Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.2, Issue 18 (2023), 10295- 10326**

**USRIJ Pvt. Ltd.**

# تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد بمدينة جدة من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة: دراسة ظاهراتية

**إعداد**

**أ. حنان بنت صالح بن إبراهيم العسيري**

**جامعة جدة**

**د. فايزة بنت عادل أحمد غنيم**

**أستاذ القياد التربوية المشارك – جامعة جدة**

**المستخلص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات القائدات حول تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بُعد للمرحلة الابتدائية، والكشف عن التحديات والصعوبات التي واجهت القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بُعد. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي الظاهراتي، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية وأداة تحليل الوثائق. وتمثلت الدراسة في قائدات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة. وتوصلت الدراسة إلى أن أربع محاور رئيسية تمثل تجربة القيادة المدرسية في مدارس المرحلة الابتدائية في ظل التعليم عن بعد على النحو الآتي: حيث تضمن المتعة القيادية، وأهمية مواجهة الصعوبات القيادية للقائد المدرسي. كما تضمن أهمية امتلاك القائدة المدرسية لصفة المرونة خلال الجائحة، وتضمن ضرورة فعالية الممارسات القيادية أثناء التعليم عن بُعد للقائد المدرسي. وأوصت الباحثة بضرورة إنشاء مركز متخصص لتدريب الكادر التعليمي والإداري لمواجهة الكوارث والأزمات. كما توصي أيضًا بالعمل على استحداث مادة توظِّف التعلّم الرقمي الذي يخدم جميع الطلبة بتعليميهم الآليات المتّبعة في حال ظهور ما يغيّر مجرى العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التربوية، القيادة المدرسية، التعليم عن بُعد، جائحة كورونا.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**Abstract**

The study aimed to identify the perceptions of female leaders about the experience of school leadership under distance education for the primary stage, and to reveal the challenges and difficulties that faced school leadership under distance education. The study relied on the phenomenological qualitative approach, and the study used the personal interview and document analysis tool. The study consisted of female leaders in the primary stage in Jeddah. The study found that four main axes represent the school leadership experience in primary schools under distance education as follows: it guarantees leadership pleasure, and the importance of facing leadership difficulties for the school leader. It also ensures the importance of the school leader having flexibility during the pandemic, and ensures the necessity of effective leadership practices during distance education for the school leader. The researcher recommended the need to establish a specialized center for training the educational and administrative staff to face disasters and crises. It also recommends working on creating a material that employs digital learning that serves all students by teaching them the mechanisms to be followed in the event that something changes the course of the educational process.

**Keywords**: educational leadership, school leadership, distance education, Corona pandemic.

**الإطار العام للدراسة**

**المقدمــة**

يعتبر النظام التعليمي الإطار الذي يضم عناصر العملية التعليمية بكافة مكوناتها وهو أحد الركائز الأساسية في المجتمع، حيث يعد نجاحه مؤشر قوي على تقدم الشعوب (حجازية والخميسى، 2020).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

وفي ظل تفشي جائحة كورونا في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442/1441 أعلنت الكثير من الحكومات في كافة انحاء العالم إغلاق المؤسسات التعليمية في أعقاب تفشي هذا الوباء، واتجهت الدول إلى ضرورة التوسع في التعليم عن بعد لضمان استمرار العملية التعليمية (الزبون، 2020). كما ويعد التعليم عن بعد من أنجح الوسائل التي تم استخدامها في التعامل مع أزمة جائحة (كوفيد 19). حيث وفر بديلا للبيئة التقليدية من خلال البيئة الافتراضية التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والمتسارعة (رمضان، 2020). وبالرغم مما يقدمه التعليم عن بعد من خدمات إلا أنه يواجه الكثير من التحديات الكبيرة والمعوقات خصوصاً للقيادة المدرسية والمعلمين (حسين، 2020). فيعد موقع القيادة المدرسية في المنظومة التربوية منطلق حيوي لنجاحها وعماد لاستمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة لارتكازها ومؤشر لنجاحها، وهذا لما يحمله مفهوم القيادة من أهمية بالغة في تنظيم وتوجيه وتثمين الأداء التربوي للمجموعة التعليمية (الجهني، 2018).

**مشكلة البحث**

إن اجتياح جائحة كورونا COVID-19 وهيمنت ظلاله على قطاع التعليم دفع المؤسسات التعليمية ومنها المدارس الابتدائية لإغلاق أبوابها أمام التلاميذ والتحول إلى التعليم (الحسيني , 2020). حيث فرضت الظروف الاستثنائية التي خلّفتها جائحة كورونا المستجد COVID-19 معطيات جديدة كانت لها تأثيراتها العميقة في المجالات كافة ومنها العملية التعليمية، وحرصًا على تطبيق المملكة العربية السعودية لرؤية 2030 والتي من ضمنها الاهتمام بالشأن التعليمي، والنهوض بالمستوى العام للطلاب.

صرحت وزارة التعليم على عودة التعليم حضوريًا لجميع المراحل التعليمية في مطلع العام الهجري (1443)، إلا أن وزارة التعليم استثنت من هذا القرار المرحلة الابتدائية وأكّد على استمرارية التعليم عن بعد لهذه المرحلة. وبالرغم مما قدمه التعليم عن بعد لهذه المرحلة إلى تاريخ 17\6\1443هـ وذلك بعد التأكد من سلامة العودة لمقاعد الدراسة من خدمات وإيجابيات (وزارة التعليم، 2022). إلا أنه يواجه العديد من التحديات والمعوقات سواءً للمديرين أو المعلمين أو التلاميذ ولاسيما أولياء الأمور، فتأتي هذه الدراسة لإبراز أهم التحديات القيادية التي واجهت مديرات هذه المرحلة وأثرت على العملية التعليمية من

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

وجهة نظر المنسوبين. ومعرفة أهم المعوقات التي واجهتهم المرحلة الابتدائية خلال مسيرة التعليم عن بعد وكيفية مواجهتها.

أكدت دراسة عميرة، وآخرون (2019) على وجود بعض السلبيات والتحديات التي واجهت المرحلة الابتدائية في نظام التعليم عن بعد. وأكدت دراسة أبو عباة (2021) على أن تجربة التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الابتدائية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والإدارة المدرسية جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

فمن خلال ما أكدت عليه تلك الدراسات السابقة ومن خلال البحث الموسع لمشكلة البحث لاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي تطرقت إلى فهم تجربة القيادة المدرسية وتناولت التحديات التي واجهت القيادات المدرسية في ظل التعليم عن بعد في المرحلة الابتدائية، فمن هنا شعرت الباحثة بضرورة إجراء تلك الدراسة. بناءً على ما سبق بلورت الباحثة مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

**كيف تصف مديرات المرحلة الابتدائية تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد بمدينة جدة؟**

**أهداف الدراسة**

1- التعرف على وصف مديرات المرحلة الابتدائية لتجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد بمدينة جدة.

**حدود البحث**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على تجربة مديرات المرحلة الابتدائية للقيادة المدرسية في ظل تجربة التعليم عن بعد بمدينة جدة.
- **الحدود الزمانية:** طُبّقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1443هـ / 2021م.
- **الحدود البشرية:** طُبّقت الدراسة على قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**مصطلحات البحث**

- **القيادة لغةً:** يعود لفظ القيادة في اللغة العربية إلى الفعل الثلاثي (قَادَ)، ففي المعجم الوسيط لمصطفى والزيّات وعبدالقادر والنجار (2004): " قادَ الدّابة قَوداً وقيادة بمعنى مشى أمامها أخِذاً بمِقْوَدِها، وقادَ الجيشَ بمعنى رَأَسَهُ ودَبَّرَ أَمْرُه".

**اصطلاحًا:** حيث يعرفانها O'donnell & Koontz بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. أما فيدلر (1979) فقد عرف القيادة منذ أربعة عقود: بأنها الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول الى أهداف تنظيمية محددة.

**وتعرفها الباحثة اجرائيًا** هو ذلك الفن الذي يستطيع بواسطته القائد التأثير على الأخرين بغرض توجيههم الى هدف معين، بطريقة يحصل بها على ثقتهم واحترامهم، والمساهمة والمعاونة في تحقيق الأهداف المرجوة.

- **القيادة المدرسية** يعرفان (Dos, Sava's, 2015) القيادة المدرسية بأنها: الأفراد الذين يستطيعون التأثير في الأخرين لضمان نجاح المؤسسات التي يعملون بها، ويحفزون جميع العاملين بها ويشركونهم في العمليات الداخلية والخارجية.

**وتعرفها الباحثة اجرائيًا** تمثل القيادة المدرسية في الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب المدرسة من خلال استثمار الموارد المادية ومعرفة التحديات والأزمات التي تواجههم بناءً على مستحدثات العصر وهيكلة التعليم عن بعد في ظل أزمة جائحة كورونا لتحقيق الأهداف المرجوّة.

