



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي
القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من
وجهة نظر المعلمين

إعداد

محمد عدنان إبراهيم شماسنة

إشراف

د. علي شقور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات
العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2022

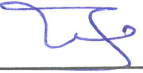
مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي
القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من
وجهة نظر المعلمين

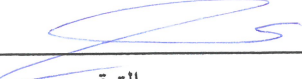
إعداد

محمد عدنان إبراهيم شماسنة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/4/27 م، وأجيزت:


التوقيع


التوقيع


التوقيع

د. علي شقور
المشرف الرئيسي

د. جعفر أبو صاع
الممتحن الخارجي

د. عبد الكريم أيوب
الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله...

إلى جميلتي وأطفالي عدنان وفاطمة...

إلى إخواني وأختاي...

إلى كل من ساعد وساهم حتى تخرج هذه الرسالة بصورتها الحالية...

لفلسطين والقدس والأقصى والشهداء والجرحى والأسرى...

أهدي رسالتي هذه لهم جميعاً ولكل القلوب التي اجتمعت على محبة الله...

والله أسأل السداد والقبول...

الشكر والتقدير

نشكرك ونحمدك يا الله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك...

وبعد أن منَّ الله علي بإنجاز هذه الرسالة، أتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل، المشرف على هذه الرسالة الدكتور علي شقور، على ما قدمه لي من المساعدة والتوجيه والإرشادات القيّمة، كما واتقدم إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عبد الكريم أيوب بصفته ممتحناً داخلياً، والدكتور جعفر أبو صاع بصفته ممتحناً خارجياً، على ما بذلوه من جهد في قراءتها، وما أسدوه لي من حسن توجيه وسداد رأي، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

وكما أقدم شكري إلى كل من ساهم في تحكيم أدوات الرسالة من أساتذة أفاضل على مستوى الوطن. ولا أنسى الصديق الدكتور هشام دويكات أول من شجع وآزر ولولا تشجيعه الدائم لما وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم فلك مني كل الشكر والامتنان.

ولا يفوتني أن أشكر أساتذة كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية وأخص بالذكر الدكتور حسن تيم.

والشكر موصول لزملائي وزميلاتي ولإدارة مدرستي التي أعمل بها التي سهلت وأعانت وعلى رأسها الدكتور رجائي الحسيني، والمربي الفاضل الأستاذ وائل الحسيني.

واتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى عائلتي واصدقائي الذين شاركوني وتحملوا معي الجهد والعناء، وكانوا خير سند لي لاتمام هذه الأطروحة.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس
لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر
المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما
ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي
لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

محمد عدنان إبراهيم شحاسنة

اسم الطالب:

محمد شحاسنة

التوقيع:

2022 / 4 / 27

التاريخ:

فهرس المحتويات

الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
الإقرار	ج
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	د
فهرس الملاحق	ذ
الملخص	ر
الفصل الأول: (المقدمة وسياق الدراسة / الإطار النظري) والدراسات ذات الصلة	1
مقدمة الدراسة:	1
الإطار النظري والدراسات ذات الصلة:	4
الإطار النظري:	4
الدراسات ذات الصلة:	14
التعقيب على الدراسات ذات الصلة:	21
مصطلحات الدراسة:	23
مشكلة الدراسة وأسئلتها:	24
أهداف الدراسة:	26
أهمية الدراسة:	26
فرضيات الدراسة:	27
حدود الدراسة:	28
الفصل الثاني: منهج الدراسة	29
مجتمع الدراسة	29

30.....	عينة الدراسة
32.....	صدق الاستبانة
32.....	ثبات الاستبانة
34.....	متغيرات الدراسة:
34.....	المعالجات الإحصائية:
34.....	إجراءات الدراسة:
36	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
36.....	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:
38.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:
39.....	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:
42.....	النتائج المتعلقة بأداة المقابلة
46	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
59	قائمة الاختصارات والرموز
60	المصادر والمراجع
69	الملاحق
B.....	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.....30
- جدول 2: توزيع فقرات الاستبانة على محاورها الأربعة.....31
- جدول 3: توزيع الاستجابة والقيمة العددية المقابلة لكل استجابة.....33
- جدول 4: المتوسط المرجح من خلال الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.....34
- جدول 5: معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.....39
- جدول 6: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الحرية، واختبار (ت) للعينة الواحدة، والدرجة الكلية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.....39
- جدول 7: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.....41
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية لمجالات مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....41
- جدول 9: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....41
- جدول 10: الدرجة والنسبة المئوية لاستجابة عينة الاستبانة على الفقرة الخامسة من المجال الرابع.....56

فهرس الملاحق

الملحق أ: كتاب الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف من كلية الدراسات العليا	69
الملحق ب: قائمة أسماء لجنة التحكيم.....	70
الملحق ج: كتاب تسهيل مهمة الباحث من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم	71
الملحق د: الاستبانة للميدان بعد التحكيم	72
الملحق هـ: اسئلة المقابلة بعد التحكيم	76
الملحق و: تحليل المحتوى لإجابات المبحوثين.....	78
الملحق ز: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات الاستبانة.	100

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن

بعد وعلاقته بمستوى دافعيّتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين

إعداد

محمد عدنان إبراهيم شماسنة

إشراف

د. علي شقور

الملخص

منذ نشأة التعليم عن بعد قبل قرابة مئتي عام، ومع مرور الزمن وتسارع التطورات التقنية وانعكاس ذلك على الوسائل والأساليب المتبعة في التعليم عن بعد، كان لزاماً على المنظومة الإدارية التربوية تطوير نظمها لتتلاءم مع هذه التغيرات، وجاءت هذه الدراسة في هذا السياق بهدف التعرف إلى آراء المعلمين العاملين في المدارس الثانوية التابعة للحكومة الفلسطينية في ضواحي القدس للوصول إلى مستوى ممارسة مديري هذه المدارس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيّتهم للإنجاز، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبع الباحث المنهجية المختلطة معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى النظرية المجذرة في المنهج النوعي، مستعيناً بأداتي الاستبانة والمقابلة للوصول إلى النتائج المرجوة، وقد اعتمد الباحث عينة عشوائية بسيطة لدراسته مكونة من (191) معلماً ومعلمة، أما المقابلة فقد استهدفت (6) من المعلمين والمعلمات، وجاءت نتائج الدراسة بما يخص مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيّتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة والمجالات الأربعة الآتية للاستبانة: (مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين، ومهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد، ورضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد، وأثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين)، أما بما يخص نتائج أسئلة المقابلة، فمن أبرز نتائجها أنّ ميل المديرين للأنماط الإدارية التقليدية جاء بدرجة مرتفعة.

ويوصي الباحث بالاستمرار في البرامج والدورات التي تعنى بإدارة التعليم عن بعد، ومواكبة التطورات التكنولوجية التي تهتم بإدارة التعليم عن بعد، والاستفادة من تجارب الدول الرائدة فيما يخص إدارة التعليم عن بعد، والعمل على تحديث البنية التحتية للتعليم عن بعد.

الكلمات المفتاحية: إدارة التعليم عن بعد، مدير المدرسة، المدارس الثانوية الحكومية، ضواحي القدس، المعلم، دافعية الإنجاز.

الفصل الأول

(المقدمة وسياق الدراسة / الإطار النظري) والدراسات ذات الصلة

مقدمة الدراسة:

تعد الإدارة عمليةً هامةً في المجتمعات، وحاجة لا بدَّ منها في كلّ التنظيمات مهما كان نوع نشاطها، ويقع على مسؤولي أيّ مؤسسةٍ مواجهةُ التحديات الإدارية المستجدة، وتطوير النظام الإداري المناسب لتوجيه جهود جميع العاملين بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة والتي تتوافق مع التطورات التقنية المتسارعة، وحظيت الإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات باهتمام الباحثين؛ لما لها من أهمية في إنجاح العملية التربوية داخل المدرسة، وما تعكسه هذه العملية على المجتمع بشكلٍ عامٍ. وهذا ما دعا الإداريين إلى تغيير أساليب العمل الإدارية بناءً على تلك التطورات المتسارعة في الجوانب الحياتية كافةً، وسيّما بعد ما مرَّ به عالمنا من أزماتٍ كأزمة (COVID-19) Corona Virus Disease الأخيرة التي تسببت بوقف العملية التعليمية، ودفعت المؤسسات التعليمية إلى اتباع وسائل إدارية لم تكن سائدةً لضمان إدارة التعليم عن بعد بالشكل الأمثل، بما يضمن متابعة واستمرارية قيام المؤسسات بمهامها عن بعد.

وعملية إدارة التعليم عند بعد ليست وليدة اللحظة بل هي امتدادٌ لقرابة مئتي عام منذ أن كانت تقدم صحيفة "بوسطن جازيت" دروساً أسبوعية، وتلتها جامعة بنسلفانيا في تقديم المقررات عبر المذياع عام 1922م، ثم أطلقت جامعة ستانفورد مبادرة The Network Television Instructional في عام 1968م لتقديم مقررات عبر قناة تلفزيونية (اليونسكو، 2020).

ومع بداية التسعينات ومع ظهور الشبكة العنكبوتية، انتشر نظام Learning Management System (LMS)، وكان الانتشار محصوراً بفئة معينة من المتعلمين، وبعدها كشف MIT Open Course Ware عام 2002م عن مبادرة للمقررات المفتوحة، ثم أكاديمية خان عام 2008م (Carson، 2009؛ اليونسكو، 2020).

والتعليم عن بعد هو نظامٌ تعليميٌّ حديثٌ يستند على التكنولوجيا، وتشير المؤشرات بأنَّ الكثير من المؤسسات التعليمية التي تعمل على توفير التعليم للطلاب من خارج صفوفهم التعليمية تعتمد عليه حالياً وستزيد في المستقبل، وسيكون للتعليم من خلال الإنترنت موقع رئيس في منظومة التعليم بشكل عام (القحطاني، 2021).

ويستنتج الباحث حاجة المؤسسة التعليمية الفلسطينية للتعليم عن بعد وإدارته كمؤسسة تربوية تزيد عن غيرها من خلال حالة عدم الاستقرار الذي يعيشه طلبة المدارس الفلسطينية في العصر الحديث منذ الإنتداب البريطاني عام 1917م، مروراً بالحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة منذ النكبة عام 1948م إلى النكسة عام 1967م، وبعد سيطرة الاحتلال على فلسطين التاريخية عام 1967م، أصبح النظام التعليمي يدار من قبل سلطة الاحتلال مباشرة، وهذه الأزمات والتحديات تفوق غيره ونذكر هنا على سبيل المثال عدم تمكنهم من الوصول إلى مدارسهم نتيجة الحروب، والإجراءات والسياسات الاحتلالية من حواجز، ومنع للتجول، وإغلاق المدارس ورياض الأطفال إجبارياً، بحجج واهية كالخوف من الاحتجاجات في المناسبات الوطنية كيوم الأرض، وقد تكون ذروة هذه الإغلاقات في الانتفاضة الأولى، وكذلك استخدام هذه المدارس معتقلات ومعسكرات لجيش الاحتلال الإسرائيلي، وخاصة في الاجتياحات، وما تبعه من إتلاف وتدمير محتويات هذه المدارس، أما بالنسبة للبنية التحتية للمدارس فقد عانت البنية التحتية من ضعف كبير وما تسببه من مشاكل خاصة في فصل الشتاء كالسيول، ناهيك عن قلة الامكانيات في مواجهة الظروف الوبائية الطارئة كأزمة (COVID-19)، ومن مسببات هذا الضعف في البنية التحتية أيضاً استهداف المدارس المتكرر من قبل الانتداب البريطاني والاحتلال الإسرائيلي وهدم بعضها كما يحدث في الضفة الغربية بحجة عدم الترخيص، وقصفها أحياناً أخرى في قطاع غزة ضمن سياسة العقاب الجماعي المتبعة من قبل الاحتلال الإسرائيلي.

وشهد العالم في العصر الحاضر تطوراتٍ تقنيةً وأحداثاً غير مألوفة، نتج عنها جيلٌ تربى على التقنية والعالم الافتراضي، مما دفع الإدارات التعليمية لدراسة واستقصاء أفضل وسائل وأساليب ونظم إدارية للتأقلم مع هذه التطورات وبما يضمن الجودة التعليمية لطلابها (الجسار، 2019).

ومن هذه المؤسسات التي تقوم بهذا الدور اليونسكو وبدعم من منظمة التعليم الذي لا يمكن أن ينتظر، والوكالة الدولية للتنمية الدولية NORCAP – التي تقوم بدعم وزارات التعليم في البلدان المتأثرة بحالات الطوارئ والأزمات التي طال أمدها من أجل تنمية هذه البلدان من خلال نظام المعلومات الإدارية المتكامل، ومن هذه الدول فلسطين؛ لتقديم فرصة قيمة لإيجاد نهج أكثر تماسكا من خلال مجموعة بيانات مشتركة من أجل المشاركة والتخطيط. وتعتبر المؤسسات التربوية في فلسطين أن ذلك أمرٌ بالغ الأهمية (Francesca, 2021).

وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، أصبحت أنظمة إدارة التعليم (LMS) مكوناً مهماً في التدريس والتعليم الجامعي؛ وخاصةً في الآونة الأخيرة، فقد اكتسب (LMS) قبولاً واسعاً بين الأفراد والمؤسسات التعليمية بسبب انتشار (COVID-19). ويعدُّ مصطلح (LMS) مفهوماً يغطي نطاقاً واسعاً من التطبيقات والإجراءات والتعبيرات مثل التعليم عبر الإنترنت، المعتمد على الكمبيوتر، والتعليم الافتراضي أو المحاكاة والتعاون الإلكتروني (Falana, 2020).

وتعتبر الدافعية من الاهتمامات المستمرة للقادة التربويين، ووسيلة من الوسائل التي تعنى بزيادة إنتاجية العاملين، وهي القوة الناتجة عن مؤثراتٍ مباشرة وغير مباشرةٍ تعمل على إثارة الأفراد للقيام بمهامهم وتحقيق أهدافهم برغبةٍ كبيرةٍ، لذلك يلجأ القادة التربويين إلى طرق متنوعة لحث المديرين؛ من خلال إتاحة الفرص لاستثمار حماسهم، ورغبتهم بالعمل في مختلف نواحي العمل التربوي داخل المدرسة وخارجها، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية من خلال سياسات تربوية مضمونة من قبل الدولة لإشباع حاجات مديري المدارس، بهدف تشجيعهم على زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتميُّز مديري المدارس يتأتى من خلال إدراكهم لماهية القيادة،

وطبيعة الأعمال المنوطة على عاتقهم وعاتق العاملين في المدرسة؛ مما يجعله يمارس سلوكيات قيادية معينة تؤدي إلى إنجاز المهام المكلف بها، من خلال زيادة دافعيته للعمل وضمان إدارة التعليم عن بعد (بسيوني والحاجي، 2019؛ خليفة، 2000؛ القنى، 2020).

ومما سبق يتمحور رأي الباحث حول أهمية وجود نظام إداري تكنولوجي متطور لإدارة التعليم عن بعد، ومما يدعم ذلك الدور الكبير الذي لعبته التكنولوجيا في إدارة التعليم عن بعد في ظل جائحة (COVID-19)، وأن مسؤولية نجاح تنفيذ أي تطوير لإدارة النظام التعليمي يقع على مدير المدرسة، وحيث أن مستوى ممارسة المديرين لنظام معين تختلف باختلاف النظام الإداري المتبع، وقد عمدت الكثير من الأبحاث للحديث عن الأنظمة الإدارية المتبعة وعلاقتها بمستوى دافعية المديرين للإنجاز، وما يميز هذه الدراسة تناولها لنمط إداري جديد في المدارس الحكومية الثانوية في ضواحي القدس ألا وهو إدارة التعليم عن بعد من خلال استسقاء آراء المعلمين العاملين فيها للوصول إلى مستوى ممارسة مديري هذه المدارس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز.

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة:

عمد الباحث في الإطار النظري إلى الأدب التربوي الذي يشكل الخلفية العلمية لإدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز، كما تناول الدراسات ذات الصلة العربية والأجنبية ومن ثم التعقيب عليها.

الإطار النظري:

إن نشأة الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية؛ لما يمتاز به الإنسان عن كثير من المخلوقات بكونه كائن اجتماعي بطبعه، بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته المتحضرة. ومن هنا فالإدارة عملية جوهرية للمؤسسات، وتطبق الإدارة على جميع أوجه النشاط الإنساني ومنها الإدارة التربوية والتعليمية (مخامرة، 2000).

وقد شهدت الإدارة المدرسية مع التطور التكنولوجي المتسارع اتجاهاً جديداً في إدارتها فلم تعد المدرسة تعتمد النمط التقليدي بإدارتها، ولم تعد تقتصر مهام المدير على ما بين جدران المدرسة، فالتطور الحاصل في مجال الاتصالات أطلق العنان للمديرين لإتباع أنظمة تربوية تعليمية متعددة تعتمد التقنية والاتصالات في عملية إدارة التعليم عن بعد (القرعان وحراشنة، 2007).

وتعتبر النظرية الظرفية لفيدلر (Fiedler) والتي تقوم على مبدأ أنه ليس هناك نظرية إدارية معينة يمكن تطبيقها باستمرار في كلِّ المواقف، وترى هذه النظرية أنَّ للمتغيرات البيئية، والتقنية، والسياسية والقيم الاجتماعية أثراً على طبيعة نظم الإدارة المتبعة، وترى أنَّ الإدارة تختار الأسلوب الإداري الذي يلائم طبيعة المرحلة، ومدى ارتباطه بالموقف الذي يستخدم فيه (Francisco & Nuqui, 2020).

وهنا لا بد من بيان أنَّ مديري المدارس تقع على عاتقهم بالدرجة الأولى مسؤولية الحفاظ على جودة التعليم في مدارسهم وتحسينها، ولذا لا بدَّ من توافر القدرات القيادية اللازمة لمديري المدارس لتحسين جودة التعليم فيها، وتزداد مسؤولية المديرين في ظلِّ الأزمات كجائحة (COVID-19) التي مر بها العالم، حتى يتمكنوا من إدارة مؤسساتهم التعليمية بالشكل الأمثل، مع ضمان استمرارية التعليم فيها، والحفاظ على جودة العملية التعليمية كذلك (Thahir, Komariah, Asri, Widiawati & Sunanengsih, 2021).

وفي هذا السياق يرى الباحث بأنَّه يجب على مديري المدارس أن تتوفر لديهم القدرة على صياغة خطوات استراتيجية، ويكونون قادرين على تطبيق أسلوب القيادة الظرفية، وهذا ما تطلبه الأمر خلال جائحة (COVID-19) من ضرورة توفر القدرة لدى مديري المدارس على التأقلم مع الظروف وتوظيف التكنولوجيا والإنترنت، ووسائل الإعلام والاتصال المختلفة بما يخدم عملية إدارة التعليم عن بعد والإشراف عليها.

ومما سبق وفي ظل دراسة الجسار (2019) التي أوصت بضرورة إجراء دراسات تدرس العلاقة بين الإدارة الإلكترونية في المدارس وربطها بمتغيرات أخرى مثل دافعية الإنجاز، انطلق الباحث بدراسة العلاقة بين إدارة

التعليم عن بعد ودفاعية الإنجاز لدى المديرين، وخاصة بعد اتباع الإدارات المدرسية في جائحة (COVID-19) لهذا النمط الإداري، وبما يضمن استمرارية العملية التعليمية، وتحسين مستوى أدائها الإداري.

أولاً: مفهوم التعليم عن بعد:

يعرف محمد الخيري، وطلال الخيري (2021)، التعليم عن بعد أنه: شكلٌ من أشكال التعليم يقدم من خلال الإنترنت ويكون هناك فاصل في بيئة التعلم وتباعد بين عناصر التعليم وفق برنامج محدد.

ويعرف أبو القاسم، وبرة (2021)، توفير التعليم عن بعد لأي فرد من أفراد المجتمع كان صغيراً أو كبيراً ولديه الرغبة في التعلم، ويتم ذلك من خلال وسائل الإتصال التقنية الحديثة والوسائط المتعددة مع مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك بناء على قوانين تنظم ذلك وتحت رقابة أبويه لصغار السن.

ويعرف التعليم عن بعد هو شكلٌ خاصٌ من العمليات الهادفة لإتقان المعرفة والمهارات والقدرات، وتتمثل السمة المميزة لها في تفاعل المشاركين عن بعد في التعليم في بيئة خاصة تعتمد على تقنيات حديثة في علم النفس التربوي والمعلومات والاتصالات (Barabash, Musienko, Hohoniants, Laptiev, Salash, Rudenko & Klochko, 2021).

كما يعرف أيضاً بأنه تعليم نظاميٌ منظم تحتضنه مؤسسات نظامية يتباعد فيها الطالب عن معلمه وقد يكون تباعداً مكانياً أو زمانياً، ويعتمد على الوسائط الإلكترونية، والربط بين المتعلمين والمصادر والمعلمين سوياً (الادريسي، 2021).

