

## عنوان البحث

دور القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم عن بعد

إعداد الطالبة/

دينا خياط

إشراف/ الدكتورة

العام الدراسي:

2024

## الفهرس

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 3  | ملخص الدراسة:                                           |
| 4  | مقدمة:                                                  |
| 7  | مشكلة الدراسة:                                          |
| 7  | أهمية الدراسة:                                          |
| 8  | أهداف الدراسة:                                          |
| 8  | تساؤلات الدراسة:                                        |
| 9  | فروض الدراسة:                                           |
| 9  | الدراسات السابقة:                                       |
| 11 | التعقيب على الدراسات السابقة:                           |
| 12 | المنطلقات النظرية للدراسة:                              |
| 14 | المنهجية وطرق البحث:                                    |
| 14 | أدوات الدراسة :                                         |
| 14 | حدود الدراسة :                                          |
| 15 | مصطلحات الدراسة:                                        |
| 15 | القيادة التربوية:                                       |
| 16 | أولاً: ماهية القيادة التربوية وخصائصها:                 |
| 20 | التعلم عن بعد:                                          |
| 20 | خصائص التعلم عن بعد:                                    |
| 21 | التحديات التي واجهها القائمون على عملية التعلم عن بعد:  |
| 22 | معوقات تطبيق نظام التعلم عن بعد في مدارس التعليم العام: |
| 23 | المراجع:                                                |

## ملخص الدراسة:

يتناول هذا البحث القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية من خلال تطبيقه على عينة عشوائية. تناول البحث القيادة التربوية ودورها في العملية التعليمية والتعلم عن بعد. هدف البحث إلى تطوير مفهوم القيادة الإدارية، وأدوار القائد الإداري وأدوات نجاحه، والتعرف على المشكلات التي تواجه القائد الإداري، واستطلاع آراء عينة الدراسة حول دور القيادة التربوية في العملية التعليمية والتربوية. عملية. عملية التعلم. وهنا ما خلصت إليه الدراسة. وهناك عدة نتائج أهمها: اهتمام القيادة التربوية بالعمل من خلال حث المعلمين على بذل جهد أكبر، وإعطاء حرية أكبر للمعلمين من أجل تحسين بيئة العمل عن بعد، ووضع جدول زمني محدد لإنجاز العمل في المدرسة والمؤسسة التعليمية.

## مقدمة:

إن خصائص العصر الذي نعيشه ومتغيراته، كالتطور التكنولوجي والمعلوماتي، وسرعة الاتصال التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية، فرضت أنماطاً جديدة من الفكر غير المعياري، تتسجم مع ظواهر الواقع، حيث فجأة فهناك تحولات، ومسارات فكرية متوازية ومتداخلة، فالفكر قادر على عبور الحواجز بين أنواع الفكر المعرفة المختلفة، وهو ما يفرض الآن نوعاً جديداً من المؤسسات القادرة على التعامل معه ومواجهته.

وكان لا بد للمؤسسات التعليمية بشكل خاص أن تهتم بصياغة هذا الفكر من أجل رفع مستوى مخرجاتها بما يضمن استمرار إنجازها. وعلى العكس من ذلك، اتسمت العديد من المؤسسات التعليمية العربية والإسلامية بتقييد فرص الإبداع، وغياب النظرة المتكاملة لتكوين الفرد، وعدم قدرة التعليم على تحقيق العدالة الاجتماعية. الانفصال عن عالم العمل، وتدني مستوى التعليم. ونتيجة لذلك، أصبح التعليم عائقاً أمام التطور والإنجاز بدلاً من أن يصنعهما، وقيداً يدفعنا إلى الوراء بدلاً من أن يكون أداة لتطوير الحاضر وبناء المستقبل. ولذلك كان الاتجاه نحو إدارة المؤسسات التعليمية في المجتمع وفق نظرة جديدة تقوم على المفهوم القيادي لإدارة شؤون المؤسسة.

