨٩.٦٧	٨٥.٢٢	متوسط الرتب	
٠.٩٦	٠.٠٧	٤.٠٦	٤.٢٤	٤.٢١	المتوسط الحسابي	
		٠.٩٧	٠.٦٦	٠.٧٥	الانحراف المعياري	
		٨٤.٥٠	٨٩.٣٦	٨٨.٣٦	متوسط الرتب	
٠.٧٥	٠.٥٧	٣.٨٥	٤.١٨	٤.٢٠	المتوسط	التفويض

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	درجة المؤهل العلمي لمديرة المدرسة			البيان الإحصائي	المحور
		أعلى من درجة البكالوريوس (ن=٨)	درجة البكالوريوس (ن=١٤٤)	أقل من درجة البكالوريوس (ن=٢٥)		
					الحسابي	
		١.٠٦	٠.٧١	٠.٧٠	الانحراف المعياري	
		٧٦.٠٠	٨٩.٤٦	٩٠.٥٢	متوسط الرتب	
٠.٩٢	٠.١٦	٣.٨٥	٤.٠٠	٣.٩٤	المتوسط الحسابي	اتخاذ القرار
		١.١٦	٠.٨٠	٠.٨٣	الانحراف المعياري	
		٨٦.٥٦	٨٩.٧٢	٨٥.٦٢	متوسط الرتب	
٠.٩٨	٠.٠٣	٣.٩٠	٤.١٣	٤.١١	المتوسط الحسابي	إجمالي المهارات القيادية
		١.٠١	٠.٦٢	٠.٦٧	الانحراف المعياري	
		٨٥.٨٨	٨٩.١٥	٨٩.١٤	متوسط الرتب	
٠.١٦	٣.٧١	٣.٩٥	٣.٥٢	٣.٣٤	المتوسط الحسابي	المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارسة مهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد
		٠.٨١	٠.٧٦	٠.٨١	الانحراف المعياري	
		١١٤.٤٤	٨٩.٨٩	٧٥.٧٢	متوسط الرتب	
٠.٦٠	١.٠١	٣.٩٤	٣.٧٠	٣.٧٨	المتوسط الحسابي	متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
		١.٠٨	٠.٨٤	٠.٩١	الانحراف المعياري	
		١٠٤.٦٩	٨٧.٥١	٩٢.٥٨	متوسط الرتب	

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي: المحور الأول (المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد): بلغت قيمة H لإجمالي المهارات القيادية (٠.٠٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٩٨) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بحسب متغير درجة المؤهل العلمي لمديرة المدرسة في استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إجمالي المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة البحث حول أي بُعد من أبعاد المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

٢- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة المرحلة التعليمية للمدرسة تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٥).

جدول (١٥) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	المرحلة التعليمية للمدرسة				البيان الإحصائي	المحور
		مجمع	الثانوية	المتوسطة	الابتدائية		
		(٤٤=ن)	(٢٤=ن)	(٢٤=ن)	(٨٥=ن)		
٠.٤٠	٢.٩٥	٣.٨٩	٣.٨٠	٤.٠٧	٤.٠٢	المتوسط الحسابي	التخطيط
		٠.٨٤	٠.٦٦	٠.٨١	٠.٦٨	الانحراف المعياري	
		٨٤.١٦	٧٦.١٥	٩٥.٨٥	٩٣.٢٠	متوسط الرتب	
٠.٦٤	١.٦٨	٤.٠٥	٤.٢٦	٤.١٩	٤.٢٩	المتوسط الحسابي	التنظيم
		٠.٨٤	٠.٧٥	٠.٧١	٠.٦٢	الانحراف المعياري	
		٨٠.٨٢	٩٣.٠٦	٨٧.٩٤	٩٢.٣٩	متوسط الرتب	
٠.٩٥	٠.٣٤	٤.١٨	٤.٢٨	٤.٢٧	٤.٢٣	المتوسط الحسابي	التوجيه
		٠.٧٤	٠.٧٤	٠.٦٦	٠.٦٦	الانحراف المعياري	
		٨٦.٥٢	٩١.٥٨	٩٣.١٩	٨٨.٣٧	متوسط الرتب	
٠.٩٣	٠.٤٥	٤.٢٢	٤.١٦	٤.١٦	٤.١٥	المتوسط الحسابي	التقويم
		٠.٨٢	٠.٧٣	٠.٦٤	٠.٧١	الانحراف المعياري	

