مجلـــة العلـــوم التربـــوية والدراســـات الإنســـانيـــة
Humanities and Educational Sciences Journal
ISSN: 2709-0302 (online)
ISSN: 2617-5908 (print)

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بُعد(*)

الباحثة/ رهام محمد أحمد معدي
مساعد مدير- وزارة التربية والتعليم الأردنية

*) تاريخ تسليم البحث 4/11/2023 تاريخ قبوله للنشر 18/1/2024
*) موقع المجلة: http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index

درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بُعد

الباحثة/ رهام محمد أحمد معدي
مساعد مدير- وزارة التربية والتعليم الأردنية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بلواء وادي السير وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك؛ تم استخدام مقياس المهارات القيادية، ومقياس تمكين المعلمين في التعلم عن بعد؛ لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة عددها (362) معلمًا ومعلمة، تمَّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأُستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس ككل مرتفعة، وأنّ مستوى تمكين المعلمين ككل جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة المهارات القيادية للمديرين ومستوى التمكين للمعلمين، وعليه توصي الدراسة بضرورة أن تعمل الجهات صاحبة القرار على تعزيز وتشجيع مديري المدارس على المحافظة على الأداء المرتفع في ممارسة المهارات القيادية.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، تمكين المعلمين، التعلم عن بعد، لواء وادي السير.

The Degree of Practicing Leadership Skills among Government School Principals in Wadi Al-Seer District and its Relationship to Empowering Teachers in Distance Learning

Reham Mohammad Ahmed Maadi
Assistant Director - Jordanian Ministry of Education

Abstract

The study aimed to identify the degree of leadership skills practiced by public school principals in Wadi Al-Seer District and its relationship to empowering teachers in distance learning from the teachers' point of view. The descriptive, correlational survey method was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied to a sample of (362) male and female teachers, and they were selected by a simple random method. The results showed that the degree of practicing leadership skills among school principals as a whole was high, and that the level of empowerment of teachers as a whole was high. The results showed that there was a moderate, positive, statistically significant correlation between the degree of practicing leadership skills of principals and the level of empowerment of teachers. Therefore, the study recommends the need for decision-making bodies to work to strengthen and encourage school principals to maintain high performance in practicing leadership skills.

Keywords: leadership skills, teacher empowerment, distance learning, Wadi Al-Seer District.

مقدمة:

تُعد الإدارة جزءً مهمًا ورئيسًا في قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها من خلال مواكبتها للتغيرات والتطورات والمستجدات على المستوى المحلي والعالمي، فالإدارة نشاط يسعى إلى تنظيم وتنسيق جهود الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

على اعتبار المدرسة كواحدة من مؤسسات المجتمع، التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية العامة والتعليمية الخاصة، فهي تُعد المؤسسة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة، وتتحمل المسؤولية في تربية الأجيال القادمة وتنشئتها بشكل سليم، وتهدف المدرسة أيضًا إلى تمكين الطلبة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية غير المتوقعة، بهدف تحقيق تنمية شاملة في المجتمع وتحقيق طموحاته في النمو والرخاء (قرواني وشلش، 2018، 25).

ولكي تحقق المدرسة الأهداف المنوطة بها لا بد من توافر قيادة مؤهلة ومدربة قادرة على ممارسة الأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وتنفيذ، ورقابة، وتوجيه وبما يمكنها من استثمار كافة الإمكانات المادية والبشرية، ومواكبة التغيرات والتطورات التقنية الحديثة، ومجابهة التحديات في ظل ثورة المعلومات والاتصالات بغرض تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية (العجمي، 2014).

ويُعد مدير المدرسة محور القيادة في الإدارة المدرسية إذ يقوم بدور مهم في تكوين الثقة داخل مدرسته، من خلال ممارسته لمهارات القيادة الإدارية التي تؤثر في ثقة المعلمين به، ولكون العمل الإداري يستند بشكل أساسي إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين مديري المدارس والمعلمين من جهة، وبينهم وبين الطلبة وأولياء أمورهم من جهة أخرى، لذا فإنه يتوجب على مدير المدرسة باعتباره قائدًا تربويًا أن يتمتع بمهارات قيادية تساعد على إيجاد الثقة وتعميقها بين الإدارة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم والطلبة (عابدين، 2014).

ونظرًا لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة باعتباره مسؤولًا عن إنجاز مهامه التربوية، فلا بد له من ممارسة المهارات القيادية التي يمتلكها، وإعداده وتأهيله، وتوفير إمكانية النمو المهني له بشكل مستمر، كونه المسؤول عن قيادة المدرسة وكوادرها، وتشجيعهم، والسعي لتطوير مهاراتهم، وقدراتهم بما يفضي إلى تطويرهم وتأهليهم فنيًا وإداريًا حيث إن وزارة التربية والتعليم تعمل على تعيين مديري المدارس من المعلمين الذي يمتلكون الخبرة الكافية، وممن تزيد خبرتهم عن خمسة سنوات (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2022).

والقيادة عملية تفاعل ديناميكي تحدث بين الإدارة والعاملين، ويتطلب ذلك وجود شخص القائد الذي يتميز عن الآخرين بسماته الشخصية وقدرته على التأثير فيهم، كما ينبغي على القائد الناجح التحلي بالمهارات القيادية التي تمكنه من مجابهة المشكلات الإدارية والتنظيمية، والعمل على تجاوزها ومعالجتها لخدمة الأهداف في العمل الإداري التي تمكنهم من قيادة العمل والعاملين بكل حكمة وكفاءة وفعالية (مهدي ومحمد، 2018).

ويشـــير العجمي (2014) إلى أن القيادة تعني التأثير في الأتباع أو المرؤوســـين، لتحقيق الأهداف المنشـــودة، ويأتي تأثيرها من خلال الحوار البناء والتفاهم والاقتناع لا عن طريق الأمر والإجبار والإكراه، والقيادة تحتاج إلى النشـــاط والحركة كون القائد يتعامل مع مرؤوســـين يمتلكون قدرات متنوعة ومتفاوتة، والقائد الفعّال هو القادر على توجيه هذه القدرات توجيها إيجابيًا لا توجيها ســـلبيًا، كما أن القيادة تقوم على التعاون الذي يسعى القائد إلى إيجاده بين أفراد المؤسسة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

كما أن من واجبات القائد تحفيز المرؤوسين لكي ينشطوا بغية تحقيق هذا الهدف، وعلى القائد الفعّال تشـــجيع التعاون الإيجابي بين المرؤوســـين بدلا من التنافس الســـلبي مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تدريب أولئك المرؤوسين ومساعدتهم على تنفيذ أعمالهم بصورة أفضل، كما يتوجب عليه النظر إلى المشاكل التي قد تحدث على أنها فرص للتعلم، فيسعى إلى دراسة أسباب المشكلة وتحديد أساليب حلها لضمان عدم تكرارها مرة أخرى (عابدين، 2014).

