

## درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل جائحة كورونا

### The degree of school principals' practice of school leadership and the level of technology application under the Corona pandemic

هبة أسعد محمد الزايد، وزارة التربية (الأردن)، raoufbiik@gmail.com

تاريخ قبول المقال: 2022-05-12

تاريخ إرسال المقال: 2022/03/25

#### الملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل جائحة كورونا، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الأساسية بمحافظة اربد والعاصمة عمان بدولة الاردن في درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل جائحة كورونا تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها كما قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من/ 28 فقرة ، وتكونت عينة الدراسة من 106 مديرا من مدراء المدارس الحكومية والخاصة التابع لإدارتي اربد وعمان في محافظة اربد والعاصمة عمان بدولة الاردن، للتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية ومستوى القيادة المدرسية وتطبيق تكنولوجيا التعليم الالكتروني لدى مدراء ومديرات المدارس الخاصة والحكومية في إدارتي اربد وعمان في محافظة اربد والعاصمة عمان بدولة الاردن، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون واسفرت النتائج عن وجود علاقة طردية بين كلا من مستوى القيادة المدرسية لمديري المدارس ومستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الالكتروني لدى مدراء ومديرات المدارس الخاصة والحكومية لإدارتي اربد وعمان في محافظة اربد والعاصمة عمان بدولة الاردن عند مستوي دلالة إحصائية 0.01 وتبين أن كلما ازداد معدل مستوي ممارسات القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي أربد وعمان التعليمية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي تطبيق تكنولوجيا التعليم الالكتروني في ظل جائحة كورونا في إدارتي أربد وعمان التعليمية بمقدار 0.602 % .

**الكلمات المفتاحية:** ممارسة القيادة، مدراء المدارس، القيادة المدرسية، تطبيق التكنولوجيا، جائحة كورونا، إدارة الازمات، المعلمين، التعليم عن بعد، COVID 19، التكنولوجيا.

**Abstract:**

The study aimed at revealing the degree of school principals' implementation of school leadership and the level of technology application in light of Corona pandemic.

It also aimed at revealing whether there are differences between the average estimates of primary schools principals in Irbid Governorate and the capital Amman in Jordan regarding the degree of school principals' implementation of school leadership as well as technology application level in light of Corona pandemic due to the study variables: gender, educational qualification, and years of experience. In order to achieve these goals, the researcher used the descriptive-analytical approach due to its relevance to this type of studies in describing the phenomenon under study, analysing its data, and clarifying the relationship between its components. The researcher also designed a questionnaire consisting of 28 items, and the study sample consisted of 106 principals of public and private schools affiliated to the administrations of Irbid and Amman in Irbid governorate and the capital Amman in Jordan, in order to identify the relationship between the degree of school principals' implementation of school leadership, the level of school leadership and the use of educational technology e-mail to the principals of private and public schools in the administrations of Irbid and Amman in Irbid governorate and the capital Amman.

The researcher used Pearson correlation coefficient. Results revealed a direct relationship between the level of school leadership for school principals and the level of application of e-learning technology among the principals of private and public schools for the administrations of Irbid and Amman at a statistical significance level of 0.01. It was found that the higher the average level of school leadership practices among the principals of public and private schools in the educational administrations of Irbid and Amman by 1% was, the higher the average level of application of e-learning technology in light of the Corona pandemic in the educational administrations of Irbid and Amman is by 0.602%.

**Key words :** Leadership practice, School principals, School leadership, Technology application, Corona pandemic, Crisis management, Teachers, Distance education, COVID 19, Technology.

**مقدمة:**

يقوم المعلمون وموظفو التعليم ككل بدور رئيسي في الاستجابة لوباء COVID 19 وكان عليهم مواجهة عدد من المطالب المختلفة الناشئة خلال الأزمة الاجتماعية والصحية. وعند أداء أنشطتهم التعليمية وتلبية هذه المطالب الجديدة، غالبًا ما يجد المعلمون أنفسهم مع تدريب وموارد غير كافية لمواجهة تحديات تكييف محتوى وأشكال التدريس للتلاميذ في المواقف المحرومة. حتى قبل انتشار الوباء، كان لدى المعلمين في المنطقة فرص قليلة للتدريب على الإدماج أو للعمل مع التلاميذ في سياقات أقل تفضيلاً وأكثر تنوعاً.

وتتطلب هذه الأشكال الجديدة معلمين مدربين ومتمكّنين، قادرين على اتخاذ قرارات التدريس بناءً على إرشادات المناهج الدراسية في كل بلد وظروف تلاميذهم. بينما اضطر الأشخاص من العديد من المناطق المختلفة إلى توفير المواد والموارد على منصات مختلفة أثناء الوباء، يحتاج أعضاء هيئة التدريس على وجه الخصوص إلى الوقت والتوجيه لاستكشافها وفهمها والحصول على المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرارات بشأن استخدامها في التدريس.

وهنا يأتي دور القيادة المدرسية في تدعيم التعليم الافتراضي في ظل الجائحة أن وجود فريق إدارة الأزمة داخل المؤسسة التعليمية مهم جداً، فمن المفترض أن يتم اختياره بعناية تامة، حيث يكون الفريق من ذوي الإمكانيات والخبرات التي تؤهلهم للتعامل مع الأزمة، وتكون مهمتهم هي التخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، ومواجهة آثار الأزمة وتتبعها، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة، حيث يعتبر هذا الإجراء مهماً جداً في التعامل والتعاطي مع الأزمات التعليمية المختلفة. مما دفع الباحث الى صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما هو ممارسات القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي أربد وعمان التعليمية؟

2- ما هو مستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا في المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي أربد وعمان التعليمية؟

3- ما أثر مستوي ممارسات القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي أربد وعمان التعليمية على مستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا؟

### المبحث الأول: أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تحول التعليم بفعل جائحة كورونا من داخل المؤسسات التعليمية إلى التعليم عن بعد، وهي أزمة ناتجة عن ظروف أثرت تأثيرا كبيرا على طبيعة تقديم العملية التعليمية من التقليدية إلى التعليم عن بعد. ومن هنا، كان لا بد لنا من التحقق من درجة ممارسة مدراء المدارس لإدارة الأزمة في عملهم الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهم نحو التعلم عن بعد. وتكمن أهمية القيادة المدرسية الفعالة في قيامها بالتعامل مع الأزمات داخل المؤسسة التعليمية بما يمتلكون من إمكانيات ومهارات ومعارف وخبرات، إذ يمثل ذلك البداية الصحيحة للتعامل مع تلك الأزمات والسيطرة عليها، من أجل خفض مستوى الأثر السلبي للأزمة على نتائج عملية التعلم وضمان استمرارية العملية التعليمية في ظل أزمة كورونا وذلك من خلال تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني.

