



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء  
المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس

**The Reality of Educational Supervision in the Schools of  
Ramallah and Al- Bireh Governorate and its Relationship to  
the Outstanding Performance of Teachers from the School  
Principals Point of View**

إعداد:

نانسي ريمون فريد رنتيسي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

والإشراف والتربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

كانون ثاني 2022م



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء  
المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس

**The Reality of Educational Supervision in the Schools of  
Ramallah and Al- Bireh Governorate and its Relationship to  
the Outstanding Performance of Teachers from the School  
Principals Point of View**

إعداد:

نانسي ريمون فريد رنتيسي

بإشراف:

الدكتور حسين جاد الله حمايل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

كانون ثاني 2022م

واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء  
المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس

**The Reality of Educational Supervision in the Schools of  
Ramallah and Al- Bireh Governorate and its Relationship to  
the Outstanding Performance of Teachers from the School  
Principals Point of View**

إعداد:

نانسي ريمون فريد رنتيسي

ياشرف:

الدكتور حسين جاد الله حمائل

نوقشت هذه الرسالة، وأجيزت بتاريخ في 2022/1/29م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً .....	جامعة القدس المفتوحة	الدكتور حسين حمائل
عضواً .....	جامعة القدس المفتوحة	الدكتور باسم شلش
عضواً .....	جامعة القدس	الدكتور أشرف أبو خيران

أنا الموقع أدناه نانسي ريمون فريد رنتيسي؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة. وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: نانسي ريمون فريد رنتيسي

الرقم الجامعي: 0330011910020

التوقيع: .....

التاريخ: 2022/1/29م

## الإهداء

في وداعي لهذا الجهد البالغ أهدي فرحتي إلى من كانوا وما زالوا سبباً في تقدمي ونجاحي.

إلى صاحب الجميل الذي لا يرد، معلمي وقوتي، يا من كنت لي قنديل ظلامي ونور أيامي والدي

الحنون.

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى أمي والتي طالما استهديت بنورها، واستدميت من ثقتها

ونصحها.

إلى ... تلك القلوب التي تنبض من أجلي، أخواني وأخواتي الذين بهم أستمدُّ قوتي وعزتي وإصراري.

إلى ... رفاقُ دربي الذين قدموا لي كل الحب والدعم، إليكم أصدقائي وزملائي الأعزاء.

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرفٍ في مسيرتي العلمية.

إلى شهداء فلسطين الأبرار ....

وإلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

الباحثة

نانسي ريمون رنتيسي

## الشكر والتقدير

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالشكر إلى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة، اعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، ورداً بالمعروف إلى أهله من غير نقصان ولا نكران، أحمد الله الذي أكرمني ويسر لي إتمام هذه الرسالة، فالشكر له وحده أولاً وأخيراً، واعترافاً مني بالجميل ووفاءً وتقديراً، أتقدم بجزيل الشكر لجامعة القدس المفتوحة هذا الصرح العملاق الذي أتاح لنا فرصة الحصول على هذه الدرجة العلمية، وشاكراً أيضاً قامات العلم من الكادر الأكاديمي في جامعة القدس المفتوحة الذين بذلوا أقصى جهدهم في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذين الجليلين الأستاذ الدكتور الفاضل عميد الدراسات العليا والبحث العلمي: **حسني عوض**، الذي كان معلماً وداعماً لنا وموجهاً وصانعاً لشخصية باحثين على قدرٍ من المهارة، والأستاذ الدكتور الفاضل **مُنسق الدراسات العليا والبحث العلمي: محمد الطيبي**، الذي كان له الصدى الكبير في دفعنا نحو المزيد من النجاحات فكان لعلمه لنا الأثر الكبير، فلم يبخلوا علينا بتقديم جل علمهم وخبرتهم ولم يتفانوا لحظة بتقديم النصح الدائم، كما وأقدم شكري الجزيل لعضوي لجنة المناقشة الدكتور **أشرف أبو خيران** والدكتور **باسم شلش** لقبولهم مناقشة رسالتي، فلهما الفضل على ما أسدوه لي من نصائح وتوجيهات، أدام الله عليكم جميعاً من الصحة وافرهما، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة

نانسي ريمون رنتيسي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإقرار والتفويض
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و - ز	قائمة المحتويات
ح - ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك - ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>13 - 1</b>	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b>
5 - 2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
11	حدود الدراسة ومحدداتها
13-12	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
<b>58 - 14</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
42 - 15	الإطار النظري
58 - 42	الدراسات السابقة
<b>70 - 59</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
60	منهجية الدراسة
60	مجتمع الدراسة وعينتها
62	أدوات الدراسة وخصائصها
68	تصميم الدراسة ومتغيراتها
68	إجراءات تنفيذ الدراسة

69	المعالجات الإحصائية
<b>104 - 71</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
78	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
84	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
85	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
88	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
89	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
92	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
93	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
98	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
103	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
<b>119 – 105</b>	<b>الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها</b>
106	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
109	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
110	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
112	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
112	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
113	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
114	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
115	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
116	تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها
117	تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها
118	تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها
<b>119</b>	<b>التوصيات والمقترحات</b>
<b>133 – 120</b>	<b>المراجع باللغة العربية</b>
<b>135 – 133</b>	<b>المراجع باللغة الإنجليزية</b>
<b>136</b>	<b>الملاحق</b>



## قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة	1.3
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة	2.3
63	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس واقع الإشراف التربوي بالمجال الذي تنتمي إليه وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس	3.3
64	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين بالمجال الذي تنتمي إليه وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك كمعاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=44)	4.3
66	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة	5.3
67	درجات احتساب مستوى واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين	6.3
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	1.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أدوار المشرف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	2.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهداف الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	3.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأساليب الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	4.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المهام الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	5.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	6.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أخلاقيات المهنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الصف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنمية المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11.4

83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12.4
84	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس	13.4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة	14.4
87	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة	15.4
88	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	16.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	17.4
90	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	18.4
92	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس	19.4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة	20.4
95	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة	21.4
96	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الأداء المتميز ومجالاته الدالة لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة	22.4
98	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	23.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	24.4
101	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	25.4
103	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال التقويم لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	26.4
104	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة (ن=163)	27.4

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
137	أدوات الدراسة قبل التحكيم	أ-
146	قائمة المحكمين	ب-
147	أدوات الدراسة بعد التحكيم (الصدق الظاهري)	ت-
154	أدوات الدراسة بعد إجراء فحص الخصائص السيكومترية	ث-
161	كتاب تسهيل المهمة	ج-

واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من  
وجهة نظر مديري المدارس

إعداد: نانسي ريمون فريد رنتيسي

بإشراف: الدكتور حسين جاد الله حمايل

2021

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، وتقصي الفروق في متوسطات هذه المتغيرات تبعاً لمتغير: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ طبقت مقاييس: الإشراف التربوي، والأداء المتميز، وضمت عينة الدراسة على (163) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2021/2021م، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن مستوى واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، بنسبة مئوية (72.6%)، وكان "أدوار المشرف التربوي" هو الأعلى، بينما "المهام الإشرافية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. في حين أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) بنسبة مئوية (74.4%)، وكان "التقويم" هو الأعلى، بينما "الكفايات المهنية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة باختلاف الجهة المشرفة لصالح الوكالة مقارنةً بالحالات الأخرى، وأيضاً باختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر).

وأشارت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث كانت العلاقة طردية موجبة بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؛ بمعنى كلما ازداد درجة واقع الإشراف التربوي ازداد مستوى الأداء المتميز؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.197).

**الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، الأداء المتميز، مدير المدرسة، محافظة رام الله والبيرة.**

**The Reality of Educational Supervision in the Schools of Ramallah and Al-Bireh Governorate and its Relationship to the Outstanding Performance of Teachers from the School Principals Point of View**

**Preparation: Nancy Rimon Rantisi**  
**Supervision: Dr. Hussein Jad Allah Hamayel**  
**2022**

**Abstract**

The study aims to investigate The Reality of Educational Supervision in Ramallah and Al-Bireh Governorate and its Relationship to the Outstanding Performance of Teachers from the School Principals Point of View, and the differences in each of them due to: gender, supervising authority, educational qualification, and years of experience.

The study uses the relational descriptive approach, by applying: The educational supervision and outstanding performance of teachers. These scales are applied to a stratified random sample, which includes 163 principals in the academic year 2021-2022.

The results show the mean of the reality of educational supervision of teachers, with an average of 3.63, and a percentage 72.6%, and "the roles of the educational supervisor" is the highest. On the other hand, "the supervisory tasks" is the lowest, and the results indicate that there is no statistically significant difference between the educational supervision of teachers averages and their domains due to the variables: gender, supervising authority, educational qualification, and years of experience.

The results show that teachers have a high level of outstanding performance of teachers, with an average of 3.72, and a percentage 74.4%, where "the assessment" is the highest, and the "professional competencies" is the lowest. The results indicate that there are no statistically significant differences between the averages of educational supervision of teachers and its fields according to the variables, gender and educational qualification, while the differences were significant as per type of school in favor of the institution compared to other cases, and years of experience in favor of 10 years or more.

The results show that there is a statistically significant correlation between the study variables. The relationship is positive and significant between the reality of educational supervision and the level of outstanding performance of teachers from the School Principals Point of View in Ramallah and al-Bireh governorate, the value of the correlation coefficient was .197.

**Keywords: Educational Supervision, Outstanding Performance, School Principal, Ramallah and al-Bireh Governorate.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة

يُعد الإشراف التربوي من أهم مقومات العملية التعليمية، حيث أصبح يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية التعليمية، والمتمثلة بالمعلم والطالب والمناهج وطرق التدريس، ونظراً لأن الإشراف التربوي أحد أهم أساليب تطوير العملية التعليمية التعليمية، فلا بُدَّ أن يسعى القائمون على النظام التربوي إلى تهيئة البيئة التعليمية المناسبة التي تقوم على أساس من الثقة المتبادلة والتعاون بين العاملين للرقى بالعملية الإشرافية.

وبلا شك أن الإشراف التربوي هو أحد أركان العملية التربوية، فهو عايش تلك العملية منذ بداياتها في فلسطين، وتطوّر عبر نقلات نوعية هامة، فانبثق عنها مفهوم الإشراف التربوي باعتباره عملية مُنظمة تهدف إلى الإعتناء بالموقف التعليمي وتحسين العوامل المؤثرة فيه (الحاج، 2020).

ويرى إبراهيم (2016) الإشراف التربوي مجموعة من الجهود التي تُبذل من أجل تحسين العملية التعليمية وتطويرها؛ وذلك من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني، وإطلاق قدراتهم الكامنة.

يعد الإشراف التربوي عنصراً مهماً وأساسياً في نظام التعليم، حيث يسهم في تحسين أداء المعلمين وتعزيز تعلم الطلبة، وإنَّ نجاح المعلم مقترن بنجاح المشرف التربوي الذي يقوم بتأدية أدواره ومهامه الإشرافية بشكل فعّال (عابدين، 2011)، حيث يهدف المشرف التربوي إلى مساعدة المعلمين على تحسين نموهم التعليمي، ومن خلال استخدام الأساليب الإشرافية المتعددة والمتنوعة في ضوء احتياجات المعلمين ومتطلباتهم، فالإشراف التربوي كما يراه (كارل جلكمان، 1990)، هو عملية تُعنى



بالموقف التعليمي بجميع عناصره، وذلك من أجل العمل على تحسينها وتنظيمها وتحقيق أهداف التعلم والتعليم (Glickman, 1990).

والإشراف التربوي - كما يراه أنوما - (Onuma, 2016) عبارة عن مجموعة من العمليات التفاعلية بين المشرف والمعلم، وذلك نظراً للدور الذي يؤديه المشرف والمتمثل في رقابة العملية التعليمية وتطويرها، وتوجيه المعلمين وتحسين مهاراتهم.

أما لهلوب (2010) فقد رأت أنّ الإشراف التربوي وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم، وذلك بالعمل على رفع كفاية المعلم المهنية، ومساعدته على حل مشكلاته، ويتم ذلك من خلال تزويده بالخبرات التربوية اللازمة والعمل على تبادلها عن طريق عقد الندوات وإقامة المشاغل التربوية وتنظيم الدورات وغيرها من التسهيلات التعليمية اللازمة للمعلم.

إنّ رسالة المعلم هي الأسمى، فهو الذي يشكل العقول والثقافات ويرسم إطار مستقبل الأمة، حيث يعتبر المعلم المحرك الرئيسي للعملية التعليمية، وأحد أهم الركائز والمقومات التي تُحدد مدى نجاحها أو فشلها، فيعتبر المعلم حلقة الوصل بين الطالب والمادة التعليمية، والمسؤول عن تهيئة المناخ المناسب للطلبة لتلقي المعلومات والبيانات ضمن التخصص أو الميدان الذي يقوم بتدريسه (سليمان، 2017).

ومن أبرز اهتمامات الإشراف التربوي هو تحسين أداء المعلمين، والرقى بمستوى العملية التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل؛ من أجل تحقيق الهدف المنشود (أبو غريبة، 2009)، وأنّ مهمة الإشراف التربوي هي تحسين وتطوير قدرات المعلمين وتنميتها، والعمل على توجيههم لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية، وتسخيرها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية (ضحاوي وآخرون، 2013).

حيث يعتبر الإشراف التربوي عملية تسهيل النمو المهني للمعلم من خلال إعطائه التغذية الراجعة، ومساعدته على استخدام هذه التغذية من أجل جعل التعليم أكثر فعالية (Glatthorn, 1984)، فقد أصبح المعلم محور الإرتكاز في تحقيق الأهداف التربوية، وتقع على عاتقه مسؤولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة المعارف والمهارات التي تظهر في سلوك المتعلمين (ضحاي وحسين، 2009).

ورأى عودة (2006) أنّ المعلم هو العنصر البشري في الموقف التعليمي، فهو العامل الحاسم في مدى فعالية عملية التدريس، ويجب أن تتوفر لديه خلفية واسعة في مجال تخصصه، إضافةً إلى تمكّنه من حصيلة من المعارف في مجالات أخرى، وحتى يستطيع المعلم أن يقوم بدوره على أكمل وجه، من وجهة نظر (Sergiovanni & Starratt, 2018)، فإنه يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه، وذلك لتطوير قدراته وزيادة خبراته، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها من أجل تكوين شخصية الأبناء وإعدادهم لحياة المستقبل (Sergiovanni & Starratt, 2018). أخيراً، إنّ السعي لتميّز المعلمين من أكثر المواضيع أهمية وحدائث في المجال التربوي، حيث يعد أداء المعلم محورياً أساسياً في العملية التعليمية ووسيلة لبلوغ الغايات التربوية، ولضمان تحقيق أهداف التعليم يجب الاهتمام بإعداد المعلم ومساعدته على رفع مستوى أدائه (أبو شملة، 2009).

من هنا جاء التركيز على العملية الإشرافية، حيث تسعى إلى رفع مستوى كفاءة المعلم، ودعمه، ودفع عجلة التجديد والتطوير والتنوع في طرق التدريس والتقييم، فهي تسعى أيضاً إلى تلافي نقاط الضعف وعلاجها، حيث تعتبر عملية شاملة متكاملة لا تتناول المعلم وطرق تدريسه فحسب، بل تمتد إلى كل ما يحصل من تفاعل وعلاقات اجتماعية وأعمال تعاونية (الحريري، 2006).

ونظراً لأهمية المدرسة في العملية التعليمية، باعتبارها قاعدة أساسية في حياة الطلاب وأهمية الإشراف التربوي فيها، والدور الذي يؤديه المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، جاءت هذه

الدراسة لتكشف عن واقع عملية الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، وإنَّ أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تستند إلى أساس بيان العلاقة بين واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، وكذلك في كونها تسهم في التأكيد على ضرورة تعزيز التوجيهات نحو تبني مفاهيم الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة، ومن أجل تحقيق تلك الجوانب ستتجه الدراسة في الجانب النظري إلى القيام بدراسة موضوع الإشراف التربوي والأداء المتميز إلى جانب تناولها الموضوع من خلال دراسة ميدانية في المدارس التابعة إلى محافظة رام الله والبيرة.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

انطلاقاً مما أشارت إليه الدراسات السابقة والأدب التربوي، وجدت الباحثة أنه من الأهمية تسليط الضوء على واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، وهذا بحكم عمل الباحثة في الميدان التربوي واهتمامها بإجراءات الإشراف التربوي، وحسب تجربتها وملاحظتها للعملية الإشرافية في جميع محاورها، ترى الباحثة بأن الإشراف لم يكن بالمستوى المطلوب من متابعة وتقييم للمعلم والتخطيط من قبل المشرف ومدير المدرسة، حيث يجب وضع استراتيجيات واستخدام وسائل وتقنيات تربوية وأساليب تدريس حديثة من أجل تطوير مخرجات هذه العملية، وأن العلاقة بين المشرف والمعلم بحاجة إلى أن تكون علاقة إيجابية ودية سليمة، بعيدة عن التسلط وإتباع أساليب تقليدية التي تعمل على نفور المعلم من المشرف.

وبعد الاطلاع على الكثير من الأدب النظري والدراسات السابقة حول واقع الإشراف التربوي وانعكاسه على أداء المعلم وعلى العملية التعليمية التعلمية، فقد لاحظت الباحثة وجود عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت الإشراف التربوي والأداء المتميز، مثل: (الحاج، 2020)، ودراسة (أبو سمرة ومعمر، 2013)، ودراسة (فرحان، 2012)، ودراسة (الجرجاوي والنخالة، 2009)، ودراسة (الحلاق، 2008)، ودراسة (مصطفى، 2021)، ودراسة (عويس والنواصرة، 2020)، ودراسة (الخشاب، 2020)، ودراسة (عويس، 2019)، ودراسة (الهاجري، 2016)، وبالإشارة إلى أنها لم تتناول العلاقة بين الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، مما يؤثر نحو جدية الدراسة وأصالتها، وهذا شكل حافزاً لدى الباحثة في التركيز على هذه المشكلة البحثية في إبراز هذه العلاقة وأهميتها، وبالتالي فقد برزت مشكلة الدراسة التي تتلخص في السؤال الرئيس التالي:

**ما واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس؟**

وبناءً عليه، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباط بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة (الثالث والرابع والخامس)، فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (الجنس).

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (الجهة المشرفة).

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة).

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (الجنس).

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (الجهة المشرفة).

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى إلى متغير (عدد سنوات الخبرة).

**الفرضية التاسعة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

## 4.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

2. الكشف عن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

3. الكشف عن طبيعة علاقة المتغيرات (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة.

4. الكشف عن طبيعة علاقة المتغيرات (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة.

5. تقصي العلاقة بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

## 5.1 أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية في أحد جوانبها إلى أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته؛ وهو واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من

وجهة نظر مديري المدارس، وهي تأتي في ظل واقع قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وتتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين: النظرية والتطبيقية، على النحو الآتي:

### 1.5.1 الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية، بأنها تسهم بإلقاء الضوء على واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، فقد اكتسبت أهمية خاصة، إذ تعتبر من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني - على حد علم الباحثة - التي تدرس "واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس"، فقد تسهم هذه الدراسة في الخروج بمعلومات، وبيانات جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع، حيث تعد الدراسة الحالية على درجة من الأهمية؛ كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة، ونظراً لقلّة الدراسات والأبحاث والمراجع يتوقع من هذه الدراسة أن تسهم إسهاماً متواضعاً في توفير مادة نظرية وإغناء المكتبات التربوية فيما يتعلق بموضوع واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، وتبرز أهمية الدراسة في إعداد إطار نظري خاص عن طريق الاطلاع على الأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة من أجل بناء الإطار العلمي للدراسة.

### 2.5.1 الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أن نتائجها قد تسهم بشكل كبير وفعل في تقديم معطيات وبيانات وصفية حول الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، فهي تساعد في بناء وإعداد برامج إشرافية، وخطط علاجية؛ فتهدف إلى العمل على مواجهة المشكلات أو



التحديات التي تواجه المعلم من أجل تطوير العملية التعليمية التعلمية، كما أنه يتوقع بأن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية الإشرافية والتربوية في وزارة التربية والتعليم والمتخصصين والمؤسسات التربوية في تقديم خدمات إشرافية وتدريبية للمعلمين، ويتوقع أيضاً أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في هذا المجال في المراحل اللاحقة على إجراء المزيد من الدراسات حول واقع الإشراف التربوي وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين، بالاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة، وإضافة أدوات جديدة لقياس الإشراف التربوي والأداء لدى المعلمين، مما يدفع بعض الباحثين تناولها في دراسات ميدانية لاحقة.

## 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

1.6.1 الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس في مدارس محافظة رام الله والبيرة (الحكومية، الخاصة، الوكالة).

2.6.1 الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مدارس محافظة رام الله والبيرة (الحكومية، الخاصة، الوكالة).

3.6.1 الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 2021/2022م.

4.6.1 الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

**5.6.1 الحدود الإجرائية:** استخدم في هذه الدراسة مقياس الإشراف التربوي ومقياس الأداء المتميز لدى المعلمين، وهي بالتالي اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية، مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهه لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

## 7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

**الإشراف التربوي:** "هو نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين، لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة" (الحاج، 21:2020).

**ويعرّف الإشراف التربوي إجرائياً:** بأنه مجموعة من الجهود المنظمة والهادفة إلى التأثير بشكل إيجابي على جميع عناصر العملية التربوية، من معلم، وطالب، ومنهاج، وبيئة تعليمية، بهدف تحقيق الأهداف التربوية وتلبية حاجات المجتمع المحلي، ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الإشراف التربوي المستخدم في الدراسة الحالية، المُعد لهذه الغاية.

**الأداء المتميز:** "هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف" (مقداد وبابا، 123:2017).

ويعرّف الأداء المتميز إجرائياً بأنه: القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمات لتحقيق أعمالهم بطريقة مميزة، وهو ليس مجرد إنجاز أعمال بشكل جيد وإنما يذهب إلى ما بعد النجاح، أي الإبداع، ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الأداء المتميز المستخدم في الدراسة الحالية، المُعد لهذه الغاية.

**مدير المدرسة:** "هو ذلك الشخص المُكلف رسمياً برئاسة المدرسة، والإشراف على المعلمين؛ ليقوم بجهود المنظمة، وبمهام المشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها" (حمد، 2014: 9)، وهو "المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن تسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي داخل المدرسة، ويعتبر المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور فيها" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007:1).

ويعرّف مدير المدرسة إجرائياً بأنه: القائد المحلي، والمشرف المقيم الذي عينته وزارة التربية والتعليم رسمياً؛ ليقوم رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ليقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته؛ بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى تلاميذ مدرسته من خلال توفير الإمكانيات المتاحة.

**محافظة رام الله والبيرة:** هو تقسيم إداري بُني على أساس أن المدينتين الشقيقتين رام الله والبيرة متلاصقتان لدرجة أنهما تبدوان مدينة واحدة، وهذه المحافظة واحدة من ست عشرة محافظة التابعة للسلطة الفلسطينية، مركز المحافظة يقع في مدينة البيرة والمحافظ هو عطوفة الدكتورة ليلي غنام، وهي أقرب مدن الضفة الغربية على محافظة القدس، وحسب الإحصاءات فإن عدد سكان المحافظة يبلغ 590.401 نسمة (موسوعة ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki>).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 الإشراف التربوي

##### 2.1.2 الأداء المتميز

#### 2.2 الدراسات السابقة

##### 1.2.2 الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي

##### 2.2.2 الدراسات السابقة بالأداء المتميز

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي الجزء الأول منه سيكون العرض عن متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في: الإشراف التربوي، والأداء المتميز، أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي؛ إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية، مع التعقيب على نتائج هذه الدراسات، والإفادة منها في الدراسة الحالية.

