

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

علي زهدي شقور^{1*}، محمد عدنان شماسنة²

Ali Zuhdi Shaqour^{*}, Mohammad Adnan Shamasna²

^{1,2}كلية التربية واعداد المعلمين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

^{1,2}Faculty of Educational Sciences and Teachers' Training, An-Najah National University, Nablus, Palestine

تاريخ النشر: 2023/07/27

تاريخ القبول: 2022/11/24

تاريخ الإستلام: 2022/07/01

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبع الباحثان المنهجية المختلطة معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى النظرية المجردة في المنهج النوعي، مستعيناً بأداتي الاستبانة والمقابلة للوصول إلى النتائج المرجوة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (384)، أما عينة الدراسة فتكونت من (140) معلماً و(244) معلمة، 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 دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة وللمجالات الثلاثة الآتية للاستبانة: (مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين، ومهارات إدارة البنية التحتية للتعليم 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 الباحثان بالاستمرار في البرامج والدورات التي تعنى بإدارة التعليم عن بعد، ومواكبة التطورات التكنولوجية التي تهتم بإدارة التعليم عن بعد، والاستفادة من تجارب الدول الرائدة بما يخص إدارة التعليم عن بعد، والعمل على تحديث البنية التحتية.

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

Abstract: The objective of the study was to identify the level of practice of State high school principals in the suburbs of Jerusalem for the management of distance education and its relationship to their level of motivation for achieving from the teachers' point of view. To achieve the objectives of this study, the researcher followed the mixed methodology based on the analytical descriptive curriculum and the theory rooted in the qualitative curriculum, using identification and interview tools to reach the desired results. (191) Teachers and teachers. The interview targeted (6) teachers. The results of the study related to the level of practice of State secondary school principals in the suburbs of Jerusalem to manage distance education and their level of motivation to complete from a high teacher's point of view. The following four areas of identification are: (Distance education

management skills of managers, distance education infrastructure management skills, teachers' satisfaction with the performance of managers during distance education management, and the impact of tele-education management on managers' achievement), with regard to the results of interview questions, the most notable result is that managers' propensity for traditional management patterns has been high. 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 teacher, Achievements Motivation.

المقدمة:

تعد الإدارة عملية هامة في المجتمعات، وحاجة لا بدّ منها في كلّ التنظيمات مهما كان نوع نشاطها، ويقع على مسؤولي أيّ مؤسسة مواجهة التحديات الإدارية المستجدة، 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 بشكل عام. وهذا ما دعا الإداريين إلى تغيير أساليب العمل الإدارية بناءً على تلك التطورات المتسارعة في الجوانب الحياتية كافة، وسيما بعد ما مرّ به عالمنا من أزمات كآزمة Corona Virus Disease (COVID-19) التي تسببت بوقف العملية التعليمية، ودفعت المؤسسات التعليمية إلى اتباع وسائل إدارية لضمان سير العملية التعليمية مثل إدارة التعليم عن بعد بالشكل الأمثل.

والتعليم عن بعد هو نظامٌ تعليميٌ حديثٌ يستند على التكنولوجيا، وتشير المؤشرات بأنّ 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).

وعملية إدارة التعليم عن بعد هي امتدادٌ لقراءة منّي 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).

وتعتبر الدافعية من الاهتمامات المستمرة للقادة التربويين، ووسيلة من الوسائل التي تعنى بزيادة إنتاجية العاملين، وهي القوة الناتجة عن مؤثرات مباشرة وغير مباشرة تعمل على إثارة الأفراد للقيام بمهامهم وتحقيق أهدافهم برغبة كبيرة، 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، وتمييز مديري المدارس يتأتى من خلال إدراكهم لماهية القيادة، وطبيعة الأعمال المنوطة على عاتقهم وعانق العاملين في المدرسة؛ ممّا 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؛ القتي، 2020).

وفي ضوء ذلك يتمحور رأي الباحثان حول أهمية وجود نظام إداري تكنولوجي متطور للتعليم عن بعد، ومما يدعم ذلك الدور الكبير الذي لعبته التكنولوجيا في إدارة التعليم عن بعد في ظل جائحة (COVID-19)، وأنّ مسؤولية نجاح تنفيذ أيّ تطوير لإدارة النظام التعليمي يقع على مدير المدرسة، وحيث أنّ 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، وبناءً على تلك المعطيات أيضاً تتضح ضرورة دافعية الإنجاز كعامل حيوي ومؤثر في أداء مديري المدارس، ومنه يرى الباحثان 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 دافعيتهم للإنجاز.

