



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء
المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين
“The Availability Degree of Supervisory Competencies of the
Educational Supervisors and its Relationship with
Outstanding Performance from Principals’ Point of View in
the Northern Governorates of Palestine”

إعداد

أريج محمد أمين مصطفى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في

الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2021



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء
المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين
“The Availability Degree of Supervisory Competencies of the
Educational Supervisors and its Relationship with
Outstanding Performance from Principals’ Point of View in
the Northern Governorates of Palestine”

إعداد الطالبة:

أريج محمد أمين مصطفى

بإشراف:

أ. د. مجدي علي زامل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف

والتربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

تموز 2021



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء
المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين

**“The Availability Degree of Supervisory Competencies of the
Educational Supervisors and its Relationship with
Outstanding Performance from Principals’ Point of View in
the Northern Governorates of Palestine”**

إعداد:

أريج محمد أمين مصطفى

بإشراف:

الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 6 / 7 / 2021م

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل جامعة القدس المفتوحة مشرفاً ورئيساً.....

الأستاذ الدكتور تيسير عبد الحميد أبو ساكور جامعة القدس المفتوحة عضواً.....

الدكتور جعفر وصفي أبو صاع جامعة فلسطين التقنية خضوري عضواً.....

التفويض والإقرار

أنا الموقعة أدناه أريج محمد أمين مصطفى؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة بالجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: أريج محمد أمين مصطفى

الرقم الجامعي: 0330011910016

التوقيع:

التاريخ: 2021 / 7/6 م

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من علمني الخلق العظيم، إلى معطف الأمان،
ومنبع القوة والعزيمة ... أبي الحبيب.

إلى من زرعت في قلبي أسمى معاني العطاء، إلى مهد الدفء والحنان، إلى من كانت ولا زالت
لسان حالها الدعاء لي بالتوفيق والنجاح
.... أُمِّي الغالية.

إلى سندي وقوتي، ومصدر سعادتي، وينبوع العطاء والأمل المتجدد
.... زوجي العزيز.

إلى أجمل هدية من الله، ومهجة قلبي، وقلدة كبدي، وإشراقة وجداني، ومعنى الحياة
... أولادي الأحبة

إلى قناديل المحبة التي أنارت سماء قلبي، ورمز العطاء، والدعم
المتواصل، وسندي في حياتي ... إخوتي وأخواتي

إلى كل المحبين من الأصدقاء والزملاء، الذين وقفوا إلى جانبي دعماً
ودعاء بالتوفيق والنجاح.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الباحثة

أريج محمد مصطفى

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا وما كنا نهتدي لولا أن هدانا الله، والحمد لله الذي حرك في المشاعر وألهم العقل والقلب؛ ليكتب بكل إخلاص وأمانة، نكتب من أجل أن ينتفع به أبناء هذه الأمة من هذا العلم المتواضع، الذي لا يمكن بحال من الأحوال أن نصل إلى نهاية العلم والمعرفة، وأصلي وأسلم على سيدي وحببي ومعلمي الأول محمد - صلى الله عليه وسلم-، الذي نلتهم منه العلم والمواقف والعبرة فجزاه الله عنا كل خير .

وبعد،

لا يسعني إلا أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى أستاذي ومعلمي المشرف الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل على عطائه ودعمه الدائم، وتوجيهاته طيلة فترة عملي في هذه الدراسة، والذي كان له الأثر العميق في أن تصل الدراسة على هذه الصورة، أسأل الله تعالى أن يمنحه وافر الصحة، والتوفيق، والسعادة، ويجعله منارة لطلابه، وقدوة لهم على الدوام.

كما أتقدم بوافر الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور جعفر أبو صاع، والدكتور تيسير أبو ساكور، على ما قدموه من جهود قيمة على قراءة هذه الدراسة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، ولا يفوتني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأعزاء الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وصبروا معنا حتى بلغنا المراد، وكذلك القائمين على جامعة القدس المفتوحة لجعلها منبراً علمياً، فلكم مني صادق الدعاء وعظيم الامتنان.

ولا أنسى الذين تفضلوا بمساعدتي بإخراج هذه الدراسة الجادة على النحو المطلوب، جزاهم الله عنا كل خير .

الباحثة
أريج محمد مصطفى

(قائمة المحتويات)

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	التفويض والإقرار
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
13-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	1.1 المقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
8	3.1 فرضيات الدراسة
9	4.1 أهداف الدراسة
9	5.1 أهمية الدراسة
10	6.1 حدود الدراسة ومحدداتها
11	7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

69-14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
15	الإطار النظري	1.2
50	الدراسات السابقة	2.2
83-70	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
71	منهجية الدراسة	1.3
71	مجتمع الدراسة وعينتها	2.3
74	أدوات الدراسة	3.3
77	صدق الأدوات وثباتها	4.3
81	تصميم الدراسة ومتغيراتها	5.3
82	المعالجات الإحصائية	6.3
102-84	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
85	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.4
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.4
93	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	1.2.4
95	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	2.2.4
98	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	3.2.4
100	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	4.2.4
101	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	5.2.4
120-103	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
110-104	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته	1.1.5

114-111	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته	2.1.5
114	تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها	2.5
114	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها	1.2.5
115	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها	2.2.5
116	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها	3.2.5
117	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها	4.2.5
118	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها	5.2.5
119	التوصيات والمقترحات	3.5
134-122	المصادر والمراجع باللغة العربية	
136-134	المصادر والمراجع باللغة الأجنبية	
152-137	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
72	توزيع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020	1.3
73	توزيع عينة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020	2.3
73	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	3.3
78	معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين	4.3
79	معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين	5.3
80	معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الكفايات الإشرافية حسب المجالات والدرجة الكلية	6.3
80	معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين	7.3
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين	1.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال الكفايات المعرفية	2.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال الكفايات الأدائية	3.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال الكفايات الأدائية	4.4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال كفايات البحث والابتكار والتجديد	5.4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات الأداء المتميز	6.4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعا لمتغيري الجنس والمديرية والتفاعل بينهما	7.4

94	نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية والتفاعل بينهما	8.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والتفاعل بينها	9.4
96	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص والخبرة والتفاعل بينهما	10.4
97	المتوسطات الحسابية للتفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية	11.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية والتفاعل بينهما	12.4
99	نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية والتفاعل بينهما	13.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والتفاعل بينها	14.4
101	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والتفاعل بينها	15.4
102	معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين مجالات درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والأداء المتميز	16.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
144-138	أدوات الدراسة قبل التحكيم.	ا
145	قائمة المحكمين.	ب
151-146	أدوات الدراسة بعد التحكيم	ت
152	كتاب تسهيل المهمة	ج

درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من

وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين

إعداد: أريج محمد أمين مصطفى

بإشراف: أ. د. مجدي علي زامل

2021

ملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (319) من مديري المدارس الحكومية خلال العام 2021/2020. حيث جرى تقسيم المحافظات الشمالية إلى ثلاث مناطق (شمال، وجنوب، ووسط)، وجرى اختيار مديريتين من كل منطقة عشوائياً، واحتساب حجم العينة باستخدام معادلة (روبرت ماسون)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة، حيث صممت استبانة مكونة من مقياسين: هما الكفايات الإشرافية، والأداء المتميز، حيث وزع مقياس الكفايات الإشرافية إلى أربع مجالات هي: (الكفايات المعرفية، ويضم (8) فقرات، والكفايات الأدائية، ويضم (12) فقرة، والكفايات الوجدانية والإنسانية، ويضم (9) فقرات، وكفايات البحث، والابتكار، والتجديد، ويضم (7) فقرات)، ومقياس الأداء المتميز حيث بلغ عدد فقراته (35) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت متوسطةً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي

الذي بلغ (3.63)، وأن درجة توافر مجال الكفايات المعرفية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت مرتفعة.

وأظهرت النتائج أن درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

كما أشارت النتائج 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، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.78)، مما يعني أنه كلما زادت درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين زاد الأداء المتميز لديهم، والعكس صحيح.

وبناء على النتائج، توصي الدراسة القائمين في وزارة التربية والتعليم الانتباه إلى انعكاس المعرفة التي يكتسبها المشرفون على أدائهم الإشرافي، ومتابعتها من خلال زيارات ميدانية للمشرفين في أماكن عملهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإشرافية، والأداء المتميز، والمحافظات الشمالية، والمشرف التربوي.

“The Availability Degree of Supervisory Competencies of the Educational Supervisors and its Relationship with Outstanding Performance from Principals’ Point of View in the Northern Governorates of Palestine”

Prepared By: Areej Mohammed Ameen Mustafa

Supervised By: Prof. Majdi Ali Zamel

2021

Abstract

This study aimed at identifying the availability degree of supervisory competencies of the educational supervisors and its relationship with the outstanding performance from principals’ point of view in the Northern Governorates of Palestine in the light of having independent variables (gender, academic qualification, directorate of education, specialization and years of administrative experiences).

The researcher has used the descriptive associative approach where the sample comprised of 319 state principals during the academic year 2020/2021. The northern governorates have been divided into three districts (North, Middle and South). Two directorates of education were randomly selected from each district and the sample size was calculated by using the equation of Robert Wason.

The questionnaire was used as a tool for collecting data related to the study problem where it has been designed to compose of two scales, namely: this Supervisory Competencies and Outstanding Performance. The scale of supervisory competencies has been distributed over four aspects: Knowledge Competencies which included 8 paragraphs, Performance Competencies which included 12 paragraphs, Affective and Humanitarian Competencies included 9 paragraphs and Research, innovation and creativity Competencies included 7 paragraphs. The scale of outstanding performance included 35 paragraphs.

The results of this study demonstrated, from principals of Northern Governorates’ point of view, that the availability degree of supervisory competencies of the educational supervisors was medium as evidenced by the Mean which accounted for 3.63 while the availability degree of knowledge competencies of the educational supervisors was high.

Therefore, the results of this study demonstrated, from principals of Northern Governorates' point of view, that the availability degree of outstanding performance competencies was also high and there was no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq .05$) within the means of availability degree of supervisory competencies of the educational supervisors from principals of Northern Governorates' point of view in Palestine.

The study indicated that there was no positive and strong linear relationship between availability degree of supervisory competencies of the educational supervisors and the level of outstanding performance from principals of Northern Governorates' point of view in Palestine. However, the correlation coefficient between them was (.78) which indicates that the more availability degree of supervisory competencies of the educational supervisors, the greater is their outstanding performance vice versa.

Based on the results, this study recommends officials of the Ministry of Education to focus on knowledge reflection the supervisors acquire over their supervisory performance which in need for follow-up through field visits by the supervisors at their working places in order to achieve the desired objectives.

Keywords: Supervisory Competencies, Outstanding Performance and Northern Governorates, Educational Supervisor.

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 الإصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

تعتبر عملية تحسين التعليم في هذه الأيام محورا أساسياً في العملية التعليمية، التي تقوم على تحسين وتنمية الشخصية الإشرافية، والتعليمية للمعلمين، والتربويين، والإداريين، والطلبة على حد سواء، والتي تتحقق من خلال تحقيق الترابط، والتقاطع مع وظائف الإدارات المختلفة، من تخطيط وقيادة، ورقابة، وحتى يتوجب الوصول إلى هذه المتطلبات، يجب أن نقوم بتحليل مكونات مهنة التعليم بكافة مكوناتها لمواكبة التسارع المعرفي الحاصل في العالم لتحقيق أهدافها.

فإن السياسة التربوية في الوقت الراهن تعد حركة تغيير وتطوير، حيث تشتمل على جميع جوانب العملية التربوية، كونها تشكل منظومة شاملة، ومتجانسة يتم بطريقتها تحقيق عمليات التعلم والتعليم، وتحسين صورها في كافة المراحل التعليمية، حيث تضم جميع مدخلات العملية التعليمية، بما فيها الإشراف التربوي كونه أحد العناصر المهمة في العملية التعليمية، فإن الأنظمة التربوية ترنو لإيجاد نظام تعليمي قادر على إعداد الكوادر البشرية ذات الكفاءة التعليمية العالية (الطراونة، 2017).

فلم يعد ربط الكفايات بالمعلمين فحسب، بل تجاوز ذلك إلى منظومة التربية والتعليم، وفي مقدمتهم المشرفين التربويين، وذلك لعدم وضوح أعمالهم الإشرافية، ووظائفهم التي تمزج بين الإشراف، وإقامة الدورات للمعلمين، فتختلف المهمات بين مشرف وآخر، وبين نظام تعليمي وآخر تبعاً للدولة (شاهين، 2015).

فقد ابتدأت إدارات التعليم محاولاتها، لضبط نوعية المعلمين بفحص أداء المعلم، بما يسمى (التفتيش المركزي)، حيث يقومون بزيارة المدارس بشكل مفاجئ، ويتولى كل واحد منهم حسب

تخصصه مراقبة المعلم، فيوصي بترقيته، أو تثبيته، أو نقله، فقد أصبح هناك تحديث على موضوع التفتيش، فغداً أقرب إلى التوجيه الفني، أي أنه أصبح يهدف إلى مساعدة المعلم على النمو المهني والكفاءة في الأداء، وأضحى تطور العملية التربوية بجوانبها المتعددة هو الغاية، واستحدث مصطلح الإشراف التربوي بمعناه المهني (نبهان، 2007).

و ذكر الطعجان (2016) أن التوجهات التربوية الجديدة تركز على الإشراف التربوي، باعتباره جزءاً لا غنى عنه في العملية التعليمية، وعنصراً مهماً من عناصر المنظومة بأكملها، وكونه يؤدي إلى أدوار مهمة ويناظر به ترتيبات في غاية الأهمية، تتعلق بجوانب التنمية، والتطوير، والتحديث، ومن ناحية أخرى يجمع الإشراف التربوي على اعتباره منهجاً تطبيقياً بين وظائف الإدارة المختلفة من (تخطيط، وقيادة، ورقابة، وتنمية مستمرة للموارد البشرية والمادية والفنية)، وهذا ما يتناغم مع وصوص والجوارنة (2014) في أن العملية الإشرافية تشكل تفاعلاً بين أبرز مدخلين، وهما المشرف والمعلم، وإن هذا التفاعل يشير إلى أهمية البعد الإنساني للإشراف التربوي بمفهومه الجديد، وهذا البعد يحتم على المشرف امتلاكه مجموعة من الكفايات منها الإنسانية، والإدارية والفنية، وإن مثل هذه الكفايات التي يمارسها المشرفون التربويون على المعلمين؛ من أجل تحقيق الأهداف الإشرافية التي تسعى جادة لتحسين العملية التعليمية، والارتقاء بها على أكمل وجه.

فإن الإشراف التربوي يقع ضمن مسؤولياته، وعلى عاتقه تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي، ويقع ضمن مهامه وأهدافه المشاركة في تقويم جودة المنهاج، والاستفادة من عمليات التقويم، وصولاً إلى مخرجات سليمة، ومساعدته في تنمية مهارات، وصقل مواهب المشرف التربوي؛ ليستطيع التغلب على كل ما يحد من تعلمه بشكل صحيح وفاعل، ولذلك تتجه أنظار المسؤولين إلى الإشراف التربوي تطويراً وتحديثاً، متى تهيأت له فرص العمل، وتكاملت أهم عناصره كما يجب، فيكون له الأثر الفعال في العملية التعليمية (الزهراني، 2011).

وكذلك تتبلور أهمية الإشراف التربوي كونه عاملاً على تطوير عملية التعلم والتعليم، وذلك من خلال تحسين العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، في ضوء أهداف المؤسسات التربوية، وفلسفتها (الحلاق، 2008). وتظهر أهمية الإشراف أيضاً كونه الجهد الذي يبذل لاستثارة وتوجيه، وتنسيق النمو المستمر للمعلمين في المدرسة، لأن العاملين في كل مجالات الحياة يحتاجون إلى من يرشدهم، ويوجههم، ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم إلى الأفضل، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها، ويتزايد إنتاجهم، وترتفع قيمته (عايش، 2008).

ومما لا شك فيه أن المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي تواجه تحدياً كبيراً، يتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والثورة المعلوماتية، والتكنولوجية الحديثة، وزيادة الاهتمام بقيمة التميز، والجودة بالمعنى الشامل، وإن أهم التحديات التي تواجه نظم التعليم في جميع دول العالم هذه الأيام تتمثل في جودة التعليم، -لاسيما- أن تقارير المنظمات العالمية، تؤكد على ضرورة إعادة النظر في فلسفة التعليم، مع التركيز على أهمية وضع معايير أفضل؛ لتحقيق جودة مخرجات التعليم، التي من المتوقع أن تؤدي إلى تنمية شخصية الإنسان؛ لخدمة مجتمعة، ودعم ثقافته الوطنية (الحراشنة، 2016).

يقوم عمل المشرف التربوي على الكفاءة، والممارسات الفعالة لدوره الإشرافي والخبرات السابقة؛ لذلك من الضروري أن يخضع إلى التقييم؛ لتفادي الأخطاء، والتمكن من ممارسة دوره الإشرافي على أكمل وجه؛ نظراً لأهمية موقعه التربوي، في إجراء الإصلاحات والتعديلات على العملية التعليمية، ويقوم المشرف التربوي ببعض المهمات المتمثلة في توجيه المعلمين، وتمكينهم من أساليب التدريس الحديثة، والعمل على توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة Taylor & Read, (2016).

تعكس الكفايات الإشرافية مقدرة دفيئة لدى المشرف التربوي تظهر في جملة من الخبرات، والمهارات، والاتجاهات، والمعارف التي تمكنه من تأدية مهماته سلوكياً، بقدر مناسب من الإتيان كي يتضح الأداء، والذي يمكن ملاحظته وقياسه، ومن هنا يمكن تصنيف الكفايات إلى معرفية وأدائية، والمعرفية هي المنطلق الأساسي للكفاية الأدائية (السرحاني، 2008).

ويتضح -مما سبق- أن الإشراف التربوي له دور كبير في تطوير العملية التعليمية التعلمية، كونه يعد عملية شمولية يغطي جميع جوانب العملية التعليمية، وللحاجة في الارتقاء بالعملية التعليمية، كان لا بد من تطويرها لتصل إلى أعلى درجات الأداء المتميز، فمن هنا يظهر الدور الهام للمشرف التربوي، كمحور أساسي في تحقيق الكفاءة العالية.

وترى الباحثة أيضاً، أن التطور الحاصل في العالم، يحتم أن يكون لدى المشرف التربوي تميزاً في الأداء، حتى يحقق المخرجات المطلوبة للعمل، باعتبار هذا التميز هو المفتاح الأهم في تحقيق ذلك، والعمل أيضاً على تنمية هذه الكفاءات بشكل مستمر.

وتأتي هذه الدراسة للكشف عن مدى توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وعلاقتها بالأداء المتميز، انطلاقاً من أهمية هذا الموضوع للنظام التربوي والتعليمي.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التغيرات المتسارعة في الجودة والحاكمية الرشيدة، وظهور مفاهيم حديثة، فقد تزايد الاهتمام بموضوع الإشراف التربوي، ولأن تحسين نوعية التعليم والارتقاء به رؤية يسعى الجميع لتحقيق أهدافها، وربط مخرجاتها بالتميز، والجودة المدرسية، ومن هنا فإن إعداد المعلم، والكفاءة في التعليم، وصياغة الأهداف التعليمية، والمناخ المدرسي، تعد من أهم الوسائل الناجحة في تحسين، وتطوير بنية النظام التعليمي بمكوناته البشرية والمادية.