- **التعليم عن بعد:** في الاصطلاح تعرف الدليمي (2018) التعليم عن بعد بأنه الوسيلة التي يباشر بها المعلم وظيفته مع تلاميذه وطلابه عن طريق استخدام الإنترنت، لهذا يسمى بالتعليم عن بعد حيث يقصد به أن هناك مسافة بعيدة قد تفصل بين المعلم والمتعلمين، بغض النظر عن المسافة التي تقطع ببينهم، فهم يقومون بالتواصل من أجل القيام بعملية التعليم والتعلم. **وتعرفه الباحثة**

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**إجرائيًا:** هو ذلك النظام الذي تم تصميمه من قِبَل وزارة التعليم خلال جائحة كورونا، حيث قامت فيه بعرض المحتوى التعليمي وتوصيله للطلاب عبر منصة مدرستي وتشرف عليه وزارة التعليم.

**الإطار النظري**

**استعرضت الباحثة أهم الموضوعات التي تطرقت إليها الخلفية الأدبية والنظرية لموضوع الدراسة الحالية. وانحصر الإطار النظري في أربعة مباحث:**

**المبحث الأول:** ماهية القيادة: حيث تضمن مفهوم القيادة في اللغة والاصطلاح والمعنى الاجرائي من وجهة نظر الباحثة، ثم بيان أركان القيادة. **المبحث الثاني:** القيادة المدرسية: حيث بيّنت الباحثة مفهومها إضافة لخصائصها، ثم تناولت الباحثة أهم الصفات القيادية للقائد المدرسي. **المبحث الثالث:** التعليم عن بعد: حيث عرّفت الباحثة مفهوم التعليم عن بعد، وأوضحت أهميته. **المبحث الرابع:** القيادة في ظل التعليم عن بعد: وأوضحت فيه دور القائد المدرسي في ضوء التعليم عن بعد، ومهام ومسؤوليات قيادات المدارس.

**القيادة**

**أولًا: مفهوم القيادة**

**فالقيادة لغة:** الامتداد في الشيء: سواء كان أفقيًا على الأرض، أو رأسيًا في السماء، فق د أفاد ابن فارس أن القاف والواو والدال (قود) أصل صحيح (جبران، 1992م).

**أما القيادة اصطلاحاً حيث يعرفانها Huczynski, David (2007) أن القيادة** هي في جوهرها هي عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة بقصد توجيه جهودهم في وضع أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها.

فمن بين التعريفات الشاملة للقيادة ترى الباحثة بأن التعريف الذي يتضمن المعنى الجوهري للقيادة هو ذلك التعريف الذي عرفه شوقي (1998) بأنه مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد المنوطة بالجماعة، بأكبر قدر من الفعالية التي

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

تتمثل في أداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليا من تماسك الجماعة لتحقيق هدف مشترك بينهم.

**ثانيًا: أركان القيادة ومبادئها**

حتى يكون للقيادة وجود فعلي لابد أن تتوافر فيها الأركان التالية (أحمد، 2003):

- وجود مجموعة من الأفراد لها هدف أو أهداف مشتركة (الأتباع). شخص يوجه هؤلاء الأفراد ويمثلهم ويقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه (القائد). ظروف الموقف الذي يتواجد فيه الافراد والقائد (المدرسة). البيئة المحيطة بالمتغيرات الثلاث(عطوي،2017).

**القيادة المدرسية**

**أولًا: مفهوم القيادة المدرسية (مدير المدرسة كقائد)**

إن القيادة المدرسية حظيت باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين؛ نظرًا لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها المرجوة، حيث أنه يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم (العنزي ومتولي ،2018). وللتعرف على مفهوم القيادة المدرسية عرفها Savag& Ddy (2015) بأنها مجموعة من الأفراد الذين يستطيعون التأثير في الآخرين لضمان نجاح المؤسسات التي يعملون بها، ويحفزون جميع العاملين بها، ويشركونهم في العمليات الداخلية والخارجية.

**ثالثًا: خصائص القيادة المدرسية**

لكي تنجح القيادة المدرسية في عملها وتحقق الأهداف المطلوبة منها لابد أن تتوفر للقيادة المدرسية الناجحة مجموعة من الخصائص، فهي كالاتي (القحطاني، ٢٠١٨):

- أن تكون إدارة هادفة. أن تكون إدارة إيجابية. أن تكون إدارة اجتماعية.

**رابعًا: وظائف القيادة المدرسية**

إن القيادة المدرسية تعني بالنهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها بكونها مشرفة ومنظمة ومسيرة ومقيِّمة للعمل التنظيمي (سالمين وباوزيرة، 2019). كما تتمثل أهم وظائف القيادة المدرسية فيما

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

يلي (عايش، ٢٠٠٩): التخطيط. التنظيم. التوجيه والإشراف الفني. التقويم. الإدارة والتنفيذ. التجديد والتغيير.

**التعليم عن بعد**

**أولًا: مفهوم التعليم عن بعد**

**ففي الاصطلاح:** حيث عرّفه جبريل (2007) على أنه: إحدى طرائق التعليم الحديثة بصفة نسبية، ويعتمد مفهومه الأساسي على وجود المتعلم في مكان يختلف عن المصدر الذي قد يكون الكتاب أو المعلم.

**ثانيًا: أهمية التعليم عن بعد**

1- تلبية لرغبات بعض الشرائح الاجتماعية ذات الظروف الخاصة وتحقيق استمرارية عملية التعلم، ويعتبر من أنسب البدائل للتعليم المستمر (عامر، 2015).
2- يحافظ التعليم عن بعد على صحة الانسان ويمنع انتشار الأوبئة والأمراض خاصةً تحت ظروف جائحة كورونا (ألكسو، 2020).

**القيادة في ضوء التعليم عن بعد**

**أولًا: القائد المدرسي في ظل التعليم عن بعد**

القيادة هي جوهر العملية الإدارية، ونظرًا لكونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية لتحقيق الأهداف. والقيادة الفعّالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة (حامد، 2014). وعند التحول للقيادة عن بُعد، لابد أن تؤثر التكنولوجيا والثقافة الحديثة في طريقة تأدية أعمال المؤسسة التربوية، وإدارة عملياتها. مما سبق يتضح أن القيادة عن بُعد يقصد بها العثمان (2015): بأنها قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل، وتوجيههم وإرشادهم لكسب تعاونهم وحفزهم لإنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى دقة وأقل وقت لتحقيق أهداف المؤسسة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**ثانيًا: مهام ومسؤوليات قيادات المدارس**

- إدارة شؤون الطلاب. رعاية شؤون المعلمين والعاملين. متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية. التقييم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية (عبد المنعم، ٢٠١٧).

**الدراسات السابقة**

استطاعت الباحثة من خلال بحثها الموسع تناول الدراسات السابقة التي تخدم مشكلة البحث، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، محور القيادة في المؤسسات التعليمية ومحور التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا، ومحور القيادة المدرسية للمرحلة الابتدائية، ومن ثم التعليق بما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

**أولًا محور القيادة في المؤسسات التعليمية**

عرضت دراسة آل عامر (2021) التي كانت بعنوان: معوقات استخدام التعليم عن بعد في المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس إلى التعرف على معوقات استخدام التعليم عن بعد في المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كرونا من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس ،استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة وقائدات المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على استجابات العينة. خرجت الدراسة بالنتائج التالية: بلغت تقدير أفراد العينة تجاه معوقات استخدام التعليم عن بعد خلال فترة جائحة كرونا بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتوفير وصول شبكة الإنترنت للمناطق النائية والتي لا تتضمنها خدمات توزيع الإنترنت.

ودراسة العتيبي (٢٠٠٦) والتي كانت بعنوان: معوقات التعليم الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين، حيث هدفت إلى الكشف عن معوقات التعلم الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم من وجهات نظر القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة وشملت عينة الدراسة (٤٢٠) قائدا تربويا. وأظهرت النتائج أن أكثر

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

المعوقات الخاصة بالمعلم هي افتقار المعلم إلى آليات التعليم الإلكتروني، وكثرة الأعباء المطلوبة من المعلم لافتقار التعاون القيادي بين الكادر التعليمي، أما بالنسبة للمعوقات الفنية فقد كانت عدم جاهزية البنية التحتية المعلوماتية، وبطء شبكة الاتصالات.

**ثانيًا محور التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا**

وذكرت في هذا المحور عدة دراسات تطرقت لموضوع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا، فأوضح صافي وغربي (2020) في دراستهم والتي كانت بعنوان: واقع استخدام التعليم الإلكتروني الافتراضي بالجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا ، الهدف من هذه الدراسة وهو التعرف إلى واقع استخدام التعليم الإلكتروني الافتراضي بالجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا: والكشف عن مدى تحقيق أهداف العملية التعليمية عبر منصات التعليم الإلكتروني الافتراضي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تكون مجتمع البحث من فئة الطلبة الجامعيين الذي يعتمدون على شبكة الإنترنت لاستكمال المقرر والمنهاج الجامعي المتأخر جراء توقف الدراسة بسبب جائحة (كوفيد 19)، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لايزال الاعتماد على التعليم التقليدي قائمًا بالجامعة الجزائرية في ظل انتشار جائحة كورونا، وأن أبرز التقنيات المعتمدة في التواصل بين الجامعة والطلبة هي الإنترنت بمختلف تطبيقاتها.