وهنا لا بد من بيان أنّ مديري المدارس تقع على عاتقهم بالدرجة الأولى مسؤولية الحفاظ على جودة التعليم في مدارسهم وتحسينها، ولذا لا بدّ من توافر القدرات القيادية اللازمة لمديري المدارس لتحسين جودة التعليم فيها، وتزداد مسؤولية المديرين في ظلّ الأزمات كجائحة (COVID-19) التي مر بها العالم، حتى يتمكنوا من إدارة مؤسساتهم التعليمية بالشكل الأمثل، والحفاظ على جودة التعليم فيها (Thahir et al., 2021).

وفي هذا السياق يرى الباحثان بأنّه يجب على مديري المدارس أن تتوفر لديهم القدرة على صياغة خطوات استراتيجية، ويكونون قادرين على تطبيق أسلوب القيادة الظرفية، وهذا ما تطلّب 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.

الدراسات ذات الصلة:

يعتبر موضوع إدارة المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس من المواضيع الهامة التي تثير اهتمام الباحثين من خلال دراسة جوانبها المختلفة بهدف تحسين وتطوير أداء مديريها، ونظراً للتطورات الحديثة التي كانت للتكنولوجيا دوراً أساسياً فيها جعل من إدارة المؤسسات التعليمية تتجه نحو الإدارة عن بعد وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين للوقوف عن كثب على دور هذه التكنولوجيا في ممارسات مديري المدارس الإدارية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة كان لا بد من الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومن بينها:

دراسة الدوسري (2021) التي 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، والتقييم)، 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 دافعية إنجاز المديرين، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لدراستهما، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنّ تقييم أداء مديري المدارس في مرحلة التعليم عن بعد في مدينة القدس جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المجالات، وأوصت الباحثتان 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.

وأجرى العظامات (2021) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن للإدارة الإلكترونية في لتعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أثر كل من الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة في ذلك، وقد تم اختيار جميع مديري ومديرات المدارس والمكونة من (148) مديراً ومديرة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد استخدمت استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية للإدارة الإلكترونية في لتعليم عن بعد أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم جاءت متوسطة على الأداة ككل وعلى مجالي التخطيط الإلكتروني، والتواصل الإلكتروني، بينما جاءت بدرجة مرتفعة على مجال دعم وسائل التعلم. وأظهرت النتائج عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في جميع المجالات.

وفي دراسة أجرتها الخريشا (2021) بعنوان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية في قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين - الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف من وجهة نظر المعلمين على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في قصبه 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 قصبه 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 et al., (2021) دراسة 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، وتُظهر النتائج أن 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 Thornton (2021) دراسة تحت عنوان القيادة خلال (COVID-19): وصف مديري 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، وتسلسل 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 بالفراغية، والتواصل الفعال، والقيادة بشكل تعاوني، واغتنام الفرص.

وأجرى Kılıç (2021) دراسة 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 **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 للتعليم 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 أنَّ بعضهم حالياً أكثر ابتكاراً خلال هذا الوقت الوبائي، وكذلك أوصت الدراسة بالحفاظ على اتصال المديرين مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور لفهم احتياجاتهم، وإشراف مديري المدارس على المعلمين والطلاب لضمان سير عملية التعليم عن بعد.

وفي دراسة أجراها **الجسار (2019)** تحت عنوان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية، يهدف 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 دراسته، والاستبانة كأداة لها، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة 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 معاونهم في ضوء نظرية ماكلياند، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى دافعية الإنجاز لمديري هذه المدارس من وجهة نظر معاونهم 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 معاونهم يتمتعون بدافعية إنجاز وفق نظرية ماكلياند، وأنَّ مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونهم يولون اهتماماً لحاجة قوة السلطة في دافعيتهم 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 دافعهم لأداء مهامهم على النحو المطلوب.

التعقيب على الدراسات ذات الصلة:

بعد أن قام الباحثان باستعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة والتي تناولت إدارة التعليم عن بعد، ودافعية الإنجاز بأنواعها المختلفة، وحيث تعددت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها ومناهجها.

حيث أنّ هذه الدراسات ذات الصلة في أغلبها استخدمت الاستبانة كأداة لدراساتها إلا دراسة (Nurdiansyah, 2020)، ودراسة (Kılıç, 2021)، ودراسة (Thornton, 2021)، فقد استخدم أصحاب هذه الدراسات المقابلة لدراساتهم، وجمع (Ermenc et al., 2021)، المقابلة والاستبانة معاً كأداة لدراساتهم.