يجب على القائد في أي مؤسسة، وخاصة المؤسسات التعليمية، أن يعرف المجالات الإيجابية في الحياة، والتي تشمل: الرغبة في الإنجاز، والإرادة في التعلم، وأخيراً العمل الجاد. بل على العكس، عليه أن يعرف سلبيات الحياة، وهي: التمني، والشفقة على النفس، وإضاعة الوقت. (آش، وجيراند8-72005، ص).

إن إدارة المؤسسات التعليمية في المجتمع، استناداً إلى أحدث ما توصلت إليه العديد من الدراسات الميدانية، يجب أن تنطلق نظرتها للمؤسسة من المفهوم القيادي لإدارة شؤون تلك المؤسسات، ولا تركز فقط على المفهوم الإداري الذي بدوره يركز على إدارة الأمور دون النظرة العامة للمشروع. ولذلك فإن هذا البحث يتناول واقع

القيادة التربوية الذي تحتاج إليه إدارات المؤسسات التعليمية في المجتمع بمختلف مستوياته لتحقيق الأهداف العليا والاستراتيجية. وبحسب أبرز النظريات تتكون القيادة التربوية من عدة عناصر أهمها بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الإنسانية، والتأثير في الآخرين، والتحفيز والتشجيع، وتدريب الأفراد العاملين.

إن إدارة المؤسسات التعليمية في المجتمع، استناداً إلى أحدث ما توصلت إليه العديد من الدراسات الميدانية، يجب أن تنطلق نظرتها للمؤسسة من المفهوم القيادي لإدارة شؤون تلك المؤسسات، ولا تركز فقط على المفهوم الإداري الذي بدوره يركز على إدارة الأمور دون النظرة العامة للمشروع. ولذلك فإن هذا البحث يتناول واقع القيادة التربوية الذي تحتاج إليه إدارات المؤسسات التعليمية في المجتمع بمختلف مستوياته لتحقيق الأهداف العليا والاستراتيجية. وبحسب أبرز النظريات تتكون القيادة التربوية من عدة عناصر أهمها بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الإنسانية، والتأثير في الآخرين، والتحفيز والتشجيع، وتدريب الأفراد العاملين.

وتقع مسؤولية التغيير للأداء الأمثل على عاتق القيادة التعليمية فيما يتعلق بسياسات المدرسة وأنظمتها الداخلية والخارجية، وتحسين قدرات جميع العاملين في المدرسة وزيادة كفاءاتهم.

خاصة في ظل التوجهات الإستراتيجية نحو التعلم عن بعد التي فرضتها بعض الظروف وأشهرها جائحة كورونا. وتماشياً مع هذه التطورات، واستجابة للتغيرات المنشودة، تغير دور القيادات التربوية ليكون دوراً فعالاً ومنتجاً في بناء المجتمع، خارج أسوار المؤسسات التعليمية، وبما ينعكس على تحصيل الطلاب. السلوك والاستعداد للحياة. ولذلك فإن فهم أساسيات القيادة الرقمية وفهم مبررات التحول الرقمي الذي لا يقتصر على

التكنولوجيا فقط، بل على الكفاءات والاستراتيجيات والثقافات التي تعتبر من أولويات القادة التربويين لإحداث التغيير المطلوب وتحقيق الاستدامة. (المالكي وآخرون ، ٢٠٢١).

## مشكلة الدراسة:

ولتحسين التعليم عن بعد، يجب على السلطات التعليمية أن تلعب دورا حاسما في التغلب على هذه العقبات. يتولى القادة التربويون مسؤولية خلق الرؤية والاستراتيجية وتنفيذ السياسات التي تزيد من فعالية وكفاءة التعلم عن بعد. لكن هؤلاء القادة يواجهون العديد من التحديات، بما في ذلك كيفية إدارة فريق التعلم عن بعد، وكيفية تحفيز الطلاب والمعلمين، وكيفية توفير الدعم التكنولوجي المناسب لتجربتهم التعليمية. يركز سؤال البحث على دور الإدارة التعليمية في تحسين جودة التعليم عن بعد، مع التأكيد على تحديد الكفايات والمهارات اللازمة للأدوار القيادية. الاستراتيجيات الإدارية التي يمكن استخدامها لتحفيز المعلمين والطلبة في التعليم عن بعد. التحديات التي تواجه قادة التعليم في إدارة التعليم عن بعد وكيفية التغلب عليها. دور التكنولوجيا والابتكار في دعم الإدارة التعليمية لتحسين جودة التعليم عن بعد.

## أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة حول "دور القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم عن بعد" ذات أهمية كبيرة لعدة أسباب:

- التطور الذي شهده العالم في الفترة الأخيرة أدى إلى تحولنا نحو التعلم عن بعد.
- تساهم هذه الدراسة في تحديد الكفايات والمهارات القيادية اللازمة لإدارة التعليم عن بعد بشكل فعال.
- تساعد الدراسة في التعرف على التحديات التي تواجه القيادات التربوية في إدارة التعليم عن بعد واقتراح الحلول الفعالة للتغلب عليها.

## أهداف الدراسة:

- معرفة المواهب والمهارات التي يحتاجها القادة التربويون للقيادة الفعالة عن بعد.
- تعرف على الخطوات التي يمكن لقادة التعليم اتخاذها لتحفيز المعلمين والطلاب على التعلم عن بعد.
- التغلب على التحديات التي تواجه القيادات التربوية في الإدارة المدرسية.
- التكنولوجيا والابتكار والقيادة التعليمية تدعم تحسين جودة التعلم عن بعد.

## تساؤلات الدراسة:

من خلال المشكلة يتضح لنا السؤال الرئيسي للبحث يتضمن :

كيف تساهم القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم عن بعد ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق عدة أسئلة فرعية وهي :

ما المواهب والمهارات التي يحتاجها القادة التربويون للقيادة بفاعليه عن بعد؟

ما الخطوات التي يمكن لقادة التعليم اتخاذها لتحفيز المعلمين والطلاب على التعلم عن بعد؟

ما هي التحديات التي تواجه القيادات التربوية في إدارة المدارس الثانوية وكيف يمكن التغلب عليها؟

كيف يمكن للتكنولوجيا والابتكار دعم القيادة التربوية في تحسين جودة التعلم عن بعد؟

## فروض الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءات والمهارات القيادية للقيادة التربوية وجودة التعليم عن بعد.
- هناك علاقة طردية بين الكفاءات والمهارات القيادية للقيادة التربوية وجودة التعليم عن بعد.
- لا يوجد علاقة بين الكفاءات والمهارات القيادية للقيادة التربوية وجودة التعليم عن بعد.

## الدراسات السابقة:

هدفت دراسة آل عامر (2021) إلى التعرف على معوقات استخدام التعلم عن بعد في المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر قادة المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة وقيادات المدارس الأهلية والدولية في منطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (687) قائداً وقائدة. دراسة السكان. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على إجابات العينة. وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات استخدام التعليم عن بعد. في المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر قادة المدارس الطلاب والطالبات حسب متغير الجنس وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية المتعلقة بتقنية المعلومات .

لا توجد فروق في معوقات استخدام التعليم عن بعد في المدارس الأهلية والدولية في منطقة الرياض. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتوفير خدمة الإنترنت للمناطق النائية التي لا تشملها خدمات توزيع الإنترنت لضمان التحقق منها. كما أوصت بضرورة العمل على إيجاد حلول ترضي كافة أطراف العملية التعليمية من أجل تجاوز أزمة تراجع الإيرادات. مواد للمدارس.

كما هدفت دراسة الشديفات (2020) إلى التعرف على واقع توظيف التعليم عن بعد في انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر مديري المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع توظيف التعليم عن بعد كان أن مستوى انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

أجرى عبد الباري وشتات (2019) دراسة هدفت التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان باختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس والمؤهل الدراسي والمؤهل الدراسي. والمؤهلات. التخصص والجهة الإشرافية وعدد سنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات (تكونت عينة الدراسة من 586) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور توظيف مديري المدارس الثانوية في التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان كان متوسطاً في الدرجة الكلية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مديري المدارس الثانوية. مدراء المدارس الثانوية. متوسطات توظيف مديري المدارس الثانوية للتعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان تبعاً لمتغيرات الجنس والسلطة الإشرافية وعدد سنوات الخبرة لصالح الإناث والمدارس الخاصة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان تبعاً لمتغيري التخصص والمؤهل العلمي. وتوصي الدراسة بتقديم الدعم المعنوي والمادي اللازم لنشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي.