### 1.2 الإطار النظري

#### 1.1.2 الإشراف التربوي

يُعد الإشراف التربوي ركناً وركيزة أساسية في العملية التعليمية، لأنه عملية اتصال إنساني بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، إذ أنه يسهم في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلم الطلبة، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية بشكل فعال (Sullivan & Glanz, 2009)، ويعتبر الإشراف التربوي من أهم مدخلات النظام التعليمي، حيث يقوم بالتفاعل مع بقية المدخلات الأخرى، مثل: المعلم، والطالب، والمنهاج، ومدير المدرسة، فيقع على عاتقه مسؤولية كبيرة في تنمية مهارات المعلمين التدريسية وتحسينها، من خلال تنويع الممارسات والأساليب الإشرافية (قبيطة والزيان، 2014).

يعتبر الإشراف التربوي عنصراً أساسياً في النظام التعليمي، وركناً مسانداً للعملية التعليمية، فهو يسهم في تحسين أداء المعلم وتعزيز تعلم الطلبة، وإنَّ نجاح المعلم يقترن بنجاح المشرف التربوي في تأدية أدواره ومهامه بشكل فعال (عابدين، 2001).

والإشراف التربوي - كما يراه المعلول - (2017) عموداً من الأعمدة التي تركز عليها العملية التربوية، إذ أنّ مهمة الإشراف التربوي الأولى والأساسية هي تطوير قدرات المعلم وتنميتها وتحسين مستوى أدائه، أما الحارثي (2009) ترى أن المشرف التربوي يعمل على اكتشاف قدرات المعلم ومواهبه، وتوظيفها في تطوير العملية التعليمية والتربوية.

لقد مرَّ الإشراف التربوي بمراحل عديدة تطَّور من خلالها، فكان الإشراف التربوي قديماً يتم عن طريق التفتيش والبحث عن أخطاء المعلم وتصيدها، من خلال مراقبة أداء المعلمين وملاحظة مدى التزامهم بتنفيذ التعليمات والإرشادات التي تصدر من الوزارة ورفع التقارير الدورية والسنوية (القمشوعي، 2011).

ومن ثم تطورت العملية الإشرافية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، فكان من الطبيعي زيادة عدد المدارس والإقبال المتزايد على التعليم، فأصبح للإشراف مستويات متعددة منها على مستوى الاختصاص، ومستوى الإشراف العام والمتابعة الشاملة، ومدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وارتقت الممارسات في الإشراف التربوي، ولم يتوقف العمل الإشرافي عند هذا الحد، فقد تجاوز تلك الأدوار ليصل بالإشراف التربوي مرحلة معاصرة أخرى في التحديث والتطوير ومواكبة المستجدات العلمية، والتكنولوجية، والتربوية العالمية (سيسالم وآخرون، 2007).

فقد تطور مفهوم الإشراف التربوي وتأثر بالتحديات التي فرضتها عوامل التغيير والنظريات الإدارية واتجاهاتها، حيث مرَّت عملية الإشراف التربوي بمراحل متعددة من النمو والتطور، الأمر الذي أدى إلى وجود تحول بين مفهوم الإشراف التربوي القديم القائم على ممارسات تفتيشية التي تهدف

إلى تصيد أخطاء المعلم، إلى مفهوم الإشراف التربوي الحديث القائم على اعتبار هذه العملية عملية ديمقراطية تعاونية مُنظمة مشتركة بين المشرف والمعلم والمدير (الفوارعة، 2005).

### 1.1.1.2 مفهوم الإشراف التربوي

تعددت الآراء واختلفت حول تحديد ماهية الإشراف التربوي، وذلك تبعاً للتطور في ميدان التربية بشكل عام وفيما يتعلق بطبيعة العملية الإشرافية والغرض منها بشكل خاص، ولقد ظهرت تعريفات عدّة للإشراف التربوي، فقد عرّف الشمراني (2019) الإشراف التربوي بأنه الجهود المُنظمة التي يبذلها القادة التربويون، يتم من خلالها متابعة وتحسين العملية التعليمية التعلمية، وقام البزاز (2018) بتعريف الإشراف التربوي بأنه جميع الجهود المُنظمة التي يبذلها المسؤولون؛ لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيّاً.

يرى العمرجي (2017) أنّ الإشراف التربوي هو عملية ديمقراطية تعاونية مُنظمة بين المشرف التربوي والمعلمين؛ بغرض تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتقديم المساعدة والعون للمعلمين؛ لتحسين أدائهم، وحل المشكلات التي تواجههم، وتعرّفه المقطرن (2017) بأنه عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلاب على التعلم بأسهل الطرق.

فأصبح الإشراف التربوي عملية قيادية، إنسانية، شاملة هدفها تحسين العملية التعليمية وتطويرها، برعاية وتوجيه مستمر لجميع أطرافها، وعناصرها، وتقويمها، والاعتراف بقيمة الفرد كونه إنساناً؛ لبناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم من أجل تحقيق حالات الابتكار والإبداع في هذا المجال (الدليمي، 2016).

ويعرّف الخطيب (2015) الإشراف التربوي بأنه عملية مُنظمة يقوم بها مشرف ذو مستوى عالٍ من الخبرة في مجال الإشراف، وذلك بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية، أما أدا وألوي (Adu & Olaoye, 2014) فقد عرّفا الإشراف التربوي بأنه الجهد الذي يقوم به المشرف التربوي لإيجاد سبل لتحسين نتائج المؤسسات التعليمية.

يرى نوري (2013: 41) الإشراف التربوي بأنه: "عبارة عن وظيفة أساسية للمدرسة وليس عملاً أو مجموعة من الأساليب المحددة، فالإشراف على التدريس موجه نحو الحفاظ على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وتطويرها".

أما السخني وزملاؤه (2012:23) فقد قاموا بتعريف الإشراف التربوي بأنه "عملية قيادية ديمقراطية، تعاونية، مُنظمة تهتم بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف التعليمي، والعمل على تطويره وتحسينه، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المتفق عليها".

وعرّف الإشراف التربوي بأنه: "عملية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى أداء المعلم من أجل الارتقاء بمستوى تعلم التلاميذ، وتنمية المعلمين مهنيًا في جميع مجالات النمو المختلفة" (المليجي، 2011: 211)، فإنّ الإشراف التربوي - كما يراه السرحان - (2011) هو عبارة عن عملية قادرة على تحسين مستوى نوعية التعليم، وهدفها الأساسي العمل على مساعدة المعلمين في استثمار ما يملكون في تحقيق أهداف التربية.

نظر آخرون إلى الإشراف التربوي على أنه تطوير للعملية التربوية، حيث قام إيبس (Epps, 2010) بتعريف الإشراف التربوي بأنه عملية تهتم بالموقف التعليمي بجميع عناصره من المناهج، الوسائل، الأساليب، بيئة التعلم، المعلم، الطالب، والإدارة، في حين قام ريان وزميليه (2010: 102)



بتعريف الإشراف التربوي بأنه "كل الجهود التي يبذلها القائمون على شؤون التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعلم".

فالإشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بأسهل الطرق، وأفضلها بحيث تتفق وحاجاتها (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010).

كما عرّف (صيام، 2007) الإشراف التربوي بأنه عملية تُعنى بالنظام التعليمي بجميع عناصره، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، أما أوفوجيني (Ofojebe, 2007) يرى بأنّ الإشراف التربوي بأنه عملية تربوية تسعى إلى التركيز في إعداد المعلمين لضمان النجاح التعليمي للطلبة.

في حين يصف داريش (Daresh, 14:2006) الإشراف التربوي بأنه "نشاط علمي، يقوم المشرف التربوي من خلاله بتقديم حلول علمية للمشاكل التي تواجه المعلمين"، ويعتقد زبيدا (Zepeda, 62:2006) أنّ الإشراف التربوي هو "مزيج من المهمات القيادية، مثل الإشراف على التدريس في غرفة الصف، وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية، وتطوير المنهاج".

ويعتبر الإشراف التربوي - كما يراه فيتزجيبونز - (Fitzgibbons, 2005) بأنه مجموعة من العمليات التي تهدف إلى مساعدة المعلمين على تطوير تدريسهم؛ بهدف تزويد الطلبة بمستوى أفضل من الخدمات التربوية.

وبناءً على التعريفات السابقة، وفي ضوء التعريفات اللغوية والإشرافية للإشراف التربوي، ترى الباحثة أنّ الإشراف التربوي يصب في النهوض بعملية التعلم والتعليم من خلال التعاون ما بين

المشرف والمعلم، حيث يعتبر عملية شاملة تُعنى بالموقف التعليمي، هدفها الأساسي هو تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها.

### 2.1.1.2 أهمية الإشراف التربوي

تكمن أهمية الإشراف التربوي في سعيه إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة لتعرّف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولاً إلى التمكين (الجمال وجلعود، 2013).

فتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملموسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها في الميدان التربوي، حيث يعد الإشراف التربوي حلقة الوصل بين جميع مدخلات العملية التربوية، إذ لا بُدَّ من تطوير جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان (الزايدي، 2002).

وتبرز أهمية الإشراف التربوي بأنه تواصل فعّال بين المشرف والمدير والطالب والمعلم، فإذا كانت العلاقة بينهم متينة، فهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف التربية (شريعة، 2019)، فتعود أهمية الإشراف التربوي إلى كونه عملية تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، فهي تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها ثم العمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية (Eady & Zepeda, 2007).

يمكن إيجاز أهمية الإشراف التربوي في المدارس، كما وضحتها (الجلامدة، 2016)، كما يأتي:

- بحث الإشراف التربوي المعلمين الاطلاع على المصادر التي تساعدهم في حل مشاكلهم.

- عدم إلمام المعلمين الجدد بالمعلومات والطرق اللازمة في عملية التدريس.
- أن يقوم الإشراف التربوي بتوجيه المعلم وإرشاده لإنمائه مهنيًا.

بينما لخص الشیخی (2010) أهمية الإشراف التربوي، حيث يقوم على تفهم طبيعة عمل المعلم والأهداف التربوية التي يسعى إلى تحقيقها، فيعمل على توفير مناخ دراسي فعّال، ويهدف إلى تنسيق البرامج التعليمية في ضوء احتياجات المجتمع.

### 3.1.1.2 أهداف الإشراف التربوي

يسعى الإشراف التربوي إلى تطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها، حيث يعتبر الإشراف التربوي عاملاً أساسياً في نجاح العملية التعليمية، ومن أهم الأهداف التي يسعى إليها: تحسين العملية التعليمية وتشجيع المعلمين على الاهتمام بها، وحثهم على التعاون فيما بينهم من أجل التغلب على الصعوبات المهنية حتى يكتمل نموهم المهني (الخطيب، 2015).

وإنّ للإشراف التربوي أهدافاً عديدة، فيهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بأسهل الطرق وأفضلها، ومساعدة المعلمين في حل ما يعترضهم من مشكلات، من أجل إطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010).

حيث يهدف الإشراف التربوي إلى الاستمرار في النهوض بالعملية التعليمية إلى الأفضل، فأصبح المشرف التربوي مطالباً بمهام فنية وإدارية، وعليه أن يقوم بتوفير الوقت والجهد بالاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة (Alger & Kopcha, 2009).

وإنّ من أهداف الإشراف التربوي، من وجهة نظر البديري (2011)، يتمثل فيما يلي:

- إعداد فريق تطويري من المشرفين التربويين.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل والملاحظة والتقويم والتغذية الراجعة لدى المشرفين.
- توعية المشرفين بعناصر العملية التربوية والتداخلات بين تلك العناصر.

#### 4.1.1.2 المهام الإشرافية

يُعد المشرف التربوي العنصر الأساسي في عملية الإشراف، ولكي يكون المشرف التربوي ناجحاً في عمله يجب أن يكون حاصلاً على مؤهل تربوي بعد الدرجة العلمية الأولى، وأن يكون مُطلعاً على كافة أساليب الإشراف التربوي، ومتمكناً من المادة التي تم تعيينه من أجلها ليمارس عملية الإشراف في ميدانها (المقطرن، 2017).

يعرّف شلش (2018) المشرف التربوي بأنه: "ذلك الشخص الذي يعمل على ترجمة الأهداف التربوية التي تضعها المؤسسة التعليمية، والتي تهدف إلى تطوير المعلمين وتحسين ممارساتهم التدريسية، في حين عرّفه السوالمه والقطيش (2015) بأنه موظف مُعين من قبل وزارة التربية والتعليم، يقوم بممارسة مهام الإشراف التربوي، والتي تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية، ومساعدة المعلمين على النمو المستمر ومتابعتهم عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب الإشرافية.

ويعتبر المشرف التربوي - كما يراه الرويلي - (2012) بأنه ذلك الشخص الذي يقوم بمساعدة المعلمين ومتابعة أدائهم والعمل على تطويرهم مهنيًا، في حين يرى البلوي (2011) أن المشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الأساسية مساعدة المعلمين على تطوير أدائهم، ومساعدتهم على التنمية المهنية الذاتية المستمرة لتنفيذ أدوارهم في تعليم الطلبة.

أما وزارة التربية والتعليم العالي (2007) ترى بأنّ المشرف التربوي هو الموظف الذي تعينه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للإشراف على المعلمين والمعلمات من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية، وتعتقد التميمي (2005:14) أنّ المشرف هو "قائد تربوي يسعى إلى تحسين أداء المعلمين ونموهم المهني، ويتولى تطوير العملية التعليمية؛ لتحقيق أهدافها بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية".

وذكر الخطيب (2005) بعض مهام المشرف التربوي، وهي كالآتي:

- تطوير المنهاج وتنظيم الموقف التعليمي التعليمي.
- توفير التسهيلات التعليمية.
- تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعمليهم عن طريق إعداد المواد التعليمية.
- الاستفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم.

#### 5.1.1.2 أنواع الإشراف التربوي

مع تطور فلسفة التربية والفكر التربوي، أثر هذا التطور على الإشراف التربوي، فقد قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات التربوية ذات العلاقة، من أجل الوقوف على أنواع الإشراف التربوي، وهذه أبرز هذه الأنواع ما يلي:

#### الإشراف التصحيحي:

إنّ من أهم المهام الموكلة إلى المشرف التربوي هو اكتشاف الأخطاء وتصويبها، فالإشراف التصحيحي هو قيام المشرف التربوي بإصلاح الأخطاء التي يقع فيها المعلم أثناء عمله التربوي، وذلك بتصحيح مساره بقدر الإمكان (السرحاني، 2009).

فيتطلب الإشراف التصحيحي أن يمتلك المشرف التربوي كفايات إرشادية علاجية تتعلق بالملاحظات وتفسير المواقف، دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية والإجراءات الشكلية التي تثير الشك والتي تدعو إلى الحذر بين المشرف والمعلم (Al- Ajaz & Halas, 2009).

وعلى المشرف التربوي أن يتصف باللباقة والذكاء أثناء ذكر الأخطاء حتى لا يسبب أي إحراج للمعلم، بحيث لا يسيء إليه أو يشك في قدراته التدريسية، ومن الضروري عدم مقاطعة المعلم أثناء حصته لتصحيح أخطائه أمام تلاميذه، وإنما يكون في المقابلة أو في الاجتماع الفردي بين المشرف والمعلم (الطعاني، 2005).

#### الإشراف العلمي:

يتميز الإشراف العلمي باستخدام الطريقة العلمية، وتطبيق طرق القياس، وجمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية، ويجب ألا يتعصب المشرف إلى فكرة معينة، وأن يطرح الأفكار ووجهات النظر للمناقشة حتى تصل إلى الحلول المناسبة (الأسدي وإبراهيم، 2017)، حيث يعتمد هذا النوع من الإشراف في البحث عن المواقف التعليمية وتقدير النتائج من خلال جمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية، ثم عرضها للمناقشة مع احترام آراء الجماعة (عبد الرحمن، 2018).

#### الإشراف الديمقراطي:

يقوم الإشراف الديمقراطي على الاحترام المتبادل بين المشرف والمعلم، حيث يؤكد على احترام شخصية المعلم، وإشراك المعلمين والمشرفين في حل مشكلات التعليم، فيعمل على تنمية الروح المعنوية بين جميع العاملين في المدرسة؛ مما يزيد من نشاطهم وفاعليتهم، وتسود الجماعة روح المحبة والثقة المتبادلة (الإبراهيم، 2002).

ويتميز هذا النوع من الإشراف التربوي، كما ورد في الطعاني (2005)، بالأمر الآتية:

- احترام شخصية المعلم واحترام قدراته وإمكاناته.
- الثقة بالمعلم.
- السماح له بحرية اختيار الأساليب التي يراها مناسبة.
- مشاركة المعلم والمشرف في تطوير أساليب التدريس وإنتاج الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة.

#### الإشراف البنائي:

تقوم فكرة الإشراف البنائي على تحسين العملية التعليمية وتطويرها، فهو عملية بناءة تقوم على أساس الحرية والانطلاق لمجهود فردي أو جماعي مشترك (المقطرن، 2017)، فالإشراف البنائي يعمل على بناء الجديد وإحلاله مكان القديم، ويجعل تركيز كل من المشرف والمعلم على المستقبل، فيشتركون معاً في وضع رؤية في كيفية تطوير العملية التعليمية وإلى ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد (الخطيب والخطيب، 2003).

يرى السليطي والعتيبي (2019) أنّ الإشراف البنائي يسعى إلى البناء وتجاوز مرحلة التصحيح والإصلاح، فيعتبر وسيلة يستطيع المعلم من خلالها تطوير نفسه بعيداً عن الرهبة والخوف من المشرف التربوي.

ويمكن إيجاز مهمات الإشراف البنائي، كما ورد في عبد الهادي (2006)، بالأمر الآتية:

- العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية.
- تحسين الممارسات الجيدة، وتطويرها.
- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة وغير المجدية.

- تشجيع النمو المهني للمعلمين، وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.

## الإشراف الإبداعي

يتسم الإشراف الإبداعي بحرصه على تنمية قدرات ومهارات المعلم المهنية وتوجيهه توجيهاً سليماً، حيث يكون المشرف التربوي دائماً على اطلاع واسع في كل ما هو مستحدث في مجال التربية (زايد، 2008)، فينصب الإشراف الإبداعي في اكتشاف قدرات المعلمين، والعمل على استخراج طاقاتهم الكامنة؛ من أجل تحقيق أهداف التربية من خلال الرقي بأفكارهم الإبداعية ووسائلهم الأصلية (الغفيلي، 2011).

يعرّف الإشراف الإبداعي بأنه نمط إشرافي يمارسه المشرف الذي يمتلك قدرات إبداعية، من خلال ممارسته لأساليب إشرافية متنوعة؛ لإطلاق طاقة المعلمين والمعلمات، واستثمارها لتحقيق الأهداف (عطا لله، 2011).

ولكي يكون المشرف التربوي مبدعاً يجب أن يكون على مستوى عالٍ من القدرات، كما ورد في

الخطيب (2011)، ومنها:

- أن يتصف باللباقة والتواضع.
  - الإيمان والثقة بقدرات الآخرين، والرغبة في التعاون معهم.
  - أن يمتلك صفة الصبر ومرونة التفكير.
  - فهم الناس، حيث يعتبر نفسه واحداً منهم.
- إنّ المشرف المبدع من وجهة نظر العبيدي (2010) بأنه المشرف الذي لا يتقيد بالحرفيات، ولا يقوم بفرض أفكاره وأدائه على زملائه ولا يجبرهم على الإيمان بها وإتباعها، فقد يستفيد المشرف مما يفعله الآخرون، ويقوم بأخذ العبرة منهم في الكثير من الأحيان.



فيعتمد المشرف الإبداعي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم، وذلك عن طريق تجريب طرق جديدة واستحداث أساليب ذات علاقة في تنظيم مواقف التعليم (العرونسي وآخرون، 2013).

### الإشراف الوقائي:

يمتلك المشرف التربوي خبرة كبيرة جراء عمله في مهنة التدريس وأثناء زيارته الإشرافية للمعلمين، وبذلك يكون المشرف التربوي قادراً على أن يتنبأ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المعلم الجديد (الطعاني، 2005).

إنّ مهمة المشرف التربوي كما يراها العرونسي وآخرون (2013) هي التنبؤ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيها والتقليل من أثارها الحادة، ويؤكد العوران (Al- Awran, 2010) على قول العرونسي وآخرين (2013) بأن مهمة المشرف التربوي تقوم على منع المعلم من الوقوع في الخطأ لتوقعه الصعوبات التي تواجه المعلم مسبقاً.

أما القاسم والزبيدي (Al- Qasem & Al- Zubaidi, 2009) فيعتقدان أنّ الإشراف الوقائي يتطلب من المشرف التربوي التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم، سواء أكان جديداً أم متمرساً للعمل على تلافي تلك الصعوبات، ويعتقد كل من الأبيض والرويلي (2017) أنّ المشرف الوقائي يقوم بمحاولة منع وقوع المعلم في الخطأ من خلال توقعه للأخطاء قبل وقوعها لتلافيه، حيث يعتبر المشرف قادراً على أن يتنبأ بذلك نتيجة الخبرة أثناء التدريس وأثناء زيارته للمعلمين.

وعلى المشرف أن يتميز بقوة الملاحظة، وأن يدرك الأساليب التي تؤدي إلى إحراج المعلم وقلقه، ومن هنا تأتي أهمية المشرف التربوي في الأخذ بيد المعلم ومساعدته على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها ذاتياً (عبد الهادي، 2006).

### الإشراف الإلكتروني:

هو نمط إشرافي يقوم من خلاله المشرف التربوي بتقديم أعماله الإشرافية التربوية ومهامه عبر الوسائط المتعددة إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرف التربوي أو مع أقرانهم (خلف الله، 2014)، وهو ممارسة أساليب إشرافية تعتمد على التقنيات الحديثة في الاتصال لدعم المعلمين وتنميتهم، وتطوير العملية التربوية باستخدام مختلف الأساليب الإشرافية (عبيدات وأبو سميد، 2007).

ويعتمد الإشراف الإلكتروني على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المشرف والمعلم، وبين المشرف والمؤسسة التعليمية، فالإشراف يكون حقيقي وليس بشكل افتراضي (الشمراي، 2008).

### 6.1.1.2 الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي

إنَّ سرد أنواع الإشراف التربوي المتعددة وتوضيحها، يدفع الباحثة إلى التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:

### الإشراف الإكلينيكي (العيادي)

يعتبر الإشراف الإكلينيكي نمطاً إشرافياً متبع من قبل المشرف التربوي من أجل مراقبة سلوك المعلمين، وممارساتهم التعليمية، تحسينها، وذلك عن طريق تسجيل الموقف التعليمي بكامله (الأبيض

والرويلي، 2017)، حيث يهدف إلى تنمية المعلم مهنيًا عن طريق التركيز على الأداء الصفي، ويجب على المعلم أن يتفاعل بشكل إيجابي مع المشرف الذي يتجاوب مع مشكلات وموضوعات اهتمامه، إذ يهدف إلى أن يكون الأسلوب الإرشادي فاعلاً وديمقراطياً (الطعاني، 2010).