وبالرغم من التطور التاريخي في مفهوم الإشراف، إلا أن عملية الإشراف التربوي ما زالت ترتبط بالزيارة الصفية التي يغلب عليها طابع التفتيش، وهذا ما أكدته نشوان (2008) بأن الطابع الإشرافي ما زال يتسم بالطابع التفتيشي، رغم تبني المفاهيم الحديثة في الإشراف التربوي من الناحية النظرية، ومع إهمال المشرفين التربويين للحاجات الشخصية، والجوانب الاجتماعية، والنفسية للمعلمين، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم ورغبتهم في التعليم، ومن هنا يستشف وجود بعض المشاكل المرتبطة بالإشراف التربوي على أرض الواقع في فلسطين.

وقد أشار زامل (2000) أن أسلوب الزيارة الصفية، هو الأسلوب الأكثر استخداماً في المدارس الحكومية في الضفة الغربية؛ للتعرف إلى الصعوبات الشخصية، والمهنية التي تواجه المعلم في التعليم.

ومن هنا أيضاً، تولدت فكرة الدراسة لدى الباحثة، من خلال عملها كمعلمة للمرحلة الأساسية في ضواحي القدس، فلاحظت أن هناك هوة كبيرة بين المشرفين التربويين والمعلمين، ووجود الكثير من الشكوى والتذمر، وعدم الرضا لدى المعلمين من المشرفين التربويين، وهذا يعد مؤشراً سلبياً قد يؤثر على العملية التعليمية، ومخرجاتها، وأن الممارسات الإشرافية ما زالت تخضع لمراحل التفتيش والتوجيه، ولم ترتق لتصل مستوى الإشراف، والإسناد المعمول به في جميع دول العالم حالياً، وهذا ما أكدته كثير من الدراسات مثل: (شريعة، 2019 ويامين، 2014)، والتي أوصت بعقد ورش تدريبية نوعية، تهدف إلى تحسين أداء المشرفين التربويين، والعمل على تطوير كفايات المشرفين التربويين، وأوصت دراسة السعدية (2014) ببذل الجهود من أجل توحيد العمل المشترك على أسس الإشراف الحديث.

وعليه، فقد سعت الباحثة لإجراء هذه الدراسة؛ من أجل الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين. وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

وينتفع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

السؤال الثاني: ما درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمديرية) والتفاعل بينها؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمديرية) والتفاعل بينها؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

3.1 فرضيات الدراسة

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

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس، والمديرية، والتفاعل بينهما.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس، والمديرية، والتفاعل بينهما.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

4.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.
2. التعرف إلى درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.
3. تحديد الفروق في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمديرية).
4. تحديد الفروق في مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمديرية).
5. تقصي العلاقة بين درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

5.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية النظرية والتطبيقية في الجوانب الآتية:

1.5.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة، في تناولها لفئة مهمة في مجال التربية والتعليم، أو العملية التعليمية وهم المشرفون التربويون، حيث تتمثل في إضافة دراسة نوعية لمكتبات الإشراف التربوي

يستفيد منها الباحثون في هذا الموضوع مستقبلاً، ومحاولة إسهام نتائج هذه الدراسة في تطوير مجالات تعليمية أخرى باستخدام مبادئ الأداء المتميز، ومحاولة المشاركة بخطى ثابتة، أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للدارسين، والمهتمين بالإشراف التربوي، وتوجه إلى مزيد من الدراسات اللاحقة، وتكمن أهميتها النظرية أيضاً في أنها تسهم في تطوير مفهوم جديد ينظر إلى عملية الإشراف التربوي كجزء من القيادة الإنمائية العامة في المجتمع الفلسطيني.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

تنبثق الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية، من خلال نتائجها في الكشف عن العوامل التي تؤثر في مدى امتلاك ممارسة المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، لمفهوم الإشراف التربوي وفق الأداء المتميز، ويتوقع أن يظهر أثرها على المعلم والطالب من خلال ممارسة الإشراف التربوي، وفق أسس الأداء المتميز، وتفيد نتائج هذه الدراسة في إضافة ممارسات جديدة للإشراف التربوي، وتساعد في بناء نماذج إشرافية جديدة تتماشى مع متطلبات الأداء المتميز، وكما تكمن في إفادة صانعي القرارات، وخاصة في وزارة التربية والتعليم، في تدريب المشرفين التربويين، على كيفية تطبيق الكفايات الإشرافية أثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية، والفنية في الإشراف على المعلمين، وزيادة الدافعية عند المشرفين التربويين، وتحفيزهم على استثمار الكفايات الإشرافية لديهم من أجل التميز في أداء عملهم.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

1. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس الحكومية.

2. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في بعض المحافظات الشمالية في

فلسطين، وهي (رام الله والبيرة، وأريحا، وجنوب الخليل، وبيت لحم، ونابلس، وطولكرم).

3. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021/ 2020م.

4. الحدود الموضوعية "المفاهيمية": اقتصرت هذه الدراسة على المفاهيم، والمصطلحات الواردة في

الدراسة.

5. الحدود الإجرائية: تحددت بالأدوات المستخدمة، وهي: مقياس توافر الكفايات الإشرافية لدى

المشرفين التربويين، ومقياس الأداء المتميز، ودرجة صدقهما وثباتهما، والمعالجات الإحصائية

المستخدمة.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية، مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة،

ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات

مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الكفاية: تعرف الكفاية بأنها " السعة والقابلية والمقدرة والإمكانات والمهارات، وهي أفضل مستوى

يحتتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسها،

وتجعله قادراً على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن" (خزعلي ومومني، 2010: 95) .

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

معينة من الإتقان، بما يضمن تحقيق النتائج المطلوبة.

الكفاية الإشرافية: تعرف الكفاية الإشرافية بأنها "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).

وتعرف الكفاية الإشرافية إجرائياً على أنها امتلاك المشرف التربوي جملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات المطلوبة لأداء مهامه الإشرافية بكفاءة وفاعلية، وبمستوى معين من الأداء. ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين المعد لهذه الغاية.

المشرف التربوي: هو "خبير تربوي، مختص بأحد المباحث الأكاديمية، يعمل على رفع كفايات المعلمين ومديري المدارس الأكاديمية، والمهنية والتربوية، والشخصية لتحسين العملية التعليمية التعليمية" (منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، 2006: 6).

ويعرف إجرائياً على أنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم الذي يقوم بمهمة الإشراف على المدارس؛ بهدف مساعدة المعلمين على رفع أدائهم، ونموهم المهني، من أجل الارتقاء بالعملية التربوية إلى أفضل مستوى لتحقيق أهدافها.

الأداء: هو "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة" (كلادة، 2010: 242).

ويعرف الأداء إجرائياً على أنه نتيجة التحويلات المدخلة في نظام معين، وتحويلها إلى مخرجات تعكس قدرات المؤسسة على التنظيم، وتدرس إذا ما كان الشخص ينفذ الوظيفة بشكل جيد كما هو مخطط لها. ويعرف أيضاً بأنه معيار للنتائج التنظيمية، ونجاحها على المستوى الفردي والمؤسسة.

الأداء المتميز: هو "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأسلوب فعال وكفؤ وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن عملية تحديد مستوى الأداء المتميز لا تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات" (عقيلي، 2005:90). ويعرف (مقداد وعبد القادر، 2017: 123) الأداء المتميز: "بأنه قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف".

ويعرف الأداء المتميز إجرائياً بأنه القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين لتحقيق أعمالهم بطريقة مميزة، وبدرجة عالية من الجودة، وتحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية، وهو ليس مجرد إنجاز أعمال بشكل جيد، وإنما الإبداع في إنجاز الأعمال. ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء المتميز للمشرفين التربويين المستخدم في الدراسة الحالية، المعد لهذه الغاية.

المحافظات الشمالية: قسمت السلطة الفلسطينية بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في دورة الـ 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) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الإشراف التربوي

2.1.2 الأداء المتميز

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتصلة بالكفايات الإشرافية

2.2.2 الدراسات المتصلة بالأداء المتميز

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الحديث عن متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: الكفايات الإشرافية، والأداء المتميز، والعلاقة بين الكفايات الإشرافية والأداء المتميز، 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.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مفهوم الإشراف التربوي وتطوره

لقد مر الإشراف التربوي خلال تاريخه بمراحل متعددة، مع ظهور تعريفات، ومفاهيم مختلفة، ويعود اختلاف النظرة، لمفهوم الإشراف التربوي إلى التباين في توجهات ومفاهيم المشرفين له فكل منهم ينظر إليه من خلال ما يعتقد وما يرى، ومنهم من ينظر إليه على أنه يعود بالمساعدة، والعون للمعلم لما يحتاج في عمله التربوي والتعليمي، ومن هذه المراحل، مرحلة التفتيش الفني، والذي تتعامل مع المعلم بأنه ينقل المعلومة للطالب فقط، ومدى تطبيق المدرس لبرنامج المدرسة، حيث كان المفتشون يحملون شهادة المعاهد، أو ثانوية عالية، ثم مرحلة التوجيه التربوي، وفيه كان يستخدم المشرف التوجيه بدل التفتيش من أجل تعزيز مفاهيم الموجهين التربويين، وهنا تحسنت مؤهلاتهم إلى مستوى البكالوريوس، وأصبح للمشرف التربوي مهنة تربوية، قائمة بذاتها، وتقديره مهم في تقدم المعلم أو إنهاء خدماته، ثم مرحلة الإشراف التربوي، فاستبدل مصطلح التوجيه

بالإشراف وأصبح من مهام المشرف التربوي، أن يقوم على التحليل، والاستقصاء، واحترام المعلم وليس على الزيارة الصفية فحسب، وقد ازدادت مؤهلات المشرفين التربويين أكثر فأصبح هناك من يعملون مؤهل تربوي خاص، وما زالت مرحلة الإشراف التربوي في تقدم حسبما تقتضيه العملية التعليمية والتكنولوجيا (الخطيب، 2003).

ويعرف الإشراف التربوي بأنه جميع الجهود المبذولة للتأثير على أداء المعلم؛ من أجل تحسين عملية التعلم. فالإشراف عمل تعليمي يضع المعلم أمام حقائق جديدة، وتدريبه على مهارات جديدة، وتنسيقي حركه في إطار خطة منظمة موضوعة بالتعاون معه، وتغييره يستهدف إحداث التغيير في سلوكه وسلوك طلبته، واستشاري يقدم مقترحات وبدائل للحلول، فهو عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات؛ لتنظيم تعلم الطلبة بشكل يحقق الأهداف التربوية (حسان والعجمي، 2007).

والإشراف التربوي بالمفهوم العام: هو مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني؛ مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم، ويقصد بالمهني هنا ما يتعلق بمهنة التدريس، فالإشراف إذاً خدمات تقدم، وقد يكون صاحب المنصب المسمى (المشرف التربوي)، وقد يكون مدير المدرسة، وقد يكون زميلاً ذا خبرة، فكثير من الباحثين يهتم بعملية الإشراف دون التركيز على شخص أو وظيفة من يقوم بالعمل (وصوص والجوارنة، 2014).

فالإشراف التربوي: هو العملية المخططة والمنظمة الهادفة، إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية، وتحسين العملية التعليمية (الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، 2016).

ويعتبر الإشراف التربوي، ركناً من الأركان الرئيسية، الفاعلة في أي نظام تعليمي، كونه يساهم في تشخيص العملية التعليمية التعليمية، وواقعها من حيث العمليات، والمخرجات،

والمدخلات، ويعمل على تحسينها وتطويرها، بما يتناسب وتلبية احتياجات المجتمع، للنهوض بالعملية التعليمية، والسير بها إلى أفضل وجه (الطعاني، 2010).

ويمكن تحديد المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أنه: "مجهود منظم، وعمل إيجابي، يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب، حتى يتم التنسيق، والتوجيه، والنمو الذاتي للمعلمين؛ ليتعمق فهمهم التربوي بأهداف صحيحة، وأساليب، وبيئة تربوية ملائمة" (الترتوري، 2006).

وهو عملية تعتمد على الشورى، واحترام رأي كل من المعلمين، والطلاب وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف، والمؤثرين فيه، حيث تسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة؛ لنمو كل فئة من هذه الفئات، وتشجيعها على الابتكار والإبداع (حسان والعجمي، 2007).

ويعتبر الإشراف التربوي -كما يراه شديفات- (2002) من الأنظمة الفرعية المهمة للنظام التربوي؛ من أجل خدمة العملية التعليمية، وتحسينها، وتطويرها للأفضل، ومساعدة المعلمين على النمو المهني، كسبيل لرفع مستوى التعليم، وتحقيق أهدافه. فالإشراف التربوي خدمة تربوية متخصصة، تهدف إلى تطوير نوعية التعليم، من خلال توفير أفضل الظروف التي تساعد المعلمين للقيام بأدوارهم التعليمية بشكل فعال.

كما أن الإشراف التربوي يعرف على أنه: هو نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف، بهدف تحسين العملية التعليمية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم (حسين وعوض الله، 2006).

وهو عملية قيادية: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم؛ من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها (البوهي، 2001).

وهو عملية إنسانية: تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً؛ لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد، ويتعامل معه في ضوء ذلك (حسان والعجمي، 2007).

وهو عملية شاملة: تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية، وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم (الحلاق، 2008).

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه مجموعة من الخدمات والعمليات، التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني في مجال التدريس، مما يسرع في بلوغ أهداف التعليم (زايد، 2008).

والإشراف التربوي: هو عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطلبة على التعلم بأسهل الطرق، وأفضلها بحيث تتفق وحاجاتهم، وبهذا يصبح المشرف التربوي قائداً تربوياً (Hismanoglu & Hismanoglu, 2010).

فغدا الإشراف التربوي عملية قيادية، إنسانية، شاملة هدفها تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية، برعاية وتوجيه مستمر لجميع أطرافها، وعناصرها، وتقويمها، وإبراز مفاهيم الاحترام لها من خلال التأثير والتأثر بينهما، والاعتراف بقيمة الفرد كونه إنساناً؛ لبناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم؛ لأجل تحقيق حالات الابتكار، والإبداع في هذا المجال (الدليمي، 2016).

في ضوء التعريفات اللغوية والإشرافية السابقة للإشراف التربوي، ترى الباحثة أن الإشراف التربوي، هو عملية قيادية، وديمقراطية، وتعاونية منظمة، وشاملة تعنى بالموقف التعليمي بجميع

عناصرها المتعددة، في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وأن الإشراف التربوي، يجب أن يتعدى تلك المفاهيم في التجديد، والتطوير المستمر للعملية التربوية، فيجب أن يكون تجديداً للماضي وبعثاً للحاضر.

2.1.2 أهمية الإشراف التربوي

يعتبر الإشراف التربوي في الوقت الحاضر، من أهم الوظائف الأساسية في المجال التربوي، لما يحمله من أهمية كبيرة في العملية التربوية؛ لتحسين جودة التعليم، فالاهتمامات الأولى للإشراف التربوي، تتمثل في تحسين أداء المعلمين، والرقى بالمسيرة التعليمية؛ لتحقيق الهدف المنشود، وتدريب وتطوير أداء المعلمين، الذي يقع على كاهل الإشراف التربوي (أبو غربية، 2009).

وتأتي أهمية الإشراف التربوي من أهمية المعلمين، الذين يعتبرون أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية التعليمية، فإن للمعلمين الدور الرئيس في تحديد نوعية الخريجين، فالمعلم القدير يمكن أن يحدث أثراً ملموساً، حتى في حال وجود ضعف في المدخلات الأخرى، كالمناهج، والأبنية المدرسية، ولهذا فقد اهتمت الدول المتقدمة بإعداده إعداداً تربوياً سليماً، وإشباع حاجاته الأساسية، وهكذا أحدثت التربية عندهم نهضات تجارية، وصناعية، وزراعية، وعسكرية (الدليمي، 2016).

وقد لخص (حسان والعجمي، 2007) أهمية الإشراف التربوي في تطور عمليات إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء الطرق الحديثة والمتغيرات السريعة، وعدم توصل المعلمين في الأداء المطلوب، وعدم علمه بالفروق الفردية بين التلاميذ، الأمر الذي يحتاج إلى خبرات مختلفة، وقلة وجود إعداد كاف للمعلمين في البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة، والاختلاف في قدرات المعلمين والتي تحتاج إلى صقل وخبرة وتدريب، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلات تعليمية تؤيد

الحاجة إلى وجود برامج صحيحة للإشراف، وإن وجود المشرف يكون دافعاً إلى المنافسة الفردية من قبل المعلمين.

إضافةً، إلى أن عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية، تستوجب التعامل مع كل معلم والاستفادة من خبراته، وتزوده بالبرامج التدريبية اللازمة، والعمل على صقل قدرته ما أمكن ذلك (زايد، 2008).

وترى الباحثة، أنه من الضروري، على المشرف التربوي، زيارة المعلم زيارة إشرافية إرشادية؛ لأنه بحاجة لمن يوجهه، ويرشده ممن هو أكثر منه خبرة في مجال عمله، وأن يكون المشرف على علم بأخر المستجدات في المنهاج، مما يجعل المعلم أكثر حيوية، وتفاعل في مجال عمله، كون المشرف التربوي يعتبر الشريان المغذي للمعلمين، والذي يقع على عاتقه المسؤولية الكبرى في تحسين الناتج التعليمي، كونه يسعى دائماً لتقديم المساعدة والخبرات المناسبة لتحسين ظروف التدريس؛ من أجل نمو الطلبة اجتماعياً وفكرياً.

3.1.2 أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي بشكل عام إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم، وتحسين المواقف التعليمية لصالح الطلبة، من خلال بناء التخطيط، والتقويم، والمتابعة السليمة، والاهتمام بمساعدة الطلبة على التعلم، ومساعدة المعلمين على التعرف ما يتعرض له الطلاب من صعوبات في عملية التعلم، وفي رسم الخطط للتغلب على هذه الصعوبات، والعمل على تشجيعهم على تحمل مسؤوليات التدريس، ومساعدتهم أيضاً على تحديد أهداف عملهم، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف وتقويمها، وتوجيه المعلمين لاستكمال نموهم المهني، وسد النقص في تدريبهم، ومساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية، ودراساتها معهم، ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة

عن البحوث، وتشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء لأساليب التدريس، وتدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي، وتقويم النتائج التي أدت إليها جهود المعلمين بخصوص نمو الطلاب في اتجاه المبادئ والمثل العليا المطلوبة (أبو غربية، 2009).

كما يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة الصعوبات والعقبات التي يواجهها، ولتحقيق الهدف العام تتناسق مجموعة من الأهداف الفرعية فيما بينها وتتكامل، منها تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من المشرفين، ومديري المدارس، والمعلمين، وتنفيذ الخطط التي يضعها النظام التربوي، وتطبيق نتائج البحوث والتجارب في المواد والأساليب الإشرافية، وإحداث التغيير والتطوير لسلوك المشرفين التربويين، وتحسين المناخ التعليمي للنظام الإشرافي والعاملين فيه، وكذلك من أهداف الإشراف التربوي تطوير العلاقة بين النظام الإشرافي، والأنظمة البيئية الأخرى؛ لما فيه خدمة عملية للإشراف (نشوان، 2008).