## التعقيب على الدراسات السابقة

نلاحظ مما سبق بأن الدراسات السابقة اختلفت من حيث الهدف فمنها ما هدف إلى التعرف على معوقات استخدام التعليم عن بعد في المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس كدراسة آل عامر (٢٠٢١) ، ومنها ما سعى المعرفة وجهات نظر القيادات المدرسية نحو التعلم عن بعد ومزايا التعلم عن بعد ، ومنها ما هدف إلى معرفة دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان كدراسة عبد الباري ، وشتات (٢٠١٩) ، و استفادت الباحثة من الاطلاع على الدراسات السابقة لكونها إضافات مهمة لإجراء البحث الحالي، اذ وضعت التصور العام لصياغة المتغيرات، وساعدت في تحديد المشكلة وتحديد الأهداف، وتطوير مقياس البحث .

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

وترتكز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق التغيير والنمو الشخصي والجماعي. يسعى القادة التحويليون إلى تطوير رؤية مشتركة والتأثير بشكل إيجابي على سلوكيات وأداء الأفراد. وفي سياق التعليم عن بعد، يمكن للقادة التحويليين تحفيز المعلمين والطلاب على التكيف مع التغييرات، وتبني التقنيات الجديدة، وتحقيق أهداف تعليمية عليا.

### نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory):

وتعتمد هذه النظرية على تبادل الثواب والعقاب بين القائد وأتباعه لتحقيق الأهداف. يركز قادة المعاملات على الهياكل التنظيمية والمهام المحددة. يمكن أن تكون هذه النظرية مفيدة في تنظيم وإدارة التعليم عن بعد من خلال وضع قواعد واضحة ومراقبة الأداء وتقديم المكافآت عند تحقيق النتائج المرجوة.

### نظرية القيادة الموزعة (Distributed Leadership Theory):

وتشير هذه النظرية إلى توزيع المسؤوليات القيادية على مختلف الأفراد والمستويات داخل المنظمة، بدلا من حصرها في شخص واحد. وفي التعليم عن بعد، يمكن للقيادة الموزعة أن تساهم في تعزيز التعاون بين المعلمين وتطوير فرق عمل فعالة تتولى مهام محددة مثل تطوير المناهج الإلكترونية ودعم الطلاب.

## نظرية القيادة التربوية (Educational Leadership Theory):

تركز هذه النظرية على الدور الذي تلعبه القيادات التربوية في تحسين العملية التعليمية من خلال الإدارة الفعالة، ودعم المعلمين، وتطوير بيئة تعليمية إيجابية.

ويمكن لهذه النظرية أن تساعد في توجيه القيادات التربوية نحو تبني ممارسات فعالة لتحسين جودة التعليم عن بعد، مثل تدريب المعلمين وتقديم الدعم اللازم للطلاب.

## **المنهجية وطرق البحث:**

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الذي يشير وصف ظواهر معينه من خلال جمع المعلومات وتحليلها والوصول الى نتيجة بناء على التحليل.

## **أدوات الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.

## **حدود الدراسة:**

الحدود الموضوعية: القيادات التربوية ودورها في تحسين جودة التعليم عن بعد.

الحدود البشرية: قادة المدارس ومديرين الإدارات.

## مصطلحات الدراسة:

**القيادة التربوية:** وهو دور جماعي في المؤسسة - لكنه فعال - يهدف إلى توجيه سلوك الموظفين. وتتطلب أهدافاً مشتركة ويشارك فيها جميع الأعضاء: بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع الأعضاء (والتأثير عليهم)، والتحفيز والتشجيع، بالإضافة إلى تدريب الأفراد على المهارات المناسبة اللازمة لأداء عملهم.

