



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي

للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس

الحكومية في المحافظات الشمالية

**The Degree of Supervisory Competencies of School Principals
and its Relationship with Teachers Academic Excellence,
from the Point of view of Teachers and Educational
Supervisors in Public Schools in the Northern Governorates**

إعداد الطالبة:

ماري جورج فرح خورية

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

..... 2023 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي

للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس

الحكومية في المحافظات الشمالية

**The Degree of Supervisory Competencies of School Principals
and its Relationship with Teachers Academic Excellence,
from the Point of view of Teachers and Educational
Supervisors in Public Schools in the Northern Governorates**

إعداد الطالبة:

ماري جورج فرح خورية

بإشراف:

أ.د. باسم محمد شلش

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

..... 2023 م

درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من
وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات
الشمالية

**The Degree of Supervisory Competencies of School Principals and
its Relationship with Teachers Academic Excellence, from the Point
of View of Teachers and Educational Supervisors in Public Schools
in the Northern Governorates**

إعداد الطالبة:

ماري جورج فرح خورية

بإشراف:

أ.د. باسم محمد شلش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 24 / 1 / 2023 م

أعضاء لجنة المناقشة

أستاذة

مشرفاً ورئيساً.....

عضواً.....

عضواً.....

عضواً

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس

الأستاذ الدكتور باسم محمد شلش

الدكتور خالد عبد الدايم

الدكتور أشرف أبو خيران

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه ماري جورج فرح خورية؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي

للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها

والمعلّقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "درجة الكفايات الإشرافية

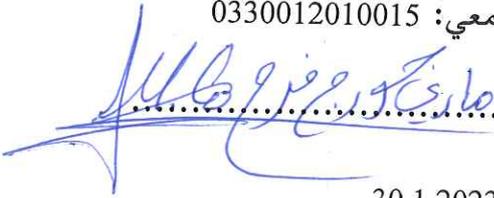
لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس

الحكومية في المحافظات الشمالية". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل

العلمية.

الاسم: ماري جورج فرح خورية

الرقم الجامعي: 0330012010015

التوقيع: 

التاريخ: 30.1.2023

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،

ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

إلى أرواح جدي وجدتي وأبي الغالي الذي رحل قبل أن يرى نجاحي في نيل هذه الدرجة العلمية

إلى السراج المضي الذي أنارَ دربي بوقوفهم بجانبني طول الحياة، عمّاتي المعلمات الفاضلات

العزيزات "نصرة ومدلين"، أدامهم الله ومدهم بالصحة والعافية

إلى منبع القوة والعزيمة، ورمز العطاء والوفاء، أخي وأخواتي: فرح ونصرة وإكلير

إلى رفيق دربي وسندي ومصدر قوتي، إلى من كان لي منبع الأمل والسعادة الحقيقية؛ لتحقيق

حلمي في الحياة زوجي العزيز "حنا"

إلى حماتي "أم حنا" الغالية أمد الله في عمرها

وإلى كل إنسان ساعدني وساندني في حياتي العملية والأكاديمية

إلى أساتذتي الأفاضل

إلى وطني العظيم وروح شهدائه الأبرار

الباحثة

ماري جورج فرح خورية

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً للخالق، وإلى من كان الداعم والمساند والمعزز الذي عمل معي بكلّ جهد وإخلاص من أجل أن تخرج رسالتي بأفضل حلّتها، الذي علّمني معنى الصبر من أجل أن يصل الإنسان إلى الهدف المنشود، أ. د. باسم محمد شلش، مشرفي على هذه الرسالة.

إلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرؤون ويراجعون رسالتي، أعضاء لجنة المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أتروا بها رسالتي.

إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، والهيئة الإدارية في الدراسات العليا، أشكركم من أعماق قلبي على جهودكم التي بذلتموها.

الباحثة

ماري جورج فرح خورية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الغلاف
ج	قرار لجنة المناقشة
د	تفويض وإقرار
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللّغة العربية
ن	الملخص باللّغة الإنجليزية
13-1	الفصل الأول: خلفية الدّراسة ومشكلتها
2	المقدّمة
5	مشكلة الدّراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدّراسة
9	أهداف الدّراسة
10	أهمية الدّراسة
11	حدود الدّراسة ومحدّداتها
11	التّعريفات الاصطلاحية والإجرائية
42-14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدّراسات السابقة
29-15	الإطار النظري
42-29	الدّراسات السابقة
58-43	الفصل الثالث: الطّريقة والإجراءات
44	منهجية الدّراسة
44	مجتمع الدّراسة وعيّنتها
48	أدوات الدّراسة وخصائصها
55	متغيّرات الدّراسة
56	إجراءات تنفيذ الدّراسة

57	المعالجات الإحصائية
84-59	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
72	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
79	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
83	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
95-85	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
86	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
88	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
89	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
91	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
93	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
94	التوصيات والمقترحات
96	المصادر والمراجع باللغة العربية
104	المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية
106	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
44	توزيع مجتمع الدراسة أعداد المعلمين في المدارس الحكومية حسب المديرية للعام 2021/2022 حسب متغيري المديرية والجنس	1.3
45	توزيع مجتمع الدراسة أعداد المشرفين في مديريات التربية والتعليم للعام 2021/2022 حسب متغيري المديرية والجنس	2.3
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (التعريفية) المستقلة	3.3
49	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الكفايات الإشرافية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)	4.3
50	يوضح معاملات ثبات مقياس الكفايات الإشرافية بطريقة كرونباخ ألفا	5.3
52	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التميز الأكاديمي بالدرجة الكلية للمقياس (ن=30)	6.3
55	درجات احتساب مستوى الكفايات الإشرافية والتميز الأكاديمي	7.3
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات الإشرافية	1.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات المعرفية مرتبة تنازلياً	2.4
62	النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج المقابلات لمجال الكفايات المعرفية مرتبة تنازلياً	3.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات الأدائية مرتبة تنازلياً	4.4
64	النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج المقابلات لمجال الكفايات الأدائية	5.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات الوجدانية والإنسانية مرتبة تنازلياً	6.4
66	النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج المقابلات لمجال الكفايات الوجدانية والإنسانية.	7.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات البحث والابتكار والتجديد مرتبة تنازلياً	8.4
68	النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج مقابلات مجال كفايات البحث والابتكار والتجديد.	9.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً	10.4
71	النسبة المئوية لنتائج مقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين خلال المقابلات مرتبة تنازلياً يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري	11.4
72	المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس	12.4
73	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	13.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	14.4
75	نتائج تحليل التباين الأحادي للكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	15.4

76	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية لمتوسطات الحسابية لمجال الكفايات الوجدانية والإنسانية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	16.4
77	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير التخصص	17.4
78	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	18.4
79	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير الجنس	19.4
80	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	20.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	21.4
81	نتائج تحليل التباين الأحادي للتميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	22.4
82	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير التخصص	23.4
83	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	24.4
83	معاملات ارتباط بيرسون بين الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية والتميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية (ن=380)	25.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
107	أدوات الدراسة قبل التّحكيم	أ
116	قائمة المحكّمين	ب
117	أدوات الدراسة بعد التّحكيم	ت
125	كتاب تسهيل المهمّة	ج

درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر

المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

إعداد: ماري جورج فرح خورية

بإشراف: أ.د. باسم محمد شلش

2023

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، تبعاً لمتغير: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المسمى الوظيفي)، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال جمع البيانات الكمية والكيفية (المختلط)، وطبقت مقاييس الدراسة على عينة عشوائية بسيطة ضمت (380) من المعلمين والمشرفين التربويين، ونفذت مقابلة، ضمت (30) من المعلمين والمشرفين التربويين، واستخدمت الباحثة أداتين: الأولى استبانة مكونة من جزأين هما: درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس، والتميز الأكاديمي للمعلمين، وأداة المقابلة وقد جرى التأكد من صدقهما وثباتهما.

وأظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية لمقياس الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس جاءت وبتقدير مرتفع وعلى المجالات الأربعة، وبيّنت نتائج المقابلة، أنّ مدير المدرسة يمتلك المعرفة في مجال تخصصه ويظهر ذلك من خلال تقديم الأفكار التي تساهم في التطور التربوي، وبما يتلاءم مع أولويات العمل، كما بينت أنّ الدرجة الكلية لمقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين جاءت وبتقدير مرتفع، والتي أكدتها نتائج المقابلة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص،

المسمى الوظيفي)، ووجود فروق تبعاً لمتغير الجنس، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص)، ووجود فروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف ما لديهم من خبرات تُسهم في علاج المشكلات التي يعاني منها المعلم، باقتراح أساليب أدائية لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية التي يدرسها المعلم.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإشرافية، التميز الأكاديمي، المدارس الحكومية

**The Degree of Supervisory Competencies of School Principals and its Relationship
with Teachers Academic Excellence, from the Point of view of Teachers and
Educational Supervisors in Public Schools in the Northern Governorates**

**Prepared by: Mary Farah George Khouria
Supervision: Prof. Basem Mohammed Shalash**

2023

Abstract

The study aimed to identify the degree of supervisory competencies of school principals and, its relationship with teachers' academic excellence, from the point of view of teachers and educational supervisors in public schools in the Northern Governorates, according to the variable: (gender, academic qualification, years of experience, specialization, and the job title). To achieve this, the researcher used the descriptive correlational quantitative and qualitative approach (mixed). A total of (380) teachers and educational supervisors surveyed, while the interview was applied to a group of (30) teachers and educational supervisors. The researcher adopted two methods for the study. The first of which was a questionnaire consisted of two parts, the degree of supervisory competencies of school principals, and teachers' academic excellence. The second of which was the interview tool that have been confirmed for their validity and reliability.

As indicated by the results of the study, the degree of supervisory competencies of school principals was high on the total score. Based on the interview results, the school principals possess knowledge in their specialization, demonstrated by presenting ideas that contribute to educational development, and work priorities. The overall score of teachers' academic excellence was high which was reinforced by the results of the interview. The results confirmed that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq .05$) between the averages of the degree of supervisory competencies of school principals from the point of view of teachers and educational supervisors in public schools in the Northern Governorates, due to the variable of: (academic qualification, years of experience, specialization, the job title), while, there are statistically significant differences due to gender variable. Furthermore, the study showed that there are no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq .05$) between the averages in teachers' academic excellence from the point of

view of teachers and educational supervisors due to the variables of: (gender, academic qualification, years of experience, specialization), while there are no statistically significant differences due to job title variable. The study also indicated a statistically significant positive correlation between the degree of supervisory competencies of school principals and teachers' academic excellence from the point of view of teachers and educational supervisors.

Based on the findings of this study, the researcher recommends, the need to training school principals to employ their experience to help teachers solving academic problems, by suggesting methods to address the weaknesses in the academic subjects.

Keywords: Supervisory competencies, teachers' academic excellence, public schools.

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

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

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

إن التطور الكبير في العصر الحديث في العلم والتكنولوجيا بشتى أشكالها الثقافية والتربوية، جعل على كاهل مديري المدارس مهمات جسام للعمل المتواصل من أجل مواكبة هذا التطور والتقدم في شتى ميادين الحياة عامة، وفي ميدان الإدارة التربوية بشكل خاص، ولما كانت الإدارة التربوية ركناً أساسياً من أركان العمل التربوي، كان لزاماً على التربويين أن يولوه حقه من الاهتمام والتطوير، لما له من أهمية كبرى في تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية بشكل عام، وتحسين وتطوير التميز الأكاديمي للمعلم بشكل خاص.

إننا نعيش في ظل تطور متسارع يباغتنا من كل اتجاه؛ في كل المجالات العلمية والتقنية، وتطور أدى إلى تغيرات في بنية المجتمعات الإنسانية وثقافتها، ما انعكس ذلك على المجتمع المدرسي من مديرين ومعلمين وطلبة، وهذا يتطلب أن يتغير دور مدير المدرسة، وذلك لطبيعة التغيرات المستمرة للمجتمع والتي تؤثر في الطلبة ورسالة المدرسة، واتخاذ القرارات الحكيمة، والقيام بالإجراءات العملية، التي يجب أن تستند إلى معلومات عملية وتربوية مناسبة (العصبي، 2016). فمدير المدرسة قائد تربوي يحمل رؤية ورسالة ساميتين، يعمل على تحقيقهما من خلال تأثيره على الآخرين؛ مما يتطلب امتلاكه لكفايات وصفات شخصية تعزز ثقة المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي به، باعتباره قوة يحتذى بها، وبما أن المدرسة تزرع قيم الصدق والأمانة والنزاهة والمساواة والعدالة والتسامح وتقبل الآخر وغيرها من

القيم الإنسانية لدى الطلبة، فلا بدّ لقائد المدرسة من أن يتصف بهذه القيم ويمارسها في حياته اليومية (هيئة تطوير مهنة التعليم، 2014).

ويهتم المدير بممارسة الكفايات الإشرافية من التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقييم، وإنجاز الأعمال الإدارية اليومية التي تتطلبها مهنته ويطور نفسه مهنيًا لإفادة المؤسسة التي يعمل فيها بكل جديد في تخصصه (Alnazer, 2013)، ولأن المدير يقف على قمة الهرم الإداري في المدرسة فإنه يعتبر المسؤول الأول عن المدرسة، لذا كان لزاماً عليه قيادة التنظيم المدرسي بفاعلية من خلال اهتمامه بالكفايات الإشرافية التي يمتلكها في أمور عدة، كتنظيم وتقسيم الأعمال بين الموظفين، والإشراف على التزام المعلمين والطلبة بالدوام الرسمي، ومراقبة النظام العام والمرافق المدرسية، والحفاظ على العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بحيث لا يشوبها الخلافات، ومتابعة السجلات والملفات والامتحانات والنتائج المدرسية (الأخرس، 2008).

فالمدير الناجح يعرف كيف يستخدم قدراته وكفاياته الإشرافية بحسب ما تقتضيه الظروف، فعملية مساعدة المعلم تربويًا وتطويره يمكن أن يسهم فيها مدير المدرسة من منطلق ضرورة تكامل أدوار جهات العمل المدرسي التعليمي لتفعيل ما هو مأمول منه لتطوير العمل وتنميته، والتعامل مع مستجداته ومتطلبات تنفيذه، فالعمل التعاوني بين مدير المدرسة والمعلم ما هو إلا عملاً تكاملياً للنهوض بالعملية التعليمية التعليميّة (Taylor & Read, 2016).

فالكفايات الإشرافية لدى مدير المدرسة تعكس مقدرته وتتجلى في جملة من المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات والمفاهيم التي تمكنه من تأدية مهامه سلوكياً بقدر من الإتيقان، ومن هنا يمكن تصنيف الكفايات التي يمتلكها مدير المدرسة إلى كفايات معرفية، وأدائية، وكفايات النتائج، وكفايات الإنجاز، والكفايات الوجدانية، وكفايات علمية، وكفايات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والاتصال،

والتفاعل، والتقييم، والتدريب، والمناهج، والبحث والتجديد والابتكار، والعلاقات الاجتماعية، والإرشاد والتوجيه. والتي من شأنها أن تعمل مجتمعة على رفع أداء المعلم وتطويره وتقييمه حتى يتمكن من تقديم أفضل ما لديه من التعليم لطلبته (الطراونة، 2017).

ويُعبّر التميز عن سلوك القادة فهو الداعم لمنهجيات التميز جميعها إذ يتم توضيح اتجاه قيم المنظمة وغايتها من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز. فمنهجيات التميز تؤكد أهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في التنظيم. كما وإن التعليم والتحسين المستمر يعدان عنصرين حاسمين في منهجيات التميز فتحفيز التعلم والتحسين يسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة (Brusoni et al., 2014).

إن التميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري، وارتفاع مستويات التميز من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمة ونجاحها (برزوق، 2021).

أصبح التميز في الأداء ضرورة ملحة في أي مجال، نظراً للتغيرات السريعة الحاصلة في العالم، ولا يأتي هذا التميز، من فراغ، وإنما نتيجة شروط متسلسلة يجب توافرها بدءاً بالإدراك بأن كفاءات الأفراد هي المفتاح التميز الذي يحقق ذلك، وانتهاءً بالعمل على تنمية الكفاءات لتصب في صالح تحسين مخرجات أي عمل (مصطفى، 2021).

أما العلاقة بين الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة والتميز الأكاديمي للمعلم فتتضح من خلال تعزيز مدير المدرسة لنقاط القوة، وتذويب جوانب القصور من تفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع معلميه، ومشاركتهم في إعداد الخطة الدراسية وتنفيذها، وخلق جو إبداعي وتعزيز روح التنافس والمبادرة، وتكوين فرق عمل مدعمة بالتدريب، والإعداد الجيد، والتطوير المستمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة (Falender & Shafranske, 2007).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من الضرورة ممارسة الكفايات الإشرافية لدى المديرين حتى يتمكنوا من القيام بالدور المطلوب منهم وتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها، فمدير المدرسة له دور مهم يبرز من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني والتطور الأكاديمي، وتوفير برامج تدريبية وتوجيههم، وإقامة الأنشطة العلمية والتعليمية، أضف إلى ذلك مهارات يتصف بها مدير المدرسة مثل مهارات التعامل مع الآخرين لفهم احتياجات المعلمين وتوجيههم، ومهارات تنظيمية في إدارة الموظفين، والقدرة على التفكير التحليلي لتطوير أنظمة جديدة ومتابعة سير العمل، ومهارات تكنولوجية جيدة للمساعدة في البحث ومواكبة التطور، ومهارات في العمل الجماعي للتفاعل مع المعلمين والمجتمع المحلي.

ومما لا شك فيه فإن ممارسة مديري المدارس الكفايات الإشرافية بات أمراً بالغ الأهمية ليستطيع المدير القيام بدوره على أكمل وجه، ومواكبة التطورات المتسارعة في شتى الميادين. فعملية مساعدة المعلم تربوياً وتطويره يمكن أن يسهم مدير المدرسة من منطلق ضرورة تكامل أدوار جهات الإشراف التربوي لتفعيل ما هو مأمول منها لتطوير العمل المدرسي، ولما كان عمل مدير المدرسة والمعلم عملاً

تكامليًا من أجل النهوض بالعملية التعليمية التعلمية، فقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال
الرئيس التالي:

ما درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر
المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري
المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى إلى
متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين
في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى إلى
متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس
الحكومية والتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات
الشمالية؟

3.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير التخصص.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير المسمى الجنس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير التخصص.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً - التعرف إلى درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

ثانياً - التعرف إلى مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

ثالثاً - التعرف إلى الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي).

رابعاً - التعرف إلى الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي).

خامساً - الكشف عن العلاقة بين درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال موضوع البحث ومضمونه ويقدر أهمية البحث يكون جدواه وأثره الإيجابي في خدمة أهدافه في المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في الآتي:

1- تشكل هذه الدراسة قاعدة معرفية في مقياسي الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس والتميز الأكاديمي للمعلمين والعلاقة بينهما.

2- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تعالج موضوعين حيويين في المجتمع ألا وهما الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس والتميز الأكاديمي للمعلمين، وبالتالي ستشكل هذه الدراسة منطلقاً مهماً للدراسات ذات العلاقة بهدف التوسع والبناء عليها في مجالات أخرى حول الموضوع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة إضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة؛ تسهم في الآتي:

1- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار أهم التوصيات لتطوير الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس وما تعكسه من التميز الأكاديمي للمعلمين.

2- إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.

3- تسهم هذه الدراسة في إفادة المسؤولين وذوي العلاقة في مجالها ومضمونها في مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية على حدّ سواء وتشكل أساساً عملياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية حيث تجري هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

1.6.1 **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

2.6.1 **الحدود الزمنية:** يقتصر إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2022-2023.

3.6.1 **الحدود البشرية:** يقتصر مجتمع الدراسة على المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية

والمديريات في المحافظات الشمالية.

4.6.1 **الحدود المفاهيمية:** تتمثل حدود الدراسة المفاهيمية في تفسير مصطلحات الكفايات الإشرافية

والتميز الأكاديمي وتوضيح أهم المتغيرات والمفاهيم ذات العلاقة والصلة.

5.6.1 **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في استجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة

من وجهة نظرهم.

7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الكفاية الإشرافية:

الكفاية اصطلاحاً: "السعة والقابلية والمقدرة والإمكانات والمهارات، وهي أفضل مستوى يحتمل أن يصل

إليه الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسيها، وتجعله قادراً على تحقيق

أهدافه بأفضل ما يمكن" (خزعلي ومومني، 2010: 55).

وتعرف **الكفاية إجرائياً** بأنها القدرة على أداء وإنجاز المهام المكلفة للفرد، وتصريف الأمور بدرجة

معينة من الإتقان، بما يضمن تحقيق النتائج المطلوبة.

الكفاية الإشرافية اصطلاحاً: "مقدرة المشرف التربوي على القيام بالعمل الإشرافي بفاعلية، تحقيقاً لأهداف الإشراف التربوي، ويتطلب ذلك توافر كفايات أساسية تشمل المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل سلوكياً" (السرحاني، 2008: 43).

وتُعرف **الكفاية الإشرافية إجرائياً** على أنها امتلاك جملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات المطلوبة لتحقيق كفايات إشرافية لدى مديري المدارس بكفاءة وفاعلية، ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإشرافية لمديري المدارس في المحافظات الشمالية المُعد لهذه الغاية.

التميز الأكاديمي:

التميز اصطلاحاً: "القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها فرد على الآخرين ويتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ وانحراف المسار من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط الجيد، والتنفيذ السليم والتقييم المستمر" (حسنا، 2017: 23).

ويُعرف التميز إجرائياً بأنه: القدرة على تحقيق أفضل استجابة للتحديات المجتمعية والاحتياجات التربوية الفعلية المواكبة لحركة التطور في المعرفة التربوية لإحداث تأثيرات إيجابية حقيقية في الميدان التربوي تماشياً مع التوجهات المستقبلية والخيارات الاستراتيجية في التعليم المستند إلى معايير التميز الأكاديمي.

التميز الأكاديمي اصطلاحاً: "قياس وتتبع الانجازات التنظيمية التي يمكن من خلالها مقارنة أعمال المؤسسة بغيرها لتوفير الأساس الذي يمكن من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد اللازمة لذلك من أجل تحقيق التميز" (Dehaghan & Pourtaher, 2014: 35).

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية تقييم ذاتي لتطوير المؤسسة وتنمية دورها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية ممنهجة فعالة متفاعلة تتضمن التعاون والمشاركة بين كافة الموظفين العاملين في المؤسسة التعليمية للعمل كفريق واحد متكامل وفق مبدأ وقانون واحد، بهدف تطوير العملية التعليمية نحو التميز والإبداع والابتكار الأكاديمي الفعال، ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس التميز الأكاديمي للمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية المُعد لهذه الغاية.

ويعرف مدير المدرسة إجرائياً بأنه: الشخص الذي يشغل أعلى منصب إداري داخل التنظيم الهيكلي للمؤسسة التعليمية "المدرسة" وهو المسؤول المباشر عن كافة الاعمال والانشطة الفنية والإدارية داخل مدرسته، كما يعد المسؤول امام مديرية التربية عن اي خلل فني او اداري قد يحدث في مدرسته.

المحافظات الشمالية: "قسمت السلطة الفلسطينية بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في دورة ال 19 المنعقدة في الجزائر عام (1988) أراضي الدولة الفلسطينية إدارية إلى (16) محافظة منها (11) بالضفة الغربية، وهي ما أطلقت عليها المحافظات الشمالية وهي:(القدس، ورام الله والبيرة، وبيت لحم، والخليل، ونابلس، وسلفيت، وقلقيلية، وطولكرم، وطوباس، وجنين، وأريحا والأغوار)، في حين أطلق على محافظات غزة المحافظات الجنوبية وهي: (رفح، وخانيونس، والوسطى، وغزة، وشمال غزة) (مصطفى، 2021:

(12).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الكفايات الإشرافية

2.1.2 التميز الأكاديمي

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالكفايات الإشرافية

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالتميز الأكاديمي

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مقدمة:

يتناول هذا الفصل خلفية الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كما ويتضمن الحديث بالتفصيل عن متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: الكفايات الإشرافية لمديري المدارس، والتميز الأكاديمي للمعلمين، والعلاقة بين الكفايات الإشرافية والتميز الأكاديمي، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تحدثت عن هذين المتغيرين. كما يعرض الفصل عدداً من الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأجنبية، مع التعقيب على نتائج هذه الدراسات، والإفادة منها في الدراسة الحالية.

تطورت الكفايات الإشرافية جنباً إلى جنب مع تطور نظريات الإدارة مثل المدرسة السلوكية الاجتماعية، ونظرية النظم وقد اعتبر النظام التربوي من الأنظمة الاجتماعية الهامة حيث أن اهتمام النظام التربوي هو بناء إنسان صالح قادر على المساهمة الفاعلة في بناء وتقدم مجتمعه هذا النظام بجميع عناصره من طلبة وهيئة تدريسية وإداريين وأبنية ووسائل تعليمية ومناهج فالنظام التربوي شأنه شأن النظم الاجتماعية الأخرى (الطعاني، 2010).

تكتسب الإدارة التربوية أهميتها من كونها المرتكز الأساسي لنجاح أي نظام تربوي والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة في زيادة إنتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات، والاستثمار في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وجعل ظروف العمل مناسبة ومشجعة على الانتاج، والإسهام في رفع الروح المعنوية بين العاملين

في المؤسسات التعليمية المختلفة. والتأسيس للإدارة المدرسية التي تُعد من أصغر التشكيلات الإدارية للمؤسسات وأهمها؛ نظراً لما تقوم به من دور بارز في تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية وتحسين استثمار الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة (Zachariah, 2013).

ومن هذا المنطلق، فقد غدا من الأهمية بمكان تدريب الأفراد في المؤسسات التعليمية لمسايرة التطور المتواصل في دور الإدارة ووظائفها، فالتدريب في طبيعته يعتبر أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن من خلالها إحداث التوازن بين قدرات الموظفين من جهة والدور المعقد للإدارة من جهة أخرى (أبو هاشم، 2007).

هناك الكثير من المهتمين بالتربية والتعليم اعتبروا الكفايات الإشرافية من العمليات المتجددة فعززوا العلاقة بين المعلمين والمدير من جهة وبين المعلمين والمشرفين من جهة أخرى ومن هذا المنطلق فغلت المؤسسات التعليمية هيكله خدمة الإشراف على المدارس كون الإشراف التربوي أداة قوية ومؤثرة في إحداث تغيير جذري في العملية التعليمية الذي أوجد تعليماً ذا جودة عالية (Alnazer, 2013).

1.1.2 الكفايات الإشرافية:

وتعرف الكفايات الإشرافية على أنها: "المعارف، والمهارات، والمعلومات، والاتجاهات، والقيم الأساسية والضرورية التي تمكن الفرد من القيام بأداء مهامه بشكل مقبول، وبما يؤدي إلى النجاح في تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها المختلفة" (حسان والعجمي، 2007: 21). وتُعرف بأنها "المقدرة على القيام بالعمل الإشرافي بفاعلية تحقيقاً لأهداف الإشراف التربوي ويتطلب ذلك توافر كفايات أساسية تشمل المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل سلوكياً" (السرحاني، 2008: 43).

وهي "ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية ومنها: كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، وكفاية تنظيم الوقت، وكفاية إدارة الاجتماعات، وكفاية صياغة التقارير الإدارية، وكفاية التعامل مع المتغيرات، وكفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة" (Ali & Ismeel, 2021: 10).

وقد عرفها زكريا (Zacharia, 2013: 277) بأنها "المهارات والقدرات العالية التي تمكن المدير من القيام بدوره بفاعلية وكفاءة، والتي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية، وتحسين البيئة الصفية". وعرفها فالندر وشافرانسكي (Falender & Shafranske, 2007: 233) بأنها "المقدرة على قيام المدير بواجباته، والمهام المنوطة به على أكمل وجه، وبطريقة مناسبة وفعالة، بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية".

وتعرف الكفاية الإشرافية "بأنها المقدرة الموجودة لدى المدير على تنفيذ المهام الإشرافية من خلال تنفيذ الأنشطة التربوية، وتقيس مدى التزام المعلمين بالمهام الموكلة إليهم، وانتظام المعلمين في أداء الواجب، ومراقبة الصفوف الدراسية، وعمل ورشات لتدريب المعلمين، وتشجيعهم للاستفادة من مواهبهم ليستثمروها داخل الصفوف الدراسية" (Sule & Egbai, 2015: 44).

1.1.1.2 أهمية الكفايات الإشرافية

الكفاية الإشرافية نشاط وظيفي موجه لحل وضعية إشكالية، أي وسيلة لمواجهة الوضعيات بحيث يصبح الفرد أمام مهمة يحتم عليه إنجازها وحل إشكالاتها وهي نشاط شمولي ومندمج يرتبط بتعبئة وتجديد مختلف المعارف والمهارات للاستجابة لطلب اجتماعي، والكفاية نشاط يرتكز على الأداء الذي يحقق الجودة والفعالية والابتكار مما يجعل المتعلم منتجاً للمعرفة بدل الاقتصار على استهلاكها، وتكتسب بالتعلم في المدرسة وفي مكان العمل وهي قابلة للنمو والاعتناء (الأسدي، 2016).

وتعتبر الكفاية ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها في وقت برز فيه اعتبار المؤسسات التعليمية نظاماً ذا مدخلات ومخرجات وعمليات. فمن خلال مجموع كفاية المدخلات وكفاية أدوار المهنة تتحقق كفاية النظام فتكون المخرجات مرتفعة حيث أن إدارة المدرسة تتأثر بشخصية مدير المدرسة وكفاياته المهنية والإدارية والفنية، فنجاح مدير المدرسة مقرون بنجاح مدرسته وحتى يقوم مدير المدرسة بواجبه على الوجه الأكمل ينبغي أن تتوفر فيه العديد من الكفايات المهنية المرتبطة بأهداف المدرسة التعليمية والتربوية: ككفايات التخطيط التي تُعتبر من الوظائف الإدارية وأهمها بحيث تتطلب إتقان مدير المدرسة لها ومتابعته لتحقيق الأهداف التربوية (Allida et al., 2018).

كما يُعد التنظيم المدخل الحديث لتحقيق كفاية المؤسسة التعليمية إدارياً وفنياً، ويعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمة التربوية فهو وسيلة هامة لتحقيق أهدافها بكفاية عن طريق تجميع الأجزاء وترتيبها، فالتنظيم الجيد هو الذي يعطي الاهتمام الكافي بالكفايات التنظيمية لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية ومن الأهمية أن يتصف القادة التربويون بصفات الكفاية التعليمية التي تحقق كفاية التعلم الداخلية والخارجية من خلال تفهم طبيعة العمل والقدرة على التخطيط والمتابعة والسرعة، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على توزيع المسؤوليات والاختصاصات وحسن تصريف الأمور بذكاء، والالتزام بمتطلبات القيادة والقدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل وحسن التعامل مع الآخرين وتفهم ظروف العاملين والتجرد والموضوعية عند إصدار الأحكام والتقويم (الزهراني، 1433هـ).

وترى الباحثة أن أهمية الكفايات الإشرافية للمديرين، تكمن في تطوير مؤهلات ومعارف وخبرات مديري المدارس وتكمن أيضاً في تنمية قدراتهم للنهوض في العملية التربوية بهدف الاستمرار في

تطويرها للوصول لأعلى المستويات التعليمية المعاصرة الحديثة، والذي يحقق أهداف وتطلعات وزارة التربية والتعليم التعليمية.

2.1.1.2 أهداف الكفايات الإشرافية

تؤدي الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة الدور الهام الفعّال في تحسين العملية التعليمية كونها تهدف إلى مساعدة المعلمين أثناء عملهم على تتبع البحوث بأنواعها، ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من هذه البحوث، ولا بد أن يولد المدير ذو الكفاءة الإشرافية لدى المعلم الدراسة، وحب المطالعة، والتجريب، من أجل تطوير أساليب التدريس (عليان وآخرون، 2010).

والكفاية الإشرافية تقوم على إعداد المعلم وتهيئته، للقيام بالفاعليات العملية التعليمية، مع إكسابه مهارات وخبرات تربوية، واستراتيجيات تدريس حديثة في مجال تخصصه، وتجعل من الممكن تشخيص سلوكه التعليمي لإظهار جوانب القوة والضعف لديه، مع إمكانية معالجة ما يحتاج إليه من كفايات لتحسين وتغيير وتطوير أدائه، ثم العمل على تنمية مهارات المعلم وقدراته؛ لرفع مستوى أدائه التعليمي، وتعمل على تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة، للمعلمين؛ لتميمته مهنيًا، وتعريفه بالمستجدات التربوية والمهارات الحديثة (الطعاني، 2010).

وهناك الكثير من المهتمين بالتربية والتعليم اعتبروا الكفايات الإشرافية من العمليات المتجددة فعززوا العلاقة بين المعلمين والإداريين من جهة، وبين المعلمين والمشرفين من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق، فعلت المؤسسات التعليمية هيكلية خدمة الإشراف على المدارس كون الإشراف التربوي أداة قوية ومؤثرة في إحداث تغيير جذري في العملية التعليمية، الذي أوجد تعليم ذات جودة عالية (Alnazer, 2013).

إن الكفايات كنموذج تربوي حديث أصبح بالفعل ملائمًا لروح العصر يفرض نفسه داخل مختلف مجالات التربية والتعليم، وهذا النموذج يساعد على تكوين أفراد قادرين على التكيف مع

مختلف المستجدات العلمية والثقافية والاقتصادية، ولمواجهة مختلف التحديات المحتملة. ومن جوانب التغيير والتجديد التي طرأت على نظم تربية المعلمين من نظم تربية المعلمين التقليدية إلى الاعتماد على مفهوم الكفاية حيث ظهرت حركة قوية تدعو إلى إعداد المعلم وتدريبه على أساس الكفايات، ولقد نجحت هذه الحركة نجاحاً ملحوظاً لاتساقها مع مفهوم التربية المستمرة ومعطيات العصر الحديث (العمصي، 2016).

3.1.1.2 الكفايات والمهارات الإشرافية التي يمتلكها مدير المدرسة

يُنظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي مناط به مهام حيوية بالغة الأهمية وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل الجاد من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين وتحسين ظروف عملهم (الحجة، 2021). لذا فإن الإدارة المدرسية تضع أهدافها، وترسم سياساتها وخططها، في إطار عملية إدارية فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي، ولا يتأتى هذا إلا من خلال وضع استراتيجيات لتدريب أطر الإدارة المدرسية وتطويرها في جميع مستوياتها تدريباً إدارياً وفنياً حتى تستطيع توجيه العملية التربوية نحو الأفضل (ياسين، 2021). وحتى يستطيع أن يقوم بعمله ويؤثر في العاملين لا بد من امتلاكه مجموعة من الكفايات والمهارات التي تساعده في القيام بعمله منها المبادرة، والابتكار، وتطوير المؤسسة التعليمية، وتوظيف التكنولوجيا، وتطوير العاملين، ومهارات فنية يقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية والمتمثلة بوضع ميزانية المدرسة واجراءات التوظيف ووضع جدول إداري يحدد كافة الاعمال، ومهارات إنسانية: وهي امتلاك مهارات التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتكوين روح الفريق بينهم وتقبل الاختلاف في وجهات النظر، ومهارات حرفية: وهي المهارات والكفايات المعرفية التي تقوم على معرفة الفلسفة التعليمية للنظام التربوي عموماً وكفايات

في أصول التربية ونظرياتها وفي طرائق التعلم وأساليبه وفي الاشراف الفني وسيكولوجية التعليم وفيما يختص بالمهارات الإدارية والاتصال (مشاتلة، 2021).

4.1.1.2 أنواع الكفايات الإشرافية للإدارة المدرسية

لكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة واتقان، فإنه يحتاج إلى إكساب المعلمين مجموعة من الكفايات الإشرافية منها الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره في القيادة التربوية، والإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، والإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، كما أن نجاح مدير المدرسة تنطلق من كفاياته المعرفية والمهنية، فالسلوك الانساني الفاعل ثمرة الكفاية، فقد ذكر عدد من التربويين أن معظم علماء الإدارة يقسمون الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين إلى: "الكفايات الفنية، والمعرفية، والإنسانية، والادراكية" (العنزي، 2016). أضف إلى ذلك، كفايات التكنولوجيا الحديثة التي لها دوراً كبيراً في العمل الإداري المدرسي المعاصر باعتباره من آليات الإدارة الحديثة التي يتم توظيفها في المهام الإدارية، فقد أسهمت التكنولوجيا الحديثة في تغيير كثير من المفاهيم والأسس الإدارية، كونها إحدى الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بالتغلب على الصعوبات البيروقراطية، وتوفير الوقت والجهد لمديري المدارس، وتمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة (عويضة، 2022).

5.1.1.2 سمات الكفايات الإشرافية

إن الدور الأكبر للكفايات الإشرافية هو في تشخيصها للموقف التعليمي أثناء العملية التعليمية، وتقييم أداء المعلمين، وتحليله، مع تقديم أفضل الأساليب التي يتبعها المعلم في البيئة الصفية، نهوضاً بالعملية التعليمية، وتطويرها، وتحسين المخرجات التعليمية، والتي تؤثر على تحصيل الطلبة، من خلال التفاعل الدؤوب بين المعلمين والمشرفين، وفتح قنوات التواصل المستمر بينهم (شاهين، 2015).

