



العدد (٤)، يناير ٢٠٢١، ص ١٢٥ - ١٦٧

# دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا

إعداد

أ/ أمل صالح الجهني

باحثة دكتوراه

وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

## دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا

أ/ امل صالح الجهني (\*)

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٢٥) عبارة موزعة على أربع محاور: وهي (الدور المعرفي، والدور الإداري، والدور التقني، والدور الإشرافي) وقد تم استخراج معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة حسب الأصول العلمية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (١٠٠) قائد تربوي في مدينة جدة.

توصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمجال الدور المعرفي جاء بدرجة مرتفعة جدا والذي حصل على "٤,٣٣"، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في المجال الثاني والثالث والخامس، بينما أظهرت ان هناك فروق ذات دلالة احصائية " لبعده " الدور المعرفي " ولبعد " الدور الإشرافي " لصالح فئة " اكثر من ١٠ سنوات ".

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادات الإدارية للأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة دون الخوف من التداعيات، وضرورة حرص القيادات الإدارية على تعزيز قوة التواصل بين فرق العمل من أجل مواجهة جائحة فيروس كورونا.

**الكلمات المفتاحية:** القيادات التربوية، التحديات والتغيرات الحديثة، جائحة كورونا.

(\*) باحثة دكتوراه - وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

## The role of educational leaders in facing recent challenges and changes in light of the Covid-19 pandemic

### Abstract □

The study aimed to identify the role of educational leaders in facing modern challenges and changes in light of the Covid-19 pandemic.

To achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, the questionnaire was used as a tool to collect information, it consisted of (25) paragraphs distributed on three variables: namely (the cognitive role, the administrative role, the technical role, and the supervisory role). The researcher checked the validity and reliability of the study tool, the study sample was chosen randomly, which consisted of (100) educational leaders .

The results of the study showed that the arithmetic average for the cognitive role variable was very high, which got "4.33", and the results of the study showed that there were no statistically significant differences in all variables of study according to the sex, age, and academic qualification variables, it also showed that there are no statistically significant differences in all fields of study according to the years of experience variable in the second, third and fifth variables, while it showed that there are statistically significant differences for the “cognitive role” and “supervisory role” variable in favor of the “more than 10 years” variable.

The study recommended the necessity of strengthening administrative leaderships for psychological safety so that everyone can discuss ideas and questions without fear of repercussions, and the need for administrative leaderships to enhance the strength of communication between work teams in order to confront the Covid-19 pandemic

**Keywords:** educational leaders, recent challenges and changes, Covid-19 pandemic.

□

**مقدمة:**

يشهد العصر الحالي العديد من التحديات والتغيرات الحديثة والمتسارعة، إذ باتت هذه التغيرات هي من تفرض على مؤسسات المجتمع عدم تجاهلها بل لا بد من الإقرار بوجودها وضرورة التكيف معها؛ كالتحديات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية والتربوية والثقافية والتعليمية كضعف الكفاءة الداخلية للقيادة، وضعف مستوى التدريب والتأهيل والخبرة، والانحراف الإداري والأخلاقي، وتدني المخصصات المالية، والنقص في الكفاءات البشرية، والتغيير الدائم في القيادات، وقلة الوسائل والأدوات المساعدة للتعليم، والتي باتت من التحديات العالمية التي ألقت كافة أعبائها على المؤسسات التربوية (القحطاني، ٢٠١٦)؛ وبالأخص في ظل ما يواجهه العالم حاليًا من تحديات نتيجة جائحة كورونا ومدى تأثيرها على العملية التعليمية.

حيث فرضت جائحة كورونا لكونها الأزمة ذات الخطورة العالية في وقتنا الحالي على كافة القطاعات التعليمية لكونها من أكثر القطاعات حيوية حول العالم الكثير من التحديات والتغيرات التي تهدد العملية التعليمية، والتي فرضت التباعد الاجتماعي والجسدي وتسببت بالانقطاع عن التعليم على مستوى العالم ككل خوفًا من زيادة تفشي الوباء والعدوى؛ مما أدى ذلك للتوجه نحو الإغلاقات التامة للمدارس، وكان تأثيرها على التعليم كبيرًا وأكثر تدميرًا في الدول الفقيرة والدول التي ترتفع فيها معدلات التسرب من التعليم وتقل من قدرتها على التصدي للتحديات؛ كما أن إغلاق المدارس لفترات طويلة والتحول نحو التعلم عن بعد أثر بشكل سلبي على الطلاب الذين لديهم فرص قليلة للتعلم عن بعد، وللذين لم تتوفر لديهم وسائل التواصل والاتصال مما يسبب الكثير من المشكلات في التعليم (Harris, 2020, p.2).

وإن هذه التحديات والتغيرات الحديثة قد تتزايد وتسهم في تغيير العالم ككل، فكان للقطاع التربوي دورًا هامًا في ضرورة الوعي بتلك التحديات التي تؤثر عليه، حيث يعتبر المسؤول الأول عن تقدم المجتمعات وتخلفها لكونه من يتحمل الجزء الأكبر في تحقيق التنمية البشرية، لذا فمن الطبيعي أن يعد القطاع التعليمي الأساس في مواجهة التحديات وتمكين المجتمعات من حل الأزمات التي تواجهها (حمائل، ٢٠١٢).

ولمواجهة هذه التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا لا بد من وجود قيادات تربوية لديها القدرة على التصدي لتلك التحديات ومواجهتها؛ ولديها ادراك بحجم هذه التحديات ووعي بمخاطرها، فلم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا فقط على تدبير شؤون مدرسته بل لا بد عليه من العمل على تطوير العملية التعليمية وتنميتها للوصول بمدرسته للفاعلية والكفاءة واطلاعه على كل ما هو حديث من تحديات وتغيرات في ظل جائحة كورونا؛ وكيفية التغلب على أزمة التعلم عن بعد والتي يشهدها العالم في الوقت الحالي؛ وأن التحدي الذي يواجهه القيادات التربوية اليوم يكمن في التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن جائحة كورونا وتأثيرها على التعلم المدرسي، والتفكير في كيفية التصدي لهذه الجائحة والخروج منها (دوريا ودي سميت، ٢٠٢٠).

### مشكلة الدراسة:

لقد تعددت التحديات والتغيرات الحديثة التي تواجه القيادات التربوية في ظل جائحة كورونا، والتي فرضت على القيادات التربوية أن يكون لها دورًا فعالًا لمواجهة هذه الأزمة، ويعود ذلك لأن غياب الأدوار والكفايات سيخلق الكثير من التحديات مما سيؤثر بشكل كبير وسلبي على العملية التعليمية؛ لذا لا بد على القيادات التربوية أن تدرك مدى تأثير هذه الجائحة على الأداء والإدارة والعاملين حتى يدركوا التحديات التي تواجههم خلال العملية التعليمية وفي اتخاذهم للقرارات وتعاملهم مع الآخرين، وأن يوظفوا أدوارهم القيادية والإدارية والإشرافية والتقنية لانتهاج سلوكيات تسهم في مساعدتهم على التطلع نحو المستقبل خلال مواجهة أزمة جائحة كورونا.

ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي وهو: ما دور القيادات

التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟

### أسئلة الدراسة:

تتمثل الأسئلة الفرعية للدراسة فيما يلي:

- ١- ما الدور المعرفي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟
- ٢- ما الدور الإداري للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟

- ٣- ما الدور التقني للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟
- ٤- ما الدور الإشرافي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟
- ٥- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف على دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.
- ٢- التعرف على الدور المعرفي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.
- ٣- التعرف على الدور الإداري للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.
- ٤- التعرف على الدور التقني للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.
- ٥- التعرف على الدور الإشرافي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.
- ٦- التعرف على الفروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، كما يأتي:

#### الأهمية النظرية:

- الإضافة الكمية إلى الأدب المتعلق بهذا المجال التي قد يتولد عنها مضامين علمية جديدة من حيث التعرف على دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.

- ندرة الدراسات والبحوث التي تمت حول دراسة القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.
- تسهم هذه الدراسة في مساعدة الإدارة على تحفيز القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا.
- تسهم هذه الدراسة على توجيه نظر المسؤولين في إدارة التعليم العام نحو ضرورة الاهتمام بدور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا.
- قد تُثري الدراسة الحالية المكتبة العربية .... بالدراسات النظرية والمعرفية المتعلقة بدور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.

#### الأهمية التطبيقية:

- تكمن أهمية الدراسة التطبيقية، في أن نتائجها يمكن أن تعين متخذي القرار كالقيادات التربوية في التعرف على التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا والحد من الصعوبات وذلك من خلال التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- تكمن أهمية الدراسة الحالية في بناء أداة محكمة علمياً تتمثل في استبانة دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا .
- ستفيد نتائج هذه الدراسة قطاع التعليم من خلال التعرف على دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.
- قد تفتح هذه الدراسة الطريق أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا من عدة جوانب أخرى.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا.

- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على القيادات التربوية في.....
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام (٢٠٢٠-٢٠٢١).

### مصطلحات الدراسة:

#### ١- القيادات التربوية (Educational leaders):

- اصطلاحًا: وهم: "الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسؤولين عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة" (الحري، ٢٠١٦، ص ١٢٨).
- إجرائيًا: ويعرف بأنهم: القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في..... والذين يشغلون مناصب قيادية؛ تدير أعمال المديرية وتيسرها بتميز وجودة عالية؛ وسيقاس ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداء المعده لذلك.

#### ٢- التحديات والتغيرات الحديثة (Recent challenges and changes):

- اصطلاحًا: وهي: " كل ما يواجهه التعليم ويسعى لإعاقته عن تحقيق أهدافه، ولا بد من مواجهته وأخذ كافة الإجراءات التي تكفل تحقيقه" (الضبعان، ٢٠١٦، ص ٧٩٠).
- إجرائيًا: وهي: كافة التحديات والتغيرات الحديثة الناتجة عن جائحة كورونا، كضعف الكفاءة الداخلية للقيادة، وضعف مستوى التدريب والتأهيل والخبرة، والتغيير الدائم في القيادات، وقلة الوسائل والأدوات المساعدة للتعليم، والتي تواجه القيادات التربوية وتتطلب منهم القيام بالأدوار والإجراءات التي تواجه تلك التحديات.

#### ٣- جائحة فيروس كورونا (COVID-19 pandemic):

- اصطلاحًا: "هو الفيروس المسبب الرئيسي لوباء (COVID - 19) والذي يؤدي لاعتلالات صحية تصيب الجهاز التنفسي العلوي والحيوب الأنفية والحلق، وهو ليس كائنًا حيًا بل عبارة عن حمض نووي وكبسولة من البروتين وبعض المواد كالكربوهيدرات، كما أنه فيروس لا يتغذى ولا يتنفس، ولديه القدر على مضاعفة حجمه

باعداد هائلة عبر الدخول للحمض النووي وخلايا العائل المصاب، ومن الصعب توقف انتشاره، لذا فالمناشط الوقائية هي أفضل الوسائل لتجنب انتشاره" (خنجي، ٢٠٢٠).

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناول الإطار النظري في مبحثين وهما:

### المبحث الأول: القيادات التربوية:

#### مفهوم القيادات التربوية:

نال موضوع القيادة اهتماماً خاصاً في الفكر الإداري والدراسات الإدارية الحديثة، وذلك لما يحققه من تأثير كبير في مقدرة المنظمات على النجاح في العمل، حيث إنه ليس من الضروري أن تتواجد القيادة والمهارة الإدارية في شخص واحد، فقد يتمكن المدير التنفيذي من أداء عمله الإداري بكفاءة وفاعلية، ولكن تنقصه المقدرة والمهارة التي تجعل منه قائداً كفواً، يساعد على نجاح المنظمة (الشمري، ٢٠١٢، ص ١١).

اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادات التربوية بسبب اختلاف وجهات نظرهم للقيادة فعرف سعادة (٢٠١١، ص ٦٥) بأنه: "التفاعل النفسي الاجتماعي والتربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية (العمال-المدرسين-التلاميذ)، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، لغرض تحقيق الأهداف التربوية". وعرفه الحاج (Elhajj , 2013, p.2) إلى أنها: نوع من المسؤولية والروح المعنوية التي يحضي بها القائد، والتي تسعى لتوحيد جهود مرؤوسيه بهدف بلوغ الأهداف المسطرة والتي تتعدى مصالحهم الآنية.

#### أهمية القيادة التربوية:

يعتبر القائد التربوي أساس نجاح العملية الإدارية في المدرسة، وأهم عنصر فيها لأجل تحقيق رسالتها، فقد يقع على كاهله العبء الكبير من أجل تحقيق غايات المدرسة، لذا فقد تبدي جميع الإدارات اهتماماتها من أجل إعداد قادة فعالين ومتميزين يمتلكون القدرة على ممارسة مهامهم، فلا بد على القائد أن يكون قدوة يقتدى به ومرشداً اجتماعياً قبل أن يكون

قائداً، وقد يقدر نجاحه بمدى تأديته لرسالته في المنظمة، فالقيادة مكوناً فعالاً في بقاء المنظمة، فالقائد يعد المسؤول الأول لتوجيه جميع عناصر المنظمة وتنسيقها وتحقيق أهدافها وغاياتها (Özan, Özdemir & Yirci, 2017, 162).

ويشير الشمري (٢٠١٢، ص ١٥) إلى الأسباب التي تكتسب منها القيادة التربوية أهميتها، وهي ما يلي:

- ١- تقوم القيادات التربوية بممارسة أدوار هامة في النشاط المجتمعي، وذلك من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكياتهم واهتماماتهم بأهداف المؤسسات التي يعملون فيها.
- ٢- تشكل القيادات هيكل المجتمع بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات مرهونة بيد القادة.
- ٣- التعرف على الدور الذي يؤديه العاملون في تشكيل سلوك القائد، ليكونوا أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- ٤- إدراك الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية القائمة ما بين القائد والثقافة وإبراز أهم الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.

