دار نشر جامعة قطر
Qatar University Press

كلية التربية
College of Education
QATAR UNIVERSITY جامعة قطر

OPEN ACCESS

دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعْد التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا

سلطان غالب الديحاني[1]
dr.aldaihani@gmail.com

عهود ياسر الجدي[2]
aljadi-3hood@hotmail.com

عذاري العلي[3]
athari87@hotmail.com

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعد (التكنولوجية، والسلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا، وإيجاد الفروق الدالة إحصائيًا بين متوسطات درجات العينة، تبعًا لمتغيرات (النوع، والمنطقة التعليمية، والمادة الدراسية). كما بحثت القدرة التنبؤية للمشكلات (السلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) بحالة التعليم في ظل تكنولوجيا المستقبل. ولتحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت الاستبانة وطُبقت على (516) معلمًا ومعلمة؛ لِتتوصل الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في التغلب على هذه المشكلات التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا جاءَت بدرجة متوسطة، بالترتيب الآتي: (أ) المشكلات المنهجية، و(ب) المشكلات السلوكية، و(ج) المشكلات الإدارية، و(د) المشكلات الصحية، و(هـ) المشكلات التكنولوجية. كما وجدت فروقًا دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير النوع لصالح الإناث في المشكلات التكنولوجية والسلوكية والإدارية، ولم تجِدْ فروقًا دالة إحصائيًا تبعًا لمتغيرَي: المادة الدراسية، والمنطقة التعليمية. وكشفت الدراسة عن وجود تفاعلٍ بين المعلمين في حل المشكلات (السلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) ساعد الإدارة المدرسية في حَل المشكلات التكنولوجية بدرجة عالية. وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة بإعادة هيكلة المناهج التعليمية؛ لِتتزامَن وتتلاءَم مع الوقت المخصص لتقديمها بطرق وأساليب رقمية مبتكرة.

الكلمات المفتاحية: كوفيد-19، المشكلات السلوكية، المشكلات التكنولوجية، المشكلات المنهجية، المشكلات الإدارية

1. أستاذ في القيادة والسياسات التعليمية، جامعة الكويت، دولة الكويت.
2. ماجستير إدارة تربوية، باحثة في وزارة التربية، دولة الكويت.
3. ماجستير إدارة تربوية، معلمة في وزارة التربية، دولة الكويت.

للاقتباس: الديحاني، سلطان، والجدي، عهود، والعلي، عذاري. «دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعْد التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا»، **مجلة العلوم التربوية**، العدد 21، 2023

https://doi.org/10.29117/jes.2023.0111

© 2023، الديحاني، والجدي، والعلي، الجهة المرخص لها: دار نشر جامعة قطر. تم نشر هذه المقالة البحثية وفقًا لشروط Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

دار نشر جامعة قطر
Qatar University Press

كلية التربية
College of Education
QATAR UNIVERSITY جامعة قطر

OPEN ACCESS

The Role of the School Administration in Overcoming the Distance Learning Problems Facing Teachers during the Corona Pandemic

Sultan Ghaleb Aldaihani[1]
dr.aldaihani@gmail.com

Ohood Yaser Aljadi[2]
aljadi-3hood@hotmail.com

Athari Alali[3]
athari87@hotmail.com

Abstract

The study aimed to identify the role of the school administration in overcoming the problems of distance learning (technological, behavioral, administrative, health, and methodological problems) facing teachers during the Corona pandemic, and to find statistically significant differences between the means of the sample according to the variables: (gender, educational districts, and major). It also searched the predictive ability of the (behavioral, administrative, health, and methodological) problems after overcoming technological problems. In order to achieve these goals, the study adopted the descriptive and analytical approach, so a questionnaire was designed and applied to (516) teachers. The study found that the role of the school administration in overcoming the problems of distance learning (technological, behavioral, administrative, health, and methodological problems) facing teachers during the Corona pandemic came in a moderate degree and in the following order: (a) Methodological problems; (B) Behavioral problems; (V) Administrative problems; (W) Health problems; And (c) Technological problems. Also, statistically significant differences were found in the gender variable in favor of females in technological, behavioral, and administrative problems, and there were no statistically significant differences in the subject variable and the educational districts. The study, in addition, reported the existence of a high degree interaction among the teachers in solving the (behavioral, administrative, health, and methodological) problems, an interaction through which they assisted the school administration in solving technological problems. Based on these results, the study recommended restructuring the educational curricula to coincide and suit the time allocated for presenting them in innovative digital methods and methods.

Keywords: Novice teachers; Induction program; Public schools in Qatar; Teacher retention; Professional development

1. Professor of leadership and Educational Policy, Kuwait University, Kuwait.
2. Master's degree in educational administration, Researcher in Ministry of Education, Kuwait.
3. Master's degree in educational administration, Teacher in Ministry of Education, Kuwait.

Cite this article as: Aldaihani S., & Aljadi O. & Alali A.,"The Role of the School Administration in Overcoming the Distance Learning Problems Facing Teachers during the Corona Pandemic" *Journal of Educational Sciences*, Issue 21, 2023

https://doi.org/10.29117/jes.2023.0111

© 2023, Aldaihani S., & Aljadi O. & Alali A., licensee QU Press. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

المقدمة

يواجه العالم بأسره اليوم عدوًا غير مرئي، ويحارب مرضًا معديًا (كوفيد–19) نتج عن سلالة فيروسات كورونا التي أدت إلى جائحة عالمية، وتسببت في أمراض تنفسية اختلفت حدتها من شخص إلى آخر، وتوفي حوالي (930) ألف شخص حول العالم جرّاءها (جريدة الجزيرة الإلكترونية، 2020)، وما زالت الوفيات مستمرة.

أُلغيت العديد من المؤتمرات الدولية والبطولات العالمية والرحلات الجوية، وعُطلت جميع الوزارات، وتوقفت الأنشطة، وأصبحت الجامعات والمدارس غير قادرة على استقبال المتعلمين؛ مما أثر على اقتصاد الدول. وأعلنت الدول واحدة تلو الأخرى عن الحجر الصحي على مستوى البلاد وأُغلقت الحدود، وتشهد أسواق الأسهم اليوم انهيارًا قياسيًا، والخوف من المرض والبطالة والفقر وعدم اليقين بشأن المستقبل يأسر النفوس البشرية. واتُخذت تدابير صارمة لتقييد الاتصال الجسدي بين الناس؛ لاحتواء الجائحة والحد من الأضرار الناتجة عنها، وتدريجيًا بدأت السلطات تخفيف تلك التدابير التقييدية.

وعلى الصعيد المحلي، بلغت أعداد الوفيات في دولة الكويت ما يقارب (568) شخصًا، والعدد في ازدياد حتى هذه اللحظة، وفي محاولة منها للحد من الخسائر البشرية والسيطرة على هذا المرض المعدي عُلقت الدراسة لمدة أربعة أشهر في إجراء احترازي لمنع انتشار الفيروس، وذلك ابتداءً من شهر مارس (2020م)، وأصدر قرار بإنهاء العام الدراسي (2019 – 2020م) لجميع المراحل فيما عدا المرحلة الثانوية (المستوى الثاني عشر). وقُدمت دروس افتراضية للطلبة وجرى تقويمهم بناءً على التفاعل والأنشطة والحضور في البوابة الإلكترونية، واعتمدت هذه الطريقة بدولة الكويت مع بدء العام الدراسي الجديد (2020–2021م).

مشكلة الدراسة

إن جودة التعليم تَكمن في اطلاع المنظومة التعليمية بشكل دائم على الاتجاهات الحديثة في التعليم. ويُعد التعليم عن بُعد أحد الأساليب التعليمية الحديثة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا بدوره شكل تحديًا للمنظومة التعليمية خصوصًا في ظل جائحة كورونا، والتعليم عن بُعد لا يُعد بديلًا عن التعليم التقليدي وإنما مكملٌ له.

ومنذ بداية الأزمة اتجهت وزارة التربية في دولة الكويت بقيادة الدكتور سعود الحربي – وزير التربية – إلى رؤى جديدة وخطط واستراتيجيات قائمة على حفظ التعليم واستكماله في الأزمات، والتغلب على الصعوبات، والبدء بالتجربة والعمل على رصدها وتقويمها بكل شفافية وواقعية (جريدة القبس الإلكترونية، 2020)، تماشيًا مع الأوضاع الصحية في البلاد، وفي أثناء مراحل العودة التدريجية إلى الحياة الطبيعية وإلغاء قرارات حظر التجول التي كانت قائمة في البلاد (بندق، 2020أ). وأُصدر قرار ببدء دوام المعلمين لاستكمال الفصل الثاني من العام الدراسي المتبقي لمتعلمي المرحلة الثانوية (المستوى 12) في الرابع من أغسطس، في حين بدأ المتعلمون دوامهم في التعليم عن بُعد في التاسع من أغسطس (2020م) (بندق، 2020ب)، وكان الوقت المخصص لتأهيل المعلمين وتدريبهم ووضع خطط تسير عليها العملية التعليمية غير كاف وشكل تحديًا لهم.