وتبرز أهمية القيادة في المجال التربوي في تأثير المهارات القيادية التي يمتلكها ويمارسها القائد التربوي على مستوى الأداء العام للمؤسسة التعليمية، فالقائد التربوي هو الذي يوجه الجهود ويستثير الطاقات لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة بكفاءة وإتقان وبشكل مستمر، حيث إن القائد التربوي يمكن أن يحسن أداءه ويعدل من قرارته في ضوء ما يتلقاه من تغذية راجعة من المرؤوسين، وعليه فإن أهمية القيادة التربوية تتجلى في قدرتها على تحويل الأهداف التربوية والمخطط لها إلى نتائج حقيقية (ربيع، 2018).

ومدير المدرسة قائدٌ تربويٌ، وهو العنصر الرئيس في المدرسة والمسؤول المباشر عن متابعة كافة العاملين معه، وعليه ينبغي أن تتوافر لديه المهارات القيادية التي تؤهله وتمكنه من تأدية مهامه الوظيفية على أكمل وجه، وبكل كفاءة وإتقان، والتي لا تنحصـــر في المهارات الإدارية فحســـب، بل تتضـــمن مجموعة من المهارات الأخرى التي تســـاعده على القيام بمهام وأدوار إدارية مختلفة، لذا توجّب على مدير المدرســـة التحلي بها لمســـاعدته على القيام بتلك المهام الملقاة على عاتقه بتنوّعها واختلافها، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراســـة بغرض الكشـــف عن درجة ممارســـة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية وعلاقتها بمستوى تمكين المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بناءً على الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة التربوية في مجال الإدارة التربوية، يُعتبر دور المديرين والمديرات في المدارس الحكومية أمرًا حاسمًا في العملية التعليمية، نظرًا لأهمية هذا المفهوم ودوره الرئيس في العملية التعليمية التعلمية، وعليه لا بد أن يتوافر لدى مديري ومديرات المدارس المهارات والقدرات والإمكانات التي تؤهلهم لأداء مهامهم الوظيفية، ومواجهة التحديات والمشـــكلات التي يواجهونها أثناء تأديتهم لهذه المهام، بالإضـــافة إلى ذلك، فإن تمكين المعلمين عاملاً مؤثرًا في كفاءة أدائهم لمهامهم التعليمية، وتحقيق

الأهداف التربوية المرجوة. وقد أكدت دراسة آل بني علي والديجاني (2020) على أهمية ممارسة المهارات القيادية من قبل المديرين في المدارس، وتأثيرها على جودة العملية التعليمية، كما أشارت دراسة كيرال (Kiral, 2020) على أهمية تمكين المعلمين في المدارس.

وفي ظل جائحة كورونا، والتحول إلى التعلم عن بُعد لضمان استمرارية العملية التعليمية، فقد أدركت الباحثة أهمية الدور القيادي الذي يجب أن يمارسه المديرون أمرًا حيويًا للتغلب على تحديات هذا التحول المفاجئ، إلى أسلوب غير معتاد في التعليم، وقد استشعرت الباحثة أهمية أن يتم تمكين المعلمين في أدائهم للعملية التعليمية، والتي يعود الجزء الأكبر فيها للمهارات القيادية لدى مديري المدارس، ومن هنا نشأت فكرة هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد، وبشكل أكثر تحديدًا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى تمكين معلمي المدارس الحكومية في لواء وادي السير في التعلم عن بعد من وجهة نظرهم؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في المدارس الحكومية في لواء وادي السير؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بلواء وادي السير لما لها من آثار إيجابية على أدائهم وأداء العاملين معهم.
- التعرف إلى مستوى تمكين معلمي المدارس الحكومية بلواء وادي السير في التعلم عن بعد لما لها من آثار إيجابية على أدائهم وأداء العاملين معهم.
- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية وبين تمكين المعلمين في التعلم عن بعد.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

تُعدّ هذه الدراسة في حدود علم الباحثة من أوائل الدراسات التي يتم إجراؤها في مديرية التربية للواء وادي السير بغرض الكشف عن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بمستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، لذا فإن هذه الدراسة سوف تعمل

على إثراء الجانب النظري في مجال القيادة والمهارات القيادية للعمل على تحسين ممارسة مديري المدارس لهذه المهارات القيادية لما لها من أثر على إنتاجيتهم وإنتاجية المعلمين وأدائهم. ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية فيما ستوفره من معلومات حول مفهوم القيادة ومهارتها، والتي يمكن أن يستفيد منها مديرو ومديرات المدارس، والمعلمون، والباحثون.

الأهمية العملية:

- تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والأخذ بها، من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالمهارات القيادية لمديري المدارس، وبما ينعكس إيجابيًا عليهم وعلى مستوى تمكين المعلمين.
- كما أن مثل هذه الدراسة قد تفتح الآفاق للباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى؛ وذلك في ضوء ما تنتهي إليه هذه الدراسة من نتائج.

مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها على النحو الآتي:

المهارات القيادية: "قدرة مدير المرسة على وضع رؤية وخطط مدرسية قادرة على التعامل مع الاحتياجات الاكاديمية، والتعليمية التي تجعله قادرًا على التعامل الفعال، مع جميع جوانب العملية التعليمية في المجتمع المدرسي" (الأنصاري والأنصاري، 2020، 17).

وتعرف اجرائيًا أنها: مجموعة المهارات التي تمكن مديري ومديرات المدارس في لواء وادي السير من ممارسة المهام الموكلة إليهم بكل كفاءة واقتدار بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والرقي بمستوى العملية التعليمية التعلمية، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لهذا الغرض.

تمكين المعلمين: "إستراتيجية إدارية تقوم على منح الموظفين الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم على المستويين الشخصي والمهني، في إطار بيئة مدرسية ملائمة (قرواني، 2017، 308).

وتعرّف الباحثة تمكين المعلمين إجرائيًا: بأنه مستوى مشاركة معلمي المدارس الحكومية في اتخاذ القرارات المهنية، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز المعلمين ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

التعلم عن بعد: نمط يتم فيه إعادة إخراج المواد التعليمية بشكل إلكتروني، ثم نشرها باستخدام الوسائل التقنية، بحيث يمكن للطلبة التفاعل مع المحتوى التعليمي ومع المعلمين في أي وقت، بما يتناسب مع الاحتياجات التعليمية (الأخرس، 2018، 70).

ويعرف التعلم عن بعد إجرائيًا بأنه: نظام التعلم الذي تم اعتماده خلال جائحة كورونا، وفيه يتم استخدام مواد وأدوات وتقنيات وبرامج اعدت لهذا الغرض، وهو يتطلب المعرفة بتقنيات التعلم الإلكتروني.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة بالآتي:

الحد الموضوعي: المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية، ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد.

الحد البشري: معلمي المدارس الحكومية.

