

---

درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن  
في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات

**Professional Competencies of Secondary School Principals to  
Activate their Roles within Distance Education  
from Teachers' Perspectives**

إعداد

د / احمد الريح بو عاقلة  
أستاذ القيادة التربوية المشارك  
كلية التربية جامعة بيشة  
[drr3155@gmail.com](mailto:drr3155@gmail.com)

نورة ناصر حزام العتيبي  
باحثة بقسم القيادة التربوية  
كلية التربية جامعة بيشة  
[Noour711@gmail.com](mailto:Noour711@gmail.com)

---

## درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات

### المستخلص

هدف البحث الحالي إلى قياس درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات. حيث هدف إلى تحديد الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد بمحافظة بيشة، والوقوف على درجة توافر تلك الكفايات المهنية، وتقديم التصور المقترح لتدريب قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء الكفايات المهنية في ظل التعليم عن بعد. وتأتي أهمية البحث الحالي ضمن إطار الاهتمام العالمي بتفعيل تقنيات التعليم واستخدام نموذج التعليم عن بعد، خاصة فيما يتعلق بدور قادة المدارس. ولتحقيق أهداف البحث، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بلغ عددها (381) معلمة موزعين على مكاتب التعليم بمنطقة بيشة التعليمية، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة قائمة الكفايات المهنية (إعداد الباحثة) واستبيان الكفايات المهنية (إعداد الباحثة) بأبعادهما الأربعة: (الكفايات المهنية الإدارية - الكفايات المهنية القيادية - الكفايات المهنية الاجتماعية - الكفايات المهنية الإنسانية). وقد أوضحت النتائج موافقة عينة البحث من الخبراء بدرجة كبيرة على ضرورة وجود تلك الكفايات الفرعية الأربعة للكفايات المهنية لدى مديرات المدارس. كما أثبتت النتائج موافقة عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية بدرجة متوسطة على توافر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد. وارتكازا على نتائج الدراسة، قدمت الباحثة تصوراً مقترحاً لتدريب قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء الكفايات المهنية في ظل التعليم عن بعد.

**الكلمات المفتاحية:** الكفايات المهنية - التعليم عن بعد - قادة المدارس

## **Professional Competencies of Secondary School Principals to Activate their Roles within Distance Education from Teachers' Perspectives**

**Noura Nasser Hazam El-Otaiby**

Educational Leadership

Researcher

University of Bisha

[Noour711@gmail.com](mailto:Nour711@gmail.com)

**Dr: Ahmed Elreh Youssef**

Educational Leadership

Associate Professor

University of Bisha

[dr3155@gmail.com](mailto:dr3155@gmail.com)

### **Abstract**

The aim of the current research is to measure the degree of professional competencies of secondary school principals to activate their roles within distance education from teachers' perspectives. it aimed to determine the professional competencies necessary to activate the roles of secondary school principals in Bisha governorate, to determine the degree of availability of these professional competencies, and to present a proposed vision for training secondary school principals in Bisha in the light of professional competencies. The importance of the current research comes within the framework of global interest in activating educational technologies and using the distance education model, especially regarding the role of school principals. To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive analytical approach, A random sample of (381) female teachers was selected. The sample was of (31.4%) of the total community (1198) teachers. the researcher used the four dimensions professional competencies checklist and professional competencies questionnaire (administration - leadership - social - humanitarian). The results showed that the experts agreed to a large extent on the necessity of having these four sub-competencies of professional competencies. The humanitarian professional competencies got the highest rank with total mean (4.19), second, the administrative professional competencies with total mean (3.92), third the leadership professional competencies with total mean (3.24), and finally, the social professional competencies with total mean (2.25), The results also demonstrated the agreement of the participants to a medium degree on the availability of professional competencies for secondary school principals to activate their roles in light of distance education. The professional and humanitarian competencies

obtained the highest availability with an average (3.61) (89%), second the administrative professional competencies with an average (2.06) (84%), third the professional social competencies with an average (2.04) (62%). Finally, the leadership professional competencies with an average (2.03) (24%). Based on the results of the study, the researcher presented a proposed vision for training secondary school principals in Bisha governorate in the light of professional competencies considering distance education.

**Keywords:** Professional Competencies - Distance Education - School Leaders-  
School Principals

## مقدمة

يتسم العصر الحالي بالتقدم العلمي والتكنولوجي والثورة المعرفية والمعلوماتية وسرعة الاتصال وتبادل الخبرات مما أدى إلى التغيير السريع في كل ما يحيط بالإنسان. وفي ظل تلك السمات العصرية يتزايد الاهتمام بتطوير المنظومة التعليمية وتحقيق جودة التعليم من خلال مواكبة المتغيرات السريعة حيث هدفت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على بناء نظام تعليمي يساهم في عجلة الاقتصاد ويمكن الأجيال من اكتساب المعارف والمهارات ويتيح فرصة الإبداع والابتكار وتطوير المواهب وتعزيز بناء الشخصية للطالب، ويلبي متطلبات القرن الواحد والعشرين ويواكب التطور العالمي والثورة المعرفية والتقنية.

كما أصبح اهتمام المؤسسات التعليمية بالقيادات التربوية من قادة المدارس أمر بالغ الأهمية كي يسلكوا سلوكا متميزا وابتكاريا في قيادة العمل الإداري في المدارس، وأن يمتلكوا درجة عالية من الكفايات اللازمة لإدارة تلك المدارس ليقدموا الرعاية النوعية الكافية للطلبة كمدخلات متميزة للحصول على مخرجات متميزة تشكل الحاجات المستقبلية للمجتمع. (Mohamad, 2017)

وزادت المهام الفنية لقادة المدارس والتي تعدت المهام الإشرافية، وامتدت إلى مشاركة المعلمين في تربية الطالب وإعداده الإعداد المناسب الذي يعود عليه بالنفع فردا فعلا منتجا كما ازداد التوجه نحو إشراك المدرسة في فعاليات ونشاطات تنمية المجتمع وتطويره ومتابعة النمو المهني للمعلمين والطلبة والارتقاء بمستوى أدائهم التربوي والإشراف على تنفيذ المناهج والبرامج والأنشطة، حيث يأتي هذا الدور الهام لقائد المدرسة من خلال إمامه بالعديد من المعارف والخبرات بواسطة برامج التدريب الواجب تلقيها أثناء الخدمة. (Okeke & Okeke, 2019, p 70)

وعند استعراض الدراسات السابقة نجد أن دراسة (الشراري، 2017) ودراسة (السريع والخوالدة، 2016) قد أشارتا أن قائد المدرسة هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ الخطط والبرامج التربوية وفقا للسياسات المرسومة وما تتضمنها من لوائح وتعليمات إضافة إلى ذلك فإنه يمارس دورا قياديا في توجيه الطاقات والجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لبلوغ الأهداف المنشودة، كما أنه مسؤول عن توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية داخل المدرسة وخارجها. كما تذكر (صويص والسعود، 2005) أن قائد المدرسة يقوم بدوره في تهيئة موقف تعليمي جيد وحث وتشجيع نمو المعلمين في أدائهم التعليمي والتربوي،

وفى توجيهه نمو الطلاب وتحقيق التوقعات المطلوبة تجاه العاملين معه وتجاه المجتمع المحلي الذي توجد فيه المدرسة وتخدم في نطاقه.

وارتكازا على ذلك، نجد كلا من تشادا (Chadha, 2018) ومانريجي وسيبيري (Manegre & Sabiri, 2020) قد أشارا أن هناك مجموعة من الحاجات فرضها العصر الحالي والتي تجعل التعلم الإلكتروني الخيار الاستراتيجي الذي لا بديل عنه وتتمثل في الحاجة إلى التعلم المستمر، والتعلم الذاتي والانفتاح على الآخرين، بالإضافة إلى التوجه الحالي لجعل التعلم غير مرتبط بالمكان والزمان، ويتطلب ذلك ضرورة تعديل الاتجاهات والكفايات البشرية للتفاعل مع بيئة التعلم الإلكتروني وإعادة النظر في طرائق إعداد المعلمين والإداريين والمسؤولين ومنهم قادة المدارس واتجاهاتهم لتدعيم عمليتي التعليم والتعلم.

وتتعرض النظم المدرسية لضغوط متزايدة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم والإدارة؛ حيث يتم نقل عملية الإدارة والتعليم والتعلم إلى بيئة شبكات الاتصال عبر أنظمة الإنترنت مثل المدرسة الإلكترونية. وبهذه الطريقة يتمكن المعلمون والطلاب والآباء من الحصول على المصادر المعلوماتية بسهولة، ومن ثم فإن أهمية التقنيات التعليمية التي يعتمد عليها التعليم عن بعد تتزايد يوماً بعد الآخر. (مجلي، 2020)

وفي هذا السياق تذكر (خلود الهاجري، 2020، ص 14) أنه لا يوجد معنى واضح حول الواجبات الخاصة لقادة المدارس فيما يتعلق بنمط التعليم عن بعد، ومع ذلك فمن الواضح أن قادة المدارس لديهم مسؤولية كبيرة بخصوص استخدام التطبيقات التكنولوجية وقد طرحت الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم (ISTE) المعايير التي تحدد أدوار قادة المدارس في كيفية استخدام التكنولوجيا التعليمية داخل المدارس (ISTE 2020)، ونشرت أيضاً الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم معايير التكنولوجيا التعليمية الوطنية لمشاركون آخرون في العملية التعليمية كالطلاب والمعلمين، فقد تم تطوير المعايير الخاصة بالطلاب في عام 2019م وللمعلمين في عام 2020م، أما بالنسبة للقادة فكانت في عام 2020م (ISTE, 2020).

وبالتأكيد على ما سبق، توصي الدراسات والبحوث ومنها دراسة (المواقي، 2020) ودراسة (رمضان، 2020) ودراسة (المعمري، 2020) بضرورة مراجعة كفايات جميع العاملين في المجال التربوي وعلى رأسهم قادة المدارس بكافة أنواعها، من أجل توفير الكفايات المهنية والفنية وتنظيم البرامج التي تهدف إلى ملاحقة التغيرات وانعكاسات ذلك على دور قائد المدرسة، ومن أبرز هذه الكفايات؛ الكفايات المهنية، حيث ينبغي

التوسع في تدريب الهيئات التعليمية على الكفايات المهنية التي تساعدهم على تحقيق نموذج التعليم عن بعد، بما يعود بالفائدة على المتعلمين، وكذلك تغيير شكل الفصول التعليمية.

ومما يدعم هذا التوجه الخاص بالدراسة الحالية باستهدافها لقادة المدارس ما تؤكدته نتائج الدراسات من أهمية للقطاع الإداري التربوي؛ باعتباره من أهم القطاعات التي تلعب دورا أساسيا في تطوير العملية التعليمية ككل، حيث يمثل موضوع تطوير الأداء الإداري لقادة المدارس أثناء خدمتهم في مجال التعليم مسألة هامة وفعالة، تنصدر اهتمامات الباحثين التربويين، والمهتمين بقضايا التعليم، من حيث التطوير المستمر لبرامج الإعداد والتدريب والتأهيل، حتى يتحقق النمو الأكاديمي والمهني والثقافي لقادة المدارس، وهذا ما ينعكس على العملية التعليمية من حيث تحسن مخرجاتها ونواتجها البشرية والمادية (أبو حشيش، 2020)

وفي ضوء ما يحدث حول العالم من ازدياد أهمية التعليم عن بعد، والتطورات الحادثة في أشكاله وأساليبه، تأتي الحاجة إلى وجود قيادات تربوية إدارية داخل المدارس مؤهلة للقيام بدور القيادة، خاصة وأن إدارة المؤسسة التربوية لم تعد تهدف إلى تسيير شؤون المؤسسة التربوية بشكل روتيني وفق قواعد، وتعليمات مجددة، وإجراءات وأساليب تقليدية، بل أصبحت قيادة تربوية تهدف إلى توفير الظروف، والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وقادرة على الإبداع، والتطوير في الوسائل والأساليب التربوية والتعليمية والإدارية المتبعة داخل المدرسة وخارجها، واستشراف المستقبل وتحدياته. وهذا ما يعني ضرورة العمل من أجل تحديد أهم المدخلات والعمليات التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية، حيث يعتبر قائد المدرسة من أهم المدخلات التي تحتاج إلى تطوير في الأداء.

وارتكازا على ما سبق ما فإن قادة المدارس الذين هم رأس النظام التعليمي داخل المدرسة أو عن بعد، والذي سينعكس تطوير وتفعيل أدائه على باقي العناصر البشرية والمادية الأخرى داخل المدرسة، وهذا ما يسهم بدوره في تيسير تحقيق الأهداف التعليمية المختلفة داخل المؤسسات التربوية التي يديرونها. ومن هنا يهتم البحث الحالي بتحديد درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات.