**التعلم عن بعد:** يُعرفه العنزي والسعيد ، (٢٠٢١) انه نمط من التعليم يتم فيه إعداد المحتوى التعليمي بشكل مسبق باستخدام تقنيات التعلم الإلكتروني ولا يشترط تفاعل مباشر بين المعلم والمتعلم، وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية منظمة لإيصال المحتوى التعليمي وتحقيق نتاجاته باستخدام أدوات التكنولوجيا وتقنيات التعلم المسموعة والمرئية والتفاعلية للمتعلم في الوقت والزمن المناسب له.

## الإطار النظري:

### القيادة التربوية:

هي مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنسانية الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

إنه نهج منهجي - حيث يُنظر إلى المؤسسة التعليمية على أنها نظام موجه نحو الأهداف، مع أهداف يمكن تحديدها بسهولة ويمكن تحقيقها خلال فترة محددة من خلال التنسيق وتحفيز مكوناتها. وترتكز هذه

الاستراتيجية الخاصة بالقيادة التربوية على أربعة مبادئ: مبدأ النظام الشامل، ومبدأ الأهداف، ومبدأ المشاركة والالتزام؛ ويشمل كل عنصر آخر داخل النظام.

ترتكز القيادة التربوية على مفاهيم فريدة تميزها عن غيرها، إلى جانب مجموعة معايير النجاح الخاصة بها. إنها تحمل مدونة أخلاقية متميزة عن نفسها. إن ثقافة القيادة التربوية تقوم على الجماعية وتعطي أهمية للعمليات الجماعية في جميع الجوانب؛ كل فرد لديه دور نشط يلعبه. ويشكل التفاعل المميز نواة القيادة التربوية، وهو التفاعل الذي يتضمن مدخلات مختلفة من النظام التعليمي مثل المعلمين والطلاب والمناهج ومرافق البنية التحتية. ومن المتوقع أن يتم تفعيل هذه المكونات، بما يضمن تلبية المخرجات التعليمية للأهداف المؤسسية الأوسع.

القيادة لا تقتصر فقط على امتلاك صفات أو خصائص معينة. ولا يكفي أن يكون ذكياً، أو ماهراً، أو مفكراً أو صادقاً ليقول إنه قائد؛ يدور فن القيادة حول كيفية تأثير شخص واحد بشكل إيجابي على سلوك الآخرين. ليس بسبب ما لديه، ولكن بسبب شخصيته بالنسبة لمن حوله.

### **أولاً: ماهية القيادة التربوية وخصائصها:**

ويمكن القول أنه لا توجد مجموعة بشرية دون قائد يديرها، وله المبادرة فيها، وتقوم قيادته التربوية على تحقيق أهداف الموظفين بشكل عام. إن المساهمة الفعالة للإدارة التعليمية تعتمد على وعي القيادة وفهمها للتخطيط الذي تقوم به - لاستمراريتها. تعتبر الكوادر القيادية على مختلف مستويات الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة والتنفيذية أحد المدخلات الأساسية للمنظومة التعليمية التي لا تستطيع تحسين حالها أو تحقيق أهدافها دون توافر الكوادر المؤهلة والأمنة.

ومن خصائص القيادة التربوية أن القيادة الإدارية هي عملية إنسانية، أي أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم. القيادة التربوية هي في المقام الأول عملية إنسانية تهدف إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من إشباع رغبات الإنسان واحتياجاته وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني، وكذلك العملية القيادية. الإدارة هي عملية تعاونية وجماعية. وإذا نظرنا جيداً إلى القيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة تساهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام، ويقوم بها أكثر من فرد من خلال التعاون والتفاهم المتبادل. والسلطة ليست حكراً على أحد. بل تهدف من الجانب التربوي إلى تطوير العاملين والمرتبطين به، ومن ناحية أخرى تهدف إلى تحقيق توزيع المسؤوليات على الجميع من خلال التشاور والقيادة الإدارية. وتعتبر العملية عملية تعليمية لأنها تمثل الأهداف التعليمية المنشودة.