والتكيف من سمات الكفايات الإشرافية والتي تعني إقدار المعلم على أداء مهام وأنشطة وتوظيف مكتسباته من خلال وضعيات وحل مشكلات، أي تمكنه من الملائمة والتكيف والفاعلية، حيث أن التكيف التي تسعى إليه الكفاية، هو تكيف يتأسس على مجموعة من المهارات والمعارف التي ترتبط فيما بينها (Muthima, 2015). فالتكيف يركز على تنمية خبرات المعلمين والتحسين والتطوير من قدراتهم للرقى والنهوض في العملية التعليمية للمستوى المطلوب، والذي يحقق أهداف وزارة التربية والتعليم التعليمية" (مصطفى، 2021). ويُعد المعلم أحد عناصر المنظومة التعليمية وأهم مدخلاتها، فهو المرشد والموجه والمستشار والمشرف والمنظم للعملية التعليمية، ولم يعد ملقناً للمعلومات، ولذلك فإن نتائج هذه المنظومة تتأثر تأثيراً كبيراً بمدى كفاءة المعلم، وطرق إعداده وتدريبه أثناء الخدمة، مما يترتب عليه حاجة المعلم إلى التمكن من الكفايات العامة والخاصة اللازمة للقيام بمهام مهنته المتجددة والمتطورة من وقت لآخر في ظل التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده القرن الحادي والعشرون (آل محفوظ والشملي، 2018).

2.1.2 التميز الأكاديمي

هناك الكثير من المفاهيم التي تمكّن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق التميز فيها ومن هذه المفاهيم: "إضافة قيمة لصالح المتعاملين حيث تقوم المؤسسات المتميزة بعمل ذلك بصورة مستمرة ومنظمة، وهي أيضاً عملية تظهر من خلال التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها. ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة، وتوقعاتهم المستقبلية، وترجمة كافة الاحتياجات إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة، وبناء مستقبل مستدام للمؤسسات المتميزة الذي يترك الأثر الإيجابي من خلال تطوير وتحسين أدائها، والعمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية" (Mohammad et al., 2011: 21)

فالتميز جزء من تلك العملية التي تكون الكفاءة نقطة الانطلاق الأساسية بها وبذلك يتحقق التميز في المدخلات والمخرجات (Brusoni et al., 2014)، ويرتبط التميز بشكل المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقه غير أن التميز المؤسسي بصفة عامة يعرف بأنه: "امتلاك الصفات الفريدة والبارزة والتي تميز أي مؤسسة عن المؤسسات الشبيهة وتجعلها متفردة عنها وحينما تتوجه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق التميز فهذا يشير إلى وجود نظام تعليمي يمتلك خصائص فريدة من نوعها يجعلها تتمكن من مطابقة المعايير الخاصة بالجودة وتجاوزها في كثير من الأحيان بما تملكه من سمات متفردة وهو ما يقودنا إلى مفهوم التميز الأكاديمي" (أبو عودة، 2018: 25).

ويُعرف بأنه "مفهوم إداري يسعى للوصول إلى درجة عالية، لتقديم الممارسات والأساليب في الأداء، ويتكون من تراكم المعرفة والخبرة والمهارة لدى الفرد وهي القوة التي تدفع إلى التطور والابتكار" (برزوق، 2021: 23).

والتميز الأكاديمي "نهج متكامل للتقييم والتخطيط والتحسين يتم من خلاله وضع معايير أساسية لتقييم الجودة والفعالية في المؤسسات التعليمية وكذلك الحياة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وبرامج الخدمات التعليمية، فضلاً عن فلسفة ومعايير قياس وتتبع الانجازات التنظيمية التي يمكن من خلالها مقارنة أعمال المؤسسة بغيرها لتوفير الأساس الذي يمكن من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد اللازمة لذلك من أجل تحقيق التميز" (Ferdowsian, 2016: 18).

ويُعرف التميز الأكاديمي بأنه: "توجه استراتيجي يهدف إلى تحفيز المجتمع لتحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف المحددة، لضمان البقاء والاستدامة في ظل عالم متغير، وذلك من خلال دعم الارشاد الأكاديمي للطلاب ومتابعة تقدمهم، ومن خلال قيادة أكاديمية مسؤولة عن صياغة خطط التطوير والاصلاح والاشراف عليها وتوسيع الفرص للأنشطة الأكاديمية، وهي سمة مميزة لكل من الخبرات الأكاديمية ومجالات البحث العلمي كمفتاح النجاح في المستقبل" (Rosowsky, 2014: 38).

ولتحقيق التميز في أي مؤسسة كانت، لابد من الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء، والسعي نحو أنظمة ذكي كفاءة وحيوية. كما يجب العمل على إحداث المزيد من التغيير، ودعم العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، والتقدم نحو الرؤية المستقبلية، وإيصال الرؤية التنافسية لجميع فئات المؤسسة ومستوياتها، وخلق مناخ تنظيمي يدعم القدرة التنافسية (برزوق، 2021).

1.2.1.2 مقومات التميز

تسعى المؤسسات لامتلاك مقومات إدارة التميز، التي هي السبيل لبقاء المؤسسة واستمرارها في أداء رسالتها في عالم متغير، قائم على التطور المستمر وينبغي على أي مؤسسة وبما فيها المدارس إن أرادت التميز، أن تبذل الكثير من الجهد المتواصل، وأن تلتزم بجملة من المقومات التي تساعدها بلوغ أهدافها، وتحقيق التميز والتي تعتمد على إيجاد الثقافة التنظيمية التي تركز بقوة على توجيه النتائج، من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية معروفة للجميع، ومن ثم العمل على دمج هذه الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها باتباع خطوات واضحة، بالاستناد إلى الخطط الاستراتيجية، ثم التركيز على العنصر البشري واستثماره والعمل على إرضائه وزيادة كفاءته؛ لتحسين نوعية المخرجات التي هدفها التركيز على الإبداع والابتكار للأفكار الخلاقة، واعتماد قرارات وإجراءات تستند على الحقائق لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء وتطويره، وأخيراً التأثير وهو النتيجة الحتمية التي يمكن تحقيقها (برزوق، 2021).

2.2.1.2 أهمية التميز

يُعبّر التميز عن سلوك القادة فهو الداعم لمنهجيات التميز جميعها إذ يتم توضيح اتجاه قيم المنظمة وغايتها من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز، وتؤكد كل مداخل التميز أن متلقي الخدمة هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم

الاحتياجات الحالية والمستقبلية ويعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به فصول العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء، وتؤكد منهجيات التميز جميعها أهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في التنظيم (شريعة، 2019). والتعليم والتحسين المستمر يُعدان عنصرين حاسمين في منهجيات التميز فهما يسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة، ويُعد مستوى الموظف عنصراً مهماً في إطار التميز فنجاح المؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والابداع لدى الموظفين وتكون مقدرتهم أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة (الطراونة، 2017). وتؤكد منهجيات التميز أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل. وتركز مداخل التميز جميعها على إدارة العمليات بوصفها أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها تلبية متطلبات العملاء (النسور، 2010).

3.2.1.2 متطلبات تحقق التميز الأكاديمي

يرتبط التميز الأكاديمي بالبيئات الاجتماعية والثقافية والسياقات السياسية والاقتصادية التي تنشأ بها كما يرتبط بثقافة الأفراد المسؤولين عن قيادة العملية التعليمية وكيف يقومون بتحديد مؤشرات التميز من خلال مجموعة من المدخلات والمخرجات، حيث تؤثر تلك الثقافة على نوعية المدخلات ومدى قدرتها على التقدم الدوري لتحقيق أفضل المخرجات وتحقيق الاهداف المتوقعة (Brusoni et al., 2014).

ومن ثم، فإن تغيير ثقافة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية أمر ضروري واستباقي لتحقيق التميز الأكاديمي ويقصد بذلك أن يصبح منهج التميز والجودة القائم على التحسين المستمر والعمل ضمن فريق ثقافة سائدة في المؤسسة مع توحيد المفاهيم والقيم على نحو يؤدي إلى سهولة التعامل فيما بينهم عند وضع استراتيجية التميز للمؤسسة وتطبيقها (المليجي، 2016)، وعليه فإن دعم المسؤولين عن التعليم لثقافة التميز الأكاديمي يُعد مدخلاً للتجديد والابداع والابتكار وتحديد الأداء وتميزه من خلال العمل في فرق جماعية والتدريب والتنمية المستمرة كمسارات أساسية للدعم والتعزيز والتميز (أبو نعيم وآخرون، 2016). إن التميز الأكاديمي للمعلمين يتحقق من خلال الدور الفاعل لمدير المدرسة، فهو الذي يدير مختلف العمليات من خلال دعم تطوير المعلمين أنفسهم أكاديمياً، كما ينسق بين مختلف الموارد المتاحة ويحفز إقامة علاقات المعلمين مع المجتمع المحلي، ويصوغ كل ذلك في عمليات تنتهي إلى تحقيق نتائج التميز الأكاديمي، وبالتالي يقوم المدير بدور هام في دعم تحقيق التميز الأكاديمي من خلال قدرته على توحيد الآراء المختلفة في المجتمع عبر دوره في بناء ثقافة داعمة للتميز وتجميع مختلف العناصر الداعمة والموارد التي يمكن من خلالها التحرك نحو التميز (Fransico, 2009).

4.2.1.2 تطوير المعلمين أكاديمياً

تعد الممارسات الإشرافية عملية ديناميكية متطورة مهمة للمدرسة، نحو جميع عناصر العملية التربوية بما في ذلك رفع كفاية المعلمين أكاديمياً من خلال تحسين المناهج، والوسائل التعليمية، والبرامج التربوية، وتنمية بيئة التدريس، حيث تولي الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتماماً بالغاً بتنمية المعلمين مهنيّاً وأكاديمياً أثناء الخدمة، بهدف إثراء معارفهم وإكسابهم المهارات الجديدة وصقل اتجاهاتهم نحو التوجهات الإيجابية وذلك من خلال تزويدهم بالطرق والأساليب الحديثة في التعليم وتدعيم خبراتهم في مجال التخصص (دسة، 2021).

ويحدد مدير المدرسة احتياجات المعلمين المشتركة والفردية، والذي يتطلب منه معرفة مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم والظروف التي يعملون بها، واتجاهاتهم المهنية والشخصية، للمعلمين الجدد والقدامى على حد سواء (سلامة، 2022)، إذ يبدأ المدير مع المعلم الجديد بتقديم صورة واضحة له عن مهنته وعن المدرسة التي يعمل فيها، وعن طبيعة البيئة التي تقع فيها المدرسة، ونمط التفكير الذي يُسير المجتمع المحلي، وبذلك يستطيع المعلم التعامل والتفاعل بنجاح مع الآخرين من حوله، والتخطيط لزيارة المعلم في الغرفة الصفية يساعد المعلم في مباشرة عمله بأقل درجة ممكنة من التوتر ضماناً للانسجام بين المعلم وعمله الجديد، ومن مهام المدير البحث عن سبل من شأنها تطوير المعلمين واستمرار نموهم، حتى يتمكنوا من مواجهة متطلبات التفجر المعرفي وخاصة في مجال مهنة التربية والتعليم، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق النظرية المصحوبة بالممارسة الفعلية والتطبيق العملي الهادف إلى زيادة كفاية المعلمين وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب (رجبي، 2022).

5.2.1.2 صفات المعلمين المتميزين أكاديمياً

يُعد المعلم أحد عناصر المنظومة التعليمية وأهم مدخلاتها، فهو المرشد والموجه والمستشار والمشرف والمنظم للعملية التعليمية، ولم يعد ملقناً للمعلومات، ولذلك فإن نتائج هذه المنظومة تتأثر تأثراً كبيراً بمدى كفاءة المعلم، وطرق إعداده وتدريبه أثناء الخدمة، مما يترتب عليه حاجة المعلم إلى التمكن من الكفايات العامة والخاصة اللازمة للقيام بمهام مهنته المتجددة والمتطورة من وقت لآخر في ظل التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده القرن الحادي والعشرون (خليل، 2021). وشملت وظيفة المعلم الجيد مهام متعددة منها إثارة الدافعية لدى المتعلمين والتخطيط وإدارة الصف والتقييم، ونظراً لهذا الدور الذي يؤديه المعلم فلا بد من توافر مجموعة من الخصائص والكفايات التعليمية لديه، ليؤدي دوره المطلوب على أكمل وجه (آل محفوظ والشمثلي، 2018). ومن هنا تأتي ضرورة رفع كفايات المعلم الأساسية، لذلك اتجهت الجهود في أغلب بلدان العالم إلى تمهين التعليم

نتيجة للتغيرات التي مست طبيعة العملية التعليمية التعلمية، مما دفع المعلم إلى توظيف الكفايات المنسجمة مع شخصيته وقدراته وميوله داخل الصف (عبد الله، 2021). ولتحقيق الأداء المتميز لا بد من توفر مكونين رئيسيين هما: الكفاءة والفاعلية، فمن يسعى لتقديم أداء متميز عليه أن يجمع بين الكفاءة والفاعلية لتحقيق ذلك، فالمعلم هو أهم مدخلات النظام التعليمي والركيزة الأساسية التي يستند إليها لمعالجة المنهاج والآليات المتبعة للتعليم، وهو الذي يهتم بإخراج المتعلم المبدع، فالتعليم ذو الجودة يحتاج لمعلم كُفء يمتلك المهارات والكفايات اللازمة لتقديم تعليم متميز (عبد الحق، 2022).

6.1.2.2 علاقة الكفايات الإشرافية لدى المديرين بالتميز الأكاديمي للمعلمين

يعتبر مدير المدرسة الشريان المغذي والأساسي في العملية التربوية في ظل التسارع المعرفي، والتقدم في النظم التكنولوجية، ومتطلبات العصر، والتحديات المفروضة على مهنة التعليم بشكل عام، إن امتلاك مدير المدرسة مهارات إدارية ومعلومات فنية ومعرفية ذات صلة، ومؤهلات وكفاءة تمكنه من تعزيز نقاط القوة، وتدوير جوانب القصور من خلال تفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع معلميه، ومشاركتهم في إعداد الخطة الدراسية وتنفيذها، وخلق جو إبداعي وتعزيز روح التنافس والمبادرة، والتطوير المستمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، بحيث تحمل هذه الأفكار والحلول والتصورات في طياتها رسائل التميز والجد والابتكار (Falender and Shafranske, 2007). ويحرص مدير المدرسة على تكوين علاقة مهنية، وإنسانية مع المعلمين، تستند على التعاون والاحترام والثقة المتبادلة، تمكنهم من الشعور بمدى أهميتهم، وقيمة ما يقدمونه من جهد في جو يسوده العمل بروح الفريق، وأن يكون على مستوى من الوعي، والإدراك للمشكلات، التي قد تعترض المعلمين باعتباره مشرفاً، وقائداً تربوياً، فيحاول مساعدتهم على حل تلك المشكلات (ياسين، 2021). توالى ظهور البرامج التدريبية القائمة على أساس الكفايات حتى صارت هذه البرامج من أبرز ملامح التقدم

التربوي، وقد استخدمت هذه البرامج في تجديد وتطوير تأهيل المعلمين أثناء الخدمة وامتدت حتى شملت معظم كليات إعداد المعلمين، لذا أصبحت حركة الكفايات تشكل مرتكزاً أساسياً في عملية تدريب وإعداد المعلم، وأصبح الإعداد والتدريب يشكل جزءاً أساسياً من التربية القائمة على الكفايات (خليل، 2021). وبإمكان القائد الناجح زيادة درجة فاعلية الأداء للمعلمين، والأخذ بيدهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستوى من الأداء، وذلك عن طريق توجيه جهودهم، وكفاءتهم، وطاقاتهم، وقدراتهم نحو المؤسسة التربوية التي ينتمون إليها؛ وذلك بتوعيتهم بمسؤولياتهم ودورهم تجاه المدرسة، وتوجيههم التوجيه السليم من أجل تحسين العملية التعليمية، ورفع مستوى الأداء (سلامة، 2022).

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة التي أمكن التوصل إليها من خلال مراجعة الأدب النظري، وقد قسمت هذه الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول تناول الدراسات التي تتعلق بالكفايات الإشرافية، أما المحور الثاني فيناول الدراسات التي تتعلق بالتميز الأكاديمي، سواء أكانت عربية أم أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالكفايات الإشرافية:

هدفت دراسة أبو زلطة (2021)، التعرف إلى دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، طبقت أداة الدراسة على عينة من (70) مديراً ومديرة، بينت النتائج الدور المرتفع لمدير المدرسة في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، وعدم وجود فروق دالة إحصائية للمتوسطات الحسابية لدور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والنوع الاجتماعي).

وهدفت دراسة العظّمات (2020) التّعرف إلى مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس، استخدم المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع من المديرين وبلغ عددهم (154). أظهرت نتائج الدراسة الدرجة المتوسطة لامتلاك المشرفين التربويين الكفايات الفنية، ووجود فروق دالة إحصائياً لامتلاك الكفايات الفنية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والجنس، وأوصت الدراسة بزيادة الدورات التدريبية بهدف تنمية المشرفين التربويين مهنيّاً بهدف زيادة مهاراتهم في تنفيذ استراتيجيات العمل التعاوني والجماعي.

هدفت دراسة الكندري (2020) التعرف إلى وجهة نظر معلمات التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، حول التدريس وفق منهج الكفايات الإشرافية، طبقت الدراسة استبانة على عينة عشوائية من معلمات التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة قوامها (292) معلمة للعام الدراسي (2018-2019). استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج نتائج الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة المرتفعة لتوجهات معلمات التربية الإسلامية حول تفعيل التعلم النشط، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حول رضا المعلمات في توظيف منهج الكفايات لمادة التربية الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة التدريسية؛ حيث أشارت المعلمات من ذوات السنوات الأقدم في المهنة بصعوبة تقبل منهج الكفايات مقارنة بالمعلمات الحديّثات في المهنة.

هدفت دراسة شعيبات وحرفوش (2020) الكشف عن درجة الصّعوبات الإداريّة والفنّيّة التي يواجهها مديرو المدارس الحكوميّة في فلسطين من وجهة نظرهم، تكونت عيّنة الدّراسة من (140) مديراً ومديرةً التي اختيرت بالطريقة العشوائية الطّبقية، واستخدم المنهج الوصفيّ التحليلي، وقد أظهرت النتائج أنّ درجة الصّعوبات الإداريّة، والفنّيّة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسّطات درجات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات

الخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية.

وسعت دراسة بليل (2019) التعرف إلى تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداتين للدراسة تمثلت في الاستبانة والمقابلة، حيث اشتمل المجتمع على جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في بلدية سطيف في الجزائر، وبلغت عينة الدراسة (308) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المشرفين التربويين بالمرحلة الابتدائية يمتلكون الكفايات الإشرافية بدرجة مرتفعة، وتم اقتراح تصور لتطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وسعت دراسة المقبالي (2019) التعرف إلى تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تمثلت الأداة في الاستبانة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والمشرفين الإداريين في المديرية التعليمية بمحافظات السلطنة، وتم تطبيقها على عينة من مديري ومديرات المدارس والمشرفين الإداريين بلغ عددهم (599)، وبينت نتائج الدراسة الدرجة المتوسطة للممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في وزارة التربية في سلطنة عمان، وبينت وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لكل من متغيرات: (الخبرة، والوظيفة، والجنس).

سعت دراسة إسحق (2018) التعرف إلى مستوى توفر الكفايات المهنية والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بأمر درمان في السودان من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة بلغت (100) معلماً ومعلمة بأمر درمان. بينت نتائج الدراسة الدرجة المتوسطة لتوفر الكفايات الإدارية للمديرين في مدارس أمر درمان من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية.

