



مجلة كلية التربية



واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية  
لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء جائحة كورونا  
.covid 19

(بحث مسئل من رسالة ماجستير)

الأستاذ الدكتور

أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية\_ جامعة دمياط

بسيمة خليل شتيوى

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

كلية التربية\_ جامعة دمياط

٢٠٢٣ /١٤٤٥

عنوان البحث: واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء جائحة كورونا covid 19

### مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على مفهوم التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد ، ومدى تأثير جائحة كورونا في العملية التعليمية، كما هدف البحث إلى الكشف عن واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء جائحة كورونا COVID 19، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٣٤) مديراً في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد، وتوصل البحث إلى أن واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء جائحة كورونا covid 19 جاء بدرجة متوسطة.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية المهنية الإلكترونية - جائحة كورونا - معلمي التعليم الأساسي.

---

**Research Title: The reality of the role of school administration in achieving the requirements of electronic professional development for basic education teachers in Port Said Governorate in light of the Corona .Covid 19 pandemic**

**Abstract:**

The current research aimed to identify the concept of electronic professional development for basic education teachers in Port Said Governorate, and the extent of the impact of the Corona pandemic on the educational process, and the research also aimed to reveal the reality of the role of school administration in achieving the requirements of electronic professional development for basic education teachers in Port Said Governorate in light of the Corona Covid 19 pandemic, from the point of view of principals of basic education schools in Port Said Governorate, The current research relied on the descriptive approach in collecting and interpreting information with the use of the questionnaire as a research tool that was applied to a random sample of (234) principals in basic education schools in Port Said Governorate, and the research found that the reality of the role of school administration in achieving the requirements of electronic professional development for basic education teachers in Port Said Governorate in light of the Corona Covid 19 pandemic came to a medium degree.

**Keywords:** E-professional development- Corona pandemic- Basic education teachers

## مقدمة البحث

تعد مهنة التعليم من أهم المهن العظيمة منذ أقدم العصور وذلك لأهميتها الكبرى في تطوير الشعوب كما أن رسالة التعليم تعتبر من أسمى الرسائل حيث تعد من رسالات الأنبياء والرسل الذين بعثهم الله ليعلموا الناس أمور دينهم ودنياهم ويهديهم إلى صلاح السبيل. لذلك فقد اهتم الدين الإسلامي اهتماماً كبيراً بالعلم وكان أول تكليف نزل على محمد صلى الله عليه وسلم هو (اقرأ) " أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ " (العلق، آية ١) وقد مدح الله العلماء وأثنى عليهم بقوله: " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ " (الزمر، آية ٩) وحث الرسول صلى الله عليه وسلم على طلب العلم فقال صلى الله عليه وسلم: " طلب العلم فريضة على كل مسلم " أخرجه ابن ماجه ٢٢٤ (الألباني ١٤١٢-١٧).

وتعد المدرسة محور الاتصال المعرفي والتقدم الثقافي والوعي العلمي والرقى الاجتماعي، وتقع على عاتقها مسئولية كبيرة منها: تهيئة الكفاءات المهنية، وتقديم المناخ الأكاديمي، ومساندة الرغبات التعليمية، ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والابتكار بما يعود على المجتمعات بالنفع والتقدم وعلى العالم بالآمال المنشودة مما يستلزم عمليات التقويم المستمرة (الخنيلة، ٢٠٠٠، ص.١١).

ويعد مدير المدرسة المسئول الأول عن إدارة كل الموارد الموجودة داخل المؤسسة التعليمية، كما يعد المعلم حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهو همزة الوصل بين الطلبة والمنهج، كما أن له دور فعال في شخصية الطالب ولذا يجب عليه أن يكون قادراً على إيصال المادة العلمية بكل مهارة وإتقان.

كما تعد التنمية المهنية للمعلمين مدخلاً مهماً من مدخلات العملية التعليمية حيث تعنى تطور الأداء المهني للمعلمين مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية، إذ إن التنمية المهنية عملية تنموية مستمرة

تبدأ منذ تخرج المعلم من مؤسسات الإعداد والتحاقه بالخدمة ولا تنتهى إلا عند انتهاء خدمته، وخلال هذه العملية التنموية تتضافر الجهود البشرية والإمكانات المادية بهدف تطوير أداء المعلم فى الجوانب المعرفية والمهنية والسلوكية وعليه فإن التنمية المهنية عملية تتسم بالاستمرارية، والتراكمية حيث يشترك فيها الأفراد؛ لكي يتعلموا كيف يرتقون بمستوى أدائهم على أكمل وجه، بما يفي باحتياجات المجتمع؛ لذا فهى عملية تحسين مستمرة لمساعدة المعلمين على بلوغ معايير عالية الجودة والإنجاز الأكاديمي (عبد الجليل، ٢٠١٨، ص.٢٤٧).

وقد ازدادت الحاجة إلى تنمية المعلم مهنيًا فى ظل التغيرات الكبيرة التى تواجه المجتمعات العربية والغربية، ويتوقف نمو المعلم مهنيًا على برامج إعداد المعلمين والتربية وعلم النفس، والعلاقات الإنسانية وقادة المدارس التى يعمل بها المعلمون (عليما، ٢٠٠٤، ص.١٦٧).

وفى العام الماضى شهد العالم اضطراباً غير مسبوق بفعل جائحة كورونا حتى أصبحت أزمة عالمية. وبعد فيروس كورونا الذى قلب الحياة رأساً على عقب من أخطر الأزمات التى واجهها العالم ونظمه التعليمية على الإطلاق، وفى زمن الأزمات يُمتحن الإنسان وتُمتحن الشعوب والمجتمعات ولذلك يجب إعادة النظر والتفكير فى مراجعة الكثير من الفرضيات والأولويات المرتبطة بتواجد الطلاب بشكل دائم فى المدرسة، خاصة بعد الانتشار السريع والمخيف لفيروس كورونا المستجد "covid 19" ونتيجة لما نادى به الكثير من الدول أنه لا سلامة من الإصابة من هذا الفيروس سوى الالتزام بالإجراءات الاحترازية والتباعد الاجتماعي.

وحيث إن فيروس كورونا يواصل التفشى وأصبح واقعاً مفروضاً ينبغى وضع خطط للتعايش معه وتهيئة الميادين لتنفيذها وذلك لإنقاذ الاقتصاد الوطنى والعالمى والمؤسسة التعليمية بمختلف أشكالها ومرآحها؛ ولأن هذه النقطة النوعية التى أحدثتها جائحة فيروس كورونا المستجد لا يمكن أن تتم بصورة عشوائية غير مخطط لها

فيلزم الاستعداد المسبق لها، ويشمل ذلك كافة أطراف العملية التعليمية وأيضاً توفير كافة متطلبات ذلك التحول، والسرعة فى تنفيذها لكبت تأثير فيروس كورونا على كافة القطاعات الدورية والمحلية لتكون أولى الأوليات هى الخروج من هذه الأزمة بأقل الأضرار (الدهشان، ٢٠٢٠).

### مشكلة البحث

يقوم مدير المدرسة بدور فعال ومؤثر فى قيادة المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها، وتتحدد كفاءة أداء المدرسة بمستوى كفاءة مواردها البشرية والتي تقوم بدور أساسى فى تسير الأمور بها، ولكى تحقق المدرسة أهدافها فإنه لا بد أن يتمتع مدير المدرسة بمهارات إدارية تعينه على أداء المهام الموكلة إليه، حيث تواجه العديد من المشكلات الإدارية التي تعوق قدرة المدرسة على مواكبة تحديات القرن الحادى والعشرين، تجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحولات والاستجابة لها، لذلك كان من الأهمية الاهتمام ببرامج التنمية المهنية لمديرى المدارس، بسبب وجود العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة أثناء دورات التنمية المهنية مما يقلل من مدى الاستفادة منها (حسين، أبو العنين، السيد، ٢٠١٩، ص.١٨).

وأشارت دراسة الزكى وسويلم (٢٠٢٠) إلى ضرورة التحرر من القيود الجغرافية والزمنية بسرعة التكيف مع الوضع الراهن الذى تشهده البلاد نتيجة تفشى فيروس كورونا المستجد وإنقاذ ما يمكن إنقاذه ونفادى ضياع جيل بأكمله نتيجة إغلاق المدارس والجامعات فى معظم دول العالم فلم يصبح هناك خيار آخر سوى سرعة التوجه إلى شبكات التواصل الاجتماعي وشبكات الإنترنت بالرغم من عدم الاستعداد الجيد لها.

ومما يبرز مشكلة البحث ما قام به الباحثان بدراسة استطلاعية على عينة من معلمى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة بورسعيد بلغت (٣٠) معلما بشأن التحديات

التي واجهتهم أثناء تلقي الدورات التدريبية عبر التعليم الإلكتروني بمدارس التعليم الأساسي وقد أكد أغلب أفراد الدراسة على وجود العديد من العقبات والتحديات والمشكلات ومنها:

- ١- صعوبة الدخول إلى المواقع الخاصة بالتعليم الإلكتروني سواء داخل المدرسة أو في منازلهم نظراً للانقطاع المستمر لعملية الاتصال؛ وذلك يعطل عملية تلقي الدورات التدريبية عن بعد وصعوبة تحميل الملفات.
- ٢- أجهزة الحاسب الآلي المتاحة حالياً ذات مواصفات تقليدية متواضعة لا تساعد في متابعة الدورات الإلكترونية واستعمال الوسائط المتعددة.
- ٣- انعدام ثقة الكثير من المعلمين في هذه الأجهزة خوفاً من وقوع مشكلات تقنية وفنية أثناء استخدامها.
- ٤- إهمال الكثير من المعلمين المتابعة والتفاعل الإيجابي الفعال بينهم وبين المدير.
- ٥- غياب الدعم الفني لمواجهة المشاكل التقنية التي يمكن أن تعطل المعلم عن الدورات التدريبية.

وفي ضوء ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة الأتية:

- ١- ما فلسفة التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء جائحة كورونا
- ٢- كيف أثرت جائحة كورونا على العملية التعليمية؟
- ٣- ما مفهوم الإدارة المدرسية وما أدوار مدير المدرسة وكفاياته في ضوء جائحة كورونا؟
- ٤- ما واقع دور مديري مدارس التعليم الأساسي في التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في محافظة بورسعيد في ضوء جائحة كورونا؟

## أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلي:

- ١- التعرف على مفهوم التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسى فى ضوء جائحة كورونا.
- ٢- التعرف على تأثير جائحة كورونا علي العملية التعليمية.
- ٣- التعرف على دور مديرى مدارس التعليم الأساسى فى التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسى بمحافظة بورسعيد.

## أهمية البحث

تتزامن هذه الدراسة مع التغيرات التي يشهدها العصر الحديث لتطوير أداء المعلم من خلال التنمية المهنية وتزويده بالمعلومات والخبرات والاتجاهات التي تزيد من طاقاته ومهاراته وتعمل علي تجديد معلوماته وتحديثها وتحقق له طموحه ورضاه عن مهنته.