الحد المكاني: المدارس الحكومية بلواء وادي السير – الأردن.

الحد الزماني: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023م.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، والتي تم الوصول إليها، ويمكن استعراضها مرتبة وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية:

دراسة أجراها الجازي (2018) هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية في الأردن، وكيفية تطويرها من وجهة نظرهم، وتكونت عينتها من (157) مديرًا ومديرة، متبعة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات القيادة جاء مرتفعًا.

وأجرى السعدي والدحياني (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام (الأساسية – الثانوية) بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في اليمن، وتكونت عينتها من (493) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، متبعة المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كانت متوسطة.

وأجرى قرواني وشلش (2018) دراسة في فلسطين هدفت إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم، وتكونت عينتها من (100) معلمًا ومعلمة و(30) مديرًا ومديرة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي المعتمد على الاستبانة، وأظهرت نتائجها أنَّ درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة سلفيت كانت كبيرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وبدرجة متدنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وهدفت دراسة تسيكاتي ومغاغولا Tsikati and Magagula (2019) إلى التعرف على المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على

الاســـتبانة. وتكونت عينتها من (100) مديراً ومديرة بالمدارس الثانوية بمنطقة مانزيني في اســـواتيني، تم اختيارهم بالطريقة العشـوائية، وأظهرت نتائجها أنَّ أكثر المهارات القيادية التي يحتاجها المديرون هي احترام الآخرين، والمقدرة على تحفيزهم، والمقدرة على حل مشاكلهم.

كما هدفت دراسـة آل بني علي والديجاي (2020) إلى التعرف على درجة ممارسـة رؤسـاء أقسـام العلوم في المدارس الابتدائية بدولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم؛ واستخدمت المنهج الوصـفي المسـحي معتمده على الاسـتبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينتها من (240) معلمًا من معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية، وأظهرت نتائجها أنَّ درجة ممارســة رؤســاء أقســام العلوم في المرحلة الابتدائية بمدارس الكويت للمهارات القيادية كانت مرتفعة.

وسعت دراسة حراحشة (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، واسـتخدمت المنهج الوصـفي، والاسـتبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينتها من (615) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت متوسطة.

الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

دراســة أوريت وإســحق وإيليت Orit, Izhak, and Elite (2014) هدفت تعرف مســتوى التمكين لدى المعلمين في المواقع القيادية، واســتخدمت المنهج الوصــفي المســحي، وتكونت عينتها من (64) معلماً ومعلمة اختيروا من المدارس الثانوية بالمقاطعات الغربية الأمريكية، ولجمع البيانات اســتخدمت مقياس التمكين لدى المعلمين، وأظهرت نتائجها بأنّ مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين كان متوسطًا.

وتقصت دراسة ياو ويو وزو Yao, You and Zhu (2019) عن العلاقة بين تمكين المعلمين وأدائهم والتزامهم الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصـفي الارتباطي من خلال الاسـتبانة، وتكونت عينتها من (868) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية بمدينة بكين الصـــينية، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وفقاً للمناطق الجغرافية، وأظهرت نتائجها أنَّ درجة تمكين المعلمين كانت كبيرة.

كما تقصـــت دراســـة كيرال (Kiral, 2020) عن العلاقة بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي، وتكونت عينتها من (188) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في الأناضـول بتركيا، واسـتخدمت المنهج الوصـفي الارتباطي اعتمدت على الاسـتبانة، تم اختيارهم بطريقة العينة التطوعية، وأظهرت نتائجها أنَّ مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعًا، ووجود علاقة إيجابية بين تمكين المعلمين والتزامهم الوظيفي.

في حين هدفت دراســـة الرقب (2020) للتعرف على درجة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الأسـاسـية الخاصـة بالعاصـمة عمان الأردنية من وجهة نظر مسـاعدي المديرين والمعلمين، وتكونت عينتها من (433) مسـاعدي مديرين ومعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشـوائية، واسـتخدمت المنهج الوصـفي المسـحي المعتمد على الاسـتبانة، وأظهرت نتائجها أنَّ درجة ممارسـة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة جاءت كبيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها ومنهجيتها؛ إذ إنها ركزت على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بلواء وادي السير وعلاقتها بمستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد. وفي حدود علم الباحثة تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي تتناول درجة ممارسة مديري المدارس المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. كما تتميز كذلك بتناولها متغيراتها بظروف التعلم عن بعد والتي اقتضتها جائحة كورونا.

منهج الدراسة:

أُستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، بسبب ملائمته لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع هذه الدراسة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم خلال الفصل الدراسي الأوّل من العام (2023) من (1895) معلمًا ومعلمة، فيما تكونت عينة الدراسة من (362) معلمًا ومعلمة.

أداتي الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين، وذلك على النحو الآتي:

الأداة الأولى: أداة قياس درجة ممارسة المهارات القيادية:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة كدراسة الجازي (2018) ودراسة السعدي والدحياني (2018) ودراسة قرواني وشلش (2018)، تم تطوير استبانة تُبين درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية في التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين، والتي تمثلت في صورتها الأولية من (35) فقرة موزعة بالتساوي على خمس مجالات، هي: مجال المهارات الفنية، ومجال المهارات الإدارية، ومجال المهارات الفكرية، ومجال المهارات الذاتية، ومجال المهارات الإنسانية.

صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى لاستبانة بعرضها على مجموعة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بالجامعات الأردنية، وعددهم (12) محكمًا، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسبًا على الفقرات، حيث تم تبني معيار (0.80) من إجماع المحكمين لقبول التعديل.

تم الأخذ بملاحظات المحكمين وفق معيار (80%) والتي تمثلت في الصياغة اللغوية لأربع فقرات (4، 12، 20، 30)، وكذلك ترقيم كل مجال على حدة، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التحكيم

(35) فقرة موزعة إلى: مجال المهارات الفنية، ومجال المهارات الإدارية، ومجال المهارات الفكرية، ومجال المهارات الذاتية، ومجال المهارات الإنسانية.

صدق البناء:

للتحقق من صدق الاستبانة فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (35) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم استثناؤهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بمجالاتها (ر1)، ومعاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل (ر2)، وذلك كما بالجدول (1).