ومن أبرز القرارات التي اتخذتها وزارة التربية تفعيلُ منصة بوابة الكويت التعليمية وتبنِّي تطبيق «Microsoft Teams» لتوفير المحتوى التعليمي من خلال الفصول الافتراضية، وضمان التفاعل بين المعلم والمتعلم بسلاسة، إلا أنه عند تطبيق هذه التجربة على متعلمي المستوى الثاني عشر اتضح وجود مشاكل تكنولوجية تواجههم وتحول دون استفادتهم (الرمضان، 2020).

كما أُجري استطلاع من قِبَل منظمة اليونسكو عن فاعلية التعليم عن بعد، مقارنةً بالتعليم وجهًا لوجه في مختلف الدول العربية – من بينها دولة الكويت – واتضح أن أكثر من (70%) من أولياء الأمور المستطلعةِ آراؤهم لا يؤيدون التعليم عن بُعد؛ بحكم تجربتهم والتحديات التي واجهتهم من محدودية الإنترنت، وصعوبة الانتظام، وعدم قدرة المتعلمين على استخدام المنصات الافتراضية، وهذا بدوره انعكس على أداء المعلمين، وخَلُص الاستطلاع إلى أهمية استثمار التغذية الراجعة من أولياء الأمور والمتعلمين وتوفير الدعم التكنولوجي والنفسي، إضافةً إلى تدريبهم على التطبيقات التكنولوجية ومنصات التعليم عن بُعد لضمان نجاح التعليم عن بُعد (جريدة الرأي الإلكترونية، 2020).

ومن هنا كان للإدارة المدرسية دور بالغ الأهمية في التغلب على تلك التحديات التي واجهت المعلمين في ظل جائحة كورونا، وبات استغلال التعليم عن بُعد وأدواته ضرورة ملحة وليس رفاهية.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعد (التكنولوجية، والسلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمتوسطات درجات العينة تبعًا لمتغيرات النوع، والمنطقة التعليمية، والمادة الدراسية؟
3. ما القدرة التنبُؤية لتفاعل المشكلات (السلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) بالمشكلات التكنولوجية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوع التعليم عن بُعد ودوره في إثراء العملية التعليمية خصوصًا في ظل الأوضاع الحالية. فقد تفيد واضعي ومخططي السياسات التربوية والتعليمية في تسليط الضوء على واقع التعليم عن بُعد ومشكلاته، ومن ثم التغلب عليها والوقوف على مواطن القوة والضعف التي تواجه المعلمين؛ ومن ثَمَّ تعزيز مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف. كما أن الدراسة الحالية قد تثري المكتبة العربية خصوصًا بعلاقتها بشكل مباشر بالوضع الطارئ الحالي لجائحة كورونا.

حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على معلمي المراحل التعليمية الثلاث (المرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية) في مدارس التعليم العام بالمناطق التعليمية الست في دولة الكويت.

- **الحدود المكانية**: طُبِّقت الدراسة على مدارس التعليم العام في المناطق التعليمية الست (العاصمة، وحوَلي، والفروانية، ومبارك الكبير، والأحمدي، والجهراء) في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية**: أُجريت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2021/2020م.
- **الحدود الموضوعية**: اقتصرت الدراسة على دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعد (التكنولوجية، والسلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا.

مصطلحات الدراسة

- **التعليم عن بُعد**: يُعَرَّف إجرائيًا بأنه نوع من أنواع التعليم القائم على استخدام التكنولوجيا بأنواعها؛ لإيصال المعلومة للمتعلمين بأقل جهد وأسرع وقت وبقيمة مضافة (عبد الباري وشتات، 2019).
- **الإدارة المدرسية**: تُعَرَّف إجرائيًا بأنها جزء من الإدارة التعليمية تقوم بمجموعة من العمليات الوظيفية داخل المدرسة، من إشراف ورقابة وإصدار قرارات وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (وهب وعبد الله، 2019).
- **كورونا المستجد**: يُعَرَّف إجرائيًا بِأنه مرض فيروسي مستجد يصيب الجهاز التنفسي لدى الشخص، وقد يؤدي إلى السعال وآلام متفرقة في الجسم، واحتقان الحلق وسيلان الأنف، وارتفاع درجة الحرارة، وضيق في التنفس لدى البعض (الشديفات، 2020).

منهجية الدراسة

انطلاقًا من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكَوَّن مجتمع الدراسة من معلمي مراحل التعليم العام ومعلماتها بالمناطق التعليمية الست (العاصمة، وحولي، والفروانية، ومبارك الكبير، والأحمدي، والجهراء) في دولة الكويت بواقع (63110) معلمًا بحسب إحصائية (وزارة التربية، 2019)، واختيرت العينة وفقًا لأسلوب العينة العشوائية بواقع (516) معلمًا ومعلمة وبنسبة (12%)، والجدول رقم (1) يبين خصائص أفراد العينة وفقًا لمتغيرات الدراسة.

جدول (1): وصف العينة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	194	%37.6
	أنثى	322	%62.4
المادة الدراسية	مواد أدبية	216	%41.9
	مواد علمية	300	%58.1
المنطقة التعليمية	العاصمة	96	%18.6
	حولي	85	%16.5
	الفروانية	72	%14
	الجهراء	96	%18.6
	الأحمدي	90	%17.4
	مبارك الكبير	77	%14.9
العدد الكلي		**516**	**%100**

أداة الدراسة

أعدّ الباحثون استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث كدراسة (Fauzi & Khusuma, 2020; Basilaia, & Kvavadze, 2020; Lindqvist & Pettersson, 2019). وتكونت الاستبانة من جزأين، أولهما: (معلومات أولية) يتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة، وهي: النوع، والمنطقة التعليمية، والمادة الدراسية، وثانيهما: يشتمل على أسئلة الاستبانة، ويتضمن خمسة محاور عن دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات: (التكنولوجية، والسلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) التي تواجه المعلمين في التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا. وللإجابة عن أسئلة الجزء الثاني من الاستبانة، استُخدم مقياس ليكرت Likert-Scale السداسي من درجة موافقة بشدة إلى درجة معارض بشدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

كان التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين والخبراء في جامعة الكويت وكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وقد بلغ عددهم (7) محكمين. وبناءً على ملاحظاتهم وآرائهم في المفردات والبنود استُبعدت بعض الفقرات، وعُدلت صياغة البعض الآخر. كما تأكد الباحثون بعد ذلك من صدق الأداة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (50) معلمًا ومعلمة، والتحقق من صدق ثبات الأداة بإجراء الاتساق الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- الاتساق الداخلي للأبعاد (الصدق التكويني): باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأداة، وأسفرت عن وجود ارتباط دال موجب عند مستوى (0.01)، وتراوحت درجات الارتباط ما بين (0.892- 0.758)، ما يشير إلى اتسام الأداة بدرجة مرتفعة من التجانس الداخلي لأبعادها عند مستوى (0.01) وبين الأبعاد، ومما يدل على أن كُل بُعد من الأبعاد يقيس نفس الوظيفة التي تقيسها الأداة ككل كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): معاملات الارتباط بين كل درجة بُعد والدرجة الكلية (ن= 50)

دور الإدارة المدرسية في التغلب على:	الدرجة الكلية	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
(1) المشكلات التكنولوجية	0.892**				
(2) المشكلات السلوكية	0.876**	0.771**			
(3) المشكلات الإدارية	0.850**	0.835**	0.813**		
(4) المشكلات الصحية	0.789**	0.555**	0.583**	0.630**	
(5) المشكلات المنهجية	0.758**	0.599**	0.561**	0.506**	0.552**

** دال عند 0.01.

وبهدف التحقق من ثبات الأداة، استخرِج معامل الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على العينة الاستطلاعية. وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة ألفا ما يقارب (0.84)، وداخل الأبعاد ما بين (0.74 - 0.89) تقريبًا، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع للأداة والأبعاد. ويبين الجدول رقم (3) قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة.