### مفهوم القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها "علم وفن في مناهجه المتكاملة يقوم على توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة، لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق الانسجام الداخلي والتعاون الطوعي بين الإدارات المختلفة، ويساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي". والتوازن الديناميكي مع البيئة، ويجعل كافة العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق القيادة الماهرة هو ما يبيت الحياة في المنظمة وركود النصوص التي تحكمها. إن حياة التنظيم الإداري ذات الخصائص القيادية تأتي في المقام الأول، إذ تعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية وصفات أفراد التنظيم. (الكري، 2013).

لا شك أن أهم عنصر في العمل الإداري هو القيادة الإدارية التي تعتبر أساس النجاح في القطاعين العام والخاص. ومن خلال المفاهيم الحديثة للإدارة فإن للقيادة الإدارية دوراً في تأثير القائد الإداري على سلوك مرؤوسيه، ودفع العمل والإنجاز. «إن دور القيادة الإدارية لا يتوقف عند الإشراف والتوجيه. بل إن قادة منظمة

الأعمال عادة ما يتولى مهام كبيرة، على رأسها مسؤولية اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم متابعة تنفيذها. كما تهتم القيادة الإدارية بشكل أساسي بتحفيز الموظفين على العمل المثمر والوصول معهم ومعهم إلى مستوى معين من الأداء. الأداء بطريقة متوازنة يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية مهارات الموظفين المختلفة. وفي سبيل تحقيق أهدافها تهتم القيادة بعنصر الاتصال وتبادل المعلومات، إلى جانب وضع سياسة للمتابعة والرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المنظمة في الوقت المحدد وبتكلفة معقولة (أمجد قاسم، 2014).

### أدوار القائد الإداري :

يسهم القائد في مختلف الوظائف والمهام بالنسبة لطبيعة العمل في المنظمة، والأعمال الاستراتيجية والتنفيذية والرقابة والمتابعة، وتتجلى تلك الأدوار وفق ما يلي:

دور المستشار هو الذي يرسم السياسات ويعد الاستراتيجيات ويشارك في إعداد الخطط والبرامج.

دور المنظم الذي يحدد آفاق الهياكل التنظيمية وامتداداتها وتقاطعاتها وعلاقاتها.

دور المنسق الذي يتواصل مع البيئتين الخارجية والداخلية في المنظمة التي يقودها.

دور المرسل/المتلقي للمعلومات من/إلى أعضاء المجموعات المختلفة في المنظمة.

دور ممثل المنظمة والمتحدث الرسمي لها أمام مختلف الجهات المرتبطة بالمنظمة.

دور المفوض بالمهام والصلاحيات على مختلف الهياكل التنظيمية والمديرين والمسؤوليات.

دور المفاوض الذي يبرم الاتفاقيات مع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

دور التعامل السليم مع المشاكل التي تحدث في المنظمة.

دور المبتكر الذي يقدم الحلول في الأوقات الصعبة، ويساهم في التطوير الفعال للمنظمة، ويساعد موظفيه على تطوير أنفسهم.

دور المعلم والمدرّب الذي يوفر فرص التدريب المناسبة لموظفيه وينمي قدراتهم وينمي كفاءاتهم الشخصية والمهنية والسلوكية.

دور المتابع والمراقب الذي يوجه التنفيذ ويشرف على سلامته وفق الأهداف والخطط الموضوعة.

دور مقيم الأداء بين الموظفين وفي المنظمة بأكملها بشكل دوري، ووفق خطط وبرامج محددة.

دور المطور الدائم للمنظمة التي يقودها والعاملين فيها.

## التعلم عن بعد:

وعرف عقل (٢٠١٠) التعلم عن بعد هو التعلم الذي يعتمد على استخدام وسائل ووسائل الاتصال المتاحة للتغلب على مشكلة المسافة الزمانية والمكانية بين الطلاب والمعلمين. وهو شكل من أشكال التعلم والتدريس يتحكم فيه الطلاب بطريقة التعلم أكثر من المعلمين.