الجدول (1) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمهارة الفرعية (ر1)، ومعاملات الارتباط المصحّح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمهارة الفرعية (ر2)

المتغير	الفقرة	ر1	ر2	المتغير	الفقرة	ر1	ر2
المهارات الفنية	1	40.8**	80.7	المهارات الذاتية	1	0.88**	30.8
	2	0.84**	0.79		2	50.8**	90.7
	3	90.8**	50.8		3	10.9**	0.87
	4	0.89**	50.8		4	0.89**	0.84
	5	900.**	50.8		5	0.87**	30.8
	6	20.8**	40.7		6	900.**	60.8
	7	0.83**	0.77		7	0.82**	0.77
المهارات الإدارية	1	0.87**	30.8	المهارات الإنسانية	1	0.88**	0.84
	2	0.86**	0.80		2	80.8**	0.83
	3	80.8**	0.82		3	0.91**	80.8
	4	70.8**	20.8		4	900.**	60.8
	5	80.8**	0.83		5	30.9**	900.
	6	90.8**	0.84		6	900.**	60.8
	7	0.86**	0.81		7	0.91**	0.88
المهارات الفكرية	1	800.**	20.8				
	2	0.79**	50.8				
	3	800.**	0.82				
	4	0.83**	0.88				
	5	850.*	0.90				
	6	800.**	0.88				
	7	40.8**	80.8				

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01 >P

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية تراوحت بين (0.82) و(0.90) لمجال المهارات الفنية، وبين (0.86) و(0.89) لمجال المهارات الإدارية، وبين (0.79) و(0.85)

لمجال المهارات الفكرية، وبين (0.82) و(0.91) لمجال المهارات الذاتية، وبين (0.88) و(0.93) لمجال المهارات الإنسانية، وجميعها ذات دلالة إحصائية (P <.01)، وأعلى من علامة القطع (0.35) (Bryman & Cramer, 1997)، وهذا يشير إلى صدق البناء للأداة (Brown, 1983). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية بين (0.74) و(0.85) لمجال المهارات الفنية، وبين (0.81) و(0.84) لمجال المهارات الإدارية، وبين (0.82) و(0.90) لمجال المهارات الفكرية، وبين (0.77) و(0.87) لمجال المهارات الذاتية (0.83) و(0.90) لمجال المهارات الإنسانية، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) الواردة في ليث وباريت ومورغان (Leech, Barrett, & Morgan, 2011)، وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من صدق البناء (Brown, 1983; Leach et al., 2011).

الثبات:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، والمجالات التابعة لها، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach α)، وذلك كما بالجدول (2).

الجدول (2) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس والمجالات التابعة لها

المتغير	الأبعاد	ألفا كرونباخ
المهارات القيادية	المهارة الفنية	0.94
	المهارة الإدارية	0.95
	المهارة الفكرية	0.96
	المهارة الذاتية	0.95
	المهارة الإنسانية	0.96
الكلي		**0.98**

يلاحظ من الجدول (2)، أن معاملات كرو نباخ ألفا قد تراوحت من (0.94) إلى (0.96) للمهارات الخمس، و0.98 للأداة ككل، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70).

الأداة الثانية: أداة قياس مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة كدراسات العنزي (2015) ودراسة أبو طعيمة، (2016) ودراسة والرقب (2020)، تم تطوير أداة قياس مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد، والتي تمثلت في صورتها الأولية من (15) فقرة موزعة بالتساوي إلى ثلاث مجالات، هي: مجال تفويض الصلاحيات، ومجال اتخاذ القرار، ومجال تحفيز المعلمين.

صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بالجامعات الأردنية، وعددهم (12) محكمًا، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث:

وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضـــافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناســبًا على الفقرات، حيث تم تبني معيار (0.80) من إجماع المحكمين لقبول التعديل. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين والتي تمثلت بالصـــياغة اللغوية لفقرتين (2، 8)، وترقيم كل مجال على حدة، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية (15) فقرة موزعة بالتساوي على المجالات الثلاث.

صدق البناء:

للتحقق من صـــدق البناء لأداة قياس مســـتوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد، فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (35) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم استثناؤهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بمجالاتها (ر1)، ومعاملات الارتباط المصـــحح لعلاقة الفقرات بالأداة ككل (ر2)، وذلك كما بالجدول (3).

الجدول (3) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، ومعاملات الارتباط المصحّح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر2) لمقياس تمكين المعلمين في التعلم عن بُعد

المتغير	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	معامل الارتباط المصحح
تفويض الصلاحيات	1	0.80**	10.7
	2	50.8**	0.75
	3	70.8**	0.79
	4	0.83**	20.7
	5	0.87**	0.79
اتخاذ القرار	1	0.82**	30.7
	2	0.79**	0.63
	3	0.84**	40.7
	4	0.84**	0.75
	5	30.8**	40.7
تحفيز المعلمين	1	80.8**	0.79
	2	90.8**	20.8
	3	60.8**	0.77
	4	0.90**	0.85
	5	80.8**	0.81

يتضـــح من الجدول (3)، تراوحت معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.80) و(0.87) لمجال تفويض الصـــلاحيات، وبين (0.79) و(0.84) لمجال اتخاذ القرار، وبين (0.86) و(0.90) لمجال تحفيز المعلمين، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($P < .01$)، وأعلى من علامة القطع (0.35) المشار إليها في بريمان وكلامير (Bryman & Cramer, 1997)، وقد تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة

الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.71) و(0.79) لمجال تفويض الصلاحيات، وبين (0.63) و(0.75) لمجال اتخاذ القرار، وبين (0.77) و(0.85) لمجال تحفيز المعلمين، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($P < .01$)، وأعلى من علامة القطع (0.35) المشار إليها في بريمان وكلامير (Bryman & Cramer, 1997)، وجميع النتائج السابقة أعلى من علامة القطع (0.30) ليث وباريت ومورغان (Leech, Barrett, & Morgan, 2011).

ثبات الأداة الثانية:

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة قياس مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في المدارس الحكومية، والمجالات التابعة لها، تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach α)، وذلك كما في الجدول(4).

الجدول (4) نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة قياس مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بُعد في المدارس

المتغير	الأبعاد	ألفا كرونباخ
التمكين في التعلم عن بُعد	المهارة الفنية	0.90
	المهارة الإدارية	0.88
	المهارة الفكرية	0.93
	الكلي	**0.96**

يلاحظ من الجدول (4)، أن معاملات كرونباخ ألفا قد تراوحت من (0.88) إلى (0.93) لأبعاد أداة قياس مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد، و(0.96) للأداة ككل، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) الواردة في (Cronbach, 1951)، وعليه فإنَّ الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداة الدراسة:

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لمحوري أداة الدراسة ومجالاتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدمت الباحثة المقياس الخماسي لتصحيح أداة الدراسة للحكم على (درجة تمكين معلمي المدارس، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (1.33=1/3-5) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

القيمة	الدرجة/المستوى
2.33-1.00	منخفض
3.67-2.34	متوسط
5-3.68	مرتفع

عرض النتائج ومناقشتها:

تناول هذا الجزء عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي نص على: "ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس للمهارات القيادية ولمجالاتها (الفنية، والإدارية، والفكرية، والذاتية، والإنسانية) من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما بالجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المهارات الإدارية	4.30	0.76	1	مرتفعة
4	المهارات الذاتية	4.25	0.77	2	مرتفعة
3	المهارات الفكرية	4.22	0.80	3	مرتفعة
1	المهارات الفنية	4.16	0.78	4	مرتفعة
5	المهارات الإنسانية	4.15	0.84	5	مرتفعة
الكلي		**4.22**	**0.75**		**مرتفعة**