**مشكلة البحث:**

تعاني أدوار القيادة التربوية في الأونة الأخيرة من تغييرات كبيرة أدت إلى تطوير دور قادة المدارس، مما ترتب عليه تطور في متطلبات هذا الدور (الكفايات والمهارات)، وتعتبر القيادة المدرسية، واتخاذ القرار التعليمي في نموذج التعليم عن بعد من الأدوار الأساسية لقائد المدرسة الفعال الذي يعطي الأهمية لما يتطلبه دوره من قدرات وكفايات فنية ومعرفية وأدائية وإنسانية؛ تجعل قائد المدرسة قادراً على التأثير في سلوك العاملين معه وقيادة التغيير والتجديد والابتكار والتعاون مع العاملين في المدارس.

وقد اقتصرَت الدراسات التي تناولت نموذج التعليم عن بعد في حصر أدوار المعلم والهيئة التعليمية، وأغفلت دور قائد المدرسة في إنجاح نموذج التعليم عن بعد من خلال ممارسة أدوار القيادة المهنية القائمة على امتلاكه للكفايات المهنية اللازمة لأداء أدوار القيادة المدرسية في التعليم عن بعد. وارتكازا على ذلك، ذكر (جراغ، 2018، ص 188) أن الكفايات المهنية ترتبط بما يمتلكه قائد المدرسة من مهارات فنية وسمات شخصية تؤهله للقيام بالمهام الموكلة إليه، وكذلك درجة أداء العمل وإنجازه بفعالية. كما أنها تعبر عن مدى تمكن قائد المدرسة من أداء سلوك فعلي محدد بجوانب إدارية وتربوية لتحسين العملية التعليمية، وهي بذلك تمثل جملة من الخبرات الفنية الضرورية للوفاء بمتطلبات مهنته القيادية.

وتتعدد الدراسات التي تناولت الكفايات المهنية ومنها دراسة (جبريل، 2011) ودراسة (الأحمدي والفقي، 2018) ودراسة (جاموس، والعمري، 2007) وتشير إلى أن الكفايات المهنية تظهر في القيادة التربوية أثناء أداء الأعمال المدرسية، وتعني مجموعة العمليات المتكاملة ذات الجودة المناسبة. كما تعني أهلية قائد المدرسة القيام بالعمل، أي أن الكفاية تتمحور حول الممارسات والسلوكيات التي يظهرها قادة المدارس أثناء أداء أعمالهم وأيضاً تتمحور حول النجاح الذي يتحقق باستخدام وتوظيف المهارات وأداء سلوكيات العمل والمهام المكلفين بها. إلى جانب أنها تعني بوصف الحد الأدنى للأداء، وعندما يصل قائد المدرسة إلى هذا الحد فإن هذا يعني أنه وصل إلى حد التمكن في أداء هذه الكفاية.

وذكرت دراسة تشادا (Chadha, 2018) أن تحويل غالبية المعاملات الإدارية أمر ضروري في إدارات التعليم عن بعد حيث يجب تحويلها إلى معاملات إلكترونية تماشياً مع بقية الجهات الأخرى ومجاراة للتقدم العلمي والتقني المتزايد، ومن بين هذه الإدارات القيادة التربوية، والتي من مهامها إيصال الخدمة لأفراد المجتمع عن طريق المدارس التابعة لها بأقل تكلفة واسرع وقت وبأعلى جودة ممكنة، مما يستوجب العمل على التخلص من الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في ظل نمط التعليم



عن بعد الذي فرضه العصر الحالي بما يحويه من أزمات مثل أزمة فيروس كورونا التي جعلت من التعليم عن بعد خيار إجباري على كل عناصر العملية التعليمية.

كما أكدت دراسة ألكاراز (Alcarraz, 2020) على أن التطور التكنولوجي الذي شهدته المؤسسات التربوية في هذا العصر وما صاحبه من تعقد العلاقات شيئاً جعل مهمة صنع القرار في المؤسسة التعليمية أكثر صعوبة، الأمر الذي جعل المهتمين بالتربية أمام ضرورة ملحة لإعادة النظر في واقع النظام العامل داخل المدارس الذي يقوم بتزويدها بالمعلومات التي تحتاج إليه، ومدى كفاءة هذا النظام وفاعليته في القيام بدوره على الوجه المطلوب، والكفايات المهنية اللازمة للتعامل مع نظام إدارة التعليم عن بعد لدى قادة المدارس، وأوجه القصور التي تكتنف أداء هؤلاء القادة سواء في مدخلاته أو مخرجاته وإمكانية تطوير واقع هذا النظام إلى الأفضل.

وأكدت دراسة (المواقي، 2020) على أن عملية التحول من الإدارة التقليدية للمدارس إلى الإدارة التكنولوجية في عصر التعليم عن بعد ليست عملية سهلة بل هي عملية شاقة تركز على أساليب علمية دقيقة وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وهي تحتاج وقتاً في الإعداد والتخطيط ليتم إنجازها لذلك ينبغي أن تتيحها القيادات الإدارية العليا وأن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة. واستناداً إلى أهمية ودور الكفايات المهنية في العملية التعليمية بشكل عام، ودور امتلاك قادة المدارس لتلك الكفايات بشكل خاص، ترى الباحثة أن الكفايات المهنية تشكل أهمية كبيرة في تفعيل مهام قادة المدارس في تحقيق نموذج التعلم عن بعد، ومن هنا يأتي البحث الحالي للكشف عن درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات.

### أسئلة البحث

تبرز مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم

عن بعد من وجهة نظر المعلمات؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد بمحافظة

بيشة؟

- (2) ما درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات بمحافظة بيشة؟
- (3) ما التصور المقترح لتدريب قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء الكفايات المهنية في ظل التعليم عن بعد؟

### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) تحديد الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد بمحافظة بيشة.
- (2) الوقوف على درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات بمحافظة بيشة.
- (3) تقديم تصور مقترح لتدريب قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء الكفايات المهنية في ظل التعليم عن بعد.

### أهمية البحث

- (1) يعتبر البحث ضمن إطار الاهتمام العالمي بتفعيل تقنيات التعليم واستخدام نموذج التعليم عن بعد، خاصة فيما يتعلق بدور قادة المدارس، والتي تعاني من نقص البحوث بحدود علم الباحثة.
- (2) يعتبر البحث ضمن الاهتمام الوطني بتحقيق رؤية 2030 التي تقدم فرصا نحو تحسين مفهوم القيادة بأنواعها المختلفة، وبالتالي فإن قياس واقع القيادة المدرسية فيما يخص الكفايات التي تمكنهم من أداء أدوارهم يأتي ضمن الرؤية الوطنية التي نسعي نحو تحقيقها.
- (3) يتعامل البحث مع فئة قادة المدارس والاحتياجات التدريبية لإدارة وتنفيذ نموذج التعليم عن بعد لديهم بما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي والذي فرضت عليه الأزمات والظروف الصحية استخدام أنماط التعليم عن بعد.
- (4) يهتم البحث بتقديم تصور مقترح لتدريب قادة المدارس في ضوء الكفايات المهنية يمكن أن يساهم في تذليل العقبات أمام الاستفادة بشكل مثالي من هذا النموذج على المستوى الوطني.

5) يشكل البحث أهمية خاصة لدى القائمين على السياسات التعليمية وصناع القرار وكذلك القائمين على القيادة التربوية من قادة وقائدات المدارس مما يساعدهم على تنمية الطرق التي يمكن من خلالها التعامل مع المفاهيم الإدارية المختلفة وتمييزها من خلال الفنيات الحديثة المستخدمة في نمط التعليم عن بعد.

6) يأتي أهمية البحث من اهتمامه بالربط بين استخدام نموذج التعليم عن بعد وأدوار القيادة التربوية، تلك الفئة التي لم تهتم بها البحوث التي اهتمت بالتعليم عن بعد على حد علم الباحثة.

### حدود البحث

أولاً: الحدود الموضوعية: تحديد الكفايات المهنية (الإدارية والقيادية والاجتماعية والإنسانية) اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد، والوقوف على درجة توافر تلك الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الثانوية؛ لتقديم تصور مقترح لتدريبهن في ضوء الكفايات المهنية.

ثانياً: الحدود البشرية: يقتصر البحث الحالي على عينة من معلمات المدارس الثانوية من مجموعة من المدارس الثانوية التابعة لمكاتب تعليم بيشة (بنات).

ثالثاً: الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1442هـ - 1443هـ.

رابعاً: الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية - محافظة بيشة.

### مصطلحات البحث

### الكفايات المهنية Professional Competencies

تعرفها (العتيبي وعطية، 2018، ص 521) أنها: مجموعة المعارف والقدرات والمهارات التي يمتلكها قائد المدرسة للتمتع بالقدرة على الأداء الجيد، بشكل يعكس القدرة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه. وتعرفها الباحثة إجرائياً في الدراسة الحالية أنها: مجموعة القدرات والمهارات والاتجاهات المهنية التي تمتلكها قائدة المدرسة الثانوية، وتمارسها في مجال تخطيط التعليم عن بعد، وتنفيذه وتقييمه لتحقيق التعلم بكفاءة وفاعلية، وتنقسم إلى كفايات مهنية إدارية وقيادية واجتماعية وإنسانية.

## التعليم عن بعد Distance Education

يعرفه (شاكور، 2012، ص 3) على أنه: طريقة للتعليم والتعلم باستخدام أليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية وكذلك بوابات الإنترنت سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي، فالمقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة.

وتعرفه الباحثة إجرائيا في الدراسة الحالية على أنه: نظام يسمح بإمكانية نقل وتوصيل المادة العلمية عبر وسائل متعددة دون حاجة الطالب الحضور إلى قاعات الدرس بشكل منتظم فالطالب هو المسئول عن تعليم نفسه، ويخضع لإشراف قادة المدارس المتوافر لديهم الكفايات المهنية لتحقيق ذلك.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المحور الأول: الكفايات المهنية

#### أولاً: مفهوم الكفايات المهنية

تشير الكفايات المهنية إلى المعارف والمعلومات والاتجاهات والقيم الأساسية والضرورية التي تمكن قائد المدرسة من القيام بأداء مهامه بشكل مقبول، بحيث يستطيع أن ينجح في التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها المختلفة، وتتحدد تلك المعارف والمعلومات الضرورية في ضوء الأنشطة والمهام والواجبات الفنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية المرتبطة بأدوار القائد في قيادته للمدرسة، وبما يزيد من قدرته على متابعة كل ما هو جديد في مجال عمله من جانب ومن جانب آخر فإن قائد المدرسة يجب أن يهتم بمهارات أكثر في المستقبل: مهارات التصور والتفكير التي تمثل أهمية في اكتساب المعرفة الجديدة. (Stiggins, 2010)

وتزخر أدبيات القيادة التربوية بالعديد من الجوانب للكفايات المهنية لقادة المدارس، وقد اعتمدت في ذلك على الوصف العام للكفايات على أنها ليست موهبة ولكنها قدرة يستطيع الفرد تنميتها بحيث تشتمل على مجموعة من القدرات. وقد لخص (Schratz, & Baráth, 2013) مجموعة من القدرات التي تشكل الكفايات المهنية لقادة المدارس وتشمل ما يلي:

- 1) القدرة على تنظيم الوقت والإفادة منه إلى أقصى درجة.
- 2) التركيز على النتائج والأهداف التي تم تحقيقها وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته.

3) الإفادة من الطاقة البشرية الموجودة في المدرسة إلى أقصى حد ممكن مع تنمية مواطن القوة في تلك الموارد.

4) القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التي تسهم في تحقيق الأهداف. واعتمادا على ذلك يمكننا تعريف الكفايات المهنية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن تمتلكها قائدات المدارس، ويعكسها السلوك الهادف إلى التعلم، وتظهر مستوى معيناً من الأداء يمكن ملاحظته وقياسه. كذلك تعتبر مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك العاملين القائمين، وتساعدهم في أداء عملهم بمستوى معين من التمكن. كما يمكن اعتبارها أنها تلك المهارات المكتسبة النامية من خلال الخبرات والتجارب والممارسات التي تعد ضرورة لأداء العمل بسرعة ودقة.