وتكمن هذه الدراسة فى ناحيتين:

### (١) الأهمية النظرية

يتوقع أن تقدم الدراسة فائدة علمية أكاديمية تضيف نتائجها إلى المعرفة، وتعمل على زيادة الإثراء المعرفى فى الحقول الدراسية المتعلقة بالتنمية المهنية الإلكترونية للمعلم ودورها فى التنمية الشاملة بجمهورية مصر العربية، لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة، أو لمحاكات الدراسة عينها فى بيئات أخرى.



**(٢) الأهمية التطبيقية**

١. قد تسهم هذه الدراسة في تحفيز واضعى السياسات التعليمية والمخططين في تصميم برامج لتنمية المعلمين إلكترونياً ومعالجة المعوقات التى تواجههم عن طريق تقييم وجهة النظر الموضوعية حول هذا الهدف.
٢. قد تسهم هذه الدراسة في إبراز دور مديرى المدارس فى التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين.
٣. قد تساعد الدراسة فى تحديد نقاط القوة والضعف فى أدوار مديرى المدارس فى التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين وتعمل على تلبية طموحات المعلمين فى التنمية المهنية.
٤. قد تعزز هذه الدراسة الجهود التى تبذل لتطوير وسائل التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين فى التعليم الحكومى العام فى مصر.
٥. ربما تساعد هذه الدراسة أن تكون قاعدة ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن الحقائق المعرفية التى تهتم بمجال التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين والمعلمات ودور الإدارة فى ذلك.

**حدود البحث****الحدود الموضوعية**

اقتصر البحث الحالى فى حده الموضوعي على دراسة واقع دور مديرى مدارس التعليم الأساسى فى التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين بمحافظة بورسعيد فى ضوء جائحة كورونا

**الحدود البشرية**

اقتصر البحث الحالى فى حده البشري على مديرى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة بورسعيد.

### الحدود المكانية

اقتصر البحث الحالي على مدارس التعليم الأساسى فى محافظة بورسعيد.

### الحدود الزماني

طبقت الدراسة الميدانية فى الفصل الدراسى الثانى من العام الدراسى

٢٠٢٢/٢٠٢٣.

### مصطلحات البحث

اشتمل البحث على المصطلحات التالية:

دور- التنمية المهنية - التنمية المهنية الإلكترونية - فيروس كورونا .

### الدور

لغة:( مادة: دور)، الدور الطبقة من الشئ إعداد بعضه فوق بعض وهو أيضا

النوبة.

اصطلاحاً: "هومجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التى تحقق ما

هو متوقع فى مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد فى

المواقف المختلفة".(فليه، الزكى، ٢٠٠٤م، ص١٦٥).

وهو "الوظيفة التى يقوم بها الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها

الآخرون"(نشوان، ١٩٩٢م، ص١٠٩).

إجرائياً: هو الوظيفة المتوقعة من تطبيق برامج المدرسة كوحدة تطوير تقدمه

إدارة التعليم بوزارة التربية والتعليم على التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسى.

### التنمية المهنية:

"وهى عملية تحسين مستمرة لأداء المعلمين بالمرحلة الثانوية وإضافة

معارف، ومعلومات ومفاهيم جديدة، وتنمية المهارات التكنولوجية، وقيم مهنية لتحقيق

تربية فاعلة للطلاب وتحقيق نواتج تعلم إيجابية (جاد الله، سلطان، حبيب، ٢٠٢٢، ص١٢٩).

**تعريف الباحثان إجرائيا:** عملية مخططة منظمة تهدف إلى تزويد المعلم بمدارس التعليم الأساسى بمجموعة الأساليب السلوكية المعرفية والوجدانية والمهارية، والتي تنطلق من برامج تم إعدادها فى ضوء الكفايات التعليمية لتحسين أدائه المهني وتأهيله لمواجهة متطلبات المهنة وما سيحدث فى هذا المجال من تطورات تربوية وعلمية، وتبدأ منذ التعيين وتنتهى مع نهاية الخدمة.

### التمية المهنية الإلكترونية:

"عمليات تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين وسلوكهم، لتكون أكثر كفاءة وفاعلية لسد حاجات الجامعة والمجتمع، وحاجات المعلمين أنفسهم من خلال التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والثقافة التكنولوجية" (Knipe and Speck, 2005, p32).  
 إجرائياً: تطوير الكفايات التربوية لأعضاء هيئة التدريس، وكفايات استخدام تكنولوجيا التعليم من خلال البرامج التدريبية الإلكترونية التي تشمل على خبرات تربوية حديثة تعتمد على أساليب تدريب إلكترونية جديدة.

### جائحة كورونا: (coronavirus pandemic):

عرفتها منظمة الصحة العالمية (2020) بأنها: فصيلة كبيرة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان. ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل: متلازمة الشرق الأوسط التنفسية والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة(السارس) ويسبب فيروس كورونا مرضا معديا يدعى بفيروس كورونا كوفيد-١٩.

## فيروس كورونا

فيروسات كورونا فصيلة واسعة الانتشار معروفة بأنها تسبب أمراضا تتراوح بين نزلات البرد الشائعة إلى الاعتلال الأشد وطأة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) ومتلازمة الالتهاب الرئوى الحاد الوخيم (منظمة الصحة العالمية ٢٠٢٠م).

## دراسات سابقة:

يتناول هذا الجزء من البحث عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث الحالي، وسوف يتم عرض الدراسات السابقة وفقا للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

## أولا: الدراسات العربية

راجع الباحثان عدداً من الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة منها: دراسة حسن (٢٠١٩) بعنوان السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية الإلكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. هدفت الدراسة إلى تحديد التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، والتعرف على أساليب التنمية المهنية الإلكترونية ومعوقاتها بمدارس التعليم العام في ظل الثورة الصناعية الرابعة، كذلك التعرف على متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أهم متطلبات تحقيق التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين ومنها تهيئة المناخ التعليمي لاستخدام التقنيات التكنولوجية ووجود خطط لتقدير

الاحتياجات الحالية والمستقبلية كذلك توصلت إلى عدة معوقات منها قلة توفير البرامج التدريبية الإلكترونية وزيادة العبء التدريسي الذي يتطلب من المعلمين. دراسة أبو هليل (٢٠٢١) بعنوان دور مدير المدرسة في زيادة تفاعل الطلبة مع المنصات التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين بمدارس محافظة عجلون.

هدفت الدراسة التعرف على دور مدير المدرسة في زيادة تفاعل الطلبة مع المنصات التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين بمدارس محافظة عجلون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في زيادة تفاعل الطلبة مع المنصات التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين بمدارس محافظة عجلون جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٦٦).

### الدراسات الاجنبية :

راجعت الباحثان عدداً من الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة منها: دراسة رمان (Raman,et,al.2018): القيادة التكنولوجية للمديرين وتأثيرها على تكامل تكنولوجيا المعلمين .

Principals' technology Leader ship and its Effect on Teachers' technology tentegration.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التكنولوجية للمديرين على تكامل المعلمين التكنولوجيين في المدارس الثانوية الماليزية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مستويات القيادة التكنولوجية ودمج تكنولوجيا المعلمين في مستويات عالية، ولكن لم تكن هناك علاقة كبيرة بين القيادة التكنولوجية للمديرين ودمج تكنولوجيا المعلمين في المدارس المختارة، ويجب

أن تركز البرامج التحضيرية للمديرين على القيادة القائمة على التكنولوجيا لتعزيز دمج التكنولوجيا فى الفصول الدراسية، كما توصى الدراسة بمزيد من البحث حول التطوير المهنى لمديرى المدارس.

دراسة الطريسي (Alturise, 2020) بعنوان: صعوبات التدريس عبر الانترنت باستخدام السبورة فى ظل تأثير جائحة كورونا.

### Difficulties in Teaching Online with Blackboard Learn Effects of the Covid-19 pandemic

هدفت الدراسة إلى تحديد آراء هيئة التدريس والطلاب بكليات الفرع الغربى بجامعة القوسين حول صعوبات التدريس عبر الإنترنت باستخدام (black board) أثناء فترة انتشار فيروس كورونا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على أعضاء هيئة التدريس والطلاب وجاءت النتائج كما يلى:

أن (٥٩.٠٨%) من أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن من الصعب تسهيل الهدف من الدورات التدريبية عبر الإنترنت بسبب نقص التدريب العملى عليها فى المختبر وذلك أدى إلى عدم رضا الكليات عن الدورات التدريبية عبر الإنترنت عند مقارنتها مع الأنظمة التقليدية وعلاوة على ذلك يعتقد (٧٧%) من الطلاب أنه من الصعب إجراء مناقشات أثناء الدورات التدريبية عبر الإنترنت من أجل المناقشة والاستفسار وهذا يقلل من قدراتهم على حل المشكلات بالإضافة إلى أنه عبر الدورات التدريبية لا توجد طريقة للتعاون الجسدى مع فريق العمل وذلك يقلل من الفاعلية.

## الإطار النظري

## المحور الأول (فلسفة التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين)

عرفت التنمية المهنية على أنها: "عملية تنمية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف المعلمين وسائر العاملين فى الحقل التربوى لتغيير وتطوير أدائهم، وممارستهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية والأخلاقية" (عمار، ٢٠١٧، ص ٨).

وأضاف العوضى (٢٠١٩، ص ٥٤) بأنها عملية تمتاز بطول الأمد حيث تكون بدايتها بعد الدراسة وتنتهى بعد الانتهاء من الخدمة.

وكذلك يقصد بها: "عملية مستمرة مخطط لها ومصممة فى صورة برامج تقنية للارتقاء بمستوى الكفايات المهنية للمعلمات لتمكينهم من تطوير أدائهم المنى" (الرابغى، ٢٠١٩، ص ١٠١).

كما عرفت بأنها: عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء من خلال إكساب الفرد المهارات اللازمة وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٢٦).

كما يقصد بها: العملية التى يتم من خلالها تقديم برامج تنموية مختلفة للمعلمين كبرامج ترقية المعلمين، وبرامج تجديد ترخيص مزاولة المهنة، وبرامج خاصة بالمناهج الجديدة، والتى تواكب مستحدثات العصر الرقمية (شبان، بدوي، الدهشان، ٢٠٢١، ص ٣٢٩ - ٣٣٠).

كما عرفت بأنها: عمليات تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين وسلوكهم، لتكون أكثر كفاءة وفعالية لسد حاجات المدرسة والمجتمع، وحاجات المعلمين أنفسهم من خلال التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والثقافة التكنولوجية (Knipe and speck, 2015, p.32).

ومن خلال التعريفات والمفاهيم السابقة يمكن للباحثان تعريف التنمية المهنية بأنها: عملية تعلم مستمرة تُنمى المعارف والمهارات وتسهم في جودة العملية التعليمية، كما يمكن تعريف التنمية المهنية الإلكترونية إجرائياً لمعلمي التعليم الأساسي على أنها: عملية يقصد من خلالها تطوير وتحسين مهارات المعلمين وسلوكهم لتكون أكثر فاعلية لمقابلة احتياجات المؤسسات التعليمية والمجتمع من خلال استخدام تكنولوجيا التعليم والتدريب الإلكتروني.

### أهمية التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين

إن التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين تكتسب أهمية خاصة تتبع من الحاجة إلى تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة في مجالات المعلمين، وإن نجاح خطط التطوير وبرامجه أصبح مرهوناً بالكفايات والمهارات اللازمة التي يتمتع بها المعلمين، فضلاً عن التداخل والتغيير المستمر في أدوارهم وكفاياتهم.