جدول (3): قيم معامل الثبات لأداة الدراسة (ن= 50)

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات التكنولوجية	9	0.886
دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات السلوكية	7	0.813
دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات الإدارية	7	0.797
دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات الصحية	8	0.739
دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات المنهجية	9	0.854
الأداة ككل	**40**	**0.842**

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جُمعت، وللإجابة عن أسئلة الدراسة؛ عولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار الثالث والعشرين، وقد استُخدمَ على النحو الآتي: التحليل الإحصائي

الوصفي (Descriptive Statistics) المتمثل في المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات التحليل الاستدلالي (Inferential Statistics) المتمثلة في اختبارات (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance (ANOVA)).

الإطار النظري

يتناول هذا الجانب وصفًا للإطار النظري المرتبط بموضوع التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا، وذلك بالاستعانة بالأدبيات والدراسات الحديثة ذات الصلة بالموضوع، وقد حُصرت المجالات على النحو الآتي: (أ) فيروس كورونا، و(ب) التعليم عن بُعد وتحدياته، و(ت) الإدارة المدرسية.

أولًا: فيروس كورونا

في ديسمبر (2019م) انتشر مرض الالتهاب الرئوي في مدينة ووهان الصينية وتحول فيروس كورونا إلى جائحة عالمية، أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميًا عن مرض فيروسي شديد العدوى في (11) مارس (2020م)، وكانت توصية منظمة الصحة العالمية للوقاية من المرض بالحفاظ على التباعد الجسدي، واستخدام الكمامات، وتجنب الأماكن المزدحمة والتجمعات، وغسل اليدين بشكل متكرر بالصابون أو المطهر. طُبقت نفس الإجراءات في أنحاء العالم وفي أغلبية البلدان، وبدأ الإغلاق محليًا وعالميًا، وأوقفت الرحلات الجوية، وتضررت أغلب القطاعات، وكان لقطاع التعليم نصيب من ذلك الضرر. ووفقًا لليونسكو أُغلقت معاهد التعليم العالي في (185) دولة في الأول من أبريل (2020م)؛ ومن ثم أثرت في (152.412.000) متعلم، كما أظهرت الجامعات أن ثلثي مؤسسات التعليم العالي قد حل محلها التدريسُ في الفصول الدراسية الافتراضية، وأصبحت البنية التحتية التقنية وأساليب التدريس عن بُعد من التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة؛ للتحول من أسلوب التعلم المباشر إلى أسلوب التعلم الإلكتروني (Allo, 2020; Sapkota, 2020). وللحد من انتشار الفيروس في جميع أنحاء العالم أُغلقت المؤسسات التعليمية بشكل كامل، وأصبح اللجوء إلى التعليم الإلكتروني إلزاميًا للمدارس والكليات والجامعات في أرجاء العالم (Radha, Mahalakshmi, Sathish, & Saravanakumar, 2020).

ثانيًا: التعليم عن بُعد وتحدياته

ذكر (Bao, 2020) خمسة مبادئ لممارسة التعليم عن بُعد عالي التأثير وبشكل فعال، وتلك المبادئ هي: (أ) مبدأ الصلة المناسبة: من خلال تطابق كمية محتوى التدريس وصعوبته وطوله مع الجاهزية الأكاديمية وخصائص سلوك التعليم عن بُعد للطلاب، و(ب) مبدأ التسليم الفعال: من خلال ضبط سرعة التدريس ومراعاة تفاوت قدرة التركيز بين المتعلمين، و(ج) مبدأ الدعم الكافي: بتزويد المتعلمين بالملاحظات في الوقت المناسب، بما في ذلك دروس الفيديو عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني، و(د) مبدأ المشاركة عالية الجودة: من خلال اعتماد بعض الإجراءات لتحسين درجة مشاركة المتعلمين وعمقها، و(هـ) مبدأ إعداد خطة الطوارئ: لمعالجة المشكلات الطارئة مثل الحمل الزائد على المنصة التعليمية الإلكترونية.

لذلك فإن الانتقال بسلاسة من بيئة التعليم التقليدي إلى التعليم عن بُعد لا يمكن أن يحدث بين عشية وضحاها؛ إذ يرتبط هذا التحول السريع بالعديد من العقبات والتحديات التي تواجه الطلاب في مختلف المراحل الأكاديمية على

حد سواء، التي كما ذكرها (Adnan & Anwar, 2020) هي: (أ) المشكلات الفنية والمالية، و(ب) عدم التفاعل مع المعلم، و(ج) قلة وقت الاستجابة، و(د) غياب التنشئة الاجتماعية التقليدية في الفصل الدراسي.

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات التعليمية لا يقتصر على إيجاد تكنولوجيا جديدة واستخدامها، وإنما إعادة تصور تعليمها؛ ومِن ثَمَّ مساعدة المتعلمين وأعضاء هيئة التدريس الذين يبحثون عن إرشادات لمحو الأمية الرقمية. إن كُل أزمة يتعرض لها القطاع التعليمي تحمل بداخلها امتيازات لا يمكن إغفالها؛ لذلك دائمًا ما يمكن التغلب على التحديات من خلال إيجاد الحلول للإصلاح. ومن الحلول التي ذكرها Dhawan (2020) ما يلي: (أ) الاحتفاظ بخطة تعليمية وبمحتوى تعليمي مسجل مسبقًا، و(ب) وضع حلول زمنية للمتعلمين وتنبيهات مستمرة لضمان تفاعلهم، و(ج) إضفاء الطابع الإنساني على العملية التعليمية قدر الإمكان، و(د) استثمار وسائل التواصل الاجتماعي وتفعيلها في عملية التواصل مع المتعلمين، و(هـ) تصميم برامج إلكترونية إبداعية تفاعلية وذات صلة بالمتعلم، و(و) التركيز على التعلم التعاوني والتعلم القائم على المشاريع عبر الإنترنت.

ثالثًا: الإدارة المدرسية

إن الهدف الأساسي للإدارة المدرسية يَكمن في تحديد المشكلات التي تعترضها والوقوف عليها وتحليلها؛ ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها وتطويعها لخدمة المتعلمين والمدرسة والمجتمع ككل، ولن يكون ذلك إلا من خلال الموازنة بين أهدافها وحاجات المعلمين والمتعلمين، ومدى فاعليتها وإبداعها في التغيير والتطوير المستمر (وهب وعبدالله، 2019).

ولذلك فإن من عوامل نجاح الإدارة المدرسية مشاركة القيادات العليا والمديرين لأصحاب المصلحة المعنيين بِصنع القرارات والأخذ بها؛ لتطوير الإدارة المدرسية وإحداث التغييرات اللازمة، إضافةً إلى التطوير المستمر لِلمديرين من جميع الجوانب المهنية والخبرة العلمية والمعرفة المستنيرة، وهو أمر بالغ الأهمية لتحسين دَور المدرسة والتعليم، ومن ناحية أخرى فإن أحد أسباب التراجع المستمر في أداء الطلبة وانخفاض مستواهم التعليمي هو ضعف القيادة المدرسية (Naidoo, 2019).

وفي ظل تطورات العصر الحالي، أصبح لزامًا على الإدارة المدرسية مواكبة التكنولوجيا والتفاعل معها في إنجاز أعمالها، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال الحرص على جاهزية الإدارة المدرسية؛ لما لها من دور إيجابي ينعكس على أفراد المجتمع ككل (السليحات وخضر، 2019).

وفي هذا السياق أشارت دراسة (Uğur & Koç, 2019) إلى أن المديرين رغبوا في الحصول على أحدث التقنيات التكنولوجية المتاحة للمعلمين في المبنى المدرسي لإحداث تغيير في عمل المدرسة، وفي أن يكونوا فعالين في التكنولوجيا حتى يتمكن المتعلمون من الحصول على الجودة المطلوبة في التعليم عن بُعد.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

بعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتصلة بموضوع الدراسة الحالية، صُنفت بناءً على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

هدفت دراسة الشديفات (2020) إلى التعرف على واقع توظيف التعليم عن بُعد بسبب جائحة كورونا في مدارس قصبة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية، من وجهة نظر مديري المدارس فيها. أُستُخدِم المنهج الوصفي وطُبقت الاستبانة على (145) مديرًا ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع توظيف التعليم عن بُعد بسبب جائحة كورونا من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق جاءت بدرجة متوسطة؛ أي توجد بعض المعوقات التي تحد من توظيف التعليم عن بُعد، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع توظيف التعليم عن بُعد بسبب جائحة كورونا، تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وأوصت الدراسة في ضوء نتائجها بضرورة عقد وزارة التربية والتعليم للمزيد من الدورات والورش التدريبية المتخصصة في مجال التعليم عن بُعد في العملية التعليمية، للمعلمين والإداريين على حَد سواء؛ لِتدريبهم وتطوير مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

أما Fauzi and Khusuma (2020) فقد أجريا دراسة هدفت إلى شرح وجهات نظر معلمي المرحلة الابتدائية في التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا. واعتمد الباحثان على المنهج الكمي، وجمعا البيانات من خلال الاستبانة المفتوحة والمغلقة. واشتملت العينة على (45) معلمًا في المرحلة الابتدائية في (Banten) و(West Java) في إندونيسيا. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعلمين يواجهون مشكلات عند التعليم عن بُعد في: (أ) توافر المرافق، و(ب) استخدام شبكة الإنترنت، و(ج) التخطيط والتنفيذ، و(د) تقويم التعلم، و(هـ) تعاون الآباء.