### ثانياً: أنواع الكفايات المهنية

تعددت التصنيفات الخاصة بالكفايات المهنية حسب آراء الباحثين. فمنهم من صنفها حسب أدوار القيادة التربوية لقائد المدرسة، ومنهم من صنفها حسب طبيعة الكفايات المهنية وجوانبها المختلفة، يصنف كثير من الباحثين ومنهم (آل عوض، 2019) و(رضوان، وسليمان، 2020) الكفايات المهنية إلى أربعة أنواع هي:

أ. الكفايات المهنية المعرفية: وتشير إلى مجموعة من القدرات العقلية، والمعارف والحقائق النظرية المتعلقة بفلسفة التعليم وأهدافه ونظرياته الضرورية؛ لأداء قائد المدرسة لمهامه في شتى المجالات والأنشطة المتصلة بهذه المهام.

ب. الكفايات المهنية الأدائية: وتشير إلى كفايات الأداء التي يظهرها قائد المدرسة، وتتضمن المهارات النفس حركية في حقول المواد التكنولوجية، والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي. وأداء هذه الكفايات يعتمد على ما حصله الفرد سابقاً من كفايات معرفية.

ج. الكفايات المهنية الوجدانية: وتشير إلى آراء قائد المدرسة واستعداداته وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الوجداني، وتشمل جوانب كثيرة؛ مثل حساسية الفرد، وتقبله لنفسه، واتجاهاته نحو المهنية.

د. الكفايات المهنية الإنتاجية: وتشير هذه الكفايات إلى أثر أداء قائد المدرسة التربوي للكفايات السابقة في الميدان، بمعنى أن الكفاية هنا تشير إلى نجاح قائد المدرسة في أداء عمله، فالهدف هنا ليس ما يؤديه المشرف، ولكن ما يترتب على أدائه من نتائج.

### ثالثاً: أهمية الكفايات المهنية

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في القيادة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف قائد المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول المعد، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ والمعلم وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع بطريقة تشاركية. (إسماعيل، 2020)

كما أصبح قائد المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتبني وتجدد وتبدع وتضيف وتستثمر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل، رؤية حقيقية تعيش في العقول والسلوك والأداء اليومي في المدرسة، فالإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة يجب أن تكون إدارة هادفة واجتماعية وإنسانية وواقعية، تتميز بوجود نظام جيد للاتصال بالعلاقات الداخلية للمدرسة وهي التي ترتبط بمعايير متفق عليها مبقا سعيها للوصول إليها. (Larson, 2018)

وانطلاقاً من واقع أداء قائد المدرسة في القيام بأدواره ومهامه الموكلة إليه، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقه، ينبغي عليه أن يتمتع بصفات قيادية متميزة تعينه على أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة عالية، فهو المسئول الأول عن العديد من الاختصاصات والمسؤوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة، حيث تمثل اتجاهات المعلم نحو القيادة وتطبيقها وجها مهما من وجوه شخصيته و مكوناً أساسياً لأي موقف أو سلوك يتخذه أو يصدر عنه، حيث يعتبر القائد المدرسي منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعم أساسي للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، وقائد المدرسة بلا شك قادر على السيطرة على الأحداث الطارئة لتفادي المشكلات،

والعمل على حلها باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم بين جنباتها مكونات عناصر متفاعلة ومتصارعة.  
(الغامدي، 2019)

وترى الباحثة أن الكفايات المهنية المرتبطة بالقيادة المدرسية تستمد من سمات شخصية وقدرات عقلية ومهارات وكفايات مهنية يستخدمها القائد من أجل حفز المرؤوسين؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وتأتي أهمية القيادة من قدرتها على تعزيز روح التعاون والمحبة بين المرؤوسين، والعمل بروح الفريق وتوفيق بين الأهداف الخاصة بالمرؤوسين والمؤسسة، فالقيادة هي عمل من أجل الآخرين والعمل على تحقيق أهدافهم من خلال تعزيز قدراتهم ومساعدتهم وتدريبهم ورفع كفاياتهم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم بكفاءة فالقيادة عمل للجميع وعمل مع الجميع، من أجل الوصول بالمؤسسة والأفراد إلى واقع مرغوب من خلال الحكمة والإيجابية في كل الظروف والمواقف القيادية هي استخدام الموارد المادية والبشرية، بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب، مع مراعاة المصلحة العامة للمؤسسة والعاملين.

#### رابعاً: مصادر اشتقاق الكفايات

إن المتأمل في مجال التربية القائمة على الكفايات يلقي في الأدب التربوي الذي يعالج هذا المجال عدداً من المصادر المرجعية، التي اهتدى إليها مخطوطو هذه البرامج توصلاً إلى مصادر اشتقاق الكفايات المهنية، وتتعدد تلك المصادر بحيث تمثل الطريقة التي يمكن من خلالها صياغة القدرات الخاصة بقيادة المدارس التي تمثل كفاياتهم المهنية، وتشمل تلك المصادر كما وضحتها (Hitt, 2016) في دراسته عن الكفايات المهنية لقادة المدارس:

- أ. تحليل دور قادة المدارس: وتعتمد هذه الطريقة على مراقبة عمل قائد المدرسة الكفاء في الموقف التعليمي، واشتقاق الكفايات التي يظهرها في الموقف التعليمي، واعتماد تلك الكفايات أساساً لتضمينها في البرامج التدريبية القائمة على الكفايات.
- ب. اعتماد حاجات المتعلمين: وترتكز هذه الطريقة على تحليل وتحديد حاجات المتعلمين، كأساس لتحديد الكفايات التي يجدر بقائد المدرسة أن يكتسبها للمساعدة في تلبية حاجات المتعلمين.
- ج. تقدير الحاجات: ويقصد بهذا التعبير الحاجات الاجتماعية دون غيرها من الحاجات الأخرى. ومن ثم يتخذ هذا الإطار حاجات المجتمع المحلي أو المجتمع المدرسي أساساً لتحديد الكفايات التي يحتاج إليها قائد المدرسة.

د. اعتماد نظرية تربوية معينة: وترتكز هذه الطريقة على اشتقاق الكفايات المهنية من نظرية تربوية، وهذا يعني أن تكون الكفايات المهنية التي يتم اعتمادها منققة مع مرتكزات تلك النظرية التربوية، ومع الإطار الذي تعتمده تلك النظرية للعملية التعليمية التعليمية.

واعتمادا علي مصادر اشتقاق الكفايات، ظهرت التصنيفات المتعددة للكفايات المهنية اللازمة لقادة المدارس، والتي أشارت إليها العديد من الدراسات التي تعاملت مع الكفايات المهنية الواجب توافرها لدى قادة المدارس الثانوية باعتبارها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية واجتماعية، معتبرا الكفايات أسلحة المدير في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة. كذلك باعتماد تلك الكفايات على توظيف المعرفة والخبرات في الأداء العملي المهني بكل مهارة ودقة لإنجاز العمل وتحقيق أهدافه بكفاءة وجودة، مع توفير الوقت والجهد والإنفاق المالي. من خلال امتلاك القدرات والمهارات المهنية الملائمة للعمل المهني، وتخطيط العمل وتنظيمه.

وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على ما اتفقت عليه مجموعة من الدراسات حول تصنيف الكفايات المهنية وهي دراسة (العنزي، 2017) ودراسة (الحربي، 2020) ودراسة (الطعجان، 2014) ويشمل هذا التصنيف الكفايات المهنية (الإدارية والقيادية) وتشمل: كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة - كفاية إدارة الوقت - كفاية إدارة الاجتماعات - كفاية إدارة المعلومات - كفاية صياغة التقارير الإدارية - كفاية التعامل مع المتغيرات - كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة) والكفايات المهنية (الإنسانية والاجتماعية) وتشمل: كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم - كفاية المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم - كفاية الاتصال - كفاية تفويض السلطة - كفاية الإقناع والمفاوضة - كفاية الاستماع - كفاية بناء فرق العمل المتعاونة - كفاية تفعيل المساعدين - كفاية إقامة علاقات عامة ناجحة.

## المحور الثاني: التعليم عن بعد

### أولا: مفهوم التعليم عن بعد

يعد تعريف (النظامي، 2020) من التعريفات الواضحة حول التعلم عن بعد، حيث عرفه بأنه "مصطلح يشمل كافة أساليب الدراسة وكل المراحل التعليمية التي لا تتمتع بالإشراف المباشر والمستمر من قبل معلمين يتفاعلون مع طلابهم داخل قاعات الدراسة التقليدية، وتخضع عملية التعليم لتخطيط وتنظيم وتوجيه من قبل مؤسسة تعليمية ومعلمين.



أما (العابد، والزيدانين، 2020) فتعرف التعلم عن بعد بأنه أسلوب للتعلم الذاتي والمستمر يكون فيه المتعلم بعيداً عن معلمه، ويتحمل مسؤولية تعلمه باستخدام مواد تعليمية مطبوعة وغير مطبوعة، يتم إعدادها بحيث تناسب طبيعة التعلم الذاتي، والقدرات المتباينة للمتعلمين، وسرعتهم المختلفة في التعلم، ويتم نقلها لهم عن طريق أدوات ووسائل تكنولوجية مختلفة ويلحق به كل من يرغب فيه بغض النظر عن العمر والمؤهل. ويشير (محاسنة، وبني طه، 2020) إلى أن التعلم عن بعد هو برنامج تعليمي يعتمد على استخدام الشبكة العنكبوتية وتقنياتها الحديثة من برامج صوت وصورة وقواعد بيانات ليقدم للمتعلم الدروس حيثما كان، وفي أي موقع يستطيع عن طريقه الاتصال بالإنترنت.

### ثانياً: أهمية وأهداف التعليم عن بعد

تبرز أهمية التعليم عن بعد من حقيقة ما يقدمه من خدمات وفوائد منه استيعاب الزيادة المطردة في أعداد المقبلين على التعليم ورغبتهم في تنوع أنماط دراستهم. ويلخص (الرننيسي، 2020، ص 74) أهمية التعليم عن بعد فيما يلي:

- أ. مواكبة التطور الكبير في تكنولوجيا التعليم.
  - ب. متابعة الدورات وبرامج التدريب المخصصة لتنمية العاملين مهنيًا.
  - ج. ارتفاع تكلفة التعليم التقليدي، مما دعا للحاجة إلى وجود نمط تعليم أقل تكلفة.
  - د. الانفتاح على المجتمع، من خلال انخراط المجتمع في خدمات التعليم والتدريب.
  - هـ. تشجيع الفتيات وكبار السن على الالتحاق بالتعليم والمساهمة في محو الأمية.
- كما تعددت أهداف وغايات التعليم عن بعد وقد ذكرت (Carlesso, 2020) بعضها في جعل الطالب محور عملية التعليم والتعلم، وتنمية مهارات التفكير والابتكار عن الطلبة، وتحسين جودة الحوار التفاعلي للعقل البشري عند المتعلم، وإتاحة الفرص لجذب انتباه واهتمام الطلبة لموضوع التعلم، والسماح للطلبة التعرف على عوالم معلوماتية لم تكن مألوفة لديهم، وإتاحة الفرصة للطلبة للمشاركة بفاعلية مع المعلم.

كما أشار كل من (محمود، 2020، ص 556) و(محاسنة، وبني طه، 2020، ص 134) إلى أن أهمية التعليم عن بعد يكمن في كونه حل يعالج معوقات التعليم التقليدي، وكاتجاه يلبي الحاجات التعليمية المتسارعة من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات. كما يعد التعلم والتعليم عن بعد الحل

الأمثل لتحديات القرن الحادي والعشرين، من خلال استخدام التعليم الإلكتروني وشبكة الإنترنت والهاتف الجوال والحاسوب والبريد الإلكتروني في توصيل الخدمات التعليمية إلى الطلاب الذين يحتاجون إليها، أينما كانوا بهدف تغيير اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم وتجويد أدائهم، وتحسين قدراتهم على حل المشكلات، ومن أجل الارتقاء بكفاءتهم التربوية.

كما أشار كل من (العنزي، 2020، ص 1433) و(النظامي، 2020 ص 115) إلى أن هناك بعض المبادئ الأساسية التي يركز عليها التعليم عن بعد والتي ينبغي أن تراعى عند التخطيط للبرامج التعليمية التي تقدم عن بعد. ومن تلك المبادئ:

- أ. **مبدأ الشمولية:** الذي يقصد به تنوع التعليم وشموليته وترابطه مع خبرات التعلم حتى يمكن تطوير أفراد المجتمع وتوسيع مداركهم ووعيهم لكل ما هو حديث وجديد في عالم سريع التطور ينشد الجودة والتميز.
- ب. **مبدأ الإتاحة:** المعنى به ضرورة توافر فرص الالتحاق بالبرامج التعليمية لجميع الفئات الاجتماعية والمهنية من غير أن تقف المعوقات الاقتصادية أو الزمنية والمكانية أو الموضوعية حائلاً دون ذلك.
- ج. **مبدأ الاعتمادية:** فيقصد به منح الطلاب حرية اختيار البرامج التعليمية والتعليمية التي تتناسب مع أهدافهم بما يحقق مبدأ النمو الذاتي المتكامل عن طريق تقديم برامج وتخصصات مناسبة لرغبات الطلاب.
- د. **مبدأ الاستمرارية:** ويقصد به ضرورة توفير التعلم مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع دون قيود أو شروط، حتى يصبح الفرد عضواً فاعلاً في محيط أسرته ومجتمعه ووطنه.
- هـ. **مبدأ المرونة:** ويتمثل في إعداد البرامج والدورات التعليمية ذات التخصصات والمناهج المتعددة التي تتميز بالمرونة والتطور لمواكبة الحياة العصرية، كما تتميز بكفاءة مدربيها وجودة تجهيزاتها وخدماتها.
- و. **مبدأ المتابعة وضبط الجودة:** مراقبة الجودة النوعية، وضمان أن ينفذ التعليم عن بعد تحت الإشراف المباشر للهيئات الأكاديمية لضمان فاعليته وجودته.

