

## تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)

د. تركي بن منور بن سمير المخلفي [t.almoklafee@gmail.com](mailto:t.almoklafee@gmail.com)  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية بجامعة القصيم  
المملكة العربية السعودية - جامعة القصيم - كلية التربية  
الكلمات المفتاحية: تحول، الممارسات المهنية، التعليم العام، جائحة

**Keywords: Transformation, professional practices, general education, Corona pandemic**

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٢/٨/٣١

DOI:10.23813/FA/27/3

FA/202309/27C/5/477

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى إعداد استبانة تكونت من (٣٢) فقرة موزعة على مجالين، مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم وعدد فقراته (١٧) فقرة، ومجال التنمية المهنية المستدامة وعدد فقراته (١٥) فقرة. جرى تطبيقها على عينة تكونت من (٢٣٨) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم قد احتل المرتبة الأولى وبدرجة عالية، في حين جاء مجال التنمية المهنية المستدامة في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة في تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الاستبانة ككل تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح تقديرات (الذكور)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الاستبانة ككل تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

## **Transferring the professional practices at the school principals of general education schools for the primary stage in the Qassim region during the Corona pandemic (COVID-19)**

**Dr. Turki Bin Munwar Bin sameer Al moklafee**  
**Associate Professor, Department of Educational Management**  
**and**  
**Planning, Faculty of Education, Al Qassim university**  
**The kingdom of *Saudi* Arabia - Al Qassim university- Faculty of**  
**Education**

### **Abstract**

The study aimed to identify the transferring the professional practices at the school principals of general education schools for the primary stage in the Qassim region during the Corona pandemic (COVID-19). This study has been adopted the descriptive analytical method; for the purpose of achieving the study's objectives, a questionnaire has been prepared consisting of (32) paragraph divided into two fields, the field of teaching and learning operations management and the number of its paragraphs is (17), and the field of sustainable professional development and the number of its paragraphs is (15). It was applied to a sample consisting of (238) school principals. The results of the study showed that the field of teaching and learning operations management ranked first and with a high degree, while the field of sustainable professional development ranked second and with a medium degree in transferring the professional practices at the school principals of general education schools for the primary stage in the Qassim region during the Corona pandemic (COVID-19). The results of the study showed that there were statistically significant differences between the average estimates of the study sample members in the two fields of the questionnaire as a whole, attributed to the gender variable, in favor of the estimates of (males), and the absence of statistically significant differences between the average estimates of the study sample members in the two fields of the questionnaire as a whole that attributed to the variables of educational qualification and the number of years of experience.

### مشكلة الدراسة:

برزت الحاجة إلى الدراسة الحالية من ضرورة وحداثة الموضوع في كيفية تعامل المؤسسات لأزمة جائحة فيروس كورونا COVID-19 الذي انتشر بسرعة في جميع أنحاء العالم، الأمر الذي شغل فكر واهتمام جميع مؤسسات العالم وفي كافة القطاعات ومنها المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها ومستوياتها، الأمر الذي تطلب التفكير العميق والتصرف الحكيم في التعامل مع هذه الأزمة العالمية الطارئة باتخاذ اجراءات وأساليب فاعلة للحد من آثارها، حيث أشارت دراسة الشامي (٢٠٢١) إلى أن استجابات الدول العربية لجائحة كورونا أظهرت عن ضعف الاهتمام بإعداد القدرات وتنميتها فيما يخص تخطيط التعليم في أوقات الأزمات، وأشارت دراسة السبيعي والداوود (٢٠١٩) إلى الحاجة إلى تعزيز المشاركة في مجال تنمية المهنية لقادة المدارس بتطوير ممارساتهم المهنية بما يواكب المستجدات والمتغيرات، وأشارت دراسة الخليفة (2020) إلى حاجة قيادة التطوير والابتكار إلى الانطلاق من فلسفة قائمة على الشراكة، وتبني منهجية وأساليب عمل لتلبية الاحتياجات الواقعية؛ وأوصت دراسة العجمي (٢٠٢١) بزيادة الاهتمام بعملية اختيار المديرين المختصين الأكفاء القادرين على إدارة الأزمات التعليمية الطارئة، وتطوير كفاياتهم بإدارة الأزمات التعليمية، وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو محور العملية التعليمية. وبناءً على ذلك حرصت الدراسة الحالية التعرف إلى تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19).

### أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول : "ما درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)؟"
- السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟".

### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة التعرف إلى:

- التعرف إلى درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19).
- التعرف إلى درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) وفق المتغيرات التالية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يلي:

### الأهمية النظرية :

تستمد الدراسة أهميتها بتناولها دراسة موضوع يتصف بالحدائثة وهو دراسة تحول الممارسات المهنية لدى مديري المدارس خلال جائحة كورونا (COVID-19)، لذا تُعدُّ هذه الدراسة من الدراسات المهمة في نوعها على المستوى المحلي والعربي وفق تقدير الباحث، والتي قد تسهم في إثراء البحث العلمي فيما يتعلق بالتحولات المهنية لدى القيادات المدرسية.

### الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في :

- تقديم المساعدة في تحديد الممارسات المهنية الجيدة والتي تنعكس إيجابياً على أداء مديري المدارس في المرحلة الابتدائية وغيرهم.
- توجيه الاهتمام نحو الممارسات المهنية التي بحاجة أيضاً إلى تطوير بما يحقق الأداء المطلوب من مديري المدارس.
- توجيه الباحثين للقيام بدراسات أخرى حول دراسة الممارسات المهنية في مجالات أخرى.

### حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة بتناول تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) في المجالات التالية: (إدارة عمليات التعليم والتعلم والتنمية المهنية المستدامة).  
**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية.  
**الحدود الزمانية:** جرى تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢٢م/١٤٤٣هـ.  
**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في منطقة القصيم.

### مصطلحات الدراسة:

**الممارسة :** تعرف لغوياً بأنها "مارس مصدر وممارسة الحقوق مباشرتها، والممارسة التفاوض للحصول على الأفضل، وهي طريقة للعمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل" (الفيروزبادي، 2011 : 117).

**الممارسات المهنية:** تعرف الممارسة المهنية في قاموس "ويبستر" بأنها الفعل والتدريب ومزاولة العمل باستمرار مع استخدام المعرفة والخبرة في العمل المشار إليه في (الكعبي، ٢٠١٥ : ٦٨).

ويعرف اللصاصمه والصاصمه وحرب ( ٢٠١١ : ٢١) الممارسة المهنية لمدير المدرسة بأنها "الإجراءات والسلوكيات القائمة على ادراكه لحاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا، وادراك حاجات المعلمين في هذا المجتمع التفاعلي عند أحداثه التغيير المطلوب

من خلال امتلاكه عدد من المهارات المختلفة وتنفيذ الإجراءات المطلوب للقيام بمراحل التغيير المختلفة" (المشار إليه في النوافله وبطاح، ٢٠١٩ : ٥٠٤).

**وتُعرّف الممارسة المهنية إجرائياً بأنها:** الأعمال المهنية التي يقوم بها مديري المدارس ضمن الأداء المدرسي مثل مجال إدارة التعليم والتعلم ومجال التنمية المهنية المستدامة التي تضمنتها أداة الدراسة الحالية بما يحقق الأهداف المنشودة.

**جائحة كورونا(COVID-19):** هو الاسم الذي اطلقتها منظمة الصحة العالمية في 11 فبراير 2020 على المرض الذي يسببه فيروس كورونا، ويكون مصحوباً عادة بالحمى، والعياء، والسعال إضافة إلى المشاكل التنفسية. وقد تكون بعض الحالات المصابة به شديدة تؤدي إلى الوفاة أحياناً. وقد جرى إضافة الرقم ١٩ إشارة الى العام ٢٠١٩ الذي اكتشف فيه أول حالة للفيروس (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠:١٦).

### المقدمة

تعرض العالم منذ انتشار فيروس كورونا المستجد أو كوفيد-١٩ (COVID-19) في أواخر عام ٢٠١٩، إلى العديد من التحديات والمشكلات ومنها تعطيل غير عادي للعديد من الأنظمة على مستوى العالم، بما في ذلك الأنظمة التعليمية، ولم يعد من الممكن مواصلة العمل بصورته المعتادة، الأمر الذي تطلب التفكير في الحلول والتفكير العميق باتخاذ إجراءات وقرارات حكيمة في إدارة الأزمة؛ لضمان تقديم الخدمة بصورة مناسبة.

ونتيجة للظروف التي صاحبت انتشار فيروس كورونا، فقد وجدت المؤسسات التعليمية نفسها مجبرة على التحول للتعليم عن بُعد لضمان استمرارية عملية التعليم والتعلم، واستخدام شبكة الإنترنت والهواتف الذكية والحواسيب في التواصل عن بُعد مع الطلاب (Yulia, 2020).