أظهرت نتائج الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.75)، كما جاءت جميع مجالاتها بدرجة مرتفعة ووفقاً للترتيب الآتي: مجال المهارات الإدارية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحرف معياري (0.76)، ومجال المهارات الذاتية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وانحرف معياري (0.77)، ومجال المهارات الفكرية في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.22) وانحرف معياري (0.80)، ومجال المهارات الفنية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.16) وانحرف معياري (0.78)، ومجال المهارات الإنسانية بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.15). ويمكن عزو هذه النتائج إلى أن المديرين يتحملون مسؤولياتهم بشكل كبير، ويركزون على الجوانب الإدارية كونها تعتبر مقياسا لكفاءة إداراتهم أمام الجهات المسؤولة وأمام المجتمع، بينما جاءت المهارات الإنسانية بالرتبة الأخيرة لأنهم ينظرون إلى أن العلاقة مع المعلمين هي علاقة عمل قبل أن تكون علاقة إنسانية، وبالتالي فهم يركزون بشكل أكبر على المهارات الإدارية. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بأن المديرين يركزون على الجوانب الإدارية على حساب باقي الجوانب وخصوصا الجانب الإنساني؛ وذلك لأن الجانب الإداري يتطلب مهاماً ومسؤوليات قد تستغرق وقتا كبيرا من المعلم، مما يشغله عن أداء مهامه التدريسية، وحاجاته النفسية والاجتماعية.

واتفقت هذه النتيجة ضمنياً مع نتائج دراسة الجازي (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات القيادة جاء مرتفعًا.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كل على حدة، وذلك على النحو الآتي:

مجال المهارات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة لدى مديري المدارس للمهارات الادارية من وجهة نظر المعلمين وترتيبها تنازلياً وفقا للمتوسطات الحسابية، وذلك كما بالجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس المهارات الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	يمتلك القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية.	4.43	0.84	1	مرتفعة
7	يُلم بالقوانين والأنظمة الناظمة للعمل.	4.42	0.80	2	مرتفعة
5	يتحمل مسؤولية قراراته.	4.35	0.84	3	مرتفعة
2	يتقن أصول المخاطبات والمراسلات الإدارية.	4.34	0.91	4	مرتفعة
1	يتابع الشؤون المتعلقة بسير العملية التربوية.	4.31	0.83	5	مرتفعة
4	يمتلك القدرة على ضبط المرؤوسين.	4.13	0.89	6	مرتفعة
3	يتصف بالموضوعية في تقييم المرؤوسين.	4.09	0.98	7	مرتفعة
الكلي		**4.30**	**76.0**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (6)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس المهارات الإدارية تراوحت بين (4.09) و(4.43) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (6) ونصّها "يمتلك القدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (3) ونصّها "يتصف بالموضوعية في تقييم المرؤوسين" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.98).

ويمكن عزو النتيجة إلى أن المديرين يولولون اهتمامًا كبيرًا باطلاع معلميهم على اخر المستجدات، والتشاور معهم بأمور المدرسة، وذلك من خلال الاجتماعات التي يتولون إدارتها، فهم حريصون على عقدها وتنظيمها وإدارتها بشكل جيد، لأن الفشل في إدارة وتنظيم تلك الاجتماعات، سيحدث الفوضى ويثير نقاطا ليست في موضع المناقشة، مما يفقد الاجتماع أهميته، ويتسبب في ضياع أهدافه. أما مجيء الفقرة (3) بالرتبة الأخيرة؛ فقد يكون عائدًا لوجود معايير ثابتة لتقييم المعلمين، ولكن المدير هو إنسان في المقام الأول، وله عواطفه ونزعاته، ومهما بلغ من الحيادية والموضوعية، فلا بد أن تؤثر فيه العواطف والنزعات الإنسانية.

اتفقت هذه النتيجة ضمنياً مع نتائج دراسة الجازي (2018) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى القيادة بالمدارس الحكومية لمهارات القيادة جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة قرواني وشلش (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت مرتفعة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

مجال المهارات الذاتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الذاتية وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الذاتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يبدي مظهراً لائقاً أمام المرؤوسين والزوار.	4.49	0.72	1	مرتفعة
3	لدى القدرة على اتخاذ القرارات.	4.36	0.83	2	مرتفعة
6	ينتقي الألفاظ المناسبة خلال الحديث.	4.30	0.86	3	مرتفعة
5	يتحمل ضغوط العمل.	4.28	0.87	4	مرتفعة
4	يتصف والوضوح في الحديث.	4.19	0.95	5	مرتفعة
1	يتصف بالهدوء وضبط النفس	4.10	0.97	6	مرتفعة
2	يتصف بالمرونة عندما يبدي الآخرون آراءهم.	4.01	0.94	7	مرتفعة
	الكلي	**4.25**	**0.77**		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الذاتية تراوحت بين (4.01) و(4.49) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (7) ونصّها "يبدي مظهراً لائقاً أمام المرؤوسين والزوار" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يتصف بالمرونة عندما يبدي الآخرون آراءهم" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.94)، وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المدير ينبغي أن يتحلى بمظهر لائق كونه يمثل المدرسة أمام المسؤولين والمرؤوسين والزوار، لما لأثر الهندام واللياقة من إضفاء طابع الاحترام والوقار على الشخص الذي يتحلى بها، سواءً على مستوى الذات، أو على مستوى المرؤوسين الطلبة والمجتمع؛ فالمدير ذو الهندام الحسن والألفاظ المناسبة يعكس جانبا حسنا عن نفسه، وعن مدرسته، وعن العاملين فيها. أما مجيء الفقرة (2) بالرتبة الأخيرة؛ فيمكن أن يعزى إلى ضرورة أن يتحلى المدير بالمرونة كي يستطيع كسب محبة وتعاون الآخرين، حيث إن التشنج والانفراد بالرأي يولد نظرة سلبية لدى المرؤوسين والزوار تجاه المدير، ويدفعهم إلى عدم التعاون معه، مما قد يصعب إدارة وتنظيم شؤون المدرسة الداخلية والخارجية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجازي (2018) والتي أظهرت أن مستوى مهارات القيادة بالمدارس الحكومية في معان جاء مرتفعًا، ونتائج دراسة قرواني وشلش (2018) التي أظهرت أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت كانت كبيرة.

