

## Transformational leadership at Al-Hafza Academy in Jordan and its role in enabling female teachers to manage the crisis and master distance education skills during the Corona pandemic (Covid-19)

Fatima Muhammad Salama Al-Shamayleh

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to identify the reality of transformational performance at Al-Hafza Academy and its role in the parameters of crisis management and mastering distance learning skills during the Corona pandemic (Covid-19). assemblies, three assemblies, three assemblies operating parameters on the transducer transformer (3.86), and at the level of the axes; As follows: First: The role of leadership in the outcrops that lead to increased air circulation. Second: turn. The distance learning skills needed for teachers to meet the challenges posed by the Corona pandemic. With an arithmetic average of (4.32) to a very large degree. And thirdly: The role of transformational leadership for school principals in enabling female teachers to learn distance learning skills in light of the Corona pandemic, with an average of (4.29) to a very large degree. Fourth and penultimate: the axis of health and educational crisis management to confront the challenges posed by the Corona pandemic came to a medium degree with an arithmetic average (3.66). Finally, the reality of using the Al-Hafiz Academy for Transformational Leadership was the reality of using the Al-Hafza Academy for Transformational Leadership (2.62) to a medium degree. The results also showed the weakness of school principals in Jordan's use of transformational leadership as a method in school management.

The most important recommendations of the request were activating transformational leadership and empowering female teachers in conservation schools and all schools in Jordan.

**Keywords:** Transformational leadership, Al-Hafza Academy, empowering teachers, distance learning, Corona pandemic.

## القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفَاز بالأردن ودورها في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة وإتقان مهارات التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا (Covid-19)

فاطمة محمد سلامة الشمايلة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفَاز بالأردن ودورها في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة وإتقان مهارات التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا (Covid-19)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة على أداة تمثلت في استبانة مكونة من (70) عبارة موزعة على خمسة مجالات، وقد تم تطبيقها على عينة طبقية مقصودة مكونة من (143) معلمة، من أكاديمية الحُفَاز موزعة على جميع المراحل التعليمية، وقد أشارت النتائج إلى حصول عموم الأداة؛ القيادة التحويلية ودورها في تمكين المعلمات على متوسط حسابي (3.86)، أي بدرجة (كبيرة) وعلى مستوى المحاور الخمسة؛ جاء أولاً: دور القيادة في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة بمتوسط (4.40) ثم دور مهارات التعلم عن بعد اللازمة للمعلمين لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا. بمتوسط (4.32) وثالثاً: محور دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد بمتوسط (4.29) والثلاثة

بدرجة (كبيرة جدا). وجاء رابعاً محور إدارة الأزمات الصحية والتعليمية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا بمتوسط (3.66). وبدرجة (كبيرة) وأخيراً؛ واقع استخدام أكاديمية الحُفاظ للقيادة التحولية بمتوسط (2.62) وبدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج ضعف استخدام مديري المدارس في الأردن للقيادة التحولية كأسلوب في إدارة المدرسة، واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بتفعيل القيادة التحولية وتمكين المعلمين بمدارس الحفاظ وعموم المدارس في الأردن.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، أكاديمية الحُفاظ، تمكين المعلمين، التعلم عن بعد، جائحة كورونا.

## المقدمة.

يجتاز العالم اليوم مرحلة انتقالية مهمة تتسم بالتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة التكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات وما يصاحب ذلك من أزمات صحية واجتماعية وأخلاقية، فقد انعكست هذه التغيرات والتطورات والأزمات على النظام التعليمي ومؤسساته لمواكبة هذه الأزمات، مما استدعي ضرورة إحداث إصلاح وتطوير النظام التعليمي القائم بمؤسساته لمواجهة هذه الأزمات، وذلك لأن إصلاح التعليم وتجديده وتطويره يعد أداة من أدوات النهضة والتقدم، فالتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات والأزمات، والقيادة المدرسية هي التي تمد المدرسة بعوامل القوة والتقدم، وتعمل على تطوير أهدافها باستمرار، وتبث فيها عوامل الابتكار والتجديد ومواكبة التغيرات بما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات والتغلب على الأزمات.

ويعد أسلوب القيادة التحولية هو أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية، والقيادة التحولية هي قدرة المدرسة على التحسن المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أفرادها، ويتميز هذا الأسلوب القيادي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين المعلمين كتنفيذ المسؤوليات، وتعزيز قدراتهم على التفكير، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية لمواجهة الأزمات التي تواجه المدرسة، وحيث إن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدته على تحويل رؤيته إلى حقيقة والمحافظة عليها، فالمدیر الذي يتمتع بسلوك تحولي لديه القدرة على إمداد المعلمين بالطاقة والإلهام لتمكينهم من النجاح أثناء الأزمات عن طريق إمدادهم برؤية مستقبلية بدلاً من الاعتماد على الثواب والعقاب، لذلك فإن توافر الأساليب الإدارية الحديثة لدى مديري المدارس أصبح ضرورة ملحة لاسيما أن القيادة التحولية تعد من أساليب الإدارة التربوية الحديثة التي يمكن استخدامها لمواجهة التحديات والأزمات التي تواجه المدرسة في هذه المرحلة (علي، 2020، 315).

وتعد إدارة أزمة جائحة كورونا "Covid-19" من أهم التحديات التي تواجه المعلمين ومديري المدارس في الأردن، حيث إن انتشار جائحة كورونا ألقى بظلالها على قطاع التعليم في العالم بصفة عامة وفي الأردن بصفة خاصة، حيث أغلقت المؤسسات التعليمية مع بداية انتشار الفيروس أبوابها في أكثر من 161 دولة بما أدى إلى انقطاع ما يقرب من 1,6 مليار متعلم عن التعليم (إبداع، 2020، 135)، الأمر الذي أثار قلق جميع القائمين على العملية التعليمية مما دفعهم إلى ضرورة إيجاد بدائل مناسبة لتمكين المتعلمين من الحصول على احتياجاتهم التعليمية.

هذا الأمر دفع المدارس لتفعيل نظام التعليم عن بعد كحل أولي وفرصة لتخطي قرار الحظر الكلي الذي منع من ارتياد المتعلمين للمدارس من جهة، وكبديل حتمي آمن لاستمرار التعليم من جهة أخرى، وخصوصاً بعد أن أصبح استخدام الأدوات والوسائل والتقنيات التعليمية التكنولوجية والإلكترونية الحديثة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة أحد أهم طرق التدريس التي سهلت من نجاح العملية التعليمية، بل إن استخدامها أصبح ضرورة حتمية لمواكبة تطورات العصر التقني والتكنولوجي (العزي، وسعادة، 2017، 8)، وفي تقرير لفريق Edtch المعنى بشئون التربية التابع للبنك الدولي عن التعليم عن بعد أثناء وباء كورونا، أكد على أن التعليم عن بعد، يعد أفضل طريق إلى تعليم

أفضل خلال أزمة كورونا للمواد التعليمية المختلفة لجميع المراحل التعليمية، وذلك لما يوفره من مزايا تدفع بالمعلم إلى الاستمرارية في التعليم وتحسين اتجاهاته نحو الموقف التعليمي (World Bank's Edtch Team,2020,5-10).

ولكن تنمية قدرة المعلمات على التمكن من مهارات التعليم عن البعد واستخدامها أثناء التدريس وتنمية قدرتهن على مواجهة الأزمات التعليمية التي تفرضها جائحة كورونا يفرض على مديري المدرسة استخدام أساليب تربوية حديثة أثبتت نجاحها مثل أسلوب القيادة التحويلية الذي يساعد المعلمات على تطوير كفاءتهم المهنية والإدارية، وذلك من خلال تفويض المدير للمعلمين في اتخاذ القرار المناسب دون الرجوع إليه وذلك من خلال أن يقوم المدير بنشر رؤيته في الإدارة وتوضيحها للمعلمين والاتفاق مع المعلمات على أسلوب مناسب لتحقيق هذه الرؤية مما يساعد المعلمات أن يشعرن بالحرية، وأن يتحمل المسؤولية في إنجاز العملية التعليمية بما يزيد من حماسه وقدرته على التطور والتقدم، ومن هنا تأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على دور القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة والتمكن من مهارات التعلم عن بعد في ظل جائحة Covid-19 " كورونا "

وقد أُلقت جائحة كورونا "Covid-19" التي اجتاحت العالم منذ مطلع 2020 بظلالها على مختلف القطاعات في الأردن ومنها قطاع التعليم، فإغلاق المؤسسات التعليمية في ظل الظروف الراهنة من ضمن أهم الإجراءات الاحترازية التي اتبعتها الأردن وجميع دول العالم لتحقيق التباعد الاجتماعي لتقليل فرض انتشار الفيروس (الشايب، 2020، 1)، الأمر الذي أثار قلق جميع القائمين على العملية التعليمية، مما دفعهم إلى ضرورة إيجاد بدائل مناسبة، وإحداث تغيير في طرق التدريس والإدارة التعليمية وتنمية قدرة المعلمات على مواجهة الأزمات في ضوء رؤية مستقبلية واعية لعملية التعليم في ظل أزمة عالمية قد تطول مدتها (Saavedra,2020,1).

