



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس
الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة
نظر المشرفين التربويين

إعداد

منى وليد سعيد قزق

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات
العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

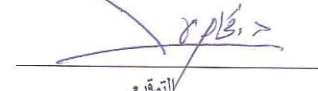
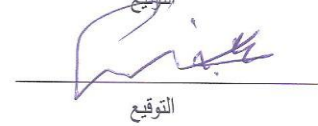
2022

العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس
الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة
نظر المشرفين التربويين

إعداد

منى وليد سعيد قزق

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2022/3/20م، وأجيزت:


التوقيع

التوقيع

التوقيع

أ.د. غسان حسين الحلو

المشرف الرئيسي

د. كمال مخامرة

الممتحن الخارجي

أ.د. عبد صاف

الممتحن الداخلي

الإهداء

أهدي هذا الدراسة لوجه الله العلي الكريم رب العرش العظيم لسيد المرسلين وخاتم النبيين
سيدنا محمد عليه أفضل السلام و التسليم، لام الشهداء وارض العزة و الآباء فلسطين
إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل أسمه
بكل افتخار .. والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود
.. إلى من كان دعائها سر نجاحي ... إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها .. إلى من عرفت
معهن معنى الحياة.. إخوتي وأخواتي
إلى من حبهم يجري في عروقي، و يلهم فؤادي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء..
الذين هم عطر الحياة... أقاربي وعائلتي

الشكر والتقدير

قال تعالى: {رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى ولدي وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين} (النمل،19)

أشكر الله عز وجل على عظيم فضله وجزيل إحسانه بما من علي من جهد ومثابرة

وقوة حتى أتممت هذه الرسالة . كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من

مد يد العون والمساعدة في سبيل إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود،

وأخص بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل غسان الحلو المشرف على الدراسة، لما قدمه

من عون صادق، ومساعدة مثمرة، وآراء هادفة، وتوجيهات علمية بناءة.

وأشكر لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد عساف والدكتور كمال مخامرة لما بذلوه من جهد

وتوجيهات

والشكر والتقدير لكل من ساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود عن طريق تقديم العون أو

تقديم التسهيلات اللازمة.

الإقرار

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في
محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتهما من وجهة نظر المشرفين التربويين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما
ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي
لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: فريد السيد المرقوق

التوقيع: فريد المرقوق

التاريخ: 20/3/ 2022

فهرس المحتويات

.....ج.....	الإهداء
.....د.....	الشكر والتقدير
.....ه.....	الإقرار.....
.....و.....	فهرس المحتويات
.....ج.....	فهرس الجداول
.....ط.....	فهرس الملاحق
.....ي.....	الملخص
.....1.....	الفصل الأول
.....1.....	مشكلة الدراسة وخلفيتها
.....6.....	الإطار النظري والدراسات السابقة:
.....24.....	الدراسات السابقة:
.....33.....	التعقيب على الدراسات السابقة
.....34.....	مصطلحات الدراسة:
.....35.....	مشكلة الدراسة:
.....37.....	فرضيات الدراسة:
.....39.....	أهداف الدراسة:
.....40.....	أهمية الدراسة:
.....41.....	حدود الدراسة:
.....42.....	الفصل الثاني

.....42.....	الطريقة والإجراءات
.....42.....	منهج الدراسة
.....42.....	مجتمع الدراسة
.....42.....	عينّة الدراسة
.....44.....	أداة الدراسة
.....46.....	إجراءات الدراسة
.....47.....	متغيرات الدراسة
.....48.....	المعالجات الإحصائية:
.....49.....	الفصل الثالث
.....49.....	نتائج الدراسة
.....68.....	الفصل الرابع
.....68.....	مناقشة النتائج والتوصيات
.....68.....	مناقشة نتائج الدراسة:
.....84.....	توصيات الدراسة:
.....86.....	المراجع العلمية
.....92.....	الملاحق
.....B.....	ABSTRACT

فهرس الجداول

.....43	جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة (ن = 112).
.....45	جدول 2: معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات الإشراف التربوي.
.....46	جدول 3: معامل الثبات لمجالي القيادة الالكترونية ومعوقات القيادة الالكترونية.
.....50	جدول 4: العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).
.....52	جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المتابعة الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).
.....53	جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الزيارات الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).
.....55	جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنمية المهنية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).
.....57	جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).
.....58	جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).
.....60	جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).

فهرس الملاحق

.....92.....
.....99.....
.....100.....
.....110.....

ملحق أ: الاستبانة

ملحق ب: أسماء المحكمين

ملحق ج: الجداول

ملحق د: كتاب تسهيل مهمة

العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتهما من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

منى وليد سعيد قزق

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتهما من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكذلك تحديد الفروق في الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية ومعوقاتهما تبعاً إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمحافظة. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (112) مشرفاً ومشرفة من المشرفين التربويين العاملين في محافظات شمال الضفة الغربية تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتحليل البيانات والوصول إلى النتائج تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الدرجة الكلية للإشراف

التربوي والقيادة الإلكترونية ومعوقاتهما في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون على

التوالي (0.52، 0.35).

- أن الدرجة الكلية للإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الم شرفين التربويين كانت كبيرة جدا، حيث كان متوسط الاستجابة (4.30)، وأن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الالكترونية كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.53).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للإشراف التربوي وجميع مجالاته من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص)، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغيري (الخبرة، والمحافظة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في القيادة الالكترونية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المحافظة).

- أن أكثر المعوقات لممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المشرفين التربويين كانت تتعلق ب (ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين).

وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: توفير الدعم المادي للجانب التكنولوجي في المدارس، وتحسين مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين المستخدمين للتكنولوجيا في المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، القيادة الإلكترونية، المشرفون التربويون، فلسطين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة:

أحدثت التطورات الإنسانية الهائلة في القرن الحادي والعشرين نقلةً هائلةً على مختلف الصُّعد المعرفية، والتكنولوجية، وألقت بظلالها على الجوانب التربوية، فبات لزاماً على النظام التربوي بكل أركانه إجراء عمليات تطوير مستمرة لتواكب متغيرات العصر، وفرضت مهارة الدراسة العلمي نفسها وبقوة في هذا العصر، لما لها من علاقة على تطوير مختلف المهارات الأخرى، وعلى رأسها مهارة ممارسة القيادة الإلكترونية ودور الإشراف التربوي فيها.

ولم يكن النظام التربوي بمنأى عن هذه المتغيرات؛ إذ أحدثت الثورة التقنية والمعلوماتية نقلةً في الإستراتيجيات، والأدوات، والأساليب المتبعة في النظم التربوية، وأضحت الفلسفات التربوية تُحاول جاهدةً اللحاق بأنساق جديدة لمواكبة مستجدات العصر الحالي، فانتشرت في الأوساط التربوية مصطلحات ومفاهيم؛ كالتعلم عن بعد، والتعلم الذاتي، والقيادة الإلكترونية، وغيرها

(الراضي، 2010).

وثُعد القيادة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث الإشراف التربوي، والإدارة المدرسية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة، تتسم بالكفاءة والفعالية، والسرعة. فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة، لا تنحصر في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً في بعدها الإشرافي والإداري المتمثل في تطوير المفاهيم، والوظائف الإدارية، وكذلك ببذل الجهد للوصول إلى حالة من المرونة الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والمتابعة الإدارية، وكذلك في التفويض، والمساءلة، والتمكين

الإداري، وتحسين فاعلية الأداء، واتخاذ القرار. وبوجه عام يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تعود

بالفائدة على مدير المدرسة من حيث إعطائه مزيداً من الفرص لتحقيق إدارة تعليمية فاعلة،

وبالعمل على إتاحة فرصة أكبر لمتابعة ومواكبة العملية التربوية في المدرسة، والتعرف أولاً بأول

على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف التي قد يتسم بها الأداء اليومي للعمل التعليمي من كافة

جوانبه، مما ييسر عمليات المراجعة، والتقويم المستمر، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من

الشفافية، ووضوح الرؤيا مما يزيد من ثقة المواطنين في التعليم، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في

برامج التخطيط والتمويل والتقويم والإصلاح اللازمة (عبد الحميد والسيد، 2004).

لقد أصبح من الضروري استثمار الأساليب الإلكترونية في الإدارة والإشراف التربوي، وتسهيل

طرائق الاتصال وتبادل المعلومات داخل الإطار التربوي في المدرسة، وهذا ما يسهل عمل

الإشراف من جهة، ومن جهة مناقضة يصنع تحديات أمام الإشراف وعملياته المباشرة، إذ أن

تطبيق الأساليب الإدارية الإلكترونية المعاصرة ليس وصفاً جاهزة للاستخدام إنما يتطلب إمكانات

مادية، وبشرية، وفنية غير تقليدية، وتستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة

الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية، بالإضافة إلى توفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق مما

ينعكس بشكل مباشر على الأداء (الصافي، 2006).

والمشرف التربوي، وكي يؤدي الدور المنوط به على أكمل وجه، فهو مطالب بالتحديث المستمر

لأنماطه، وأدواته بما يضمن التكيف مع روح العصر ومتطلباته، وبما يتفق والاتجاهات

العالمية المعاصرة، التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية، حيث يمثل الإشراف التربوي تكامل

مجموعة من الجهود الغاية منها الوصول إلى عملية تعليمية ذات فعالية، وتطويرها من خلال

الارتكاز على توفير نمو مهني سليم للمعلمين، وتفجير طاقاتهم، والتعامل مع مشكلاتهم، وإيلاء

الاهتمام بمختلف القضايا التربوية داخل الصف وخارجه، ورعاية مختلف عناصر العملية التعليمية من معلم ومتعلم ومناهج وإدارة وبيئة تعليمية وتسهيلات مدرسية (إبراهيم، 2016).

حيث إن الإشراف التربوي يعمل على تنظيم ومتابعة العمل التربوي من أجل تحقيق أداء أفضل، وتحقيق أهداف التربية. ولقد تطورت منظومة الإشراف التربوي، من نظام التفتيش، والمراقبة وتصيد الأخطاء، إلى عملية توجيه وتعاون مشترك بين المشرف والمعلم، وتم إشراك مدراء المدارس في عمليات الإشراف التربوي، وأخيراً برز الإشراف التربوي القائم على الجودة والذي يهتم بمساعدة المعلم على مواجهة مشكلاته التعليمية، والوصول إلى خدمات تعليمية ذات جودة عالية للطلبة (سلمان، 2018).

كما وأن الإشراف التربوي يكرّس جهوده في سبيل تسهيل العملية التعليمية، وعلاج مشكلاتها، ومتابعة وتقويم أداء المعلمين وممارساتهم الصفية؛ وذلك لأجل تحسين مخرجات العمل التربوي، وتحقيق أهداف التربية، لذا تسعى الدراسة الحالية للوقوف على ممارسات الإشراف التربوي في ظل انتشار فايروس كورونا (كوفيد-19)، ومن هنا تجلّى دور المشرف التربوي في قيادة تربوية هدفها الرئيس مواصلة الدعم اللازم لعملية التعليم والتعلم من خلال توظيف المخرجات التكنولوجية في مجابهة التحديات التي فرضت نفسها، ودوره في تحفيز المعلمين على تطبيق التعليم وذلك باستخدام القيادة الالكترونية، وهو أسلوب أثر على دور المعلم والمتعلم، لأن مهاراتهم المطلوبة في التعليم التقليدي لم تعد كافية في التعليم الإلكتروني، وتفرض التغيرات المتسارعة على المعلمين مزيد من الجهود، وتطوير الذات (الرشيدي، 2020).

فالتقدم التكنولوجي الهائل، والانفجار المعرفي الحاصل أسهم بشكل واضح في جوانب الحياة العملية كافة، وظهر هذا التأثير جلياً على التعليم، من خلال ظهور التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، بحيث جعل التعامل لا يكون مع المقروء فقط؛ وإنما وقر الصوت، والصورة، والخرائط، والفيديو،

والموسيقى، وغيرها، وكل هذه المؤثرات تعرض للطلبة وتزيد من قدرتهم، ليس فقط على الفهم

والاستيعاب، وإنما التشويق للبحث والاكتشاف (الراضي، 2010).

لقد أكد نلسون (Nelson, 2001) بأن الإشراف حتى يلعب دوراً مهماً في التطبيق، عليه أن يتم

بشكل مباشر وغير مباشر على المشرف والمعلم من خلال وسائل تقليدية وحديثة معاً، حتى يعلموا

بصورة فعّالة، ويبقوا على اتصال دائم من أجل تحقيق المشاركة الايجابية، وعرض التجارب

للاستفادة منها، ولكن لكي يتم ذلك بطريقة فعالة فعلى المشرف نسج اتصال شخصي مع المعلم

والتي تعتبر من الأساسيات الضرورية لممارسة تجاربهم العملية.

كذلك يلعب الإشراف التربوي أدواراً محورية في التربية والتعليم، فمنظومة الإشراف التربوي تربط بين

مختلف أقطاب العملية التربوية؛ وبظهور جائحة كورونا برزت للمعلم تحديات ومشكلات متعددة في

استخدام التعليم الإلكتروني، أهمها اعتماد برنامج أو تطبيق يحاكي البيئة الفلسطينية ويتناسب

معها، ثم تشجيع الطلبة على التفاعل مع هذه التطبيقات، وتحويل المادة العلمية إلى وسائط متعددة

يمكن نقلها إلى الطلبة، وضمان تفاعلهم مع هذه الوسائط، ومتابعتهم لمهامهم المرسل، وفي خضم

هذه التحديات يبقى دور المشرف التربوي ذات طابع تحفيز وتشجيع للمعلم ليمارس قدراته التربوية

من خلال التعليم الإلكتروني (نجم، 2018).

ولأهمية الإشراف التربوي في إطار المنظومة التربوية فإن هناك عدد من المؤتمرات والدراسات التي

أكدت على أهمية تطوير أدواته وسياساته وأساليبه، حيث أشارت على أهمية م واكبة الإشراف

التربوي التغيرات الكبيرة لمواجهة تدفق المعلومات، والتعامل مع تطبيقات التكنولوجيا الحديثة،

والاستفادة منها ، كما وان هناك ضرورة توظيف كافة الإمكانيات اللازمة لتحقيق جودة الإشراف

التربوي، لأن أساليب وأنماط الإشراف تنعكس مباشرة على تحقيق أهداف التربية. وفي ظل جائحة

كورونا يقع على عاتق الإشراف التربوي ممارسة مهامه الأساسية والتزام مسؤولياته الإشرافية،

إضافة إلى تشجيع التعلم الإلكتروني، وتوفير الأدوات اللازمة لتطبيقه، وتيسير إجراءات التطبيق

على المعلم، وقد يكون الإشراف التربوي الإلكتروني أحد أدوات مواجهة جائحة كورونا، نظراً لمتطلبات التعامل عن بعد، أو متطلبات وإجراءات السلامة والوقاية، ونتيجة لجائحة كورونا أصبح هناك إرباك للنظام التعليمي وأصبح دور الإشراف التربوي عن بعد ولم يمارس نشاطه كعادته في وقت التعليم الوجاهي (الشوباصي، 2020).

وخلال أزمة كورونا الأخيرة، وما أحالته للنظام التعليمي الفلسطيني إلى التعليم عن بعد، وكذلك أصبح هناك ممارسة للإشراف التربوي بصورة محدودة حيث كان دور المشرف قليل نوعاً ما إذا ما قورن بالتعليم الوجاهي وهذا ما تطلبه هذه المرحلة، وبناء على ما تقدم فقد تبلور لدى الباحثة فكرة الدراسة في الإشراف التربوي، وآليات عمله، والتحديات التي تواجهه كان الانتقال للقيادة الإلكترونية الدور الأبرز في ظل جائحة كورونا. لذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق الإشراف التربوي وعلاقته بممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث أصبحت تقنية المعلومات والتقدم الإلكتروني هما المسيطران على كافة المجالات الحياتية، كان هناك إقبال شديد من المهتمين بمجال التعليم وخاصة فيما يتعلق بالجانب التقني بحكم أن المشرف التربوي من العناصر الفاعلة في العملية التعليمية لاتخاذ موقعا مهما في تحقيق العديد من التطلعات والأهداف، فهو يعتبر مرشداً وموجهاً ومطوراً وداعماً ومسانداً لكافة مقومات العملية التعليمية ومستمراً في تقديم الدعم الكامل حتى في ظل الأزمات الطارئة تلك التي ترتبت بفعل ظروف قاهرة كجائحة كورونا. خاصة أن دوره لا يقتصر على الميدان التربوي التقليدي بل تجاوزه إلى العمل على الاتصال الإلكتروني، وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة من أجل فحص العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

الإشراف التربوي

تعريف الإشراف التربوي

في اللغة: الإشراف مصدر أشرف من الأصل شرف، والإشراف الانتصاب وأشرف الشيء وعلا الشيء: علاه والإشراف الحرص، والإشراف الشفقة، والإشراف سرعة عدو الخيل. وشرف: ارتفع وشارف المكان: علاه، وشرف الشيء: اطلع عليه من فوق وأشرف الشيء: علا وارتفع (فرحان، 2012).

والإشراف التربوي هو عملية اتصال إنساني مركبة، ومتعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف، وتنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو وجود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل. ويركز مفهوم الإشراف على الاعتناء بكافة عناصر العملية التربوية، والعوامل المؤثرة فيها وتقييمها والعمل بشكل مخطط على تحسينها وبما يخدم أهدافها ويعرف بأنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم (امطير، 2012).

وبالمحصلة فإن العملية الإشرافية هي نمط تعاوني، وأسلوب إنساني يتم من خلالها تطوير العملية التعليمية، بحيث تتصف بسمات التشخيص والعلاج، والشمول لكافة المواقف التربوية، وكذلك

تحقيق نمو المعلمين وتحسين أدائهم، والتفاعل الإنساني بين المشرف وجميع عناصر العملية التعليمية الأخرى.

وترى الباحثة بأن المشرف التربوي هو أقدر الناس على تقويم أداء المعلم وذلك بما يتصف به من الحكمة والقدرة على استنثارته نحو النمو والتطور ومساعدة المعلم وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته من خلال عمله الدائب المتواصل على أسس سليمة وذلك بقصد تحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، وعلى ضوء ما تقدم يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية.