يسعى الإشراف الإكلينيكي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها: إقامة علاقة جيدة بين المشرفين والهيئة التعليمية في المدرسة، ومساعدة المعلم على تلافي أي قصور والعمل على رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب، تفعيل الزيارات الميدانية للمشرفين التربويين من أجل تطوير أداء المعلم (حسين و عوض الله، 2006).

يرى الغنام (2017) بالإشراف العيادي هو عملية مُنظمة يتعاون فيها المشرف والمدير والمعلم من خلال الملاحظة، وتشخيص الأداء الصفي، وتحليله، ومن ثم العمل على تحسين عملية التدريس، وعرف البستان وعبد الله (2013: 346) الإشراف العيادي بأنه: "أسلوب إشرافي مُتبع من قبل المشرفين التربويين لمراقبة أداء المعلم وتقويمه"، أما حسين و عوض الله (2006) يرى بأن الإشراف العيادي هو أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية، عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بأكمله.

فإنَّ غرض الإشراف الإكلينيكي هو تطوير مسؤولية المعلمين المهنية من خلال تمكينهم من تحليل أدائهم وممارساتهم التدريسية، كي يصبحوا أكثر انفتاحاً للتغيير وتقبل الدعم من الآخرين (Pajak, 2002)، وترجع فكرة ظهور الإكلينيكي إلى كوغان وجولدهامر، حيث ظهر هذا النموذج نتيجة لعدم الرضى عن الإشراف، وقد ركز على العمل المباشر مع المعلمين، وبناء الثقة، والتركيز على الزيارات الصفية (عبيدات وأبو سميد، 2007).

## الإشراف التشاركي:

هو ذلك النوع من الإشراف الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ (العبيدي، 2010)، فيتميز الإشراف التشاركي بروح عالية من التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة ما بين المعلم والمشرف التربوي، حيث يعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتي تنعكس إيجابياً على تحسين نوعية العملية التعليمية التعلمية (الطعاني، 2005).

لقد قام العبيدي (2010) بتعريف الإشراف التشاركي بأنه ذلك الأسلوب الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف من مشرفين ومعلمين وطلبة ومديري المدارس بوضع أهدافه، ويرى نبهان (2007) أنّ الإشراف التشاركي يركز على مشاركة مجموعة من الأطراف المعنيين في العملية التعليمية من (مشرف، معلم، مدير، طالب، ولي أمر، مرشد طلابي)، فيقوم كل من المشرف والمعلم بتشخيص مشكلات الطلبة وطرق علاجها.

## الإشراف بالأهداف:

يحقق الإشراف بالأهداف عدداً من الفوائد، من أهمها أن يعرف المعلم أهدافه تماماً ويعرف مسؤوليته في تحقيق هذه الأهداف، وأن يعرف المدير دوره أيضاً في عملية الإشراف وينظم علاقته مع المشرف والمعلم، فيقوم بإعطاء المعلم الحرية في تقويم نشاطه تقويماً ذاتياً في ضوء ما يحققه من أهداف (عطوي، 2008).

حيث يهدف الإشراف التربوي إلى مساعدة المعلمين على إدراك مشكلاتهم وحاجاتهم، وأنه من واجب المشرف التربوي أن يكتشف ما عند المعلم من قدرات كامنة ومواهب، وأن يُلقي المعلم من المشرف الدعم والتشجيع والتوجيه (نشوان ونشوان، 2004).

## 7.1.1.2 الأساليب الإشرافية

يُعد الإشراف التربوي نظاماً متكاملًا، له أهدافه وخطته ووظائفه والأساليب التي يهدف من خلالها إلى تحسين التعليم؛ وذلك برفع كفاءة المعلم، فتعمل الممارسات الإشرافية على رفع كفاءة المعلم وتحسين المناهج والوسائل والبرامج التعليمية (عطوي، 2010).

لقد تطورت أساليب الإشراف التربوي، حيث ظهرت أساليب متنوعة وعديدة يمكن للمشرف أن يتبعها في ممارساته لدوره الإشرافي (الطعاني، 2005)، فهناك العديد من الأساليب الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي؛ وذلك من أجل الارتقاء بمستوى المعلم وتحسين كفاياته المهنية (الخطيب والخطيب، 2003).

عرّف القاسم (2009) الأساليب الإشرافية بأنها عدد من الطرائق التي يعتمد عليها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامجه الإشرافي، أما الطعاني (2005) فيرى بأنه الأساليب الإشرافية هي "مجموعة من أوجه النشاط الذي يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديرو المدارس، من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

يرى العبيدي (2010) أنّ الأساليب الإشرافية تعددت وتنوعت تبعاً لطبيعة العمل وظروفه والغاية منه، ومن هذه الأساليب ما يلي:

1. الزيارات الصفية: إن تحسين العملية التربوية هي هدف من أهداف الإشراف التربوي، وتعد الزيارة الصفية من أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً واستخداماً، ويرى أبو عابد (2005) بأنّ الزيارات الصفية هي عملية مُخططة ومنظمة، يقوم بها المشرف التربوي؛ لمشاهدة كل ما يصدر عن المعلم وطلابه، بهدف تحليله ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية، أما الخطيب وزملاؤه (1996) فقد عرفوا

الزيارات الصفية بأنها أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تقوم بمنح المشرف التربوي الفرصة كي يرى سير عمليتي التعليم والتعلم، وهي زيارة المشرف للمعلم في قاعة الصف أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، والهدف الرئيسي منها هو جمع المعلومات لدراسة الموقف التعليمي التعليمي دراسة تعاونية. يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم من أجل معرفة الصعوبات والتحديات التي تواجهه، فيقوم المشرف بالاطلاع على الطرائق والأساليب المتبعة في تعليم الطلاب، واكتشاف المهارات التي يتميز بها المعلم (المعاينة، 2012).

وهي حضور المشرف التربوي أو مدير المدرسة حصة للمعلم في غرفة الصف أثناء قيامه بإعطاء حصة لملاحظة أدائه الصفية؛ بهدف تطوير الأداء، وتقويمه (الخطيب والخطيب، 2003).

ومن أهداف الزيارة الصفية، كما يراها بلقيس وعبد اللطيف (2002)، ما يلي:

- تزويد المعلم بالتغذية الراجعة التطويرية.
- إتاحة الفرصة أمام المعلم لتحليل أدائه بمساعد المشرف التربوي.
- توثيق الصلة والعلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلم على أساس من الثقة والاحترام المتبادلين.
- فتح المجال أمام المعلم للإبداع والابتكار.

2. **الدورات التدريبية:** تعد الدورات التدريبية من أهم الأساليب الإشرافية التي تعمل على تجديد معلومات المعلمين وتحسين أدائهم، فتعتبر الدورات التدريبية - كما يراها حسين وعوض الله - (2006) بأنها نشاط إشرافي يقوم به المشرف التربوي، بهدف تغيير سلوك المعلمين وتحسين أدائهم ورفع كفاياتهم الإنتاجية.

وتعتبر الدورات التدريبية - كما يراها أبو هليل - (2006) من الطرق الجماعية للإشراف التربوي، ويتعرف المعلمون فيها على أكثر من شكل من أشكال التدريس، وإنَّ الغرض من الدورات التدريبية كما يراها يونل (Unal, 2010) هي مساعدة المدير لتجديد معلومات المعلمين وإطلاعهم على أحدث الأساليب التعليمية وتدريبهم عليها.

**3. الدروس التوضيحية:** تعتبر الدروس التوضيحية - كما يراه نيهان - (2007) بأنها نشاط عملي يقوم به المشرف التربوي، يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي، فيقوم المشرف بإقناع المعلمين بنجاحه وأهميته استخدامه، أما بلقيس وعبد اللطيف (2002) فيعتقدان بأن الدروس التوضيحية هي عبارة عن موقف تدريبي مخطط ومُنظم، تتاح فيه الفرصة أمام المعلم لمشاهدة عرض أدائي عملي لمهارات تعليمية محددة؛ لتساعده على تحسين كفاياته التدريسية وأساليب تعلم طلبته

**4. النشرات الإشرافية:** هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف أو المدير والمعلمين، ينقل من خلالها خلاصة مقترحاته ومشاهداته، ويضعها على شكل نشرة أو مقالة، يدفع بها المعلم لقراءتها والاستفادة من محتوياتها (السعود، 2003)، وتعتبر وسيلة اتصال يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل للمعلمين خبراته ومقترحاته بقدر معقول من الجهد والوقت (Gordon & Nicely, 1998).

ومن أهم أهداف النشرات التربوية أنها تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين، وتوفر للمعلم مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه، وتعمل على إثارة بعض المشكلات التعليمية، فتعمل على تحفيز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها (عطوي، 2004).

**5. المشاغل التربوية:** يعتبر المشغل التربوي أسلوباً إشرافياً تمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية معينة، وقام الخطيب والخطيب (2003) بتعريف المشغل التربوي بأنه نشاط تعاوني لمجموعة من المعلمين، يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة، ويقوم المعلمون بالالتقاء ويعملون

مجتمعين في حل المشكلة التي تواجههم في عملهم اليومي، أما طافش (2004) فيرى أنّ المشغل التربوي عبارة عن نشاط عملي تعاوني يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، من أجل رفع كفاياتهم لإنجاز عمل تربوي محدد.

وحتى يحقق المشغل التربوي أهدافه، كما يراها عطوي (2004)، يجب على المشرف التربوي مراعاة الأمور الآتية:

- الاستفادة من خبرات المعلمين أنفسهم.
  - توفير كل ما يحتاج إليه المشاركون في المشغل، من المراجع والكتب والنشرات.
  - إعداد وسيلة تقويم للمشغل عند الانتهاء منه.
6. تبادل الزيارات بين المعلمين: هو أسلوب فعّال مرغوب فيه، يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، ويمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب بأن يؤدي دوراً مهماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم (السعود، 2003)، ويرى عايش (2010) أنّ تبادل الزيارات بين المعلمين تتم من خلال زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر داخل الفصل، والهدف منها نقل الخبرات وتبادلها بين المعلمين، فهي تعمل على مساعدة المعلمين والمشرفين التربويين الاطلاع على طريقة تدريس جديدة.

7. القراءات الموجهة: تهدف القراءات الموجهة إلى تنمية كفايات المعلم أثناء الخدمة، وذلك من خلال إثارة اهتمام المعلم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب، وتعرّف القراءات الموجهة بأنها " مواد مرجعية يتم اختيارها أو تزويد المعلمين بها من قبل المشرف التربوي لقراءتها والاستفادة منها (البناء، 2003: 60)، أما الحريري (2006) ترى بأن القراءات الموجهة هي أسلوب إشرافي يقوم المشرف من خلالها بتشجيع



المعلمين على تطوير العملية التعليمية، ومن ثم استخدام الأسلوب العلمي في حل تلك القضايا باستخراج النتائج والتوصيات.

ومن أهداف القراءات الموجهة، كما يراها عطاري وزملائه (2005)، ما يلي:

- متابعة المعلم لكل جديد من الفكر والأدب التربوي، وتنمية القراءة لدى المعلمين.
- مساعدة المعلم على وضع برنامج لمعالجة مواضع القصور عند الطلاب المقصرين.
- تعرّف المتخصصين بالاتجاهات والأفكار الحديثة.

**8. المؤتمرات التربوية:** تهدف المؤتمرات التربوية إلى تبادل خبرات كل من المشرفين والمديرين والخبراء التربويين خبراتهم في القضايا التربوية وعرض المشكلات والسعي لإيجاد الحلول المناسبة (Tyler, 2010)، ويضم المؤتمر التربوي مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين وبعض المسؤولين والمخططين التربويين للبحث في مشاكل وأمر تربوية معينة ومعالجتها ومناقشتها (رواس، 2001).

**9. التعليم المصغر:** يقوم التعليم المصغر على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها؛ ليتعرف على أخطائه ويتلافها في المرات القادمة حتى يصل إلى درجة الإتقان (المعايطة، 2012).

**10. توجيه الأقران:** يعتبر توجيه الأقران أسلوباً إشرافياً، يقوم على تهيئة الفرصة لدعم المعلمين ومساندة بعضهم البعض والتفاعل في نقاشات حقيقية حول التعليم والتعلم الخاص بهم وبطلبتهم، ويعتقد كل من بلقيس وعبد اللطيف (2002) أن توجيه الأقران عبارة عن أسلوب يستخدمه المعلمون في تنمية أنفسهم مهنيًا معتمدين على استثمار خبراتهم الذاتية وتبادل هذه الخبرات بصورة تعاونية،

وذلك من خلال قيام أحد المعلمين بملاحظة أداء زميله في أثناء قيامه بعملية التعليم؛ بهدف تقديم المساعدة التي تؤدي إلى تحسين هذا الأداء.

**11. البحوث الإجرائية:** يعد البحث الإجرائي نوعاً من الأبحاث التطبيقية التي يقوم بها شخص يواجه مشكلات معينة، فيضع خطة لحل هذه المشكلات، وقد قام الخطيب والخطيب (2003) بتعريف البحوث الإجرائية بأنها نشاط إشرافي تعاوني يهدف إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية من خلال معالجة المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي موضوعي.

مما سبق تبين أهمية هذه الأساليب الإشرافية، كونها تفتح المجال أمام المعلمين للإبداع والابتكار، وترى الباحثة أن للإشراف التربوي أساليب متنوعة ومتعددة، وعلى الرغم من تنوعها إلا أن هناك قواسم مشتركة بينها، وكانت هذه إشارة موجزة إلى أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً وأكثرها استخداماً من قبل المشرفين التربويين.

## 2.1.2 الأداء المتميز

يعد التعليم الركيزة الأساسية في بناء المجتمع وتطوره، ويعتبر المعلم حجر الأساس في العملية التربوية، فهو المُيسّر للعملية التعليمية والمهيئ للمواقف التعليمية التي تُنمي مهارات التفكير العلمي الناقد الخلاق، حيث يعتبر الوسيط الحيّ في توصيل المعرفة ونقل التراث وثقافة المجتمع (غباين، 2004).

تعتبر مهنة التعليم من أسمى المهن وأقدسها وأكثرها أهمية في المجتمع، فهي الأساس في تكوين شخصية الفرد، ويعتبر المعلم أساس نجاح العملية التعليمية، لذلك يجب أن تتوفر في المعلم صفات

معينة؛ كي يستطيع أن يؤدي دوره بالشكل الصحيح، فالمعلم هو العمود الفقري في العملية التعليمية التعليمية، حيث يقوم بتوجيه وتعليم الطلبة، ويجب أن يكون القدوة الحسنة أمام طلاب (الشحومي، 2016).

فيمثل المعلم حجر الأساس في عملية التعليم، وإنَّ التعليم ليس مجرد أداء آلي يمارسه أي فرد، بل أن التعليم مهنة من المهن المهمة الرفيعة في المجتمع، حيث تعتبر مهنة لها أصولها وعلم له مقوماته، وعملية تقوم على أسس وقواعد ونظريات علمية (الأسطل والخالدي، 2005).

وتعد عملية التعليم عملية اجتماعية تُعبر عن التجريب والاستكشاف (البطران، 2008)، فالمعلم هو العامل الأساسي في مدى فاعلية عملية التدريس، فهو ما يزال وسيبقى العامل الرئيس في هذا المجال، حيث لا يقتصر دوره على تزويد الطلاب بمختلف أنواع المعرفة فحسب، بل أصبح موجهاً وميسراً للعملية التعليمية وإكساب الطلاب المهارات والمعرفة والمعلومات التي تعمل على تغيير السلوك نحو الأفضل (العاجز، 2007).

### 1.2.1.2 مفهوم الأداء المتميز

يعرّف الأداء بأنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات؛ لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم (الجبوري، 2013).

ويعتبر الأداء المتميز - كما يراه الزطمة - (2011: 64) بأنه: "إنجاز الأهداف المناط بالفرد تحقيقها باستخدام الإمكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية، فالأداء المتميز كما يراه باكويهوك Pakwihok,

(2010) هو "إمكانية المنظمة على تحقيق أدائها المتفوق، وإدامته، من خلال استثمارها للمعارف المتاحة".

وهو "عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (Cokins, 7:2009)، ويعرّف التميز بأنه: "حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة، ويقتصر التميز على جانب معين أو أمر دون آخر" (طعيمة والبندي، 2004:432).

ويُقصد بالأداء أنه صورة حية تعكس نتيجة قدرة المؤسسة ومستواها على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية، من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلائم المؤسسة، وطبيعة عملها (إدريس والغالبي، 2007).

فالتميز من وجهة نظر كينجي (Kanji (2:2011 هو "طريقة لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا المستفيدين، والعاملين في المؤسسات"، وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأسلوب فعال وكفؤ (Daft, 2003).

ويقصد بالتميز في الأداء، هو حالة من تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات مماثلة في مجال العمل وظهورها بصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (الدوري، 2010)، وقد عرّف السلمي (2001: 125) الأداء المتميز بأنه: "إطار فكري يتضمن العناصر الأساسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة".

حيث يشار إلى التميز بأنه الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية كماً ونوعاً في ظل منظومة عمل التي يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها (أبو فارة، 2009)، ويعتقد أبو قحف (2001) الأداء المتميز بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلال الصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

### 2.2.1.2 أهمية الأداء المتميز

زاد الاهتمام في الحقول العلمية التي ترتبط بمفهوم الأداء المتميز، فقد ظهر بعدة مفاهيم، حيث يعتبر أسلوباً شاملاً للعمل والذي يركز على الموازنة بين أهداف المؤسسة، وزيادة نجاحها في الأمد البعيد، وأنّ الأداء المتميز هو عملية توفير الخدمات ذات الجودة العالية المعتمدة على المبادئ العلمية، مع الالتزامات العالية بثقافة الجودة الشاملة (Dalrymple, 2009).

يرى أبو فارة (2005) أنّ الأداء المتميز عبارة عن مجموعة من المهارات الفكرية والسلوكيات والقدرات المعرفية التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، حيث تقوم بمساعدتهم على توظيفها وتجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المنظمة، أما عقيلي (2005) فيعتقد بأنّ الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام مواردها بشكل فعال، وإنّ عملية تحديد مستوى الأداء المتميز لا تُجرى بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، إذ تتحقق بتوافر عدد من القدرات، وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وحتى يتحقق الأداء المتميز، لا بد من إثارة روح التنافس بين العاملين، فقد ينتج عن هذا التنافس إدراك العاملين أن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والصعف، فيولد هذا الشعور

بالاعتزاز لدى الأفراد يثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم، بهدف تغيير الانطباع السلبي  
(Foot & Hook, 2008).

### 3.2.1.2 أهمية المعلم في العملية التعليمية

يُعد المعلم ركناً أساسياً في عملية التعليم، لأنه حلقة وصل بين الطلبة والمنهاج، حيث يعتبر المعلم العنصر الأول والحاسم في العملية التعليمية، من حيث تخطيطها وإجراءاتها ونتائجها، فهو الذي يختار الوسيلة المناسبة للتعلم ويوضح ويوجه الأنشطة التعليمية، فبدون توضيحاته وأنشطته الموجهة لا يكون هناك تعلم بوجه عام، وإنّ الوسائل التعليمية ما هي إلا معينة له في تغيير عملية التدريس بأسلوب متنوع ومشوق (أبو نمر، 2008).

وفقد انبثقت أهمية المعلم في العملية التعليمية من أهمية التعليم في الحياة الإنسانية ودوره في تشكيل الحياة، وتكيف سلوك الأجيال القادمة لمواجهة تطوراتها وتعقيداتها، حيث تتجلى مكانة المعلم في العملية التعليمية في كونه قائدها ومخططها ومنفذها (عطية والهاشمي، 2007).

فيعتبر المعلم دعامة كل إصلاح اجتماعي وتربوي، وتبرز أهميته وأدواره في تحديد نوعية التعليم ودوره الفعّال في بناء جيل المستقبل، فلم تعد مهام المعلم وأدواره مقتصرة على مجرد إيصال الحقائق والمعلومات والمفاهيم إلى الطلاب، بل تنوعت هذه المهام والأدوار لتواجه التطورات المستمرة والسريعة وظهور التقنيات التربوية الحديثة في ميادين الأهداف التربوية والمناهج وطرق التدريس (عبد الرؤوف وربيع، 2008).

فيعتبر المعلم العمود فقري للنظام التعليمي، ويبرز دوره كأحد أهم عناصر بناء المجتمع وأكثر تأثيراً فيه، إذ يتولى بناء العقول والقلوب، وتشكيل الأفكار والاتجاهات، فالتعليم رسالة والمعلمون هم وارثو رسالة الرسل، وعليه لا بُدَّ من توافر سمات خاصة فيمن يقوم بهذه المهمة العظيمة، كي يكون عمله مثمراً (عبد الرازق، 2008).

#### 4.2.1.2 خصائص المعلم الفعال

إنَّ للمعلم المكانة التي يتميز بها عن باقي أصحاب المهن الأخرى، فهو له القدرة على التأثير في عقول الطلاب ونفوسهم؛ إذ يتأثرون وهم في تلك السن الصغيرة بمظهره وشكله وحركاته وسلوكه وألفاظه التي تصدر عنه، وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز المعلم لتجعل منه معلماً فعالاً مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.

ويُمكن إيجاز الخصائص الرئيسة التي تميز المعلم الفعال، كما يراها الدويك (2005)، على

النحو الآتي:

- الحماسة لعمله، والسعي المستمر لتنمية نفسه.
- توفير بيئة صافية آمنة مُحفزة على التعليم.
- تنويع أساليب التدريس وتجديدها؛ لتلبي الاحتياجات التعليمية المختلفة للطلبة.
- التركيز على تحقيق الأهداف وليس على المحتوى فحسب.
- ربط تعليمه بالحياة وخبرات الطلبة.

## 5.2.1.2 الصفات الشخصية للمعلم المتميز

إنّ مهنة التعليم كغيرها من المهن الأخرى التي تتطلب فيمن يشغلها جملة من الصفات والسمات الشخصية ليتمكن من القيام بها على وجهها الأكمل، فيجب أن يتمتع المعلم بصفات عديدة، منها غرس القيم الإيمانية والأخلاق الفاضلة، وهناك بعض الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المعلم الكفاء، وتتمثل في ما يلي:

- أن يكون مثقفاً واسع الأفق ولديه اهتمام بالقراءة.
  - أن يتصف بسعة الاطلاع، وأن يكون لديه شخصية قوية، ويتميز بالذكاء والموضوعية والعدل.
  - أن يعمل على خلق مناخ مريح ومشجع للتعليم (قطامي وعدس، 2000).
- مما سبق، وبعد العرض السابق للإطار النظري يتضح أن العملية الإشرافية هدفها الأول والأساسي تحسين العملية التعليمية التعلمية وتحقيق عملية الإصلاح المدرسي ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة؛ من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل في كافة الجوانب الشخصية للطالب.

## 2.2 الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة التي أمكن التوصل إليها من خلال مراجعة الإطار النظري، وقد قسمت هذه الدراسات حسب متغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول تناول الدراسات التي تتعلق بالإشراف التربوي، أما المحور الثاني فتناول الدراسات التي تتعلق بالأداء المتميز، سواء أكانت عربية أم أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.