ويعد تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد، من أهم الوسائل التي يمكن للقائمين على العملية التعليمية من مواجهة التداعيات التي تسببها جائحة كورونا، حيث أشارت نتائج دراسة Bozkurt and Sharma (2020) أن تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد في زمن كورونا ساهم في تحسين المستوى التعليمي للمتعلمين، وتوحيد المحتوى التعليمي المقدم لجميع المتعلمين في نفس المرحلة في الدولة، فضلاً عن أنه يكفل استمرار التعليم والحفاظ على جودته، كما أنه يضمن تحقيق أمن وسلامة الكادر التعليمي من معلمين ومتعلمين، كما أشارت دراسة رمضان (2020) أن تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد في زمن كورونا يعد أحد أهم البدائل التي تضمن استمرار العملية التعليمية، حيث إن التعليم عن بعد يعد بديل عملي ومحبيب للمتعلمين والمعلمات بما تقدمه المنصات التعليمية من شرحاً مبسطاً للمناهج الدراسية.

والمملكة الأردنية الهاشمية كانت مواكبة للتوجهات العالمية في استخدام التعلم عن بعد كإجراء احترازي لمواجهة تداعيات انتشار فيروس كورونا، حيث قامت وزارة التربية والتعليم بالأردن بإعداد منصة درسك للتعليم عن بعد، حتى يتمكن جميع الطلاب من الحصول على الدروس اليومية التي يتم نشرها من خلال هذه المنصة، ويمكن لجميع الطلاب في الأردن الحصول على الدروس اليومية التي يتم نشرها للطلاب على شبكة الإنترنت من الساعة السادسة صباحاً حتى الساعة السابعة مساءً، ويتمكن الطالب من التعلم من خلال المنصة بداية من تسجيله في المنصة ومن ثم اختيار المرحلة الدراسية التابع لها والقيام بمتابعة الدروس (وزراء التربية والتعليم الأردنية، 2020)، ولكن لا يمكن أن تقوم هذه المنصة بدورها على أكمل وجه دون تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد حيث إن المعلم هو من يقوم بتصميم المحتوى التعليمي للمنصات التعليمية، كما انه يجب أن يقوم على متابعة سير التلاميذ في عملية التعلم، وتوجيه الطلاب والإجابة عن أسئلتهم.

### مشكلة الدراسة.

أن انتشار وباء كورونا وإلقاء ظلاله على البشرية جمعاء، أدى إلى عجز الكثير من القطاعات أمامه، خاصة المؤسسات التعليمية التي تضم أكبر شريحة من أي مجتمع، ولزوم التعامل معه بحذر، وكون التعليم الوجيه أصبح أمراً ليس بالسهل خاصة في بداية الجائحة، كان لابد من وجود بديل سريع يعوض هذا الفراغ، ولم يكن بد من بديل وهو التعليم عن بعد عبر الانترنت، مما دفع المسؤولين عن التعليم إلى إنشاء المنصات التعليمية، التي لزم معها حتماً أهمية تمكين المعلمات من مهارات التعليم عن بعد والتعامل مع آلياته بما يعوض الطلاب عن التعليم الوجيه، إلا أن واقع الحال يدل على أن المعلمات كانوا يعانون من قصور كبير في مهارات التعلم عن بعد، حيث أشارت دراسة إيداح (2020) أن المعلمات في المملكة الأردنية الهاشمية يعانون من ضعف مهارات التعلم عن بعد، وأشارت دراسة مقدادي (2020) أن جائحة كورونا كشفت عن ضعف مهارات المعلمات في الأردن على استخدام التعلم عن بعد في التدريس، وأشارت دراسة معبد (2020) أن غياب الاستعداد وعدم تدريب المعلمات على إدارة الأزمة ساعد على تفاقم التداعيات السلبية لجائحة كورونا،

### أسئلة الدراسة.

- 1- ما واقع استخدام أكاديمية الحُفَاط للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة في ظل جائحة كورونا؟
- 2- ما المهارات اللازمة للمعلمين لممارسة التعلم عن بعد لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا؟
- 3- ما دور القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفَاط في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا؟
- 4- ما دور القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفَاط في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا؟
- 5- ما مدى تأثير متغيري (الجنس، والمرحلة) في إحداث فروق دالة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  بين وجهات نظر العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تمكين المعلمات من التمكن من مهارات التعليم عن بعد؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

- 1- واقع استخدام أكاديمية الحُفَاط للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة خلال جائحة كورونا.
- 2- المهارات التعلم عن بعد اللازمة للمعلمين لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا.
- 3- دور القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفَاط في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة خلال جائحة كورونا.
- 4- دور القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفَاط في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من محورين هامين

#### ● الأهمية العلمية:

- تمكين المعلمات من مهارات التعليم عن بعد، خاصة في ظل جائحة كورونا وما شابهها.
- لفت نظر المسؤولين وأصحاب القرار من خلال تزويدهم بنتائج الدراسة،

#### ● الأهمية العملية:

- قد تفيد في توجيه اهتمام قسم التدريب والتنمية المهنية في وزارة التربية نحو تنمية مهارات المعلمات في إدارة الأزمة والتمكن من مهارات التعلم عن بعد، وذلك في ظل التحديات التي تفرضها جائحة كورونا.

- استناداً إلى النتائج يمكن إعداد دورات تدريبية لمديري المدارس في كيفية إدارة المدرسة في ضوء مهارات القيادة التحويلية.
- إضافة علمية للمكتبة التربوية كما قد تفتح المجال أمام دراسات لاحقة تلقي المزيد من الضوء على القيادة التحويلية وأهميتها، ومهارات إدارة الأزمة.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية ودورها في تنمية إدارة الأزمة والتمكن من مهارات التعلم عن بعد.
- الحدود البشرية: المعلمات من جميع المراحل التعليمية من الروضة حتى الثانوي.
- الحدود المكانية: أكاديمية الحفظ بالأردن.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020 هـ.

#### مصطلحات الدراسة.

- القيادة التحويلية **Transformational Leadership**: النمط القيادي الذي يتبناه مدير المدرسة لإثارة المعلمات بالمدرسة لتحقيق مستويات عالية من الأداء من مواجهة أزمة كورونا والتمكن من مهارات التعلم عن بعد وفق رؤية مستقبلية، وذلك من خلال إشراكهن في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- إدارة الأزمة **Crisis management**: وهي مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي يقمن بها المعلمات لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على أزمة كورونا في المدرسة.
- التعليم عن بعد **Distance learning**: وهي مجموعة من المهارات التي تمكن المعلمات من نقل التعلم للمتعلم من مكان إقامته بدلاً من انتقال المتعلم إلى المدرسة، وهو نمط يتم فيه إعادة إخراج المواد التعليمية بشكل إلكتروني ثم نشرها باستخدام أي وسيلة تقنية من أجل تعزيز الاتصال بين المعلمات والمتعلمات، بحيث يتمكن المتعلمين من التفاعل من المحتوى التعليمي في أي وقت يتناسب مع احتياجاتهم التعليمية.
- جائحة كورونا " Covid-19": هي سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان، وتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس)، والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس)، ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخراً مرض كوفيد-19.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

يشهد العالم حالياً حدثاً جليلاً قد يهدد التعليم بأزمة هائلة، ربما كانت هي الأخطر في الوقت المعاصر، فقد تسببت جائحة فيروس كورونا في انقطاع أكثر من 1,6 مليار متعلم عن التعليم في 116 دولة، أي ما يقرب من 80% من المتعلمين والمتحقيين بالتعليم على مستوى العالم، ويعد فيروس كورونا من فصائل فيروسات كورونا العديدة التي قد تسبب المرض للإنسان والحيوان، ويسبب فيروس كورونا المستجد الذي اكتشف مؤخراً متلازمة كوفيد-19، وهو مرض فيروسي معد قاتل يصيب الجهاز التنفسي وقد انتشر بعد اندلاع الفاشية في مدينة يوهان الصينية في ديسمبر 2019 (صقر، 2020، 2062).

