

## Assessing the role of school management in integrated education in public schools in Mafraq governorate from the point of view of its principals

Kholoud Ali Hawamdeh

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This study aimed to identify the "assessment of the role of school administration in blended education in public schools in Mafraq Governorate from the point of view of its principals." A random group consisted of (50) school principals, and it was treated statistically using the statistical package (SPSS) program, where the study concluded that there is a significant role evaluating the role of school administration in blended education in public schools in Mafraq Governorate from the point of view of its principals, a total average of (4.16) out of 5) Any (significant) role, and it was found that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the average responses of the study sample members in evaluating the role of school administration in blended education in public schools in Mafraq Governorate from the point of view of its principals according to the study variable (gender, years of experience, educational qualification), and based on the results of this study, the researcher made several recommendations, the most important of which was that school principals in Mafraq Governorate should use modern educational trends for educational leadership as well as pay attention to hybrid learning In secondary schools in Mafraq Governorate schools, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

**Keywords:** Modern Trends, Educational Leadership, Hybrid Learning, Mafraq School Principals.

## تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها

خلود علي الحوامدة

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها"، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مؤلفة من (20) عبارة، تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية كان قوامها (50) من مديري المدارس، وتم معالجتها احصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائي (SPSS) حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً كبيراً لتقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها حصل على متوسط كلي (4.16 من 5) أي دوراً (كبيراً)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة مدراء المدارس بمحافظة المفرق باستخدام الاتجاهات التربوية الحديثة للقيادة التربوية كذلك الاهتمام بالتعلم الهجين في المدارس الثانوية بمدارس محافظة المفرق إضافة إلى مقترحات بدراسات تكميلية في الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الاتجاهات الحديثة، القيادة التربوية، التعلم الهجين، مدراء مدارس المفرق.

## مقدمة.

يشهد العالم في القرن الحالي شكل من أشكال التطور التكنولوجي الهائل في تكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى فرض التطور التكنولوجي على القطاع التعليمي، وتوظيف التكنولوجيا داخله، ومع متغيرات التكنولوجيا الحادثة في العالم، وفرض نفسها على الساحة التعليمية، واندماج التعليم التقليدي بالتعليم باستخدام التكنولوجيا وهو التعلم الهجين، والتعلم الهجين في مفهومه البسيط هو دمج التعلم بين الواجهي الحضوري وبين الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا والإنترنت.

حيث أن أهم ما يميز القرن الحادي والعشرين هو التغيير والتبدل السريع، الذي لا يعرف حدوداً ولا استقراراً على جميع الأصعدة، فالاتصالات وثورة المعلومات أحد أهم الأسس والقوى المؤثرة في المجتمع، وأثرهما يزداد يوماً بعد يوم (الوهبي، 2021).

فالتعلم الهجين من أحد أهم أنماط التعلم الإلكتروني، الذي تم استخدامه بشكل كبير في الفترة الأخيرة حيث أنه يعمل على مزج التعلم التقليدي وجهاً لوجه والتعلم الإلكتروني، وقد أثبتت البحوث والدراسات فعاليته في توفير بيئات تعليمية فعّالة، وتحسين التعلم، وتحقيق اتجاهات إيجابية للتعلم (Dziuban, C. et al, 2018).

ويقرر Bersin, 2013 أن التعليم الهجين هو تطور للتعليم الإلكتروني داخل البرنامج التعليمي المستخدم فيه الوسائط المتعددة لتحقيق الأهداف التعليمية بالطريقة المثلى، ويؤكد على أن مفتاح التعليم الهجين الناجح هو اختيار المزيج الجيد من الوسائل التي سوف تحقق أعلى تأثير في التعليم.

وهناك عدد من الأهداف التي تُحقق من خلال تطبيق التعليم الهجين وتمثل في القيادة التربوية، وتنمية مهارات التعلم الذاتي، ومواجهة الأعداد الكبيرة للطلبة، وتنمية التحصيل الدراسي، وتطوير الأداء بمفهومه الشامل، وتطوير وتحديث منظومة البحث العلمي، وتطوير برامج إعداد الطلبة، وزيادة تفعيل عملية التعليم والتعلم، ونشر التقنيّة في المجتمع، وتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي (علي، 2016).

ومما سبق نجد أن التعلم الهجين لون من ألوان التعلم الإلكتروني حيث يستخدم ويدمج التعليم التقليدي والإلكتروني، لذا نجد أن المؤسسات التعليمية تقوم بدمج التعليم واستحداث استراتيجيات تعليمية وقيادية وتربوية في التعلم، حيث أن التعلم الهجين له دور هام في دمج الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية في التعليم خاصة من وجهة نظر مدراء المدارس.

ومع التطور الحادث داخل الدول نجد أن الدول المتقدمة اتبعت عدد من الاتجاهات التربوية والقيادات التعليمية، كذلك اهتمت بتطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم (السعود، 2016).