### أدوار القيادات التربوية:

تعد القيادات التربوية الأداة الفاعلة لتحقيق الأهداف المسطرة داخل المؤسسة التعليمية، ومن أجل تحقيق هذه الغاية تضطلع القيادة الناجحة بمهام وأدوار متعددة إن قام بها القائد التربوي بشكل مرضى ساهم ذلك في نجاح القيادة والتصدي للتحديات والتغيرات الحديثة ومن بين تلك الأدوار ما يلي (أبو طاحون، ٢٠١٢؛ وزايد، ٢٠١٠):

- ١- **الدور التخطيطي:** يعد التخطيط العمود الفقري الذي ترتكز عليه المراحل الإدارية الأخرى، فهو أساس لأي منظمة، لأنه برنامج مستقبلي يهدف لتحقيق غاية معينة خلال وقت محدد من خلال التعرف على الإمكانيات المتوفرة وتطويرها لوضع هذه الأهداف حيز التنفيذ.
- ٢- **الدور التنظيمي:** هو عملية تشتمل على التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم، وطرق التواصل بينهم، وتفويض المهام المطلوبة منهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

٣- **الدور الاتصالي:** يعني إيجاد قنوات اتصال داخل المنظمة وخارجها، وتبرز أهميتها في كونها وسيلة للتفاهم بين الموظفين وتسهم في نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات بهدف التوجيه والإخبار .

٤- **دور المتابعة والإشراف:** وهي عملية قيادية منظمة تهتم بالموقف التعليمي، ويتم من خلال الندوات وعقد الاجتماعات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتلائم مع خطة المدرسة العامة، ويكمن الهدف من عملية التوجيه والإشراف تطوير العمل التربوي ومعالجة صعوباته لتحقيق الأهداف المرسومة، وتحسين كفاءة العاملين.

٥- **الدور التوجيهي:** وتعني معاونة الموظفين على معرفة قدراتهم واستعداداتهم في توجيه أنفسهم بما يحقق مع هذه القدرات والاستعدادات بما يكفل تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو على جميع الجوانب الاجتماعية والمهنية والتعليمية.

#### ولخص زايد (٢٠١٣) أدوار ووظائف أخرى تتمثل في:

- القائد كخبير حيث يكون الملهم للمعرفة والخبرة بين جماعته.
- القائد كنموذج ومثل يحتذى به من خلال علاقته مع الموظفين وقدرته على تحمل المسؤولية وإدارة الصراعات.
- القائد كمصدر للعلاقات الداخلية، وممثل للعلاقات الداخلة في المؤسسة التعليمية.
- القائد من يقدم عملية التقييم كما أنه هو من يقدم الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك.

#### **المبحث الثاني: التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا:**

ففي ظل الظروف الصعبة التي يعيشها بها العالم نتيجة انتشار فيروس كورونا المستجد (Covid-19) توجهت دول العالم أجمع نحو الاغلاقات للمدارس والجامعات لأجل الحد من انتشار الجائحة، فقد تحول أكثر من ١,٣٧ مليار طالب نحو التعلم عن بعد، وعبر الانترنت أي ما يقارب نحو ٧٢,٤% من إجمالي الطلاب المسجلين في المدارس والجامعات في العالم، وذلك وفقاً لما ورد في منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم (اليونسكو، ٢٠٢٠م).

وتعتبر جائحة كورونا أكبر شاهد على اصابة القطاع التعليمي للتحديات والتغيرات الناتجة عنها، وعدم وجود بروتوكولات واضحة زادت من نسبة تقاوم هذا المرض في العالم أجمع، وهذا يؤكد ضرورة وجود معايير واضحة وبروتوكولات في أدوار القيادة التربوية لترصد لنا آلية تعامل المدارس مع مثل هذه الأزمات (Harris, 2020, p.1).

وأثناء الظروف التي يعيشها العالم في ظل جائحة كورونا فقد نواجه العديد من التحديات والتغيرات الهائلة في كافة القطاعات التعليمية ولا سيما في الدول العربية، حيث تواجه التحديات التكنولوجية والمعرفية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية والتربوية والثقافية والتعليمية كضعف الكفاءة الداخلية للقيادة، وضعف مستوى التدريب والتأهيل والخبرة، وقلّة الوسائل والأدوات المساعدة للتعليم، وأبرزها الممارسات التعليمية في الدول العربية لتطبيق التعليم عن بعد أو التعليم عبر الانترنت، والتي تواجه مشكلات في عدم مواكبتها لأساليب التعلم عن بعد والتي تطبقها الدول المتقدمة، من حيث محتواها التعليمي وأسلوب التقديم، وأيضاً القضايا الاجتماعية والمهنية المتصلة بالتعليم والتي لم يهتم بها العرب منذ بداية الجائحة (Karalis & Raikou, 2020, p.491). ومن أبرز هذه التحديات (Harris, 2020, p.2):

- ١- إن العالم أجمع لم يشهد تحدياً قوياً منذ الحرب العالمية الثانية والانهيال الاقتصادي في أميركا، كتحدّي جائحة كورونا لا يعتبره التحدي الأكبر منذ عشرات السنين.
- ٢- لا بد من أن يكون قطاع التعليم قطاعاً عادلاً ومتوفراً للجميع، وبالأخص في ضوء الإقبال الهائل على التعليم من جانب، ومحدودية الموارد المالية من جانب آخر وذلك نتيجة تحدي كورونا على الاقتصاد العالمي.
- ٣- ومن التحديات التي يواجهها القادة في ظل جائحة كورونا ما يتعلق بنوعية التعليم ومدى تأثيره على تنمية القدرات العقلية، والثقافية، والفكرية والابداعية للطلبة وليس فقط مجرد توصيل المعلومات واثرائها واستكشاف عناصرها ورفد المجتمعات بأفراد لا يمتلكون المعرفة والتقنيات للوصول إلى نوعية التعليم الفعالة بل لا بد أن يكون لديهم القدرة على الابداع في العديج من الميادين وبالأخص في المدارس لكونها الأساس لبناء التعليم في المجتمع وتقدم أفراده.

لذا فينبغي تيسير عملية التعاون المهني بين عملية التعلم والمعلمين والقادة التربويين، وتزويدهم بالعديد من الأدوات والوسائل من أجل الوصول لمنصات التعلم عن بعد لكي يتمكنوا من مسايرة التحديات والتغيرات السريعة، والاستجابات الاجتماعية والتعليمية لها، بحيث تمكنهم من تعزيز ودعم طلابهم عبر الانترنت، من هنا تزايد الأصوات المنادية بوجوب حماية سلامة وأمن الطلبة مما أوجب ضرورة اتباع القيادات التربوية للأدوار القيادية التي تحد من تحديات جائحة كورونا؛ حيث تعتبر القيادة التربوية إحدى مكونات البيئة التعليمية الفعالة التي يستند عليها كل من المعلم والطالب في التعافي من تلك الجائحة.

### الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقامت بترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وعلى النحو التالي:

### الدراسات العربية:

دراسة القحطاني (٢٠١٦) بعنوان: "أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها". يهدف هذا البحث إلى استشراف أبرز التحديات المتوقعة مستقبلاً التي يمكن أن تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية ومعرفة سبل مواجهتها ولتحقيق ذلك استخدم البحث منهج الدراسات المستقبلية من خلال رؤية خبراء متخصصين في مجال القيادات التربوية (٢١) خبيراً باستخدام أسلوب دلفاي حيث توصل الخبراء إلى (٥٤) تحدياً و(٥٤) معالجة موزعة على ثمان مجالات وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج من أبرزها:

- تصدر التحدي الاقتصادي إذ حصل على المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٣) من (٥) وانحراف معياري (٠,٧٠) الأمر الذي يشير إلى تأثيره بدرجة كبيرة جداً وجاءت المعالجات المقترحة لهذا التحدي بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٠) أي بدرجة كبيرة جداً.