ومن خلال خبرتي كمعلمة لاحظت مع انتشار جائحة كورونا في الأردن ومع بدء تطبيق قرار التباعد الاجتماعي وفرض وزارة التربية والتعليم الأردنية للتعليم عن بعد كخيار بديل عن ذهاب الطلاب إلى المدرسة، لاحظت أن معظم

المعلمات يفتقرن لمهارات إعداد المقرر الإلكتروني، أو نشر محتوى تعليمي على منصة درسك، وضعف قدرة معظم المعلمات على الإجابة عن الكثير من الأسئلة التي يوجهها لهن الطلاب بخصوص كيفية التعامل مع منصة درسك، كما أن الكثير من المعلمات ليس لديهن استراتيجيات واضحة في إدارة الأزمات، أو التخطيط لإدارة الأزمات، أو عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمات يرجعون لمدير المدرسة في اتخاذ القرار رغم ضيق الوقت، وعدم إدراكهن لأهمية جمع المعلومات عن الأزمات، وقد أرجعت الباحثة ذلك إلى تمكن المعلمات من مهارات التعلم عن بعد ومهارات إدارة الأزمات.

ويمكن إرجاع ضعف مهارات المعلمات في إدارة الأزمات والتمكن من مهارات التعلم عن بعد إلى عدم استخدام مديري المدارس النظريات الإدارية الحديثة التي تجمع بين العناصر الإيجابية في النظريات التقليدية والمتمثلة بالسمات الشخصية للقائد مع المرؤوسين، وهيكلية المهام المسندة إلى المرؤوسين، ودرجة وضوحها وقوة القائد وصولاً إلى مفهوم حديث يمكن القيادة من الاستجابة لتحديات العصر ومواجهتها، ويمكنها من النهوض بالمدرسة بكل عناصرها مثل القيادة التحويلية (قرواني، 2017، 305)، حيث أشارت دراسة الغامدي (2021)، ودراسة محمود (2014)، ودراسة Ying-Leh and Kanesan (2017)، ودراسة Gunduz and Ozbag (2016)، إلى أن استخدام مدير المدرسة للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة يؤدي إلى تمكين المعلمات بما يتيح لهن أداء أدوارهم ومهامهم بفاعلية وكفاءة، وتنمية روح المبادرة لديهن، بما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي، وتنمية روحهم المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهن، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في عدم تمكين المعلمات من إدارة الأزمات داخل المدرسة في ظل جائحة كورونا وعدم تمكنهن من مهارات التعلم عن بعد، وقد أرجعت الباحثة ذلك إلى عدم استخدام مدير المدرسة للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة.

وقد أشارت دراسة غنאים (2020) إلى البحث عن سيناريوهات مستقبل التعليم العربي لمواجهة أزمة كورونا، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدة سيناريوهات للتعليم العربي في ظل جائحة كورونا، أولها سيناريو تفاؤلي ينتهي بنهاية الأزمات، وسيناريو واقعي باستمرار الأزمات لمدة سنة أو يزيد يتخللها توفير منصات تعليم وتأهيل المعلمات واحتياجات صحية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمات، وسيناريو تشاؤمي باستمرار الأزمات ويتطلب ذلك حسب الدراسة ما تم الإشارة إليه في السيناريو الثاني بالإضافة إلى تقديم شبكة معلومات وبنية تكنولوجية تخدم قطاع التعليم العربي وتقديم مقررات دراسية تتناسب مع المجتمع المحيط عالمياً وعربياً ومحلياً.

فالتعليم عن بعد من انبثاق الطرق التي يمكن من خلالها تقديم الاحتياجات التعليمية والتربوية للتلاميذ في ظل جائحة كورونا، والتعليم عن بعد هو نظام تعليمي يوفر فرص تعليمية وتدريبية للطلاب دون إشراف مباشر من المعلمة، ودون الالتزام بوقت أو مكان محدد، ويعد التعليم عن بعد نظام بديل عن التعليم التقليدي أو مكمل له، ويتم تقديم محتوى التعلم عن بعد من خلال المدرسة، ويتم ذلك من خلال وسائط تكنولوجية مثل الكمبيوتر والهاتف النقال والانترنت والفيديو التفاعلي (إبداع، 2020، 138). وعلى الرغم من تعدد تعريفات التعلم عن بعد إلا أنها تتكامل مع بعضها لتركز على جوانب مهمة وهي انفصال الهيئة التعليمية عن الطلاب في المكان والزمان، أهمية دور المعلمة في تقديم المحتوى التعليمي المناسب الذي يحقق أهداف المدرسة والإشراف على تدريب الطلاب، والإجابة عن استفساراتهم، استخدام الوسائط التعليمية كالمواد المطبوعة أو شبكات الهاتف أو وسائل الاتصال الحديثة أثناء التعلم عن بعد، إعطاء أهمية لعامل البعد وبالتالي تشجيع الاستقلال الذاتي في عملية التعلم ولا يعني غياب التعليم المباشر وإنما استخدامه في حدود معينة.

وبما أن التعليم عن بعد نظام تربوي مرن يتميز عن أنظمة التعليم التقليدية بأنه يسعى إلى توزيع التعليم في الزمان والمكان المناسب للمتعلم، وتشجيع المتعلمين على التعلم الذاتي، فضلاً عن مساعدة المتعلم على اختيار طريقة التعلم التي تناسبه.

وقد سارت البلدان أثناء جائحة كورونا في جميع أنحاء العالم، إلى طرح العديد من الحلول لمواصلة عملية التعليم من خلال إعادة الترتيب المادي للفصول الدراسية، والحد من حركة العمل الجماعي للطلاب في الفصل وخلق فرص للتعلم عن بعد، وبناء على ذلك تم تقديم المحتوى التعليمي المقرر عبر الإنترنت والبث التلفزيوني والمبادئ التوجيهية والموارد والقنوات عبر الإنترنت في 96 دولة على الأقل لزيادة تغطية الدروس المدرسية للتلاميذ (zhang and lin,2020,66)، وتتلخص مميزات التعلم عن بعد (Noor., Isa., and Mazhar,2020,171) في عدة نقاط هي:

1. تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم ودعم تكافؤ الفرص التعليمية وتطبيقها في أنواع التعليم ومستوياته المختلفة.
2. تحسين جودة التعليم وكفاءته وفاعلية المتعلم فيما يتعلمه عن طريق الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة.
3. الإسهام في التنمية إسهاماً حقيقياً غير تقليدياً من خلال فتح مجالات وتخصصات جديدة لم تكن متاحة للمتعلمين من قبل.
4. الإسهام في دعم التوجه نحو التربية المستمرة مدى الحياة بما يتناسب مع الانفجار المعرفي وثورة المعلومات.
5. إتاحة الفرص التعليمية للمعاقين ممن تحول ظروفهم دون مواصلة التعليم التقليدي.
6. إتاحة الفرص للموهوبين لإظهار مواهبهم وتفوقهم والانتهاء من الدراسة في وقت أقل.

ومع ظهور جائحة كورونا ظهرت أهمية قدرة المعلمة على إدارة الأزمة، حيث إن طبيعة العمل التعليمي وتشابكه مع المنظومات الأخرى في المجتمع جعل المؤسسات التربوية في أنحاء العالم أكثر عرضة لأزمات لا تقل في حجمها وخطورتها عن الأزمات الغذائية والاقتصادية، إذ تعد الأزمة تحدياً لمتخذ القرار يرافقه قلق وتهديد أمن الكيان الإداري، وتجدر الإشارة هنا أن مفهوم الأزمة تختلط بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى، وهذا الاختلاط قد يؤدي غالباً إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط للتعامل معها وتقليص أثارها، بالتالي معالجات إدارية غير سليمة للأزمة (أحمد، 2002، 26).

فعلى المعلمة أن تتمتع بمجموعة من المهارات التي تمكنها من حسن إدارة الأزمة، مثل: حسن التصرف، وسرعة البديهة، وتقدير المسؤولية، والرؤية الواضحة للأحداث، والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات، وامتلاك الشجاعة على اتخاذ القرار، كما يجب أن يتمتع بالتفاؤل بالقدرة على التغلب على الأزمة، والقدرة على توقع الأزمات وتحليلها، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، ووضع السيناريوهات للأزمات المحتملة (العمار، 2005، 32)، ويمكن تلخيص مهارات المعلمة القادرة على إدارة الأزمة في، المعرفة المتخصصة في الإدارة التربوية والمدرسية خاصة في ما يتعلق في الأمور الإدارية، وكذلك ما يتعلق بالناحية النفسية لطلاب المرحلة التي يقوم بالتدريس لها، والقدرة على استخدام وتحليل المعلومات المتوفرة عن الأزمة بشكل سليم، والاطلاع المستمر على المستجدات المتعلقة بالأزمات المدرسية والتعليمية وكيفية إدارتها.