### المطلب الأول: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في محاولة التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل جائحة كورونا بمحافظة إربد والعاصمة عمان بدولة الأردن وذلك من خلال التعرف على مستوى إدراك القيادة المدرسية لأهمية تطبيق تكنولوجيا التعليم في ظل جائحة كورونا، ودرجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل الجائحة.

### - فروض البحث :

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذي دلالة احصائية لمستوي ممارسات القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي إربد وعمان التعليمية على مستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذي دلالة احصائية لمستوي كفاءة ممارسات القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي إربد وعمان التعليمية على مستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذي دلالة احصائية لمستوي فاعلية ممارسات القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي إربد وعمان التعليمية على مستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذي دلالة احصائية لمستوى مرونة ممارسات القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة بإدارتي أريد وعمان التعليمية على مستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الالكتروني في ظل جائحة كورونا

#### - حدود البحث:

الحد البشري: يتمثل مدراء المدارس الخاصة والحكومية بإدارتي اريد وعمان.

الحد المكاني: يتمثل بمحافظة اريد والعاصمة عمان بدولة الاردن

الحد الزمني: يتمثل بالعام الدراسي 2021/2022

#### المطلب الثاني: محددات الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة، وموضوعيتهم، وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها الا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المتماثلة.

#### - التعريفات المفاهيمية والاجرائية

القيادة المدرسية: تعرف بانها القدرة التي يؤثر بها المدير على رؤوسه ليوصلهم بطريقة يتسنى بها كسب طاقتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته<sup>(1)</sup>.

تعرف اجرائيا بانها: حلقة وصل بين المعلمين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فأدوارها متعددة تتطلب أن يكون القائد مديرا، معلما، مستشارا، فيكون القائد بذلك قادرا التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل إلى تحقيق الأهداف، كما تشترط أن يتميز القائد بعدة خصائص شخصية ومعرفية يستثمرها في التأثير على أفرادها متى أحسن استغلالها.

التعليم عن بعد يعرف بأنه: " تقديم محتوى تعليمي عبر الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر والانترنت إلى المتعلم بشكل يتيح إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى اعتماداً على مبدأ التعلم الذاتي، مع

(1) أحمد دحماني عبدالقادر، القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة - مخبر تعليم - تكوين - تعليمية، العدد 4، الجزائر، 2013، ص231 - 244.

امكانية إتمام هذا التعلم في الوقت والمكان وبالسعة التي تتناسب ظروف وقدرات المتعلم تحت إشراف المعلم" (1).

فيروس كورونا: (COVID-19) تعد فيروسات كورونا فصيلة كبيرة من الفيروسات التي تسبب اعتلالات تتنوع بين الزكام وأمراض أكثر وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS-COV) ويمثل فيروس كورونا المستجد سلالة جديدة لم يسبق تحديدها لدى البشر من قبل (2).

### - الدراسات السابقة:

1- دراسة (منيرة عبد الكريم الشديفات ، 2020) (3)، بعنوان: واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب

مرض الكورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها هدفت الدراسة التعرف إلى واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (المعرفي، والمهاري، والتقويمي) بواقع 20 فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 145 مديراً ومديرة في مدارس قصبة المفرق.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي 49.2، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أف ارد عينة الدراسة لواقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

(1) السيد شحاته محمد، حمدي محمد مرسى ، حسنيه محمد حسن، أحلام دسوقي عارف، فاعلية برنامج مقترح في اكتساب تلاميذ المرحلة الإعدادية بعض مهارات التعلم الإلكتروني وتنمية الاتجاه نحوه. المجلة العلمية. مجلد (26)، ع (1)، ج (2)، كلية التربية أسيوط، 2010، ص532-573.

(2) موقع منظمة الصحة العالمية <https://www.who.int/ar> تم الاطلاع عليه بتاريخ 15. 8. 2021

(3) منيرة عبد الكريم الشديفات ، واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا في مدارس قصبة المفرق من

وجهة نظر مديري المدارس فيها"، العدد التاسع عشر، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، 2020

2- دراسة (لينا جمال علي عبدالباري، خالدة عبدالرحمن شتا، 2019)<sup>(1)</sup>، بعنوان: دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلّم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلّم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، ومع اختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والسلطة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن دور توظيف مديري المدارس الثانوية للتعلّم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان كان متوسطاً على الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة في كافة المجالات متوسطاً، وجاء في الرتبة الأولى مجال "جاهزية البنية التقنية التحتية"، ثم جاء مجال "دعم ونشر ثقافة التعلّم الإلكتروني"، ثم جاء مجال "ممارسة التخطيط الاستراتيجي"، وأخير جاء مجال "تحقيق الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتأهيلهم"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha 0.05$ ) بين متوسطات توظيف مديري المدارس الثانوية للتعلّم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان، تبعاً لمتغيري الجنس، والسلطة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة، لصالح الإناث والمدارس الخاصة، فنتي من 5 إلى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في توظيف التعلّم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان، تبعاً لمتغيري التخصص، والمؤهل العلمي.