- كما أشار (Günbaşı, 2020, p 686) إلى وجود مجموعة من المبررات التي تدعو إلى الاتجاه إلى التعليم عن بعد، ومن تلك المبررات ما يلي:
- أ. المبررات الجغرافية: بعد المسافة بين المتعلمين والمؤسسة التربوية ووجود مناطق معزولة جغرافياً كالصحاري والجزر والجبال الشاهقة.
  - ب. المبررات الاجتماعية والثقافية: يساعد انتشار التعليم على استيعاب التغيرات الاجتماعية والثقافية والتقنية والإسهام في تنميتها، والإسهام أيضاً في برامج التدريب.
  - ج. المبررات الاقتصادية: تقديم الخدمات التعليمية لشرائح المحرومين من الفقراء وإمكانية تعليم عدد كبير من الطلبة بتكلفة أقل وتوفير الوقت والجهد الذي يساعد في تقليل التكلفة المادية.
  - د. المبررات النفسية: مراعاة الفروق الفردية وإعادة الثقة للمتعلمين وتلبية طموحات المجتمع وتنمية اتجاهات الطلاب نحو التعليم.

### ثالثاً: مكونات أنظمة التعليم عن بعد

إن استراتيجيات التعليم التقليدي أو النظامي لم تعد تتلاءم مع المفاهيم المعاصرة التي تشمل الانفتاح الثقافي، والعولمة، والاقتصاد الحر، والسوق المفتوحة، والقرية العالمية، والهوائيات، والبث المباشر، ولذا فإن التعلم عن بعد جاء مواكباً لتلك المفاهيم الحديثة، والرؤى الجديدة التي أثرت بشكل ملحوظ في نمط التعليم وشكله ومحتواه ومضمونه وآليات تقديمه، خصوصاً وأن التعليم عن بعد يستند إلى التطور في تقنيات الاتصال التي تقوم بدور الميسر والمدعم لعملية نقل المعلومات والمعرفة والمهارات، وإلى التطور الاقتصادي الذي يفضي إلى التأثير في المجال التعليمي من حيث عوائد الاستثمار في حقل التعليم، والعلاقة بين التعليم والتنمية الاقتصادية، والمؤثرات الاقتصادية في تقرير هيكلية جديدة لنظم التعليم. (محمود، 2020، ص 556)

يرتكز التعلم عن بعد على مجموعة من المبادئ تميزه عن التعليم النظامي التقليدي، ذكرها (العنزي، 2020، ص 1433) في وجود إطار هيكلي للتعلم عن بعد، وتحديد الرسالة والأهداف العامة والأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتوافر بالمؤسسات التعليمية قدر عالٍ من الشفافية يسمح بالمراجعة الخارجية، وتلتزم المؤسسة التعليمية بتوفير احتياجات المتعلمين، والمصادر الضرورية اللازمة لنجاحهم الأكاديمي، وإمكانية استيعاب أعداد متزايدة من المتعلمين دون زيادة في كلفة التعليم، واستخدام استراتيجيات واضحة لبرامج التعلم

عن بعد وإجراءاته، وتوافر كافة المصادر التعليمية اللازمة لتقديم المناهج بطرق متعددة، والفصل بين المعلم والمتعلم من حيث الزمان أو المكان أو كليهما، والاتصال والتفاعل بين المعلم والمتعلم بطريقة متزامنة وغير متزامنة، وخبرات التعلم يجب أن تكون واضحة الغرض، وتركز بأحكام على المخرجات والأهداف التدريسية، وتعتمد بيئة التعلم على حل المشكلات، بالإضافة إلى التعلم القائم على المعرفة وفق احتياجات المجتمع، وتأمين الدعم الفني والمادي اللازم للتقنية، وتطوير ومراجعة المناهج بصفة مستمرة، وتطوير وتقويم أداء المعلمين في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

#### رابعاً: أدوار قادة المدارس في التعليم عن بعد

تعتبر القيادة المدرسية الأساس الفاعل في إيجاد المناخ المناسب لسير العملية التربوية والتعليمية، كما أن ضمان جودة القيادة المدرسية وتميز قادة المدارس فيها يضمن فعالية عملية التعليم، والى ذلك فإن تأهيل قادة المدارس وإعدادهم بالصورة الصحيحة يدعم دورهم ويزيد من فاعلية عملهم. ويلزم لتأهيلهم وإعدادهم تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يمهد الطريق أمام الإعداد الأمثل لقادة المدارس، ويسهل تدريبهم، وتشير التجارب المختلفة إلى ضرورة الاهتمام البالغ بإعداد وتدريب قادة المدارس على إدارة نظام التعليم عن بعد. ويشير (Bayram, 2021, p 613) إلى أن إدخال الحاسوب إلى المدرسة يتطلب إعداد قادة المدارس وتدريبهم لتحقيق الأهداف التالية:

- أ. التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حيث كونها علماً وله مجالاته التطبيقية المختلفة في عمليتي التعليم والتعلم.
- ب. الإلمام بأساليب وأنماط استخدام الحاسوب في عمليتي التعليم والتعلم.
- ج. الاستفادة من الحاسوب كمصدر معلومات متميز من خلال ارتباطه بالشبكات المحلية والعالمية.
- د. القدرة على اختيار وتقويم وتطوير البرمجيات التعليمية.
- هـ. القدرة على استخدام الحاسوب في تنفيذ المهام الإدارية

بالتالي فإنه لإنجاح أنظمة التعليم عن بعد، يجب توفر الإدارة القادرة والمدرّبة على متابعة بيئة التعلم الإلكتروني ومتابعة المعلومات المستجدة، بحيث تكون قادرة على التخطيط السليم على جميع المستويات. كما يشير (العابد، والزيدانين، 2020، ص 80) إلى أن أهم عقبات تطبيق التعليم عن بعد في المدارس الثانوية،

هو عدم توفر القيادة المدرسية الفعالة، وعدم توفير التدريب المناسب لهذه القيادات، وإضافة إلى عدم توفر المعدات اللازمة، والدعم الفني لهذه المدارس، ولصعوبة توزيع الوقت في ضوء الإمكانيات المتاحة.

### الدراسات السابقة

#### أ. الدراسات العربية:

هدفت دراسة ( أبو مر ،2016) إلى التعرف على أثر تطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (39) مديراً ومديرة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج وتحسن المهارات القيادية لدى مديري المدارس. وهدفت دراسة (الحوامده والعطاري، 2018) إلى معرفة درجات تطبيق مدرء المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم، تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (313) مشرفاً من (13) مديرية تربية في شمال الأردن. كشفت النتائج أن درجة تطبيق مدرء المدارس لمؤشرات معايير القيادة كانت (كبيرة) لجميع الأبعاد باستثناء بعد "القيادة المتمركزة حول التعلم" الذي جاء في المرتبة السادسة وبدرجة تطبيق (متوسطة) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية، عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس بينما هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح المشرفين التربويين من ذوي الخبرة (عشرة سنوات فما دون)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المشرفين التربويين من حملة دبلوم التربية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت توصيات منها التدريب على القيادة المتمركزة حول التعلم وتوثيق الصلة مع الجمهور.

كما هدفت دراسة ( السواريس ،2019) إلى تحديد ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم. طوّرت الباحثة أداة الدراسة المكونة من (30) فقرة، وتم اختبار صدقها وثباتها، وتكوّنت عينة الدراسة من (64) مديراً ومديرة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بدرجة ممارسة مديري

ومديرات المدارس تُعزى للجنس، والمؤهل العلمي. في حين تبين وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة ولصالح الفئة التي خدمت أكثر من سبعة سنوات. وخرجت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتطور المهني والشخصي من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية أثناء الخدمة التي تنمي القيادة التربوية لدى مديري المدارس وفقاً للاحتياجات.

#### ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى هيلتون وجوس (Hilton & Goos, 2015) دراسة بعنوان "وظيفة القيادة المختارة لقائد المدرسة" وهي وظيفة الإنجاز التي تشمل عناصر التخطيط والتنظيم والاتصال والتنسيق والتقييم، ووظيفة المحافظة على الجماعة، وتشمل تعزيز التطور المهني للمعلمين، والمشاركة الجماعية، والدافعية للجماعة، ووظيفة التغيير، والتي تشمل بداية وتنفيذ وتقييم التغيير. وشملت عينة الدراسة (96) مديرا و(954) معلما، وقد دلت نتائج الدراسة على وجود اختلاف بين ما يدركه قائد المدرسة من ممارسات لهذه الوظيفة وبين ما يتوقعه المعلم، حيث يخلق نوعا من سوء الفهم بينهما، وهذا يؤدي إلى إضعاف القدرة الإدارية لمديري المدارس. كما أعطى المديرون موافقة كبيرة حسب تصوراتهم للفعاليات التي يمارسونها في المدرسة للفقرات المتعلقة بوظيفة الإنجاز، وموافقة أقل على الفقرات المتعلقة بوظيفتي المحافظة على الجماعة والتغيير. وظهر المعلمون اتفاقا بدرجة عالية على أهمية وظيفة حفظ الجماعة، واتفاقا بدرجة أقل على وظيفتي الإنجاز والتغيير. كما أظهرت الدراسة أهمية الفهم الواضح لمحددات السلوك التنظيمي والإداري للمديرين المستند إلى البحث والخبرة الإدارية للمديرين أنفسهم بدلا من اعتمادهم على طلب تزويدهم بدليل تفصيلي لمهامهم الإدارية للاسترشاد به في مجال عملهم.

وأجرى كين وكريم (Kin, & Kareem, 2019) دراسة بعنوان تصورات المعلمين للكفايات القيادية اللازمة للمديرين والمديرات، وأثر الجنس في تقدير المقدرة القيادية للمدير. وقد تكونت عينه الدراسة من (320) معلما ومعلمه. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن جنس المدير قد ارتبط بشكل دال مع تصورات المعلمين عن الكفاية الإدارية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن المدير كان أكثر كفاية من المديرية. وأجرى ستيجنس (Stiggins, 2010) دراسة هدفت إلى تحديد مسؤوليات وواجبات قائد المدرسة من خلال نظرة المديرين أنفسهم، وتوصلت إلى أن قائد المدرسة يقضي نصف وقته (50%) في الأعمال الكتابية والروتينية. كما يقضي المدير (45%) من وقته في العمل في اجتماعات مع اللجان والطلاب وفي حل مشكلات المعلمين

والموظفين الآخرين. وأن الوقت الذي يقضيه في تحسين التعليم وزيادة الصفوف والاطلاع على مستوى أداء المعلمين هو وقت قليل. كما أفاد معظم أفراد العينة انهم لم يعدوا إعدادا كافيا قبل دخولهم مهنة الإدارة وان المساقات النظرية التي تلقوها لم تساعدهم في العمل الفعلي.

### إجراءات البحث

#### أولاً: منهج البحث

تعتمد المنهجية المتبعة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسحا مكتبيا مستندا إلى المراجع والمصادر والدراسات السابقة والبحوث المنشورة؛ لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات، وذلك باستخدام أدوات البحث وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة البحث. وينتمي البحث الحالي إلى فئة الدراسات الكمية، حيث يحاول البحث تحديد درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات.