وفي ظل هذه التحديات والتغيرات الطارئة، لم تعد القيادة التقليدية ممكنة لتطوير أداء المؤسسة وتوجيهها نحو التطوير والاستدامة. لذلك تطلب الأمر على المؤسسات تغيير في سياساتهم واستراتيجياتهم للتكيف مع الأوضاع الجديدة ومواجهة التحديات بكفاءة، واعتماد استراتيجية جديدة لإدارة جائحة فيروس كورونا COVID-19، والتعامل مع الأزمة بنجاح من خلال وجود القيادة الواعية، والاستجابة المناسبة والسريعة مع المتغيرات التي فرضتها الجائحة، والتعاون وإقامة شركات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، والتدريب المستمر (محروس، ٢٠٢٠).

وتحتاج المؤسسات التعليمية إلى مواكبة المستجدات كغيرها من المؤسسات الأخرى في المجتمع بل وأكثر بسبب طبيعة الأهداف التي تسعى إليها والدور المهم الذي تقوم به، ومن ثمّ فهم بحاجة إلى قادة استراتيجيون في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، إذ أصبح توظيف التقنيات الحديثة وعمليات إعادة التنظيم ضرورة ملحة وبفكر ومواقف ايجابية تجاهها (الخرعان، ٢٠١٨).

وقد أحضر القرن الواحد والعشرين الكثير من التحديات في تطوير خصائص القيادة المهنية لقادة المدارس، إذ لم تعد أدوارهم مُقتصرة على تنفيذ السياسات والأهداف التعليمية، بل أصبحت أدوارهم مسؤولة عن إعداد أجيال وتأهيلهم في عصر سريع التغيير (Iskak & Pa-alisbo, 2019).

وتعدّ القيادة المدرسية المحرك الأساسي لأداء المنظمة التعليمية، وتُشكّل حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوّراتها المستقبلية، ومن خلالها يتم السيطرة على المشكلات التي تواجه المدرسة، ووضع الحلول اللازمة لها، وتعدّ المسؤولة عن تنمية

جميع العاملين وتدريبهم، ومن خلالها أيضاً يتم مواجهة جميع التغيرات التي تحيط بها؛ وبالتالي فإن فاعلية المنظمات التربوية والتعليمية ونجاحها مرتبطة بشكل كبير بفاعلية أداء قيادتها، ومستوى ممارستهم للمهارات والأدوار القيادية بشكل جيد (العتيبي، ٢٠١٧: ٣٨٤).

كما أنّ القيادة المدرسية تتحمل مسؤولية قيادة التغيير نحو الأفضل، والتقدم سواء في سياسات المدرسة، وأنظمتها، ومناهجها أو في رفع كفاءات وقدرات جميع العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين وطلاب (الطويسي وملوح والنوايسه والبشتاوي وارتيمة، ٢٠١٥).

وأدى التطور في وظيفة المدرسة وأدوار القائد المدرسي إلى ارتفاع مستوى التأهيل المطلوب من القائد والنمو المهني له؛ وبناءً عليه تم تطوير المعايير المهنية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية، بهدف رفع جودة أداء القادة وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، والتأكد من أنهم يمتلكون الكفاءة المطلوبة للانضمام لمهنة القيادة المدرسية، وأداء هذه الأمانة على الوجه المطلوب، وذلك سعياً لضمان جودة التعليم المقدم للطلاب وتحسين تعلمهم، وتعزيز دور المعلمين ورفع تأهيلهم، ومتابعة مستوى تقدمهم، وتقديم الدعم والتدريب اللازم لهم، وضبط مسارات تقدمهم المهني (هيئة التعليم والتدريب، 2014). وفي هذا السياق أشار الخطيب (٢٠٢٠) إلى اكتساب خبرات جديدة من أكثر من 25 درساً تربوياً نموذجياً تم استنباطها من فعاليات إدارة أزمة فيروس كورونا المستجد للحد من تأثيرها، وهي دروس مستفادة يمكن أن تقدم في المؤسسات التعليمية والتربوية والمدنية لاستلها العبر والحكمة منها.

ونظراً لما يتميز به القرن الحالي من التقدم العلمي والتقني العالمي؛ حيث أصبح من الضروري وجود أفراد على درجة عالية من التدريب والكفاءة يمتلكون مهارات القرن الحادي والعشرين التي تمكنهم من المشاركة في التنمية الاقتصادية من خلال امتلاكهم مهارات الابتكار والتطوير، والتفكير الناقد، والقدرة على حل المشكلات، وامتلاكهم المهارات الرقمية والإعلامية، بالإضافة إلى اكتسابهم مهارات الحياة والعمل، مثل: المرونة والتكيف والقيادة وتحمل المسؤولية (عفيفي، 2019).

ونتيجة لذلك يتطلب الأمر الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتنفيذ البرامج التدريبية، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توسيع برامج التدريب المقدمة للمعلمين، واكتساب المتعلمين مهارات التعلم الرقمي بمؤسسات التعليم العام (اليامي، ٢٠٢٠).

ومن الضروري والحكمة أن يبقى المعلمون على اطلاع مستمر بالمستجدات المعرفية والتقنية والمهارات والممارسات التعليمية، واستيعاب تحويل الممارسات التعليمية وفق المستجدات كاستخدام التكنولوجيا، وتقدير دورهم في صقل مهارات القرن الحادي والعشرين بما في ذلك كفايات حل المشكلات، والتفكير الناقد، والتعاون، والابداع، ومهارات التعامل مع الآخرين، ودعم تعلم الطلاب وبناء شخصيتهم وغرس القيم فيهم، إذ أشار المسح الدولي لجودة التعليم والتعلم (TALIS) إلى أهمية القيادة التعليمية في تطوير ممارسات التعليم والتعلم، وتأثيرها الإيجابي والمباشر على تحسين نتائج تعلم الطلاب وتحصيلهم العلمي (تان، ٢٠١٥).

كما يحرص قادة المؤسسات على تحقيق المناخ التنظيمي المثالي فيها من خلال السعي الدائم نحو تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتبني تفكير استراتيجي قائم على تبني رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وقيم جوهرية، والسعي الدائم نحو تعزيز لبرامج إعداد القادة

وتتميتهم، وتشجيع الممارسات القيادية القائمة على البحث العلمي، وتعزيز المشاركة المهنية مع جميع المعنيين في العملية التعليمية في اتخاذ القرارات، وامتلاك مهارات القيادة التعليمية؛ لكون تلك العمليات والمهارات من أكثر المؤشرات المباشرة على تحسين نتائج تعلم الطلبة (محمد دياب، ٢٠١٨).

كما أظهرت ظروف جائحة كورونا ضرورة وجود قيادة مبادرة وملهمة مبدعة مستشرفة لمستقبل المؤسسة تنهض بالقدرات الإبداعية لدى العاملين، وتعمل على توفير المناخ الذي يحفزهم على المشاركة الخلاقة بما يظهره لهم من محبة، وبما يقدمه لهم من أفكار ومقترحات ملهمة تنير تفكيرهم المبدع وتشحذهم للعمل (لعمور و بن عبد السلام، 2017). وبناءً على ذلك أوصت دراسة بوبشيت (٢٠٢٠) الى اتخاذ إجراءات جديدة في ظل انتشار فيروس كورونا منها تبني نقلة نوعية في أسلوب إدارة المؤسسات؛ لتسهيل التواصل وإنجاز الاعمال، والحاجة لتطوير إجراءات العمل.

وتضمنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ مجموعة من المبادئ الصريحة التي تدعو الى مواجهة التحديات بما يضمن مواكبة المستجدات وتلبية الاحتياجات وتطوير القدرات، ومن هذه المبادئ تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، والاستثمار في التعليم، والتدريب وتأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتدريبهم وتطوير المناهج الدراسية، وتعزيز نطاق الخدمات الإلكترونية المقدمة لتشمل خدمات أخرى مثل نظم المعلومات الجغرافية، والخدمات الصحية والتعليمية ( رؤية المملكة، ٢٠١٦).

وأوصى المتحدثون في منتدى إدارتي مراجعة أداء المدارس الحكومية والمدارس الخاصة ورياض الأطفال الاستفادة من الجوانب الإيجابية للجائحة، وأبرزها التحول إلى توظيف التكنولوجيا بصورة كبيرة في التعليم والتعلم، والتأكيد على دور القيادة المدرسية في تقييم الأوضاع الاستثنائية، ووضع الخطط البديلة لمواجهتها، والتأكيد على أهمية برامج التمهين للمعلمين في مجال توظيف التكنولوجيا ( هيئة جودة التعليم والتدريب، ٢٠٢٠).

ومن الممارسات المهنية الجيدة التي استخدمها قادة المدارس في ظل أزمة جائحة كورونا استخدام القيادة الخادمة التي تؤكد على التمكين والمشاركة والتعاون، وتعزيز العمل الفريقي في جميع أقسام المنظمة؛ لتحسين جودة اتخاذ القرارات في حل الأزمات، والتواصل بوضوح وبشكل مستمر مع جميع المستفيدين، وتبني التفكير الاستراتيجي، والقيادة المرنة، والقدرة على التكيف والتعلم والتطور في الأزمات؛ للخروج بصورة أفضل في التعامل مع الأزمات المستقبلية (Fernandez & Shaw, 2020).