هدفت دراسة المطيري (Al-Mutairi, 2017) التعرف إلى العلاقة بين الكفايات القيادية وتحسين نوعية التعليم لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية التابعة للكويت، وزعت أداة الدراسة على عينة مكونة من (315) مديراً ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج الدرجة المرتفعة لممارسة مديري المدارس للكفايات القيادية، كما بينت الدرجة المرتفعة لمستوى تحسين نوعية التعليم، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري (الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي)، ووجود علاقة طردية بين ممارسة الكفايات القيادية وتحسين نوعية التعليم لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية.

وسعت دراسة الطراونة (2017) التعرف إلى العلاقة بين درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في المواد العلمية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وزعت الاستبانة على عينة من (376) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة الدرجة المتوسطة لامتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية والروح المعنوية للمعلمين، ووجود فروق دالة إحصائية لامتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية في المواد العلمية تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق تبعاً لكل من متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة توفر الروح المعنوية لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات: (الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس)

سعت دراسة باز (Baz, 2016) التعرف إلى درجة امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. طبقت استبانة على عينة من (312) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. بينت النتائج الدرجة المرتفعة لامتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان، ووجود فروق دالة

إحصائياً لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان لكفايات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة امتلاك المديرين للكفايات الإدارية الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

هدفت دراسة غبضان (2016) التعرف إلى العلاقة بين مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة تكونت من (294) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإشرافية متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية، وجاء مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً لدى المعلمين، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية تبعاً لمتغيرات: (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق المديرين للكفايات الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة بوالنلي (Bolante, 2013) التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية في مدارس جنوب غرب نيجيريا. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، طبقت أداة الدراسة على عينة تكونت من (154) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج درجة مرتفعة من توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية على الدرجة الكلية ومجالات: (الكفايات الإدارية، والكفايات الشخصية، والكفايات الفنية، وكفايات التعامل مع الآخرين).

أما دراسة فالندر وشافرانسك (Falender & Shafranske, 2007) فهذفت إلى تحديد الكفايات الإشرافية لدى مشرفي المدارس والتي تتضمن كفايات التعليم، والتربية، والتدريب، وتقييم الأداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة وطبقت على مجتمع الدراسة في مدارس مدن بلجيكا، وتمثلت عينة الدراسة في (290) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن

الكفايات الخاصة بالممارسات الإشرافية تحتاج إلى التطوير المستمر والتدريب، وذلك لدعم المعرفة والمهارات والقيم القائمة على العملية الإشرافية، وأكدت نتائج الدراسة أن الخبرة والالتزام بعمليات التقييم الذاتي من أهم ممارسات العملية الإشرافية.

2.2.2 دراسات متعلقة بالتميز الأكاديمي:

هدفت دراسة **مصطفى (2021)** التعرف إلى العلاقة بين درجة توافر الكفايات الإشرافية والأداء المتميز للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وزعت أداة الدراسة على عينة الدراسة تكونت من (319) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج الدرجة المرتفعة لتوافر الكفايات الإشرافية والأداء المتميز للمشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز للمشرفين التربويين، تبعاً لكل من متغيري الجنس، والمديرية والتفاعل بينهما، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز للمشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات: (عدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والتخصص، والتفاعل بينها)، كما بينت وجود علاقة إيجابية طردية بين توافر الكفايات الإشرافية والأداء المتميز للمشرفين التربويين.

هدفت دراسة **الدجني وحمد (2021)** إلى 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 تكوّن مجتمع الدراسة من (318) موظفاً وموظفة من الإداريين في الجامعتين (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 مرتفعة جداً، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضاً

جاءت مرتفعة جداً، وبينت النتائج عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية للأداء المتميز تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي)، وأن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى.

وهدفت دراسة **علي وإسماعيل (2021, Ali & Ismeel)** التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة، وبيان مستويات الأداء المتميز في معهد تكنولوجيا بغداد، وتحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وعلى مستوى الأبعاد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مسؤولي وأفراد شعبة ضمان الجودة والأداء الجامعي في معهد تكنولوجيا بغداد والبالغ عددهم (75)، أظهرت نتائج الدراسة إلى انخفاض درجة اهتمام المعهد محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي، كما أظهرت ضعف دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات أو فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المعهد.

وهدفت دراسة **الخشاب (2020)** التعرف إلى العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (400) من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، أظهرت نتائج الدراسة علاقة متوسطة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توجهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توجهات عينة الدراسة نحو الأداء المتميز تبعاً لمتغير العمر. هدفت دراسة **بي (2020, Bay)** تحديد معتقدات الكفاءة الذاتية لمعلمي ما قبل المدرسة،

ومهاراتهم في إدارة الفصل الدراسي، تم تصميم البحث وفقاً للمنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من 274 معلماً لمرحلة ما قبل المدرسة بمدينة إسكي شهير/ تركيا. كشفت نتائج الدراسة أن مستويات القناعة بالكفاءة الذاتية لمعلمي ما قبل المدرسة ومهارات إدارة الفصل الدراسي

كانت عالية، وتأثرت بعمر المعلمين، وأقدميتهم، ونوع المدرسة، وعدد الأطفال في الفصل، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً العلاقة الإيجابية المتوسطة بين إيمان المعلمين بالكفاءة الذاتية، ومهارات إدارة الفصل، وأن مهارات إدارة الصف الدراسي للمعلمين، مرتبطة بالانتمية الذاتية للمعلمين، وحبهم للمهنة. هدفت دراسة الزبون (2020) التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة والتخصص، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، طبقت أداة الدراسة على عينة من (71) مديراً و(89) مديرة، بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش جاءت مرتفعة على الدرجة الكلية وجميع المجالات، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) لدرجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص، والمؤهل العلمي، ومنطقة الدراسة.

هدفت دراسة عويس والنواصرة (2020) الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (221) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام 2018/2019، وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، كما أظهرت أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس جاء عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تُعزى لمتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي والأداء المتميز لدى مديري المدارس في منطقة عجلون.

هدفت دراسة **ملحم (2019)** التعرف إلى درجة امتلاك معلمي التاريخ للكفايات التدريسية في ضوء معايير الأداء المتميز من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة من (56) معلماً ومعلمة من معلمي التاريخ في محافظة عجلون بالأردن، أظهرت النتائج أن درجة امتلاك معلمي التاريخ للكفايات التدريسية في ضوء معايير الأداء المتميز من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وعلى صعيد آخر كشفت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة عقد الورشات والبرامج التدريبية لتنمية كفايات معلمي التاريخ المعرفية الأدائية عن طريق قسم الإشراف التربوي في مديريات التربية في محافظة عجلون، وضرورة العمل على تشجيع معلمي التاريخ في تبادل الزيارات الصفية بين بعضهم للاستفادة من المعلمين ذوي الخبرات العالية في تنمية الكفايات التدريسية للمعلمين أصحاب الخبرة الأقل في التدريس.

وسعت دراسة **عويس (2019)** الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس التابعة للواء المزار للعام (2017/2018)، وعلاقته بالأداء المتميز وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكون (60) مدير ومديرة، أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عالياً، وأن مستوى الأداء المتميز جاء عالياً، وبينت النتائج عدم وجود ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس والأداء المتميز، في حين ظهرت فروق دلالة إحصائية في مستوى الولاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المدارس الثانوية. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس. وأوصت بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي لمديري المدارس لما له من أثر إيجابي على الأداء المتميز بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية.

وسعت دراسة حسناء (2017) التعرف إلى العلاقة بين دور تنمية الكفاءات وتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي في جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي في الجزائر، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (138) من أساتذة الجامعة، أظهرت نتائج الدراسة الدرجة المرتفعة للتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة العاملين في جامعة العربي بن مهدي، وبينت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين دور تنمية الكفاءات والأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة طردية إيجابية بين مجالات تنمية الكفاءات من عمليات تنمية الكفاءات والاستثمار في رأس المال البشري وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي.

وهدف دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghan & Pourtaher, 2014) معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) فرداً من العاملين في الجامعة بمختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وأظهرت النتائج أن درجة التميز التنظيمي في الجامعة جاء بدرجة متوسطة وكذلك الحال بالنسبة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين، ووجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، فكلما اهتم المدير بمهام العاملين الوظيفية وواجباتهم فإن أداء الموظفين يزداد تميزاً؛ مما يؤدي إلى تميز المنظمة.

وسعت دراسة الزائدي (2014) التعرف إلى درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، في حين تكون المجتمع والعينة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف والبالغ عددهم (368) مديراً، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها أن درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت عالية.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها تبين أنها ذات علاقة وثيقة بمحاور الدراسة الرئيسة وهي الكفايات الإشرافية والتميز الأكاديمي فجاءت دراسات المحور الأول المتعلقة بدور مدير المدرسة في تهيئة المعلمين الجدد في النواحي الآتية:

- 1- **هدف الدراسة:** تنوعت أهداف الدراسات السابقة فيما يتعلق بالكفايات الإشرافية بحيث هدفت دراسة أبو زلطة (2021)، التعرف إلى دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، كما هدفت دراسة العظمت (2020) التعرف إلى مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس، وسعت دراسة الكندري (2020)، التعرف إلى وجهة نظر معلمات التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، حول التدريس وفق منهج الكفايات الإشرافية، أما دراسة شعيبات وحرفوش (2020)، فسعت للكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، وسعت دراسة المقبالي (2019)، التعرف إلى تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وهدفت دراسة إسحق (2018)، التعرف إلى الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية أم درمان من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وسعت دراسة بليل (2019)، التعرف إلى تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية، وسعت دراسة الطراونة (2017)، التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، كما هدفت دراسة باز (Baz, 2016)، التعرف إلى درجة امتلاك كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية، وهدفت دراسة غبضان (2016)، التعرف إلى العلاقة بين مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية والأداء

الوظيفي للمعلمين، وحاولت دراسة المطيري (Al-Mutairi, 2017)، التعرف إلى العلاقة بين الكفايات القيادية وتحسين نوعية التعليم لدى مديري المدارس، أما دراسة فالندر وشافرانسك (2007) (Falender & Shafranske)، فهدفت تحديد الكفايات الإشرافية لدى مشرفي المدارس والتي تتضمن كفايات التعليم، والتربية، والتدريب، وتقييم الأداء.

في حين تعددت أهداف الدراسات الأخرى، والتي تطرقت إلى المحور الثاني المتميز الأكاديمي، فهدفت 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، وسعت دراسة الدجني وحمد (2021) الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، أما دراسة علي واسماعيل (Ali & Ismeel, 2021) فهدفت التعرف إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة، وبيان مستويات الأداء المتميز في معهد تكنولوجيا بغداد، وهدفت دراسة الخشاب (2020) التعرف إلى العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وسعت دراسة بي (Bay, 2020)، تحديد معتقدات الكفاءة الذاتية لمعلمي ما قبل المدرسة، ومهاراتهم في إدارة الفصل الدراسي، أما دراسة الزبون (2020)، فسعت التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة والتخصص، كما هدفت دراسة عويس والنواصرة (2020)، الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة ملحم (2019)، الكشف عن درجة امتلاك معلمي التاريخ للكفايات التدريسية في ضوء معايير الأداء المتميز من وجهة نظرهم، أما دراسة عويس (2019) فهدفت الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس التابعة للواء المزار للعام (2017/2018)، وعلاقته بالأداء المتميز، وسعت دراسة حسناء (2017)، التعرف إلى دور تنمية الكفاءات في تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت

دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghan & Pourtaher, 2014) معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، أما دراسة الزائدي (2014) فسعت التعرف إلى درجة إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم.

2- من حيث العينة: تنوّعت مجتمعات الدّراسات والعينات المستخدمة في الدّراسات من حيث الفئة المستخدمة وطبيعتها وحجمها، فقد تضمّنت العينات في الدّراسات السّابقة، المعلّمين والمعلّمات في المدارس الحكومية أو المدارس الخاصّة مثل: دراسات أبو زلطة (2021)، والكندري (2020)، وإسحق (2018)، وببي (Bay, 2020)، ودراسات أخرى استهدفت مديري المدارس أو مديري مؤسّسات أخرى مثل: دراسات شعيبات وحرفوش (2020)، ومصطفى (2021)، وتنوّعت عينات دراسات أخرى مثل دراسات الدجني وحمد (2021)، وعلي واسماعيل (Ali & Ismeel, 2021)، التي استهدفت أعضاء الهيئة التّدرسية والعاملين في الجامعات والكليات، ودراسة العظّمات (2020)، التي استهدفت المشرفين التربويين.

وقد اختلفت الدّراسة الحالية عن الدّراسات السّابقة في أنّها كانت تستهدف فئة المعلّمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشّمالية من فلسطين.

3- المنهج المستخدم: اهتمت الدّراسات السّابقة في استخدام المنهج الوصفي أو الوصفي التّحليلي مثل: دراسات الدجني وحمد (2021)، وأبو زلطة (2021)، والكندري (2020)، وشعيبات وحرفوش (2020)، وإسحق (2018)، وبليل (2019)، وشافرانسك وفالندر (Falender & Shafranske, 2007)، ومنها استخدم المنهج الوصفي الارتباطي مثل: دراسات مصطفى (2021)، وعلي واسماعيل (2021)، (Ali & Ismeel)، والخشاب (2020)، والمقبالي (2019)، والطراونة (2017)، وغبضان (2016)، كما استخدمت دراسات العظّمات (2020)، والزائدي (2014)، المنهج المسحي.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة استخدامها للمنهج المختلط (النوعي والكمي).

4- من حيث الأداة: تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للبحث، مثل دراسات الدجني وحمد (2021)، وأبو زلطة (2021)، والعظمت (2020)، والكندي (2020)، وشعيبات وحرفوش (2020)، وإسحق (2018)، وبليل (2019)، ومصطفى (2021)، وعلي واسماعيل (2021)، (Ali & Ismeel)، والخشاب (2020)، والمقبالي (2019)، والطراونة (2017)، وغبضان (2016)، وشافرانسك وفالندر (Falender & Shafranske, 2007).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اعتمادها أدواتين: هما الاستبيان والمقابلة. ومن هنا تستنتج الباحثة أنّ الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها بشكل مباشر، ولهذا جاءت هذه الدراسة مكّلة للدراسات السابقة، وتناولت موضوعي الكفايات الإشرافية لمديري المدارس والتميز الأكاديمي للمعلمين بشكل موسع، وهدفت التعرف إلى درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك تتميز الدراسة الحالية بالحدثة والأصالة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات، 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، والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج (المختلط) من خلال جمع البيانات الكمية والكيفية، للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً- مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية والمديريات في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (33914)، توزع على (32414) معلم ومعلمة، و(1500) مشرف ومشرفة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في نفس العام.

الجدولين (1.3)، (2.3) يوضحان توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات والمشرفين

والمشرفات حسب متغيري المديرية والجنس:

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة أعداد المعلمين في المدارس الحكومية حسب المديرية للعام 2021/2022

حسب متغيري المديرية والجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
جنين	1172	1445	2617

1465	873	592	جنوب نابلس
2909	1687	1222	نابلس
1200	807	393	سلفيت
2326	1332	994	طولكرم
1507	903	604	قلقيلية
1288	867	421	بئر زيت
2474	1685	789	رام الله
1181	845	336	ضواحي القدس
914	787	127	القدس
2299	1451	848	بيت لحم
1413	803	610	يطا
428	315	113	اريجا
1918	1081	837	شمال الخليل
3107	1896	1211	الخليل
2843	1734	1109	جنوب الخليل
1722	927	795	قباظية
803	464	339	طوباس
32414	19902	12512	المجموع

الجدول (2.3): توزيع مجتمع الدراسة أعداد المشرفين في مديريات التربية والتعليم للعام 2021/2022 حسب متغيري المديرية والجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
جنين	54	67	121
جنوب نابلس	27	40	68
نابلس	57	78	135
سلفيت	18	37	56

108	62	46	طولكرم
70	42	28	قلقيلية
60	40	19	بئر زيت
114	78	37	رام الله
55	39	16	ضواحي القدس
42	36	6	القدس
106	67	39	بيت لحم
65	37	28	يطا
20	15	5	اريجا
89	50	39	شمال الخليل
144	88	56	الخليل
132	80	51	جنوب الخليل
80	43	37	قباطية
37	21	16	طوباس
1500	921	579	المجموع

ثانياً - عينة الدراسة

أمّا عينة الدراسة، فقد اختيرت كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكوّنة من (30) من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكوميّة في المحافظات الشماليّة، وذلك بغرض التأكّد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصّدق والثّبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجم العينة (380) من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الأساسية الحكومية والمديريات في المحافظات الشماليّة، وقد حدّد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينات، والجدول (3.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة:

الجدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (التعريفية) المستقلة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	103	27%
	أنثى	277	73%
	المجموع	380	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	302	79%
	دراسات عليا	78	21%
	المجموع	380	100.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	110	29%
	من 5- أقل من 10 سنوات	125	33%
	10 سنوات فأكثر	145	38%
المجموع	380	100.0%	
التخصص	إنسانية	210	55%
	علمية	170	45%
	المجموع	380	100.0%
المسمى الوظيفي	مشرف تربوي	55	14%
	معلم	325	86%
	المجموع	380	100.0%

يتبين من الجدول (3.3) أن (73%) من عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من الإناث، كما بلغت نسبة من يحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأقل (79%)، وتبين أن (38%) من عينة الدراسة لديهم خبرة (10) سنوات فأكثر، كما أن (55%) منهم لديهم تخصصات إنسانية، وأن (86%) منهم معلمين.

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: الاستبانة والمقابلة، ولجمع البيانات من خلال الاستبانة اعتمدت مقياسين، هما: مقياس الكفايات الإشرافية، ومقياس التميز الكفايات الوجدانية والإنسانية كالآتي:

أولاً: الاستبانة

1-مقياس الكفايات الإشرافية

لتحقيق أهداف الدراسة اطلعت الباحثة على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومشكلتها، اعتمد في تطوير مقياس الكفايات الإشرافية، على المقاييس الواردة في دراسة مصطفى (2021)، ودراسة الكندري (2020).

1.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس الكفايات الإشرافية

صدق المقياس: استخدم نوعان من الصدق، كالآتي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الكفايات الإشرافية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في الملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (40) فقرة؛ إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت فقرات أخرى وأصبح عدد فقرات المقياس (39)، كما هو مبين في الملحق (ت).