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	المرحلة التعليمية للمدرسة				البيان الإحصائي	المحور
		مجمع	الثانوية	المتوسطة	الابتدائية		
		(ن=٤٤)	(ن=٢٤)	(ن=٢٤)	(ن=٨٥)		
		٩٣.٣٤	٨٦.٦٩	٨٧.٣٥	٨٧.٨٧	متوسط الرتب	
٠.٧٠	١.٤٢	٣.٩١	٤.٠٢	٤.١٨	٣.٩٦	المتوسط الحسابي	اتخاذ القرار
		٠.٩١	٠.٧٦	٠.٧٥	٠.٨١	الانحراف المعياري	
		٨٦.٧٠	٨٩.٠٢	١٠٠.٣١	٨٦.٩٩	متوسط الرتب	
٠.٩٣	٠.٤٣	٤.٠٥	٤.١٢	٤.١٨	٤.١٤	المتوسط الحسابي	إجمالي المهارات القيادية
		٠.٧٥	٠.٦٥	٠.٦٥	٠.٥٩	الانحراف المعياري	
		٨٥.٣٠	٩٠.٠٤	٩٣.٤٨	٨٩.٣٦	متوسط الرتب	
٠.٢١	٤.٥٠	٣.٦٣	٣.٧٠	٣.٢٣	٣.٤٨	المتوسط الحسابي	المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد
		٠.٨٢	٠.٦٥	٠.٦٩	٠.٧٩	الانحراف المعياري	
		٩٣.٢٨	٩٨.٨٣	٧٠.٠٤	٨٩.٣٦	متوسط الرتب	
٠.٣٢	٣.٤٩	٣.٧٨	٣.٩٩	٣.٦٢	٣.٦٥	المتوسط الحسابي	متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
		١.١١	٠.٧٧	٠.٩١	٠.٧١	الانحراف المعياري	
		٩٣.٣٤	١٠٤.٠٠	٨٣.٢٥	٨٤.١٤	متوسط الرتب	

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي: المحور الأول (المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد): بلغت قيمة H لإجمالي المهارات القيادية

(٠.٤٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٩٣) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بحسب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة في استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إجمالي المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

٢- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة لمديرة المدرسة

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة لمديرة المدرسة تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٦).

جدول (١٦) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة لمديرة المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	سنوات الخدمة لمديرة المدرسة				البيان الإحصائي	المحور
		أكثر من ١٥ سنة	من ١١ إلى ١٥ سنة	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل		
		(ن=٥٨)	(ن=٢٨)	(ن=٣٩)	(ن=٥٢)		
٠.٠٠	١٥.٣١	٤.١٦	٣.٨٣	٤.١٢	٣.٦٩	المتوسط الحسابي	المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
		٠.٦٩	٠.٨٠	٠.٧٢	٠.٦٩	الانحراف المعياري	
		١٠٣.١١	٧٩.٦٤	١٠٠.٨٨	٦٩.٣٨	متوسط الرتب	
٠.٠٧	٧.١١	٤.٤١	٤.١٠	٤.٠٨	٤.١٥	المتوسط الحسابي	
		٠.٦٣	٠.٧٩	٠.٧٦	٠.٦٨	الانحراف المعياري	
		١٠٣.٥٦	٨٠.٨٠	٨١.١٢	٨٣.٠٩	متوسط الرتب	
٠.٠١	١٠.٧٩	٤.٤٤	٣.٨٩	٤.١٢	٤.٢٥	المتوسط الحسابي	التوجيه
		٠.٥٨	٠.٨٤	٠.٦٨	٠.٦٤	الانحراف المعياري	
		١٠٤.٢٧	٦٨.٧١	٨٠.٥٩	٨٩.٢٠	متوسط الرتب	
٠.٠٠	١٥.١٠	٤.٤١	٣.٦٧	٤.١٦	٤.١٧	المتوسط الحسابي	التقويم