ومما سبق يتضح أن التعليم عن بعد يستخدم وسائل تعليمية متنوعة، مثل وسائل الاتصال الحديثة مثل محطات التلفزيون والأقمار الصناعية، لتقديم المادة العلمية عبر مسافات طويلة، ولا يتطلب توفر قاعات دراسية. بل يكفي أن يكون هناك مدرس مساعد ومؤسسة تعليمية تشرف على تنفيذ العملية التعليمية بين المعلم والمتعلم. ومن ثم فإن التعليم عن بعد هو تقنية تجمع بين التكنولوجيا الحديثة والكتب المدرسية والاتصالات الشخصية، لتحل محل المعلم والمدرسة التقليديين.

## خصائص التعليم عن بعد

### يتسم التعلم عن بعد بالخصائص التالية:

ومما سبق يتضح أن التعليم عن بعد يستخدم وسائل تعليمية متنوعة، مثل وسائل الاتصال الحديثة مثل محطات التلفزيون والأقمار الصناعية، لتقديم المادة العلمية عبر مسافات طويلة، ولا يتطلب توفر قاعات دراسية. بل يكفي أن يكون هناك مدرس مساعد ومؤسسة تعليمية تشرف على تنفيذ العملية التعليمية بين المعلم والمتعلم. ومن ثم فإن التعليم عن بعد هو تقنية تجمع بين التكنولوجيا الحديثة والكتب المدرسية والاتصالات الشخصية، لتحل محل المعلم والمدرسة التقليديين.

## التحديات التي واجهها القائمون على عملية التعليم عن بعد

عدم الاستعداد الفعلي للمعلمين لهذه المرحلة الانتقالية المفاجئة، إذ أن نسبة كبيرة من المعلمين لم يكن لديهم الوسائل اللازمة التي تمكنهم من دعم التعليم عن بعد، كما أن بعض المعلمين لا يملكون الخبرة الكافية في الجانب الفني الذي يسمح بإدارة التعليم عن بعد. عملية التعليم عن بعد وتنفيذها على أكمل وجه، أو في صناعة المحتوى. التعليم المناسب. عدم استعداد المتعلمين وأولياء الأمور لمبدأ التعليم عن بعد، ومن ثم يرفضه بعضهم ولا يتقبله. عدم قدرة الدارسين في التعليم المهني والتقني على التدريس في الفصول الافتراضية في بعض التخصصات التي تتطلب عملاً تطبيقياً وتدريباً مباشراً وتقييماً في ورش عمل تتطلب استخدام الأدوات والمواد والمعدات اللازمة. تحديات تقنية في البنية التحتية وضعف شبكات الاتصالات وعدم امتلاك التكنولوجيا التي تمكن كافة شرائح المجتمع من الوصول إلى المعلومة. تزامن الضغط على شبكات الإنترنت من عدد كبير جداً من المعلمين والمتعلمين على حد سواء ومشكلة الوصول إلى الفصول الافتراضية. آليات إدارة ومتابعة العملية التعليمية من قبل الجهات الإدارية المشرفة على الهيئات التعليمية. آليات تقييم واضحة، تضمن سلامتها وتنفيذها من قبل المتعلم نفسه (اليونسكو ٢٠٢٠).

## معوقات تطبيق نظام التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام

كثير من المعلمين في كافة المراحل التعليمية ليس لديهم معرفة أو فهم واضح لمعنى التعلم عن بعد، ولهذا السبب لم يكن لديهم أدنى اهتمام بالتفكير في تطبيق ذلك النظام الذي يمكن أن يعزز أساليب تدريس المناهج في جميع المراحل التعليمية رغم وجود أجهزة الحاسوب والفيديو التفاعلي ومدى توفر خطوط الهاتف التي تربط هذه الأجهزة بشبكات المعلومات داخل المدرسة. إلا أن هؤلاء المعلمين ليس لديهم الحماس الكافي للتدريب على استخدام هذه الأجهزة وبالتالي لا يحفزون الطلاب على استخدامها لإثراء المنهج.