## 1.2.2 الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي

هدفت دراسة الحاج (2020) إلى تحديد واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه، تكونت عينة الدراسة من (332) فرداً، منهم (165) معلماً و(167) معلمة من المجتمع الأصلي، وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية، وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها باستخدام استبانة الإشراف التطوري من إعداد الباحثة، تكونت من (61) فقرة موزعة على أربعة مجالات، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة لملاءمته لموضوع الدراسة، وأهدافها، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري بجميع أبعاده وكذلك الدرجة الكلية مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة (المعلمين) في الإشراف التربوي التطوري بأبعاده ودرجته الكلية تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل الأكاديمي والتخصص وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة المدهون (2020) التعرف إلى واقع منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة العالمية، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة العالمية تبعاً لمتغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، والمنطقة التعليمية، تكونت عينة الدراسة الفعلية من (39) مشرفاً تربوياً و 97 مدير مدرسة و234 معلماً في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة تكونت من (64) فقرة، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أفراد العينة الدراسة لواقع منظومة الإشراف التربوي

في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية في غزة كانت مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية. في حين هدفت دراسة أوكورجي وأجبو (Okorji & Ogbo, 2018) التعرف إلى أثر الإشراف الإكلينيكي على الأداء المهني للمعلمين، وشملت عينة الدراسة (40) معلماً ومعلمة، واختار الباحث المنهج شبه التجريبي لدراسته، حيث قسم المعلمين إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإشراف الإكلينيكي كان بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين تعرضوا لنمط الإشراف الإكلينيكي كانت نتائج طلبة الثانوية العامة عندهم في ولاية (إيوني) النيجيرية أفضل من نظائهم الذين درسوهم معلمون آخرون.

بينما سعت دراسة كوتيردي ويونس (Kotride & Yunos, 2015) إلى معرفة واقع عمليات الإشراف التربوي في نظام التعليم في المدارس الثانوية في نيجيريا، وإمكانية تطبيق مدخل الجودة كأسلوب إشرافي حديث، وتكونت عينة الدراسة من (47) مشرفاً تربوياً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات شخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساليب الإشرافية لا زالت تقليدية وتتبع أنماط المتابعة وتفحص القوة والقصور، لكنها لم ترتقي للمستوى التطويري القائم على تحقيق الجودة في التعليم.

وقد هدفت دراسة قبطة والزبان (2014) التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تكونت عينة الدراسة من (145) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في غرب غزة، وقد صممت استبانة وفقاً لأسئلة الدراسة ووزعت على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي هي درجة مقبولة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين

لأساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس، والفروق كلها لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة أساليب الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت تلك الفروق لصالح أصحاب سنوات الخدمة الأعلى.

سعت دراسة تيسيمما (Tesema, 2014) التعرف إلى ممارسات الإشراف التربوي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة كاماشي من حيث أساليب الإشراف المتبعة، وخيارات الإشراف المتبعة والإجراءات المتبعة في الإشراف التربوي، ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أداتي المقابلة والاستبيان، حيث شمل مجتمع الدراسة على (10) مدارس في ولاية كاماشي، أما عينة الدراسة فشملت على (84) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المعلمين يفتقرون إلى الوعي والتوجيه بشأن أنشطة وأهمية الإشراف التربوي، إضافة إلى عدم فعالية ممارسة الخيارات الإشرافية التي تتوافق مع المستوى التنموي للمعلم الفردي، وعدم قدرة المشرفين على تطبيق الإجراءات اللازمة لملاحظة الفصل الدراسي بصورة صحيحة.

حاولت دراسة أبو سمرة ومعمر (2013) التعرف إلى دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يرى ذلك المعلمون الجدد أنفسهم، تكونت عينة الدراسة من أفرادها (296) معلماً معلمة من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم (1590) معلماً، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية وفق متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على ستة مجالات، اتبعت الدراسة المنهج المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإشراف التربوي في فلسطين في دعم المعلم الجديد كما يراه المعلمون الجدد

أنفسهم كان بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد تعزى لمتغيري: الجنس والتخصص.

هدفت دراسة فرحان (2012) التعرف إلى واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي ضواحي القدس ورام الله والبييرة ودوره في رفع الأداء الوظيفي كما يراه معلمو المدارس الحكومية الأساسية ومديروها، بناءً على متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمديرية)، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بنسبة (80%) من المديرين و(30%) من المعلمين من مجتمع الدراسة الأصلي، وقامت الباحثة بتصميم وبناء أداة الدراسة، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إدراك المعلمين والمدارس لواقع الإشراف التربوي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة بين واقع الإشراف التربوي في مديرتي ضواحي القدس ورام الله والبييرة ودورها في رفع أداء المعلم الوظيفي وكانت العلاقة طردية، وتبين عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة نحو واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي ضواحي القدس ورام الله تعزى إلى متغير الجنس والخبرة، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي والمديرية والتخصص والوصف الوظيفي.

طبق أوي (Awuah, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن اتجاهات المعلمين ومديري المدارس نحو الممارسات الإشرافية التربوية في المدارس الابتدائية الحكومية في غانا، تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً ومعلمة، وتمت المقابلات على (10) من مديري المدارس، استخدم الباحث الاستبيانات والمقابلات ووثائق الإشراف التربوي كأداة لجمع البيانات، وقد أظهر نتائج الدراسة وجود من ممارسات تقليدية كرسد وتقييم عمل المعلمين، وكذلك ممارسات حديثة المعاصرة مثل تدريب وتوجيه المعلمين.

في حين هدفت دراسة الجرجاوي والنخالة (2009) التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على واقع الإشراف التربوي، تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة و(90) مشرفاً ومشرفة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحثان استبانة تكونت من (53) فقرة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمشرفين التربويين في استبانة واقع الإشراف التربوي تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا البكالوريوس والماجستير ولمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات، كما دلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد سعت دراسة الحلاق (2008) التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية، والتعرف على متطلبات تطوير الإشراف في المرحلة الثانوية، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على درجة تطبيق الاتجاهات المعاصرة للإشراف، تكونت عينة الدراسة من (78) مشرفاً ومشرفة و(112) مديراً ومديرة يعملون في ست مناطق تعليمية، وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وتطويرها، وهي عبارة عن استبيان اشتمل على (78) فقرة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي كان بدرجة متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل

العلمي، الوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة، وقد خرجت الدراسة بنتائج أهمها أن الدرجة الكلية لواقع الإشراف التربوي كان جيداً عند مستوى (72.7%).

في حين أجرى فلورنس (Florence, 2005) دراسة هدفت التعرف إلى اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية نحو أساليب الإشراف التربوي المستخدمة، تكونت عينة الدراسة من (299) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الحكومية في ولاية فرجينيا الأمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة ووزعها على أفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى إجراء مقابلات معهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف الحالية كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة.

سعت دراسة التميمي (2005) التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، تكونت عينة الدراسة من (90) مشرفاً ومشرفة، و(400) معلم ومعلمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي كان بدرجة متوسطة، وكذلك أشارت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات مشرفي المرحلة ومعلميها نحو واقع الإشراف وعلى جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل ولصالح مشرفي المرحلة.

## 2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز

هدفت دراسة الدجني وحمد (2021) الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من (318) موظفاً وموظفة من الإداريين في الجامعات (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (232) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة متوسطة جداً وبوزن نسبي (84.19%)، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضاً جاء بنسبة مرتفعة جداً بوزن نسبي بلغ (83.6%)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى.

في حين هدفت دراسة مصطفى (2021) التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، التخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (319) مديراً من مديري المدارس الحكومية خلال العام (2020-2121)، استخدمت الباحثة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة، حيث صممت استبانة مكونة من مقياسين، هما: الكفايات الإشرافية والأداء المتميز، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس والمحافظة والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة الإدارية، في حين أشارت النتائج أن درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى

المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيري الجنس والمحافظة والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة الإدارية والتفاعل بينهما، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة خطية موجبة بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.78)، مما يعني أنه كلما زادت درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين زاد الأداء المتميز لديهم، والعكس صحيح.

هدفت دراسة عبد الحق (2021) التعرف إلى واقع التعلم الإلكتروني وعلاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية في فلسطين، وتحديد دور كل من متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمنطقة) في التعرف إلى واقع التعلم الإلكتروني وعلاقته بالأداء المتميز، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الدراسة المنهجين (الكمي والنوعي)، جرى تطبيقها على عينة عشوائية بلغ حجمها (315) من مديري المدارس والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2021- 2022) م، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية، واستخدمت المجموعة البؤرية لجمع البيانات النوعية. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع التعلم الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع التعلم الإلكتروني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمنطقة)، ووجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس واقع التعلم الإلكتروني ومجال الجاهزية البشرية للتعلم الإلكتروني تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، وجاءت الفروق لصالح كل من (من 5- أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات فأكثر)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائية على مجالات (بيئة التعلم الإلكتروني، وإسهامات التعلم الإلكتروني). أما



الدرجة الكلية للأداء المتميز فجاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء المتميز تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمنطقة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في الأداء المتميز تبعاً لمتغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث. وبينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة، ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع التعلم الإلكتروني والأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.651).

سعت دراسة عويس والنواصرة (2020) إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمحافظة عجلون ومعلماتها، ولتحقيق هدفا الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (221) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام الدراسي-2018-2019م، واتباع استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أعد الباحثان استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على قسمين هما الأنماط القيادية والمكونة من (30) فقرة والأداء المتميز والمكونة من (15) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تُعزى لمتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز لديهم.

وقد سعت دراسة الخشاب (2020) بدرجة متوسطة، التعرف على العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، شمل مجتمع الدراسة مؤسسات التعليم العالي الكويتية، أما عينة الدراسة فتكونت من (400) مستجيب من أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المؤسسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن تبني ثقافة الجودة الشاملة يساعد العاملين في الجامعة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح، ويؤدي كذلك إلى تقديم خدمات تعليمية ذات مزايا فريدة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية حول ثقافة الجودة الشاملة، والأداء المتميز تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة العمرية (أكثر من 46 سنة).

هدفت دراسة عويس (2019) الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس التابعة للواء المزار للعام (2017/2018)، وعلاقته بالأداء المتميز، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء المزار، وتكونت عينة الدراسة من (65) مديراً ومديرة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأعدت الباحثة استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على قسمين هما الولاء التنظيمي وله (20) فقرة وأداء المتميز له (15) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عالياً، كما أظهرت النتائج إلى أن الأداء المتميز لهم كان عالياً أيضاً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود ذات دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس، في حين ظهرت فروق دلالة احصائية في مستوى الولاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المدارس الثانوية. وأخيراً أشارت النتائج إلى

وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس فكلما كان الولاء التنظيمي عالياً كان مستوى الأداء المتميز عالياً.

وقد هدفت دراسة شريعة (2019) التعرف إلى الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم (1600) معلماً ومعلمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتمثلت الأداة باستبانة إلكترونية قام بتوزيعها عشوائياً على عينة الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بأن متوسطات جميع المجالات للتعرف على الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وأنه يوجد فروق فردية تعزى لمتغير الجنس في استراتيجيات التدريس والتقييم ولصالح الإناث، وأيضاً توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال التخطيط وعلى الأداة ككل، ولا توجد فروق في مجال التقييم.

أما دراسة حسناء (2017) فقد هدفت إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على أساتذة جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، وتكونت عينة الدراسة من (138) من أساتذة الجامعة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن نجاح المؤسسة التعليمية يتوقف على تميز أدائها، فقد أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة التطورات من جهة، ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى، وإنَّ الإداء المتميز أصبح مطلب المستفيدين في الخدمة في مؤسسات

التعليم العالي، خاصةً بعد زيادة الوعي بأهمية وضروة التحسين المستمر لمجال التعليم، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والأداء المتميز، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي.

حاولت دراسة المطيري (2016) التعرف إلى دور المشرف التربوي بتنمية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، تكونت عينة الدراسة من (89) مشرفاً ومشرفة تربوية و(284) معلماً ومعلمة، وتم تطوير أداتين لقياس متغيرات الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق الأداء المتميز تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين دور المشرف التربوي في تنمية الإبداع والأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات.

وقد سعت دراسة الهاجري (2016) التعرف إلى درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجھراء في دولة الكويت، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، تكونت عينة الدراسة من (43) مديراً ومديرة و(725) معلماً ومعلمة، تم تطوير أداة الدراسة تكونت من محورين، الأول لقياس درجة ممارسة الإشراف التشاركي

لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الجبراء تكونت من (36) فقرة، والثاني لقياس مستوى الأداء الوظيفي، تكون من (26) فقرة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الجبراء من وجهة نظر المعلمين متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس لصالح الذكور، باستثناء مجال النمو المهني، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين باستثناء مجال النمو المهني لصالح سنوات الخبرة من (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، في حين أشارت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الجبراء في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس مرتفعة، وأشارت النتائج وجود فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس لصالح الإناث على جميع المجالات والدرجة الكلية المتعلقة بالأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال المهارات، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً لجميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجبراء في دولة الكويت باستثناء مجال التخطيط.

هدفت دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghani & Pourtaher, 2014) إلى معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، وسأخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) فرداً من العاملين في الجامعة

بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وأظهر النتائج وجود علاقة مهمة بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، وأنه عندما يلتزم المدير بمهام العاملين الوظيفية وواجباتهم فإنه سيهتم أكثر بعملهم، وبهذا سيتميز أداء الموظفين؛ مما يؤدي إلى تميز المنظمة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي وردت في هذه الدراسة ومقارنتها بالدراسة الحالية من حيث الأهداف والمنهج المتبع وأداة القياس والعينة من حيث متغيري واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، تم التوصل إلى ما يلي:

تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن جميعها كان مرتبطاً بموضوع الدراسة الحالية ومن الملاحظ أيضاً أن هناك دراسات تناولت واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز منفردة، كما وأنه من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن أحدثها كان في عام (2021) وأقدمها كان في عام (2005)، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً من قبل الباحثين على موضوع واقع الإشراف التربوي وكذلك الأداء المتميز لدى المعلمين على مرّ السنين.

إنّ ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات، أنها جمعت متغيرين لم يتم الجمع بينهما في أي دراسة سابقة، حيث تناولت متغيري واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين في الدراسة نفسها (حسب معرفة الباحثة).

وارتبطت الدراسة الحالية من حيث الأهداف بخصوص الدراسات التي تحدثت عن واقع الإشراف التربوي مع الدراسات السابقة ألا وهي معرفة واقع العملية الإشرافية على المتغيرات الأخرى، وارتبطت مع متغير الأداء المتميز لدى المعلمين، الذي كان الهدف منها قياس مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.

كما نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن هناك تنوعاً في المناهج المستخدمة فيها، فمنها استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي والمنهج البنائي وشبه التجريبي والمنهج الوصفي المسحي التربوي- الكمي، وقد ارتبطت الدراسات السابقة من حيث المنهج بالدراسة الحالية بدراسة كل من: (مصطفى، 2021)، ودراسة (عبد الحق، 2021)، ودراسة (عويس والنواصرة، 2020)، ودراسة (الخشاب، 2020)، ودراسة (عويس، 2019)، ودراسة (المطيري، 2016)، ودراسة (الهاجري، 2016)، وقد أدى ذلك إلى تنوع في العينات، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسات السابقة.

ومن حيث العينة، فقد ارتبط متغير واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين مع العينة المستهدفة في هذه الدراسة، وهم مديرو المدارس، مثل دراسة المدهون (2020)، ودراسة (فرحان، 2012)، ودراسة (Awuah, 2011)، ودراسة (الحلاق، 2008)، ودراسة (مصطفى، 2021)، ودراسة (عبد الحق، 2021)، (عويس، 2019)، ودراسة (الهاجري، 2016)، حيث طبقت على عينة من مدراء المدارس لقياس واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، كما استخدم غالبيتها الاستبانة كأداة قياس، بينما اختلفت هذه الدراسة من حيث أداة القياس مع دراسة كوتيردي ويونس (Kotride & Yunos, 2015)، ودراسة تيسيما، (Tesema, 2014)، ودراسة أوي (Awuah, 2011)، إذ استخدمت أدوات أخرى مثل: مقابلة شبه منتظمة والمقابلات الشخصية والاستبيانات والمقابلات ووثائق الإشراف التربوي كأداة لجمع البيانات.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع، والأدوات المستخدمة المناسبة للدراسة، وساعدت الدراسات والبحوث السابقة الباحثة في صياغة فروض الدراسة بما يتفق مع الدراسات السابقة، وفي كيفية اختيار عينة الدراسة،

ووضع الشروط لاختيار عينة الدراسة الحالية، وساعدت الباحثة في تحديد أبعاد المقياس ومحاورة الذي طورته الباحثة في الدراسة الحالية، واختيار الأساليب الإحصائية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، واستعراضها يتضح أن هذه الدراسات أجريت في بيئات عربية وغربية، وتتميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة تناولها عينة فلسطينية، فالبيئة الفلسطينية بحاجة إلى دراسات قد تسهم بالخروج بنتائج تفيد المتخصصين والجهات المعنية في هذا المجال، فقد تسهم نتائجها في إضافة الأدب التربوي في هذا المجال، والخروج بتوصيات قد تفيد الجهات المختصة، إذ هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة.

ومن هنا، ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً، مما دفعها إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى "واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس"؛ إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سوف يتمتع موضوع هذه الدراسة بالجدة والأصالة، حيث لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة

4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

#### 1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث أن المنهج الوصفي الارتباطي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج الذي يقوم بدراسة وفهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكاوي، 1992).

#### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

(أ) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (283)، والجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، والجهة المشرفة.

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

الجهة المشرفة	حكومية	خاصة	وكالة	المجموع	
الجنس	ذكر	85	24	6	115
	أنثى	121	41	6	168
المجموع	206	65	12	283	

### ب) عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الجنس والجهة المشرفة، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة ريتشارد جيغر (Richard Geiger equation) إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادلة إحصائية. وقد بلغ حجم العينة (163) من مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، بنسبة (57.6%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والجهة المشرفة:

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

الجهة المشرفة	حكومية	خاصة	وكالة	المجموع
الجنس	49	14	4	67
	69	23	4	96
المجموع	118	37	8	163

### 3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت مقياسين لجمع البيانات، هي: مقياس واقع الإشراف التربوي، ومقياس الأداء المتميز لدى المعلمين، كما يلي:

#### أولاً- مقياس واقع الإشراف التربوي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، استخدم مقياس واقع الإشراف التربوي الإنترنت، المستخدم في دراسة (شريعة، 2019)، ودراسة (أبو سمرة ومعمر، 2013)، ودراسة (القاسم، 2009)، ودراسة (الحلاق، 2008)، وقد تكون في صورته الأولية من (50) فقرة، كما هو موضح في ملحق (أ).

#### ثانياً- مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين، فقد استعين بمقياس (المطيري، 2016)، وبناءً على ذلك صيغت فقرات المقياس في صورته الأولية، وشمل المقياس في صورته الأولية (36) فقرة، كما هو موضح في ملحق (أ).

### 1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقاييس الدراسة: مقياس واقع الإشراف التربوي، ومقياس الأداء المتميز لدى المعلمين، عرضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (20) محكماً، كما هو موضح في ملحق (ب)؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فعدلت بعض الفقرات، وصولاً

إلى الصورة المعدة للتطبيق على العينة الاستطلاعية، وفحص الخصائص السيكومترية لكل منها،  
المبينة في الملحق (ت)، وحسب الآتي:

- تشكل مقياس واقع الإشراف التربوي في صورته الأولى من (50) فقرة، وعدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت (10) فقرات، وأصبح عدد فقرات المقياس (40) فقرة.
- تشكل مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين في صورته الأولى من (37) فقرة، وعدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت (7) فقرات، وأصبح عدد فقرات المقياس (30) فقرة.

### 2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، طبقت على عينة استطلاعية مكونة من (44) من مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وكانت النتائج كالآتي:

#### أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استخدم صدق البناء، إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس واقع الإشراف التربوي، كما استخرجت قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس واقع الإشراف التربوي ومقياس الأداء المتميز لدى المعلمين، كما هو مبين في الجداول (3.3)، (4.3):

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس واقع الإشراف التربوي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس

(ن=44)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
أدوار المشرف التربوي		الأساليب الإشرافية		المهام الإشرافية		أهداف الإشراف التربوي					
.86**	.84**	28	.75**	.76**	18	.49**	.60**	1	.45**	.26	11
.71**	.73**	29	.72**	.77**	19	.53**	.74**	2	.65**	.50**	12
.51**	.59**	30	.82**	.85**	20	.60**	.62**	3	.70**	.62**	13
.73**	.73**	31	.80**	.84**	21	.58**	.69**	4	.72**	.67**	14
.71**	.75**	32	.75**	.79**	22	.41**	.52**	5	.73**	.71**	15
.69**	.76**	33	.79**	.82**	23	.52**	.58**	6	.84**	.86**	16
.78**	.88**	34	.72**	.75**	24	.66**	.71**	7	.76**	.74**	17
.60**	.65**	35	.77**	.80**	25	.34*	.49**	8			
.71**	.77**	36	.75**	.80**	26	.09	.34*	9			
.72**	.82**	37	.78**	.81**	27	.78**	.76**	10			
.58**	.72**	38	-	-	-	-	-	-			
.76**	.74**	39	-	-	-	-	-	-			
.78**	.82**	40	-	-	-	-	-	-			
.93**	درجة كلية للبعد		.96**	درجة كلية للبعد		.91**	درجة كلية للبعد		.83**	درجة كلية للبعد	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) \*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن معامل ارتباط الفقرات: (11،9) كانت ذات درجة غير مقبولة وغير دالة إحصائياً، وتحتاج إلى حذف، أما باقي الفقرات فقد تراوحت ما بين (.88- .34)، وهي بالتالي ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك حذفت الفقرات (9، 11)، وأصبح عدد فقرات المقياس (38) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

جدول (4.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=44)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة
التنمية المهنية			الكفايات المهنية			أخلاقيات المهنة		
.58**	.73**	11	.46**	.67**	6	.45**	.61**	1
.63**	.77**	12	.44**	.49**	7	.38*	.50**	2
.64**	.73**	13	.43**	.49**	8	.50**	.72**	3
.51**	.78**	14	.37*	.64**	9	.48**	.74**	4
.49**	.76**	15	.33*	.66**	10	.39**	.52**	5
درجة كلية للبعد **.76			درجة كلية للبعد **.78			درجة كلية للبعد **.62		
الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة
التقويم			إدارة الصف			التخطيط		
.60**	.75**	26	.45**	.74**	21	.49**	.72**	16
.45**	.83**	27	.38**	.52**	22	.50**	.72**	17
.41**	.41**	28	.54**	.62**	23	.55**	.45**	18
.51**	.76**	29	.55**	.65**	24	.49**	.70**	19
.57**	.68**	30	.43**	.72**	25	.59**	.56**	20
درجة كلية للبعد **.75			درجة كلية للبعد **.67			درجة كلية للبعد **.81		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.33- .83)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

#### ب) الثبات لمقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق لكل مقياس، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

الأداة	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
واقع الإشراف التربوي	أهداف الإشراف التربوي	9	.82
	المهام الإشرافية	6	.84
	الأساليب الإشرافية	10	.93
	أدوار المشرف التربوي	13	.94
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>38</b>	<b>.97</b>
الأداء المتميز	أخلاقيات المهنة	5	.68
	الكفايات المهنية	5	.62
	التممية المهنية	5	.81
	التخطيط	5	.65
	إدارة الصف	5	.72
	التقويم	5	.70
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>30</b>	<b>.89</b>

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس واقع الإشراف التربوي تراوحت ما بين (.82 - .94)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية (.97)، وكانت معاملات الثبات لمجالات مقياس الأداء المتميز ما بين (.62 - .81)، وللدرجة الكلية (.89)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

### 3.3.3 تصحيح مقاييس الدراسة

أولاً- مقياس واقع الإشراف التربوي: تكون مقياس واقع الإشراف التربوي في صورته النهائية من (38)، فقرة موزعة على أربعة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، ويطلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5)



درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتين، قليلة جداً (1)، درجة واحدة، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لواقع الإشراف التربوي.