ومع ظهور التحديات التي فرضتها جائحة كورونا فرضت على مديري المدارس استخدام أسلوب في الإدارة يساعد على التغلب على هذه التحديات، وتعد القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية التي أثبتت فاعليتها ونجاحها، والقيادة التحويلية هي نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين، ويستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات الموجودة في المؤسسة التي يعملون فيها من خلال الإلهام، والإقناع، والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة حول تحقيق الأهداف المشتركة، وحول الوضع المثالي الذي ستكون عليه المؤسسة في المستقبل (Lussier and Achua,2010,34)، أي أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تحقق نتائج مستقبلية أفضل، فهي تسعى لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والتوجهات والرأي والأهداف، وبذلك فهي تعتمد على التغيير

والتطوير، ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إليها المدرسة هي وجود قادة على مستوى عالٍ من الفاعلية يهتمون بالمرؤوسين ودوافعهم ويحرصون على تطابقها مع أهداف المدرسة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أشارت دراسة كل من (الربيعه، 2009 & الشريفى، والتنج، 2010) إلى مبررات تطبيق القيادة التحويلية في مدارسنا في الوطن العربي وتمثلت في تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير، والعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين باستخدام الحوافز المعنوية، والحرص على جعل العمل أكثر قيمة واحترام جميع المرؤوسين، والقدرة على التأثير في سلوكهم، وتعزيز الدافعية ونشرها بين جميع المرؤوسين مما يؤدي إلى بذل الجهد المطلوب لإحداث تغيير واضح، كما أن التميز يتطلب تغييرات منتظمة تسمح للمدارس بعمل المهام التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفاعلية أعلى دون تغيير المهام، وكذا دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جديد من خلال القيادة التحويلية، وأخيراً فالإعداد المهني المستمر لمدرسي المدارس يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارات لعمليات القيادة التحويلية.
- وأشارت دراسة Tesfaw (2014) إلى أن القيادة التحويلية تعد من أهم أساليب الإدارة المدرسية الناجحة، حيث إنها تعمل على تحقيق الرضي الوظيفي للمعلمين كما أنها تساعد على تنمية قدرة المعلمات على مواجهة الأزمات.
- كما بينت دراسة Ninkovic and olivers (2016) أن استخدام مدير المدرسة لأسلوب القيادة التحويلية في إدارة المدرسة يساعد على تنمية الكفاءة الذاتية والاجتماعية للمعلم.
- كما أكدت دراسة قرواني (2017) أن القيادة التحويلية من أهم أدوات القيادة الحديثة في تمكين المعلمات وتطوير كفاءتهم الشخصية والمهنية، وتطوير قدرتهم على مواجهة الضغوط والأزمات.
- وبينت دراسة (القذافي وآخرون، 2017، 169). أن أهمية القيادة التحويلية تظهر في ظل ما تواجهه المدرسة من أزمات متعددة التي تختلف أسبابها، فمنها ما يتعلق بالطالب أو المعلمة أو الظروف الصحية أو الاجتماعية المحيطة، مما يؤدي إلى حدوث خلل يؤثر على سير العملية التعليمية مما يتطلب تدخلاً فورياً من الإدارة المدرسية للتعامل مع هذه الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على مواجهة هذه الأزمات، وتعد إدارة الأزمة مدخلاً يستخدم للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في نتائجها، أو التقليل من أثارها السلبية التي يمكن أن تترتب عليها، وتعرف إدارة الأزمة بأنها إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل في طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، ويعد التعامل مع الأزمات المدرسية أحد المحكات الرئيسية التي يظهر مدى كفاءة الإدارة المدرسية في المواقف الطارئة، التي تحدد بشكل كبير قدرة مديري المدارس والمعلمات على تحليل الأزمة واتخاذ القرارات لمواجهتها، وتتجسد تلك القدرة في تقدير موقف الأزمة، تحليل الأزمة، والتخطيط العملي للتدخل في الأزمة، والتدخل الفعلي لمعالجة الأزمة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة التربوية كما هي في الواقع، ومن ثم طرح الحلول وفق الإمكانيات المتاحة وفي ضوء النتائج.

#### مجتمع الدِّراسة:

تكون مجتمع الدِّراسة من جميع المعلمات في أكاديمية الحفاظ بالأردن جميع المراحل التعليمية من الروضة حتى الثانوي والبالغ عددهن (239) معلمة.

#### عينة الدِّراسة:

تكونت عينة الدِّراسة (143) معلمة موزعة على جميع المراحل التعليمية، وقد تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وباستخدام الأسلوب العشوائي التناسبي مع كل فئة فرعية في مجتمع الدِّراسة.

#### أداة الدِّراسة:

بعد مراجعة أدبيات الموضوع والدِّراسات السابقة أعدت الباحثة استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، ولتتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة والإجابة عن التساؤلات المقترحة. وقد بلغ عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية (70) فقرة، منها (18) فقرات المحور الأول، و (16) فقرة للمحور الثاني، و (14) فقرة للمحور الثالث، و (12) فقرة للمحور الرابع، و (10) فقرات للمحور الخامس وقد تم توزيع (143) استبانة استعيد منها (140) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد رآها الباحثة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

#### صدق الأداة:

الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة: وتم عن طريق عرض الاستبانة على إثنا عشر محكما من المتخصصين بمجال الإدارة والقيادة التربوية. وقد أخذت الباحثة بملاحظاتهم؛ فتم الحذف والإضافة والتعديل وفق ما أشار به المحكمون.

ثبات أداة الدِّراسة: تم احتساب معامل ثبات الأداة (الاعتمادية) من خلال تطبيق معادلة Cornbachs Alpha للتأكد من درجة الثبات، جدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ
1	المحور الأول: واقع استخدام أكاديمية الحفاظ للقيادة التحويلية	18	0.87
2	المحور الثاني: مهارات إدارة الأزمة	16	0.78
3	المحور الثالث: مهارات التعلم عن بعد	14	0.90
4	الرابع: دور القيادة في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة ظل جائحة كورونا	12	0.78
5	المحور الخامس: دور القيادة التحويلية لدى مديري المدرسة في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا	10	0.88
	الكلي	70	0.842

يتضح من جدول (2) أن قيم كرونباخ ألفا لجميع محاور الدِّراسة بلغت (0.842) وهي قيمة مرتفعة جدا ومقبولة لتطبيق الدراسات التربوية.

#### الوزن المعياري وأساليب المعالجة الإحصائية:

لغايات التحليل الإحصائي واستخراج النتائج تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وحسب المقاييس الإحصائية التالية: تم استخراج المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة درجة استجابات أفراد

عينة الدِّراسة، وقد تم ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، وقد كانت فئات المتوسطات الحسابية لأداة الدِّراسة التي اعتمدت الباحثة عليها في مناقشة استجابات أفراد العينة كما يلي:

جدول (2) الوزن المعياري والمديات والتقديرات المقابلة لها

البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات	التقديرات اللفظية/ حجم الدور
1	1.80-1	ضعيف جدا
2	2.60-1.81	ضعيف
3	3.40-2.61	متوسط
4	4.20-3.41	كبير
5	5.00-4.21	كبير جداً

الانحراف المعياري: "Standard Deviation": ويستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدِّراسة لكل عبارة من عبارات الأداة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وهو أفضل طريقة لقياس النزعة المركزية.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما واقع استخدام أكاديمية الحُفَاط للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة في ظل جائحة كورونا؟ وقد جاءت النتائج كما يلي: .