3- دراسة (رضا سلامة المواضية، محمد أحمد الزعبي، 2021)<sup>(2)</sup>، بعنوان: درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، اعتمدت الدراسة على المنهج

(1) لينا جمال علي عبدالباري، خالدة عبدالرحمن شتا، دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلّم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان ، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2، 2019

(2) رضا سلامة المواضية، محمد أحمد الزعبي، درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ، جامعة السلطان قابوس، مجلد 15 ، عدد 1 ، 2021



الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير مقياسي إدارة الأزمة والاتجاهات نحو التعلم عن بعد من قبل الباحثين. تكونت عينة الدراسة من 112 مديرة روضة في محافظة العاصمة عمان. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة انخفاض مستوى إدارة الأزمة لمديرات رياض الأطفال في عملهن الإداري بمتوسط حسابي يبلغ 01.2 وانحراف معياري يبلغ 78.0. وأشارت النتائج كذلك إلى انخفاض متغير الاتجاهات حيث بلغ المتوسط الحسابي 26.2 وانحراف معياري بلغ 86.0.

4- دراسة (عبيد بن نداء رحيل العنزي ، 2021)<sup>(1)</sup>، بعنوان: استراتيجية القيادة التربوية في ظل

جائحة كورونا COVID-19 في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الى الكشف عن استراتيجيات القيادة التربوية خلال جائحة كورونا في المملكة للوقوف على تأثير فيروس كورونا المستجد على الأنظمة التعليمية في المملكة العربية السعودية. والتعرف على كيفية إدارة تأثير فيروس كورونا المستجد على الأنظمة التعليمية.

وأظهرت النتائج تسبب جائحة كورونا كوفيد-19 في حدوث الانقطاع الأكبر في التعليم، حيث تسببت في ضرر حوالي 6.1 بمليون طالب في حوالي أكثر من 190 دولة في جميع قارات العالم، التعليم عن بعد لا يمكن أن يؤدي إلى نتائج مماثلة للتعليم الذي يتم داخل المدارس، وذلك لوجود بعض العوامل التي تقل من قدرات مثل انشغال بعض الأبناء بالأعمال المنزلية، وبالتالي عدم وجود وقت لتمقي التعليم عن بعد، غياب الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية من بعض المنازل خاصة في الدول الفقيرة. أعمن المركز الوطني للتعليم الإلكتروني أن النموذج السعودي من النماذج التي يقتضي بها نحو الاستجابة السريعة للتحديات التي أحدثتها جائحة كورونا، حيث تقدمت المملكة في 13 مؤشر من أصل 16 مؤشر على مستوى 37 دولة.

(1) عبيد بن نداء رحيل العنزي ، استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا COVID-19 في المملكة

العربية السعودية، المجلد السابع والثلاثون - العدد الخامس - مايو 2021



## المبحث الثاني: الاطار النظري حول القيادة المدرسية

إن القيادة المدرسية في الأوقات المضطربة، تعمل خارج المعايير المعروفة، من الأنماط والإيقاعات الواضحة للعام الدراسي، كالشروط المحددة لأوقات الدراسة والعطلات، والخطوط الواضحة للمساءلة والقواعد التي تحكم معظم الأشياء بما في ذلك الامتحانات التقويم. ولقد غير COVID 19 كل ذلك وأصبح عدم القدرة على التنبؤ وعدم اليقين هما كلما السر لجميع القيادة المدرسية.

ولقد ظهر نظام قيادة جديد لا يحتوي على معايير للقيادة، ولا برامج إعداد أو تطوير، ولا إطار تقويم، ولا مؤشرات أداء رئيسية، ولا معايير. بالإضافة إلى عدم وجود سوابق ولا قيود ولا مخططات لمساعدة قادة المدارس في التغلب على العاصفة الحالية التي هي COVID 19.

في مثل هذه الأوقات المضطربة، لا يمكن لقادة المدارس محاكاة ممارسات القيادة التي شهدوها أو استمتعوا بها في فترة الاستقرار والاستمرارية والهدوء النسبي. والقيادة في الأوقات المضطربة تعني القدرة على التنقل في مسار مختلف، لإنشاء مسارات جديدة من خلال الاضطراب. يتم تعريف قادة المدارس في هذه الرحلة من خلال تصميمهم وأملهم وإيمانهم الراسخ بأنه مهما حدث ومهما كانت التكلفة ومهما كان حجم التحدي، فإنهم سيستمرون في بذل كل ما في وسعهم لحماية تعلم جميع الطلاب.

وقد تسبب جائحة فيروس كورونا (كوفيد -19) في حدوث حالة غير مسبوقة وأزمة في جميع المجالات. وفي مجال التعليم، أدت هذه الحالة الطارئة إلى الإغلاق الهائل للأنشطة المباشرة للمؤسسات التعليمية في أكثر من 190 دولة من أجل منع انتشار الفيروس والتخفيف من تأثيره. وفقاً لبيانات منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، بحلول منتصف مايو 2020، توقف أكثر من 1.2 مليار طالب في جميع مستويات التعليم في جميع أنحاء العالم عن حضور الفصول الدراسية وجهاً لوجه<sup>(1)</sup>. وفي مجال التعليم، ترتبط العديد من الإجراءات التي اتخذتها دول العالم استجابة للأزمة بتعليق الدروس وجهاً لوجه على جميع المستويات، مما أدى إلى ظهور ثلاثة مجالات عمل رئيسية: نشر طرائق التعلم عن بعد من خلال مجموعة متنوعة من الأشكال والمنصات (مع أو بدون استخدام التكنولوجيا)، دعم وتعبئة المعلمين في مجال التعليم والمجتمعات، والاهتمام بصحة الطلاب ورفاهيتهم بشكل عام.

(1) COVID-19 Report, Education in the time of COVID-19, ECLAC-UNESCO, United Nations Cultural Organization, August 2020, p 6.

وعليه، أصبح الحل الأمثل للتغلب على التهديد الذي يشكله فيروس كورونا على الطلاب، هو استخدام التعليم عن بعد من أجل مواصلة العملية التعليمية، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية والأجهزة الذكية، كاستغلال لما يعيشه العالم من ثورة رقمية<sup>(1)</sup>.

ومن جانب آخر، يعد التعليم الإلكتروني نقطة هامة في مجال التعليم، ومن هنا كان على القيادات المدرسية، في ظل هذه الازمة ابتكار أي وسيلة من أجل سير العملية التعليمية وعدم توقفها، والتي من الممكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على الطلاب والنظام التعليمي، ومن جانب آخر فإن استخدام التقنيات الجديدة من قبل المعلم والطلاب يعمل على خلق بيئة تعليمية يسودها التفاعل، وبالتالي تشجيع الطالب على الاندماج داخل العملية التعليمية<sup>(2)</sup>.