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة متتالية ومتلاحقة في شتى المجالات والعلوم، فنحن نعيش عصر الانفجار المعرفي حيث يتضاعف حجم العلوم والمعارف الجديدة وبسرعة هائلة، وزاد من سرعة هذه التغيرات وسرعة انتشارها تطور وسائل التواصل الإلكتروني، حيث ظهرت شبكات الانترنت وتعددت أشكال وأنواع الأجهزة المستخدمة في نقل العلوم والمعارف بين شتى بقاع الأرض حيث أصبح العالم فعلاً كقرية صغيرة. وميدان التربية والتعليم ليس بمعزل عن هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة فهو يؤثر ويتأثر بها، وهذا يتطلب من العاملين في الميدان التربوي مواكبة ما يستجد في شتى العلوم والمجالات، وذلك من أجل الاستفادة منها قدر الأمكان بما يساعد على توفير الوقت والجهد والمال، إضافة إلى أن التطورات والتغيرات في النظم التربوية تحتاج ما يدعمها ويساندها من التقنيات الحديثة التي تسهل تحقق الأهداف المرجوة بأيسر السبل (المالك، 2019).

يعد الإشراف التربوي جزءاً رئيساً في العملية التربوية، فهو يهـدف باستمرار إلى النهوض بالعملية التربوية برمتها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، مع قيامه بهذه الوظيفة الرئيسة يحتاج الإشراف التربوي إلى الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل ليتمكن من القيام بمهامه التي تتزايد باستمراره فالمشرف التربوي الآن مطالب بمهام فنية وأخرى إدارية، وحتى لا يطغى جانب على آخر لابد للمشرف التربوي من توفير الوقت والجهد بالاستفادة من وسائل الاتصال الإلكتروني

الحديثة، كاستخدام الحاسب الآلي وما يتبعه من إنترنت وشبكات وبرامج التواصل الاجتماعي المتعددة، وما هو موجود الآن في الميدان التربوي يسمى الإشراف الإلكتروني لا يخدم إلا المهام الإدارية للإشراف التربوي فقط، فالمطلوب هو تطوير النموذج الإشرافي الحالي إلى نموذج إشراف إلكتروني كامل، نموذجاً تستغل فيه التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال الإلكتروني بشكل واسع سواء في المهام الفنية أو الإدارية (البابطين، 2010).

إن التطورات المتسارعة في تقنيات التواصل الحديثة تجعل المشرف التربوي بحاجة إلى مواكبة هذا التطور من خلال آلية تنمية مستمرة، فما هو موجود الآن من العلوم والمعارف ربما لم يكن موجوداً خلال فترة إعداد المشرف التربوي قبل مزاولته لمهنته، وبدون هذا التدريب والتعلم المستمر قد يصاب الإشراف التربوي بالشلل وهو العجز عن تحقيق أهدافه المرجوة، خاصة مع السعي المستمر لبناء نموذج إشراف تربوي إلكتروني متكامل.

ويعد الإشراف التربوي من أهم مقومات العملية التربوية فهو يشمل العناصر الأساسية لها، وأصبح الإشراف التربوي بمفهومه الحديث ذا معنى واسع، وله أدوار متعددة، فقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي يهتم بمكونات العملية التربوية كافة، والمتمثلة في المعلم والمتعلم، والمناهج الدراسية، وطرق التدريس، والبيئة المادية، والاجتماعية في المؤسسات التعليمية كما أن عمل المشرف التربوي يقوم أساساً على مساعدة المعلمين في تحسين التدريس، وتطوير المنهاج، ووضع الكتب المقررة التي تفي بالغرض الذي يتوخاه كل محب لبلده، وال بد من أن تكون العالقة عالقة تفاعلية بين قطبي التعليم: المعلم والمشرف لتسيير العملية التربوية التعليمية، ونظراً للمتغيرات المتسارعة، والتقدم المعرفي والتكنولوجي الهائل، فقد ظهرت حاجات ومتطلبات جديدة للمعلم ، وأصبح منتظراً للمعلم ان يعدل ويطور من أدواره ووظائفه مما أدى الى ظهور حاجة ماسة للاهتمام بنوعية المعلم، والعمل على رفع مستواه؛ عن طريق برامج كانت مخرجاتها جيدة إلا أنها ليست كافية لمعلم اليوم ؛

للقيام بمهامه بنجاح، فالتعليم شأنه شأن أي نشاط آخر يتأثر بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والثقافية؛ الأمر الذي يتطلب من المعلم أن يطور مفاهيمه المهنية، ويجدد أساليبه التدريسية، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى استمرار النمو المهني للمعلم طوال مدة أدائه لوظيفته (علوان، 2016).

ترى الباحثة أن هناك العديد من التقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير وإثراء عملية الإشراف التربوي، إذا ما أحسن استخدامها من قبل المشرف التربوي والمعلمين، حيث يتطلب الاستفادة منها أن يكون كل من المشرف التربوي والمعلم وأية أطراف أخرى في المنظومة التعليمية على دراية بكيفية استخدامها على أفضل وجه حتى تعود بالفائدة المستهدفة.

أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى:

- تطوير سيرورة التعليم والتعلم.
- تحسين بيئتهما من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيهم.
- التغلب على الصعوبات التي تواجه سيرورة التعليم والتعلم.
- تمكين المعلمين من الوصول إلى نمو مهني وذلك من خلال اجراء التحديثات والتطويرات على النظام التربوي، وتحسين الظروف المدرسية، وتوضيح أهداف التربية، والربط بين المواد الدراسية، والعمل على بناء قاعدة أخلاقية بين المدرسين وتقييم نتائج التدريس (مسموح، 2016).
- يحدد الإشراف في التربية التقليدية بقياس وتقييم التدريس لأغراض ذات صيغة إدارية في الغالب، متمثلة في تجديد خدمة المعلم أو إلغائها، أو نقله أو ترقيته أو معاقبته، وهذا النوع من الإشراف هو السائد في بيئتنا التربوية. أما الإشراف التربوي في التربية الحديثة فالأمر يختلف تماما عما كانت عليه. فهو يهدف إلى توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعليم ، كذلك توفير

متطلبات المدارس من الكفاءات البشرية والتجهيزات اللازمة، إضافة إلى تشجيع المعلمين المجددين وتشخيص المقصرين لإصلاحهم، ومساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها وعلى المشرف التربوي أن يولد عند المعلم حب الاطلاع والدراسة والتجريب، وذلك لغرض تطوير أساليب تدريسه وتمكنه من تغطية نقائصه في الميدان المهني ، ويهدف الإشراف التربوي كذلك إلى جعل المجتمع يدرك ما تواجهه المدرسة من صعوبات ويساهم في اقتراح الحلول المناسبة لها.

والمشرف مسؤول عن حماية المدرسين من النقد الموجه من طرف الأولياء، فمن واجبه أن يستمع وأن يناقش وأن يفهم لأنه مسؤول عن سير العمل في المدرسة. (الشمrani، 2012).

ويرى (عبيدات، 2007) أن الإشراف الإلكتروني يهدف إلى الانتقال من إشراف يفاجئ المعلم بوقت معين ومدة معينة إلى إشراف متصل لا وقت له، حيث يمكن أن يتم في أي وقت خارج اليوم المدرسي أو داخله، وكذلك تحليل المواقف التدريسية عبر الاتصالات المستمرة، ومن خطر شبكة المعلومات (الإنترنت) حيث يمكن للمعلم أو المعلمة عرض نموذج لما قام به، ويرسله إلى المشرف، ليحصل على التغذية الراجعة عليه ، وإرسال المشكلات التي يواجهها المعلمون أو المعلمات مع طلابهم أو المناهج أو طرق التدريس وغير ذلك، لتكون محوراً للنقاش مع المشرف التربوي، وإرسال نماذج لخطط تدريسية أو لدروس تطبيقية أو لوسائل وأدوات تعليمية وأنشطة وأوراق عمل وغير ذلك إلى المعلمين، ليتمكنوا من دراستها وتجربتها، وكتابة تقارير عن نتائجها إلى المشرف التربوي . وممارسة جميع ما يمكن أن يمارس في الإشراف التقليدي من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت).

وتضيف (سفر، 2008) إلى الإشراف الإلكتروني يهدف إلى بناء ثقافة تقنية للمشرفة التربوية والمعلمة، وتغيير نمط التفكير التقليدي إلى تفكير إبداعي وابتكاريه مما يتيح اكتساب الخبرة والتواصل المعرفي، وكذلك تحقيق مفهوم جديد للإشراف التربوي، يتلاءم مع العصر الحديث، وهو

عصر الانفجار المعرفي والثورة العلمية، ومن خلال تأهيل المشرفات التربويات والمعلمات على التعلم الذاتي المستمر في أي مكان وزمان ، وإتاحة الفرصة للمعلمات للتدريب المستمر على كل ما هو جديد، دون التأثير على أعمالهن في المدارس، بالإضافة إلى عدم التأثير على عمل المشرفة أيضا، وتفرغها لعملية التدريب ، وتنويع مصادر المعرفة والخبرة، وذلك باستخدام المشرفة والمعلمة للإنترنت الذي يساعد على الوصول إلى معرفة التطورات الحديثة في تخصصهن ، وخلق بيئة تعلم إلكترونية من خلال أدوات الإنترنت وزيادة النمو المهاري في استخدام الحاسب الآلي للمشرفات التربويات والمعلمات، مما ينعكس على وعي المعلمات وتفكيرهن، وتوسيع مداركهن وقدراتهن للأفضل.

وترى الباحثة مما سبق أن الإشراف التربوي مهمة فنية وإنسانية وقيادية، ويقع على عاتق المشرف التربوي ممارسة مهامه في دعم وتشجيع المعلم، كذلك فإنه الجهة الخاصة بتسهيل إجراءات التعليم الإلكتروني، وتشجيع المعلم على ممارسة التعليم الإلكتروني، وتذليل التحديات التي قد تواجه المعلم في ظل جائحة كورونا، وفي خضم هذه التحديات يبقى دور المشرف التربوي ذات طابع تحفيز وتشجيع للمعلم ليمارس قدراته التربوية من خلال التعليم الإلكتروني بما يتناسب مع المحتوى التعليمي لضمان نجاح الاتصال بين المعلم والمادة التعليمية.

أهمية الإشراف التربوي

كما ويعتبر الإشراف التربوي مهم كونه يعمل على توجيه العملية التربوية من خلال توجيه المعلمين في بعض الأمور التي لم يكن المعلم يمارسها حيث يعتبر الإشراف التربوي من أهم الوسائل التي تهدف إلى تقويم وتحسين الظروف التي تؤثر على التعليم، كما وأنه يعتبر خدمة فنية يقوم بها متخصصون تهدف بصفة رئيسة إلى دراسة كل الظروف التي تؤثر على النمو المهني للمعلمين وتحسينه من أجل قدرتهم على عكسه في العملية التربوية (Ehren&Leeuw,2005).

خصائص الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي عملية شاملة، متكاملة، متداخلة تحمل في مضمونها جملة من الخصائص التي

شكلت أهميتها، حيث جاء في عطوان (2015) على أن خصائصها تتمحور في الآتية:

1. التفاعلية بين مختلف أقطاب العملية التربوية من مشرفين ومعلمين وبطريقة تشاركية بقصد تحقيق الأهداف التربوية المتمثلة في النمو المتكامل.
2. استخدام مختلف الاستراتيجيات التي ترفد المعلمين بالخبرات والمعارف والمستجدات في مجال عملهم بما يعزز لديهم النمو المهني.
3. تحدد هدفها في تقديم الخدمات التربوية، وتتجه بصورة رئيسية إلى المعلم باعتباره الركن الهام في العملية التربوية وعليه تتعقد الآمال لتحقيق الأهداف التربوية.
4. العمل على تهيئة المناخ المؤثر في تعليم الطلاب؛ كالمناهج، والوسائل التربوية، واستراتيجيات التدريس، وطرائق التقويم، ومراعاة مشكلات المعلمين والتلاميذ والعلاقات السائدة في البيئة المدرسية.

الإشراف الإلكتروني:

يشير مفهوم الإشراف الإلكتروني إلى: "ممارسة أساليب إشرافية تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وتدعيم العملية التربوية باستخدام مختلف الأساليب الإشرافية الحالية من اجتماعات ورسائل ودروس تطبيقية" (عبيدات، 2007، ص123).

بينما عرفه (الشمراي، 2012، ص10) بأنه: "تمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم، سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير

متزامنة مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسعة التي تتناسب ظروف المشرفين التربويين فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط".

و ترى الباحثة من التعريفات السابقة بأن الإشراف الإلكتروني يقوم باستخدام وسائط التقنية الحديثة من خلال توفير الوقت والجهد وذلك بتقديم الخدمات الفنية المتعددة للمعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية وذلك من خلال الوسائل المباشرة وغير المباشرة للتواصل الإلكتروني.

أنواع الإشراف الإلكتروني:

يصنف (السليم والعودة 2012، ص16) الإشراف الإلكتروني إلى أربعة أنواع هي:

- الإشراف المعتمد على الحاسب الآلي: وهو الإشراف الذي يتم بواسطة الحاسب الآلي وبرمجياته، ويقدم من خلال وسائط التخزين (الأقراص المدمجة، اسطوانات الفيديو، الأقراص الصلبة)، وهذا النوع يتيح للمعلم التفاعل مع ما يقدم له دون التفاعل مع المشرف التربوي أو مع الأقران.
- الإشراف المعتمد على الشبكات: وهو الإشراف الذي يتم من خلال إحدى شبكات الاتصال المحلية أو الانترنت، ويتيح هذا النوع فرصة التفاعل النشط بين المعلمين، والمشرفين التربويين من جهة وبين المعلمين والأقران من جهة أخرى.
- الإشراف الرقمي: وهو الإشراف الذي يتم من خلال وسائط الاتصال الرقمية (الحاسب الآلي وشبكاته: شبكة الكابلات التلفزيونية: أقمار البث الفضائي).
- الإشراف عن بعد: وهو الإشراف الذي يتم من خلال كافة الوسائط سواء التقليدية (المواد المطبوعة، أشرطة التسجيل، الراديو، التلفزيون ...) أو الحديثة (الحاسب الآلي وبرمجياته

وشبكاته، القنوات الفضائية، الهاتف المحمول...)، ويكون فيه المعلمون بعيدين مكانياً أو زمانياً أو الاثنين معاً عن الشرف التربوي.

مجالات الإشراف التربوي:

تجسد مجالات الإشراف مثيلاتها لتقييم التدريس وتسهل كل عامل وظاهرة تكوّن التدريس أو تؤثر عليه. فالإشراف التربوي إذن يخص نفسه بمدخلات وعمليات ونتائج التدريس، أو بعبارة أخرى كافة ميادين وجوانب العملية التربوية والتعليمية، وهي كآلاتي:

أ- مدخلات التدريس:

- المعلم وما يتصف به من خلفية وظيفية واجتماعية واقتصادية وكفاءات ومعارف وخصائص جسمية ونفسية وصحية.

- التلاميذ وما يتصفون به من خلفيات اجتماعية واقتصادية، وما يمتلكه من خصائص جسمية وعقلية ونفسية.

- الإدارة والمجتمع والمنهج الدراسي والبيئة المدرسية.

ب- عمليات التدريس:

- عمليات التحضير قبل الدرس.

- عمليات التنفيذ خلال التدريس.

ج- نتائج التدريس:

وتتكون مما يلي:

-تحصيل التلاميذ المعرفي، والوجداني، والحركي.

-التعديلات المستحدثة في سلوك المعلمين.

-التعديلات المستحدثة في سلوك الإداريين، والبيئة المدرسية، والبيئة الاجتماعية.

كفايات الإشراف الإلكتروني:

كفايات الإشراف الإلكتروني مرتبطة بكفايات التعلم الإلكتروني، وبالرجوع للعديد من الأدبيات التي تناولت هذه الكفايات كان هناك اتفاق كبير في تحديدها مع اختلاف في تصنيفها على مجالات متعددة، فعلى سبيل المثال: حصر القضاة وحامدنة (2012م) كفايات التعلم الإلكتروني في سبعة مجالات هي: الكفايات الشخصية. الكفايات الإدارية عامة وإدارة التعلم الإلكتروني. الكفايات المهاراتية لاستخدام تقنيات التعلم الإلكتروني. الكفايات التدريسية. كفايات تخطيط وتصميم التعليم الإلكتروني. كفايات الدراسة عبر شبكة الانترنت. وكفايات تقويم التعلم الإلكتروني. بينما يرى العجرى (2012م) أنها تنحصر في أربع مجالات هي: أساسيات استخدام الحاسوب. خدمات الشبكة. تصميم المقررات الإلكترونية وبنائها. وإدارة المقررات الإلكترونية. أما دومي ودرادكة (2012م) فيحددانها في خمس مجالات كالتالي: القدرة على الدراسة عبر الأدوات الإلكترونية. القدرة على تصميم المواقع الإلكترونية والتعليمية وتطويرها. استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني. والقدرة على التقويم.

ترى الباحثة مما سبق أن الإشراف التربوي الإلكتروني أنه يسعى لمتابعة العملية التربوية بصورة مستمرة من خلال تسهيل عمل المشرفين التربويين، وزيادة كفاءة عملية الاتصال فيما بين عناصر العملية الإشرافية، وتدعيم النواحي الإيجابية بينها، والحد من التوتر الذي ينشأ عند الزيارات الإشرافية، ومساعدة المشرفين في التغلب على العوائق المكانية والزمانية التي تفصل بينهم وبين المعلمين، وتطبيق أساليب حديثة بدلاً من الأساليب التقليدية البالية في عملية الإشراف التربوي.

القيادة الإلكترونية

يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات والبحوث حول القيادة بصفة عامة وأنماط القيادة على وجهه الخصوص تبعاً لتطور الفكر الإداري واستجابة لمختلف التطورات في هذا المجال. ومع

تطور المنظمات وبنائها التنظيمية ومواردها البشرية من عاملين وقادة، تطلب الأمر أنماطاً متعددة من القيادة لتواكب تلك التطورات المتسارعة. وعلى الرغم من أهمية تلك الاستجابة للمنظمات لتمثل قيمة مضافة لها بما يساهم في تطورها والعاملين بها، إلى أنها في ذات الوقت أثارت تحديات غير مسبقة لقيادة تلك المنظمات، مما أفرز العديد من الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة محاولة للاستجابة لتلك التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية، ومن هذه الأنماط في القيادة بصفة عامة، القيادة التحويلية، والقيادة الإستراتيجية، والقيادة الخدمية، والقيادة العالمية، وقيادة التغيير، وأخيراً القيادة الإلكترونية (محمد، 2020).