والتعليم عن بعد هو عملية نقل المعرفة إلى المتعلم في موقع إقامته أو عمله بدلاً من انتقال المتعلم إلى الجامعة أو المدرسة، من خلال إيصال المواد التعليمية إلى المتعلم عبر وسائط وأساليب تقنية مختلفة، حيث يكون المتعلم بعيداً أو منفصلاً عن المعلم أو القائم على التعليم، وتستخدم التقنية من أجل ملء الفجوة بين

كلّ من الطرفين بما يحاكي الإتصال الذي يحدث وجهاً لوجه، والتعليم عن بعد ما هو إلا تفاعلات تعليمية يكون فيها المعلم والمتعلم منفصلين عن بعضهما زمانياً ومكانياً أو كلاهما معاً (اليونسكو، 2020).

ويعرف النجم (2019) التعليم عن بعد بمنهجية يستقبل بها المتعلمين تعلمهم عن طريق الاستفادة من الآليات بعيدة عنهم؛ حيث تصل إلى خارج نطاق الدولة نفسها. ويستفيد المتعلمين من هذه التجهيزات ويتلقون تعليمهم باستخدام وسائل الإتصال المختلفة. وقد تشمل هذه الوسائل على وسائل بسيطة كالمواد المطبوعة وترسل بالبريد، أو كمحاضرات عن طريق الشبكة العنكبوتية.

وفي ضوء ذلك لاحظ الباحث أنّ مصطلح التعليم عن بعد عبارة عن مصطلح يهتم بتوفير التعليم للمتعلم سواء كان منفصلاً عن مؤسسته التعليمية زمانياً ومكانياً أو كلاهما معاً، إذ سعت العديد من المؤسسات التربوية في إدخاله على نطاق عملها، ومن ضمن هذه المؤسسات التربوية المدارس وخاصة أثناء وبعد جائحة (COVID-19)، لضمان استمرارية التعليم، والتغلب على العوائق المانعة لتلقي المتعلم التعليم في مؤسسته التعليمية.

ثانياً: التطور التاريخي للتعليم عن بعد:

بدأ التعليم عن بعد في 1729م على يد Caleb Philips، أي قبل قرابة مئتي عام، وفي عام 1840م سمحت إدارة البريد في إنجلترا لـ"Isaac Pitman" بتقديم تعليم الاختزال عن طريق المراسلة، حيث كان يقدم دروساً أسبوعية عبر صحيفة "بوسطن جازيت"، وفي عام 1922م قدمت جامعة بنسلفانيا المقررات عبر المذياع، ثم أطلقت جامعة ستانفورد مبادرة The Network Television Instructional في عام 1968م لتقديم مقررات عبر قناة تلفزيونية (بوجلال الربيع، 2019؛ اليونسكو، 2020).

إنّ عملية التعليم عن بعد ليست وليدة الفترة الأخيرة كما يعتقد البعض؛ بل على العكس، فقد عُرِفَ التعليم عن بعد منذ زمنٍ بعيدٍ، وكان اعتماده على التواصل بين المتعلمين والمناهج الدراسية، واطلق عليه قديماً

التعليم بالمراسلة، حيث كان المتعلم يتلقى المادة التعليمية المقررة وتعليمات الدراسة بالبريد، ويقوم بمطالعتها ذاتياً وفي نهاية الفصل يتقدم للامتحان، وكانت من الأفكار الرائدة في حينها، وقد سمحت للكثير من المتعلمين غير القادرين لحضور المحاضرات الوجيهة للتمكن من ذلك؛ وكانت الوسائل والمقررات التعليمية ترسل للمتعلمين عن طريق البريد، وتتم عملية تبادل المواد والحلول بين الطالب والمعلم فيقوم المتعلمون بإرسال الوظائف لمعلميهم لتصحيحها، ويقوم المعلم بدوره بإعادة إرسالها مع التعديلات والعلامات، ثم تطورت آلية التعليم لتحتوي الراديو التعليمي وغيرها، وبعدها تغيرت لأن يحضر الطلبة في نهاية الفصل لتقديم الامتحانات مع زملائهم الذين يتعلمون في الحرم الجامعي (وظفة، 2021).

وانتشر التعليم في عام 1992م مع ظهور شبكة الإنترنت، حيث بدأ ظهور أنظمة إدارة التعليم (LMS) عام 1999م كـ Blackboard, canvas إلا أنها كانت أنظمة لشريحة محدودة من الطلاب، وبدأ عالمنا عصر التعليم المفتوح والمنصات التعليمية مع عام 2002م حيث أطلق MIT Open Course Ware مبادرة للمقررات المفتوحة، ثم أكاديمية خان عام 2008م (Carson، 2009؛ اليونسكو، 2020).

وبناءً على تلك المعطيات استنتج الباحث أن التعليم عن بعد عملية ممتدة لأكثر من مئتي عام، وأن التوجه للتعليم عن بعد هو الخيار الأفضل لضمان استمرار التعليم أثناء الصراعات والكوارث الطبيعية وانتشار الأوبئة، ويمكن التماس هذه الحاجة خلال جائحة (COVID-19)، وقد تعددت أشكال وأنواع ووسائل التعليم عن بعد مع التطور التقني ومرور الزمن والإمكانات المتاحة والسياسات الإدارية المتبعة من دولة إلى أخرى.

ثالثاً: أهمية التعليم عن بعد:

للتعليم عن بعد أهمية كبيرة للمتعلمين، ويمكن استخلاص البعض منها في النقاط الآتية:

- يساهم التعليم عن بعد في تحسين المستوى الثقافي للمجتمعات من خلال إتاحة الفرصة للمتعلمين غير القادرين على إكمال دراستهم.

- يعمل التعليم عن بعد على زيادة كفاءة التعليم من خلال زيادة عدد المصادر التعليمية التي يمكن للمتعلم والمعلم على حدٍ سواء الانتفاع منها.
- يساعد التعليم عن بعد على تقليل العبء الاقتصادي على المتعلم وفي نفس الوقت يزيد من الطاقة الاستيعابية لدى الجامعات والمعاهد والمدارس.
- يحقق التعليم عن بعد فاعلية كبيرة في وقت الأزمات وخاصة أنه يضمن استمرارية التعليم (زايد، 2020).

رابعاً: سمات منظومة التعليم عن بعد:

يعتمد نجاح نظام التعليم عن بعد على مراعاته للسمات التالية:

- التفاعلية: حيث باستطاعة المتعلم التفاعل بشكل متزامنٍ مع المعلمين وفي نفس الوقت يمكن للمديرين الإشراف ومتابعة هذا التفاعل.
- الفورية: حيث باستطاعة المتعلم الحصول على تعليمه في الحال.
- الثبات: حيث يتم حفظ كل الأنشطة التعليمية وتسجيلها بشكلٍ مستمرٍ وعليه لا يمكن فقدان أعمال المتعلمين.
- الإتاحة: وهي قدرة المتعلم للوصول للمواضيع التعليمية في أيّ وقت ومن أيّ مكانٍ مسموح فيه من قبل المدرسة أو الجامعة بما يلبي حاجاتهم وقدراتهم.
- التكيف: القدرة على حصول المتعلمين على المعلومات الدقيقة بالوقت المناسب والوسيلة الملائمة، مع القدرة على تكيف المنهاج الدراسي مع التطبيقات والأجهزة الإلكترونية المستخدمة.
- الدعم: قدرة منظومة التعليم عن بعد على تقديم دعم للمتعلمين وفقاً لقدراتهم، وبما يناسب نقل المعلومة إلكترونياً إلى الأماكن التي يعيشون فيها (الخيرى محمد والخيري طلال، 2021).

خامساً: إدارة التعليم عن بعد:

إنَّ إدارة التعليم عن بعد هو نظامٌ حدث كردة فعل للتغيرات التقنية والمجتمعية، وهذا ما يدعو الجهات التعليمية أن تتمتع بالقدرة على فهم واستيعاب التغيرات المستمرة، وغير المتوقعة، سواءً كانت التغيرات بالإجراءات أو العمليات، وتسمَّى هذه الإجراءات بالتكيف التنظيمي في البيئات المدرسية؛ وهذا ما تمَّ العمل به خلال جائحة (COVID-19) من قبل المدارس الفلسطينية (Khanal, Bento, & Tagliabue, 2021).

وإنَّ إدارة التعليم عن بعد هي جانبٌ مهمٌّ على مستوى المدارس الثانوية التي تتبع للحكومة الفلسطينية، وتكمن أهميتها بمواكبة الثورة المعلوماتية والتكنولوجية المستمرة (الجردان والمنقاش، 2017).

وتتمثل أهمية إدارة التعليم عن بعد في تجويد فاعلية الأداء واتخاذ القرار، والمرونة في العمل، وسهولة عقد الاجتماعات عن بعد، والتخزين الإلكتروني الذي يوفر الوقت والجهد في الوصول إلى البيانات، وسهولة إنهاء المعاملات الإدارية (صميعر، 2015).

وتمتاز إدارة التعليم عن بعد بأنها الأسلوب الأكثر كفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة، وكذلك القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية، وقدرة الإدارة عن بعد على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين الخدمات المقدمة (الخروصي والدباء وبن ابراهيم، 2021).

ولتطبيق إدارة التعليم عن بعد لا بد من صياغة الأهداف وإعداد دراسة أولية، ووضع خطة التنفيذ، وتحديد المصادر وتصميم النظم الداعمة للخطة، وتحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة، ومتابعة التقدم التقني من خلال التدريب وبناء القدرات، وتوفير الأمن الإلكتروني (الخریشا، 2021).

سادساً: الدافعية للإنجاز:

تحظى دراسة دافعية الإنجاز باهتمام كثير من الباحثين وخاصةً الإداريين، وذلك لما تحتويه من نظم تحدد طبيعة السلوك البشري؛ ولذا تطرق الباحث في هذه الدراسة لمفهوم دافعية الإنجاز من حيث التعريف من خلال عدة تعريفات لباحثين وعلماء في المجال، ثمّ التطرق إلى نشأة دافعية الإنجاز وأهميتها، وأنواعها. ووظائفها، ومكوناتها، وخصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي، وعرض مظاهر الدافعية للإنجاز ومحدداتها ومؤثراتها وقياسها.

وتعتبر دافعية الإنجاز من المواضيع الهامة والتي حظيت على اهتمام الباحثين، حيث أنّ كثيراً من مظاهر السلوك الإنساني يمكن تفسيرها في سياق دافعية الإنجاز لدى الفرد، ووفق تلك الرؤية تتضح دافعيته للإنجاز من خلال أدائه وإصراره على القيام بأعمال معينة، أو مواصلة هذه الأعمال (غلام، 2018؛ العناسوة والشقران، 2021).

• تعريف دافعية الإنجاز.

تعرف دافعية الإنجاز على أنّها "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل" (خليفة، 2000: 96).

ويعرفه عوف وهلال (2020) أيضاً، على أنها رغبة الفرد في تحقيق أحسن أداء وتحمل المسؤولية والإعتماد على النفس والوصول للأهداف المرجوة والتفوق على التحديات، والتخطيط للمستقبل والتنبؤ به.

• نشأة دافعية الإنجاز.

يعود تاريخ استخدام مصطلح دافعية الإنجاز في علم النفس إلى الفرد ادلر حين أشار إلى الحاجة للإنجاز كدافعٍ تعويضيٍّ مستمدٍ من خبرات الطفولة، وكورت ليفين الذي استعرض المصطلح في سياق تناوله لمفهوم الطموح (مطر، 2013).

- أهمية دافعية الإنجاز.

للدوافع أهميةً بشكل عام في تحريك الفرد وتوجيه سلوكه نحو أهداف معينة، ولدوافع الإنجاز أهمية خاصة على مستوى الفرد لما تحقق له من توافق نفسي يعزز من تقبل الفرد لنفسه وينعكس أثر ذلك على مجتمعه، كما أنَّ له أهميةً في تقدير الفرد لذاته وتحقيق ذلك بشكل منظم وموضوعي، مما يساهم في رفع مستوى أدائه في المجالات كافة (غلام، 2018؛ القنى، 2020).

- خصائص الفرد ذو الإنجاز العالي.

ويتميز الفرد ذو الإنجاز العالي برغبته بالقيام بمجازفات، لذلك يضعون لأنفسهم أهدافاً تشتمل على المجازفة والتحدي وهم يقومون بذلك كوضعٍ طبيعيٍّ حيث أنَّهم لا يشعرون بالإنجاز إذا كانت المهام والأهداف التي يعتقدونها سهلة ومضمونة النتائج، ويفضلون المواقف التي تقع على عاتقهم فيها مسؤولية تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها، وينفرون من المهن الروتينية ويفضلون المهن المتغيرة، يرغبون بمتابعة أعمالهم وتقييمها وعمل تغذيةٍ عكسيةٍ لها بشكلٍ مستمرٍ للاطلاع على مستوى إنجازاتهم وضمان الحفاظ والتقدم بمستوى دافعية إنجازاتهم (اليوسف، 2018؛ القنى، 2020).

- نظريات دافعية الإنجاز.

لقد تنوعت النظريات التي تفسر دافعية الإنجاز ومنها:

1. نظرية موراي: Murray Theory

التي رأى من خلالها أحد الدوافع المهمة لدى الإنسان، واهتمت بالقدرة والإنجاز، وتقويم الأفراد على هاتين الصفتين في مجالات متنوعة سواء كانت قيادية، أم جسمية، أم تربوية أو غيرها (اليوسف، 2018؛ القنى، 2020).

2. نظرية هيدر: Hider Theory

تركز نظرية هيدر على مفهوم وأثر الإعزازات السببية على دافعية الإنجاز، إذ يعتبر هيدر البيئة والشخصية العاملين اللذان يساعدان على تكوين الحدث السلوكي (اليوسف، 2018؛ القنى، 2020).

3. نظرية وينر : Weiner Theory

اقترح وينر نظرية ثانية مكملة لنظرية هيدر لشرح دوافع الإنجاز ، لأنه يعتقد أنَّ التفسير أو التقويم الذي يجريه الفرد عند مواجهة عملٍ مترابطٍ بالإنجاز هو محدد مهم يحدد رغبته في القيام به، ويقترح وينر تحليل العزو السببي من خلال العوامل التالية هي: القدرة، والجهد، وصعوبة العمل والحظ (اليوسف، 2018؛ القنى، 2020).

4. نظرية نيكولز : Nicholls Theory

يعد نيكولز ممن ركز بنظريته على عمليات الإدراك الذاتي للجهد والقدرة وصعوبة العمل في مواقف الإنجاز ، حيث يعرف السلوك الإنجازي بأنه سلوكٌ موجَّهٌ نحو إظهار القدرات العالية للأفراد وتنميتها، وتجنب إظهار القدرات المنخفضة، وركز نيكولز على عامل الجهد بصفته العامل الأكثر قدرة على الكشف عن الطاقة الإنجازية (اليوسف، 2018؛ القنى، 2020).

5. نظرية أتكينسون : Atkinson Theory

تتسم نظرية أتكينسون بتركيزها على الجانب التجريبي للمتغيرات، وتتميز هذه النظرية أيضاً بأنها تأسست في سياق كلٍّ من علم النفس التجريبي ونظرية الشخصية. واعتبر أنَّ دافعية الإنجاز أمرٌ مكتسب وهو يختلف بين الأفراد، كما أنه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة، وهي مركب يتكون من: قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباعث ذاته لما يمثله من قيمة (اليوسف، 2018؛ القنى، 2020).

6. نظرية ماكلياند : McClelland Theory

تتمتع نظرية ماكلياند بدراستها لهيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية، وتبنى هذه النظرية على أنَّ العمل في المؤسسات يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات، والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وهي حاجة الإنجاز، وحاجة الانتماء، وحاجة القوة (غلام، 2018).

ويستخلص الباحث مما سبق أنَّ إدارة التعليم عن بعد تميزت بالتطور بما يلائم التقدم التقني المتسارع، وذلك للحفاظ على جودة عالية لإدارة التعليم عن بعد.

وبناءً على تلك المعطيات أيضاً تتضح ضرورة دافعية الإنجاز كعامل حيوي ومؤثر في أداء مديري المدارس، ومنه يرى الباحث ضرورة التطرق إلى آراء المعلمين العاملين في المدارس الثانوية التابعة للحكومة الفلسطينية في ضواحي القدس للتعرف على مستوى ممارسة مديري هذه المدارس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز.

الدراسات ذات الصلة:

عني الباحثون بدراسة إدارة التعليم عن بعد، وسيتطرق الباحث إلى عينة من الدراسات ذات الصلة سواءً العربية أو الأجنبية على النحو الآتي:

أولاً: دراسات تناولت إدارة التعليم عن بعد

أجرى الدوسري (2021) دراسةً هدفت إلى قياس اتجاهات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت نحو الإدارة الإلكترونية بعد تجربة جائحة كورونا، وفيما إذا كانت هذه الاتجاهات تختلف باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، ومهارات استخدام الحاسوب، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبيان كأداة للدراسة موزعة على أربع مجالات (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمراقبة، والتقويم)، وتم اختيار العينة بصورة عشوائية من مديري المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج اتجاهات إيجابية بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، ولصالح الإناث، فيما لم تظهر فروق تعزى لسنوات الخبرة، والمهارة في استخدام الحاسوب، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: استثمار هذه الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة الإلكترونية لتطبيقها بشكل فعلي وعلى أوسع نطاق لما لها من مزايا.

وأجرت طوطح وعبد العال (2021) دراسةً بعنوان تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس الشريف، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس الشريف، كما هدفت إلى الكشف عن دلالة الفروق في تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، مستوى المؤسسة التعليمي). ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت أداة الاستبانة لتقييم أداء المديرين، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراستهما، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد في مدينة القدس جاء بدرجة عالية ولجميع المجالات، وأوصت الباحثان عدة توصيات منها: تعزيز المديرين والمعلمين بأساليب التعليم عن بعد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتطوير منظومة التعليم عن بعد بشكل مستمر يواكب الثورة التقنية، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في الرقي بإدارة التعليم عن بعد.

وفي دراسة أجرتها الخريشا (2021) بعنوان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية في قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين - الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف من وجهة نظر المعلمين على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في قسبة المفرق، كما هدفت إلى التعرف إلى الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة باختلاف ومدى تأثير متغيرات (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة). على إجابات العينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في (الاستبانة)، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية في قسبة المفرق حصل على درجة متوسطة بشكل عام، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بتحفيز وتشجيع المعلمين حول الاستمرار في استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي التعليمي والإداري.

وأجرى Ermenc, Kalin & Mažgon (2021) دراسةً تحت عنوان كيف تدير مدرسة فارغة: تجربة مديري المدارس السلوفينية خلال جائحة (COVID-19)، وهدف الباحثون إلى التعرف إلى التحديات والقضايا التي

واجهها مديرو المدارس في الأسابيع الأولى من الوباء ويفحصون التجارب الإيجابية التي قد تمثل أمثلة على الممارسات الجيدة للتعامل مع مشاكل مماثلة في المستقبل، واستخدم الباحثون المنهج الكمي في الغالب، بالإضافة إلى المنهج النوعي للأسئلة المفتوحة، واعتمد الباحثون أداة الاستبيان عبر الإنترنت بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين تركوا حرية الإجابة عليهما للمديرين، وتُظهرُ النتائج أنَّ المدارس استجابت بسرعة للظروف المتغيرة واستمرت في تقديم التعليم لطلابها دون انقطاع، على الرغم من اختلاف مناهجهم بشكل كبير. وقد لوحظ قدر كبير من الارتجال كما كان متوقعاً إذ لم يكن لدى الدولة خطة معدة سلفاً ولم تكن قادرة على تقديم استجابة سريعة وكافية.

وأجرى (Beauchamp, Hulme, Clarke, Hamilton & Harvey (2021) دراسةً تحت عنوان الناس يفتقدون الناس: دراسة عن القيادة والإدارة المدرسية في الدول الأربع في المملكة المتحدة في المرحلة المبكرة من جائحة (COVID-19)، وهدفت الدراسة إلى توليد نظرة أولية على استراتيجيات القيادة في سياق "الأزمة" على مستوى المملكة المتحدة، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي والمقابلات كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وضع نموذج للقيادة المدرسة في المراحل المبكرة من أزمة (COVID-19)، وتختتم الدراسة بوضع تصور للعناصر الرئيسية لقيادة المدرسين وإدارتهم، داخل المدرسة وخارجها على حد سواء، في المراحل الأولى من الأزمة المجتمعية.

وأجرى Kılıç (2021) دراسةً تحت عنوان ما هي توقعات معلمي المرحلة الابتدائية من القيادات التعليمية خلال فترة التعليم عن بعد؟؛ وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد توقعات معلمي المدارس الابتدائية من قادة التدريس خلال فترة التعليم عن بعد، واستخدم الباحث المنهج النوعي (دراسة الحالة)، مستعيناً بالمقابلة كأداة لدراسته، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالمحاور التالية وهي الرؤية والرسالة، وتنظيم برنامج التدريب، والإشراف، ثم يليها الثقافة المدرسية، وأخيراً التطوير المهني، وفي سياق هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة أن يقوم مديرو المدارس بتحليل المنهج، وأن يمارس مسؤولو التعليم

مبادئ الإشراف التنموي لمعلمي المدارس الابتدائية بدلاً من الإشراف الكلاسيكي، وأنَّ على مسؤولي التعليم إعطاء أهمية للسلوكيات القائمة على القيم من أجل تكوين ثقافة مدرسية قوية، ويوصي بتوسيع التدريب في سياق التكنولوجيا أثناء التعليم عن بعد.