وأكدت دراسة الرنتيسي(2020) بعنوان: معوقات تطبيق التعليم عن بعد في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين – دراسة مسحية في ظل جائحة كورونا، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التعليم عن بعد في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ( 366 ) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات التعليم عن بعد في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، وأشارت النتائج أن المعوقات المتعلقة بالمعلمين جاءت بالمرتبة الأولى، تلتها المعوقات التقنية، وكلاهما بتقدير ( كبيرة جدا )، ثم المعوقات المتعلقة بالطلبة، وقد جاءت المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية في المرتبة الأخيرة وكلاهما بتقدير (كبيرة)، واستنادًا لنتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها دعوة الجهات التعليمية المسؤولة لتدريب الإدارات المدرسية والمعلمين والطلبة على التعامل مع وسائل التعليم عن بعد.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**ثالثًا محور القيادة المدرسية للمرحلة الابتدائية**

ففي دراسة الحربي والشمري ( ٢٠١٩) التي كانت بعنوان: المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والأداة الاستبانة، ويتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية بمدينة حائل حسب مكاتب التربية والتعليم، وأوصت الدراسة بتوفير التجهيزات والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية ، وإتاحة الفرصة أمام مديري المدارس للالتحاق بدورات تدريبية في كيفية حل المشكلات والتغلب على المعوقات في المدرسة ، وآليات التوصل إلى حلول مناسبة .

وكما بيّنت دراسة المعلم (٢٠٠٢) التي كانت بعنوان: مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي. حيث هدفت إلى التعرف عل مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واختيار الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على المجتمع الاصلي للدراسة المكون من ( ١٢٥ ) من مديري المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدي مديري المدارس الابتدائية ، وأن مديري المدارس يتمتعون بقدر وافر من مهارات الإبداع الإداري التي تساعدهم على تطوير الاداء المدرسي.

- **ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع مستجد لم يسبق البحث فيه، بحيث تناولت موضوع تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد للمرحلة الابتدائية، حيث لاقت الباحثة – على حد علمها – ندرة في الدراسات التي تناولت الجوانب التي تتعلق بمعرفة تجربة القيادات المدرسية لتجربة القيادة في ظل التعليم عن بعد والتحديات التي واجهتهم ومعرفة سبل علاجها، والفرص التي وجدوها وطرق استثمارها، وأيضًا إتباع الباحثة للمنهج النوعي الظاهراتي

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

يساعدها على وصف ظاهرة الدراسة وصفًا عميقًا، والتعرف على التجربة الحية للمشاركين وإجرائها للمقابلات الشخصية مع مديرات المرحلة الابتدائية للتعرف على تجربتهم للقيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد، يشعر الباحثة بأهمية المشكلة والسعي وراء حلها.

**منهج الدراسة**

لذلك استخدمت الباحثة في دراستها ما يناسب مشكلة الدراسة الحالية وهو المنهج النوعي الذي يعتمد من شأنه على دراسة الظواهر والفهم العميق لها في الميدان. وتحديدا تم استخدام المنهج النوعي الظاهراتيPhenomenology وتعني الدراسة الظاهراتية استخدم الاستقصاء منهجية الظواهر، والتي تسمح باكتشاف كيفية بناء الناس لمعنى تجربتهم المعيشية ( Creswell, 2013 & van Manen, 1990).

**أداة الدراسة وجمع البيانات**

لتحقيق هدف البحث الحالي استخدمت الباحثة طريقتها في جمع البيانات بشكل رئيسي من عينة الدراسة عن طريق إجراء المقابلة الشخصية، وأداة تحليل الوثائق التي تؤكد البيانات والمعلومات المجموعة من المقابلات حيت تكون داعمة لها، وتم استخدام التسجيل الصوتي بعد موافقة العينة، والتدوين اليدوي إن لزم الامر.

**نتائج الدراسة**

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال البحث الذي نص على: كيف تصف مديرات المرحلة الابتدائية تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد بمدينة جدة؟**

ظهر من خلال تحليل قائدات المرحلة الابتدائية أربعة محاور تتعلق بتجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد وهي كالآتي: المتعة القيادية، الصعوبات القيادية، المرونة، فعالية الممارسات القيادية.

**المحور الأول: المتعة القيادية** تمحورت المتعة في القيادة المدرسية ضمن عدة مواضيع رئيسية، وهي كالتالي:

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

فيما يخص الإبداع والابتكار تمّت الإشارة إليه في أكثر من موضع حيث أن الجائحة كانت بمثابة الصدمة القيادية لكافة أفراد العملية التعليمية، ولكن سرعان ما تحوّلت تلك الصدمة ونشأ منها وضع استثنائي يشِعُّ إبداعًا وابتكارًا من جميع الأفراد. حيث وصفت ذلك القائدة ص. ق. قائلة: *"في البداية كان هناك تخوّف ثم بُعد المعرفة بأساسيات العمل عن بُعد أصبحت ممتعة ولُوحظ الإبداع والابتكار من منسوبات المدرسة والطالبات"*.

لا شك أن التعاون مطلب أساسي في أي عملية قيادية، لاسيما في فترة التعليم عن بُعد كان التعاون مهم جدًا لإنجاز العمل كون العملية التعليمة كاملة تتم من خلال التواصل التقني. ونشر الفائدة بين الكادر في الصرح التعليمي والتمثيل الصحيح لروح الفريق الواحد. وأيضًا كان هناك تعاون إداري من مكتب التعليم حيث أفادت القائدة ل. ب أن هناك تعميمًا صدر من إدارة التعليم متمثّلة بإدارة تقنية المعلومات تفيد بتقديم الدعم الفني لمنصة مدرستي، وتستقبل المشاكل التقنية لكافة المدارس وتقوم بالدعم اللازم لاستمرار عملية التعليم عن بُعد. حيث دعّمت ذلك القول القائدة ص. ق.: *"هناك بعض الطالبات قاموا بإعداد وتنفيذ دورات لزميلاتهم في طريقة الدخول للمنصة، فكان هناك دافع لبعضهم البعض بالتعلم عن طريق الأقران فكانت فرصة رائعة للتعليم عن بُعد"*.

وفيما يتعلق بالتبصر التقني، ظهر من خلال أقوال قائدات المرحلة الابتدائية أن التبصر التقني هو المحرّك الأساسي لإنجاح العملية التعليمة عن بُعد، حيث أنه لا شك أن قلة الإمكانات والمهارات التقنية لكافة أفراد التعليم قد يعيق من استمرار عملية التعليم عن بُعد ومن شأنه أن يُفشِلها، ذكرت القائدة م. ح. في أهمية التبصّر التقني في التعليم عن بُعد في قولها: *"أنا إنسانة ما أميل للتقنية تمامًا لكن في فترة التعليم عن بُعد وُضِعت في موقف اضطريت من خلاله تعلُّم التقنية والإبحار فيها، وحضور الدورات المكثفة في التقنية وأصبح جدًا متمكنة في المجال التقني"*.

ظهر من خلال تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بُعد تصور القائدات على أن الجائحة ساعدت جميع أفراد العملية التعليمية على الإنجاز والعطاء، ومدى شعورهم بالمتعة أمام هذا العطاء اللامحدود من الجميع، حيث ذكرت أحد القائدات أن عطاء القائدة والكادر التعليمي والاداري ساعد في سرعة إنجاز المهام التعليمية والقيادية وساهم في نجاح التعليم عن بعد. حيث أشارت القائدة ل. ب. في

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

ذكرها عن الإنجاز قائلة: *"التعليم عن بُعد ساعدنا في أنه نستطيع نعطي فيه أكثر وننجز أكثر من تواجدنا في مقر العمل، وبالنسبة لي أنا استمتعت جدًا واستطعت أنجز مهام وتكاليف ما كنت سأنجزها في فترة التعليم الحضوري".*

**المحور الثاني: الصعوبات القيادية** أشارت القائدات من خلال المقابلات الشخصية حول الصعوبة والغموض التي واجهتهم خلال فترة تحوّل التعليم إلى التعليم عن بعد، وما واكب ذلك من العديد من التغييرات الإجبارية التي طرأت على العملية التعليمية، ومدى تأثيرها عليهم قياديًا، وهي كالآتي: فيما يخص الغموض تمت الإشارة إليه في عدة أقوال من قِبَل القائدات أهمها في المشقة التي واجهت العملية القيادية في فترة التعليم عن بعد الناشئة عن الغموض، وواقع بذلهم جهود مكثّفة لإنجاح العملية التعلمية، لاسيما جهل القيادات وجميع الكادر التعليمي بثقافة التعليم عن بُعد كونه نظام مُستحدث. حيث أفادت القائدة ز. أ. أنه تم إرسال تعميمًا صادرًا من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة يوجد به باركود يوضّح الآلية أو الكيفية المتّبعة للقائدة لمعالجة غموض وتخوّف القائدات تجاه عملية التعليم عن بُعد. فَوصفت القائدة ع. ف. الغموض بأنه *"التعليم عن بُعد أشبه ما يكون بالهجوم على القائدة والمعلمين والصرح التعليمي فأصبح هناك جفوة في العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور وتحمّل القائدة والمعلمة عبء نجاح سير العملية التعليمية".*