تعتبر تقنيات الاتصالات والمعلومات في المنظمات الإدارية اليوم مُمكناً أساسياً في تلك المنظمات الحديثة لأداء أعمالها المختلفة، وبالتالي إكساب القادة الممارسات الإدارية الحديثة والتميزة لقيادة تلك المنظمات. وحيث حظيت أنماط القيادة بصفة عامة باهتمام الباحثين والممارسين من حيث الأدوات والعمليات التي تنتهي لها في مختلف المنظمات، ولما حققته بأنماطها المختلفة من نجاحات متعددة فإنه يمكن من خلال توظيف وسائل وتقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة أن تحقق ذلك التأثير على العاملين وعلى أداء وتحقيق المنظمة لأهدافها المختلفة. لقد أضفت تلك الممارسات وتلك الوسائط أهمية على توفر ممارسات حديثة للقيادة في تلك المنظمات، وذلك بالاعتماد على موارد غير ملموسة من خلال التواصل عبر وسائط تلك التقنيات لذا برزت أهمية القيادة الإلكترونية (السرطان، 2011).

تعد القيادة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب ، وشبكات الانترنت ، في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للأفراد بطريقة الكترونية ، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات

التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به القيادة الالكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد، وهي أيضا إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت القيادة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة (الشهري، 2019).

مفهوم القيادة الالكترونية

هو تغيير في نمط القيادة من قيادة تقليدية الى قيادة الكترونية ويكون ذلك من خلال تكوين قيادة ذات حس تكنولوجي من خلال وجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة (الشهري، 2019).

وجاء في نجم (2018، ص 64) على ان القيادة الالكترونية "هي عملية التأثير الاجتماعي المتضمنة في كل السياقات القريبة والبعيدة التي تتحقق من خلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، التي يمكن أن تنتج تغييرا في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء وتشمل نظم تقنيات المعلومات والاتصالات على نطاق المؤسسة نظم الاتصال، ونظم دعم واتخاذ القرارات، ونظم إدارة المعرفة والتعلم، ونظم إدارة قواعد البيانات، ونظم المعلومات المكتبية، ونظم معالجة المعاملات، وغيرها من النظم".

والقيادة الالكترونية هي عملية اختيار واستخدام وسائل التقنية والاتصال الحديثة بفعالية لأغراض تنظيمية شخصية وجميع ذلك يكون بهدف تغيير نية الأفراد والجماعات والمنظمات لتحقيق

مصالحتها ورغباتها بطريقة تستدعي استخدام التقنية الرقمية، بحيث تتميز في أنها غير مرتبطة بزمان ومكان حيث ان عملية التواصل بين القائد والمدراء لا يوجد بينها أي حدود، فإن اعتمادها الكلي على وسائط التقنية الحديثة وهذا ما يقلل الجهد والوقت لدى القائد ويستطيع ان يتحكم في سائر الأمور وهو من مكانه (Spil & Kijl and Salmela,2016).

خصائص القيادة الالكترونية:

يتميز العصر التقني بزيادة انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف المنظمات والتنامي الكبير في توظيفها في التواصل والتأثير فلا شك أن تلك القيادة يمكن أن تحدث ذلك التأثير والتغيير وتحقق بالتالي الأهداف المطلوبة للمنظمة والقادة. لقد انبثقت هذه القيادة الإلكترونية وغيرها من الاتجاهات والممارسات الحديثة في بيئات العمل المختلفة مواكبة للتقدم التقني في بداية القرن الواحد والعشرين، والذي يعد ركيزة ومفتاحاً لتقدم المنظمات والأمم على حد سواء. وفي هذا السياق أشار (Toffler,1981) أن مفتاح التقدم للأمم في القرن الواحد والعشرين هو امتطاء الموجه الثالثة، وهي الثورة المعلوماتية والتقنية، والتي فاقت الموجات السابقة لها الزراعية والصناعية، وتتصف الموجه الثالثة بالتغيير المنتشر والسريع الذي يؤثر على كل المنظمات وكافة شرائح المجتمع، وكذلك المرونة، حيث يعمل الناس عندما يريدون، وحيث يريدون، دون تقيد بزمان أو مكان معينين، ولمن يريدون، وذلك من خلال استخدام معطيات تقنيات الاتصالات والمعلومات. ومن أهم خصائص القيادة الالكترونية كما جاء في نجم (2018) وهي:

1. الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
2. الانتقال من الإدارة المباشرة وجهاً لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.

3. أنها إدارة بلا أوراق، وبلا حدود وقتية، وبلا مبان تقليدية.
4. تحقيق أقصى درجات رضا للمستفيدين.
5. تسهم في تحقيق قدر كبير من الشفافية، وسهولة الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة.
6. تعتمد على استخدام الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال.
7. تعمل على توصيل الخدمات للمستفيدين في مكان تواجههم بالشكل والأسلوب المناسبين.
8. توجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية، والرقابة عليها ومتابعتها.
9. توفير المعلومات والبيانات الحديثة لمتخذي القرار، والمستفيدين في الوقت المناسب.
10. والانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا والعمل.

دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية في التعليم:

تسعى كل مؤسسة تربوية في العالم المعاصر سواء في الدول المتقدمة أو النامية للتحول الإلكتروني أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، ومن المعروف أن هذا المصطلح في مرحلة الطموح وبداية الخطط الإستراتيجية لإنجازه، ومن البديهي أن يكون مثل هذا التحول طموحا وتحديا جديدا لحكومات الدول المتقدمة والنامية الغنية والفقيرة، وهذا التوجه الإلكتروني لا بد له من أسباب ودواعي تدفعه للظهور، ومن هذه الدواعي والأسباب ما يأتي: (حجازي، 2003، ص99)

1. تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي:
- أدت الثورة المعلوماتية والتكنولوجية إلى ظهور مزايا لم تكن موجودة مسبقا في كيفية التعاملات الإلكترونية وخصوصا في مجال تقنية الحاسب الآلي حيث تطورت هذه التقنية تطورا سريعا منذ منتصف القرن العشرين؛ فظهرت على مراحل وأجيال متعاقبة فقد كان بداية الجيل الأول في بداية الخمسينيات، وظهر الجيل الثاني في بداية الستينيات، والجيل الثالث في بداية السبعينيات، والجيل

الرابع في الثمانينيات الذي عُرف بالحاسب الشخصي (pc) ، وهو ما أدى إلى انتشار الحاسبات ومن المعروف أن في كل جيل من الأجيال تظهر مواصفات لم تكن موجودة مسبقا في الجيل الذي قبله وهكذا تعددت ظهور أجيال الحاسبات حتى عصرنا الحالي فكل يوم نراه بشكل لم نعهده مسبقا سواء من حيث السرعة أم القوة أم سعة التخزين أم الثمن.

إن هذا التطور الهائل والسريع في تقنية الحاسبات انعكس على كثير من التطبيقات والأعمال الإدارية في البيئات التعليمية التي لم تكن ميسرة من قبل مثل: التعليم عن بعد والمراسلة الفورية وسرعة التواصل مع الأفراد في البلدان الأخرى، ويؤكد ذلك التطور السريع لتقنية الحاسب الآلي الذي انعكس على نظريات الإدارة، فأصبحت الآلات تساعد الكثير من القرارات المبرمجة مكان الإنسان.

2. سهولة التواصل الإنساني في عصر العولمة:

ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة وهي عبارة عن جعل العالم قرية واحدة مترابطة عن طريق شبكات عالمية موحدة في جميع المجالات، ولتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع ملموس؛ حيث يتم الربط الفعّال بين المجتمعات الإنسانية من خلال شبكات الإنترنت والاتصال الفضائي . (حجازي، 2003، ص103)

3. التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة:

أدى انتشار وسائل الاتصال والمعلومات وسيادة أنماط الإدارة الإلكترونية في كثير من البلدان إلى فرض تطبيق هذه التقنية في مختلف البلدان الأخرى، وإلا ظلت وراء الركب يسودها التخلف والرجعية والعزلة عن بقية العالم؛ لأننا نعيش في عصر السرعة، والتنافس الحر في العالم من حيث

تقديم الخدمات والسلع المطلوبة بناء على معايير الكم والنوع والجودة والكفاية الملائمة؛ بحيث لا تستطيع أي دولة أو منظمة أن تعيش منعقدة على نفسها دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة.

4. التغيرات السياسية والاجتماعية بفعل النمط الديمقراطي:

فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطلب بمزيد من الانفتاح في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه خاص، وقد رافق تلك التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الشعبية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده (العولمة، 1422، ص30).

5. انتشار الثقافة الإلكترونية:

في عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت، أصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية. حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية (حجازي، 2003، ص104)

وترى الباحثة وجود مجموعة من الأسباب التي أدت في النهاية إلى الوصول إلى نمط الإدارة الإلكترونية، كمحاولة الفلسفات والإدارات التربوية اللحاق بركب التقدم العلمي والتقني في الدول المتقدمة، وكذلك العامل المادي من خلال تخفيف الكلفة المادية على المدرسة، ومحاولة الابتكار والخروج من الروتين والبيروقراطية السائد في معظم البيئات الإدارية التربوية . والموقع الجغرافي الشاسع وامتداده في مساحات متفرقة من الدولة. وفقدان الكثير من البيانات والمعلومات القديمة.

وترى الباحثة أن تطبيق القيادة الإلكترونية يرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواء حديثي التعيين أو الموجودين سابقاً على رأس العمل بالمدارس مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة في منظماتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير، وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن المدارس من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية. متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية:

تعد القيادة الإلكترونية نتيجة منطقية اليوم لبيئة العمل والكيانات الإلكترونية المتنامية والناجمة عن التطورات الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات وتكاملها الفريد مع سيرورة العمل داخل المنظمة (Mohammed, 2009) ويتسق ذلك مع ما أشار إليه (Cascio and Shurygailo, 2003) أن مكان العمل الظاهري اليوم الذي يعمل فيه موظفاً أو أكثر عن بعد وحتى القادة الإداريين هو واقع ملموس الآن، وسوف يصبح أكثر انتشاراً في المستقبل المنظور. لذا يحتاج القائد في هذا العصر التقني إلى ما هو أبعد من ذلك، فينبغي أن يكون لديه القدرة على التأثير على الأتباع وفقاً للأبعاد الجغرافية والثقافية والاجتماعية من خلال توظيف تقنيات المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة، ومثل هذه القيادة اليوم هو ما يطلق عليه القيادة الإلكترونية. ومن منطلق مفهوم القيادة التقليدية المتمثلة في العملية التي يتحكم فيها شخص واحد ويؤثر بالتالي في سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة (Burns, 1978)، وكذلك أنها القدرة على التأثير في السلوك لإنجاز الأداء وتحقيق النتائج، وفق ما يتيح لها من أدوات، تشير القيادة الإلكترونية إلى قدرة الشخص للتأثير على سلوك الآخرين في البيئة الحديثة بواسطة التكنولوجيا الرقمية (Chamakiotis & Panteli, 2011) وحتى يتحقق ذلك فلا بد من وجود قائد، وبيئة إلكترونية ووسيلة يمكن من خلالها تحقيق التأثير. وفي هذا السياق، أشار (Annunzio, 2001) أن هناك

سبعة عوامل أساسية تحدد معالم القيادة الإلكترونية وهي الصدق، والاستجابة، واليقظة، والرغبة في التعلم والتعلم، والشعور بالمغامرة، والرؤية، والإيثار.

هناك العديد من متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية حيث جاء في السالمي (2018) إن أهم متطلبات تطبيقها هو:

1. الجوانب التدريبية المتعلقة ببناء قدرة الموظفين على استعمال الأدوات التقنية الحديثة بما يشمل الحواسيب، والشبكات، وقواعد المعلومات.
 2. توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.
 3. توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الإنترنت بأسعار معقولة قدر الإمكان.
 4. توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية للأجهزة.
 5. توفر مستوى مناسب من التأهيل اللوجستي التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات.
 6. مراعاة قواعد الأمن المعلوماتي على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية.
 7. حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية.
- على ضوء ما سبق ترى الباحثة أن توفير هذه المتطلبات ضرورة لا غنى عنها لضمان نجاح تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس وضرورة توفير القيادة الإدارية الرشيدة التي تبني مثل هذه التقنيات الحديثة وتسعى لتوفير مختلف الأدوات اللازمة لتطبيقها داخل المدارس والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها وتعزيز وعي الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والإداريين بمزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل بغرض تحقيق التطبيق الفعال للقيادة الإلكترونية.

الدراسات السابقة:

سيتم استعراض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية، وقد واجهت الباحثة أثناء قيامها بعملية الدراسة عن تلك الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، مشكلة قلة البحوث والدراسات، لذلك لجأت الباحثة إلى دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالدراسة الحالية، نظرًا لحدثة هذا الأسلوب الجديد من أساليب الإشراف التربوي المعاصر.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة محمود (2021) بعنوان: "الإشراف التربوي الإلكتروني في العراق"، حيث هدف هذه الدراسة إلى فهم الإشراف التربوي الإلكتروني والتعرف إلى نجاعة تطبيقه في البيئة التربوية العراقية . وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية وبلغ حجم العينة (40) مشرفاً ومشرفة. وأشارت النتائج إلى أن الإشراف التربوي الإلكتروني يحقق العدالة التي طالما حلم بها المدرسون، كما أنه ببساطة يستخدم الإحصاءات والأرقام فقط في اتخاذ قراراته، يعتمد نظرية الاحتمالات ونظرية الألعاب، كذلك شرح الدراسة مفهوم ملف الإنجاز الأكاديمي الإلكتروني Web folio. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توزيع العبء الملقى على عاتق المشرف التربوي والمعلم، بحيث يكون متناسباً مع متطلبات التعليم الإلكتروني.

دراسة المالك (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات بمدينة الرياض، والتعرف على معوقات تطبيقه وسبل التغلب على هذه المعوقات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث اشتملت على ثلاثة محاور، الأول لقياس واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني، والثاني

للتعرف على معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني، والثالث للتعرف على سبل التغلب على معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني. كما تكونت عينة الدراسة من (261) مشرفة تربوية. وأهم ما أسفر عنه الدراسة من نتائج ما يلي: - طُبقت أساليب الإشراف الإلكتروني من قبل المشرفات التربويات بمدينة الرياض بدرجة مرتفعة. - توجد معوقات تحد من تطبيق المشرفات التربويات بمدينة الرياض لأساليب الإشراف الإلكتروني بدرجة مرتفعة. - اتفقت على عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات تطبيق الإشراف الإلكتروني حيث بلغت نسبة الاتفاق بدرجة مرتفعة جداً 88.3%، - توجد بين آراء عينة الدراسة حول سبل التغلب على معوقات فروق دالة إحصائية تطبيق الإشراف الإلكتروني تعزى للمؤهل العلمي، لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس. كما توجد فروق حول درجة تطبيق الإشراف الإلكتروني دالة إحصائية وسبل التغلب عليها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من تتراوح خدمتهن بين خمس وعشر سنوات. وكذلك متغير الدورات التدريبية في مجال الإشراف يمثل الإشراف الإلكتروني أسلوب من أساليب الإشراف التربوي.

دراسة السبيعي، والشهري (2019) هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها. تكون مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبنات، التابعة للمراكز الإشرافية - شرق مدينة الرياض. وطُبّق المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة، وعددهن 71 قائدة مدرسية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كان بدرجة عالية. وأن مجالات كل من: كتابة التقارير المدرسية؛ وإرسالها لمركز الإشراف التربوي أو لإدارة التعليم؛ ومتابعة حضور وغياب المعلمات والعاملات، كانت من أعلى مجالات ممارسة القيادة الإلكترونية. أما أقل المجالات، فكانت تقديم التوجيهات والتعليمات وتبادل الرأي حولها. كما بينت الدراسة أن قائدات المدارس يرين

أنفسهن بأهمية توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهن. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، أو اختلاف سنوات الخبرة، أو اختلاف نوع الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق القيادة الإلكترونية في المدارس لأنها تحسن من سير العملية التعليمية وتعمل على تحسين التعليم.

دراسة الشهري (2018) بعنوان: "القيادة الإلكترونية: منهج علمي مقترح"، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم القيادة الإلكترونية للممارسين والمهتمين والباحثين، والتعرف على أهم تحدياتها، والتعرف على خصائص الكيانات الإلكترونية الناشئة، والتي تعد بدورها أحد أهم العوامل المساعدة في بروز القيادة الإلكترونية، والتعرف على خصائص القادة الإلكترونيين. وقد استخدم المنهج التحليلي الوصفي من خلال التأمل في الأدب النظري والدراسات السابقة في الموضوع من حيث المفهوم والأهمية والتحديات، وكيف يمكن تطبيقها في منظمات اليوم. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن مفهوم القيادة الإلكترونية لا زال حديثاً، إلا أن تنوع وتطور تقنيات الاتصالات والمعلومات ساهم في إبراز هذا المفهوم وأصبح واقعاً ملموساً في العديد من المنظمات الحديثة، كذلك وجدت الدراسة أن هناك جهود ملموسة من الباحثين والمهتمين والممارسين لإبراز هذا المفهوم وأهمية تطبيقه في المنظمات، إلا أنها محدودة في النطاق العربي، وقد يعود ذلك إلى تطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات، واختلاف الكيانات التنظيمية ومدى تطورها بحسب تنوع تجارب وممارسات العديد من البلدان.

دراسة العنيزي (2013) بعنوان: "كفايات الإشراف الإلكتروني اللازمة للمشرف التربوي ودرجة توافرها"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر كفايات الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الحدود الشمالية

من وجهة نظرهم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (166) مشرفاً ومشرفة تربوية. واستخدمت الاستبانة أداة لها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كفايات الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تتوافر بدرجة (عالية جداً) في مجال (الاتصال والدراسة من خلال شبكة الإنترنت)، وبدرجة (عالية) في مجالات (أساسيات الحاسب الآلي) و(التواصل الإلكتروني) و (تصميم وإدارة البرامج التدريبية الإلكترونية)، وبدرجة (متوسطة) في مجالي (التقنيات الحديثة للتعلم الإلكتروني) و(التقويم الإلكتروني). كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية. ولصالح الذكور، وأيضاً وجدت فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة في الإشراف التربوي في مجال أساسيات الحاسب الآلي وفي الدرجة الكلية، ولصالح المشرفين التربويين والمشرفات التربويات الأقل خبرة في الإشراف التربوي، وأيضاً وجدت فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير عند الدورات التدريبية في الحاسب الآلي والانترنت في جميع مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية، ولصالح الحاصلين على دورات تدريبية أكثر في مجال الحاسب الآلي والانترنت. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها: الاستفادة من كفايات الإشراف الإلكتروني المستخدمة في هذه الدراسة عند إعداد برامج التدريب الخاصة بالمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وتنظيم دورات تدريبية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مجاني: (التعامل مع التقنيات الحديثة للتعلم الإلكتروني) و (التقويم الإلكتروني).