يتسم العصر الحالي بالعديد من المؤثرات والتحديات والمتغيرات المستمرة والمتزايدة سواء محلياً أو إقليمياً أو عالمياً والتي انعكست على أدوار المعلم ومسؤولياته. فلم يعد المعلم مجرد ملقن وناقل للمعرفة وحافظ للنظام في الفصل، وإنما أصبح ميسراً وموجهاً وقائداً، ومنمياً للتفكير والإبداع لدى طلابه، كما أصبح المنسق والمحفز الذي يطلق طاقات المتعلمين، ويدعم الحوار والتواصل. (محمد، ٢٠٠٩، ص ٣٤١).

ولذلك لم يعد مجرد اكتساب المعلم لمجموعة من المعارف والمهارات أثناء سنوات إعدادة الأكاديمي يكفي لأدائه الكفاء في عمله، فالمعرفة تتغير وتتجدد بسرعة كبيرة، كما أن المهارات التي يحتاجها المعلم لمهنته تتسع وتتفرع بدرجة عالية، الأمر الذي يلقي على المعلم تجديد معارفه واتجاهاته ومهاراته، حتى يكون على كفاءة عالية طوال حياته المهنية. (وهبة، ٢٠١٥، ص ٢٥).

كما تبرز أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس من حيث إسهامها فيما يلي:



١. تمكين الإداريين من مسابرة التقدم العلمى والإلمام بأساليب العمل الحديثة.
  ٢. تنمية مهارات المدراء فى مجال عملهم علميا وعمليا مما يؤدى إلى تحسين طرائقهم وأساليبهم فى العمل وبالتالي زيادة قدرتهم على قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
  ٣. الإطلاع على كل ما هو جديد فى مجال الإدارة والقيادة، مما يمكنهم من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين فى المدرسة والذى ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمى المطلوب للطلاب.
  ٤. تحسين عمليات الاتصال والتفاعل مع أولياء الأمور والمعلمين والطلبة.
  ٥. تهيئة المناخ المدرسى الملائم الذى يشجع على الشعور بالانتماء، وتحسين انتاجية العاملين من خلال تشجيع الثقة المتبادلة بينهم (عطوى، 2014، ص.٦٧).
- وتحتل التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين مكانة مهمة بالمدارس فى الدول المتقدمة، ولعل السبب فى ذلك هو الدور الذى تلعبه فى تنمية الكفايات البشرية، وما يترتب على ذلك من تطوير لكافة مجالات العمل، وتحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصى للمعلم نفسه، حيث إن الشعور من قبل المعلمين بالحاجة إلى التنمية المهنية وهو شعور صحيح يدل على حرصهم لتغيير سلوكهم فى الاتجاه المرغوب فيه بما يعود بالنفع على التعليم والمجتمع والمدرسة ككل(حسن، ٢٠١٩، ص.٢٩٢٧).
- وفى ضوء ما سبق يمكن القول: بأن التنمية المهنية الإلكترونية ليست لرفع الأداء المهنى للمعلم فحسب؛ بل تتعدى ذلك لتصل إلى العملية التعليمية، فالمدرسة تستفيد من الأداء المهنى للمعلم، وكذلك المجتمع الخارجى، من خلال التنمية المهنية الإلكترونية يكتسب المعلم مهارات أساسية لم يتطرق لها خلال فترة الدراسة والإعداد للتخصص، وكذلك يستفيد المعلم من الثورة التكنولوجية والأساليب والطرق الحديثة التى يتطلبها تخصصه كما يتم التخلص من الطرق التقليدية فى العملية التعليمية.

## أساليب التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين

إن التنمية المهنية الإلكترونية للقيادات التربوية تعد المصدر الرئيس الذى يمكن من خلاله إكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لتحقيق أدوارهم المتوقعة، فالتنمية المهنية الإلكترونية للقيادات التربوية تعتبر ضرورة ملحة لإصلاح العملية التعليمية، والإدارة التربوية.

تستخدم التنمية المهنية عدة أساليب تختلف باختلاف الهدف من النمو المهني وطبيعة الأفراد ومستواهم العلمى حددتها إحدى الأدبيات فى الأنواع الآتية: (سيد، والجمل، ٢٠١٤، ص ٢٢٨).

أ. أساليب النمو المهني النظرية: ومنها المحاضرة، حلقات المناقشة، الندوة... وغيرها.

ب. أساليب النمو المهني العلمية: ومنها العروض العلمية كالتدريب والورش، والزيارات الميدانية، الرحلات العلمية إلى المواقع التى يمكن الاستفادة منها بما يتناسب مع التخصص، التدريب المتنقل، البعثات والمؤتمرات العلمية.

ج. أساليب النمو المهني الذاتية: ومنها التعليم عن بعد، المراسلة، التثقيف الذاتى عن طريق القراءة، التلفزيون التعليمى والتعليم المبرمج واستخدام الكمبيوتر.

وهناك من حدد أساليب التنمية المهنية للمعلمين فى ثلاثة أساليب رئيسية وهى:

أ. أساليب للتنمية المهنية على المستوى الفردى وهى:

١) الاطلاع الحر: يعد اطلاع المعلم على الكتب والمجلات العلمية المتخصصة فى مجال التعليم من وسائل التنمية المهنية المستدامة، والتى تساعد على تعديل سلوك واتجاهات الإدارة لمدير المدرسة كما تعمل على تبنيه أنماط قيادية تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة كما تساعده فى اتخاذ القرارات، كذلك يُمكن هذا الأسلوب المعلمين من تكوين صداقة مستمرة مع الكتاب باعتباره قناة للتعلم المستمر، ويتنوع هذا الأسلوب بين القراءة المهنية المحددة أو القراءة المهنية

المفتوحة التي تترك للمعلم حرية اختيار الكتب التي يرغب في قراءتها إشباعاً لحاجاته وميوله الشخصية (فريجات، ٢٠٢٠، ص.١٥٢).

**(٢) التعلم الذاتي:** أحد الأساليب المهمة لتحقيق التنمية المهنية الإلكترونية، وهو أسلوب يؤكد الدور الإيجابي الذي يمكن أن يقوم به المعلم في تنمية نفسه ذاتياً، ويمكن تحقيق التعلم الذاتي بوسائل عديدة مثل: الاطلاع الحر، وزيارة المكتبات المختلفة، واستخدام شبكة الانترنت، والاستماع إلى التسجيلات الصوتية، وغير ذلك، ويتضمن التعليم الذاتي إحساس المعلم بنفسه وقدرته على تحديد احتياجاته، من خلال تصميم برامج تدريبية ذات قدرة عالية تقوم على تفريد التعليم، كما أنه يمكن من خلاله التغلب على العقبات التي تحول دون عقد دورات تدريبية، إما لأسباب اقتصادية أو لبعد المناطق عن مراكز التدريب الرئيسية أو الفرعية، ومن خلال أسلوب التعليم الذاتي يستطيع المعلم أن يطور من معارفه ومهاراته من خلال القراءة الحرة في المراجع العلمية الإضافية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة (المهدى، ٢٠١١، ص.٣٨٦).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التعلم الذاتي بطرقه المختلفة يحقق للمدير النمو المهني المستمر دون قيود زمانية أو مكانية، كما يجعله قادراً على الإطلاع على أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة المعاصرة، واستراتيجيات العمل ويطلع على ما يهم كافة أعضاء المؤسسة التعليمية حتى يتمكن من تحقيق التنمية المهنية الشاملة لهم.

**(٣) شبكة الإنترنت:** من الأساليب الهامة لتحقيق النمو المهني للمديرى المدارس، إذ توفر لهم فرص الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية من بحوث وكتب ومقالات تنتشر عبر شبكة الويب المتنوعة مما يساعد المعلمين على القيام بعملية التحديث والتعديل المستمر للمعلومات والمهارات التي يكتسبونها مما يعمل على تقدمهم المستمر، وكذلك يتيح للمعلم عمل صداقات مع العديد من المعلمين في بلاد مختلفة والاستفادة من خبراتهم، كما يمكن للمعلم عبر شبكة

الانترنت الاتصال ببعض منظمات الأعمال والاستفادة من ممارستها، كما أن المعلم يمكنه من خلال شبكة الانترنت الالتحاق بالجامعات المفتوحة للحصول على الدبلومات التربوية ودرجة الماجستير والدكتوراه التي تتيحها كثير من الجامعات المفتوحة (السعود وحسنين، ٢٠١٦، ص.٢٢٠).

فالإنترنت من الوسائل التي يجب أن يستعين بها المدير للقيام بدوره بنجاح؛ فمن خلاله يمكنه من الاطلاع على خبرات وتجارب المدارس الأخرى كما يمكنه من الاستفادة منها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة، ومن خلال شبكة الانترنت يستطيع الوقوف على ممارسات التغيير الناجحة، والحصول على كثير من المعلومات التي يحتاجها داخل المدرسة والتي تمكنه من حل كثير من المشكلات (مصطفى، ٢٠١٢، ص.٩٨).

ب. أساليب التنمية المهنية على مستوى المدرسة:

١) الزيارات الخارجية: ينبغي على المدير تخصيص جزء من الوقت المهني لزيارة المدارس الأخرى، وتعد هذه الطريقة غاية في الأهمية حيث يمكن من خلالها التعرف على كل ما يحدث في هذه المدارس، وأخذ لمحة عن كل ما هو مختلف فيها، كما تتيح الفرصة أمامه لعمل مقارنات بكل ما يحدث في هذه المدارس ومدرسته والتي يمكن أن تفيد في عمليات الإصلاح والتحسينات المدرسية (سيد، والجمل، ٢٠١٤، ص.٢٦٨-٢٦٩).

كذلك يمكن لهذا الأسلوب أن يوسع دائرة معارف وخبرات المدير وتنوعها، حيث إن تبادل الزيارات على مستوى المديرية أو المديرية الأخرى خارج المحافظة تتيح الفرصة للتعرف على الأساليب المختلفة المتبعة في العمل، وتبادل الخبرات فيما بينهم، والاطلاع على المشاريع التربوية المنفذة التي تستهدف المستوى التحصيلي للطلاب والأنشطة التربوية (الغافري، ٢٠١٤، ص.٦١).

وفى ضوء ما سبق يتضح لنا أن الزيارات الخارجية التى يقوم بها مدير المدرسة للمؤسسات التى تربط فى توجهاتها واهتماماتها بالتعليم وطرق التطوير تساعد المدير فى تنمية مهاراته وأفكاره من خلال الإطلاع على الأفكار والبرامج والأساليب الإدارية الجديدة فى البيئات المختلفة غير المألوفة له، وبذلك يمكن أن يفتح قنوات التعاون بين المؤسسات والهيئات التعليمية المجتمعية المحلية.