ويهدف الإشراف التربوي كذلك، إلى تحسين البيئة الصفية، وتفعيل كل ما من شأنه تحقيق الفائدة للطلبة، وذلك لتحسين مخرجات النظام التربوي من الناحية النوعية، وفي سعي الإشراف التربوي لتحقيق ذلك، فلا بد من تضافر الجهود للإحاطة بالأركان الأساسية للنظام التربوي المتمثلة بالطالب والمعلم والمنهاج " إذ يقع ضمن مسؤوليات الإشراف التربوي المساهمة في تناول السلوكيات التعليمية للطلبة والبيئة الصفية التي يتلقون فيها تعليمهم" (مريزيق، 2008: 19).

وهناك أهداف أخرى للإشراف التربوي، حسب تصنيف وزارة التربية والتعليم (2006) وهي:

إعداد فريق تطوير من المشرفين التربويين، وتوعيتهم بعناصر العملية التربوية، والتدخلات بين تلك العناصر، وتنمية مهارات الاتصال والتواصل، والملاحظة، والتقويم، والتغذية الراجعة لدى

المشرفين التربويين، والعمل على خلق آلية جديدة تساعد المشرف على تعميق دوره، ومعرفة حاجاته من أجل دعم المدرسة كوحدة تدريب.

وكون الإشراف التربوي يعد جزءاً رئيساً في العملية التربوية، فهو يهدف باستمرار إلى النهوض بالعملية التربوية إلى الأفضل، ومع قيامه بالوظائف الرئيسة، يحتاج الإشراف التربوي إلى الاستفادة من التقدم العلمي، والتكنولوجي الهائل؛ ليتمكن من القيام بمهامه التي تتزايد باستمرار، فالمشرف التربوي الآن مطالب بمهام فنية وأخرى إدارية، وحتى لا يطغى جانب على آخر، فلا بد للمشرف التربوي من توفير الوقت، والجهد بالاستفادة من وسائل الاتصال الإلكتروني الحديثة، كاستخدام الحاسب الآلي، وما يتبعه من إنترنت، وشبكات، وبرامج التواصل الاجتماعي المتعددة (Alger & Kopcha, 2009).

4.1.2 خصائص الإشراف التربوي

أي عملية تربوية أو غيرها يجب أن تتميز بخصائص عديدة، تميزها عن غيرها، فمن خصائص الإشراف التربوي الحديث ما يلي:

أنه يعتبر عملية تربوية، تهدف إلى تنمية الطلبة والمعلمين في جميع الجوانب، وهو عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية، وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم (الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، 2016).

وهو كذلك، عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف، والحاجات التي تقابلها، ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي، والتقدم العلمي، وهو عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من: (تخطيط، وتنسيق، وتنفيذ، وتقويم، ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر، مما يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وعملية علمية تشجع البحث والتجريب والإبداع، وتوظف نتائجها؛ لتحسين التعليم، وتقوم على السعي؛ لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس،

ومرنة متطورة تتحرر من القيود الروتينية، وتشجع المبادرات الإيجابية، وتعمل على نشر الخبرات الجيدة والتجارب الناجحة، ويعتبر أيضاً عملية استشارية، تقوم على احترام رأي كل من المعلم والمتعلم، وتشجع على الابتكار والإبداع والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات (حسين وعوض الله، 2006).

فينبغي أن يعمل المشرف التربوي على تشخيص الموقف التعليمي، وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف، وتدارك الأخطاء (الدليمي، 2016).

أنه عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية، التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلبة، وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية، وتعمل على تنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية، وتحقيق أهدافها، وهو كذلك عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشرف، وتنتهي بانقضاء تلك الزيارة، بل يتم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابقة، ويعتبر كذلك عملية تعتمد على الواقعية المدعومة بالأدلة الميدانية، والممارسة العملية، والمصادقية في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية (وزارة المعارف السعودية، 2000).

ويعتبر الإشراف التربوي عملية مستمرة ودائمة، ولا تتحدد بوقت زمني معين، فهي دائمة التطوير والتجديد، حيث تقوم على المتابعة المستمرة، وتلمس أوجه القصور الطارئة على العملية التربوية والتعليمية، والعمل على وضع خطط وبرامج مناسبة لمعالجتها، والاطلاع على النواحي الإيجابية، والعمل على تعزيزها، والإفادة منها (وصوص والجوارنة، 2014).

5.1.2 اختيار المشرف التربوي

يُمر الإشراف التربوي في تطوير وتغيير مستمر، يفرض هذا التطوير والتغيير تحديات لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، سعياً للنهوض والارتقاء بالعملية التربوية، من خلال توفير معايير

تسهم في تحديد الأطر النظرية، ورسم الجوانب التطبيقية لاختيار المشرف التربوي، وهذا ما يساعد في توضيح التوقعات الأدائية لعمل المشرف التربوي، ومن الأمور التي ينبغي توافرها في اختيار المشرف التربوي، أن يكون المرشح لهذه الوظيفة حاصلاً على مؤهل علمي وتربوي على المستوى الجامعي، ولديه خبرة في تدريس مادة تخصصه، وخبرة في مجال الإشراف التربوي.

وتكون تقديرات الكفاءة المهنية له في درجة ممتازة في السنتين الأخيرتين، إضافة إلى اجتيازه اختبار القبول، والمقابلة الشخصية، وأن تكون لديه الرغبة الشخصية الجادة في مهنة الإشراف، وأن يكون متميزاً في نشاطه العلمي في مجال البحث والتجديد، وحضوره الدورات التدريبية، إضافةً إلى الأقدمية في التعيين، وأن يكون صاحب شخصية متزنة، قويم الأخلاق، وأن يتمتع بصحة نفسية جيدة (الحريري، 2006).

وتبرز أهمية المشرف التربوي بالوظائف المتعددة المكلف بأدائها، لأنه مطالب بتقويم المعلمين والعمل على تدريبهم بشكل مستمر، وبتنشيط البحث والإبداع والإنتاج التربوي، ثم الاهتمام بالطالب من حيث قدراته وحاجاته ومستواه ومشكلاته، والعمل مع المعلم على تنمية القدرات ورفع المستوى، وحل المشكلات وتلبية الحاجات؛ من أجل الوصول بمخرجات سليمة (مصطفى، 2016).

6.1.2 معايير اختيار المشرفين التربويين في فلسطين

يعلن عن وظائف الإشراف التربوي في فلسطين، عن طريق إرسال رسالة إلى مديريات التربية والتعليم، في مدة لا تقل عن عشرة أيام؛ لاختيار وظيفة المشرف، وذلك انطلاقاً من قانون التربية والتعليم، والشروط التي حددتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية منذ عام 1994، عندما تولت وزارة التربية والتعليم مهامها، ومن هنا، لا بد من وجود معايير تتخذ أساساً للترقية، أو التعيين في الوظائف الإشرافية بصفة عامة ومنها:

كون المشرف التربوي المتقدم للوظيفة حاصلاً على مؤهل جامعي في تخصص من تخصصات المناهج الدراسية، وأن يكون قد عمل في الحقل التربوي كمدرس أو مدير مدرسة، ولديه القدرة على العمل الجمعي التعاوني، وملماً بالأمر التربوية، ومتمتعاً بالكفاءة المطلوبة للعمل الإشرافي من مهمات التخطيط والإدارة، والاتصال وإصدار الأحكام، وقد اجتاز البرامج التدريبية المقررة من جهاز التفتيش الإداري (قنديل، 2008).

ومن المعايير المهنية للمشرف التربوي التطور المهني حيث تعد المعايير المهنية المرجعية والأساس الذي يوضح الخصائص المهنية لمهنة الإشراف التربوي، التي ينبغي على المشرف المحافظة عليها، ووضوح عملية التقويم، وتسهيل عملية المتابعة، وتطوير القدرات، وتطوير أسس اختيار المشرف التربوي المتميز، ومن ثم دعمه مهنيًا ومعنويًا من الجهات ذات العلاقة (هيئة تطوير مهنة التعليم، 2018).

7.1.2 الكفايات الإشرافية

1.7.1.2 مفهوم الكفاية

إن مفهوم الكفاية قد يتداخل مع العديد من المفاهيم المرتبطة بها كالكفاءة، وهذا يحتم وضع حدود تقريبية بينهما، انطلاقاً من تحديد مفهوم الكفاية.

فالكفاية تعني "مجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي يمتلكها الفرد، ويمارسها بأسلوب هادف ومنظم" (أندراوس، 2009: 147).

ويعرفها التومي (2005): أن الكفاية هي مجموعة من المواد الذاتية (كالمعارف، والمهارات، والقدرات، والسلوكات، والإستراتيجيات، والتقويمات)، التي تنتظم في بناء مركب (نسق)،

يساعد في القدرة على تعبئتها، ودمجها، وتحويلها، في وضعيات محددة، وفي وقت مناسب لإنجاز عمل ملائم.

وتعرف الكفاية أيضاً بأنها: قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، وهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرضٍ من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة (الفتلاوي، 2003: 9).

والكفاية تعني " قدرات عقلية افتراضية، تتجلى لاستعمال الفرد لمهارات متنوعة، نتيجة تعليمات سابقة، لتحقيق جملة من الأهداف من خلال إنجازات وأداءات بدرجة عالية من الإتقان، وبأقل جهد ووقت ممكن" (الشايب وبن زاهي، 2011: 19).

وتعرف الباحثة الكفاية: بأنها المقدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة أو النشاطات بطريقة مرضية، وبدرجة معينة من الإتقان، وهي مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يمارسها الفرد والتي تظهر في سلوكه.

2.7.1.2 الكفايات الإشرافية

مفهومها

ظهر للكفاية الإشرافية تعريفات عديدة، تباينت في درجة تعميمها، وتخصيصها فعرفت بأنها: " السعة، والقابلية، والمقدرة، والإمكانات، والمهارات، وهي أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسها، وتجعله قادراً على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن" (خزعلي ومومني، 2010: 95).

وقد عرفتھا (الفتلاوي، 2004: 28) "بأنھا تلك المهارة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما، أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية.

وعرفھا زكريا (Zacharia, 2013: 227) بأنها "المهارات والقدرات العالية التي يمتلكها المشرف التربوي التي تمكنه من القيام بدوره بفاعلية وكفاءة، والتي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية، وتحسين البيئة الصفية".

وكما عرفھا فالندر وشافرانسكي (Falender & Shafranske 2007:233) بأنها "مقدرة المشرف على القيام بواجباته، والمهام المنوطة به على أكمل وجه، وبطريقة مناسبة وفعالة، بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية".

وتعرف الكفاية الإشرافية "بأنها المقدرة الموجودة لدى المشرفين التربويين على تنفيذ المهام الإشرافية الموجودة من خلال الأنشطة التربوية، وتقيس مدى التزام المعلمين والطلبة مع الطلبة بالمواعيد، وأنها انتظام المعلمين في أداء الواجب، ومراقبة الصفوف الدراسية، وعمل ورشات لتدريب المعلمين، وتشجيعهم للاستفادة من مواهبهم ليستثمروها داخل الصفوف الدراسية" سول وآخرون (Sule et al. , 2015:44).

وتعرف الباحثة الكفايات الإشرافية، كونها مجموعة من المعارف والمهارات التي يمتلكها المشرف التربوي، وبراعته في أداء عمله في مجالات مختلفة، تمكنه من تحسين العملية التعليمية؛ ليطور بها المعلمين مهاراتهم، حتى يرتقوا إلى مخرجات تعليمية مميزة.

8.1.2 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).

حيث أن الكفايات الإشرافية، تتسم بالكثير من السمات التي تعمل على تحقيق الأهداف الإشرافية، وترتقي بالعملية المهنية ومنها: الشمولية، إذ يسعى المشرف التربوي إلى توظيف المهارات والمقدرات، والوسائل المختلفة كافة، حتى يصل إلى فلسفة جديدة، وصيغة مفيدة؛ لتحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتنمية مهارات وإبداعات المعلمين، أما القيادة، فقد يسعى المشرف الكفء إلى تطوير مهاراته، ومقدراته للتأثير في المعلمين، وتصميم خطط استراتيجية، ورسم منهجية دقيقة؛ لتطوير العملية التعليمية، وإرساء قواعد إشرافية من شأنها تفجير إبداعات المعلمين، وتطوير العملية التعليمية، في حين تعتبر عملية إنسانية، أن يتصف المشرف التربوي الكفء بمجموعة من الأخلاقيات، التي تراعي شخصيات المعلمين وطباعهم، وتقدير جهودهم، وتحفيزهم، والسعي وراء توفير بيئة تعليمية مريحة وسليمة؛ لتحفيزهم على الابتكار، والإبداع وفقاً لتخصصاتهم المرونة، إذ يجب أن يسعى المشرف التربوي؛ لمواكبة كل جديد، والتكيف مع الأوضاع المستحدثة، ورسم خطط مبتكرة تعتمد أساليب مختلفة ومتنوعة؛ بهدف إيجاد بيئة ممتعة، بعيدة عن الروتين اليومي، ثم البحث والتجريب فمن الأهمية بمكانة المشرف التربوي أن يمتلك الكفاءة ومهارة البحث بكل ما هو جديد ومفيد، وتطبيقه وتجريبه وتوظيفه؛ لتحسين العملية التعليمية وتطويرها (أبو هاشم، 2007).

والتكيف من سمات الكفايات الإشرافية، والتي تعني قدرة المعلم على أداء مهام وأنشطة، وتوظيف مكتسباته من خلال وضعيات وحل مشكلات، أي تمكنه من الملاءمة والتكيف والفاعلية، حيث أن التكيف التي تسعى إليه الكفاية، هو تكيف يتأسس على مجموعة من المهارات والمعارف التي ترتبط فيما بينها (الفتلاوي، 2003).

9.1.2 أهداف الكفايات الإشرافية

الكفايات الإشرافية تؤدي الدور المهم الفعال 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 المشرف ذو الكفاءة الإشرافية لدى المعلم الدراسة، وحب المطالعة، والتجريب، من أجل تطوير أساليب التدريس (عليان وآخرون، 2010).

حيث اشتملت الكفايات الإشرافية أيضاً، على المشرفين التربويين الممثلين بمنظومة التربية والتعليم، كون هذه الفئة من التربويين تختلف من مشرف وآخر، وبيئة وأخرى، وتشوب أعمالهم بعض الضبابية، لهذا كانت أكثر الفئات تربوياً استفادةً من هذه الكفايات، لأنها توظف ذلك في صلب العمل التربوي (شاهين، 2015).

فهناك 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 تعليماً ذا جودة عالية (Al Nazer, 2013).

ومن أهداف الكفايات الإشرافية التربوية، أنها تقوم على إعداد المعلم وتهيئته، للقيام

بالفعاليات 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 مدير المدرسة والمعلم، وقدراتهما معاً؛ لرفع مستوى أدائهما التعليمي، وتعمل على تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة، للمديرين والمعلمين؛ لتنميتهم مهنيًا، وتعريفهم بالمستجدات التربوية والمهارات الحديثة (الطعاني، 2010).

وترى الباحثة أن الهدف الرئيس من الكفايات الإشرافية، هو تنمية خبرات المعلمين والتحسين والتطوير من قدراتهم؛ للرقى والنهوض في العملية التعليمية للمستوى المطلوب، والذي يحقق أهداف وزارة التربية والتعليم.

10.1.2 تصنيف الكفايات الإشرافية

تستند إلى المشرف التربوي مسؤولية الإشراف التربوي على المدارس، ومتابعة أداء المعلمين داخل الصف؛ من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية، فمن الواجب توافر مجموعة من الكفايات التي تميزه، وتساير التطور في تحقيق الأهداف التربوية، ومن هذه الكفايات حسبما أكدته كثير من الأبحاث والدراسات، على أنها تتنوع تبعاً لمكوناتها، وتمثل هذه الكفايات في قدرة المشرف التربوي على فهم العمل المدرسي حسب ظروف كل مدرسة، وتتطلب هذه الكفايات أيضاً، القدرة على المرونة في التعامل مع الآخرين، وعدم التمسك بالرأي الواحد، وطرح الإيجابيات، تمهيداً لمناقشة السلبيات إن وجدت، وإعطاء الوقت الكافي دون تسرع، والسماح لإبداء وجهات النظر (أبو شرار، 2009).

لكي يستطيع المشرف التربوي القيام بأدواره المختلفة بكفاءة وفاعلية، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الكفايات اللازمة التي تتميز بالمعاصرة، والأصالة، وهناك مجموعة من الكفايات التي قدمتها وزارة التربية والتعليم (2006) والتي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي، وهي كالآتي:

الكفايات الشخصية، وهي أن يكون قدوةً حسنةً في المظهر والسلوك، وأن يتقن اللغة العربية دونما أخطاء، مع إتقانه مهارات الحوار، وعرض الأفكار بشكل متسلسل ومقنع، وكفايات تطوير المناهج الدراسية، كالإلمام بطرائق التدريس المختلفة، ومدى مناسبتها للمادة العلمية، والاطلاع على بعض التجارب العالمية في تطوير المناهج الدراسية، وتحفيز المعلمين على كتابة التقارير والملاحظات عن المناهج الدراسية.

كفايات تقديم الخدمات المطلوبة للعملية التعليمية، وتضمن تحديد احتياجات البرامج التعليمية القائمة، والتحليل الدقيق للاختلافات بين ما هو واقع وما ينبغي أن تكون عليه الأنشطة التعليمية، والمقدرة على وضع قائمة متكاملة من التجهيزات التعليمية الأساسية للعملية التعليمية، وإنتاج المواد المساعدة على التعلم، واستخدامها، وتقويمها، وتحديد درجة الانتفاع من مصادر التعلم، والانصياع لمطالب المعلمين، وتلبيتها بما يتلاءم وحاجاتهم الخاصة، وطبيعة أنماط شخصياتهم.

وذكر الخطيب والخطيب (2003) **كفايات العلاقات العامة،** ككسب تأييد رجال البيئة المحلية لفلسفة المدرسة وبرامجها، وتجديدها، وتشمل تنمية علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع، وتوظيف إمكانياتهما المشتركة لخدمة العملية التعليمية التعليمية.

وهناك مجموعة من الكفايات تتمثل في:

الكفايات المعرفية: وتشير إلى المعارف، والمعلومات، والعمليات المعرفية، والمقدرات العقلية، والوعي، والمهارات الفكرية المهمة؛ لقيام المشرف بمهامه في مختلف المجالات، والأنشطة

المتعلقة بهذه المهمات، وهذا الجانب يختص بالحقائق، والعمليات، والنظريات، والأمور الفنية، وتتوقف مدى كفاية المعلومات في هذا الجانب على استراتيجية المؤسسة التعليمية في الجانب المعرفي.

الكفايات الوجدانية: وتشير إلى آراء الفرد واستعداداته، وميوله، وقيمه، واتجاهاته، ومعتقداته وسلوكه الاجتماعي، والذي بدوره يؤثر في أدائه لعمل ما، وتكتسب هذه من عوامل مختلفة مثل حساسية الفرد وتقبله لنفسه، واتجاهاته نحو المهنة (العجومي، 2011).