ونجد أن القيادة التربوية الحديثة تتسم بأنها عملية إنسانية على كافة أبعادها ومستوياتها، فهي نشاط إنساني يهدف لتحقيق غايات إنسانية، وتقوم بها مؤسسة إنسانية، ويستفيد منها الإنسان، لذلك فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم بالإنسان، ومن خلاله، لذلك من الضروري أن يطوّر القادة التربويون أسلوباً لكيفية قيادة الإنسان والتعامل معه، بحيث يحفز له لبذل أقصى ما يمكنه من جهد أثناء قيامه بدوره الموكل إليه عن قناعة ورضا (العجارمة، 2016).

ومن خلال الأبحاث التربوية نجد أن القيادة التربوية والاتجاهات التربوية الحديثة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الجودة المدرسية، بما يشمل الهوض بالتعليم والتعلم، والإعداد التربوي الجيد والمتميز للطلاب، ولذا أشارت

الدراسات والأبحاث إلى ضرورة إعداد كوادر من القيادة التربوية المتوجهة لقيادة التغيير التربوي المنشود، ومن المؤكد أن المدارس الناجحة تقودها نخبة تربوية توجه وترشد عمل التعليم والتعلم (West, et al, 2015).

لذا تعد القيادة التربوية هي التي تقوم بربط أفراد المجتمع بعضهم البعض، وتعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية. وكونها مركز ينصهر بداخله كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية (طشطوش، 2015).

وقد بينت العديد من الدراسات أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس في تحقيق فاعلية التعلم الهجين على مستويات محلية وعالمية، منها دراسة الدخيل (2021) التي هدفت للتعرف على درجة استخدام التعلم المدمج من وجهة نظر معلمات المرحلة الأساسية بمديرية التربية والتعليم في لواء قسبة إربد، ودراسة أبو زاهرة (2020) التي هدفت للتعرف على أثر استخدام التعليم المدمج على التحصيل المعرفي في مادة الكيمياء (1) وبقاء أثر التعلم لدى طالبات الصف الأول ثانوي بثانوية صفية بنت عبد المطلب بجدة. ودراسة (Eryilmaz, 2015) التي هدفت قياس فاعلية التعلم في بيئات التعليم المدمج القائمة على استثمار مميزات التعليم وجهاً لوجه وبيئات التعلم الإلكتروني. بالإضافة لدراسة الموسوي (2020) التي هدفت للتعرف إلى رؤية نقدية مقارنة بين نموذج المقررات المفتوحة الواسعة الانتشار عبر الإنترنت MOOCs ونموذج التعليم المدمج في الجامعة العربية المفتوحة. ومما سبق تستنتج الباحثة أن القيادة التربوية يجب أن يتم إعدادها بعناية في ظل الاتجاهات الحديثة خاصة في ظل التعلم الهجين، ولذا كان على الباحثة إجراء هذه الدراسة على مدرء المدارس الثانوية في محافظة المفرق في ظل المتغيرات التكنولوجية والاتجاهات التربوية الحديثة.

#### مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات التكنولوجية والمتغيرات التكنولوجية الحديثة التي حدثت في العالم ظهرت عدد من الاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية التي تعمل على تحسين وتطوير العملية التعليمية التي من شأنها رفع جودة مخرجات التعليم، ومع انتشار التعلم الإلكتروني وظهور خدمات التعلم الإلكتروني خاصة في ظل استخدام التعلم الهجين أي ما يسمى بالتعليم المدمج وهو دمج التعليم التقليدي الواجهي بالإلكتروني ظهرت الحاجة إلى استخدام الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية ومن وجهة نظر مدرء المدارس وتمثلت مشكل الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديرها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديرها تعزى إلى متغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديرها إلى المؤهل العلمي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديرها تعزى إلى سنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الى:

- 1- تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها.
- 2- التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها إلى متغير الجنس.
- 3- التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها إلى المؤهل العلمي.
- 4- التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزى إلى سنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الجانبين النظري والتطبيقي، كما يلي:

#### • الأهمية النظرية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية والتعرف على فاعلية التعليم الهجين كذلك تسهم الدراسة الحالية في التعرف على وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في محافظة المفرق، كذلك تشكل هذه الدراسة مادة أدبية تثري المكتبة العربية بمادة نظرية وعلمية عن تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها.

#### • الأهمية التطبيقية:

تساعد الدراسة الحالية في التعرف على وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية في محافظة المفرق في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية في ظل فاعلية التعلم الهجين، كما وان هذه الدراسة تعمل على توجيه أنظار المسؤولين وصناع القرار إلى تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها، كما تأتي أهمية هذه الدراسة في إنها من الدراسات القليلة في هذا المجال - حسب علم الباحثة - حيث إنها تعد من أولى الدراسات التي تلقي الضوء على الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية في فاعلية التعلم الهجين، كما ويؤمل من هذه الدراسة التوصل إلى توصيات يستفيد منها كل من الطلبة وكذلك أولياء الامور والمعلمين، ويتوقع من هذا البحث أن يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث أخرى مشابهة، ويستفيد منها الباحثون باعتبارها من الدراسات السابقة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: كافة مديري المدارس الحكومية.
- الحدود المكانية: كافة المدارس الحكومية في محافظة المفرق.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021-2022م.