ثانياً - مقياس الأداء المتميز: تكون مقياس واقع الإشراف التربوي في صورته النهائية من (30)، فقرة موزعة على ستة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، ويطلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتين، قليلة جداً (1)، درجة واحدة، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء المتميز لدى المعلمين.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (5-1) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: عالية ومتوسطة ومنخفضة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (6.3): درجات احتساب مستوى واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين

2.33 فأقل	مستوى منخفض
3.67 - 2.34	مستوى متوسط
5 - 3.68	مستوى مرتفع

### 4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

#### أ- المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان هي: (1- ذكر، 2- أنثى).
2. الجهة المشرفة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- حكومية، 2- خاصة، 3- وكالة).
3. المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (1- بكالوريوس، 2- ماجستير فأعلى).
4. عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- 5 سنوات فما دون، 2- من 6-10 سنوات، 3- أكثر من 10 سنوات).

#### ب- المتغير التابع:

- أ) الدرجة الكلية التي تقيس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين.
- ب) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.

### 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد مديري المدارس في محافظة رام الله.

3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة المراد تطبيقها على عينة الدراسة.
6. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس المفتوحة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، ماجستير الإدارة والإشراف التربوي لتوزيع أداة الدراسة على العينة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (44) من المدراء في مدارس محافظة رام الله والبيرة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق أدوات الدراسة وثباتها.
8. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
9. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
10. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

### 6.3 المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة.
5. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين واقع الإشراف التربوي والأداء المتميز لدى المعلمين، كذلك لفحص صدق أدواتي الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

##### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

#### 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

##### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

##### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

##### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

##### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

##### 6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

##### 7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

##### 8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

##### 9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يلي ذلك تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة، وهكذا تعرض النتائج المرتبطة بكل سؤال وفرضية على حدة.

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	أدوار المشرف التربوي	3.65	0.361	73.0	متوسطة
2	1	أهداف الإشراف التربوي	3.64	0.374	72.8	متوسطة
3	3	الأساليب الإشرافية	3.62	0.421	72.4	متوسطة
4	2	المهام الإشرافية	3.60	0.467	72.0	متوسطة

متوسطة	72.6	0.345	3.63	درجة واقع الإشراف التربوي
--------	------	-------	------	---------------------------

يتضح من الجدول (1.4) أن واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة (3.63) ونسبة مئوية (72.6)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس واقع الإشراف التربوي تراوحت ما بين (3.60 - 3.65)، وجاء مجال " أدوار المشرف التربوي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.65) ونسبة مئوية (73.0) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "المهام الإشرافية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) ونسبة مئوية (72.0) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1) أدوار المشرف التربوي

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أدوار المشرف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	38	يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار	3.83	0.911	76.6	مرتفعة
2	32	يقوم المشرف بمتابعة دوام المعلمين	3.75	1.049	75.0	مرتفعة
3	31	يميل المشرف إلى ممارسة نمط الإشراف الإكلينيكي عند الحاجة	3.74	0.968	74.8	مرتفعة
4	27	يزود المشرف المعلمين بما هو جديد من استراتيجيات التدريس الحديثة	3.72	0.946	74.4	مرتفعة

مرتفعة	74.4	1.002	3.72	يشجع المشرف المعلمين على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس	28	5
متوسطة	73.2	0.898	3.66	يستخدم المشرف أساليب إشرافية متنوعة لكل موقف تعليمي	35	6
متوسطة	72.8	0.967	3.64	يوفر المشرف بيئة تعليمية محفزة	36	7
متوسطة	72.6	0.875	3.63	يحترم المشرف وجهات نظر المعلمين	37	8
متوسطة	72.4	0.890	3.62	يرشد المشرف المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	29	9
متوسطة	72.2	1.002	3.61	يدرب المشرف المعلمين على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل (الحاسوب والفيديو وجهاز العرض ... إلخ)	30	10
متوسطة	71.4	0.968	3.57	يطبق المشرف استراتيجيات التدريس الحديثة أمام المعلمين	26	11
متوسطة	70.4	0.932	3.52	يحل المشرف المشكلات التربوية تحليلاً دقيقاً	34	12
متوسطة	67.4	0.924	3.37	يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة	33	13
متوسطة	73.0	0.361	3.65	أدوار المشرف التربوي		

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أدوار المشرف التربوي تراوحت ما بين (3.83 - 3.37)، وجاءت فقرة " يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.83) وبنسبة مئوية (76.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبنسبة مئوية (67.4) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال أدوار المشرف التربوي (3.65) وبنسبة مئوية (73.0) وبتقدير متوسط.



## 2) أهداف الإشراف التربوي

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أهداف الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	76.2	1.016	3.81	تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم	4	1
مرتفعة	76.0	0.710	3.80	تتوافق أهداف عملية الإشراف مع خطط التربية والتعليم	1	2
مرتفعة	74.6	1.007	3.73	تشجع العملية الإشرافية تبادل الزيارات بين المعلمين	8	3
متوسطة	73.2	1.062	3.66	تواكب العملية الإشرافية التغيرات الحديثة في التربية	7	4
متوسطة	72.6	0.868	3.63	تتوافق أهداف عملية الإشراف مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة	6	5
متوسطة	71.6	0.922	3.58	تسهم عملية الإشراف في تطوير النمو المهني لدى المعلمين	5	6
متوسطة	70.6	0.958	3.53	تساعد العملية الإشرافية المعلمين في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	9	7
متوسطة	69.6	0.919	3.48	ترتبط عملية الإشراف بحاجات المعلمين	2	8
متوسطة	69.6	0.971	3.48	يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف	3	9
متوسطة	72.8	.374	3.64	أهداف الإشراف التربوي		

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أهداف الإشراف التربوي تراوحت ما بين (3.81 - 3.48)، وجاءت فقرة "تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.81) وبنسبة مئوية (76.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبنسبة مئوية (69.6) وبتقدير متوسط.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال أهداف الإشراف التربوي (3.64) وبنسبة مئوية (72.8) وبتقدير متوسط.

### (3) الأساليب الإشرافية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأساليب الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	17	تسهل زيارة المشرف على اكتشاف المعلمين المتميزين	3.75	0.969	75.0	مرتفعة
2	25	يشجع المشرف على التعاون مع أولياء الأمور لما فيه مصلحة الطلاب	3.71	0.929	74.2	مرتفعة
3	18	ينمي المشرف الثقة لدى المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية	3.69	0.951	73.8	مرتفعة
4	22	يقترح المشرف استراتيجيات جديدة في التدريس لتجريبها	3.66	1.001	73.2	متوسطة
5	16	يساعد المشرف المعلم على تطوير أساليبه التدريسية	3.64	0.999	72.8	متوسطة
6	20	يختار المشرف أكفا المعلمين لتقديم الدروس النموذجية	3.63	0.929	72.6	متوسطة
7	23	يشجع المشرف المعلمين على إجراء تجارب عملية مبنية على الملاحظة	3.60	0.998	72.0	متوسطة
8	21	يعمم المشرف من خلال النشرات التربوية نجاحات المعلمين	3.53	0.971	70.6	متوسطة
9	24	يختار المشرف المعلمين ذو كفاءة لإجراء البحوث الإجرائية	3.53	0.983	70.6	متوسطة
10	19	يدرّب المشرف المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم	3.46	1.056	69.2	متوسطة
		الأساليب الإشرافية	3.62	0.421	72.4	متوسطة

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الأساليب الإشرافية تراوحت ما بين (3.46 - 3.75)، وجاءت فقرة "تسهل زيارة المشرف على اكتشاف المعلمين المتميزين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبنسبة مئوية (75.0) وبتقدير

مرتفع، بينما جاءت فقرة " يدرّب المشرف المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبنسبة مئوية (69.2) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأساليب الإشرافية (3.62) وبنسبة مئوية (72.4) وبتقدير متوسط.

#### (4) المهام الإشرافية

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المهام الإشرافية مرتبة تنازلياً

##### حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	10	يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه	3.68	0.907	73.6	مرتفعة
2	11	يسهم المشرف في تدريب المعلمين الجدد على الاستراتيجيات الحديثة في التدريس	3.68	1.087	73.6	مرتفعة
3	12	يوفر المشرف الوسائل التعليمية اللازمة؛ لتنمية المعلم الجديد	3.66	1.056	73.2	متوسطة
4	14	يسهم المشرف في حل المشكلات التربوية التي تواجه المعلم	3.56	0.962	71.2	متوسطة
5	13	يعزز المشرف مهارات المشاركة بين المعلمين	3.51	0.952	70.2	متوسطة
6	15	يملك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية	3.49	0.952	69.8	متوسطة
		<b>المهام الإشرافية</b>	<b>3.60</b>	<b>0.467</b>	<b>72.0</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المهام الإشرافية تراوحت ما بين (3.49 - 3.68)، وجاءت فقرة " يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبنسبة مئوية (73.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يملك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال

البحثية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبنسبة مئوية (69.8) وبتقدير متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المهام الإشرافية (3.60) وبنسبة مئوية (72.0) وبتقدير متوسط.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة،

والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	التقويم	3.77	0.374	75.4	مرتفع
2	1	أخلاقيات المهنة	3.77	0.393	75.4	مرتفع
3	5	إدارة الصف	3.75	0.447	75.0	مرتفع
4	4	التخطيط	3.74	0.425	74.8	مرتفع
5	3	التنمية المهنية	3.67	0.453	73.4	متوسط
6	2	الكفايات المهنية	3.66	0.423	73.2	متوسط
		الدرجة الكلية للأداء المتميز	3.72	0.306	74.4	مرتفع

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء

المتميز لدى المعلمين ككل بلغ (3.72) وبنسبة مئوية (74.4) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين تراوحت ما بين (3.77)

- (3.66)، وجاء مجال "التقويم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وبنسبة مئوية (75.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الكفايات المهنية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبنسبة مئوية (73.2) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين كل مجالٍ على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1) مجال التقويم

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	26	يشجع المعلم الطلبة على تقويم أدائهم ذاتياً	3.91	0.986	78.2	مرتفع
2	27	يستخدم المعلم أساليب التقويم المنتمية والمرتبطة بالأهداف	3.83	0.898	76.6	مرتفع
3	30	يراعي المعلم استمرارية التقويم	3.82	0.811	76.4	مرتفع
4	29	يوظف المعلم نتائج التقويم في تحسين أداء الطلبة	3.69	0.879	73.8	مرتفع
5	28	يتابع المعلم ملفات إنجاز الطلبة باهتمام	3.59	0.934	71.8	متوسط
		درجة التقويم	3.77	0.374	75.4	مرتفع

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التقويم تراوحت ما بين (3.91 - 3.59)، وجاءت فقرة "يشجع المعلم الطلبة على تقويم أدائهم ذاتياً" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبنسبة مئوية (78.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يتابع المعلم ملفات إنجاز الطلبة باهتمام" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة مئوية

(71.8) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التقويم (3.77) وبنسبة مئوية (75.4) وبتقدير مرتفع.

## 2) مجال أخلاقيات المهنة

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أخلاقيات المهنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	يحرص المعلمون على العمل بروح الفريق	4.02	1.015	80.4	مرتفع
2	1	يكون المعلم قدوة حسنة لزملائه	3.92	0.753	78.4	مرتفع
3	5	يحترم المعلم أوقات الدوام الرسمي	3.71	1.017	74.2	مرتفع
4	3	يطبق المعلمون العدل بين طلبتهم	3.67	0.882	73.4	متوسط
5	2	يتصرف المعلم في المواقف الطارئة بحكمة واتزان	3.53	0.819	70.6	متوسط
		درجة مجال أخلاقيات المهنة	3.77	0.393	75.4	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أخلاقيات المهنة تراوحت ما بين (4.02 - 3.53)، وجاءت فقرة " يحرص المعلمون على العمل بروح الفريق " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبنسبة مئوية (80.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يتصرف المعلم في المواقف الطارئة بحكمة واتزان " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبنسبة مئوية (70.6) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال أخلاقيات المهنة (3.77) وبنسبة مئوية (75.4) وبتقدير مرتفع.

### 3) مجال إدارة الصف

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الصف مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	25	يحسن المعلم إدارة الوقت أثناء الموقف التعليمي	3.71	0.929	74.2	مرتفع
2	22	يشجع المعلم على التفاعل بين الطلبة داخل الصف	3.66	1.001	73.2	متوسط
3	23	يهتم المعلم بتوفير بيئة صفية داعمة	3.60	0.998	72.0	متوسط
4	21	يحفز المعلم الطلبة على الانضباط	3.53	0.971	70.6	متوسط
5	24	يبتكر المعلم أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية في الصف	3.53	0.983	70.6	متوسط
الصف						
		درجة مجال إدارة الصف	3.75	0.447	75.0	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال إدارة الصف تراوحت ما بين (3.71 - 3.53)، وجاءت فقرة " يحسن المعلم إدارة الوقت أثناء الموقف التعليمي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.71) وبنسبة مئوية (74.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يبتكر المعلم أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية في الصف " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبنسبة مئوية (70.6) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة الصف (3.75) وبنسبة مئوية (75.0) وبتقدير مرتفع.

#### 4) مجال التخطيط

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	17	يثيري المعلم تخطيطه بأنشطة تناسب استعدادات الطلاب	3.75	0.969	75.0	مرتفع
2	18	يحرص المعلم على التخطيط بانتظام	3.69	0.951	73.8	مرتفع
3	16	تمتاز خطط المعلم بشمولية الأهداف	3.64	0.999	72.8	متوسط
4	20	تعمل خطط المعلمين على رفع مستوى تحصيل الطلبة	3.63	0.929	72.6	متوسط
5	19	ينوع المعلم بين أنشطته الصفية	3.46	1.056	69.2	متوسط
		درجة مجال التخطيط	3.74	0.425	74.8	مرتفع

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التخطيط تراوحت ما بين (3.75 - 3.46)، وجاءت فقرة " يثيري المعلم تخطيطه بأنشطة تناسب استعدادات الطلاب " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبنسبة مئوية (75.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " ينوع المعلم بين أنشطته الصفية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبنسبة مئوية (69.2) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط (3.74) وبنسبة مئوية (74.8) وبتقدير مرتفع.

#### 5) مجال التنمية المهنية

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنمية المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	11	يشارك المعلمون في برامج التدريب المختلفة	3.68	1.087	73.6	مرتفع



متوسط	73.2	1.056	3.66	يحرص المعلمون على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم	12	2
متوسط	71.2	0.962	3.56	يطلع المعلمون على استراتيجيات التدريس الحديثة	14	3
متوسط	70.2	0.952	3.51	يشارك المعلمون في المسابقات البحثية	13	4
متوسط	69.8	0.952	3.49	يشارك المعلمون في البرامج التدريبية على مستوى المدرسة والمنطقة بفاعلية	15	5
متوسط	73.4	0.453	3.67	درجة مجال التنمية المهنية		

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التنمية المهنية تراوحت ما بين (3.49- 3.68)، وجاءت فقرة " يشارك المعلمون في برامج التدريب المختلفة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبنسبة مئوية (73.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يشارك المعلمون في البرامج التدريبية على مستوى المدرسة والمنطقة بفاعلية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبنسبة مئوية (69.8) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التنمية المهنية (3.67) وبنسبة مئوية (73.4) وبتقدير متوسط.

## 6) مجال الكفايات المهنية

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الكفايات المهنية

### مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	8	يوفر المعلم بيئة محفزة للتعلم	3.73	1.007	74.6	مرتفع
2	10	يمنح المعلم وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف	3.68	0.907	73.6	مرتفع
3	7	ينمي المعلم مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلبة	3.66	1.062	73.2	متوسط
4	6	ينوع المعلم في أساليب التدريس	3.63	0.868	72.6	متوسط
5	9	يعرض المعلم المادة العلمية بطريقة منظمة ومرتسلة	3.53	0.958	70.6	متوسط

يتضح من الجدول (12.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الكفايات المهنية تراوحت ما بين (3.53 - 3.73)، وجاءت فقرة " يوفر المعلم بيئة محفزة للتعلم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.73) وبنسبة مئوية (74.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يعرض المعلم المادة العلمية بطريقة منظمة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبنسبة مئوية (70.6) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الكفايات المهنية (3.66) وبنسبة مئوية (73.2) وبتقدير متوسط.

## 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (13.4) تبين ذلك:

جدول (13.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من

وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أهداف الإشراف التربوي	ذكر	67	3.68	0.304	1.322	.188
	أنثى	96	3.60	0.415		

المهام الإشرافية	ذكر	67	3.63	0.389	0.791	.430
	أنثى	96	3.57	0.516		
الأساليب الإشرافية	ذكر	67	3.70	0.308	1.976	.050*
	أنثى	96	3.57	0.479		
أدوار المشرف التربوي	ذكر	67	3.71	0.302	1.940	.054
	أنثى	96	3.60	0.392		
الدرجة الكلية	ذكر	67	3.69	0.259	1.842	.067
	أنثى	96	3.59	0.390		

يتبين من الجدول (13.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالات (أهداف الإشراف التربوي، المهام الإشرافية، أدوار المشرف التربوي) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالات (أهداف الإشراف التربوي، المهام الإشرافية، أدوار المشرف التربوي) من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على مجال الأساليب الإشرافية، وجاءت لصالح الذكور.

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة. والجدولان (14.4) و(15.4) يبينان ذلك:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.365	3.63	118	حكومية	أهداف الإشراف التربوي
0.362	3.61	37	خاصة	
0.548	3.83	8	وكالة	
0.471	3.58	118	حكومية	المهام الإشرافية
0.371	3.61	37	خاصة	
0.763	3.81	8	وكالة	
0.414	3.61	118	حكومية	الأساليب الإشرافية
0.388	3.60	37	خاصة	
0.661	3.80	8	وكالة	
0.374	3.62	118	حكومية	أدوار المشرف التربوي
0.324	3.68	37	خاصة	
0.293	3.83	8	وكالة	
0.345	3.61	118	حكومية	الدرجة الكلية
0.310	3.63	37	خاصة	
0.465	3.82	8	وكالة	

يتضح من خلال الجدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
.302	1.207	0.169	2	0.337	بين المجموعات	أهداف الإشراف التربوي
		0.140	160	22.366	داخل المجموعات	
			162	22.704	المجموع	
.390	0.947	0.207	2	0.414	بين المجموعات	المهام الإشرافية
		0.219	160	34.965	داخل المجموعات	
			162	35.379	المجموع	
.455	0.792	0.141	2	0.282	بين المجموعات	الأساليب الإشرافية
		0.178	160	28.495	داخل المجموعات	
			162	28.777	المجموع	
.227	1.496	0.194	2	0.388	بين المجموعات	أدوار المشرف التربوي
		0.129	160	20.718	داخل المجموعات	
			162	21.106	المجموع	
.268	1.326	0.157	2	0.314	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.118	160	18.930	داخل المجموعات	
			162	19.244	المجموع	

يتبين من الجدول (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (16.4) تبين ذلك:

جدول (16.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أهداف الإشراف التربوي	بكالوريوس	101	3.61	0.428	-0.933	.352
	ماجستير فأعلى	62	3.67	0.264		
المهام الإشرافية	بكالوريوس	101	3.56	0.539	-1.260	.209
	ماجستير فأعلى	62	3.66	0.313		
الأساليب الإشرافية	بكالوريوس	101	3.59	0.485	-1.027	.306
	ماجستير فأعلى	62	3.66	0.287		

.690	-0.400	0.406	3.64	101	بكالوريوس	أدوار المشرف التربوي
		0.275	3.66	62	ماجستير فأعلى	
.327	-0.984	0.409	3.61	101	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.199	3.66	62	ماجستير فأعلى	

يتبين من الجدول (16.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي ومجالاته لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (17.4) و(17.4) يبينان ذلك:

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
-------------------	-----------------	-------	---------	----------

0.315	3.61	51	5 سنوات فما دون	أهداف الإشراف التربوي
0.288	3.67	42	من 6 - 10 سنوات	
0.455	3.63	70	أكثر من 10 سنوات	
0.382	3.57	51	5 سنوات فما دون	المهام الإشرافية
0.428	3.57	42	من 6 - 10 سنوات	
0.544	3.63	70	أكثر من 10 سنوات	
0.297	3.62	51	5 سنوات فما دون	الأساليب الإشرافية
0.397	3.61	42	من 6 - 10 سنوات	
0.509	3.62	70	أكثر من 10 سنوات	
0.282	3.64	51	5 سنوات فما دون	أدوار المشرف التربوي
0.305	3.65	42	من 6 - 10 سنوات	
0.439	3.65	70	أكثر من 10 سنوات	
0.244	3.62	51	5 سنوات فما دون	الدرجة الكلية
0.272	3.63	42	من 6 - 10 سنوات	
0.438	3.64	70	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من خلال الجدول (17.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة



المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أهداف الإشراف التربوي	بين المجموعات	0.110	2	0.055	0.389	.678
	داخل المجموعات	22.594	160	0.141		
	المجموع	22.704	162			
المهام الإشرافية	بين المجموعات	0.161	2	0.081	0.366	.694
	داخل المجموعات	35.217	160	0.220		
	المجموع	35.379	162			
الأساليب الإشرافية	بين المجموعات	0.002	2	0.001	0.004	.996
	داخل المجموعات	28.776	160	0.180		
	المجموع	28.777	162			
أدوار المشرف التربوي	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.023	.977
	داخل المجموعات	21.100	160	0.132		
	المجموع	21.106	162			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.014	2	0.007	0.058	.944
	داخل المجموعات	19.230	160	0.120		
	المجموع	19.244	162			

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع الإشراف التربوي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (19.4) تبين ذلك:

جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أخلاقيات المهنة	ذكر	67	3.81	0.366	1.205	.230
	أنثى	96	3.74	0.411		
الكفايات المهنية	ذكر	67	3.68	0.392	0.502	.616
	أنثى	96	3.64	0.444		
التنمية المهنية	ذكر	67	3.63	0.525	-0.857	.393
	أنثى	96	3.69	0.396		
التخطيط	ذكر	67	3.76	0.413	0.446	.656
	أنثى	96	3.73	0.435		
إدارة الصف	ذكر	67	3.75	0.366	-0.111	.912
	أنثى	96	3.75	0.497		
التقويم	ذكر	67	3.75	0.364	-0.501	.617

		0.382	3.78	96	أنثى	
	.892	0.136	0.284	3.73	67	ذكر
		0.322	3.72	96	أنثى	

الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

#### 6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة. والجدولان (20.4) و(21.4) يبينان ذلك:

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	حكومية	118	3.77	0.378

0.399	3.69	37	خاصة	أخلاقيات المهنة
0.392	4.18	8	وكالة	
0.395	3.65	118	حكومية	الكفايات المهنية
0.453	3.58	37	خاصة	
0.521	4.05	8	وكالة	
0.457	3.64	118	حكومية	التنمية المهنية
0.454	3.69	37	خاصة	
0.298	3.95	8	وكالة	
0.429	3.75	118	حكومية	التخطيط
0.408	3.66	37	خاصة	
0.396	3.95	8	وكالة	
0.433	3.75	118	حكومية	إدارة الصف
0.458	3.67	37	خاصة	
0.406	4.18	8	وكالة	
0.359	3.76	118	حكومية	التقويم
0.398	3.73	37	خاصة	
0.385	4.07	8	وكالة	
0.293	3.72	118	حكومية	الدرجة الكلية
0.317	3.67	37	خاصة	
0.279	4.06	8	وكالة	

يتضح من خلال الجدول (20.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (21.4) يوضح ذلك:

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات المهنة	بين المجموعات	1.538	2	0.769	5.233	.006*
	داخل المجموعات	23.520	160	0.147		
	المجموع	25.059	162			
الكفايات المهنية	بين المجموعات	1.435	2	0.717	4.173	.017*
	داخل المجموعات	27.503	160	0.172		
	المجموع	28.938	162			
التنمية المهنية	بين المجموعات	0.756	2	0.378	1.864	.158
	داخل المجموعات	32.448	160	0.203		
	المجموع	33.204	162			
التخطيط	بين المجموعات	0.598	2	0.299	1.671	.191
	داخل المجموعات	28.643	160	0.179		
	المجموع	29.242	162			
إدارة الصف	بين المجموعات	1.681	2	0.840	4.388	.014*
	داخل المجموعات	30.647	160	0.192		
	المجموع	32.327	162			

.052	3.006	0.410	2	0.821	بين المجموعات	
		0.137	160	21.840	داخل المجموعات	التقويم
			162	22.661	المجموع	
.004*	5.769	0.511	2	1.023	بين المجموعات	
		0.089	160	14.182	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			162	15.205	المجموع	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين باستثناء مجالات: (التممية المهنية، التخطيط، التقويم)، كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، وبالتالي وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالات (أخلاقيات المهنة، الكفايات المهنية، إدارة الصف) لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (22.4) يوضح ذلك:

جدول (22.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالاته الدالة لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المتغير	المستوى	المتوسط	حكومة	خاصة	وكالة
أخلاقيات المهنة	حكومة	3.77			
	خاصة	3.69			-483*
	وكالة	4.18			-407*
الكفايات المهنية	حكومة	3.65			
	خاصة	3.58			-466*
	وكالة	4.05			-396*
إدارة الصف	حكومة	3.75			
	خاصة	3.67			-505*
	وكالة	4.18			-428*
الدرجة الكلية	حكومة	3.72			
	خاصة	3.67			-391*
	وكالة	4.06			-344*

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (22.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، في الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالات (أخلاقيات المهنة، الكفايات المهنية، إدارة الصف) تبعاً لمتغير الجهة المشرفة بين (وكالة) من جهة وكل من (حكومة) و(خاصة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (وكالة).