كفايات البحث العلمي، حيث يتوجب على المشرف التربوي أن يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات التربوية، وتحديدتها ثم وضع فرضيات لحلها، بالإضافة إلى القدرة على تعميم التوصيات المستخلصة من نتائج البحث؛ ليستفيد منها الباحث نفسه، والمعلمون، وجميع العاملين في مجال التربية والتعليم، والقدرة على مساعدة المعلمين على إجراء البحوث التربوية اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، والكفايات التكنولوجية، وتعني التمكن من توظيف تكنولوجيا المعلومات في مهمات الإشراف التربوي (العاجز و حلس، 2009).

وقد حددتها الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي (2016) في **كفايات متصلة بالتخطيط، والتنظيم، والتدريب، وكذلك الكفايات المتصلة بالتقنيات الحديثة،** حيث تتضمن القدرة على تنمية ثقافة الفكر المعلوماتي في المجتمع المدرسي، وتوطينه، وتحديد مصادر التعلم التي يمكن استخدامها في قاعة الدرس، وكيفية توظيفها، **وكفايات متصلة بالإبداع (ابتكار وتجديد)** وتتضمن القدرة على ابتكار أساليب، ووسائل تخدم العملية التربوية والتعليمية، وتجريبها، وتعميمها، وكذلك القدرة على التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة، وتصميم برامج؛ لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المجتمع المدرسي، والقدرة على ابتكار، أو تطوير أدوات ملاحظة؛ لمتابعة العمل التربوي داخل المدرسة، وطرح موضوعات جديدة تعمل على إثارة التساؤلات والتفكير

الإبداعي، وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات، التي تعترضهم انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن بأسلوب علمي، وكفايات التوجيه والإرشاد، وتتضمن القدرة على مساعدة المجتمع المدرسي في كيفية معالجة المشكلات التربوية للطلبة، وتشجيع المجتمع المدرسي على المبادرة لطلب المساعدة والمشورة.

كفاية العلاقات الإنسانية تتمثل في إقامة علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم وتطويرها، والسعي لأن يكون الإقناع هو الأساس، في عملية تعديل السلوك لدى المعلمين، والعمل على زيادة الشعور بالارتياح، وتهيئة أجواء تعليمية حرة؛ لتسهيل عمل المعلمين وتقبلهم للتقويم البناء، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي، ومشاركة المعلمين والعاملين في مجال التربية من خلال المناسبات، واحترام شخصياتهم واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم (عايش، 2008).

وهناك أيضاً **الكفايات الأدائية** والتي تدل على كفايات الأداء التي يبديها المشرف التربوي، وتشتمل على المهارات النفس حركية في حقول المواد التكنولوجية، والمواد المتعلقة بالتكوين البدني والحركي، ويعتمد أداء هذه المهارات على ما يخزنه المشرف التربوي سابقاً من كفايات معرفية وتحتاج عرضاً ليتمكن من تقديم ما لديه وتأديته مستعيناً بذلك بجميع الوسائل والتقنيات المتاحة، و**الكفايات الإنتاجية** التي تشير إلى مدى تأثير أداء الفرد للكفايات الأدائية، والمعرفية، والوجدانية في الميدان، ومثل هذه الكفايات يفترض أن تلقى الاهتمام في برامج إعداد الكوادر الفنية، وخاصة وإن هذه البرامج تعد لتأهيل مشرف تربوي ذي كفاية، والتأهيل والكفاية عادة ما يشيران إلى نجاح المتخصص في أداء عمله في الميدان التربوي (العجومي، 2011).

كفايات تقويمية: ويقصد بها أن يكون المشرف التربوي قادر على التقويم وفق أسس مقننة يتوفر فيها الصدق والموضوعية والاستمرارية، بما في ذلك تقويم الخطط والبرامج (Bailey, 2006).

وترى الباحثة، أن الإشراف التربوي الناجح هو بمثابة الأداة المحركة لما يقوم به المعلم داخل الغرفة الصفية، ومن أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة للمشرف التربوي فمن الضروري أن يمتلك جملة من الكفايات التي تمكنه من أداء عمله بشكل مميز وفعال، والتي تنعكس على المعلمين وتكون عوناً له في ممارساته الإشرافية؛ للوصول بهم إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي، وتحقيق المخرجات المرجوة.

11.1.2 وظائف المشرفون التربويون

هناك أهمية كبيرة للمشرفين التربويين في العملية التعليمية كتعزيزها للبيئة وتطويرها، ورفع المعايير الأكاديمية من خلال التعامل مع المؤسسات التعليمية، حتى تؤدي دورها التربوي في تحسين الأداء العام للطلبة، والمعلمين والبيئة المدرسية، لذا يقوم المشرف التربوي بمهامه ووظائفه، ومن هذه المهامات، العمل على التأكد أن المعلمين يقومون بأدائهم بشكل متقن، ثم العمل على تدريب المعلمين لتمكينهم من العمل بمهنية، التي تواكب العصر وتقوم بمتطلباته (Adu et al., 2014).

وذكر عطوي (2008) المشرف التربوي يقوم بعمله في ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل في:

المجال الفني: حيث يهتم بتحسين أداء المعلمين، والعمل على رفع كفاياتهم الإنتاجية من خلال إتباعه لأساليب إشرافية متعددة.

مجال الإشراف الإداري على المدارس: كمتابعة جداول توزيع وترتيب الدروس، ومتابعة تدريس المبحث الذي يشرف عليه، ومتابعة النشاطات المدرسية.

مجال العمل المكتبي: كتقديم الخطة السنوية والتقارير اللازمة بوقتها، وإعداد وكتابة تقارير الأداء للمعلمين واللقاءات التربوية بهم.

كما يحرص المشرف التربوي دائماً على تلمس الحاجات التربوية التي قد يحتاج إليها مديري المدارس، واقتراح الوسائل والبرامج الكفيلة بإشباعها، واقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس، مع تنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص، وكما يقوم المشرف التربوي بالتعرف على أثر البرامج التدريبية التي التحق بها مدير المدرسة في عمله، ومدى حرصه على الاستفادة من المتدربين، وإفادة زملائهم في العمل وتشجيع العاملين على الاستفادة من فرص التدريب المتاحة (Condon & Clifford, 2012).

وأشار دواني (2014) في دراسة إلى أن المشرف ذو الكفاءة العالية يؤدي دوراً مهماً، وأساسياً في تربية المستقبل ومدارسها، ويمارس أدواراً رائدة في تحويل المناخ المدرسي المؤلف إلى مناخ أكثر ملاءمة لتحديات القرن الحادي والعشرين، كما يقوم المشرف بأدوار ووظائف متميزة في مشروع التجديد كونه يتمتع بمنظور مميز، وعلى صلة دائمة بالمعلمين، وبالغرف الصفية، وبمجموعات مختلفة من الطلبة الذين يتفاوتون من حيث حاجاتهم ومتطلباتهم التعليمية، وهو الذي يساعد المعلم ويدربه ويأخذ بيده لتخطي نقاط الضعف، وتطوير الجوانب المعرفية والسلوكية والتربوية وتحقيق الفائدة من العملية التعليمية.

وإن المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً يقوم برصد كفاياته وتحديدها بدقة؛ لإسقاطها على المعلمين في الميدان التربوي، وبذلك يصبح المشرف التربوي قائماً بدوره الإشرافي ومهامه المهنية، تبعاً لمحكات الكفاية، ومنح المشرف التربوي معلميه مسؤولية التعليم والتطوير المهني، لذا تكون قد مثلت الكفايات الاتجاهات الحديثة في إعداد المشرف التربوي وتأهيله؛ لاهتمامها بأداء العمل أكثر من تركيزها على المخزون المعرفي لدى الأفراد (وزارة التربية والتعليم، 2006).

2.1.2 الأداء المتميز

1.2.1.2 مفهوم الأداء

يقصد بالأداء أنه صورة حية تعكس نتيجة، ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية، من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلائم المؤسسة، وطبيعة عملها. فالأداء يعني الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط (إدريس والغالبي، 2007).

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما، الفعالية والكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء، هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، فالفاعلية ينظر إليها في علم التسيير (وهو ذلك العلم الذي يحقق الرؤية الاستراتيجية من نشاط المؤسسة، ويحقق الأهداف من خلال نظام المراقبة والمتابعة (الجازي، 2016)، بأنها أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، كونها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المرجوة، كذلك توجد إسهامات مختلفة، حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح (الداوي، 2010).

أما الكفاءة فهي من أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية شيوعاً، وذلك باختلاف الباحثين حول تعريفه. فالكفاءة هي القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة، مع إبقاء التكلفة على حالها في الحدود الدنيا، والأرباح تبقى في الحدود القصوى، وتقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، بمعنى أنه يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات (مزغيش، 2012).

2.2.1.2 المفاهيم الأساسية للتميز

المفاهيم الأساسية للتميز اعتبرت ضمن نموذج التميز الأوروبي (2013) الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهناك الكثير من المفاهيم التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق التميز فيها، ومن هذه المفاهيم: إضافة قيمة لصالح المتعاملين حيث تقوم المؤسسات المتميزة بعمل ذلك بصورة مستمرة ومنتظمة، 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).

ظهور مفهوم التميز في الأداء، يشكل سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة، وقد شاع هذا المفهوم مؤخراً، فقد باتت الأداة الرئيسة لبقاء المؤسسات، وحفاظها على الاستمرار (حسناً، 2017). ويقوم منهج التميز في الأداء، على فلسفة تركز على أربعة مبادئ أساسية، تتمثل في القيادة والعميل، والعاملين، والأداء، ويقوم التقييم للأداء في هذا المنهج، على قياس أربعة عناصر رئيسة من نتائج الأداء، التي تتمثل في العملاء، والعاملين، وأصحاب المصلحة (مالكي المؤسسة والموردين) والمجتمع، ففي ظل التغيرات الموجودة، لم تعد المؤسسات تطالب بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرار.

وجدت الكثير من الاجتهادات حول شكل المؤسسة المتميزة، في القرن الحادي والعشرين، وكل اجتهاد منها يعطي تسمية مختلفة، فالبعض يسميها مؤسسة التعلم، أو المؤسسة عالية الإنجاز، إلا أنها تتفق في كونها تسعى لتحديد المؤسسة المتميزة، لذلك يمكن استخدام مفهوم "المؤسسة المتميزة" لمصطلح عام يشير إلى كل الاجتهادات (Coob, 2002).

فالتميز هو "طريقة لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا المستفيدين، والعاملين في المؤسسات" (Kanji, 2011:2).

3.2.1.2 ماهية الأداء المتميز

حقق مفهوم الأداء المتميز اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات؛ لارتباطه بهدف نجاح المنظمة في بيئة تنافسية متميزة، فيعمل الأداء المتميز على بقاء المؤسسات، واستمرارها على التطور المستمر في أساليب، وطرق العمل، والسيطرة على رغبات العاملين.

ويرى أبو فارة (2005) أن الأداء المتميز: هو مجموعة من المهارات الفكرية، والسلوكيات والقدرات المعرفية العالية الذي يتمتع بها العاملون في المنظمة، بحيث تمكنهم من توظيفها في تخصصهم، ومجال عملهم، وتجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المنظمة، ويتقنون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالأصالة، والحدثة والإبداع، والتميز، بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتميز للمنظمة.

ويعرف كذلك كونه الإبداع المستمر لتطوير وتحسين العمليات لتحقيق الأهداف المطلوبة

(Lock & chick, 2008).

ويشير حسين (2004:12) "أن تميز المنظمات يأتي من تميز معرفة العاملين التي هي محور أعمالها، بالتالي فإن الأداء هو الذي تتفرد به المنظمة عن غيرها، لذا فإن الأداء المنظمي المتميز هو حصيلة جهود العاملين في المنظمة، وأن وجود عاملين مبدعين تجعل المنظمة مبدعة ومتميزة عن غيرها"، فالأداء المتميز، هو أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد، وإنما الذهاب بها إلى ما بعد النجاح، والذي يتعلق بالذين يبدعون في عملهم ويتعهدون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي.

ولقد أعطت مؤسسة الفكر العربي (2004:3) مفهوماً للأفراد المتميزين، والذي أطلقت عليهم اسم الموهوبين، وهم "الذين تتوافر فيهم القدرات الاستثنائية في المجالات الأكاديمية، والفكرية والتقنية، والقيادية في التعليم العام والجامعي، ولهم دور في نهضة الأمة، وتطويرها، والاستفادة من أعمالهم، وأفكارهم، وأدائهم المتميز".

ويعرف القريوتي (2000:303) الأداء المتميز "بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء". والأداء المتميز، يعتبر مفهوم من المفاهيم التنظيمية الهامة، التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين، من خلال الكتب والدراسات، التي ناقشت النتائج الإيجابية. والتميز المؤسسي ففي السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام في الحقول العلمية التي ترتبط بهذا المفهوم، فالأداء المتميز ظهر له عدة مفاهيم، أحدها أنه أسلوب شامل للعمل والذي يأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين أهداف المؤسسة، وزيادة نجاح المؤسسة في الأمد البعيد، ومنها أيضاً أن الأداء المتميز، عملية توفير الخدمات ذات الجودة العالية المعتمدة على المبادئ العلمية، مع الالتزامات العالية بثقافة الجودة الشاملة (Dalrymple, 2009: 139).

ويعرف الأداء المتميز: بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام مواردها بشكل فعال، وينبغي الأخذ قديماً، أن عملية تحديد مستوى الأداء المتميز، لا تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها إذ تتحقق بتوافر عدد من القدرات (عقيلي، 2005).

ويعرف أيضاً "إمكانية المنظمة على تحقيق وإدامة أدائها المتفوق، من خلال استثمارها للمعارف المتاحة" (Pakwihok, 2010: 32).

ولكي يتحقق الأداء المتميز في المنظمات، لا بد من إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية، والكلية، وينتج عن هذا التنافس، إدراك العاملين، بأن المستويات الوظيفية العليا، على دراية بجوانب الكفاءة، والضعف الخاص بكل منهم، وهو ما يولد

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

واستناداً إلى ما تم عرضه من آراء لمفهوم الأداء المتميز، ترى الباحثة، أنه يمكن صياغة مفهوم لهذا المصطلح، وهو امتلاك الفرد مهارات، وقدرات فكرية ومعرفية عالية، واستثنائية تميزه عن غيره من الأفراد تجعله قادراً على إنجاز مهامه على أكمل وجه، وبطريقة مختلفة غير روتينية مما يؤثر إيجابياً على أداء أعماله، وهو أيضاً ليس مجرد إنجاز أعمال بشكل جيد، وإنما يذهب إلى ما بعد النجاح أي الإبداع.

4.2.1.2 أهمية الأداء المتميز

تبرز أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية، لذلك على المؤسسة أن تسعى للوصول إلى مستوى متميز في أدائها، ولكي يتحقق ذلك، لا بد من أخذ المؤسسات تلك المجموعة والتي تتمثل في كون التميز ليس حكراً على منطقة جغرافية معينة، أو دولة، أو مؤسسة دون أخرى، بل يكون التميز متاحاً للجميع، وستصبح القوة خلال الفترات القادمة في يد من يعرف أكثر وليس في من يمتلك أكثر، وأنه ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري، يجب أن يكون متكاملًا وغير متجزئ، وأنه أمر ضروري، إلا أنه غير كاف لإحداث التميز في الأداء، وأن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء، يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية، والتي تشكل الميزة التنافسية، ويصعب تقليدها. حيث يرتبط التميز بوجود المؤسسات، أو تلاشيها، وبالتالي فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمراً طالما بقيت هذه المؤسسات على حيز الوجود (الجراح، 2012).

ويرى دافيد (David, 2000) أن أهمية الأداء المتميز، تكمن في جعل رؤية جيدة للقيادة، مقترنةً بثبات الهدف، ويسهم بإدارة المنظمة من خلال عدد من الأنظمة المعتمدة على الحقائق

والعمليات، ومساعدة المنظمات على وضع معايير متقدمة؛ لتطوير رسالتها، وتحديد العناصر ذات الكفاءة من مرؤوسيهما الذين هم بحاجة للدعم والإسناد؛ لتحسين الأداء المنظمي، ويكون السبب في الحصول على نتائج ترضي أصحاب مصالح المنظمة، والإسهام في التوجه نحو التعلم، والإبداع، والتحسين المستمر.

5.2.1.2 أهداف الأداء المتميز

يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء؛ لتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة، وإيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، ولتحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية، وإرضاء العاملين، والحفاظ عليهم، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر، وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، وتحقيق مستويات إنتاجية أفضل، وتحسين نوعية المخرجات، وكذلك تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق، ليس على المشاعر، ثم التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه، وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه، ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز (عباس، 2004).

وكذلك إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في أداء المنظمات، مثل إيجاد ثقافة تركز بقوة على العاملين، وتحسين الثقة، وتحسين المشاركة والمسؤولية، التي تؤدي إلى معنويات عالية وإرضاء العاملين، وتحري جودة نوعية المخرجات، وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات، وتعلم اتخاذ القرارات، استناداً على الحقائق، وترتيب وتحليل المشاكل، والسيطرة عليها، والحفاظ على العاملين، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، ومن ثم زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات (جميل وسفير، 2011).

6.2.1.2 أساليب تحقيق الأداء المتميز

حتى تتم مستويات وإنتاجية عالية في الأداء داخل المنظمة، يكون من خلال لجوء إدارة المنظمة، إلى اتباع الأساليب، التي تتمثل في فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، ويتم من خلال فهم سلوك العاملين، وحاجاتهم الذاتية، إذ يندفع العاملون لعملهم في حالة تلبية حاجاتهم الذاتية، والتي تتفق مع نظرية ماسلو (نظرية الحاجات)، مع تشجيع التفكير المشترك في العمل، فإن رغبة المنظمة في الحصول على أعلى درجة من تحمس العاملين وتحقيقهم للأداء المتميز، ينبغي جعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل، بوصفهم مالكين، أو شركاء في المنظمة، فإن هذا الشعور يولد لدى العامل الحرص على المنظمة، والمحافظة عليها، وتطويرها نحو الأفضل (عباس، 2004).

يتم ربط الحوافز بالأداء، بوضع عدد من الخطوات لدفع العاملين للأداء العالي، وذلك من خلال مساعدة العاملين في التطور، ووضع معايير ومستويات واضحة للعمل، ثم تحديد حجم مسؤولية العاملين، ومساعدتهم أيضاً في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء، وتحديد طريقة أداء العمل، وتوثيق المعلومات الخاصة بالأداء، والمتابعة الدورية للأداء، واستخدام نظام مكافأة، يعتمد على مستوى الأداء، وخصائص العاملين، ثم تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية، من خلال إعطاء العاملين مسؤولية إنجاز عمل معين، بطريقتهم الخاصة، مع تشجيع الشعور بالقوة والقدرة والثقة بأنفسهم، وكذلك تجنب العوامل المعرقلة للتحفيز، من خلال تحمل إدارة المنظمة مسؤولية غرس الثقة في نفوس العاملين (عباس، 2004).

7.2.1.2 دوافع الأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين، تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكرٍ إداريٍّ يواكب التغيير الجديد من أجل التميز؛ لأن المؤسسات التي لها فكرٍ إداريٍّ جامد لفترة طويلة، يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، وذلك تستجيب للكثير من القوى الداعمة للتميز، وتتجلى هذه القوى من خلال كون التغيير سريعاً وثابتاً؛ لأن التغيير هو الثابت الوحيد، الذي تتعامل معه المؤسسات في العصر الحديث، فلا شك، أن الظروف البيئية الحديثة تتميز بدرجة عالية من التغيير، كتغيير ظروف البيئة الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية كالمواد الخام، ورؤوس الأموال، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة (البحيبي، 2014).