واستجابة للتحديات والظروف التي أحدثتها جائحة كورونا (COVID-19) قامت قيادة حكومة المملكة العربية السعودية باتخاذ قرارات وخطوات استباقية، ولاقت التجربة السعودية خلال التعليم عن بعد تقدير واحترام من دول العالم حيث قدمت حلولاً لممارسة الطلاب التعليم عن بعد وتوفير التعليم الجيد لجميع أبنائها وذلك من خلال استمرارية التعليم الإلكتروني بطرق ووسائل مختلفة من خلال منصة " مدرستي"، وبوابة " عين"، وتخصيص (٣) محطات فضائية من قنوات عين خاصة بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، بالإضافة إلى استخدام لغة الإشارة في منصات التعليم، وبوابة " المستقل"، هذا بالإضافة الى الاهتمام بتدريب وتنمية المعلمين باستخدام التكنولوجيا الرقمية والتطبيقات الحاسوبية، وابتكار بعض الأساليب لتقييم الطلاب خلال التعليم عن بعد باستبدال الامتحانات بتقييمات مستمرة، وتنفيذ الامتحانات عبر الانترنت والهاتف وتتبع المنصات والبوابات التعليمية والتطبيقات الإلكترونية، وتميزت هذه الجهود بالفاعلية والإبداعية إذ أعلن المركز الوطني للتعليم الإلكتروني أن النموذج السعودي من النماذج التي يحتذى بها

نحو الاستجابة السريعة للتحديات التي أحدثتها جائحة كورونا، حيث تقدمت المملكة في(١٣) مؤشراً من أصل(١٦) مؤشراً على مستوى (٣٧) دولة (العززي، ٢٠٢١).

### الممارسات المهنية القيادية:

يشير مصطلح الممارسة للدلالة على النشاط المستمر الذي توضع من خلاله مبادئ العلوم موضع التطبيق، كما تستخدم للدراسة على المداومة في النشاطات العقلية، كأن يقال ممارسة التفكير، وممارسة التأمل، وغيرها، ولكنها بصورة عامة أكثر مرادفة للنشاط العملي، ومنها جاء تعبير ممارسة المشتق من اليونانية أيضاً، ويراد منه أن يكون مقابلاً للعلم النظري والتأمل، أما الممارسة المهنية، فهي ترتبط باكتساب الخبرات؛ فالممارسة لازمة لاكتساب المهارة وينبغي أن تجري الممارسة بصورة طبيعية وفي مواقف حياتية متنوعة ومتعددة لضمان تحقيق أفضل خبرة للممارس المهني(الأتربي، ٢٠٢١).

في حين يعد الأحمري (٢٠٢١) الممارسة بمثابة المحك الرئيس لأي مهنة، فالميدان الذي تنطلق منه الممارسة يمثل تغذية راجعة للتخصص. وأشار مطيع (٢٠١٧) إلى ارتباط الممارسات المهنية بالتفكير التأملي والناقد والتفكير التحليلي لطريقة الأداء الفردي والجماعي للممارسات البيداغوجية؛ والقدرة على تقييم هذه الممارسات ومراجعتها باستمرار؛ لغايات التطوير المستمر والبحث عن تجويدها، ووضع تصور لمؤشرات الإنجاز، ومن أهم الممارسات المهنية عمليات التعليم والتعلم، والشخصية المهنية.

وتتطلب الممارسة المهنية من الممارسين الاهتمام المستمر بتحديثها وتطويرها وتجوديتها مع متغيرات العصر وسرعة نمو المهن، والقيام بأهم متطلباتها كالنخطيط الإداري وعملياته كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتنبؤ وتحديد الأولويات والشمولية والتقييم والمتابعة والجودة، والعمل على توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة مهيئة للإنجاز والتطوير، وتوظيف التكنولوجيا في مجالات العمل، والتمكن من الكفايات الفنية في مجال التخصص، والمهارة في تطبيق المعرفة واختيار الأساليب الفنية المناسبة، والقيام بمتطلبات التدريب المطلوبة، هذا فضلاً عن الالتزام بالميثاق الأخلاقي للمهنة، وإلى وجود الترخيص المهني. والاهتمام بالأبحاث والدراسات للاستفادة منها لغايات التعديل والتطوير والنقويم. ومن المتطلبات توفر المرجعية العلمية، والتكامل بين المؤسسات في المجالات الأكاديمية والمعرفية وتقديم الخدمة، والحاجة إلى التسويق بالوسائل المختلفة وذلك بهدف الوصول إلى ممارسة مهنية فعالة ومنشودة تحقق الأهداف المطلوبة (الأحمري، ٢٠٢١).

وتعد الممارسات القيادية حجر الأساس لأي تطوير يتم داخل المؤسسة التعليمية، وتشمل الممارسات القيادية جميع الأساليب والأنشطة التي تتعلق بإكساب العاملين المعارف والخبرات والمهارات وطريقة التفكير والتصرف في أداء عملهم للوصول للأداء المثالي بالمؤسسة التعليمية، وكذلك توظيف المهارات القيادية كمهارات الاتصال والتواصل، والعمل الفريقي، وتمكين العاملين، والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتبني القيادة الاستراتيجية بهدف تطوير وتحسين وتجويد الممارسات المهنية لديهم لما لذلك من انعكاسات إيجابية على العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (علوان، ٢٠٢١).

وبناءً على ذلك أشارت دراسة رحمان و سوبيانتورو (٢٠٢١) Rahman, Subiyantoro, إلى الدور القيادي لمديري المدارس في التعلم عبر الإنترنت خلال جائحة كورونا Covid-19. كتحسين التعلم والحوار مع المعلمين، وتوفير التعليم



والتدريب على منصات التعلم عبر الإنترنت، وتقديم التقدير والتحفيز للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، والتواصل بطرق مختلفة معهم. وسعيًا إلى تطوير القيادات المدرسية فقد تضمنت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام أهداف تعزز الممارسات المهنية القيادية من خلال تمكين المدارس وإدارات التربية والتعليم من إدارة عملية التطوير وتوجيهها بجعل المدارس مؤسسات تربوية لديها القدرة الذاتية على التطوير، تتمتع بدرجة كافية من الاستقلال في التصميم والتخطيط والتقييم وقيادة عمليات التطوير، والمسؤولية المشتركة لقيادات المدارس والمعلمين في تطوير العملية التعليمية، وتوفير فرص تعلم للطلاب كافة بصورة تنمي شخصياتهم، وتمكنهم من الوصول إلى أقصى قدراتهم، والتأكيد على إتاحة فرص التعلم المتكافئة ونظم الدعم لجميع الطلاب (وزارة التعليم، ٢٠٢٠، أ).

وقد أشارت القبلي والعمراني (٢٠١٧: ٣٢) إلى مجموعة من الممارسات المهنية التي يتوجب على قائد المدرسة القيام بها من أجل تحقيق التغيير المطلوب داخل المدرسة، وهي:

- بناء رؤية مشتركة بين العاملين، وتوضيح علاقتها بالأهداف التي تسعى إليها المدرسة
- صياغة أهداف المدرسة بصورة تشاركية، وحث الجميع على المشاركة فيها.
- بناء ثقافة قيم وسلوكيات عامة داخل المدرسة.
- تقديم النماذج الأخلاقية للعاملين، وتقبل النقد وحثهم على السير وفق هذا النهج.
- مراعاة اختلاف القدرات والميول والاتجاهات بين العاملين، وتقديم التدريب المناسب لهم.
- تشجيع العاملين واستثارة أفكارهم وقدراتهم، وتحفيزهم لتقديم أعلى مستوى من الأداء.
- هيكلة التحويل، وبناء بيئة عمل تدعم المبادرات وتعمل على تقديم التعزيز المناسب، وتوفير فرص النمو المهني للعاملين.

وقد تضمنت وثيقة إطار ضمان جودة المدارس في وكالة الغوث الدولية (٢٠١٧) مجموعة من الممارسات المهنية القيادية، منها:

- تعزيز ثقافة التعاون والعمل الفريقي والحوار بمهنية بين المعلمين.
- الالتزام بالقيم الوطنية وحقوق الإنسان حيث تظهر في صميم عمل المدرسة- المعرفة الواضحة والشاملة في المنهاج والممارسات الفضلى في التعليم والتعلم والتقييم.
- تعزيز ثقافة التواصل المهني الفاعل مع جميع الأطراف وتستثمر في شراكات واسعة و بناءة.
- تحقيق انخراط أولياء الأمور على نطاق واسع كشركاء في الحياة المدرسية وفي تعلم أبنائهم
- مراقبة أداء جميع العاملين، وتوثيق ذلك بشكل ثابت وشامل مما يؤدي إلى تقييم أداء منصف وعالي الدقة (الأونروا، ٢٠١٧: ٢٦-٢٨).

#### المتطلبات القيادية للممارسات المهنية:

تتطلب الممارسة المهنية لدى قادة المدارس مجموعة من المتطلبات المشتركة للقيادة التي هي عبارة عن نموذج متكامل يبين الخصائص والقدرات المشتركة للقادة الناجحين، ومن أهمها:

- الرؤية والقيم.
- المعرفة والفهم.

- الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية.
- ويتم تطبيق هذه المتطلبات من خلال الممارسات المهنية الرئيسة الآتية:
- قيادة التعليم والتعلم.
- تطوير الذات وتطوير الآخرين.
- قيادة التحسين والابداع والتغيير.
- قيادة المدرسة.
- إشراك المجتمع المحلي والعمل معه (Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2011)

#### مبررات تحول الممارسات المهنية :

ثمة مجموعة من المبررات التي دعت المؤسسات التعليمية إلى التحول بممارساتها المهنية ولعل أهمها:

- الاهتمام المتسارع بالرقمنة، واستخداماتها في القطاعات المختلفة، وخاصة القطاع التعليمي.
- التحديات التي صاحبت انتشار جائحة كورونا وتداعياتها على العملية التعليمية.
- التوجه نحو تطبيق اللامركزية في إدارات المدارس في استثمار مواردها المادية والبشرية.
- ادراك القيادات المدرسية أهمية تحديد احتياجات العاملين ومشاركتهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام الواضح في مهارات وقدرات المعلمين الأمر الذي تطلب الاستفادة من تلك القدرات بالعمل القيادي والإداري.
- ارتفاع مستوى المعايير والتوجه نحو تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والطلاب وأولياء الأمور ( علوان، ٢٠٢٠).
- ويتطلب التحول بالممارسات المهنية أيضاً سلوك القيادة المرنة التي تشجع العاملين على القيام بالأشياء بشكل مختلف، ومنحهم الفرصة للتفكير بشكل مستقل، وتحفيز محاولاتهم للتفاعل بنجاح مع الوضع الحالي (Coleman, 2016).
- وأكّد زونو ( Zhong, 2017 ) ضرورة تأهيل القيادة المدرسية في العصر الرقمي لتكون قادرة على إلهام وقيادة التحول المدرسي من خلال التكنولوجيا، وابتكار واستدامة بيئة التعليم الرقمية، ودعم التكنولوجيا القائمة على التطوير المهني.
- ويرى الباحث ثمة مسوغات مهمة في تحول الممارسات المهنية لدى مديري المدارس، ومن أهمها مواجهة التحديات ومواكبة المستجدات بكفاءة، والاهتمام بتقديم التعليم الجامع المنصف للطلاب في حالات الطوارئ، وتطوير قدرات العاملين للإستجابة المناسبة نحو تقديم الخدمة للطلاب من خلال التعلم الرقمي، وتصميم المواد التعليمية المناسبة، وتوفير المنصات الرقمية، وغيرها.
- وأوصت دراسة السعيد والزنفلي (٢٠٢١) إلى مجموعة من الممارسات المهنية لقادة المدارس للقيام بمهامهم خلال أزمة كورونا منها القدرة على تقديم التعلم عن بُعد وإجراء الامتحانات عن بُعد، والتعامل مع الأزمات بكفاءة، وإعادة التفكير في برامج التنمية المهنية التي تقدم لجميع المعلمين وقادة المدارس أثناء الخدمة؛ وتعزيز العلاقة الإنسانية بين الطالب والمعلم.

واستناداً إلى ما سبق أشار بن سالم (٢٠٢٠) إلى تبني تجارب بعض الدول العربية ومنها تجربة المملكة العربية السعودية في التعلم الرقمي في أثناء أزمة جائحة كورونا من خلال وضع رؤية عربية جديدة هدفها الرئيس دعم جودة نظم التعليم باستخدام أدوات التعلم الرقمي، وضرورة التعاون المشترك مع مؤسسات المجتمع العربي والدولي المهتمة بالشأن التربوي والتكنولوجي، ووضع مخطط عربي لتمكين المعلمين من المهارات التقنية والبيداغوجية اللازمة لدمج التعلم الرقمي في التعليم.

واستخلاقاً لما سبق أشار الشامي والزنفلي (٢٠٢١) إلى الدروس المستفادة من أزمة جائحة فيروس كورونا بضرورة تبني نهج التخطيط الواعي لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. وإحداث تغييرات جذرية في أنظمة التعليم، وتفعيل التعليم الإلكتروني، ومراعاة برامج التعليم ومناهجه لإعداد الطلاب للتعامل أثناء الأزمات. والاستثمار في التعليم كوسيلة لتعزيز الابتكار والمهارات التي ستكون مطلوبة لمعالجة الأزمات القادمة.

وفضلاً عن ذلك أشار تقرير دراسة البنك الدولي عام ٢٠٢١ إلى مجموعة من الممارسات المهنية التي قام بها مديرو المدارس في المملكة العربية السعودية على مدار فترة الجائحة ومنها تطوير مجموعة من المهارات القيادية متمثلة في بناء القدرات وضمان الجودة في التعليم والتعلم، ولضمان استمرارية التطوير أوصت الدراسة مجموعة من إصلاحات التعليم في المملكة العربية السعودية أهمها إدارة التغيير التعليمي الهادف من خلال دعم جودة التعليم التي تعد أولوية وكفيلة بتحسين مخرجات التعلم، وتعزيز دور مديري المدارس في تحقيق ضمان جودة التعليم والتعلم، وتشجيع ممارسات تعليم وتعلم ابتكارية وفعالة وقائمة على الأدلة في التعليم الرقمي، ونشر الممارسات الابتكارية التي طورها المعلمون في المدارس مثل " استراتيجيات المعلم الصغير " الهادفة للإرتقاء بمشاركة الطلاب الفاعلة وتنمية المهارات القيادية لديهم. وتمكين المعلمين من خلال مراجعة ودعم أدوار مديري المدارس والمشرفين ليتمكنوا من قيادة التحسين في العملية التعليمية (البنك الدولي، ٢٠٢١).

ومن هذا المنطلق قامت ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمجموعة من الممارسات المهنية في التعليم والتعلم والتنمية المهنية منها إعادة ترتيب أولويات أهداف المناهج بالنظر إلى حقيقة أن الأساليب المعتادة غير قابلة للتطبيق والنظر إلى وسيلة التعلم والتقويم المناسبة عبر "الإنترنت". والاهتمام بالتطوير المهني الفوري للمعلمين والآباء بما يحتاجونه من آليات تدعم استمرارية التعلم والمجتمعات المهنية، وتزيد من استقلاليتهم، وتطوير مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والعمل على زيادة الدعم الفني والتقني للطلاب حتى تكون أدوات وتقنيات التعليم عن بُعد أحد الأمور المعتادة في حياة الطلاب (ريمرز وشلايشر، ٢٠٢٠).

#### الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات التي اهتمت بالممارسات المهنية القيادية في مجال الأداء المدرسي، وفيما يلي أهم الدراسات ذات العلاقة:

أجرت الزايدي (٢٠٢٢) دراسة للكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل جائحة كورونا في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة تكونت من (٢٨) فقرة على عينة تكونت من (١٠٦) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين كلا من

مستوى القيادة المدرسية لمديري المدارس ومستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني لدى مدراء ومديرات المدارس الخاصة والحكومية.

وهدفت دراسة أكبابا وبولوت (Akbaba and Bulut, 2021) استقصاء الدروس المتعلمة لدى مديري المدارس التركية خلال جائحة COVID-19، تكونت عينة الدراسة من (١٠٥) مديراً في المدارس الابتدائية والثانوية والثانوية. واعتمدت أسلوب المسح النوعي باستخدام نموذج Google Drive. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدروس المتعلمة تمثلت في ثلاثة محاور وهي الدروس التنظيمية والإدارية ثم الدروس الشخصية والتعليمية، ومن الدروس المستفادة في المجال الشخصي الاهتمام بالتعليم، وتغيير الاتجاهات والسلوك، وزيادة الوعي بالحياة، والمرونة. في حين كانت الدروس المستفادة في المجال التنظيمي تطوير مهارات إدارة الأزمات، والمهارات الإدارية، والتحول نحو الإدارة الرقمية، وتقدير فرق العمل، وفهم الحاجة إلى الانفتاح، وأهمية التكنولوجيا والرقمنة، والاتصال، وإدارة الأزمات. ومن الدروس المستفادة في المجال التعليمي تجربة التعلم عن بعد، وتقدير أهمية المدارس والطلبة، وتبني التطوير التربوي والاهتمام بالتخطيط في التعليم.

وأجرت التميمي والسالم والبكر (٢٠٢١) دراسة بهدف التعرف على واقع التعليم في وقت الطوارئ والأزمات وخلال جائحة كورونا، وفق ما تضمنته الدراسات في هذه المراجعة، واستخلاص أهم القضايا والممارسات التربوية الأكثر شيوعاً والأكثر فعالية خلال أزمة جائحة كورونا كما استعرضتها الدراسات، استخدمت الدراسة طريقة المراجعة المنهجية، واشتملت العينة على (٢٢) دراسة عربية وأجنبية ذات العلاقة، وكشفت نتائج الدراسة أهمية استمرارية التعليم بعد، وتفعيل جميع المنصات التعليمية، وضرورة وضع استراتيجية متكاملة للتعليم الافتراضي، وإتاحة الخدمات الإدارية إلكترونياً، واستمرار التعليم الإلكتروني، كما بينت نتائج الدراسة مجموعة التحديات التي واجهت أنظمة التعليم أثناء جائحة كورونا، أهمها ضعف إعداد المعلمين والطلاب على المهارات اللازمة لاستخدام برامج التعليم الإلكتروني واستخدام التقنية الحديثة والتعامل مع البرامج والمنصات المهيأة للتعليم والتقويم الإلكتروني، ونقص الوسائل والأجهزة الإلكترونية لدى الأسر، كما كشفت الدراسات عن بعض الصعوبات النفسية، ومساهمة التأثير النفسي لدى المتعلمين بانخفاض دافعيته نحو التعلم.