		٠.٥٧	٠.٨٨	٠.٧٠	٠.٧٠	الانحراف المعياري	
		١٠٤.٩٦	٦٠.١٦	٨٨.٠٠	٨٧.٤٨	متوسط الرتب	
٠.٠٠	١٨.٧٦	٤.٣٥	٣.٥٩	٣.٨٧	٣.٨٨	المتوسط الحسابي	اتخاذ القرار
		٠.٦٧	٠.٩٤	٠.٨٢	٠.٧٦	الانحراف المعياري	
		١١١.٢٦	٦٦.٢٥	٨٣.٦٨	٨٠.٤١	متوسط الرتب	
٠.٠٠	١٤.٠١	٤.٣٦	٣.٨٣	٤.٠٧	٤.٠٤	المتوسط الحسابي	إجمالي المهارات القيادية
		٠.٥٦	٠.٧٦	٠.٦٧	٠.٥٨	الانحراف المعياري	
		١٠٨.٥٢	٧٠.٣٤	٨٥.٧٨	٧٩.٦٩	متوسط الرتب	
٠.٦٣	١.٧١	٣.٥٩	٣.٥٦	٣.٥٠	٣.٤١	المتوسط الحسابي	المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد
		٠.٨٤	٠.٧٦	٠.٧٧	٠.٧١	الانحراف المعياري	
		٩٤.٥٩	٩١.٩٨	٨٧.٤٥	٨٢.٣٢	متوسط الرتب	
٠.٠٠	١٥.١٦	٣.٩٨	٣.٦٥	٣.٨٢	٣.٣٩	المتوسط الحسابي	متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
		٠.٨٠	٠.٨٤	٠.٩١	٠.٨٢	الانحراف المعياري	
		١٠٥.٢٦	٨٣.٣٤	٩٥.٧٩	٦٨.٨٢	متوسط الرتب	

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي: المحور الأول (المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد): بلغت قيمة H لإجمالي المهارات القيادية (١٤.٠١) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بحسب متغير سنوات الخدمة لمديرة المدرسة في استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إجمالي المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، وقد جاء أعلى المتوسطات لفئة (أكثر من ١٥ سنة) بمتوسط حسابي (٤.٣٦)، بينما جاء أقل المتوسطات لفئة (من ١١ الى ١٥ سنة) بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة البحث حول كافة أبعاد المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد ما عدا التنظيم.

٣- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدورات التدريبية في استخدام التقنية في مجال العمليات الإدارية
 لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدورات التدريبية في استخدام التقنية في مجال العمليات الإدارية تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٧).
 جدول (١٧) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدورات التدريبية في استخدام التقنية في مجال العمليات الإدارية

المحور	البيان الإحصائي	الدورات التدريبية في استخدام التقنية في مجال العمليات الإدارية			البيان الإحصائي	الدرجة
		ثلاث دورات فأقل (ن=٤٤)	من أربع دورات إلى ست دورات (ن=٥٤)	سبع دورات فأكثر (ن=٧٩)		
		قيمة (H)	الإحصائية	الدلالة		
التخطيط	المتوسط الحسابي	٣.٨٠	٣.٨٦	٤.١٣	٧.٦٠	٠.٠٢
	الانحراف المعياري	٠.٧٢	٠.٨٦	٠.٦٣		
	متوسط الرتب	٧٧.٤٣	٨١.٤٤	١٠٠.٦١		
التنظيم	المتوسط الحسابي	٤.١٤	٤.٠٧	٤.٣٥	٥.٢٥	٠.٠٧
	الانحراف المعياري	٠.٦٦	٠.٨٣	٠.٦٣		
	متوسط الرتب	٨٠.٣٨	٨١.٧٧	٩٨.٧٥		
التوجيه	المتوسط الحسابي	٤.١٣	٤.١٢	٤.٣٦	٤.٨٢	٠.٠٩
	الانحراف المعياري	٠.٦٦	٠.٧٥	٠.٦٤		
	متوسط الرتب	٧٩.٣٩	٨٣.٤٠	٩٨.١٨		
التقويم	المتوسط الحسابي	٣.٩٥	٤.١٩	٤.٢٨	٥.٨٦	٠.٠٥
	الانحراف المعياري	٠.٧١	٠.٧٥	٠.٧٠		
	متوسط الرتب	٧٣.٢٠	٩٢.٦٦	٩٥.٣٠		
اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	٣.٧٢	٣.٩٣	٤.١٧	٧.٩٤	٠.٠٢
	الانحراف المعياري	٠.٩٠	٠.٨٢	٠.٧٣		
	متوسط الرتب	٧٤.٠٥	٨٤.٩٩	١٠٠.٠٧		
إجمالي المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	٣.٩٦	٤.٠٤	٤.٢٦	٧.٠٣	٠.٠٣
	الانحراف المعياري	٠.٦١	٠.٧١	٠.٥٩		
	متوسط الرتب	٧٥.٨٦	٨٣.٧٧	٩٩.٨٩		
المعوقات التي تقابل مديرات	المتوسط الحسابي	٣.٧٤	٣.٤٣	٣.٤٤	٤.٨٣	٠.٠٩