**٢) تطوير المكتبات المدرسية:** وجعلها وحدة حقيقية لتحقيق التنمية المهنية لجميع العاملين فيها وذلك بتزويدها بأحدث الكتب والدوريات عن الإدارة المدرسية وطرق التدريس والكتب الثقافية والعلمية والاسطوانات المضغوطة والتى تحمل أسماء الدوريات والكتب الموجودة فى المكتبة، وكذلك توفير شبكة الانترنت التى تمكن المدير وأعضاء هيئة التدريس من الحصول على المعلومات التى يحتاجونها. وتزويد المدرسة بالكتيبات التى تتضمن أسماء المؤسسات والأنظمة التى يمكن أن تساعدهم فى أداء أعمالهم وتوضيح مهام هذه المؤسسات وطبيعة المساعدات التى يمكن أن تقدمها لهم (الخميس، ٢٠٢٠، ص ٧٧).

**٣) المرشد:** هو شخص ذو خبرة طويلة فى مجال التعليم يتميز بالإبداع فى التفكير والعمل، ويكون هذا الشخص إما من داخل المدرسة أو من خارجها أو عضو هيئة تدريس فى الجامعة، حيث يقوم بتدعيم جهود المديرين داخل المدرسة بإمدادهم بعدد من الخبرات فى مجال الإدارة أو التخصيص فى مجال معين يعمل على تدعيمهم فى أدوارهم الجديدة، ومساعدة المدير فى إعداد الميزانية وتحديد الموارد اللازمة للتنمية المهنية الإلكترونية ليس فقط للمدير ولكن لجميع العاملين، وفى حالة الاستعانة بعضو هيئة التدريس من الجامعة كمرشد فإنه يساعد المعلمين فى عملية تطوير المناهج وتزويدهم بطرق جديدة لتحقيق الأهداف وتقييم الأداء مما يساعدهم على تحديث مهاراتهم ومعلوماتهم وتحقيق التنمية المهنية

الإلكترونية لهم، والتي تساعدهم في مواجهة التحديات المعاصرة (مصطفى، ٢٠١٢، ص.٩٣).

٤) الاجتماعات المدرسية: تعد فرصة حقيقية للتعلم المهني للمعلمين حيث إنها تضمن مشاركة عدد من المعلمين وأولياء الأمور وذوى الخبرات فى التربية وأساتذة الجامعات وغيرهم، فتساعد عمليات العصف الذهنى التى تحدث فى هذه الاجتماعات إلى التوصل إلى أساليب وطرق حديثة فى الإدارة والتعليم مما يساعد على إيجاد حلول لكثير من المشكلات التعليمية، ومناقشة البدائل التى تعالج أمور كثيرة كما أن حضور المعلم لهذه الاجتماعات يمكنه من اكتساب العديد من الخبرات والأفكار الخلاقة المبدعة. (الخميس، ٢٠٢٠، ص.٧٧).

#### ج. أساليب التنمية المهنية على مستوى المؤسسة التربوية:

١) الندوات التربوية: هى اجتماع مجموعة من التربويين أصحاب الخبرات للإسهام فى حل مشكلة تربوية، وإيجاد حلول مناسبة لها، وهى أيضاً قيام عدد من القادة التربويين بعرض قضية تربوية أو موضوع محدد وفتح المجال بعد ذلك لمناقشة هادفة، وتتمثل إجراءاتها فيما يلى: (سيد، والجمل، ٢٠١٤، ص.٢٦٣-٢٦٤).

- أ. تخطيط منظم مع تحديد أهداف وموضوعات لطحها وتحديد زمانها ومكانها.
- ب. الاهتمام باختيار موضوع الندوة، بحيث يكون متصلاً اتصالاً وثيقاً بمشكلات التربية والتعليم وتهيئة جميع المواد والأجهزة اللازمة للندوة.
- ج. تدار الندوة بواسطة رئيس محدد، مع تدوين نتائج الندوة وتلخيصها، وطباعتها وتوزيعها على المعلمين للاستفادة منها والعمل على تطبيق ما جاء فيها من إرشادات تربوية.

د. تدوين نتائج اللقاءات فى محاضر أو سجلات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

٢) التدريب أثناء الخدمة: ترتبط التنمية المهنية الإلكترونية بعمليات التدريب التى تتم أثناء الخدمة حيث إنها غاية والتدريب وسيلة لتحقيق هذه الغاية أو تتداخل مع

كثير من المفاهيم التي تستخدم كمرادفات لهذه العملية، وبالتالي فإن التنمية المهنية الإلكترونية عملية يمكن تحقيقها من خلال عمليات التدريب أثناء الخدمة، والتي تسعى إلى تزويد الفرد بالخبرات والمهارات والقيم داخل المؤسسات التربوية ومساعدتهم على اكتساب الفاعلية والارتقاء بأدائهم المهني حاضرا ومستقبلاً وتحقيق النمو المستمر، ومسايرة التغيرات المعرفية والتكنولوجية في المجتمع ومجالاته المختلفة (العسكري، ٢٠١٩، ص٣٠).

وتتعدد أساليب التدريب المتركز على المدرسة، حيث تتضمن مجموعات المناقشة، وورش العمل، والحلقات الدراسية والبحثية، وزيارة المدارس ذات الأداء المتميز، كما تتطلب التنمية المهنية الإلكترونية وجود مدربين محترفين يقدمون الخبرات المتخصصة، وتحديد الاحتياجات والأهداف، وتحديد الأولويات، وبناء أدوار مهنية لهيئة العاملين بالمدرسة، وتشكيل فريق عمل ولجان دعم مساعدة وتحديد الموارد والوكالات والمنظمات المهنية التي يمكن أن تقدم الخبرات المناسبة وهي:

أ. **التدريب عن بعد:** يعد التعلم عن بعد من أهم أساليب التنمية المهنية الإلكترونية حيث يساعد التعلم عن بعد المعلمين في الحصول على المعرفة والعلم والتدريب الذي يحتاجه، فهو يعمل على توفير فرص التعلم ونقل المعرفة للمتعلمين وتنمية مهاراتهم في مختلف التخصصات عن طريق وسائل وأساليب تختلف عن تلك المستخدمة في نظم التعليم العادي (حسن، ٢٠١٩، ص٢٩٣٠).

كما يعد التدريب عن بعد نوع من التدريب الذي يتلقاه المتدربون وهم بعيدين عن مراكز التدريب، حيث تصلهم الخبرات الجديدة في أماكن تجمعهم بغض النظر عن قربهم أو بعدهم عن مركز التدريب، وتعتبر مؤتمرات الفيديو من أحدث الوسائل في التدريب عن بعد، ويقوم التدريب عن بعد على فكرة تجميع المتدربين سواء المعلمين أو مديري المدارس، أو غيرهم من الفئات المستهدفة في مراكز التجميع القريبة من أماكن إقامتهم في المديرية التعليمية التابعين لها، وتتيح هذه الشبكة

درجة من التفاعل بين المشاركين في التدريب، وتبادل المواد التعليمية سواء في صورة برامج كمبيوتر أو فيديو أو شفافيات، وتبادل الأفكار فيما بينهم وبين المدربين حول موضوع التدريب (Boaduo, 2010, p.77-78).

١. **المحاضرة:** يعتمد أسلوبها على شخصية وقدرة المدرب لأدائها، وهي من أكثر الطرائق شيوعاً سواء في نقل المعارف والأفكار للآخرين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، والمحاضرة أسلوب مناسب للأشخاص الذين يتعلمون عن طريق الاستماع بدرجة من السهولة أكبر من القراءة وهي سهلة الإعداد والتنفيذ وقليلة التكلفة، ولكنها قد تكون مملة، وغير ملائمة لتنمية المهارات وفي المقابل يصعب في ظل هذا الأسلوب الحصول على التغذية الراجعة الفورية، هذا بالإضافة إلى صعوبة إيجاد محاضرين ذو أسلوب مثير يجمع بين المعرفة والخبرة الواسعة في الموضوع. ومن ثم لا يجب الاعتماد عليها كثيراً في برامج التدريب أثناء الخدمة، واللجوء إلى أساليب أخرى (المنشاوى، ٢٠٠٩، ص ١٧٠٦).

٢. **المناقشة:** أسلوب يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم أهداف محددة حول موضوع معين، ويساعد هذا الأسلوب على فهم المناقشة وذلك لأن كل فرد من أفراد الجماعة يسهم بخبرته مما يجعل الأفراد يتعلمون من خبرات الأفراد الآخرين عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والأداء (أبو جامع، ٢٠١٣، ص ٧٧٠).

٣. **التدريب المبرمج:** يقوم فيه البرنامج بدور الموجه نحو أهداف معينة، ويستخدم هذا النوع من التدريب في أثناء الخدمة لمميزاته فهو أحد الأساليب التي يمكن أن تساعد في تعليم أعداد كبيرة من المتدربين، وفي الوقت نفسه يقابل ما يوجد بينهم من فروق فردية، فهو نوع من التعليم الآلى يؤدي إلى استيعاب المتدربين للمطلوب عن طريق تجزئته إلى خطوات مرتبة يوجد بينها علاقات، وتهدف إلى



- تجنب الأخطاء، وهو نوع من التعليم الذاتى يعتمد المتدرب فيه على ذاته فى تعلم مهارات أو معلومات أعدت بعناية لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات؛ لذا يجب على المدربين تحفيز المتدربين لاستكمال البرنامج وإرشادهم إلى الاستخدام الأمثل لمواد المبرمجة، ففى هذا النوع من التعليم الذاتى يأخذ التعليم أدواراً فعالة وإيجابية، والتي منها (سيد والجمل، ٢٠١٤، ص.٩٧):
- أ. يوفر الوقت اللازم للتدريب بالمقارنة بطرق التدريب التقليدية.
  - ب. إعداد محتوى وتسلسل البرنامج مسبقاً.
  - ج. يحقق الكفاءة والفاعلية لأداء المهام التدريبية التى صمم البرنامج التدريبي من أجلها.
  ٤. تدريب الحساسية: يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية لدى المعلمين، حيث يكون الهدف منه ترشيد سلوكيات المعلم فى تعامله مع الآخرين، وفهم ديناميكية التفاعل داخل المجموعة ونقل مهارات الإتصال من أفراد المجموعة وإليهم مما يجعلهم أكثر فاعلية فى فريق العمل (مقابلة، ٢٠١١، ص.٣٤).
  ٥. العصف الذهنى: يعدُّ هذا الأسلوب من أفضل الأساليب المستخدمة فى تدريب القيادات حيث إنها تساعدهم على حل كثير من المشكلات التى تقابلهم، كما أن استخدام هذا الأسلوب فى تدريب المعلمين يوفر له البيئة الملائمة التى يمكن من خلالها طرح أكبر قدر من المشكلات التى تقابلهم وتوفير العديد من الحلول، ويساعد هذا الأسلوب على تحقيق التنمية المهنية للمعلم باعتبارها إحدى عمليات المناقشة الجماعية التى تتيح لأفراد كل مجموعة توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن بإشراف المدرب، وتسجل هذه الأفكار ليتم فى النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها، وتعتمد هذه الطريقة العرض السريع

للآراء والأفكار، بحيث تستطيع تحرير المتدربين من الجمود وتشجيعهم على المشاركة (إسماعيل، ٢٠١٤، ص.٢٦).