في حين أشارت دراسة كل من Fotheringham, Harriott, Healy, Arenge, McGill, & Wilson (2020) إلى الضغوط الواقعة على قادة المدارس كصانعي السياسات خلال جائحة كورونا. واتبع الباحثون المنهج التجريبي؛ إذ أُخذت العينة بصورة عشوائية طبقية من قادة المدارس الابتدائية والثانوية ومن جميع أنحاء إنجلترا. وصُممت استبانة إلكترونية ومقابلة وحصلوا على استجابة (298) من الاستبانة الإلكترونية، وعلى (29) من المقابلات التي أُجريت. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من نتائج؛ إعطاء مديري المدارس إرشادات كثيرة جدًا وغالبًا ما تتغير، وضيق الوقت وعدم وضوح المعلومات الواردة، والتحدي الأكبر الذي يواجه مديري المدارس هو الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، وأخيرًا عدم وجود معلومات كافية للمديرين تمكنهم من التواصل الفعال أو تحديد القواعد المدرسية والتوجيهات بثقة. وعليه، أوصت الدراسة بتخصيص وقت وموارد للمديرين تشجعهم على التعاون ومشاركة خبراتهم.

أما دراسة كل من Basilaia & Kvavadze (2020) فهدفت إلى دراسة واقع عملية التعليم في ظل جائحة كورونا وحفظها ومواصلتها. واتبع الباحثان المنهج التجريبي، واشتملت العينة على (950) طالبًا في (47) فصلًا دراسيًا افتراضيًا في مدرسة خاصة واحدة في جورجيا. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الانتقال السريع إلى التعليم عن بعد قد نجح رغم مواجهة المعلمين مشكلة في رصد الدرجات. وأوصت الدراسة باستخدام الخبرة في التعليم عن بُعد مستقبلًا، ومراقبة التقنيات الجديدة لمكافحة الانتحال والغش، وعمل دراسة مستقبلية عن جودة التعليم عن بُعد.

في حين هدفت دراسة Wadhwa (2020) إلى تحليل رأي المتعلمين والمعلمين وأولياء الأمور في فاعلية التعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا في الهند. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة الإلكترونية على

(301) مشاركًا من المتعلمين والمعلمين وأولياء الأمور. توصلت الدراسة إلى أن الاستخدام المفرط للأجهزة المحمولة أدى إلى ظهور مشكلات صحية تتمثل في إجهاد العين لدى معظم المتعلمين، والإصابة باحمرار العين، وسيلان الدم المفرط للعينين، والحساسية للضوء، والخمول، والأرق، وارتفاع ضغط الدم، والسكري، ومشاكل المفاصل والعمود الفقري، وأن المشكلات النفسية بسبب الحدود الزمنية الموضوعة للمتعلمين أصبحت مصدرًا للتوتر بسبب المواعيد النهائية، هذا بالإضافة إلى إدمان الهواتف المحمولة وانتشار ظاهرة الانتحال والغش الإلكتروني، ووجود مشكلات فنية تتمثل في بطء تنزيل ملفات الصوت والفيديو على المنصات الرقمية، وأخيرًا أن التفاعل عبر الإنترنت غير مفيد في تطوير المهارات الاجتماعية من حيث بناء الشخصية وتعزيز الثقة بالنفس وزرع القيم الأخلاقية. أوصت الدراسة بضرورة وجود الخبرة المعرفية والتعليمية عبر الإنترنت لضمان فاعليته، وتعزيز الحضور الاجتماعي للمتعلمين وإثارة دافعيتهم نحو التعليم عن بعد.

أما دراسة Rasmitadila et al. (2020)، التي سعت إلى الوقوف على تصورات معلمي المدارس الابتدائية في إندونيسيا نحو التعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا، فقد انتهجت المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة الإلكترونية على (67) معلمًا. وتوصلت الدراسة إلى عدة عوامل من شأنها إنْجاح عملية التعليم عن بُعد، ومن بينها؛ تغيير المناهج الدراسية الوطنية لضمان المرونة والمواءَمة مع جميع مكونات التعليم، وتسريع الاستعداد التكنولوجي من خلال زيادة انتشار سُرعة الوصول إلى الإنترنت وتوفير شبكات الإنترنت، وتسريع التدريب على استخدام التطبيقات التكنولوجية، وتوفير موارد التعليم المفتوح عبر الإنترنت، وأخيرًا تعزيز التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور والمدارس لتحسين العملية التعليمية ورفع الروح المعنوية. وأوصت الدراسة بتصميم أُطر عمل تعليمية عبر الإنترنت تراعي خلفيات المتعلمين خاصة الخلفيات الاقتصادية للأسر، بالإضافة إلى خبرات المتعلمين التعليمية واحتياجاتهم في تنفيذ المنهج الوطني خلال جائحة كورونا، وأيضًا تصميم التعليم عبر الإنترنت مع استراتيجيات التعليم المتنوعة ومرونة المناهج الدراسية والاستعداد التكنولوجي.

هذا بالإضافة إلى دراسة عبد الباري وشتات (2019)، التي سعت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين في المملكة الأردنية الهاشمية، من خلال انتهاج المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق الاستبانة على (586) معلمًا. وتوصلت الدراسة إلى أن دور توظيف مديري المدارس الثانوية للتعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين كان متوسطًا بشكل عام، وجاءت مجالات الاستبانة وِفق الترتيب الآتي: في المرتبة الأولى جاهزية البنية التحتية، ثم في المرتبة الثانية دعم ثقافة التعلم الإلكتروني ونشرها، وفي المرتبة الثالثة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وفي المرتبة الرابعة، وهي الأخيرة، تحقيق الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتأهيلهم. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح الإناث، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعًا لمتغير التخصص (أدبي – علمي). وأوصت الدراسة بتوفير الدعم المعنوي والمادي اللازم لنشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي.

ودراسة كل من Lindqvist & Pettersson (2019) هدفت إلى استكشاف كيفية فهم قادة المدارس للتكنولوجيا ومدى كفاءتهم اللازمة لقيادتها. واستخدم الباحث المنهج المختلط من خلال استخدام تحليل المحتوى؛ فحلل (32)

مجلة أكاديمية، وأجرى مقابلات هاتفية مع (8) من قادة المدارس في السويد. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التكنولوجيا مفهوم واسع ومعقد يتضمن تحديات تقنية وتربوية وإدارية وتنظيمية على جميع مستويات المدرسة، مثل توفير الوقت والموارد والتطوير المهني لدعم القياديين مما يسهل عليهم دعم المعلمين؛ ومِن ثَمَّ تعلم المتعلمين. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لتحليل كفاءات القياديين في المدارس.

أما دراسة Uğur and Koç (2019) فقد هدفت إلى الوقوف على تصورات مديري المدارس عن استخدام التكنولوجيا، وما إذا كانوا يدعمون المعلمين في استخدامها في تركيا. وقد انتهجت المنهج النوعي وطُبقت المقابلة والملاحظة على (10) من مديري المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن المسؤولين بحاجة إلى أن يكونوا أكثر دراية بالتكنولوجيا لتحسين استخدامها بشكل فعال في الفصل، وضرورة إتاحة فرصة التطوير المهني في المهارات التقنية بشكل أكبر وبمرونة أكثر للمديرين ليصبحوا أكثر رؤية في بيئة التعلم الرقمي. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في شتى المجالات المتعلقة بالتكنولوجيا، لا سيما ما يتعلق بريادة تكنولوجيا التعليم في المجتمع.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال ما تقدم، تبرز علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث التركيز على واقع التعليم عن بُعد، والتحديات التي تواجهه، والحلول المطروحة للتصدي لهذه التحديات. ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة بدرجة كبيرة في المنهجية، في حين أنها تختلف عنها في تناولها لجميع مراحل التعليم العام (المرحلة الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) بدلًا من أن تقتصِرَ على بعضها كما كان في الدراسات السابقة، وتميزت الدراسة الحالية أيضًا بالبيئة التي طُبقت فيها (دولة الكويت)، ومن هنا جاءت الاستفادة من بعض نتائج الدراسات السابقة ومن توصياتها وربط كل ذلك بنتائج الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

ولأغراض تحليل تقديرات استجابات أفراد العينة وتحديدها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، حُددت درجة تقدير دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعد التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا وتصنيفها وِفْقَ المستويات الثلاثة الآتية: (1 - 2.67 قيم منخفضة، 2.68 - 4.34 قيم متوسطة، 4.35 - 6 قيم مرتفعة).