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع استخدام أكاديمية الحُفَاط للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة في ظل جائحة كورونا مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المحور الأول: واقع استخدام أكاديمية الحُفَاط للقيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
38	تشجع أكاديمية الحُفَاط مبادرات المعلمات التطويرية والحلول المختلفة للمشكلات	3.23	1.12	1	أحياناً
36	تحت أكاديمية الحُفَاط المعلمات على التفكير الإبداعي	3.16	1.13	2	أحياناً
41	تشجع أكاديمية الحُفَاط المعلمات على استخدام التقنيات والتطبيقات الإبداعية الجديدة	3.00	0.99	3	أحياناً
43	تحرص المديرات على استشارة المعلمات في الخطة الدراسية	2.99	1.20	4	أحياناً
35	تحرص أكاديمية الحُفَاط على تفويض بعض المهام لبعض المعلمات	2.92	1.01	5	أحياناً
44	تتقبل المديرات نقد المعلمات في أسلوب إدارته بعض الأزمات	2.90	1.09	6	أحياناً
39	يتمتع المدير بروح المثابرة في إدارته المدرسة	2.66	0.99	7	أحياناً
37	تشرح المديرة للمعلمات سبب اتخاذ بعض القرارات	2.54	1.23	8	نادراً
40	تشكر أكاديمية الحُفَاط المعلمات التي ساعدته في إدارة مشكلة	2.34	1.18	9	نادراً
45	تحرص المديرة على إقامة علاقات ودية متبادلة مع المعلمات	2.22	1.28	10	نادراً
42	تهتم أكاديمية الحُفَاط بالحاجات الشخصية للمعلمات وتسعى لتلبية هذه الاحتياجات	2.21	1.33	11	نادراً
48	احترام الأفكار الجديدة التي تطرحها المعلمات	2.18	0.91	12	نادراً
46	تعزيز الدافعية ونشرها بين المعلمات	2.15	0.90	13	نادراً
47	دعم وتنمية القيم الثقافية الراسخة للمدرسة بالتعاون مع المعلمات	2.11	1.34	14	نادراً

م	المحور الأول: واقع استخدام أكاديمية الحُفاظ للقيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة التقدير اللفظي
	المتوسط الكلي للمجال	2.62	1.12	أحياناً

يتضح من جدول (3) عدم استخدام مدير المدرسة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة حيث تراوحت القيم بين (2.11-3.23) بدرجة استجابة أحياناً، بما يدل على أن مديري المدارس يستخدمون مهارات القيادة التحويلية في أحيان متباعدة، ويمكن تفسير ذلك من خلال:

تعتمد إدارة المدرسة في البيئة العربية على الرأي الواحد للمدير حيث إن المدير في أحيان بسيطة يطلع المعلمات على المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجهه في إدارة المدرسة بما يؤدي إلى عدم انخراط المعلمات في الإدارة المدرسية، كما أن المدير في كثير من الأحيان يفرض على المعلمات خطة عمل معينة دون أن يستشيرهن في الأمر، ويعتمد على الأمر المباشر في إعطاء التعليمات والتوجيهات.

يتفق ذلك من نتائج دراسة على (2020) التي أشارت أن نسبة استخدام المديرين لأسس القيادة التحويلية في إدارة المدرسة في بيئتنا العربية لا تتعدى 17%، وأرجعت الدراسة ذلك لأن المديرين يرون في استخدام الرأي الواحد في إدارة المدرسة دليل على قوة الشخصية والتمكن من مهام منصبه كمدير للمدرسة.

بعض المديرين يعتبرون توجيه الانتقاد لقرار من قرارات المدير يعد تعدي على المدير شخصياً، وهذا الأمر يجعلهم يبتعدون عن استخدام القيادة التحويلية التي تتيح للمعلمين توجيه انتقاد لمدير المدرسة ومناقشته في أسلوب إدارة مشكلة خاصة بالمدرسة، كما أن معظم المديرين يعتبرون أن قيام المدير بمناقشة المعلمات في إحدى القرارات يخلق نوع من الفوضى، مما يمنعهن من طلب مساعدة المعلمات أو مناقشتهم في أمور تخص إدارة المدرسة.

يتفق ذلك مع نتائج دراسة Tesfaw (2014) التي أشارت نتائجها أن من أهم أسباب إحجام المديرين عن استخدام أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المدرسة، إحساس المدير بأن القيادة التحويلية تقلل من صلاحياته، وتخلق لهم منافسين في الإدارة، كما أنهم يرون أن القيادة التحويلية تساعد على ضعف سيطرة المدير على المعلمات في المدرسة، بما يؤدي إلى خلق نوع من الفوضى داخل المدرسة.

معظم المديرين في بيئتنا العربية يرون أن العمل يجب أن لا يحتوي على علاقات ودية، وأن مدير المدرسة ليس من اختصاصاته مناقشة المعلمات في أمورهم الشخصية أو مناقشتهم في المشكلات الشخصية التي تعمل على تقليل تركيزهم داخل الفصل، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة قرواني (2017) التي أشارت نتائجها أن القيادة التحويلية ليست من الأساليب الإدارية المحببة لدى مدير المدارس في بيئتنا العربية.

● النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما دور المعلمات في إدارة الأزمة الصحية والتعليمية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا؟ وقد جاءت النتائج كما يلي: .

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن دور المعلمات في إدارة الأزمات الصحية والتعليمية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا

م	المحور الثاني	إدارة الأزمات الصحية والتعليمية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة التقديرية	حجم الدور
12	عملية	تضع المعلمة نظم ولوائح للسلامة والوقاية من خطر الإصابة بفيروس	4.45	1.32	1	كبير جداً
10	التخطيط	تقوم المعلمة بتحليل البيئة الداخلية	4.37	1.11	2	كبير جداً
9	إدارة الأزمة	متابعة الأخبار المتعلقة بطرق السلامة وطرق العدوى لفيروس كورونا	4.32	1.14	3	كبير جداً

م	المحور الثاني	إدارة الأزمات الصحية والتعليمية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
11		نشر ثقافة الوقاية من الأمراض والاهتمام بالنظافة بين التلاميذ	4.32	1.14	4	كبير جداً
2	الإمكانيات	الاهتمام بتوفير أدوات تعقيم داخل الفصل الدراسي	4.30	1.56	5	كبير جداً
5	المادية المتوفرة	الاهتمام بعمل نشرات دورية لتنبيه التلاميذ بطرق الحماية والأمان والسلامة خلال جائحة كورونا	4.27	1.34	6	كبير جداً
7	لإدارة الأزمة	امتلاك خطة لمواجهة إصابة أحد المتعلمين بفيروس كورونا	4.20	1.13	7	كبير
8		الشعور بالفخر والانتماء لوظيفته كمعلم	4.20	1.13	8	كبير
1	الولاء	الشعور بالأمان والاستقرار أثناء التدريس	4.17	1.45	9	كبير
18	والانتماء للمدرسة	تبدى استعداداً لتقديم نصائح للمعلمات لمواجهة فيروس كورونا	4.09	1.51	10	كبير
4		تشجع المعلمات على تنمية ثقافتهم لمواجهة تداعيات فيروس كورونا	4.00	1.45	11	كبير
3	عملية اتخاذ القرارات في الأزمة	تعزل الطلاب الذين يظهر عليهم أعراض المرض في الوقت المناسب دون تأخير	3.96	1.51	12	كبير
6		تكون على تواصل دائم مع إدارة المدرسة في حالة ظهور أي من أعراض المرض	3.93	1.14	13	كبير
13		تستخدم أسلوب علمي في مواجهة أي أزمة طارئة تواجهها أثناء الحصة الدراسية	3.90	1.16	14	كبير
15	عملية الاتصال في الأزمات	يوفر وسيلة للاتصال السريع مع الطواقم الطبية داخل المدرسة	3.89	1.24	15	كبير
14		يوفر وسيلة للتواصل مع أولياء أمور التلاميذ	3.89	1.09	16	كبير
16	دور القيادة في إدارة الأزمة	تتبع المعلمة أسلوباً جيداً للتفاهم والتواصل مع الطلاب خارج المدرسة	3.87	1.17	17	كبير
17		تشعر المعلمة الطلاب بالأمان والراحة	3.80	1.20	18	كبير
		المتوسط الكلي يصحح المتوسط	3.66	1.27	---	كبير

يتضح من جدول (4) أهمية دور المعلمات في إدارة الأزمات الصحية والتعليمية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا، وأشتمل دور المعلمة في إدارة الأزمة على 18 عبارة تراوحت متوسطاتها ما بين (3.80 - 4.45) باستجابة ما بين موافق بشدة وأوافق، ويمكن تفسير النتائج من خلال: .

وكانت أعلى العبارات استجابة دور المعلمة في وضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من خطر الإصابة بالفيروس، وقد يعزى ذلك نتيجة التوجهات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بالأردن بتوجيه المعلمات بضرورة أن يكون لهم دور في مواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا، ويتفق ذلك دراسة أبو العلا (2012) التي أشارت إلى أهمية أن يكون لكل معلم خطة ولوائح داخل الفصل لمواجهة التحديات التي تواجهها أثناء التدريس.

أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية أن تهتم المعلمة بعمل نشرات دورية لتنبيه التلاميذ بطرق الحماية والأمان والسلامة في ظل جائحة كورونا، ويجب أن تمتلك المعلمة خطة لمواجهة إصابة أحد الطلاب بفيروس كورونا، كما يجب أن يتم تشجيع المعلمات على تنمية ثقافتهم لمواجهة تداعيات فيروس كورونا، وهذا يتفق مع نتائج دراسة شوخي (2020) التي أشارت أنه يجب أن يكون للمعلم دور في إدارة أزمة جائحة كورونا.

يجب على المعلمة أن تستخدم أسلوب علمي في مواجهة أي أزمة طارئة تواجهها أثناء الحصص الدراسية، كما يجب عليها أن تستخدم أسلوب جيد للتفاهم والتواصل مع المتعلمين، وكلها أمور ضرورية لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا على العملية التعليمية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة Saavedra (2020) التي أشارت أن أنه يجب على المعلمة أن تكون لديها خطة لمواجهة أي أزمة صحية قد تواجهها أثناء التدريس في ظل جائحة كورونا.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: " ما المهارات اللازمة للمعلمين للتعليم عن البعد لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا؟ وقد جاءت النتائج كما يلي: .

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن المهارات التعلم عن البعد اللازمة للمعلمين لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا.

م	المحور الثالث	المهارات التعلم عن البعد اللازمة للمعلمين لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم الدور
22	مهارات التواصل	القدرة على التواصل الجيد مع الطلاب وأولياء الأمور	4.67	1.43	1	كبير جداً
23		القدرة على إدارة جلسة عبر الفيديو كنفرنس	4.60	1.12	2	
27		تنفيذ الأنشطة والمشاريع وحلقات النقاش الإلكترونية	4.55	1.04	3	
28	المهارات المرتبطة بالثقافة التكنولوجية	معرفة كيفية الوصول لأنظمة التعليم الإلكتروني واستخدامها الأمثل	4.53	0.99	4	كبير جداً
20		القدرة على تقييم مصادر الإنترنت	4.50	1.10	5	
29		فهم الجوانب المختلفة لحقوق التأليف والنشر	4.42	1.23	6	
19		تصميم وتنفيذ خطط الدروس المناسبة للتعليم عن بعد	4.40	0.96	7	
30		القدرة على التعامل مع المشكلات الفنية البسيطة والتواصل مع موظفي الدعم الفني	4.33	1.23	8	
21	مهارة إدارة الوقت	القدرة على تنظيم الوقت بما يتناسب ظروف الدرس والطلاب	4.29	1.18	9	كبير جداً
31		القدرة على الإجابة عن أسئلة الطلاب في الوقت المناسب	4.21	99.0	10	
34	مهارة التقويم والتقييم	القدرة على تقييم أداء الطلاب بكل دقة خلال استخدامهم المواد التعليمية الرقمية	4.19	90.0	11	كبير
24		ابتكار أساليب جديدة لتقييم الجوانب المختلفة لبيئة التعلم عن بعد	4.15	96.0	12	
25	مهارة تحفيز المتعلمين	القدرة على جذب الطلاب على الانخراط في الدروس	4.12	97.0	13	كبير
32		القدرة على تشجيع الطلاب على الدخول في المناقشات العلمية وطرح الأسئلة دون تردد	4.10	1.05	14	
33		تصميم المواد التعليمية والأنشطة الدراسية الجذابة	4.07	94.0	15	
26		توفير المصادر الإثرائية المفيدة التي من شأنها تحفز الطلاب للاندماج في عملية التعلم	4.04	92.0	16	
		المتوسط الكلي للمجال	4.32	2.10		كبير جداً

يتضح من جدول (3) المهارات التي تحتاج إليها المعلمة للتمكن من مهارات التعلم عن بعد لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا، وأشتمل مهارات التمكن من التعلم عن بعد على 16 عبارة تراوحت متوسطاتها ما بين (4.04-4.67) باستجابة ما بين موافق بشدة وأوافق، ويمكن تفسير النتائج من خلال: .

جاءت عبارة القدرة على التواصل الجيد مع الطلاب وأولياء الأمور في المرتبة الأولى مما يدل على أهمية مهارة التواصل للمعلم، وجاءت في المرتبة الثانية القدرة على إدارة جلسة إلكترونية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة رمضان

(2020) التي أشارت نتائجها إلى أهمية عملية التواصل في التعلم عن بعد، ويجب أن تكون المعلمة قادر على التواصل مع الطلاب وتوجيههم أثناء التعلم عن بعد في زمن كورونا حتى تنجح تجربة التعلم عن بعد.

كما يجب على المعلمة أن يتمتع بمهارة في إدارة الوقت من خلال القدرة على تنظيم الوقت وتقديم الأنشطة التعليمية للطلاب وتقديم أدوات التقويم، كما يجب على المعلمة إثارة دافعية الطلاب تجاه موضوع الدرس بما يساعد على إثارة حماسهم.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Basilaia, and Kvaadze (2020) التي أشارت أن مهارة إدارة الوقت تعد من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المعلمة عند استخدام التعلم عن بعد أثناء التدريس، كما تتفق مع نتائج دراسة zhang, and lin (2020) التي أشارت نتائجها إلى أنه على المعلمة أن يكون قادر على تقديم الأنشطة الإثرائية وجذب انتباه التلاميذ أثناء التدريس بنظام التعلم عن بعد.

كما أشارت النتائج إلى أن يجب أن تتمتع المعلمة بمجموعة من المهارات التكنولوجية التي تعد أساسية وضرورية لنجاح التعلم عن بعد مثل مهارة معرفة كيفية الوصول لأنظمة التعليم الإلكتروني واستخدامها الأمثل، والقدرة على التعامل مع المشكلات الفنية البسيطة والتواصل مع موظفي الدعم الفني.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة العنزي والسعيدى (2021) التي أشارت نتائجها أن تتمكن المعلمة من المهارات التكنولوجية وقدرته على التعامل مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة يعد من أساسيات نجاح فكرة التعلم عن بعد واستخدامها لتقليل أضرار جائحة كورونا على العملية التعليمية.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: " ما دور القيادة التحولية بأكاديمية الحُفَاط في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة ظل جائحة كورونا؟ وقد جاءت النتائج كما يلي: .

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحولية بأكاديمية الحُفَاط في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة ظل جائحة كورونا

م	دور القيادة في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة ظل جائحة كورونا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
53	القيادة التحولية تساعد على غرس روح الولاء والانتماء للمدرسة بما يؤدي إلى تنمية شعور المعلمة بالأزمات التي تدور داخل المدرسة ومحاولة تقديم حلول لهذه الأزمات	4.62	1.23	1	كبير جدا
58	القيادة التحولية تساعد على زيادة ثقة المعلمة في قدراته وإمكانياته بما يساعده على طرح حلول للأزمات دون خوف أو تردد	4.55	1.20	2	كبير جدا
54	القيادة التحولية تساعد على طرح جميع الآراء واختبار الحلول المقترحة لحل الأزمة بما يساعد على استخدام أسلوب علمي في إدارة الأزمة	4.51	1.09	3	كبير جدا
49	القيادة التحولية تساعد على بث روح الفريق الواحد داخل المدرسة بما يساعد على اشتراك الجميع في إدارة الأزمة	4.48	0.98	4	كبير جدا
55	القيادة التحولية تساعد على أن يقوم أكاديمية الحُفَاط على تشجيع المعلمات على تنبي مداخل جديدة لإدارة الأزمات	4.42	1.12	5	كبير جدا
59	القيادة التحولية تساعد على زيادة وعي المعلمات بالأزمات التي تحيط بالمدرسة	4.40	1.01	6	كبير جدا
50	القيادة التحولية تساعد على أن يدرك أكاديمية الحُفَاط لاحتياجات المعلمات وتلبيتها بما يؤدي إلى تفرغ المعلمة لإدارة الفصل الدراسي ومواجهة الأزمات التي يتعرض لها	4.38	0.90	7	كبير جدا

م	دور القيادة في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة ظل جائحة كورونا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
56	القيادة التحويلية تساعد على أن يقوم المدير بتفويض بعض المعلمات بالقيام باختصاصاته بما يساعدهم على تحمل المسؤولية ومواجهة الأزمات	4.38	0.87	8	كبير جدا
60	القيادة التحويلية تساعد على أن يكون لدى كل معلم رؤية حول الأزمات التي تحيط بالمدرسة وكيفية إدارتها	4.31	1.10	9	كبير جدا
51	القيادة التحويلية تساعد على تطوير مهام المعلمة والإشترك في إدارة الأزمة	4.28	1.02	10	كبير جدا
57	القيادة التحويلية تساعد على تنمية الكفاءة المهنية للمعلم بما يساعد على تنمية قدرته على إدارة الأزمة	4.25	1.15	11	كبير جدا
52	القيادة التحويلية تساعد على الاستثارة الفكرية للمعلمين لإدارة الأزمة	4.23	0.99	12	كبير جدا
	المتوسط الكلي للمجال	4.40	1.14	---	كبير جدا

يتضح من جدول (6) أهمية دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا، حيث تراوحت القيم بين (4.23-4.55) بدرجة استجابة أوافق بشدة، بما يدل على أهمية القيادة التحويلية في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا، ويمكن تفسير ذلك من خلال:

القيادة التحويلية تعمل على إشراك المعلمات في إدارة المدرسة بما يساعد على غرس روح الولاء والانتماء للمدرسة بما يؤدي إلى تنمية شعور المعلمة بالأزمات التي تدور داخل المدرسة ومحاولة تقديم حلول لهذه الأزمات، كما أن القيادة التحويلية تساعد على زيادة ثقة المعلمة في قدراته وإمكانياته بما يساعده على طرح حلول للأزمات دون خوف أو تردد، وبما يساعد على زيادة قدرة المعلمة على إدارة الأزمة.