- كما حصلت بقية التحديات على درجة تراوحت بين كبيرة جدًا وكبيرة وفق الترتيب الآتي:  
التحدي الإداري يليه التربوي ثم الثقافي، فالتكنولوجي، فالاجتماعي، فالتعليمي، فالأمني؛  
وحصلت جميع المعالجات المقترحة لتلك التحديات من قبل الخبراء على درجة كبيرة جدًا.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة دوراكو وخوجة (Duraku & Hoxha, 2020) بعنوان: "تأثير كوفيد-19 على التعليم ورفاهية المعلمين وأولياء الأمور والطلاب: التحديات المتعلقة بالتعلم عن بعد (عبر الإنترنت) وفرص النهوض بجودة التعليم". يهدف هذا البحث إلى استكشاف ووصف اهتمامات الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين المتعلقة بالظروف الناجمة عن العزلة الاجتماعية، ووجهات نظر المعلمين وأولياء الأمور فيما يتعلق بالتعلم عن بعد أو عبر الإنترنت، ودور القيادات في مواجهة ذلك، ولتحقيق ذلك استخدم البحث منهج نوعي، حيث تم إجراء المقابلات على عينة من (13) من أولياء الأمور، و(11) من المعلمين، في صربيا، وقد توصل البحث إلى استعداد المعلمين وتحفيزهم للنهوض بمعارفهم ومهاراتهم، وكذلك للمساهمة بهدف الارتقاء بجودة التعليم، يتم أيضًا تضمين فرص لتحسين جودة التعلم عبر الإنترنت، ودعم القيادات للمعلمين وأولياء الأمور والأسر، إلى جانب الاقتراحات العملية للأطراف المعنية في مجال التعليم.

دراسة كاراليس ورايكو (Karalis & Raikou, 2020) بعنوان: "التدريس في زمن كوفيد-19: الاستدلالات والآثار المترتبة على علم أصول التدريس في التعليم العالي". يهدف هذا البحث إلى التحقيق في افتراضات الطلاب ومشاعرهم حول التحول المفاجئ إلى التدريس عبر الإنترنت في جامعة باتراس في اليونان، ودور القيادات في مواجهة التحديات التي تواجه التعليم في زمن كوفيد-19، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من (103) من الطلاب في الجامعة، وتوصلت النتائج إلى أن طريقة التدريس كانت مختلفة تمامًا عن سابقتها، وبالتالي، رأى الطلاب أنها تجربة جديدة، تستند في الواقع إلى الوسائل التي اعتادوا على التواصل معها في حياتهم اليومية، بالإضافة إلى ذلك،

تظهر ردود المشاركين أنه من خلال التدريس عبر الإنترنت يتم تطوير مهارات جديدة من قبل المشاركين، والتي ترتبط مباشرة بالتعلم عن بعد، فيما يتعلق بمحتوى التدريس، ويعتبر الغالبية أنه مشمول بالتعلم عن بعد أيضًا، ولكن نسبة كبيرة من الطلاب يوافق على ذلك، بحجة أن التعلم وجهاً لوجه يغطي الموضوع الذي يتم تدريسه إلى حد كبير، فيما يتعلق بالتفاعل بين المعلم والطلاب، وتختلف الآراء اعتمادًا على مزاج الطلاب والتفضيلات الشخصية في الطريقة التي يتعلمون بها، فيفضل بعض الطلاب الاتصال المباشر وحضور الفصل الدراسي للفهم والمشاركة في الدرس، بينما يشعر الآخرون بمزيد من الراحة والتركيز بشكل أفضل والتعبير عن أنفسهم أكثر عند المشاركة في دورة عن بعد، على وجه الخصوص، أثناء الفصل، ويعتقد الغالبية أن الدردشة أثناء التدريس عبر الإنترنت تجعلها أسهل، كما أن القيادات وقت الأزمة الحالية قد تحولت بشكل كبير نحو الممارسات الموزعة والتعاونية والشبكات.

### المنهجية والإجراءات:

سيتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، مجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأدوات الدراسة وكيفية إيجاد صدقهم وثباتهم، ومتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات، وإجراءات الدراسة على النحو التالي:

### منهج البحث:

ستتبع الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي في هذه الدراسة، بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية، كما تم استخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في مدينة جده، والبالغ عددهم ( ١٢٩٤ ) قائد تربوي.

### عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية تكونت من (١٠٠) قائد تربوي في مدينة جده والجدول (١) المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (١) المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٥٢	%٥٢
	انثى	٤٨	%٤٨
العمر	اقل من ٣٠ سنة	١٢	%١٢
	٣٠ - اقل من ٤٠ سنة	٤٢	%٤٢
	٤٠ - اقل من ٥٠ سنة	٤٠	%٤٠
	٥٠ سنة فأكثر	٦	%٦
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢٤	%٢٤
	٥ - اقل من ١٠ سنوات	٤٥	%٤٥
	١٠ سنوات اكثر	٣١	%٣١
المؤهل العلمي	دبلوم	١٣	%١٣
	بكالوريوس	٤٦	%٤٦
	ماجستير	٢٢	%٢٢
	دكتورة	١١	%١١
	غير ذلك	٨	%٨

يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " ذكر " في متغير الجنس قد حصلت على اكبر عدد من اجابات عينة الدراسة حيث حصلت على " ٥٢ " عينة من العينة الكلية البالغة " ١٠٠ " عينة اي بنسبة " ٥٢% " في حين جاءت فئة "انثى" باقل عدد من اجابات عينة الدراسة والتي حصلت على " ٤٨ " عينة اي بنسبة " ٤٨% " .

يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " من ٣٠ - اقل من ٤٠ سنة " في متغير العمر قد حصلت على اكبر عدد من اجابات عينة الدراسة حيث حصلت على " ٤٢ " عينة من العينة الكلية البالغة " ١٠٠ " عينة اي بنسبة " ٤٢% " في حين جاءت فئة " ٥٠ سنة فأكثر " باقل عدد من اجابات عينة الدراسة والتي حصلت على " ٦ " عينات اي بنسبة " ٦% " .

يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " من ٥ - اقل من ١٠ سنوات " في متغير سنوات الخبرة قد حصلت على اكبر عدد من اجابات عينة الدراسة حيث حصلت على " ٤٥ " عينة من

العينة الكلية البالغة " ١٠٠ " عينة اي بنسبة "٤٥%" في حين جاءت فئة " اقل من ٥ سنوات " باقل عدد من اجابات عينة الدراسة والتي حصلت على "٢٤" عينات اي بنسبة "٢٤%".

يظهر من الجدول اعلاة ان فئة " بكالوريوس " في متغير المؤهل العلمي قد حصلت على اكبر عدد من اجابات عينة الدراسة حيث حصلت على "٤٦" عينة من العينة الكلية البالغة " ١٠٠ " عينة اي بنسبة "٤٦%" في حين جاءت فئة " غيرذلك " باقل عدد من اجابات عينة الدراسة والتي حصلت على "٨" عينة اي بنسبة "٨%".