وتعتبر المنافسة بلا حدود، قد غيرت العولمة الاقتصادية في حدود المنافسة، من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة كبيرة في الأسواق المحلية، والعالمية، والمتمثلة بعدة مظاهر، ومنتجات مبتكرة، وجودة عالية، وشدة الإبداعات، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية. الذي يفرض على المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ إستراتيجية ذات كفاءة، تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة (عباس، 2004).

تنامي الشعور بالجودة من خلال تفاعل المتغيرات؛ لتضع على المؤسسات الجديدة مسؤولية البحث عن الهوية، ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الإستقرارية فرص بقائها واستمرارها، وكذلك وجود طفرة تكنولوجية المعلومات؛ لأن القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة، سعياً لاستخدام موارد تكنولوجية، بحيث يشمل

ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، وتحسين، وتطوير ما يمتلكه من أجهزة، ونظم، وبرامج تكنولوجية، التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية (البحيبي، 2014).

8.2.1.2 مقومات الأداء المتميز

يعتبر تحقيق الأداء المتميز بالعمل والإتقان، والتفاني فيه، ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل، ونوعيات متميزة؛ لمواجهة تحديات البقاء والاستمرارية. تعدد وتنوع مقومات الأداء المتميز، الذي يكمن في الابتكار والإبداع، والجودة الشاملة، والقيادة الرشيدة، والتعلم التنظيمي، والليونة، والثقافة التنظيمية المتميزة؛ لكي تبقى الأداة الحقيقية والقوى الفاعلة في تحقيق ذلك هي الموارد البشرية، وما تملكه من مهارات مميزة، تعكس قدرتها على المبادرة، والتجديد، وتحمل المخاطر، لهذا فقدرة المؤسسة على الاهتمام بمهاراتها، والعمل على تنميتها، وتطويرها يسمح بتحرير طاقاتها الإبداعية، واكتسابها المهارة الجديدة، مع زيادة ليونتها، وقدرتها على التعلم والعمل، ضمن الفريق، فجميعها من مقومات الأداء المتميز (شنافي، 2013).

9.2.1.2 متطلبات الأداء المتميز

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للعاملين توافر عدة عناصر، كتصميم العمل بطريقة علمية سليمة، تحدد الأداء المطلوب، وطرقه، والنتائج المتوقعة إلى حين إتمام التنفيذ، وتوفير مستلزمات الأداء المادية، والتقنية من (مواد، ومعدات، ومعلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل، بما يتناغم ومتطلبات التنفيذ، ثم توفير الفرد المؤهل للقيام بالعمل، وإعداده وتدريبه بشكل مستمر، مع مراقبة ما يقوم به الفرد أثناء العمل،

وتزويده بالمعلومات المتجددة، وتخطي ما قد يصادفه من عقبات، ورصد نتائج التنفيذ، وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، مع تعويض الفرد العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم (الحيالي، 2008).

10.2.1.2 معايير الأداء المتميز

تتمثل معايير الأداء المتميز في القيادة، حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية، والانتماء). ثم التخطيط الإستراتيجي، الذي يقيس مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، وتنفيذ الاستراتيجيات). ثم التركيز على المستهلك والسوق، يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلكة، والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، والعلاقات مع المستهلك، وإرضاء المستهلك).

ثم المعلومات والتحليل، وهذا يقيس مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات، ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، ونظم المعلومات) أما تنمية الموارد البشرية، يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، وتعليم وتدريب، وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين).

وهناك إدارة العمليات، التي تقيس الجوانب المختلفة لإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، وعمليات توفير السلع والخدمات، وعمليات لإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، وعمليات نتائج الأعمال، وعمليات الدعم والمساندة).

فمثلاً عملية نتائج الأعمال تقيس الأداء التنظيمي والإنجازات، التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلكة، والنتائج المالية والسوقية، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الفعالية التنظيمية) (مزهر، 2014).

11.2.1.2 معيقات تحقيق الأداء المتميز

هناك بعض المعوقات التي تعيق الأفراد من تحقيق الأداء المتميز، تكمن في العوامل الشخصية: وهي عوامل ترتبط بالفرد العامل، والتي يمكن السيطرة عليها من قبله، حيث ركزت العديد من الدراسات على الخصائص الشخصية للأداء الابتكاري المتميز، والتي تتمثل بالحدس والاعتماد على الذات، والتغير، والميل للمغامرة، وبغيابها يعيق العامل من تحقيق الأداء المتميز (نجم، 2003).

وهناك العوامل التنظيمية، والتي من أبرزها: البيروقراطية، المتسمة بالتعقد والروتين، وكثرة المستويات الإدارية، ويشير باور (Pawer, 1997) إلى البيئة البيروقراطية بطيئة الحركة، تعمل على إخراج العاملين المتميزين أكثر من جلبهم إليها، فالتميزون لا يمكنهم أن ينجحوا في منظمة شديدة المركزية.

وهناك أيضاً الالتزام بالقوانين والتعليمات، والتي تعد وسائل وليست غايات بحد ذاتها، لذا فإن الرقابة الإدارية في بعض المنظمات تقتصر على مدى تقييد العامل بالشكليات، دون الاهتمام بمدى مساهمتها بتحقيق الهدف منها. إن الكثير من المنظمات تعد معياراً لتميز العامل بمدى انضباطه وانتظامه بالدوام والحضور، ورغم أهمية ذلك، إلا أنه مجرد الالتزام بذلك لا يعني تحقيق أداء متميز (القيوتي، 2000). أما زيادة عبء الدور، فيقصد به قيام العامل بمهام لا يستطيع

إنجازها في الوقت المتاح كإلقاء المحاضرات، وإعداد البحوث، ونشرها، وتقديم الاستشارات، والمشاركة في اللجان (عسكر، 2000).

12.2.1.2 الأداء المتميز للعاملين في المنظمات التعليمية

تمتلك المنظمات التعليمية خصائص كثيرة تميزها عن المنظمات الخدمية الأخرى والمنظمات الإنتاجية؛ لأن طبيعة عملها يتمثل بتقديم العلم والمعرفة للطلبة، وإجراء البحوث العلمية. فإن الكليات والمعاهد تعد، من أبرز هذه المنظمات، التي يقع على عاتقها مسؤولية تزويد المجتمع بالكادر المؤهل لشغل الوظائف في المنظمات كافة، فقد يمثل أداء التدريس في الكليات والمعاهد بأداء أنشطة متنوعة، تتسم بالطابع الذهني والفكري، من أهمها إلقاء المحاضرات، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات. ولكي يتحقق التميز في أداء التدريس فإنه لا بد أن تتجاوز معايير الأداء الموضوعية من قبل الإدارة، وأن يقدم أداء أعلى من نشاط أعضاء الكادر التدريسي، إن رفع قدرات رأس المال الفكري في المنظمات التعليمية لا يقتصر على مجرد ساعات التدريب الرسمية داخل الكليات والمعاهد، ولكن من خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة، والمشاركة في المعلومات، والخبرات التي حصل عليها أي فرد داخل المنظمة (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004).

وترى الباحثة، إن الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات التعليمية، يتطلب توجيه نظرهم في القطاع التعليمي حول أهمية تعزيز الأداء المتميز من خلال التعرف على معايير، وكيفية وصول المشرفين التربويين إلى التميز في أدائهم؛ مما ينعكس على طريقة عملهم من خلال تأثيرهم على المعلمين في العملية التعليمية بشكل عام، وهنا لا بد من التركيز على العمل على نشر الوعي من خلال توزيع النماذج لمعرفة أداء التميز على المشرفين التربويين، والمساعدة في معرفة العوامل

المحفزة على التميز في الأداء عندهم، من أجل خلق حالة من المعرفة والتنافس بين المشرفيين، ومن هنا ستعمل هذه الدراسة على تزويد هذه المؤسسات ببعض الحلول المقترحة، لزيادة التميز في الأداء للمنظمات التعليمية للمساهمة في بناء المجتمع وتطوره.

13.2.1.2 نماذج الأداء المتميز

إن التطور الحاصل في الإدارة بدءاً من إدارة الجودة الشاملة، ومواصفات الأيزو، ووصولاً إلى إعادة هندسة عمليات الإدارة وغيرها، ركزت على بعض الجوانب كالجودة، ولكنها لم تركز على الأداء الكلي للمؤسسة، وهنا رشحت بعض النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوباً، يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء الكلي للمؤسسات، لتحسين أداء الأفراد، بما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه النماذج (عشاوي، 2013).

النموذج الأوروبي للتميز (EFQ) الذي أنشأته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988م، وفي عام 1991م تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز، كمنافسة سنوية لأفضل المؤسسات في أوروبا، بحيث تقدم المؤسسات وثيقة تصف فيها ما تقوم به، وما هي النتائج التي وصلت إليها؟ وفي عام 1992م كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام 2000م كان أول تعديل على نموذج التميز الذي يعد إطاراً مكوناً من تسعة معايير، الذي راعى التكيف، والتغيير، والتطوير المؤسسي (الشوا، 2016: 51).

أما النموذج الكندي، فيركز على المعايير التالية: القيادة من خلال المشاركة، التركيز على أصحاب المصالح، الزبائن، والسوق، التعاون، والعمل الجماعي، إدارة العمليات، منظور حقائق لاتخاذ العاملين، التركيز على التحسين المستمر والتفكير الابتكاري، الوفاء، التعليم المستمر بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع (سعودي، 2008).

في حين يعتبر النموذج الجزائري للتميز، من النماذج الرائدة في إفريقيا، والذي أنشئ اقتداءً بنماذج التميز العالمية الوطنية للتقييم من قبل الحكومة الجزائرية، وتم إقراره سنة 2002م بموجب المرسوم التنفيذي رقم (2-5)، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة، ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، يقدم النموذج منهجية في التقييم، لا تختلف في إطارها العام عن نماذج التميز العالمية، وتستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس وهي: التزام الإدارة، الإستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبائن، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال، والمعيير الثامن خاص بالنتائج مسايرة التطورات العلمية وتحدياتها (جودة، 2006).

14.2.1.2 العلاقة بين الكفايات الإشرافية والأداء المتميز

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بمشكلة الدراسة الحالية، وجدت أن هناك علاقة ترابطية بين الكفايات الإشرافية، والأداء المتميز بحيث أنه كلما كانت الكفايات متوفرة، كان الأداء متميزاً، لأن الإشراف التربوي يعتبر الشريان المغذي والأساسي في العملية التربوية في ظل التسارع المعرفي، والتقدم في النظم التكنولوجية، ومتطلبات العصر، والتحديات المفروضة على مهنة التعليم بشكل عام، فلا يمكن تصور العملية التربوية دون وجود دورٍ فاعلٍ للمشرف التربوي الذي يمتلك الكفايات والأداء. فقد أصبح من الضروري رفع منسوب الكفاءات والمؤهلات الإشرافية، بصورة تدريجية؛ لتحقيق نتائج مرضية، وتقديم أداء فائق في التميز والإبداع، وعليه كلما امتلك المشرف التربوي مهارات إدارية، ومعلومات فنية، وإدراكية ذات صلة، ومؤهلات وكفاءات، تمكنه من تعزيز نقاط القوة، وتذويب جوانب القصور، من خلال تفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع معلميه، ومشاركتهم في إعداد الخطة الدراسية وتنفيذها، وخلق جوٍ إبداعي وتعزيز روح التنافس والمبادرة، وتكوين فرق عمل مدعمة بالتدريب، والإعداد الجيد، والتطوير المستمر التي تساعد في

تحقيق الأهداف المنشودة، بحيث تكون هذه الأفكار والحلول والتصورات تحمل في طياتها رسائل التميز والجد والابتكار، وهذا ما أكدته دراسة (Falender & Shafranske, 2007).

وترى الباحثة أيضاً، أن الكفايات اللازمة للمشرف التربوي زاد تنوعها، فمنها الكفايات الشخصية، والمعرفية، والأدائية، حيث أن الكفاية تعني القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة، فهذا يعني أن امتلاك هذه الكفايات بالتأكيد ينعكس على أداء كل من المشرف نفسه والمعلم في آن واحد، ويقدر تحقق هذه الكفايات عند المشرف التربوي، فإنه ينعكس ذلك على تميزه في الأداء، وتميز معلميه، مع تبادل الخبرات، واكتساب المعلمين مهارات النمو الذاتي، وانعكاس ذلك على المنظومة التعليمية بعامه والمعلمين بخاصة.

2.2 الدراسات السابقة

سيتناول هذا الجزء، عرض لعدد من الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، التي طبقت في بيئات تربوية عربية وأجنبية، مصنفة إلى الدراسات المتصلة بالكفايات الإشرافية، والدراسات المتصلة بالأداء المتميز، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المتصلة بالكفايات الإشرافية

أجرى العظمت (2020) دراسة هدفت التعرف إلى مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن، للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة، من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف إلى أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، تم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة وهم جميع مديري ومديرات مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، وعددهم (154) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن امتلاك المشرفين التربويين في منطقة البادية الشمالية حصلت على

متوسط (3.57 من 5)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي فقط، على مجال التركيز على العمل الجماعي، ومجال التركيز على التخطيط، وجاءت الفروق لصالح حملة مؤهل ماجستير فأكثر، ولم تظهر فروق لأثر المؤهل العلمي على باقي المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، والخبرة على جميع المجالات، ومن أهم التوصيات زيادة الدورات التدريبية؛ بهدف تنمية المشرفين التربويين مهنيًا خصوصاً في كيفية توظيف استراتيجيات العمل النشط؛ بهدف زيادة مهاراتهم في تنفيذ استراتيجيات العمل التعاوني والجماعي.

أما دراسة حسين والقنامي (2019) فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الإشراف المدمج في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين في مكتب التعليم بمدينة الطائف، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (350) معلماً و(217) مشرفاً، في مكتب التعليم بمدينة الطائف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الموافقة على أهداف البرامج المقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج جاءت بدرجة عالية.

وهدفت دراسة المقبالي (2019) إلى تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تمثلت الأداة بالاستبانة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والمشرفين الإداريين في المديرية التعليمية بمحافظة السلطنة، وتم تطبيقها على عينة من مديري ومديرات المدارس والمشرفين الإداريين بلغ عددهم (599)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تقديرات أفراد العينة المشرفين والمديرين للممارسات الإشرافية للمشرفين الإداريين بسلطنة عمان في ضوء الجودة الشاملة كانت متوسطة، كما توجد فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المحافظة، والجنس والخبرة، والوظيفة)، وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية للمشرفين الإداريين، والاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة لتطوير الكفايات الأساسية للمشرفين الإداريين في السلطنة.

وأجرى شريعة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة إربد، ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة باستبانة الكترونية، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المديرية، والذين يزيد عددهم عن (1600) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متوسطات المجالات للتعرف على الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وأنه توجد فروق فردية تعزى لمتغير الجنس في استراتيجيات التدريس ولصالح الإناث، وأوصت بعقد ورش تدريبية نوعية، تهدف إلى تحسين أداء المشرفين التربويين، والعمل على تطوير كفايات المشرفين التربويين. وهدفت دراسة بليل (2019) إلى تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداتين للدراسة تمثلت بالاستبانة والمقابلة، حيث اشتمل المجتمع على جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في بلدية سطيف في الجزائر، حيث بلغت عينة الدراسة (308) معلم ومعلمة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المشرفين التربويين بالمرحلة الابتدائية يمتلكون الكفايات الإشرافية بدرجة مرتفعة، وتم اقتراح تصور لتطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة فالندرو شافرانسك (Falender and Shafrans, 2007) إلى تحديد الكفايات الإشرافية لدى مشرفي المدارس، والتي تتضمن كفايات التعليم، والتربية، والتدريب، وتقييم الأداء،

وهدفت إلى تحديد المعايير التي تواجه العملية الإشرافية لدى المشرفين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة في مدارس مدن بلجيكيا، 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.

أما دراسة الطراونة (2017) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتيين لجمع البيانات، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة بنوعها الثانوية والأساسية في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (3448)، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، تم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، وبلغ عددهم (376) معلماً ومعلمة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والدرجة الكلية للروح المعنوية للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الخبرة ولصالح فئة (عشر سنوات فأكثر)، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأقل. وهدفت دراسة غبضان (2016) إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم تطوير أداتين الأولى؛ لمعرفة درجة توافر الكفايات الإشرافية للمديرين، والثانية لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وقد تكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق الكفايات الإشرافية ومستوى الأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة يامين (2014) التعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، حيث ضم مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم (512) مشرفاً ومشرفة، تم اختيار عينة قوامها (373) مشرفاً ومشرفة بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الجودة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة

نظر المشرفين التربويين فيها مرتفعة في كل المجالات، وأوصت الدراسة بعقد ورش تدريبية نوعية، بهدف تحسين أداء المشرفين التربويين، والعمل على تطوير كفايات المشرفين التربويين.

كما هدفت دراسة السعدية (2014) التعرف إلى الكفايات الأدائية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعدتهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وأثر كل من النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس، ومساعدتهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وتطبيقها على العينة التي تكونت من (76) مديراً ومديرة، ومساعدة مدير، ومساعدة مديرة، وبينت نتائجها أن المشرفين التربويين بولاية السويق بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمتلكون كفايات المهارات الأدائية، والقدرات الفنية والإدارية اللازمة التي تمكنها من تأدية مهامهم التعليمية، وإلى دلالة أهمية المجالات الخمسة على التوالي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعدم وجود فروق توفر الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد تعزى لكل من النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بحث المؤسسات التعليمية على ضرورة تكثيف جهودها لعقد ندوات بين أطراف العملية التعليمية، يكون هدفها توحيد العمل المشترك على أسس الإشراف الحديث.

وأجرى زكريا (Zachariah, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات المعلمين، ومديري المدارس، وكبار مسؤولي التعليم الحكومي فيما يتعلق بمهارات المشرفين التربويين، وصفاتهم وكفائتهم في المدارس الثانوية العامة في كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بحيث تكون مجتمع الدراسة من مديري، ومعلمي، وكبار المسؤولين الحكوميين في المدارس الثانوية في كينيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (136) معلمة

و(56) مديراً، و(21) من كبار مسؤولي التعليم الحكومي، وأشارت النتائج إلى أن المهارات والصفات والكفايات الآتية هي الكفايات الرئيسية المطلوبة لدى المشرفين التربويين: (أ) المقدرة على القيادة (ب) والنزاهة العالية، (ج) المعرفة، (د) المعرفة حول العلاقات العامة، (هـ) المهارات الإشرافية، (و) الكفاءة في تدريس المواد، وأن يكون مؤهلاً وذا خبرة في التعامل مع المعلمين.