### مصطلحات البحث:

- الدور: يعرف لغويا بأنه دور: دار الشيء يدور دورا ودوراناً ودوراً ودوراً وأدركته وأنا ودورته وأداره غيره ودور به ودركته به وأدركته استدرت، ودأوره مداورة ودواراً: دار معه (ابن منظور، 1405: ص324).

- اما اصطلاحاً فهو مهمة أو واجب منوط بشخص ما في عمل معين يتمركز حول أداء المهمة أو الوظيفة، وجهد مقصود يرتبط بالسلوك، يحتاج إلى حيز مكاني وزماني (شديفات، 2014، ص 12).
- ويعرف اجرائياً بأنه ما على الإدارة المدرسية من مهمات وواجبات تجاه الطلبة والمعلمين والمجتمع للقيام به.
- الاتجاهات الحديثة: تعرف لغويًا بأنها: اتَّجَهَ إلى يَتَّجِه، اتَّجَاهًا، فهو مُتَّجِهٌ، والمفعول مُتَّجَهٌ إليه • اتَّجَهَ إلى الحدود أو نحوها: أقبل عليها وقصدَها "اتَّجَهَ الشخصُ إلى البيت- اتَّجَهَ الطالب إلى المحاماة/ دراسة الطَّبِّ- اتَّجَهَ الصاروخُ بدقَّة نحو الهَدَف." (ابن منظور، 1405: ص557)
- اما اصطلاحاً فتعرف بأنها تنظيم مكتسب، له صفة الاستمرار النسبي للمعتقدات التي يعتقدها الفرد، نحو موضوع أو موقف، وهيئة للاستجابة، باستجابة تكون لها الأفضلية عنده. وتكون الاتجاهات الحديثة بالتنظيم المكتسب نحو كل ما هو متقدم وجديد (المواضية، 2020، ص 7).
- وتعرف اجرائياً بأنها السير قدماً تجاه ومع كل ما هو جديد وعصري وحديث.
- القيادة التربوية: يعرفها (أسعد، 2015) بأنها: " العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحدودة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف.
- التعلم الهجين: Hibrid learning هو نمطاً تعليمياً تعليمياً له جذور قيمة تشير في معظمها إلى مزج طرق التعليم واستراتيجياته مع الوسائل المتنوعة، ويطلق عليه عدة تسميات منها التعليم المدمج، والتعليم المختلط، التعليم المزيج، التعليم الخليط، التعليم المتمازج، التعليم المؤلف. (جلول وآخرون، 2020) ، ويعرفه البحث إجرائياً: بأنه دمج واستخدام التكنولوجيا الحديثة والوسائل المتقدمة في التعليم ودمج التعليم التقليدي بالتعليم الإلكتروني المدمج.
- المدراء: هم الأفراد المسئولين عن أداءه مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقومون به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ وصناعة القرار والرقابة والتوجيه مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المدرسة. (الحر، 2010)
- محافظة المفرق: هي إحدى المحافظات الاثني عشر الموجودة بالمملكة وتعد ثاني أكبر محافظة في المملكة من ناحية المساحة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

تمهيد:

يعد التعليم الهجين Hibrid learning نمطاً تعليمياً تعليمياً له جذور قيمة تشير في معظمها إلى مزج طرق التعليم واستراتيجياته مع الوسائل المتنوعة، ويطلق عليه عدة تسميات منها التعليم المدمج، والتعليم المختلط، التعليم المزيج، التعليم الخليط، التعليم المتمازج، التعليم المؤلف. (جلول وآخرون، 2020) . ويعرف التعليم الهجين أنه "ذلك النوع من التعليم الذي تستخدم من خلاله مجموعة فعالة من وسائل التقديم المتعددة وطرق التدريس وأنماط التعلم والتي تسهل عملية التعلم، ويبني على أساس الدمج بين الأساليب التقليدية الذي يلتقي فيه الطلاب وجهاً لوجه وبين أساليب التعلم الإلكتروني (Alekse & Chris، 2014) ويرى كل من (Yulia، Kvavadze، Basilaia، 2020؛ 2020) أن التعلم الهجين يجعل التعلم والمعلمون والقيادات التربوية أكثر فاعلية عن طريق:

- 1- القيام بتنظيم المحتوى التعليمي: فقد يلجأ المعلمون إلى تبني تصميمات تعليمياً لإعداد مادة تعليمية تحقق الأهداف بفاعلية، ودراسة احتياجات الطلاب التعليمية، وتحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها، واختيار أدوات القياس والتغذية الراجعة.
  - 2- اختيار عدد من الوسائل التعليمية المناسبة: وفي التعليم الهجين يتحدد اختيار الوسائل التعليمية باختيار البرمجية التعليمية المناسبة للتواصل، ووسيلة التواصل الفعالة والمنتشرة بين الطلبة.
  - 3- تحديد أدوات القياس: لأن التعليم الهجين يعاني من ضعف في موثوقية التقييم وصعوبة ضبط تنفيذ الاختبارات، وتعذر عملية المراقبة تبادياً للغش، فقد يلجأ المعلمون إلى التقييم التكويني خلال التفاعل مع الطلبة، أو استخدام التقييم الحقيقي.
  - 4- تفريد التعلم وتلبية احتياجات وأنماط التعلم المختلفة: وذلك بمراعاة تنوع أنماط التعلم بين الطلبة، ومراعاة كفاياتهم الحاسوبية، ومراعاة ظروفهم من حيث أوقات الدراسة واختلاف جودة الشبكات والأجهزة لديهم.
  - 5- النمو المهني: وتحسين المعلم باستمرار لكفاياته الإلكترونية، وتحسين مستوى الجاهزية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم.
- التعلم الهجين يعد إحدى أنواع التعلم والتعلم الذي يندمج فيه التعلم الإلكتروني المعتمد علي الشبكات والوسائط والوسائل التعليمية والوسائل التكنولوجية مع التعليم الصفي التقليدي حيث يوظف فيه عدد من الأدوات التكنولوجية الحديثة ومن ثم يلتقي الطالب بالمعلم في الصف الدراسي (زيتون، 2015).
- ومن خلال التتبع للقيادات التربوية والاتجاهات الحديثة في التربية نجد أن القيادة التربوية له أكبر الأثر في العملية التعليمية وفي مواكب التكنولوجيا الحديثة ومنها التعلم الهجين

#### الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية:

#### ماهية القيادة التربوية:

يتضح معنى القيادة التربوية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها، فالقيادة المدرسية تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (عبد العظيم وعبد العظيم، 2017)

وتعرف أيضاً بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية. (كنعان، 2016)

ويمكن النظر إليها على أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسه يقومون بعمل فعال" (Allen، 2016).

ويعرفها (عباس، 2014) بأنها: " كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويقدر أمورها ويهتم بأفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسئوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة، ويعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: القدرة التي يتميز بها مدراء المدارس الثانوية في محافظة المفرق في استخدام الاتجاهات الحديثة في فاعلية التعلم الهجين ووجهة نظر مدراء هذه المدارس.

وهناك من يرى القيادة التربوية على أنها تلك: القدرة التي يتأثر بها المدير على رؤوسيه وتوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. ومن التعاريف السابقة يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية القيادية، وهذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وسوف نوجزها على النحو التالي:

#### تأثير مدير المدرسة على العاملين:

تقوم عملية التأثير - التي ترتكز عليها القيادة المدرسية - على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع رؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك رؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في رؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك العاملين (باغي، 2014)

#### ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

- 1- قوة التأثير القائمة على الأمانة: حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي ساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.
- 2- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهي الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع رؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.
- 3- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وهي الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات رؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهه نظرهم مرجعاً أو مداخل للتأثير فيهم.
- 4- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: فتزداد قدرة المدير على التأثير في رؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.
- 5- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات رؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم. (صالح، 2016)

#### المداخل المختلفة للقيادات التربوية:

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم من أهم ما تعني به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها، ولم يكن حل هذه المشكلة يسيراً، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد. (الفريجات، 2015) وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين: إحداهما: معايير شخصية، تدور حول السمات الشخصية للقائد.

■ وثانيهما: معايير موضوعية، مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين، وقد تبلور هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة، ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة ومن مداخل القيادة الإدارية ما يلي:

- 1- المدخل الفردي نظرية السمات.
- 2- المدخل الاجتماعي نظرية الموقف.
- 3- المدخل التوفيقي النظرية التفاعلية.
- 4- مدخل المسار والهدف نظرية المسار والهدف.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الاجنبية والمتعلقة بموضوع البحث حيث تم سردها من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة الهاجري (2020): فاعلية توظيف التعلم المدمج في تنمية مهارات التفكير الإبداعي بمادة التربية الإسلامية لدى طلبة الصف التاسع في دولة الكويت، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف (فاعلية توظيف التعلم المدمج في تنمية مهارات التفكير الإبداعي بمادة التربية الإسلامية لدى طلبة الصف التاسع في دولة الكويت)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي الذي يعتمد على تصميم المجموعتين التجريبية والضابطة. وقد أعد لذلك عددا من المواد والأدوات البحثية تمثلت في إعداد قائمة بمهارات التفكير الإبداعي موضوع البحث، ومؤشراته السلوكية، وبعد أن تحقق الباحثة من صدق أدوات الدراسة وموادها، وقاس ثباتها شرع في تطبيقها على عينة الدراسة، والتي تكونت من (60) طالبة من طلاب الصف التاسع الأساسي في المدارس المتوسطة، وبعد انتهاء فترة التطبيق وإجراء الاختبار البعدي، استخدمت الباحثة عددا من الأساليب والمعالجات الإحصائية للوصول إلى نتائج الدراسة، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين الضابطة والتجريبية لصالح المجموعة التجريبية في توظيف التعلم المدمج. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصى الباحثة بضرورة استخدام التعلم المدمج في تنمية مهارات التفكير الإبداعي.
- دراسة شهاب (2020): تصورات معلمي العلوم لفاعلية توظيف التعلم المدمج في المدارس الخاصة الأردنية في ضوء متغيري المؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظرهم، حيث استهدفت الدراسة تعرف تصورات معلمي العلوم لفاعلية توظيف التعلم المدمج في المدارس الخاصة الأردنية في ضوء متغيري المؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وفيما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة من (37) عبارة، وموزعة على ثلاثة مجالات هي (المعلم، والطالب، والبيئة التعليمية). تكونت عينة الدراسة من (123) معلما ومعلمة من معلمي العلوم في المدارس الخاصة الأردنية في المرحلة الأساسية العليا التابعة للواء قصبه عمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تصورات معلمي العلوم للمرحلة الأساسية الفاعلية توظيف التعلم المدمج كانت مرتفعة، إضافة إلى عدم وجود فروق تعزى لكل من متغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بأهمية توظيف التعلم المدمج وضرورة عقد دورات تدريبية لمعلمي العلوم لزيادة وعيهم بفاعلية توظيف التعلم المدمج.



- دراسة آل محيا (2020): أثر تطبيق إطار مجتمع الاستقصاء (Col) في مقرر تعلم إلكتروني مدمج على تنمية مهارات التفكير الناقد، حيث استهدفت الدراسة تنمية مهارات التفكير الناقد باستخدام إطار مجتمع الاستقصاء (Col) في مقرر تم تدريسه بالتعلم الإلكتروني المدمج. طبقت الدراسة في كلية التربية بجامعة الملك خالد في العام 1439هـ / 2019م) باستخدام المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم ثلاث مجموعات: تجريبيتين وضابطة. حيث تم تدريب المجموعتين التجريبيتين على إطار مجتمع الاستقصاء لجاريسون وأندرسن وأرك Col، وقد بلغ عدد المجموعة الأولى (24) طالباً، بينما تألفت الأخرى من (20) طالباً تم توزيعهم إلى فرق تعلم مصغرة. أما المجموعة الضابطة فقد تألفت من (20) طالباً، وتم التوصل إلى النتائج بتحليل محتوى المشاركات الإلكترونية | للمجموعات الثلاثة في نظام إدارة التعلم. وخلصت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في الأبعاد الثلاث لإطار مجتمع الاستقصاء: الحضور الاجتماعي، والحضور التدريسي، والحضور المعرفي لصالح المجموعة التجريبية الثانية، كما حققت المجموعة التجريبية الثانية مهارات أعلى في التفكير الناقد بفروق دالة إحصائية.
- دراسة فريدينبرج (Frydenberg, 2018) المجالات اللازم توافر معايير الجودة العالمية لها في نظام التعليم الإلكتروني المدمج، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المجالات اللازم توافر معايير الجودة العالمية لها في نظام التعليم الإلكتروني المدمج، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المجالات اللازم توافر معايير الجودة العالمية لها في نظام التعليم الإلكتروني المدمج وكان منها تصميم وبناء التدريس وتطوير المقررات والمحتويات على شبكة الإنترنت وفق احترافات وجودة عالية مع مراعاة تواجد التقييم الشامل والمستمر لبرنامج التعليم الإلكتروني المدمج، حيث يتضح أن التعليم الهجين لكي يحقق أهدافه المرجوة، فإن ذلك مقروناً بتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد في كافة مدخلاته وعملياته.
- دراسة بيركنس سانتش (Perkins Sanchez, 2016) العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس وبين الدافعية إلى العمل لدى المعلمين في ولاية تكساس هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس وبين الدافعية إلى العمل لدى المعلمين في ولاية تكساس حيث تكونت العينة (311) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (10) مدارس وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الدوافع الداخلية والخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات وكذلك سنوات الخبرة في التعليم.
- دراسة حورية (2013) فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة استهدفت الدراسة تعرف فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة تحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق اختبار القيادة التربوية لمرسي، المتضمن (50) سؤالاً موزعة على خمسة مجالات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (86) مديراً ومديرة بواقع 51 مديراً و(35) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتشير النتائج إلى أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة. أما تصورات المديرين لدرجة الفعالية على مستوى المجالات فقد أوضحت النتائج أن مجال "فهم الآخرين" احتل المرتبة الأولى، تلاه مجال "الموضوعية"، ثم "استخدام السلطة"، و"معرفة مبادئ الاتصال"، وأخيراً مجال "المرونة". كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد العينة لفعاليات القيادة الإدارية وفقاً لمتغير مدة الخدمة الإدارية، والمؤهل، والتخصص، بينما وجدت فروق ذات دلالة وفقاً لمتغيري الجنس وموقع المدرسة. وقدمت الدراسة جملة من