ب) صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمقياس، استخدم صدق البناء على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكوميّة في المحافظات الشماليّة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس (الكفايات الإشرافية)، كما هو مبين في الجدول (4.3):

جدول (4.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الكفايات الإشرافية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الفقرة	الارتباط مع	الفقرة	الارتباط مع	الفقرة	الارتباط مع	الفقرة	الارتباط مع
الكفايات المعرفية	الكفايات الأدائية	الكفايات الوجدانية والإنسانية	كفايات البحث والابتكار والتجديد				
1	.76**	9	.74**	23	.78**	33	.68**
2	.85**	10	.90**	24	.84**	34	.79**
3	.84**	11	.82**	25	.85**	35	.65**
4	.80**	12	.85**	26	.86**	36	.81**
5	.76**	13	.85**	27	.82**	37	.77**
6	.85**	14	.83**	28	.64**	38	.83**
7	.76**	15	.81**	29	.75**	39	.91**
8	.83**	16	.78**	30	.80**		
		17	.69**	31	.86**		
		18	.81**	32	.84**		
		19	.77**				
		20	.71**				
		21	.85**				
		22	.76**				
الدرجة الكلية للمجال = .93**	الدرجة الكلية للمجال = .85**	الدرجة الكلية للمجال = .90**	الدرجة الكلية للمجال = .91**				

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

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.65-0.91)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ نكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30-0.70) أو يساوي (0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس. ثبات مقياس الكفايات الإشرافية:

للتأكد من ثبات مقياس الكفايات الإشرافية، وزعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، من مجتمع الدراسة خارج العينة المستهدفة. وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته، فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3): يوضح معاملات ثبات مقياس الكفايات الإشرافية بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الكفايات المعرفية	8	.91
الكفايات الأدائية	14	.95
الكفايات الوجدانية والإنسانية	10	.93
كفايات البحث والابتكار والتجديد	7	.90
الدرجة الكلية	39	.96

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الكفايات الإشرافية تراوحت ما بين (0.90-0.95)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.96)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من المقياس قابل للتطبيق على العينة الأصلية.

2- مقياس التميز الأكاديمي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الادب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس التميز الأكاديمي المستخدمة في بعض الدراسات منها: اعتمدت

المقاييس الواردة في دراسة الدجني وحمد (2021)، ودراسة الخشاب (2020)، وقامت الباحثة بتطوير مقياس التميز الأكاديمي بناءً على تلك الدراسات.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس التميز الأكاديمي

صدق المقياس

استخدمت الباحثة نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس التميز الأكاديمي، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (31) فقرة، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت فقرات أخرى وأصبح عدد فقرات المقياس (28) فقرة، كما هو مبين في الملحق (ت).

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (6.3) يوضح ذلك:

جدول (6.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التميز الأكاديمي بالدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع	الفقرة	الارتباط مع	الفقرة	الارتباط مع	الفقرة
المقياس	المقياس	المقياس	المقياس	المقياس	المقياس
.73**	22	.77**	11	.73**	1
.85**	23	.80**	12	.83**	2
.83**	24	.84**	13	.82**	3
.77**	25	.77**	14	.86**	4
.71**	26	.79**	16	.82**	5
	27	.61**	17	.81**	6
	28	.88**	18	.72**	7
		.82**	19	.69**	8
		.93**	20	.80**	9
		.70**	21	.75**	10

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.61-0.93)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت 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 (0.30-0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس التميز الأكاديمي

للتأكد من ثبات مقياس التميز الأكاديمي، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، من مجتمع الدراسة وخارج العينة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، واتضح أن معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس التميز الأكاديمي يساوي (0.92)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة وتجعل من المقياس قابل للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: المقابلة

طورت أداة المقابلة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وصيغت جميع الأسئلة لمعرفة وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بما يعزز من نتائج مجالات الاستبيان، وتم عمل تصنيفات لاستجابة المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، للإجابة عن أسئلة المقابلة ومناقشة النتائج.

بلغ عدد أسئلة المقابلة خمسة أسئلة وهي كالآتي:

السؤال الأول: ما النشاطات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي يطبق من خلالها ما لديه من كفايات المعرفية؟

السؤال الثاني: ما الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة وتبرز من خلالها الكفايات الأدائية التي يمتلكها؟

السؤال الثالث: ما أهمية استخدام مدير المدرسة للكفايات الوجدانية والإنسانية بالنسبة للمعلمين؟

السؤال الرابع: في أي المجالات يشجع مدير المدرسة المعلمين للبحث والابتكار والتجديد؟

السؤال الخامس: ما مدى إسهام الكفايات الإشرافية التي يمتلكها مدير المدرسة في تميز المعلمين أكاديمياً؟

صدق أداة المقابلة:

تم عرض أداة المقابلة على (10) من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والاجتماعية، ملحق (ت)، وذلك لمعرفة آرائهم حول أسئلة الأداة، ومدى وضوحها، وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الأسئلة من ناحية سلامة صياغتها، وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الأسئلة، وحذفت أخرى، وأضيفت أسئلة لم تكن موجودة، واتفق (85%) من المحكمين على ما جاء من الأسئلة.

ثبات أداة المقابلة:

بالنسبة لثبات المقابلة قامت الباحثة بتوزيعها على اثنين من المحللين المختصين، بحيث تم من خلالهما حساب نسبة التوافق، باستخدام معادلة هولستي (Holsti) "لاتفاق بين المحللين وتم حساب نسبة الاتفاق من خلال (عدد الأسئلة التي اتفق عليها المحللان على مجموع الأسئلة)، ليكون الحكم على ارتفاع ثبات تحليل محتوى المقابلة إذا كان المعامل مساوياً أو يفوق (0.85)، وبلغت نسبة اتفاق المحللان (0.90)، وهذا ما يؤكد ثبات أداة المقابلة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أولاً: مقياس الكفايات الإشرافية: تكون مقياس الكفايات الإشرافية في صورته النهائية من (39)، فقرة، موزعة على أربعة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للكفايات الإشرافية.

ثانياً: مقياس التميز الأكاديمي: تكون مقياس التميز الأكاديمي في صورته النهائية من (28) فقرة، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للتميز الأكاديمي. وقد طلب 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، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جداً (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى الكفايات الإشرافية والتميز الأكاديمي لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط ومنخفض، 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، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (7.3): درجات احتساب مستوى الكفايات الإشرافية والتميز الأكاديمي

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - أقل من 3.67
مستوى مرتفع	3.67 - 5

4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان هي: (1- ذكر، 2- أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (1- بكالوريوس فأقل، 2- دراسات عليا).
3. عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5- أقل من 10 سنوات، 3- 10 سنوات فأكثر).
4. التخصص: وله مستويان هي: (1- إنسانية، 2- علمية).
5. المسمى الوظيفي: وله مستويان هي: (1- معلم، 2- مشرف تربوي).

ب- المتغير التابع:

- أ. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الكفايات الإشرافية لدى عينة الدراسة.
- ب. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس التميز الأكاديمي لدى عينة الدراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

3.1.5 إجراءات تنفيذ الاستبانة

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (10) من المتخصصين، قام المحكمون بتعديل صياغة مجموعة من فقرات أداة الدراسة، وإضافة وحذف أخرى.
3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.
4. بسبب التطور في التكنولوجيا ولسهولة الوصول إلى عينة الدراسة، ولتوفير الجهد والوقت، صممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على عينة الدراسة بعد موافقة وزارة التربية والتعليم.
5. استردت (380) استبانة إلكترونيًا، تم اعتماد (380) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (100%) من عينة الدراسة.
6. عولج الملف المستلم إلكترونيًا بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى أصبح جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
7. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حلت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.
8. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

5.2.3 إجراءات تنفيذ أداة المقابلة

1- أجريت اللقاءات مع المشرفين والمعلمين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وبشكل وجاهي لكل منهم على حدة، وفي أيام مختلفة. حيث تم دعوة (30) منهم للمقابلة من مجتمع الدراسة.

2. عُرضت فكرة البحث على المشرفين والمعلمين، ولمدة عشرة دقائق، وبعد ذلك تم طرح الأسئلة عليهم، وتمت الإجابة عن الأسئلة من قبلهم.

3. دونت إجاباتهم، وصنفت، واستخرجت النسب المئوية للإجابات.

6.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25)، والذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات

الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك عدد سنوات الخبرة.

4. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه (Scheffe) لعمل المقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها

عن متغيرين.

5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين الكفايات الإشرافية والتميز

الأكاديمي، وكذلك لفحص صدق الاستبيان.

أمّا البيانات الكيفية، فاعتمدت الباحثة الأسلوب الاستقرائي لتحليل البيانات، من خلال تنظيم

البيانات، وتصنيفها، والتحقق من النتائج، وكتابة النتائج.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

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، وكما يلي:

1.4- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة

نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس

الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

والمشرفين التربويين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات الإشرافية

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الكفايات المعرفية	3.85	.56	مرتفع
2	3	الكفايات الأدائية	3.82	.60	مرتفع
3	1	الكفايات الوجدانية والإنسانية	3.88	.64	مرتفع
4	4	كفايات البحث والابتكار والتجديد	3.80	.62	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.83	.57	مرتفع

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإشرافية ككل بلغ (3.83) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الكفايات الإشرافية فقد تراوحت ما بين (3.80-3.88)، وجاء المجال "الكفايات الوجدانية والإنسانية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "كفايات البحث والابتكار والتجديد" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبنسبة مئوية وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الكفايات الإشرافية على حدة، وعلى النحو الآتي:

1 مجال الكفايات المعرفية

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات المعرفية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يمتلك مدير المدرسة المعرفة المتصلة في مجال تخصصه.	3.96	.64	مرتفع
2	8	يمتلك المعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.95	.70	مرتفع
3	6	يمتلك المفاهيم المتصلة في التنمية الذاتية.	3.86	.70	مرتفع
4	2	يُلم بأساليب الإدارة التربوية المعاصرة.	3.85	.69	مرتفع
5	4	يمتلك ثقافة عامة كونه مديراً إدارياً.	3.83	.73	مرتفع
6	3	يُلم بأصول كتابة التقارير والبحوث والدراسات.	3.82	.77	مرتفع
7	7	يلم بالأعمال الأخرى بما يحقق التكامل بين عمله الإداري والأعمال الأخرى التي يديرها.	3.81	.72	مرتفع
8	5	يُلم بأخر المستجدات في علوم الإدارة التربوية.	3.66	.77	متوسط
		الدرجة الكلية	3.85	.56	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الكفايات المعرفية تراوحت ما بين (3.66-3.96) وجاءت فقرة "يمتلك مدير المدرسة المعرفة المتصلة

في مجال تخصصه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يُلم بأخر المستجدات في علوم الإدارة التربوية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الكفايات المعرفية (3.85) وبتقدير مرتفع.

أمّا النتائج الكيفية لمجال توافر الكفايات المعرفية لدى مديري المدارس الحكومية، التي حصلت عليها الباحثة من خلال إجراء المقابلة مع المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية، فهي موضّحة في الجدول (3.4) الآتي:

الجدول (3.4): النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج المقابلات لمجال الكفايات المعرفية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	يمتلك مدير المدرسة المعرفة في مجال تخصصه ويظهر ذلك من خلال تقديم الأفكار التي تساهم في التطور التربوي، وبما يتلاءم مع أولويات العمل.	90%
2	يوفر مدير المدرسة المعلومات حول التجارب الناجحة في المدارس الأخرى في حل مشكلات تربوية تواجه المعلمين في المدرسة.	85%
3	يتميز مدير المدرسة المقترحات الجديدة التي يقدمها المعلمون والتي تدعم من خلالها العملية التربوية، ويعزز منها من خلال رفدها بما لديه من معلومات تربوية. يشجع المعلمين في المدرسة على كتابة تقارير تتعلق بإنجازاتهم ويعزز بما لديه من	75%
4	معرفة في كتابة التقارير بعرض التقارير المميزة على المعلمين لتكون مثال يحتذى به.	70%

يتبين لنا من خلال الجدول (3.4)، السابق أنّ الفقرة (1) والتي تنصّ على " يمتلك مدير المدرسة المعرفة في مجال تخصصه ويظهر ذلك من خلال تقديم الأفكار التي تساهم في التطور التربوي، وبما يتلاءم مع أولويات العمل" حصلت على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (90%)، تلتها الفقرة (2)، والتي تتحدّث عن "يوفر مدير المدرسة المعلومات حول التجارب الناجحة في المدارس الأخرى في حل مشكلات تربوية تواجه المعلمين في المدرسة" وبنسبة مئوية بلغت (85%)، كما جاءت الفقرة (3) "يتميز مدير المدرسة المقترحات الجديدة التي يقدمها المعلمون والتي تدعم من خلالها العملية

التربوية، ويعزز منها من خلال رفدها بما لديه من معلومات تربوية" بنسبة مئوية بلغت (75%)، أما الفقرة (4) "يوضح لنا مدير المدرسة مجموعة من القضايا دون وضع حلول محدّدة لها، ممّا يترك لنا مساحة للمساهمة بأفكارنا الخاصّة في تحديد حلول لها" فقد بلغت نسبتها المئوية (70%).

(2) مجال الكفايات الأدائية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات الأدائية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يُقوم الخطط التي يضعها المعلمون.	3.96	.73	مرتفع
2	9	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تطبيق أساليب الإدارة التربوية المعاصرة.	3.88	.76	مرتفع
3	13	يوظف التكنولوجيا في تنفيذ مهمات الإدارة المدرسية.	3.87	.74	مرتفع
4	17	يحفز إدارة المدرسة لتطوير العمل الإداري في المدرسة.	3.87	.75	مرتفع
5	15	يحدد احتياجات المعلمين الجدد المهنية.	3.85	.72	مرتفع
6	18	يُقوم أعمال إدارة المدرسة سنوياً بهدف التطوير.	3.84	.80	مرتفع
7	19	يوجه المعلمين لتوظيف إمكانيات البيئة المحلية في تنفيذ الأنشطة التربوية.	3.84	.80	مرتفع
8	20	يعقد اجتماعات دورية مع معلمي المدرسة لتطوير العمليات التعليمية التعلمية المدرسية.	3.81	.76	مرتفع
9	21	يشارك معلمي المدرسة في إعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات المعلمين.	3.8	.77	مرتفع
10	14	يسهم في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات المعلمين.	3.79	.79	مرتفع
11	22	يُدرّب المعلمين على توظيف أفضل الممارسات التربوية في تنفيذ الموقف التعليمي التعليمي.	3.78	.78	مرتفع
12	11	يمتلك القدرة على تقويم الأداء التدريسي للمعلمين.	3.75	.74	مرتفع
13	16	يُساهم في علاج بعض المشكلات التي يعاني منها المعلم.	3.65	.84	متوسط
14	10	يقترح أساليب أدائية لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية.	3.64	.77	متوسط
		الدرجة الكلية	3.82	60.	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الكفايات الأدائية تراوحت ما بين (3.64-3.96)، وجاءت فقرة "يُتَوَمَّ الخطط التي يضعها المعلمون" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يقترح أساليب أدائية لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبتقدير متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الكفايات الأدائية (3.82) وبتقدير مرتفع.

أمَّا النَّتَائِجُ الكيفية لمجال توافر الكفايات الأدائية لدى مديري المدارس الحكومية، التي حصلت عليها الباحثة من خلال إجراء المقابلة مع المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية، فهي موضحة في الجدول (5.4) الآتي:

الجدول (5.4): النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج المقابلات لمجال الكفايات الأدائية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	ينمي مدير المدرسة قدرة المعلمين على صياغة الأهداف التعليمية (معرفية، تطبيقية، استدلالية) بما تتطلبه المستجدات في العمل.	85%
2	يعمل مدير المدرسة على تغيير أسلوب الإدارة وفق المتطلبات التربوية والتي يبرزها من خلال توضيح سبب هذا التغيير وكذلك نتائجه التي تعكس بشكل إيجابي على البيئة المدرسية والعملية التربوية.	80%
3	ينفذ مدير المدرسة أولويات أهداف خطته وفقاً لدرجة أهمية حاجات المدرسة في النواحي (المادية، والبشرية).	75%
4	يعمل مدير المدرسة على تنفيذ البرامج التربوية ضمن المراحل الزمنية المحددة بعد أن يتم عرضها على المعلمين في المدرسة ومناقشتها معهم.	70%

يتبين لنا من خلال الجدول (5.4)، السابق أنّ الفقرة (1) والتي تنصّ على "ينمي مدير المدرسة قدرة المعلمين على صياغة الأهداف التعليمية (معرفية، تطبيقية، استدلالية) بما تتطلبه المستجدات في العمل" حصلت على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (90%)، تلتها الفقرة (2)، والتي تتحدث عن "يعمل مدير المدرسة على تغيير أسلوب الإدارة وفق المتطلبات التربوية والتي يبرزها من خلال توضيح سبب هذا التغيير وكذلك نتائجه التي تعكس بشكل إيجابي على البيئة المدرسية والعملية

التربوية" وبنسبة مئوية بلغت (80%)، كما جاءت الفقرة (3) "ينفذ مدير المدرسة أولويات أهداف خطته وفقاً لدرجة أهمية حاجات المدرسة في النواحي (المادية، والبشرية)" بنسبة مئوية بلغت (75%)، أما الفقرة (4) "يعمل مدير المدرسة على تنفيذ البرامج التربوية ضمن المراحل الزمنية المحددة بعد أن يتم عرضها على المعلمين في المدرسة ومناقشتها معهم" فقد بلغت نسبتها المئوية (70%).

3) مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفايات الوجدانية والإنسانية مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	25	يراعي الفروق الفردية بين العاملين.	3.93	.79	مرتفع
2	27	يخفف من المشكلات التي يواجهها المعلمون.	3.92	.78	مرتفع
3	26	يقدر عمل الآخرين، لمساعدتهم في مضاعفة جهودهم.	3.9	.77	مرتفع
4	30	يعترف بقدرات المعلمين الأكاديمية.	3.9	.74	مرتفع
5	24	يتقبل الاقتراحات التي يقدمها المعلمون.	3.88	.77	مرتفع
6	23	يحترم مدير المدرسة شخصيات الآخرين.	3.85	.74	مرتفع
7	28	يوفر جو من الثقة والأمن لدى المعلمين.	3.84	.78	مرتفع
8	32	يوفر الأجواء اللازمة للتفاعل.	3.77	.80	مرتفع
9	31	يشجع معلمي المدرسة على مراعاة حاجات الطلبة "الشخصية والمهنية".	3.76	.75	مرتفع
10	29	يعزز العلاقات الطيبة مع المعلمين.	3.73	.77	مرتفع
		الدرجة الكلية	883.	.64	مرتفع

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية تراوحت ما بين (3.73 - 3.93)، وجاءت فقرة "يراعي الفروق الفردية بين العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.93) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يعزز العلاقات الطيبة مع المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الكفايات الوجدانية والإنسانية (3.88) وبتقدير مرتفع.