وقد تكونت مجتمعات هذه الدراسات من مديري المدارس كدراسة (الدوسري، 2021)، ومعاونهم كدراسة (غلام، 2018)، والمعلمين كدراسة (الخريشا، 2021)، ولاحظ الباحثان أنّ أغلب الباحثين يميلون إلى أن يكون مجتمع الدراسة عبارة عن المديرين أنفسهم، وهذا ما لم يمل إليه الباحثان من باب أخذ تصور حقيقي عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيّهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وخاصة أنّ المعلمين يميلون إلى وصف واقع مديريهم دون محاياة وخاصة لما تتمتع به الدراسة من محافظة على خصوصية المعلمين.

ومن خلال القراءة التحليلية للدراسات ذات الصلة، يلاحظ في دراسات إدارة التعليم عن بعد في المدارس، أنّ 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 (Nurdiansyah, 2020)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة الإلكترونية في المدارس التابعة للحكومة من قبل مديريها كدراسة (الجزار، 2019).

وعلى صعيد الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز، هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى دافعية الإنجاز لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونهم في ضوء نظرية ماكلياند كدراسة (غلام، 2018)، ومنهم من هدف إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز، أما فيما يخص مناهج الدراسة التي اعتمدها الدراسات فاعتمدت الدراسات بمجملها المنهج الوصفي.

موقع الدراسة الحالية من مجمل الدراسات ذات الصلة:

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

وكذلك أنّ 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 دافعيّهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

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.

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 الانجاز، نظراً لأهمية المتغيرين،

ولكن الباحثين لاحظوا 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 بتقديم تصور حول مستوى ممارسة مديري تلك المدارس في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين؛ وعليه تصبح الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.

مصطلحات الدراسة:

1. إدارة التعليم عن بعد (اصطلاحاً): يعرف (أبو دنيا ومكي، 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 (وزارة التربية والتعليم العالي، 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 (وزارة التربية والتعليم، 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.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على درجة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة في توقيت إجرائها 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 دافعيّتهم 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 تدليل 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 دافعيّتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

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.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر المدارس من أهم المؤسسات التربوية وخاصة لما تحويه من العدد الأكبر من المتعلمين في المجتمع، وبما إنَّ العصر الحالي هو عصرٌ يعتمد على التقنية بشكل كبير، وقد لوحظ ذلك بشكل لافت أثناء التحول إلى إدارة التعليم عن بعد في المدارس الفلسطينية خلال جائحة (COVID-19)، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بزيادة دافعية الإنجاز لدى

المديرين للرقى بمستوى إدارتهم لعملية التعليم عن بعد، ومن هنا يرى الباحثان أن ضرورة التعرف على العلاقة بين متغيري إدارة التعليم عن بعد، ودافعية الإنجاز لدى المديرين، وفي ضوء ذلك تطرق الباحثان إلى دراسة (العظامات، 2021) التي دعت إلى وضع آليات لتطبيق الإدارة التي تعتمد على التكنولوجيا في المدارس، وإعداد برامج تدريبية للقيادات التربوية لتدريبهم على ممارسة مهام الإدارة الإلكترونية، وتمكين مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة من استثمار التقنية في حياتهم وخصوصاً في مجال التعليم عن بعد، ودراسة (الجسار، 2019) إلى ضرورة إجراء دراسات حول استخدامات الإدارة الإلكترونية في المدارس وربطها بمتغيرات أخرى مثل التحصيل، التفاعل، الأنماط القيادية، دافعية الإنجاز. ومن خلال عمل أحد الباحثان كمساعد إداري، لاحظ من خلال مناقشات المديرين والمعلمين، أن هناك إشكاليات في إدارة عملية التعليم عن بعد، كما أن هناك كثرة في الانتقادات من أولياء الأمور والطلاب بشأن إدارة عملية التعليم عن بعد.

ويظهر مما تمّ استعراضه من دراسات سابقة كدراسة (العظامات، 2021)، ودراسة (الجسار، 2019)، ضرورة القيام بدراسات تقيس مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيتهم للإنجاز؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

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

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد تبعاً لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس تبعاً لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟
5. ما العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين؟

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهجية المختلطة المتقاربة وهي إحدى أنواع المنهجيات 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 الباحثان، ومناسبة هذا المنهج لهدف الدراسة، والنظرية المجردة في البيانات النوعية، وفي هذا النهج أحادي المرحلة، يقوم الباحثان بجمع كل من البيانات الكمية والنوعية، وتحليلها

على نحو منفصل، ومن ثم مقارنة النتائج لمعرفة ما إذا كانت النتائج تؤكد أو تبتدب بعضها البعض، واستخدم الباحثان هذه المنهجية لإيجاد قيمة مضافة وللحصول على صورة أعم وأشمل في دراسته (Creswell et al., 2017).