السؤال الأول:

ونصه: ما دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعد (التكنولوجية، والسلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) **التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كورونا؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، كما هو مبين في جدول رقم (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات عينة الدراسة لمحاور دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا (ن= 516)

التسلسل	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
من 32 - 40	المحور الخامس: المشكلات المنهجية	4.06	1.21	67.6	متوسطة
من 10 - 16	المحور الثاني: المشكلات السلوكية	3.97	1.64	66.2	متوسطة
من 17 - 23	المحور الثالث: المشكلات الإدارية	3.89	1.29	64.9	متوسطة
من 24 - 31	المحور الرابع: المشكلات الصحية	3.86	1.24	64.3	متوسطة
من 1 - 9	المحور الأول: المشكلات التكنولوجية	3.86	1.65	64.4	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي		**3.93**	**1.00**	**65.5**	**متوسطة**

ملحوظة: (1 - 2.67 قيم منخفضة، 2.68 - 4.34 قيم متوسطة، 4.35 - 6 قيم مرتفعة).

ويتضح من الجدول رقم (4) أن إجابات أفراد العينة عن مجموع الفقرات التي تخص دور الإدارة المدرسية في التغلب على مشكلات التعليم التي تواجه المعلمين في ظل جائحة كرونا تؤيد توفرها بدرجة متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الإجابات (3.93)، بانحراف معياري بلغ (1.00)، وبوزن نسبي قدره (65.565.5%). وبالنظر إلى مجالات دور الإدارة المدرسية ومحاورها من حيث ترتيبها تنازليًا، وفي ضوء قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نلاحظ التالي:

أولًا: جاء المحور الخامس (دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات المنهجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (1.21)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبالنظر إلى استجابات أفراد العينة بشأن دور الإدارة المدرسية، يتبين أن بند (تنمية مهارات المعلمين في تصميم الدروس الإلكترونية) جاء في مقدمة البنود التي جرت الموافقة عليها بمتوسط حسابي (4.67) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم بند (تخصيص وقت ملائم لتغطية المناهج الدراسية) بمتوسط حسابي (4.51) وبدرجة تقدير مرتفعة أيضًا.

وقد يُعزى السبب في التقديرات المتوسطة لمحور دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات المنهجية إلى سعي الإدارة المدرسية إلى محاولة تخفيف العوائق التي تواجه المعلمين في التدريس؛ لِيتمكنوا من أداء مهامهم بكل سهولة وانسيابية، وهو ما يعود بدوره إلى أداء الطلبة ومستواهم العلمي باعتبارهم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، وبالأخص بند «تنمية مهارات المعلمين في تصميم الدروس الإلكترونية»، فقد يُعزى إلى وعي الإدارة المدرسية واهتمامها بترتيب الأولويات التي تعود بالنفع والفائدة على المعلم والمتعلم على حد سواء، وأيضًا معرفتهم بأهمية الاستفادة من برمجيات الحاسب الآلي في تصميم الدروس الإلكترونية، وتقديم المعلومات بصورة جاذبة ومشوقة وخادمة للأهداف المرسومة للمتعلم، خصوصًا مع غياب الحضور الفيزيائي لكليهما، هذا بالإضافة إلى حث المتعلمين على التفاعل مع المادة العلمية وليس مجرد حفظها. أما عما يخص بند «تخصيص وقت ملائم لتغطية

المناهج الدراسية» فقد يُعزى السبب إلى تقليص اليوم الدراسي إلى (4) حصص دراسية وبمعدل من (20 - 30 دقيقة) للحصة الواحدة بحسب المرحلة الدراسية؛ ولهذا السبب تحرص الإدارة المدرسية على تخصيص وقت ملائم لتغطية المناهج الدراسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rasmitadila et al., 2020)، التي توصلت إلى ضرورة تبَني المرونة المنهجية بملاءَمة المنهج الدراسي للوقت المخصص له.

ثانيًا: جاء المحور الثاني (دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات السلوكية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.64) وبدرجة تقدير متوسطة. وبالنظر إلى استجابات أفراد العينة بشأن دور الإدارة المدرسية، يتبين أن بند «تمكين المعلمين من التعامل مع الأنماط المختلفة للمتعلمين (سمعي، وحسي، وبصري، وحركي)» جاء في مقدمة البنود التي جرت الموافقة عليها بمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم بند تقديم حوافز مادية للمتعلمين الملتزمين بالحضور» بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة تقدير متوسطة أيضًا.

وقد يرجع السبب في التقديرات المتوسطة لمحور دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات السلوكية إلى قلة الإحساس بجدية العملية التعليمية من قبَل المتعلم، والاستهانة بالتعليم عن بُعد واعتمادهم على الآخرين؛ لذلك تسعى الإدارة المدرسية إلى التغلب على المشكلات السلوكية. أما بند «تمكين المعلمين من التعامل مع الأنماط المختلفة للمتعلمين (سمعي، وحسي، وبصري، وحركي)، فقد يرجع سببه إلى أن توصيل المعلومة للمتعلم يعتمد بشكل مباشر على طريقة تلقيه لها، فإذا توافقت طريقة تلقي المعلومة مع نمطه التعليمي فإن التعليم يصبح سهلًا وممتعًا، وتُخزَّن المعلومات والمهارات المكتسبة على المدى البعيد، وبذلك يتحقق مفهوم التعليم طويل الأمد. أما بند «تقديم حوافز مادية للمتعلمين الملتزمين بالحضور» فقد يرجع سببه إلى أن الحوافز المادية غالبًا ما تكون قيمتها في إشباع رغبات المتعلم وحاجاته؛ ومِن ثَمَّ تحريك دافعيته، أما الحوافز المعنوية كتشجيع المتعلمين من خلال الألقاب والعبارات الإيجابية التي تردَّد بشكل مستمر على مسامعهم فيعتادونها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الباري وشتات، 2019؛ Wadhwa, 2020) على ضرورة توفير الدعم المادي للمجتمع المدرسي ككل وتعزيز حضور أفراده.

ثالثًا: جاء المحور الثالث (دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات الإدارية) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.29). وبالنظر إلى استجابات أفراد العينة بشأن دور الإدارة المدرسية، يتبين أن بند «تقويم المعلمين وفقًا لأسس التقويم الإلكتروني» جاء في مقدمة البنود التي جرت الموافقة عليها بمتوسط حسابي (4.39) وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم بند «تجنب تكليف المعلمين بما ليس له علاقة بالتعليم عن بعد» بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة تقدير متوسطة تميل إلى مرتفعة.

وقد يرجع السبب في التقديرات المتوسطة لمحور دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات الإدارية إلى اهتمام الإدارة المدرسية بتخفيف ضغوطات التعليم عن بُعد الواقعة على المعلمين؛ تجنبًا لنفورهم وعدم اجتهادهم لتقديم أفضل ما لديهم. وفيما يخص بند «تقويم المعلمين وفقًا لأسس التقويم الإلكتروني» فقد يرجع السبب في التقديرات المتوسطة إلى اهتمام الإدارة المدرسية بالتقويم الإلكتروني باعتباره جزءًا حيويًا من عملية التعليم، يحتاج إلى تخطيط ومتابعة من أجل توفير البيئة الملائمة للتعليم عن بُعد، وعلى ذلك فإن لكل مدير بنود متابعة فنية للمعلمين في الظروف الاستثنائية (جائحة كورونا) ينبغي عليه الالتزام بها، ويستفاد منها في تحديد درجة تحقق الأهداف؛ ومِن ثَمَّ

تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور. أما فيما يخص بند «تجنب تكليف المعلمين بما ليس له علاقة بالتعليم عن بُعد» فقد يُعزى السبب في التقديرات المتوسطة إلى وعي ودراية الإدارة المدرسية باللوائح والقوانين والنظم التي تنص على عدم تكليف المعلم بأي أعمال لا تُعد من واجباته، وعلى أن كُل من يخالف ذلك سيتعرض للمساءلة القانونية. هذا بالإضافة إلى إعفاء بعض المعلمين من الحضور الفعلي للمدرسة لأسباب صحية أو اجتماعية والبقاء في منازلهم لأداء واجباتهم منها، أما بالنسبة إلى باقي المعلمين فإنهم يقضون كامل وقتهم في إعطاء الدروس عن بُعد في أثناء الدوام المدرسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lindqvist & Pettersson, 2019) التي توصلت إلى وجود تحديات إدارية على جميع مستويات المدرسة فيما يخص التطوير المهني.