٦.سلة القرارات: فيها توضع سلة على مكتب المدرب وتحتوى هذه السلة على خطابات وقرارات من الرؤساء ومحتويات مكالمات تلفونية يشبه إلى حد كبير ما يجده مدير المدرسة على مكتبه يومياً، ويطلب من المدرب علاج المشكلات والرد على الخطابات والمكالمات والتقارير فى وقت قصير وبعد أن ينتهى من العمل يسأله المدرب عن أسباب هذه القرارات التى اتخذها ويحدد مدى فهمه واستيعابه للأمر والظروف المحيطة به (دخيل الله، ٢٠٢٠، ص.٦٨).

٧.المباريات الإدارية: من الأساليب الفعالة فى التدريب، وتقوم على فكرة إسناد بعض الأدوار لمجموعة من المديرين، حيث تعكس هذه الأدوار موقفاً إدارياً معيناً وتوضح التصرف الذى يتم اتخاذه فى هذا المجال، حيث إن محاولة المديرين حل واتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب تساعد على اكتسابهم مهارة حل المشكلات من خلال النظر إلى الأمور بطرق شمولية، وتتم المباريات الإدارية باتباع الخطوات التالية (عبد المنعم ومصطفى، ٢٠١٢، ص.١٧٩):

أ. التحضير للمحاكاة: فيها يتعرف المشاركون على الأهداف الإدارية والقرارات المطلوب اتخاذها وقوانين اللعبة.

ب. المحاكاة: تقسيم المشاركين إلى فرق، وتعريف أعضاء كل فريق على بعضهم البعض وعلى خلفيتهم المتعلقة بأعمالهم الإدارية، والتي تساعد على اتخاذ القرارات.

ج. المباراة الإدارية: تبدأ بتقسيم الأدوار ويطلب من كل فريق اتخاذ قرار بشأن موضوع معين.

د. تحليل القرارات التنافسية: يقوم المدرب بتحليل القرارات التنافسية التي توصلت إليها الفرق، ومن خلال التغذية المرتجعة الناتجة من المناقشة في الجلسة الانتقادية يمكن للمتدرب أن يتعلم كيف يمكن اتخاذ عديد من القرارات في بيئة العمل. يساعد هذا الأسلوب التدريبي على العمل في فرق وتبادل أدوار القيادة داخل هذه الفرق، مما يكسبه العديد من الكفايات والتي من أهمها كفايات العمل في فريق، وكفايات اتخاذ القرارات السريعة التي توفر له كثيرا من الوقت والتي يقوم بالتدريب عليها أثناء المباريات، أو من خلال التغذية الراجعة في الجلسة النقاشية الانتقادية، كما أنه يمكن تصوير هذه المباريات بجهاز الفيديو لعرض عديد من المواقف الإدارية، وأثناء عرض الشريط في الجلسة النقاشية يتم تنمية المهارات الإدارية لدى المدير، والتوصل إلى عديد من البدائل للكثير من المشكلات التي تقابله، والتي يمكن أن يختار منها حسب الظروف والإمكانيات المتاحة داخل مدرسته (مصطفى، ٢٠١٢، ص.٨٨).

وفي ضوء ذلك يمكن القول: بأن أسلوب المباريات التدريبية يساعد المدير على التدريب الجماعي وتبادل الأدوار القيادية داخل الفرق، كما يكسبه العديد من الكفايات من أهمها كفايات العمل في فريق، والتوصل إلى العديد من البدائل لحل كثير من المشكلات التي تواجهه.

### المحور الثاني (أثر جائحة كورونا على العملية التعليمية)

قلبت جائحة فيروس كورونا COVID-19 موازين العالم رأساً على عقب، وشاعت العبارة الشهيرة، التي تعبر عن ذلك عبر العالم "وهي تغير كل شيء في زمن الجائحة" وإذا كان كل شيء تغير في زمن كورونا فإن التعليم ليس استثناء من التغير أو التغيير، بل ربما قد فاق غيره من القطاعات الأخرى، لأنه الأكثر ارتباطاً بالبشر، ومستقبلهم.

وذكر المدير العام لمنظمة الصحة العالمية عن جائحة كورونا التالي: "لا ينبغي الاستهانة بالمرض، ليس ثمة دولة واحدة بعيدة عنه، فهذا الفيروس لا يحترم الحدود ولا يفرق بين الأجناس والأعراق، ولا يهمله حجم الناتج المحلي الإجمالي في الدولة ولا مستوى التنمية". تأثير هذه الجائحة لم يكن مقتصرًا على بلد معين بل واجه العالم أجمع هذا الوباء، وأيضاً لم يقتصر تأثيره على الدول بحالها وإنما تجاوز ذلك إلى مقدرات الدول ومصادر ثروتها ومن أمثلة ذلك المؤسسات التعليمية لهذه الدول بشكل خاص. حيث تبين الدراسات الحديثة أن هذا الوباء أدى إلى إغلاق جميع المدارس في جميع أنحاء العالم، مما أدى بدوره إلى تعطيل عملية التعليم والتعلم على الملايين من المتعلمين (تقرير اليونسكو، ٢٠٢٠).

لقد طال تأثير جائحة كورونا النظم التعليمية في جميع أنحاء العالم ٢٠٢٠-٢٠١٩، مما أدى إلى إغلاق الكثير من المدارس والجامعات في أنحاء العالم على نطاق واسع، وقد دفعت الجهود المبذولة للتصدي لجائحة كورونا إلى تغير أسلوب التعليم بشكل كبير، وذلك من اعتماده على النموذج التقليدي للتعليم القائم على الدراسة داخل الفصول الدراسية إلى التعلم الإلكتروني والمعتمد على وسائل الاتصال والإنترنت، على سبيل المثال: استخدمت المدارس عدة طرق لضمان استمرار عملية التعليم، وقدمت العديد من الدول المنصات الإلكترونية (Strielkowski and Wang, 2020).

### المحور الثالث (دور مدير المدرسة وكفاياته في إطار جائحة كورونا)

تعد الإدارة المدرسية ركن أساس لنجاح أي مؤسسة تعليمية، فهي المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة وذلك لتعاملها المباشر مع الطلبة المستهدف الأول من العملية التعليمية والتربوية، وقد تطور مفهومها مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم تماشياً مع هذه التغيرات.

وقد عرف الخبراء والمختصون الإدارة المدرسية تعريفات كثيرة، فعرفت بأنها جميع الجهود والأنشطة من تخطيط ومتابعة وتنظيم ورقابة يقوم بها المدير مع العاملين من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، اجتماعياً، أخلاقياً، وجدانياً، روحانياً، جسمانياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته ويساهم في تقدم مجتمعه (على، ٢٠١٣، ص. ٢١٣).

وتعرف بأنها: الجهة المسؤولة عن الإشراف على العملية التعليمية في المدرسة والتأكد من سيرها تبعاً للقوانين واللوائح، كما أنها مسؤولة عن تحقيق رؤية المدرسة وتوفير نموذج قيادي للكادر التدريسي والإداري (Craig, 2018).

كما عرفها مانجا (Manga, 2018) أنها الجهة المسؤولة عن صياغة القوانين والخطط والحرص على تطبيقها، وهي التي توجه كافة الأنشطة والسلوكيات التي تتم داخل المدرسة، كما أنها تقوم بدور الإشراف والتقييم لكل من المعلمين والطلاب.

كذلك عرفها (العسيلي، ٢٠١٨) بأنها جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء، والمدرسين والإداريين كل حسب مسؤولياته ومتطلبات عمله، حيث يعملون في دائرة واحدة من التعاون للعمل على نجاح العملية التعليمية.

وتعرفها الباحثان بأنها: مجموعة من العمليات تقوم بها الجهة المسؤولة عن صياغة القوانين وتطبيقها في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها.

### أدوار مدير المدرسة

كانت أدوار مدير المدرسة قديماً تقتصر على الأمور الروتينية مثل: متابعة الحضور والغياب، أما الآن امتدت أدواره لتشمل جوانب أخرى مثل: الدور الإداري التنفيذي، حيث أنه مسؤول عن توفير الظروف المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، كما أن هناك الدور الفني الإشرافي حيث يكون المدير مشرف تربوي مقيم يتابع أعمال المعلمين التربوية ويوفر فرص النمو المهني لهم وكل ما يتعلق بتطوير

العملية التربوية، كذلك من أدوار مدير المدرسة، الدور الاجتماعي حيث يتمثل بمقدرة المدير على إيجاد العلاقة بين البيت والمدرسة وربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته (السعود، ٢٠٠٧).

#### ١- الدور الإداري لمدير المدرسة: كما ذكرته حنان سليمان (٢٠٠٩):

أ. إدارة شؤون التلاميذ وتنظيم التشكيلات المدرسية، ومتابعة قبول التلاميذ الجدد وتنظيم الملفات والسجلات، وراعاية الانضباط والنظام المدرسي، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة ورعاية الشؤون الصحية والاجتماعية للتلاميذ والشؤون الاجتماعية، وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي، وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية، وتنظيم الامتحانات المدرسية وإدارتها ونتائجها.

ب. تنمية العلاقات بالمجتمع المحلي وتمثل بتنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي وتنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع وتعزيز ارتباط المدرسة بالمجتمع المحلي وفتح قنوات التواصل معه، وتعزيز الصلة بين أولياء الأمور المدرسة والمشاركة في نشاطات المدرسة، وتنظيم برنامج إفادة المدرسة من إمكانات المجتمع لمحلى المادية والبشرية.

ج. رعاية شؤون العاملين، وتشمل: تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي وإدارة حضور المعلمين، تنظيم مشاركة العاملين وإسهاماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة، إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين بالمدرسة، تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعاية متطلباتهم وحاجاتهم المختلفة والعمل على تلبيةها، تنظيم إدارة شؤون المتدربين قبل الخدمة وفي أثنائها والمعلمين البدلاء وإدارة وتنظيم عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومسؤولياتها المختلفة، وممارسة صلاحيات المدير في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالعاملين في المدرسة

وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وتقديمها إلى الإدارة والمسؤولين في النظام التربوي.

د. تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية وتتمثل في: تنظيم المراسلات وإدارتها (نشرات، كتب رسمية، تقارير) وتنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية.

هـ. تنظيم التسهيلات المادية المدرسية، وتتمثل في: إدارة وتنظيم البناء المدرسي، وتنظيم التجهيزات وبرامج الصيانة اللازمة للبناء المدرسي، وإدارة المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء والتجهيزات المدرسية.

و. إدارة الشؤون المالية، وتتمثل في: الإشراف على التبرعات المدرسية الطوعية وإدارتها وتنظيم عملية التمويل الخارجي وإدارتها.

ز. التقويم الختامي، ومتابعة الجوانب الإدارية وتتمثل في: تنظيم برنامج عمل بالتعاون يتصل بعمليات التقويم مع الإدارة التربوية، وتحديد جوانب الضعف والقوة لمختلف الجوانب التي تحتاج ذلك ومتابعتها، وتحديد الحاجات المستقبلية للمدرسة في ضوء نتائج عمليات التقويم.

ح. تحسين العمل الإداري: ولكي تتمكن القيادة التربوية من أن تكون فاعلة ينبغي مراعاة المبادئ الآتية: مبدأ القدوة والمنهج الخفي وفهم الذات والعمل والتوجيه المادي، ومبدأ التأثير الفاعل في المرؤوسين، ومبدأ التمركز الذاتي الذي يعرقل قدرته على التحسين، ومبدأ الإلمام بالبيئة والعوامل المعينة والمعيقة للعملية الإدارية، ومبدأ إدراك الذات والمشاركة الواعية للمرؤوسين والعاملين معه لزيادة تماسك ورفع الروح المعنوية للجماعة، ومبدأ إدارة الوقت وتنظيمه وتحقيق الأهداف وغايات الجماعة وقوتها.