مجال المهارات الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الفكرية وترتيبها تنازلياً وفقا للمتوسطات الحسابية، وذلك كما في الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يُلِم بأبعاد العملية التربوية.	4.35	0.85	1	مرتفعة
7	لدى رؤية واضحة للبيئة المدرسية وتنظيمها.	4.27	0.88	2	مرتفعة
4	لدى القدرة على التحليل واستخلاص النتائج.	4.24	0.88	3	مرتفعة
3	يتسم بالقدرة الإقناع.	4.22	0.87	4	مرتفعة
6	يربط بين أهداف المدرسة والخطط الموضوعة.	4.20	0.89	5	مرتفعة
2	يتبادل الآراء مع المرؤوسين.	4.14	0.89	6	مرتفعة
5	يطرح بدائل متعددة لمشكلات العمل.	4.10	0.93	7	مرتفعة
	المهارات الفكرية	**4.22**	**0.80**		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (8)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الفكرية بين (4.10) و(4.35) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (1) ونصّها "يُلِم بأبعاد العملية التربوية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "يطرح بدائل متعددة لمشكلات العمل" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس هم معلمون وذوي خبرة أصلا قبل أن يتسلموا مهام الإدارة، ولديهم المعرفة التامة بأبعاد العملية التربوية، كما يتم اطلاعهم على ما يستجد من أمور من قبل الوزارة قبل المعلمين. كما يمكن أن نعزو هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بالاطلاع على أبعاد العملية التربوية ومستجداتها كي يتمكنوا من متابعة أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، لرفع سوية مدارسهم وجعلها متميزة بين المدارس الأخرى، سواء في الجوانب الإدارية، أو التعليمية، أو التحصيلية. كما يمكن عزوها أيضا إلى حرص المديرين على الإلمام بأبعاد العملية التربوية كي يتمكنوا من إدارة جميع الأمور الإدارية في مدارسهم. أما مجيء الفقرة (5) بالرتبة الأخيرة؛ فربما لأن

المديرين مقيدين بالبدائل التي تطرحها الوزارة، وليس لهم دائماً حرية الاختيار، وبالتالي فهم يطرحون البدائل حين يتمكنوا من التوسع في اختيار البدائل. وربما تعزى هذه النتيجة إلى خبرة المديرين في مدى صلاحية البدائل، وملائمتها للتغلب على مشاكل العمل، وعليه فلا داعي من وجهة نظرهم لتجربة بدائل جديدة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة قرواني وشلش (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس كانت كبيرة.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السعدي والدحياني (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كانت متوسطة.

مجال المهارات الفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس المهارات الفنية وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما بالجدول (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الفنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يشجع النمو المهني للمعلمين.	4.42	0.84	1	مرتفعة
2	ينجز مهامه في أوقاتها المحددة.	4.30	0.82	2	مرتفعة
3	يرتب المهام وفقاً لأولويتها.	4.26	0.90	3	مرتفعة
1	يستخدم أدوات التكنولوجيا في إنجاز مهامه.	4.10	0.92	4	مرتفعة
4	يستخدم الأساليب العلمية في حل مشكلات العمل.	4.09	0.89	5	مرتفعة
5	يتسم بالقدرة على الإبداع والابتكار.	4.06	0.98	6	مرتفعة
6	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.88	1.03	7	مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (9)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الفنية بين (3.88) و(4.42) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (7) ونصّها "يشجع النمو المهني للمعلمين" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.84)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على رفع كفاءة المعلمين وتنميتهم مهنيا لما لذلك من انعكاسات ايجابية على أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، إضافة لتحسين سمعة المدرسة أمام المجتمع. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أنَّ تنمية المعلمين مهنياً يولد التميز بينهم، مما يسهل تقييمهم وخصوصا عند الترقيات. وربما تعزى

النتيجة إلى أنَّ تنمية المعلمين مهنيا تجعلهم قادرين على تحمل مسؤوليات أكثر وأكبر، مما يساعد المدير في تفويض بعض الصلاحيات للمعلم الكفؤ، الأمر الذي يخفف الأعباء عن المدير، ويضمن استمرارية العمل بحال غيابه عن المدرسة. أما مجيء الفقرة (6) بالرتبة الأخيرة؛ فربما يعود السبب إلى أنَّ مدراء المدارس لديهم ثقة زائدة في أنفسهم، وبالتالي فهم لا يعولون على المعلمين في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنَّ مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن أي قرار يصدر في المدرسة، وبالتالي فهو يتحمل تبعات ذلك القرار. وربما تعزى هذه النتيجة إلى صعوبة اتخاذ القرارات بالتشاور مع المعلمين نظرا لتعدد الآراء التي يطرحونها، والتي قد يطرحها البعض لمصلحته الشخصية دون مراعاة الآخرين، وعندما يأخذ المدير برأي أحدهم يتم اتهامه بالتحيز.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجازي (2018) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى القيادة في المدارس الحكومية لمهارات القيادة جاء مرتفعًا، ونتائج دراسة قرواني وشلش (2018) التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية كانت كبيرة.

فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السعدي والدحياني (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كانت متوسطة.

مجال المهارات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الإنسانية وترتيبها تنازلياً وفقا للمتوسطات الحسابية.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الإنسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يحافظ على علاقات طيبة مع المرؤوسين.	4.25	0.91	1	مرتفعة
4	يدعم العمل بروح الفريق الواحد.	4.21	0.91	2	مرتفعة
6	يقيم علاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.16	0.92	3	مرتفعة
2	يراعي الظروف الخاصة للمعلمين.	4.14	0.90	4	مرتفعة
3	يستخدم أساليب التعزيز.	4.11	0.98	5	مرتفعة
1	يتفهم حاجات وميول المعلمين.	4.10	0.89	6	مرتفعة
5	يعمل على إشاعة أجواء ودية بين المعلمين.	4.09	1.04	7	مرتفعة
الكلي		**4.15**	**0.84**		**مرتفعة**

كما يلاحظ من الجدول (10)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الإنسانية بين (4.09) و(4.25) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (7) ونصّها "يحافظ

على علاقات طيبة مع المرؤوسين" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "يعمل على إشاعة أجواء ودية بين المعلمين" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الإنسانية (4.15) والانحراف المعياري للتقديرات (0.84) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية في إشاعة أجواء الألفة والمحبة والتعاون في المدرسة، مما يضمن استمرار سير العمل في أجواء ودية مريحة للمعلمين والطلاب نفسيا، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء المعلمين، وتحصيل الطلبة، وتحسين سمعة المدرسة مجتمعيا. إن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب العلاقات الإنسانية، وإيجاد جوٍ وديٍ تعاونيٍ بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وإيجاد الحوافز الماديَّة والمعنويَّة لدفع الأفراد إلى العطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وتهيئة البيئة الآمنة الاجتماعيَّة لجميع العاملين سيكون له مردودٌ ايجابيٌ فعَّالٌ لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عملٍ منتجٍ مثمرٍ إن مدير المدرسة هو قائد تربوي يقود مدرسته لتحقيق الأهداف التي رسمت لها، وهو رجل تربوي يدعو إلى التربية السليمة ويعمل على غرسها بنفوس الآخرين، لذلك وجب عليه أن يكون قدوة حسنه في جميع تصرفاته ومعاملته مع الآخرين، لانَّ دوره القيادي يفرض عليه ذلك ، ويفرض عليه أن يجعل العلاقات الإنسانية هي المحرك لعمله في حدود الأنظمة واللوائح حتى لا تطغى المجاملات على سير العمل، إن المدير الناجح هو الذي يؤمن بأنَّ الفرد له مكانته وأهميته الخاصة وبأنَّ لكل فرد قدرات وميول قد تختلف من شخص لآخر، لذا يجب على مدير المدرسة أن يحترم كل شخص وان يعطى كل فرد أهميته البالغة وان يقدره ويحترمه.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني، والذي نص على: "ما مستوى تمكين معلمي المدارس الحكومية في لواء وادي السير في التعلم عن بعد من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد بالمدارس الحكومية بلواء وادي السير، وذلك كما بالجدول (11):