رابعًا: جاء المحور الرابع (دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات الصحية) في المرتبة الرابعة وبفارق قليل عن المحور الثالث بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة تقدير متوسطة. وبالنظر إلى استجابات أفراد العينة بشأن دور الإدارة المدرسية، يتبين أن بند «توفير قائمة بالحالات الصحية للمتعلمين» جاء في مقدمة البنود التي جرت الموافقة عليها بمتوسط حسابي (4.28) بدرجة تقدير متوسطة تميل إلى مرتفعة، ثم بند «توعية المعلمين بأهمية التباعد الاجتماعي فيما بينهم» بمتوسط حسابي وبدرجة تقدير متوسطة تميل إلى مرتفعة.

وقد يرجع السبب في التقديرات المتوسطة لمحور دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات الصحية وحصولها على المرتبة الرابعة إلى أن المسئولية الصحية للمتعلمين تقع على عاتق أولياء الأمور أكثر من الإدارة المدرسية؛ بحكم بقائِهم في المنازل. هذا بالإضافة إلى اعتبار أن المعلمين أشخاص أكفاء على قدر مناسب من الوعي والدراية بفيروس كورونا وسبل الوقاية منه.

أما بند «توفير قائمة بالحالات الصحية للمتعلمين» فقد يرجع السبب في حصوله على هذا الترتيب إلى أن من صفات المعلم التحليَ بالعدل والإنصاف. ولأن الحالة الصحية للمتعلمين تنعكس على تحصيلهم العلمي فمن الضروري معرفة المعلم بتلك الحالات لمراعاتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wadhwa, 2020)، التي توصلت إلى وجود مشكلات صحية تتمثل في إجهاد العين لدى معظم الطلاب، والإصابة باحمرار العين، وسيلان الدم المفرط للعينين، والحساسية للضوء، والخمول، والأرق، وارتفاع ضغط الدم، والسكري، ومشاكل المفاصل والعمود الفقري، وعليه قد يتأثر المستوى التحصيلي للمتعلمين بتلك المشكلات.

في حين أن بند «توعية المعلمين بأهمية التباعد الاجتماعي فيما بينهم» قد يعزى سببه إلى نضج المعلمين ووعيهم بالآثار السلبية المترتبة على التقارب الاجتماعي فيما بينهم، واحتمال انتقال العدوى إلى أفراد أسرهم، خصوصًا أن فيروس كورونا قد يُصاب به الشخص من دون ظهور أي أعراض تُذكر؛ فلذلك يلتزمون بالتباعد الاجتماعي خوفًا من الإصابة به.

خامسًا: جاء المحور الأول: (دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات التكنولوجية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86) وبنفس المتوسط الحسابي للمحور الرابع وانحراف معياري أكثر بلغ (1.65) بدرجة تقدير متوسطة. وبالنظر إلى استجابات أفراد العينة بشأن دور الإدارة المدرسية، يتبين أن بند «تدعيم البنية التحتية التكنولوجية (أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت) للمعلمين» جاء في مقدمة البنود التي جرت الموافقة عليها بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة تقدير متوسطة، ثم بند «تجهيز قاعات دراسية ملائمة للتعليم عن بعد» بمتوسط حسابي (4.11).

وقد يرجع السبب في التقديرات المتوسطة لمحور دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات التكنولوجية وظهوره في المرتبة الأخيرة إلى عامل العمر والطراز التقليدي لمديري المدارس، وتمسكهم بالطرق والأساليب المعتادة، وقلة اهتمامهم بالجانب التكنولوجي رغم حداثة العصر الحالي واعتماده على التقنيات وعلى شبكات الإنترنت. وفيما يخص بند «تدعيم البنية التحتية التكنولوجية (أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت) للمعلمين» فقد يرجع السبب إلى تهيئة بيئة تعليمية افتراضية متكاملة قادرة على سد الفجوة الرقمية، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا في الأنشطة المتنوعة والبرامج التعليمية؛ ليتمكن الطلبة من متابعة دروسهم بمرونة وجودة عالية وإعادة مشاهدتها، وحل الواجبات الإلكترونية دون أن يتأثر تحصيلهم الأكاديمي.

أما بخصوص بند «تجهيز قاعات دراسية ملائمة للتعليم عن بعد» فقد يُعزى السبب إلى التخلص من عوامل التشتت التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي للمعلم والتحصيل العلمي للمتعلمين، ومن جانب آخر فإن مسئولية توفير التقنيات الإلكترونية تقع على عاتق الإدارة المدرسية ولم يكُن المعلم ملزمًا بها. وتعزز هذه النتيجة دراسةُ (Fauzi & Khusuma, 2020) التي توصلت إلى أن المعلمين يواجهون مشكلات في توفر المرافق واستخدام شبكة الإنترنت. أما دراسة (Wadhwa, 2020)، التي بحثت في آراء المتعلمين والمعلمين وأولياء الأمور في فاعلية التعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا، فقد توصلت إلى وجود مشكلات فنية تتمثل في بطء تنزيل الملفات على المنصات الرقمية.

السؤال الثاني:

ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات العينة تبعًا لمتغيرات النوع، والمنطقة التعليمية، والمادة الدراسية؟

للإجابة عن هذا السؤال، استُخدم اختبار (ت) للمقارنات المستقلة لمتغَيرَي (النوع المادة والدراسية) واختبار (ف) لمتغير المنطقة التعليمية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

أولًا: الفروق تبعًا لمتغير النوع

جدول (5): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعًا لمتغير النوع

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
المحور الأول: المشكلات التكنولوجية	ذكر	194	3.60	1.56	514	2.92	0.004
	أنثى	322	4.02	1.69			
المحور الثاني: المشكلات السلوكية	ذكر	194	3.74	1.57	514	2.53	0.012
	أنثى	322	4.11	1.67			
المحور الثالث: المشكلات الإدارية	ذكر	194	3.65	1.21	514	3.31	0.001
	أنثى	322	4.04	1.32			

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
المحور الرابع: المشكلات الصحية	ذكر	194	3.85	1.14	514	0.13	0.900
	أنثى	322	3.87	1.29			
المحور الخامس: المشكلات المنهجية	ذكر	194	4.06	1.14	514	0.01	0.996
	أنثى	322	4.06	1.25			
الدرجة الكلية	**ذكر**	**194**	**3.79**	**0.91**	**514**	**2.66**	**0.008**
	أنثى	**322**	**4.02**	**1.04**			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) وجود فروقٍ ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة تبعًا لمتغَير النوع: (ذكر – أنثى)؛ فقد جاءت قيم (ت) دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في كل من: المحور الأول: (التغلب على المشكلات التكنولوجية)، والمحور الثاني: (التغلب على المشكلات السلوكية)، والمحور الثالث: (التغلب على المشكلات الإدارية)، والدرجة الكلية لصالح الإناث، فيما لم تصل الفروق بين متوسطات درجات العينة تبعًا لمتغَير النوع إلى درجة دالة في كلٍ من: المحور الرابع: (التغلب على المشكلات الصحية)، والمحور الخامس: (التغلب على المشكلات المنهجية)؛ فقد جاءت قيم (ت) أكبر من (0.05) وهي غير دالة. وقد يُعزى السبب في وجود الفروق لصالح الإناث إلى طبيعة المرأة وحرصها الدائم على حل المشكلات وعدم تفاقمها، وقدرتها على استيعاب المواقف الطارئة. هذا بالإضافة إلى أن المجتمع العربي مجتمع ذكوري بطبيعته؛ لذلك بمجرد وصول المرأة إلى المناصب القيادية فإنها تعطي كامل قوتها وطاقتها لرفع أدائها من جميع الجوانب؛ وذلك لإثبات قدرتها المهنية في المجالات التكنولوجية والنفسية كافة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشديفات، 2020؛ عبد الباري وشتات، 2019) التي وجدت فروقًا ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة لصالح الإناث. أما فيما يخص عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من المحور الرابع: (التغلب على المشكلات الصحية)، والمحور الخامس: (التغلب على المشكلات المنهجية) فإن السبب في ذلك يرجع إلى التدريب الجيد لِلمعلمين وتوفير الوسائل التعليمية لهم، والتخطيط للمناهج وتصميم الدروس؛ ومن ثم تجريب المنهج الدراسي الإلكتروني قبل بدء العام الدراسي. أما بالنسبة إلى المشكلات الصحية فإن المعلمين يمتلكون خلفية توعوية عن الاشتراطات الصحية الواجب توفرها خلال جائحة كورونا، إضافةً إلى تأكيد الإدارة المدرسية على أهمية التباعد الاجتماعي وضرورة أخذ الاحتياطات الصحية من أجل سلامتهم.