وينظر للقيادة المدرسية، كعملية يعد العديد من موظفي المدرسة مسؤولين عنها، وليس فقط كمكان محدد في التسلسل الهرمي. والقيادة المدرسية مرتبطة برؤية مدير المدرسة، وهو الشخص القادر على تغيير المدرسة بمفرده أثناء السعي لتغيير صورة المدرسة، فمدراء المدارس يبذلون جهداً لوضع ثقافتهم واحترامهم في المعلمين، وقبل كل شيء تشجيعهم على التصرف. وفي نفس الوقت يكونون مقتنعين بأن تحقيق نتائج إيجابية أكثر ترجيحاً في المواقف التي يتخذ فيها المعلمون إجراء، بدلاً من مجرد رد فعل على الإجراءات. وهو ما يؤيد إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار من خلال هيكل تنظيمي واضح وداعم للمدرسة<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> هاني إبراهيم، أحمد زايد، أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الإلكترونية على الإنجاز الأكاديمي والثقافة والاتجاه نحو الأجانب لدى طالب كمية التربية بجامعة حائل. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد 80، 2016، ص 128 - 79

<sup>(2)</sup> عبدالرحمن الليلي، عبدالرحمن اسماعيل،، فتحي أبو ناصر، رفدان القحطاني، التعميم عن بعد كاستجابة للأزمات: حالة كورونا في الدول العربية، المجلة العممية لجامعة الملك فيصل، مجلة العموم الإنسانية والإدارية، ٢٠٢٠، ص: 17

3 Prácticas de Liderazgo Exitoso en Escuelas en Contextos Urbanos Desafiantes: Estudios de Caso, Successful Leadership Practices for Schools in Challenging Urban Contexts: Case Studies, Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS), 3(2), p 181

**المطلب الأول: تعريف القيادة المدرسية**

إن القيادة هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف، وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في الشخص الإداري لإدارة المؤسسة وذلك من خلال توجيهاته وتعليماته والتي تؤدي في الأخير إلى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

والقيادة هي فن التأثير في الآخرين، وهي علاقة متبادلة بين قائد يستطيع بقدراته ومهاراته التأثير في نشاطات وسلوك تابعيه لتحقيق أهداف مشتركة. أو أنها هي "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال". وتعرف القيادة المدرسية كذلك على أنها هي "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>(2)</sup>، وعليه، فإن القيادة ذلك النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس أو جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

لقد أصبحت القيادة المدرسية في هذه الأيام معقدة جداً، فمجتمع اليوم يتطلب من مدير المدرسة تحمل مسؤولية أكبر، وتحقيق مستويات نجاح أعلى، والاستمرار في تشغيل مدرسة ناجحة بإمكانات مالية قليلة، ولا شك في أن النظرة الحديثة إلى مدير المدرسة تؤكد دوره كقائد تربوي يشرف على مؤسسة تربوية مهمتها إعداد النشء وتربية الأجيال، ويتضمن ذلك دوره الإداري والفني والإنساني<sup>(3)</sup>.

وهكذا يمكن القول بأن القيادة في مجال المؤسسات التعليمية هي إحدى عناصر الإدارة التعليمية ويقصد بالقائد في المجال التعليمي، كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والتقييم لأعمال وأنشطة أفراد آخرين يعملون بقيادته من أجل تحقيق أهداف مرغوبة<sup>(4)</sup>.

فالقيادة المدرسية هي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية المدرسية من خلال قيام المعلمين في المؤسسات المدرسية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي

(1) Harris, A, 2002, Effective leadership in schools facing challenging contexts, School Leadership and Management, 22(1), 15-26

(2) Hallinger, P., Heck, R.H. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, Mission, and goals in school leadership and improvement, in Leithwood, K., Hallinger, P. (Eds), handbook of Research in Educational Leadership and Administration, 2nd ed., Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Vol. 2 pp. -40

(3) Foster, R & St Hilaire, B, 2004, The who, how, why, and what of leadership in secondary school improvement: Lessons learned in England, Alberta Journal of Educational Research, 50(4), 354.

(4) Bell, J, 2001, High-performing, poverty schools, Leadership, 31(1), -11

دوره بفاعلية دون وجود الجماعة وتضافر جهودها. والقائد التربوي هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف المدرسية لخدمة البرامج التنموية والتي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص القيادة المدرسية الناجحة

تأتي قيادة المدرسة في المرتبة الثانية بعد التدريس في الفصول الدراسية كمؤثر على تعلم التلاميذ. ويعتمد جميع القادة الناجحين تقريباً على نفس مخزون ممارسات القيادة الأساسية. وهذا يعني أن الطرق التي يطبق بها القادة ممارسات القيادة الأساسية هذه - لا الممارسات نفسها - تُظهر الاستجابة للسياقات التي تعمل فيها بدلاً من الإملاء عليها. ومن ثم يقوم قادة المدارس بتحسين التدريس والتعلم بشكل غير مباشر وأقوى من خلال تأثيرهم على تحفيز المعلمين والتزامهم وظروف العمل. وهو ما يبرهن على أن القيادة المدرسية لها تأثير أكبر على المدارس والطلاب عندما يتم توزيعها على نطاق واسع. وفيما يلي تفصيل هذه الخصائص:

#### الخاصية 1: تأتي قيادة المدرسة في المرتبة الثانية بعد التدريس في الفصول الدراسية كمؤثر على

تعلم التلاميذ:

إن قيادة المدرسة لها تأثير كبير على تعلم التلاميذ، وهو ما يجسد المقدار المقارن من التأثير (المباشر وغير المباشر) الذي يمارسه قادة المدرسة الناجحون. حيث تعمل القيادة كعامل محفز والذي بدونه من غير المرجح أن تحدث أشياء جيدة أخرى. وهناك خمسة مصادر للأدلة تبرر هذا الخاصية. في حين أن المصادر الثلاثة الوسطى التي نحددها مقنعة تماماً، فإن المصادر الأولى والخامسة هي التي تضع القيادة في خلاف مع التعليمات، للأسباب التالية<sup>(2)</sup>:

1- مثل الإعدادات يُعتقد أنها تساهم في تعلم الطلاب وإنجازهم الذي يفوق أو يقل بشكل ملحوظ عن التوقعات العادية (يتم تحديده، على سبيل المثال، من خلال البحث عن المدارس الفعالة بناءً على مقارنة أوجه التشابه والاختلاف ذات القيمة المضافة بين المدارس ذات الأداء العالي والمنخفض). وتشير الدراسات من هذا النوع عادةً إلى تأثيرات قيادية كبيرة جداً، ليس فقط على تعلم التلاميذ ولكن أيضاً على مجموعة من الظروف المدرسية.