وصفت قائدات المرحلة الابتدائية صعوبة سيكولوجية النمو والمقصود بها الفئة العمرية لتلك المرحلة في نظام التعليم عن بُعد، كونها مرحلة تتطلب القدرة العالية في ضبط الطالبات في بيئة الصف الافتراضية، وافتقاد الطالبة التفاعل المباشر مع المعلمة وجهًا لوجه داخل الغرفة الصفية يُعرّضها للشتات وفقدان الفائدة المرجوة لتلك المرحلة العمرية، حيث أكدت القائدة س. ب.: *"المرحلة الابتدائية صعبة إلى حدٍ ما لأنها تحتاج إلى تفهّم خصائص المرحلة وكيفية التعامل مع الطالبات فما بالك لو كان التعليم بيننا وبينهم عن طريق المنصّة! ".*

لا شك أن من وظائف القائدة المدرسية المتابعة والرقابة والتنظيم حتى يتم إنجاح العملية التعليمية، لاسيما أن منذ تحوّل التعليم وأصبح تعليمًا إلكترونيًا زاد العبء والضغط على قائدات المرحلة الابتدائية فأصبح لدى القائدة وظائف قيادية ومهام مُكثّفة مستمرة تتمحور في التنظيم والتخطيط والرقابة

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

والاتصال المستمر بكافة أفراد الصرح التعليمي حتى خارج أوقات الدوام الرسمي أفقدها الموازنة بين المهام القيادية وبين مهامها وشؤونها الشخصية. حيث وصفت القائدة ف. م. قائلة: *"لا أخفيكِ كانت تجربة القيادة المدرسية للمرحلة جدًا صعبة علي أنا والكادر التعليمي، لأن في فترة الجائحة مهامك القيادية مع وجودك في المنزل ومهام أسرتك كلها شكّلت علي ضغوطات وصعوبات فقدت فيها الموازنة".*

أشارت قائدات المرحلة الابتدائية بالإجماع صعوبة التخصص العلمي خلال فترة التعليم عن بُعد، حيث أن وزارة التعليم تنظر إلى معلمة المرحلة الابتدائية كتوصيف وظيفي بأنها معلمة صفّ، تقوم بتدريس جميع المواد الدراسية بغضّ النظر عن التخصص والمعرفة الكافية بآلية طرق التدريس لكل منهج، فتجد القائدات صعوبة في توزيع المناهج الدراسية للمرحلة الابتدائية التي قد لا تتناسب مع تخصصات بعض المعلمات، حين إذٍ تكون المعلمة تجهل طرق واستراتيجيات التدريس. حيث أكدت القائدة ف. غ. قائله: *" من المفترض أن يكون أفضل الكوادر التعليمية للابتدائي، ويتم تعيين معلمات متخصصات لأن افتقار المرحلة الابتدائية لمعلمة تخصص وبالأخص في فترة الجائحة أدّت إلى فجوة أضعف مخرجات التعليم".*

**المحور الثالث: المرونة** أظهرت تصورات قائدات المرحلة الابتدائية حول تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بُعد أهمية امتلاك القائدة المدرسية المرونة في القيادة، وظهر اهتمام القائدات بالمرونة في عدة مواضيع رئيسية، وهي كالتالي: فيما يخص الخبرات المعرفية تمّت الإشارة إليه في أن الجائحة والنقلة النوعية للتعليم ساهمت في اكتساب خبرات معرفية للقائدات والمعلمات على حدٍ سواء وتنمية مهارات جديدة، لا شك أن التعليم عن بعد قدّم فرصة جوهرية لم تكن لتحدث في التعليم الحضوري بتلك السهولة. حيثُ أكدّت القائدة س. أ. الخبرات المعرفية في قولها: *"سهّل التعليم عن بُعد حضورنا للدورات التعليمية، أخذنا دورات أكثر لأنها كانت عن بُعد يعني ما كان مُكلف علينا في التنقّل لمقرّ الدروة، سهّل علينا التعليم عن بُعد إننا نشتغل في تطوير خبراتنا ومهاراتنا".*

من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع القائدات اتضح تنوع جوانب الدعم خلال فترة التعليم عن بُعد من حيث جانب الدعم المادي مثل شراء الأجهزة الحاسوبية، توزيع بطاقات لتوفير الإنترنت للطالبات، فأشارت القائدات إلى أهمية الدعم المادي للعملية التعليمية في فترة الجائحة، حيث ذكرت القائدات أنه كان

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

هناك شراكة مجتمعية بمعنى تفاعل بين المدرسة والأسرة لاستمرار العملية التعليمية وتجنُّب الفاقد. حيث وصفت القائدة ف. م. *" فيه حالات من الطالبات الحمد لله ساعدناهم ووفرنا لهم أجهزة وبيّسرنا لهم أمور كثيرة كانت قد تعيق العملية التعليمية عن بُعد".*

وذكرت القائدات على أهمية امتلاك القائدة مهارة التواصل والذي يندرج تحته التواصل الإداري الذي يربط وزارة التعليم بالقائدات ومن ناحية أخرى يربط القائدات بالمعلمات، ولا سيما التواصل الأسري الذي يربط قائدة المدرسة مع أولياء الأمور، وهذا التواصل يُشعر الجميع بقُرب القائدة منهم وتلمّس احتياجاتهم. وأفادت أيضًا وثائق القائدة ص. ق. حول صدور تعميمًا يوضّح أهمية تنظيم العمل عن بُعد وحضور المعلمات يومًا واحدًا في الأسبوع لتنسيق العمل وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور لزيارة المدارس وتقديم الدعم التعليمي للطالبات. عُبِّر عن التواصل في قول القائدة ع. ف.: *" فتحنا قنوات التواصل مع الطالبات وأولياء الأمور، ومع إدارة التعليم، كنّا نسير على خطين التواصل المستمر مع الكادر ومع الطالبات ".*

ظهرت أهمية العدالة في القيادة المدرسية حيث أكّدت القائدات أن الانصاف مطلب أساسي في تعامل القائدة مع معلماتها من حيث اتخاذ القرارات الخاصة بهم وبالصرح التعليمي، ومن حيث تقييمهم. من أهم ما تمت الإشارة إليه في العدالة وصف القائدة م. ح. لمشاعرها قائله: *" لابد أن تكون القائدة حازمة وعادلة في توزيع المهام وتكون مراعية لظروف الآخرين".*

**المحور الرابع: فعالية الممارسات القيادية** أظهر المحور الرابع من تصورات القائدات حول فعالية الممارسات القيادية في البيئة المدرسية خلال فترة التعليم عن بُعد، حيث تبلورت الممارسات القيادية ضمن عدة جوانب هامة، وهي كالآتي: فيما يتعلق بتجربة قائدات المرحلة الابتدائية حول السيطرة في القيادة المدرسية خلال فترة التعليم عن بُعد، أن من صفات القائد الناجح أن يتحلّى بالسيطرة أمام ذلك التغيير، بحيث يكون قادر على حسن التصرف خلال الجائحة والإمساك بزمام الأمور. حيث أشارت القائدة س. م. قائلة: *"استطعت من خلال التعليم عن بُعد ممارسة العمليات القيادية، ونصّ القوانين والأنظمة، وعقد الاجتماعات عن بُعد مع المعلمات، وإعطاء كل معلمة أو إدارية مهامها المطلوبة".*

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

فيما يخص التفويض، ذكرت بعض القائدات أن التعليم عن بُعد غيّر مسار التعليم وأضاف إليه نوعًا من المرونة، حيث أكّدت بعض القائدات أن التفويض في المهام القيادية أثناء الجائحة سهّل عليهم ممارسة العمليات القيادية وساهم على إنجاز المهام بسرعة وكفاءة عالية. حيث ذكرت القائدة ز. أ. قائلة: *" التفويض مهم جدًا لأن كان في تلك الفترة – التعليم عن بُعد– ضغط عمل فلابد من التفويض لإكمال المسيرة التعليمية".*

فيما يخص صنع القرار، ذكرت بعض القائدات أن روح العملية القيادية في فترة الجائحة هي المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن جميع العمليات القيادية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بتلك القرارات، فترى بعض القائدات أن من أهم العمليات القيادية للقائد هي مشاركة ذوات الكفاءة العالية من الكادر التعليمي القرارات المتعلقة بالصرح التعليمي. حيث أشارت القائدة م. ح. حول أهمية مشاركة القرار قائلة: *" لابد أن يكون لدى القائدة مهارة المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا أمر متعارف عليه في ديننا الإسلامي* ﴿***وَأَمْرُهُمْ شورى بَيْنَهُمْ***﴾ (سورة الشورى، آية 38)، *وبطبيعة الحال كوّنت لجنة مختصة للمشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار"*