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 الباحثان لهم وذلك وفق آخر تحديث للعام الدراسي 2020-2021م في حينه.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بما يناسب المعطيات الواردة في مجتمع الدراسة؛ ليكون عدد أفراد العينة (191) معلماً ومعلمة، وبلغت النسبة المئوية للعينة من مجتمع الدراسة 49%، ويشير الجدول رقم (1) إلى توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.

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

أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان على أداتي الاستبانة والمقابلة؛ وذلك من خلال الاطلاع على الاستبانات المماثلة وأدبيات البحوث التي تناولت إدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز، مثل دراسة (سالم، 2021)، ودراسة (Hee et al., 2020)، (السقا، 2019)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين الأول ويتضمن المتغيرات الشخصية الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي)؛ وقد تكون القسم الثاني من (19) فقرة، وزعت على (3) محاور، وفي سياق أهداف الدراسة والتأكد من صياغة الفقرات ومطابقتها للمجالات، فقد تم مناقشة الاستبانة بصورتها الأولية مع (9) من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، وأصول التربية، ومناهج التدريس، وتخصص التكنولوجيا والتقنيات، وبناءً على رأيهم 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، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع فقرات الاستبانة على محاورها الثلاثة، وبما يتناسب مع منهجية الدراسة المختارة في الدراسة الحالية، أما بما يخص المقابلة فاستخدم الباحثان المقابلة المنظمة المفتوحة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة، حيث ربط الباحثان 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، وتم تحديد الأسئلة انطلاقاً من نتائج الاستبانة وتحديد ذات الفقرات ذات المتوسط الحسابي الأدنى، وحسب الحاجة للإجابة على أسئلة الدراسة، وبعد إجراء المقابلات جميعها قام الباحثان بتفريغها وتحليلها مستخدماً برنامج التحليل النوعي (MAXQDA).

الجدول رقم (2) توزيع فقرات الاستبانة على محاورها الثلاثة

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	أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين	7 فقرات

صدق أدوات الدراسة:

وفي سياق أهداف الدراسة والتأكد من صياغة الفقرات ومطابقتها للمجالات، فقد تم مناقشة الاستبانة بصورتها الأولية مع (9) من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، وأصول التربية، ومناهج التدريس، وتخصص التكنولوجيا والتقنيات، 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، وقد تم إضافة بعض العبارات لبعض الفقرات، وفي ضوء مقترحاتهم خرجت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من ثلاثة محاور و (19) فقرة، وكذلك للمقابلة.

ثبات الاستبانة:

قام الباحثان بحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وأشارت النتائج إلى أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، ومنها يستدل الباحثان على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي بين عباراتها، وبالتالي فالاستبانة 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.

الجدول رقم (3) معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات الاستبانة

معامل كرونباخ ألفا	البعد
0.820	مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين
0.904	مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد
0.881	أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين
0.908	الثبات الكلي

المعيار الإحصائي

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتفسير نتائج الأسئلة، وبذلك يكون التدرج والأوزان النسبية للتفسير على النحو الآتي:

المتوسط المرجح	المستوى
4.21 إلى 5	مرتفعة جداً
3.41 إلى 4.20	مرتفعة
2.61 إلى 3.40	متوسطة
1.81 إلى 2.60	منخفضة
أقل من 1.81	منخفضة جداً

عرض النتائج ومناقشتها:

يتطرق هذا القسم لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت للكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرض لهذه النتائج مرتبة حسب تسلسل أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس ونصه:

ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيتهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ما تضمنه السؤال من تساؤلات فرعية، إذ استخلص الباحثان مجموعة من النقاط الرئيسية مما توصلوا إليه من إجمالي إجابات العينة، وذلك على النحو الآتي.

أ. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول، ونصه: "ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة، عن المجالين الأول والثاني، والجدول الآتي يوضح النتائج.