دراسة القاسم (2013) وهي بعنوان: "واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية، وبيان أثر متغيرات الدراسة وهي الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإشرافية،

والتخصص، والمديرية على ذلك. وتكون مجتمع الدراسة من (244) مشرفاً ومشرفة موزعين على مديريات التربية والتعليم شمال الضفة الغربية، وقد تبين من نتائج هذه الدراسة وجود توافقاً كبيراً في استجابات المبحوثين حول استخدام الإشراف الإلكتروني في عملهم اليومي حيث بلغت الدرجة الكلية (79.40 %) لاستجاباتهم، وقد توافقت هذه النتيجة ونتيجة المقابلات مع رؤساء أقسام الإشراف في مديريات شمال الضفة الغربية في أن توظيف التكنولوجيا في التعليم والإشراف أمر ضروري جداً كونه مطلباً من مطالب الوزارة وسعيها الحثيث إلى إدخال التكنولوجيا في العمل الإشرافي والتعليمي، منوهين بوجود خطة مستقبلية لتوظيف التكنولوجيا في العمل الإشرافي. أما المعوقات التي تعترض عملية الإشراف الإلكتروني فهي البنية التحتية كالنقص في أجهزة الحاسوب، وضعف شبكة الانترنت أو عدم توافرها، فضلاً على قلة الدعم المادي لمشروع الإشراف الإلكتروني ووجود معوقات بشرية تتضمن برفض الجيل القديم من المعلمين والمشرفين لفكرة الإشراف الإلكتروني.

دراسة جلال (2012) وهي دراسة حملت عنوان " التحليل المنظومي للقيادة الالكترونية بالمعاهد الأزهرية"، تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن متطلبات ومعوقات تطبيق القيادة الالكترونية لتطوير منظومة المعاهد الأزهرية . وتنتهج الدراسة المدخل المنظوم ي والذي يعتمد علي تحليل المنظومة التعليمية بالمعاهد الأزهرية ، ومحاولة تحليلها وقد خلصت الدراسة إلى خمس مكونات منظوميه في بيئة العمل المدرسي - باستخدام المدخل المنظومي- وهي (أ) البنية الالكترونية، (ب) الديمقراطية الالكترونية، (ج) الممارسات القيادية الالكترونية، (د) خصائص الجماعة، (هـ) مهارات القائد، وتم تصميم آداه تتكون من (155) عبارة تعلقت بالمكونات التنظيمية السالفة بالإضافة إلى معوقات التطبيق. تم تطبيق الأداة ميدانياً على عينة قوامها (920) من العاملين بالمعاهد الأزهرية. وباستخدام اختبار التاء وتحليل التباين أحادي الاتجاه ظهرت فروق ذات دلالة

إحصائية في (توفر وأهمية متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية- معوقات متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية) ترجع إلى متغير النوع ومتغير الوظيفة.

دراسة القضاة وحمادة (2012) "كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية في محافظة المفرق في ضوء بعض المتغيرات"، هدفت على كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (94) معلماً ومعلمة، وقد طور الباحثان أداة الدراسة التي تكونت من (96) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وأظهرت النتائج أن مجال الكفايات الشخصية نال أعلى متوسط حسابي، بينما جاءت كفايات تخطيط وتصميم التعلم الإلكتروني في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

دراسة العجومي (2012) بعنوان "مدى توافر كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي التكنولوجيا بمدارس محافظات غزة في ضوء بعض المتغيرات"؛ هدفت إلى التعرف على مدى توافر كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي التكنولوجيا بمدارس محافظات غزة في ضوء بعض المتغيرات. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (69) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (82) معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين تتوافر لديهم كفايات التعلم الإلكتروني في مجال أساسيات استخدام الحاسوب بنسبة (82%) وفي خدمات الشبكة بنسبة (76%) وفي تصميم المقررات الإلكترونية وبنائها (66%) وفي إدارة المقررات الإلكترونية (64%) ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفاية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية على جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال أساسيات استخدام الحاسوب

ولصالح الخبرة (5) سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية في تخطيط وإدارة وتطبيق التعلم الإلكتروني لمعلمي التكنولوجيا لإكسابهم كفايات التعلم الإلكتروني.

دراسة محمد (2010) وهي بعنوان: " متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية بالتعليم الثانوي الأردني في ضوء التحديات العالمية المعاصرة "، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ما يتطلبه تطبيق القيادة الإلكترونية في ظل التحديات العالمية المعاصرة لدى التعليم الثانوية، وقد استعملت المنهج التحليلي الأدبي القائم على تحليل المادة النظرية والدراسات السابقة بحيث تناولت الدراسة إطاراً نظرياً اشتمل على الأسس النظرية والفلسفية للقيادة الإلكترونية من حيث المفهوم ودواعي التحول للقيادة الإلكترونية وأهداف للقيادة الإلكترونية وأهميتها، ثم تناولت الدراسة التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة والتقدم العلم ي والتكنولوجيا، ثم انقلبت الدراسة لتناول متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية في التعليم الثانوي الأردني في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، ثم صعوبات تطبيق القيادة الإلكترونية في التعليم الثانوي الأردني، ثم انتقلت الدراسة في الجزء الثاني للدراسة الميدانية، وفي جزئها الثالث حاول الباحث وضع تصور مقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية بالتعليم الثانوي الأردني، وخلص لمجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة الإلكترونية تتطلب تعديلات جذرية على طريقة تعامل الإداريين التربويين مع العملية التربوية، كما أنها تتطلب توفر مختلف الأدوات القادرة على الثبات أمام متغيرات العصر الحديث.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة كانو وغارسيا (Cano and Garca, 2013) وهي دراسة بعنوان: "استراتيجيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الإشراف التربوي"، (الإشراف الافتراضي)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتحليل الاستراتيجيات والعروض وأدوات تقنية الاتصالات والمعلومات لتحسين التحول في أسلوب الإشراف التعليمي مما يحسن من إمكانات المدارس في هذا القرن والتي

لا تشترك فقط في التعليم وجهاً لوجه ولكن أيضاً التعليم المعتمد على الانترنت ، استخدم الباحث المنهج الكمي، حيث تم دراسة الممارسات واستطلاع الآراء من 278 المشرفين المحليين في ثلاث مناطق مختلفة في أسبانيا (مدريد، كاستيا، لامانشا)، وتم تطبيق الدراسة في الوقت الذي كانت وزارة التربية والتعليم تتبنى مشروع جهاز محمول لكل طالب. وكانت الأداة عبارة عن استبانة معدلة في المرحلة الأولى من بدء الدراسة في جميع الخدمات الإشرافية وقبل ذلك تم عمل مراجعة للاستبانة والبيانات التي تم جمعها من قبل هيئة خدمات الإشراف التربوي وأعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين المسؤولين عن تنفيذ وظائفهم في بيئة من التعلم الرقمي ليسوا مدربين بالشكل الملائم للمراقبة والإشراف في هذه الأوضاع. ولا يعرفون الأدوات الافتراضية التي يستخدمها المدرسين لتطوير صفوفهم. والمشرفين الأكبر سناً ممن قضوا سنوات أكبر في الخدمة أكثر تردداً في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في عملهم والإشراف على بيئات التعلم الرقمي. أغلب المشرفين يستخدمون الكمبيوتر لدعم مهامهم الإشرافية والملاحظة والمراقبة والدراسة ولكنهم لا يستخدمون التطبيقات التعليمية في تقنية المعلومات والاتصالات. ولم يتلق أي منهم أي تدريبات في إنشاء وتطوير صفوف تعتمد على تقنية الاتصالات والمعلومات.

دراسة نيلسون وآخرين (Nilson et al, 2010) وهي بعنوان: "الإشراف على الانترنت والإشراف وجهاً لوجه في التدريب الاستشاري" وهي دراسة استكشافية لأوجه الشبه والاختلاف. وهدفت إلى مقارنة الإشراف باستخدام الإنترنت مع الإشراف وجهاً لوجه على الطلبة، استخدم الباحث منهجاً مختلطاً حيث جمع بين المنهج النوعي والكمي، فقام باستخدام إستراتيجية دراسة الظواهر للعنصر النوعي، وصيغة استطلاع الرأي للعنصر الكمي، وتكونت عينة الدراسة من 6 طلاب من الولايات المتحدة، تم تقسيمهم على مجموعتين كل منهما 3 طلاب بحيث يطبق على إحدهما الإشراف عن بعد والأخرى الإشراف وجهاً لوجه. أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك فرق يذكر بين الإشراف

في الطريقتين، ولكن التجربة الفعلية للنوعين قد لا تكون متشابهة حيث أن مجموعة الإشراف عن بعد كانت مختلطة مع أسلوب الإشراف وجها لوجه، وقدمت لهم التغذية الراجعة بصورة أفضل، وأشار البروفيسور إلى أن مجموعة الإشراف عن بعد كانت أقل مشاركة عندما التقت المجموعتين. دراسة ديبيير وماسون (Mason & De beer, 2009) وهي بعنوان: "أثر تطبيق التكنولوجيا إلى جانب الإشراف التقليدي في تسهيل الإشراف على طلاب ما بعد البكالوريوس"، حيث هدفت الدراسة إلى استخدام المنهج المشترك الذي يعتمد على توظيف التكنولوجيا إلى جانب الإشراف التقليدي لتسهيل الإشراف على طلاب ما بعد البكالوريوس، وبلغت عينة الدراسة (14) طالباً في جامعة (Durban) للتكنولوجيا في جنوب أفريقيا، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المنهج المشترك في الإشراف على طلاب ما بعد البكالوريوس يحسن من عملية الإشراف ويقلل من العبء الإداري على المشرف ويخلق سجل ديناميكي للعملية الإشرافية. وأن الإشراف التقليدي بحاجة إلى تعديل ليتضمن إجراءات الكترونية. دراسة لهلتي مور ميشل (mashal, 2003)، وهي بعنوان: "استخدام الوسائط المتعددة لبناء مهارات الإشراف الأساسية"، حيث هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام الوسائط المتعددة لبناء مهارات الإشراف الأساسية، حيث وضحت الدراسة كيفية استخدام التدريب التفاعلي الموجة للمشرفين، التربويين وتمت الدراسة في إنجلترا على عينة مكونة من (10) مشرفين تربويين، وتم تطبيق المنهج التجريبي باستخدام برنامج ذي حزمة تدريبية تمت صياغتها لاستخدام تقنيات الكمبيوتر والانترنت، حيث تم إدخال البرنامج في الذاكرة الأساسية وكان عبارة عن مهارات الإشراف الأساسية، وكيفية التدريب عليها باستخدام الوسائط المتعددة، وقد أشرت نتائج الدراسة وجود فعالية للبرنامج في تنمية الكفايات المهنية للمشرفين التربويين في العملية الإشرافية مع

المعلمين، كذلك فإن استخدام الوسائط المتعددة رفع من كفاءة المشرفين في آليات التواصل مع مختلف المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع الأدب التربوي والدراسات السابقة والتي لها علاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين، لاحظت الباحثة أن للمشرفين قناعة بممارسة القيادة الإلكترونية من أجل الحصول على الأهداف المرجوة منها في التعليم، حيث تمكنت الباحثة من تكوين فكرة الدراسة، ومن خلال الدراسات استفادت بناء الاستبانة، وتكون لديها الفكرة في عمل الإطار النظري للدراسة الحالية.

ويمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة قد اختلفت من حيث منهجيتها وعينتها، واتفقت من حيث أهمية العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية، وبناء برنامج قائم على تطبيق القيادة الإلكترونية، كما واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، والمقارنة مع نتائج الدراسة الحالية، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطبيق هذه الدراسة على المشرفين في شمال الضفة الغربية، وهي الدراسة حسب علم الباحثة من الدراسات الأولى، كما تميزت بدراسة عدة متغيرات مهمة تبين العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة التربوية، مثل الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والمحافظة.

وافتقت الدراسة الحالية مع دراسات تناولت مجتمع الدراسة من المشرفين كدراسة محمود (2021)، وكدراسة المالك (2019)، والعنيزي (2013)، والقاسم (2013)، واختلفت مع دراسة السبيعي (2019)، ودراسة الشهري (2018)، وجلال (2012)، والقضاء (2012)، والعجومي (2012)، ومحمد (2010) حيث اختلف مجتمع الدراسة.

وفي اعتماد المنهج الوصفي اتفقت مع دراسة كدراسة محمود (2021)، والمالك (2019)، والسبيعي (2019)، والشهري (2018)، والعنزي (2013)، والقضاة (2012)، والعجومي (2012)، واختلفت مع دراسة القاسم (2013)، وجلال (2012)، ومحمد (2010) و (Mason & De beer, 2009).

وأخيراً انفردت الدراسة الحالية عن مثيلاتها من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، أنها طبقت على المشرفين في شمال الضفة الغربية، من خلال الأخذ بوجهات نظر المشرفين فيها.

مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي: هو عملية اتصال إنساني مركبة، ومتعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف، وتنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو وجود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل (القاسم، 2013م).

ويعرف إجرائياً: على أنه الدرجة التي يحددها المشرفون على فقرات أداة الدراسة المعدّة من قبل الباحثة.

القيادة الإلكترونية: إنجاز الهدف المطلوب الذي يعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتوجيه الموارد البشرية. كما يمكن أن يطلق على القيادة الإلكترونية على أنها أساليب التأثير التي تحدث في البنى التنظيمية الجديدة المتأثرة بتقنيات الاتصالات والمعلومات، المنظمات الشبكية، أو المنظمات الافتراضية، والتي تعرف اليوم ببيئات العمل الجديدة أو البيئات الإلكترونية (الشهري، 2018).

وتعرف إجرائياً: بالدرجة التي يحصل عليها المديرون لممارستهم القيادة الإلكترونية على فقرات مقياس أداة الدراسة المعدّة من قبل الباحثة.

المحافظات الشمالية: وتشمل محافظات نابلس وطولكرم وجنين وطوباس وقلقيلية وسلفيت وهي

تلك المحافظات التي تم توزيع العينة (الاستبانة) عليها.

مشكلة الدراسة:

في عصر تسارعت فيه حركة العلوم والمعارف، وغدت تقنية المعلومات والتقدم الإلكتروني هما المسيطران على كافة المجالات الحياتية، وبما أن العصر الحالي يوفر لنا وسائل تقنية حديثة ومتطورة في عملية الاتصال، وبفعل التغيرات الحاصلة ظهرت القيادة الإلكترونية كسمة مميزة للقرن الحالي، وإن استخدام التقنيات والوسائط الإلكترونية الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم أصبحت ضرورة فرضتها التطورات التكنولوجية الهائلة، ومع ظهور جائحة كورونا برزت للمعلم تحديات ومشكلات متعددة في استخدام التعليم الإلكتروني، أهمها اعتماد برنامج أو تطبيق يحاكي البيئة الفلسطينية ويتناسب معها، ثم تشجيع الطلبة على التفاعل مع هذه التطبيقات، وتحويل المادة العلمية إلى وسائط متعددة يمكن نقلها إلى الطلبة، وضمان تفاعلهم مع هذه الوسائط، ومتابعتهم لمهامهم المرسلة، وفي خضم هذه التحديات يبقى دور المشرف التربوي ذات طابع تحفيز وتشجيع للمعلم ليمارس قدراته التربوية من خلال التعليم الإلكتروني، وبناءً عليه يسعى الإشراف التربوي تحسين وتطوير العمل التربوي والإرتقاء بمستوى الأداء حتى يحقق أهداف التربية والتعليم والنهوض بها وذلك من خلال الاتصال والتواصل الدائم بين المشرف التربوي وميدان التعليم وعلى رأسه المعلم، وتحفيزهم وتقديم المساعدة المطلوبة لهم وقيادتهم باتجاه تحقيق الأهداف، وهو أسلوب أثر على دور المعلم والمتعلم، لأن مهاراتهم المطلوبة في التعليم التقليدي لم تعد كافية، وفي ظل الأزمة الراهنة التي يمر بها التعليم فرضت على المعلمين مزيد من الجهود، وتطوير الذات (الرشدي، 2020).

ومؤخرًا، فرضت جائحة كورونا على المشرفين التربويين العديد من التحديات والتفكير بحلول خلاقة غير روتينية لأن التعليم عملية مستمرة يجب أن لا تتوقف، وتعاضم دورها في ظل جائحة كورونا

وما أعقبها من حالات إغلاق فرضت على المشرفين والمديرين الانتقال إلى الفضاءات الإلكترونية لتسيير العملية التربوية وضمان سيرها على أكمل وجه. وبالتالي فإن هناك آفاق وتحديات أمام الإشراف التربوي في نمط القيادة الإلكترونية، ومن هنا فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر ال مشرفين التربويين؟** ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق

الإشراف التربوي ومستوى ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

2. ما درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

3. ما درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

4. هل تختلف درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي،

التخصص، سنوات الخبرة، المحافظة)؟

5. هل يختلف مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي،

التخصص، سنوات الخبرة، المحافظة)؟

6. ما المعوقات التي تعيق ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهة المشرفين؟

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإشراف التربوي

والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتهما من

وجهة نظر المشرفين التربويين؟

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير الجنس.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير التخصص.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المحافظة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير الجنس.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير التخصص.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة

الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى

متغير المحافظة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة تطبيق الإشراف التربوي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر

المشرفين التربويين.

2. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين

3. التعرف إلى المعوقات التي تواجه ممارسي القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين.

4. التعرف إلى الفروق في درجة تطبيق الإشراف التربوي في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات الدراسة التي تتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، والمديرية، ومستوى المدرسة).

5. التعرف إلى الفروق في درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات الدراسة التي تتمثل في (الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها، ومستوى المدرسة).