		٠.٨٦	٠.٦٩	٠.٦٧	الانحراف المعياري	المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد
		٨٥.١٣	٨٢.٧٨	١٠٣.٥٨	متوسط الرتب	
٠.٧٣	٠.٦٣	٣.٧٩	٣.٦٦	٣.٦٧	المتوسط الحسابي	متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد
		٠.٨٠	١.٠٠	٠.٧٩	الانحراف المعياري	
		٩٢.٣١	٨٧.١١	٨٥.٣٨	متوسط الرتب	

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي: المحور الأول (المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد): بلغت قيمة H لإجمالي المهارات القيادية (٧.٠٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٢) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بحسب متغير الدورات التدريبية في استخدام التقنية في مجال العمليات الإدارية في استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إجمالي المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، وقد جاء أعلى المتوسطات لفئة (سبع دورات فأكثر) بمتوسط حسابي (٤.٢٦).

٤- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة

لدراسة دلالة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (١٨).

جدول (١٨) الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة

المحور	البيان الإحصائي	نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة		قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
		علمي (ن=٦٨)	أدبي (ن=١٠٩)			
التخطيط	المتوسط الحسابي	٣.٩٩	٣.٩٤	٣٤٢٧.٥٠	٠.٨٥-	٠.٤٠
	الانحراف المعياري	٠.٧٥	٠.٧٣			
	متوسط الرتب	٩٣.١٠	٨٦.٤٤			
التنظيم	المتوسط الحسابي	٤.١١	٤.٢٨	٣٢٦٧.٠٠	١.٣٣-	٠.١٨
	الانحراف المعياري	٠.٧٨	٠.٦٦			
	متوسط الرتب	٨٢.٥٤	٩٣.٠٣			
التوجيه	المتوسط الحسابي	٤.١٨	٤.٢٦	٣٤٠٦.٥٠	٠.٩١-	٠.٣٦
	الانحراف المعياري	٠.٦٧	٠.٧٠			
	متوسط الرتب	٨٤.٦٠	٩١.٧٥			
التقويم	المتوسط الحسابي	٤.١٣	٤.١٩	٣٥٣١.٥٠	٠.٥٤-	٠.٥٩
	الانحراف المعياري	٠.٧٥	٠.٧٢			

تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن ...، مشاعل الصعيري - د. سعد الرمثي

المحور	البيان الإحصائي	نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة		قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
		علمي	أدبي			
		(ن=٦٨)	(ن=١٠٩)			
اتخاذ القرار	متوسط الرتب	٨٦.٤٣	٩٠.٦٠	٣١١١.٥٠	١.٨١-	٠.٠٧
	المتوسط الحسابي	٣.٨١	٤.١٠			
	الانحراف المعياري	٠.٩٠	٠.٧٤			
	متوسط الرتب	٨٠.٢٦	٩٤.٤٥			
إجمالي المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	٤.٠٥	٤.١٦	٣٣٦٠.٥٠	١.٠٤-	٠.٣٠
	الانحراف المعياري	٠.٦٦	٠.٦٤			
	متوسط الرتب	٨٣.٩٢	٩٢.١٧			
المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارسة مهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد	المتوسط الحسابي	٣.٤٩	٣.٥٣	٣٦٢٩.٥٠	٠.٢٣-	٠.٨٢
	الانحراف المعياري	٠.٨٥	٠.٧٢			
	متوسط الرتب	٨٧.٨٨	٨٩.٧٠			
متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد	المتوسط الحسابي	٣.٦٨	٣.٧٤	٣٦٦٠.٥٠	٠.١٤-	٠.٨٩
	الانحراف المعياري	٠.٨٥	٠.٨٧			
	متوسط الرتب	٨٨.٣٢	٨٩.٤٢			

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي: المحور الأول (المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد): بلغت قيمة Z لإجمالي المهارات القيادية (١.٠٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٣٠) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بحسب نوع المؤهل العلمي لمديرة المدرسة في استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إجمالي المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، كما أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات عينة البحث حول أي بُعد من أبعاد المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.

خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

1. جاءت درجة الممارسة لإجمالي المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد في مستوى "عالية" بمتوسط حسابي (٤.١٢).
2. يوجد تفاوت في درجة الممارسة لأبعاد المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد، حيث جاء بُعد التوجيه في المرتبة الأولى بدرجة "عالية جدا" بمتوسط حسابي (٤.٢٣)، يليه بُعد التنظيم في المرتبة الثانية بدرجة "عالية جدا" بمتوسط حسابي (٤.٢١)، يليه بُعد التقويم في المرتبة الثالثة بدرجة "عالية"



- بمتوسط حسابي (٤.١٧)، يليه بُعد اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بدرجة " عالية" بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، بينما يأتي بُعد التخطيط في المرتبة الأخيرة بدرجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٩٦).
٣. جاءت درجة التحقق لإجمالي المعوقات التي تقابل مديرات المدارس في ممارستهن لمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد في مستوى "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٥١).
٤. جاءت درجة الأهمية لإجمالي متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد في مستوى "عالية" بمتوسط حسابي (٣.٧٢).
٥. أشارت قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٥.٧٠%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول درجة أهمية متطلبات تطوير ممارسات مديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٣.١٣%).

توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها البحث، توصي الباحثة بما يلي:
١. تبنى التصور المقترح لتطوير المهارات القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في ضوء التعليم عن بعد.
 ٢. تنمية المهارات القيادية للصف الثاني والثالث من معلمات المدارس لتحفيزهم لتولي المناصب القيادية.
 ٣. تدريب مديرات المدارس على كيفية تجاوز المعوقات المختلفة التي تواجههم أثناء ممارستهن للمهارات القيادة في ضوء التعليم عن بعد.
 ٤. تنفيذ ورش عمل دورية لمديرات المدارس لتبادل الخبرات من أجل تطوير ممارستهن للمهارات القيادية.
 ٥. توفير متطلبات تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس في ضوء التعليم عن بعد.
 ٦. تدريب مديرات المدارس على الإجراءات التي يمكن اتباعها لتطوير المهارات القيادية لديهن وقدراتهن على طرح الأفكار القيادية المبتكرة.
 ٧. العمل على تقليل الأعباء الوظيفية الملقاه على عاتق مديرة المدرسة.
 ٨. العمل على رفع الوعي بقيمة التعليم عن بعد، وتطبيق معايير الجودة.

قائمة المصادر والمراجع

- أبو القاسم، سالم، وفرة، محيي الدين. (٢٠٢١). التعليم عن بُعد وتطبيقاته: الفرص والتحديات. *مجلة القلعة بكلية الآداب والعلوم بمسلاته جامعة المرقب، الجزائر،* (١٦)، ١٢٧-١٤٣.
- أبو عبا، أنير. (٢٠٢١). تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، السعودية،* ٣ (٢٩)، ٢٣١-٢٦١.
- أحمد، حاتم. (٢٠١٦). أثر إدارة المعرفة في تطوير التعليم عن بُعد: دراسة حالة جامعة السودان المفتوحة في الفترة ٢٠١٠-٢٠١٤ [رسالة دكتوراه غير منشورة]. معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أكبر، عبير فاروق. (٢٠١٧). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة* (٨)، ٣٣٧-٤١٤.
- الجندي، أحلام محمود حسن. (٢٠١٧). تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر. *مجلة كلية التربية،* ٦٥ (١)، جامعة طنطا.
- حجازية، أميمة. (٢٠٢٠). بعض الاتجاهات والخبرات الحديثة في التعليم عن بُعد في الدراسات العليا الجامعية. *مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية،* مصر، ٢٠ (١٥٢)، ١-٣٤.
- الحميدي، حنان. (٢٠٢١). فاعلية التعليم عن بُعد في تعليم مهارات القراءة والكتابة للصفوف الثلاثة الأولى في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي الصف في محافظة الزرقاء. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن،* ٣ (٧)، ١٥٠-٢٠٦.
- رضوان، وائل وافي. (٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. *المجلة التربوية جامعة سوهاج، مصر،* (٧٤)، ١١٢٩-١١٧٦.
- الرنيتسي، محمد سمير. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق التعليم عن بعد في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين: دراسة مسحية في ظل جائحة كورونا (COVID-19). *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، فلسطين،* ٤ (٣٨)، ٥٧-٧٤.