الجدول (11) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تحفيز المعلمين	4.24	0.78	1	مرتفع
1	تفويض الصلاحيات	4.22	0.69	2	مرتفع
2	اتخاذ القرار	4.13	0.74	3	مرتفع
	الكلي	**4.20**	**0.69**		**مرتفع**

أظهرت النتائج أن جميع مجالات مستوى تمكين المعلين في التعلم عن بعد لدى معلمي المدارس من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، حيث جاء مجال تحفيز المعلمين أولاً، تلاه مجال تفويض الصلاحيات، ثم مجال اتخاذ القرار. وقد تعزى نتيجة المجال الأول إلى شعور مديري المدارس بأهمية استكمال العملية التدريسية في ظل جائحة كورونا، والتي كانت السبب الأساس في اللجوء إلى التعليم عن بعد، قبل الوقوف على جاهزية المدارس وكوادرها وحتى الطلبة، بشكل تام لمثل هذا النوع من التعليم. ويمكن أن تعزى نتيجة المجال الثاني إلى أن تفويض الصلاحيات يعد امتداداً للتحفيز، ولكون المعلمين هم الأقدر على تقييم سير العملية التعليمية، وبالتالي فقد منحهم المديرون الثقة بتسيير العملية التعليمية بالكيفية التي يرونها مناسبة. ويمكن أن تعزى نتيجة المجال الثالث إلى المرونة التي يبديها المديرون في تقبل الأساليب التدريسية والتقويمية التي يختارها المعلمون، والتي يرون أنها أكثر نجاعة في تحقيق الأهداف التعليمية خلال التعلم عن بعد.

وفيما يلي كل مجال على حدة:

مجال تحفير المعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال تحفيز المعلمين وترتيبها تنازليًا وفقًا للمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو مبين بالجدول (12).

الجدول (12) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تحفيزهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يشجعني مدير المدرسة على التطور المهني والذاتي	4.44	0.81	1	مرتفع
4	يشعرني مدير المدرسة بقدرتي على تحمل المسؤولية.	4.33	0.85	2	مرتفع
3	ينظم مدير المدرسة للمعلمين جلسات نقاشية حول التعلم عن بعد.	4.23	0.91	3	مرتفع
2	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي أقدمها.	4.17	0.90	4	مرتفع
1	يزودني مدير المدرسة باحتياجاتي الفنية.	4.01	0.97	5	مرتفع
	الكلي	**4.24**	**0.78**		**مرتفع**

يلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال تحفيز المعلمين تراوحت بين (4.01) و(4.44) وبمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة (5) ونصّها "يشجعني مدير المدرسة على التطور المهني والذاتي" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (1) ونصّها "يزودني مدير المدرسة باحتياجاتي الفنية" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.97)، وبمستوى مرتفع.

ويمكن عزو النتيجة إلى حرص مديري المدارس على رفع كفاءة المعلمين وتنميتهم مهنيا لما لذلك من انعكاسات ايجابية على أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، إضافةً لتحسين سمعة المدرسة أمام المجتمع. كما يمكن عزو النتيجة إلى أنَّ تنمية المعلمين مهنياً يولد التميز بينهم، مما يسهل تقييمهم وخصوصا عند الترقيات. وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أنَّ تنمية المعلمين مهنياً تجعلهم قادرين على تحمل مسؤوليات أكثر وأكبر، مما يساعد المدير بتفويض بعض الصلاحيات للمعلم الكفؤ، الأمر الذي يخفف الأعباء عن المدير، ويضمن استمرارية العمل في حال غيابه عن المدرسة. أما مجيء الفقرة (1) بالرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن ميزانيات المدارس، ومجالات إنفاقها محددة من قبل الوزارة؛ وعليه فلا يستطيع المديرون تلبية احتياجات المعلمين الفنية دوما.

مجال تفويض الصلاحيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات وترتيبها تنازلياً وفقا للمتوسطات الحسابية، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.	4.44	0.72	1	مرتفع
3	يتيح مدير المدرسة لي فرصة حل المشكلات التي تعترضني.	4.25	0.76	2	مرتفع
5	يمنحني مدير المدرسة الفرصة لتقديم الخطط العلاجية التي أراها مناسبة.	4.20	0.83	3	مرتفع
2	يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار أسلوب التقويم.	4.16	0.87	4	مرتفع
4	يمنحني مدير المدرسة حرية إجراء الاختبارات في الأوقات التي أراها مناسبة.	4.04	0.91	5	مرتفع
	تفويض الصلاحيات	**4.22**	**0.69**		**مرتفع**

كما يلاحظ من الجدول (13)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات بين (4.04) و(4.44) وبمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة (1) ونصّها "يمنحني مدير المدرسة حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.72)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "يمنحني مدير المدرسة حرية إجراء الاختبارات في الأوقات التي أراها مناسبة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.91)، وبمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المديرين يقدرون أهمية إعطاء الحرية للمعلم في اختيار الوسيلة الملائمة للتعليم، حيث إن اختيار المعلم للوسيلة التي تلائمه وتلائم طلبته والمادة التدريسية التي سيعرضها؛ يكون مبنيا على خبرات المعلم وتجاربه وكفاءاته في تدريس المواد. كما أن مؤهلات المعلمين تجعلهم أكثر قدرة في تحديد الوسائل الملائمة لإيصال المعلومات وتحقيق الأهداف المرجوة من المادة التعليمية التي يدرسونها. وأما عن مجيء الفقرة (4) بالمرتبة الأخيرة، فيمكن أن يفسر بكون الاختبارات لها مواعيد محددة من الجهات العليا، وتكون محددة بأوقات معينة

تضمن توزيع المادة الدراسية بما يضمن تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وتضمن تكافؤ الفرص أمام جميع الطلبة على مستوى البلاد لا على مستوى صف واحد أو مدرسة واحدة فقط. كما أن إدخال العلامات على منظومات التعليم الإلكترونية يحتاج إلى ضبط مواعيد محددة، كي يتمكن الأهل والمدرسة من الاطلاع عليها ومعالجة ضعف الطلبة قبل فوات الأوان.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (2020) التي أظهرت أن مستوى تمكين المعلمين جاء مرتفعاً.