أهمية الدراسة:

ترى الباحثة أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها لأهمية المتغيرات التي تدرسها باعتبارها من أهم الأسس لنجاح وازدهار أي مؤسسة وإعلاء شأنها، وتستمد الدراسة أهميتها من الجانبين النظري والتطبيقي، كما يلي:

الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الإشراف التربوي ذاته، ودوره المهم في رفد العملية التربوية بمختلف الخبرات والمهارات بغية تحسينها وتطويرها.
2. تسلط الضوء على أدوار الإشراف التربوي في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة، والانفجار المعرفي الحالي.
3. تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع تطبيق القيادة الإلكترونية ومعوقاتها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية.
4. يتوقع من الدراسة أن تشكل مادة أدبية تُثري المكتبة العربية بمادة نظرية وعملية عن أهمية العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية.

الأهمية التطبيقية:

1. تساعد الدراسة المشرفين التربويين والمديرين وصناع القرار على تنمية العمل الإشرافي والتغلب على المعوقات والصعوبات التي تعترض طريق الإشراف التربوي الفعال.
2. توجه أنظار المسؤولين وصناع القرار إلى أهمية استخدام القيادة الإلكترونية في الإشراف التربوي لأهمية توفره في الظروف الطبيعية والطارئة.

3. تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات القليلة في هذا المجال - حسب علم الباحثة-

حيث أنها تعد من أولى الدراسات التي تلقي الضوء على الإشراف التربوي والقيادة

الإلكترونية في البيئة الفلسطينية

4. كما وان هذه الدراسة من شأنها توجيه المختصين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم نحو

الاهتمام بعملية الإشراف التربوي وكذلك تفعيل القيادة الإلكترونية.

5. كما ويؤمل من هذه الدراسة التوصل الى توصيات يستفيد منها المدراء وتتبعس إيجاباً على

الإدارة المدرسة.

6. يتوقع من هذه الدراسة أن يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث أخرى مشابهة ، ويستفيد

منها الباحثون باعتبارها من الدراسات السابقة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. **الحدود البشرية:** المشرفون التربويون في محافظات شمال الضفة الغربية.

2. **الحدود المكانية:** المدارس الحكومية في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية.

3. **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020.

4. **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في استخدام أداة الدراسة "الاستبانة" لتطبيقها على عينة الدراسة.

واستخدام التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها، واستخدام أداة الدراسة، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

اعتمد منهج الدراسة الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم ما يقارب (269) مشرفاً ومشرفةً حسب سجلات التربية والتعليم للعام الدراسي 2021-2022م.

عيّنة الدراسة

تكونت عيّنة الدراسة من (112) مشرفاً ومشرفةً من المشرفين التربويين العاملين في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سفييت، طوباس)، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على المجتمع والبالغ عددهم (269) مشرفاً ومشرفةً وذلك بسبب جائحة كورونا، وتم استرجاع (112) استبانة، حيث مثلت عينة الدراسة ما يقارب نسبته (41%) من مجتمع الدراسة الأصل، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول 1:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة (ن = 112).

المتغير المستقل	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	63	56.2
	أنثى	49	43.8
	المجموع	112	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	49	43.8
	دراسات عليا	63	56.2
	المجموع	112	100%
التخصص	علمي	25	22.3
	إنساني	87	77.7
	المجموع	112	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	18	61.1
	أكثر من 10 سنوات	94	83.9
	المجموع	112	100%
المحافظة	سلفيت	14	12.5
	نابلس	25	22.3
	جنين	20	17.9
	قلقيلية	15	13.4
	طولكرم	17	15.2
	طوباس	21	18.8
	المجموع	112	100%

أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات والتي تكونت من جزئين:

الجزء الأول:

يشتمل على المتغيرات الديموغرافية العامة لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة، والمحافظة.

الجزء الثاني:

اشتمل هذا الجزء على أداة الدراسة والتي تكونت من (58) فقرة موزعة على ثلاثة محاور وهي:

أولاً: الإشراف التربوي:

تكونت الأداة الخاصة بالإشراف التربوي من (37) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي:

- مجال المتابعة الإشرافية ويشتمل على الفقرات (1- 8).
- مجال الزيارات الإشرافية ويشتمل على الفقرات (9- 16).
- مجال التنمية المهنية للإشراف التربوي ويشتمل على الفقرات (17- 27).
- مجال أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف) ويشتمل على الفقرات (28- 37).

ثانياً: القيادة الالكترونية:

اشتمل هذا المجال على الفقرات (38- 48) وعددها (11) فقرة.

ثالثاً: معوقات القيادة الالكترونية:

اشتمل هذا المجال على الفقرات (49- 58) وعددها (10) فقرات.

وتكون سلم الاستجابة على الفقرات من خمس استجابات كما أعدت بطريقة ليكرت للسلم الخماسي

وهي: درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة

منخفضة (درجتان)، درجة منخفضة جداً (درجة واحدة).

صدق الأداة

تمّ عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكّمين المختصين والبالغ عددهم (6) محكمين، وقد طُلب من المحكّمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إمّا بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، حيث كان عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم كبير وأصبح بعد التحكيم مناسباً ولقد تمّ الأخذ برأي أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

ثبات الأداة

وللتأكد من معامل الثبات للإشراف التربوي استخدمت الباحثة معادلة كرونباخ الفا، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

جدول 2:

معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات الإشراف التربوي.

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
المتابعة الإشرافية	8	0.79
الزيارات الإشرافية	8	0.87
التنمية المهنية للإشراف التربوي	11	0.92
أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف).	10	0.87
الدرجة الكلية	37	0.95

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات للإشراف التربوي كانت (0.95)،

وتراوح قيم معامل الثبات لمجالات الإشراف التربوية ما بين (0.79 - 0.92)، وتعد هذه القيم

جيدة وتدل على صلاحية أداة الدراسة في تحقيق أهداف الدراسة.

ثبات أداة القيادة الإلكترونية:

وللتأكد من معامل الثبات للقيادة الإلكترونية ومعوقاتها تم استخدام معادلة كرونباخ الفا، ونتائج

الجدول رقم (3) تبين ذلك.

جدول 3:

معامل الثبات لمجالي القيادة الإلكترونية ومعوقات القيادة الإلكترونية.

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
القيادة الإلكترونية	11	0.92
معوقات القيادة الإلكترونية	10	0.87

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات للقيادة الإلكترونية ولمعوقات القيادة

الإلكترونية كانت على التوالي (0.92 ، 0.87)، وتعد هذه القيم جيدة وتدل على صلاحية أداة

الدراسة في تحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة

بعد موافقة الجامعة على موضوع الدراسة، قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.
- الحصول موافقة التربية والتعليم من أجل تطبيق الدراسة.
- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة الاستبانة (بقسميها الأول والثاني) بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.
- قامت الباحثة بتحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة إلكترونياً.

- بعد أن تم استرداد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة واستبعدت بعض الاستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي الحصول على العينة النهائية للدراسة.
- قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم جمعها من الاستبانات للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
- وبناء على ذلك تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

احتوت الدراسة على المتغيرات التالية وهي:

1. المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- التخصص: وله مستويان: (علمي، إنسانية).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان: (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المحافظة: ولها ستة مستويات: (سلفيت، ونابلس، وجنين، وقليلية، وطولكرم، وطوباس).

2. المتغير التابع:

- الإشراف التربوي.
- القيادة الالكترونية.
- معوقات القيادة الالكترونية.

المعالجات الإحصائية:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- test) لتحديد الفروق في الإشراف التربوية ومجالاته، والقيادة الالكترونية ومعوقاتها تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).
- تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لتحديد الفروق في الإشراف التربوية ومجالاته، والقيادة الالكترونية ومعوقاتها تبعا لمتغير المحافظة.
- اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية عند الحاجة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين الإشراف التربوي وكل من القيادة الالكترونية ومعوقاتها.
- معادلة كرونباخ - ألفا لمعرفة الثبات لأداة الدراسة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تستعرض الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد الإجابة عن تساؤلاتها وفحص فرضياتها والتي تتفرع عن سؤال الدراسة الرئيس الذي نصه: ما العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر ال مشرفين التربويين؟ وفيما يلي العرض لهذه النتائج حسب تسلسل التساؤلات والفرضيات وهي:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول والذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق الإشراف التربوي ومستوى ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضية الأولى التي تنبثق عنه وهي: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين)، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون

(Pearson correlation coefficient)، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

جدول 4:

العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن=112).

المجالات	القيادة الالكترونية	معوقات القيادة الالكترونية
المتابعة الإشرافية	**0.55	**0.34
الزيارات الإشرافية	**0.33	*0.22
التنمية المهنية للإشراف التربوي	**0.49	**0.36
أساليب تحقيق الأهداف - الإشراف بالأهداف.	**0.40	**0.26
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	**0.52	**0.35

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، * دال إحصائيا عند ($0.05 \geq \alpha$).

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (4) يتبين ما يلي:

- توجد علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الدرجة الكلية للإشراف التربوي والقيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.52)، وتوجد أيضا علاقة طردية دالة إحصائيا بين جميع مجالات الإشراف التربوي والقيادة الالكترونية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.33 - 0.55)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

- توجد علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الدرجة الكلية للإشراف التربوي ومعوقات القيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.35)، وكذلك توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين جميع مجالات الإشراف التربوي ومعوقات القيادة

الالكترونية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.22 - 0.36)، وبالتالي
ترفض الفرضية الصفرية.

ثانياً: نتائج التساؤل الفرعي الثاني والذي ينص على:

ما درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من
وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة عن التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية
للمجالات والفقرات التي تنتمي لها وللدرجة الكلية للإشراف التربوي، ونتائج الجداول رقم (5)
توضح ذلك، ونتائج الجدول رقم (9) تبين خلاصة نتائج التساؤل الفرعي الثاني. ولتفسير
النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية الآتية:

- (1.80) فأقل درجة منخفضة جداً.

- (1.81 - 2.60) درجة منخفضة.

- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة.

- (3.41 - 4.20) درجة كبيرة.

- (4.21) فأعلى درجة كبيرة جداً.

1 مجال المتابعة الإشرافية:

جدول 5:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المتابعة

الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).

الرقم في المقياس	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	يتابع المشرف الأنشطة المدرسية المكلف بها بانتظام.	4.54	0.61	90.8	كبيرة جدا
2	يتابع المشرف حل المشكلات العلمية التربوية بعد كل زيارة لهم.	4.35	0.56	87	كبيرة جدا
3	يتناقش المشرف مع المعلمين في مفردات تقويم الأداء الوظيفي بعد كل زيارة صفية.	4.30	0.80	86	كبيرة جدا
4	يحرص المشرف على تنفيذ التوصيات التي تتخذ في اجتماعات المعلمين.	4.47	0.55	89.4	كبيرة جدا
5	يحرص المشرف على تنفيذ توصياته التي تتخذ في اجتماعاته بالمعلمين.	4.54	0.57	90.8	كبيرة جدا
6	يحلل المشرف نتائج الاختبارات مع المعلمين في نهاية كل فصل دراسي.	3.89	0.87	77.8	كبيرة
7	يشخص المشرف واقع المعلمين عن طريق تعرف مواطن القوة والضعف لديهم.	4.46	0.58	89.2	كبيرة جدا
8	يوجه المشرف التربوي المعلمين إلى أساليب الارتقاء في مجال العمل التدريسي.	4.66	0.53	93.2	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال المتابعة الإشرافية	4.40	0.41	88	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لمجال المتابعة الإشرافية في المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الم شرفين التربويين كانت كبيرة جدا،

حيث كان متوسط الاستجابة (4.40)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (8) والذي نصها: (يوجه

المشرف التربوي المعلمين إلى أساليب الارتقاء في مجال العمل التدريسي) بدرجة كبيرة جدا

وبمتوسط حسابي قدره (4.66)، وكانت أقل استجابة على الفقرة (6) والذي نصها (يحلل المشرف نتائج الاختبارات مع المعلمين في نهاية كل فصل دراسي) بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.89).

2 مجال الزيارات الإشرافية:

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الزيارات الإشرافية من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).

الرقم في المقياس	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
9	يبدى المشرف التربوي سرعة البديهة والجاهزية العالية للإجابة عن أي استفسار من قبل المعلم	4.65	0.55	93	كبيرة جدا
10	يتحلى المشرف التربوي بخبرات علمية تنم عن تمكنه بالمادة العلمية.	4.71	0.51	94.2	كبيرة جدا
11	يطرح المشرف التربوي ممارسات تربوية تتناسب ومستوى كل معلم.	4.49	0.59	89.8	كبيرة جدا
12	تهتم المدرسة بتوثيق المراسلات الكترونيا لاسترجاعها بأي وقت وبكل يسر	4.28	0.79	85.6	كبيرة جدا
13	يعمل المشرف التربوي على إحداث تغيرات تفاعلية في أساليب الإشراف عند الزيارات الصفية.	4.40	0.62	88	كبيرة جدا
14	عزود المشرف التربوي المعلمين بأفكار مثمرة خلال اللقاء الإشرافي.	4.48	0.57	89.6	كبيرة جدا
15	يقترح المشرف التربوي على المعلمين أفكارا علمية جدية قيّمة.	4.51	0.62	90.2	كبيرة جدا
16	يمتلك المشرف التربوي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ الدالة على فكرة معينة ويطرحها خلال اللقاء الإشرافي.	4.37	0.57	87.4	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال الزيارات الإشرافية	4.49	0.49	89.8	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لمجال الزيارات الإشرافية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الم شرفين التربويين كانت كبيرة جدا، حيث كان متوسط الاستجابة (4.49)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (10) والذي نصها: (يتحلى المشرف التربوي بخبرات علمية تنم عن تمكنه بالمادة العلمية) بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.71)، وكانت أقل استجابة على الفقرة (12) والذي نصها (تهتم المدرسة بتوثيق المراسلات الكترونيا لاسترجاعها بأي وقت وبكل يسر) بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.28).

3- مجال التنمية المهنية للإشراف التربوي:

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنمية المهنية

للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).

الرقم في المقياس	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	%	الدرجة
17	يخطط المشرف برامج تدريبية لمد الاحتياجات المهنية للمعلمين وعلاج نواحي القصور في الأداء لديهم.	4.23	0.67	84.6	كبيرة جدا
18	يرسل المشرف نشرات تربية موجهة وفق خطة زمنية تبعاً لاحتياجات المعلمين المهنية.	3.84	0.92	76.8	كبيرة
19	يساعد المشرف المعلمين على وضع برامج تعليمية مدروسة للطلبة المتأخرين دراسياً.	3.99	0.88	79.8	كبيرة
20	يساعد المشرف المعلمين على وضع برامج تعليمية مدروسة للطلبة الموهوبين.	3.98	0.94	79.6	كبيرة
21	يساعد المشرف المعلمين في إنتاج وسائل تعليمية مناسبة لمادة التخصص.	4	0.88	80	كبيرة
22	يشارك المشرف في حضور الزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدرسة.	3.96	1.01	79.2	كبيرة
22	يشارك المشرف مع المعلمين في إعداد نشرات عالية للإجابة عن أي استفسار من قبل المعلم.	3.69	1.02	73.8	كبيرة
23	يشجع المشرف المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم التعليمي.	4.36	0.60	87.2	كبيرة جدا
24	يعد المشرف مخطط لتنفيذ دروس توضيحية بين المعلمين.	3.94	0.66	78.8	كبيرة
25	يعد المشرف برامج لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المبلحث.	3.85	1.02	77	كبيرة
26	يقيم المشرف دورات تدريبية لتنمية المعلمين مهنيًا.	4.21	0.73	84.2	كبيرة جدا
27	يخطط المشرف برامج تدريبية لمد الاحتياجات المهنية للمعلمين وعلاج نواحي القصور في الأداء لديهم.	4.23	0.67	84.6	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال التنمية المهنية للإشراف التربوي	4	0.64	80	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لمجال التنمية المهنية للإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الم شرفين التربويين كانت كبيرة ، حيث كان متوسط الاستجابة (4)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (23) والذي نصها: (يُشجع المشرف المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم التعليمي) بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.36)، وكانت أقل استجابة على الفقرة (22) والذي نصها (يُشارك المشرف مع المعلمين في إعداد نشرات عالية للإجابة عن أي استفسار من قبل المعلم) بدرجة وبمتوسط حسابي قدره (3.69).

3 4- مجال أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف):

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أساليب تحقيق

الأهداف (الإشراف بالأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).

الرقم في المقياس	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	%	الدرجة
28	يحرص المشرف على إقامة علاقة عمل إيجابية بينه وبين المعلمين.	4.71	0.50	94.2	كبيرة جدا
29	يدعم المشرف النمو المهني للمعلمين من خلال تصحيح مواطن الضعف لديهم.	4.50	0.63	90	كبيرة جدا
30	يدعم المشرف النمو المهني للمعلمين من خلال تعزيز مواطن القوة لديهم.	4.54	0.63	90.8	كبيرة جدا
31	يدمج المشرف بين الأهداف الشخصية للمعلمين وأهداف المدرسة العامة.	4.02	0.94	80.4	كبيرة
32	يقوم الإشراف بالأهداف على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف.	4.16	0.65	83.2	كبيرة
33	يوحد المشرف جهود المعلمين وينظمهم بفاعلية عالية.	4.34	0.72	86.8	كبيرة جدا
34	يوزع المشرف الأدوار على المعلمين المشاركين في العملية التعليمية.	4.32	0.60	86.4	كبيرة جدا
35	يوضح المشرف مستويات بإنجاز المعلمين في معايير واضحة للتقييم.	4.29	0.67	85.8	كبيرة جدا
36	يؤكد المشرف على أهمية الرقابة الذاتية في تطوير الأداء وتحسين النتائج.	4.54	0.61	90.8	كبيرة جدا
37	يؤكد المشرف على أهمية الضبط الذاتي في تطوير الأداء وتحسين النتائج.	4.43	0.60	88.6	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف)	4.38	0.45	87.6	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لمجال أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف) في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الم شرفين التربويين كانت كبيرة جدا، حيث كان متوسط الاستجابة (4.38)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (28) والذي نصها: (يحرص المشرف على إقامة علاقة عمل إيجابية بينه وبين المعلمين) بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.71)، وكانت أقل استجابة على الفقرة (31) والذي نصها (يدمج المشرف بين الأهداف الشخصية للمعلمين وأهداف المدرسة العامة) بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (4.02).