### أداة الدراسة:

سيتم استخدام استبيان لمعرفة دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا كما سيتم إعدادها بعد مراجعة الأدب النظري ، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسات كل من: دراسة القحطاني (٢٠١٦)، ودراسة دوراكو وخوجة (Duraku & Hoxha, 2020)، ودراسة كاراليس ورايكو (Karalis & Raikou, 2020) وتنقسم الاستبانة على جزئين:

- **الجزء الأول:** المتغيرات الديمغرافية: وتتضمن الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
- **الجزء الثاني:** دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا

### صدق الأداة:

سيتم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على عددٍ من المحكمين المتخصصين في اصول التربية والقياس والتقويم وذوي الخبرة في الجامعات الأردنية، لتحديد مدى ملاءمة الفقرات، والمجالات، ووضوح العبارات وصياغتها وسلامتها اللغوية. وسيتم الأخذ بالتعديلات المقترحة التي ستحصل عليها على نسبة اتفاق ٨٠% من المحكمين للوصول إلى أداة الدراسة بصورتها النهائية.

### ثبات الأداة:

تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Aloha Cronbach) على عينة البحث والمكونة من (١٠٠) قائد تربوي ، والجدول (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي للأداة

## باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Aloha Cronbach) على عينة البحث

المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
الدور المعرفي	٥	٩١,٦
الدور الإداري	٥	٩٠,١
الدور التقني	٥	٧٥,٠
الدور الإشرافي	٥	٩٤,٨
الاداء الكلي	٢٠	٨٧,٩

يظهر من الجدول (٢) ان قيمة كرونباخ الفا تراوحت بين (٧٥ - ٩٤,٨) بينما بلغ معامل الثبات الكلي (٨٩,٧) وهي قيم مرتفعة تدل على ان الدراسة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## المعالجات الإحصائية:

سيتم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لاستخراج:

- المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard deviations)، والنسب المئوية (Percentages).
- معامل الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha).
- إختبارات (ت) (Independent t- Test) للعينات المستقلة.

## نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بوصف أسئلة الدراسة

## أولاً: السؤال الأول:

والذي ينص على "ما الدور المعرفي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات

في ظل جائحة كورونا؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والدرجة لمجال الدور المعرفي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل

جائحة كورونا، والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لمجال الدور المعرفي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	أتمهل للحصول على كافة الحقائق قبل تحديد ما يجب فعله.	٤,٨٧	٠,٣٢	٢	مرتفعة جدا
٢	أراجع الأفكار بناءً على المعلومات التي تولت الفرق جمعها.	٤,٨٦	٠,٣٤	٣	مرتفعة جدا
٣	أدرس الجهود الجارية بصورة نقدية لتحديد ما إذا كانت تلك الجهود بحاجة إلى تعديل أو اعتمادها أو التخلص منها تماماً.	٤,٨٩	٠,٣١	١	مرتفعة جدا
٤	أنتهج سلوكيات تساعدني على التطلع إلى ما سيحدث لاحقاً حول جائحة فيروس كورونا.	٤,٨٦	٠,٣٤	٣	مرتفعة جدا
٥	أعزز الأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة دون الخوف من التدايعات.	٢,١٦	١,٢١	٤	منخفضة
	الاداء الكلي	٤,٣٣	٠,٣١		مرتفعة جدا

يظهر من الجدول (٣) ان المتوسط الحسابي لمجال الدور المعرفي جاء بدرجة مرتفعة جدا والذي حصل على " ٤,٣٣ " وانحراف معياري " ٠,٣١ " اما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين " ٢,١٦ - ٤,٨٩ " وانحراف معياري " ٠,٣١ - ١,٢١ " مقارنة مع المتوسط الحسابي العام.

جاءت الفقرة " ٣ " أدرس الجهود الجارية بصورة نقدية لتحديد ما إذا كانت تلك الجهود بحاجة إلى تعديل أو اعتمادها أو التخلص منها تماماً " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي " ٤,٨٩ " بدرجة مرتفعة جدا وانحراف معياري " ٠,٣١ " كما جاءت الفقرة " ٥ " أعزز الأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة دون الخوف من التدايعات " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي " ٢,١٦ " بدرجة منخفضة وانحراف معياري " ١,٢١ " .

**ثانياً: السؤال الثاني:**

والذي ينص على "ما الدور الإداري للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟"

للإجابة عن السؤال الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الدور الإداري، والجدول (٤) يوضح ذلك:

**جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الدور الإداري**

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	أقوم بتحديد معالم جائحة كورونا وأبعادها.	٤,٥٦	٠,٥٨	٢	مرتفعة جدا
٢	أقوم باختبار التحمل المالي للمؤسسة التعليمية في ظل جائحة كورونا.	٣,٦٩	٠,٧٤	٤	مرتفعة
٣	أوفر تحديثات مستمرة للجميع عن أوضاع جائحة فيروس كورونا.	٤,٦٢	٠,٤٨	١	مرتفعة جدا
٤	أعزز قوة التواصل بين فرق العمل من أجل مواجهة جائحة فيروس كورونا.	٣,٠١	١,٠٥	٥	متوسطة
٥	أقوم بتنفيذ خطة استجابة معدة مسبقاً حول جائحة فيروس كورونا.	٣,٩٨	٠,٩١	٣	مرتفعة
	الاداء الكلي	٣,٩٧	٠,٣٨		مرتفعة

يظهر من الجدول (٤) ان المتوسط الحسابي للمجال الإداري جاء بدرجة مرتفعة والذي حصل على "٣,٩٧" وانحراف معياري "٠,٣٨" اما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين "٣,٠١ - ٤,٦٢" وانحراف معياري "٠,٤٨ - ١,٠٥" مقارنة مع المتوسط الحسابي العام.

جاءت الفقرة "٣" أوفر تحديثات مستمرة للجميع عن أوضاع جائحة فيروس كورونا " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي "٤,٦٢" بدرجة مرتفعة جدا وانحراف معياري "٠,٤٨" كما

جاءت الفقرة "٤" " أعزز قوة التواصل بين فرق العمل من أجل مواجهة جائحة فيروس كورونا " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي "٣,٠١" بدرجة متوسطة وانحراف معياري " ١,٠٥ " .

### ثالثاً: السؤال الثالث:

والذي ينص على "ما الدور التقني للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟"

للإجابة عن السؤال الثالث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الدور التقني، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الدور التقني

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	أقوم بتنفيذ وتوفير بنية للعمل من المنزل.	٣,٦٠	٠,٦٠	٣	مرتفعة جدا
٢	أدعم القطاعات الخاصة من الموظفين الذين لا يستطيعون العمل من المنزل.	٣,٥٤	٠,٥٥	٤	مرتفعة جدا
٣	تغطية الاحتياجات وأنماط التعلم المختلفة اللازمة في ظل جائحة كورونا.	٤,٠٦	٠,٧٨	٢	مرتفعة
٤	أقوم بتوفير شبكة إنترنت بسرعة جيدة وحزم مناسبة لسير العملية التعليمية.	٤,٢٢	٠,٥١	١	مرتفعة جدا
٥	أقوم بتوفير أجهزة حديثة تتوفر لديها خدمة إنترنت.	٢,٣٠	١,٢٥	٥	منخفضة
	الاداء الكلي	٣,٥٤	٠,٤٥		مرتفعة

يظهر من الجدول (٥) ان المتوسط الحسابي لمجال الدور التقني جاء بدرجة مرتفعة والذي حصل على " ٣,٥٤ " وانحراف معياري "٠,٤٥" اما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين "٢,٣٠ - ٤,٢٢" وانحراف معياري "٠,٥١ - ١,٢٥" مقارنة مع المتوسط الحسابي العام .