مجال اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرار وترتيبها تنازلياً وفقا للمتوسطات الحسابية، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليًا والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يحثني مدير المدرسة على وضع خطط تطويرية للتعلم عن بعد.	4.32	0.80	1	مرتفع
1	يوفر لي مدير المدرسة حرية اختيار نمط التدريس الملائم.	4.31	0.78	2	مرتفع
4	يمنحني مدير المدرسة فرصة إثبات قدرتي على التغيير.	4.23	0.88	3	مرتفع
3	يطلعني مدير المدرسة على المخاطبات الرسمية عبر الوسائل التكنولوجية.	4.00	0.96	4	مرتفع
2	يمنحني مدير المدرسة من اختيار وقت التدريس الملائم.	3.76	1.09	5	مرتفع
	اتخاذ القرار	**4.13**	**0.74**		**مرتفع**

كما يلاحظ من الجدول (14)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرار بين (3.76) و (4.32) وبمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة (5) ونصّها "يحثني مدير المدرسة على وضع خطط تطويرية للتعلم عن بعد" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.80)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يمنحني مدير المدرسة من اختيار وقت التدريس الملائم" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.09)، وبمستوى مرتفع.

يمكن أن تعزى النتيجة إلى أن جائحة كورونا (Covid-19) قد أوجدت تحديا لدى العالم بأسره، وألزمته بضرورة إيجاد بديل للتعليم الوجاهي الذي يستلزم الاختلاط، فكان التعلم عن بعد ضرورة حتمية لضمان سير التعليم في جميع البلدان؛ لذلك شعر مديرو المدارس بأهمية وضع خطط للتعلم عن بعد من قبل المعلمين؛ ليتمكن الطلبة من متابعة دراساتهم على جميع المستويات، ومن هنا برزت مسؤولية هؤلاء المديرين في حث معلميهم على وضع خطط تطويرية للتعلم عن بعد. وأما عن مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى ارتباط الاختبارات، وتوزيع المادة الدراسية بمواعيد محددة لضمان تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ثالثًا: نتائج السؤال الثالث، والذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بعد في المدارس الحكومية في لواء وادي السير؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية ومستوى تمكينهم في التعلم عن بُعد، وكما بالجدول (15).

الجدول (15) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية ومستوى تمكينهم في التعلم عن بُعد

المتغير	المهارات الفنية	المهارات الإدارية	المهارات الفكرية	المهارات الذاتية	المهارات الإنسانية	تفويض الصلاحيات	اتخاذ القرار
المهارات الفنية	1						
المهارات الإدارية	.900**	1					
المهارات الفكرية	0.88**	0.93**	1				
المهارات الذاتية	0.84**	80.8**	10.9**	1			
المهارات الإنسانية	0.83**	0.84**	60.8**	0.90**	1		
تفويض الصلاحيات	40.6**	0.66**	70.6**	90.6**	0.70**	1	
اتخاذ القرار	0.69**	0.66**	90.6**	700.**	50.7**	0.82**	1
تحفيز المعلمين	0.79**	90.7**	0.80**	0.79**	0.82**	0.75**	0.83**

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية ومستوى تمكين المعلمين في التعلم عن بُعد، وفي جميع المجالات. وهذه نتائج متوقعة؛ فكلما كانت مهارات المديرين بممارسة المهارات القيادية أعلى انعكس ذلك على أداء المعلمين وتمكينهم، لما له من إعطاء الحرية للمعلمين في اختيار طرق وأساليب تدريسهم، ومنحهم مزيدا من الثقة بأنفسهم وقدراتهم، واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لأدائهم التدريسي، مما يترتب عليه تولد روح الابداع والدافعية لديهم لتحسين أدائهم، سعيا لتحقيق رسالتهم التربوية.

التوصيات:

وفقاً لما خلصت إليه نتائج هذه الدراسة فقد أوصت بما يأتي:

- تعزيز وتشجيع المديرين التعليميين في المدارس الحفاظ على مستويات عالية من الأداء في ممارسة المهارات القيادية.
- رفع مستوى أداء المديرين في مهارات القيادة من خلال توفير التدريب والتطوير المناسب. يعتبر هذا الإجراء ضروريًا لتمكين المعلمين في سياق التعلم عن بُعد، حيث يمكن أن يكون التأثير إيجابيًا وملموسًا.
- تعزيز فهم المديرين لأهمية تمكين المعلمين في جميع الأوقات، وليس فقط في الظروف الاستثنائية مثل التعلم عن بُعد.
- تشجيع المعلمين على تنفيذ مشاريع إبداعية تساهم في تطوير أساليب التعلم عن بُعد.
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة على مجتمعات تعليمية أخرى.

المراجع:

الأخرس، يوسف (2018). أثر تطبيق استراتيجية التعليم الإلكتروني على التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات في الصفوف الأساسية في محافظة العاصمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات الرياضيات. *دراسات، العلوم التربوية*، (45)، 70-80.

الانصاري، أمل والانصاري، علي. (2020). درجة توافر المهارات القيادية لمدراء مدارس صعوبات التعلم في التعليم الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمعلمين. *المجلة التربوية*، *136* (1)، 13-50.

آل بني علي، فاطمة والديجاني، سلطان (2020). درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلميهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (8)، 265-295.

الجازي، رائدة (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، *2*(29). 52-67.

حراحشة، عماد خلف. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، *4* (20)، 1-21.

ربيع، أحمد محمد. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، *28*(4)، 47-70.

الرقب، منوة (2020). *تمكين المعلمين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السعدي، محمد والدحياني، ناصر (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام (الأساسية-الثانوية) بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، *17* (1)، 177-204.

عابدين، محمد (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط (8). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد (2014). *الإدارة والتخطيط التربوي-النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قرواني، خالد. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين. *مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)*، *33*(2)، 299-356.

قرواني، خالد وشـــلش، باســـم (2018). درجة توافر المهارات القيادية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، *8*(24)، 24-41.

مهدي، حسـين ومحمد، فاضـل (2018). مهارات القيادة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. *دراسات تربوية*، (44)، 439-460.

وزارة التربية والتعليم الاردنية (2022). *أسـس النقل لوظيفة إدارية*. منشـورات وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين.

Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, *7*(1). 248-265.

Orit, A., Izhak, F., & Elite, O. (2014). Empowerment Amongst Teachers Holding Leadership Positions. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, *20*(6), 704-720.

Tsikati, A & Magagula, T. (2019). Leadership Skills Needed by High School Prefects in the Manzini Region of Eswatini. *Journal of Leadership Education*, *18*(4), 82-93.

Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2019). Principal–Teacher Management Communication and Teachers' Job Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Affective Commitment. *Asia-Pacific Edu Res*, *29*(4), 365-375.