4 خلاصة نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

جدول 9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أساليب تحقيق

الأهداف (الإشراف بالأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).

الرقم	المجالات	الحسابي *	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
1	المتابعة الإشرافية	4.40	0.41	88	كبيرة جدا	الثاني
2	الزيارات الإشرافية	4.49	0.49	89.8	كبيرة جدا	الاول
3	التنمية المهنية للإشراف التربوي	4	0.64	80	كبيرة	الأخير
4	أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف)	4.38	0.45	87.6	كبيرة جدا	الثالث
	الدرجة الكلية للإشراف التربوي	4.30	0.43	86	كبيرة جدا	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية للإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الم شرفين التربويين كانت كبيرة جدا، حيث كان متوسط الاستجابة (4.30)، وكانت أعلى استجابة على مجال (الزيارات الإشرافية) بدرجة كبيرة

جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.49)، ويليه مجال (المتابعة الإشرافية) بدرجة استجابة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.40)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التنمية المهنية للإشراف التربوي) بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (4).

ثالثاً: نتائج التساؤل الفرعي الثالث والذي ينص على:

ما درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة عن التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات وللدرجة الكلية للقيادة الإلكترونية، ونتائج الجداول رقم (10) توضح ذلك. ولتفسير النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية الآتية:

- (1.80) فأقل درجة منخفضة جدا.

- (1.81 - 2.60) درجة منخفضة.

- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة.

- (3.41 - 4.20) درجة كبيرة.

- (4.21) فأعلى درجة كبيرة جدا.

جدول 10:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين (ن = 112).

الرقم في المقياس	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	%	الدرجة
38	يوفر مدير المدرسة معلومات دقيقة عند الاتصال إلكترونياً بالمستويات الإدارية المختلفة.	3.53	0.99	70.6	كبيرة
39	توفر المدرسة وسائل اتصال إلكترونية تعزز من عملية توجيه العاملين.	3.64	0.81	72.8	كبيرة
40	تهتم المدرسة بسرعة تبادل الرسائل بين المدرسة والإدارات العليا إلكترونياً.	3.68	0.81	73.6	كبيرة
41	تنظم المدرسة توثيق الاجتماعات الداخلية إلكترونياً لمتابعة سير الأعمال.	3.37	0.82	67.4	متوسطة
42	تنظم المدرسة محتوى المعلومات إلكترونياً لضمان حفظها بأمان.	3.64	0.79	72.8	كبيرة
43	تنظم المدرسة الصلاحيات بموجب الأنظمة والقوانين والتعليمات إلكترونياً.	3.70	0.80	74	كبيرة
44	تنظم المدرسة الأنظمة في المجموعات بناء على العلاقات إلكترونياً.	3.46	0.82	69.2	كبيرة
45	تنظم المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة القرارات من خلال البريد الإلكتروني.	3.36	0.86	67.2	متوسطة
46	تفعل المدرسة وسائل اتصال حديثة لزيادة كفاءة العمليات الإدارية.	3.54	0.86	70.8	كبيرة
47	تفعل المدرسة الاتصالات إلكترونياً بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.42	1	68.4	كبيرة
48	تسعى المدرسة إلى توجيه المعلمين نحو تطبيق التعليمات المتعلقة بتقنيات المعلومات بدقة.	3.49	0.91	69.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للقيادة الإلكترونية	3.53	0.64	70.6	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الم شرفين التربويين كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.53)، وكانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.70) على الفقرة (43) والذي نصها: (تنظم المدرسة الصلاحيات بموجب الأنظمة والقوانين والتعليمات الكترونياً)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (45) والذي نصها: (تنظم المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة القرارات من خلال البريد الالكتروني) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.36).

رابعاً: نتائج التساؤل الفرعي الرابع والذي ينص على:

هل تختلف درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المحافظة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضيات التي تنبثق عنه، وفيما يلي العرض للنتائج حسب تسلسل الفرضيات:

أ -النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- test)، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

يتضح من الجدول (11) ملحق صفحة 100 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للإشراف التربوي وجميع مجالاته من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ب -النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، و تشير نتائج الجدول رقم (12) ملحق صفحة 101 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للإشراف التربوي وجميع مجالاته من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ج -النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير التخصص.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- test)، و تشير نتائج الجدول رقم (13) ملحق صفحة 102 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للإشراف التربوي وجميع مجالاته من وجهة نظر

المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير التخصص، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

د -النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، و تشير نتائج الجدول رقم (14) ملحق صفحة 103 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للإشراف التربوي ومجالاته (المتابعة الإشرافية، الزيارات الإشرافية، أساليب تحقيق الأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال (التنمية المهنية للإشراف التربوي).

هـ -النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المحافظة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجداول (15) ملحق صفحة 104 تبين ذلك، والجدول رقم (16) ملحق صفحة 105 حيث يشير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية

للإشراف التربوي ومجالاته (المتابعة الإشرافية، التنمية المهنية للإشراف التربوي، أساليب تحقيق الأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المحافظة، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير المحافظة في مجال (الزيارات الإشرافية)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية. ولتحديد أماكن الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (17) ملحق صفحة 105 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجال (الزيارات الإشرافية) من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المحافظة بين محافظة (نابلس) ومحافظة (طولكرم، طوباس) ولصالح محافظة (نابلس)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية الأخرى بين المتوسطات الحسابية.

خامساً: نتائج التساؤل الفرعي الخامس والذي ينص على:

هل يختلف مستوى ممارسة القيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرقيين التربويين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المحافظة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضيات التي تتبثق عنه (7 - 11)، وفيما يلي العرض للنتائج حسب تسلسل الفرضيات:

أ -النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، ونتائج الجدول (18) ملحق صفحة 106 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ب النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، ونتائج الجدول (19) ملحق صفحة 106 يشير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ج النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير التخصص. ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- test)، ونتائج الجدول (20) ملحق صفحة 107 تشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير التخصص، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

د -النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T- test)، ونتائج الجدول (21) ملحق صفحة 107 تشير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

هـ النتائج المتعلقة بالفرضية الحادي عشر والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير المحافظة. ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجدولين (22 ملحق صفحة 108) يبين ذلك. وتشير نتائج الجدول رقم (23) ملحق صفحة 108 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة

الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير المحافظة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

سادساً: نتائج التساؤل الفرعي السادس والذي ينص على:

ما المعوقات التي تعيق ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المديرين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية كل معيق من المعوقات، حيث يمثل أعلى متوسط للاستجابة أكثر المعوقات، ويمثل أقل متوسط للاستجابة أقل المعوقات، ويتضح من نتائج الجدول رقم (24) ملحق صفحة 109 أن أكثر المعوقات التي تعيق ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المشرفين التربويين كانت تتعلق ب (ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين)، حيث كان متوسط الاستجابة (4.01)، يليه (ضعف الإمكانيات المادية التي تدعم الجانب التكنولوجي في المدارس)، حيث كان متوسط الاستجابة (3.95)، بينما كان أقل المعوقات ترتبط ب (يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية المتعلقة بالقيادة الإلكترونية دون الاطلاع عليها)، حيث كان متوسط الاستجابة (3.50).

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل من الدراسة مناقشة نتائج الدراسة، ومن ثم أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة والتي هدفت من خلالها لمعرفة العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين كما يتضمن مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه : ما العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق الإشراف التربوي ومستوى ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين الدرجة الكلية لـ لإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.52)، وتوجد أيضاً علاقة طردية دالة إحصائية بين جميع مجالات الإشراف

التربوي والقيادة الالكترونية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.33 - 0.55)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه وبفضل التقدم التكنولوجي الهائل، والطفرة التكنولوجية الحاصلة فقد أدخل المشرفون وسائل التكنولوجيا الحديثة الالكترونية في الإشراف التربوي. كما أن التنامي والتطور الكبير الذي حصل في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات أدى إلى نقلة هائلة ونموا متسارعا في عملية نقل وتبادل المعلومات والأحداث والخبرات، حيث أصبح العالم قرية كونية صغيرة لا حدود ولا حواجز فيما بينها، وأصبحت عملية تبادل ونقل المعارف والمعلومات من أسرع العمليات وأسهلها؛ حيث تتم هذه العملية بفضل التطور العلمي الهائل في مجال التكنولوجيا الحديثة بسرعة هائلة ودقة متناهية، مما أدى إلى الزيادة والرقى في مجال الإنتاجية ومجالات الحياة المختلفة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتربوية بما فيها الإشراف التربوي هذا بشكل العام وبشكل خاص وما حصل في جائحة كورونا وبسبب الإغلاق كان لا بد من استخدام القيادة الالكترونية في التعليم في المدارس.

وحيث أنه وفي ظل عصر المعرفة، وكذلك في عصر انفجار المعلومات، وسهولة الاتصال والتواصل استفاد الإشراف التربوي من هذه المميزات من خلال تحوّل القيادة إلى النمط الالكتروني، ومن هنا ترى الباحثة ان العلاقة الطردية إنما ناجمة من الطبيعة التي يفرضها العصر الحالي، خاصة في ظل أزمة كورونا والانزياح نحو استخدام وسائط التعلم والتواصل عن بعد بشكل أكبر والزامي.

وقد انفردت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في ربطها للمتغيرين: الإشراف التربوي، والقيادة الالكترونية، من حيث أن الموضوع حديث نسبياً، وقد ملأ الدنيا، وشغل الناس في ظل الأزمة الصحية الحالية وحالات الإغلاق المتكرر.

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الدرجة الكلية للإشراف التربوي ومعوقات القيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.35)، وكذلك توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين جميع مجالات الإشراف التربوي ومعوقات القيادة الالكترونية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.22 - 0.36)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القيادة الالكترونية مفهوم حديث نسبياً، وبالتالي فهو بحاجة إلى كثير من الخبرة التراكمية لدى المشرفين لكي يقوموا بها على أكمل وجه، ومن هنا فإن ممارسة الإشراف بالقيادة الالكترونية وجد صعوبة بالغة في البداية تتعلق في الغالب بمواجهة المشرفين لنمط جديد من الإدارة، ولأسلوب لم يعهده من ذي قبل، وبالتالي كانت العلاقة طردية حيث أنه كل زادت درجة ممارسة الإشراف التربوي لدى المشرفين زادت أعباء ومعيات القيادة الالكترونية. وتختلف هذه النتيجة ودراسة ديبير وماسون (Mason & De beer, 2009) التي ترى " أن المنهج المشترك في الإشراف على طلاب ما بعد البكالوريوس يحسن من عملية الإشراف ويقلل من العبء الإداري على المشرف ويخلق سجل ديناميكي للعملية الإشرافية. وأن الإشراف التقليدي بحاجة إلى تعديل ليتضمن إجراءات الكترونية".

ثانياً: نتائج التساؤل الفرعي الثاني والذي ينص على:

- ما درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت كبيرة جداً، حيث كان

متوسط الاستجابة (4.30)، وكانت أعلى استجابة على مجال (الزيارات الإشرافية) بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.49)، ويليه مجال (المتابعة الإشرافية) بدرجة استجابة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.40)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التنمية المهنية للإشراف التربوي) بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (4).

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الإشراف التربوي تطوّر عبر السنين من التفتيش إلى التوجيه إلى الإشراف، ومن هنا فإن تراكم الخبرات في مجالات الإشراف المتعددة جعل من اتجاهات الإشراف كبيرة وعالية؛ وعلى صعيد المجالات فإن الزيارات الإشرافية كانت من أبرز المجالات نظرًا لكثرة استعمالها وشيوعها في البيئة التربوية الفلسطينية، وفي ظل جائحة كورونا كانت متابعة المشرف بدرجة أقل للمعلمين، ومن هنا تجلّى دور المشرف التربوي في قيادة تربوية هدفها الرئيس مواصلة الدعم اللازم لعملية التعليم والتعلم من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لمواجهة التحديات التي فرضت نفسها.

إن أعلى استجابة في مجال (الزيارات الإشرافية) كانت عند "يتابع المشرف الأنشطة المدرسية المكلف بها بانتظام" بمتوسط حسابي (4.54) وأقل استجابة كانت عند الفقرة " يوجه المشرف التربوي المعلمين إلى أساليب الارتقاء في مجال العمل التدريسي ". وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الإشراف التربوي لا زال عالقًا في الأساليب النمطية المتعلقة بالجودة والانضباط بعيدًا عن الأساليب الإبداعية التربوية، وهذا ما يفسر ميل كثير من المعلمين إلى التقليد وبقاء المدرسة الفلسطينية في استعمال الأساليب القديمة في التدريس، حيث أن الإشراف يركز على نظم بيروقراطية في التقييم لا تأخذ بعين الاعتبار قدرة المعلم على إبداع مختلف الأدوات والاستراتيجيات والأطر.

وفي مجال المتابعة الإشرافية فإن أعلى استجابة كانت عند الفقرة: " يبدي المشرف التربوي سرعة البديهة والجاهزية العالية للإجابة عن أي استفسار من قبل المعلم" بمتوسط حسابي (4.65)، وكانت أقل

الاستجابات عند الفقرة " يمتلك المشرف التربوي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ الدالة على فكرة معينة وي طرحها خلال اللقاء الإشرافي " بمتوسط حسابي (4.37)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن القدرات التي يمتلكها المشرفون في الغالب بأنها قدرات تتعلق بالميل نحو الإشراف، وكذلك القدرات الذهنية والتربوية غير تلك المتعلقة بجوانب اللغة.

وفي مجال التنمية المهنية للإشراف التربوي، جاءت أعلى الاستجابات عند الفقرة: " يخطط المشرف برامج تدريبية لهد الاحتياجات المهنية للمعلمين وعلاج نواحي القصور في الأداء لديهم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وكانت أقل الاستجابات عند الفقرة: " يقيم المشرف دورات تدريبية لتنمية المعلمين مهنيًا" بمتوسط حسابي (4.21).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن تركيز الإشراف التربوي لا يزال منصبًا حول الكفايات التدريبية، وكذلك حول الأخطاء الآنية التي تواجه المعلم، وبالتالي يحاول المشرفون مواجهة المشكلات الآنية دون الوقاية منها، فهم يعالجون المشكلات أكثر مما يحاولون درئها.

وتتفق هذه النتيجة ودراسات محمود (2021)، والمالك (2019)، والقاسم (2013)، كانو وغارسيا (Cano and Garca, 2013) نيلسون وآخري (Nilson et al, 2010) التي أشارت في مجملها إلى أن اعتماد الإشراف التربوي مجموعة من الأدوات كالزيارات الإشرافية، والتدريب على الكفايات المهنية في تطبيق مهارات الإشراف.

ثالثاً: نتائج التساؤل الفرعي الثالث والذي ينص على: م ا درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.53)، وكانت أعلى استجابة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (3.70) على الفقرة

(43) والذي نصها: (تنظم المدرسة الصلاحيات بموجب الأنظمة والقوانين والتعليمات الكترونياً)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (45) والذي نصها: (تنظم المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة القرارات من خلال البريد الالكتروني) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.36).

وترى الباحثة أنه ولظروف التعلم عن بعد التي أفرزتها جائحة كورونا فإن الأنماط الالكترونية أصبحت أكثر انتشاراً ودراية، ومن هنا فقد انتقل المشرف والمدير كمشرف مقيم إلى تنظيم الأعمال الكترونياً سواء في فترة التعلم عن بعد، أو من خلال التعمق في استعمال الوسائط الالكترونية بعد العودة إلى المدارس، حيث تربعت الأمور التنظيمية واللوجستية على قائمة مفردات القيادة الالكترونية ليقوم المشرفون والمدراء بتنظيم المدرسة الصلاحيات بموجب الأنظمة والقوانين والتعليمات الكترونياً.

وفيما يتعلق بأقل الاستجابات فإن البريد الالكتروني لم يعد وسيلة رائجة في ظل انتشار وسائل تواصل الكتروني أكثر سرعة، وأكثر كفاءة، وهذا الأمر انسحب إلى كثير من المفردات في الجوانب التربوية والإشرافية.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة العنيزي (2013) أن كفايات الإشراف الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تتوافر بدرجة (عالية جداً) ، ودراسة القاسم (2013) التي أشارت إلى وجود توافقاً كبيراً في استجابات المبحوثين حول استخدام الإشراف الالكتروني في عملهم اليومي.

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

نتائج التساؤل الفرعي الرابع والذي ينص على:

هل تختلف درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي،

التخصص، سنوات الخبرة، المحافظة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضيات التي تنبثق عنه (2-6)،

وفيما يلي العرض للنتائج حسب تسلسل الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في

الدرجة الكلية للإشراف التربوي وجميع مجالاته من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير الجنس ، وبالتالي تقبل الفرضية

الصفريّة.

وترى الباحثة أن الإشراف التربوي وفي مختلف مجالاته يتشاركه الذكور والإناث وبغض النظر عن

جنسه، وبالتالي فإن الذكور والإناث أبدوا اتجاهات واحدة نحو الإشراف التربوي، فالمدارس

الحكومية تعتمد نظام الإشراف المختلط من حيث النوع ولا يوجد تحديد لنوع معين على تخصص

أو مدرسة بذاتها.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة القاسم (2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حيث أشارت إلى وجود توافقاً كبيراً في استجابات المبحوثين حول استخدام الإشراف الإلكتروني في عملهم اليومي.

وتختلف هذه النتيجة ودراسة العنيزي (2013) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية. ولصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للإشراف التربوي وجميع مجالاته من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أن المؤهلات العلمية في الغالب للمشرفين تكون مؤهلات فوق البكالوريوس، مع رصيد طويل كخبرة في المدارس أو في الإدارات والإشراف، وبالتالي فإن المؤهل العلمي لم يظهر أي فروق تشابه تقديراتهم في الاستجابات في اتجاهات المشرفين نحو الإشراف التربوي. وتتفق هذه النتيجة ودراسة القاسم (2013) إلى وجود "أثر لمتغير المؤهل العلمي على واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية". ودراسة القضاة وحامدنة (2012): " عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة".

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير التخصص.

تبين من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية ل إشراف التربوي وجميع مجالاته من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير التخصص، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أن المشرف التربوي بحكم طبيعة عمله والمهام المنوطة به وفق اللوائح التي وضعتها وزارة التربية والتعليم لا يؤثر التخصص على عمله الإشرافي، فالعمل الإشرافي فني أكثر من كونه اختصاصي في جانب معين، فمهام للمشرف التربوي مهام متداخلة وتكمل بعضها بعضاً، إذ أنه لا يُمكن التفرقة بينهم .