ظهر من خلال تصوّر القائدات على أن الجائحة أظهرت تباين القدرات التقنية للكادر الإداري والتعليمي، وبلا شك أن التقنية تُعد مربط العملية التعلمية عن بُعد، فذكرت القائدات أن من صفات القائد النّشط تقديم كافة أساليب الدعم والمساندة لمنسوبي الصرح التعليمي خاصةً من الجانب التقني، وذلك من خلال تطويرهم تقنيًا بشكل مستمر. عبرت القائدة ف. غ. عن التشجيع قائله:" *لما كنت أتابع المعلمة من خلال المنصة كنت أشجعها، فألاحظ يصبح عطاء المعلمة أكثر، وأعطي حوافز بالكلام وشهادات شكر للمعلمة اللي فعّلت المنصة على أكمل وجه، وكنت كل أسبوع أكرّم المعلمة أمام الجميع في المنصة".*

وأشارت قائدات المرحلة الابتدائية حول أهمية الرقابة في فترة التعليم عن بُعد، حيث وصفت بعض القائدات أن الرقابة بكامل العملية التعليمية عن بُعد تساعد القائدة على كشف نقاط الضعف والعمل على تقويتها. حيث ذكرت القائدة م. ح. قائلة:*" أنا كقائدة وظيفتي المتابعة المستمرة لكافة الكادر التعليمي والإداري والطالبات وحضورهم، والمحصول الدراسي، والمحاسبة حتى يتم تطوير العمل في ظرف الجائحة".*

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**مناقشة نتائج سؤال الدراسة: كيف تصف مديرات المرحلة الابتدائية تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بعد بمدينة جدة؟**

تبيّن للباحثة من خلال إجابات العينة المشاركة أن القائد الناجح يجب أن يضفي جانب المتعة في قيادته والذي يتمثل في أربعة نقاط رئيسية لخصتها الباحثة أولها الإبداع والابتكار والذي أسفر عنه امتلاك مهارة الابداع والابتكار للقائد المدرسي يسنح له الفرصة والمساحة في التلوّن الإبداعي بالطريقة القيادية الحديثة، حيث أن نظام التعليم عن بُعد أعطى الكثير من الفرص لقائدي المدارس بابتكار طرق قيادية حديثة تتماشى مع الجائحة وبحسب ما تقتضيه ظروف كل قائدة بصرحها التعليمي وهيكلها التعليمي الإلكتروني، حيث أن عطية والبارقي (2019) أشاروا إلى أن من أهم واجبات القائد المدرسي الفعّال أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أدائه المدرسي بما ينعكس على تطوير أداء المعلمين ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات وتهيئة الأجواء المناسبة لتفجير المواهب والإبداعات. ومن هنا تبيّن للباحثة أن جائحة كورنا أظهرت من القائد التقليدي قائد مرِن مُبدع يختلق فرصة ابداعية من كل عقبة قد تواجهه وينظر لها بعين النجاح لا الفشل والإحباط أمام الطرق القيادية التقليدية. وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة المعلم (2002) أنه يوجد تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية، وأن مديري المدارس يتمتعون بقدر وافر من مهارات الإبداع الإداري التي تساعدهم على تطوير الأداء المدرسي.

وتبين للباحثة من خلال الإجابات أن امتلاك القائد المدرسي لمهارة التعاون خلال فترة التعليم عن بُعد يعتبر مهم جدًا في العملية القيادية، فهو المحرك الأساسي لعجلة التعليم عن بُعد وأن القائد الناجح كما ذكر عايش (2009) هو الذي يعزز مهارة التعاون في فِرَق عمله والعمل بوتيرة واحدة. واستنتجت الباحثة أن المحور السابق يرتبط ارتباط شديد بالمحور الثاني الذي يتمثل في التعاون القيادي، حيث أسفر امتلاك القائد لمهارة التعاون مع مرؤوسيه والعمل بروح الفريق الواحد يسهم في تفجير المهارات الإبداعية والابتكارية من قِبل الجميع ويحقق لهم انجاز المهام التعليمية والإدارية بطريقة إبداعية مُستحدثة بعيدًا عن التقيّد بالعمل التقليدي وبالتالي يسهم ذلك في نشر الإيجابية في بيئة العمل، والتغلّب على العوائق التي خلفتها الجائحة بلا شك. وهذا يختلف مع ما استنتجته دراسة العتيبي (2006) بأن كثرة الأعباء المطلوبة من المعلم خلال فترة التعليم عن بُعد وافتقار التعاون القيادي بين أفراد الكادر التعليمي أضعف العملية

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

التعليمة عن بُعد. كما أشار المحور الثالث نقطة من النقاط الرئيسية للمتعة القيادية والأهم من وجهة نظر الباحثة حيث تراه الباحثة لبّ العملية التعليمية عن بُعد وركيزة الأساس لنجاحها وهو التبصر التقني، حيث أشار الرشيدي (2014) إلى أن التعليم عن بعد جعل من القائد عن بعد قائدًا زمنيًا سريع الحركة والاستجابة والمبادرة ونقل القيادة إلى قيادة ذات صبغة تفاعلية شبكية مما يجعل القيادة عن بُعد تُمثّل القوة الأساسية الأولى التي تحرك العملية التعليمية عن بُعد وتسهم في نجاحها. فتبين للباحثة حينئذٍ أن القيادة المدرسية خلال الجائحة كانت قائمة من خلال جهاز لوحي تستقبل فيه القائدة المدرسية الأوامر والتعاميم ومن ثم تنقله بطرقها القيادية لصرحها التعليمي، وأن ممارسة القائد المدرسي للمهارات التقنية والدراية الشاملة بمدخلات ومخرجات التقنية كان له الدور الكبير في نجاح القيادة المدرسية الإلكترونية خلال الجائحة.

واختتمت الباحثة محور المتعة القيادية بالرؤية والهدف الذي تسعى إليه كافة القيادات المدرسية خلال الجائحة وهو الإنجاز والعطاء، فقد أشارت دراسة القحطاني (2018) بأن من خصائص نجاح القيادة المدرسية عن بُعد يكمُن في مدى قدرة القائدة المدرسية بنقل تأثيرها القيادي ونظرتها الإيجابية لنظام التعليم الذي استحدثته جائحة كورونا وهو نظام التعليم عن بُعد، فهو يعتبر بمثابة الفرصة الجوهرية التي لا يمكن أن ينالها أي صرح تعليمي في أي ظرفٍ آخر، فالقائد الإيجابي هو الذي يقوم بتذكير كافة أفراد عمليته التعليمية بإيجابيات الموقف، والتعليم عن بُعد بشكل خاص ومدى سهولته والنظر إلى تلك الصعوبات وكأنها تحديات ينبغي حلّها لاكتساب الجميع خبرات جديدة. ومن هنا اتضح للباحثة ارتباط التبصر التقني بالإنجاز والعطاء فبمجرد تمكن القيادات المدرسية بآليات التقنية وتبصر مرؤوسيهم بها كفيل بفهمهم للعلميات التعليمية والقيادية ومن ثَمّ الزيادة في الإنجاز والعطاء وعدم الاستسلام أمام ذلك الغموض.

وأظهرت نتائج السؤال كذلك وجود صعوبات قيادية كمحور ثاني، فترى الباحثة أن الصعوبات القيادية تمحورت في أربع صعوبات تتمثل في الغموض، وسيكولوجية النمو، وفقدان الموازنة، وتوزيع المناهج في ظل تباين التخصص العلمي. ظهر للباحثة من نتائج تصورات القائدات أن الصعوبات القيادية ظهرت في الغموض القيادي للعملية التعليمية وسرعان تحوّل النظام التعليمي الحضوري إلى نظام شبكي عن بُعد. فرأت الباحثة أن هناك مشقة على القيادة المدرسية في تفعيلهم الممارسات القيادية أثناء

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

الوضع الغامض لجهل بعض القائدات بالآلية المُتبعة الصحيحة لذلك النظام، ولكن سرعان ما تحوّل ذلك الغموض إلى تحدي لهؤلاء القائدات والمنافسة في تعلّمهم ثقافة التعليم عن بعد وكيفية توظيف أدوات التعليم عن بُعد. وهذا يؤكد أن القائد المدرسي الناجح هو الذي يتكيّف مع أي تغيير قد يطرأ على العملية التعليمية بشجاعة عالية وعدم الجمود أمام ذلك التغيير وإنما مواكبته ليستطيع من خلاله رؤية نتاج ذلك التغيير على كافة أفراد الصرح التعليمي وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. حيث أكّد الفريحات والقضاة (2018) أن امتلاك القائد لأهم المهارات الإدراكية التي يتفاعل فيها مع تغيرات الموقف واتخاذه القرار الصحيح والمرونة في أوقات التغيرات الكبيرة والطارئة يمكنه من إكمال العملية التعليمة ونجاحها الذي. وهذا ما لاحظته الباحثة في نتائج دراسة فرج والسلمي (2020م) مع دراستها في تأكيد بيان وجود حالة من الحذر والخوف من تطبيق التعليم عن بُعد بشكل رسمي أدى إلى وجود قلق شديد لديهم من التجربة. وأيضا يتضح للباحثة أن الغموض القيادي سبب رئيس في فقدان المتعة القيادية في العملية التعليمية عن بُعد ومن شأنه أن يعرقل سير العملية التعليمية والانجاز والعطاء وقد يثبط هِمَم المرؤوسين بعدم قدرتهم على العمل بروح الفريق الواحد وتفعيل مهارة التعاون وبالتالي يتم العمل بشكل تقليدي يفتقد للإبداع والابتكار.