#### 7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية السابعة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (23.4) تبين ذلك:

جدول (23.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أخلاقيات المهنة	بكالوريوس	101	3.80	0.423	1.222	.224
	ماجستير فأعلى	62	3.72	0.337		
الكفايات المهنية	بكالوريوس	101	3.72	0.421	2.552	.012*
	ماجستير فأعلى	62	3.55	0.406		
التنمية المهنية	بكالوريوس	101	3.68	0.497	0.394	.694
	ماجستير فأعلى	62	3.65	0.372		
التخطيط	بكالوريوس	101	3.75	0.439	0.500	.618
	ماجستير فأعلى	62	3.72	0.404		
إدارة الصف	بكالوريوس	101	3.78	0.466	1.214	.226



			0.411	3.70	62	ماجستير فأعلى	
	.356	.925	0.396	3.79	101	بكالوريوس	
			0.336	3.73	62	ماجستير فأعلى	التقويم
	.125	1.541	0.341	3.75	101	بكالوريوس	
			0.235	3.68	62	ماجستير فأعلى	الدرجة الكلية

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين باستثناء مجال الكفايات المهنية كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان الفروق دالة إحصائياً على مجال الكفايات المهنية، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

#### 8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثامنة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (24.4) و(25.4) يبينان ذلك:

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أخلاقيات المهنة	5 سنوات فما دون	51	3.69	0.289
	من 6 - 10 سنوات	42	3.80	0.351
	أكثر من 10 سنوات	70	3.81	0.472
الكفايات المهنية	أقل من 5 سنوات	51	3.60	0.348
	من 6 - 10 سنوات	42	3.69	0.390
	أكثر من 10 سنوات	70	3.69	0.487
التنمية المهنية	أقل من 5 سنوات	51	3.69	0.323
	من 6 - 10 سنوات	42	3.62	0.571
	أكثر من 10 سنوات	70	3.68	0.458
التخطيط	أقل من 5 سنوات	51	3.64	0.352
	من 6 - 10 سنوات	42	3.83	0.409
	أكثر من 10 سنوات	70	3.75	0.472
إدارة الصف	أقل من 5 سنوات	51	3.68	0.342
	من 6 - 10 سنوات	42	3.70	0.403
	أكثر من 10 سنوات	70	3.84	0.523
	أقل من 5 سنوات	51	3.70	0.338
	من 6 - 10 سنوات	42	3.70	0.319

0.413	3.86	70	أكثر من 10 سنوات	التقويم
0.213	3.67	51	أقل من 5 سنوات	
0.267	3.72	42	من 6 - 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.375	3.77	70	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من خلال الجدول (24.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (25.4) يوضح ذلك:

جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.246	1.415	0.218	2	0.436	بين المجموعات	
		0.154	160	24.623	داخل المجموعات	أخلاقيات المهنة
			162	25.059	المجموع	
.457	0.786	0.141	2	0.282	بين المجموعات	
		0.179	160	28.656	داخل المجموعات	الكفايات المهنية
			162	28.938	المجموع	
.729	0.317	0.066	2	0.131	بين المجموعات	
		0.207	160	33.073	داخل المجموعات	التنمية المهنية
			162	33.204	المجموع	

.104	2.297	0.408	2	0.816	بين المجموعات	
		0.178	160	28.426	داخل المجموعات	<b>التخطيط</b>
			162	29.242	<b>المجموع</b>	
.100	2.340	0.459	2	0.919	بين المجموعات	
		0.196	160	31.409	داخل المجموعات	<b>إدارة الصف</b>
			162	32.327	<b>المجموع</b>	
.027*	3.693	0.500	2	1.000	بين المجموعات	
		0.135	160	21.661	داخل المجموعات	<b>التقويم</b>
			162	22.661	<b>المجموع</b>	
.190	1.681	0.156	2	0.313	بين المجموعات	
		0.093	160	14.892	داخل المجموعات	<b>الدرجة الكلية</b>
			162	15.205	<b>المجموع</b>	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين باستثناء مجال التقويم، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال التقويم لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (26.4) يوضح ذلك:

جدول (26.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال التقويم لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	5 سنوات فما دون	من 6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	5 سنوات فما دون	3.70			
التقويم	من 6 - 10 سنوات	3.70			
	أكثر من 10 سنوات	3.86			

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يتبين من الجدول (26.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، في مجال التقويم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (أكثر من 10 سنوات) من جهة وكل من (5 سنوات فما دون) و(من 6 - 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

#### 9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة

للإجابة عن الفرضية التاسعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين

مقياسين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس

في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (27.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (27.4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة (ن=163)

مقياس واقع الإشراف التربوي					
أهداف الإشراف التربوي	المهام الإشرافية	الأساليب الإشرافية	أدوار المشرف التربوي	واقع الإشراف التربوي ككل	
معامل ارتباط بيرسون					مقياس الأداء المتميز
.115	.003	.067	.003	.010	أخلاقيات المهنة
.253**	.090	.028	.079	.122	الكفايات المهنية
.250**	.193*	.352**	.306**	.329**	التنمية المهنية
.241**	.072	.084	.075	.131	التخطيط
.193*	.047	.056	.129	.124	إدارة الصف
.148	.103	.078	.119	.128	التقويم
.277**	.118	.127	.167*	.197*	الأداء المتميز ككل

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) \*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يتضح من الجدول (27.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.197)، ويتضح أن العلاقة بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، إذ جاءت طردية موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة واقع الإشراف التربوي ازداد مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج أسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافةً إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

#### 1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

##### 1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟ أظهرت النتائج أن مستوى تقديرات عينة الدراسة على مقياس الإشراف التربوي ككل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وجاء مجال "أدوار المشرف التربوي" في المرتبة الأولى، يليه مجال "أهداف الإشراف التربوي" في المرتبة التالية، يليه مجال "الأساليب الإشرافية"، ثم أخيراً مجال "المهام الإشرافية".

ترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية؛ فقد جاءت في جميع مجالاته بدرجة متوسطة وهي تعتبر درجة معقولة، وذلك نظراً لإدراك المعلمين بـ "أدوار المشرف التربوي"، فقد جاءت فقرة "يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.83)، وهي أعلى نتيجة في هذا المجال، ويعزى ذلك لفهم المدير لدور المشرف التربوي وتقديره من حيث قيام المشرف بمساندة المعلمين وتشجيعهم ودعمهم وتحفيزهم على استخدام استراتيجيات التدريس المختلفة والمتنوعة، وجاءت فقرة "يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار



(3.37) وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي عليه أن يجري أبحاثاً جديدة إشرافية أمام المعلم.

جاء مجال "أهداف الإشراف التربوي" بالمرتبة الثانية، وجاءت فقرة "تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعلم والتعليم" بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.81)، وهي أعلى نتيجة، ويعزى ذلك لفهم مدير المدرسة، ومعرفته بأهداف العملية الإشرافية في تطوير العملية التعليمية ومساعدة المعلمين على تطوير أدائهم، وتشجيعهم على الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين، وجاءت فقرة "يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار (3.48) وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يقوم بمشاركة المعلم بأهداف عملية الإشراف ويوضح له أهمية هذه العملية ولكن ليس بالدرجة أو المستوى المطلوب من وجهة نظر مديري المدارس.

في حين جاء مجال "الأساليب الإشرافية" بالمرتبة الثالثة، وجاءت فقرة "تسهم زيارة المشرف على اكتشاف المعلمين المتميزين" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.75)، وهي أعلى نتيجة، حيث تسهم وتساعد الأساليب الإشرافية المعلم على التطور والتميز في أدائه، فمن خلال الزيارات الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي ينمي الثقة لدى المعلمين ويشجعهم على تبادل الزيارات بينهم، في حين جاءت فقرة "يدير المشرف التربوي المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار (3.46)، وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة إلى حاجة المعلمين إلى تحفيز وتدريب المشرف المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية، وتقديم دورات للمعلمين التي يمكن أن تسهم في وعي المعلمين لأهمية هذه الوسائل التعليمية والأساليب في تطوير العملية التعليمية.

وقد جاء مجال "المهام الإشرافية" بالمرتبة الرابعة، وجاءت فقرة "يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع، بمقدار (3.68)، وهي أعلى نتيجة، فتعزى هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة بأهمية المهام الإشرافية التي يقوم بها المشرف بهدف دعم المعلم ومساندته، وتحديد نقاط القوة والضعف وتحفيز وتدريب المعلمين الجدد وتدريبهم على استخدام استراتيجيات تدريس جديدة، في حين جاءت فقرة "يملك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية" بمتوسط حسابي متوسط، بمقدار (3.49)، وهي أقل نتيجة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم قدرة المشرف أو قلة معرفته أو مهاراته في حل المشكلات التي تتعلق بالأعمال البحثية من وجهة نظر مديري المدارس.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يطمحون إلى أن يكون الإشراف التربوي أفضل من ذلك، وأن عملية الإشراف التربوي تخضع لمعايير واضحة، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم بتطوير أساليب الإشراف التربوي وطرقه المتبعة من أجل تطوير العملية التعليمية التعلمية، فإن العملية الإشرافية بحاجة إلى المتابعة وتطوير أكثر من قبل المشرفين التربويين، والتركيز على إتباعهم للأساليب الإشرافية التي تعمل على تطوير العملية التعليمية واستمراريتها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من: (قيطة والزيان، 2014)، و(أبو سمرة ومعمر، 2013)، و(فرحان، 2012)، بالإضافة إلى دراسة (الحلاق، 2008)، و (Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، في أن واقع الإشراف التربوي كان متوسطاً، بينما اختلف مع دراسات (الحاج، 2020)، و(المدهون، 2020)، و(Okorji & Ogbo, 2018)، في أن واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، واختلفت كذلك مع دراسة (Kotride & Yunos, 2015)، (Tesema, 2014)، و(الجرجاوي والنخالة، 2009) التي أشارت إلى أن واقع الإشراف التربوي كان منخفضاً.

## 2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ما مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله

والبيرة؟

أظهرت النتائج أن مستوى تقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء المتميز ككل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وجاء مجال "التقويم" في المرتبة الأولى، ومجال "أخلاقيات المهنة" في المرتبة الثانية، يليه مجال "إدارة الصف"، ثم مجال "التخطيط"، يليه مجال "التنمية المهنية"، وأخيراً مجال "الكفايات المهنية".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين يمتلكون الخبرات والمهارات التي تمكنهم من القيام بالأداء المتميز، وهذا قد يعزى لأسباب كثيرة منها أن المؤهلات الحاصل عليها هؤلاء المعلمون تعد مهمة، وبالتالي تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة مرتفعة، بالإضافة إلى الوسائل التعليمية الحديثة التي تُسهل أداءهم لتحقيق التميز في العمل.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة جاء معظم مجالاته بدرجة مرتفعة، وهي تعتبر درجة طبيعية، وذلك نظراً لتطور المعلمين في العملية التعليمية، فقد جاءت المجالات (التقويم، أخلاقيات المهنة، إدارة الصف، والتخطيط) بمستوى مرتفع، في حين جاء مجال (التنمية المهنية، والكفايات المهنية) بمستوى متوسط.

قد تعزى النتائج إلى أن مدير المدرسة كونه مشرفاً مقيماً فيها فهو يتولى مسؤولياته تجاه هذا المجال بكل براعة وعناية واهتمام مستمر، ويعمل جاهداً على رفع مستوى الوعي لدى المعلمين بأهمية هذه المجالات التي تؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية، حيث يقوم مديرو المدارس بإسناد المعلمين بشكل مستمر ويطلعونهم على كل جديد في هذا المجال من خلال عقد دورات تدريبية محلية وعنفودية، بالإضافة إلى إشراك المعلمين في ورش العمل ذات الصلة، حيث يطمح مدير

المدارس إلى تميز المعلم في أدائه، وزيادة مستوى هذا التميز لديه، وأن متابعة المشرفين التربويين للعملية الإشرافية وللعملية التعليمية بجميع عناصرها من (معلم، طالب، مناهج، وسائل تعليمية، بيئة صفية) تعمل على رفع مستوى أداء المعلم، مما يؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من: (الدجني وحمد، 2021)، (مصطفى، 2021)، و(عويس والنواصرة، 2020)، و(عويس، 2019)، و(شريعة، 2019)، و(المطيري، 2016)، و(الهاجري، 2016)، في أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين جاء مرتفعاً، بينما اختلف مع دراسة (عبد الحق، 2021)، و(الخشاب، 2020)، و(شريعة، 2019)، في أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مستوى متوسطاً.

## 2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

### 1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائية على مجال الأساليب الإشرافية والتي جاءت لصالح الذكور.

إنَّ الأساليب الإشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الذكور مهمة جداً في العملية التعليمية التي هدفها الأول والأخير تطوير أداء المعلم ومساعدته على إيصال المعلومة السليمة بالطريقة الصحيحة للمتعلمين، حيث تساعد هذه الأساليب والأسس المتبعة بتشجيع المعلمين على الالتزام بها من خلال دورات تدريبية وزيارات صفية ومشاعل تربوية وغيرها من الأساليب التي تعمل على دعم هؤلاء المعلمين؛ من أجل القيام بواجبهم على أكمل وجه، فقد يكون الاختلاف بينهم من وجهة رأيهم بأهمية هذه الأساليب.

وتعزو الباحثة ذلك لما تظهره وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من تعزيز واهتمام مستمر بمجال الإشراف التربوي لكلا الجنسين دون تفريق فيما يتلقاه الذكور من إرشادات وتوجيهات وتعديلات في ممارساتهم التربوية والتقويمية وما تتلقاه الإناث في نفس اللحظة وبنفس المقدار دونما التمييز، حيث كانت آراء المديرين متطابقة بالنسبة لواقع الإشراف التربوي باختلاف التركيز على الأساليب الإشرافية أكثر من قبل المديرين الذكور، وهذا يؤكد على أن العمل داخل منظومة وزارة التربية والتعليم هو واحد ومتساوٍ عند الجميع بغض النظر عن الجنس، وهذا بدوره أدى إلى وجهة نظر واحدة حول واقع الإشراف التربوي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (الحاج، 2020)، و(المدهون، 2020)، و(أبو سمرة ومعمر، 2013)، و(فرحان، 2012)، بالإضافة إلى دراسة (Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، بينما أوضحت نتائج دراسات: (قيطة والزيان، 2014)، و(الحلاق، 2008)، وجود فروق في متوسطات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الجنس.

### 2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أوضحت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وهنا يتضح عدم وجود فروق في متوسطات الإشراف التربوي بين المدارس (الحكومية، الخاصة، والوكالة).

تعزو الباحثة أن مدراس محافظة رام الله والبيرة بجميع جهاتها الإشرافية تتبع لقوانين وإجراءات إشرافية تعمل على تطوير العملية التعليمية بغض النظر عن الجهة المشرف عليها، حيث أن هدفها الأساسي هو تطوير تلك العملية والرقى بأداء المعلم الذي يصب بالنهاية في مصلحة الطالب. وحسب علم الباحثة، لم تتناول أي من الدراسات السابقة هذا المتغير التصنيفي في الفروق التي قد تكون جوهرية بين متوسطات واقع الإشراف التربوي، وبالتالي كان هذا المتغير جانباً من جوانب الإضافة للدراسة الحالية.

### 3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم وسياساتها المتبعة لا تفرق بين المديرين في امتلاكهم المؤهل العلمي، بل تشجعهم على متابعة العملية التعليمية والإشرافية بصفته مشرفين مقيمين في المدرسة، وتقديم النصح والإرشاد لهم، من أجل الوصول إلى التميز في أدائه، مما يساعدهم على استخدام طرق جديدة واتباعها؛ لإيصال المعلومات للطلبة، فقد يعزى ذلك إلى إدراك المدراء لأهمية فهم المعلمين للإشراف التربوي وأساليبه، وتطبيقه، والطرق المتبعة فيه، ولا يحتاج المدير إلى مؤهلات علمية لتقييم المعلمين؛ نظراً لتعامله المباشر مع المعلم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (الحاج، 2020)، و(قيطة والزيان، 2014)، (الحلاق، 2008)، بالإضافة إلى دراسة و(Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما أشارت نتائج دراسة (فرحان، 2012)، و(الجرجاوي والنخالة، 2009)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أوضحت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويمكن أن يعود ذلك لتمكين أعضاء المنظومة التعليمية يكون بشكل متكامل، ولا يعتمد على سنوات الخبرة، حيث يكون للتأهيل السليم الدور الكبير في إعداد هذه الطواقم لتمكينها من أداء الواجبات الموكلة إليهم، وأن مدرء المدارس بغض النظر عن خبراتهم يدركون الدور الفعال للإشراف التربوي في تنمية قدرات المعلمين وتطويرهم وتحفيزهم من خلال المشاركة بالعديد من الدورات التدريبية والتأهيلية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (الحاج، 2020)، و(المدهون، 2020)، (فرحان، 2012)، و(الحلاق، 2008)، (Florence, 2005)، و(التميمي، 2005)، في عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك فقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قيطة والزيان، 2014)، (الجرجاوي والنخالة، 2009)، في وجود فروق في متوسطات الإشراف التربوي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكانت تلك الفروق لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأعلى.

#### 5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.



أظهرت نتائج الفرضية الخامسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في مدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تهتم بكلا الجنسين الذكور والإناث، فمن وجهة نظر مديرو المدارس، تقوم الوزارة بإعطاء دورات تدريبية وتأهيلية للمعلمين من أجل تطوير عملهم وأسلوبهم وأداءهم التعليمي، وهذا الأمر يعتبر متماشياً مع سياسات وزارة التربية والتعليم التي تهتم بعدم التمييز بين الجنسين في بناء القدرات عند طواقمها المختلفة بغض النظر عن الجنس.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت مع دراسة (مصطفى، 2021)، و(الخشاب، 2020)، و(المطيري، 2016)، في عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء المتميز لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، بينما اختلفت مع دراسة (عبد الحق، 2021)، و(شريعة، 2019)، ودراسة (الهاجري، 2016)، في وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز بجميع مجالاتها تبعاً لمتغير الجنس.

#### 6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة في الأداء المتميز وفي مجالات (أخلاقيات المهنة، الكفايات المهنية، وإدارة الصف) تبعاً لمتغير

الجهة المشرفة بين (الوكالة) من وجهة وكل من (الحكومة) و(الخاصة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (الوكالة).

تفسر هذه النتيجة إلى أن السياسات الإشرافية المسؤولة عن المدارس الوكالة (الأونروا)، مختلفة نوعاً ما مقارنةً بالمدارس الخاصة والحكومية، حيث تقوم هذه الجهة بالتركيز أكثر على أخلاقيات المهنة لدى المعلمين وتحرص على دعم المعلمين الذين يعملون بروح الفريق بشكل أكبر وتشجيعهم، وتعزز الاحترام المتبادل بين المعلمين، وتشجعهم على أن يلتزموا ويواظبوا على أعمالهم باستمرار، حيث تقوم بتحفيز وإدراك المعلم لأهمية إلتزامه لغرس الإلتزام في شخصية الطلبة، فالإلتزام يمثل بعداً هاماً لتقييم المعلم، فمن وجهة نظر الباحثة، تقوم هذه الجهة المشرفة (الوكالة) بتشجيع المعلمين على الإلتزام والتصرف بذكاء وبحكمة في المواقف الطارئة التي قد يتعرضون لها، والتركيز على أن يوفر المعلم وقتاً كافياً للتعلم بالاكشاف وأن يكون لدى المعلم مهارات الابداع والابتكار وينميها لدى طلبته. وحسب حدود علم الباحثة، لم تتناول أي من الدراسات السابقة هذا المتغير التصنيفي في الفروق التي قد تكون جوهرية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين، وبالتالي كان هذا المتغير جانباً من جوانب الإضافة للدراسة الحالية.

#### 7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت نتائج الفرضية السابعة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان الفروق دالة إحصائياً على مجال الكفايات المهنية وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة يسعون دائماً إلى التطور والتميز في الأداء المهني والتعليمي لدى معلمهم، فيقومون بدعمهم وتشجيعهم وإرشادهم من أجل تطوير العملية التعليمية، فتقوم وزارة التربية والتعليم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يمتلكه المعلم، بالإشتراك في الدورات التأهيلية والتطويرية التي تعمل على تطوير أداءه وزيادة وعيه، وإرشاده إلى طرق واستراتيجيات حديثة.