وأشارت دراسة القاسم (2013) إلى مثل هذه النتيجة حيث "عدم وجود فروق دالة إحصائية بين واقع استخدام الإشراف الالكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي".

وتتفق هذه النتيجة كذلك ودراسات العنيزي (2013)، والسبيعي والشهري (2019)، والمالك (2019) التي أشارت في مجملها إلى انه لم يظهر أي فروق تشابه بين الإشراف التربوي تبعا لمتغير التخصص.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

تشير النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للإشراف التربوي ومجالاته (المتابعة الإشرافية، الزيارات الإشرافية، أساليب تحقيق الأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال (التنمية المهنية للإشراف التربوي).

وترى الباحثة أن التنمية المهنية من المجالات الصعبة التي تكون بحاجة إلى خبرة ودراية من المشرف، كما أن المعلمين المبتدئين عادة ما يميلون إلى استقاء الخبرات ممن هم أكبر سنًا وأولئك الذين أمضوا فترات طويلة في الإشراف.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة العنيري (2013) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإشراف التربوي تبعاً لمتغير الخبرة، ودراسة القاسم (2013) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة العجومي (2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفاية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية على جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال أساسيات استخدام الحاسوب ولصالح الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة ودراسة السبيعي والشهري (2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة، ودراسة القضاة وحمادنة (2012) التي أشارت إلى عدو وجود في دالة إحصائية في كفايات الإشراف التربوي في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المحافظة.

تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لـ لإشراف التربوي ومجالاته (المتابعة الإشرافية، التنمية المهنية للإشراف التربوي، أساليب تحقيق الأهداف) من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المحافظة، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المحافظة في مجال (الزيارات الإشرافية)، بين محافظة (نابلس) ومحافظة (طولكرم، طوباس) ولصالح محافظة (نابلس)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية الأخرى بين المتوسطات الحسابية.

وترى الباحثة أن مجالات المتابعة الإشرافية، والتنمية المهنية للإشراف التربوي، وأساليب تحقيق الأهداف متقاربة إلى حد كبير لاعتبارات أنها من صلب عمل المشرف في ظل العمل الإلكتروني، حيث أن وظيفة المشرف تطورت إلا أنها حافظت على الوظيفة الأساسية المتعلقة بمتابعة المعلم، وتوجيهه وتنميته والعمل على تحقيق مختلف الأهداف لديه، إلا أن الزيارات الإشرافية وفي ظل

التعلم عن بعد، وفي ظل إتباع استراتيجيات جديدة كالمشرف المقيم تختلف ما بين محافظة ومحافظة تبعاً للسياسات التربوية عند المشرف والمديرية.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة القاسم (2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية تبعاً للمديرية.

خامساً: نتائج التساؤل الفرعي الخامس والذي ينص على:

هل يختلف مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المحافظة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضيات التي تنبثق عنه (7 - 11)، وفيما يلي العرض للنتائج حسب تسلسل الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير الجنس. تشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أنه اتفق المشرفون بغض النظر عن جنسهم أن القيادة الإلكترونية مورست بدرجة

كبيرة؛ إذ أن التكنولوجيا غزت مختلف جوانب الحياة، ولم تقتصر على جنس بعينه، وبالتالي

فالمشرفون التربويون على ذات الغرار في استخدام التكنولوجيا والالكترونيات في عملية القيادة والإشراف.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة القاسم (2013) التي أشارت إلى "عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس". ودراسة القضاة وحمادنة (2012) التي أشارت إلى "عدم وجود فروق دالة إحصائية في كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية في محافظة المفرق في ضوء بعض المتغيرات تعزى لأثر الجنس".

وتختلف هذه النتيجة ودراسة العنيزي (2013) التي أشارت إلى "و جود فروق دالة إحصائية في كفايات الإشراف الإلكتروني اللازمة للمشرف التربوي ودرجة توافرها تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية. ولصالح الذكور".

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أن المؤهلات العلمية ضرورة ملحة في ظل الانفتاح الإلكتروني من خلال عالم الإنترنت؛ حتى تكون هناك مجموعة من الضوابط تحدد مسار الإشراف الإلكتروني وآليات تفعيله،

وقد يعزى ذلك إلى أن مساقات المؤهلات الأخرى - وأغلبها دبلوم إدارة مدرسية أو دبلوم إشراف تربوي - أو ماجستير مكننتهم من اكتساب معارف ومهارات، وكذلك من التعامل مع هذه التقنيات بشكل أفضل.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة السبيعي والشهري (2019) التي أشارت إلى " عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي " ودراسة القاسم (2013) التي أشارت إلى "عدم وجود فروق دالة إحصائية في استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي". ودراسة القضاة وحماندة (2012) التي أشارت إلى "عدم وجود فروق دالة إحصائية في كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية في محافظة المفرق تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة."

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير التخصص.

تشير نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير التخصص، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أن المشرفين التربويين على اختلاف تخصصاتهم يميلون إلى استعمال الأساليب الإلكترونية في المدارس تماشيًا مع التقدم العلمي، والتكنولوجي الإلكتروني الحاصل، وكذلك تماشيًا

مع التوجهات الجديدة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي تعتمد الأساليب الإلكترونية في مختلف دوائر وزارة التربية والتعليم.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة القاسم (2013) التي أشارت إلى أنه لم يظهر أي فروق تشابه في استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص".

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

تشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ويرجع ذلك إلى أن الخبرة في المجال الإلكتروني لها أهمية لدى المشرفين فيما يتعلق بإمكانية تطبيق التقنيات التكنولوجية، فهي ليست ذات تأثير فني كبير؛ إذ يكفي أن يكون لدى المشرف إلمام ولو كان بسيطاً بممارسة وتفعيل شبكة المعلومات الدولية، وقد يتأتى له ذلك من خلال دورة تدريبية قد تستغرق أسبوعاً أو اثنين ليكتسب تلك المهارة في هذا الجانب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة السبيعي والشهري، (2019) التي أشارت إلى أن أنه لم يظهر أي فروق تشابه لاختلاف سنوات الخبرة على ممارسة القيادة الإلكترونية المدرسية، حيث أن المدراء

والمشرفين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم يميلون إلى توظيف التطبيقات التكنولوجية والإلكترونية الحديثة وهذا يدل على ثورة المعلومات التي يحياها العالم التربوي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الحادي عشر والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها تُعزى إلى متغير المحافظة.

تشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تُعزى إلى متغير المحافظة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. وترى الباحثة أن القيادة الإلكترونية عامة في كل المحافظات ولا فرق بين محافظة وأخرى حيث أن المديرات جميعها اعتمدت هذه الأساليب. وتتفق هذه النتيجة ودراسة القاسم (2013) التي أشارت في مجملها إلى عدم وجود فروق في ممارسة القيادة الإشرافية الإلكترونية في شمال الضفة الغربية تبعاً للمديرية.

سادساً: نتائج التساؤل الفرعي السادس والذي ينص على:

ما المعوقات التي تعيق ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المديرين؟

تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التي تعيق ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المشرفين التربويين كانت تتعلق ب (ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين)، حيث كان متوسط الاستجابة (4.01)،

ويليه (ضعف الإمكانيات المادية التي تدعم الجانب التكنولوجي في المدارس)، حيث كان متوسط الاستجابة (3.95)، بينما كان أقل المعوقات ترتبط ب (يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية المتعلقة بالقيادة الإلكترونية دون الاطلاع عليها)، حيث كان متوسط الاستجابة (3.50). ترى الباحثة أن هذه المعوقات نابعة من مجموعة أسباب أهمها عدم الإلمام ببعض المهارات بللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين ، ضعف الإمكانيات المادية التي تدعم الجانب التكنولوجي في المدارس، حيث أن القيادة الإلكترونية تتطلب مجموعة من المهارات والأدوات والاستراتيجيات للتعامل مع هذا الأسلوب.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (مالك، 2019) التي أشارت إلى " وجود معوقات تحد من تطبيق المشرفات التربويات بمدينة الرياض لأساليب الإشراف الإلكتروني بدرجة مرتفعة". ودراسة (2013) التي أشارت إلى أن من معوقات تطبيق القيادة الإلكترونية " تقنيات الاتصالات والمعلومات ، واختلاف الكيانات التنظيمية ومدى تطورها بحسب تنوع تجارب وممارسات العديد من البلدان".

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- العمل الدؤوب من قبل وزارة التربية والتعليم على الارتقاء بالإشراف التربوي من الطرق التقليدية إلى النمط الإلكتروني الحديث.
- العمل على توفير قاعدة معلوماتية، وبنى تحتية إلكترونية لنظام الإشراف التربوي في فلسطين من خلال ربط المدارس والمديريات والمشرفين بشبكة إلكترونية فاعلة.
- بناء منهجية واضحة لاختيار المشرفين التربويين وتأهيلهم وتدريبهم وفق شروط علمية قائمة على دمج الأساليب الإشرافية الحديثة بما فيها استخدام التقنيات الحديثة.

- تعزيز فكرة القائد التربوي بدلاً من المشرف والمدير والمراقب؛ حيث أن القائد التربوي الفعال أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مشابهة تتناول موضوعات أخرى من جوانب الإشراف التربوي والقيادة الالكترونية.
- الاستمرار في المحافظة ونشر وعي المنظومة بالثقافة الالكترونية.

المراجع العلمية

المراجع العربية:

1. إبراهيم، عدنان. (2016). الإشراف التربوي أنماطه وأساليبه ، اريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
2. أبو حامد، عارف .(2013).تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في مدينة القدس ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
3. امطير، عيسى محمد أحمد، (2012)، دور مدير المدرسة والمشرف التربوي في تنمية المعلم مهنيًا في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القدس.
4. البابطين، عبد العزيز.(2010).اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، دار القلم، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
5. جلال، أبو بكر .(2012). التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية ، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 4 (12)، 15-75.
6. حجازي، عبد الفتاح.(2003).النظام القانوني لحماية الحكومية الإلكترونية ، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
7. درادكة، حمزة. (2012). مدى امتلاك معلمي الحاسوب كفايات التعلم الإلكتروني في مدارس مشروع جلالة الملك حمد بمملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(3): 187-218.

8. الراضي، أحمد. (2010). **التعليم الإلكتروني**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الرشدي، نوف علي. (2020). **تطور أداء المشرفات التربويات لمرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة** ، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بنها.
10. السالمي، علاء (2018) **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
11. السبيعي، خالد صالح. الشهري، فاطمة عبد الله. (2019). **واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها، المجلة التربوية**، مج33، ع130، ج2، ص ص. 59-98.
12. السرحان، خالد. (2011م). **نمط الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**. مجلة دراسات العلوم التربوية، م(38)، ع(ملحق 5): 1730 – 1739.
13. سفر، صالحة بنت محمد. (2008). **الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه**. دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
14. سلمان، صالح عليان. (2018). **الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق** ، عمان: دار الفكر.
15. السليم، سليم، والعودة، عبد العزيز. (2012). **الإشراف التربوي الإلكتروني وآليات تفعيله**. ورقة مقدمة في لقاء الإشراف التربوي الثالث عشر لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي المقام في منطقة حائل، إدارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء.

16. الشمراني، محمد حسن. (2012). الإشراف التربوي مفهومه - أهدافه - إجراءاته التطبيقية. ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري إدارات الإشراف التربوي المنعقد في الإحساء 2012/3/2 - 2/25.
17. الشهري، عجلان. (2018). القيادة الإلكترونية - منهج عملي مقترح-، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 2 (10)، 39-67.
18. الشوباصي، حنان. (2020). ممارسات الاشراف التربوي في ظل تداعيات "جائحة كورونا" لتحفيز المعلمين نحو التعليم الإلكتروني، مجلة عالم التربية، 15 (22).
19. الصافي، محمد. (2006). مدى إمكانية تطبيق الادارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
20. عبد الحميد، حمدي والسيد، عبد الفتاح. (2004). الحكومة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة -دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق-، مجلة كلية التربية- جامعة الزقازيق-، 2 (4)، 45-114.
21. عبيدات، ذوقان. (2007). استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي . دار الفكر ، عمان، الأردن.
22. العجرمي، باسم. (2011). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية لطلبة معلمي التعليم الأساسي بجامعة الأزهر - غزة في ضوء استراتيجية إعداد المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

23. العجرمي، سامح. (2012). مدو توافر كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي التكنولوجيا بمدارس محافظات غزة في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 26، (8).
24. عطوان، أسعد حسين، (2015)، واقع ممارسات مشرفي الرياضيات لأدوارهم المأمولة في مجتمع المعرفة وعلاقتها باتجاهات معلميهم نحو الإشراف التربوي، *مجلة جامعة الأقصى*، 19(1): 126-151.
25. علوان، احمد (2016) درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التربوي القائم على الحاجات في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
26. العنيزي، مرضي. (2013). كفايات الإشراف الإلكتروني اللازمة للمشرف التربوي ودرجة توافرها، *مجلة التربية*، 156: 501_546.
27. العوالمة، نائل.(2013). الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، *مجلة دراسات*، 129 (1): 123_147.
28. فرحان، نداء محمد خليل، (2012)، واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي ضواحي القدس ورام الله والبيرة ودورة في رفع أداء المعلم الوظيفي كما يراه معلمو ومديرو المدارس الحكومية الأساسية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القدس ، القدس، فلسطين.
29. القاسم، رشا.(2013). واقع استخدام الإشراف الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

30. القضاة، خالد وحمادنة، أديب. (2012). كفايات المتعلم الإلكتروني لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية في محافظة المفرق في ضوء بعض المتغيرات. **مجلة المنارة**، 18(3): 203_239.
31. المالك، منيرة. (2020). واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات في مدينة الرياض، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، 14(3).
32. محمد، بشرى ياسين. (2020م). معالجة مشكلات تعلم الطلبة من خلال استخدام التعليم الإلكتروني. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**. م(4)، ع(15)، ص: 471 – 486.
33. محمد، محمد ماهر. (2010). **متطلبات تطبيق الادارة الإلكترونية بالتعليم الثانوي الأردني في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية**، 3(6)، 1-89.
34. محمد، محمد والقريني، أحمد. (2006). **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر**، 2(130): 112_143.
35. محمود، أنور صباح. (2021). الإشراف التربوي الإلكتروني في العراق ، **مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 60(2): 197_216.
36. مسموح، وليد محمد حسن، (2016)، **درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.**
37. نجم، عبود. (2018). **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.**

1. Annunzio, S. (2001). **Eleadership: Proven Techniques for Creating an Environment of Speed and Flexibility in the Digital Economy**, New York: The free press .
2. Baltimore , Michael 1. (2003) "**multimedia in the counselor education classroom: transforming learning with video 63 technology**" p. 24
3. Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
4. Cano, E, & Garcia, N, (2013). **ICT Strategies and tools for the improvement of instructional supervision, the virtual supervision, The Turkish Journal of Educational Technology**, 12(1), 77-87.
5. Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. **organizational Dynamics**, 31(4), 362-376.
6. Chamakiotis, P. , & Panteli, N. (2011). E-leadership styles for global virtual teams. In P. Yoong (Ed.), **Leadership in the digital enterprise: Issues and challenges** (pp. 143-162).
7. De Beer, M, & Mason, R, (2009). **Using a blended approach to Facilitate Postgraduate Supervision**, (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 547831).
8. Ehren, M. C. M & Leeuw, F. L(2005) On the Impact of the Dutch Educational Supervision Act Analyzing Assumptions Concerning the Inspection of Primary Education Inspection of Primary, **Journal Education American of Evaluation**. 26 (1) 60-76.
9. mad, K. (2009). E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization, **Journal of Managerial Sciences**, 3(1), 1-21.

10. Nelson, j. A., Nichter, M., & Henriksen, R. (2010). On-line supervision and face-to-face supervision in the counseling internship: **An exploratory study of similarities and differences**. Retrieved from <http://counselingoutfitters.com> vistas/vistas 10/ Article_ 46.pdf.
11. Nelson, M.L, Friedlander, M.L, Gray, L.A, Ladany, N, & Walker, j, 2010, **Towards relationship-centered supervision: Journal of Counseling Psychology, 48,407-409.**
12. Spil, T., Kijl, B., & Salmela, H. (2016). **Digital Strategy Innovation, Toward Product and Business Model Innovation to Attain E-Leadership**. In International Conference on Mangement, Leadership & Governance.
13. Toffler, A. (1981). **The Third Wave, London: Pan Books Ltd.**

الملاحق
ملحق أ: الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

حضرة المدير/ة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:-

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية عنوانها " العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يرجى منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة مقدرة لكم جهودكم في تشجيع الدراسة العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءته في فلسطين، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: منى قرقي

القسم الأول: البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر () أنثى () .

المؤهل العلمي: بكالوريوس () دراسات عليا ()

التخصص: علمي () إنسانية ()

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات - 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

المح

افظة: سلفيت () نابلس () جنين () قلقيلية () طولكرم () طوباس ()

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

أرجو من حضرتكم قراءة الفقرات التالية، والإجابة عنها بوضع إشارة ☐ في المكان المخصص لها والتي تتفق مع رأيك.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة
		منخفضة جداً			
المحور الأول: الاشراف التربوي وتنقسم الى المجالات الآتية:					
المجال الأول: المتابعة الإشرافية					
1.	يتابع المشرف الأنشطة المدرسية المكلف بها بانتظام.				
2.	يتابع المشرف حل مشكلات المعلمين بعد كل زياره تربوية لهم.				
3.	يتناقش المشرف مع المعلمين في مفردات تقويم الأداء الوظيفي بعد كل زيارة صفية.				
4.	يحرص المشرف على تنفيذ التوصيات التي تتخذ في اجتماعات المعلمين.				
5.	يحرص المشرف على تنفيذ التوصيات التي تتخذ في اجتماعاته بالمعلمين.				
6.	يحلل المشرف نتائج الاختبارات مع المعلمين في نهاية كل فصل دراسي.				
7.	يشخص المشرف واقع المعلمين عن طريق معرفة مواطن القوة والضعف لديهم.				
8.	يوجه المشرف المعلمين إ لى أساليب الارنقاء في مجال العمل التدريسي.				