ويتفق ذلك من نتائج دراسة Ninkovic and olivers (2016) التي أشارت إلى أن استخدام المدير القيادة التحويلية في إدارة المدرسة يساعد على زيادة قدرة المعلمة في إدارة الأزمات التي تواجهه، كما أنها تساعد على تنمية شعور المعلمة بالأزمات التي تدور داخل المدرسة ومحاولة تقديم حلول لهذه الأزمات.

القيادة التحويلية تساعد على التنمية المهنية للمعلم، ومعرفته بدوره في الفصل الدراسي، كما أنها تساعد على تنمية المسؤولية الفردية والجماعية للمعلم تجاه المدرسة، كما أن القيادة التحويلية تساعد على أن يكون لدى كل معلم رؤية حول الأزمات التي تحيط بالمدرسة وكيفية إدارتها.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة and Kvavadze Basilaia (2020) التي أشارت نتائجها أن أزمة انتشار فيروس كورونا أثبتت أهمية القيادة التحويلية في إدارة المدرسة، ودورها في تنمية الكفاءة المهنية والإدارية للمعلمين، وتنمية قدرتهم على إدارة الأزمات.

القيادة التحويلية تعد أسلوب لتدريب للمعلمين على الإدارة، وتنمية قدرته على إدارة الفصل، كما أن القيادة التحويلية تساعد على بث روح الفريق الواحد داخل المدرسة بما يساعد على اشتراك الجميع في إدارة الأزمة، كل ذلك يساعد على تنمية قدرة المعلمة على إدارة الأزمة.

يتفق ذلك مع نتائج دراسة Saavedra (2020) التي أشارت أن استخدام مديري المدارس للقيادة التحويلية في إدارة المدرسة يعد أحد الحلول لمواجهة التحديات التي فرضها جائحة كورونا، وذلك لما تتميز به الإدارة التحويلية في سرعة اتخاذ القرار ومشاركة الجميع في تحمل المسؤولية.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "ما دور القيادة بأكاديمية الحُفَاط في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا؟ وقد جاءت النتائج كما يلي: .

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية لدى مديري المدرسة في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا

م	دور القيادة التحويلية لدى مديري المدرسة في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
64	تساعد على التنمية المهنية والتكنولوجية للمعلمات	4.43	1.10	1	كبير جدا
68	تساعد المعلمات على طلب تنفيذ دورات للتدريب على استراتيجيات التعلم عن بعد	4.40	1.22	2	كبير جدا
65	تنمي قدرة المعلمات على الاستفادة من الخبرات التكنولوجية للزميلات وتبادل الآراء بين جميع العاملين في المدرسة	4.37	1.11	3	كبير جدا
69	تشجع المعلمات على الاشتراك في الدورات الإلكترونية	4.34	0.98	4	كبير جدا
61	تساعد المعلمة على طرح أفكار جديدة لتأهيل المعلمات تكنولوجياً	4.30	1.09	5	كبير جدا
66	تساعد المعلمة على ابتكار أساليب جديدة للتعلم عن بعد	4.26	1.31	6	كبير جدا
67	تساعد على زيادة وعي المعلمات بالتحديات التي تواجههن	4.26	0.89	7	كبير جدا
62	تساعد المعلمة على اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة أثناء التعلم عن بعد	4.22	0.82	8	كبير جدا
70	تساعد المعلمة على إنتاج وتصميم المواد التعليمية التي يراها مناسبة	4.20	1.20	9	كبير
63	تساعد على إحساس المعلمات بالحرية بما يساعد على إضفاء جو من الراحة أثناء التعلم عن بعد	4.20	1.26	10	كبير
	المتوسط الكلي للمجال	4.29	1.09		كبير جدا

يتضح من ل (7) أهمية دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، حيث تراوحت القيم بين (4.20-4.43) بدرجة استجابة أوافق بشدة. بما يدل أهمية القيادة التحويلية في تمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، ويمكن تفسير ذلك من خلال:

أن القيادة التحويلية تخلق نوع من المسؤولية الفردية والجماعية لدى المعلمة بما يساعد على إحساس المعلمة بضرورة التنمية المهنية حتى يقوم بدوره وأداء رسالته في ظل جائحة كورونا، كما أن القيادة التحويلية تساعد على إضفاء جو من الحرية بين المعلمات والإدارة المدرسية بما يساعدهم على طلب تنفيذ الدورات التي يرونها مناسبة لتأهيلهم تكنولوجياً للتمكن من مهارات التعلم عن بعد.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة رمضان (2020) التي أشارت إلى أنه استخدم مدير المدرسة أسلوب إدارة يتميز بالمرونة والتعاون مع المعلمات يساعد المعلمات من التمكين من مهارات التعلم عن بعد، كما أن جائحة كورونا أثبتت أهمية تأهيل المعلمات للتمكن من مهارات التعلم عن بعد، وأن مدير المدرسة له دور في ذلك من خلال تنفيذ الدورات التأهيلية التي تساعد على ذلك.

القيادة التحويلية تساعد على تأهيل المعلمات تكنولوجياً وذلك من خلال زيادة وعيهم بالتحديات بما يساعد على الحصول على دورات تكنولوجية تمكنهم من مهارات التعلم عن بعد لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا، كما أن القيادة التحويلية تساعد المعلمة على إنتاج وتصميم المواد التعليمية التي يراها مناسبة دون التقيد بنموذج واحد بما يساعد على اندماج المتعلمين في الدرس، وكل هذه أمور تساعد على التمكين من مهارات التعلم عن بعد.

### مناقشة نتائج الدراسة:

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Saavedra (2020) التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تساعد المعلمات على تنمية شعورهم بالتحديات التي تواجهن في ظل جائحة كورونا، كما أنها تساعد على تنمية المسؤولية الفردية الجماعية للمعلمين. وذلك لما للقائد التحويلي من تأثير كارزمي وتكوين علاقات إنسانية حميمة مع المرؤوسين ما يخلق حماساً ودافعية لدى المعلمة للتفاني في العمل والعطاء اللامتناهي من أجل نجاح العملية التعليمية.

وتساعد القيادة التحويلية على إحساس المعلمة بالراحة والحرية بما يساعد على إضفاء جو من المتعة أثناء التعلم عن بعد، كما أن قيام مدير المدرسة بإشراك المعلمات في إدارة المدرسة يساعد على تنمية شعورهم بأهمية التأهيل المهني، وتنمية إحساسهم بالأزمات التي تواجه المدرسة وكيفية التغلب عليها، ويعد التعلم عن بعد من أهم أدوات المدرسة للتغلب على أزمة جائحة كورونا.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إبداح (2020) التي أشارت نتائجها أن التعلم عن بعد من أهم أدوات المجتمع لمواجهة التحديات التي تفرضها جائحة كورونا، واتفقت أيضاً مع نتائج على (2020) التي أشارت نتائجها أن استخدام القيادة التحويلية يساعد على التنمية المهنية للمعلمين، واتفقت مع نتائج الشايب (2020) التي أشارت نتائجها إلى أهمية تدريب المعلمات على التمكن من مهارات التعلم عن بعد لمواجهة التحديات التي فرضتها جائحة كورونا. كل ذلك مؤشرات إيجابية لفاعلية القيادة التحويلية كأسلوب قيادي في المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهداف التربية، ويجعل الدراسة الحالية ذات جدوى.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء النتائج توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