أما النتائج الكيفية لمجال توافر الكفايات الأدائية لدى مديري المدارس الحكومية، التي حصلت عليها الباحثة من خلال إجراء المقابلة مع المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية، فهي موضحة في الجدول (7.4) الآتي:

الجدول (7.4): النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج المقابلات لمجال الكفايات الوجدانية والإنسانية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	يتقبل مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين بشكل منطقي وضمن رؤية عقلانية بعد مناقشتها معهم وتوضيح أنه سيتم تنفيذها في حال أقتنع بها هو والزملاء.	90%
2	يشرك مدير المدرسة المعلمون في حل قضايا العمل وذلك بعد عرضها عليهم واعتماد النتائج التي تتبلور من خلال النقاش.	85%
3	يعبر مدير المدرسة عن ثقته الكبيرة في الأفكار التي يقدمها المعلمون لرفد العملية التربوية ويحفزهم على تنفيذها باعتبارها أفكار متطورة وإبداعية.	80%
4	يشرك مدير المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الامور في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمل المدرسة بهدف رفع مستوى المسؤولية لديهم.	75%

يتبين لنا من خلال الجدول (7.4)، السابق أنّ الفقرة (1) والتي تنصّ على "يتقبل مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين بشكل منطقي وضمن رؤية عقلانية بعد مناقشتها معهم وتوضيح أنه سيتم تنفيذها في حال أقتنع بها هو والزملاء" حصلت على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (90%)، تلتها الفقرة (2)، والتي تتحدث عن "يشرك مدير المدرسة المعلمون في حل قضايا العمل وذلك بعد عرضها عليهم واعتماد النتائج التي تتبلور من خلال النقاش" وبنسبة مئوية بلغت (85%)، كما جاءت الفقرة (3) "يعبر مدير المدرسة عن ثقته الكبيرة في الأفكار التي يقدمها المعلمون لرفد العملية التربوية ويحفزهم على تنفيذها باعتبارها أفكار متطورة وإبداعية" بنسبة مئوية بلغت (80%)، أما الفقرة (4) "يشرك مدير المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الامور في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمل المدرسة بهدف رفع مستوى المسؤولية لديهم" فقد بلغت نسبتها المئوية (75%).

4) مجال كفايات البحث والابتكار والتجديد

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات البحث والابتكار والتجديد مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	36	يملك القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات، انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن.	3.98	.76	مرتفع
2	35	يتنبأ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة.	3.95	.75	مرتفع
3	39	يملك القدرة على تعميم الأساليب المبتكرة على المعلمين.	3.9	.75	مرتفع
4	37	يملك القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين.	3.88	.73	مرتفع
5	34	يوظف البحوث التربوية في حل بعض المشكلات التربوية لدى المعلم.	3.65	.77	متوسط
6	38	يملك القدرة على إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين نحو التوجهات المعاصرة في التربية.	3.64	.81	متوسط
7	33	يملك مدير المدرسة القدرة على إجراء البحوث العلمية.	3.60	.77	متوسط
		الدرجة الكلية	3.80	.62	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال كفايات البحث والابتكار والتجديد تراوحت ما بين (3.60 - 3.98)، وجاءت فقرة "يملك القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات، انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يملك مدير المدرسة القدرة على إجراء البحوث العلمية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال كفايات البحث والابتكار والتجديد (3.80) وبتقدير مرتفع.

أمّا النتائج الكيفية لمجال توافر كفايات البحث والابتكار والتجديد لدى مديري المدارس الحكومية، التي حصلت عليها الباحثة من خلال إجراء المقابلة مع المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية، فهي موضحة في الجدول (9.4) الآتي:

الجدول (9.4): النسبة المئوية مرتبة تنازلياً لنتائج مقابلات مجال كفايات البحث والابتكار والتجديد

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	يمتلك مدير المدرسة القدرة على ايجاد البيئة التربوية الملائمة لإنجاز العمل المطلوب منه.	95%
2	يحرص مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز العمل بما يتلاءم مع المقدرات المالية والبشرية بكفاءة وفي الوقت المحدد.	90%
3	يستخدم مدير المدرسة وسائل التكنولوجيا الفاعلة في إدارة المدرسة بدمجها بالعمل بفاعلية وكفاءة.	80%
4	يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من الأبحاث والدراسات العملية المتعلقة بالعملية التعليمية في مجال تطوير التدريس.	60%

يتبين لنا من خلال الجدول (9.4)، السابق أنّ الفقرة (1) والتي تنصّ على "يمتلك مدير المدرسة القدرة على ايجاد البيئة التربوية الملائمة لإنجاز العمل المطلوب منه" حصلت على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (95%)، تلتها الفقرة (2)، والتي تتحدّث عن "يحرص مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز العمل بما يتلاءم مع المقدرات المالية والبشرية بكفاءة وفي الوقت المحدد" وبنسبة مئوية بلغت (90%)، كما جاءت الفقرة (3) "يستخدم مدير المدرسة وسائل التكنولوجيا الفاعلة في إدارة المدرسة بدمجها بالعمل بفاعلية وكفاءة" بنسبة مئوية بلغت (80%)، أمّا الفقرة (4) "يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من الأبحاث والدراسات العملية المتعلقة بالعملية التعليمية في مجال تطوير التدريس" فقد بلغت نسبتها المئوية (60%).

2.1.4 نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من

وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	50	يلتزم المعلم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء .	3.95	.74	مرتفع
2.	63	يساعد الطلبة على امتلاك روح المبادرة في تنفيذ المشاريع والأنشطة العلمية المؤثرة.	3.94	.74	مرتفع
3.	48	يمتلك رؤية مستقبلية تعكس قيمها على النظام التعليمي.	3.93	.73	مرتفع
4.	49	يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع الآخرين.	3.91	.74	مرتفع
5.	62	يؤثر إيجابياً في طلبة المدرسة لمواكبة التطورات التكنولوجية.	3.90	.74	مرتفع
6.	53	يشارك بالمسابقات التربوية من أجل تحقيق التميز.	3.89	.78	مرتفع
7.	66	يوظف استراتيجيات وطرائق التدريس المتميز.	3.88	.78	مرتفع
8.	44	يبتكر الحلول لتطوير أدائه المتميز.	3.87	.75	مرتفع
9.	41	يُعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية.	3.86	.76	مرتفع
10.	46	يحرص على تطوير خدماته البحثية.	3.85	.78	مرتفع
11.	47	يضع أهدافه الاستراتيجية وفقاً لحاجات المنظومة التربوية.	3.82	.75	مرتفع
12.	52	يطور نفسه بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في مجال عمله.	3.81	.74	مرتفع
13.	65	يوظف التكنولوجيا في عمله، مما ينعكس عليه إيجابياً على جودة أدائه.	3.80	.74	مرتفع
14.	42	يأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة له لتحسين أدائه.	3.79	.76	مرتفع
15.	45	يوظف جميع الإمكانيات المتاحة لديه أثناء أداء عمله.	3.78	.76	مرتفع
16.	54	يملك القدرة على الابتكار.	3.75	.74	مرتفع
17.	58	ينفذ خطط عمل استراتيجية لتطوير العملية التعليمية والجانب الإبداعي للطلبة	3.74	.78	مرتفع
18.	67	يطبق عملياً خطة محكمة، تعزز عملية تطوير أدائه المتميز.	3.73	.74	مرتفع
19.	43	يقدم حلولاً سريعة للمشكلات التي يواجهها.	3.72	.76	مرتفع
20.	51	يعتمد أسلوب الإبداع لتحقيق التميز.	3.71	.75	مرتفع
21.	64	يقدم للطلبة خدمات تعليمية متخصصة تمتاز بالموثوقية.	3.70	.75	مرتفع
22.	40	يطور المعلمون أنفسهم مهنيًا، لتحقيق التميز في عملهم.	3.68	.74	مرتفع

23.	56	يمتلك القدرة على التنوع في استخدام الأساليب والوسائل التعليمية المبتكرة.	3.67	.75	مرتفع
24.	57	يطور إجراءات تقييم متنوعة لقياس مستوى تميز الطلبة المبدعين.	3.66	.74	متوسط
25.	60	يطور من قدرة الطلبة على اقامة علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المحلي.	3.65	.77	متوسط
26.	61	يوفر للطلبة مناخاً ملائماً للإبداع.	3.64	.82	متوسط
27.	59	يطور من قدرة الطلبة على اقامة نشاطات ومشاريع علمية ابداعية.	3.63	.82	متوسط
28.	55	يمتلك القدرة على التأثير من خلال إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات الطلبة.	3.60	.88	متوسط
		الدرجة الكلية	3.83	.61	مرتفع

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تراوحت ما بين (3.60 - 3.95)، وجاءت فقرة "يلتزم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يمتلك القدرة على التأثير من خلال إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات الطلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين (3.83) وبتقدير مرتفع.

أمّا النتائج الكيفية لمقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين، التي حصلت عليها الباحثة من خلال إجراء المقابلة مع المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية، فهي موضحة في الجدول (11.4) الآتي:

الجدول (11.4): النسبة المئوية لنتائج مقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين خلال المقابلات مرتبًا

تنازليًا

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	يمتاز المعلم بالقدرة على التأقلم مع التغييرات العلمية، والتكنولوجية الحاصلة في نطاق المدرسة وكذلك على مستوى العالم الخارجي.	80%
2	يحصل المعلم على معلوماته حول المهام المناطة به، وتنظيم الخطة، وكيفية التعامل مع البيئة المدرسية، من مصادر متنوعة.	75%
3	يبني المعلم قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي ومع الطلبة وأولياء أمورهم.	70%
4	يقوم المعلم بعمل دراسات وأبحاث تتعلق في المواضيع التي يدرسها ويحفز طلبته على عمل الأبحاث العلمية.	65%
5	يستفيد المعلم من الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بالعملية التعليمية في مجال تطوير التدريس.	60%

يتبين لنا من خلال الجدول (11.4)، السابق أن الفقرة (1) والتي تنصّ على "يمتاز المعلم بالقدرة على التأقلم مع التغييرات العلمية، والتكنولوجية الحاصلة في نطاق المدرسة وكذلك على مستوى العالم الخارجي" حصلت على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (80%)، تلتها الفقرة (2)، والتي تتحدث عن "يحصل المعلم على معلوماته حول المهام المناطة به، وتنظيم الخطة، وكيفية التعامل مع البيئة المدرسية، من مصادر متنوعة" وبنسبة مئوية بلغت (75%)، كما جاءت الفقرة (3) "يبني المعلم قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي ومع الطلبة وأولياء أمورهم" بنسبة مئوية بلغت (70%)، أما الفقرة (4) "يقوم المعلم بعمل دراسات وأبحاث تتعلق في المواضيع التي يدرسها ويحفز طلبته على عمل الأبحاث العلمية" فقد بلغت نسبتها المئوية (65%)، وجاءت الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة والتي تتحدث عن "يستفيد المعلم من الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بالعملية التعليمية في مجال تطوير التدريس" وبلغت نسبتها المئوية (60%).

2.4- النتائج المتعلقة بالفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين

التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي)، ولفحص الفرضية الأولى لا بد من فحص الفرضيات الفرعية التالية:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

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

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (12.4) تبين ذلك:

الجدول (12.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	نكر	103	4.00	.50	3.27	.00**
	أنثى	277	3.80	.57		
الكفايات الأدائية	نكر	103	3.96	.54	2.91	.00**
	أنثى	277	3.76	.61		
الكفايات الوجدانية والإنسانية	نكر	103	3.99	.56	2.72	.01**
	أنثى	276	3.79	.65		
كفايات البحث والابتكار والتجديد	نكر	103	3.95	.53	2.93	.00**
	أنثى	277	3.74	.64		
الدرجة الكلية	نكر	103	3.98	.50	3.11	.00**
	أنثى	277	3.77	.58		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$) ()

يتبين من الجدول (12.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الكفايات الإشرافية

وجميع مجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية

الصفريّة، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكوميّة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشماليّة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكوميّة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشماليّة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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

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

الجدول (13.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس

الحكوميّة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	بكالوريوس فأقل	302	3.83	.55	-1.40	.16
	دراسات عليا	78	3.93	.56		
الكفايات الأدائية	بكالوريوس فأقل	302	3.80	.60	-.95	.35
	دراسات عليا	78	3.87	.58		
الكفايات الوجدانية والإنسانية	بكالوريوس فأقل	301	3.84	.65	-.38	.70
	دراسات عليا	78	3.87	.56		
كفايات البحث والابتكار والتجديد	بكالوريوس فأقل	302	3.80	.62	-.11	.91
	دراسات عليا	78	3.81	.61		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	302	3.82	.57	-.77	.44
	دراسات عليا	78	3.87	.54		

يتبين من الجدول (13.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الكفايات الإشرافية

ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية

الصفريّة، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق. والجدولان (14.4) و(15.4) يبينان ذلك:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
.58	3.93	110	أقل من 5 سنوات	الكفايات المعرفية
.54	3.81	125	من 5- أقل من 10 سنوات	
.54	3.84	145	10 سنوات فأكثر	
.60	3.90	110	أقل من 5 سنوات	الكفايات الأدائية
.61	3.77	125	من 5- أقل من 10 سنوات	
.59	3.79	145	10 سنوات فأكثر	
.67	3.98	109	أقل من 5 سنوات	الكفايات الوجدانية والإنسانية
.65	3.80	125	من 5- أقل من 10 سنوات	
.59	3.79	145	10 سنوات فأكثر	
.62	3.88	110	أقل من 5 سنوات	كفايات البحث والابتكار والتجديد
.62	3.73	125	من 5- أقل من 10 سنوات	
.60	3.80	145	10 سنوات فأكثر	
.59	3.92	110	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.57	3.78	125	من 5- أقل من 10 سنوات	

10 سنوات فأكثر	145	3.80	.53
----------------	-----	------	-----

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفايات المعرفية	بين المجموعات	0.95	2	0.48	1.54	.22
	داخل المجموعات	116.36	377	0.31		
	المجموع	117.31	379			
الكفايات الأدائية	بين المجموعات	1.11	2	0.56	1.57	.21
	داخل المجموعات	133.73	377	0.36		
	المجموع	134.85	379			
الكفايات الوجدانية والإنسانية	بين المجموعات	2.76	2	1.38	3.46	.03*
	داخل المجموعات	149.92	376	0.40		
	المجموع	152.68	378			
كفايات البحث والابتكار والتجديد	بين المجموعات	1.31	2	0.65	1.72	.18
	داخل المجموعات	142.85	377	0.38		
	المجموع	144.16	379			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.43	2	0.71	2.25	.11
	داخل المجموعات	119.60	377	0.32		
	المجموع	121.03	379			

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

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.

يتبين من الجدول (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الكفايات

الإشرافية وعلى مجالات: (الكفايات المعرفية، والكفايات الأدائية، وكفايات البحث والابتكار والتجديد)

كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية،

بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات درجة

الكفايات الإشرافية على الدرجة الكلية ومجالات: (الكفايات المعرفية، والكفايات الأدائية، وكفايات البحث والابتكار والتجديد) لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي توجد فروق على مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية على مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية للمتوسطات الحسابية لمجال الكفايات الوجدانية والإنسانية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	المستوى	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الكفايات الوجدانية والإنسانية	أقل من 5 سنوات	.18510*	.19130*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (16.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الكفايات الوجدانية والإنسانية ككل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من (5- أقل من 10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير التخصص، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (17.4) تبين ذلك:

الجدول (17.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	إنسانية	210	3.82	.47	-1.36	.18
	علمية	170	3.90	.65		
الكفايات الأدائية	إنسانية	210	3.78	.55	-1.12	.26
	علمية	170	3.85	.65		
الكفايات الوجدانية والإنسانية	إنسانية	209	3.82	.57	-1.05	.29
	علمية	170	3.89	.71		
كفايات البحث والابتكار والتجديد	إنسانية	210	3.83	.56	1.03	.30
	علمية	170	3.76	.68		
الدرجة الكلية	إنسانية	210	3.81	.50	-.78	.44
	علمية	170	3.85	.64		

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الكفايات الإشرافية ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (18.4) تبين ذلك:

الجدول (18.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	مشرف تربوي	55	3.87	.53	.26	.79
	معلم	325	3.85	.56		
الكفايات الأدائية	مشرف تربوي	55	3.81	.50	-.02	.99
	معلم	325	3.82	.61		
الكفايات الوجدانية والإنسانية	مشرف تربوي	55	3.77	.51	-.92	.36
	معلم	324	3.86	.65		
كفايات البحث والابتكار والتجديد	مشرف تربوي	55	3.65	.56	-1.98	.06
	معلم	325	3.83	.62		
الدرجة الكلية	مشرف تربوي	55	3.79	.47	-.61	.55
	معلم	325	3.84	.58		

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس الكفايات الإشرافية ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي). ولفحص الفرضية الثانية لا بد من فحص الفرضيات الفرعية التالية:

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

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

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

الجدول (19.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس

الحكومية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	103	3.87	.69	.89	.37
أنثى	277	3.81	.58		

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التميز الأكاديمي جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

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

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (20.4) تبين ذلك:

الجدول (20.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بكالوريوس فأقل	302	3.83	.62	.06	.95
دراسات عليا	78	3.82	.58		

يتبين من الجدول (20.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التميز الأكاديمي

جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية،

بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز

الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في

المحافظات الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

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

الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

والمشرفين التربويين 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. والجدولان (21.4) و(22.4) يبينان ذلك:

جدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	
.56	3.90	110	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.61	3.79	125	من 5- أقل من 10 سنوات	
.64	3.80	145	10 سنوات فأكثر	

جدول (22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للتميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	.83	2	.42		
داخل المجموعات	140.57	377	.37	1.12	.33
المجموع	141.40	379			

يتضح من خلال الجدول (21.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (22.4) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز الأكاديمي جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير التخصص، استخدم اختبار

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

الجدول (23.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	210	3.87	.61	1.65	.10
علمية	170	3.77	65.		

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز الأكاديمي جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية العاشرة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (24.4) تبين ذلك:

الجدول (24.4): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	55	3.62	.52	-2.69	.01**
مشرف تربوي	325	3.86	.62		
معلم					

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يتبين من الجدول (24.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس التميز الأكاديمي جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح المعلمين. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

لفحص الفرضية السابقة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسي الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية والتميز الأكاديمي لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، والجدول (25.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (25.4): معاملات ارتباط بيرسون بين الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية والتميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية (ن=380)

مقياس الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس	مقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين
معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط بيرسون
الكفايات المعرفية	.53**
الكفايات الأدائية	.60**

.60**

الكفايات الوجدانية والإنسانية

.67**

كفايات البحث والابتكار والتجديد

.64**

الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$ **)

يتّضح من الجدول (25.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

بين درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والتميز

الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط

بيرسون (64)، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنّه كلّما ازدادت درجة الكفايات الإشرافية لدى

مديري المدارس ازداد مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الاسئلة ومناقشتها.

2.5 تفسير نتائج الفرضيات 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، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

5.1 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

السؤال الأول: ما درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية ككل بلغ (3.83) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس الكفايات الإشرافية فقد تراوحت ما بين (3.80-3.88)، وجاء مجال "الكفايات الوجدانية والإنسانية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "كفايات البحث والابتكار والتجديد" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبنسبة مئوية وبتقدير مرتفع.

كما توافقت هذه النتيجة مع ما جاء في إجابات المبحوثين من خلال المقابلة التي تم إجراؤها، وذلك بدليل أن العينة أجمعت على أن مدير المدرسة يمتلك المعرفة في مجال تخصصه ويظهر ذلك من خلال تقديم الأفكار التي تساهم في التطور التربوي، وبما يتلاءم مع أولويات العمل، كما أنه يعمل

على تغيير أسلوب الإدارة وفق المتطلبات التربوية والتي يبرزها من خلال توضيح سبب هذا التغيير ونتائجه التي تعكس بشكل إيجابي على البيئة المدرسية والعملية التربوية.