وأجرت المطيري (٢٠٢١) دراسة بهدف التعرف على واقع قيادة مجتمعات التعلم المهنية في ظل جائحة كورونا بمدارس التعليم العام الحكومية للبنات بمحافظة عنيزة، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة، ونكونت عينة الدراسة من (١٠) مديرات تم اختيارهن بطريقة قصدية. وتوصلت النتائج إلى وجود قصور في قيادة مجتمعات التعلم المهني بمدارس التعليم العام.

وهدفت دراسة المواضية والزعبي (٢٠٢١) التعرف إلى درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد في الأردن، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام مقياسي إدارة الأزمة والاتجاهات نحو التعلم عن بعد وتطبيقهما على عينة تكونت من (١١٢) مديرة روضة. وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى إدارة الأزمة لمديرات رياض الأطفال في عملهن الإداري والاتجاهات نحو التعلم عن بعد.

وهدفت دراسة العمرات (٢٠٢٠) الكشف عن العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين، استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، جرى تطبيق استبانة تكونت من مجالين؛ المجال الأول تناول الممارسات المهنية (٤٣) فقرة، والمجال الثاني تناول التميز المدرسي (٢٧) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات المهنية والتميز المدرسي لمديري المدارس جاء عالياً، وكما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الممارسات المهنية وتعزيز التميز المدرسي، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للممارسات المهنية في تعزيز التميز المدرسي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة الاستمرار في تحسين الممارسات المهنية لمديري المدارس من خلال التدريب والتأهيل لتحقيق مزيداً من التميز والابداع والجودة في المدارس.

وقامت وزارة التعليم (٢٠٢٠، ب) بدراسة حول قياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية، استخدمت المنهج الوصفي حيث تطبيق استبانة على عينة تكونت من (٤٦٥٤) من مديري ومديرات المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا على مستوى إدارات التعليم بدرجة عالية جداً، وجاءت أعلى الفقرات ممارسة هي وضوح خطط وزارة التعليم وإمكانية تحقيق الأدوار المسندة لمديري ومديرات المدارس خلال جائحة كورونا، وتطور مهارات مدير/ة المدرسة الإدارية في التعامل مع التقنية في ظل التعليم عن بعد، الالتزام والمهنية العالية في أداء الأدوار والمهام على أكمل وجه في ظل الأزمات، ونجاح مديري ومديرات المدارس في التغلب على تحديات الجائحة وإدارة العملية التعليمية عن بعد بكل جدارة، وكانت أكثر عبارة ممارسة من مديري ومديرات المدارس فقرة "حصولك على تدريب لبرامج القائد على منصة المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي"، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا تعزى لاختلاف متغير قطاع التعليم ولصالح مديرات مدارس قطاع (البنات) من مديري مدارس قطاع (البنين)، وبالنسبة لمتغير نوع التعليم لصالح مديري ومديرات مدارس التعليم الأهلي. وأظهرت نتائج الدراسة درجة موافقة عالية جداً على لممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا.

وهدفت دراسة السبيعي والداود (٢٠١٩) التعرف إلى درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدينة الرياض لمجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد نموذج وينجر Wenger. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت من (٣٥٦) قائداً وقائدة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات المدرسية في مدينة الرياض نحو مجتمعات الممارسة بأبعادها الثلاثة جاء بدرجة متوسطة، وكشف نتائج الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو ممارسة أبعاد مجتمعات الممارسة المهنية تعود لاختلاف النوع الاجتماعي للمهنة وذلك لصالح القائدات، بينما لا توجد فروق تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة إعادة النظر في برامج التنمية المهنية التي تقدم للقيادات وللممارسين المهنيين، بحيث تعتمد على قيم ذات صفة تنموية مستدامة مثل مجتمعات الممارسة المهنية. وتشجيع القيادات المدرسية على تطبيق وتفعيل مجتمعات الممارسة المهنية لأهميتها في تطوير وتحسين أدائهم وتمكينهم من قيادة المدرسية بكفاءة وفاعلية.

يلاحظ من خلال الدراسات السابقة تناولها مجموعة من الممارسات المهنية على مستوى إدرات المدارس بالمرحلة التعليمية المختلفة خلال جائحة كورونا، فقد تناولت دراسات ممارسة القيادات المدرسية لاستخدام التكنولوجيا والقيادة والبيئة الرقمية مثل دراسة الزايدي (٢٠٢٢)؛ وتناولت دراسة أكبابا وبولوت (Akbaba and Bulut, 2021) الاستفادة من الدروس المتعلمة خلال جائحة كورونا، وتناولت دراسات الممارسات المهنية المتعلقة بإدارة أزمة جائحة كورونا مثل دراسة المواضية والزعبي (٢٠٢١)؛ ودراسة التميمي والسالم والبكر (٢٠٢١)؛ واهتمت دراسة المطيري (٢٠٢١) بالممارسة المهنية المتعلقة بقيادة مجتمعات التعلم المهنية؛ وتناولت دراسة العمرات (٢٠٢٠) العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي؛ وتناولت دراسة وزارة التعليم ممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا. واهتمت دراسة السبيعي والداوود (٢٠١٩) بممارسة القيادات المدرسية لمجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد نموذج وينجر Wenger.

### الطريقة والإجراءات:

فيما يلي وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي جرى استخدامها للتوصل إلى النتائج.

### منهجية الدراسة :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال جمع وتحليل بيانات هذه المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (١٤٤٣/١٤٤٤هـ).

### مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم، والبالغ عددهم (٦٢٠) مديراً ومديرة، منهم (٢٧٠) مديراً، و (٣٥٠) مديرة.

### عينة الدراسة

جرى اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (٢٣٨) مديراً ومديرة، يشكلون ما نسبته (٣٨.٣٩%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	97	40.76%

59.24%	141	أنثى	
68.07%	162	بكالوريوس	المؤهل العلمي
31.93%	76	دراسات عليا	
40.34%	96	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
32.35%	77	من ٥ - ١٠	
27.31%	65	أكثر من ١٠	
100.00%	٢٣٨	المجموع	

#### أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة " تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)". تكونت الاستبانة من (٣٢) فقرة موزعة على مجالين، وهما: مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم وعدد فقراته (١٧) فقرة، ومجال التنمية المهنية المستدامة وعدد فقراته (١٥) فقرة، والاستجابة عن الأداة كانت وفق مقياس ليكرت الخماسي: درجة التحول في الممارسات المهنية (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً).

#### صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة، قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (٨) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما يجمع خمسة محكمين على ذلك.

#### ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (٢٣) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، مرتين بفاصل زمني قدره أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، إذ تراوحت معاملات الثبات للمجالين (٠.٨٦، ٠.٨٩) على التوالي، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (٠.٩١)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا لاتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالين (٠.٨٠، ٠.٨٤)، و(٠.٨٨) للاستبانة الكلية. وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

#### تصحيح الاستبانة:

جرى استخدام استبانة خماسية التدرج على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)، على النحو التالي: (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب. كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية(عودة، ٢٠٠٧):

من 1.00 - أقل من 1.50 درجة ممارسة منخفضة جداً.

من 1.00 - أقل من 2.50 درجة ممارسة منخفضة.  
 من 2.50 - أقل من 3.50 درجة ممارسة متوسطة.  
 من 3.50 - أقل من 4.50 درجة ممارسة عالية.  
 من 4.50 - 5.00 درجة ممارسة عالية جداً.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرضاً للنتائج التي جرى التوصل إليها ومناقشتها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة " استبانة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) "، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:** "ما درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالي استبانة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19)، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

**جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التحول
١	١	مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم	3.64	.65	عالية
٢	٢	مجال التنمية المهنية المستدامة	3.46	.53	متوسطة
		مجالات الاستبانة ككل	3.56	.48	عالية

\* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول رقم (٢) أن مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (0.65)، وجاء مجال التنمية المهنية المستدامة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (0.53)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي الاستبانة ككل (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٤٨)، وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية عملية التعليم والتعلم بوصفها أهم المهام الرئيسية في المدارس، وحرصهم على تقديم التعلم الأفضل للطلاب خلال أزمة كورونا وما صاحبها من تحديات ومعوقات، ادراكاً منهم بأهمية المرحلة في تعليم الطلاب المعارف والمهارات والاتجاهات بوصف هذه المرحلة من أهم المراحل التعليمية في تأسيس البناء المعرفي التراكمي في حياة الطلاب، وتقديراً لجهود وزارة التعليم في المملكة واستجابتها السريعة للأزمة وحرصها على دعم التعليم في المدارس خلال هذه الأزمة. وما صاحب ذلك أيضاً من متابعة للمدارس وتذليل للصعوبات



والمعوقات التي تواجهها في هذا الشأن. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وزارة التعلم (٢٠٢٠، ب) والتي أشارت إلى درجة ممارسة عالية جداً من مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا، وقد يعود تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى وجود خبرات جيدة لدى بعض مديري المدارس في التعامل الناجح مع التعلم في حالات الطوارئ. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات مثل التميمي والسالم والبكر (٢٠٢١)، في حين أشارت دراسة السبيعي والداود (٢٠١٩) إلى ممارسة القيادات المدرسية في مدينة الرياض لمجتمعات الممارسة المهنية بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود قصور في قيادة مجتمعات التعلم المهني بمدارس التعليم العام.

وقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الاستبانة، إذ كانت على النحو التالي:

### المجال الأول: مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم:

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

#### على مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التحول
٤	الاهتمام باكتساب الخبرة في إدارة توظيف منصات التعلم الرقمي في التعليم والتعلم	4.07	1.14	عالية
٧	زيادة الاهتمام بتقديم دعم تعلم الطلاب في ظل التحديات والأزمات والطوارئ	3.98	1.02	عالية
٥	التوجه نحو استخدام الاختبارات الالكترونية باستخدام نماذج / تطبيقات مختلفة	3.88	1.19	عالية
٦	توظيف شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك (Facebook)، اليوتيوب (YouTube) وغيرها من المصادر بطريقة أكثر	3.84	1.23	عالية
٩	الاهتمام بتحديد صعوبات التعلم لدى الطلاب في المواد الدراسية المختلفة	3.84	1.15	عالية
١٥	الاهتمام بتحديث متطلبات توظيف التكنولوجيا وفق آخر المستجدات فيها	3.74	1.14	عالية
١	إعداد خطط لتوظيف مصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT في التعليم والتعلم بشكل أوسع	3.73	1.32	عالية
١٦	الحرص على نشر الوعي بالجوانب الأخلاقية والقانونية للإستخدام الآمن للتكنولوجيا	3.69	1.16	عالية
٢	بناء قاعدة بيانات الكترونية شاملة لجميع مجالات الأداء المدرسي	3.65	1.18	عالية
١١	الاهتمام بتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب في ظل جائحة كورونا	3.63	1.17	عالية
٣	تشجيع المعلمين / المعلمات على توظيف استراتيجيات التعليم والتعلم الرقمية	3.51	1.15	عالية
٨	زيادة التواصل مع أولياء الأمور في ظل جائحة	3.50	1.19	عالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التحول
	كورونا			
١٤	الاهتمام بإعداد خطط لتحسين تعلم الطلاب في ضوء نتائج عملية التقييم	3.44	1.17	متوسطة
١٢	التوجه نحو توظيف المنحى التكاملي في التعليم والتعلم لمعالجة الفاقدة التعليمي لدى الطلاب	3.42	1.32	متوسطة
١٣	تعميق الوعي بالأدوار الجديدة للمعلم/ للمعلمة والمتعلم في ضوء المستجدات التربوية والتقنية	3.41	1.32	متوسطة
١٠	المساهمة في تقديم حلول وأفكار ابداعية لمشكلات الطلاب المختلفة والمتعددة في ظل التحديات	3.40	1.27	متوسطة
١٧	تقييم أداء المعلمين / المعلمات وفق مؤشرات توظيف التكنولوجيا في عمليات التعلم والتعلم	3.18	1.36	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	3.64	.65	عالية

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (٣) أن الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "الاهتمام باكتساب الخبرة في إدارة توظيف منصات التعلم الرقمي في التعليم والتعلم" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (١.١٤)، وجاءت الفقرة رقم (٧) والتي كان نصها "زيادة الاهتمام بتقديم دعم تعلم الطلاب في ظل التحديات والأزمات والطوارئ" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (١.٠٢)، في حين احتلت الفقرة رقم (١٧) والتي نصت على "تقييم أداء المعلمين / المعلمات وفق مؤشرات توظيف التكنولوجيا في عمليات التعلم والتعلم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري (١.٣٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٥)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة عالية.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام لدى مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بتطبيق تعليمات وإجراءات وزارة التعليم وحرصهم على مواصلة التعليم والتعلم خلال جائحة كورونا، وإدراكهم لدورهم القيادي التعليمي ومهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم المهنية بوصفهم مشرفين مقيمين في مدارسهم، وربما يعزى أيضاً إلى تأثر مديري المدارس بما يجري في جميع دول العالم من توظيف للتعلم الرقمي أدواته في العملية التعليمية، ومبادرات الوزارة في هذا المجال، وإلى وجود التخطيط للتعلم في حالات الطوارئ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠، ب) التي أشارت إلى وضوح خطط وزارة التعليم وإمكانية تحقيق الأدوار المسندة لمديري ومديرات المدارس خلال جائحة كورونا. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي والسالم والبكر (٢٠٢١) التي أشارت إلى تبني أنظمة التعليم للتعليم الإلكتروني، وتفعيل جميع المنصات، وقد يعود تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى دور إدارات التعليم في منطقة القصيم في الإشراف والمراقبة ومتابعة ودعم المدارس في ظل الجائحة، وتتفق هذه النتيجة مع توصيات دراسة العمرات (٢٠٢٠) التي أوصت بالاستمرارية في تحسين الممارسات المهنية لمديري المدارس من خلال التدريب والتأهيل لتحقيق مزيداً من التميز والابداع والجودة في المدارس.

**المجال الثاني: مجال التنمية المهنية المستدامة:**  
**جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التنمية المهنية المستدامة مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التحول
٣٢	تشجيع العاملين على الابداع التكنولوجي لتحسين الممارسات المهنية	3.99	0.97	عالية
٣١	السعي نحو تحقيق ضمان جودة الأداء والتميز المدرسي	3.82	1.07	عالية
٢٩	توظيف البحث العلمي والإجرائي في معالجة مشكلات الأداء المدرسي	3.69	1.13	عالية
٣٠	توظيف التقويم الذاتي بهدف تطوير الأداء المهني باستمرار	3.68	1.11	عالية
٢١	تنفيذ زيارات تبادلية مع مدارس أخرى بهدف الارتقاء بالأداء المهني	3.45	1.22	متوسطة
١٩	المبادرة نحو المشاركة مجتمعات تعلم مهنية على مستوى التخصص	3.40	1.30	متوسطة
٢٥	الاهتمام بنشر الممارسات المهنية الجيدة بين العاملين	3.40	1.24	متوسطة
٢٧	الاستفادة من تقارير التغذية الراجعة في تطوير الممارسات المهنية لدى المعلمين/ المعلمات	3.36	1.19	متوسطة
٢٠	إعداد خطة شاملة للتنمية المهنية استناداً الى الاحتياجات الحقيقية	3.35	1.17	متوسطة
٢٣	الانخراط في نشاطات / برامج التنمية المهنية على المستوى الفردي والفريقي	3.34	1.35	متوسطة
٢٨	توظيف نتائج البحوث والدراسات وتوصياتها لتطوير الأداء المدرسي	3.34	1.15	متوسطة
٢٦	تقديم ورشات عمل لأولياء الأمور حول دورهم التربوي في ظل جائحة كورونا	3.31	1.12	متوسطة
١٨	تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي/ منسوبات المدرسة في ظل مستجدات التعلم في حالات الطوارئ	3.29	1.27	متوسطة
٢٢	الاطلاع على التجارب المحلية والعالمية في مجالات الأداء المدرسي	3.27	1.28	متوسطة
٢٤	العمل على تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين التعلم	٣.٢٢	1.25	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	3.46	.53	متوسطة

• الدرجة العظمى من (٥)  
 يبين الجدول (٤) أن الفقرة رقم (٣٢) والتي نصت على " تشجيع العاملين على الابداع التكنولوجي لتحسين الممارسات المهنية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٩٧)، وجاءت الفقرة رقم (٣١) والتي كان نصها " السعي نحو تحقيق ضمان جودة الأداء والتميز المدرسي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(٣.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٧)، بينما احتلت الفقرة رقم (٢٤) والتي نصت على " العمل على تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين التعلم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (١.٢٥)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٥٣)، وهو يقابل تقدير ممارسة بدرجة متوسطة.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لخطط وزارة التعليم والالتزام أدوارهم ومهامهم المسندة لهم، وتطور مهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا، وإدراكهم للتحديات التي واجهتهم في إدارة العملية التعليمية، كما يعود تفسير هذه النتيجة إلى جهود وزارة التعليم في تقديم توصيات المدارس بضرورة مواجهة الجائحة مهنيًا وتعزيزها للممارسات المهنية الجيدة، والى وجود اهتمام من وزارة التعليم في تقديم دورات وورش عمل وندوات حول ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزايدي (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين كلا من مستوى القيادة المدرسية لمديرين المدارس ومستوى تطبيق تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا، ونتيجة دراسة أكابا وبولوت (Akbaba and Bulut, 2021) التي أشارت إلى دروس مستفادة في هذا المجال منها التحول في الممارسات المهنية في مجال التعلم الرقمي، وتجربة التعلم عن بعد، وتقدير أهمية المدارس والطلاب، وتبني التطوير التربوي والاهتمام بالتخطيط في التعليم. في حين أشارت نتيجة دراسة التميمي والسالم والبكر (٢٠٢١) إلى مجموعة من التحديات من أهمها في هذا المجال ضعف إعداد المعلمين والطلاب على المهارات اللازمة لاستخدام برامج التعليم الإلكتروني واستخدام التقنية الحديثة والتعامل مع البرامج والمنصات المهيأة للتعليم والتقويم الإلكتروني.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالي الاستبانة، حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٥).

**جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالي الاستبانة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة**

المتغيرات	المستويات	العدد	مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم	مجال التنمية المهنية المستدامة	الاستبانة ككل
-----------	-----------	-------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
.401	٣.٧٣	.516	٣.٦٠	.580	3.84	97	ذكر	الجنس
.515	٣.٤٣	.533	٣.٣٦	.656	3.51	141	أنثى	
.482	3.57	.534	3.43	.661	3.68	162	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.483	3.54	.504	3.54	.605	3.55	76	دراسات عليا	
.453	3.56	.513	3.45	.613	3.65	96	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
.499	3.52	.537	3.41	.661	3.62	77	من ٥ - ١٠ سنوات	
.503	3.61	.530	3.55	.680	3.66	65	أكثر من ١٠ سنوات	

يتبين من الجدول رقم (٥) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-١٩) حسب متغيرات الدراسة. ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-١٩) حسب متغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*٠.000	16.088	6.302	1	6.302	مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم	الجنس قيمة هوتلنغ= ٠.١٥٧ ح=٠.٠٠١
*٠.٠١٨	٦.٠١٣	٢.357	1	.357	مجال التنمية المهنية المستدامة	
٠.154	2.050	.803	1	.803	مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم	المؤهل العلمي قيمة هوتلنغ= ٠.١٢٤ ح=٠.٠١٢
٠.175	1.847	.507	1	.507	مجال التنمية المهنية المستدامة	
٠.473	.750	.294	2	.588	مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم	عدد سنوات الخبرة قيمة ولكس = ٠.٦٩٩ ح=٠.٠١٨
*.000	٨.٧٥٦	٢.٤٠٨	2	.817	مجال التنمية المهنية المستدامة	

	392.	233	91.264	مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم	الخطأ
	275.	233	64.016	مجال التنمية المهنية المستدامة	

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )  
 يبين الجدول رقم (٦):

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الاستبانة، تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات (الذكور).  
 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولكن كانت هناك فروق عند مجال التنمية المهنية المستدامة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (٧).

جدول (٧): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجال التنمية المهنية المستدامة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة	
3.55	3.41	3.45	المتوسط الحسابي	
*٠.١٠	٠.٠٤		3.45	أقل من ٥ سنوات
*٠.١٤			3.41	من ٥ - ١٠ سنوات
			3.55	أكثر من ١٠ سنوات

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (٧) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) ككل حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (٨).

جدول (٨): اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة تحول الممارسات المهنية لدى مديري مدارس التعليم العام للمرحلة الابتدائية في منطقة القصيم خلال جائحة كورونا (COVID-19) ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.604	1	2.604	11.676	*.001
المؤهل العلمي	.020	1	.020	.091	.764
عدد سنوات الخبرة	.661	2	.330	1.481	.230
الخطأ	51.972	233	.223		
الكلية	54.916	237			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).  
 يبين الجدول رقم (٨):

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الاستبانة ككل، تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات (الذكور). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس قد وجدوا أن مدارسهم بحاجة أكثر لمثل هذه الممارسات المهنية، وأن هناك احتياجات تدريبية لدى المعلمين أكثر من مدارس الإناث من وجهة نظرهم، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وزارة التعليم (٢٠٢٠، ب) التي أشارت إلى ممارسة عالية لمديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا من مديري مدارس قطاع (البنين)، ونتيجة دراسة السبيعي والداوود (٢٠١٩) التي أشارت إلى ممارسة عالية أيضاً لدى قائدات المدارس في مدينة الرياض لمجتمعات الممارسة المهنية من قادة المدارس الذكور. في حين أشارت دراسة المواضية والزعبي (٢٠٢١) إلى انخفاض مستوى إدارة الأزمة لمديرات رياض الأطفال في عملهن الإداري.

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الاستبانة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود حرص واهتمام مشترك لدى أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس حول أهمية الممارسات المهنية في مجالي الدراسة خلال جائحة كورونا بغض النظر عن المؤهل العلمي ادراكاً منهم بتأثير الجائحة على عمليات التعليم والتعلم، بالإضافة إلى تمثلهم المسؤولية المشتركة تجاه طلابهم وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وزارة التعليم (٢٠٢٠، ب) والتي أشارت إلى النضج الوظيفي والدافعية التي يمتلكها مديري ومديرات المدارس وإحساسهم بالمسؤولية في إدارة العملية التعليمية.

٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وعي واضح لدى مديري ومديرات المدارس بمهامهم وأدوارهم ومسؤولياتهم المهنية تجاه معلمهم وطلابهم نتيجة إمتلاكهم الخبرات الجيدة في هذا المجال من برامج ومن تعليمات ومتابعات ميدانية لأدائهم المدرسي، بالإضافة إلى وجود حرص واضح ومسؤول منهم على تطبيق تعليمات الوزارة والاستفادة من جميع

الفرص التي استحدثتها الوزارة للمدارس من منصات تعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وزارة التعليم (٢٠٢٠، ب) التي أشارت إلى درجة ممارسة عالية لمديري ومديرات المدارس لأدوارهم المهنية، ونتيجة دراسة السبيعي والداوود (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة أحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في ممارسة القيادات المدرسية لمجتمعات الممارسة المهنية.

### التوصيات

#### في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- تحسين الممارسات المهنية لمديري المدارس الذكور في المرحلة الابتدائية في مجال التنمية المهنية المستدامة من خلال تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين التعلم، والاطلاع على التجارب المحلية والعالمية في مجالات الأداء المدرسي، وتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي/ منسوبات المدرسة في ظل مستجدات التعلم في حالات الطوارئ.
- تحسين الممارسات المهنية لمديري المدارس الذكور في المرحلة الابتدائية في عملية تقييم أداء المعلمين / المعلمات وفق مؤشرات توظيف التكنولوجيا في مجال عمليات التعلم والتعلم، والمساهمة في تقديم حلول وأفكار ابداعية لمشكلات الطلبة المختلفة والمتعددة في ظل التحديات.
- إجراء دراسات تتناول مجالات أخرى للممارسات المهنية ولدى فئات أخرى في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

### المراجع العربية والأجنبية:

١. الأتربي، شريف بن محمد(٢٠٢١). المعرفة العلمية والممارسة المهنية. احترافية العمل. استرجعت بتاريخ ٢٣/٠٧/٢٠٢٢ من موقع الجزيرة - <https://www.al-jazirah.com>
٢. الأحمري، محمد بن مشيب (٢٠٢١). الممارسة المهنية. اصصترجعت بتاريخ ٢٠/٠٧/٢٠٢٢ من الموقع <https://www.ssss.org.sa>.
٣. الأونروا (٢٠١٧). *إطار ضمان الجودة*. منشورات الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية. عمان، الأردن.
٤. البلوشي، سميرة عبد الوهاب عبد القادر (٢٠٢٠). دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجموم. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٩(٤)، ١٢٢-١٤٥.
٥. بن سالم، حاتم (٢٠٢٠). *الحلول الممكنة لدعم جودة نظم التعليم في الدول العربية بعد أزمة كورونا*. الندوة الإقليمية جودة التعليم في الدول العربية: من أزمة كورونا إلى فرص المستقبل الخميس ١٣ / ٥ / ٢٠٢٠ م الموافق ل ٢٠ / رمضان / ١٤٤١ هـ - عبر منصة زووم الالكترونية - مركز اليونسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم ١٩-٢٢.
٦. البنك الدولي(٢٠٢١). *التعليم الرقمي والتعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية*. الخبرات المكتسبة خلال جائحة موفيد ١٩ والفرص المتاحة لتحسين التعليم استخرجت بتاريخ ١٣/٠٦/٢٠٢٢ من الموقع <https://www.albankaldawli.org>.