## ٢- الدور الفني لمدير المدرسة: ويتمثل في:

- أ. متابعة تنفيذ المنهج الدراسي وكل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها.
- ب. متابعة ما يحدث داخل المدرسة، فيما يتعلق بالتعليم وأداء المعلمين والفعاليات والأنشطة المدرسية وأمور الطلبة.
- ج. متابعة أداء العاملين وتبادل المعلومات مع المعلمين عن ماهية المدرسة الناجحة.
- د. البدء ببناء مجتمع مدرسي متعاون، وابتكار طرق لتقديم خدمات فعالة لتعليم الطلاب.
- هـ. دعم وتنظيم الإمكانات والوقت وتأكيد التدريب الذاتي والعمل في فريق.
- و. المساعدة في حل المشكلات خاصة تلك المرتبطة بتطبيق القانون والبرنامج التدريسي.

ز. دعم وتوجيه الاتجاهات الإيجابية.

ح. أن يكون المدير مثالا للمعلمين والتلاميذ (Verna, 2021).

## ٣- الدور المجتمعي لمدير المدرسة:

ويقصد به تعامل الإدارة المدرسية مع أفراد مختلفين في الثقافات ومتعددي الإتجاهات، وهذا يتطلب قدرة المدير على التعامل بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من من أجل بلوغ الغايات المطلوبة، ومن هنا أصبح الدور المجتمعي رئيسيا ضمن أدوار المدير حيث أصبح من المسلم به أن المديرين الأقوياء اجتماعيين وقادة في الوقت نفسه فهو قدوة للعاملين في المدرسة ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي الصالح على أساس من الإستقرار النفسي والطمأنينة وحسن التفاهم، والبعد عن الخلافات (موسى، ٢٠١١، ص ٥٩٩).

ولا يمكن تفعيل الدور المجتمعي لمدير المدرسة بمفرده دون تفعيل دور مجلس الأمناء بالمدارس، من خلال وضع أهداف محددة وإجرائية لهذه المجالس، ووضع



شروط محددة لعضوية هذه المجالس، وتزويد أعضائها بدورات تدريبية فى العمليات الإدارية (عبد الرسول، ٢٠١٠، ص ١٤٦).

ويمثل العنصر البشري عنصراً رئيسياً فى العملية الإدارية فوجود قيادة إدارية واعية قادرة على تحمل مسؤولياتها، ومن ثم إنجاز العمل بما يخدم أهداف الإدارة التعليمية يعد مطلباً مهماً فى الإدارة الحديثة فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد على وجود قيادة تعمل على دفع العمليات إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية (الحربي، ٢٠١٨، ص ١٤).

#### ٤- الدور القيادي لمدير المدرسة:

- مدير المدرسة هو القائد الذي لديه القدرة على التأثير فى الآخرين ولهذا يجب عليه:
- أ. إدارة العملية التعليمية وفقاً لإستراتيجيات وأهداف واضحة.
  - ب. تحفيز القدرات والمعلمين وقيادتهم نحو الوصول للأهداف.
  - ج. يهيبئ البيئة التعليمية المناسبة للإنجاز وتحقيق عملية التعلم.
  - د. نشر المعلومات والبيانات اللازمة لتحسين سير العمل حيث إنه يكون مطلعاً على السياسات والنظم.
  - هـ. القيادة العادلة التى تحترم الأفراد وشخصياتهم.
  - و. توجيه وتنسيق نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف.
  - ز. المبادرة فى تقديم التصورات والاقتراحات والأفكار الجديدة (البادري، ٢٠١١، ص ١٥).

#### كفايات مدير المدرسة

لا شك أن الإدارة المدرسية الفاعلة تحتاج إلى مجموعة من الكفايات التى ينبغى أن يتمتع بها المدير، والتى تتمثل فى المهارات والمعارف والمعلومات، كما أن امتلاك مدير المدرسة لمجموعة القيم الأساسية يمكنه من القيام بأداء مهامه بشكل

مقبول، ونجاحه فى تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة مما يزيد من قدرته على متابعة كل ما هو جديد فى مجال عمله (السعود وحسنين، ٢٠١٦ ص.٨٣).

ولا بد أن تتوفر فى المدير مجموعة من الكفايات التى تتناسب مع حجم العمل الموكل إليه، ومن هذه الكفايات (الأسدى، المسعودى، التميمى، ٢٠١٦، ص.١٤٢).

### (١) كفايات التخطيط: وتتمثل فى:

- أ. يلم بالفلسفة والأهداف والسياسة التربوية.
- ب. يستوعب أهداف المرحلة الدراسية التى يعمل فيها.
- ج. يشارك العاملين معه فى تخطيط العمل المدراسى على المديين البعيد والقريب.
- د. يضع خطة واضحة للعام الدراسي ويراعى فيها الاحتمالات والمرونة.
- هـ. يعمل على الاتصال الدائم بأولياء الأمور، والطلبة ومناقشة قضاياهم من خلال عقد الاجتماعات.
- و. يعمل على ايجاد فرص للاستثمار وزيادة الواردات والتمويل الذاتى للمدرسة، وسد بعض حاجات المدرسة
- ز. يجيد اعطاء صورة واضحة عن المدرسة للأشخاص الذين يزورونها بحسب مهامهم ومواقعهم.
- ح. يقوم الخطة تقويماً بنائياً ونهائياً ويوظف نتائج التقويم فى تطوير العملية التربوية.

### (٢) كفايات التنظيم وتتمثل فى:

- أ. ينظم السجلات المدرسية والاجتماعات ويشرف عليها.
- ب. يوازن بين الجانبين الإدارى والفنى فى العمل المدرسى.
- ج. يجيب على الكتب والمراسلات الرسمية بدقة وسرعة وكفاية.
- د. يحرص على تنظيم أى عمل يقوم به، ويتحلى بالتفكير المنظم والدقة.
- هـ. ينظم أوقاتاً لزيارة أولياء أمور الطلبة بالمدرسة.

### (٣) كفايات القيادة: وتتمثل في:

- أ. يلم بمفهوم القيادة ونظرياتها وأساليبها ومواصفات القائد الإداري.
- ب. يحفز العاملين معه لأداء واجباتهم بهمة ونشاط ويحثهم على قيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها.

ج. يصبر على الأعمال التي تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.

د. يلتزم بالمواعيد والعهود التي يقطعها على نفسه.

هـ. يشجع جوار من الديمقراطية والتعاون والاطمئنان داخل المدرسة.

و. يحتفظ برباطة جأش عندما يتعرض لأزمة أو موقف مفاجئ.

### (٤) كفايات النمو الذاتي وتطوير العاملين:

أ. يلم بالثقافة العامة، وخصائص التدريس.

ب. يواكب التطورات الحديثة في المجالات التربوية التربوية والعملية.

ج. يولى برامج التدريب في أثناء الخدمة الاهتمام والعناية.

د. يساهم في إعداد البحوث والنشرات في مختلف المجالات.

هـ. يوفر النمو الذاتي للعاملين معه.

و. أن يكون مطلعاً على أحدث مبادئ وقوانين الإدارة العامة التربوية.

وأضاف البيلوى (٢٠١٢) مجموعة من الكفايات منها:

### (٥) الكفايات الإنسانية: وتتمثل في:

أ. مهارة تنمية الذات.

ب. مهارة العمل بروح الفريق.

ج. مهارة حل المشكلات ومواجهتها.

د. مهارة القدرة على الإبداع والابتكار في العمل.

هـ. مهارة ضبط النفس والتعامل بحكمة في المواقف.

كما أضاف آدم (٢٠١٤) مجموعة من الكفايات التي ينبغي أن تتوافر في مدير المدرسة ومنها:

**(٦) كفايات السمات الشخصية: وتتمثل في أن:**

- أ. يتحلى بالسلوك الحسن في القول والعمل.
- ب. يشعر بالمسئولية تجاه عمله.
- ج. يتمتع بصحة نفسية جيدة.
- د. يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة.

**(٧) كفايات جمع المعلومات: وتتمثل في أن:**

- أ. يدرك أهمية جمع المعلومات والبيانات بصفة مستمرة.
- ب. يحدد احتياجات عملية تطوير أداء المدرسة من المعلومات والبيانات.
- ج. يحلل المعلومات والبيانات باستخدام الوسائل المناسبة.

**(٨) كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم: وتتمثل في أن:**

- أ. يسهم في حل مشاكل الطلاب بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.
- ب. يفعل أنشطة الطلاب التي تسهم في مهارات الطلاب المتنوعة.
- ج. يبين مسؤوليات الطلاب مع مراعاة خصائص مراحل نموهم ومستوياتهم العمرية.

**(٩) كفايات التقويم التربوي وتتمثل في أن:**

- أ. يدرك أهمية تكامل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل عمليتي التحليل والتقويم.
- ب. يوظف نتائج التقويم في تطوير أداء الطلاب.
- ج. يتخذ القرارات بموضوعية بعيدا عن الذاتية والتحيز ويتابع تنفيذها.

يتضح مما سبق أن الإدارة المدرسية الناجحة تحتاج إلى مدير ناجح يتمتع بؤهلات عالية، ويمتلك مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من إدارة المدرسة بنجاح، وقادر على تحقيق الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

## الإطار الميداني

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ استخدمت الباحثان المنهج الوصفي حيث تم جمع البيانات حول واقع دور مديري مدارس التعليم الأساسي في التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في محافظة بورسعيد، وتحليلها تحليلًا متعمقًا، وتفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد والبالغ عددهم (٢٣٤) مديراً ( مديرية التربية والتعليم ببورسعيد، ٢٠٢١). ونظراً لصغر عدد أفراد مجتمع الدراسة، وللحصول على نتائج أكثر دقة؛ فإنه تم تطبيق (الاستبانة) على جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد البالغ عددهم (٢٣٤) مديراً، وتم توزيع عدد (٢٣٤) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد عدد (٢٠٠) استبانة أي بما نسبته (٨٥.٤٧%) من الاستبانات الموزعة، وتعتبر النسبة مقبولة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

### خصائص أفراد الدراسة

عدد مديري المدارس الذي طبقت عليهم أداة الدراسة (٢٠٠) مديراً أي ما نسبته (٨٥.٤٧%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده ٢٣٤ مديراً.

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة، ومناسبتها للحصول على المعلومات والبيانات

المرتبطة بواقع معين، وقام الباحثان بتطبيق الاستبانة على جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد؛ وذلك للتعرف علي دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين بمحافظة بورسعيد في ضوء آثار جائحة كورونا "covid 19".

### (١) تصميم الاستبانة

وقد اعتمد الباحثان في بناء فقرات الاستبانة في ضوء أدبيات الدراسة، وهدفت الاستبانة إلى استطلاع رأي أفراد الدراسة حول واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق التنمية المهنية الإلكترونية في ضوء آثار جائحة كورونا، وتكونت الاستبانة من قسمين وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب

**القسم الثاني:** والذي اشتمل على واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق التنمية المهنية الإلكترونية في ضوء آثار جائحة كورونا. واستخدم الباحثان مقياس ليكرت Likert الثلاثي بحسب درجة توافرها (عالية، متوسطة، منخفضة).