#### ثانياً: مجتمع البحث وعينته

بعد تحديد أعداد المعلمات بمنطقة بيشة التعليمية تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بلغ عددها (381) معلمة موزعين على مكاتب التعليم بالمنطقة بنسبة بلغت (31.4%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (1198) معلمة للمرحلة الثانوية. وبعد توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث، وتم استرجاع (381) استبانة، ولم يوجد أي استجابات لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبذلك قد تكونت عينة البحث من (381) معلمة، وقد تم توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات (المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة في مهنة التدريس للمرحلة الثانوية - الدورات التدريبية في مجال التعليم عن بعد)، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب مستويات متغيراته

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المجموع
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	345	90.6%	381
	ماجستير فأكثر	36	9.4%	
عدد سنوات الخبرة في مهنة التدريس للمرحلة الثانوية	اقل من 5 سنوات	89	23.4%	381
	من 5 سنوات واقل من 10 سنوات	58	15.2%	
	من 10 سنوات فأكثر	234	61.4%	



المجموع	النسبة المئوية	العدد	المستوى	المتغير
381	8.9%	34	دورة تدريبية واحدة	الدورات التدريبية في مجال التعليم عن بعد
	6.3%	24	دورتان تدريبيتان	
	84.8%	323	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	

### ثالثاً: أدوات البحث

#### أ. قائمة الكفايات المهنية

من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية المرتبطة بالكفايات المهنية وكيف يمكن أن تساعد مديرات المدارس في القيام بمهامهن في ظل التعليم عن بعد؛ تم تقسيم الكفايات المهنية اللازمة لمديرات المدارس إلى كفايات مهنية إدارية وقيادية واجتماعية وإنسانية قامت الباحثة بصياغة الكفايات المهنية الأساسية، والتي شملت الكفايات المهنية الإدارية، والقيادية، والاجتماعية، والإنسانية، بعد ذلك تم تقسيم تلك الكفايات الأساسية إلى الكفايات الفرعية للوقوف على مناسبتها للفئة المستهدفة، كذلك أهميتها للفئة المستهدفة.

#### ب. استبيان الكفايات المهنية

اعتماداً على قائمة الكفايات المهنية قامت الباحثة بتصميم استبيان درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات لجمع البيانات المطلوبة، وبعد تحكيم الأداة واختبار صدقها وثباتها، وبعد أن استقرت الأداة في صورتها النهائية أصبحت مكونة من (64) فقرة موزعة على أربعة محاور هي الكفايات المهنية الإدارية مكونة من (20 فقرة)، والكفايات المهنية القيادية مكونة من (18 فقرة)، والكفايات المهنية الاجتماعية مكونة من (15 فقرة)، والكفايات المهنية الإنسانية مكونة من (11 فقرة).

### نتائج الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

للإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد بمحافظه بيثية؟ تم توزيع أداة البحث والتي شملت: قائمة الكفايات المهنية اللازمة لقائدات المدارس الثانوية لإدارة التعليم عن بعد (إعداد الباحثة) على مجموعة من أساتذة الجامعات وخبراء القيادة التربوية (ن=13)، ويوضح الجدول التالي تقديرات أفراد عينة البحث من خبراء القيادة التربوية لمحاور



قائمة الكفايات المهنية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للمجال الأول:  
الكفايات المهنية الإدارية مرتبة وفق قيمة الوسط الحسابي لكل محور .

جدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للكفايات  
الفرعية المكونة للمجال الأول "الكفايات المهنية الإدارية" من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الخبراء

ن=13

الرتبة	الكفايات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
3	كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	3.99	1.32	كبيرة جدا
2	كفاية إدارة الوقت في التعليم عن بعد	4.03	1.15	كبيرة جدا
1	كفاية إدارة الاجتماعات عن بعد	4.12	1.24	كبيرة جدا
5	كفاية صياغة التقارير الإدارية	3.65	1.12	كبيرة
4	كفاية تحليل الوضع القائم	3.81	1.03	كبيرة
	الكفايات المهنية الإدارية	3.92	1.14	كبيرة

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن الكفايات الإدارية تعتبر من أهم الكفايات التي ترى عينة البحث من الخبراء أهمية وجودها لدى قائدات المدارس، ويمكن أن نرجع ذلك إلى حصول كفاية إدارة الاجتماعات عن بعد وكفاية إدارة الوقت بشكل عام عن بعد على أعلى تقييم من قبل الخبراء لاحتياج قائدات المدارس لتلك المهارات لتطبيق نظام التعليم عن بعد بين المعلمات بشكل ناجح. بالتالي تأتي بعدها كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في أنظمة التعليم عن بعد كأحد المهارات التي ينبغي على قائدة المدرسة الثانوية أن تتحلى بها لإدارة التعليم عن بعد.

ويوضح الجدول التالي تقديرات أفراد عينة البحث من خبراء القيادة التربوية لمحاو قائمة الكفايات المهنية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للمجال الثاني: الكفايات المهنية القيادية مرتبة وفق قيمة الوسط الحسابي لكل محور .

جدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للكفايات الفرعية المكونة للمجال الثاني "الكفايات المهنية القيادية" من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من الخبراء

ن=13

الرتبة	الكفايات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
5	كفاية تقويم أداء المدرسة	3.09	1.04	متوسطة
3	كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة	3.25	0.87	متوسطة
1	كفاية إدارة المعلومات	3.42	1.02	كبيرة
4	كفاية صياغة الخطة التطويرية	3.14	1.03	متوسطة
2	كفاية التعامل مع المتغيرات الطارئة	3.31	0.98	كبيرة
	<b>الكفايات المهنية القيادية</b>	<b>3.24</b>	<b>1.12</b>	<b>متوسطة</b>

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن الكفايات المهنية القيادية تتيح لقائدة المدرسة أن تمارس نمط القيادة المناسب وذلك من خلال مجموعة من المهارات التي حددتها عينة البحث على أنها إدارة المعلومات في أنظمة التعليم عن بعد، كذلك التعامل مع المتغيرات الطارئة حسب ما يستجد من ظروف في نمط القيادة. وتعتبر تلك المهارات هي الصفات القيادية التي تشكل الكفايات المهنية القيادية التي ينبغي لقائدة المدرسة أن تلم بها لممارسة دورها الفعال في ظل التعليم عن بعد، ويأتي بعد ذلك حسب ما ترى عينة البحث من خبراء القيادة التربوية، وتطبيقاً لتلك المهارات القيادة الاستراتيجية للمدرسة والتي يقع في نطاقها صياغة الخطة التطويرية وتقويم أداء المدرسة ككل في تطبيق نظام التعليم عن بعد.

ويوضح الجدول التالي تقديرات أفراد عينة البحث من خبراء القيادة التربوية لمحاورة قائمة الكفايات المهنية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للمجال الثالث: الكفايات المهنية الاجتماعية مرتبة وفق قيمة الوسط الحسابي لكل محور.

جدول رقم (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للكفايات الفرعية المكونة للمجال الثالث "الكفايات المهنية الاجتماعية" من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من الخبراء ن=13

الرتبة	الكفايات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
4	كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم	2.75	1.02	متوسطة
5	كفاية المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم	2.61	1.15	متوسطة
1	كفاية الاتصال	3.31	1.23	كبيرة
3	كفاية تفويض السلطة	2.89	1.21	متوسطة
2	كفاية الإقناع والمفاوضة	3.02	1.03	متوسطة
	الكفايات المهنية الاجتماعية	2.25	1.14	متوسطة

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن الكفايات المهنية الاجتماعية يمكن أن تشكل دورا وان كان دورا صغيرا في تشكيل قدرات قائدات المدارس الثانوية في القيام بمهامهن في ظل التعليم عن بعد، وهذا الدور الاجتماعي في تشكيل الكفايات المهنية يتضمن القدرة على الاتصال والإقناع والمفاوضة، وذلك لتلبية المتغيرات والمستجدات التي يفرضها نظام التعليم عن بعد، والأسس التي جعلت منه خيارا أمثلا في تطبيق تجربة التعليم، وتأتي بعد ذلك القدرة على تفويض السلطة بشكل مناسب يشكل لدى قائدة المدرسة القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة الأمثل سواء كانت على رأس العمل أم لا، وتأتي بعد ذلك المهارات التي رأت عينة البحث من الخبراء أنها ضرورية لتفعيل الجانب الاجتماعي في الكفايات المهنية وهي قدرة قائدات المدارس على تنمية المساعدين وتوجيههم، كذلك المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم على ممارسة أدوارهم بالشكل الأمثل في التعليم عن بعد

ويوضح الجدول التالي تقديرات أفراد عينة البحث من خبراء القيادة التربوية لمحاور قائمة الكفايات المهنية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للمجال الرابع: الكفايات المهنية الإنسانية مرتبة وفق قيمة الوسط الحسابي لكل محور.

جدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للكفايات الفرعية المكونة للمجال الرابع "الكفايات المهنية الإنسانية" من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من الخبراء

ن=13

الرتبة	الكفايات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	كفاية الإصغاء والاستماع	4.29	1.02	كبيرة جدا
4	كفاية بناء فرق العمل المتعاونة	4.19	1.15	كبيرة جدا
5	كفاية تفعيل المساعدين	4.02	1.23	كبيرة
2	كفاية إقامة علاقات عامة ناجحة	4.23	1.21	كبيرة جدا
3	كفاية استغلال المهارات وتوزيع الأدوار	4.22	1.03	كبيرة جدا
	<b>الكفايات المهنية الإنسانية</b>	<b>4.19</b>	<b>1.14</b>	<b>كبيرة</b>

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن الكفايات المهنية الإنسانية تلعب دورا كبيرا في دعم قدرة قائدة المدرسة الثانوية في إدارة المعلمات والتنسيق بينهم بشكل إنساني يعتمد على العلاقات البشرية كمحرك رئيسي في دعم تلك العلاقات الإدارية التي تعتمد عليها الكفايات المهنية في جانبها الإنساني، ومن هنا كان رأي عينة البحث من الخبراء أن المهارات الإنسانية التي تشمل مهارة الإصغاء، والاستماع إلى فريق العمل، كذلك القدرة على إقامة علاقات عامة ناجحة؛ واستغلال المهارات وتوزيع الأدوار على فريق العمل؛ كل تلك المهارات تشكل الأساس في تكوين فريق عمل متكامل يستطيع تطبيق نظام التعليم عن بعد، وتستطيع قائدة المدرسة قيادة ذلك الفريق بشكل مناسب بحيث يتمكن من أداء المهام المنوطة به.

ويوضح الجدول التالي تقديرات أفراد عينة البحث من خبراء القيادة التربوية لمحاورة قائمة الكفايات المهنية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للمجالات الأربعة مرتبة وفق قيمة الوسط الحسابي لكل محور.

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لمحاور قائمة

الكفايات المهنية من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث من الخبراء ن=13

الرتبة	الكفايات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
2	الكفايات المهنية الإدارية	3.92	1.14	كبيرة
3	الكفايات المهنية القيادية	3.24	1.12	متوسطة
4	الكفايات المهنية الاجتماعية	2.25	1.14	متوسطة
1	الكفايات المهنية الإنسانية	4.19	1.14	كبيرة
	<b>الكفايات المهنية ككل</b>	<b>3.4</b>	<b>1.13</b>	<b>كبيرة</b>

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن عينة البحث من خبراء القيادة التربوية، وبعد اطلاعهم على التعريف الإجرائي للكفايات المهنية في البحث الحالي، والذي يركز على قدرة تلك الكفايات على تفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ممارسة أدوارهن في التعليم عن بعد. ومن هنا جاءت الكفايات المهنية الإنسانية في المرتبة الأولى لأنها تمثل طبيعة تشكيل علاقات العمل في المقام الأول خاصة في مجتمع محافظ يتسم بتحكيم الجانب الإنساني في علاقات العمل في المقام الأول. ثم بعد ذلك الكفايات المهنية الإدارية والتي تشكل قدرات قائدات المدارس على ممارسة الأدوار الإدارية لتطبيق نظام التعليم عن بعد، وتأتي الكفايات المهنية القيادية لتقنين دور الكفايات المهنية الإدارية حيث تعتبر القيادة المحك الرئيسي في الإدارة كما تنص عليه مبادئ القيادة التربوية، ثم تأتي الكفايات المهنية الاجتماعية لتحديد شكل العلاقات الإنسانية بحيث تتسم بالطابع الاجتماعي ذو القدرة على تحصيل ثمار علاقات العمل الناجحة، وذلك لتفعيل العلاقات البشرية الواقعية في نظام التعليم عن بعد.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات بمحاذاة بيثشة؟ تم توزيع أداة البحث والتي شملت: استبيان درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات (إعداد الباحثة). ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لدلالة

الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الأول: الكفايات المهنية الإدارية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)، كذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات كذلك مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاستبيان:

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الأول: الكفايات المهنية الإدارية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)