كما تبيّن للباحثة من خلال أجوبة القائدات أن هناك صعوبة قد لا تختلف عن سابقتها من الصعوبات القيادية التي واجهت القائدات المدرسية خلال فترة التعليم عن بعد وهي الفئة العمرية وسيكولوجية نموهم، باعتبارها الفئة المُستهدفة في دراسة الباحثة وأيضًا تعتبر اللبنة الأولى في السلم التعليمي وعنصرًا مهمًا في العملية التعليمية، وكما أشار مصطفى (2011) أن القيادة المدرسية كرّست جُلّ وظيفتها في توفير كافة الظروف والإمكانات البشرية لتوجيه نمو الطفل العقلي والروحي والبدني وتحسين العملية التربوية من أجل تحقيق هذا النمو واتجاهها من الاهتمام المطلق بالأعمال القيادية الروتينية إلى الاهتمام بالطالب والحرص على إعداده الإعداد الأمثل. فمن هنا رأت الباحثة أن حرص القائد المدرسي بفهم خصائص كافة أفراد العملية التعليمية من شأنه أن يساعده في اختيار النمط القيادي الأمثل، ومن باب أولى اتضح للباحثة أن معرفة سيكولوجية النمو وحرص القائد المدرسي بالفئة العمرية للطلاب يرتبط ارتباط كبير بالمحور السابق حيث أن المعرفة تساعد القائد في كيفية توزيع المهام ومعرفة قدرات مرؤوسيه وتُخفف عنه الغموض، حيث اتضح للباحثة من خلال تحول التعليم عن بعد هُناك

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

صعوبة واجهت الكادر القيادي، تمحورت في زيادة جهل المعلمة بخصائص نمو كل طالبة وراء الشاشة وعدم معرفتها أي طريقة قد تتناسب مع هذه الطالبة بالرغم من جهلها الطفيف بخصائصهم أثناء التعليم الحضوري، فمن صفات القائد الناجح هنا! نشر مفهوم الوعي للكادر التعليمي؛ الوعي بخصائص نمو المرحلة الابتدائية والفروقات الفردية بينهم. وهذا يتوافق مع ما استنتجته دراسة فرج والسلمي (2020) التي تؤكد على أهمية امتلاك منفذي ومستخدمي التعليم عن بُعد للأساليب التدريسية والاستراتيجيات وأدوات التقييم المستخدمة.

وتبيّن للباحثة من خلال نتائج القائدات أن التعليم عن بُعد في بدايته كثُرت فيه الأعباء والمهام القيادية واستمرار العمل حتى خارج أوقات الدوام الرسمي لغموض تجربة التعليم عن بُعد لكافة أعضاء الهيكل التعليمي والقيادي وحداثة التعاميم من الإدارة العليا بتطبيق ثقافة التعليم عن بُعد مما أوصلهم لمرحلة أفقدوا فيها الموازنة بين مهامهم التعليمية القيادية وبين مهامهم الشخصية مما أدى إلى تأخر سير العملية التعليمة عن بُعد في بداية وقعتها، حيث أن حامد (2014) ذكر أن القيادة هي جوهر العملية التعليمية والقائد المدرسي في ظل التعليم عن بُعد يقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية من أجل دفع مرؤوسيه للعمل وتحقيق الأهداف المطلوبة وإنجازها. وترى الباحثة أن القائد الفطِن هو الذي لا ينتظر من يساعده على مقاومة كثرة المهام القيادية وإنما يقوم بفهم التعاميم والأوامر بحِنكته والتطبيق وفق بروتوكولات نظام التعليم عن بُعد الذي أصدرته وزارة التعليم والقيادة العليا وقيامه بتنظيم المهام وتوزيعها على مرؤوسيه كلٍ في مجال تخصصه، واعطائهم الصلاحيات لإنجاز المهام. وهذا ما أكدته دراسة الشثري (2000) قلة صلاحيات القائدات وعدم وضوح التعليمات الواردة من إدارة التعليم زادت من عبء القائدات في وضع خطط بديلة لحل المشكلات الإدارية من تلقاء أنفسهم وهذا ما أدى إلى عرقلة سير العملية التعليمة عن بُعد.

وتبين للباحثة من الصعوبات القيادية أثناء فترة التعليم عن بُعد هي صعوبة توزيع المناهج في ظل تباين التخصص العلمي؛ حيث تبين للباحثة صعوبة واجهت الهيكل القيادي للمرحلة الابتدائية تمثلت في عدم اهتمام الإدارة العليا بتخصص معلمة المرحلة الابتدائية، والاكتفاء بكونها معلمة صف تقوم بتدريس كافة المناهج المعطى إليها بغض النظر عن تخصصها العلمي ومدى تناسُبه مع المنهج المعطى لها. والاهتمام الأكبر بالمرحلة بمعلمة المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية. ويتضح للباحثة أن محور

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

التخصص العلمي يرتبط بالإبداع والابتكار، حيث أن انعدام التخصص لمعلمة المرحلة الابتدائية من شأنه أن يُفقدها لمهارة الابداع والابتكار في العملية التعليمية بشكل عام وبالتالي قد يؤدي إلى خروج مخرجات تعليمية ضئيلة. وهذا يتوافق مع دراسة العبد الجبار والعمر (2015) التي أكدت إلى وجود قصور في التخصص العلمي لمعلمات المرحلة الابتدائية وضرورة اهتمام وزارة التعليم بالمرحلة الابتدائية وبخاصة الصف الأول الابتدائي وضرورة إعداد المعلمات لاستقبال والكشف عن مشكلات التعلم بشكل عام. وظهر من خلال نتائج تصورات القائدات أن تجربة القيادة المدرسية في ظل التعليم عن بُعد بيّنت أهمية امتلاك القائدة المدرسية للمهارات اللازمة التي ينبغي للقائدة التربوية أن تكون مُلمّة بها لتستطيع من خلالها بناء صرحها التعليمي في ظل ظروف الجائحة، ومن أهم المهارات التي تبيّنت للباحثة مهارة المرونة كمحور ثالث. حيث تجلّت المرونة ضمن أربعة نقاط: اكتساب الخبرات المعرفية، الدعم، الاتصال، العدالة. فاتضح للباحثة من خلال نتائج القائدات أن الجائحة أسهمت وساعدت القائد المدرسي في سعيه الدؤوب والمهم في تطوير جميع مرؤوسيه واكسابهم خبرات معرفية وتنمية مهارات جديدة لديهم وإلحاقهم بدورات تدريبية عن بُعد تُكسبهم خبرة تقنية من شأنها أن تسهّل عليهم التعامل الجيّد مع التحوّل التعليمي الرقمي وضمان سير العملية التعليمية. ومن هنا ترا الباحثة أن اكتساب الخبرات المعرفية يرتبط ويسهم في زيادة التبصر التقني ووضوح الصورة الكاملة ويرتبط أيضًا بالإنجاز والعطاء وهذا بلا شك ما يحقق محور المتعة القيادية. وهذا ما أكده الكيلاني (2011) أن أهمية القائد المدرسي تبرز في تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين خبراتهم المعرفية والتربوية ورفع مستواهم المهني والتقني. واستنتجت الباحثة أن تنافس الكادر التعلمي والقيادي لحضورهم الدورات العلمية عن بُعد واكسابهم الخبرات المعرفية يفوق بدرجة كبيرة حضورهم الدورات حضورية، حيث لاقت القائدة والمعلمة أن حضورها للدورات العلمية من وراء الشاشة يقيها مشقة التنقّل ويوفّر عليها الوقت والجهد والفائدة موجودة بالطبع. على خلاف ما استنتجته دراسة burgess & Sievert Sen (2020)إلى أن تأثير جائحة كورونا على التعليم كان سلبي جدًا، حيث أثر سلبيًا على المجتمع التعليمي وعلى سياسات التعليم. وأيضا تبيّن للباحثة أن التعليم عن بعد مكّن القائدات من تقديم كافة أنواع الدعم وتلمّس احتياجات الطالبات، حيث ركز الهنداوي (2009) في تسليطه الضوء على هدف القيادة المدرسية وما يتمثل به في أهمية التعاون مع أولياء الأمور والعمل باستمرار لتحقيق حاجات التعليم لجميع الطلاب. فتجد الباحثة هنا أن