وأجرى Thornton (2021) دراسةً تحت عنوان القيادة خلال (COVID-19): وصف مُديري المدارس النيوزلندية الثانوية لواقعهم، وهدف الباحث إلى استكشاف تصورات مجموعة من مديري المدارس في نيوزيلندا حول أثر الإغلاق المرتبط بـ (COVID-19) على ممارساتهم القيادية، واعتمد الباحث المنهج النوعي معتمداً على المقابلة كأداة لدراسته، وتهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في فهمنا للقيادة المدرسية في أوقات الأزمات، ولا سيما أثناء الجائحة المستمرة، وتسلط الضوء على القيادة الفعالة والنهج والآثار المترتبة على الممارسة المستقبلية، وتحدد هذه الدراسة عدداً من الآثار المترتبة على ممارسة القيادة في الأزمات المستقبلية بما في ذلك: التحضير، والاهتمام بالرفاهية، والتواصل الفعال، والقيادة بشكل تعاوني، واغتنام الفرص.

وأجرى Nurdiansyah (2020) دراسةً تحت عنوان دور مديري المدارس الأندونيسية الرائدة في التعليم عن بعد خلال جائحة (COVID-19)، وهدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إدارة عملية التعليم عن بعد خلال جائحة (COVID-19)، من خلال الحصول على نتيجة شاملة لكيفية إدراك المدير لمفهوم التعليم عن بعد والصعوبات خلال هذه العملية، وتم اعتماد المنهج النوعي في هذه الدراسة، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، ونتج عن هذه الدراسة أنَّ مديري المدارس كانت لديهم فكرة محدودة فقط حول مفهوم نموذج التعليم عن بعد، وواجهوا تحديات متعددة أثناء تطبيق التعليم عن بعد؛ وكانت أكثر التحديات هي اهتمامهم بنموذج التدريس عبر الإنترنت، والبنى التحتية للتعلم عن بعد، ومؤهلات المعلمين الأساسية الموجهة صراحةً إلى التكنولوجيا، وتعديل مواد المناهج الدراسية غير المتصلة بالإنترنت إلى نموذج متصل بالإنترنت، ومن أهم ما خلص به هذا الباحث الحاجة إلى تنظيم الدعم لمديري المدارس للتغلب على المخاوف والتحديات، وربط مديري المدارس في مجموعات الأقران لتزويدهم بالدعم ومشاركة بعضهم البعض أفضل الممارسات والخبرات

حيث أن بعضهم حالياً أكثر ابتكاراً خلال هذا الوقت الوبائي، وكذلك أوصت الدراسة بالحفاظ على إتصال المديرين مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور لفهم احتياجاتهم، وإشراف مديري المدارس على المعلمين والطلاب لضمان سير عملية التعليم عن بعد.

وأجرى (Akram & Khan (2020) دراسةً تحت عنوان استكشاف القيادة الإلكترونية لمديري المدارس: زيادة فعالية المدرسة من خلال نظام إدارة التعليم، وهدف الباحثان في دراستهما إلى استكشاف مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية من قبل مديري المدارس الثانوية من خلال نظام إدارة التعليم المقدم من منظمة التعليم الأسترالية، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي معتمداً على الطريقة التفسيرية، واستخدم الباحثان المقابلة كأداة لدراستهما، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن اتخاذ القرار والمراقبة والاتصال في نظام إدارة التعليم هذا يوفر دعماً مكثفاً لمديري المدارس في إدارة مؤسساتهم والمشاركة الفعالة للمعلمين وبالتالي زيادة فعالية القيادة الإلكترونية، وأوصى الباحثان بأن يقوم مديرو المدارس بتوسيع استخدام البيانات المحدثة للتدريس والتعليم من المعلمين والمتعلمين وأولياء أمورهم المستمدة من (LMS).

ثانياً: دراسات تناولت دافعية الإنجاز

وفي دراسة أجراها العناسوة والشقران (2021) تحت عنوان درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة نظر مديري المدارس، وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة نظر مديري المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، مستعيناً بالإستبانة كأداة لدراسته، ونتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في العاصمة عمان/ لواء ماركا من وجهة نظرهم، بما يخص مجالات التميز والانتقان، والمنافسة، والمثابرة، والثقة بالنفس، جاءت ككل بدرجة متوسطة، وفي

ضوء نتائج الدراسة كان من أهم ما أوصى به الباحث إيلاء الاهتمام بوجود الدافعية نحو الإنجاز عند مديري المدارس، وذلك لتأثيره على فاعلية المدير؛ وبالتالي رفع درجة فاعلية الأداء لديه.

وأجرت بارعيده والزهراني (2021) دراسة تحت عنوان قياس مستوى دافعية الإنجاز في نظام التعليم عن بعد لدى طالبات التعليم الثانوي بمدينة جدة، وهدفت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى الدافعية في نظام التعليم عن بعد لدى طالبات التعليم الثانوي نظام مقررات (البرنامج التخصصي) مسار العلوم الإنسانية، واتبعت الباحثتان المنهج الوصفي، وأعدت الباحثتان مقياساً مكوناً من (3) أبعاد لدافعية الإنجاز هي: المثابرة، الطموح، تحديد الأهداف، ومن خلال النتائج تبين أن الوسط الحسابي لردود عينة الدراسة على مقياس دافعية الإنجاز جاء بتقييم مرتفع، وأوصى الباحث بالتوسع بإجراء دراسات مرتبطة بالتعليم عن بعد وبدافعية الإنجاز في المراحل التعليم بتعددتها.

وأجرى الغريب والصويلح والمهييري (2020) دراسة تحت عنوان الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وبيان علاقة ذلك بمستوى الدافعية للإنجاز للمعلمين، وذلك من خلال التعرف إلى ما يلي:

- الأسلوب القيادي المتبع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام الكويتية والإماراتية.
- مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام الكويتية والإماراتية.
- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في النمط القيادي لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الدولة، الجنس، الخبرة).

واتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، ومن أبرز النتائج: إن مستوى الأسلوب القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة الديمقراطي بالترتبة الأولى، وبمستوى متوسط تلاه النمط الأوتوقراطي، في حين جاء النمط الترسلّي بالترتبة الأخيرة، وعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة. إنَّ مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة جاء بمستوى مرتفع، أما فيما يخص متغير الدولة فجاءت فيه الفروق لصالح الإمارات بينما لم توجد فيه فروق لمتغيري الجنس والخبرة، ويوجد ارتباط إيجابي للنهج الديمقراطي ودافعية الإنجاز عند المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، وكذلك من أهم ما أوصى به الباحثون، تدريب قادة المدارس على التنوع في استخدام الأنماط القيادية طبقاً للموقف الإداري وطبيعة المدرسة والمتغيرات المحيطة بها، وتدريبهم على استخدام المداخل الإدارية المستحدثة بما يناسب متغيرات العصر ومستجداته، والعمل على تنمية الجوانب الإيجابية لدى المعلمين كالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز والولاء التنظيمي.... وغيرها من خلال البرامج والدورات التدريبية المسهمة في ذلك، ومن خلال تطوير البيئة المدرسية والممارسات الإدارية بها بما يسهم في تحقق هذه الجوانب الإيجابية.

وفي بحث أجراه الجسار (2019) تحت عنوان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية، بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغير الجنس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في بحثه، والاستبانة كأداة لها، ومن أبرز نتائج هذا البحث أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية تعزى للجنس ولصالح الإناث، وفي ضوء النتائج تقدم الباحث بجملة من التوصيات والمقترحات من أهمها: تعزيز مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين وذلك بتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال عملهم، وإجراء أبحاث حول استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وربطها بمتغيرات أخرى مثل التحصيل، ودافعية الإنجاز، والتفاعل، والأنماط القيادية؛ وضرورة التأكيد على تمرين المديرين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية في مدارسهم.

وقد أجرى غلام (2018) دراسةً تحت عنوان دافعية الإنجاز لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم في ضوء نظرية ماكلياند، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى دافعية الإنجاز لمديري هذه المدارس من وجهة نظر معاونيهم في ضوء نظرية ماكلياند، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم يتمتعون بدافعية إنجاز وفق نظرية ماكلياند، وأنَّ مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم يولون اهتماماً لحاجة قوة السلطة في دافعيّتهم للإنجاز، وأوصى الباحث بتصميم نظام الحوافز يتصف بالعدالة والمرونة على إثر المستجدات والتقلبات البيئية، بما يكفل زيادة الدافعية للإنجاز، وإثراء حاجة مديري هذه المدارس إلى القوة والسلطة بتوكيلهم مسؤوليات كبيرة، وبما يضمن إشباعها واستثارة دوافعهم لأداء مهامهم على النحو المطلوب.

التعقيب على الدراسات ذات الصلة:

بعد أن قام الباحث باستعراض الدراسات ذات الصلة العربية والأجنبية والتي تناولت إدارة التعليم عن بعد، ودافعية الإنجاز بأنواعها المختلفة، وقد تعددت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها ومناهجها؛ بحيث تم الاستفادة من أدبها التربوي في هذه الدراسات في فهم إدارة التعليم عن بعد، ودافعية الإنجاز، وفي اختيار المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وتحديد عينتها.

ومن خلال القراءة التحليلية للدراسات ذات الصلة، يلاحظ في دراسات إدارة التعليم عن بعد في المدارس، أنَّ منها ما هدف إلى التعرف إلى أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد مثل دراسة طوطح، وعبد العال (2021)، ومنهم من هدف إلى استكشاف آلية إدارة التعليم عن بعد خلال جائحة (COVID-19) كدراسة نورديانسيه (2020)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة الإلكترونية في المدارس التابعة للحكومة من قبل مديريها كدراسة الجسار (2019).

وعلى صعيد الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز، هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى دافعية الإنجاز لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم في ضوء نظرية ماكلياند كدراسة غلام (2018)، ومنهم من هدف إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز، ومنها ما هدفت إلى معرفة درجة تطبيق اللامركزية الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة للعاصمة عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز كدراسة العناسوة، والشقران (2021)، فيما تناولت دراسة بارعيده، والزهراني (2021) قياس مستوى دافعية الإنجاز في نظام التعليم عن بعد لدى طالبات التعليم الثانوي بمدينة جدة. أما فيما يخص مناهج البحث التي اعتمدتها الدراسات فاعتمدت الدراسات بمجملها المنهج الوصفي.

موقع الدراسة الحالية من مجمل الدراسات ذات الصلة

لمس الباحث افتقاد الدراسات ذات الصلة تناولها لموضوع دراسته، وخاصة عدم تطرقها لموضوع دافعية الإنجاز لدى المديرين، ولكنه استفاد من الدراسات ذات الصلة في معرفة الطريقة الواجب اتباعها لرصد مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة التعليم عن بعد، كما ساعدت في رسم إطار لدراسته النظري من خلال التعريف عن التعليم عن بعد وإدارته، والتطريق لدافعية الإنجاز عند مديري المدارس.

وكذلك أنَّ الدراسة الحالية استفادت من الدراسات ذات الصلة كثيراً، حيث حاول أن يوظف الجهود ذات الصلة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها، ومن جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات ذات الصلة للوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة المرسوم بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

واستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات ذات الصلة في الوصول للمنهج والأداة الملائمة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات ذات الصلة في تناولها لمتغيري إدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز، نظراً لأهمية المتغيرين، ولكن الباحث لاحظ قلة في البحوث والدراسات التي تهتم بدافعية الإنجاز لدى المديرين مقارنة بالبحوث والدراسات التي اهتمت بدافعية الإنجاز لدى المعلمين والطلاب.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات ذات الصلة بكونها من الدراسات القليلة التي تعنى

مصطلحات الدراسة:

1. إدارة التعليم عن بعد (اصطلاحاً): يعرف أبو دنيا، ومكى (2021) التعليم عن بعد باعتباره أحد طرق

التعليم الحديثة نسبياً، ويرتكز على وجود المتعلم في مكان يختلف عن مصدر التعليم الذي قد يكون

الكتاب أو عضو هيئة التدريس أو حتى دارسين آخرين ويتم من خلال نقل برنامج تعليمي من موضعه

في حرم مؤسسة تعليمية ما إلى أماكن متفرقة جغرافياً. ويهدف إلى جذب طلاب لا يستطيعون تحت

الظروف العادية الاستمرار في برنامج تعليمي تقليدي، ويمكن أن يكون برنامج التعلم عن بعد كاملاً، أو

مزيج من التعلم عن بعد والتعليم التقليدي في الفصول الدراسية (يسمى في هذه الحالة بنظام التعليم

المدمج أو نظام التعليم المختلط. وتعرف إدارة التعليم عن بعد (إجرائياً): هي تلك الأنشطة والطرائق

المعتمدة من قبل مديري المدارس الثانوية بما يضمن متابعة تنفيذ عملية التعليم القائمة على نقل المعرفة

إلى المتعلم في موقع إقامته بدلاً من إنتقال المتعلم إلى مؤسسته التعليمية بالاعتماد على التقنية المتطورة.

2. مدير المدرسة (اصطلاحاً): هو الإداري الأول المسؤول عن التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف

والتقييم للمدرسة بما تحويه من معلمين وموظفين وطلاب، وفي ممارسته لهذه الوظائف يتخذ العديد من

القرارات ويقوم بعدة إجراءات (مزغيش، 2018). ويعرف إجرائياً: كل من يشغل وظيفة مدير أو مديرة

مدرسة وعلى رأس عمله في الفصل الدراسي الأول من العام 2021/2022م في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية في ضواحي القدس.

3. المدارس الثانوية الحكومية (إجرائياً): المدارس التي تهدف لتخريج طلبة أكفاء من المرحلة الثانوية أي

الصف الحادي عشر والثاني عشر للانتقال للمرحلة الجامعية والحياة العملية (الخطة الاستراتيجية لقطاع

التعليم 2017-2022، 2017).

4. ضواحي القدس (إجرائياً): هي المنطقة التي تقع خارج منطقة القدس الشرقية، ويحمل سكانها الهوية الفلسطينية، وتضم 30 تجمعاً سكانياً، وتتبع لمديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

5. المعلم (اصطلاحاً): كل من يتولى التعليم، أو يقوم بخدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسة تعليمية (عبد المجيد وصالح والماضي وقاسم، 2019). ويعرف إجرائياً: كل من يشغل وظيفة معلم أو معلمة مدرسة وعلى رأس عمله في الفصل الدراسي الأول من العام 2021/2022م في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في ضواحي القدس.

6. دافعية الإنجاز: "هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات" (الغريب والصويلح والمهييري، 2020: 236). أما إجرائياً: فهي الدرجة التي سيقدر بها المعلمين مستوى دافعية المديرين على إدارة التعليم عن بعد في ظل وجود بيئة محفزة للعمل من خلال الاستجابة على فقرات المقياس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إنَّ العصر الحالي هو عصرُ الثورة التقنية والمعرفية؛ إذ إنَّ التقنيات تتضاعف بشكلٍ كبيرٍ، والحاجة لإنجاز المهام بشكلٍ أسرع ضرورة حتمية، ولقد أحدث التحول إلى التعليم عن بعد في المدارس الفلسطينية خلال جائحة (COVID-19) لإعادة النظر في ترتيب الجهات المسؤولة عن التعليم وطرق إدارتها، ولأنَّ الإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات تواجه تحديات وفقاً للمتغيرات الحاصلة، مع اختلاف في طبيعة هذه المشكلات بتنوع الإدارات المدرسية، ومراحلها، ووفقاً لمعطيات المدرسة وإدارتها، وعليه فقد حان الوقت لأن تقوم الهيئات الإدارية بتطوير نظمٍ إدارية تمكن المديرين من مسايرة هذه الثورة التقنية المعرفية، وتمكنهم من المواءمة بين الهيكل الإداري والهدف التعليمي والمنهجيات التربوية. وهذا ما يضمن تحقيق الاستدامة في التعليم (العودة، 2021).

وقد أوصت الكثير من الدراسات ذات الصلة بتناول موضوع إدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز والعلاقة بينهما، ومنها دراسة الجسار (2019) التي أوصت بضرورة إجراء دراسات حول استخدامات الإدارة الإلكترونية في المدارس وربطها بمتغيرات أخرى مثل دافعية الإنجاز، التحصيل، التفاعل، الأنماط القيادية، ودراسة العظامات (2021)، ودراسة الضمور (2020).

ومما سبق نستنتج أنَّ فاعلية إدارة التعليم عن بعد في المدارس الثانوية يعتمد بالدرجة الأولى على مستوى ممارسة مديريها لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بدافعتهم للإنجاز؛ لذا تَعَتَبِرُ الجهات المسؤولة عن التعليم تحديد مستوى المديرين ومستوى دافعتهم للإنجاز والعمل على النهوض بهما وتطويرهما هدفاً رئيسياً لها.

ومن ناحية أخرى، فإنَّ ممَّا شجع الباحث على إعداد دراسته الحالية، ملاحظته من خلال مناقشات المديرين والمعلمين، أن هناك إشكاليات في إدارة عملية التعليم عن بعد، وكذلك إحساس الباحث بتفاوت الدافعية للإنجاز لدى المديرين أثناء إدارة التعليم عن بعد، كما كثرت الانتقادات من أولياء الأمور والطلاب بشأن إدارة عملية التعليم عن بعد.

ومن هنا يمكننا تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى درجة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة في توقيت إجراءاتها وخاصة بعد مرور النظام التعليمي بتجربة إدارة التعليم عن بعد في ظل جائحة (COVID-19) وعودة المدارس الثانوية التابعة للحكومة للتعليم الوجاهي مع بداية العام الدراسي 2021/2022م.

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى: أهمية نظرية، وأهمية تطبيقية.

أولاً: الأهمية النظرية

– تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغير مهم لعمل مديري المدارس وهو متغير إدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في مجتمع الدراسة المأخوذ من معلمات ومعلمي المدارس الثانوية التابعة للحكومة في ضواحي القدس لقلّة الدراسات المطبقة عليهم في هذا المجال وبالتحديد أثناء ما لاحظوه على مديريهم خلال أزمة (COVID-19) والعمل على تذليل التحديات القادمة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يمكننا عرض الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل الجهات التعليمية المسؤولة في وخاصة القائمين على إدارة التعليم عن بعد.
- قد تساهم هذه الدراسة في النهوض بقدرة مديري المدارس على إدارة التعليم عن بعد عبر النتائج التي تخلص لها الدراسة، فإذا كانت إدارة التعليم عن بعد بدرجة مرتفعة يمكن أن نعمم هذه التجربة، وإذا كانت بدرجة مرتفعة في محور ما أو أكثر فسنعمل على التركيز على تلك المحاور من خلال التوصيات.
- يمكن أن تكون الدراسة بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون لإجراء المزيد من الدراسات حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيتين الآتيتين:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيّتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2021-2022م.
- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيّتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس.
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس.

الفصل الثاني

منهج الدراسة

يتطرق هذا الفصل إلى منهجية الدراسة الحالية، ويبين أيضاً الكثير من البيانات بخصوص مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، كما يستعرض الإجراءات المتبعة في إعداد أدوات الدراسة والتحقق من صدق وثبات هذه الأدوات، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث بهدف اختبار الفرضيات، وإجراءات الدراسة.

واعتمد الباحث على المنهجية المختلطة المتقاربة وهو أحد أنواع المنهجية المختلطة، معتمداً على المنهج الوصفي في البيانات الكمية، لم لهذا المنهج من دور في وصف واستقصاء السلوكيات والاتجاهات والمعتقدات والآراء لأفراد مجتمع الدراسة وعينتها دون تدخلات من الباحث، ومناسبة هذا المنهج لهدف الدراسة، والنظرية المجذرة في البيانات النوعية، وفي هذا النهج أحادي المرحلة، يقوم الباحث بجمع كل من البيانات الكمية والنوعية، وتحليلها على نحو منفصل، ومن ثم مقارنة النتائج لمعرفة ما إذا كانت النتائج تؤكد أو تنبذ بعضها البعض (Creswell, John W., Creswell, J. David, 2018).

واعتمد الباحث هذه المنهجية (المنهجية المختلطة المتقاربة) لإيجاد قيمة مضافة في الدراسة وللحصول على صورة أعم وأشمل.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس، والبالغ عددهم (140) معلماً و(244) معلمة، حسب ما أفاد به قسم الإحصاء والتخطيط في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس بعد مراجعة الباحث لهم وذلك للعام الدراسي 2020-2021م.

عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بما يناسب المعطيات الواردة في مجتمع الدراسة؛ ليكون عدد أفراد العينة (191) معلماً ومعلمة، ويشير الجدول رقم (1) إلى توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	61	31.9%
	أنثى	130	68.1%
	دبلوم	8	4.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	140	73.3%
	دراسات عليا	43	22.5%
المجموع		191	100%

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية، حيث نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة الذكور (68.1%)، بينما بلغت نسبة الإناث (31.9%)، بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادات الدبلوم (4.2%)، وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادات البكالوريوس (73.3%) ، في حين بلغت نسبة الأفراد من حملة شهادات الدراسات العليا (22.5%).

أداتا الدراسة:

اعتمد الباحث على أداتي الاستبانة والمقابلة؛ وذلك من خلال الاطلاع على الاستبانات المماثلة وأدبيات الدراسات التي تناولت إدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز، وبما يتناسب مع منهجية الدراسة المختارة في الدراسة الحالية، والتي من خلالها بمقدور الباحث رصد قائمة بمستوى ممارسة الإدارة عن بعد.

أولاً: الاستبانة:

للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة للحكومة في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز، تم إعداد استبانة إلكترونية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها، وذلك بعد الاستعانة بالأدب النظري والدراسات ذات الصلة وأدواتها، مثل دراسة سالم (2021)، ودراسة (Hee, Shi, Tan & Goh (2020)، ودراسة السقا (2019)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين الأول ويتضمن المتغيرات الشخصية الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي)؛ وقد تكون القسم الثاني من (26) فقرة، وزعت على (4) محاور، ويوضح الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على محاورها الأربعة.

جدول 2

توزيع فقرات الاستبانة على محاورها الأربعة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين	8 فقرات
2	مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد	4 فقرات
3	رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد	5 فقرات
4	أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين	7 فقرات

واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في استبانته، والجدول (3) يوضح توزيع الاستجابة والقيمة العددية المقابلة لكل استجابة.

جدول 3

توزيع الاستجابة والقيمة العددية المقابلة لكل استجابة.

الاستجابة	القيمة العددية المقابلة لكل استجابة
عالية جداً	5
عالية	4
متوسطة	3
قليلة	2
قليلة جداً	1

صدق الاستبانة

وفي سياق أهداف الدراسة والتأكد من صياغة الفقرات ومطابقتها للمجالات، فقد تم مناقشة الاستبانة بصورتها الأولية مع (9) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، وأصول التربية، ومناهج التدريس، وتخصص التكنولوجيا والتقنيات (الملحق ب)، وبناءً على رأي المحكمين تم حذف بعض الفقرات والاستغناء عنها أو استبدالها، وفيما تم إعادة صياغة فقرات أخرى، أو دمجها ببعضها البعض، وذلك للتحقق من صدق الاستبانة ودقة قياس ما وضعت لقياسه، فعلى سبيل المثال، فقد تم استبدال المجال الثالث المعنون برضا المعلمين عن إدارة التعليم عن بعد، برضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد، وقد تم إضافة بعض العبارات لبعض الفقرات مثل فقرة "يوفر المدير الدعم الفني اللازم" تم استبدالها بفقرة "يعمل مدير المدرسة على حل المشاكل التقنية التي تواجه المعلمين حال حدوثها أثناء التعليم عن بعد" وكذلك استبدال فقرة "يهتم المدير بالبعد الإنساني بتعامله معي" بفقرة "يهتم مدير المدرسة بالبعد الإنساني بتعامله مع المعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد" وغيره من التعديلات، فخرجت بشكلها النهائي مكونة من أربعة محاور و (24) فقرة كما في الملحق (د).

ثبات الاستبانة

قام الباحث بحساب ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وأشارت النتائج إلى أنَّ قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، ومنها يستدل الباحث على أنَّ الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراتها، وبالتالي فالأداة قابلة للتطبيق، ويعتمد عليها لتجميع البيانات بهدف إخضاعها لعملية التحليل، لأجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها، وكذلك يمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج في مجتمع الدراسة.

جدول 4

معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.

البعد	معامل كرونباخ ألفا
مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين	0.941
مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد	0.909
رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد	0.918
أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين	0.867
الثبات الكلي	0.969

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنَّ جميع معاملات كرونباخ ألفا صالحة لغايات الدراسة؛ حيث كانت للمجالات الأربعة (0.941)، و(0.909)، و(0.918)، و(0.867)، وهي قيم مقبولة تربوياً لأغراض الدراسة.

ثانياً: المقابلة:

استخدم الباحث المقابلة المنظمة المفتوحة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة مثل دراسة (Ermenc, Kalin & Mažgon (2021، حيث ربط الباحث أسئلة المقابلة بأهداف الدراسة، وتم إجراء المقابلات مع عينة من معلمات ومعلمي المدارس التابعة للحكومة في ضواحي القدس وعددهم (6) معلم ومعلمة؛ حيث إنَّ المقابلين كانوا على النحو الآتي: (4) من الذكور و (2) من الإناث.

وتكونت أسئلة المقابلة من (5) أسئلة بصورتها النهائية (الملحق هـ)، وتم تحديد الاسئلة انطلاقاً من نتائج الاستبانة وتحديداً من الفقرات ذات المتوسط الحسابي الأدنى ، وحسب الحاجة للإجابة على أسئلة الدراسة، وبعد إجراء المقابلات جميعها قام الباحث بتفريغها وتحليلها مستخدماً برنامج التحليل النوعي (MAXQDA)، ثم كتابة نتائجها (الملحق و)، ومن ثم تلخيصها.

وللتأكد من صدق المقابلة والتي تمثلت بأسئلتها؛ تم عرض الأسئلة على مشرف الرسالة، وفحصها فيما إذا كانت ملائمة، وتعديلها بناءً على ملاحظات المشرف.

متغيرات الدراسة:

وستضم الدراسة صنفين من المتغيرات:

المتغيرات المستقلة: وعددها متغيرين هما: 1. الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى)، 2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
المتغيرات التابعة: إدارة التعليم عن بعد، ودافعية الإنجاز لدى المديرين.

المعالجات الإحصائية:

اعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك لحساب كل من:

- معامل ثبات ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الاستبانة في الدراسة.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، (Independent Sample t-test).
- تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA)؛ للتعرف على الفروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- أما فيما يخص المقابلة فقد اعتمد الباحث على برنامج التحليل النوعي (MAXQDA) في تحليل بيانات المقابلة وتفسيرها.

إجراءات الدراسة:

تدرج الباحث في الخطوات التالية لإتمام الدراسة:

1. حدد الباحث الإطار النظري والأدب التربوي واطلع على الدراسات ذات الصلة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

2. أعد أداتا الدراسة (الاستبانة، والمقابلة) وتحقق من صدقهما وثباتهما معتمداً على الدراسات ذات الصلة والأدب النظري وآراء المحكمين.
3. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس لتسهيل مهمة إجراء الدراسة، الملحق (ج).
4. اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (191) معلم ومعلمة من المجتمع كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (384) معلم ومعلمة، وفق البيانات التي تم الحصول عليها من قسم الإحصاء والتخطيط في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس بعد مراجعة الباحث لهم وذلك وفق آخر إحصائية كانت متوفرة لديهم وكانت للعام الدراسي 2020/2021م.
5. طبقت الاستبانة إلكترونياً على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية وذلك خلال الفترة الثالثة من العام الدراسي 2021/2022م.
6. قام الباحث بمعالجة وتحليل الاستبانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) من ثم استخراج نتائج الدراسة واستعرضها وناقشها في آخر دراسته.
7. حدد الباحث الهدف المراد من المقابلة، ومن ثم صاغ أسئلتها بناءً على ما خلص له من نتائج الاستبانة، ثم تم تعديل أسئلة المقابلة بصورتها الحالية بناءً على رأي المحكمين، الملحق (هـ).
8. بعد تفريغ إجابات العينة الخاصة بأداة المقابلة، وترتيب البيانات المستخلصة منها، قام الباحث بمراجعة استجابات أفراد العينة ودمجها وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف وأهم ما أجمع عليه أفراد العينة، ثم باللجوء لأسلوب التحليل النوعي للمحتوى بمساعدة برنامج التحليل النوعي (MAXQDA) حلل الباحث البيانات وفق أسئلتها الخمسة.
9. في سياق ما توصل إليه الباحث من نتائج قام بكتابة ما خلص له من توصيات ومقترحات في نهاية دراسته.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم تصميم أداتي الدراسة، وفيما يلي نتائج هذه الدراسة وفقاً لذلك.

أولاً:- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

وينص سؤال الدراسة الرئيس على:

ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات أداة الدراسة، واعتمد الباحث على المقياس الآتي لتقدير مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، وهو مقياس تم تصميمه وفق المعادلة الآتية (جابر وصالحه ودويكات، 2020).

$$\text{مدى التقدير} = (\text{أكبر درجة} - \text{أصغر درجة}) \div 5 = 5 \div 1 - 5 = 0.8$$

ويمثل الجدول (5) المتوسط المرجح من خلال الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، ويبين الجدول (6) هذه النتائج.

جدول 5

المتوسط المرجح من خلال الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح	المستوى
4.21 إلى 5	مرتفعة جداً
3.41 إلى 4.30	مرتفعة
2.61 إلى 3.40	متوسطة
1.81 إلى 2.60	منخفضة
أقل من 1.81	منخفضة جداً

الجدول 6

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الحرية، واختبار (ت) للعينة الواحدة، والدرجة الكلية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار = 4.2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار = 3.4	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين	3.77	.70	-8.457	190	.000	7.408	190	.000
2	مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد رضا المعلمين عن	3.60	.80	-10.388	190	.000	3.391	190	.001
3	أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد أثر إدارة التعليم عن	3.75	.82	-7.505	190	.000	5.923	190	.000
4	بعد على إنجاز المديرين	3.56	.65	-13.582	190	.000	3.521	190	.001
	الدرجة الكلية	3.67	.68	-10.729	190	.000	5.527	190	.000

يظهر من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري

(0.68) على الدرجة الكلية هذا بما يخص عينة الدراسة، ولمعرفة المجتمع فام الباحث بإجراء اختبار (ت) للعينة الواحدة وقد تبين من قيمة الاختبار عندما قيمة الاختبار = 4.2 أنها لا تقع عند هذه الدرجة المرتفعة جداً كما وصفها الباحث، وعند قيمة الاختبار = 3.4 تبين أن قيم المجالات تقع عن هذا الحد، أي أن النتائج مرتفعة بشكل عام.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة طوطح، وعبد العال (2021)، وتختلف مع دراسة الخريشا (2021)، وقد يعود سبب اتفاق دراسة الباحث مع دراسة طوطح، وعبد العال (2021) واختلافها مع دراسة الخريشا (2021) إلى مكان إجراء الدراستين فالأولى أجريت في دولة فلسطين والثانية أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية، وبالتالي جاءت النتائج مختلفة بين الدراستين، أو قد يعود سبب الاختلاف إلى البعد الثقافي التقني بين البلدين وبالتالي أدى ذلك إلى وجود اختلاف في نتائج الدراسة.

ومن خلال النتائج السابقة تتجلى النظرية الظرفية لفيدلر (Fiedler) والتي ترى أن للمتغيرات البيئية، والتقنية، والسياسية والقيم الاجتماعية أثراً على طبيعة نظم الإدارة المتبعة ومستوى ممارستها.

ثانياً: - النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

الجدول 7

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس

لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

المجالات	ذكر	أنثى	(ت)	الدلالة
المتوسط الانحراف	المتوسط الانحراف			
مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين.	3.74	0.76	3.78	0.66
مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد.	3.53	0.92	3.62	0.73
رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد.	3.71	0.89	3.77	0.79
أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين.	3.55	0.72	3.57	0.61
الدرجة الكلية	3.63	0.76	3.68	0.63

يتضح من الجدول (7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم

للإنجاز من وجهة نظر المعلمين في جميع مجالات الاستبانة الأربع وهي: (مهارات إدارة التعليم عن بعد

لدى المديرين، ومهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد، ورضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة

التعليم عن بعد، وأثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين) تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية لمجالات مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.، بينما يمثل الجدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول 8

المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية لمجالات مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين.	3.82	3.74	3.86
مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد.	3.46	3.58	3.65
رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد.	4.07	3.71	3.82
أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين.	3.58	3.54	3.63
الدرجة الكلية	3.74	3.64	3.74

الجدول 9

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة *
مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين	بين المجموعات	2	0.503	0.251	0.515	0.598
	داخل المجموعات	188	91.766	0.488		
	المجموع	190	92.269			
مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد	بين المجموعات	2	0.304	0.152	0.234	0.791
	داخل المجموعات	188	122.029	0.649		
	المجموع	190	122.333			
رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد	بين المجموعات	2	1.267	0.634	0.934	0.395
	داخل المجموعات	188	127.549	0.678		
	المجموع	190	128.816			
أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين	بين المجموعات	2	0.288	0.144	0.342	0.711
	داخل المجموعات	188	79.122	0.421		
	المجموع	190	79.400			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.360	0.180	0.386	0.680
	داخل المجموعات	188	87.538	0.466		
	المجموع	190	87.897			

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقدير عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات الأربعة (مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين، ومهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد، ورضا

المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد، وأثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين) وكذلك أيضاً الدرجة الكلية.

النتائج المتعلقة بأداة المقابلة

السؤال الأول: هل تميز مدير مدرستك أثناء إدارته للتعليم عن بعد بمهارات معينة؟

أجمع 100% من المعلمين على أن هناك نقص في مهارة متابعة الامتحانات عن بعد وتحليلها، وكما أشار المعلم (1): "لم يتم عقد أو اعتماد الامتحانات عن بعد؛ وبالتالي فإن مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد لم يتحقق من صحة الاختبارات ولم يحللها"، ورأى 100% منهم أيضاً بأن مديريهم يتمتعون بمهارات إدارة التواصل في التعليم عن بعد، وقد تناول 83.33% من الذين أجريت المقابلات معهم موضوع نقص مهارة استثمار التطبيقات المتاحة في إدارة التعليم عن بعد، وأشار 66.67% إلى أن مديريهم استثمروا مهارات المعلمين أثناء إدارتهم للتعليم عن بعد.

وعلى صعيد المهارات اللازمة للإشراف على عملية التعليم عن بعد فقد أشار 50% من المعلمين الذين أجريت معهم المقابلة إلى أن مديريهم تمتعوا بمهارة الإشراف على عملية التعليم عن بعد، كما أشار المعلم (2): "تابع المدير أثناء إدارته للتعليم عن بعد أداء المعلمين وحضور كل من الطلاب والمعلمين وسير البرنامج والحصص التعليمية وكان له مداخلات لأكثر من مرة خلال الحصة التعليمية".

ومن الملفت ما أشار إليه أحد المعلمين الذين أجريت معهم المقابلة حيث تطرق لموضوع الجدية عند مديريه بما يخص موضوع إدارته للتعليم عن بعد فقال المعلم (4): "وكنتم أئمس أن مديري كان همؤ الخلاص من المهمة الملقاة عليه من قبل التربية ورفع مجريات الحصص للتربية لإثبات أنه يقوم بواجبه بغض النظر عن الجوهر".

السؤال الثاني: هل استثمر مدير مدرستك البنية التحتية التقنية المتاحة بين يديه في إدارة التعليم عن بعد؟

إنَّ نسبة لا بأس بها من المعلمين الذين تم مقابلتهم بنسبة 66.67% اتفقوا على أنَّ مديريهم قدموا لهم الدعم الفني اللازم، ويقول المعلم (6): "وكان مديري يتابع صيانة الأجهزة وتحديث برامجها".

وقد تحدث 50% من المعلمين عن استثمار الأجهزة التقنية من قبل مدير المدرسة وتسهيل استخدامها، ومما يشير على ذلك ما قاله المعلم (1): "استثمر مدير المدرسة جميع أجهزة الحاسوب والإنترنت وفتح أبواب المدرسة أمام المعلمين ممن لم تتوفر لديهم خدمة الإنترنت"، أما بالنسبة لتوفير أجهزة الحاسوب من عدمها فقد أشار 50% من المعلمين إلى أنَّ مديريهم عملوا على توفير الأجهزة التقنية للمعلمين، كما أشار المعلم (3): "وفر مدير المدرسة لكل معلم حاسوب شخصي مما سهل من إدارته للتعليم عن بعد"، وفي نفس الوقت تحدث 33.33% عن عدم توفير أجهزة تقنية للمعلمين كما أشار المعلم (5): "لم يستثمر مديري البنية التقنية ولم يسعَ لتوفير أجهزة من الجهات ذات الاختصاص أو المجتمع المحلي أو من ميزانية المدرسة حسب علمي".

السؤال الثالث: ما مدى رضاك عن إدارة مدير مدرستك أثناء عملية التعليم عن بعد؟

أجمع 83.33% من المعلمين الذين تم مقابلتهم عن رضاهم عن معاملة مديريهم الإنسانية معهم أثناء إدارتهم للتعليم عن بعد، حيث يقول المعلم (1): "تعامل معي المدير بإنسانية من خلال مراعاة الظروف الطارئة التي قد تحصل معي شريطة تعويض ما فاتني من حصص في وقت لاحق"، وأشار 50% من المعلمين الذين أجريت معهم المقابلات إلى إلى مبادراتهم النابعة من رضاهم عن طريقة إدارة مديريهم لعملية إدارة التعليم عن بعد كما أشار المعلم (1): "كنت أقوم بالواجبات الملقاة على عاتقي وأبادر بمساعدة المدير أثناء إدارته للتعليم عن بعد من خلال توجيهات أقدمها للمعلمين أو الطلاب من خلال رسائل أرسلها لهم من باب الإطمئنان على سير العملية التعليمية من ناحية تقنية وقد يستغرق ذلك مني الكثير من الوقت".

السؤال الرابع: وضح أثر ممارسة مدير مدرستك لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز؟

يعتقد 83.33% من المعلمين أنَّ ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد أثرت على دافعيته للإنجاز بشكل إيجابي ، كما أشار المعلم (1): "وكان المدير يصبر على إنجاز المهام الموكلة على عاتقه، وكان المدير ينجز أعماله في وقتها دون تأخير كما كان يقوم بها أثناء التعليم الوجيه دون اختلاف ينكر، وكان المدير كل فترة يثير موضوع إدارة التعليم عن بعد والحث على تفعيل الحسابات الخاصة بالتعليم عن بعد"، وأشار 83.33% من المعلمين الذين تم مقابلتهم أنَّ ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد أثرت على دافعيته للإنجاز بشكل سلبي، كما أشار المعلم (3): "زادت دافعية الإنجاز لدى مديري أثناء إدارته للتعليم عن بعد من باب استكشاف ما هو جديد في هذا المجال، أما فيما يتعلق بإنجازه للمهام المنوطة على عاتقه فكان ينجزها في وقتها"، بينما أشار 16.67% أنه لم تؤثر ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز.

السؤال الخامس: هل ترى أنَّ مدير مدرستك أدار عملية التعليم عن بعد بالشكل المناسب أم أنه فضل طريقة الإدارة التقليدية؟

إنَّ الميل للإدارة التقليدية حاز على 100% من آراء المعلمين الذين تم مقابلتهم، وهذه مجموعة من آراء المعلمين:

المعلم (1):

"لمست أنَّ المدير يدير العملية التعليمية بالطريقة التقليدية بشكل أفضل وأضمن من إدارته للتعليم عن بعد".

المعلم (2):

"كان مديري يميل إلى إدارة العملية التعليمية التقليدية وكان يصرح بذلك مبرراً قَوْلُهُ إنَّ إدارة التعليم التقليدي أكثر فعالية لما أشعره من تحكم بمجريات إدارة العملية التعليمية، وكذلك التفاعل بين الإدارة والمعلمين

والطلاب يكون أفضل وجاهياً، ولمست كمعلم عدم الجدية في إدارة التعليم عن بعد والميل للشعور أن التعليم عن بعد عبارة عن عطلة أكثر من كونه طريقة من طرق التعليم".

المعلم (3):

"قلة نسبة الحضور للطلاب، وأحياناً الفوضى المتعمدة من الطلاب".

المعلم (4):

"ولشعور المدير أن دوره لا يذكر أثناء إدارته التعليم عن بعد، ويعتقد أن دوره مجرد إشراف عن بعد يفتقر للشفافية وأن تنفيذ المهام بشكل وجاهي يكون أفضل".

بينما أشار 16.67% من المعلمين الذين تم إجراء المقابلات معهم إلى الميل للإدارة عن بعد، كما أشارت المعلمة (5): "لمست أثناء إدارة مديرتي لعملية التعليم عن بعد أن إدارتها أفضل من إدارة التعليم الوجيه وذلك لعدم مقدرتها في إدارة التعليم الوجيه على ضبط المدرسة من حيث مشاكل الطالبات وأحياناً المشاكل بين المعلمات".

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، من خلال التحليل الإحصائي لسؤال الدراسة وفرضياته، إضافة إلى التطرق لمحددات الدراسة، ومن ثم تقديم خلاصة الدراسة، إضافة إلى التوصيات المهمة واللازمة في ضوء نتائج الدراسة.