<sup>(1)</sup> Firestone, W & Riehl, C, 2005, A New Agenda for Research in Educational Leadership, New York, Teachers College Press, p 49

<sup>(2)</sup> Leithwood, K, Riedlinger, B, Bauer, S & Jantzi, D, 2003, Leadership program effects on student learning: The case of the Greater New Orleans School Leadership Center, Journal of School Leadership and Management, 13(6), 707

2- هناك تأثيرات مباشرة وغير مباشر صغيرة من القيادة المدرسية في نتائج التلاميذ ولكنها مهمة من الناحية التعليمية. بينما تفسر القيادة فقط ما بين خمسة إلى سبعة بالمائة من الاختلاف في تعلم الطلاب وإنجازهم عبر المدارس (لا يجب الخلط بينه وبين الاختلافات الكبيرة جداً عادةً بين التلاميذ داخل المدارس)، فعلى مستوى المدرسة، بعد التحكم في استيعاب التلميذ أو الخلفية، وهي عوامل تشير لفعالية القيادة المدرسية في تقليل التفاوت في تحصيل التلميذ.

3- إن تأثيرات القيادة المدرسية واسعة النطاق وكمية في طبيعتها. ومع ذلك، بدلاً من دراسة التأثيرات العامة للقيادة، فإنه يستفسر عن التأثيرات لممارسات قيادة المدرسية وقياس الارتباط بينها ومقاييس تحصيل التلميذ المستخدمة في الدراسات الأصلية.

4- اكتشف المصدر الرابع للأدلة تأثيرات القيادة على مشاركة التلميذ. بالإضافة إلى كونه متغيراً مهماً في حد ذاته، تشير بعض الأدلة إلى أن مشاركة المدرسة هي مؤشر قوي على إنجازات التلميذ.

5- إن التعاقب غير المخطط له للمدرء هو أحد أكثر المصادر شيوعاً لفشل المدارس في التقدم، على الرغم مما قد يفعله المعلمون. وتوضح الدراسات الآثار المدمرة للتعاقب غير المخطط له لمدرء المدارس، خاصة على المبادرات التي تهدف إلى زيادة تحصيل التلاميذ. وعليه، فإن القيادة لها تأثيرات مهمة جداً على جودة التنظيم المدرسي وعلى تعلم التلاميذ. على حد علمنا، لا توجد حالة موثقة واحدة لمدرسة نجحت في تغيير مسار إنجاز التلاميذ في غياب القيادة الموهوبة. أحد التفسيرات لذلك هو أن القيادة تعمل كمحفز لإطلاق العنان للقدرات المحتملة الموجودة بالفعل في المدرسة.

#### الخاصية 2: يعتمد جميع القادة الناجحين تقريباً على نفس ذخيرة ممارسات القيادة الأساسية

هذا الخاصية تشير إلى أن آثار تطوير القيادة المدرسية لم يتم استيعابها بالكامل بعد. والافتراضات الأساسية الكامنة وراء ذلك هي أن:

(أ) المهمة المركزية للقيادة هي المساعدة في تحسين أداء المعلمين، و (ب) هذا الأداء هو دالة لمعتقدات المعلمين وقيمهم ودوافعهم ومهاراتهم ومعرفتهم والظروف التي يعملون فيها. وبالتالي، ستتضمن القيادة المدرسية الناجحة الممارسات وتساعد في معالجة كل من هذه الأبعاد الداخلية والملاحظة للأداء - لا سيما فيما يتعلق بالمعلمين، الذين يعتبر أدائهم أساسياً لما يتعلمه التلاميذ.

وتوفر التوليفات الحديثة للأدلة التي تم جمعها في كل من السياقات المدرسية وغير المدرسية أدلة كبيرة حول أربع مجموعات من الصفات والممارسات القيادية في سياقات مختلفة تحقق هذا الهدف.

وقد قمنا بتنظيم هذه الممارسات الأساسية في أربع فئات: بناء الرؤية وتحديد الاتجاهات، فهم القيادة المدرسية وتطويرها، إعادة تصميم المدرسة؛ وإدارة برنامج التعليم والتعلم<sup>(1)</sup>.

• بناء الرؤية وتحديد الاتجاهات. هذه الفئة من الممارسات تحمل الجزء الأكبر من الجهد لتحفيز زملاء القادة. يتعلق الأمر بإنشاء هدف مشترك كمحفز أساسي لعمل مدراء المدارس، وتعزيز قبول أهداف المجموعة وإظهار توقعات عالية الأداء. ويضاف إليها: التحفيز والإلهام، وتوضيح الأدوار والأهداف، والتخطيط والتنظيم.

• فهم مدراء المدارس وتطويرهم. بينما الممارسات في هذه الفئة لها أهمية المساهمة في التحفيز، وهدفهم الأساسي هو بناء ليس فقط المعرفة والمهارات التي يحتاجها المعلمون من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن أيضا التصرفات (الالتزام والقدرة والمرونة) للاستمرار في تطبيق المعرفة والمهارات. وتقدم الممارسات الأكثر تحدياً في هذه الفئة الدعم الفردي والاعتبار، وتعزز التحفيز الفكري، ونمذجة القيم والسلوكيات المناسبة<sup>(2)</sup>.