### جدول (١)

تقدير درجة توافر عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

| درجة التوافر | عالية | متوسطة | منخفضة |
|--------------|-------|--------|--------|
| القيمة       | 3     | 2      | 1      |

**(٢) صدق الاستبانة**

يقصد بصدق الاستبانة أنها قادرة على قياس ما وضعت لأجله، وهو دراسة واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين بمحافظة بورسعيد في ضوء آثار جائحة كورونا "covid19"

**أ. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)**

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وبلغ عددهم (٢٣) محكماً من أكاديميين متخصصين في مجال أصول التربية، والتخطيط التربوي، والتربية المقارنة، وعلم النفس التربوي، ومناهج التدريس؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بال محور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو ما يرويه مناسباً.

واستناداً إلى الملاحظات التي أبدتها السادة المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها، وبذلك أصبحت عدد عبارات الاستبانة (١٥) عبارة.

**ب. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة**

وقد تحققت الباحثات من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين متوسط درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة ومتوسط الدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كالتالي كما هو موضح في الجداول (٢)

## جدول (٢)

معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

| واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق التنمية المهنية الإلكترونية في ضوء آثار جائحة كورونا |                |             |             |                |             |             |                |             |
|---|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| رقم العبارة   | معامل الارتباط | نوع العلاقة | رقم العبارة | معامل الارتباط | نوع العلاقة | رقم العبارة | معامل الارتباط | نوع العلاقة |
| ١   | .518**         | متوسطة      | ٦           | .754**         | قوية        | ١١          | .716**         | قوية        |
| ٢   | .572**         | متوسطة      | ٧           | .681**         | قوية        | ١٢          | .742**         | قوية        |
| ٣   | .607**         | قوية        | ٨           | .791**         | قوية        | ١٣          | .588**         | متوسطة      |
| ٤   | .570**         | متوسطة      | ٩           | .753**         | قوية        | ١٤          | .662**         | قوية        |
| ٥   | .686**         | قوية        | ١٠          | .688**         | قوية        | ١٥          | .527**         | متوسطة      |

\*\* عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٣) أن جميع معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة كانت موجبة ودالة وتتراوح قيمها بين (٠.518-٠.791)، وهذا يدل على أن جميع العبارات كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

## ٣) ثبات الاستبانة

استخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا كرونباخ؛ وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة وأنها سوف تعطي نتائج مقاربة، إذا ما أعيد تطبيقها أكثر من مرة خلال فترات زمنية معينة بنفس الظروف والشروط على نفس أفراد العينة، وبلغ قيمة معامل قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٠٦).

## المحك المعتمد في الدراسة

للإجابة عن عبارات الاستبانة والتعرف على واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين بمحافظة بورسعيد في ضوء آثار جائحة كورونا "covid19"، قام الباحثان باستخدام مقياس ليكرت Likert الثلاثي بحسب درجة توافرها وإعطاء وزن للبدائل كما يلي (عالية=٣، متوسطة=٢، منخفضة=١).



وبعد تحليل النتائج؛ ولتسهيل تفسيرها، تم تصنيف الإجابات إلى ثلاثه مستويات متساوية المدى؛ للحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، واعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى العبارات للاستبانة، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة وفقاً للمحك المعتمد للدراسة.

### جدول (٣)

#### المحك المعتمد في الدراسة

| درجة التوافر | المتوسط الحسابي  |
|--------------|------------------|
| منخفضة       | من ١ إلى ١,٦٦    |
| متوسطة       | من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣ |
| عالية        | من ٢,٣٤ إلى ٣    |

#### نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

سوف يتناول الباحثان عرضاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة

البحث في جانبها الميداني، وكانت النتائج على النحو التالي:

نص السؤال الميداني على: "ما واقع دور مديري مدارس التعليم الأساسي في التنمية

المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسي في محافظة بورسعيد؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

النسبي وترتيب العبارات في كل عبارة من عبارات الاستبانة وقد حدد الباحثان درجة

التحقق حسب المحك المعتمد في الدراسة، كما في جدول (٤):

## جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة: واقع دور مديري مدارس التعليم الأساسى فى التنمية المهنية الإلكترونية لمعلمي التعليم الأساسى فى محافظة بورسعيد في ضوء جائحة كورونا covid 19.

| م  | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التحقق | الترتيب |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|-------------|---------|
| ٤  | يتم تسهيل إجراءات التسجيل في البرامج التدريبية للمعلمين.  | 2.47            | .649              | %82.33       | عالية       | ١       |
| ٣  | تستثمر التطبيقات المتاحة للتدريب الإلكتروني للمعلمين.   | 2.38            | .669              | %79.33       | عالية       | ٢       |
| ١١ | يستخدم المدربون طرق تقويم إلكترونية حديثة.  | 2.29            | .692              | %76.33       | متوسطة      | ٣       |
| ٨  | يتم التحديث المستمر للمواد التدريبية لتلبى احتياجات المعلمين.                                     | 2.29            | .690              | %76.33       | متوسطة      | ٤       |
| ٩  | يتم التركيز على الخبرات العملية للمتدربين في المواقع الإلكترونية.                                 | 2.27            | .685              | %75.67       | متوسطة      | ٥       |
| ١٢ | يتم توفير قاعدة بيانات بكل مستحدثات تطوير المناهج والاستراتيجيات.                                 | 2.27            | .678              | %75.67       | متوسطة      | ٦       |
| ٧  | يتم تنظيم محتوى التدريب الإلكتروني وفق الأسس العلمية للتنمية المهنية الإلكترونية.                 | 2.27            | .640              | %75.67       | متوسطة      | ٧       |
| ١٠ | يتوفر المدربون في تقنية التدريب الإلكتروني.   | 2.26            | .719              | %75.33       | متوسطة      | ٨       |
| ٥  | يملك المعلمون مهارات استخدام التكنولوجيا في التدريب.  | 2.23            | .618              | %74.33       | متوسطة      | ٩       |
| ٦  | تعمل إدارة المدرسة على تلبية الاحتياجات اللازمة للمعلمين وفق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية. | 2.21            | .713              | %73.67       | متوسطة      | ١٠      |
| ٢  | تتوافر بيئة تعليمية تفاعلية في ظل جائحة كورونا.   | 2.07            | .626              | %69          | متوسطة      | ١١      |
| ١٤ | تُجرى صيانة دورية للأجهزة الإلكترونية داخل المؤسسة التعليمية.                                     | 1.99            | .763              | %66.33       | متوسطة      | ١٢      |
| ١٣ | تتوفر قاعة كبيرة بالمدرسة مجهزة بما يحتاج التدريب الإلكتروني.                                     | 1.94            | .734              | %64.67       | متوسطة      | ١٣      |
| ١  | توجد فصول دراسية افتراضية في ظل جائحة كورونا.   | 1.94            | .674              | %64.67       | متوسطة      | ١٤      |
| ١٥ | يتوفر مصادر دعم غير رسمية خاصة بالتنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في المدارس.                  | 1.79            | .686              | %59.67       | متوسطة      | ١٥      |
|    | المحور الأول  | 2.178           | .4489             | %٧٢.٦        | متوسطة      |         |

يتبين من الجدول (٦) أن واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في ضوء جائحة كورونا covid 19 جاء بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث جاء المتوسط العام (٢٠١٧٨)، بانحراف معياري (٠.٤٤٨٩)، وبوزن نسبي (٧٢.٦%) وتضمنت الاستبانة على (١٥) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٧٩ - ٢.٤٧)، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود توجهات من وزارة التربية والتعليم المصرية بالاهتمام بالتحول الرقمي والتنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين وذلك من أجل مواجهة الأزمات الصحية كجائحة كورونا الأمر الذي يتطلب التحول إلى التعليم عن بعد واستخدام التطبيقات المختلفة للتحويل الرقمي في التعليم إلا أنه هناك بعض القصور في توفير بعض الإجراءات التي تساعد على التنمية المهنية الرقمية للمعلمين؛ والتي ترجع إلى نقص في الإمكانيات البشرية والمادية، كذلك حداثة التنمية المهنية الإلكترونية.

وجاءت أعلى عبارتين في الاستبانة على النحو التالي؛ حيث احتلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "يتم تسهيل إجراءات التسجيل في البرامج التدريبية للمعلمين" في المرتبة الأولى بين عبارات الاستبانة، وبمتوسط حسابي (٢٠٤٧)، وانحراف معياري (٠.٦٤٩)، وبدرجة تحقق عالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود إلزامية التسجيل في البرامج التدريبية للمعلمين من قبل القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد، كذلك تتم بعض تلك البرامج التدريبية بشكل متزامن عن طريق الانترنت، ويتم التسجيل بها عن طريق الایمیل الموحد للمعلم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو هليل (٢٠٢١) والتي درجة تزويد الإدارة المدرسية للمعلمين بنشرات دورية في مجال تطبيقات التعلم الإلكتروني بدرجة مرتفعة كذلك جاءت درجة تزويد الإدارة المدرسية للمعلمين بأدلة تطبيقية توضح خطوات استخدام المنصات التعليمية بدرجة مرتفعة.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تستثمر التطبيقات المتاحة للتدريب الإلكتروني للمعلمين" في المرتبة الثانية بين عبارات الاستبانة، وبمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٦٦٩)، وبدرجة تحقق عالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى توافر تدريبات للمعلمين على المنصات التدريبية عن طريق الانترنت من خلال تطبيقات مختلفة كتطبيق Zoom وتطبيق Teams كما أن تلك التطبيقات متاحة مجاناً، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حسن (٢٠١٩) التي تشير إلى إن التدريب من خلال اللقاءات المفتوحة كأحد أساليب التنمية المهنية الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة، بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القرني والقحطاني (٢٠٢١) والتي أكدت على أن هناك قلة في التطبيقات باللغة العربية اللازمة للتدريب الإلكتروني بدرجة كبيرة جداً.

في حين جاءت أدنى عبارتين في الاستبانة على النحو التالي؛ حيث جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "توجد فصول دراسية افتراضية في ظل جائحة كورونا" في المرتبة الرابعة عشر من عبارات الاستبانة، وبمتوسط حسابي (١.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧٤)، وبدرجة تحقق متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى محدودية الوعي لدى المعلمين وأولياء الأمور بأهمية الفصول الافتراضية والدخول إليها، كذلك بعض برامج الفصول الافتراضية تحتاج إلى إمكانيات مادية قد لا تتوفر في بعض المدارس ولدى بعض الطلاب، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجبوسي (٢٠٢٣) والتي جاءت درجة إمتلاك المدرسة لرؤية واضحة لاستخدام تطبيقات الواقع الافتراضي بدرجة متوسطة.

وفي المرتبة الأخيرة بين عبارات الاستبانة جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على: "يتوفر مصادر دعم غير رسمية خاصة بالتنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في المدارس"، وذلك بمتوسط حسابي (١.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٦٨٦)، وبدرجة تحقق متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود قصور في المشاركة

المجتمعية من قبل هيئات المجتمع المدني المحيطة بالمدارس وإن وجدت فإنها توجه لأعمال الصيانة بالمدرسة أو أنها تعد تبرعات عينية غير موجهة للتنمية المهنية للمعلمين بشكل عام أو للتنمية المهنية الإلكترونية بشكل خاص.