ثانيًا: الفروق تبعًا لمتغير المادة الدراسية

جدول (6): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعًا لمتغير المادة الدراسية

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
المحور الأول: المشكلات التكنولوجية	علمية	216	3.95	1.64	514	1.07	0.287
	أدبية	300	3.80	1.66			
المحور الثاني: المشكلات السلوكية	علمية	216	4.12	1.63	514	1.74	0.082
	أدبية	300	3.87	1.65			
المحور الثالث: المشكلات الإدارية	علمية	216	3.86	1.29	514	0.56	0.577
	أدبية	300	3.92	1.30			
المحور الرابع: المشكلات الصحية	علمية	216	3.84	1.18	514	0.25	0.801
	أدبية	300	3.87	1.28			
المحور الخامس: المشكلات المنهجية	علمية	216	4.03	1.19	514	0.51	0.610
	أدبية	300	4.08	1.23			
الدرجة الكلية	**علمية**	**216**	**3.96**	**1.01**	**514**	**0.57**	**0.569**
	أدبية	**300**	**3.91**	**0.99**			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة تبعًا لمتغَير المادة الدراسية: (علمية – أدبية)؛ فقد جاءت قيم (ت) في الأبعاد والدرجة الكلية عند مستوى دلالة أكبر من (0.05). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة، رغم اختلاف تخصصاتهم، قد خضعوا للدورات التدريبية نفسها الخاصة ببرنامج (Microsoft teams)، هذا بالإضافة إلى امتلاكهم للمهارات الأساسية والاستراتيجيات الملائمة للتعليم عن بُعد، والمهارات التقنية الداعمة لاستخدام الفصول الافتراضية، بغض النظر عن اختلاف تخصصاتهم، إضافة إلى وجود ضغوطات عمل استثنائية مصاحبة للعودة إلى المدارس تقع على المعلمين خلال جائحة كورونا، جعلت الإدارة المدرسية تولي الاهتمام لهم بشكل متساوٍ؛ لتحقيق الغاية الأسمى من التعليم بغض النظر عن تخصصاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الباري وشتات (2019) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين تبعًا لمتغير التخصص: (علمي – أدبي).

ثالثًا: الفروق تبعًا لمتغير المنطقة التعليمية

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way A Nova) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعًا لمتغير المنطقة التعليمية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
المحور الأول: المشكلات التكنولوجية	بين المجموعات	11.29	5	2.26	0.83	0.531
	داخل المجموعات	1393.47	510	2.73		
المحور الثاني: المشكلات السلوكية	بين المجموعات	20.38	5	4.08	1.52	0.183
	داخل المجموعات	1371.30	510	2.69		
المحور الثالث: المشكلات الإدارية	بين المجموعات	7.31	5	1.46	0.88	0.496
	داخل المجموعات	850.15	510	1.67		
المحور الرابع: المشكلات الصحية	بين المجموعات	2.03	5	0.41	0.26	0.933
	داخل المجموعات	785.94	510	1.54		
المحور الخامس: المشكلات المنهجية	بين المجموعات	5.97	5	1.19	0.82	0.539
	داخل المجموعات	745.70	510	1.46		
الدرجة الكلية	**بين المجموعات**	**4.98**	**5**	**1.00**	**1.00**	**0.417**
	داخل المجموعات	**507.89**	**510**	**1.00**		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة تبعًا لمتغَير المنطقة التعليمية؛ فقد جاءت قيم (ف) في المحاور الخمسة والدرجة الكلية عند مستوى دلالة أكبر من (0.05). وقد يعزى السبب إلى أن جميع المناطق التعليمية تندرج تحت مظلة وزارة التربية في دولة الكويت؛ لذلك فإن كل القرارات والنظم واللوائح تُعمم على جميع المناطق التعليمية وتتقيد بها، كما يوجد اتصالٌ أفقي بين المناطق التعليمية الست لتبادل الخبرات والخطط التعليمية والتنمية المهنية.

السؤال الثالث:

ونصه: ما القدرة التنبؤية لتفاعل المشكلات (السلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) بالمشكلات التكنولوجية؟

استخدم تحليل الانحدار لبيان أثر المتغير المستقل تفاعل الأبعاد (السلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) على محور حل المشكلات التكنولوجية. وباستخدام طريقة الانحدار (regression - enter)، وبتحديد مستوى

دلالة (0.05) معيارًا لدخول المتغيرات المستقلة في النموذج، وبالتطبيق على البيانات باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أمكن الحصول على أفضل نماذج للانحدار تتوافق مع البيانات التي استخدمت في هذه الدراسة؛ إذ كان التوصل إلى النتائج التالية: يتضح من نموذج الانحدار والمبين في جدول (8) أنه ذو معنوية عالية، ويفسر (54.9%) من التباين الكلي لحل المشكلات التكنولوجية لدى هؤلاء الأفراد (ن= 516). يوضح هذا السؤال وجود بعض المشكلات ولكن الجانب التكنولوجي هو المهم في البحث الحالي؛ لارتباطه بالتعليم عن بعد خلال جائحة كورونا؛ لذلك وجب البحث في القدرة التنبؤية.

جدول (8): تحليل الانحدار لتفاعل حل المشكلات (السلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية) في دور الإدارة المدرسية في التغلب على المشكلات التكنولوجية (ن= 516)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري SE	معنوية ت t	نسبة التفسير R^2
تفاعل الأبعاد (السلوكية، والإدارية، والصحية، والمنهجية)	0.03	0.549	0.08	0.000**	0.301
معامل التحديد (نسبة ما تفسره المتغير المستقلة من التابع «R^2 = 0.300»)					
نسبة ف = 221.53 دالة عند مستوى 0.0001					

** دال عند 0.01.

التوصيات

توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- إعادة هيكلة المناهج التعليمية؛ لتتزامن وتتلاءم مع الوقت المخصص لتقديمها بطرق وأساليب رقمية مبتكرة.
- عقد اجتماعات دورية وورش تدريبية من قبل مديرات المدارس المتميزات؛ لعرض تجاربهن الناجحة في التعليم عن بُعد، وتعميمها على باقي المدارس، وبالأخص مدارس الذكور.
- المحافظة على المستوى التدريبي الحالي لأطراف العملية التعليمية والعمل على تطوير المناهج التعليمية وفقًا لمهارات ومتطلبات العصر التقني.
- تعزيز التواصل الرأسي والأفقي ما بين وزارة التربية والمناطق التعليمية وفيما بينها؛ للاطلاع على آخر المستجدات التعليمية ونقل المعلومات والخبرات.

الدراسات المستقبلية

في ضوء ما تقدم من نتائج، يقترح إجراء المزيد من الدراسات، منها:

- دراسة عن ضغوطات العمل الواقعة على مديري المدارس خلال جائحة كورونا.
- دراسة عن آراء أولياء الأمور في تطبيق التعليم عن بُعد في المدارس الحكومية في ظل جائحة كورونا.