جاءت الفقرة " ٤ " " أقوم بتوفير شبكة إنترنت بسرعة جيدة وحزم مناسبة لسير العملية التعليمية " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي "٤,٢٢" بدرجة مرتفعة جدا وانحراف معياري

"٠,٥١" كما جاءت الفقرة "٥" " أقوم بتوفير أجهزة حديثة تتوفر لديها خدمة إنترنت." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "٢,٣٠" بدرجة منخفضة وانحراف معياري " ١,٢٥ " .

#### رابعاً: السؤال الرابع:

والذي ينص على " ما الدور الاشرافي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟"

للإجابة عن السؤال الرابع تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الدور الاشرافي، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الدور الاشرافي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	أختار أنسب الأشخاص في شبكة الفرق لمهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع جائحة فيروس كورونا.	٣,٩٤	١,٠٢	٤	مرتفعة
٢	أظهر ثقتي في عبور المؤسسة على طريقة لتخطى موقفها الصعب.	٤,١٥	٧٠٠	٢	مرتفعة
٣	أدرك أبعاد جائحة فيروس كورونا غير المتوقعة.	٣,٩٦	٩٠٠	٣	مرتفعة
٤	أبدأ في التعامل مع الأمر من خلال جمع المزيد من المعلومات حول فيروس كورونا.	٤,٤٠	٦٥٠	١	مرتفعة جداً
٥	أقوم بإشراك خبراء من مختلف المجالات للمساعدة في مواجهة جائحة كورونا.	٣,٥٣	٥٦٠	٥	مرتفعة جداً
	الاداء الكلي	٤,٠٠	٠,٥٥		مرتفعة جداً

يظهر من الجدول (٦) ان المتوسط الحسابي لمجال الدور الاشرافي جاء بدرجة مرتفعة والذي حصل على " ٤,٠٠ " وانحراف معياري "٠,٥٥" اما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين "٣,٥٣ - ٤,٤٠" وانحراف معياري "٠,٥٦ - ١,٠٢" مقارنة مع المتوسط الحسابي العام.

جاءت الفقرة " ٤ " " أبدأ في التعامل مع الأمر من خلال جمع المزيد من المعلومات حول فيروس كورونا. " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي "٤,٤٠" بدرجة مرتفعة جدا وانحراف معياري "٠,٦٥" كما جاءت الفقرة "٥" " أقوم بإشراك خبراء من مختلف المجالات للمساعدة في مواجهة جائحة كورونا. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي "٣,٥٣" بدرجة متوسطة وانحراف معياري " ٠,٥٦ " .

### خامساً: السؤال الخامس:

والذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة احصائية دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا تعزى للمتغيرات التالية " الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن السؤال الخامس فقد تم اجراء اختبارات للمتغيرات التي تحتوي على مستويين في حين تم اجراء اختبار التباين الاحادي للمتغيرات التي تحتوي على ثلاث مستويات فأكثر كما هو موضح ادناه.

### أولاً: متغير الجنس:

تم اجراء اختبارات لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس والجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٧) اختبارات لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة لمتغير الجنس

المجال	فئات المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدور المعرفي	ذكر	٣,٨٩	٠,٣١	٩٩	٠,٢٢١	٠,٨٣٢
	انثى	٣,٨٦	٠,٣٢			
الدور الإداري	ذكر	٣,٩٥	٠,٣٨	٩٩	٢,٠٥١	٠,٠٨٥
	انثى	٣,٦٤	٠,٣٥			
الدور التقني	ذكر	٤,٧٩	٠,٤٧	٩٩	١,٨٠٢	٠,١٢٣
	انثى	٤,٣٨	٠,٥٣			
الدور الإشرافي	ذكر	٤,٢٤	٠,٥٤	٩٩	١,٨٥١	٠,١١٥
	انثى	٣,٧٧	٠,٥٩			

يظهر من الجدول (٧) انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات اعلى من  $(\alpha=0,05)$ .

### ثانياً: متغير العمر:

تم اجراء اختبار التباين الاحادي لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة لمتغير العمر، والجدول (٨) يبين ذلك:

جدول (٨) اختبار التباين الاحادي لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدور المعرفي	بين المجموعات	٣,١٧١	٣	١,٠٥٧	١,٦٧٣	٠,١٧٨
	داخل المجموعات	٦٠,٦٥٢	٩٦	٠,٦٣٢		
	المجموع	٦٣,٨٢٢	٩٩			
الدور الإداري	بين المجموعات	٣,٣٢١	٣	١,١٠٧	٢,٤٤٧	٠,٠٦٨
	داخل المجموعات	٤٣,٤٣٩	٩٦	٠,٤٥٣		
	المجموع	٤٦,٧٦٠	٩٩			
الدور التقني	بين المجموعات	١,٧٤٠	٣	٠,٥٨٠	١,٥٠٢	٠,٤٢٦
	داخل المجموعات	٣٧,٠٢٢	٩٦	٠,٣٨٦		
	المجموع	٣٨,٧٦٢	٩٩			
الدور الإشرافي	بين المجموعات	١,١٩٧	٣	٠,٣٩٩	٠,٤٨٣	٠,٦٩٥
	داخل المجموعات	٧٩,٢٨٣	٩٦	٠,٨٢٦		
	المجموع	٨٠,٤٨٠	٩٩			

يظهر من الجدول (٨) انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير العمر حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات اعلى من  $(\alpha=0,05)$ .

### ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم اجراء اختبار التباين الاحادي لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

## جدول (٩) اجراء اختبار التباين الاحادي لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية

## اجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدور المعرفي	بين المجموعات	٠,٦٦٨	٢	٠,٣٣٤	٦,٦٨٠	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤,٨٣٩	٩٧	٠,٠٥٠		
	المجموع	٥,٥٠٧	٩٩			
الدور الإداري	بين المجموعات	٠,٢٠٦	٢	٠,١٠٣	١,٠٥١	٠,٢١٠
	داخل المجموعات	٩,٥١٨	٩٧	٠,٠٩٨		
	المجموع	٩,٧٢٤	٩٩			
الدور التقني	بين المجموعات	٠,٤٢٥	٢	٠,٢١٢	١,٣٣٣	٠,١٢٥
	داخل المجموعات	١٥,٤١٦	٩٧	٠,١٥٩		
	المجموع	١٥,٨٤٠	٩٩			
الدور الإشرافي	بين المجموعات	١,٢٥٧	٢	٠,٦٢٨	٤,٦٨٦	٠,٠٠٣
	داخل المجموعات	١٢,٩٩٤	٩٧	٠,١٣٤		
	المجموع	١٤,٢٥١	٩٩			

يظهر من الجدول (٩) انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في المجال الثاني والثالث والخامس حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لهذه المجالات اعلى من ( $\alpha=0,05$ ) في حين ان هناك دلالة احصائية في المجال الاول " الدور المعرفي " والمجال الرابع " الدور الإشرافي " حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لهما اقل من ( $\alpha=0,05$ ) ولمعرفة لصالح من تكون تلك الفروق فقد تم اجراء اختبار شافيه البعدي، والجدول (١٠) يبين ذلك:

جدول (١٠) اختبار شافيه البعدي للفروق بين المتوسطات

البعـد	الفئة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
الدور المعرفي	أقل من ٥ سنوات	٣,٤٥	٣,٤٥	٣,٥٩	٣,٦٩
	من ٥-١٠ سنوات	٣,٥٩		٠,٣١١	*٠,٠١١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٦٩			٠,١٨٩
الدور الإشرافي	أقل من ٥ سنوات	٣,٢٠	٣,٢٠	٣,٣١	٣,٤٠
	من ٥-١٠ سنوات	٣,٣١		٠,٤٧١	*٠,٠٣١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٤٠			٠,٥٧١

يظهر من الجدول اعلاه ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين فئة " اقل من ٥ سنوات " وفئة " اكثر من ١٠ سنوات " لبعـد " الدور المعرفي " وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح فئة " اكثر من ١٠ سنوات " والتي حصلت على متوسط حسابي " ٣,٦٩ " في حين حصلت فئة " اقل من ٥ سنوات " على متوسط حسابي " ٣,٤٥ "

يظهر من الجدول اعلاه ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين فئة " اقل من ٥ سنوات " وفئة " اكثر من ١٠ سنوات " لبعـد " الدور الإشرافي " وبالرجوع الى قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفروق كانت لصالح فئة " اكثر من ١٠ سنوات " والتي حصلت على متوسط حسابي " ٣,٤٠ " في حين حصلت فئة " اقل من ٥ سنوات " على متوسط حسابي " ٣,٢٠ "

#### رابعا: متغير المؤهل العلمي:

تم اجراء اختبار التباين الاحادي لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات

عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (١١) يبين ذلك:

جدول (١١) اختبار التباين الاحادي لايجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية  
لاجابات عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الصحي	بين المجموعات	٢,٢٤٩	٣	٠,٧٥٠	١,١٦٩	٠,٣٢٦
	داخل المجموعات	٦١,٥٧٣	٩٦	٠,٦٤١		
	المجموع	٦٣,٨٢٢	٩٩			
المجال الاجتماعي	بين المجموعات	٢,٠٩٢	٣	٠,٦٩٧	١,٤٩٩	٠,٢٢٠
	داخل المجموعات	٤٤,٦٦٨	٩٦	٠,٤٦٥		
	المجموع	٤٦,٧٦٠	٩٩			
المجال النفسي	بين المجموعات	٣,٢٨٧	٣	١,٠٩٦	١,٥٤٠	٠,٢٠٩
	داخل المجموعات	٦٨,٣٠٣	٩٦	٠,٧١١		
	المجموع	٧١,٥٩٠	٩٩			
المجال العلمي	بين المجموعات	٢,٥٦٤	٣	٠,٨٥٥	١,٢٤٥	٠,٢٩٨
	داخل المجموعات	٦٥,٨٨٦	٩٦	٠,٦٨٦		
	المجموع	٦٨,٤٥٠	٩٩			
مجال جودة الحياة	بين المجموعات	١,٠١٨	٣	٠,٣٣٩	١,٩٨٠	٠,١٢٢
	داخل المجموعات	١٦,٤٥٦	٩٦	٠,١٧١		
	المجموع	١٧,٤٧٤	٩٩			

يظهر من الجدول (١١) انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات اعلى من ( $\alpha=0,05$ ).

### مناقشة النتائج:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الدور المعرفي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمجال الدور المعرفي جاء بدرجة مرتفعة جدا والذي حصل على "٤,٣٣" وانحراف معياري "٠,٣١"، ويعود ذلك إلى إدراك القيادات التربوية أن الدور المعرفي الذي يتم اتخاذه من خلال الحصول على كافة الحقائق قبل تحديد ما يجب فعله ودراسة الجهود بشكل عميق يسهل على القيادات التربوية مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا. وجاءت الفقرة "٣" "أدرس الجهود الجارية بصورة نقدية لتحديد ما إذا كانت تلك

الجهود بحاجة إلى تعديل أو اعتمادها أو التخلص منها تماماً " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي "٤,٨٩" بدرجة مرتفعة جداً وانحراف معياري "٠,٣١"، ويرجع ذلك إلى إيمان القيادات الإدارية بأن دراسة الجهود الجارية بصورة نقدية يسهل مهمة التعامل ومواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا، من خلال تعديل أو تغيير بعض النقاط التي بحاجة إلى ذلك. كما جاءت الفقرة "٥" " أعزز الأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة دون الخوف من التدايعات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "٢,١٦" بدرجة منخفضة وانحراف معياري " ١,٢١"، ويعزى ذلك إلى غياب الوعي من قبل القيادات التربوية فيما يتعلق بأهمية تعزيز الأمان النفسي لدى الجميع ودوره في تخفيف الضغوط النفسية التي يواجهها أهالي الطلاب والعاملين في المدرسة، كما أن القيادات التربوية يصبون كافة اهتمامهم حول الأمور المادية التي تتعلق بمواجهة جائحة كورونا غير اخذين في الاعتبار الأمور النفسية والأمان النفسي للجميع.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الدور الإداري للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمجال الإداري جاء بدرجة مرتفعة والذي حصل على " ٣,٩٧" وانحراف معياري "٠,٣٨"، ويعود ذلك إلى إدراك القيادات الإدارية للمسؤولية التي تقع على عاتقهم فيما يتعلق في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا، حيث جاءت الفقرة " ٣ " "أوفر تحديثات مستمرة للجميع عن أوضاع جائحة فيروس كورونا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي "٤,٦٢" بدرجة مرتفعة جداً وانحراف معياري "٠,٤٨"، ويعود ذلك إلى إيمان القيادات الإدارية بأهمية توفير تحديثات مستمرة للجميع عن أوضاع جائحة كورونا في إتاحة الفرصة للجميع للاطلاع على آخر المستجدات حول جائحة كورونا، لمعرفة كيفية التعامل معها بشكل سليم، في بينما جاءت الفقرة "٤" " أعزز قوة التواصل بين فرق العمل من أجل مواجهة جائحة فيروس كورونا " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "٣,٠١" بدرجة متوسطة وانحراف معياري " ١,٠٥"، وربما يعود ذلك إلى ضعف دور القيادات الإدارية في إدارة فرق العمل من خلال تعزيز قوة التواصل فيما بينهم.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

ما الدور التقني للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟ أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمجال الدور التقني جاء بدرجة مرتفعة والذي حصل على " ٣,٥٤ " وانحراف معياري " ٠,٤٥ "، ويعود ذلك إلى لإيمان القيادات التربوية بأهمية تنفيذ وتوفير بنية للعمل من المنزل، وتوفير شبكة إنترنت بسرعة جيدة وحزم مناسبة لسير العملية التعليمية، وجاءت الفقرة " ٤ " "أقوم بتوفير شبكة إنترنت بسرعة جيدة وحزم مناسبة لسير العملية التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي " ٤,٢٢ " بدرجة مرتفعة جدا وانحراف معياري " ٠,٥١ "، ويعزى ذلك إلى اهتمام القيادات التربوية بتوفير شبكة إنترنت بسرعة جيدة وحزم مناسبة وذلك لضمان سير العملية التعليمية بشكل جيد، دون تعرضها للتأخير والعرقلة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دوراكو وخوجة (Duraku & Hoxha, 2020)، والتي جاء في نتائجها استعداد المعلمين وتحفيزهم للنهوض بمعارفهم ومهاراتهم، وكذلك للمساهمة بهدف الارتقاء بجودة التعليم، يتم أيضاً تضمين فرص لتحسين جودة التعلم عبر الإنترنت، ودعم القيادات للمعلمين وأولياء الأمور والأسر، إلى جانب الاقتراحات العملية للأطراف المعنية في مجال التعليم كما جاءت الفقرة " ٥ " "أقوم بتوفير أجهزة حديثة تتوفر لديها خدمة إنترنت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي " ٢,٣٠ " بدرجة منخفضة وانحراف معياري " ١,٢٥ "، ويمكن أن يعود ذلك إلى عدم توفر ميزانية كافية لتوفير أجهزة حديثة تتوفر لديها خدمة الإنترنت، كما يمكن أن يعود ذلك عدم وجود مختصين في الأمور التقنية بشكل كاف.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:**