وقد جاءت مناقشة النتائج كما يلي:-

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:-

ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين؟

اتضح من الجدول رقم (6) أنَّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، قد أتى بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.68) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى مرتفع لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

ويمكن تفسير هذا المستوى العالي من ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة التعليم عن بعد؛ من خلال الدورات التدريبية، والممارسة العملية لإدارة التعليم عن بعد، وخاصة أنَّ توقيت الدراسة الحالية جاءت بعد ممارسة هذا النمط الإداري لعام دراسي كامل، وتمتع مديري المدارس بدافعية إنجاز عالية من باب المحافظة على وظائفهم، والتمتع بتقديرات جيدة من قبل مديرية التربية والتعليم.

وفيما يرى الباحث من خلال تجربته في الإدارة المدرسية، أنَّ هناك علاقة ما بين المستوى الحالي لإدارة التعليم عن بعد، والتجربة التي مر بها المديرين خلال جائحة (COVID-19)، وتوافقت هذه النتيجة بشكل عام، مع دراسة طوطح وعبد العال (2021) التي أظهرت أن تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد في مدينة القدس جاء بدرجة عالية ولجميع المجالات، وتعارضت مع دراسة الخريشا (2021).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:-

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تبين النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.493) وبدرجة دلالة (0.623) للدرجة الكلية، وكذلك للمجالات بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القطان والدوسري (2021) التي نتج عنها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أنَّ نظام التعلم عن بعد والتقنيات الحديثة لم تستهدف نوع محدد من الجنسين حيث إنَّ المدرء والمديرات لديهم نفس القناعات نحو نظام التعلم عن بعد.

وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجسار (2019) والتي نتج عنها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية تعزى للجنس ولصالح الإناث، وذلك على الأداة بشكل عام.

ويرى الباحث أنَّ التعارض بين نتائج الفرضية الأولى من دراسته والتي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ودراسة الجسار (2019) قد يعزى إلى أن الإناث في دراسة الجسار (2019) أكثر تمسكاً بالتعليمات والقيم الإدارية من الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنَّ مديرات المدارس الإناث أكثر حرصاً على التنافس للوصول إلى الأفضل، بينما يرى الباحث أنَّ التنافس موجود بين الذكور أنفسهم وبين الإناث بنفس الدرجة، وذلك قد يكون من باب خوف مديري المدارس الحصول على تقييمات غير جيدة ممَّا قد يؤدي إلى وقف الترفيعات الوظيفية، وأحياناً الحصول على تنبيه، أو إنذار، وكذلك وقف العلاوات المالية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ووفق المعطيات المدونة في الجدول (9) أنَّ قيمة (F) للدرجة الكلية (0.386) ومستوى الدلالة (0.680) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك أيضاً للمجالات الأربعة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، ويعزى ذلك إلى وضوح طريقة إدارة التعليم عن بعد الناتج من التوجيهات، والتعميمات،

والدورات، واللقاءات التي عقدتها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها المنتشرة واستفاد منها المديرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طوطح، وعبد العال (2021).

ويرى الباحث أنَّ لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، قد تكون بسبب الخبرة والممارسة لدى المديرين في استخدام بعض التقنيات والأجهزة الحديثة المستخدمة في إدارة التعليم عن بعد مثل: الإنترنت، والهواتف الذكية، والحواسيب، في حياتهم اليومية وعلى مدار سنوات طويلة، ممَّا مكَّنهم من سهولة توظيفها عند حصول جائحة (COVID-19)، على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بأداة المقابلة

مناقشة نتائج السؤال الأول: هل تميز مدير مدرستك أثناء إدارته للتعليم عن بعد بمهارات معينة؟

أظهرت إجابات المبحوثين الأول في مجال مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين، أنَّ 100% من المعلمين الذين تم إجراء المقابلات معهم يقرون بأنَّ مديريهم تنقصهم المهارة في متابعة الامتحانات عن بعد وتحليلها، وكما أشار المعلم (1) "لم يتم عقد أو اعتماد الامتحانات عن بعد وبالتالي فإنَّ مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد لم يتحقق من صحة الاختبارات ولم يحللها"، وفيما يخص مهارات إدارة التواصل في التعليم عن بعد فقد أشار 100% من المعلمين على أنَّ مديريهم يتمتعون بمهارات إدارة التواصل في التعليم عن بعد، ومما يشار إليه ما قاله المعلم (1) "تمتع مديري بمهارات تواصل مناسبة مع المعلمين والطلاب، وتم عقد اجتماعات من قبل المدير عن بعد، وكان التواصل تقريباً بشكل يومي بين المدير والمعلمين"، ويرى 83.33% من المعلمين أنَّ مديريهم ينقصهم مهارة استثمار التطبيقات المتاحة في إدارة التعليم عن بعد، وفي هذا السياق قال المعلم (2) "أما بخصوص توظيفه لبرنامج (eSchool) فلم يقيم المدير باستثمار كل ما يتيح برنامج (eSchool)"، بينما يرى 66.67% من المعلمين أنَّ مديريهم استثمروا

مهارات معلمهم أثناء إدارة التعليم عن بعد بالشكل الأمثل"، فقد قال المعلم (3) "عمل المدير على توظيف إمكانيات المعلمين والاستفادة منها خلال إدارته للتعليم عن بعد"، وقد أكد 66.67% من المعلمين على أن مديريهم التزموا بالقوانين ومتابعة تنفيذها أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا ما أشارت إليه المعلمة (5) "وكانت مديرتي تهتم بالتعليمات الموجهة إليها من مديرية التربية والتعليم وتعمل على متابعة تنفيذها"، وذكر ما نسبته 50% من المعلمين أن مديريهم لديهم مهارات إدارية في الإشراف على التعليم عن بعد، وهذا ما أشار إليه المعلم (3) "تابع المدير أثناء إدارته للتعليم عن بعد أداء المعلمين وحضور كل من الطلاب والمعلمين وسير البرنامج والحصص التعليمية وكان له مداخلات لأكثر من مرة خلال الحصة التعليمية"، وذكر ما نسبته 50% أيضاً من المعلمين أن مديريهم ينقصهم المهارة في إدارة التعليم عن بعد، ومما جاء في هذا الإطار ما قاله المعلم (4) "يفتقر مديري للخبرة الكافية أثناء إدارته لعملية التعليم عن بعد رغم حصوله على بعض الدورات التدريبية، ولم أشعر أن مديري يتمتع بمهارات كافية"، وهنا لا بد من بيان أن 50% من المعلمين ناقضوا أنفسهم أحياناً أخرى بذكرهم أن مديريهم ينقصهم المهارة في إدارة التواصل أثناء إدارة التعليم عن بعد، ويرى الباحث أن هذا التناقض قد يكون ناتج من عدم الرضا عن درجة التواصل أثناء التعليم عن بعد كما أشار المعلم (2) "لم يعقد المدير أي من الاجتماعات معنا عن بعد"، وعن عدم توفير الأجهزة المناسبة للتواصل من قبل مديري المدارس وهذا ما أشارت إليه المعلمتين (5) حيث قالت "وكان التواصل مع المعلمات من خلال الأجهزة الشخصية المتاحة"، وكذلك ما أشارت إليه المعلمة (6) "وكان التواصل بيننا وبين المديرية من خلال أجهزة الهاتف الشخصية"، في حين أن 33.33% من المعلمين أشاروا للمرونة في إدارة التعليم عن بعد من قبل مديريهم، وهذا ما ذكرته المعلمة (5) "وكانت مديرتي تعمل على جدولة الحصص بما يناسب أوقات المعلمات والطالبات مع ضمان عدم تضارب الحصص ببعضها البعض"، وأشار 33.33% من المعلمين أيضاً لمساهمة المديرين في ضبط الحصص التعليمية أثناء التعليم عن بعد، وقد أشار المعلم (3) "ساهم المدير في ضبط الحصص التعليمية بتواصله مع أولياء الأمور والطلاب"، وكذلك تطرق 33.33% لمواكبة التطورات التقنية من قبل مديريهم، وقد أشارت المعلمة (6) "ولكن

مديرتي أصرت على تعلم المهارات اللازمة لإدارة التعليم عن بعد، وشاركت في دورات لذلك نظمتها مديرية التربية والتعليم"، ومن المهارات التي تناولها المعلمون بنسبة 33.33% مهارة التفويض في إدارة التعليم عن بعد، كما أشار المعلم (1) "تم تكليفي من قبل المدير كمعلم تكنولوجيا بعقد دورة تدريبية مكونة من مجموعة من الحصص التي قام المدير بتفريغ المعلمين فيها من أجل هذا الغرض"، وكما ذكرت المعلمة (6) وبنسبة 16.67% نقص مهارة القدرة على الإقناع لدى مديرتها في إدارته للتعليم عن بعد، فقالت المعلمة (6) "ولكن في نفس الوقت هناك بعض المشكلات التي لم تستطع حلها كرفض بعض المعلمات عملية التعليم عن بعد"، بينما رأى المعلم (3) وبنسبة 16.67% أيضاً أن مديره تنقصه مهارة المساهمة في ضبط الحصص التعليمية، فقال المعلم (3) "ولم يستطع المدير حل بعض المشكلات التي واجهته أثناء إدارته للتعليم عن بعد خاصة بما يتعلق بحضور الطلاب والتزامهم بالحصص التعليمية"، وكذلك رأى المعلم (4) وبنسبة 16.67% أن مديره تنقصه الجدية في إدارة التعليم عن بعد، ومما أشار إليه المعلم (4) "وكنتم ألس أن مديري كان همُّه الخلاص من المهمة الملقة عليه من قبل التربية ورفع مجريات الحصص للتربية لإثبات أنه يقوم بواجبه بغض النظر عن الجوهر، ولمست أن مديري يتعامل مع إدارته للتعليم عن بعد بأنها فترة وواجب مرحلي لن يتكرر".

ويرى الباحث أن وضع المعلمين الامتحانات عن بعد كأولوية، هو أمر طبيعي خاصة أن فترة التعليم عن بعد خلال جائحة (COVID-19) لم يتم عقد أي امتحانات مما انعكس على جدية الطلبة بالتعامل مع العملية التعليمية بشكل عام، وكذلك تدني نسب الحضور والاهتمام بالمادة التعليمية المشروحة، وهذا ما أثار حفيظة الباحث خاصة أن 42.9% من عينة الاستبانة أجابوا وبدرجة عالية أنه يسهل على مدير المدرسة التحقق من صحة الاختبارات وتحليلها أثناء إدارته للتعليم عن بعد مع أنه لم يتم عقد أي امتحان في أي مدرسة حسب البيانات الواردة من المقابلة مع المعلمين الستة.

ولدواعي حداثة هذا النظام الإداري ولاعتقاد بعض المديرين أنها فترة زمنية سرعان ما تنتضي كما أشار بعض المعلمين الذين أجريت معهم المقابلات، لا بد من تنفيذ هذا التوجه لديهم وترسيخ مفهوم إدارة الأزمات بالنمط الإداري المناسب والتعامل مع هذا النمط على محمل الجد دون تراخي.

وفي حين أن من أهداف الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين، فقد استنبط الباحث من استجابات المعلمين والتي أشار إلى جزء منها فيما سبق وموجودة بالتفصيل في الملحق (و) تحليل المحتوى لإجابات المبحوثين، أهمية توافر المهارات الآتية لدى المديرين:

- مهارة إدارة الامتحانات عن بعد وتحليلها.
- مهارات إدارة التواصل في التعليم عن بعد.
- ضرورة توافر مهارة استثمار التطبيقات المتاحة في إدارة التعليم عن بعد.
- استثمار مهارات المعلمين أثناء إدارة التعليم عن بعد.
- الالتزام بالقوانين ومتابعة تنفيذها أثناء إدارة التعليم عن بعد.
- مهارات إدارية في الإشراف على التعليم عن بعد.
- مهارة في إدارة التعليم عن بعد.
- المرونة في إدارة التعليم عن بعد.
- المساهمة في ضبط الحصص التعليمية أثناء التعليم عن بعد.
- مواكبة التطورات التقنية من قبل المديرين في إدارة التعليم عن بعد.
- مهارات التفويض في إدارة التعليم عن بعد.
- تطوير مهارة القدرة على الإقناع.
- مهارة ضبط الحصص التعليمية بالتعاون مع المعلمين.

- الجدية في إدارة التعليم عن بعد.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل استثمر مدير مدرستك البنية التحتية التقنية المتاحة بين يديه في إدارة

التعليم عن بعد؟

لأنَّ البنية التقنية هي الأساس في عملية إدارة التعليم عن بعد في عصرنا الحالي فبدونها لا يكون هناك عملية إدارة تعليم عن بعد ولا تعليم عن بعد حتى؛ ولذا خصص الباحث السؤال الثاني لتناول البنية التقنية.

وقد أظهرت إجابات المبحوثين لهذا السؤال، إلى أنَّ المديرين قدموا الدعم الفني اللازم للمعلمين بنسبة 66.67%، كما ذكر المعلم (1) "تابع المدير المشكلات التقنية بالتعاون مع الجهات المختصة في المديرية ضمن اللازم، عمل المدير على صيانة الأجهزة بشكل دوري من ناحية البرامج وفي حالة عدم القدرة على صيانتها من قبلي كمعلم تكنولوجيا كان المدير يبحث عن البديل"، وكذلك بأن 50% من المديرين استثمروا الأجهزة التقنية المتاحة بين أيديهم، وقد أكد على ذلك المعلم (3) "وعمل المدير على تفعيل كل ما يتاح له من تطبيقات تقنية وتوظيفها في عملية التواصل مع المعلمين"، وأن 50% منهم أيضاً عملوا على توفير أجهزة تقنية للمعلمين، ومن الرؤى الداعمة لذلك ما قاله المعلم (2) "كان المدير حريص على توفير المعدات التقنية للمعلمين"، وأنَّ 33.33% من المديرين كان لديهم قلة اهتمام بتقديم الدعم الفني اللازم للمعلمين، ووفق تلك الرؤية قالت المعلمة (5) "كنت كمعلمة أواجه مشاكل تقنية أتوجه لمعلمة التكنولوجيا دون الرجوع للمديرة"، وأنَّ 33.33% من المديرين كذلك لم يوفرُوا أجهزة تقنية للمعلمين، وفي ضوء ذلك تشير المعلمة (5) "لم تستثمر مديرتي البنية التقنية ولم تسع لتوفير أجهزة من الجهات ذات الاختصاص أو المجتمع المحلي أو من ميزانية المدرسة حسب علمي، وبالتالي فإنَّ عدم توفر أجهزة للمعلمات يصعب عليَّ الحكم أنَّها تابعت صيانتها لعدم وجودها أصلاً"، وتشير المعلمة (5) وبنسبة 16.67% أنَّ مديرتها لم تستثمر الأجهزة التقنية المتاحة، وهذا ما قالته المعلمة (5) "مع أنَّ المديرة فتحت أبواب مختبر الحاسوب أمام المعلمات لإستخدامه، ولكن لا أذكر أنَّ أيَّ من المعلمات استخدمته أثناء التعليم عن بعد".

ولذا يرى الباحث ضرورة العمل على توفير بنية تقنية مناسبة لإدارة التعليم عن بعد، وكذلك توفير فريق دعم فني، وتوفير البرمجيات اللازمة، لضمان سير وإدارة التعليم عن بعد في حال اللجوء إليها لأي سبب كان وعدم انتظار اللجوء لإدارة التعليم عن بعد من ثم البدء بعملية إعداد البنية التقنية لها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما مدى رضاك عن إدارة مدير مدرستك أثناء عملية التعليم عن بعد؟

يلاحظ من إجابات المبحوثين على هذا السؤال وجود العديد من القضايا التي صنعت نوعاً من الرضا لدى المعلمين عن أداء مديريهم أثناء إدارتهم للتعليم عن بعد، كاهتمام المديرين بالبعد الإنساني في تعاملهم مع المعلمين، وهذا ما أشار إليه المعلم (2) "تعامل معي المدير بإنسانية من خلال مراعاة الظروف الطارئة التي قد تحصل معي شريطة تعويض ما فاتني من حصص في وقت لاحق"، وتقويض الصلاحيات للمعلمين، ورضا المعلمين عن إدارة التعليم عن بعد مع الميل للإدارة التقليدية وهذا ما أكدّه المعلم (4) حيث قال "أنا كمعلم أفضل أن يتابعني المدير وجاهياً أفضل من متابعتي عن بعد وخاصة أن تقييم مديري لي وجاهياً يكون أكثر مصداقية وأشعر بالراحة أكثر أثناء متابعته لي وجاهياً".

مع أن بعض المعلمين قلّت مبادراتهم أثناء إدارة التعليم عن بعد وجاءت إجابات المبحوثين متوافقة في هذا المجال مع نتائج الاستبانة إلى حدٍ كبير، وفي ضوء ذلك قال المعلم (3)

"أما بالنسبة لمبادرتي أثناء التعليم عن بعد فقد قلّت نسبة للتعليم الوجاهي".

ويرى الباحث أن رضا المعلمين عن إدارة التعليم عن بعد جاء بدرجة عالية من عدم وجود قوانين بيروقراطية من قبل وزارة التربية والتعليم أجبرت المديرين على التعامل بها مع معلمهم أثناء الجائحة، بالإضافة إلى ذلك فقد عمدت وزارة التربية والتعليم إلى جعل نظام التعليم عن بعد ككل مرناً يلائم ظروف الجائحة من كل جوانبها، وهذا ما يدفع الباحث لإثارة موضوع تبني وزارة التربية والتعليم لنظام الإدارة اللامركزية في مدارسها.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: وضع أثر ممارسة مدير مدرستك لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز؟

يؤمن المعلمون الذين تمت مقابلتهم، أنَّ المديرين كان لديهم دافعية إنجاز عالية في بداية التعليم عن بعد من باب اكتشاف هذا النمط الإداري الجديد، وهذا ما أشار إليه المعلم (4) "كان يتمتع مديري بإصرار لمواجهة المشاكل، كان ينجز المهام الموكلة إليه أثناء إدارته للتعليم عن بعد"، أما بعد مرور فترة من الزمن وبدء ظهور عدم جدية الطلاب وأولياء أمورهم، وتغيب نسبة كبيرة من الطلاب عن حصصهم، وضعف البنية التحتية، قلت دافعية المديرين للإنجاز بشكل كبير، ومن مؤشرات ذلك ما قاله المعلم (3) "ولكن بعد مرور فترة زمنية أصبح يقل حُبُّ وتعلق مدير المدرسة بهذا النمط".

ويرى الباحث بما أنَّ إدارة التعليم عن بعد تعتمد وبالدرجة الأولى على التكنولوجيا فإن دافعية الإنجاز لدى المديرين تعتمد على تقبل المديرين للتكنولوجيا والتطور التكنولوجي.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل ترى أنَّ مدير مدرستك أدار عملية التعليم عن بعد بالشكل المناسب أم أنه فضل طريقة الإدارة التقليدية؟

لقد أعاد الباحث صياغة السؤال الخامس وطرحه على المعلمين الذين أجرى معهم المقابلات بعد أن أظهرت نتائج الإجابة في الاستبانة على الفقرة الخامسة والتي تنص على الآتي: "يميل مدير المدرسة إلى استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة على حساب إدارة التعليم عن بعد" درجة الاستجابة والنسبة المئوية كما هو مبين في الجدول (10) أدناه، بينما أظهرت إجابات المبحوثين على هذا السؤال في المقابلة أنَّ 100% من المعلمين الذين تم إجراء المقابلات معهم يقرون بأنَّ مديريهم يميلون إلى الإدارة التقليدية على حساب إدارة التعليم عن بعد الملحق (و)، بينما فضل 16.67% من المعلمين إدارة مديريهم لإدارة التعليم عن بعد على الإدارة التقليدية وذلك لسبب يثير الانتباه والجدل فكما أشارت المعلمة (5): "لمست أثناء إدارة مديرتي لعملية

التعليم عن بعد أنّ إدارتها أفضل من التعليم الوجاهي وذلك لعدم مقدرتها في إدارة التعليم الوجاهي على ضبط المدرسة من حيث مشاكل الطالبات وأحياناً المشاكل بين المعلمات".

جدول 10

الدرجة والنسبة المئوية لاستجابة عينة الاستبانة على الفقرة الخامسة من المجال الرابع.

الرقم	الدرجة	النسبة المئوية %
1	عالية جداً	6.8
2	عالية	29.8
3	متوسطة	45
4	قليلة	15.7
5	قليلة جداً	2.6

ومن هنا يستنتج الباحث أنّ إجابة المعلمين على هذه الفقرة في الاستبانة جاءت بهذه الدرجة والنسبة المئوية قد يكون بسبب أن المقابلات تم إجراؤها وجاهياً وبالتالي أخذت ردوداً ذات مصداقية أكثر، وحتى المبحوثين الذين فضلوا إدارة التعليم عن بعد ففضلوها من باب أن مديريهم كانوا من المديرين الذين لا يجيدون أداء دورهم الإداري وجاهياً بالأصل وليس بالضرورة أنّ أدائهم كان أفضل أثناء التعليم عن بعد.