- الروقي، مطلق مقعد مطلق، والشريف، طلال عبد الله حسين. (٢٠١٩). واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٨ (٨)، ١٥١-١٨٣.
- زكي، حنان. (٢٠٢١). تعليم عن بُعد أم بعد عن التعليم: نظرة تحليلية للعملية التعليمية في ظل الظروف الراهنة وجائحة كورونا. *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، مصر، (٨٨)، ٦٩١-٧٠٦.
- زين الدين، محمد. (٢٠١٣). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. جامعة أم القرى.
- الزيون، خالد. (٢٠٢٠). فاعلية التعلم عن بعد مقارنة بالتعليم المباشر في تحصيل طلبة الصف الأول ثانوي في مادة اللغة العربية في الأردن. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، الأردن، (١٤)، ٢٠١-٢٢٠.
- الشريف، احمد صلاح الدين. (١٩٩٦). التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة: دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، (٢)، ٣٩-١.
- الشريف، خليل إبراهيم أحمد. (٢٠١٨). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه]، جامعة الملك سعود، الرياض.
- شوقي، أحمد؛ وشاذلي، ناهد؛ أحمد، الشيماء. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير إعداد المعلم في ضوء متطلبات التعليم عن بُعد. *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية جامعة الزقازيق، مصر، (١١١)، ١١٣-١٥٨.
- الطويل، إيمان. (٢٠١٨). المشكلات الأكاديمية التي تواجه طالبات التعليم عن بُعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ومقترحات الحد منها. *مجلة البحث العلمي*، جامعة عين شمس، مصر، (١٩)، ١٤٩-١٨٦.
- الظفيري، صلاح كساب ثاني. (٢٠٢٠). تطوير مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بُعد في ظل الأزمات. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، مصر، (٣)، ٣١-٦٧.
- عامر، طارق. (٢٠١٥). التعليم عن بُعد والتعليم المقترح. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عبد القادر، محمود. (٢٠٢١). أزمة جائحة كورونا (كوفيد ١٩) وإشكاليات التعليم عن بُعد: تحديات ومتطلبات. *المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، مصر، (٨٣)، ١-١٧.*
- عبد القادر، مها. (٢٠٢١). تصور مقترح قائم على فلسفة التعليم من بعد في توظيف المنصات التعليمية الرقمية لتحقيق أهداف العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. *المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، مصر، (٨١)، ٦٣٧-٧١٥.*
- عبد الوهاب، علي مصطفى. (٢٠١٧، أبريل ٢٩-٣٠). *تطوير مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بعد في ظل الأزمات، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة.*
- العنبي، منيرة. (٢٠١٩). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، (١٨١)، ١٠٠-١٣٩.*
- العرفج، عواطف سعود. (٢٠٢٠). *معوقات التحول الرقمي في مكاتب إدارات التعليم بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]*. قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- عطية، عماد. (٢٠٢٠). *الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها*. الرياض: مكتبة الرشد.
- علي، محمد. (٢٠١٣). مدير المدرسة مسؤولياته - معوقاته. *مجلة الحكمة مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. الجزائر، (١٩)، ٢٨٩-٢٩٨.*
- العنزي، بدر عقلة. (٢٠٢١) دور الإدارة المدرسية في عملية إدارة التعليم عن بُعد عبر برنامج ميكروسوفت تيمز في متابعة المعلمين في دولة الكويت (Microsoft Teams). *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة. فلسطين، ٥ (٢٥)، ١-١٨.*
- العنقري، عبد العزيز سلطان. (٢٠١٤). *أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.*
- عواشيرية، السعيد. (٢٠١٨). *المنطلقات الفلسفية للتعليم عن بُعد ودرجة وعي الطلاب بها: دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل في جامعة باتنة. المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية، ٣٤ (٣)، ٤٤١-٤٢٦.*