وبالتالي اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى، 2021)، (عبد الحق، 2021)، و(الخشاب، 2020)، و(المطيري، 2016)، (الهاجري، 2016)، في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الأداء المتميز لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع دراسة (شريعة، 2019)، في وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء المتميز بجميع مجالاتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### 8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أوضحت نتائج الفرضية الثامنة وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الأداء المتميز في مجال التقويم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (أكثر من 10 سنوات)

من جهة وكل من (5 سنوات فما دون) و(من 6 - 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم ونتيجة للسياسات المتبعة في اختيار مديري المدارس، وعملية تكوينهم المهني، أدى هذا الأمر إلى الإعداد الجيد الذي يستطيع من خلاله أي مدير مدرسة وبغض النظر عن سنوات خبرته، والعمل على إعطاء الإرشادات التي تؤدي إلى الأداء المتميز لدى المعلمين، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة: دراسة (مصطفى، 2021)، و(عبد الحق، 2021)، و(المطيري، 2016)، و(الهاجري، 2016)، في عدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الخبرة.

#### 9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة. توصلت نتائج الفرضية التاسعة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (197)، إذ جاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة واقع الإشراف التربوي ازداد مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية ومقبولة، إذ أنه وحسب الدراسات السابقة والتمعن في الأدب النظري للإشراف التربوي والأداء المتميز، لوحظ أنه يتوجب على المشرف التربوي لتحسين أداء المعلم المهني أن يتمتع بمجموعة من الخصائص والمهارات والسمات الشخصية والمعرفية والثقافية، منها

أن يكون متابعاً للعملية التعليمية، والقيام بإرشاد المعلم ونصحه وإلقاء الضوء على نقاط الضعف والقوة من أجل تحسينها وتطويرها.

أكدت الكثير من نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين، وبين مجموعة من المتغيرات المرتبطة بها، مثل دراسة (الدجني وحمد، 2021)، (عبد الحق، 2021).

### 3.5 التوصيات والمقترحات

في ظل النتائج لهذه الدراسة، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع خطة واضحة لمعالم الإشراف التربوي وإعداد دليل للمعلم ونشر نشرات تعليمية التي تعمل على تطوير العملية الإشرافية والتعليمية.
2. زيادة الوعي لدى المعلمين بأهمية استخدام الوسائل التعليمية الحديثة من أجل إيصال المعلومة لدى الطلبة بشكل أفضل وبطريقة سلسلة.
3. إتاحة الفرصة أمام المعلمين في اكتشاف الأخطاء التي تواجههم قبل وقوعها عن طريق إلقاء الضوء على الصعوبات أو التحديات التي تواجههم من خلال تقديم النصح والإرشاد لهم.
4. أن يتم الاطلاع على واقع الإشراف التربوي في مدارس الوكالة والاستفادة من التجربة ومضمونها.
5. وعي المعلمين بأهمية مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة والأخذ بعين الاعتبار لتلك الفروق والعمل على تطوير أداء الطلاب ومساندتهم.
6. الاهتمام والتركيز في إجراء البحوث من قبل الباحثين والمتخصصين التربويين على واقع الإشراف التربوي في ضوء النتائج التي نصت على أنه متغير مهم في رفع مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.
7. إجراء المزيد من البحوث حول واقع الإشراف التربوي وربطه بمتغيرات أخرى قد تلعب دوراً مهماً في رفع مستواه أو انخفاض.

## المصادر والمراجع العربية والأجنبية

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

الإبراهيم، عدنان. (2002). **الإشراف التربوي: أنماطه وأساليبه**. (ط1)، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.

إبراهيم، أحمد. (2006). **إدارة الفصل الفعال، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر**.

إبراهيم، مجدي. (2016). **موسوعة المعارف التربوية**. (ط2)، القاهرة: عالم الكتب للطباعة والنشر.

أبو سمرة، محمود ومعمر، مجدي. (2013). **دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية، 27(2): 310-373**.

أبو شملة، كامل. (2009). **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين**.

أبو عابد، محمود. (2005). **المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، عمان: دار الكتاب الثقافي**.

أبو غربية، إيمان. (2009). **الإشراف التربوي: مفاهيم، واقع، آفاق**. (ط1)، عمان: دار البداية ودار المستقبل للنشر والتوزيع.

أبو فارة، يوسف. (2005). **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، 26- 28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن**.

أبو فارة، يوسف. (2009). **الجودة والتميز في منظمات الأعمال، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع**.

- أبو قحف، عبد السلام. (2001). أساسيات التنظيم والإدارة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو نمر، عاطف. (2008). مواصفات المعلم القدوة في ضوء التربية الإسلامية ومدى تمثلها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر طلبتهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو هليل، فوزي. (2006). واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (2007). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الأبيض، عادل والرويلي، سعود. (2017). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لهم، مجلة العلوم التربوية، (9): 168-107 .
- الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان. (2017). الإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الأسطل، إبراهيم والخالدي، فريال. (2005). مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- البدري، طارق. (2011). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. (ط1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البرز، حكمت. (2018). تقييم التفتيش الابتدائي في العراق، بغداد: مطبعة بغداد.
- البستان، أحمد وعبدالله، بولس. (2013). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة. (ط3)، عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- بشمانى، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36(5): 100-85.

البطران، مشهور. (2008). الرواية كوسيط لعملية التعلم والتعليم، مجلة رؤى تربوية، (26): 115-107.

107

بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيرى. (2002). الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار

الاستراتيجيات الإشرافية. معهد التربية التابع الأنروا، عمان.

البلوي، مرزوقة. (2011). دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيًا في منطقة تبوك

التعليمية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

التميمي، ميسون. (2005). تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، (رسالة

دكتوراه غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية، جامعة عين شمس مع

كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين.

الجبوري، حمزة. (2013). جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعية، (34): 179-193.

الجرجاوي، زياد والنخالة، سمية. (2009). واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي

في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجلامدة، فوزية. (2016). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء ومعايير الجودة، (ط2)،

عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الجمال، سمير وجلعود، مروان. (2013). دور الإشراف المقيم في رفع كفايات المعلمين في مدارس

مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء المدارس، مجلة أماراباك،

9(4): 87-102.

الحاج، سمر. (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة

وسبل تحسينه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.



الحارثي، أسماء. (2009). واقع ممارسات مشرفات اللغة العربية لبعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الحريري، رافدة. (2006). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسنا، مريم. (2017). دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حسين، سلامة و عوض الله، عوض. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. (ط1)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحلاق، دينا. (2008). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حمد، إلهام. (2014). درجة ممارسة مدير المديرية بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

الخشاب، مبارك عبد الله. (2020). ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية، مجلة كلية التربية، (2): 323-353.

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح، والفرح، وجيه. (1996). الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة. (ط3)، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الخطيب، إبراهيم، والخطيب، أمل. (2003). الإشراف التربوي: فلسفته، أساليبه، تطبيقاته. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الخطيب، محمد. (2005). التوجيه التربوي المهني: الإشراف التربوي. (ط1)، الكويت: مكتبة الآفاق للنشر والتوزيع.

الخطيب، أمل. (2011). الإشراف التربوي: فلسفته، أساليبه، تطبيقاته. (ط1)، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الخطيب، طالب. (2015). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين، الجمهورية اللبنانية- الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

خلف الله، محمود. (2014). تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، 18(2): 287-315.

الدجني، إياد وحمد، محمد (2021). الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(2): 35-65.

الدليمي، طارق عبد. (2016). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. (ط2)، دبي: مركز دبيوني لتعليم التفكير.

الدوري، زكريا. (2010). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الدويك، تيسير. (2005). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. (ط1)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

رواس، فائزة. (2001). تقويم برامج مركز التدريب التربوي بالرسالة العامة لتعليم البنات في مكة المكرمة وجدة من وجهة نظر المدربات والمتدربات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الرويلي، سعود. (2012). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في ضوء بعض النماذج الإشرافية المطروحة في الميدان التربوي السعودي، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 13 (38): 130-165.

ريان، محمد وبلقيس، أحمد والأقطش، يحيى. (2010). الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية. (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

زايد، عطاف. (2008). دور الإرشاد والإشراف في العملية التربوي، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

الزايدي، مها. (2002). تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية: دراسة تطبيقية. (ط1)، القاهرة: دار الفكر العربي.

الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السخني، حسين والخزاعلة، محمد والزعبي، ميسون. (2012). الإشراف التربوي: قراءة معاصرة ومستقبلية. (ط1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السرطان، خالد. (2011). نمط الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة دراسات العلوم التربوية، 38 (5): 1730-1739.

السرحاني، محمد. (2009). **واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية**،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السعود، أمين. (2003). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي من وجهة**

**نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا-**

**الأردن**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الفاشر، سودان، الخرطوم.

السلمي، علي. (2001). **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، القاهرة: دار غريب لطباعة والنشر

والتوزيع.

السليطي، عبد الله والعتيبي، بندر. (2019). **واقع تطبيق المشرف التربوي لمهامه في برامج صعوبات**

**التعلم بمحافظة عنيزة، المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج**، 64 (64): 89-134.

سليمان، أحمد. (2017). **الصفات الجيدة في المدرس كما يراها طلبته**، مجلة كلية التربية، 65 (1):

299-355.

السوالمه، سالم والقطيش، حسين. (2015). **استخدام المشرفين التربويين للإنترنت في الإشراف**

**الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**، مجلة دراسات العلوم التربوية، 42

(1): 171-183.

سيسالم، روضة وعليان، عبد الفتاح والبننا، محمد. (2007). **الإشراف التربوي في فلسطين**. غزة:

مكتبة آفاق للنشر والتوزيع.

الشحومي، عبدالله. (2016). **علم نفس التعلم والتعليم**. (ط6)، عمان: دار الأهلية للنشر والتوزيع.

شريعة، هاني. (2019). **الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة**

**إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم**، المجلة العربية للعلوم

**التربوية والنفسية**، (9): 109-126.

شلس، باسم. (2018). دور استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين ممارسات التدريس لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(26): 211-222.

الشمراي، محمد. (2008). الإشراف الإلكتروني: مفهومه، أهدافه، إجراءاته التطبيقية، ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري إدارات الإشراف التربوي المنعقد في محافظة الإحساء، السعودية.

الشمراي، شرعاء. (2019). درجة إسهام مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية، المجلة العربية للتربية النوعية، (8): 111 - 142.

الشيخي، محمد بن علي عمر. (2010). واقع الإشراف التربوي على تعليم التعبير في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

صيام، محمد. (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ضحاوي، بيومي وحسين، سلامة. (2009). التنمية المهنية للمعلمين: مدخل جديد نحو إصلاح التعليم. القاهرة: دار الفكر العربي.

ضحاوي، بيومي والعايد، زين وعبد الله، عيد. (2013). جودة الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة (اتجاهات عالمية). مصر: مؤسسة إبداع للترجمة والنشر والتوزيع.

طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. (ط1)، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن. (2010). الإشراف التربوي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

طعيمة، رشدي والبندي، محمد. (2004). تطوير كليات التربية بين الاعتماد والجودة في التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير. القاهرة: دار الفكر العربي.

عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد. (2011). الإحترق النفسي لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، (2): 440-463.

العاجز، فؤاد. (2007). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق. (ط3)، دار المقاد للطباعة: غزة.

عايش، أحمد. (2010). تطبيقات في الإشراف التربوي. (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرازق، أحمد. (2008). سمات المعلم الناجح من المنظور الإسلامي. المؤتمر العلمي الثالث: تربية المعلم العربي وتأهيله. جامعة جرش الخاصة، 2008/8/6، الأردن.

عبد الرحمن، جميل. (2018). درجة جاهزية وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1): 278-299.

عبد الهادي، جودت. (2006). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس. (ط2)، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبد الرؤوف، طارق وربيع، محمد. (2008). الصف المتمايز. (ط1)، عمان: المطبعة العربية للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان وأبو السميد، سهيلة. (2007). استراتيجية حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- العبيدي، محمد. (2010). **الإشراف التربوي والإدارة التعليمية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العرنوسي، ضياء والعجرش، حيدر والجبوري، عارف والجبوري، مشرق. (2013). **الإدارة والإشراف التربوي**. (ط1)، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- عطاري، عارف وصالحه، عيسان وناريمان، محمود. (2005). **الإشراف التربوي: نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية**. (ط1)، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عطا لله، أحمد. (2011). **الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عطوي، جودت. (2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**. (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (2008). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها**. (ط2)، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (2010). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطية، محسن والهاشمي، عبد الرحمن. (2007). **التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. (2005). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي**. (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمرجي، جمال الدين. (2017). **برنامج تدريبي للمشرفين التربويين (الموجهين) بالمرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية لتنمية الكفايات الإشرافية واتجاهاتهم نحو المهنة في ضوء رؤية 2030م**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (31): 196-218.

عوده، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية

: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي. إربد: مكتبة الكتابي.

عودة، محمد. (2006). إعداد معلم المرحلة الأساسية، العين: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

عويس، بثينة. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم. مجلة

كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (45): 88-105.

عويس، بثينة والنواصرة، فيصل. (2020). الأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون

وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 11

(1): 81-91.

غباين، إسحاق. (2004). برنامج مقترح لتدريب معلمي التكنولوجيا في مرحلة التعليم الأساسي

العليا في فلسطين بناء على احتياجاتهم التدريبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

الأزهر، غزة، فلسطين.

الغفيلي، عبد الله. (2011). واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل

المشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة

العربية السعودية.

الغنام، صالح. (2017). مهارات القيادة وصفات القائد التربوي. (ط1)، الرياض: مكتبة الملك فهد

للطباعة والنشر.

فرحان، نداء. (2012). واقع عملية الإشراف التربوي في مديرتي ضواحي القدس ورام الله والبيرة

ودوره في رفع الأداء الوظيفي كما يراه معلمو ومديرو المدارس الحكومية الأساسية، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.



الفوارعة، عادل. (2005). **الإشراف التربوي في جنوب الضفة الغربية: واقعه وتطويره**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، لبنان، بيروت.

القاسم، عبد الكريم. (2009). **العلاقة بين أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (15): 129-179.**

قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن. (2000). **علم النفس العام**. (ط3)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

القمشوعي، سامية. (2011). **مستوى تفعيل المشرفين التربويين لأدوارهم في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)**، برنامج الدراسات المشترك، جامعة عين شمس مع كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

قيطة، نهلة والزيان، داليا. (2014). **درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2(6): 327-363.**

لهلوب، ناريمان. (2010). **الإشراف التربوي: درجة فاعليته في المدارس**. (ط1)، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المدهون، أمجد. (2020). **تصور مقترح لتطوير منظومة الإشراف التربوي في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة العالمية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

مصطفى، أريج. (2021). درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

المطيري، فيصل. (2016). دور المشرف التربوي بتنمية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن. المعاينة، عبد العزيز. (2012). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. (ط1)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المعلول، إمبرك. (2017). الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، المجلة الإنسانية والعلمية والاجتماعية، (3): 1-122.

مقداد، نادية وبابا، عبد القادر. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (12): 115-135.

المقطرن، سوزان. (2017). الإشراف التربوي: أهميته، أهدافه، كفاياته، مهارات المشرف التربوي. (ط1)، عمان: دار الإعصار العلمي.

المليجي، رضا. (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

موسوعة ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki>.

نهبان، يحيى. (2007). الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم. (ط1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب ونشوان، يعقوب. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. (ط2)، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نوري، ناصر الدين. (2013). **التوجيه والإرشاد التربوي المعاصر**، عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الهاجري، ميثا طلق. (2016). **درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجهاد في دولة الكويت**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2007). **الإدارة العامة لمتابعة الميدان التربوي، وثيقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة**. وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2007). **دليل الإشراف التربوي الفلسطيني**. الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي. رام الله: فلسطين.

## ثانياً – المراجع باللغة الأجنبية:

- Adu, E. & Olaoye, O. (2014). Internal and External School Supervision: Issues, Challenges and Way Forward. **International Journal Educational Science**, 7(2): 269-278.
- Al- Ajaz, F. & Halas, D. (2009). **Instructors' Guide to Improving Teaching and Learning**. Gaza: Islamic University.
- Alger, C. & Kopcha, T. (2009). E- supervision: A technology framework for the 21<sup>st</sup> century field experience in teacher. **Issues in Teacher Education journal**. 18(2): 31-46.
- Al- Awran, I. (2010). **Educational Supervision and Problems: a field study**. Amman: Jaffa Scientific House.
- Awuah, P. (2011). **Supervision of Instruction in Public Primary Schools in Ghana: Teachers' and Head Teachers' Perspectives**. (Unpublished Doctoral Dissertation), Murdoch University, Ghana.

- Al- Qasem, B. & Zubaida, M. (2009). Educational Supervision and Specialist in Iraq Reality and Pain. **Educational Studies**, 1(5): 7-86.
- Cokins, G. (2009). **Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics**. John Wiley & Sons, Inc.
- Daft, R. (2003). **Management**, 4<sup>th</sup> ed. Dryden Press: Orlando, USA.
- Dalrymple, J. (2009). Pers Perceives Next Generation. **Total Quality Management Multinational TQM Magazine**, 2(3): 139-157.
- Darehsh, J. (2006). **Learning and Supervising Instruction**. California, Corwin Press: As age Publications Company.
- Dehaghan, Z. & Pourtaher, M. (2014). A study in effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, **WALIA Journal**, 30(2): 141: 146.
- Eady, C. & Zepeda, S. (2007). Evaluation, Supervision, and Staff Development Under Mandated Reform: The Perceptions and Practice of Rural Middle School Principals. **The Rural Educator**, 28(2): 1-7.
- Epps, A. (2010). Impact of fiscal resources allocation to schools based on a differentiated supervision model. **Academy of Educational Leadership education**, 14(4): 1-6.
- Fitzgibbons, D. (2005). Transforming business and education: The challenge to organizations and educator. **Organization Development Journal**, 21(4): 6-15.
- Florence, G. (2005). Teacher Supervision Methods in Virginia, University of Virginia. **Dissertation Abstract International**, 66(3): 841-856.
- Foot, M & Hook, C. (2008). **Introducing Human Resource Management**, 5<sup>th</sup> Edition, person.
- Garcia, E.(2011). **A tutorial on correlation coefficients**, information- retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.
- Glattorn, A. (1984). **Differentiated supervision**. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum.
- Glickman, C. (1990). **Supervision of instruction**, A development Approach. Boston: Allyn and Bacon.
- Gordon, P. & Nicely, F. (1998). **Handbook of Research on School Supervision**. New York: Macmillian.

- Hismanoglu, M. & Hismanoglu, S. (2010). English Language Teachers' Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A Case Study of Northern Cyprus. **Research on Youth and Language**, 4(1):16-34.
- Kanji, G. (2011). **Total Quality Management**. Kanji :Business Scorecard.
- Kotride, I. & Yunos, J. (2015). The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, (204): 259-264.
- Ofojebe, W. (2007). Supervisory competences needed by primary schools' supervisors in Anambra: A challenge for U.B.E. **Nigerian Journal of Educational Management**, 6(1): 39-48.
- Okorji, P. & Ogbo, R. (2018). Effects of Modified Clinical Supervision on Teacher Instructional Performance. **Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies**, 4(6): 901-905.
- Onuma, N. (2016). Principals performance of supervision of instructions in secondary schools in Nigeria. **British Journal of Education**, 4(3): 40-52.
- Pajak, E. (2002). Clinical supervision psychological functions: A new direction for theory and practice. **Journal of Curriculum and Supervision**, 17(3): 189-206.
- Pakwihok, S. (2010). **Achieving Superior Corporate Performance and The Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand**. (un published Thesis), school of public administration, Thailand.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (2018). Developmental Supervision and The Reflective Thinking of Teachers. **Journal of Curriculum and Supervision**, 11(4): 299-319.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2009). **Supervision that improves teaching: Strategies and techniques**. CA: Crowin Press, Inc.
- Tyler, L. (2010). **Measuring Teaching Effectiveness**, Published in Print: January 27.
- Unal, A. (2010). Analysis of perception on supervisors in primary education. **Social and Behavioral Sciences**, 2(2): 5028-5033.
- Zepeda, S. (2006). High staked supervision: we must do more. **The International Journal of Leadership in Education**, 9(1):61-73.

## الملاحق

- أ- أدوات الدراسة قبل التحكيم
- ب- قائمة المحكمين
- ت- أدوات الدراسة بعد التحكيم (الصدق الظاهري)
- ث- أدوات الدراسة بعد إجراء فحص الخصائص السيكومترية
- ج- كتاب تسهيل المهمة

## الملحق (أ): أدوات الدراسة قبل التحكيم

جامعة القدس المفتوحة



عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور .....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي بعنوان: "واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس". ولما كنتم من أهل العلم والدراية والاهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقاييس الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراجها بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: نانسي ريمون فريد رنتيسي

بإشراف: د حسين جاد الله حمائل

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة	التخصص

## أولاً- المتغيرات الديمغرافية:

الجنس: □ ذكر □ أنثى

الجهة المشرفة: □ حكومية □ خاصة □ وكالة

المؤهل العلمي: □ بكالوريوس □ ماجستير فأعلى

عدد سنوات الخبرة: □ 5 سنوات فما دون □ من 6 - 10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات

## ثانياً- مقياس الإشراف التربوي

يعرف الإشراف التربوي بأنه: "نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية من خلال توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين، لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة" (الحاج، 2020:21)، سيطور هذا المقياس بهدف استخدامه كأداة موضوعية في تشخيص واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، وبالاستعانة بمقياس الإشراف التربوي في دراسة (شريعة، 2019) ودراسة (أبو سمرة ومعمر، 2013)، إضافةً إلى دراسة (القاسم، 2009)، ودراسة (الحلاق، 2008)، وبناءً على ذلك صيغت فقرات المقياس في صورته الأولية. وقد شمل المقياس في صورته الأولية (50) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، تُصحح كالاتي: تنطبق تماماً (5) درجات، تنطبق كثيراً (4) درجات، تنطبق إلى حد ما (3) درجات، تنطبق قليلاً (2) درجة، لا تنطبق (درجة واحدة).