محددات الدراسة

واجهت الباحث بعض المحددات أثناء إعداده لهذه الدراسة، ومن هذه المحددات ما يلي:

1. كان لجائحة (COVID-19) الأثر الأكبر في عدم قدرة الباحث الوصول إلى المدارس ومقابلة المعلمين والمعلمات بشكل وجاهي وذلك بسبب الإجراءات الوقائية المتبعة من قبل وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.

2. عدم تحديث بيانات التواصل بين مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس ومديري المدارس الثانوية فيها، كانت سبباً في تأخر الباحث في جمع بيانات الاستبانة.

3. عدم جدية بعض المعلمين في التعاطي مع استبانة الباحث والرد عليها كان له أثر في تأخير إنجاز الباحث لدراسته.

استنتاجات الدراسة

في يومنا هذا وبعد مرور الإدارة المدرسية بتجربة إدارة التعليم عن بعد خلال جائحة (COVID-19)، أصبح رفع مستوى كل من ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز خياراً لا مفر منه في مدارسهم.

وعلى المدى البعيد يعد الرقي بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بدافعية الإنجاز لديهم، مسؤولية مهمة تقع على عاتق كل قائد تربوي من خلال تطوير مهارات إدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس، وإدارتهم للبنية التحتية للتعليم عن بعد في مدارسهم، واتخاذ زمام المبادرة لضمان التكيف مع الظروف المعقدة فوراً إذا ما تم اللجوء لإدارة التعليم عن بعد، ويجب على القائمين على الإدارة المدرسية رفع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التعليم عن بعد، وزيادة دافعية الإنجاز لديهم باستمرار من أجل ضمان فعاليتها.

وتظهر النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز بشكل عام كانت مرتفعة، مما يؤكد أن المدير الناجح في عملية إدارة التعليم عن بعد هو المدير الذي يتمتع بالمهارات التقنية، والدافعية للإنجاز التي تمكنه من إدارة وتوظيف البنية التحتية التقنية المتاحة بين يديه في التعليم عن بعد.

ومع التطور التقني المتسارع، يبقى لازماً على القيادة التربوية في فلسطين تحسين مستوى ممارسة مديري المدارس ودفاعيتهم للإنجاز بشكل مستمر، واتباع هذه الدراسة بدراسات أخرى ذات صلة بموضوع دراسة الباحث، وأخيراً، لا بد من إجراء دراسات مماثلة في المحافظات الأخرى في فلسطين من أجل التمكن من الادعاء أنَّ مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دفاعيتهم للإنجاز في فلسطين بشكل عام مرتفعة.

التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة ومناقشتها، يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل من خلال الدورات والبرامج التدريبية على زيادة الوعي التكنولوجي لدى المديرين لم لذلك من دور هام في إتقان عملية إدارة التعليم عن بعد.
2. العمل على تطوير إدارة المحتوى الإلكتروني في مختلف المضامين التعليمية التي يمكن تقديمها عن طريق البرامج التلفزيونية، والمنصات عبر الإنترنت.
3. الاستفادة من تجارب الدول الرائدة فيما يخص إدارة التعليم عن بعد.
4. عمل دراسات ذات صلة بموضوع الموازنة بين الأنماط الإدارية وخاصة أن ميل المديرين للأنماط التقليدية جاء بدرجة متوسطة في الاستبانة وهو المجال الوحيد في هذه الدراسة الذي جاء بهذه الدرجة، وجاء بدرجة مرتفعة جداً في مجال المقابلة.

قائمة الاختصارات والرموز

Abbreviations	Meaning	المعنى
COVID-19	Corona Virus Disease	مرض فيروس كورونا
eSchool	Palestinian eSchool Portal	بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي
LMS	Learning Management Systems	أنظمة إدارة التعليم
MERS-CoV	Middle East respiratory syndrome coronavirus	متلازمة الشرق الأوسط التنفسية
MIT Open Course Ware	Massachusetts Institute of Technology Open Course Ware	معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مبادرة المقررات المفتوحة
nCoV	: New Coronavirus	فيروس كورونا المستجد
SARS-CoV	Severe acute respiratory syndrome- coronavirus	ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم

المصادر والمراجع

- [1] أبو القاسم، سالم مفتاح سالم، و فرة، محيي الدين محمد. (2021). التعليم عن بعد وتطبيقاته: الفرص والتحديات. مجلة القلعة: جامعة المرقب - كلية الآداب والعلوم بمسلاته، ع16، 127-143. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1158683> بتاريخ 2021/2/2
- [2] أبو دنيا، نادية عبده عواض، و مكى، دينا سمير سيد علي. (2021). الرضا عن أساليب التقييم الجامعي وأهداف ونواتج التعلم في ظل التعليم عن بعد لدى أعضاء هيئة التدريس وطلابهم في ضوء بعض المتغيرات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع21، 245-281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1158936> بتاريخ 2021/12/5
- [3] الإدريسي، ربيعة العمراني. (2021). العربية والتعليم عن بعد: تجربتنا في تدريس النحو العربي زمن الجائحة. في مودالا: متابعة الدولية. المؤتمر الدولي للغة العربية وآدابها وتعليمها. مج(1)، ع(1)، ص 1596-1616. كلية اللغة العربية، جامعة القاضي عياض، مراكش، المغرب.
- [4] بارعيده، إيمان سالم أحمد، والزهراني، أمل أحمد عبدالله. (2021). قياس مستوى دافعية الإنجاز في نظام التعليم عن بعد لدى طالبات التعليم الثانوي بمدينة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع21، 1-24. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1158730> بتاريخ 2021/11/12
- [5] بسيوني، سوزان صدقة، والحاجي، رحمة أحمد. (2019). أنماط التعلق الوجداني وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج66، 976-1008. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/990145> بتاريخ 2021/6/1

- [6] بنت عبدالله بن صالح الجردان، ساره، وبنت عبدالله المنقاش، ساره. (2017). درجة توفر مواصفات المدير الإلكتروني لدى مديرات ومساعدات مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض من وجهة نظر موظفاتهن. *مجلة كلية التربية. بنها* 28 (109 يناير ج 2)، 539-592. مسترجع من doi: 10.21608/0053178 بتاريخ 2021/7/1
- [7] جابر، ريما وصالحه، سهيل ودويكات، هشام (2020). مستوى اتجاهات الطلبة نحو تعلم الرياضيات عن بعد في محافظة طولكرم (أزمة كورونا: حالة دراسية). *مجلة جامعة فلسطين للدراسات والأبحاث*، 10(3)، 76-97.
- [8] الجسار، عاطف فليح منيزل (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*، 3(28)، 1-12.
- [9] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017). *التجمعات السكانية في محافظة القدس حسب نوع التجمع، وتقديرات أعداد السكان، دولة فلسطين*.
- [10] الخروصي، زيد بن خميس بن علي، بن إبراهيم، محمد برهان، والدباء، عبدالمجيد محمد عبدالوهاب. (2021). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي والظاهرة في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج5، ع26، 1-26*. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173557> بتاريخ 2021/11/12
- [11] الخريشا، رائدة سالم طخشون. (2021). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج5، ع6، 19-38*. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152461> بتاريخ 2021/9/8

[12] الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022، النسخة المطورة للاستراتيجية القطاعية الثالثة للتعليم. (2017). وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

[13] خليفة، عبد اللطيف. (2000). *الدافعية للإنجاز*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

[14] الخيري، محمد نوح، والخيري، طلال بن عقيل بن عطاس. (2021). التعليم عن بعد في المملكة

العربية السعودية والمملكة المتحدة: دراسة مقارنة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي*

للبحوث غزة، مج5، ع29، 128-143. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1174951> بتاريخ 2021/12/11

[15] الدوسري، هادي سالم. (2020). اتجاهات مدرء المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو الإدارة

الإلكترونية بعد تجربة جائحة كورونا Covid 19. *مجلة الطفولة والتربية*، مج12، ع43، 429 -

453. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129951>

[16] الربيع، بوجلال. (2019). التعليم عن بعد من الإتصال بالمراسلة إلى التعليم الإلكتروني. *مجلة*

المقري للدراسات اللغوية النظرية والتطبيقية: جامعة المسيلة- مخبر اللسانيات النظرية والتطبيقية،

مج(5)، ص: 92-101.

[17] زايد، محمد. (2020). أهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي فيروس كورونا. *مجلة الاجتهاد*

للداسات القانونية والاقتصادية: المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك لتانمغست

- *معهد الحقوق والعلوم السياسية*، مج9، ع4، 488-511. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1102380> بتاريخ 2021/4/5

[18] سالم، ماجد خليل. (2021). واقع استخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس

الأساسية بمديرية ديرعلا- الأردن في ظل جائحة كورونا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز*

القومي للبحوث غزة، مج5، ع44، 26-49. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1195144> بتاريخ 2022/1/20

[19] السقا، امتثال أحمد محمد. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، ع20، 307 - 391. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1024242>

بتاريخ 2021/5/5

[20] صمير، مزيد بنيه محمد. (2015). الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية: المفهوم - الأهمية - الأهداف - المعوقات. *مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا*، ع24، 413-433. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/935997> بتاريخ

2021/9/9

[21] الضمور، رويدة (2020). المعوقات المادية والإدارية لاستخدام المعلمات بمرحلة التعليم الأساسية والثانوية في محافظة الكرك للتعليم الإلكتروني من وجهة نظرهن. *المركز القومي للبحوث غزة*، 4(3)، ص 40 - 55.

[22] طوطح، هنادي، وعبدالعال، سعاد. (2021). تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس الشريف. *مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح*، ع56، 223 - 254. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1151179> بتاريخ 2021/10/26

[23] عبد المجيد، أمنيات وصالح، أشرف والماضي، هيفاء وقاسم، هبة (2019). *الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2018/2019م*. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

[24] العظامات، فاتح موسى نمر. (2021). درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن للإدارة الإلكترونية في التعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية: جامعة تشرين*، مج43، ع1،

509-528. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187946> بتاريخ

2022/1/1

[25] العناسوة، محمد أحمد، والشقران، رامي بن ابراهيم بن عبدالرحمن. (2021). درجة تطبيق اللامركزية

الإدارية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز من وجهة

نظر مديري المدارس. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية:

جامعة عمان العربية - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج5، ع1 ، 278-301. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1156255> بتاريخ 2022/2/1

[26] العودة، أحمد عبدالعزيز. (2021). معوقات إدارة التعليم الإلكتروني بمحافظة الإحساء بالمملكة

العربية السعودية في ظل جائحة كورونا. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(5)، 474-506.

[27] عوف، منى السيد عبدالحميد، وهلال، عبير أنور أحمد. (2020). الوعي بتطبيق الإدارة الإلكترونية

وعلاقتها بدافعية الإنجاز الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مجلة البحوث

في مجالات التربية النوعية: جامعة المنيا - كلية التربية النوعية، ع26، 583-624. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1108774> بتاريخ 2021/8/9

[28] الغريب، طارق خالد مرزوق، الصويلح، بدر غنام، والمهييري، عبدالله سلطان. (2020). الأنماط

القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها

بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع186، ج1، 227-

277. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1085501> بتاريخ

2021/5/6

[29] غلام، محمد عبد كاظم. (2018). دافعية الإنجاز لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم

في ضوء نظرية ماكلياند. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم

التربوية، ع29، 353-365. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/935130> بتاريخ 2021/9/7

[30] القحطاني، منيرة (2021). ضرورة التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني، إثراء المعرفة للبحوث والمؤتمرات، 428-444.

[31] القرعان، أحمد وحراشنة، إبراهيم. (2007). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الإسرء.

[32] القطان، وحيد عبدالله علي، والدوسري، جمال عبدالهادي. (2021). اتجاهات الإدارة المدرسية نحو

توظيف التعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة

الفروانية بدولة الكويت. *الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية*، س20، ع160، 297-

334. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1170479> بتاريخ

2021/8/8

[33] القنى، عبدالباسط. (2020). دافعية التعلم ودافعية الإنجاز: مفهوم وأساسيات. *مجلة الباحث في*

العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مج12، ع2، 193-204. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1061734> بتاريخ 2021/10/10

[34] مخامرة، محسن. (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني.

[35] مزغيش، ابتسام. (2018). مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة

التعليم الثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - الجزائر.

[36] مطر، أسماء إبراهيم محمد. (2013). دافعية الإنجاز. المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم ..

وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي: الجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون وكلية التربية ببها،

مج3، 1401-1421. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/688090>

بتاريخ 2021/8/7

[37] النجم، قاسم محمد. (2019). التعليم عن بعد وتحديات المستقبل. *مجلة البحوث الإسلامية:*

عبدالفتاح محمود إدريس، س5، ع41، 131-160 مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1007065> بتاريخ 2021/10/13

[38] وطفة، علي أسعد (2021). إشكاليات التعليم الإلكتروني وتحدياته في ضوء جائحة كورونا، قراءة
سوسيولوجية في جذليات التفاعل والتأثير، جامعة الكويت- كلية التربية، سلسلة إصدارات
الإستكتاب، ع(7)، جامعة الكويت -2021م.

[39] اليوسف، رامى محمود. (2018). الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية
في ضوء عدد من المتغيرات. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي،
مج45، ع2، 360-374. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/910513> بتاريخ 2021/9/2

[40] اليونسكو (2020). التعليم عن بعد مفهومه، أدواته واستراتيجياته: دليل لصانعي السياسات في
التعليم الأكاديمي والمهني والتقني، 2020.

- [1] Akram, M., & Muhammad Khan, A. (2020). Exploring e-Leadership of principals: Increasing school effectiveness by learning management system. *Journal of Education & Social Sciences*, 8(1), 15-30.
- [2] Barabash, O., Musienko, A., Hohoniants, S., Laptiev, O., Salash, O., Rudenko, Y., & Klochko, A. (2021). Comprehensive Methods of Evaluation of Efficiency of Distance Learning System Functioning. *International Journal of Computer Network & Information Security*, 13(1).
- [3] Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. (2021). 'People miss people': A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375-392.
- [4] Carson, S. (2009). CONTEXT AND CATALYST. *Open Learning*, 24(1), 23-29.
- [5] Creswell, J. W., & Creswell, J.D. (2017). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- [6] Ermenc, K. S., Kalin, J., & Mažgon, J. (2021). How to Run an Empty School: The Experience of Slovenian School Heads During the COVID-19 Pandemic? *Sage Open*, 11(3), 21582440211032154.
- [7] Falana, O. J., Ebo, I. O., & Odom, I. S. (2021). Se-LMS: Secured E-Learning Management Systems For Smart School. *International Journal of Software Engineering and Computer Systems*, 7(1), 36–46.
- [8] Francesca, Pinna (2021). Strengthening Education Management Information Systems (EMIS) and Data for Increased Resilience to Crisis. *UNESCO and NORCAP*.
- [9] Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic Called New Normal Leadership. *Online Submission*, 4(10), 15-19.

- [10] Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction among Academic Staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285-291.
- [11] Khanal, P., Bento, F., & Tagliabue, M. (2021). A Scoping Review of Organizational Responses to the COVID-19 Pandemic in Schools: A Complex Systems Perspective. *Education Sciences*, 11(3), 115.
- [12] Kılıç, M. E. (2021). What are the expectations of primary school teachers from instructional leaders during the distance education period. *Athens Journal of Education*.
- [13] Nurdiansyah, Y. (2021). The Role of Indonesian School Principals' Leading Distance Learning During Covid-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526, 374-378. DOI:
- [14] Thahir, M., Komariah, A., Asri, K. H., Widiawati, W., & Sunanengsih, C. (2021, February). The Leadership Capacity of the Principal in Improving the Quality of Learning During the Covid-19 Pandemic. In *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 160-165). Atlantis Press.
- [15] Thornton, K. (2021). Leading through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 393-409.

الملاحق

الملحق أ

كتاب الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف من كلية الدراسات العليا

**An-Najah
National University**
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



**جامعة
النجاح الوطنية**
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ: 2021/11/11

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (412) المنعقدة بتاريخ 2021/11/10، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب/ة محمد عدنان إبراهيم شماسنه، رقم التسجيل 11851054، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للانجاز من وجهة نظر المعلمين

**The Level of Practicing Distance Education Management by Principals in
Secondary Governmental Schools of Jerusalem Suburbs and its Relation to
Impulse their Achievements from Teachers' Perspective**

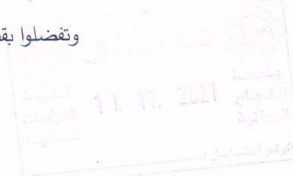
بإشراف: د. علي زهدي

ملاحظة: لاعتماد الأطروحة وتسجيلها على الفصل الاول 2022/2021.

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا
أ.د. وليد صويلح



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

: عميد القبول والتسجيل المحترم

: مشرف الطالب

جامعة النجاح الوطنية من أفضل 500 جامعة على مستوى العالم في تصنيف التايمز البريطاني 2022

فلسطين، نابلس، ص.ب 70707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) * فاكس: 2342907 (09) (972)

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق ب

قائمة أسماء لجنة التحكيم

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي	مكان عمله
1	أمجد شحادة	دكتوراة	جامعة بيرزيت
2	بلال أبو عيدة	دكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
3	جعفر أبو صاع	دكتوراة	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
4	حسن تيم	دكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
5	رائد فريحات	دكتوراة	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
6	سهيل صالحة	دكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
7	صلاح ياسين	دكتوراة	جامعة النجاح الوطنية
8	معتصم مصلح	دكتوراة	جامعة القدس المفتوحة
9	يوسف سمارة	دكتوراة	جامعة القدس المفتوحة

الملحق ج

كتاب تسهيل مهمة الباحث من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم



الرقم: و ت / ١٤ / ٢٥
التاريخ: 01/11/2022م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة باحثية"

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"محمد عدنان ابراهيم شماسنة"

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى

دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبانات على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لطروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين
السادة مدراء عامين التربية والتعليم المحترمين
د. علي زهدي المحترم المشرف الرئيس على الدراسة - بريد الكتروني - zuhdi4@najah.edu

الملحق د

الاستبانة للميدان بعد التحكيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حاضرة المعلم/ة تحية طيبة وبعد:

معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية الأعزاء في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس، بعد التحايا الطيبات، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة بدراسة يقوم الباحث بإجرائها تحت عنوان "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين". مع العلم أن الاستبانة أداة مساعدة في هذه الدراسة وتهدف إلى جمع بيانات لتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، راجياً التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لقراءة فقرات الاستبانة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة، لما لذلك من دور في تحقيق الأهداف المرجوة للدراسة، وللعلم فإن البيانات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية وستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن التعاون

الباحث

محمد عدنان شماسنة

القسم الأول: معلومات أولية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة مما يلي بما يناسبها:

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا

القسم الثاني: مجالات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً أمام العبارات الآتية:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين					
1	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة في إدارة التعليم عن بعد.				
2	يمتلك مدير المدرسة ثقافة تنظيمية موجهة نحو إدارة التعليم عن بعد.				
3	يمتلك مدير المدرسة مهارة للحد من المشكلات الإدارية قبل حدوثها أثناء إدارة التعليم عن بعد.				
4	يمتلك مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد مهارة عالية من جذب والاستفادة من المعلمين ذوي الكفاءة للإفادة منهم.				

5	يمتلك مدير المدرسة مهارة في توظيف (eSchool) أثناء إدارته للتعليم عن بعد.						
6	يهتم مدير المدرسة أثناء إدارة التعليم عن بعد بالتعليمات الموجهة إليه من قبل مديرية التربية والتعليم ويعمل على متابعتها.						
7	يمتلك مدير المدرسة المهارة على عقد اجتماعات عن بعد مع المعلمين.						
8	يسهل على مدير المدرسة التحقق من صحة الاختبارات وتحليلها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.						
الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
المجال الثاني: مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد							
1	يوفر مدير المدرسة المعدات التقنية وملحقاتها لإدارة التعليم عن بعد.						
2	يوفر مدير المدرسة المعدات التقنية اللازمة للتواصل مع المعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد.						
3	يعمل مدير المدرسة على حل المشاكل التقنية التي تواجه المعلمين حال حدوثها أثناء التعليم عن بعد.						
4	يتابع مدير المدرسة صيانة وتحديث الأجهزة وبرامجها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.						
الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
المجال الثالث: رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد							
1	يهتم مدير المدرسة بالبعد الإنساني بتعامله مع المعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد.						
2	يشعر المعلمون بالسعادة في التعامل مع مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد.						