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

الدعم المادي كان من أهم ما يمكن تقديمه القائدات حسب ما تطلّبته ظروف الجائحة لأفراد العملية التعليمية ونخُص بالذكر هنا الطالبات ذوات الدخل المحدود. واستنتجت الباحثة أن تفعيل القائدات للشراكة المجتمعية كان من أسمى ما خرجوا به حيث ساعدهم ذلك على توطيد العلاقة بين المدرسة والأسرة وتقويتها والعمل على تحقيق رؤية التعليم ونجاح العملية التعليمة عن بُعد. وهذا يتوافق مع دراسة Zhao et al (2020) التي استنتجت أن تجربة القيادة المدرسية عبر الإنترنت مع الطلاب شكّلت نموذجًا تعليميًا ناجحًا؛ بسبب ضمان جودة التعلم عبر الإنترنت للطلاب. فمن هنا يتضح للباحثة أن تقديم الدورات العلمية واكساب المرؤوسين الخبرات المعرفية يُعد صورة من صور الدعم. ومن زاوية أخرى توصّلت الباحثة من خلال النتائج إلى أهمية امتلاك القائد المدرسي لمهارة التواصل خلال فترة التعليم عن بُعد، حيث أن القائد الذي قام بتفعيل مهارة التواصل مع مرؤوسيه خلال فترة التعليم عن بُعد أسهم بنجاح العملية التعليمية عن بُعد وساعد القائد بممارسة جميع مهامه القيادية بكل يُسر وسهولة بتلمّسه أراء ووجهات نظر المرؤوسين وإحساسهم بالأمان نحو ذلك القائد وهو الذي يقودهم للعطاء والنجاح، بخلاف القائد الذي أجهل تلك المهارة وانطوى على نفسه مُهمّشًا أفراد منظمته سيواجه بالطبع الكثير من التحديات والعقبات التي لن يستطيع أن يحلّها بدكتاتوريّته القيادية. فلاحظت الباحثة أن مهارة الاتصال لبّ القيادة وترتبط بكافة المحاور السابقة حيث أن الاتصال المستمر مع المرؤوسين يسهم في التوصل إلى عُمق المتعة القيادية والابداع المستمر ويساعد أيضًا في مواجهة الصعوبات القيادية والعمل على حلها. وهذا ما أكده عبد المنعم (2017) أن من مهام ومسؤوليات القائد المدرسي التواصل والاتصال ويرى الاتصال بأنه العنصر الأساسي الذي يساعد القائد المدرسي للوصول إلى أهدافه المنشودة. واختتمت الباحثة محور المرونة بضرورة توفر صفة العدالة لدى القائد المدرسي خلال فترة التعليم عن بُعد لأنه هو الحَكم أمام تلك المنجزات التعليمية وأن انصاف القائدة وعدالتها مع مرؤوسيها يعتبر برّ الأمان لهم ويشعرهم بعدالتها في جميع ممارساتها القيادة عليهم، حيث ذكر السني وآخرون (2017) أن من صفات القائد المدرسي الناجح توخّي العدالة في معاملته لمرؤوسيه والأمانة والنزاهة والتجرد والموضوعية في سنّ القوانين وتوزيع المهام. فترى الباحثة أن الاتصال يرتبط بالعدالة في حين تواصل القائد مع مرؤوسيه يساعده في توخي الأمانة والانصاف والعدالة بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم، حينئذٍ سوف يقع أثر العدالة في نفوس الكادر التعليمي، فترى الباحثة أن الإنصاف مطلب أساسي في القيادة بشكل عام وفي تعامل القائدة مع معلماتها

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

بشكل خاص ولا يأتي الانصاف إلا بوجود مهارة الاتصال والتواصل. وهذا ما أكدته دراسة المعلم (2002) التي استنتجت التأثير المباشر من قِبَل قائدي المدارس للمهارات الإبداعية من حيث تواصل القائد المستمر مع مرؤوسيه ينتج عن ذلك العدالة في التقييم والرقابة التي من شأنها الإسهام في تطوير الأداء المدرسي ونجاح التعليم عن بُعد. ومن خلال نتائج الدراسة اتضح للباحثة فعالية الممارسات القيادية في البيئة المدرسية خلال فترة التعليم عن بُعد كمحور رابع، حيث قُسِّمت الممارسات القيادية حسب مُعطيات القائدات إلى خمس ممارسات فعّالة وهي: ضبط الذات، التفويض القيادي، صُنع القرار، التطوير والتشجيع، الرقابة. فتبيّن للباحثة أن من أهم الممارسات القيادية التي ينبغي للقائدة أن تتحلى بها هي سيطرتها للأمور وضبط الذات حيال جائحة كورونا، حيث توصّلت الباحثة من النتائج إلى أن هناك ضبط للذات من قِبَل القائدات، فالقائدة التي استطاعت ضبط ذاتها في بداية التحوّل الإلكتروني وعدم مواجهة الجائحة بنظرة سلبية ينتابها القلق والخوف، أصقل لديها بالطبع مهارة التأني ورؤية الأمور بالمنظور الإيجابي ومكّنها من حُسن التصرف، واستطاعت بالتأكيد تولّي زمام الأمور بالشكل المطلوب وممارسة مهامها القيادية بكل حِرَفية خلال التعليم عن بُعد، فترى الباحثة أنه يرتبط بما سبقه بمحور الصعوبات القيادية في قدرة القائدة على مواجهتها لتلك الصعوبات والتحديات من خلال ضبط ذاتها ورؤيتها للأمور باتزان ووضوح. فيتبيّن للباحثة أن تلك القائدة استطاعت تمثيل دور القائد الناجح والمُتزن قياديًا حتى أمام تلك الظروف الصعبة التي خلّفتها الجائحة. وذلك على خلاف ما استنتجته دراسة الرنتيسي (2020) التي توصلت إلى أن معوقات التعليم عن بُعد جاءت بدرجة كبيرة، إضافة إلى أن المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية جاءت بدرجة كبيرة وذلك بسبب انعدام تدريب الإدارات المدرسية على التعامل مع وسائل التعليم عن بُعد مما نتج إلى فشلها.

أما فيما يتعلق بالتفويض القيادي خلال التعليم عن بُعد تبيّن للباحثة من خلال النتائج، أهمية تطبيق مهارة التفويض خلال التعليم عن بُعد لمن تراها القائدة ذات كفاءة عالية في إنجاز المهام وتخفيف الأعباء القيادية عنها بتفويضها بعض الصلاحيات لهم، حيث أن القائدات اللاتي قاموا بتطبيق مهارة التفويض القيادي خلال عملية التعليم عن بُعد شعروا بيسر وسهولة العملية التعليمية عن بُعد وهذا يرتبط مع ما سبقه في محور الصعوبات القيادية بأن التفويض القيادي يقلل على القائدة أعبائها القيادية ويُشعرها بسرعة انجاز المهام وعدم الشعور بفقدان الموازنة التي ذُكرت في المحاور السابقة ومن شأنها أن تُعيق

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

العمل القيادي لديها وبلا شك قد لا تنجزه. بالتالي لا يصل الحال لدى القائدة بالموازنة و، وأدّى بالطبع إلى زرع الثقة بين القائدة والمرؤوسين. وبالطبع وجدت الباحثة أن مهارة التفويض أسهمت في تسريع عجلة التعليم واستمراريته وعدم توقّفه إزاء ظروف جائحة كورونا. وهذا ما أكدته دراسة الشثري (2000) في أن قلة اشراك القائدات للمعلمات في وضع الخطط المدرسية والبدائل سبب في تفاقم المشاكل وانعدام التطوير القيادي والمدرسي. كما ترى الباحثة أيضا ارتباط التفويض القيادي بالمتعة القيادية حيث أن التفويض يزيد من فعالية المتعة القيادية في أنه يسنح للمرؤوسين المفوّضين بإنجاز المهام بشكل إبداعي ومبتكر بخلاف ما قد ينجزه القائد بطريقة تقليدية بسبب عبء المهام عليه، بينما يعزز في المرؤوسين الثقة وتفعيل مهارة التعاون بين بعضهم البعض وسرعة انجاز المهام بشكل إبداعي. وأيضًا ظهر للباحثة أن هناك تباين واضح بين الكادر التعليمي في القدرات التقنية وضرورة التطوير والتشجيع المستمر من قِبَل القائدات، حيث أن جعلاب وزوزو (2018) رأوا بأن القائد الفعّال ذو الشخصية القوية هو الذي يقوم بالإشراف المستمر على مرؤوسيه ويسعى تحفيز هِمَمِهم واستثارة نشاطهم وتشجيعهم. فتلمّست الباحثة من أجوبة القائدات حرصهم على خروج جميع العاملين لديهم من تلك الأزمة بفائدة عُظمى. ويتضح للباحثة أنه يرتبط بالتبصُّر التقني فبقيام القائدات بتفعيل الدورات التدريبية وورش العمل لمرؤوسيهم، وتقديم كافة أساليب الدعم التقنية، ولم يغفلوا بالطبع آخذين بعين الاعتبار التحفيز المعنوي وتقديمه لكافة أفراد العملية التعليمية لوحظ أثره الكبير في نفوس المرؤوسين في المنافسة وإنجاز المهام. وهذا ما يتفق مع دراسة العتيبي (2006) التي أكدت على أنه من أكثر المعوقات التي أثرت على الممارسات القيادية أثناء الجائحة في فترة التعليم عن بُعد هي افتقار المعلمة إلى آليات التعلم الإلكتروني ومتطلباتها.