### ملخص نتائج الدراسة الميدانية

قاما الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج التالية:

متوسط آراء أفراد الدراسة حول واقع دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين بمحافظة بورسعيد في ضوء آثار جائحة كورونا "covid 19" جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢.١٧٨٣) وفيما يلي عرض لأعلى عبارات وأدنى عبارات داخل الاستبانة:  
أعلى ثلاثة عبارات في الاستبانة

(١) يتم تسهيل إجراءات التسجيل في البرامج التدريبية للمعلمين.

(٢) تستثمر التطبيقات المتاحة للتدريب الإلكتروني للمعلمين.

(٣) يستخدم المدربون طرق تقويم إلكترونية حديثة.

أدنى ثلاثة عبارات في الاستبانة

(١) تتوفر قاعة كبيرة بالمدرسة مجهزة بما يحتاج التدريب الإلكتروني.

(٢) توجد فصول دراسية افتراضية في ظل جائحة كورونا.

(٣) يتوفر مصادر دعم غير رسمية خاصة بالتنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في المدارس.

## توصيات البحث:

١. إنشاء فصول افتراضية مجانية خاصة بالمدرسة.
٢. اهتمام الإدارة المدرسية لنوفير البنية التحتية التكنولوجية بالمدرسة
٣. تعاون الإدارة المدرسة مع الإدارة التعليمية في تقديم برامج تدريبية رقمية للمعلمين.
٤. تطوير البرامج التدريبية الرقمية المقامة داخل المدرسة بذلك من خلال الاستعانة بكوادر متخصصة.
٥. الاهتمام بتقديم فيديوهات تعليمية عبر الصفحات الرسمية للمدرسة؛ للمساعدة في التنمية المهنية الإلكترونية.
٦. توفير مدربين على مستوى عال من الخبرة بالاستعانة من خبراء في تكنولوجيا الاتصالات.
٧. تخفيف الأعباء الإدارية المكلف بها المعلمون.
٨. توفير حوافز عينية ومادية للمعلمين مقابل التنمية المهنية.

## مراجع البحث

## المراجع العربية

- إبراهيم، منال محمد (٢٠٢٠). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتكنولوجيا إدارة الصف. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٥)، ٢٣ - ٣٥.
- أبو جامع، إبراهيم أحمد (٢٠١٣). أثر التنمية المهنية في تطوير أداء العاملين بجامعة طيبة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٥٦ (٢)، ٧٥٥-٧٩٠.
- أبو هليل، تواصيف موسى مصطفى (٢٠٢١). دور مدير المدرسة في زيادة تفاعل الطلبة مع المنصات التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين بمدارس محافظة عجلون. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٤٩)، ١-١٥.

آدم، طلعت محمد (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الميدانية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.

الأسدي، سعيد جاسم والمسعودي، محمد حميد والتميمي، هناء عبد الكريم حسن (٢٠١٦)، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم- المدير- المشرف). عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.

إسماعيل، محمد صادق (٢٠١٤). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الألباني، محمد (١٢٠٤هـ). صحيح الترغيب والترهيب. الرياض: مكتبة المعارف. البادري، أحمد بن حميد بن محمد (٢٠١١). دور مدير المدرسة كرئيس للوحدة التعليمية. رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، (٣٣)، ١٢-١٩.

البيلاوي، إيهاب عبد العزيز (٢٠١٢). الإدارة والإشراف والتنظيم في التربية الخاصة. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

جاد الله، باسم سليمان وسلطان، أمل علي محمود وحبيب، شنودة صابر (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل دور التنمية المهنية الإلكترونية في رفع الأداء الأكاديمي للمعلم. كلية التربية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، ٤(٤)، ١٢٣-١٤٣.

الحربي، منال لافي خلف (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي باستخدام مدخل التعليم التنظيمي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا كلية التربية.

حسن، أسماء أحمد خلف (٢٠١٩). السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج- كلية تربية، (٦٨)، ٢٩٠٣-٣٩٧٤.

حسين، سلامة عبد العظيم وأبو العنين، عبير جلال والسيد، هالة محمد (٢٠١٩). التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة المعرفة التربوية، (١٤)، ٣١-١٦.

الختيلة، هند (٢٠٠٠م). المهارات التدريسية الفعلية والمثالية كما تراها الطالبة في جامعة الملك سعود. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، (٢)، ١٠٧-١٢٣. الخميس، منتهى إبراهيم (٢٠٢٠). أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتهما. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، (٤٤)، ٥٧-٩٠.

دخيل الله، رفعه مبارك (٢٠٢٠). معلم القرن الحادي والعشرين. الرؤى التربوية والمهنية التدريسية. عمان: آلان للنشر.

الدهشان، جمال على خليل(٤-٦ يوليو ٢٠٢٠م). إدارة التعليم الإلكتروني ضرورة حتمية لحل المشكلات التعليمية الناجمة عن أزمة كورونا. قدم للمؤتمر الدولي الرابع لتطوير التعليم العربي، أكاديمية رواد التميز والإستشارات والتنمية البشرية.

الرابغي، منيرة محمد(٢٠١٩). استخدام المقررات الإلكترونية مفتوحة المصدر(MOOCs) في التنمية المهنية لمعلمات العلوم في مدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٠)، ٩٥-١٢٦.

الزكي، أحمد عبد الفتاح وسويلم، محمد غنيم (٢٠٢٠). تجربة التعليم الإلكتروني في ظل جائحة فيروس كورونا (كوفيد ١٩) كما يدركه الطلبة الجامعيون. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، (٤٩)، ٢٤٣-٢٨٥.

السعود، راتب سلامة(٢٠٠٧). الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه. (ط ٢)، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعود، راتب سلامة وحسين، إبراهيم علي(٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سليمان، حنان حسن(٢٠٠٩). أدوار ومشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر في تحقيق الدمج الشامل للمعاقين دراسة مستقبلية. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ١٢(٢٥)، ١٥-٨٧.

سيد، أسامة محمد والجمال، عباس حلمي(٢٠١٤). التدريب والتنمية المهنية المستدامة. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

شبانة، وائل حسني أبو اليزيد وبدوي، محمود فوزي والدهشان، جمال علي(٢٠٢١). تطوير التنمية المهنية للمعلم في ضوء متطلبات العصر الرقمي. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٦(١)، ٣٢٥-٣٦٣.

عبد الجليل، رباح رمزي(٢٠١٨). تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية، (٥١)، ٣٢٠-٢٤٤.

عبد الرسول، محمد أبو النور(٢٠١٠). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر دراسة ميدانية. مجلة التربية، مصر، ١٣(٢٧)، ١٠٣-١٥٦.



عبد المنعم، نادية ومصطفى، عزة جلال (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. (ط٢)، القاهرة، المجموعة العربية للنشر.

العسكري، سليمان إبراهيم (٢٠١٩). المدرسة حاضنة للتنمية المهنية للمعلمين - سلسلة مستقبلات تربوية. الرياض: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.

العسيلي، خلود محمود (٢٠١٨). المعوقات المادية والإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٢ (٢٥)، ٣٢ - ٥٠.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. (ط٨). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علي، برنية طروم (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٤ (٣)، ١٩٩ - ٢٢٢.

عمار، حارص، تنمية المعلم مهنيًا في ظل استراتيجيات التعلم الإلكتروني، <http://kenanaonline.com/users/HaresAmmar/posts/244108> في 2-12-2017.

العوضي، عبد الرحمن بن محمد بن رفيع (٢٠١٩). بعض معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وكيفية مواجهتها في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٦ (٣)، ٥٠ - ٦٧.

الغافري، وضحاء علي (٢٠١٤). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

فريجات، غالب (٢٠٢٠). ثقافة البحث العلمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.  
فليه، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

محمد، جمال أحمد (٢٠٠٩). بعض أدوار معلمي التعليم الثانوي العام في ضوء تحديات العولمة وواقع أدائهم لها بمحافظة المنوفية. مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١ (٦٣)، ٣٠٧ - ٣٩٥.

مصطفى، عزة جلال (٢٠١٢). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الشروق.

المنشاوي، عيشة عبد السلام (٢٠٠٩). أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، المؤتمر الدولي السابع (التعليم في مطلع الألفية الثالثة- الجودة- الإتاحة- التعلم مدى الحياة). جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية- مصر، (٣)، ١٦٩٨-١٧٥١.

منظمة الصحة العالمية (٢٠٢٠). فيروس كورونا المستجد، (دليل توعوي صحي شامل)، النسخة الأولى ٢٠٢٠/٣/٥، الاونروا.

عليمات، محمد منبزل عقيل (٢٠٠٤). قياس الرضا عن الإرشاد النفسى لدى معلمى مدارس المرحلة الأساسية فى محافظة الزرقاء الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، كلية التربية جامعة دمشق، (٢٠)، ١٦٧-١٩٢.

المهدي، سوزان محمد (٢٠١١). التنمية المهنية للمعلمين في دول أفريقيا. قدم للمؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا)، مصر، ٣٦٧-٣٩٠.

موسى، هشام عدنان (٢٠١١). الدور الإجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالتقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ٣ (١٤٥)، ٥٩٥-٦٦٤.

نشوان، يعقوب (١٩٩٢). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفرقان. وهبة، عماد صموئيل (٢٠١٥). اتجاهات معاصرة في التنمية المهنية للمعلم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

اليونسكو (٢٠٢٠). الرصد العالمي لإغلاق المدارس بسبب انتشار جائحة كوفيد-١٩.

<https://ar.unesco.org/covid19/educationresponse>

المراجع الأجنبية

Alturise.F. (2020). *Difficultie's in Teaching Online with Blackboard Learn Effects of the Covid-19 pandemic in the western Branch Colleges of Qassim University.*

- Boaduo N. (2010). *School Based Continuing Professional Teachers Development: A study of Alternative Teacher Development initiative in the Eastern CAPE*, *The African Symposium*, 18(2), 75- 83.
- Craig, A. P. (2018). *Definition of educational administration*. Retrieved from <http://classroom.synonym/definition-educational-administration-5452428>. Html.
- Knipe, C. and Speck, M. (2015). *Why can't we get it right? Designing high-quality professional development for standards-based schools. (2nd ed.) Thousand Oaks: Corwin press.*
- Manga. S. D. (2018). Assessment of awareness of legal duties of school personnel in secondary school in Kebbi state, Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 4(4), 133- 138.
- Raman, Arumugan et. al., (2019). *Principals' technology Leadership and its Effect on Teachers' technology tentegration in 2/st Century Class rooms International Journal of Instruction*, 12 (4).
- Strielkowski, W. and Wang, J. (2020), *May. An Introduction: COVID-19 Pandemic and Academic Leadership. Leadership (ICSEAL-6-2019) (1-4)*. Atlantis press.
- Verna. E. (2021), *"Inclusive schools"*, [www.ualberta.ca/~jpdasddc/incl/onclus](http://www.ualberta.ca/~jpdasddc/incl/onclus).