1. تكثيف الدورات التدريب لمديرات المدارس على نبي القيادة التحويلية كمنط قيادي في إدارة المدرسة من خلال تدريبهن على تفويض السلطات، وتوزيع المسؤوليات على المعلمات بين بالمدرسة، بحيث لا يسمح بوجود تداخل أو تكرار في الاختصاصات بين المعلمات في المدرسة.
  2. التمرس على مواجهة التحديات التي فرضتها جائحة كورونا، من خلال دورات تدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس والمعلمات في مجال القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
  3. رفع شعار التجديد والابتكار واستخدام المواد التكنولوجية في التدريس، وأن يكون ذلك ليس مجرد شعارات، وإنما تطبيق على أرض الواقع من خلال دورات تأهيلية للمعلمين، وتطوير الإمكانيات المادية والإدارية للمدرسة.
  4. توفير الأجواء المتسمة بالحرية لدى المعلمات للمشاركة في صنع القرارات، وتسمين دورهن في مواجهة الأزمات، والمبادرة في صنع القرار.
  5. نشر ثقافة التعلم عن بعد بين المعلمات داخل المدارس، وذلك من خلال عقد الدورات التأهيلية لتمكين المعلمات من مهارات التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا، وتوعيتهم بأهمية التعلم عن بعد، وطرق التغلب على المشكلات التي قد تظهر أثناء التعلم عن بعد.
  6. تهيئة المعلمات على أن يكن متقبلين للتغيير الذي يطرأ على المدرسة في ظل جائحة كورونا، ومتفهمين للظروف والمشكلات التي قد تصاحب عمليات التغيير، من خلال إقامة برامج توعية منظمة عن جائحة كورونا، وطرق التدريس التي تساعد على التغلب على انقطاع المتعلمين عن المدرسة، ودور المعلمة في ظل جائحة كورونا.
  7. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات؛ تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:
- ✓ القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتمكين الإداري والتنمية المهنية للمعلمين.

- ✓ القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتحقيق جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الرضي لوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمات.
- ✓ دور التمکن من مهارات التعلم عن بعد في مواجهة الأزمات التي فرضتها كورونا على قطاع التعليم في الأردن.
- ✓ مدى تمکن المعلمات من مهارات إدارة الأزمة والتمکن تقديم حلول واقعية للمشكلات التربوية التي فرضتها جائحة كورونا على قطاع التعليم.
- ✓ دور التعليم عن بعد في تقديم الاحتياجات التعليمية والتربوية لتلاميذ المرحلة الابتدائية في ظل جائحة كورونا.
- ✓ تصورات مستقبلية لنظام التعليم في الأردن في ظل أزمة كورونا.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابداح، علاء فريد. (2020). فاعلية استخدام التعلم عن بعد من وجهة نظر مدرسي المرحلة الثانوية في فترة جائحة كورونا " دراسة مقارنة بين المملكة الأردنية الهاشمية والجمهورية العربية السورية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 42 (4)، 134-150.
- أبو العلا، ليلى محمد. (2012) واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية للبنات في الطائف من وجهة نظر المشرفات، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلة التربوية، 28 (3)، 241-279.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي: مصر.
- أفوليو، بروس. (2003). تنمية القيادة بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكيم الحزامي، ط1، دار الفجر: مصر.
- الربيعة، صالح بن محمد (2009). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية: الرياض.
- رمضان، محمد جابر. (2020). دور التعليم عن بعد في حل إشكاليات وباء كورونا المستجد، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية، 77 (4)، 1531-1543.
- الشايب، إسراء. (2020). التعليم عن بعد في الأردن في ظل أزمة كورونا، معهد غرب آسيا وشمال أفريقيا، المجلة التربوية " ورقة عمل "، متاح على [http://wanainstitute.org/ar/fact\\_sheet](http://wanainstitute.org/ar/fact_sheet).
- الشريقي، عباس؛ والتنح، منال. (2010). العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمات بالأمن، الجمعية المصرية للتربية العربية، مجلة مستقبل التربية العربية، 45 (11)، 240-280.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12 (1)، 239-258.
- شويخ، هناء أحمد (2020) إدراك جائحة كوفيد-19 كحدث صدمة وأثره في بعض الاختلالات النفسية لدى عينة من المصريين، مجلة الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 109 (30) 41-78.
- صقر، عمار حسن. (2020) معوقات التعليم والتعلم عن بعد في التعليم الحكومي بدولة الكويت أثناء تفشي جائحة فيروس كورونا المستجد " كوفيد-19 " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت: دراسة استطلاعية تحليلية، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية، 79 (4)، 2104-2057.

- على، شيماء أحمد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، جامعة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية 5 (1)، 312-356.
- العمار، عبد الله سعد. (2005). دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في غدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 1: الرياض.
- العنزي، سامي؛ والسعيد، عيد. (2021). التعليم عن بعد كخيار استراتيجي في فلندا في مواجهة أزمة كوفيد 19 وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت: دراسة مقارنة، مركز العطاء للاستشارات التربوية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1 (1)، 252-276.
- عياصرة، معن محمود. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحلم: عمان.
- الغامدي، على مرزوق. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، 82 (2)، 721-784.
- غنيم، مبي مجدى. (2020). لتعليم العربي وأزمة كورونا، سيناريوهات للمستقبل، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3 (4)، 1209-1223.
- القذافي، زينب؛ المهدي، سوزان؛ والسيد، زينب. (2017). استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (5)، 145-168.
- قرواني، خالد نظمي. (2017). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمات والمعلمات في المدارس في فلسطين، جامعة أسيوط، كلية التربية، مجلة كلية التربية، 33 (2)، 299-356.
- مصعب، العنزي؛ وجودت، سعادة. (2017). درجة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مدارس دولة الكويت وصعوبات استخدامها في عملية التدريس من وجهة نظر معلمي اللغة العربية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، 3 (4)، 78-109.
- معبد، عبد العليم محمد. (2020). الاستراتيجيات المستقبلية لإدارة أخطار الأوبئة والكوارث الصحية في ظل تجربة أزمة فيروس كورونا المستجد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36 (2)، 292-309.
- مقداي، محمد أحمد. (2020). تصورات طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن لاستخدام التعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا ومستجداتها، المجلة العربية للنشر العربي، 2 (1)، 96-114.
- الموسي، ناهد عبد الله. (2006). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية: الرياض.
- وزراء التربية والتعليم الأردنية. (2020). منصة درسك الإلكترونية للتعليم عن بعد، متاح على <https://www.npa7sry.com/darsak-gov-jo/>

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Avolio, J and Suvinders, S. (2013). Adding the `E` to E-leadership: How it May Impact Your Leadership. Organizational Dynamics, Amsterdam. Netherlands, 31 (4), 73-97.
- Basilaia, G and Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia, Pedagogical Research, 5 (4) 23-54.

- Bozkurt, A and Sharma, R. (2020).Emergency remote teaching in a time of global crisis due to Corona Virus pandemic, Asian Journal of Distance Education, 15 (1),1-7.
- Gunduz, H and Ozbag, G. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. Proscenia- Social and Behavioral Sciences, 235 (1) 243 – 249.
- Lussier, R and Achua, C. (2010). Leadership ; Theory, Application, Skill Development (4ed.) South – Western ; Engage Learning. University of Virginia’s Collide, 34 (3)12-54.
- Ninkovic, H and olivers, L. (2016). Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. Emerging Leadership Journal. Regent University School of Business& Leadership. Virginia Beach. United States of America. 34 (4) 340-387.
- Noor, S., Isa, F, and Mazhar, F. (2020). Online Teaching Practices During the COVID-19 Pandemic. Educational Process, International Journal, 9 (3), 169-184.
- Saavedra, J. (2020). Educational challenges and opportunities of the Corona virus (COVID-19) pandemic, Publications on Education for Global Development, World Bank
- Tejada, K., Scandure, P and Pillia, H. (2020). The MLQ Revisited Psychometrics and Recommendations, Leadership Quarterly, United of America, 12 (1), 201-234.
- Tesfaw, A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction: The case of Government Secondary School Teacher in Ethiopia. SAGE Journals (Educational Management Administration& Leader). 42 (6), Pp903-918.
- World Bank’s Edtech Team. (2020). Remote learning, distance education and online learning during the COVID19 pandemic, World Bank, <https://www.worldbank.org/en/topic/edutech/brief/edtech-covid-19>.
- Ying-Leh, L and Kanesan, A. (2017). Principal's Transformational Leadership and Teacher's Creativity: Mediating Role of Self Efficacy. Management Research Journal. 6, (1), 1 – 7
- zhang, Yand lin, C. (2020). Student interaction and the role of the teacher in a state virtual high school: what predict online learning satisfaction?, pedagogy and education, 29 (1), 57-71.