التوصيات والمقترحات من أبرزها: العمل على رفع درجة الفعالية القيادية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة، والحرص على إكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في مجال فهم الآخرين، والعمل بموضوعية، وكيفية استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة في العمل.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الواردة من المصادر الأولية والثانوية ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كمياً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر والعناصر الأخرى لمعرفة اتجاهات كل من المديرين والمتدربين نحو استخدام الحاسوب في العملية التعليمية والتدريبية.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية في مدينة المفرق والبالغ عددهم تقريباً حوالي (250) من مديري المدارس حسب سجلات وزارة التربية والتعليم الأردنية

#### عينة الدراسة:

تم استخدام العينة المتيسرة في اختيار عينة الدراسة حيث بلغ عددها (60) فرداً وذلك لصعوبة الوصول إليهم وعدم انصياع مديري المدارس لتعبئة الاستبانة، وتم توزيع عليهم استبانة بعد حوسبتها إلكترونياً، استرد منها (50) استبانة صالحة للتحليل وفيما وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	23	43
	إناث	27	57
	المجموع	50	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	30
	من 5-10 سنوات	17	34
	أكثر من 10 سنوات	18	36
	المجموع	50	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	22	44
	دراسات عليا	28	56
	المجموع	50	100.0

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن نسبة الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور في عينة الدراسة حيث بلغ عدد الذكور (23) بينما عدد الإناث (27) وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة حيث تبين أن أعلى نسبة كانت لمستوى أكثر من 10 سنوات يليها من 5-10 وأقلها كانت لمستوى أقل من 5 سنوات، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي كانت نسبة حملة شهادات الدراسات العليا أعلى من حملة شهادة البكالوريوس فما دون.

#### أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على "تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديرها، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام، وكان القسم الأول يشمل عنوان الدراسة، ومقدمة الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة، إضافة إلى عبارة تشجّع المبحوثين لتقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة، والقسم الثاني تمثل في البيانات الشخصية والمهنية لمديري المدارس في المفرق، أُدخلت كمتغيرات مستقلة في البحث وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والقسم الثالث: تكون من عبارات الاستبانة وعددها (20) عبارة تتعلق "لاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية في فاعلية التعلم الهجين في المدارس الثانوية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة المفرق.

#### صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وقد كان عدد عباراتها (18) عبارة، وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وبلغ عددهم (10) محكمين، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في عبارات الاستبانة بهدف التأكد من صدق محتوى العبارات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومجالاتها ومتغيراتها، فقد طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة وصلت إلى (80%)، مع إجراء بعض التعديلات، وإضافة عبارات، فأصبح عدد العبارات (20) عبارة بعد إجراء كافة التعديلات، وبذلك يكون قد تحقّق الصدق الظاهري للاستبانة.

#### ثبات الأداة:

من استخراج معامل الثبات قام الباحثة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ فقد بلغ معامل الثبات (0.92) وهذه القيم التي تم التوصل إليها معاملات الثبات مناسبة وتفي بغرض الدراسة.

#### الوزن النسبي المعياري:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (2):

الجدول (2) مقياس اختبار الاستبانة

1	2	3	4	5	الدرجة
قليلة جداً	غير موافق	متوسطة	موافق	موافق بشدة	مستوى الموافقة
1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21	مديات المتوسطات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	درجة الممارسة

#### المعالجة الإحصائية:

وبعد جمع البيانات وتميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، فقد استخدم الباحثة التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ الفاء، واختبار تحليل التباين الاحادي، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

نتيجة السؤال الأول: ما تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الأداة، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بتقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يقوم المدرء من خلال التعليم الهجين بدعم الطلاب الموهوبين	4.54	0.571	1	كبيرة جداً
16	يراعي المدرء قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات	4.52	0.681	3	كبيرة جداً
17	يقوم المدرء بتلبية متطلبات القيادة الإدارية	4.52	0.568	2	كبيرة جداً
19	يقوم المدرء من خلال القيادات التربوية الحديثة بترك الحريات للمعلمين في حل المشكلات	4.48	0.629	4	كبيرة جداً
14	يتمتع التعلم الهجين بالإتاحة في أي وقت	4.39	0.964	5	كبيرة جداً
20	يقوم مدرء المدارس على التدريب على إدارة الحوارات الإلكترونية في التعلم الهجين	4.31	0.615	6	كبيرة جداً
11	العمل على دمج التعلم عن طريق استخدام الوسائل الحديثة	4.20	0.887	7	كبيرة
7	التعلم الهجين يسهل عملية التعلم	4.19	1.196	8	كبيرة
3	التدريب على وسائل التعلم الإلكتروني	4.18	0.556	9	كبيرة
15	يجب أن يتميز المدرء في الاتجاهات الحديثة بالود والسهولة	4.13	0.937	10	كبيرة
13	من خلال الاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية التشجيع علي التعاون	4.12	0.629	11	كبيرة
6	تشجيع الطلاب على امتلاك مهارات التعلم الهجين	4.11	0.774	12	كبيرة
10	دمج التعليم الإلكتروني في الإدارة التربوية	4.09	0.568	13	كبيرة
4	تذليل العقبات والخوف الطلابي من الاختبارات الإلكترونية	4.08	0.626	14	كبيرة
1	أعطى المعلمين الحرية في اتخاذ بعض القرارات	4.06	0.868	15	كبيرة
2	التدريب على إدارة جلسات التعليم الهجين (الفصول الافتراضية)	4.05	0.621	16	كبيرة
5	التركيز على تطبيق القيادة الحديثة في المدارس	4.01	0.640	17	كبيرة
8	تلبية جميع متطلبات التعليم الهجين.	3.99	0.711	18	كبيرة
12	مراعاة عدم توافر شبكات الإنترنت لدى بعض الطلاب في المنازل	3.72	0.675	19	كبيرة
9	تلبية متطلبات كل الفئات حسب المستجندات في القيادة الإدارية	3.51	0.724	20	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.16	0.901	-	كبيرة