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

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الحيوية
1	يملك مدير المدرسة رؤية واضحة في إدارة التعليم عن بعد.	3.82	0.77	77%	مرتفعة
2	يملك مدير المدرسة ثقافة تنظيمية موجهة نحو إدارة التعليم عن بعد.	3.82	0.73	76%	مرتفعة
3	يملك مدير المدرسة مهارة للحد من المشكلات الإدارية قبل حدوثها أثناء إدارة التعليم عن بعد.	3.70	0.84	74%	مرتفعة
4	يملك مدير المدرسة أثناء إدارته للتعليم عن بعد مهارة جذب والاستفادة من المعلمين ذوي الكفاءة للإفادة منهم	3.80	0.84	76%	مرتفعة
5	يملك مدير المدرسة مهارة في توظيف (E-School) أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.69	0.84	74%	مرتفعة
6	يهتم مدير المدرسة أثناء إدارة التعليم عن بعد بالتعليمات الموجهة إليه من قبل مديرية التربية والتعليم ويعمل على متابعتها.	4.15	0.80	83%	مرتفعة
7	يملك مدير المدرسة المهارة على عقد اجتماعات عن بعد مع المعلمين.	3.72	0.92	74%	مرتفعة
8	يسهل على مدير المدرسة التحقق من صحة الاختبارات وتحليلها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.49	0.88	70%	مرتفعة
9	يوفر مدير المدرسة المعدات التقنية وملحقاتها لإدارة التعليم عن بعد.	3.61	0.91	72%	مرتفعة
10	يوفر مدير المدرسة المعدات التقنية اللازمة للتواصل مع المعلمين أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.63	0.87	72%	مرتفعة
11	يعمل مدير المدرسة على حل المشاكل التقنية التي تواجه المعلمين حال حدوثها أثناء التعليم عن بعد.	3.53	0.92	70%	مرتفعة
12	يتابع مدير المدرسة صيانة وتحديث الأجهزة وبرامجها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.60	0.89	72%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.68	0.71	74%	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة التعليم عن بعد بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.71) على الدرجة الكلية هذا بما يخص عينة الدراسة، والوزن النسبي للفقرات 74% أي أنّ المستوى الحيوي جاء بدرجة مرتفعة وهذا ما يظهر في الجدول.

ب. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني، ونصه: "ما مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول الآتي يوضح النتائج.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتحديد مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الحيوية
1	توفر إدارة التعليم عن بعد الوقت مما تزيد من دافعية مدير المدرسة للإنجاز.	3.41	0.88302	68%	مرتفعة
2	توفر إدارة التعليم عن بعد الجهد مما تزيد من دافعية الإنجاز لدى مدير المدرسة.	3.4293	0.91994	69%	مرتفعة
3	يشعر المعلمون بإصرار مدير المدرسة أثناء إدارته التعليم عن بعد لإنجاز أعماله رغم التحديات التي تواجهه.	3.7539	0.79946	75%	مرتفعة
4	ينجز مدير المدرسة معظم الأعمال في وقتها أثناء إدارته للتعليم عن بعد.	3.7958	0.84304	76%	مرتفعة
5	يميل مدير المدرسة إلى استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة على حساب إدارة التعليم عن بعد.	3.2251	0.88651	64%	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.	3.6754	0.80745	74%	مرتفعة
7	يزداد حب وتعلق مدير المدرسة بوظيفته كلما زادت خبرته في إدارة التعليم عن بعد.	3.6649	0.91925	73%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.5647	0.64645	75%	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة التعليم عن بعد بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.64) على الدرجة الكلية هذا بما يخص عينة الدراسة، والوزن النسبي للفقرات 75% أي أنّ المستوى الحيوي جاء بدرجة مرتفعة وهذا ما يظهر في الجدول.

ج. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث، ونصه: "هل توجد فروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد تبعاً لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الدلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة، ودرجات الحرية وقيمة (ت)، وتم إجراء اختبار التحليل الأحادي كذلك والجدولان الآتيان يوضحان النتائج.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة
مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين	ذكر	61	3.74	.76	-.375	189	.708
	أنثى	130	3.78	.66			
مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد	ذكر	61	3.53	.92	-.755	189	.451
	أنثى	130	3.62	.73			
الدرجة الكلية	ذكر	61	3.63	0.79	-.610	189	.542
	أنثى	130	3.70	0.66			

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	ف	الدلالة
مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين	دبلوم	8	3.7083	.69722	.365	0.694
	بكالوريوس	140	3.6905	.68779		
مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد	دراسات عليا	43	3.7946	.73426	.365	0.694
	دبلوم	8	3.7083	.69722		
مهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد	بكالوريوس	140	3.6905	.68779	.365	0.694
	دراسات عليا	43	3.7946	.73426		
		191	3.7147	.69645	1.740	.189

يتضح من الجدول رقم (6.7) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمجالين المتعلقين بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-.375) وبدرجة دلالة (0.590) للدرجة الكلية، وكذلك عند استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبين أن قيمة ف (0.365)، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.694).

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

ويرى الباحثان أن 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 أن مديرات المدارس الإناث أكثر حرصاً على التنافس للوصول إلى الأفضل، بينما يرى الباحثان أن التنافس موجود بين الذكور أنفسهم وبين الإناث بنفس الدرجة، وذلك قد يكون من باب خوف مديري المدارس الحصول على تقييمات غير جيدة مما قد يؤدي إلى وقف الترفيعات الوظيفية، وأحياناً الحصول على تنبيه، أو إنذار، وكذلك وقف العلاوات المالية، وقد يكون ذلك لخضوع المديرين سواءً أكانوا إناثاً أو ذكوراً لنفس الخطط والدورات التدريبية من مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس.

د. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع، ونصه: "هل توجد فروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس تبعاً لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الدلالة لإجابات أفراد عينة الدراسة، ودرجات الحرية وقيمة (ت)، وتم إجراء اختبار التحليل الأحادي كذلك والجدولان الآتيان يوضحان النتائج.

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة
أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين	ذكر	61	3.55	.72	-.175	189	.861
	أنثى	130	3.57	.61			

يظهر من الجدول رقم (8) أن قيمة (ت) لمستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس تبعاً لمتغير الجنس جاءت على النحو الآتي (-.175). أي أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهذا ما يظهر في الجدول.

الجدول رقم (9) نتائج اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	ف	الدلالة
أثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين	دبلوم	8	3.58	.84	.342	0.711
	بكالوريوس	140	3.60	.60		
	دراسات عليا	43	3.74	.74		
الدرجة الكلية		191	3.56	.65		

ووفق المعطيات المدونة في كل من الجدولان (9) أن قيمة (F) للدرجة الكلية (0.342) ومستوى الدلالة (0.711) 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 الثلاثة (مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين، ومهارات إدارة البنية التحتية للتعليم عن بعد، وأثر إدارة التعليم عن بعد على إنجاز المديرين) وكذلك أيضاً الدرجة الكلية، 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 الباحثان أنّ لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد وعلاقته بمستوى دافعيّهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين تعزى لمُتغير 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، ممّا مكّنهم من سهولة توظيفها عند حصول جائحة (COVID-19)، على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

هـ. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الخامس، ونصه: "ما العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيّهم للإنجاز من وجهة المعلمين؟" للإجابة عن التساؤل الخامس، استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيّهم للإنجاز من وجهة المعلمين، كما هو واضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيّهم للإنجاز من وجهة المعلمين

المتغيرات	قيمة (r)	الدلالة الإحصائية
ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيّهم للإنجاز من وجهة المعلمين	.878**	0.00

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ومن الجدول أعلاه يتبين أنّ معامل الارتباط للعلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيّهم للإنجاز من وجهة المعلمين جاء بدرجة (0.878) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد ودافعيّهم للإنجاز من وجهة نظر المعلمين، حيث يتضح أنّ كلما زاد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد زادت دافعيّهم للإنجاز.

ويرى الباحثان أنّ هذه النتيجة متوقعة في ظل التعليمات الموجهة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وواقع الجائحة الذي زاد من دافعية مديري المدارس الثانوية للجوء لإدارة التعليم عن بعد لضمان سير العملية التعليمية دون توقفها أو انقطاعها.

النتائج المتعلقة بالمقابلة ومناقشتها:

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

أظهرت إجابات المبحوثين الأول في مجال مهارات إدارة التعليم عن بعد لدى المديرين، أنّ 100% من المعلمين الذين تم إجراء المقابلات معهم يقرون بأنّ مديريهم تنقصهم المهارة في متابعة الامتحانات عن بعد وتحليلها، وكما أشار المعلم (1) "لم يتم عقد أو اعتماد الامتحانات عن بعد وبالتالي فإنّ 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 أنّ 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 أن 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 أن 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 الحصص 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 الباحثان 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) "وكنت ألتس أن مديري كان همُّه الخلاص من المهمة الملقاة 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 الباحثان 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 الباحثان خاصة أن 42.9% من عينة الاستبانة أجابوا وبدرجة مرتفعة 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 تنقضي 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 أنّ من أهداف الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس لإدارة التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين، فقد استنبط الباحثان من استجابات المعلمين 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.
- 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.

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

لأنّ البنية التحتية 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 الباحثان السؤال الثاني لتناول البنية التحتية.

وقد أظهرت إجابات المبحوثين لهذا السؤال، إلى أنّ 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"، وأن 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"، وأن 33.33% من المديرين كذلك لم يوفرُوا أجهزة تقنية للمعلمين، وفي ضوء ذلك تشير المعلمة (5) "لم تستثمر مديرتي البنية التحتية ولم تسع لتوفير أجهزة من الجهات ذات الاختصاص أو المجتمع المحلي أو من ميزانية المدرسة حسب علمي، وبالتالي فإنّ عدم توفر أجهزة للمعلمات يصعب عليّ الحكم أنّها تابعت صيانتها لعدم وجودها أصلاً"، وتشير المعلمة (5) وبنسبة 16.67% أنّ مديرتها لم تستثمر الأجهزة التقنية المتاحة، وهذا ما قالته المعلمة (5) "مع أنّ المديرية فتحت أبواب مختبر الحاسوب أمام المعلمات لاستخدامه، ولكن لا أذكر أنّ أيّ من المعلمات استخدمته أثناء التعليم عن بعد".