أما دراسة الغفيلي (2011) فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرف التربوي لمبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، والتعرف إلى المعوقات التي قد تواجه المشرف التربوي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي، والتعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى (للعمل الحالي، وطبيعة المؤهل، وسنوات الخبرة، والحصول على دورات في مجال الجودة الشاملة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، بحيث تكون المجتمع من معلمي ومديري المرحلة المتوسطة في إدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن، في حين تكونت عينة الدراسة النهائية من (419) مستجيباً منهم (361) معلماً، و(58) مديراً يعملون بالمرحلة المتوسطة في إدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الدرجة الكلية لممارسة المشرف التربوي لمبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.8984)، وأن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3647)، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة حفر الباطن تعزى (لطبيعة العمل، ولطبيعة المؤهل، للدورات في مجال الجودة الشاملة). كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ

الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة حفر الباطن تعزى لسنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، حث المؤسسات التعليمية بضرورة تكثيف جهودها لعقد ندوات بين أطراف العملية التعليمية يكون هدفها توحيد العمل المشترك على أسس الإشراف الحديث.

وسعت دراسة جون (John, 2011) إلى تحديد معوقات الإشراف التربوي الفعال التي يواجهها ضمان الجودة، ومعايير مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بالموارد المادية والطبيعية والتعليمية والمقرر الدراسي في المدارس الابتدائية الحكومية في كينيا، كما سعت الدراسة إلى إيجاد المقاييس التي يمكن اعتمادها في تحسين كفايات الإشراف التربوي الفعال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمديرين والمشرفين في المدارس الابتدائية الحكومية في كينيا، وتكونت العينة من (62) مديراً و(107) معلماً وثلاثة مشرفين تربويين، وأظهرت نتائج الدراسة أن كفاءة المعلمين تتأثر بضعف كفايات المشرفين التربويين وبيئة العمل غير المحفزة، وعدم كفاية الموارد المادية والبشرية قد أثرت سلباً في إدارة الشؤون التعليمية، ومحاولة مديري المدارس مواكبة هذا التحدي لم يقدم حلاً دائماً، وأن هناك ضعفاً في الإشراف من قبل المشرفين داخل المدارس، وضعف الكفايات الإشرافية، وأن مديري المدارس والمعلمين يفتقرون إلى التوجيه الإداري والمهني من قبل المشرفين، وهذا يدل على ضعف كفاياتهم الإدارية والتنظيمية.

وهدف دراسة كابسزوجلو (Kapusuzolgu, 2010) التعرف إلى دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (260) اشتملت على المشرفين التربويين والمعلمين المرشحين من مدينتي بولو ونوزجي في تركيا، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج

أبرزها أن المشرفين، لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية التي من شأنها تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

وفي دراسة لهلبت (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، ونوع المدرسة، والخبرة، والمؤهل العلمي في آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (674) مديراً، واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، بحيث تكونت من (258) مديراً، وأظهرت النتائج أن هناك دور متوسط للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس، في مجالات التخطيط، والعلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير الجنس، في مجال التنظيم الإداري، ولصالح الذكور ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة في مجالي التخطيط، والتنظيم الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور

المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة، في مجالات العلاقات الإنسانية، والاتصال الإداري الفعال، والتنمية المهنية، والتقويم والتطوير، وتطبيق الجودة الشاملة، والدرجة الكلية لمجالات دور المشرفين التربويين، ولصالح المدرسة الأساسية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ومن أهم التوصيات ضرورة مشاركة المشرف التربوي مدير المدرسة والمعلمين في وضع الخطط المدرسية الإدارية والفنية، وعدم الاقتصار على الخطط الدراسية والعلاجية.

وهدفت دراسة فالندر وشافرانسك (Falender and Shafrans, 2007) إلى تحديد الكفايات الإشرافية لدى مشرفي المدارس، والتي تتضمن كفايات التعليم، والتربية، والتدريب، وتقييم الأداء، وهدفت إلى تحديد المعايير التي تواجه العملية الإشرافية لدى المشرفين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، 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 الدراسات المتصلة بالأداء المتميز

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 تكون مجتمع الدراسة من (318)

موظفاً وموظفةً من الإداريين في الجامعتين (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (232) موظفاً وموظفةً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (84.19%)، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضاً جاء بنسبة مرتفعة جداً بوزن نسبي بلغ (8.3%) وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق الوعي بمفهوم الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين، وكذلك القيادات الإدارية بالجامعات الأكاديمية، وضرورة أن تبدي الجامعات الفلسطينية أهمية بالغة في علاج مشكلات العمل.

وهدفت دراسة علي واسماعيل (Ali & Ismeel, 2021) إلى معرفة 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، و استخدمت 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)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض درجة اهتمام المعهد محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإيفاء بها، فيما استنتجت الدراسة بضعف دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات أو فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المعهد، وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا في المعهد استراتيجيات تتناسب مع واقع المؤسسات التعليمية في العراق، والتي تساعد على تطبيق مفاهيم وفلسفات مهمة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعد الطريق الأمثل

لتحقيق الأداء المتميز، وإدخال دماء جديدة وأكثر تطلعاً قادراً على اتخاذ قرارات جريئة في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع المحافظة والاستعانة بالخبرات والكفاءات المتفتحة التي يمتلكها المعهد.

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

وهدفت دراسة (الزيون، 2020) التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في الاستبانة. حيث شمل مجتمع الدراسة جميع

مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وتكونت عينة الدراسة من (71) مديراً و(89) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها الذي جاء بدرجة متوسطة، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لدور الجنس، والخبرة في جميع المجالات، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، فيما عدا مجال الإدارة المدرسية، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر منطقة الدراسة، وجاءت الفروق لصالح المدينة. حيث أوصت الدراسة بالتوسع في إدخال إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها في المدارس الحكومية، من أجل تحسين العملية التعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وهدفت دراسة عويس والنواصرة (2020) إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون، وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمحافظة عجلون، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (221) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام 2018/2019، حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تعزى لمتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز لديهم.

وهدفت دراسة عويس (2019) الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس التابعة للواء المزار للعام (2017/2018)، وعلاقته بالأداء المتميز، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء المزار، وحيث اختيرت عينة عشوائية تألفت من (65) مديراً ومديرة للمدرسة، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عالياً، وأن الأداء المتميز لهم كان عالياً أيضاً، وعدم وجود ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس، في حين ظهرت فروق دلالة إحصائية في مستوى الولاء تعزى لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المدارس الثانوية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس، فكلما كان الولاء التنظيمي عالياً كان مستوى الأداء المتميز عالياً، وأوصت بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي لمديري المدارس لما له من أثر إيجابي على الأداء المتميز بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية.

وهدفت دراسة العبيدي والعواودة (2018) إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينة من مدراء شركات الاتصالات العراقية، حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركة الاتصالات العراقية، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات. تم توزيع (110) استبانة على مجتمع المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين في إدارة الشركات الباحث المتعدد، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها وبين الأداء المتميز، وكان أقواها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة، وفيما يتعلق بأثر أبعاد القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز، كما أظهرت النتائج

بأن بعد قدرة التفكير كان الأكثر تأثيراً على أبعاد الأداء المتميز، وتلاه قدرة الذكاء، ثم القدرة على المرونة، وأخيراً قدرة التفكير.

وأجرى أبو عودة (2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء المجالس، وأعضاء مجالس الإدارة، والمدراء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية تبعاً للمحافظة، وقد بلغت العينة (255) وزعت الوظائف الإشرافية في منظمات المجتمع المدني، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين كل من الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة، وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، وكانت أهم التوصيات العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين في منظمات المجتمع المدني بغزة؛ من أجل المساهمة في معالجة قضاياهم وخاصة قضية الاستقرار والأمان الوظيفي، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يزيد من ولائهم للمنظمة.

وهدف دراسة أبو صفية (2018) إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في الجامعة الإسلامية بغزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة، حيث ضم المجتمع موظفي الجامعة الإسلامية بغزة، وبلغت عينة الدراسة (279) موظف وموظفة في الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تحقيق لمحاوَر الأداء الجامعي والمتعلق بمنافسة الجامعة للجامعات الأخرى المحلية والعربية، وتفوقها على الجامعات

المحلية في عدة مجالات منها البحث العلمي، وتحمل المسؤولية المجتمعية، والاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل.

أما دراسة **حسنا (2017)** فقد هدفت إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، واشتمل مجتمع الدراسة على أساتذة جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، وتكونت عينة الدراسة من (138) من أساتذة الجامعة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن نجاح المؤسسة التعليمية يتوقف على تميز أدائها فقد أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة التطورات من جهة، ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى، وإن الأداء المتميز أصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة بعد زيادة الوعي بأهمية وضرورة التحسين المستمر لمجال التعليم، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والأداء المتميز، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاد الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي.

وهدفت دراسة **فيردوسيان (Ferdowsian, 2016)** إلى تحديد العوامل والأسباب الكامنة التي تعيق تحقيق التميز، وللكشف عن ذلك قام الباحث بدراسة ثلاثة أنواع من الشركات، حازت على الجودة الوطنية، وشركات ناجحة والشركات التي عليها مخالفات إنتاجية وأخلاقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لواقع هذه الأنواع الثلاث، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على ثلاث شركات، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج

أهمها، أن هناك عشرة عوامل حرجة للنجاح وهي (المنتجات الإدارية المالية، والقيادة، وأصحاب المصلحة، والموظفين، والابتكار، والتميز الأخلاقي، والمسؤولية المجتمعية، والالتزام، وإدارة العمليات)، وأن هذه العوامل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتنمية المهارات القيادية لدى قادة المؤسسات، والتنمية المهنية للعاملين، وخرجت الدراسة بنموذج مقترح لتحقيق التميز المؤسسي، وهو يقوم على العوامل العشرة الأتفة الذكر ولكل منها معايير أخلاقية ومهنية تدرج تحتها، وكما أكدت الدراسة على تبني نماذج إدارية لتفعيل التميز لما لذلك من دور فاعل في تحسين الأداء.

وسعت دراسة الزائدي (2014) التعرف إلى درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في المجالات التالية: التميز القيادي، والثقافة المؤسسية، والجودة، والتنمية المهنية، كذلك التعرف على 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، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مدارس التعليم العام كانت عالية، وكانت أهم التوصيات العمل على اعتماد جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز، للمفاضلة بين مدارس التعليم العام والترشيح للاعتماد الأكاديمي المدرسي كونها متحققة بغالبيتها في مدارس التعليم العام.

وهدفت دراسة دحقاني وبورطاهر (Dehaghani & Pourtaher, 2014) إلى 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 وجود علاقة مهمة بين

الالتزام التنظيمي والتميز التنظيمي، وأنه عندما يلتزم المدير بمهام العاملين الوظيفية وواجباتهم فإنه سيهتم أكثر بعملهم وبهذا سيتميز أداء الموظفين؛ مما يؤدي إلى تميز المنظمة.

وهدفت دراسة سنغ (Singh, 2013) التعرف إلى درجة تقييم أداء جامعة آزاد إسلام في ضوء نموذج مكينزي للتميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، بحيث ضم مجتمع الدراسة الخبراء والمديرين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد إسلام، وتكونت عينة الدراسة من (272) فرداً من الخبراء، والمديرين، وأعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة التقييم لجامعة آزاد الإسلامية في ضوء نموذج مكينزي للتميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى الفقهاء (2012) دراسة هدفت إلى البرهنة على ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق الميزة التنافسية لإبراز أهمية تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها من المستدامة للجامعات، ومن خلال عرض تجربة جامعة النجاح الوطنية ليفيد قادة الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى من هذه التجربة، وبما يسهم في تقديم مؤشرات تفيد القرارات الاستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها لمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهجية الاستطلاعية والوصفية، بحيث اقتصرت الدراسة على جامعة النجاح الوطنية بوصفها آلة فريدة في مجال تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وتنفيذها، تم استخدام أداة المقابلة مع البيانات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها إن تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد تحول الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطائها بعداً حقيقياً، إن اتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية، إذ تجاوزت الأسلوب التقليدي إلى أسلوب عصري يعتمد الطالب محوراً للعملية الأكاديمية، وكانت أهم التوصيات زيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز، وتخصيص وقت كاف لها، ومكافأة الجهود المتميزة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، فإنه يمكن استخلاص الآتي:

1- من حيث الأهداف: هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية

للمشرفين التربويين كما في دراسة الطراونة (2017)، والبعض هدفت للتعرف إلى مدى امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الفنية والأدائية كما في دراسة العظمت (2020)، ودراسة السعدية (2014)، والبعض هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي والممارسات الإشرافية، كما في دراسة الغفيلي (2011)، ودراسة لهلبت (2010)، وهدفت الدراسات التي تناولت الأداء المتميز للكشف عن العلاقة بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية كما في دراسة الدجني وحمد (2021)، والأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون، وعلاقتها بالأداء المتميز مثل دراسة عويس والنواصرة (2020)، ودراسة عويس (2019)، التي هدفت للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء المتميز، ودراسة حسناء (2017)، التي هدفت إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز. أما الدراسة الحالية فتبحث في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقته بالأداء المتميز، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة. كذلك معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة عويس (2019)، ودراسة الطراونة (2017)، وهذا اتفقت فيه مع الدراسة الحالية، في حين استخدمت دراسة حسين والقثامي (2019)، ودراسة كابسزوجلو (2010)، المنهج الوصفي، ودراسة العظمت (2020)، ودراسة الغفيلي (2011) استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية.

2- من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة

وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات مثل معلمي ومعلمات كدراسة عويس والنواصرة (2020)، ودراسة شريعة (2019)، ودراسة غبضان (2016)، وتضمنت عينات

للمشرفين التربويين كدراسة يامين (2014)، وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية. في حين تضمن أيضاً عينات مثل مديري المدارس، كدراسة العظمت (2020)، ودراسة الزبون (2020)، وهذا ما يتشابه مع الدراسة الحالية.

3- من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، مثل دراسة الدجني وحمد (2021)، ودراسة الخشاب (2020)، في حين اختلفت مع دراسة الفقهاء (2012)، التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.

4- من حيث النتائج: استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة وتحديد أهدافها وأهميتها، بما يتناسب مع جاء في الدراسات السابقة. وقد تبين أن الإشراف التربوي قد حظي باهتمام الباحثين ورغم اختلاف النتائج إلا أن جميع الدراسات أجمعت على أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية ورفع كفاءة المعلم وتلبية حاجاته المهنية. ومن هنا، ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً، وهي مكمل للدراسات السابقة؛ لأنها تبحث في جانب على قدر كبير من الأهمية مما دفعها إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقته بالأداء المتميز، إذا لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سوف يتمتع موضوع هذه الدراسة بالجدة والأصالة، من حيث لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

1.4.3 مقياس الكفايات الإشرافية

2.4.3 مقياس الأداء المتميز

3.4.3 الدراسة الاستطلاعية

4.4.3 صدق الأدوات

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات، وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس، أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر، أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها، وتفسيرها، وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها، أو التحكم فيها (حريزي وغربي، 2013).

وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، والبالغ عددهم حسب إحصائيات قسم التخطيط والإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط

في وزارة التربية والتعليم للعام 2021/2020 (1862) مديراً ومديرة، الجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية ونوع المدرسة.

الجدول (1.3) توزيع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020

المديرية	ذكور	إناث	مختلطة	مجموع
جنين	67	60	30	157
جنوب نابلس	27	27	29	83
نابلس	74	71	36	181
سلفيت	26	29	19	74
طولكرم	53	54	33	140
قلقيلية	31	26	24	81
رام الله والبيرة	67	67	66	200
ضواحي القدس	32	25	17	74
القدس	23	19	9	51
بيت لحم	46	40	46	132
يطا	23	23	44	90
أريحا	7	7	8	22
شمال الخليل	46	41	19	106
الخليل	69	80	7	156
جنوب الخليل	62	47	67	176
قباطية	42	41	10	93
طوباس	16	20	10	46
المجموع	711	677	474	1862

المصدر: قسم التخطيط والإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم للعام 2021/2020

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (319) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات

الشمالية، وكذلك اعتمد على عينة المرحلتين، وهي من ضمن العينات الاحتمالية العشوائية،

بحيث تم تقسيم المحافظات الشمالية إلى ثلاث مناطق (شمال، وجنوب، ووسط)، واختيرت مديرتان من كل منطقة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهي (جنوب الخليل، وبيت لحم من الجنوب، ورام الله وأريحا من الوسط، ونابلس، وطولكرم من الشمال)، ثم جرى اختيار العينة من كل مديرية بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واحتساب حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة (روبيرت ماسون)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة (Mason,2003) كما يوضحه الجدول (2.3)، والجدول (3.3).

الجدول (2.3) توزيع عينة مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية وجنس المدرسة للعام 2021/2020

المديرية	ذكور	إناث	مختلطة	مجموع
جنوب الخليل	23	18	25	66
بيت لحم	17	15	17	49
رام الله والبييرة	25	25	25	75
أريحا	3	3	3	9
طولكرم	20	20	12	52
نابلس	28	27	13	68
المجموع	116	107	96	319

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	155	48%
	أنثى	164	52%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	222	70%
	ماجستير فأعلى	97	30%
	جنوب الخليل	66	21%
	بيت لحم	49	15%
	رام الله والبييرة	75	24%

8	أريحا	3%
52	طولكرم	16%
69	نابلس	22%
217	تخصصات إنسانية	68%
102	تخصصات علمية	32%
33	أقل من 5 سنوات	10%
41	من 5-أقل من 10 سنوات	13%
245	10 سنوات فأكثر	77%

يتبين من خلال الجدول (3.3) أن (52%) من عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية هم من الإناث، (70%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، (24%) منهم يتبع مديرية رام الله والبيرة، و(22%) مديرية نابلس، و(3%) مديرية أريحا، أما بالنسبة للتخصص فيتضح أن (68%) منهم لديهم تخصصات إنسانية، (77%) منهم لديه أكثر من (10) سنوات في الخبرة الإدارية.

4.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت أدوات الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لكل من الكفايات الإشرافية، والأداء المتميز.

1.4.3 مقياس الكفايات الإشرافية

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمد في تطوير مقياس الكفايات الإشرافية، على المقاييس الواردة في بناء دراسة الطراونة (2017)، ودراسة لهلبت (2010)، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم تطويره وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وعينتها، وطور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert Scale) الخماسي لقياس درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين

التربويين، وجرى تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، وبدرجة كبيرة (4) نقاط، وبدرجة متوسطة (3) نقاط، وبدرجة قليلة (2) نقطة، وبدرجة قليلة جداً (نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (36) فقرة.

وتوزعت فقرات مقياس درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين على أربع مجالات

على النحو الآتي:

1. الكفايات المعرفية ويضم (8) فقرات.

2. الكفايات الأدائية ويضم (12) فقرة.

3. الكفايات الوجدانية والإنسانية ويضم (9) فقرات.

4. كفايات البحث والابتكار والتجديد ويضم (7) فقرات.

2.4.3 مقياس الأداء المتميز

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمد في تطوير مقياس الأداء المتميز، على المقاييس الواردة في بناء دراسة عويس (2019)، ودراسة العبيدي والعوادة (2018)، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم تطويره وتقنيه بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة، وطور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert Scale) الخماسي لقياس مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، بدرجة كبيرة (4) نقاط، بدرجة متوسطة (3) نقاط، بدرجة قليلة (2) نقطة، بدرجة قليلة جداً (نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذا المقياس (35) فقرة.

وخضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها

للدراسة منها:

3.4.3 الدراسة الاستطلاعية

بعد الانتهاء من صياغة الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، بحيث جرى توزيعها على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف إلى مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط ، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (40.)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو وآخرون (Asuero et al., 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (30.)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (30.- أقل من أو يساوي.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (70.)، وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللمجالات على أنه أكبر من (70.)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

4.4.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1- صدق المحكمين: عرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، ملحق (ث). وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2- الصدق بطريقة البناء الداخلي: للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو وآخرون (Asuero et al., 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (0.30- أقل من أو يساوي 0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70).

الجدول (4.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس درجة توافر الكفايات

الإشرافية لدى المشرفين التربويين

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.73**	19	.72**	1
.81**	20	.80**	2
.80**	21	.72**	3
.78**	22	.80**	4
.79**	23	.83**	5
.79**	24	.79**	6
.78**	25	.73**	7
.82**	26	.70**	8
.80**	27	.71**	9
.84**	28	.76**	10
.87**	29	.77**	11
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.86**	30	.79**	12
.85**	31	.76**	13
.88**	32	.84**	14
.86**	33	.77**	15
.80**	34	.82**	16
.84**	35	.80**	17
.87**	36	.74**	18

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل الارتباط لل فقرات التابعة لمقياس درجة توافر الكفايات

الإشرافية لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (.70) للفقرة (8) "يمتلك المعرفة الأساسية في مجال

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، و(.88) للفقرة (32) "يتنبأ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات

راهنة"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوي وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة (.01).

الجدول (5.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.83**	19	.74**	1
.83**	20	.73**	2
.81**	21	.77**	3
.80**	22	.78**	4
.83**	23	.73**	5
.83**	24	.77**	6
.78**	25	.84**	7
.76**	26	.81**	8
.86**	27	.79**	9
.85**	28	.80**	10
.85**	29	.70**	11
.79**	30	.80**	12
.82**	31	.74**	13
.81**	32	.82**	14
.81**	33	.82**	15
.82**	34	.76**	16
.83**	35	.78**	17
		.80**	18

يتضح من الجدول (5.3) أن معامل الارتباط لل فقرات التابعة لمقياس الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (.70) للفقرة (11) "يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم"، و(.86) للفقرة (27) "يوفر مناخاً ملائماً للإبداع في جوانب التميز"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس قوي وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01).

ثبات مقياس الأداة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، وللتحقق من ثبات مقياس الأداة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، وذلك حسب مجالات الدراسة، والدرجة الكلية لجميع الفقرات لكل من مقياسي الكفايات الإشرافية والأداء المتميز، كما يوضحه الجدولين (6.3)، (7.3)

جدول (6.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الكفايات الإشرافية حسب المجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
1	الكفايات المعرفية	8	.90	.00**
2	الكفايات الأدائية	12	.93	.00**
3	الكفايات الوجدانية والإنسانية	9	.92	.00**
4	كفايات البحث والابتكار والتجديد	7	.94	.00**
	الدرجة الكلية	36	.97	.00**

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (6.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس الكفايات الإشرافية بلغ (0.97)، وتراوح معامل الثبات ما بين (0.90) لمجال الكفايات المعرفية، و (0.94) لمجال كفايات البحث والابتكار والتجديد، وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى (01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات المقياس.

جدول (7.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
	الدرجة الكلية	35	.98	.00**

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (7.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات مقياس الأداء المتميز بلغ (0.98)، وهو دال إحصائياً عند مستوى (01)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات المقياس.

5.3 متغيرات الدراسة

أولاً- المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- المديرية: وله ست مستويات (جنوب الخليل، وبيت لحم، ورام الله والبيرة، وأريحا، ونابلس، وطولكرم).
- التخصص: وله مستويان (إنسانية، علمية).
- عدد سنوات الخبرة الإدارية: (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً- المتغيرات التابعة (النتاج)

- درجة الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين.
- الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات من عدد من المصادر كالكتب، والمقالات، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
3. تطوير مقاييس الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري في هذا المجال.

4. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، بتنفيذ الدراسة الاستطلاعية على عينة من (15) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من مجتمع الدراسة، وغير مشمولة بالعينة، والتأكد من انتماء الفقرات للمجالات المعدة، كما تم عرضها على مجموعة من المحكمين، عددهم (10) من المتخصصين في العلوم التربوية والاجتماعية، قام المحكمون بإضافة وتعديل، وحذف مجموعة من فقرات أداة الدراسة.

5. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين، ونتائج العينة الاستطلاعية.

6. أخذت موافقة وزارة التربية والتعليم لتوزيع أداة الدراسة على العينة، وبسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها فلسطين، صممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على مديري عينة الدراسة.

7. استرداد (325) استبانة إلكترونيةً وبعد تدقيقها، اعتمدت (319) استبانة وعدم اعتماد (6) استبانات لأنها غير صالحة للتحليل الإحصائي.

8. استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

9. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

7.3 المعالجات الإحصائية

استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخرجت المعالجات الإحصائية

اللازمة وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.
2. اختبار تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغيرين المستقلين والتفاعل بينهما.
3. اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغيرات المستقلة أكثر من متغيرين والتفاعل بينها.
4. معامل ارتباط (بيرسون Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والمجال التابعة له.
5. معامل كرونباخ ألفا لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة لدى العينة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 نتائج الفرضية الأولى

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي أدخلت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وجمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل "درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين"، وحسب مجالات الدراسة، وتبعاً للمتغيرات الديمغرافية: "الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية. أجابت الدراسة عن أسئلة الدراسة، وفحص فرضياتها التي انبثقت عنها، وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الأول، استخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة، لمجال الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، وعلى الدرجة الكلية ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (2.33 فأدنى) مستوى منخفض.

- (من 2.34 - أقل من 3.67) مستوى متوسط.

- (3.67 فأعلى) مستوى مرتفع.

وحسبت الفترات الخاصة بدرجة الكفايات الإشرافية والأداء المتميز عن طريق قسمة المدى = (4-1-5) على عدد الفترات (3)، تم استخراج طول الفئة (1.33)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (2.33 فأدنى) بإضافة (1.33) إلى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

والجدول (1.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وفقا لكل مجال والدرجة الكلية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	1	الكفايات المعرفية	3.87	.54	مرتفع
2	2	الكفايات الوجدانية والإنسانية	3.83	.57	مرتفع
3	3	الكفايات الأدائية	3.53	.61	متوسط
4	4	كفايات البحث والابتكار والتجديد	3.30	.69	متوسط
		الدرجة الكلية	3.63	.54	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.63). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) ترتيب مجالات توافر الكفايات الإشرافية، فقد حصل مجال " الكفايات المعرفية"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.87)، والانحراف المعياري (.54)، وبمستوى مرتفع. أما المجال الرابع "كفايات البحث والابتكار والتجديد"، فقد حصل على أقل المجالات

(متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.69)، ومستوى متوسط.

وفيما يلي نستعرض توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية حسب مجالات الدراسة:

أ) مجال الكفايات المعرفية:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال الكفايات المعرفية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	يمتلك المشرف التربوي المعرفة المتصلة في مجال تخصصه	4.15	.64	مرتفع
2	يلم بأساليب الإشراف التربوي الحديثة	3.94	.65	مرتفع
3	يجيد كتابة التقارير	4.03	.68	مرتفع
4	يمتلك ثقافة عامة تليق به كمشرف تربوي	3.96	.72	مرتفع
5	يطلع باستمرار على آخر المستجدات في علوم التربية	3.82	.79	مرتفع
6	يمتلك المفاهيم المتصلة في التنمية الذاتية	3.83	.71	مرتفع
7	يلم بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل بين مادته والمواد الأخرى التي يشرف عليها	3.53	.72	متوسط
8	يمتلك المعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.74	.71	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.87	.54	مرتفع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن درجة توافر مجال الكفايات المعرفية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.87). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الفقرة (1) التي تتحدث عن "يمتلك المشرف التربوي المعرفة المتصلة في مجال تخصصه"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.15)،

والانحراف المعياري (64)، وبدرجة توافر مرتفعة، أما الفقرة (7) "يلم بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل بين مادته والمواد الأخرى التي يشرف عليها"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (72)، ودرجة توافر متوسطة.

(ب) مجال الكفايات الأدائية:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال الكفايات

الأدائية

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
9	يطبق أساليب الإشراف التربوي المعاصرة	3.78	.71	مرتفع
10	يقترح أساليب لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية	3.72	.77	مرتفع
11	يقيم الأداء التدريسي للمعلمين باستخدام الأساليب المناسبة	3.83	.73	مرتفع
12	يقوم الخطط التي يضعها المعلمون	3.71	.80	مرتفع
13	يوظف التكنولوجيا في تنفيذ مهمات الإشراف التربوي	3.64	.73	متوسط
14	يسهم في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات المعلمين	3.50	.76	متوسط
15	يحدد الاحتياجات المهنية للمعلمين الجدد	3.74	.76	مرتفع
16	يطور أداء المدير في العمل الإشرافي	3.38	.88	متوسط
17	يقوم أعمال إدارة المدرسة سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم	3.24	.86	متوسط
18	يوظف الإمكانيات المتاحة لتطوير أداء المعلمين	3.66	.79	متوسط
19	يشارك إدارة المدرسة في إعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات المعلمين	3.08	.87	متوسط
20	يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتطوير الإدارات المدرسية	3.03	.91	متوسط
	الدرجة الكلية	3.53	.61	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن درجة توافر مجال الكفايات

الأدائية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء متوسطاً،

وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.53). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في

الجدول (3.4) أن الفقرة (11) التي تتحدث عن "يقيم الأداء التدريسي للمعلمين باستخدام الأساليب المناسبة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.83)، والانحراف المعياري (0.73)، وبدرجة توافر مرتفعة، أما الفقرة (20) "يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتطوير الإدارات المدرسية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.91)، ودرجة توافر متوسطة.

ج) مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
21	يحترم الآخرين	4.36	.69	مرتفع جداً
22	يتقبل الاقتراحات المقدمة من قبل المعلمين لتطوير العمل	3.71	.79	مرتفع
23	يحرص على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين	3.70	.70	مرتفع
24	يعزز قدرات المعلمين أمام جميع العاملين	3.66	.77	متوسط
25	يساعد في التخفيف من المشكلات التي يواجهها المعلمون	3.61	.77	متوسط
26	يوفر جواً من الثقة والأمن لدى المعلمين خلال زيارته الصفية	3.76	.73	مرتفع
27	يعزز العلاقات الطيبة مع المعلمين في أثناء اللقاءات معهم	3.92	.71	مرتفع
28	يقدر جهود المعلمين	3.89	.72	مرتفع
29	يراعي حاجات المعلمين المهنية	3.76	.71	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.83	.57	مرتفع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن درجة توافر مجال الكفايات الوجدانية والإنسانية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.83). كما نلاحظ من خلال البيانات

الواردة في الجدول (4.4) أن الفقرة (21) التي تتحدث عن "يحترم الآخرين"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.36)، والانحراف المعياري (0.69)، وبدرجة توافر مرتفعة جداً، أما الفقرة (25) "يساعد في التخفيف من المشكلات التي يواجهها المعلمون"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.77)، ودرجة توافر متوسطة.

د) مجال كفايات البحث والابتكار والتجديد:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات مجال كفايات البحث والابتكار والتجديد

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
30	يجري بحثاً علمية في مجال تخصصه	3.17	.81	متوسط
31	يوظف البحوث التربوية في حل بعض المشكلات التربوية لدى المعلم	3.28	.81	متوسط
32	يتنبأ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة	3.20	.80	متوسط
33	يقدم حلولاً جديدة للمشكلات، انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن	3.40	.80	متوسط
34	يصمم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين	3.18	.81	متوسط
35	يحدث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين نحو التوجهات المعاصرة في التربية	3.34	.82	متوسط
36	يعمم الأساليب المبتكرة على المعلمين	3.53	.83	متوسط
	الدرجة الكلية	3.30	.69	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن درجة توافر مجال كفايات البحث

والابتكار والتجديد لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات

الشمالية جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.30). كما نلاحظ من خلال

البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الفقرة (36) التي تتحدث عن "يعمم الأساليب المبتكرة على

المعلمين"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.53)، والانحراف المعياري (0.83)، وبدرجة توافر متوسطة، أما الفقرة (30) "يجري بحثاً علمية في مجال تخصصه"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.81)، ودرجة توافر متوسطة.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، والجدول (6.4): يوضح ذلك.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات الأداء المتميز

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	يحرص المشرف التربوي على تطوير نفسه مهنيًا، لتحقيق أداء متميز	3.83	.69	مرتفع
2	يعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية	3.36	.77	متوسط
3	يأخذ المقترحات المقدمة له لتحسين أدائه	3.60	.74	متوسط
4	يقدم حلولاً سريعة للمشكلات التي يواجهها المعلم	3.60	.74	متوسط
5	يوظف التكنولوجيا في مجال عمله	3.81	.74	مرتفع
6	يستفيد من الإمكانيات المتاحة لديه أثناء أداء عمله	3.87	.64	مرتفع
7	يبتكر الحلول لتطوير الأداء	3.65	.74	متوسط
8	يطور خدماته البحثية التي يقدمها للمعلمين	3.48	.75	متوسط
9	يضع أهدافه الاستراتيجية وفقاً لحاجات المنظومة التربوية	3.64	.72	متوسط

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
10	يمتلك رؤية مستقبلية تعكس قيمها بصورة واضحة على النظام التعليمي	3.56	.74	متوسط
11	يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم	4.10	.65	مرتفع
12	يستخدم تقنيات تكنولوجية مبتكرة	3.58	.74	متوسط
13	يلتزم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء	3.80	.67	مرتفع
14	يعتمد أسلوب الإبداع لتحقيق التميز	3.56	.72	متوسط
15	يطور نفسه بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في مجال عمله	3.69	.67	مرتفع
16	يشارك في المسابقات التربوية من أجل تحقيق الريادة	3.69	.72	مرتفع
17	يحسن قدرة المعلمين في المدرسة على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية	3.71	.66	مرتفع
18	يؤثر في الاتجاهات الايجابية للمعلمين	3.79	.69	مرتفع
19	يستخدم الأساليب المبتكرة في عمله	3.64	.75	متوسط
20	يتمتع بنمط قيادي مؤثر	3.68	.70	مرتفع
21	يدير الأزمات وفقاً للإمكانات المتاحة	3.75	.69	مرتفع
22	يطور نماذج تقييم أداء المعلمين	3.47	.78	متوسط
23	ينفذ خطط عمل استراتيجية لتطوير العملية التعليمية التعليمية	3.55	.75	متوسط
24	يمتلك القدرة على إدارة الحوارات لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي	3.68	.72	مرتفع
25	يوظف التكنولوجيا في تدريب المعلمين	3.82	.69	مرتفع
26	يطور علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المحلي	3.75	.74	مرتفع
27	يوفر مناخاً ملائماً للإبداع في جوانب التميز	3.66	.72	متوسط
28	يبادر في تنفيذ الأعمال المؤثرة	3.63	.77	متوسط
29	يمارس قيادة التغيير بفاعلية	3.52	.75	متوسط
30	يمتلك سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة	3.50	.73	متوسط

الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
31	يتفاعل بشكل مباشر مع المعلمين ومديري المدارس من خلال شبكة الإنترنت	3.70	.77	مرتفع
32	يقدم خدمات تربوية متخصصة تمتاز بالموثوقية	3.65	.75	متوسط
33	يتابع توظيف استراتيجيات التدريس المتميز	3.73	.69	مرتفع
34	يعتمد في عمله على خطة محكمة، تعزز الأداء المتميز	3.68	.69	مرتفع
35	يخطط لدورات استكمال بصورة مستمرة ومبرمجة	3.66	.74	متوسط
	الدرجة الكلية	3.67	.57	مرتفع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.67). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن الفقرة (11) التي تتحدث عن "يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.10)، والانحراف المعياري (0.65)، وبدرجة توافر مرتفعة، أما الفقرة (2) "يعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.77)، ودرجة توافر متوسطة.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس والمديرية، والتفاعل بينهما.

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تبعاً لمتغيري الجنس، والمديرية، والتفاعل بينهما، واستخدم تحليل التباين الثنائي لمتغيرين مستقلتين (Two Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (7.4)، (8.4).

الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس، والمديرية، والتفاعل بينهما.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	الجنس
.50	3.59	37	جنوب الخليل	ذكر
.53	3.54	22	بيت لحم	
.55	3.51	31	رام الله والبيرة	
.84	3.56	3	أريحا	
.51	3.67	28	طولكرم	
.65	3.67	34	نابلس	
.66	3.67	29	جنوب الخليل	أنثى
.69	3.67	27	بيت لحم	
.44	3.62	44	رام الله والبيرة	
.20	3.89	5	أريحا	
.47	3.56	24	طولكرم	
.41	3.77	35	نابلس	

الجدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية والتفاعل بينهما

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	مستوى الدلالة
النموذج المعدل	2.06	11	.19	.64	.80
التقاطع	2202.52	1	2202.52	7491.30	.00
الجنس	.48	1	.48	1.61	.21

المديرية	1.01	5	.20	.69	.63
الجنس * المديرية	.63	5	.13	.43	.83
الخطأ	90.26	307	.29		
المجموع الكلي	4304.40	319			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس والمديرية، والتفاعل بينهما، فقد تراوح مستوى الدلالة لهما ما بين (0.21-0.83)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها. استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها، واستخدم اختبار تحليل التباين المتعدد لأكثر من متغيرين مستقلتين (MANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين (9.4)، (10.4).

الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتفاعل بينها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	التخصص	المؤهل العلمي
0.57	3.39	22	أقل من 5 سنوات	تخصصات إنسانية	بكالوريوس
0.39	3.53	14	من 5-أقل من 10 سنوات		
0.53	3.74	114	10 سنوات فأكثر	تخصصات علمية	ماجستير فأعلى
0.60	3.65	4	أقل من 5 سنوات		
0.35	3.37	9	من 5-أقل من 10 سنوات	تخصصات إنسانية	
0.62	3.66	59	10 سنوات فأكثر		
0.48	3.54	4	أقل من 5 سنوات	تخصصات إنسانية	
0.37	3.87	11	من 5-أقل من 10 سنوات		
0.56	3.55	52	10 سنوات فأكثر	تخصصات علمية	
0.38	3.11	3	أقل من 5 سنوات		
0.41	3.65	7	من 5-أقل من 10 سنوات	تخصصات علمية	
0.39	3.58	20	10 سنوات فأكثر		

الجدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والتفاعل بينها

مستوى الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.07	1.73	.49	11	5.40	النموذج المعدل
.00	4618.21	1307.64	1	1307.64	التقاطع
مستوى الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.94	0.01	.00	1	.00	المؤهل العلمي
.34	0.92	.26	1	.26	التخصص
.28	1.28	.36	2	.72	عدد سنوات الخبرة الإدارية
.31	1.03	.29	1	.29	المؤهل العلمي * التخصص
.05	2.99	.85	2	1.70	المؤهل العلمي * عدد سنوات الخبرة
.68	0.39	.11	2	.22	التخصص * عدد سنوات الخبرة
.31	1.18	.33	2	.67	المؤهل العلمي * التخصص * عدد سنوات الخبرة
		.28	307	86.93	الخطأ
			319	4304.40	الكلية

من خلال البيانات الواردة في الجدول (10.4) نقبل الفرضية الصفرية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل ما بين المؤهل العلمي والتخصص، والتخصص وعدد سنوات الخبرة الإدارية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل ما بين المؤهل العلمي والتخصص، والتخصص وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل ما بين المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (28-94)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

من جهة أخرى نرفض الفرضية الصفرية تبعاً للتفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وذلك لأن مستوى الدلالة للتفاعل يساوي (0.05)، وللتعرف إلى مواطن الفروق لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تبعاً لمتغير التفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وتحديد وجهتها الجدول (11.4) يبين المتوسطات الحسابية للتفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية.