ما الدور الاشرافي للقيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا؟ أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي لمجال الدور الاشرافي جاء بدرجة مرتفعة والذي حصل على " ٤,٠٠ " وانحراف معياري " ٠,٥٥ "، ويعود ذلك إلى إدراك القيادات بأهمية إختيار أنسب الأشخاص في شبكة الفرق لمهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع جائحة فيروس كورونا، للوصول إلى أفضل النتائج والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في

ظل جائحة كورونا، وجاءت الفقرة " ٤ " " أبدأ في التعامل مع الأمر من خلال جمع المزيد من المعلومات حول فيروس كورونا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي "٤,٤٠" بدرجة مرتفعة جدا وانحراف معياري "٠,٦٥"، ويعزى ذلك إلى أهمية جمع المزيد من المعلومات حول فيروس كورونا لمعرفة الطرق المناسبة للتعامل معها، ومعرفة أنسب الطرق لمواجهة التحديات والتغيرات في ظل تلك الجائحة. كما جاءت الفقرة "٥" " أقوم بإشراك خبراء من مختلف المجالات للمساعدة في مواجهة جائحة كورونا." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "٣,٥٣" بدرجة متوسطة وانحراف معياري " ٠,٥٦ " ، ويمكن أن يعود ذلك إلى ضعف قدرة القيادات الإدارية على التواصل مع العديد من الخبراء المختصين في شتى المجالات للمساعدة في مواجهة كورونا، كما يمكن أن يعود ذلك إلى غياب إدراك القيادات الإدارية بأهمية إشراك خبراء من مختلف المجالات للمساعدة في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية دور القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا تعزى للمتغيرات التالية " الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي"

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الجنس: حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، ويعزى ذلك إلى أن القيادات التربوية من ذكور وإناث يمتلكون الإمكانيات ولديهم الأدوار ذاتها في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا.

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير العمر: وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير العمر، ويعود ذلك إلى أن القيادات التربوية بغض النظر عن عمرهم يمتلكون الإمكانيات ولديهم الأدوار ذاتها في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في المجال الثاني

والثالث والخامس، ويعود ذلك إلى أن كافة القيادات التربوية مهما كانت خبرتهم في العملية التعليمية لديهم المعرفة الكافية حول الأدوار التقنية والإدارية ذاتها حول مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا.

بينما أظهرت ان هناك فروق ذات دلالة احصائية " لبعده " الدور المعرفي " ولبعد " الدور الإشرافي " لصالح فئة " اكثر من ١٠ سنوات "، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن الدور المعرفي للقيادات التربوية والمتمثل بالحصول على كافة الحقائق قبل تحديد ما يجب فعله يحتاج بأن يكون القائد التربوي أكثر خبرة ليتسنى له التعامل مع الجائحة بشكل سليم، كما أن الدور الإشرافي والذي يتمثل باختيار أنسب الأشخاص في شبكة الفرق لمهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع جائحة فيروس كورونا، يتطلب من القائد التربوي أن يمتلك الخبرة الكافية لذلك.

**رابعاً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعود ذلك إلى أن القيادات التربوية من مختلف المؤهلات العلمية يمتلكون الإمكانيات ولديهم الأدوار ذاتها في مواجهة التحديات والتغيرات الحديثة في ظل جائحة كورونا.

### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالتالي:
- ١- ضرورة تعزيز القيادات الإدارية للأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة دون الخوف من التداعيات.
  - ٢- حرص القيادات الإدارية على تعزيز قوة التواصل بين فرق العمل من أجل مواجهة جائحة فيروس كورونا.
  - ٣- ضرورة قيام القيادات الإدارية بتوفير أجهزة حديثة تتوفر لديها خدمة إنترنت.
  - ٤- حرص القيادات الإدارية على إشراك خبراء من مختلف المجالات للمساعدة في مواجهة جائحة كورونا.
  - ٥- ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات فيما يتعلق بأدوار القيادات التربوية في مواجهة التحديات والتغيرات في ظل جائحة كورونا للتعرف على المقترحات المستقبلية.

## المراجع

### المراجع العربية:

أبو طاحون، أمل لطفي (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع.

الحريري، محمد (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، ع(١٦٩)، ج(٤)، ص ١٢٥-١٦٢.

حمائل، عبد عطالله. (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. بحث منشور، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

خنجي، زكريا. (٢٠٢٠). الكورونا وإدارة الكارثة الوبائية. أخبار الخليج، ع(١٥٣٤٥)، السبت ٢٨ مارس ٢٠٢٠.

دوريا، جيما؛ ودي سميت، آرون. (٢٠٢٠). القيادة إبان الأزمات: التصدي لتفشي فيروس كورونا والتحديات المستقبلية. بحث منشور على الرابط التالي: تم زيارته بتاريخ: ٢٠٢٠/١٠/١٨.

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Leadership%20in%20a%20crisis%20Responding%20to%20the%20coronavirus%20outbreak%20and%20future%20challenges/AR-leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges.pdf>

زايد، فهد خليل (٢٠١٣). فن القيادة كيف تكون قيادياً ناجحاً. عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

زايد، محمد حسن (٢٠١٠). واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظت شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سعادة، رشيد (٢٠١١). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد(٦).

- الشمري، أحمد. (٢٠١٢). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الضبعان، شلاش. (٢٠١٦). مستوى وعي القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية بالتحديات الثقافية التي تواجه مؤسسات التعليم: دراسة تحليلية كمية. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، ٣٥ (١٦٩)، ص ٧٨٥-٨٣٦.
- القحطاني، مبارك. (٢٠١٦). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، ع (١٧٠)، ص ٤٧٥-٥٣٢.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (٢٠٢٠). *جائحة كورونا*، موقع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، تم استرجاعها بتاريخ ١٩ سبتمبر، ٢٠٢٠ من <https://www.un.org>.

#### المراجع الأجنبية:

- Duraku, Z., & Hoxha, L. (2020). *The impact of COVID-19 on education and on the well-being of teachers, parents, and students: Challenges related to remote (online) learning and opportunities for advancing the quality of education*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/341297812>
- Elhajj, S. (2013). *Importance of Leadership in Administration. Conference Paper, Duquesne University*. Available At: File:///C:/Users/User/Downloads/Importanceofleadershipinadministration.Pdf
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), pp.1-6.

- Karalis, T., & Raikou, N. (2020). Teaching at the Times of COVID-19: Inferences and Implications for Higher Education Pedagogy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 479–493.
- Özan, M., Özdemir, T., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Education Forum Journal*, 15(23), 161-184.