## المراجع:

### المراجع العربية:

آل عامر حنان بنت سالم عبد الله (٢٠٢١) معوقات استخدام التعليم عن بعد في المدارس الأهلية والعالمية بمنطقة الرياض خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٥) ٣٥، ١٢٨-١٠١.

الشديفات، منيرة (٢٠٢٠). واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب الكورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها المجلة العربية للنشر العلمي، (٢).

الصرابرة، خالد وأبو حميد، عاطف (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي، دراسات العلوم التربوية، (٤٣) (٩)، ص ١٤٨٣-١٥٠١.

العطاس، طالب (٢٠١٠). تطوير التعليم عن بعد في جامعات المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة أم القرى، كلية التربية السعودية.

القحطاني، ابتسام (٢٠١٠). واقع استخدام الفضول الإلكترونية في برنامج التعليم عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى السعودية.

الصديق، مختار عثمان (٢٠٠٤). التعليم عن بعد وتدريب المتعلمين جامعة السودان المفتوحة الحلقة النقاشية التعليم عن بعد وأثره على تطور المجتمع، قاعة الشارقة، الخرطوم، ١ - ١٤.

الطويل ايمان بنت سعد بن صالح (٢٠١٨). المشكلات الاكاديمية التي تواجه طالبات التعليم عن بعد بجامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية ومقترحات الحد منها، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس كلية الآداب والعلوم، مصر، (١٩) (١)، ص ١٤٩ - ١٨٦.

عبد الباري، لينا جمال، وشتات خالدة عبد الرحمن (٢٠١٩) دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، (٤٦) ٢، ١١٢-١٢٣

مامكغ لارا (٢٠٢١)، درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية المهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.

المالكي، عادل واليزيدي نايف واليزيدي، عبد الرحمن والطويرقي وليد والجهني، عبيد الله (٢٠٢١). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧ (١٠)، ٢٧٦-٣٢٠.

الصادق، مختار عثمان (٢٠٠٤). التعلم عن بعد وتدريب المتعلمين جامعة اسوان المفتوحة، الحلقة النقاشية التعلم عن بعد وأثره على تطور المجتمع، قاعة الشارقة، الخرطوم، 1-14.

مصطفى، فهيم مصطفى (٢٠٠٦). التعليم عن بعد وتنمية التفكير العلمي لدى الأطفال مجلة الطفولة العربية، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، (٧) ٢٧٦٥-٧٧.

النجم، قاسم محمد (٢٠١٩). التعليم عن بعد وتحديات العصر، مجلة البحوث الاسلامية.

وزارة التربية والتعليم، (٢٠١٤). تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس، عمان، الأردن.

أحمد السيد كردي، القيادة والقدرة على اتخاذ القرار، منتديات كنانة أون لاين تاريخ الدخول ١٤٣٩/٤/١٠هـ،  
رابط الموضوع:

<http://kenanaonline.com>

أمجد قاسم مقال بعنوان القيادة التربوية والمدرسية، مدونة آفاق علمية وتربوية، رابط الموضوع:

<http://al3loom.com/?p=4329>

يوسف، رضا بهي الدين مصطفى (٢٠١٠). ضوابط ومعايير الجودة لنظم التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد  
في تدريس برنامج التصميم الداخلي. جمهورية مصر العربية.

اليونسكو (٢٠٢٠). التعليم عن بعد مفهومه وأدواته واستراتيجياته دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي  
والمهني والتقني مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية.

- Akbaba-Altun, S. (2006) .Complexity of integrating computer technologies into education in Turkey. Journal of Educational Technology & Society, 9(1):176-187.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press.
- Bush, T. (2011). Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). Sage Publications.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. The Leadership Quarterly, 13(4):423-451.
- High school curricula. Retrieved from: <http://www.proquaset.umi.com>.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed Leadership. Jossey-Bass.
- Hasan, A., & Laaser, W. (2010). Higher Education Distance Learning in Portugal- State of the Art and Current Policy Issues. European Journal of Open, Distance and E- learning, 18.63-920.