الرتبة	الكفايات المهنية الإدارية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
9	تحرص قائدة المدرسة على تحديد الاحتياجات المدرسية من الموارد البشرية لتطبيق التعليم عن بعد	3,266	131	2,20	,693	,001
11	تحرص قائدة المدرسة على تحديد الاحتياجات المدرسية المادية لتطبيق التعليم عن بعد	4,312	131	2,29	,767	,000
4	تكوّن قائدة المدرسة فرق عمل متناغمة لتخطيط ومتابعة التعليم عن بعد	2,993	131	1,80	,756	,003
1	ترتب قائدة المدرسة الاحتياجات المدرسية لتطبيق التعليم عن بعد حسب الأولويات	5,423	131	1,67	,706	,000
2	ترتب قائدة المدرسة الاحتياجات المدرسية لتطبيق التعليم عن بعد حسب الإمكانيات المتاحة	4,677	131	1,69	,763	,000
7	تحدد قائدة المدرسة مع فريق عملها عناصر القوة في البيئة الداخلية للمدرسة	3,045	131	2,18	,686	,003
11	تحدد قائدة المدرسة مع فريق عملها عناصر الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة	4,369	131	2,29	,757	,000

" درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد  
من وجهة نظر المعلمات "

د / احمد الريح بو عاقلة

نورة ناصر حزام العتيبي

الرتبة	الكفايات المهنية الإدارية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
10	تحدد قائدة المدرسة مع فريق عملها الأساليب اللازمة لتنفيذ خطة التعليم عن بعد	4,193	131	2,26	,706	,000
5	تحدد قائدة المدرسة المتطلبات المستقبلية اللازمة لتطوير العمليات بالمدرسة	2,234	131	1,84	,818	,027
3	تضع قائدة المدرسة مؤشرات أداء لقياس درجة تحقق أهداف التعليم عن بعد	4,007	131	1,72	,804	,000
6	تنظم قائدة المدرسة الجداول الدراسية لخطة التعليم عن بعد قبل بدء العام الدراسي	1,000	131	1,93	,783	,319
9	تلتزم قائدة المدرسة بتطبيق اللوائح والتعليمات المنظمة لحقوق المعلمات وواجباتهم في التعليم عن بعد	3,056	131	2,20	,769	,003
8	تلتزم قائدة المدرسة بتطبيق اللوائح والتعليمات المنظمة لحقوق الطلاب وواجباتهم في التعليم عن بعد	2,930	131	2,19	,743	,004
13	تضع قائدة المدرسة تعليمات مكتوبة لتحديد مسؤوليات العاملين في المدرسة	6,475	131	2,36	,645	,0000
12	تنسق قائدة المدرسة جهود منسوبي المدرسة للحصول على أفضل أداء في تطبيق التعليم عن بعد	4,843	131	2,32	,755	,000
2	تحرص قائدة المدرسة على جمع المعلومات الضرورية فيما يخص التعليم عن بعد عن كل فرد من منسوبي المدرسة	3,056	131	2,20	,769	,003
7	تفوض قائدة المدرسة بعض صلاحياتها لذوي الاختصاص في المدرسة	3,045	131	2,18	,686	,003

الرتبة	الكفايات المهنية الإدارية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
10	تحرص قائدة المدرسة على مراجعة قاعدة بيانات المدرسة لمساعدتها على اتخاذ القرارات	2,930	131	2,19	,743	,004
12	تحرص قائدة المدرسة على التواصل الإلكتروني مع المعلمات والهيئة الإدارية بالمدرسة	3,056	131	2,20	,769	,003
11	توفر قائدة المدرسة فرصا للنمو المهني للمعلمات في تطبيق نموذج التعليم عن بعد	2,930	131	2,19	,743	,004
	<b>الكفايات المهنية الإدارية</b>	<b>3.788</b>	<b>131</b>	<b>2.06</b>	<b>0.743</b>	<b>0.004</b>

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن قائدات المدارس لا ينقصهم الجانب النظري في إدارة التعليم عن بعد، والذي يتشكل بقدرة قائدة المدارس على تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتنفيذ خطة التعليم عن بعد، كذلك قدرتها على وضع خطة تطويرية شاملة لكل جوانب المدرسة، ووضع تعليمات مكتوبة لتحديد مسؤوليات العاملين وواجباتهم في المدرسة. كل تلك المهارات تستطيع قائدات المدارس أدائها حسب رأي المعلمات، بينما تفتقد قائدات المدارس إلى القدرة على تحديد المتطلبات المستقبلية اللازمة لتطوير العمليات بالمدرسة، وتنظيم الجداول الدراسية لخطة التعليم عن بعد قبل بدء العام الدراسي

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الثاني: الكفايات المهنية القيادية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)، كذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفرقات كذلك مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاستبيان:

جدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الثاني:

الكفايات المهنية القيادية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)



" درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد  
من وجهة نظر المعلمات "

د / احمد الريح بو عاقلة

نورة ناصر حزام العتيبي

الرتبة	الكفايات المهنية القيادية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
12	تترجم قائدة المدرسة الأهداف العامة للتعليم عن بعد إلى أهداف تشغيلية في المدرسة	5,989	131	2,40	,770	,000
9	توظف قائدة المدرسة معايير دقيقة وواضحة في تقويم برامج التعليم عن بعد في المدرسة	2,301	131	2,15	,756	,023
8	تعمل قائدة المدرسة على تعديل الخطة التطويرية للمدرسة في ضوء عمليات التقويم المرحلي لها	1,618	131	2,11	,807	,108
7	تعتمد قائدة المدرسة على آليات حديثة لتقويم الأداء المهني للمعلمات	1,040	131	2,07	,754	,300
6	تتابع قائدة المدرسة مع المعلمات برامج التعليم عن بعد في ضوء نواتج تعلم الطالبات	,210	131	1,98	,829	,834
10	تحرص قائدة المدرسة على تقييم أداء المعلمات في تطبيق التعليم عن بعد بموضوعية	2,315	131	2,16	,790	,022
2	تعقد قائدة المدرسة اجتماعات دورية عن بعد مع المعلمات	3,077	131	1,80	,736	,003
1	تتبنى قائدة المدرسة التخطيط الاستراتيجي عند وضع خطط المدرسة	3,905	131	1,74	,758	,000
12	توزع قائدة المدرسة المهام والأنشطة بين المعلمات حسب قدراتهن وكفاءتهن بعدالة	5,989	131	2,40	,770	,000
3	تحرص قائدة المدرسة على تقويم العمليات والنتائج وفقا للخطة الاستراتيجية للتعليم عن بعد	2,749	131	1,82	,760	,007

الرتبة	الكفايات المهنية القيادية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
5	تتخذ قائدة المدرسة قرارات تناسب أهداف الخطة اعتمادا على التغذية الراجعة	1,346	131	1,91	,776	,181
6	تحفز قائدة المدرسة منسوبي المدرسة على الإبداع المهني	,217	131	1,98	,801	,828
4	تشرف قائدة المدرسة على حل المشكلات التقنية التي تعيق تنفيذ برامج وخطط التعليم عن بعد	2,759	131	1,83	,726	,007
4	تتابع قائدة المدرسة عمليات الدعم الفني لبرامج وخطط التعليم عن بعد	2,546	131	1,83	,786	,012
11	تقدم قائدة المدرسة تقارير دورية للمنطقة التعليمية عن سير عمل برامج التعليم عن بعد في المدرسة	3,869	131	2,23	,697	,000
4	تحرص قائدة المدرسة على العمل بروح الفريق مع المعلمات فيما يخص تطبيق التعليم عن بعد	2,546	131	1,83	,786	,012
5	تحرص قائدة المدرسة على تقييم أداء المعلمات بحيادية داخل المنصات التعليمية	1,346	131	1,91	,776	,181
3	تتعاون قائدة المدرسة على مع المدارس الأخرى في تطوير التعليم عن بعد في المدرسة	2,759	131	1,83	,726	,007
	<b>الكفايات المهنية القيادية</b>	<b>3.039</b>	<b>131</b>	<b>2.027</b>	<b>0.767</b>	<b>0.155</b>

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن قدرة قائدة المدرسة على القيام بدور القائد الفعال في تطبيق أنظمة التعليم عن بعد ينقصه - كما أشارت النتائج - إلى قدرة حقيقية لقائدة المدرسة على ترجمة الأهداف العامة للتعليم عن بعد إلى أهداف تشغيلية في المدرسة، كذلك غياب قدرتها على متابعة برامج التعليم عن بعد مع المعلمات في ضوء نواتج تعلم الطالبات، واتخاذ قرارات تناسب أهداف الخطة اعتمادا على التغذية الراجعة.

كذلك غياب القدرة على وتحفيز منسوبي المدرسة على الإبداع المهني، والحرص على تقويم أداء المعلمات  
بحيادية داخل المنصات التعليمية

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الثالث:  
الكفايات المهنية الاجتماعية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)، كذلك المتوسطات  
الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات كذلك مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات  
الاستبيان:

جدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الثالث:

الكفايات المهنية الاجتماعية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)

الرتبة	الكفايات المهنية الاجتماعية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3	تحرص قائدة المدرسة على نشر روح العمل الجماعي بين المعلمات.	2,749	131	1,82	,760	,007
6	تحرص قائدة المدرسة على نشر روح العمل الجماعي بين الهيئة الإدارية بالمدرسة.	1,346	131	1,91	,776	,181
7	تحرص قائدة المدرسة على ترك أثرا طيبا في نفوس المعلمات فيما يخص تطبيق التعليم عن بعد.	,217	131	1,98	,801	,828
4	تمتلك قائدة المدرسة القدرة على التأثير الفعال لتطبيق برامج التعليم عن بعد	2,759	131	1,83	,726	,007
4	تحرص قائدة المدرسة على متابعة الغياب المدرسي يوميا عن برامج التعليم عن بعد	2,546	131	1,83	,786	,012
9	تحرص قائدة المدرسة على الوقوف على أسباب الغياب المدرسي إذا تكرر عن برامج التعليم عن بعد	3,869	131	2,23	,697	,000
5	تضع قائدة المدرسة آلية فعالة لمتابعة الطالبات المتغيبات لفترات طويلة	1,517	131	1,89	,803	,132

الرتبة	الكفايات المهنية الاجتماعية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
10	تتعامل قائدة المدرسة مع المعلمات بطرق ودية محفزة في ضوء الأخلاق الإسلامية	4,061	131	2,27	,750	,000
11	تحرص قائدة المدرسة على معرفة نتائج الاختبارات الإلكترونية للطالبات	6,434	131	2,41	,731	,000
12	تحرص قائدة المدرسة على تحفيز الطالبات من خلال التشجيع المستمر بكافة أنواعه	7,911	131	2,48	,693	,000
11	تضع قائدة المدرسة تصورا للمدرسة للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية	6,626	131	2,41	,709	,000
5	تحرص قائدة المدرسية على تحفيز التعاون بين الطالبات والمعلمات للحصول على مراكز متقدمة في المسابقات المحلية والدولية.	1,517	131	1,89	,803	,132
8	تحرص قائدة المدرسة على إشراك أولياء الأمور في متابعة الخطة السنوية للتعليم عن بعد في بداية العام الدراسي	2,315	131	2,16	,790	,022
2	تحرص قائدة المدرسة على تشكيل مجالس الطالبات افتراضيا عبر بيئة التعليم عن بعد	3,077	131	1,80	,736	,003
1	تحرص قائدة المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور لمناقشة مشكلات الطالبات في تطبيق التعليم عن بعد	3,905	131	1,74	,758	,000
	<b>الكفايات المهنية الاجتماعية</b>	<b>3.617</b>	<b>131</b>	<b>2.04</b>	<b>0.754</b>	<b>0.04</b>

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن الكفايات المهنية الاجتماعية لدى قائدات المدارس لا تتعدى القدرة على قدرة قائدة المدرسة على تنظيم سجلات إدارية خاصة بكل قسم على حدة، كذلك قدرتها على إعداد خطة سنوية للتعليم عن بعد بنوعها فصلية وتشغيلية في بداية العام الدراسي، وقدرة قائدة المدرسة على وضع استراتيجية محددة للتعليم عن بعد تلتزم بها جميع المعلمات؛ وكل تلك المهارات تتقنها قائدة المدرسة بشكل

أساسي كشرط الالتحاق بالوظيفة، لكن ما تفتقده قائدات المدارس هو قدرتها على نشر روح العمل الجماعي بين الهيئة الإدارية بالمدرسة، وترك أثرا طيبا في نفوس المعلمات فيما يخص تطبيق التعليم عن بعد، ومتابعة الغياب المدرسي يوميا عن برامج التعليم عن بعد. كذلك غياب القدرة على وضع آلية فعالة لمتابعة الطالبات المتغيبات لفترات طويلة، وتحفيز التعاون بين الطالبات والمعلمات للحصول على مراكز متقدمة في المسابقات المحلية والدولية.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الرابع: الكفايات المهنية الإنسانية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)، كذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفرقات كذلك مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاستبيان:

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار ت لدلالة الفرق بين متوسط العينة فيما يخص المحور الأول:

الكفايات المهنية الإنسانية لدى عينة البحث من معلمات المرحلة الثانوية (ن = 381)

الرتبة	الكفايات المهنية الإنسانية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3	تتعامل قائدة المدرسة مع المعلمات بعدل ومساواه في الترشيح لدورات التعليم عن بعد	٢.٨٧٥	131	٣.١٥٢	١.١٩٩	٠.٠٠٠٤
4	تحفز قائدة المدرسة المعلمات على تحسين أدائهم في البيئة التعليمية الافتراضية	٢.٩٤٨	131	٣.٢١٦	١.٤٦١	٠.٠٠٠٠
2	تحفز قائدة المدرسة المعلمات على الالتحاق ببرامج تحقق النمو المهني لديهن	٢.٦٥١	131	٢.٩٥٢	١.٢٣٧	٠.٠٠٠٢
1	تحفز قائدة المدرسة المعلمات على استكمال دراساتهم العليا	٢.٥٧١	131	٢.٨٩٥	٠.٦٤٨	٠.٠٠٠٠
8	تساعد قائدة المدرسة المعلمات على الالتزام بالإطار الزمني للمقرر الإلكتروني	٣.٤٥٠	131	٣.٧٩٦	١.٣٨٢	٠.٠٠٠١
14	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على نقل أثر التدريب في التعليم عن بعد إلى ممارسات تعليمية للطالبات	٣.٥٩٢	131	٣.٩٤٢	١.٤٨٧	٠.٠٠٠٠

الرتبة	الكفايات المهنية الإنسانية	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
13	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على استخدام الوسائل التعليمية التكنولوجية الحديثة.	3.639	131	3.991	1.192	0.000
15	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على التعلم الذاتي لتطوير كفاياتهم التكنولوجية في تطبيق نظام التعليم عن بعد	3.750	131	4.058	1.300	0.000
7	تكرم قائدة المدرسة الطالبات المتفوقات في تطبيق التعليم عن بعد خلال العام الدراسي	3.275	131	3.629	1.080	0.000
9	تتابع قائدة المدرسة المشرفة الاجتماعية لتعديل السلوكيات الغير مرغوبة للطالبات التي تظهر في التعليم عن بعد	3.382	131	3.728	1.095	0.000
5	توصي قائدة المدرسة بعمل برامج لتعديل سلوكيات الطالبات الغير مرغوبة التي تظهر في التعليم عن بعد	3.179	131	3.520	1.233	0.000
	<b>الكفايات المهنية الإنسانية</b>	<b>3.282</b>	<b>131</b>	<b>3.606</b>	<b>1.182</b>	<b>0.001</b>

وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى أن الكفايات المهنية الإنسانية والتي تشكل قدرات قائدات المدارس على التعامل مع المعلمات بعدل ومساواة في الترشيح لدورات التعليم عن بعد، وتحفيز المعلمات على تحسين أدائهم في البيئة التعليمية الافتراضية، والالتحاق ببرامج تحقق النمو المهني لديهن، واستكمال دراساتهم العليا. كذلك قدرتها على مساعدة المعلمات على الالتزام بالإطار الزمني للمقرر الإلكتروني، ونقل أثر التدريب في التعليم عن بعد إلى ممارسات تعليمية للطالبات. كذلك قدرتها على تشجيع المعلمات على التعلم الذاتي لتطوير كفاياتهم التكنولوجية في تطبيق نظام التعليم عن بعد، ومتابعة المشرفة الاجتماعية لتعديل السلوكيات الغير مرغوبة للطالبات التي تظهر في التعليم عن بعد، والتوصية بعمل برامج لتعديل سلوكيات الطالبات الغير مرغوبة التي تظهر في التعليم عن بعد.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث**

للإجابة عن السؤال الثالث ونصه: ما التصور المقترح لتدريب قائدات المدارس الثانوية بمحافظة  
بيشة في ضوء الكفايات المهنية في ظل التعليم عن بعد؟ قامت الباحثة بتصميم التصور المقترح القائم على  
نتائج البحث الحالية التي تناولت درجة توافر الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في  
ظل التعليم عن بعد. وسوف نعرض فيما يلي التصور المقترح:

### تصور مقترح لتدريب قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء الكفايات المهنية في ظل

#### التعليم عن بعد

في ضوء الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب قادة وقائدات المدارس، وطبقا لما تم عرضه بالنسبة  
لدرجة توافر الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ظل التعليم عن بعد بأبعادها  
الأربعة التي شملت الكفايات المهنية الإدارية والقيادية والاجتماعية والإنسانية. وفي إطار ما قدمته البحث من  
خلال إطاره النظري من تحليل وتفسير للأدبيات التربوية بمجال الكفايات المهنية في القيادة التربوية من  
توضيح لمفهوم الكفايات المهنية، وأنواعها، وأهميتها، ومصادر اشتقاق الكفايات المهنية، كذلك مقومات نجاح  
قادة المدارس وارتباطها بالكفايات المهنية. هذا بالإضافة إلى ما كشفت عنه نتائج البحث حول وجود بعض  
نواحي قصور في جوانب الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس، وارتكازا على ذلك كان من الضروري التوجه  
نحو وضع تصور مقترح لتحديث مرتكزات برامج تدريب قائدات مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية  
السعودية. وفيما يلي يتم توضيح هذا التصور المقترح الذي يمكن أن يعمل على تحسين كفاءة وفاعلية نظام  
تدريب قائدات المدارس الثانوية الحالي، وذلك وفقا لمجموعة من المنطلقات الأساسية:

#### أولاً: المنطلقات الفكرية والأسس التي يرتكز عليها التصور المقترح

تحتم النظرة المتكاملة لتحديث مرتكزات برامج تدريب قائدات المدارس الثانوية في ضوء سياسة التعليم  
العام وثقافة المجتمع وعاداته، كذلك المستجدات التي يطرحها العالم المعاصر سواء كانت مستجدات تكنولوجية  
أو مرتبطة بظهور الأوبئة والجوائح التي تحتم على الأنظمة التعليمية تقديم تجربة التعليم بشكل متكامل عن  
بعد، كذلك اعتمادا على دراسة الواقع لمختلف جوانب عمليات التدريب إنجازا، وإخفاقا، أن يؤسس تصورا  
للتحديث مبني على مجموعة من المنطلقات والأسس قوامها الشمول والتكامل، والتداخل، والمرونة والتغيير  
والتطوير بشكل مستمر؛ أي أن التدريب لا يقوم فقط على علاقات أحادية نمطية ولكن يكون ذلك في إطار  
تفاعلي بين بنية النظام التعليمي ومؤسساته والمعلمين على أن يتخلل هذه العلاقة التفاعل والتأثير المتبادل من

مختلف مكونات العملية التعليمية من بنية المدرسة، والمنهج، والأنشطة، والطلاب، والوسائل التعليمية، وتكنولوجيا التعليم، والأنواع الأخرى من هذه التفاعلات والتي تتطلب المراجعة والتقييم المستمر. ووفقا لهذه الرؤية فإن التصور لابد وأن يأخذ في الاعتبار جملة من الأسس والمنطلقات الضرورية أهمها:

#### أ. الأسس النظرية للتصور المقترح

- 1) بناء شخصيات قيادية متعلمة، مزودة بالمعارف والمعلومات المتقدمة، وتهيئتهم لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة، وأخذ دور بارز في القيادة التربوية.
- 2) إتباع الوسائل المختلفة والمناسبة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التربوية المدرسية، والاهتمام باختيارها وإعدادها وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف التدريب.
- 3) الاهتمام بتدريب القيادات التربوية المدرسية وتنميتهم للارتقاء بمستوى أدائهم، وتزويدهم بالكفايات المهنية، بحيث يكونون قادرين على قيادة التغيير التنظيمي.

#### ب. الأسس العملية للتصور المقترح

- 1) تبني وزارة التربية والتعليم الكفايات المهنية للقيادات التربوية المدرسية أثناء شغل الدور القيادي، وتنوع الأساليب المستخدمة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- 2) فعالية القيادة تتطلب التدريب الاحترافي قبل شغل الدور القيادي، والتنمية المهنية الدائمة باستخدام أساليب ومداخل متنوعة وفعالة.
- 3) ضرورة التصميم الاحترافي لمداخل إعداد القيادات المدرسية وتطويرها من أجل إنتاج قيادات تمتلك القدرة على الارتقاء بالأداء المهني واستدامة التحسين المدرسي.
- 4) وجوب اتساق البرامج التدريبية مع الأنساق المنظومية والتنظيمية للمدرسة ذاتها، بما يعزز الكفاءة والفعالية الفردية والجماعية والمؤسسية بصفة عامة.
- 5) التنوع الاحترافي لبرامج التدريب القيادي بما يعزز الهوية القيادية الذاتية والفعالية المؤسسية للمدرسة.
- 6) إدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي التربوي؛ بما يحقق الفعالية المؤسسية.



- 7) بناء ثقافة تنظيمية في البيئة التربوية طريق إعادة الهيكلة للعمليات التنظيمية، بما يساعد على توافق التنظيم التربوي مع الواقع واحتياجات الخطط التنموية.
- 8) معرفة رغبات القيادات التربوية المدرسية واحتياجاتهم التدريبية، والعمل على تشخيص احتياجاتهم والرؤى المستقبلية لمدرسة المستقبل في ضوء أدوارهم المستقبلية.
- 9) توافر معايير ومقاييس موضوعية ودقيقة في عملية الاختيار والترقية، يضمن اختيار المرشح الأفضل للعمل القيادي بالمدرسة.

#### ثانيا: مبررات ومتطلبات التصور المقترح

##### أ. مبررات التصور المقترح

- 1) التطور الهائل والمستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بجانب ما يصاحب العولمة من تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية.
- 2) التحول من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والجودة، ومن ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار، ومن ثقافة الاستهلاك إلى ثقافة الإنتاجية.
- 3) اتجاه غالبية الدول الأجنبية ناحية التوجه العالمي نحو اللامركزية في التأهيل القيادي، بحيث يصبح تأهيل القيادات منوط بالقيادات انفسهم، لخلق جيل ثاني وثالث بما يساهم في تراكم الخبرات وحسن استغلالها.
- 4) اتجاه غالبية الدول الأجنبية لتقييم المدارس دوريا، مرتكزا ذلك على الأطر الجوهرية لمعايير ضمان الجودة والاعتماد، مع الاهتمام بالمقارنات المرجعية وطنيا ودوليا.
- 5) اتجاه احترافية البرامج التدريبية القيادية للإعداد والتصميم العلمي عبر الثقافي، مع خصوصية التنفيذ الوطني المرتكز للمعيارية المهنية.

##### ب. متطلبات التصور المقترح

- 1) المشاركة الفعالة من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في ذات المنطقة التعليمية من ذوي الخبرات النظرية والعملية في الإدارة المدرسية عند تصميم البرامج التدريبية القائمة على الكفايات المهنية.

- (2) الدعم المهني والمجتمعي في هيئة تنظيم متناسق مع الاستفادة بتوجيه مدرء المدارس ذوي الخبرات الإبداعية ومشورتهم .
- (3) تميز البرامج التدريبية بالتوظيف الأمثل للتنظيرات الإدارية مع الاختيار الواعي والمنهجي للمعلمين ذوي القدرات القيادية لصقل قدراتهم ليكونوا قادة المدرسة مستقبلا.
- (4) تصميم برامج التدريب الإداري بطرائق تنظيرية قائمة على اتجاهات احترافية تسمح لها بالاستدامة لفترات طويلة تحت إشراف خبراء .
- (5) تعددية البرامج التدريبية لمدرء المدارس تستوجب مراجعة منهجية للفعاليات التدريبية.
- (6) استحداث آليات تقييمية ذات رؤى دولية يقتضي إعادة النظر في تقييم أداء القيادات المدرسية.