المراجع

أولًا: العربية

بندق، مريم. (2020أ، 20 أغسطس). **مجلس الوزراء: إلغاء منع التجول المفروض في جميع مناطق دولة الكويت اعتبارًا من الساعة 3:00 صباحًا يوم الأحد الموافق 30 أغسطس 2020**. https://www.alanba.com.kw/ar/kuwait-news/988504/20-08-2020-

_____. (2020ب، 17 يوليو). **وزير التربية عرض آلية استكمال العام الدراسي الحالي 2019/ 2020 في مختلف المراحل والجامعة والتطبيقي بالفيديو.. العام الدراسي الجديد 4 أكتوبر «عن بعد»**. https://www.alanba.com.kw/ar/kuwait-news/981663/17-07-2020-\education

جريدة القبس الإلكترونية. (9 ،2020 أغسطس). **وزير التربية: نحن أمام مرحلة حاسمة لعودة التعليم**. https://alqabas.com/article/5792221-

جريدة الجزيرة الإلكترونية. (15 ،2020 سبتمبر). **كورونا اليوم .. ارتفاع عدد الوفيات بدول عربية وعودة حذرة للدراسة بتونس وكندا لا تستبعد الإغلاق الشامل**. https://www.aljazeera.net/news/healthmedicine/2020/9/15/

جريدة الرأي الإلكترونية. (6 ،2020 يونيو). **استطلاع لليونسكو: التعليم عن بعد أقل فاعلية من التعليم الصفي وجهًا لوجه**. http://alrai.com/article/10538787/

الرمضان، فهد. (13 ،2020 يوليو). **سعود الحربي: مشاكل المنصة سببها الصيانة**. https://www.aljarida.com/articles/1594573502064825400/

السليحات، وعد وخضر، عدنان. (2019). درجة جاهزية الإدارة المدرسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لاستخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المشرفين التربويين. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 34(3)، 13–40.

الشديفات، منيرة. (2020). واقع توظيف التعليم عن بعد بسبب مرض الكورونا في مدارس قصبة المفرق من وجهة نظر مديري المدارس فيها. **المجلة العربية للنشر العلمي**، (19، 207–185).

عبد الباري، لينا وشتات، خالدة. (2019). دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان. **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 46(2)، 333–358.

وزارة التربية. (2019). **النشرة السنوية لإحصاءات التعليم**. الكويت: المؤلف.

وهب، شاكر وعبدالله، قتيبة. (2019). الإدارة المدرسية (نشأتها وتطورها) دراسة وصفية تحليلية. **مجلة آداب الرافدين**، (78، 630–601).

ثانيًا: الأجنبية

References:

‘Abd al-Bārī, Līnā wa Shatāt, Khālidah. (2019). Dawr mudīrī al-Madāris al-thānawīyah fī Tawẓīf al-ta‘allum al-iliktrūnī min wijhat naẓar al-Mu‘allimīn bi-Muḥāfaẓat al-‘Āṣimah ‘Ammān (in Arabic). *Majallat Dirāsāt al-‘Ulūm al-Tarbawīyah, 46*(2), 333-358.

Adnan, M., & Anwar, K. (2020). Online learning amid the COVID-19 pandemic: Students' perspectives. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology, 2*(1), 45-51.

Allo, M. D. (2020). Is the online learning good in the midst of COVID-19 Pandemic? The case of EFL learners. *Journal Sinestesia, 10*(1), 1-10.

Al-Ramaḍān, F. (2020, 13 Yūliyū). *Sa‘ūd al-Ḥarbī: mashākil al-minaṣṣah sbbhā al-ṣiyānah* (in Arabic).

https://www.aljarida.com/articles/1594573502064825400/

Al-Shudayfāt, M. (2020). wāqiʿ Tawẓīf al-Taʿlīm ʿan baʿda bi-sabab maraḍ alkwrwnā fī Madāris Qaṣabat al-Mafraq min wijhat naẓar Mudīrī al-Madāris fīhā (in Arabic). *al-Majallah al-ʿArabīyah lil-Nashr al-ʿIlmī,* (19), 185-207.

Alslyḥāt, W. & Khiḍr, ʿA. (2019). darajat jāhzyh al-Idārah al-madrasīyah al-ḥukūmīyah fī Muḥāfaẓat al-ʿĀṣimah ʿAmmān li-istikhdām al-Idārah al-iliktrūnīyah min wijhat naẓar almshrfyn al-Tarbawīyīn (in Arabic). *Majallat Muʾtah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt – Silsilat al-ʿUlūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimāʿīyah, 34*(3), 13-40.

Bao, W. (2020). COVID-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University. *Hum Behav & Emerg Tech,* (2), 113-115.

Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to online education in schools during a SARS-COV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research Journal, 5*(4), 1-9.

Bunduq, M. (2020ʾ, 20 Aghusṭus). *Majlis al-Wuzarāʾ: ilghāʾ manʿ al-tajawwul al-mafrūḍ fī jamīʿ manāṭiq Dawlat al-Kuwayt iʿtibāran min al-Sāʿah 3: 00 ṣbāḥan yawm al-Aḥad al-muwāfiq 30 Aghusṭus* 2020 (in Arabic). https://www.alanba.com.kw/ar/kuwait-news/988504/20-08-2020-

---. (2020b, 17 Yūliyū). *Wazīr al-Tarbiyah ʿarḍ ālīyat Istikmāl al-ʿāmm al-dirāsī al-ḥālī 2020/2019 fī mukhtalif al-Marāḥil wa-al-Jāmiʿah wāltṭbyqy bālfydyw .. al-ʿāmm al-dirāsī al-jadīd 4 Uktūbir "ʿan baʿda"* (in Arabic). https://www.alanba.com.kw/ar/kuwait-news/education/981663/17-07-2020-\

Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology, 49*(1), 5-22.

Fauzi, I., & Khusuma, S. (2020). Teachers' elementary school online learning of COVID-19 Pandemic condition. *Jurnal Iqra' kajian ilmu pendidikan, 5*(1), 58-70.

Fotheringham, p., Harriott, T., Healy, G., Arenge, G., McGill, R., & Wilson, E. (2020). *Pressures and influences on school leaders as policy makers during COVID-19.* https://philpapers.org/archive/FOTPAI.pdf

Jarīdat al-Jazīrah al-iliktrūnīyah. (2020, 15 Sibtambir). *kwrwnā al-yawm .. artfāʿ ʿadad al-wafayāt bi-Duwal ʿArabīyah wa-ʿawdat ḥdhrh lil-dirāsah bi-Tūnis wa-Kanadā lā tstbʿd al-ighlāq al-shāmil* (in Arabic). https://www.aljazeera.net/news/healthmedicine/2020/9/15\

Jarīdat al-Qabas al-iliktrūnīyah. (2020, 9 Aghusṭus). *Wazīr al-Tarbiyah: Naḥnu amāma marḥalat ḥāsimah lʿwdh al-Taʿlīm* (in Arabic). https://alqabas.com/article/5792221-

Jarīdat al-raʾy al-iliktrūnīyah. (2020, 6 Yūniyū). *Istiṭlāʿ lil-Yūniskū: al-Taʿlīm ʿan baʿda aqall fāʿilīyat min al-Taʿlīm al-Ṣafī wajhan li-wajh* (in Arabic). http://alrai.com/article/10538787\

Lindqvist, M., & Pettersson, F. (2019). Digitalization and school leadership: On the complexity of leading for digitalization in school. The International *Journal of Information and Learning Technology. 36*(3), 218-230.

Naidoo, P. (2019). Perception of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education, 39*(2), 1-14.

Radha, R., Mahalakshmi, K., Sathish, V., & Saravanakumar, A.R. (2020). E-learning during lockdown of pandemic: A global perspective. *International Journal of Control and Automation, 13*(4), 1088-1099.

Rasmitadila, Aliyyah, R. R., Rachmadtullah, R., Samsudin, A., Syaodih, E., Nurtanto, M., & Tambunan, A. R. (2020). The perceptions of primary school teachers of online learning during the COVID-19 Pandemic period: A case study in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies, 7*(2), 90-109.

Sapkota, P. P. (2020). *Determining factors of the use of e-learning during COVID-19 Lockdown among the college students of Nepal: A cross- sectional study*. https://www.balkumaricollege.edu.np/wp-content/uploads/2020/07/Mini-Research-2077-PoonamPokhrel.pdf

Uğur, N. G., & Koç, T. (2019). Leading and teaching with technology: School principals' perspective. *IJELM – International Journal of Educational Leadership and Management, 7*(1), 42-71.

Wahb, S. & Abd Allāh, Q. (2019). al-Idārah al-madrasīyah (nashʾatuhā wa-taṭawwuruhā) dirāsah waṣfīyah taḥlīlīyah (in Arabic). *Majallat ādāb al-Rāfidayn*, (78), 601-630.

Wizārat al-Tarbiyah. (2019). *al-Nashrah al-sanawīyah lʾḥṣāʾāt al-Taʿlīm* (in Arabic). al-Kuwayt: al-muʾallif.

تاريخ التسليم: 2021/3/15

تاريخ استلام النسخة المعدلة: 2021/6/13

تاريخ القبول: 2021/6/16