- العياشي، وردة. (٢٠١٧). تطبيق معايير جودة التعليم عن بُعد تجربة الجامعات السعودية [بحث مقدم] إلى المتلقي الدولي حول التعليم عن بُعد بين النظرية والتطبيق - التجربة الجزائرية انموذجاً. جامعة مولود معمري. الجزائر. (١).
- الغامدي، سعيد صالح. (٢٠٠٣). في بيتنا جامعة تكنولوجيا التعليم عن بعد ونظام التعليم الجامعي المفتوحة حول العالم (ط. ١). جدة، مكتبة المأمون.
- غبون، رولا. (٢٠٢٠). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، ٤ (٢٥)، ١٧٤-٢٠١.
- فلية، فاروق، والزكي، احمد. (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- القاسمي، رائدة. (٢٠٢١). أثر التعليم عن بعد في تحقيق التنمية المستدامة في العملية التعليمية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مصر، (١٦)، ٢٣٩-٢٧٣.
- القحطاني، نوف. (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، (٩)، ٢٩٩-٣١٩.
- القذاح، أحمد. (٢٠١٧). أثر ممارسة مديري الإدارات التربوية العليا لتفويض السلطة في تنمية المهارات القيادية لدى رؤوسهم في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، (٢)، ٤١٠-٤٣٧.
- القطان، وحيد، والدوسري، جمال. (٢٠٢١). اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعلم عن بُعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الفروانية بدولة الكويت. مجلة الثقافة والتنمية، جامعة سوهاج، مصر، (١٦٠)، ٢٩٧-٣٣٤.
- قنديل، علاء محمد سيد. (٢٠١٠). التعليم عن بعد ودوره في تدريب القيادة التعليمية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- لطي، هناء. (٢٠١٦). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة المنوفية، مصر، (١)، ٣١، ٤٠-٤١.
- المحمادي، غدير علي ثلاب. (٢٠١٣). تقويم واقع استخدام نظام التعليم الإلكتروني (EMES) في برنامج التعليم عن بعد بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر

- الطلاب وأعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- محمد، زايد. (٢٠٢٠). أهمية التعليم عن بُعد في ظل تفشي فيروس كورونا. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، الجزائر، ٩ (٤)، ٤٨٨-٥١١.
- مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية. (٢٠٢٠). التعليم عن بُعد مفهومه، أدواته واستراتيجياته: دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة. مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، الرياض.
- المفيز، خولة عبد الله والعيان، مي محمد، والرئيس، إيمان إبراهيم. (٢٠٢١)، تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، ٣٣ (٤)، ٦٥٣-٦٧٦.
- الملا، بثينة. (٢٠٢١). تقويم المنصات الرقمية المستخدمة في التعليم عن بُعد في المدارس الدولية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي وموجهي التربية الفنية. مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، ١ (١٨٩)، ٥٦١-٦١٤.
- نجم، عبود. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- النجم، قاسم. (٢٠١٩). التعليم عن بعد وتحديات المستقبل. مجلة البحوث الإسلامية، السعودية، ٥ (٤١)، ١٣١-١٦٠.
- النصير، دلال. (٢٠١٤). درجة توافر كفايات التعليم الإلكتروني لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ومدى ممارستها لهذه الكفايات من وجهة نظرهن. مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة، (١٥٥)، ١٢٩-١٥٦.
- هادف، نجاه ساسي. (٢٠١٤). نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسات. مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - كلية أصول الدين، (٣٥)، ٣٥٩-٣٧٢.
- الهدلول، علياء. (٢٠١٩). دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة: دراسة تحليلية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، مصر، (١١٦)، ٤٠٧-٤٢٨.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٠). تعميم بإنشاء الإدارة العامة للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد. مكتب الوزير.

- وزارة التعليم. (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام المطور. شركة تطوير للخدمات التعليمية، الرياض ض.
- الوقداني، عبد الله. (٢٠١٨). القيادة والبيروقراطية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسية بن بوعلي بالشف، الجزائر، (٢٠)، ٣-١٦.
- وكالة الأنباء السعودية (واس). (٢٠٢٠). وزارة التعليم تواجه ظروف: كورونا وتنتهي عامها الدراسي بنجاح www.spa.gov.sa.
- Abrego, J., & Pankake, A. (2010). PK-12 Virtual School: The Challenges and Roles of school leaders. *Educational Considerations*, 37(2), 7-13.
- Schools. (2004). *Victorian Government and Non-Government Schools*. Retrieved on May 2008. From <http://www.eduweb.vic.gov.anschoolsonlin>.
- Ventral, Adam. (2010). *Creatvity Future of The Management University of Oceania*, Malieza from the Cambridge Handbook of Creativity. J CKaufman. RJ Stemberg, 167.