### ثالثا: عناصر التصور المقترح

- تتناول جوانب التصور المقترح وعناصره تعزيز امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد، وترتكز تلك الكفايات على:
- أ. أهداف تدريب مديري المدارس القائم على الكفايات المهنية الإدارية
- (1) التدريب على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
  - (2) التدريب على إدارة الوقت في التعليم عن بعد
  - (3) التدريب على إدارة الاجتماعات عن بعد
  - (4) التدريب على صياغة التقارير الإدارية
  - (5) التدريب على تحليل الوضع القائم
- ب. أهداف تدريب مديري المدارس القائم على الكفايات المهنية القيادية
- (1) التدريب على تقويم أداء المدرسة
  - (2) التدريب على القيادة الاستراتيجية للمدرسة
  - (3) التدريب على إدارة المعلومات
  - (4) التدريب على صياغة الخطة التطويرية

5) التدريب على التعامل مع المتغيرات الطارئة

ج. أهداف تدريب مديري المدارس القائم على الكفايات المهنية الاجتماعية

1) التدريب على تنمية المساعدين وتوجيههم

2) التدريب على المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم

3) التدريب على الاتصال

4) التدريب على تفويض السلطة

5) التدريب على الإقناع والمفاوضة

د. أهداف تدريب مديري المدارس القائم على الكفايات المهنية الإنسانية

1) التدريب على الإصغاء الاستماع

2) التدريب على بناء فرق العمل المتعاونة

3) التدريب على تفعيل المساعدين

4) التدريب على إقامة علاقات عامة ناجحة

5) التدريب على استغلال المهارات وتوزيع الأدوار

رابعاً: الجهات المسؤولة عن التصور المقترح

يوجد العديد من الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح، وهي وزارة التعليم - هيئة تقويم التعليم

والتدريب - المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.

### استنتاجات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث في ضوء أهدافه فإن الحقائق المتوقعة من البحث تتجلى في

التصور المقترح المقدم لتدريب قادة المدارس في ضوء الكفايات المهنية والذي يمكن أن يساهم في تذليل

العقبات أمام الاستفادة بشكل مثالي من هذا النموذج على المستوى الوطني، بالتالي فإن البحث يجب أن

يشكل أهمية خاصة لدى القائمين على السياسات التعليمية وصناع القرار وكذلك القائمين على القيادة

التربوية من قادة وقائدات المدارس مما يساعدهم على تنمية الطرق التي يمكن من خلالها التعامل مع

المفاهيم الإدارية المختلفة وتنميتها من خلال الفنيات الحديثة المستخدمة في نمط التعليم عن بعد. وأخيراً

تأتي استنتاجات الدراسة إلى فتح الباب على مصراعيه للربط بين نموذج التعليم عن بعد وأدوار القيادة التربوية، تلك الفئة التي لم تهتم بها البحوث التي اهتمت بالتعليم عن بعد.

## التوصيات

- في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج تتعلق بدرجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات؛ فإن الباحثة تقترح ما يلي:
- 1) اعتماد التدريب الفني المعتمد على الكفايات المهنية للتعليم عن بعد المتخصص لكافة الوظائف المدرسية أساسا للترقية للدرجات الإدارية، الأمر الذي يفرض ضرورة تحليل دقيق ومتخصص عند وصف أو توصيف كل وظيفة وفقا لمقتضياتها وعلاقتها بالعمليات الإدارية كافة.
  - 2) ترسيم مبدأ وجود البرامج المهنية المعتمدة على الكفايات المهنية للتعليم عن بعد لكافة القيادات الإدارية وكافة المجلس والوحدات ذات الطابع الاستراتيجي حتى يتم الحكم والتقييم على مدى فعاليتها وكفاءتها من قبل الجمعية العمومية لكل مدرسة.
  - 3) يتم الإلزام تشريعيا بحضور البرامج التدريبية التحضيرية والتتصيبية وأثناء الخدمة لتحقيق تماميه الاتساق والقدرات القيادية لمدراء المدارس على إدارة التعليم عن بعد داخل مدارسهم.

## البحوث المقترحة

- كما تقترح الباحثة مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تسهم في البناء على هذه النتائج واستكمال تراكم المعرفة في هذا الموضوع، وفيما يلي هذه الدراسات المقترحة:
- 1) دراسة الكفاءة الداخلية لأنظمة التعليم عن بعد داخل المدارس في المملكة العربية السعودية.
  - 2) دراسة حول المهارات والقدرات اللازمة لمدراء المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أنواع الكفايات الأخرى.
  - 3) دراسة لقياس اثر البرامج التدريبية على أداء مدراء المدارس المتعلق بتحقيق الكفايات المهنية المختلفة التي تساعدهم على القيام بأدوارهم المختلفة.
  - 4) دراسة الكفاءة الداخلية للقيادة التربوية في ضوء الكفايات المهنية، كذلك المهارات والقدرات اللازمة لمديري المدارس في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة.

" درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد  
من وجهة نظر المعلمات "

د / احمد الريح بو عاقلة

نورة ناصر حزام العتيبي

---

## قائمة المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حشيش، محمد رضوان إبراهيم، ومتولي، تامر محمد كامل. (2020). مدى تأثير البنية التحتية المعلوماتية والكفايات المهنية التكنولوجية في تنمية مهارات إدارة التعلم عن بعد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية*، مج31، ع122، 132 - 236.
2. أبو مر، أسماء إبراهيم سالم (2015) أثر تطبيق برنامج القيادة من اجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة - *رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية - غزة*.
3. الأحمدى، مها خليل محمد. (2019). الكفايات المهنية اللازمة للمعلمين المعنيين بتطبيق مدخل STEM في المدارس من وجهة نظرهم. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية*، ع20، ج11، 147 - 181.
4. إسماعيل، العجب محمد العجب. (2020). تصميم برنامج تدريبي وفق الاحتياجات المهنية وقياس أثره على تنمية كفايات حل المشكلات والرضا عن التدريب لدى مدراء الإدارات التعليمية بولاية الخرطوم. *مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية*، ع111، ج1، 200 - 241.
5. آل عوض، أمل عمر معتوق. (2019). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، ع108، 284 - 306.
6. جاموس، أسماء محمد نمر، والعمرى، بسام مصطفى. (2007). تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان (*رسالة دكتوراه غير منشورة*). الجامعة الأردنية، عمان.

7. جبريل، نادية آدم إدريس، وعمر، سيف الإسلام سعد. (2011). تطوير الكفايات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارات التعليم العام في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
8. جراح، وفاء حمزة. (2018). أثر التدريس باستخدام الكفايات التعليمية على المستوى الأكاديمي بمقرر التربية الفنية لتلاميذ المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج26، ع1، 168 - 193.
9. الحربي، صبيته على عواد. (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع16، 1 - 21.
10. الحوامدة، صالح وعطاري، عارف (2018) مدى تطبيق مديري المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين - دراسة استطلاعية - مجلة دراسات في العلوم التربوية 2 (45) ص 78-91
11. رضوان، وائل وفيق، راغب، نيفين نبيل أمين، وسليمان، هناء إبراهيم. (2020). تصور مقترح لتطوير منظومة التدريب الإلكتروني عن بعد لتحقيق الكفايات المهنية لمعلمي مدارس اللغات. مجلة كلية التربية بدمياط: جامعة المنصورة - كلية التربية بدمياط، ج75، 247 - 272.
12. رمضان، محمد جابر محمود. (2020). دور التعليم عن بعد في حل إشكاليات وباء كورونا المستجد. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج77، 1531 - 1543.
13. الرنتيسي، محمد سمير. (2020). معوقات تطبيق التعليم عن بعد في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين: دراسة مسحية في ظل جائحة كورونا "Coved-19". مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع38، 57 - 74.
14. السريع، ليلي جمال محمد، والخوالدة، تيسير محمد أحمد. (2016). الكفايات المهنية لمديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بأدائهم الإشرافي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

15. السواريس، ختام حمد عودة. (2019). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لمؤشرات معايير القيادة المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للتربية النوعية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ع9، 115 - 138.
16. الشراري، سلامة منزل عوض. (2017). الكفايات المهنية الواجب توفرها لدى معلمي التربية الإسلامية. *دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي*، مج44، ملحق، 303 - 316.
17. صويص، مها يعقوب إبراهيم، والسعود، راتب سلامة. (2005). أنموذج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديرات رياض الأطفال في مجال تحسين البعد النفس - حركي للطفل *(رسالة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة عمان العربية، عمان.
18. الطعجان، خلف عايد محمد. (2014). درجة تطبيق الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية لواء البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *إربد للبحوث والدراسات - العلوم التربوية: جامعة إربد الأهلية*، مج17، ع2، 125 - 166.
19. العابد، رويده زهير محمد، والزيدانين، آيات إسماعيل إبراهيم. (2020). التصورات والمعوقات لاستخدام التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا ومستجداتها من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة. *مجلة العربي للدراسات والأبحاث: المركز العربي للأبحاث والدراسات الإعلامية*، ع10، 64 - 80.
20. العتيبي، عطا الله عويص شعوف، وعطية، محمد عبد الكريم علي. (2018). درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية*، مج34، ع11، 511 - 554.
21. العنزي، عبيد بن نداء. (2017). ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. *العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*، مج25، ع2، 484 - 529.



22. الغامدي، منى بنت محمد على. (2019). مستوى الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهن. *مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ع209، 214 - 238.
23. مجلي، عدنان محمد. (2020). واقع إدارة التعليم الإلكتروني عن بعد. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية: شركة السنبلة للدراسات والتدريب والنشر*، ع4، 1 - 16.
24. محاسنة، عمر موسى، وبني طه، عثمان إبراهيم محمود. (2020). مدى تنفيذ المدارس الخاصة في منطقة شفا بدران بالعاصمة عمان لالتزاماتها التربوية والقانونية بتنفيذ التعليم عن بعد في ظل كورونا. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: المركز القومي للبحوث بغزة*، مج6، ع4، 120 - 134.
25. محمود، خولة محمود محمد. (2020). تقويم واقع التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين والطلبة. *المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات: جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح*، مج1، ع3، 532 - 556.
26. محمود، عبير مختار شاكر. (2012). التعليم عن بعد والتفاعل الاجتماعي. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، ع24، ج2، 559 - 580.
27. المعمرى، عبد الوهاب عبد الله أحمد. (2020). نظام الجودة في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد. *مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث: أكاديمية التطوير العلمي - مجموعة سما دروب للدراسات والاستشارات والتطوير العلمي*، ع1، 71 - 92.
28. المواقي، حمزة. (2020). التعليم عن بعد بين رهانات الاستمرارية البيداغوجية وإكراهات الواقع. *مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية*، ع21، 234 - 249.
29. النظامي، منال حسن محمد. (2020). مدى توافر المتطلبات التقنية والبشرية لتطبيق التعليم عن بعد في مدارس محافظتي جرش وعجلون من وجهة نظر مديريها. *مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ع227، 83 - 115.

30. الهاجرى، خلود. (2020). واقع استخدام منصات التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا: بوابة المستقبل أنموذجاً. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية: المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، مج2، ع3، 21 - 55.  
ثانياً المراجع الأجنبية:

31. Alcarraz, R. L. (2020) Teaching of ICT for the development of technological competencies at alternative basic education teachers.
32. BAYRAM, H. (2021). Challenges secondary school teachers face during the distance education process. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 6(12), 613-658.
33. Carlesso, A. (2020). Distance Education and Emergency Remote Teaching: An Analysis of the Italian School System Affected by the COVID-19 Pandemic.
34. Chadha, A. (2018). Virtual Classrooms: Analyzing student and instructor collaborative experiences. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 18(3), 55-71.
35. Günbaşı, N., & Gözükcük, M. (2020). Views of elementary school children's parents about distance education during the Covid-19 pandemic. Sakarya University *Journal of Education*, 10(3), 686-716.
36. Hilton, A., Hilton, G., Dole, S., & Goos, M. (2015). School principals as participants in teachers' professional development: The impact on teachers' and school principals' professional growth. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(12), 8.
37. Hitt, D. H. (2016). Principal Competencies That Make a Difference: A Model for Leaders of School Turnaround. AERA Online Paper Repository.
38. International Society for Technology in Education. (2020). National educational technology standards for administrators. *ISTE, London*.
39. Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School principals' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 214-225.
40. Larson, A. (2018). Competencies of New Outside Organizational Leaders in a School System (Doctoral dissertation, *The College of St. Scholastica*).

41. Manegre, M., & Sabiri, K. A. (2020). Online language learning using virtual classrooms: an analysis of teacher perceptions. *Computer Assisted Language Learning*, 1-16.
42. Mohamad, H. B. (2017). The Impact of Problem-based Learning on Students' Competencies in Technical Vocational Education and Training.
43. Okeke, A. U., & Okeke-Okonkwo, C. I. (2019). Entrepreneurs 'rating Of Technical Competencies Required of Business Education Graduates for Establishing Small and Medium Scale Enterprises in Anambra State. *Nau Journal of Technology and Vocational Education*, 3(1), 65-76.
44. Schratz, M., Laiminger, A., MacKay, F. K., Křižková, E., Kirkham, G. A., & Baráth, T. (2013). The Art and Science of Leading a School: Central 5: A Central European View on Competencies for School principals. Budapest: *Tempus Public Foundation*.
45. Stiggins, R. J. (2010). Essential formative assessment competencies for teachers and school principals. *Handbook of formative assessment*, 233-250.