الرقم	اتجاه الفقرة	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
			ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول- أهداف الإشراف التربوي</b>							
1	+	تتماشى أهداف عملية الإشراف مع الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم					
2	+	ترتبط عملية الإشراف بجاقات المعلمين					
3	+	يشارك المعلمون في تحديد أهداف عملية الإشراف وتنفيذها					



					تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم	+	4
					تسهم عملية الإشراف في تطوير النمو المهني للمعلمين	+	5
					تتوافق أهداف عملية الإشراف مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة	+	6
					تتطور أهداف العملية الإشرافية باستمرار حسب التطورات الحديثة في التربية	+	7
					تشجع العملية الإشرافية على الزيارات المتبادلة بين المعلمين	+	8
					يتم التركيز على المعلمين الجدد من خلال العملية الإشرافية	+	9
					تساعد العملية الإشرافية المعلمين على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	+	10
<b>المجال الثاني - المهام الإشرافية</b>							
					يقوم المشرف التربوي بالإشراف على خطة عمل المعلم	+	11
					يقوم بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه	+	12
					يسهم في تدريب المعلمين الجدد على استراتيجيات متنوعة في التدريس	+	13
					توفر العملية الإشرافية المواد التعليمية اللازمة لتنمية المعلمين الجدد	+	14
					يسهم في تنمية مهارات المشاركة بين المعلمين	+	15
					يساهم في حل المشكلات التربوية التي تواجه المعلم	+	16
					يملك القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية	+	17
<b>المجال الثالث - الأساليب الإشرافية</b>							

					يساعد المعلم على تطوير أساليبه وطرائقه التدريسية	+	18
					تساعد الزيارة الصفية المشرف التربوي على اكتشاف المعلمين المتميزين	+	19
					يترك للمعلمين حرية اختيار الزملاء لبعضهم	+	20
					يعد برنامجاً خاصاً لتبادل الزيارات	+	21
					ينمي الثقة لدى المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية	+	22
					يدرب المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم	+	23
					يحلل محتويات المادة الدراسية بالاشتراك مع المعلمين	+	24
					يكثر من الدروس النموذجية	+	25
					يختار الوقت المناسب لتقديم الدروس النموذجية	+	26
					يعمم من خلال النشرات التربوية الخبرات المتميزة	+	27
					يقترح طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس لتجريبها	+	28
					يشجع المعلمين على إجراء تجارب عملية مبنية على الملاحظة	+	29
					يختار معلمين من ذوي الكفاءة لإجراء بحوث إجرائية	+	30

					يتابع أعمال اللجان المدرسية المختلفة مثل الإذاعة المدرسية والصحية والعلمية	+	31
					يشجع التعاون مع أولياء الأمور لما فيه مصلحة الطلاب	+	32
<b>المجال الرابع- أدوار الإشراف التربوي</b>							
					ينفذ المشرف التربوي خطأً نموذجية يستخدم بها استراتيجيات التدريس الحديثة أمام المعلمين	+	33
					تزود العملية الإشرافية المعلمين بما هو جديد من استراتيجيات التدريس الحديثة	+	34
					يشجع المعلمين على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس	+	35
					يوجه المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	+	36
					يدرّب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسوب والفيديو وجهاز العرض ...	+	37
					يميل إلى ممارسة نمط الإشراف الإكلينيكي لمن يحتاج إليه من التربويين	+	38
					يقوم بمتابعة دوام المعلمين وتوزيع العمل بينهم	+	39
					يقوم المشرف بإجراء أبحاث علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة	+	40
					يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	+	41
					يحلل المشكلات التربوية تحليلاً دقيقاً	+	42
					يستخدم أساليب إشرافية متنوعة لكل موقف	+	43

					يوفر بيئة تعليمية إبداعية تواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة	+	44
					يحترم وجهات نظر المعلمين	+	45
					يشجع المعلم الاعتماد على نفسه وتحمله المسؤولية	+	46
					ينمي روح المعنوية بين جميع العاملين في المدرسة	+	47
					يشجع النمو المهني لدى المعلمين	+	48
					يشجع المعلمين على الابتكار والإبداع والتجديد	+	49
					يقوم بمساعدة المعلم على تلافي أي قصور	+	50

### ثالثاً: مقياس الأداء المتميز

يعرف مقدار وبابا (2017:123) الأداء المتميز بأنه: "هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإلتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف"، سيطور هذا المقياس بهدف استخدامه كأداة موضوعية في تشخيص مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، وبالإستعانة بمقياس الإشراف التربوي في دراسة (المطيري، 2016)، وبناءً على ذلك صيغت فقرات المقياس في صورته الأولية. وقد شمل المقياس في صورته الأولية (37) فقرة، موزعة على ستة مجالات، تُصحح كالاتي: تنطبق تماماً (5) درجات، تنطبق كثيراً (4) درجات، تنطبق إلى حد ما (3) درجات، تنطبق قليلاً (2) درجة، لا تنطبق (درجة واحدة).

الرقم الفقرة	اتجاه الفقرة	الفقرة		ملاءمة الفقرة		صياغة الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
		ملائمة	غير ملائمة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المجال الأول- أخلاقيات المهنة</b>								
1	+	يكون المعلم قدوة حسنة لزملائه						
2	+	يبنى المعلمون العلاقات الإنسانية مع الطلبة						
3	+	يطبق المعلمون إلى العدل بين طلبتهم						
4	+	يحرص المعلمون على العمل بروح الفريق						
5	+	يواظب المعلم على الدوام في العمل ويلتزم بمواعيده						
<b>المجال الثاني- الكفايات المهنية</b>								
6	+	ينوع المعلم في أساليب التدريس						
7	+	ينمي المعلم مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلبة						
8	+	يوفر المعلم بيئة محفزة للتعلم						
9	+	يعرض المعلم المادة العلمية بطريقة منظمة ومتسلسلة						
10	+	يمنح المعلم وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف						
<b>المجال الثالث- التنمية المهنية</b>								
11	+	يشارك المعلمون في برامج التدريب والتنمية						
12	+	يحرص المعلمون على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم						
13	+	يشارك المعلمون في المسابقات البحثية						
14	+	يطلع المعلمون استراتيجيات التدريس الحديثة						
15	+	يشارك المعلمون في البرامج التدريبية على مستوى المدرسة والمنطقة بفاعلية						
<b>المجال الرابع- التخطيط</b>								

					تمتاز خطط المعلم بشمولية الأهداف ودقة	+	16
					يثري المعلم المادة العلمية بما يلزم بأنشطة وخبرات تناسب استعدادات الطلاب	+	17
					يحرص المعلم على التخطيط بانتظام	+	18
					ينوع المعلم بين أهدافه السلوكية وأنشطته الصفية	+	19
					تعمل خطط المعلمين على رفع مستوى تحصيل الطلبة	+	20
					يزود المشرف المعلمين بخطط فصلية ويومية	+	21
					يتابع المشرف خطط المعلمين الفصلية واليومية بشكل دوري	+	22
					يسهم المشرف في بناء الخطط الفصلية للمعلم	+	23
					يزود المشرف المعلمين بخطط علاجية نموذجية	+	24
					يساعد المشرف المعلم في تحديد الوسائل والأساليب المناسبة للتعليم	+	25
<b>المجال الخامس - إدارة الصف</b>							
					يحفز المعلم الطلبة على الانضباط والمشاركة بأساليب فاعلة	+	26
					يشجع المعلم على التفاعل بين الطلبة داخل الصف	+	27
					يهتم المعلم بتوفير بيئة صفية داعمة	+	28
					يبتكر المعلم أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية في الصف	+	29

					يحسن إدارة الوقت وتوزيعه أثناء الموقف التعليمي	+	30
<b>المجال السادس - التقويم</b>							
					يقوم المعلم بتشجيع الطلبة على تقويم أدائهم ذاتياً	+	31
					يستخدم المعلم أساليب التقويم المتنوعة لتحقيق الأهداف	+	32
					يظهر المعلم اهتماماً واضحاً بملفات إنجاز الطلبة	+	33
					يوظف المعلم نتائج التقويم في تحسين أداء الطلبة	+	34
					يراعي المعلم استراتيجيات التقويم المستمرة	+	35
					يتابع المشرف جداول علامات الطلبة	+	36
					يتابع المشرف ملف التقويم الخاص بالمعلمين	+	37

مع بالغ شكري وتقديري

الباحثة

الملحق (ب): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	أ. د. محمد الطيبي	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة القدس المفتوحة
2	أ. د. مجدي زامل	أستاذ	أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
3	أ. د. محمد شاهين	أستاذ	إرشاد نفسي وتربوي	جامعة القدس المفتوحة
4	أ. د. يحيى ندى	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5	أ. د. خالد قرواني	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
6	أ. د. عبد الرؤوف خريوس	أستاذ	اللغة العربية	جامعة القدس المفتوحة
7	أ. د. فايز شلدان	أستاذ	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
8	د. أشرف أبو خيران	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة القدس
9	د. إيناس العيسى	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
10	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
11	د. شبلي السويطي	أستاذ مساعد	فلسفة الإدارة العامة	جامعة القدس المفتوحة
12	د. سهير قاسم	دكتورة/ مدير عام	مناهج وطرق تدريس	وزارة التربية والتعليم
13	د. جمال بحيص	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
14	د. يحيى الصر芬دي	أستاذ مساعد	إرشاد نفسي وتربوي	دار المعلمين
15	د. ناصر الأغا	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
16	د. سامي عدوان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الخليل
17	د. نبيل المغربي	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	جامعة القدس المفتوحة
18	د. كمال مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الخليل
19	د. منال أبو منشار	أستاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الخليل
20	د. باسم شلش	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة



الملحق (ت): أدوات الدراسة بعد التحكيم (الصدق الظاهري)

جامعة القدس المفتوحة



عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة مديرة المدرسة المحترمة/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي بعنوان: "واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس". وذلك لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من كلية الدراسات العليا- جامعة القدس المفتوحة؛ وقد وقع عليك الاختيار لتكون ضمن عينة الدراسة. لذا، أرجو منك التعاون في تعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيراعى الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: نانسي ريمون رنتيسي

بإشراف: د. حسين جاد الله حمائل

## القسم الأول- المعلومات والبيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (x) أمام إجابة تناسب ووضعك

الجنس:  ذكر  أنثى

الجهة المشرفة:  حكومية  خاصة  وكالة

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

عدد سنوات الخبرة:  5 سنوات فما دون  من 6 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## القسم الثاني- مقاييس الدراسة

### أولاً: مقياس الإشراف التربوي

تعرف الحاج (2020:21) الإشراف التربوي بأنه: "نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية من خلال توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين، لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة".

ضع /ي علامة (x) أمام كل فقرة حسب ما يتناسب ووضعك.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول- أهداف الإشراف التربوي</b>						
1	تتوافق أهداف عملية الإشراف مع خطط التربية والتعليم					
2	ترتبط عملية الإشراف بحاجات المعلمين					
3	يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف					
4	تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم					

					تسهم عملية الإشراف في تطوير النمو المهني لدى المعلمين	5
					تتوافق أهداف عملية الإشراف مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة	6
					تواكب العملية الإشرافية التغيرات الحديثة في التربية	7
					تشجع العملية الإشرافية تبادل الزيارات بين المعلمين	8
				<b>حذفت</b>	<del>يتم التركيز على المعلمين الجدد من خلال العملية الإشرافية</del>	9
					تساعد العملية الإشرافية المعلمين على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	10
					<b>المجال الثاني - المهام الإشرافية</b>	
				<b>حذفت</b>	<del>يقوم المشرف بالإشراف على خطة عمل المعلم</del>	11
					يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه	12
					يسهم المشرف في تدريب المعلمين الجدد على الاستراتيجيات الحديثة في التدريس	13
					يوفر المشرف الوسائل التعليمية اللازمة لتنمية المعلمين الجدد	14
					يعزز المشرف مهارات المشاركة بين المعلمين	15
					يسهم المشرف في حل المشكلات التربوية التي تواجه المعلم	16
					يمتلك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية	17

المجال الثالث - الأساليب الإشرافية						
					يساعد المشرف المعلم على تطوير أساليبه التدريسية	18
					تسهم زيارة المشرف على اكتشاف المعلمين المتميزين	19
					ينمي المشرف الثقة لدى المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية	20
					يُدرّب المشرف المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم	21
					يختار المشرف أكفأ المعلمين لتقديم الدروس النموذجية	22
					يعمم المشرف من خلال المنشرات التربوية نجاحات المعلمين	23
					يقترح المشرف استراتيجيات جديدة في التدريس لتجريبها	24
					يشجع المشرف المعلمين على إجراء تجارب عملية مبنية على الملاحظة	25
					يختار المشرف المعلمين ذو كفاءة لإجراء بحوث إجرائية	26
					يشجع المشرف على التعاون مع أولياء الأمور لما فيه مصلحة الطلاب	27
المجال الرابع - أدوار المشرف التربوي						
					يطبق المشرف استراتيجيات التدريس الحديثة أمام المعلمين	28
					يزود المشرف المعلمين بما هو جديد من استراتيجيات التدريس الحديثة	29

					30	يشجع المشرف المعلمين على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس
					31	يرشد المشرف المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة
					32	يدرب المشرف المعلمين على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل (الحاسوب والفيديو وجهاز العرض ... إلخ)
					33	يميل المشرف إلى ممارسة نمط الإشراف الإكلينيكي عند الحاجة
					34	يقوم المشرف بمتابعة دوام المعلمين
					35	يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة
					36	يحلل المشرف المشكلات التربوية تحليلاً دقيقاً
					37	يستخدم المشرف أساليب إشرافية متنوعة لكل موقف تعليمي
					38	يوفر المشرف بيئة تعليمية محفزة
					39	يحترم المشرف وجهات نظر المعلمين
					40	يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار

### ثانياً: مقياس الأداء المتميز

يعرف مقدار وبابا (123:2017) الأداء المتميز بأنه: "هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف".

ضع /ي علامة (x) أمام كل فقرة حسب ما يتناسب ووضعه.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول- أخلاقيات المهنة</b>						
1	يكون المعلم قدوة حسنة لزملائه					
2	يتصرف المعلم في المواقف الطارئة باتزان					
3	يطبق المعلمون العدل بين طلبتهم					
4	يحرص المعلمون على العمل بروح الفريق					
5	يحترم المعلم أوقات الدوام الرسمي					
<b>المجال الثاني- الكفايات المهنية</b>						
6	ينوع المعلم في أساليب التدريس					
7	ينمي المعلم مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلبة					
8	يوفر المعلم بيئة محفزة للتعلم					
9	يعرض المعلم المادة العلمية بطريقة منظمة					
10	يمنح المعلم وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف					
<b>المجال الثالث- التنمية المهنية</b>						
11	يشارك المعلمون في برامج التدريب المختلفة					
12	يحرص المعلمون على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم					
13	يشارك المعلمون في المسابقات البحثية					
14	يطلع المعلمون على استراتيجيات التدريس الحديثة					
15	يشارك المعلمون في البرامج التدريبية على مستوى المدرسة والمنطقة بفاعلية					
<b>المجال الرابع- التخطيط</b>						
16	تمتاز خطط المعلم بشمولية الأهداف					
17	يثري المعلم تخطيطه بأنشطة تتناسب استعدادات الطلاب					

					يرحرص المعلم على التخطيط بانتظام	18
					ينوع المعلم بين أنشطته الصفية	19
					تعمل خطط المعلمين على رفع مستوى تحصيل الطلبة	20
<b>المجال الخامس - إدارة الصف</b>						
					يحفز المعلم الطلبة على الانضباط	21
					يشجع المعلم على التفاعل بين الطلبة داخل الصف	22
					يهتم المعلم بتوفير بيئة صفية داعمة	23
					يبتكر المعلم أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية في الصف	24
					يحسن المعلم إدارة الوقت أثناء الموقف التعليمي	25
<b>المجال السادس - التقويم</b>						
					يشجع المعلم الطلبة على تقويم أدائهم ذاتياً	26
					يستخدم المعلم أساليب التقويم المنتمية والمرتبطة بالأهداف	27
					يتابع المعلم ملفات إنجاز الطلبة باهتمام	28
					يوظف المعلم نتائج التقويم في تحسين أداء الطلبة	29
					يراعي المعلم استمرارية التقويم	30

مع بالغ شكري وتقديري

الباحثة

الملحق (ث): أدوات الدراسة بعد إجراء فحص الخصائص السيكومترية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة مديرة المدرسة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي النفسي والتربوي بعنوان: "واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من كلية الدراسات العليا-جامعة القدس المفتوحة؛ وقد وقع عليك الاختيار لتكون ضمن عينة الدراسة. لذا، أرجو منك التعاون في تعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيراعى الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحث: نانسي ريمون رنتيسي

بإشراف: د. حسين جاد الله حمايل



## القسم الأول - المعلومات والبيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (X) أمام إجابة تناسب ووضعك

الجنس:  ذكر  أنثى

الجهة المشرفة:  حكومية  خاصة  وكالة

المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

عدد سنوات الخبرة:  5 سنوات فما دون  من 6 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## القسم الثاني - مقاييس الدراسة

### أولاً: مقياس الإشراف التربوي

تعرف الإشراف التربوي بأنه: "هو نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية من خلال

توفير الإمكانيات اللازمة للمعلمين، لتطوير أساليبهم التعليمية وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة

مستمرة" (الحاج، 2020:21).

ضع /ي علامة (X) أمام كل فقرة حسب ما يتناسب ووضعك.

الرقم	الفقرة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق إلى حد ما	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
<b>المجال الأول - أهداف الإشراف التربوي</b>						
1	تتوافق أهداف عملية الإشراف مع خطط التربية والتعليم					
2	ترتبط عملية الإشراف التربوي بحاجات المعلمين المهنية					
3	يشارك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف عملية الإشراف التربوي					
4	تتسم أهداف العملية الإشرافية بالشمولية لجميع عناصر عمليتي التعليم والتعلم					

					5	تسهم عملية الإشراف في تطوير النمو المهني لدى المعلمين
					6	تتوافق أهداف عملية الإشراف مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة
					7	تواكب العملية الإشرافية التغيرات الحديثة في التربية
					8	تشجع العملية الإشرافية تبادل الزيارات بين المعلمين
					9	تساعد العملية الإشرافية المعلمين في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها من قبل المعلم
<b>المجال الثاني - المهام الإشرافية</b>						
					10	يقوم المشرف بمساعدة المعلم على تحديد جوانب القوة والضعف في أدائه
					11	يراعي المشرف التطورات المستجدة في المناهج الدراسية ونقلها إلى المعلمين
					12	يوفر المشرف الوسائل التعليمية اللازمة لتنمية المعلمين الجدد
					13	يعزز المشرف مهارات المشاركة بين المعلمين
					14	يسهم المشرف في حل المشكلات التربوية التي تواجه المعلم
					15	يمتلك المشرف القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالأعمال البحثية
<b>المجال الثالث - الأساليب الإشرافية</b>						
					16	يساعد المشرف المعلم على تطوير أساليبه التدريسية
					17	تسهم زيارة المشرف في اكتشاف المعلمين المتميزين
					18	ينمي المشرف الثقة لدى المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية
					19	يدرب المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم
					20	يختار المشرف أكفا المعلمين لتقديم الدروس النموذجية
					21	يعمم المشرف من خلال النشر التربوية نجاحات المعلمين
					22	يقترح المشرف استراتيجيات جديدة في التدريس لتجريبها

					يشجع المشرف المعلمين على إجراء تجارب عملية مبنية على الملاحظة	23
					يختار المشرف المعلمين ذو كفاءة لإجراء البحوث الإجرائية	24
					يشجع المشرف على التعاون مع أولياء الأمور لما فيه مصلحة الطلاب	25
<b>المجال الرابع - أدوار المشرف التربوي</b>						
					يطبق المشرف استراتيجيات التدريس الحديثة أمام المعلمين	26
					يزود المشرف المعلمين بما هو جديد من استراتيجيات التدريس الحديثة	27
					يشجع المشرف المعلمين على التنوع في استخدام استراتيجيات التدريس	28
					يرشد المشرف المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	29
					يدرب المشرف المعلمين على توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل (الحاسوب والفيديو وجهاز العرض ... إلخ)	30
					يميل المشرف إلى ممارسة نمط الإشراف الإكلينيكي عند الحاجة	31
					يقوم المشرف بمتابعة دوام المعلمين	32
					يجري المشرف أبحاثاً علمية لتجريب طرق إشرافية جديدة	33
					يحلل المشرف المشكلات التربوية تحليلاً دقيقاً	34
					يستخدم المشرف أساليب إشرافية متنوعة لكل موقف تعليمي	35
					يوفر المشرف بيئة تعليمية محفزة	36
					يحترم المشرف وجهات نظر المعلمين	37
					يشجع المشرف المعلمين على الإبداع والابتكار	38

### ثالثاً - مقياس الأداء المتميز:

يعرف الأداء المتميز بأنه: "هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف" (مقداد وبابا، 2017:123).

الرقم	الفقرة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق إلى حدٍ ما	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
<b>المجال الأول - أخلاقيات المهنة</b>						
1	يكون المعلم قدوة حسنة لزملائه					
2	يتصرف المعلم في المواقف الطارئة باتزان					
3	يطبق المعلمون العدل بين طلبتهم					
4	يحرص المعلمون على العمل بروح الفريق					
5	يحترم المعلم أوقات الدوام الرسمي					
<b>المجال الثاني - الكفايات المهنية</b>						
6	ينوع المعلم في أساليب التدريس					
7	ينمي المعلم مهارات الإبداع والابتكار لدى الطلبة					
8	يوفر المعلم بيئة محفزة للتعلم					
9	يعرض المعلم المادة العلمية بطريقة منظمة					
10	يمنح المعلم وقتاً كافياً للطلبة للتعلم بالاكشاف					
<b>المجال الثالث - التنمية المهنية</b>						
11	يشارك المعلمون في برامج التدريب المختلفة					
12	يحرص المعلمون على الاشتراك بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم					
13	يشارك المعلمون في المسابقات البحثية					
14	يطلع المعلمون على استراتيجيات التدريس الحديثة					

					يشارك المعلمون في البرامج التدريبية على مستوى المدرسة والمنطقة بفاعلية	15
<b>المجال الرابع- التخطيط</b>						
					تمتاز خطط المعلم بشمولية الأهداف	16
					يثرى المعلم تخطيطه بأنشطة تناسب استعدادات الطلاب	17
					يحرص المعلم على التخطيط بانتظام	18
					ينوع المعلم بين أنشطته الصفية	19
					تعمل خطط المعلمين على رفع مستوى تحصيل الطلبة	20
<b>المجال الخامس- إدارة الصف</b>						
					يحفز المعلم الطلبة على الانضباط	21
					يشجع المعلم على التفاعل بين الطلبة داخل الصف	22
					يهتم المعلم بتوفير بيئة صفية داعمة	23
					يبتكر المعلم أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية في الصف	24
					يحسن المعلم إدارة الوقت أثناء الموقف التعليمي	25
<b>المجال السادس- التقويم</b>						
					يشجع المعلم الطلبة على تقويم أدائهم ذاتياً	26
					يستخدم المعلم أساليب التقويم المنتمئة والمرتبطة بالأهداف	27

					يتابع المعلم ملفات إنجاز الطلبة باهتمام		28
					يوظف المعلم نتائج التقييم في تحسين أداء الطلبة		29
					يراعي المعلم استمرارية التقييم		30

مع بالغ الشكر والتقدير

الباحثة

## الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة

<p><b>Al-Quds Open University</b> <b>Academic Affairs</b> <b>Deanship of Graduate Studies</b> <b>and Scientific Research</b></p> <p>Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>	<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ</p> 	<p><b>جامعة القدس المفتوحة</b> <b>الشؤون الأكاديمية</b> <b>عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</b></p> <p>رام الله - ص.ب. 1804 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p>
---	--	--

الرقم: ع. د. ب. ع/1756/21

التاريخ: 2021/11/23

### الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة نانسي ريمون رنتيسي

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، ويرجى العلم بأن الباحثة نانسي ريمون رنتيسي إحدى طالبات جامعة القدس المفتوحة ضمن برنامج الدراسات العليا (ماجستير) تخصص الإدارة والإشراف التربوي وترغب في إعداد رسالة ماجستير بعنوان: (واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس)، وعليه برجاء الموافقة على مساعدة الباحثة في تسهيل مهمتها بتوزيع أداة الدراسة على ذوي التخصص، علما بأن الباحثة ستلتزم بكافة الأنظمة والقوانين الموجودة في المؤسسة، وسيتم المحافظة على هذه البيانات وسريتها، والتي يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وإتمام رسالتها، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



نسخة:

• الملف