• إعادة تصميم المدرسة. الممارسات المحددة المدرجة في هذه الفئة معنية مع تحديد ظروف العمل التي، على سبيل المثال، تسمح للمعلمين بالاستفادة القصوى من الدوافع والالتزامات والقدرات. وتشرح ممارسات القيادة المدرسية الاختلافات المهمة في معتقدات المعلمين حول ظروف عملهم واستجاباتهم لها<sup>(3)</sup>. محدد هذه الممارسات هو تبني ثقافات تعاونية، وإعادة هيكلة المدرسة، وبناء علاقات مثمرة مع أولياء الأمور والمجتمع، وربط المدرسة بمحيطها الأوسع في بيئة قابلة لمقارنة الممارسات وتضمن إدارة الخلاف وبناء الفريق والتفويض والاستشارات والتواصل.

• إدارة التعليم والتعلم من خلال برنامج. كما هو الحال مع إعادة تصميم المدرسة، وتهدف هذه الممارسات إلى خلق ظروف عمل منتجة للمعلمين من خلال تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقوية البنية التحتية للمدرسة. والممارسات المحددة هنا هي دعم برنامج التدريس، وتوفير الدعم التعليمي، ومراقبة النشاط المدرسي وتقيد المعلمين ضد الانحرافات عن عملهم<sup>(4)</sup>.

هذه الفئات الأربع من ممارسات القيادة، تلتقط نتائج مجموعة كبيرة وقوية من الأدلة حول ما يفعله القادة الناجحون. ولا يقوم القادة بكل هذه الأشياء طوال الوقت، والطريقة التي يتعاملون بها مع كل

(1) Jacobson, S L, Johnson, L, Ylimaki, R & Giles, C, 2005, Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools, Journal of Educational Administration, 43(6), 607

(2) Harris A. , 2002, Effective leadership in schools facing challenging contexts, op. cit., 15-26

(3) Leithwood, K & Steinbach, R, 1 5, Expert Problem Solving Processes: Evidence from Principals and Superintendents, Albany, State University of New York Press, 2006, p34

(4) Duke, D, 2004, Turnaround principal: High-stakes leadership, Principal, 4(1), 13-23

مجموعة من الممارسات ستختلف بالتأكيد حسب السياق. ومع ذلك، توفر الممارسات الأساسية مصدرًا جديدًا قويًا للتوجيه للقيادة الممارسين، بالإضافة إلى إطار عمل لتطوير القيادة المدرسية الأولية والمستمرة. الخاصة 3: الطرق التي يطبق بها القادة ممارسات القيادة

لقد كُتب الكثير عن الدرجة العالية من الحساسية التي يجلبها القادة الناجحون إلى السياقات التي يعملون فيها. قد يذهب البعض إلى حد الخاصة بأن "السياق هو كل شيء". ومع ذلك، بناءً على مراجعتنا للأدلة، فإن هذا يعكس وجهة نظر فائقة الأهمية لما يفعله القادة الناجحون. لا شك أن القادة الناجحين حساسون للسياق، لكن هذا لا يعني أنهم يستخدمون ممارسات مختلفة نوعيًا في كل سياق مختلف. وهذا يعني، بدلاً من ذلك، أنهم يطبقون مجموعات حساسة للسياق من ممارسات القيادة الأساسية الموضحة أعلاه. على سبيل المثال، ضع في اعتبارك قيادة المدارس في تدابير خاصة خلال كل مرحلة من مراحل التحول. وبدءًا من نهاية فترة انخفاض الأداء، يتم تمييز هذه المراحل عادةً، في كل من الأدب المؤسسي والمدرسي، والحفاظ على النجاح). وهذا يتضمن الآتي<sup>(1)</sup>:

- بناء الرؤية وتحديد الاتجاهات. لتحول قادة المدارس من مرحلة استقرار إلى مرحلة الأزمة المبكرة، ولكن السياق يتطلب سن هذه الممارسات من الشعور بالإلحاح، ووضع أولويات واضحة وقصيرة المدى بسرعة. وفي مرحلة التحول المتأخرة، من الضروري إشراك المعلمين بشكل أكبر في صياغة ومراجعة اتجاه المدرسة.

- فهم مدراء المدارس وتطويرهم. وهذه الفئة من الممارسات ضرورية في جميع مراحل التحولات للقيادة المدرسية.

- إعادة تصميم المدرسة. وهذه الممارسات محورية للغاية لعمل قادة التحول والانتقال مرحلة مبكرة من التحول إلى مراحل يعتمد على الثقافة التنظيمية، ومع ذلك، فإن الكثير مما يفعله القادة في المرحلة المبكرة من عملية التحول يستلزم إعادة الهيكلة لتحسين جودة الاتصال في جميع أنحاء المدرسة وتمهيد الطريق لتطوير معايير ثقافية جديدة تتعلق بالأداء وأشكال القيادة الأكثر توزيعًا المطلوبة لتحقيق والحفاظ على مستويات عالية من الأداء.

- إدارة برنامج التعليم والتعلم. جميع الممارسات ضمن هذه الفئة لها ارتباطات بقيادة تحول ناجحة ولكن تشريعاتها تتغير بمرور الوقت. على سبيل المثال، فإن المرونة التي يحتاجها القادة من أجل تعيين

(1)Fink, D & Brayman, C, 2006, School leadership succession and the challenge of change, Educational Administration Quarterly, 42(1), 62



موظفين لديهم الترتيبات والقدرات المطلوبة لبدء عملية التحول تعني غالبًا التفاوض بشأن ظروف خاصة مع السلطات والنقابات المحلية. أن تكون مستدامة خارج إطار السياسات واللوائح المعمول بها. الخاصة 4: يقوم قادة المدرسة بتحسين التدريس والتعلم بشكل غير مباشر وأقوى من خلال تأثيرهم على تحفيز المعلمين والتزامهم وظروف العمل:

إن المهمة الرئيسية للقيادة، إذا كانت ستؤثر على تعلم الطلاب وإنجازهم، هي تحسين أداء المعلمين. وهذا الأداء هو نتيجة لدوافع المعلمين والتزاماتهم وقدراتهم (المهارات والمعرفة) والظروف التي يعملون فيها. ويتم التركيز بشكل كبير على مساهمات قادة المدارس في بناء قدرات المعلمين بشكل خاص. وينعكس هذا التركيز، على سبيل المثال، في الشعبية في العديد من البلدان لمصطلح "القيادة التعليمية" والجهود المتواصلة لاكتشاف معرفة محتوى المنهج الدراسي التي يجب أن يمتلكها قادة المدارس الناجحون<sup>(1)</sup>.