وأيضًا تبيّن للباحثة من خلال أجوبة المشاركات أهمية تفعيل القائد المدرسي لأهم وظيفة من وظائف القيادة المدرسية وهي الرقابة والاشراف في التعليم عن بُعد، حيث أنها لا تقل أهمية عن الرقابة في التعليم الحضوري، وتكاد تكون في التعليم عن بُعد أسهل وأيسر؛ لاعتمادها التام بمنصة ثابتة، فاستنتجت الباحثة أن ثمرة الرقابة في التعليم عن بُعد ساعدتها في تحديد الأهداف ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة لضمان نجاح العملية التعليمية. وهذا ما أكده سالمين وباوزيرة (2019) في أن القيادة المدرسية يّعنى بها النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها لكونها مشرفة ومُنظمة ومسيّرة وموجهه ومُقيّمة للعمل.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

ختامًا ترى الباحثة أن جميع المحاور تكاد أن تشبّبها الباحثة بأركان القيادة كل ركن مبني على ما سبقه من الأركان الأخرى فباكتمال تلك الأركان تنجح العملية القيادية وتحقق غايتها وأهدافها ورسالتها. كذلك المحاور المذكورة في سؤال الدراسة ترتبط ارتباط وثيق ببعضها البعض وتبيّن عمق التجربة القيادية المدرسية في ظل التعليم عن بُعد من وجهة نظر القائدات، حيث أن المتعة القيادة بتفعيل مهارة الابداع والابتكار والتعاون والانجاز والتبصر التقني تساعد على مواجهة المحور التالي الصعوبات القيادية بما فيها من غموض وفقدان الموازنة القيادية وعدم فهم سيكولوجية نمو المرحلة الابتدائية وصعوبة توزيع المناهج لتباين التخصص العلمي للمرؤوسين. وأن مواجهة تلك الصعوبات والقدرة على تخطّيها بنجاح يؤكد على أهمية تفعيل مهارة المرونة المذكورة في المحور الثالث؛ حيث أن المرونة تُلهم القائدة اكساب المرؤوسين الخبرات المعرفية وتساعدها في تقديم أساليب الدعم والاتصال الدائم وبالتالي تستطيع من خلالها تحقيق العدالة. من هنا تتضح الرؤية للقائدة فتستطيع تفعيل الممارسات القيادية المذكورة في المحور الرابع والأخير بكل حيادية وموضوعية وانجاح العملية القيادية عن بُعد والسلم القيادي الإلكتروني بشكل مقنّن وناجح.

**توصيات الدراسة**

1- توصي الباحثة بإنشاء مركز متخصص لتدريب الكادر التعليمي والإداري لمواجهة الكوارث والأزمات.
2- تسليط الضوء على معلمات المرحلة الابتدائية والعمل على تخصيصهم وإعطاء كل معلمة المادة التي تتناسب مع تخصصها العلمي من قِبَل وزارة التعليم.

**مقترحات الدراسة**

1- اجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مناطق أخرى بالمملكة العربية السعودية لتوسيع نطاق النتائج على مدارس المرحلة الابتدائية.
2- اجراء دراسة تقيس أثر تطبيق الاستراتيجيات التعليمية اللازمة من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**قائمة المراجع**

**أولًا: المراجع العربية**

إبراهيم، احمد. (2003م). *الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرون*. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

أبو عباة، أثير. (2021). *تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور*. رسالة ماجستير، جامعة شقراء، كلية التربية.

آل عامر، حنان سالم. (2021). *معوقات استخدام التعليم عن بعد في المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية.

ألكسو. (2020م). *كتاب إرشادات حول الممارسات التعليمية مفتوحة المصادر في أثناء إغلاق المدارس*. اليونسكو.

البدري، طارق. (2002م). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

جبران، مسعود. (1992م). *معجم الرائد*. دار العلم للملايين، لبنان.

جبريل، جلال. (2007م). *دور التعليم عن بعد في نقل المعلومة وتطويرها*. ورقة بحثية في تقنيات التعليم.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

الجهني، عبد الله. (2018). *أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية*. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة.

حامد، سامي سليمان. (2014). *الأنماط القيادية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي*. رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

حجازية، أميمة عوض والخميسى، السيد سالمة. (2020). *بعض الاتجاهات والخبرات الحديثة في التعليم عن بعد في الدراسات العليا الجامعية*. الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص.1-34.

الحربي، عارف والشمري، عبد العزيز. (2019). *المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم*. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 2019، العدد 11، ص. 193-231.

حسين، حوراء علي، وآخرون. (2020). *معوقات وتحديات التعليم الافتراضي ي وقت الأزمات*. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماح، مج3، ع4، ص. 295 – 312.

الدليمي، ناهدة عبد زيد. (2018). *التعلم عن بعد: مفهومه وتطوره وفلسفته*. موسوعة التعليم والتدريب.

رمضان، محمد جابر محمود. (2020). *دو ر التعليم عن بعد في حل إشكاليات وباء كورونا المستجد*. المجلة التربوية: مركز البحث-سوهاج، مصر، مج20، ع77 ،1531- 1543.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

الرنتيسي، محمد سمير. (2020). 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، المجلد (4)، ص.57-74.

الزبون، خالد عودة محمد. (2020). *فاعلية التعلم عن بعد مقارنة بالتعليم المباشر في تحصيل طلبة الصف الأول الثانوي في مادة اللغة العربية في الأردن*. المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع14، ص.201-220.

سالمين، إنعام عوض وبازوير، وزيرة سعيد. (2019م). *مدى تأثير القائدة في تشكيل العلاقات داخل المدرسة من وجهة نظر الموظفات*. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (30)، 11-49.

شوقي، طريف. (1998م). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

صافي، لطيفة، وغربي، رمزي. (2020). *واقع استخدام التعليم الإلكتروني الافتراضي بالجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا:* دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي". مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، مج3، ع4 ،40 – 57.

عامر، طارق عبد الرؤوف. (2015م). *التعليم عن بعد والتعليم المفتوح*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

عايش، أحمد جميل. (2009م). *إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*. دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان.

عبد المنعم، محمد حامد. (2017). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والاشرافية من وجهة نظر الموجهين بولاية القضارف*. مجلة الشرق الأوسط للدراسات والبحوث العلمية، كلية الشرق الأهلية.

العتيبي، نايف. (2006). معوقات التعليم الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العثمان، يوسف أحمد. (2015). *تطوير الإدارة عن بعد بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة*. رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

عطوي، جودت. (2017م). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع ص.80.

عميرة، جويدة وآخرون. (2019). *خصائص وأهداف التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني: دراسة مقارنة عن تجارب بعض الدول العربية*. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. ص.285- 298.

العنزي، تهاني صالح ومتولي، صفوت حسن. (2018م). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم*. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، (44)، 49-70.

القحطاني، نور سعد. (2018م). *دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمات العلوم الإدارية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض*. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 19(13)، 299-319.

مصطفي، إبراهيم؛ والزيات، أحمد حسن؛ وعبدالقادر، حامد؛ والنجار، محمد علي (2004). *المعجم الوسيط*، منشورات مجمع اللغة العربية، ط (4)، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.

المعلم، طه. (2002). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الإبتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

موقع وزارة التعليم. (2022)، العودة الحضورية للمرحلة الابتدائية. https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/sc-b-1443-23.aspx

**ثانيًا: المراجع الأجنبية**

Creswell, J. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ddy & Savag A,C . (2015). Elementary School Administration and Their Roles in the context of Effective School, SAGA Open, Vol. 5, No (1), p. 1-11.

Ddy & Savag A,C . (2015). Elementary School Administration and Their Roles in the context of Effective School, SAGA Open, Vol. 5, No (1), p. 1-11.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Dos, I & Savas A C. (2015). Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools. P1-11.

F. Fiedler. (1979). Management Development Journal, Contingency, Theory of leadership.

Huczynski, A.A and David A Buchaman. (2007). Organizational Behavior, 6th end, England, Prentice Hall.

Van Manen, M. (1990). Researching lived experience. New York, NY: SUNY Press.