يتضح من الجدول (2) أن تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها كان كبير، وقد أتى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.901) على الدرجة الكلية، ونتائج الجدول السابق تؤكد على تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها كبير، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن إلى أن المدراء يهتمون بالاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية حيث يقومون من خلال التعليم الهجين بدعم الطلاب الموهوبين ويعملون على بتلبية متطلبات القيادة الإدارية بكل جديد وانهم يراعون قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات وفي الوقت نفسه يقوم مديري المدارس مع الاخذ بعين الاعتبار القيادات التربوية الحديثة بترك الحريات للمعلمين في حل المشكلات، كما ويقوم مدراء المدارس على التدريب على إدارة الحوارات الإلكترونية في التعلم الهجين والعمل على دمج التعلم عن طريق استخدام الوسائل الحديثة وانهم يطوعون الاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية بالعمل على التشجيع علي التعاون،

نتيجة السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير الجنس؟ وللإجابة على السؤال وفحص أثر متغير الجنس استخدمت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (3) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير الجنس

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة*
الجنس	ذكر	23	4.191	0.9841	0.783	0.31
	انثى	27	4.140	0.8974		

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها حسب متغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.31) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها إلى متغير الجنس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس في محافظة المفرق يعيشون في ظروف مشابه وان كافة المتغيرات المعيشية التي يعيشها مديري مدارس مدينة المفرق متشابهة وذلك بعض النظر عن جنسهم ولهذا تبين ألا يوجد فروق في استجابات مديري المدارس حول تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزو إلى متغير الجنس.

نتيجة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزى إلى سنوات الخبرة؟

وللإجابة على السؤال وفحص أثر متغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4) اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.682	2	0.341	1.69	0.62
	داخل المجموعات	9.451	47	0.201		
	المجموع	10.133	49			

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها حسب متغير سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.62) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتؤكد هذه النتيجة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها حسب متغير سنوات الخبرة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق القيادة الحديثة يتم وفق خطوات معينة وله معايير وصفات وان مديري المدارس جميعهم لديهم هذه الخبرات في تطبيق هذا النمط من القيادة كون أن مديري المدارس عند تعيينهم كمدراء يجب أن تتوفر بهم مجموعة من الصفات أهمها المعرفة بالقيادة والإدارة المدرسية ولهذا فان كافة مديري المدارس في محافظة المفرق تتوفر بهم الصفات الادارية ويمتلكون لتلك المهارات ولهذا السبب تبين أن سنوات الخبرة الادارية لا تؤثر في استجاباتهم نحو تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها، حيث أن كافة مستويات سنوات الخبرة لهم معرفه ودراية في القيادة التربوية.

نتيجة السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

الجدول (5) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغير الجنس

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة*
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	22	3.98	0.7842	0.861	0.42
	دراسات عليا	28	4.34	0.8943		

نلاحظ من البيانات في الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها حسب متغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.42) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها إلى متغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي سواء كان بكالوريوس فأقل أو دراسات عليا لا يؤثر في استجابات المدراء حول تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها كون مديري المدارس لديهم خبرات ومعلومات كافية فيما يتعلق بالقيادة التربوية ويعملون على تطبيقها على أكمل وجه وان المدراء الذين يتم تعيينهم يجب أن يكونوا أكفاء وذو خبرة توهمهم للأعمال الإدارية والقيادية وبغض النظر عن المؤهل العلمي لديهم حيث أن المؤهل العلمي لا يوجد له تأثير في تقييم دور الإدارة المدرسية في التعليم المدمج في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق من وجهة نظر مديريها سواء كان المدراء مؤهلاتهم بكالوريوس فأقل أو دراسات عليا.

## التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقتح الآتي:

- 1- على مدراء المدارس الثانوية في محافظة المفرق الاعتماد على الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.
- 2- على مدراء المدارس بناء خططهم بالاعتماد على التعليم الهجين وليس اتباع نظام المنهاج القديم.
- 3- على مديري المدارس أن يقوموا بتطبيق الأسلوب الأحدث في الإدارة في ظل تعليم هجين معتمد على التكنولوجيا.
- 4- ضرورة العمل على تلبية متطلبات كل الفئات حسب المستجدات في القيادة الإدارية.
- 5- ضرورة مراعاة عدم توافر شبكات الإنترنت لدى بعض الطلاب في المنازل.
- 6- العمل على تشجيع الطلاب على امتلاك مهارات التعلم الهجين.

## المصادر والمراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور (1405). لسان العرب. ج13. ص557.
- أبو زاهرة، نادية (2021). أثر استخدام التعليم المدمج على التحصيل المعرفي في مادة الكيمياء (1) وبقاء أثر التعلم لدى طالبات الصف الأول ثانوي بثانوية صفية بنت عبد المطلب بجدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 16(4). 154-168.
- أسعد، وليد احمد (2015). الإدارة التعليمية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- آل محيا، عبد الله بن يحي (2020): أثر تطبيق إطار مجتمع الاستقصاء (CoI) في مقرر تعلم إلكتروني مدمج على تنمية مهارات التفكير الناقد، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ج (76)، ص ص 2735 – 2771.
- باغي، محمد عبد الفتاح (2014). مبادئ الإدارة العامة، دارالعلوم للطباعة والنشر، الرياض.

- جلول، أحمد وآخرون (2020). التعليم المدمج ودوره في تحسين مستوى العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1
- الحر، خالد (2010). الإدارة والمدير، منشورات مركز إدارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.
- الدخيل، رولا (2021). درجة استخدام التعلم المدمج من وجهة نظر معلمات المرحلة الأساسية بمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه إربد. مجلة كلية التربية. (11) 37. 353-376.
- زيتون، حسن حسين. (2015). رؤية جديدة في التعليم (التعليم الإلكتروني/المفهوم-القضايا-التطبيق-التقييم [ الرياض: الدار الصولتية للتربية
- السعود، راتب (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحسب (الإدارة بقطرة الأمومة): المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- شديقات، باسل (2014). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. (2) 30. 299-339.
- شهاب، عبد الله محمد حسن (2020): تصورات معلمي العلوم لفاعلية توظيف التعلم المدمج في المدارس الخاصة الأردنية في ضوء متغيري المؤهل العلمي والخبرة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، مج (35) ع (5)، ص ص 247 - 276.
- صالح، هاني عبد الرحمن (2016). الإدارة التربوية - بحوث ودراسات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- طشطوش، هائل عبد المولى (2015). "أساسيات في القيادة والإدارة": دار الكندي، إربد، ط ١
- عباس، علي (2014) أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- عبد العظيم طه، عبد العظيم، سلامه (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر العربي، عمان.
- العجارمة، موفق أحمد شحادة (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان": رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- علي، هيام علي حامد (2016) استعداد الطلاب دراسي خدمة الجماعة للتعليم الإلكتروني، دراسة تحليلية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي.
- الفريجات، غالب (2015). الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، نواف (2016). القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- المواضية، رضا (2020). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو التعليم المدمج والصعوبات التي تواجههم في تطبيقه. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. (1) 20. 38-48.
- الموسوي، عبد المطلب (2020). رؤية نقدية مقارنة بين نموذج المقررات المفتوحة الواسعة الانتشار عبر الإنترنت Moocs ونموذج التعليم المدمج في الجامعة العربية المفتوحة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. (3) 22. 1-43.
- الهاجري، عبد الهادي عبد الله (2020): فاعلية توظيف التعلم المدمج في تنمية مهارات التفكير الإبداعي بمادة التربية الإسلامية لدى طلبة الصف التاسع في دولة الكويت، مجلة الأندلس، جامعة حسيبة بن علي، مج (6)، ع (23)، ص ص 398 - 443.



- الوهبي، حمد (2021). مستوى استخدام الطلبة المتحقين بالجامعة السعودية الإلكترونية للتعليم المدمج. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. (1)10. 80-52.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alekse, J.& Chris, P. (2014). Reflections on the use of Blended learning. The University of Sanford.
- Allen, L. (2016) "The Management Profession", (McGraaww-Hill Book Co. New York.
- Bersin, Josh (2013). What Works in Blended learning. American society for Training & Development (astd), Alexdnria, Virginia, USA.
- Dziuban, C.; Graham, C; Patsy M.; Norberg A. and Sicilia, N. (2018). Blended learning: the new normal and emerging technologies. International Journal of Educational Technology in Higher Education.
- Eryilmaz, M. (2015). the Effectiveness of Blended Learning Environments, Contemporary Issues in Education Research, 8 (4): 251- 256.
- West, M., Jakson, D., Harris, A. & Hopkins, D. (2015). "Leader for School Improvement": London: Roulledge Falmer.