ولذا يرى الباحثان 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.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: 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 مديرهم 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"، وتفويض الصلاحيات للمعلمين، ورضا المعلمين عن إدارة التعليم عن بعد مع الميل للإدارة التقليدية وهذا ما أكده 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 متابعتي 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 الباحثان أن رضا المعلمين عن إدارة التعليم عن بعد جاء بدرجة مرتفعة 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 الباحثان لإثارة موضوع تبني وزارة التربية والتعليم لنظام الإدارة اللامركزية في مدارسها.

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

يؤمن المعلمون الذين تمت مقابلتهم، أن المديرين كان لديهم دافعية إنجاز مرتفعة 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 الباحثان بما أن إدارة التعليم عن بعد تعتمد وبالدرجة الأولى على التكنولوجيا فإن دافعية الإنجاز لدى المديرين تعتمد على تقبل المديرين للتكنولوجيا والتطور التكنولوجي.

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

لقد أعاد الباحثان 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 الآتي:

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

بينما أظهرت إجابات المبحوثين على هذا السؤال في المقابلة أنّ 100% من المعلمين الذين تم إجراء المقابلات معهم يقرون بأنّ مديرهم يميلون إلى الإدارة التقليدية على حساب إدارة التعليم عن بعد. بينما فضل 16.67% من المعلمين إدارة مديرهم 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 الوجيه وذلك لعدم مقدرتها في إدارة التعليم الوجيه على ضبط المدرسة من حيث مشاكل الطالبات وأحياناً المشاكل بين المعلمات".

ومن هنا يستنتج الباحثان 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 فضلوا من باب أن مديرهم كانوا من المديرين الذين لا يجيدون أداء دورهم الإداري وجاهياً بالأصل وليس بالضرورة أنّ أدائهم كان أفضل أثناء التعليم عن بعد.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحثان الآتي:

- أهمية مستوى كل من ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز خياراً لا مفر منه في مدارسهم.
- وزارة التربية والتعليم والقيادات التربوية في فلسطين مسؤولة عن تطوير مهارات إدارة التعليم عن بعد ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس.
- الأهمية التي تلعبها التكنولوجيا الحديثة في عملية إدارة التعليم عن بعد وضرورة مواكبتها باستمرار من قبل مديري المدارس.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:

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

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو دنيا، نادية، ومكي، دينا (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، 5(21)، 245-281.
- بسيوني، سوزان، والحاجي، رحمة (2019). أنماط التعلق الوجداني وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 66(66)، 374-402.
- الجسار، عاطف (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(28)، 1-12.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017). التجمعات السكانية في محافظة القدس حسب نوع التجمع. استرجعت من www.pcbs.gov.ps.
- الخريشا، رائدة (2021). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، 5(6)، 19-38.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022، النسخة المطورة للاستراتيجية القطاعية الثالثة للتعليم. استرجعت بتاريخ 10 يناير 2022، من <http://213.6.8.28:310/records/1/19235.aspx>.
- خليفة، عبد اللطيف (2000). الدافعية للإنجاز. (ط1). مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- الدوسري، هادي (2020). اتجاهات مدرءا المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو الإدارة الإلكترونية بعد تجربة جائحة كورونا Covid 19. مجلة الطفولة والتربية، 12(43)، 429-453.
- سالم، ماجد (2021). واقع استخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية بمديرية ديرعلا-الأردن في ظل جائحة كورونا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(44)، 26-49.
- السقا، امتثال (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 3(20)، 307-391.
- 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، 56، 223-254.
- وزارة التربية والتعليم (2019). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2018/2019م، رام الله، فلسطين. استرجعت بتاريخ 10 يناير 2022، من <https://info.wafa.ps>.
- العظامات، فاتح (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، 1(43)، 509-528.
- غلام، محمد (2018). دافعية الإنجاز لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونهم في ضوء نظرية ماكلياند. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم التربوية، 29، 353-365.
- القحطاني، منيرة (2021). ضرورة التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني. ط(1). السعودية: إثراء المعرفة للبحوث والمؤتمرات.
- القني، عبد الباسط (2020). دافعية التعلم ودافعية الإنجاز: مفهوم وأساسيات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (2)، 12، 193-204.
- اليونسكو (2020)، التعليم عن بعد مفهومه، أدواته واستراتيجياته: دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني، 2020. استرجعت من www.unesco.org.