ومع ذلك، هناك القليل من الأدلة على أن معظم قادة المدارس يبنون قدرات المعلمين في محتوى المناهج الدراسية، أو وبأي حال من الأحوال أنهم يفعلون ذلك بشكل مباشر بأنفسهم. وفي الواقع، فإنه ينبغي عليهم، الدفاع عن نموذج "بطولي" لقيادة المدرسة - نموذج يعتمد على معرفة المحتوى بدلاً من الكاريزما، كما في الماضي. وتعمل مثل هذه التطلعات البطولية على تثبيط المرشحين المحتملين عن التقدم للوظائف القيادية أكثر مما تفعله لتحسين جودة القيادة الحالية.

ويشير النموذج إلى أنه كلما زاد عدد المدراء الذين طبقوا ممارسات القيادة الأساسية، زاد تأثيرهم على قدرات المعلمين ودوافعهم ومعتقداتهم حول دعم ظروف عملهم. وفي المقابل، كان لهذه القدرات والدوافع والمعتقدات تأثير كبير على ممارسات الفصل الدراسي، على الرغم من أن هذه الممارسات في هذه الدراسة بدت غير مرتبطة بتعلم الطلاب وإنجازهم. كما كان تأثير ممارسات القيادة أقوى على معتقدات المعلمين حول ظروف العمل، متبوعًا بدوافعهم لتنفيذ الاستراتيجيات الأولية ثم من خلال وجهات نظرهم حول استعدادهم لتنفيذ تلك الاستراتيجيات<sup>(2)</sup>.

الخاصة 5: قيادة المدرسة لها تأثير أكبر على المدارس والتلاميذ عندما يتم توزيعها على نطاق

واسع

<sup>(1)</sup>Firestone, W & Riehl, C, 2005, A New Agenda for Research in Educational Leadership, New York, Teachers College Press, p 23

<sup>(2)</sup>Foster, R & St Hilaire, B, 2004, The who, how, why, and what of leadership in secondary school improvement: Lessons learned in England, op. cit., 354

**خاتمة:**

على الرغم من شعبية هذا الخاصية، فإن الأدلة في دعمها أقل شمولاً وفي بعض الحالات أقل مباشرة من تلك التي تدعم الخاصيات السابقة. حيث إن قياس القيادة لم يتم توفيرها من قبل مديري المدارس، كذلك إذا سألنا عن القيادة التي توفرها العديد من المصادر المحتملة - المعلمين الفرديين وفرق المعلمين وأولياء الأمور وموظفي المكتب المركزي والطلاب ونواب المديرين - بالإضافة إلى المدير أو مدير المدرسة. فإنه يشير إلى "القيادة الكلية" من قبل المجتمع المدرسي والذي يتأثر من جميع المصادر من خلال القنوات التالية<sup>(1)</sup>:

- توجد علاقات مهمة بين القيادة الكلية والأبعاد الثلاثة لأداء المعلمين.
  - أقوى العلاقات هي مع ظروف العمل المتصورة للمعلمين.
  - أضعف العلاقات تكون مع تحفيز المعلم والتزامه.
  - العلاقة بين القيادة الكلية وقدرات المعلمين أقوى بكثير من العلاقة (الموضحة في الشكل 1) بين قيادة مدير المدرسة وحدها وقدرة المعلمين.
- ومع ذلك، كانت النتائج الأكثر أهمية لهذه الدراسة لأغراضنا هي التأثيرات غير المباشرة للقيادة الكلية على تعلم الطلاب وإنجازهم، من خلال آثارها المباشرة على الأبعاد الثلاثة لأداء المعلمين. شكّلت القيادة الإجمالية نسبة كبيرة في تحصيل الطلاب عبر المدارس.

**قائمة المراجع:**

- (1) أحمد دحماني عبد القادر، القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة - مخبر تعليم - تكوين - تعليمية، العدد 4، الجزائر، 2013، ص 231 - 244.
- (2) رضا سلامة المواضية، محمد أحمد الزعبي، درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاته ن نحو التعلم عن بعد، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 15، عدد 1، 2021
- (3) السيد شحاته محمد، حمدي محمد مرسى، حسنيه محمد حسن، أحلام دسوقي عارف، فاعلية برنامج مقترح في اكتساب تلاميذ المرحلة الإعدادية بعض مهارات التعلم الإلكتروني وتنمية الاتجاه نحوه. المجلة العلمية. مجلد (26)، ع (1)، ج (2)، كلية التربية أسيوط، 2010، ص 532-573.

(1) Jacobson, S L, Johnson, L, Ylimaki, R & Giles, C, 2005, Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools, op. cit., 607

4) عبدالرحمن الليلي ، عبدالرحمن اسماعيل، فتحي أبو ناصر، رfidان القحطاني، التعليم عن بعد كاستجابة للأزمات: حالة كورونا في الدول العربية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ، العلوم الإنسانية والإدارية، 2020.

5) عبدالرحمن الليلي، عبدالرحمن اسماعيل، فتحي أبو ناصر، رfidان القحطاني، التعميم عن بعد كاستجابة للأزمات: حالة كورونا في الدول العربية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٠٢٠، ص: 17

6) عبيد بن نداء رحيل العنزي ، استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا COVID-19 في المملكة العربية السعودية، المجلد السابع والثلاثون - العدد الخامس - مايو 2021

7) عدس، عبد الرحمن؛ وعبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد (2000) البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ص 9.

8) لينا جمال علي عبدالباري، خالدة عبدالرحمن شتا، دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان ، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2، 2019

9) منيرة عبد الكريم الشديفات ، واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها"، العدد التاسع عشر، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، 2020

10) موقع منظمة الصحة العالمية <https://www.who.int/ar> تم الاطلاع عليه بتاريخ 15. 8 . 2021

11) هاني إبراهيم، أحمد زايد، أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الإلكترونية على الإنجاز الأكاديمي والثقافة والاتجاه نحو الأجانب لدى طالب كمية التربية بجامعة حائل. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد 80، 2016، ص 128 - 79

- 1) Amin, M. (2015). Relationship between job satisfaction, working conditions, motivation of teachers to teach and job performance of teachers in MTs, serang, banten. Journal of Management & Sustainability, 5, p 141.
- 2) Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance. International Journal of Scientific & Technology Research, 7(7), p36
- 3) Azorín, C. 2020. "Beyond COVID-19 Supernova. Is Another Education Coming?" Journal of Professional Capital and Community, Vol 3, No1, p 41
- 4) Basilaia G., &Kvavadze D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID(19 Pandemic in Georgia. Pedagogical Research, 5(4.