وهذا ينسجم مع دراسة أبو زلطة (2021)، والتي بينت أن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع لجميع المجالات وللدرجة الكلية، واتفقت كذلك مع دراسة الكندري (2020)، والتي بينت أن معلمات التربية الإسلامية يرون أن منهج الكفايات الإشرافية جاءت بدرجة مرتفعة.

في حين اختلفت مع نتائج دراسات العظومات (2020)، والتي بينت أن امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الفنية في منطقة البادية الشمالية جاء بدرجة متوسطة، والمقبالي (2019)، والتي أظهرت أن درجة تقديرات أفراد العينة للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين جاء متوسطة، واسحق (2018)، والتي بينت أن الدرجة الكلية للكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم محلية أم درمان من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

وتُعزى هذه النتيجة المرتفعة من الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس إلى أن المعلمين والمشرفين التربويين أجمعوا أن مديري المدارس يقومون بتنمية قدرة المعلمين على صياغة الأهداف التعليمية بأنواعها (المعرفية، التطبيقية، الاستدلالية) وبما تتطلبه المستجدات في العمل، كما أن مديري المدارس يعززون لدى المعلمين روح المبادرة من خلال تقديم مجموعة من الأفكار والتي يناقشونها معهم ويوضحون أنه سيتم تنفيذها في تبين أنها تعود بالمنفعة على المسيرة التعليمية، مما يعزز لدى المعلمين الثقة الكبيرة في الأفكار التي يقدمونها لرفد العملية التربوية ويحفزهم على تنفيذها باعتبارها أفكار متطورة وإبداعية.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية؟

بلغ المتوسط الحسابي على مقياس التميز الأكاديمي لدى المعلمين ككل (3.83) وبدرجة مرتفعة. كما توافقت هذه النتيجة مع ما جاء في إجابات المبحوثين من خلال المقابلة، وذلك بدليل أن المعلمين يمتازون بالقدرة على التأقلم مع التغييرات العلمية، والتكنولوجية الحاصلة في نطاق المدرسة وكذلك على مستوى العالم الخارجي، كما أن المعلم يحصل على معلوماته حول المهام المناطة به، وتنظيم الخطة، وكيفية التعامل مع البيئة المدرسية، من مصادر متنوعة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزبون (2020)، والتي بينت وجود درجة مرتفعة من معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، واتفقت مع دراسة حسناء (2017)، والتي أظهرت أن التميز في مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghan & Pourtaher, 2014) والتي أظهرت أن درجة التميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمشرفين التربويين يدركون اهتمام المديرين بمساعدة المعلمين وتوجيههم لإنجاح العملية التعليمية، من خلال مجموعة من الممارسات التي يعزز من خلالها مديري المدارس الكفايات الإشرافية لديهم من خلال ممارسة مجموعة من المهارات منها بناء قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع المحلي ومع الطلبة وأولياء أمورهم، ويشجع المعلمين في مجال عملهم من خلال إتاحة الفرصة للمعلم للحصول على معلوماته حول المهام المناطة به، وتنظيم الخطة، وكيفية

التعامل مع البيئة المدرسية، من مصادر متنوعة، وتحفيزهم على تنويع وسائلهم من خلال الاستفادة من تجارب زملاءهم الأكثر خبرة، وتجارب المعلمين الناجحة في المدارس الأخرى بالإضافة إلى توجيهاته، فمدير المدرسة يدرك أن تميز المعلمين هو تميز له ولمدرسته، وهذا ما يشجعه على تعزيز الجوانب التطويرية المهنية والأكاديمية لدى المعلمين بما يعكس إيجاباً على أداءهم وتحصيل الطلبة.

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

لقد افترضت الدراسة بشكل رئيسي أنه:

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي).

حيث بينت النتائج أن المتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي) لم تكن ذات تأثير لإحداث فروق في إجابات المبحوثين من المعلمين والمشرفين التربويين، حول درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية.

واتفقت مع نتيجة دراسة المطيري (Al-Mutairi, 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة للكفايات القيادية تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي). في حين اختلفت مع نتيجة دراسة أبو زلطة (2021)، والتي بينت أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي).

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من كافة حملة الشهادات، وعلى اختلاف سنوات خبراتهم وتخصصاتهم ومسمياتهم الوظيفية يدركون بأن المعلمين يتلقون نفس الكفايات الإشرافية من مديريهم فهم يتبعون لنفس الجهة الإشرافية أي مدير المدرسة والتي ينفذون تعليماتها، ويستمعون إلى نصائحها، ويتأثرون بما تمتلئه من كفايات إشرافية، لذلك لم تختلف توجهاتهم فيما يتعلق بدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس بغض النظر عن المتغيرات الديمغرافية السابقة، أما بخصوص عينة الدراسة الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن (5) سنوات، فوجدت أن المدير ينصب اهتمامه على المعلم الذي تقل سنوات خبرته عن (5) سنوات باعتباره معلم جديد يحتاج إلى النصح والإرشاد والتوجيه وذلك حتى يحقق المهام التي توكل إليه ويقوم بها بشكل مرضي ويعكس بشكل إيجابي على المسيرة التعليمية في المدرسة.

في حين تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين من المعلمين والمشرفين التربويين، حول درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث جاءت لصالح المعلمين والمشرفين التربويين الذكور.

واتفقت مع نتيجة دراسة الطراونة (2017)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة غبضان (2016)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء تعزى لمتغير الجنس.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من الذكور هم أكثر توجهاً حول درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية، وخاصة أن الذكور لديهم التزامات كثيرة بعد انتهاء الدوام المدرسي تجعلهم يرون أن الكفايات الإشرافية لدى مدير المدرسة تلزمهم بدرجة أكبر مما تلزم الإناث، حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم في المدرسة وعمل ما هو مطلوب منهم وخاصة في حال صادفهم أي من المشكلات والتي يحتاجون فيها إلى من يساعدهم في حلها فيلجأ المعلمون إلى مدير المدرسة الذي لديه القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات، انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع.

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تعزى للمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي).

حيث بينت النتائج أن المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) لم تكن ذات تأثير لإحداث فروق في إجابات المبحوثين من المعلمين والمشرفين التربويين، حول مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مصطفى (2021)، والتي بينت 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 والمديرية والتفاعل بينهما، وكذلك متغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)، والتفاعل بينها. واتفقت مع نتيجة دراسة الخشاب (2020)،

والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية حول الأداء المتميز تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ودراسة الزبون (2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيري الجنس والخبرة والتخصص.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمشرفين التربويين على قناعة بأن نتائج الكفايات الإشرافية التي يوفرها مدير المدرسة تساهم في التميز الأكاديمي للمعلمين بعض النظر عن جنسهم، ومستوياتهم التعليمية الأكاديمية وسنوات خبرتهم وتخصصهم ويظهر التميز الأكاديمي للمعلمين في مجموعة من النشاطات التي يمارسونها من تنفيذ خطط عمل استراتيجية لتطوير العملية التعليمية وتعزيز الجانب الإبداعي للطلبة، والتي تظهر من خلال قدرة الطلبة في إقامة نشاطات ومشاريع علمية إبداعية، ويساعد الطلبة على امتلاك روح المبادرة في تنفيذ المشاريع والأنشطة العلمية المؤثرة.

في حين تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين من المعلمين والمشرفين التربويين، حول مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث جاءت لصالح المعلمين.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدجني وحمد (2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية للأداء المتميز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلم يشعر بالتميز الأكاديمي كونه المستفيد من الكفايات الإشرافية التي يمارسها مدير المدرسة فهو الذي يتلقى النصح والإرشاد من المدير مباشرة، وهو من ينفذ التعليمات

ويقوم بتلقي التغذية الراجعة من مديره لتصحيح عمل ما قام به من خلال تأدية مهامه الوظيفية، الأمر الذي يجعله مدركاً أن لديه القدرة على القيام بمهامه وتطويرها والانسجام مع بيئة العمل من خلال علاقته بزملائه، وتعزيز العلاقة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وتجاوز الصعوبات التي تواجهه خلال عمله اليومي وتعكس على تميزه الأكاديمي.

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين بين درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.64)، وجاءت العلاقة طردية موجبة، بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس ازداد مستوى التميز الأكاديمي لدى المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مصطفى (2021) حيث توصلت إلى وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عويس والنواصرة (2020) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي والأداء المتميز لدى مديري المدارس في منطقة عجلون.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الكفايات الإشرافية التي يستخدمها المديرون في العملية الإشرافية لها أثر كبير وإيجابي على التميز الأكاديمي للمعلمين من خلال تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم التي تساعدهم

على القيام بمهامهم وبشكل جيد، فكلما ازدادت الكفايات الإشرافية لدى مديري المدارس، ازداد التميز الأكاديمي للمعلمين من خلال تقديم أفكار ومقترحات إبداعية مغايرة للنمط التقليدي المتبع، بالتالي تعكس المنفعة على المدرسة والطالب والمجتمع ككل.

3.5 التوصيات والمقترحات

1.3.5 التوصيات

في إطار ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

أولاً: ضرورة إلمام مدير المدرسة بأخر المستجدات في علوم الإدارة التربوية وذلك للاطلاع على آخر ما وصلت إليه علوم الإدارة التربوية، فالتطور في علوم الإدارة التربوية مستمر وعلى المدير مواكبة هذا التطور بما يعكس من شكل إيجابي على معرفته الإدارية التي يترجمها إلى أعمال.

ثانياً: تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف ما لديهم من خبرات تُسهم في علاج المشكلات التي يعاني منها المعلم، باقتراح أساليب أداءية لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية التي يدرسها المعلم.

ثالثاً: من الضروري توظيف البحوث التربوية في حل المشكلات التي تواجه المعلم، ويتم من خلال تشجيع المعلمين على حصر مجموعة من المشكلات التي تواجههم خلال عملهم والبحث عن حلولها من خلال البحوث العلمية التي عالجتها.

رابعاً: على مدير المدرسة توظيف وسائل الاتصال الحديثة لإحداث تغييرات في اتجاهات المعلمين نحو التوجهات المعاصرة في التربية.

خامساً: تشجيع المعلمين في تطوير إجراءات تقييم متنوعة لقياس مستوى تميز الطلبة المبدعين، والتنوع في استخدام طرق تقويم تتلاءم مع الاختلافات الفردية للطلبة، لقياس قدراتهم المعرفية.

سادساً: تعزيز دور المعلم من خلال امتلاكه القدرة على التأثير لإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهات الطلبة، والتي بدورها تطور من قدرة الطلبة على اقامة نشاطات ومشاريع علمية ابداعية.

2.3.5 مقترحات

تقترح الباحثة إجراء الدراسات تحت العناوين الآتية:

أولاً: دور الكفايات الإشرافية لدى مدير المدرسة في تطور الإبداع المهني للمعلمين في المدارس الفلسطينية.

ثانياً: واقع إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة وعلاقتها بتحقيق التميز الأكاديمي لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أبو زلطة، هناء. (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

أبو عودة، محمود إسماعيل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو نعير، نذير خليل، محمد إبراهيم وآل كردم، مفرح والبدوي، أمل. (2016). تصور مقترح لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك خالد في ضوء مؤشرات الجودة والنوعية والتميز، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 43 (2): 469-495.

أبو هاشم، مكي بن محمد بن عبد الرحيم. (2007). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشور)، جامعة مؤتة، الأردن.

الأخرس، اسماعيل عباس. (2008). مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.

إسحق، نفيسة عبد الله علي. (2018). الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الأسدي، سعيد جاسم. (2016). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

آل محفوظ، محمد زيدان والشملتني، عمر عبد القادر. (2018). درجة امتلاك معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية للكفايات التدريسية اللازمة من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، 28 (1): 500 – 527.

برزوق، ميسم بسام محمود. (2021). درجة ممارسة التدوير الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقتها بإدارة التميز من وجهة نظر الإداريين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

بليل، غفاف. (2019). تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، الجزائر.

الحجة، نادر صلاح الدين. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين -دراسة حالة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين. (2007). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسنا، مريم خلفي. (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.

خزعلي، قاسم ومومني، عبد اللطيف. (2010). الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص، مجلة جامعة دمشق، 26 (3): 51-75.

الخشاب، مبارك عبد الله. (2020). ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، (2): 25-45.

خليل، حامد محمد حماد. (2021). درجة توافر الكفايات الأدائية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظرهم في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

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

دسة، جهاد عيسى محمد. (2021). درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وعلاقتها بالممارسات الإشرافية في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية في المحافظات الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

رجبي، رنا عبد الجواد. (2022). مستوى الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين للمعلمين في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الحكومية في مديرتي القدس وضواحي القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

الزائدي، طارق بن عوض عوض. (2014). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظات الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزبون، فادي خليفة عبود. (2020). درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، 26 (1): 226-253.

الزهراني، سهام بنت حاتم بن مبارك. (1433هـ). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

السرْحاني، محمد بن فاهد. (2008). واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سلامة، محمد عزيز محمد. (2022). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري

المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة

نظر مديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

شاهين، عبد الرحمن بن يوسف. (2015). درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر

في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة،

الأردن، 4 (6): 101-120.

شريعة، هاني محمد. (2019). الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للوئي الطيبة والوسطية بمحافظة

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

التربوية والنفسية، مصر، (9): 106-126

شعبيات، محمد عوض وحرفوش، يوسف. (2020). الصّعوبات الإداريّة والفنيّة التي يواجهها مديرو

المدارس الحكوميّة في فلسطين، مجلّة جامعة النّجاح للأبحاث (العلوم الإنسانيّة)، 34 (1):

115-158.

الطراونة، روان. (2017). درجة توافر الكفايات الاشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية

في المدارس الخاصة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الطعاني، حسن. (2010). الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، عمان: دار الشروق

للنشر والتوزيع.

عبد الحق، عماد محمد. (2022). واقع التعلم الإلكتروني في المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عبد الله، حنان حامد محمد. (2021). مدى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية الدنيا للإدارة الصفية في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة وسبل تفعيلها من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

العظومات، محمد. (2020). مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجامعة الأردنية، 4 (13): 1-24.

عليان، سلمان وأبو ريش، عالية وسنداوي، خالد وزيدان، رائد. (2010). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العصبي، حنين تيسير عوض الله. (2016). الكفايات الخاصة اللازمة للطلبة المعلمين في كلية الفنون الجميلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الميدان التربوي بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العنزي، خالد خلف. (2016). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

عويس، بثينة والنواصرة، فيصل. (2020). الأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 11 (1): 16-41.

عويس، بثينة. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العراق، (45): 88-105.

عويضة، عصام رزق مفلح. (2022). درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

غبضان، دعاء ابراهيم. (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الإدارة التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الكندري، كلثوم محمد إبراهيم. (2020). من المنهج القائم على الأهداف إلى المنهج القائم على الكفايات في دولة الكويت: وجهة نظر معلمات التربية الإسلامية نموذجاً، دراسة استطلاعية، المجلة التربوية، الكويت، 34 (135): 11-45.

مشاتلة، حنان أحمد. (2021). المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 28 (1): 500 - 527.

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

المقبالي، زايد بن خليفة بن محمد. (2019). تطوير ممارسات المشرفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، 5 (1): 48-68.

ملحم، يحيى سالم عبد الله. (2019). درجة امتلاك معلمي التاريخ للكفايات التدريسية في ضوء معايير الأداء المتميز من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (5): 883-899.

المليجي، رضا إبراهيم. (2016). تطوير الاقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، 23 (100): 63-69.

النسور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هيئة تطوير مهنة التعليم. (2014). المعايير المهنية لمدير المدرسة، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

ياسين، هيام عبد العزيز. (2021). التحديات التي تواجه تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي وعلاقتها بمعوقات فاعلية الأداء للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

- Ali, I. & Ismeel, A. (2021). The reality of total quality management in educational institutions and its role in achieving excellence performance, **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 27 (126): 389-409.
- Allida, V., Olela, M., Ogwari, P. & Minja, O. (2018). **Best practices in instructional supervision: A study of adventist secondary schools**, University of Eastern Africa, Kenya.
- Al-Mutairi, B. (2017). **The degree of the principals of middle school schools in the Farwaniya educational district for leadership competencies and their relationship to improving the quality of education**, (unpublished master thesis), Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Alnazer, M. (2013). Supervising practices of education supervisors and their relationship with the attitudes of high basic stage teachers towards the profession in the capital Amman Governorate from their point of view, **International Journal of Humanities and Social Science**, 3 (20): 223- 243.
- Bay, D. (2020). Investigation of the relationship between self-efficacy belief and classroom management skills of preschool teachers with other variables. **International Electronic Journal of Elementary Education**, 12 (4): 335-348.
- Baz, Mohammed. (2016). The degree of possessing strategic management competencies among principals of basic schools in the capital, Amman, from the teachers' point of view, **Organization Development Journal**, 29 (3): 40- 61.
- Bolanle, A. (2013). "Principals' leadership skills and school effectiveness: The case of South Western Nigeria. **World Journal of Education**, 3 (5): 26-33.
- Brusoni, M. et al. (2014). **The concept of excellence in higher education**, **European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL**, Brussels, Belgium.
- Dehaghan, Z. & Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study Medical Science University of Yasuj, **Walia Journal**, 30 (2): 141-146.

- Falender, C. & Shafranske, E. (2007). Competence in competency-based supervision practice: Construct and application, *Professional Psychology: Research and Practice*, 38 (3), 232- 251.
- Ferdowsian, C. (2016). Total business excellence: A new management model for operationalizing excellence, *International Journal of Quality Reliability Management*, 33 (97): 942-984.
- Fransico, T. (2019). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". *Academy of Management Journal*, 45 (3): 735- 751.
- Garcia, E. (2011.) **A tutorial on correlation coefficients, information-** retrieval-20/11/2022.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.
- Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N. & Wagnera, P. (2011). "Business excellence model: An overarching framework for managing and aligning multiple organizational improvement initiatives". *Quality and Reliability Management*, 33 (97): 942-984.
- Muthima, W. (2015). **Adequacy and quality of teaching and learning resources in public primary schools in Ndaragwa division**, Nyandarua county, Kenya.
- Rosowsky, D. (2014). **Academic excellence goals for the University of Vermont, strategic action plan**, Vermont, USA.
- Sule, M. & Egbai, M. (2015). Instructional supervisory practices and teacher role effectiveness in public secondary school in Calaber South Local Government Area of Crss River State, Nigeria, *Journal of Education and Practice*, 6 (23): 42-47.
- Taylor, N. & Read, D. (2016). Informational handbook for educational supervisor dental foundation training cohort 2016 to 2017, **Developing People for Health and healthcare**, (15): 1-63.
- Zachariah, W. (2013). Skills and attributes of instructional supervisors: Experience from Kenya, *Educational Research and Reviews*, 8 (24): 2270-2280.

الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ث. كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ): أداة الدراسة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف والتربوي في جامعة القدس المفتوحة؛ ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هاتين الأداةين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية والعامّة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياس الكفايات الإشرافية لمديري المدارس.

الجزء الثالث: ويتكون من مقياس التميز الأكاديمي للمعلمين.