3	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد.					
4	يبادر المعلمون بمساعدة مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد.					
5	يفضل المعلمون متابعة مدير المدرسة لدوامهم عن بعد.					
الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً	
المجال الرابع: أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين						
1	توفر إدارة التعليم عن بعد الوقت مما تزيد من دافعية مدير المدرسة للإنجاز.					
2	توفر إدارة التعليم عن بعد الجهد مما تزيد من دافعية الإنجاز لدى مدير المدرسة.					
3	يشعر المعلمون بإصرار مدير المدرسة أثناء إدارته التعليم عن بعد لإنجاز أعماله رغم التحديات التي تواجهه.					
4	ينجز مدير المدرسة معظم الأعمال في وقتها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.					
5	يميل مدير المدرسة إلى استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة على حساب إدارة التعليم عن بعد.					
6	يقضي مدير المدرسة الوقت في التفكير في كيفية تطوير مسيرته المهنية أو كيفية إنجاز عمله بشكل أفضل على المدى الطويل أثناء إدارته للتعليم عن بعد.					
7	يزداد حب وتعلق مدير المدرسة بوظيفته كلما زادت خبرته في إدارة التعليم عن بعد.					

شاكرًا لكم حسن التعاون

الملحق هـ

اسئلة المقابلة بعد التحكيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حاضرة المعلم/ة تحية طيبة وبعد:

معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية الأعزاء في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس، بعد التحايا الطيبات، يسعدني أن التقى بكم لإجراء هذه المقابلة الخاصة بدراسة يقوم الباحث بإجرائها تحت عنوان "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين". مع العلم أن المقابلة أداة ثانية مساعدة في هذه الدراسة وتهدف إلى جمع بيانات لتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعتهم للإنجاز من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، راجياً التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لإجراء هذه المقابلة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة، لما لذلك من دور في تحقيق الأهداف المرجوة للدراسة، وللعلم فإن البيانات التي ستقدمونها خلال هذه المقابلة سيتم التعامل معها بسرية وستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرأ لكم حسن التعاون

الباحث

محمد عدنان شماسنة

اسئلة المقابلة بصورتها النهائية

السؤال الأول: هل تميز مدير مدرستك أثناء إدارته للتعليم عن بعد بمهارات معينة؟

السؤال الثاني: هل استثمر مدير مدرستك البنية التحتية التقنية المتاحة بين يديه في إدارة التعليم عن بعد؟

السؤال الثالث: ما مدى رضاك عن إدارة مدير مدرستك أثناء عملية التعليم عن بعد؟

السؤال الرابع: وضح أثر ممارسة مدير مدرستك لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز؟

السؤال الخامس: هل ترى بأن مدير مدرستك أدار عملية التعليم عن بعد بالشكل المناسب أم أنه فضل طريقة

الإدارة التقليدية؟

الملحق و

تحليل المحتوى لإجابات المبحوثين

السؤال الأول: هل تميز مدير مدرستك أثناء إدارته للتعليم عن بعد بمهارات معينة؟

جدول: إجابات المبحوثين للسؤال الأول الذي يعرض إذا ما كان يتمتع مدير المدرسة بمهارات معينة يتميز بها أثناء إدارته للتعليم عن بعد من عدمها.

الرقم	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
1	نقص المهارة في متابعة الامتحانات عن بعد وتحليلها	6	100
2	مهارات إدارة التواصل في التعليم عن بعد	6	100
3	نقص مهارة استثمار التطبيقات المتاحة في إدارة التعليم عن بعد	5	83.33
4	استثمار مهارات المعلمين أثناء إدارة التعليم عن بعد	4	66.67
5	الالتزام بالقوانين ومتابعة تنفيذها أثناء إدارة التعليم عن بعد	4	66.67
6	مهارات إدارية في الإشراف على التعليم عن بعد	3	50.00
7	نقص المهارة في إدارة التعليم عن بعد	3	50.00
8	نقص مهارات التواصل أثناء إدارة التعليم عن بعد	3	50.00
9	المرونة في إدارة التعليم عن بعد	2	33.33
10	المساهمة في ضبط الحصص التعليمية أثناء التعليم عن بعد	2	33.33
11	مواكبة التطورات التقنية	2	33.33
12	مهارات التفويض في إدارة التعليم عن بعد	2	33.33
13	نقص مهارة القدرة على الإقناع	1	16.67
14	نقص مهارة ضبط الحصص التعليمية	1	16.67
15	نقص الجدية في إدارة التعليم عن بعد	1	16.67

عند سؤال المعلمين عن إذا ما كان يتميز مدير مدرستك أثناء إدارته للتعليم عن بعد بمهارات معينة، فقد أجمع في المرتبة الأولى كما نلاحظ في الجدول أعلاه 100% منهم على نقص المهارة في متابعة الامتحانات عن بعد وتحليلها، وكما أشار المعلم (1) لم يتم عقد أو اعتماد الامتحانات عن بعد وبالتالي فإن مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد لم يتحقق من صحة الاختبارات ولم يحللها" وأجاب المعلم (2) "أما بالنسبة للاختبارات فلم يكن سهلاً على مديري التحقق من صحة الاختبارات وتحليلها أثناء إدارته للتعليم عن بعد وذلك لما استغرقه المعلمون من وقت في تعلمهم للمهارات اللازمة للقيام بالدور المنوط على عاتقهم في عملية التعليم عن بعد وإغفالهم للامتحانات عن بعد" وقال أيضا المعلم (3) "يعزى سبب عدم متابعة الاختبارات أو تحليلها لعدم إجراءاتها أصلاً خلال فترة إدارته للتعليم عن بعد" وأضاف المعلم (4) "لم يتابع المدير الامتحانات عن بعد وذلك لعدم حصولها أصلاً" وذكرت المعلمة (5) "أما بالنسبة لمتابعة الاختبارات عن بعد فإننا لم نجر امتحانات لتقوم المديرية بمتابعتها أصلاً" وأجابت المعلمة (6) "ولم تتابع الاختبارات عن بعد وذلك لعدم عقدها أصلاً".

وأهتم أغلب المقابلين إلى التطرق لمستوى مهارات إدارة التواصل في التعليم عن بعد، فكما نلاحظ في الجدول أعلاه أن 100% منهم رأى أن مديريهم لديهم مهارات إدارة التواصل في التعليم عن بعد، فقال المعلم (1) "تمتع مديري بمهارات تواصل مناسبة مع المعلمين والطلاب، وتم عقد اجتماعات من قبل المدير عن بعد، وكان التواصل تقريباً بشكل يومي بين المدير والمعلمين" وكما قال المعلم (2) "واتصل معنا عن طريق تطبيق الواتس أب بصورة شبه فاعلة" وأفاد المعلم (3) "عقد المدير اجتماعات عن بعد مع المعلمين ومع مجلس أولياء الأمور، وعمل المدير على تفعيل كل ما يتاح له من تطبيقات تقنية وتوظيفها في عملية التواصل مع المعلمين" فيما يضيف المعلم (4) "عقد مديري معنا كمعلمين اجتماعات عن بعد" وأضافت المعلمة (5) "وقد قامت المديرية أثناء إدارتها للتعليم عن بعد بعقد بعض الاجتماعات" وفيما تضيف المعلمة (6) "وعقدت مديرتي اجتماعات عن بعد".

ونلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ 83.33% فيما يخص نقص مهارة استثمار التطبيقات المتاحة في إدارة التعليم عن بعد، فقال المعلم (1) "وجه المدير المعلمين أكثر من مرة لضرورة توظيف برنامج (eSchool)" ويتحدث المعلم (2) "أما بخصوص توظيفه لبرنامج (eSchool) فلم يقيم المدير باستثمار كل ما يتيح برنامج (eSchool)"، وقال المعلم (4) "لم يوظف مديري تطبيق (eSchool) في إدارته بالشكل المطلوب ولم يتابع علامات الطلاب ولا غيابهم"، وقد أشارت المعلمة (5) "أما بالنسبة لتوظيف (eSchool) فإنَّ مديرتي لم تقم بتوظيفه بالشكل المطلوب" وتكمل المعلمة (6) "أما بالنسبة لبرنامج (eSchool) فإنَّ مديرتي لم توظفه بإدارتها بالشكل المناسب".

وتحدث 66.67% عن استثمار مهارات المعلمين أثناء إدارة التعليم عن بعد، فقد قال المعلم (1) "استثمر المدير المعلمين في إدارته للتعليم عن بعد نوعاً ما حسب الخبرات المتاحة لديهم"، ويتحدث المعلم (3) "عمل المدير على توظيف إمكانيات المعلمين والاستفادة منها خلال إدارته للتعليم عن بعد"، ومما جاء في هذا السياق ما قالته المعلمة (5) "مستعينة بمعلمة التكنولوجيا في المدرسة"، وكذلك ما قالته المعلمة (6) "واستطاعت مديرتي حل المشكلات التي كانت تواجهها بشكل عام بالتعاون مع المعلمات المتقبلات لفكرة التعليم عن بعد" وأضافت نفس المعلمة (6) "وكانت المديرية توظف معلمات التكنولوجيا في إدارتها للتعليم عن بعد".

وأجمع 66.67% من المعلمين أنَّ مديريهم التزموا بالقوانين ومتابعة تنفيذها أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (2):

"أما بخصوص التعميمات التي كانت تصله من مديرية التربية والتعليم فكان يعممها ولكنه لم يكن يهتم بمتابعة تنفيذها".

المعلم (4):

"كان يعمل على تعميم التعليمات الواردة من قبل التربية".

المعلمة (5):

"وكانت مديرتي تهتم بالتعليمات الموجهة إليها من مديرية التربية والتعليم وتعمل على متابعة تنفيذها".

المعلمة (6):

"بينما كانت تهتم بالتعليمات الموجهة إليها من قبل مديرية التربية وتعمل على تنفيذها نصاً حرفياً".

ويرى 50% من المعلمين المقابلين أنَّ مديريهم لديهم مهارات إدارية في الإشراف على التعليم عن بعد، وهذا

جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"والمتابعة المستمرة لسير الحصص الدراسية من خلال إشرافه ومشاركته بالحصص بشكل دوري ومستمر،

ولاحظت حضور المدير بشكل لافت خلال ساعات الدوام عن بعد".

المعلم (3):

"تابع المدير أثناء إدارته للتعليم عن بعد أداء المعلمين وحضور كل من الطلاب والمعلمين وسير البرنامج

والحصص التعليمية وكان له مداخلات لأكثر من مرة خلال الحصص التعليمية".

المعلمة (5):

"كان لمديرتي دور إشرافي متميز أثناء إدارتها للتعليم عن بعد حيث كانت تتابع مجريات الحصص".

بينما أشار 50% إلى نقص المهارة في إدارة التعليم عن بعد لدى مديريهم، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (2):

"لم يكن مديري يتمتع بمهارات كافية ولم تكن لديه رؤية واضحة بخصوص إدارته للتعليم عن بعد، وإن كانت لديه رؤية فأنا كمعلم لم ألمس ذلك عنده، ولم يكن يتمتع بثقافة تنظيمية بهذا الخصوص كذلك، وكان اعتماد المدير على معلم التكنولوجيا حل المشكلات التقنية التي كانت تواجه عملية الإدارة والتعليم عن بعد".

المعلم (4):

"يفتقر مديري للخبرة الكافية أثناء إدارته لعملية التعليم عن بعد رغم حصوله على بعض الدورات التدريبية، ولم أشعر أن مديري يتمتع بمهارات كافية".

المعلمة (6):

"كعملية إدارية جديدة كان ينقص مديرتي بعض المهارات لإدارة عملية التعليم عن بعد".

في حين أشار 50% إلى وجود نقص في مهارات التواصل أثناء إدارة التعليم عن بعد لدى مديريهم، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (2):

"لم يعقد المدير أي من الاجتماعات معنا عن بعد".

المعلمة (5):

"وكان التواصل مع المعلمين من خلال الأجهزة الشخصية المتاحة".

المعلمة (6):

"وكان التواصل بيننا وبين المديرية من خلال أجهزة الهاتف الشخصية".

في حين أشار 33.33% إلى وجود مرونة في إدارة التعليم عن بعد لدى مديرهم، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"وأبدي المدير مرونة مع المعلمين في إعداد البرنامج لما يواجهه المعلم والطالب من تحديات تقنية".

المعلمة (5):

"وكانت مديرتي تعمل على جدولة الحصص بما يناسب أوقات المعلمات والطالبات مع ضمان عدم تضارب الحصص ببعضها البعض".

وأشار 33.33% إلى مساهمة المديرين في ضبط الحصص التعليمية أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (3):

"ساهم المدير في ضبط الحصص التعليمية بتواصله مع أولياء الأمور والطلاب".

المعلمة (5):

"وكانت تحت الطالبات على حضور الحصص".

وتحدث 33.33% عن مواكبة التطورات التقنية أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلمة (5):

"بالرغم من أن مديرتي متقدمة في السن نوعاً ما إلا أنها استطاعت إدارة عملية التعليم عن بعد ومواكبة التطورات التقنية الحاصلة إلى حد ما".

المعلمة (6):

"ولكن مديرتي أصرت على تعلم المهارات اللازمة لإدارة التعليم عن بعد، وشاركت في دورات لذلك نظمتها مديرية التربية والتعليم".

وتحدث 33.33% عن مهارات التفويض أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"تم تكليفي من قبل المدير كمعلم تكنولوجيا بعقد دورة تدريبية مكونة من مجموعة من الحصص التي قام المدير بتفريغ المعلمين فيها من أجل هذا الغرض".

المعلمة (5):

"قامت مديرتي بتفويض بعض المعلمات بعض المهام وكان تبدي لنا ثقته بنا".

بينما تطرقت معلمة واحدة ونسبة 16.67% إلى نقص مهارة القدرة على الإقناع لدى المديرة حيث قالت المعلمة (6) "ولكن في نفس الوقت هناك بعض المشكلات التي لم تستطع حلها كرفض بعض المعلمات عملية التعليم عن بعد".

وتناول أيضاً معلم واحد ونسبة 16.67% نقص مهارة ضبط الحصص التعليمية لدى المدير حيث قال المعلم (3) "ولم يستطع المدير حل بعض المشكلات التي واجهته أثناء إدارته للتعليم عن بعد خاصة بما يتعلق بحضور الطلاب والتزامهم بالحصص التعليمية".

ويرى معلم واحد أيضاً ونسبة 16.67% وجود نقص في الجدية لدى المدير في إدارة التعليم عن بعد حيث قال المعلم (4) "وكننت أَلَمَسُ أَنَّ مديري كان هُمُّهُ الخلاص من المهمة الملقاة عليه من التربية ورفع مجريات الحصص للتربية لإثبات أَنَّهُ يقوم بواجبه بغض النظر عن الجوهر، ولمست أَنَّ مديري يتعامل مع إدارته للتعليم عن بعد بأنها فترة وواجب مرحلي لن يتكرر".

السؤال الثاني: هل استثمر مدير مدرستك البنية التحتية التقنية المتاحة بين يديه في إدارة التعليم عن بعد؟

جدول: إجابات المبحوثين للسؤال الثاني الذي يعرض استثمار مدير المدرسة البنية التحتية التقنية المتاحة بين يديه أثناء إدارته للتعليم عن بعد من عدمها.

الرقم	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
1	تقديم الدعم الفني اللازم للمعلمين	4	66.67
2	استثمار الأجهزة التقنية	3	50.00
3	توفير الأجهزة التقنية للمعلمين	3	50.00
4	قلة الاهتمام بالدعم الفني اللازم للمعلمين	2	33.33
5	عدم توفير أجهزة تقنية للمعلمين	2	33.33
6	عدم استثمار الأجهزة التقنية	1	16.67

وتحدث 66.67% عن تقديم الدعم الفني اللازم من قبل مدير المدرسة للمعلمين أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"تابع المدير المشكلات التقنية بالتعاون مع الجهات المختصة في المديرية ضمن اللازم، عمل المدير على صيانة الأجهزة بشكل دوري من ناحية البرامج وفي حالة عدم القدرة على صيانتها من قبلي كمعلم تكنولوجيا كان المدير يبحث عن البديل".

المعلم (3):

"استعان المدير بمعلم التكنولوجيا لحل المشاكل التقنية التي تواجه المدير أثناء إدارته للتعليم عن بعد وكذلك زملائه المعلمين والطلاب، وعمل المدير على متابعة صيانة الحواسيب أولاً بأول".

المعلم (4):

"وتابع مع معلم التكنولوجيا المشكلات التقنية التي كانت تواجهها وكان يعمل على حلها أولاً بأول".

المعلمة (6):

"وكانت مديرتي تتابع صيانة الأجهزة وتحديث برامجهما، وكانت توجه مديرتي المعلمات ذوات الاختصاص التقني لمساعدة زميلاتهم في عملية التعليم عن بعد".

وتطرق 50% من المقابليين إلى موضوع استثمار الأجهزة التقنية أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"استثمر مدير المدرسة جميع أجهزة الحاسوب والإنترنت وفتح أبواب المدرسة أمام المعلمين ممن لم تتوفر لديهم خدمة الإنترنت".

المعلم (3):

"وعمل المدير على تفعيل كل ما يتاح له من تطبيقات تقنية وتوظيفها في عملية التواصل مع المعلمين".

المعلمة (6):

"استثمرت مديرتي البنية التحتية المتاحة بين يديها".

وأشار 50% من المعلمين المقابلين إلى توفير الأجهزة التقنية للمعلمين أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (2):

"كان المدير حريصاً على توفير المعدات التقنية للمعلمين".

المعلم (3):

"وفر مدير المدرسة لكل معلم حاسوب شخصي مما سهل من إدارته للتعليم عن بعد".

المعلم (4):

"وفر المدير المعدات التقنية اللازمة لكل معلم للتواصل معه".

وتحدث 33.33% عن قلة الاهتمام بالدعم الفني اللازم للمعلمين أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (2):

"أما بالنسبة لصيانة الأجهزة فكان المدير حريصاً على ذلك أثناء وجود كفالة على أجهزة الحاسوب أما بعد إنتهاء كفالة الأجهزة قل إهتمام المدير بصيانة الأجهزة وترك أمر صيانتها على عاتق المعلم، كذلك بعد إنتهاء الكفالة اهتم المدير بالبرمجيات ولم يهتم بالجانب المادي للحاسوب".

المعلمة (5):

"كنت كمعلمة أواجه مشاكل تقنية أتوجه كمعلمة للتكنولوجيا دون الرجوع للمديرة".

وتحدث 33.33% عن عدم توفير أجهزة تقنية من مدير المدرسة للمعلمين أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلمة (5):

"لم تستثمر مديرتي البنية التقنية ولم تسع لتوفير أجهزة من الجهات ذات الاختصاص أو المجتمع المحلي أو من ميزانية المدرسة حسب علمي، وبالتالي فإنَّ عدم توفر أجهزة للمعلمات يصعب علي الحكم أنَّها تابعت صيانتها لعدم وجودها أصلاً".

المعلم (6):

"مع العلم أنَّ المدرسة تعاني من ضعف في البنية التقنية، ولكنه لم يوفر لي كمعلمة المعدات التقنية التي تلزمني في تعليم مادتي كمعلمة رياضيات".

وأشارت معلمة واحدة ونسبة 16.67% عن عدم استثمار الأجهزة التقنية من مديرة المدرسة أثناء إدارة التعليم عن بعد، وقالت المعلمة (5) "مع أنَّ المديرة فتحت أبواب مختبر الحاسوب أمام المعلمات لإستخدامه، ولكن لا أذكر أنَّ أي من المعلمات استخدمته أثناء التعليم عن بعد".

السؤال الثالث: ما مدى رضاك عن إدارة مدير مدرستك أثناء عملية التعليم عن بعد؟

الجدول: إجابات المبحوثين للسؤال الثالث الذي يعرض رضا المعلمين عن إدارة مدير المدرسة لعملية التعليم عن بعد.

الرقم	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
1	الرضا من باب المعاملة الإنسانية	5	83.33
2	الرضا من باب التفويض	3	50.00
3	المبادرة من باب الرضا	3	50.00
4	الرضا عن إدارة التعليم عن بعد مع الميل للإدارة التقليدية	3	50.00
5	قلة مبادرتي أثناء إدارة التعليم عن بعد	2	33.33
6	الرضا من باب الحرية الممنوحة في إدارته لعملية التعليم عن بعد	2	33.33
7	عدم الرضا عن التعامل الإنساني للمدير	1	16.67
8	الرضا من باب الإشراف	1	16.67
9	عدم الرضا عن قدرة المدير على مواجهة التحديات	1	16.67
10	الشعور بالسعادة عن إدارة المدير	1	16.67
11	عدم الرضا عن طريقة تفويضه للمهام	1	16.67
12	عدم الرضا عن الإشراف عن بعد	1	16.67
13	عدم الرضا عن زيادة الوعي لدى أولياء الأمور من قبل الإدارة	1	16.67
14	عدم الرضا عن ضبط الحضور والغياب للطلاب	1	16.67

وتحدث 83.33% من المقابليين كما هو مبين في الجدول السابق عن الرضا من باب المعاملة الإنسانية

من مدير المدرسة أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"تعامل معي المدير بإنسانية من خلال مراعاة الظروف الطارئة التي قد تحصل معي شريطة تعويض ما فاتني من حصص في وقت لاحق".

المعلم (2):

"تعامل معي مديري أثناء إدارته للتعليم عن بعد بإنسانية".

المعلم (3):

"كان عندي رضا عن أداء مديري في إدارته للتعليم عن بعد، لأنه راعى البعد الإنساني في تعامله معي".