- 5) Bell, J, 2001, High-performing, poverty schools, Leadership, 31(1), –11
- 6) COVID-19 Report, Education in the time of COVID-19, ECLAC-UNESCO, United Nations Cultural Organization, August 2020, p 6.
- 7) Crawford, V. M., Schlager, M., Penuel, W. R., & Toyama, Y. (2008). Supporting the art of teaching in a data-rich, high performance learning environment. Linking Data and Learning, 109
- 8) Duke, D, 2004, Turnaround principal: High-stakes leadership, Principal, 4(1), 13–23
- 9) Feters, M. D., and J. F. Molina-Azorin. 2020. “Call for Papers for a Special Issue on COVID-19 and Novel Mixed Methods Methodological Approaches During Catastrophic Social Changes.” Journal of Mixed Methods Research 14 (3): 281–287.
- 10) Fink, D & Brayman, C, 2006, School leadership succession and the challenge of change, Educational Administration Quarterly, 42(1), 62
- 11) Firestone, W & Riehl, C, 2005, A New Agenda for Research in Educational Leadership, New York, Teachers College Press, p 49
- 12) Firestone, W & Riehl, C, 2005, A New Agenda for Research in Educational Leadership, New York, Teachers College Press, p 23
- 13) Foster, R & St Hilaire , B, 2004, The who, how, why, and what of leadership in secondary school improvement: Lessons learned in England, Alberta Journal of Educational Research, 50(4), 354 .
- 14) Foster, R & St Hilaire , B, 2004, The who, how, why, and what of leadership in secondary school improvement: Lessons learned in England, op. cit., 354
- 15) Hallinger, P., Heck, R.H. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, Mission, and goals in school leadership and improvement, in Leithwood, K., Hallinger, P. (Eds), handbook of Research in Educational Leadership and Administration, 2nd ed., Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Vol. 2 pp. -40
- 16) Hargreaves, A., and M. Fullan. 2020. “Professional Capital after the Pandemic: Revisiting And revising Classic Understandings of Teachers’ Work.” Journal of Professional Capital and Community, Vol 3, No 2, p 53
- 17) Harris A. , 2002, Effective leadership in schools facing challenging contexts, op. cit., 15–26
- 18) Harris, A, 2002, Effective leadership in schools facing challenging contexts, School Leadership and Management, 22(1), 15–26
- 19) Harris, A. 2020. “COVID-19 – School Leadership in Crisis?” Journal of Professional Capital and Community, Vol 2, No1, p 124.
- 20) Harris, A., and M. Jones. 2012. “Connect to Learn: Learn to Connect.” Professional Development Today 14 (4): 13–19.
- 21) Hussain, S., Rizwan, M., Nawaz, M. S., & ul Hameed, W. (2013). Impact of Effective Training Program, Job Satisfaction and Reward Management System on the Employee Motivation with mediating role of Employee Commitment. Journal of Public Administration and Governance, 3(3), p278.
- 22) Jacobson, S L, Johnson, L, Ylimaki, R & Giles, C, 2005, Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools, Journal of Educational Administration, 43(6), 607
- 23) Jacobson, S L, Johnson, L, Ylimaki, R & Giles, C, 2005, Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools, op. cit., 607

- 24) Kuncoro, T., & Dardiri, A. (2017). Teacher performance and work environment in the instructional process in vocational school. Paper presented at the AIP Conference Proceedings, p16
- 25) Leithwood, K & Steinbach, R, 1 5, Expert Problem Solving Processes: Evidence from Principals and Superintendents, Albany, State University of New York Press, 2006, p34
- 26) Leithwood, K, Riedlinger, B, Bauer, S & Jantzi, D, 2003, Leadership program effects on student learning: The case of the Greater New Orleans School Leadership Center, Journal of School Leadership and Management, 13(6), 707
- 27) Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. 2020. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited." School Leadership & Management 40 (1): 5–22.
- 28) Muhammad, H., & Yaumi, M. (2015). PENGEMBANGAN KINERJA GURU MELALUI PENELITIAN TINDAKAN KELAS PADA SMA NEGERI DI KOTA PALOPO. Lentera, p 63
- 29) Netolicky, D. M. 2020. "School Leadership During a Pandemic: Navigating Tensions." Journal of Professional Capital and Community, Volume: 1 Issue: 1, p 115
- 30) Prácticas de Liderazgo Exitoso en Escuelas en Contextos Urbanos Desafiantes: Estudios de Caso, Successful Leadership Practices for Schools in Challenging Urban Contexts: Case Studies, Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS), 3(2), p 181
- 31) Pradnyana, M. A. W., Agung, A. A. P., & Landra, N. (2019). The effect of competence on employees' performance with physical and leadership work environment as moderating variables on CV. Bhuana Garment Denpasar. International Journal of Sustainability, Education and Global Creative Economic, 2(1), 39-40.
- 32) Sitti Hartinaha, Putut Suharsob, Rofiqul Umamc, Muhamad Syazalid, Bella Dwi Lestarid, Roslina Roslinae and Kittisak Jermisittiparsertf, Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia, Management Science Letters 10 (2020) 235–246
- 33) Thanomton, C., Niyamabha, A., Wichitputchraporn, W., & Koedsuwan, S. (2018). A Causal Model of Transformational Leadership and School Environments through Basic Psychological Needs Affecting Teachers' Engagement in Professional Learning in Schools under the Bangkok Metropolitan Administration. PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research, 7(2), p 73-81.
- 34) Ul-Hameed, W., Mohammad, H., Shahr, H., Aljumah, A., & Azizan, S. (2019). The effect of integration between audit and leadership on supply chain performance: Evidence from UK based supply chain companies. Uncertain Supply Chain Management, 7(2), 311 .