الباحثة: ماري جورج فرح خورية

إشراف: أ. د. باسم محمد شلش

بيانات المُحكّم:

اسم المُحكّم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	1- () ذكر	2- () أنثى
A2	المؤهل العلمي	1- () بكالوريوس ،	2- () ماجستير .
A3	التخصص	1- () انسانية ،	2- () علمية.
A4	عدد سنوات الخدمة	1- () أقل من 5 سنوات،	2- () من 5-10 سنوات،
A5	المسمى الوظيفي	1- () معلم ،	2- () مشرف تربوي.

الجزء الثاني: مقياس الكفايات الإشرافية لمديري المدارس:

الكفايات الإشرافية: "هي ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وانجازه بفاعلية ومنها: كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، كفاية تنظيم الوقت، كفاية إدارة الاجتماعات، كفاية إدارة المعلومات، كفاية صياغة التقارير الإدارية، كفاية التعامل مع المتغيرات، وكفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة. إن المدير القائد يعمل بواسطة مساعديه ويحقق الأهداف من خلال أدائهم المميز ويصبح التغيير هو المبدأ والمعيار الثابت (المشايع، 2021).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد والتي تساعده على القيام بمهامه بفعالية وكفاءة وتمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي ومن التعامل بنجاح مع الهيئتين التعليمية والإدارية في المدرسة وتمكنه أيضاً من استشراف المستقبل وتخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وبناء شراكات وفرق عمل تساعده على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح. أيضاً هي مهارات قيادية يجب أن يمتلكها المدير حتى يكون موجهاً قادراً على التأثير على المعلمين ودعمهم في التعامل مع الفئات العمرية المختلفة للطلبة وبما يتوافق والخصائص النمائية لهم والفروق الفردية بينهم مع مراعاة لاختلاف أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وغيرها من العوامل المؤثرة في عملية

تعلم الطلبة ونموهم بشكل صحيح، كذلك هي مهارات عالية من التواصل والتأثر يجب أن يمتلكها المدير لجعل المدرسة مكاناً فاعلاً لتطوير المجتمع إضافة لاكتساب دعم المجتمع المحيط المكون من أولياء أمور ومؤسسات تربوية ومحلية ودولية لتكون هذه المؤسسات شريكاً لها في عملية تحقيق أهداف المدرسة. وقد استندت الباحثة في تطوير مقياس الكفايات الإشرافية إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، ومنها دراسة سلامة (2022)، ودراسة عويضة (2022)، وقد شمل المقياس في صورته الأولية (40) فقرة، ركزت على الكفايات الإشرافية لمديري المدارس، علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الكفايات المعرفية: تشير إلى المعلومات والمعارف والعمليات المعرفية، والمقدرات العقلية والوعي والمهارات الفكرية المهمة لقيام مدير المدرسة بمهامه في مختلف المجالات والأنشطة المتعلقة في هذه المهمة.							
							1. يمتلك مدير المدرسة المعرفة المتصلة في مجال تخصصه.
							2. يُلم بأساليب الإدارة التربوية المعاصرة.
							3. يُلم بأصول كتابة التقارير والبحوث والدراسات.
							4. يمتلك ثقافة عامة كونه مديراً إدارياً.
							5. يُلم بأخر المستجدات في علوم الإدارة التربوية.
							6. يمتلك المفاهيم المتصلة في التنمية الذاتية.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							7. يلم بالأعمال الأخرى بما يحقق التكامل بين عمله الإداري والأعمال الأخرى التي يديرها.
							8. يمتلك المعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
							9. يعي بأهداف المراحل التعليمية.
المجال الثاني: الكفايات الأدائية: وهي الكفايات التي يبديها مدير المدرسة وتشتمل على المهارات الأدائية النفس حركية في مجال تخصصه.							
							10. يمتلك مدير المدرسة القدرة على تطبيق أساليب الإدارة التربوية المعاصرة.
							11. يقترح أساليب لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية.
							12. يمتلك القدرة على تقويم الأداء التدريسي للمعلمين.
							13. يُقوّم الخطط التي يضعها المعلمون.
							14. يوظف التكنولوجيا في تنفيذ مهمات الإدارة المدرسية.
							15. يسهم في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات المعلمين.
							16. يحدد احتياجات المعلمين الجدد المهنية.
							17. يُسهم في علاج بعض المشكلات التي يعاني منها المعلم.
							18. يحفز إدارة المدرسة لتطوير العمل الإداري في المدرسة.
							19. يُقوّم أعمال إدارة المدرسة سنوياً بهدف التطوير.
							20. يوجه المعلمين لتوظيف إمكانيات البيئة المحلية في تنفيذ الأنشطة التربوية.
							21. يعقد اجتماعات دورية مع معلمي المدرسة لتطوير العمليات التعليمية التعلمية المدرسية.
							22. يشارك معلمي المدرسة في إعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات المعلمين.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							23. يدرّب المعلمين على توظيف أفضل الممارسات التربوية في تنفيذ الموقف التعليمي التعليمي.
المجال الثالث: الكفايات الوجدانية والإنسانية: تشير إلى استعدادات مدير المدرسة وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الاجتماعي والإنساني، والذي بدوره يؤثر في أداءه لعمل ما.							
							24. يحترم شخصيات الآخرين.
							25. يتقبل الاقتراحات التي يقدمها المعلمون.
							26. يحرص على مراعاة الفروق الفردية بين جميع العاملين.
							27. يقدر عمل الآخرين، لمساعدتهم في مضاعفة جهودهم.
							28. يساعد في التخفيف من المشكلات التي يواجهونها.
							29. يوفر جو من الثقة والأمن لدى المعلمين.
							30. يعزز العلاقات الطيبة مع المعلمين.
							31. يعترف بقدرات المعلمين.
							32. يشجع معلمي المدرسة على مراعاة حاجات الطلاب "الشخصية والمهنية".
							33. يوفر الأجواء اللازمة للتفاعل دون قلق أو توتر.
المجال الرابع: كفايات البحث والابتكار والتجديد: هي قدرة مدير المدرسة على الإحساس بالمشكلات وتحديدها والتنبؤ بالأحداث المستقبلية اعتماداً على المعطيات الراهنة.							
							34. يمتلك القدرة على إجراء البحوث العلمية.
							35. يوظف البحوث التربوية في حل بعض المشكلات التربوية لدى المعلم.
							36. لديه القدرة على التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة.
							37. يمتلك القدرة على توليد أفكار، أو حلول جديدة للمشكلات، انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							38. يمتلك القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين.
							39. يمتلك القدرة على إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين نحو التوجهات المعاصرة في التربية.
							40. يمتلك القدرة على تعميم الأساليب المبتكرة على المعلمين.

الجزء الثالث: مقياس التميز الأكاديمي للمعلمين:

التميز الأكاديمي: " نهج متكامل للتقييم والتخطيط والتحسين يتم من خلاله وضع معايير أساسية لتقييم الجودة والفعالية في المؤسسات التعليمية وكذلك الحياة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وبرامج الخدمات التعليمية فضلاً عن فلسفة ومعايير قياس وتتبع الانجازات التنظيمية التي يمكن من خلالها مقارنة أعمال المؤسسة بغيرها لتوفير الأساس الذي يمكن من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد اللازمة لذلك من أجل تحقيق التميز " (Ruben, 2007)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: عملية تقويم وتقييم ذاتي لتطوير المؤسسة التعليمية وتنمية دورها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية ممنهجة فعالة متفاعلة تتضمن التعاون والمشاركة بين كافة الموظفين العاملين في المؤسسة التعليمية للعمل كفريق واحد متكامل وفق مبدأ وقانون واحد، بهدف تطوير العملية التعليمية نحو التميز والإبداع والابتكار الأكاديمي الفعال.

وقد استندت الباحثة في تطوير مقياس التميز الأكاديمي للمعلمين إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، منها دراسة خليل (2021)، ودراسة عبد الله (2021)، ركزت على التميز الأكاديمي علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للنُعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							1. يحرص المعلمين على تطوير أنفسهم مهنيًا، لتحقيق التميز في عملهم.
							2. يُعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية.
							3. يأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة له لتحسين أدائه.
							4. يقدم حلول سريعة للمشكلات التي يواجهها.
							5. يمتلك القدرة على ابتكار الحلول لتطوير التميز الأكاديمي.
							6. يستفيد من الإمكانيات المتاحة لديه في أثناء أداء عمله.
							7. يحرص على تطوير خدماته البحثية.
							8. يضع أهدافه الإستراتيجية وفقاً لحاجات المنظومة التربوية.
							9. يمتلك رؤية مستقبلية تعكس قيمها بصورة واضحة على النظام التعليمي.
							10. يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع الآخرين.
							11. يلتزم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							12. يعتمد أسلوب الإبداع لتحقيق التميز.
							13. يطور نفسه بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في مجال عمله.
							14. يشارك بالمسابقات التربوية من أجل تحقيق التميز.
							15. يمتلك القدرة على الابتكار.
							16. يحسن المعلمين من قدرتهم على التميز من خلال برامج التدريب.
							17. يمتلك القدرة على التأثير من خلال إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات الطلاب.
							18. يمتلك القدرة على التنوع في استخدام الأساليب والوسائل التعليمية المبتكرة.
							19. يتمتع بنمط قيادي مؤثر عند إدارة وضبط وتنظيم الصفوف الدراسية.
							20. يمتلك القدرة الإبداعية لإيجاد حلول لمشكلات التعليم التي تواجه الطلبة قبل وقوعها.
							21. يطور إجراءات تقييم متنوعة لقياس مستوى تميز الطلاب المبدعين.
							22. ينفذ خطط عمل استراتيجية لتطوير العملية التعليمية والجانب الإبداعي للطلبة.
							23. يطور من قدرة الطلبة على إقامة نشاطات ومشاريع علمية ابداعية.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							24. يطور من قدرة الطلبة على اقامة علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المحلي.
							25. يوفر للطلبة مناخاً ملائماً للإبداع.
							26. يؤثر ايجابياً في طلاب المدرسة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
							27. يساعد الطلبة على امتلاك روح المبادرة في تنفيذ المشاريع والأنشطة العلمية المؤثرة.
							28. يقدم للطلبة خدمات تعليمية متخصصة تمتاز بالموثوقية.
							29. يوظف التكنولوجيا في عمله، مما ينعكس عليه ايجابياً وعلى جودة أدائه.
							30. يوظف استراتيجيات وطرائق التدريس المتميز.
							31. يعتمد في عمله على خطة محكمة، تعزز الكفايات التميز.

انتهت الاستبانة

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	أ.د. خالد نظمي القيرواني	1.
جامعة الزرقاء	رياض الأطفال	أ.د. رضا المواظبة	2.
جامعة القدس المفتوحة	أصول تربوية	أ.د. مجدي زامل	3.
جامعة القدس	إدارة تربوية	د. أشرف أبو خيران	4.
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د. إيناس العيس	5.
جامعة القدس المفتوحة	تخطيط تربوي	د. جمال بحيص	6.
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د. حسن تيم	7.
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	د. حسين حمايل	8.
المعهد الوطني للتدريب والتطوير	إدارة تربوية	د. صوفيا الريماوي	9.
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	د. عزمي الحج	10.

الملحق (ت): أدوات الدراسة بعد التحكيم

أولاً: الاستبيان



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

المعلم المحترم/ المعلمة المحترمة

المشرف المحترم/المشرفة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة "درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة. وعليه نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة المتعلقة بموضوع البحث بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: ماري جورج فرح خورية

إشراف: أ.د. باسم محمد شلش

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامية:

A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()	
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ()	دراسات عليا ()	
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5- أقل من 10 سنوات ()	10 سنوات فأكثر ()
A4	التخصص	إنسانية ()	علمية ()	
A5	المسمى الوظيفي	معلم	مشرف تربوي	

الجزء الثاني:

أولاً: مقياس الكفايات الإشرافية

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموع المهارات التي يمتلكها مديرو المدارس الحكومية لأداء مهمة تربوية محددة بمستوى معين من الأداء تُسهم في تميز المعلمين الأكاديمي. ويُعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الحكومية المعد لهذه الغاية.

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: الكفايات المعرفية					
1.	يملك مدير المدرسة المعرفة المتصلة في مجال تخصصه.				
2.	يُلم بأساليب الإدارة التربوية المعاصرة.				
3.	يُلم بأصول كتابة التقارير والبحوث والدراسات.				
4.	يملك ثقافة عامة كونه مديراً إدارياً.				
5.	يُلم بأخر المستجدات في علوم الإدارة التربوية.				
6.	يملك المفاهيم المتصلة في التنمية الذاتية.				
7.	يلم بالأعمال الأخرى بما يحقق التكامل بين عمله الإداري والأعمال الأخرى التي يديرها.				
8.	يملك المعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.				
المجال الثاني: الكفايات الأدائية					
9.	يملك مدير المدرسة القدرة على تطبيق أساليب الإدارة التربوية المعاصرة.				
10.	يقترح أساليب أدائية لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية.				
11.	يملك القدرة على تقييم الأداء التدريسي للمعلمين.				
12.	يُقوم الخطة التي يضعها المعلمون.				

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
.13	يوظف التكنولوجيا في تنفيذ مهمات الإدارة المدرسية.				
.14	يسهم في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات المعلمين.				
.15	يحدد احتياجات المعلمين الجدد المهنية.				
.16	يسهم في علاج بعض المشكلات التي يعاني منها المعلم.				
.17	يحفز إدارة المدرسة لتطوير العمل الإداري في المدرسة.				
.18	يقوم أعمال إدارة المدرسة سنوياً بهدف التطوير.				
.19	يوجه المعلمين لتوظيف إمكانات البيئة المحلية في تنفيذ الأنشطة التربوية.				
.20	يعقد اجتماعات دورية مع معلمي المدرسة لتطوير العمليات التعليمية التعلمية المدرسية.				
.21	يشارك معلمي المدرسة في إعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات المعلمين.				
.22	يدرّب المعلمين على توظيف أفضل الممارسات التربوية في تنفيذ الموقف التعليمي التعليمي.				
المجال الثالث: الكفايات الوجدانية والإنسانية					
.23	يحترم مدير المدرسة شخصيات الآخرين.				
.24	يتقبل الاقتراحات التي يقدمها المعلمون.				
.25	يراعي الفروق الفردية بين العاملين.				
.26	يقدر عمل الآخرين، لمساعدتهم في مضاعفة جهودهم.				
.27	يخفف من المشكلات التي يواجهها المعلمون.				
.28	يوفر جو من الثقة والأمن لدى المعلمين.				
.29	يعزز العلاقات الطيبة مع المعلمين.				

الدرجة	الدرجة				الفقرة	الرقم
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة		
					يعترف بقدرات المعلمين الأكاديمية.	30.
					يشجع معلمي المدرسة على مراعاة حاجات الطلبة "الشخصية والمهنية".	31.
					يوفر الأجواء اللازمة للتفاعل.	32.
المجال الرابع: كفايات البحث والابتكار والتجديد						
					يمتلك مدير المدرسة القدرة على إجراء البحوث العلمية.	33.
					يوظف البحوث التربوية في حل بعض المشكلات التربوية لدى المعلم.	34.
					يتنبأ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة.	35.
					يمتلك القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات، انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن.	36.
					يمتلك القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين.	37.
					يمتلك القدرة على إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين نحو التوجهات المعاصرة في التربية.	38.
					يمتلك القدرة على تعميم الأساليب المبتكرة على المعلمين.	39.

ثانياً: مقياس التميز الأكاديمي للمعلمين

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: القدرات والمهارات التي يمتلكها المعلمون في المدارس الحكومية لتحقيق أعمالهم بطريقة مميزة، وأنه ليس مجرد إنجاز أعمال بشكل جيد وإنما يذهب إلى ما بعد النجاح أي الإبداع.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
40.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أنفسهم مهنيًا، لتحقيق التميز في عملهم.					
41.	يُعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية.					
42.	يأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة له لتحسين أدائه.					
43.	يقدم حلولاً سريعة للمشكلات التي يواجهها.					
44.	يبتكر الحلول لتطوير أدائه المتميز.					
45.	يوظف جميع الإمكانيات المتاحة لديه أثناء أداء عمله.					
46.	يحرص على تطوير خدماته البحثية.					
47.	يضع أهدافه الاستراتيجية وفقاً لحاجات المنظومة التربوية.					
48.	يمتلك رؤية مستقبلية تعكس قيمها على النظام التعليمي.					
49.	يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع الآخرين.					
50.	يلتزم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء.					
51.	يعتمد أسلوب الإبداع لتحقيق التميز.					
52.	يطور نفسه بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في مجال عمله.					
53.	يشارك بالمسابقات التربوية من أجل تحقيق التميز.					
54.	يمتلك القدرة على الابتكار.					
55.	يمتلك القدرة على التأثير من خلال إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات الطلبة.					

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
56.	يمتلك القدرة على التنوع في استخدام الأساليب والوسائل التعليمية المبتكرة.				
57.	يطور إجراءات تقييم متنوعة لقياس مستوى تميز الطلبة المبدعين.				
58.	ينفذ خطط عمل استراتيجية لتطوير العملية التعليمية والجانب الإبداعي للطلبة.				
59.	يطور من قدرة الطلبة على اقامة نشاطات ومشاريع علمية ابداعية.				
60.	يطور من قدرة الطلبة على اقامة علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المحلي.				
61.	يوفر للطلبة مناخاً ملائماً للإبداع.				
62.	يؤثر ايجابياً في طلبة المدرسة لمواكبة التطورات التكنولوجية.				
63.	يساعد الطلبة على امتلاك روح المبادرة في تنفيذ المشاريع والأنشطة العلمية المؤثرة.				
64.	يقدم للطلبة خدمات تعليمية متخصصة تمتاز بالموثوقية.				
65.	يوظف التكنولوجيا في عمله، مما ينعكس عليه ايجابياً وعلى جودة أدائه.				
66.	يوظف استراتيجيات وطرائق التدريس المتميز.				
67.	يطبق عملياً خطة محكمة، تعزز عملية تطوير أدائه المتميز.				

انتهت الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

ثانياً: المقابلة

المعلم المحترم/ المعلمة المحترمة

المشرف المحترم/المشرفة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة "درجة الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة. وعليه نرجو تعاونكم ومساعدتكم في الإجابة عن أسئلة الباحثة خلال عملها للمقابلة الوجيهة.

مع بالغ شكري وتقديري،

الباحثة: ماري جورج فرح خورية

إشراف: أ.د. باسم محمد شلش

السؤال الأول: ما النشاطات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي يطبق من خلالها ما لديه من كفايات
المعرفية؟

السؤال الثاني: ما الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة وتبرز من خلالها الكفايات الأدائية التي
يمتلكها؟

السؤال الثالث: ما أهمية استخدام مدير المدرسة للكفايات الوجدانية والإنسانية بالنسبة للمعلمين؟

السؤال الرابع: في أي المجالات يشجع مدير المدرسة المعلمين للبحث والابتكار والتجديد؟

السؤال الخامس: ما مدى إسهام الكفايات الإشرافية التي يمتلكها مدير المدرسة في تميز المعلمين
أكاديمياً؟

الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (ماري جورج فرح خورية)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والإشراف التربوي" بعنوان: (الكفايات الإشرافية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أدوات الدراسة على فئة المشرفين التربويين والمعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،



نسخة:

• الملف.