مزغيش، ابتسام (2018). مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي (رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- الجزائر). استرجعت من < <http://bib.univ-oeb.dz> > .jspui > handle

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abou Donia, Nadia, and Makki, Dina (2021). Satisfaction with university evaluation methods, learning objectives and outcomes in light of distance education among faculty members and their students in light of some variables. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences: Arab Foundation for Education, Science and Letters*, 5(21), 245-281.
- Al Saqqa, Emtethal (2019), Impediments to the Application of E-Administration I have women leaders in public education schools in Riyadh. *Journal of Educational Sciences: Imam Mohammed Bin Saud Islamic University*, 3 (20), 307-391.
- Al-Dosari, Hadi (2020). Attitudes of Government -school principals in the State of Kuwait towards e- management after the experience of the Corona Covid 19 pandemic. *Journal of Childhood and Education*, 12(43), 429-453.
- Aleizamat, Fatih (2021). The degree to which the principals of the northeastern Badia schools in Jordan practice e-governance in distance education during the coronavirus pandemic. *University of Tishrin Journal of Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series: University of Tectrin*, (1) 43, 509-528.
- Al-Qahtani, Munira (2021). The need for distance education and e-learning. (p. 1). Saudi Arabia: Enriching knowledge for research and conferences.
- Al-Quni, Abdelbaset (2020). Learning motivation and motivation of achievement: concept and fundamentals. *Journal of Researcher in Humanities and Social Sciences: University of Kasedi Marbah - Warghal* (2) 12, 193-204.
- Bassiouni, Suzanne, and Hajji, Rahma (2019). Emotional attachment styles and their relationship to motivation for achievement. *Educational Journal of the Faculty of Education in Sohag*, 66(66), 374-402.
- Ghulam, Mohammed (2018). The achievement of high school principals is motivated from the point of view of their collaborators in the light of McClelland's theory. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences: Emirates College of Educational Sciences*, 29, 353-365.
- Jassar, Atef (2019). The degree to which public school principals in Mafraq Governorate practice e-management. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(28), 1-12.
- Khalifa, Abdul Latif (2000), impulse for achievement. (p. 1). Egypt: Gharib Printing and Publishing House.
- Khraisha, Raeda (2021). The reality of the application of electronic administration in public secondary schools in the Kasbah of Mafraq from the point of view of Jordanian teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences: National Research Center, Gaza*, 5(6), 19-38.

- Mezghish, Ibtisam (2018). The extent to which the school principal practices human relations from the point of view of secondary education teachers (Master's thesis, Larbi Ben Mahdi University - Algeria). Retrieved from <http://bib.univ-oeb.dz> ".jspui" handle
- Ministry of Education (2019). Annual Educational Statistical Book for the academic year 2018/2019, Ramallah, Palestine. Retrieved January 10, 2022, from <https://info.wafa.ps>.
- Ministry of Education and Higher Education (2017). Education Sector Strategic Plan 2017-2022, the upgraded version of the Third Sectoral Strategy for Education. Retrieved on January 10, 2022, from <http://213.6.8.28:310/records/1/19235.aspx>.
- Palestinian Central Bureau of Statistics (2017). Localities in the Jerusalem Governorate by Type of Locality. Retrieved on January 10, 2022, from www.pcbs.gov.ps.
- Salem, Majid (2021). The reality of using e- management from the point of view of principals of basic schools in Deir Alla District – Jordan in light of the Corona pandemic. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(44), 26-49.
- Total, Hanadi, and Abdelaal, Souad (2021). Evaluating the performance of school principals in the distance education stage from the point of view of teachers in the city of Al-Quds Al-Sharif. *Ramah Journal for Research and Studies: Center for Research and Development of Human Resources – Ramah*, 56, 223-254.
- UNESCO (2020), *Distance Education, Its Tools and Strategies: A Guide for Policymakers in Academic, Vocational and Technical Education*, 2020. Retrieved January 10, 2022, from www.unesco.org.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Creswell, J., & Creswell, D. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications .
- Ermenc, 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), 1-12.
- Hee, C., Shi, H., Kowang, O., Fei, C., & Ping, L. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction among Academic Staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285-291.
- Kılıç, E. (2021). What are the expectations of primary school teachers from instructional leaders during the distance education period. *Athens Journal of Education*, 8, 1-17.
- 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.
- Thahir, M., Komariah, A., Asri, H., Widiawati, W., & Sunanengsih, C. (2021). The Leadership Capacity of the Principal in Improving the Quality of Learning During the Covid-19 Pandemic. Paper presented at the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management, Universitas Pendidikan, Indonesia.
- Thornton, K. (2021). Leading through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 393-409