المجال الثاني: الزيارات الإشرافية					
					9. يبدي المشرف التربوي سرعة البديهة والجاهزية العالية ل لإجابة عن أي استفسار من قبل المعلم
					10. يتحلى المشرف التربوي بخبرات علمية تنم عن تمكنه بالمادة العلمية.
					11. يطرح المشرف التربوي ممارسات تربوية تتناسب ومستوى كل معلم.
					12. تهتم المدرسة بتوثيق المراسلات الكترونيا لاسترجاعها بأي وقت وبكل يسر
					13. يعمل المشرف التربوي على احداث تغيرات تفاعلية في أساليب الاشراف عند الزيارات الصفية .
					14. يهود المشرف التربوي المعلمين بأفكار مثمرة خلال اللقاء الاشرافي.
					15. يقترح المشرف التربوي على المعلمين أفكارا علمية جدية قيّمة.
					16. يمتلك المشرف التربوي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الالفاظ الدالة على فكرة معينة ويطرحها خلال اللقاء الاشرافي.
المجال الثالث: التنمية المهنية للإشراف					
					17. يخطط المشرف برامج تدريبية ل سد الاحتياجات المهنية للمعلمين وعلاج نواحي القصور في الأداء لديهم.
					18. يرسل المشرف نشرات تربوية موجهة وفق خطة زمنية تبعاً لاحتياجات المعلمين المهنة.

					19. ييساعد المشرف المعلمين على وضع برامج تعليمية مدروسة للطلبة المتأخرين دراسياً.
					20. ييساعد المشرف المعلمين على وضع برامج تعليمية مدروسة للطلبة الموهوبين.
					21. ييساعد المشرف المعلمين في إنتاج وسائل تعليمية مناسبة لمادة التخصص.
					22. يشارك المشرف في حضور الزيارات المتبادلة بين المعلمين في المدرسة.
					23. يشارك المشرف مع المعلمين في إعداد نشرات عالية للاجابة عن أي استفسار من قبل المعلم.
					24. يشجع المشرف المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم التعليمي.
					25. يعد المشرف مخطط لتنفيذ دروس توضيحية بين المعلمين.
					26. يعد المشرف برامج لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المبحث.
					27. يقيم المشرف دورات تدريبية لتنمية المعلمين مهنيًا.
المجال الرابع: أساليب تحقيق الأهداف - الإشراف بالأهداف -					
					28. يحرص المشرف على إقامة علاقة عمل إيجابية بينه وبين المعلمين.
					29. يدعم المشرف النمو المهني للمعلمين من خلال تصحيح مواطن الضعف لديهم.
					30. يدعم المشرف النمو المهني للمعلمين من خلال تعزيز مواطن القوه لديهم.
					31. يدمج المشرف بين الأهداف الشخصية للمعلمين وأهداف المدرسة العامة.

					32. يقوم الاشراف بالأهداف على مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف.
					33. يوحد المشرف جهود المعلمين وينظمهم بفاعلية عالية.
					34. يوزع المشرف الأدوار على المعلمين المشاركين في العملية التعليمية.
					35. يوضح المشرف مستويات بإنجاز المعلمين في معايير واضحة للتقييم.
					36. يؤكد المشرف على أهمية الرقابة الذاتية في تطوير الأداء وتحسين النتائج.
					37. يؤكد المشرف على أهمية الضبط الذاتي في تطوير الأداء وتحسين النتائج.
المجال الثاني: القيادة الالكترونية					
					38. يوفر مدير المدرسة معلومات دقيقة عند الاتصال إلكترونياً بالمستويات الإدارية المختلفة.
					39. توفر المدرسة وسائل اتصال الكترونية تعزز من عملية توجيه العاملين.
					40. تهتم المدرسة بشفرة تبادل الرسائل بين المدرسة والإدارات العليا الكترونياً.
					41. تنظم المدرسة توثيق الاجتماعات الداخلية الكترونياً لمتابعة سير الاعمال.
					42. تنظم المدرسة محتوى المعلومات الكترونياً لضمان حفظها بأمان.
					43. تنظم المدرسة الصلاحيات بموجب الأنظمة والقوانين والتعليمات الكترونياً.
					44. تنظم المدرسة الأنظمة في المجموعات بناء على العلاقات الكترونياً.

					45. تنظم المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة القرارات من خلال البريد الالكتروني.
					46. تفعل المدرسة وسائل اتصال حديثة لزيادة كفاءة العمليات الإدارية.
					47. تفعل المدرسة الاتصالات الكترونياً بين المستويات الإدارية المختلفة.
					48. تسعى المدرسة إلى توجيه المعلمين نحو تطبيق التعليمات المتعلقة بتقنيات المعلومات بدقة.
المجال معوقات القيادة الالكترونية					
					49. استخدام الأساليب القديمة في التنظيم المدرسي.
					50. تضارب القرارات الالكترونية التي تتخذها الإدارات المختلفة.
					51. ضعف الإمكانيات المادية التي تدعم الجانب التكنولوجي في المدارس.
					52. ضعف البنية التحتية التي تساهم في تطوير القيادة الالكترونية في المدارس.
					53. ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين.
					54. ضعف تطوير الأداء المهني للمعلم الخاص بالتقنيات الحديثة.
					55. قصور في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس.
					56. قلة توفر الكوادر المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات.
					57. قلة المعرفة الكافية في مجال القيادة الالكترونية في المدارس.

					58. يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية المتعلقة بالقيادة الإلكترونية دون الاطلاع عليها.
--	--	--	--	--	---

شاكراً لكم حسن تعاونكم"

ملحق ب: أسماء المحكمين

اسم المحكم	مكان عمله
د. محمد دبوس	جامعة الاستقلال
د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
د. محمد عواد	جامعة النجاح الوطنية
د. هبه سليم	جامعة النجاح الوطنية

ملحق ج: الجداول

جدول 11: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعا لمتغير الجنس (ن = 112).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
المتابعة الإشرافية	ذكر	63	4.43	0.43	0.71	0.480
	أنثى	49	4.37	0.39		
الزيارات الإشرافية	ذكر	63	4.55	0.38	1.66	0.101
	أنثى	49	4.41	0.50		
التنمية المهنية للإشراف التربوي	ذكر	63	4.02	0.71	0.37	0.715
	أنثى	49	3.98	0.55		
أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف)	ذكر	63	4.40	0.43	0.53	0.595
	أنثى	49	4.36	0.47		
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	ذكر	63	4.33	0.43	0.82	0.412
	أنثى	49	4.26	0.43		

• دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 12: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 112).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
المتابعة الإشرافية	بكالوريوس	49	4.40	0.45	-0.14	0.892
	دراسات عليا	63	4.41	0.39		
الزيارات الإشرافية	بكالوريوس	49	4.42	0.49	-1.43	0.155
	دراسات عليا	63	4.54	0.39		
التنمية المهنية للإشراف التربوي	بكالوريوس	49	4.04	0.56	0.50	0.622
	دراسات عليا	63	3.98	0.70		
أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف)	بكالوريوس	49	4.36	0.50	-0.62	0.538
	دراسات عليا	63	4.41	0.41		
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	بكالوريوس	49	4.28	0.46	-0.30	0.767
	دراسات عليا	63	4.31	0.41		

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 13: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص (ن = 112).

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
المتابعة الإشرافية	علمي	25	4.37	0.45	-0.53	0.596
	إنساني	87	4.42	0.41		
الزيارات الإشرافية	علمي	25	4.43	0.53	-0.72	0.476
	إنساني	87	4.50	0.41		
التنمية المهنية للإشراف التربوي	علمي	25	4.07	0.61	0.60	0.550
	إنساني	87	3.99	0.65		
أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف)	علمي	25	4.32	0.51	-0.87	0.385
	إنساني	87	4.40	0.43		
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	علمي	25	4.28	0.49	-0.25	0.805
	إنساني	87	4.30	0.41		

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 14: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 112).

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
المتابعة الإشرافية	أقل من 10 سنوات	18	4.20	0.51	-2.31	*0.023
	أكثر من 10 سنوات	94	4.44	0.39		
الزيارات الإشرافية	أقل من 10 سنوات	18	4.14	0.68	-3.88	*0.000
	أكثر من 10 سنوات	94	4.55	0.35		
التنمية المهنية للإشراف التربوي	أقل من 10 سنوات	18	3.92	0.58	-0.62	0.538
	أكثر من 10 سنوات	94	4.02	0.65		
أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف)	أقل من 10 سنوات	18	4.09	0.57	-3.19	*0.002
	أكثر من 10 سنوات	94	4.44	0.40		
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	أقل من 10 سنوات	18	4.07	0.53	-2.47	*0.015
	أكثر من 10 سنوات	94	4.34	0.40		

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة (ن = 112).

المجالات	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
المتابعة الاشرافية	سلفيت	14	4.47	0.46
	نابلس	25	4.52	0.42
	جنين	20	4.39	0.42
	قلقيلية	15	4.34	0.36
	طولكرم	17	4.26	0.48
	طوباس	21	4.40	0.36
الزيارات الاشرافية	سلفيت	14	4.49	0.48
	نابلس	25	4.70	0.24
	جنين	20	4.54	0.34
	قلقيلية	15	4.47	0.39
	طولكرم	17	4.26	0.55
	طوباس	21	4.38	0.53
التممية المهنية للإشراف التربوي	سلفيت	14	4.12	0.56
	نابلس	25	4.10	0.77
	جنين	20	3.98	0.49
	قلقيلية	15	3.95	0.73
	طولكرم	17	3.93	0.70
	طوباس	21	3.94	0.58
أساليب تحقيق الاهداف (الإشراف بالأهداف)	سلفيت	14	4.47	0.58
	نابلس	25	4.57	0.34
	جنين	20	4.42	0.35
	قلقيلية	15	4.36	0.34
	طولكرم	17	4.18	0.49
	طوباس	21	4.26	0.52
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	سلفيت	14	4.37	0.49
	نابلس	25	4.45	0.40
	جنين	20	4.31	0.35
	قلقيلية	15	4.26	0.37
	طولكرم	17	4.14	0.51
	طوباس	21	4.22	0.45

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 16: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة تطبيق الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعا لمتغير المحافظة (ن = 112).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
المتابعة الاشرافية	بين المجموعات	0.83	5	0.17	1	0.440
	داخل المجموعات	18.23	106	0.17		
	المجموع	19.06	111			
الزيارات الاشرافية	بين المجموعات	2.24	5	0.45	2.48	*0.036
	داخل المجموعات	19.19	106	0.18		
	المجموع	21.43	111			
التنمية المهنية للإشراف التربوي	بين المجموعات	0.66	5	0.13	0.31	0.904
	داخل المجموعات	44.94	106	0.42		
	المجموع	45.60	111			
أساليب تحقيق الأهداف (الإشراف بالأهداف)	بين المجموعات	2.03	5	0.41	2.14	0.067
	داخل المجموعات	20.19	106	0.19		
	المجموع	22.22	111			
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	بين المجموعات	1.21	5	0.24	1.33	0.259
	داخل المجموعات	19.31	106	0.18		
	المجموع	20.51	111			

• دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 17: نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لمجال (الزيارات الإشرافية) من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعا لمتغير المحافظة (ن = 112).

المتوسط	سلفيت	نابلس	جنين	قلقيلية	طولكرم	طوباس
4.49		0.21-	0.05-	0.02-	0.23	0.11
4.70			0.16	0.43	*0.44	*0.32
4.54				0.07	0.28	0.16
4.47					0.21	0.07
4.26						0.12-
4.38						

• دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 18: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 112).

المجالات	الجنس	العدد	الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
القيادة الإلكترونية	ذكر	63	3.56	0.69	0.62	0.539
	أنثى	49	3.49	0.58		
معوقات القيادة الإلكترونية	ذكر	63	3.87	0.63	1.63	0.107
	أنثى	49	3.68	0.55		

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 19: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 112).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
القيادة الإلكترونية	بكالوريوس	49	3.53	0.57	0.01	0.996
	دراسات عليا	63	3.52	0.53		
معوقات القيادة الإلكترونية	بكالوريوس	49	3.89	0.57	1.59	0.115
	دراسات عليا	63	3.71	0.61		

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 20: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص (ن = 112).

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
القيادة الإلكترونية	علمي	25	3.40	0.64	1.17-	0.243
	انساني	87	3.57	0.63		
معوقات القيادة الإلكترونية	علمي	25	3.80	0.57	0.18	0.856
	انساني	87	3.78	0.61		

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 21: نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها وجهة نظر المشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 112).

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
القيادة الإلكترونية	أقل من 10 سنوات	18	3.54	0.49	0.09	0.931
	أكبر من 10 سنوات	94	3.53	0.67		
معوقات القيادة الإلكترونية	أقل من 10 سنوات	18	3.85	0.46	0.50	0.615
	أكبر من 10 سنوات	94	3.77	0.62		

• دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة ممارسة القيادة الالكترونية من في المدارس الحكومية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعا لمتغير المحافظة (ن = 112).

المجالات	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
القيادة الالكترونية	سلفيت	14	3.44	0.46
	نابلس	25	3.68	0.76
	جنين	20	3.46	0.78
	قلقيلية	15	3.49	0.69
	طولكرم	17	3.58	0.59
	طوباس	21	3.46	0.47
معوقات القيادة الالكترونية	سلفيت	14	3.66	0.49
	نابلس	25	3.94	0.65
	جنين	20	3.65	0.63
	قلقيلية	15	3.82	0.59
	طولكرم	17	3.92	0.44
	طوباس	21	3.69	0.67

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 23: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الالكترونية من في المدارس الحكومية في المدارس الحكومية ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين تبعا لمتغير المحافظة (ن = 112).

المجالات	مصدر التباين	الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
القيادة الالكترونية	بين المجموعات	0.94	5	0.19	0.45	0.814
	داخل المجموعات	44.42	106	0.42		
	المجموع	45.36	111			
معوقات القيادة الالكترونية	بين المجموعات	1.75	5	0.35	0.98	0.434
	داخل المجموعات	37.82	106	0.36		
	المجموع	39.56	111			

• دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمعوقات التي تعيق ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة المشرفين التربويين (ن = 112).

الرقم في المقياس	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	%	الترتيب
49	استخدام الأساليب القديمة في التنظيم المدرسي.	3.79	0.85	75.8	7
50	تضارب القرارات الالكترونية التي تتخذها الإدارات المختلفة.	3.58	0.91	71.6	8
51	ضعف الإمكانيات المادية التي تدعم الجانب التكنولوجي في المدارس.	3.95	0.92	79	2
52	ضعف البنية التحتية التي تساهم في تطوير القيادة الالكترونية في المدارس.	3.88	0.93	77.6	3 مكرر
53	ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين.	4.01	0.88	80.2	1
54	ضعف تطوير الأداء المهني للمعلم الخاص بالتقنيات الحديثة.	3.88	0.82	77.6	3 مكرر
55	قصور في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس.	3.88	0.80	77.6	3 مكرر
56	قلة توفر الكوادر المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات.	3.56	0.93	71.2	9
57	قلة المعرفة الكافية في مجال القيادة الالكترونية في المدارس.	3.81	0.83	76.2	6
58	يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية المتعلقة بالقيادة الإلكترونية دون الاطلاع عليها.	3.50	0.88	70	10

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ملحق د: كتاب تسهيل مهمة

لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة باحثة"

يهنيكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"منى وليد سعيد قزق"

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"العلاقة بين الاشراف التربوي والقيادة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

ومعوقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبانات على عينة من المشرفين التربويين.
- ت/يتولى الباحثة/ أنشطة جمع البيانات، بتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
1/13/2021
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين

السادة مدراء عامين مديريات التربية والتعليم المحترمين

د. غسان الحلو المشرف الرئيس على الدراسة المحترم - بريد إلكتروني: ghhilo@najah.edu.ps

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)



**AN-Najah National University
Faculty of Graduated Studies**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EDUCATIONAL
SUPERVISION AND ELECTRONIC LEADERSHIP
IN PUBLIC SCHOOLS IN THE NORTHERN WEST
BANK GOVERNORATES AND THEIR
DISABILITIES FROM THE POINT OF VIEW OF
THE SUPERVISORS**

**By
Muna Waleed Saeed Quzuq**

**Supervised by
Prof. Ghassan H. Hilo**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine.**

2022

THE RELATIONSHIP BETWEEN EDUCATIONAL SUPERVISION AND ELECTRONIC LEADERSHIP IN PUBLIC SCHOOLS IN THE NORTHERN WEST BANK GOVERNORATES AND THEIR DISABILITIES FROM THE POINT OF VIEW OF THE SUPERVISORS

By
Muna Waleed Saeed Quzuq
Supervised by
Prof. Ghassan H. Hilo

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the relationship between educational supervision and electronic leadership in public schools in the northern West Bank governorates and their obstacles from the point of view of educational supervisors. In addition to determine the differences in the educational supervision and electronic leadership in public schools in the northern West Bank governorates and their obstacles as perceived by the educational supervisors according to the variables of (gender, qualification, specialization, experience years and governorate). To achieve this, the study was conducted on available sample consisting of (112) male and female educational supervisors from the public schools in the northern West Bank governorates. The researcher used the descriptive approach for its compatibility with the study goals, and the questionnaire as an instrument to gather data. Data was analyzed by using SPSS, and the level of significance was (0.05).

The main results of the study were as the following:

- There were statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.01$) between the educational supervision and electronic leadership and its obstacles in public schools in the northern West Bank governorates as perceived by the educational supervisors, as the values of pearson correlation were (0.52, 0.35) respectively.

- The degree of educational supervision in public schools of the northern West Bank governorates as perceived by the educational supervisors was very high, as the mean of response for the total score was (4.30), and the degree of electronic leadership was high, the mean of response for the total score was (3.53).
- There were no significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of educational supervision in public schools of the northern West Bank governorates as perceived by the educational supervisors according to the variables of (gender, qualification, specialization), where as significant differences were found according to the variables of experience years and governorate.
- There were no significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of electronic leadership and its obstacles in public schools of the northern West Bank governorates as perceived by the educational supervisors according to the variables of (gender, qualification, specialization, experience years, and governorate).
- The main obstacle facing the application of electronic leadership in public schools of the northern West Bank governorates as perceived by the educational supervisors was related to (weakness of English language skills among some employees).

In light of the study results, the researcher concluded a set of recommendation such as providing financial support for the technological aspect in schools, and improving the English language skills for some employees who use technology in governmental schools.

Key words: Educational supervision, electronic leadership, educational supervisors, Palestine.