المعلم (4):

"وكان موجهاً لي في التعامل بإنسانية مع بعض المعلمين لظروف خاصة لديهم في توزيع الحصص".

المعلمة (5):

"كنت راضٍ عن إدارة مديرتي لعملية التعليم عن بعد بسبب مراعاتها للبعد الإنساني في تعاملها معي".

وأشار 50% من المقابليين عن الرضا من باب تفويض مدير المدرسة أثناء إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"وقام بتفويضي بعض الصلاحيات المحددة وخاصة المتعلقة بالجانب التقني بحكم عملي كمعلم تكنولوجيا".

المعلم (3):

"وفوض المدير نائبه بعض الصلاحيات لحضور الحصص".

المعلم (4):

"فوضني المدير بإعداد البرنامج أثناء التعليم عن بعد".

وقد اتفق 50% من المعلمين المقابليين أنهم كانوا مبادرين بسبب رضاهم عن إدارة مديريهم للتعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"كنت أقوم بالواجبات الملقاة على عاتقي وأبادر بمساعدة المدير أثناء إدارته للتعليم عن بعد من خلال توجيهات أقدمها للمعلمين أو الطلاب من خلال رسائل أرسلها لهم من باب الإطمئنان على سير العملية التعليمية من ناحية تقنية وقد يستغرق ذلك مني الكثير من الوقت".

المعلم (4):

"كان لدى المعلمين مبادرة من خلال تسجيل حصصهم وبنائها على صفحة المدرسة".

المعلمة (5):

"مما جعلني أبادر بمساعدتها أثناء إدارتها لعملية التعليم عن بعد".

وتطرق 50% من المقابليين عن الرضا عن إدارة التعليم عن بعد مع الميل للإدارة التقليدية، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"مع كل ما ذكرته سابقاً إلا أنني أميل إلى إدارة التعليم الوجيه أفضل من إدارته عن بعد مع قناعتي أن التعليم عن بعد وإدارته ليس سيئاً".

المعلم (2):

"وأنا كمعلم لا أفضل متابعتي من قبل مديري عن بعد بل أفضل أن تكون متابعتي لي وجاهياً".

المعلم (4):

"أنا كمعلم أفضل أن يتابعني المدير وجاهياً أفضل من متابعتي عن بعد وخاصة أن تقييم مديري لي وجاهياً يكون أكثر مصداقية وأشعر بالراحة أكثر أثناء متابعتي لي وجاهياً".

وتطرق 33.33% من المقابليين لقلّة المبادرات أثناء إدارة التعليم عن بعد من باب عدم رضاهم، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (3):

"أما بالنسبة لمبادرتي أثناء التعليم عن بعد فقد قلت نسبة للتعليم الوجيه".

المعلمة (6):

"وهذا قلل من مبادرتي كمعلمة في المدرسة إلى حد ما".

وتناول 33.33% من المقابلات الرضا من باب الحرية الممنوحة من مدير المدرسة أثناء إدارته لعملية التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (2):

"وكان يعطيني حرية في التعامل مع بعض الأمور التي تواجهني دون الرجوع إليه".

المعلم (3):

"وتعامل معي بمرونة تسمح لي إعداد الحصص وإعطائها في الوقت الذي يناسب الطالب والمعلم".

بينما انفرد المعلم (6) ونسبة 16.67% عن عدم الرضا عن التعامل الإنساني للمدير، وقال المعلمة (6) "إنَّ قلة المرونة عند مديرتي أثناء إدارتها للتعليم عن بعد وكذلك عدم مراعاتها للبعد الإنساني في تعاملها معي في كثير من المواقف".

وأشار معلم واحد ونسبة 16.67% للرضا من باب الإشراف، وهو المعلم (4) "كان للمدير دور إشرافي في متابعة الحصص ومتابعة الطلاب مثيري الفوضى في الحصص".

وأشار المعلم (1) وبنسبة 16.67% عن عدم الرضا على عن قدرة المدير على مواجهة التحديات، ومما قاله المعلم (1) "وبعض الطلاب يتعذر بعدد الأجهزة مقارنة بعدد الأخوة، وآخرين يغادروا الحصة أكثر من مرة ويعودوا إليها متعذرين بسوء خدمة الإنترنت، ولم يستطع المدير معالجة تلك التحديات".

وتحدث المعلم (2) وبنسبة 16.67% عن الشعور بالسعادة عن إدارة التعليم عن بعد للمدير، فقال المعلم (2) "وكان يغلب علي الشعور بالسعادة".

وأشارت المعلمة (6) وبنسبة 16.67% عن عدم الرضا عن طريقة تفويضه للمهام، وقالت المعلمة (6) "واقتصار تفويضها للمهام في نطاق الحصة وبما يخص المهارات التقنية التي تعاني هي كمديرة من ضعف فيها أشعرتني ذلك بعدم الرضا بالشكل المطلوب".

وأشارت المعلمة (6) وبنسبة 16.67% عن عدم الرضا عن الإشراف عن بعد، ومما قالتها المعلمة (6) "وكذلك طريقة متابعة مديرتي لي عن بعد لم تشعرتني بالراحة، وفضلت إدارتها داخل أسوار المدرسة لشعوري أن تقييمها لي أكثر مصداقية".

وأشار المعلم (1) وبنسبة 16.67% عن عدم الرضا عن زيادة الوعي لدى أولياء الأمور من قبل الإدارة بأهمية التعليم عن بعد، ومما ذكره المعلم (1) "ويعزى ذلك من وجهة نظري لقلة وعي أولياء الأمور بأهمية التعليم عن بعد وأن التعليم عن بعد هو شكل من أشكال التعليم وليس عطلة كما يعتقد بعض الطلاب وأولياء أمورهم".

ومما ذكره المعلم (1) وبنسبة 16.67% عن عدم الرضا عن ضبط الحضور والغياب للطلاب، فقد قال المعلم (1) "أما سبب ميلي لإدارة التعليم عن بعد عدم مقدرة مدير المدرسة على ضبط وإدارة العملية التعليمية بأفضل وجهة من ناحية ضبط الحضور والغياب فمن النادر أن حضر عندي كامل طلاب الصف".

السؤال الرابع: وضح أثر ممارسة مدير مدرستك لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز؟

جدول: إجابات المبحوثين للسؤال الرابع الذي يتطرق لممارسة مدير مدرستك لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز.

الرقم	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
1	أثرت ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز بشكل إيجابي	5	83.33
2	أثرت ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز بشكل سلبي	5	83.33
3	لم تؤثر ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز	1	16.67

وتحدث 83.33% من المقابليين كما هو مبين في الجدول السابق عن تأثير ممارسة مدير المدرسة لإدارة

التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز بشكل إيجابي، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (1):

"وكان المدير يصير على إنجاز المهام الموكلة على عاتقه، وكان المدير ينجز أعماله في وقتها دون تأخير كما كان يقوم بها أثناء التعليم الوجيه دون اختلاف ينكر، وكان المدير كل فترة يثير موضوع إدارة التعليم عن بعد والحث على تفعيل الحسابات الخاصة بالتعليم عن بعد".

المعلم (3):

"زادت دافعية الإنجاز لدى مديري أثناء إدارته للتعليم عن بعد من باب استكشاف ما هو جديد في هذا المجال، أما فيما يتعلق بإنجازه للمهام المنوطة على عاتقه فكان ينجزها في وقتها".

المعلم (4):

"كان يتمتع مديري بإصرار لمواجهة المشاكل، كان ينجز المهام الموكلة إليه أثناء إدارته للتعليم عن بعد".

المعلمة (5):

"قد لاحظت أن الوقت الذي أصبح متاحاً لمديرتي أثناء إدارتها للتعليم عن بعد زاد من دافعيته للإنجاز، وكذلك قلَّت الجهد المبذول في إدارتها لعملية التعليم عن بعد زادت من دافعيته للإنجاز، وكانت مديرتي تتمتع بإصرار لإنجاز مهامها إلى حد ما، وكانت المديرية تنجز معظم مهامها في وقتها".

المعلمة (6):

"وكانت مديرتي تنجز أعمالها في وقتها".

وأشار 88.33% من المقابليين عن تأثير ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد على دافعيته للإنجاز بشكل سلبي، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين:

المعلم (2):

"توفير الوقت الذي أتاحه التعليم عن بعد للمدير لا يعني بالضرورة أنه زاد من دافعيته للإنجاز، بل أضنَّ أن مديري استغل هذا الوقت بسلوكيات ومهام خاصة لا تتعلق بإدارة التعليم عن بعد، وأنا كمعلم لمست أن المدير يفضل الجهد البدني على الجهد الذي بذله في تعلم المهارات التقنية التي تهتم بالتعامل مع الحاسوب وبرامجه وتوظيفها في إدارته للتعليم عن بعد مما قلل من دافعيته للإنجاز، أما فيما يتعلق بإصرار مديري على إنجاز مهامه أثناء إدارته للتعليم عن بعد فلم ألمس ذلك عنده بل كان يميل إلى تطبيق الحد الأدنى الذي يحقق المطلوب فقط، ولم يكن مديري ينجز معظم أعماله في وقتها أثناء إدارته للتعليم عن بعد، بل كان حديثه مقتصرًا عن نسبة ورغبة الطلاب بحضور اللقاءات عندما تسمح الفرصة للقاء وجاهي، لأخذ فكرة عامة دون تسجيل ذلك في السجلات الرسمية، ولم ألمس كذلك لدى مديري رغبة في تطوير مسيرته

المهنية، وذلك لشعوره بأنها مرحلة مؤقتة متعلقة بالوباء ولن تدوم، وكان كلما زادت فترة إدارة مديري لعملية التعليم عن بعد يقل حبه وتعلقه بوظيفته".

المعلم (3):

"ولكن بعد مرور فترة زمنية أصبح يقل حب وتعلق مدير المدرسة بهذا النمط".

المعلم (4):

"كنت أشعر أنّ مديري يعتبر إدارته للتعليم عن بعد أنّها واجب لا بد من القيام به دون أن ألمس دافعية للإنجاز لديه، وفي نفس الوقت لم ألمس رؤية مستقبلية لديه برغبته بتطوير مهارات إدارة التعليم عن بعد لديه، ولم يستثمر مديري الوقت الذي أُتيح له من خلال التعليم عن بعد بل على العكس كنت أشعر أنّ مديري لديه دافعية للإنجاز أكثر أثناء الدوام المدرسي الوجيه، وصرح المدير لي أنّ إدارته للتعليم بشكل وجهي أفضل من إدارته للتعليم عن بعد

المعلمة (5):

"لم ألمس أنّ مديرتي تعمل على تطوير مسيرتها المهنية، ولم يزد حب وتعلق مديرتي بوظيفتها أثناء إدارتها للتعليم عن بعد".

المعلمة (6):

"لم تستثمر مديرتي الوقت الذي أُتيح لها أثناء إدارتها عن بعد ولم يزد ذلك من دافعيّتها للإنجاز، وكذلك لم تستثمر الجهد الذي تم توفيره أثناء إدارة التعليم عن بعد ولم يزد من دافعيّتها للإنجاز كذلك، ولم تسع المديرية لتطوير أدائها الإداري لعملية التعليم عن بعد وذلك لإعتقادها أنّ إدارة التعليم عن بعد فترة زمنية مؤقتة ولن تتكرر، وزادت خبرة المديرية لإدارة التعليم عن بعد كلما زادت إدارتها لهذه العملية ولكن في نفس الوقت لم تزد من دافعيّتها للإنجاز أو حبها أو تعلقها لهذا النمط أو لوظيفتها خلال ممارستها لإدارة التعليم عن بعد".

بينما تطرق معلم واحد ونسبة 16.67% من المقابليين إلى أنَّ ممارسة مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد لم تؤثر على دافعيته للإنجاز لا سلباً ولا إيجاباً وهذا ما قاله المعلم (1): "ولم أَلْمَسْ لديه دافعية زائدة، وكان ممارسته لعمله بشكل طبيعي"

السؤال الخامس: هل ترى أنَّ مدير مدرستك أدار عملية التعليم عن بعد بالشكل المناسب أم أنَّه فضل طريقة الإدارة التقليدية؟

جدول: إجابات المبحوثين للسؤال الخامس الذي يعرض كيفية إدارة مدير المدرسة للتعليم عن بعد وأيهما فضل المدير، الإدارة التقليدية أم إدارة التعليم عن بعد.

الرقم	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
1	ميل مدير المدرسة لإدارة التعليم التقليدي	6	100
2	ميل مدير المدرسة لإدارة التعليم عن بعد	1	16.67

وتحدث 100% من المقابليين كما هو مبين في الجدول السابق الذي يعرض كيفية إدارة مدير المدرسة للتعليم عن بعد وأيهما فضل المدير الإدارة التقليدية أم إدارة التعليم عن بعد، وهذا جانب من آراء أولئك المعلمين: المعلم (1):

"لمست أنَّ المدير يدير العملية التعليمية بالطريقة التقليدية بشكل أفضل وأضمن من إدارته للتعليم عن بعد". المعلم (2):

"كان مديري يميل إلى إدارة العملية التعليمية التقليدية وكان يصرح بذلك مبرراً بقوله إنَّ إدارة التعليم التقليدي أكثر فعالية لما أشعره من تحكم بمجريات إدارة العملية التعليمية، وكذلك التفاعل بين الإدارة والمعلمين والطلاب يكون أفضل وجاهياً، ولمست كمعلم عدم الجدية في إدارة التعليم عن بعد والميل للشعور أنَّ التعليم عن بعد عبارة عن عطلا أكثر من كونه طريقة من طرق التعليم".

المعلم (3):

"قلة نسبة الحضور للطلاب، وأحياناً الفوضى المتعمدة من الطلاب".

المعلم (4):

"ولشعور المدير أن دوره لا يذكر أثناء إدارته التعليم عن بعد، ويعتقد أن دوره مجرد إشراف عن بعد يفتقر للشفافية وأن تنفيذ المهام بشكل وجاهي يكون أفضل".

المعلمة (5):

"مع عدم مقدرتها من جانب آخر على ضبط الغياب والحضور للطلاب وقد يكون ذلك لعدم وجود قانون يضبط الحضور والغياب أثناء إدارة التعليم عن بعد، وكذلك عدم قدرته على التعامل مع عدم جدية الطلاب في تعاملهم مع التعليم عن بعد".

المعلمة (6):

"فضلت مديرتي إدارة التعليم التقليدي على إدارتها للتعليم عن بعد وذلك لأسباب كثيرة من أهمها: ضعف البنية التحتية التقنية المتوفرة بين يديها، وكذلك الصعوبات التقنية التي كانت تواجهها، وكذلك لإيمان المدير أن إدارتها للتعليم عن بعد هي فترة مؤقتة وواجب لا بد من القيام به".

بينما قالت المعلمة (5) ونسبة 16.67% "لمست أثناء إدارة مديرتي لعملية التعليم عن بعد أن إدارتها أفضل من التعليم الوجيه وذلك لعدم مقدرتها في إدارة التعليم الوجيه على ضبط المدرسة من حيث مشاكل الطالبات وأحياناً المشاكل بين المعلمات".

الملحق ز

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات الاستبانة

الرقم	المجال الأول: مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين		
	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة في إدارة التعليم عن بعد.	3.827	0.76
2	يمتلك مدير المدرسة ثقافة تنظيمية موجهة نحو إدارة التعليم عن بعد.	3.822	0.73
3	يمتلك مدير المدرسة مهارة للحد من المشكلات الإدارية قبل حدوثها أثناء إدارة التعليم عن بعد.	3.69	0.84
4	يمتلك مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد مهارة عالية من جذب والاستفادة من المعلمين ذوي الكفاءة للإفادة منهم.	3.79	0.84
5	يمتلك مدير المدرسة مهارة في توظيف (eSchool) أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.68	0.83
6	يهتم مدير المدرسة أثناء إدارة التعليم عن بعد بالتعليمات الموجهة إليه من قبل مديرية التربية والتعليم ويعمل على متابعتها.	4.15	0.79
7	يمتلك مدير المدرسة المهارة على عقد اجتماعات عن بعد مع المعلمين.	3.72	0.92
8	يسهل على مدير المدرسة التحقق من صحة الاختبارات وتحليلها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.48	0.87
الدرجة الكلية لمجال مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين			
المتوسط الحسابي: 3.77			
الانحراف المعياري: 0.69			
الدرجة الكلية لمجال مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد			
الرقم	المجال الثاني: مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد		
	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوفر مدير المدرسة المعدات التقنية وملحقاتها لإدارة التعليم عن بعد.	3.61	0.91
2	يوفر مدير المدرسة المعدات التقنية اللازمة للتواصل مع المعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.63	0.87
3	يعمل مدير المدرسة على حل المشاكل التقنية التي تواجه المعلمين حال حدوثها أثناء التعليم عن بعد.	3.53	0.92
4	يتابع مدير المدرسة صيانة وتحديث الأجهزة وبرامجها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.60	0.89
الدرجة الكلية لمجال مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد			
المتوسط الحسابي: 3.59			
الانحراف المعياري: 0.80			
المجال الثالث: رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد			

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	يهتم مدير المدرسة بالبعد الإنساني بتعامله مع المعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.91	0.97	مرتفعة
2	يشعر المعلمون بالسعادة في التعامل مع مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.75	1.04	مرتفعة
3	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.81	0.92	مرتفعة
4	يبادر المعلمون بمساعدة مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.79	0.86	مرتفعة
5	يفضل المعلمون متابعة مدير المدرسة لدوامهم عن بعد.	3.48	0.92	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال رضا المعلمين عن أداء المديرين خلال إدارة التعليم عن بعد				
المجال الرابع: أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	توفر إدارة التعليم عن بعد الوقت مما تزيد من دافعية مدير المدرسة للإنجاز .	3.40	0.88	متوسطة
2	توفر إدارة التعليم عن بعد الجهد مما تزيد من دافعية الإنجاز لدى مدير المدرسة.	3.42	0.91	مرتفعة
3	يشعر المعلمون بإصرار مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد لإنجاز أعماله رغم التحديات التي تواجهه.	3.75	0.79	مرتفعة
4	ينجز مدير المدرسة معظم الأعمال في وقتها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.79	0.84	مرتفعة
5	يميل مدير المدرسة إلى استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة على حساب إدارة التعليم عن بعد.	3.22	0.88	متوسطة
6	يقضي مدير المدرسة الوقت في التفكير في كيفية تطوير مسيرته المهنية أو كيفية إنجاز عمله بشكل أفضل على المدى الطويل أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.67	0.80	مرتفعة
7	يزداد حب وتعلق مدير المدرسة بوظيفته كلما زادت خبرته في إدارة التعليم عن بعد.	3.66	0.91	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين				
		3.56	0.64	مرتفعة



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE LEVEL OF PRACTICING DISTANCE EDUCATION
MANAGEMENT BY PRINCIPALS IN SECONDARY
GOVERNMENTAL SCHOOLS OF JERUSALEM
SUBURBS AND ITS RELATION TO IMPULSE THEIR
ACHIEVEMENTS FROM TEACHERS' PERSPECTIVE**

By

Mohammad Adnan Ibrahim Shamasna

Supervisor

PhD. Shaqour Ali Zuhdi

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus - Palestine.**

2022

THE LEVEL OF PRACTICING DISTANCE EDUCATION MANAGEMENT BY PRINCIPALS IN SECONDARY GOVERNMENTAL SCHOOLS OF JERUSALEM SUBURBS AND ITS RELATION TO IMPULSE THEIR ACHIEVEMENTS FROM TEACHERS' PERSPECTIVE

By
Mohammad Adnan Ibrahim Shamasna
Supervisor
PhD. Shaqour Ali Zuhdi

Abstract

Since the distance learning was created before approximately two hundred years ago, over that period of time and the acceleration of technological changes and the reflection on the means and methods used in distance learning, it was compulsory for the educational management system to develop in order to adapt to these changes, this study was designed to identify the views of teachers working in the Palestinian Government's secondary schools in the suburbs of Jerusalem in order to reach the level of practice of managers of these schools to manage distance education and its relation to their level of motivation for achievement, and to achieve the objectives of the study. The researcher followed the mixed methodology based on the analytical descriptive approach, and on the theory rooted in the qualitative approach, using the tools of identification and interview to reach the desired results, and the researcher adopted a simple random sample of his study consisting of 191 teachers, while the interview targeted 6 teachers, so the results of the study related to the level of practice of managers of State secondary schools in the suburbs of Jerusalem for the management of distance learning and its relation to their level of motivation for achievement from the perspective of teachers to a high degree and to the following four areas of identification: (Distance learning management skills of managers, distance learning infrastructure management skills, teachers' satisfaction with the performance of managers during distance learning management and the impact of distance learning management on managers' achievement); In terms of the results of the interview questions, one of the most notable results is that there is a high propensity for managers to adopt traditional management practices.

The researcher recommends continuing with programs and courses on distance learning management, keeping abreast of technological developments that concern distance

learning management, drawing on the experiences of leading countries in distance learning management, and working to modernize distance learning infrastructure.

Keywords: Distance education management, Principals, Governmental Secondary Schools, Suburbs of Jerusalem, The teachers, Achievements Motiv