٧. بوبشيت، عبدالرحمن صالح (٢٠٢٠). تنفيذ الأعمال عن بعد: حالة تفشي فيروس كورونا المستجد "COVID-19". *المجلة العربية للنشر العلمي*، الإصدار ١٩، ع (٢)، ٤٣-٦٦.
٨. تان، أوان سينج (٢٠١٥). *ممارسات المعلم التعليمية : أفضل الممارسات العالمية الهادفة لتطوير مهنة التعليم*. ورقة مقدمة لمؤتمر القمة العالمي للإبداع والابتكار في التعليم، مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، ٢٣/٠٩/٢٠١٥.
٩. التميمي، فاطمة عبد الرحمن و السالم، هدى سالم والبكر، فوزية بكر (٢٠٢١). *تداعيات جائحة كورونا على بعض الأنظمة التعليمية -مراجعة منهجية للبحوث التربوية-*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥(٣١)، ١٠٠-١٣٤.
١٠. الخرعان، عبدالله بن عبدالعزيز محمد. (٢٠١٨). *درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية*. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط*، ٣٤(٤)، ٤٣٩-٤٧٠.
١١. خطيب، محمد بن شحات حسين (٢٠٢٠). *إدارة أزمة جائحة كورونا (١٩-COVID)* لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، *دروس تربوية عالمية*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع (٢١)، ٨٢-١٠٦.
١٢. الخليفة، هند (2020). *التعليم الجامعي وتحديات القرن الواحد والعشرين*. ملتقى أسبار التقرير السنوي ( 2020) الدورة السابعة ابريل 2019 - مارس 2020.
١٣. رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٦). *استرجعت بتاريخ ١٨ /٥/ ٢٠٢٢ م من الموقع <http://vision2030.gov.sa/ar>*
١٤. ريمرز، فرناندو وشلايشر، أندرياس (٢٠٢٠) *إطار عمل لتوجيه استجابة التعليم تجاه جائحة فيروس كورونا المستجد* ( ترجمة : مكتب التربية العربي لدول الخليج ). فرنسا : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.
١٥. الزايدى هبه أسعد محمد (٢٠٢٢). *درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة المدرسية ومستوى تطبيق التكنولوجيا في ظل جائحة كورونا*. *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية*، ٥(١)، ١٣٣-١٥٢.
١٦. السبيعي، خالد بن صالح و العتيبي، حسان بنت بلج و العتيبي، سامية بنت تراحيب (٢٠٢٠). *الممارسات المهنية لرؤساء الأقسام في البيئة الرقمية خلال فترة جائحة (كوفيد ١٩) وسبل تطويرها بجامعة الملك سعود*. *مجلة العلوم التربوية*، ٦(١)، ٥٣-٨٨.
١٧. السبيعي، خالد بن صالح والداوود، منال بنت سعد (٢٠١٩). *توجهات القيادات المدرسية في مدينة الرياض الرياض نحو مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد نموذج ونجيز Wenger*. *مجلة كلية التربية - جامعة بوسعيد*، ع (٢٦)، ٩٩-١٣٠.
١٨. السعيد السيد والزنفلي، أحمد محمود (٢٠٢١). *موجهات مستقبلية لتخطيط التعليم في أوقات الأزمات: جائحة كورونا نموذجاً - ملخص سياسات ٢٠٢١ COVID- 19* - المركز الإقليمي للتخطيط التربوي. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
١٩. الشامي، السعيد السيد والزنفلي، أحمد محمود (٢٠٢١). *موجهات مستقبلية لتخطيط التعلي في أوقات الأزمات: جائحة كورونا نموذجاً - ملخص سياسات ٢٠٢١*

٢٠. *COVID-19*. المركز الإقليمي للتخطيط التربوي. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
٢١. الطويسي، زياد؛ ملح، حفص؛ النوايسه، عايش؛ البشتاوي، إبراهيم؛ ارتيمه، ماجد (٢٠١٥). *القيادة التعليمية لتطوير المدرسة، الجزء الأول، مدخل إلى القيادة التعليمية*. وزارة التربية والتعليم، الأردن.
٢٢. العنبي، عالية محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، (١١)١، ٤٧٤-٣٧٩.
٢٣. العجمي، نور مبارك (٢٠٢١). *درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.
٢٤. عفيفي، محرم يحيى محمد (2019). *فاعلية برنامج مقترح في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى طالب الأقسام العلمية المعلمين بالكلية الجامعية بالقنفذة جامعة أم القرى*. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، ٤٣(3)، 49-13.
٢٥. علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١). *تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)*. *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، ع (٤٥) ج ١، ٢١٨-١٥.
٢٦. العمرات، محمد سالم (٢٠٢٠). *الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي*. *المجلة التربوية*، ٧٥(٧٥)، ٤٦٢-٤١٩.
٢٧. العنزي، دلال فرحان والعتل، محمد حمد (٢٠٢٠). *واقع التعلم الإلكتروني في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت "دراسة ميدانية"*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع: ١٨٥، ج ١، ٢٤٣-٢٩٢٩.
٢٨. العنزي، عبيد نداء (٢٠٢١). *إستراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا (١٩ COVID-)* في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، ٣٧(٥)، ٣٧٦-٣٩٦.
٢٩. عودة، أحمد سليمان (2007). *أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية*. ط5، دار الأمل للنشر والتوزيع.
٣٠. الفيروز ابادي، محمد (٢٠١١). *القاموس المحيط*. المكتبة العصرية: بيروت.
٣١. القبلي، عناية والعمراني، ساهرة (٢٠١٧). *القيادة التحويلية في الميدان التربوي*. تبوك: دار أمان للنشر.
٣٢. الكعبي، إبراهيم. (٢٠١٥). *تقويم ممارسة حقوق الطفل في مؤسسات الرعاية الاجتماعية للأطفال في المجتمع القطري*. *مجلة المنارة*، ٢٢(٣)، ٦١-٩١.
٣٣. لعمور رميلة و بن عبد السلام أمال (2017). *واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة*. *مجلة إضافات اقتصادية*، ع1، 168-209.
٣٤. محروس، محمد الأصمعي (٢٠٢٠). *تأصيل نظرية تربوية معاصرة لإدارة جائحة فيروس كورونا (COVID-19)*. *المجلة التربوية*، ٧٥(٧٥)، ٤64-٥٠٠.
٣٥. محمد دياب، إكرام عبد الستار (٢٠١٨). *تطوير السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية*. *مجلة الإدارة التربوية*، ع (١٧)، ٤١٦-٣٤٢.

- ٣٥ . المطيري، بدرية فلاح (٢٠٢١). قيادة مجتمعات التعلم المهنية في ظل جائحة كورونا بمدارس التعليم العام في محافظة عنيزة. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٢(٤)، ٢٦٠-٢٨٤.
- ٣٦ . مطيع، عبد العزيز (٢٠١٧). توجيه عمل المشرف التربوي بتقنية تحليل الممارسات المهنية. *رؤى تربوية - العددان ٥٥-٥٦، ٦٤-٧٩*.
- ٣٧ . منظمة الصحة العالمية (٢٠٢٠). الأبعاد الحقوقية في الاستجابة لفيروس "كورونا" المستجد. جنيف، سويسرا: استخرجت بتاريخ ١٠/٥/٢٠٢٢ من الموقع <https://www.hrw.org/ar/news>
- ٣٨ . المواضية، رضا سالمه والزعبي، محمد أحمد (٢٠٢١). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال بالأردن لاستراتيجية إدارة الأزمة في عملهن الإداري في ظل جائحة كورونا واتجاهاتهن نحو التعلم عن بعد. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*. ١٥ (١)، ٨٢-٩٧.
- ٣٩ . النوافلة، نواهي حابس وبطاح، أحمد محمد عبد الجليل (٢٠١٩). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لتغيير الممارسات المهنية لدى المعلمين في ضوء أنموذج فيشر. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٧ (٤)، ٥٠٠-٥٢٣.
- ٤٠ . هيئة جودة التعليم والتدريب (2014). *معايير القيادة المدرسية ١٤٤١ هـ/٢٠١٤ م*. المملكة العربية السعودية .
- ٤١ . هيئة جودة التعليم والتدريب (٢٠٢٠). *منتديات هيئة جودة التعليم والتدريب الإلكترونية - ٢٠٢٠ في ظل جائحة كوفيد - ١٩ - نتائج وتوصيات، مملكة البحرين*.
- ٤٢ . وزارة التعليم (٢٠٢٠، أ). *الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام*. المملكة العربية السعودية.
- ٤٣ . وزارة التعليم (٢٠٢٠، ب). *قياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لأدوارهم في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا*. المملكة العربية السعودية.
- ٤٤ . اليامي، هادية بنت علي (٢٠١٨). *رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢(٢٦)، ٣٢-٤٩.

45. Akbaba Altun, Sadegul and Bulut Mustafa, (2021). School Principals' Learnings From Covid-19 Pandemic. i.e: *inquiry in education*, 13(2), 4.1-18.
46. Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011). *National Professional Standard for Principals*, 1-14.
47. Coleman, N. J. (2016). *An Exploration of the role of leadership behaviors and ambidexterity in online learning units*. PHD Dissertation, George Washington University.
48. Fernandez, A., & Shaw, G. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1):39-45.

49. Iskak, H & Pa-alisbo. (2019). The 21st- Century Professional Leadership Standards of Secondary School Administrators in Nakhon Nayok, Thailand. *Journal of Education and Learning*, 8(5): 175-178.
50. Rahman, A., & Subiyantoro, S. (2021). The Leadership Role of School Principals in Online Learning During the Covid-19 Pandemic. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 165-175.
51. Yulia, H. (2020). Online Learning to Prevent the Spread of Pandemic Corona Virus in Indonesia. *ETERNAL (English Teaching Journal)*. 11 (1), 18.
52. Zhong, Lin. (2017). Indicators of Digital Leadership in The Context of K-12 Education, *journal of educational technology development and exchange*, 10 (1), 27-40.