الجدول رقم (11.4) المتوسطات الحسابية للتفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية

المؤهل العلمي	عدد سنوات الخبرة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أقل من 5 سنوات	3.43	.57
	من 5-أقل من 10 سنوات	3.46	.37
	10 سنوات فأكثر	3.71	.56
	المجموع	3.66	.55
	أقل من 5 سنوات	3.35	.46
ماجستير فأعلى	من 5-أقل من 10 سنوات	3.79	.39

.52	3.56	10 سنوات فأكثر
.54	3.63	المجموع

من خلال الجدول (11.4) يتضح أن المتوسط الحسابي بلغ (3.66) لمن يحملون درجة البكالوريوس، وأن الفروق في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تبعاً لمتغير التفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية، لمن يحملون درجة البكالوريوس ولديهم 10 سنوات فأكثر.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس والمديرية، والتفاعل بينهما.

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية، والتفاعل بينهما، واستخدم اختبار تحليل التباين الثنائي لمتغيرين مستقلتين (Two Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (12.4)، (13.4).

الجدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية، والتفاعل بينهما.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	الجنس
.57	3.56	37	جنوب الخليل	ذكر
.60	3.65	22	بيت لحم	
.60	3.50	31	رام الله والبيرة	
.79	3.49	3	أريحا	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	الجنس
.48	3.76	28	طولكرم	أنثى
.59	3.79	34	نابلس	
.67	3.57	29	جنوب الخليل	
.58	3.78	27	بيت لحم	
.49	3.67	44	رام الله والبيرة	
.58	3.66	5	أريحا	
.59	3.58	24	طولكرم	
.56	3.81	35	نابلس	

الجدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيري الجنس والمديرية، والتفاعل بينهما.

مستوى الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.44	1.00	.33	11	3.60	النموذج المعدل
.00	6757.49	2207.51	1	2207.51	التقاطع
.54	.37	.12	1	.12	الجنس
.17	1.56	.51	5	2.54	المديرية
.66	.65	.21	5	1.06	الجنس * المديرية
		.33	304	99.31	الخطأ
			316	4356.57	المجموع الكلي

من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس والمحافظة، والتفاعل بينهما، فقد تراوح مستوى الدلالة لهما ما بين (.17 - .66)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها.

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها، واستخدم اختبار تحليل التباين المتعدد لأكثر من متغيرين مستقلتين (MANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدولين (14.4)، (15.4).

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتفاعل بينها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	التخصص	المؤهل العلمي
.66	3.34	22	أقل من 5 سنوات	تخصصات إنسانية	بكالوريوس
.52	3.62	14	من 5-أقل من 10 سنوات		
.53	3.78	114	10 سنوات فأكثر		
.61	3.76	4	أقل من 5 سنوات	تخصصات علمية	ماجستير فأعلى
.35	3.40	9	من 5-أقل من 10 سنوات		
.60	3.77	59	10 سنوات فأكثر		
.56	3.70	4	أقل من 5 سنوات	تخصصات إنسانية	ماجستير فأعلى
.47	3.77	11	من 5-أقل من 10 سنوات		
.65	3.49	52	10 سنوات فأكثر		
.25	3.09	3	أقل من 5 سنوات	تخصصات علمية	ماجستير فأعلى
.36	3.72	7	من 5-أقل من 10 سنوات		
.38	3.68	20	10 سنوات فأكثر		

الجدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لدرجة مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها.

مستوى الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
.01	2.35	.73	11	8.07	النموذج المعدل
.00	4030.02	1257.34	1	1257.34	التقاطع
.72	.13	.04	1	.04	المؤهل العلمي
.68	.18	.06	1	.06	التخصص
.33	1.11	.35	2	.69	عدد سنوات الخبرة الإدارية
.34	.93	.29	1	.29	المؤهل العلمي * التخصص
.10	2.29	.71	2	1.43	المؤهل العلمي * عدد سنوات الخبرة
.47	.75	.23	2	.47	التخصص * عدد سنوات الخبرة
.10	2.32	.72	2	1.45	المؤهل العلمي * التخصص * عدد سنوات الخبرة
		.31	304	94.85	الخطأ
			316	4356.57	الكلية

من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.10 - 0.72)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

استخرج معامل الارتباط (بيرسون) بين مجالات درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، الجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين مجالات درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين، والأداء المتميز.

المجال	الكفايات المعرفية	الكفايات الأدائية	الكفايات الوجدانية والانسانية	كفايات البحث والابتكار والتجديد	الدرجة الكلية للكفايات
الأداء المتميز	.63**	.72**	.69**	.73**	.78**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؛ بحيث يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الدرجة الكلية لتوافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.78)، ويتضح وجود علاقة خطية إيجابية بين مجالات توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز تراوحت ما بين (0.63) لمجال الكفايات المعرفية و(0.73) لمجال كفايات البحث والابتكار والتجديد وجميعها دالة إحصائياً، مما يعني أنه كلما زادت درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين زاد الأداء المتميز لديهم، والعكس صحيح.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

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.

1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

أشارت النتائج إلى أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين جاءت متوسطةً؛ وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.63)، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الإشرافية ما بين (3.30-3.87).

وتعزى هذه النتيجة، إلى وعي المشرفين التربويين؛ لأهمية الدور الذي يؤديه، وإدراكهم لأهمية هذه الكفايات؛ للقيام بأعمالهم بفاعلية، إلا أنه يجب عليهم السعي الدائم لتنمية هذه الكفايات للارتقاء بها؛ لتصل إلى الدرجة المطلوبة، وخاصة كفايات البحث والابتكار والتجديد، والكفايات الأدائية، وقلة تعزيز المعارف الإشرافية على المعلمين، للاستفادة منها، وترى الباحثة أيضاً، أن المدير قد لا يطلع على قدرات وكفايات جميع مشرفي المباحث.

وقد جاء مجال "الكفايات المعرفية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن المشرف التربوي ضمن سياسة وزارة التربية والتعليم يكون ملماً بالمعرفة المتصلة في مجال تخصصه، ويكون معلماً لفترة طويلة مطلعاً، على آخر مستجدات علوم التربية، ولديه الوعي بمهامه الإشرافية المكلف بها، ممتلكاً للمعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبذلك تكون كفاياته المعرفية، قد حصلت على أعلى مجال في هذه الكفايات الإشرافية.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الفقرة (1) التي تتحدث عن "يمتلك المشرف التربوي المعرفة المتصلة في مجال تخصصه"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.15)، والانحراف المعياري (0.64)، وبدرجة توافر مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة، إلى أنه يتم اختيار المشرف التربوي عادة من المعلمين المميزين في المدارس ذي الخبرة الطويلة في مادة تخصصه، وفي مجال الإشراف، وحاصل على مؤهل علمي وتربوي على المستوى الجامعي، ومع ذلك يخضع سابقاً لاختبار مستوى عال في مجال تخصصه لذلك هو متمكن من مادته، وترى أيضاً، أن التنمية الذاتية، وكثرة الدورات التدريبية، ومواكبة التطور في العملية الإشرافية بشكل مستمر تجعله متمكناً بشكل أكثر في مجال تخصصه.

أما الفقرة (7) "يلم بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل بين مادته والمواد الأخرى التي يشرف عليها"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.72)، ودرجة توافر متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن المشرف التربوي متميز في مادته ومتمكن منها، ويختلف تمكنه في المباحث الأخرى من مشرف لآخر باعتبار ذلك جهداً فردياً، وترى الباحثة أيضاً، أن

إخضاع المشرف التربوي للدورات التدريبية المكثفة والمستمرة في تخصصه تزيد من تمكنه في المادة التي يشرف عليها، واستمراره وتطوره بمعرفة كل جديد في مجاله تجعله قادراً أيضاً على الإلمام بمادته أكثر من المواد الأخرى.

بينما جاء مجال "الكفايات الوجدانية والإنسانية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,83) وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن النظرة اختلفت إلى الإشراف التربوي، حيث أنها أصبحت مبنية على التوجيه والتحسين والتطوير، بعدما كانت هدفها التفتيش، وتصيد الأخطاء للمعلم، أصبحت تراعي النواحي الإنسانية، حتى في الترتيب للزيارة الإشرافية، اختلفت بعد أن كانت الزيارة الإشرافية بشكل فجائي، تترك المعلم، أصبح المشرف التربوي يرتب مع المعلم لكيفية الزيارة في جلسة ودية تعاونية توجيهية، قبل الدخول للحصة الدراسية، وتعزى أيضاً، إلى أهمية البعد الإنساني للإشراف بمفهومه الحديث، بحيث يفرض على المشرف امتلاك مجموعة من الكفايات الإشرافية اللازمة للتعامل مع أهم أطراف العملية التعليمية، وترى الباحثة، لكي يتمكن المشرف التربوي من معرفة الطاقات الموجودة داخل كل فرد، الذي يتعامل معه، يجب عليه زرع الثقة المتبادلة وتهيئة أجواء تربوية مناسبة؛ لتسهيل عملية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتعزى أيضاً، إلى قناعات مديري المدارس أن المشرفين التربويين، يدركون أهمية الجانب الإنساني في عملهم، بحيث تعد الكفايات الإنسانية بمثابة حلقة وصل بين المشرف والمعلم.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الفقرة (21) التي تتحدث عن "يحترم الآخرين"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.36)، والانحراف المعياري (0.69)، وبدرجة توافر مرتفعة جداً.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن الإشراف عملية إنسانية، تهدف إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، حيث أن المشرف الكفاء يتصف بمجموعة من الأخلاقيات التي تراعي شخصيات المعلمين وطباعهم، ومراعاة الفروق الفردية، واحترام شخصياتهم، والاعتراف بقدراتهم، وتقدير جهودهم، وتحفيزهم، والسعي وراء توفير بيئة تعليمية مريحة، وسليمة؛ لتحفيزهم على الابتكار، والإبداع، ولأن المعلم يعتبر العنصر الأهم في تنفيذ أي برنامج تعليمي وهو أيضاً يتولى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال عطائه وكفائاته، والمشرف هو من يبذل كل جهده في مساعدة المعلم من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية. لذا لا بد وأن تكون العلاقة بينهما علاقة إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير والتعاون.

أما الفقرة (25) "يساعد في التخفيف من المشكلات التي يواجهها المعلمون"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.77)، ودرجة توافر متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مهمة المشرف التربوي، هي لتخفيف الأعباء التي يواجهها المعلمون ويسعى إلى تذليلها بالرغم من عدم وجود صلاحيات إدارية للمشرف التربوي في التخفيف من هذه الأعباء، كإدارة الصف، أو شخصيته الضعيفة، أو اكتظاظ الصف الدراسي؛ لأن ذلك من مهام إدارة المدرسة، ولكن يمكن دعمه في تخطي هذه الأشياء.

وأظهرت النتائج أن "الكفايات الأدائية" جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن النظام التربوي في فلسطين مبني على المعرفة العلمية أكثر منه على الأداء، حيث أن الزيارة الصفية للمشرف التربوي للمعلم من المفترض أن يركز على

المحتوى المعرفي بالدرجة الأولى، إلا أن اهتمامه ينصب على دفتر التحضير، والأعمال الكتابية التي يقوم بها المعلم أكثر من محتوى المادة العلمية.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الفقرة (11) التي تتحدث عن "يقيم الأداء التدريسي للمعلمين باستخدام الأساليب المناسبة"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.83)، والانحراف المعياري (0.73)، وبدرجة توافر مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة، أنه باعتبار أساليب التقييم في النهاية، تخضع لنموذج محدد (من الوزارة)، ويوجد تفسيرات واضحة لكل بند من بنود نموذج تقييم الأداء، فهي لا تعتبر اجتهاداً شخصياً من المشرف التربوي، فهي نماذج جاهزة، وبنودها واضحة، لا تحتاج إلى مجهود، أو أداء عال.

أما الفقرة (20) "يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتطوير الإدارات المدرسية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (0.91)، ودرجة توافر متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أنه يتم تأهيل مديري المدارس؛ ليكون مشرفاً مقيماً من قبل قسم الإدارات المدرسية، ويكون جهد المشرف في هذا المجال أما ضمن دورات منتظمة، أو حسب رغبة مدير المدرسة.

وجاءت "كفايات البحث والابتكار والتجديد" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وبتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة، إلى عدم توفر بيانات إلى مديري المدارس عن نتاجاته البحثية، أو نشراته التي تزود بها المدارس، وترى الباحثة أيضاً، أن ضغط عمل المشرف التربوي، وكثرة الأعباء عليه تحول دون توفر مثل هذه الكفايات، وقلة اهتمام أصحاب القرار بتطوير مهارات

البحث العلمي، وعدم وجود مكتبة إلكترونية مركزية تهتم بالإشراف التربوي، وغياب التعزيز المعنوي والحوافز المادية المخصصة للأبحاث خاصة للإشراف، وترى الباحثة، أن الدعم المادي يعد أمراً ضرورياً يسهم في النهوض بالعملية الإشرافية؛ لكي تتمكن من إعداد مشرفين أكثر إبداعاً وتميزاً.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الفقرة (36) التي تتحدث عن "يعمم الأساليب المبتكرة على المعلمين"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.53)، والانحراف المعياري (0.83)، وبدرجة توافر متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن المشرف التربوي يسعى دائماً إلى نقل الخبرات المميزة، سواء منه أو من الوزارة، أو من المعلمين، أو المشرفين، ويعممها على المعلمين باعتبار ذلك جزءاً مهماً في عمله، وبوساطة مديري المدارس أثناء الاجتماعات الدورية؛ من أجل النهوض بالعملية التعليمية للأفضل، وترى الباحثة، أن أهمية الإشراف التربوي، تكمن في توفير وتطوير بيئة مواتية للتعليم والتعلم، فيسعى دائماً المشرف التربوي إلى تلمس الحاجات التربوية ودعمها؛ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أما الفقرة (30) "يجري بحثاً علمياً في مجال تخصصه"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (0.81)، ودرجة توافر متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى عدم توفر بيانات إلى مديري المدارس عن نتاجاته البحثية، أو نشراته التي تزود بها المدارس، وترى كذلك أن زيادة أعباء المشرف التربوي تحول دون إجراءاته لتلك البحوث، وترى أن اعتقاد المشرف التربوي بأن تلك البحوث لا جدوى لها ولا فائدة من عملها، ولا تجد التشجيع والأهمية من قبل أصحاب القرار.

وقد اتفقت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة العظمت (2020)، والتي أظهرت "أن امتلاك المشرفين التربويين في منطقة البادية الشمالية الشرقية للكفايات الفنية قد حصلت على تقدير متوسط"، ودراسة الطراونة (2017) التي أظهرت "أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة جاءت متوسطة"، ودراسة غيضان (2016). واختلفت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة بليل (2019)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية جاءت مرتفعة، ودراسة السعدية (2014)، التي أظهرت أن المشرفين التربويين بولاية السويق بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان يمتلكون كفايات المهارات الأدائية، والقدرات الفنية والإدارية اللازمة التي تمكنها من تأدية مهامهم التعليمية، وقد حصلت الفقرات على أعلى المتوسطات الحسابية من حيث أهمية توفر الكفايات الأدائية.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؟

أشارت النتائج أن درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.67).

وتعزى هذه النتيجة المرتفعة، إلى أن المشرف التربوي يتخذ الإشراف مهنة، فواجب عليه أن يكون متميزاً في أدائها، وأن يكون لديه ملكة في الأداء، ومحباً ومخلصاً في عمله، وبسبب دمج في دورات متخصصة في الإشراف التربوي؛ مما عزز مهاراته الإشرافية، وانعكس ذلك على الأداء.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن الفقرة (11) التي تتحدث عن "يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.10)، والانحراف المعياري (0.65)، وبدرجة توافر مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن البعد الأخلاقي له مجال واسع، يستطيع المعلم أن يلمسه من جوانب متعددة، منها، العدل في المعاملة، والتعاون، والاحترام المتبادل والثقة، والعمل بروح الفريق، وتهيئة مواقف تربوية تنمي خبرة المعلم ومعارفه، واحترام خصوصيات المعلم، وغير ذلك من البنود التي تراعي الجانب والبعد الأخلاقي، التي يلمسها المعلم في أداء المشرف التربوي بعد الحصة الإشرافية وفي التقرير الإشرافي.

أما الفقرة (5)، التي تتحدث عن "يوظف التكنولوجيا في تدريب المعلمين"، حصلت على المرتبة الثانية في أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3,82)، والانحراف المعياري (74)، وبدرجة توافر مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى رغبة وزارة التربية والتعليم في تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا نظراً لمواكبة التطور التكنولوجي، وتوظيفه في التعليم، وترى الباحثة، أن الأوضاع الراهنة في ظل جائحة كورونا، أوجبت استخدام التكنولوجيا في العملية الإشرافية، والتعليمية؛ لتسهيل مهمات الإشراف، لأهمية التكنولوجيا الحديثة في تطوير العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى لائق من التطور والتقدم، فإن توظيف التكنولوجيا سيكون له أثر إيجابي في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وجعل التعلم أكثر فاعلية وسهولة.

أما الفقرة (13)، التي تتحدث عن "يلتزم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور"، حصلت على المرتبة الثالثة في أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3,80)، والانحراف المعياري، (67)، وبدرجة توافر مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن توجيه النقد البناء للمعلم من قبل المشرف التربوي يحفز المعلم على تقبل النقد، وتطوير الأداء، ولكي يحقق المشرف التربوي الهدف المنشود من النقد البناء، يجب أن يمتلك كفايات العلاقات الإنسانية، وكيفية الاتصال اللفظي بفاعلية، التي هي أساس في تحقيق الأهداف المرجوة بأي عمل، فتهيئة أجواء تعليمية مناسبة، واحترام شخصياتهم، ومراعاة الفروق بينهم، تجعلهم يتقبلون النقد البناء، وباعتبار العملية الإشرافية تعاونية تشخيصية علاجية، يعمل فيها المشرف التربوي على تشخيص المواقف، وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيههم؛ لتحاشي الأخطاء بأسلوب إنساني، هدفه الارتقاء، وبث روح الأمل؛ من أجل تحقيق الأفضل، مع التركيز على أن يكون الانتقاد للفعل وليس للشخص وبأسلوب راقٍ.

أما الفقرة (2) "يعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.77)، ودرجة توافر متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة، إلى عدم وجود نشرات ملموسة يعدها المشرف التربوي بين يدي مديري المدارس، كمرجعية يمكن أن يستند إليها المدير في تقييم المشرف التربوي، وعدم وجود تغذية راجعة لمدير المدرسة لتقييم المشرف، وتعزى كذلك هذه النتيجة، إلى اعتقاد المشرف أن تهيئة موقف تربوي حقيقي للمعلم، وتطبيق عملي للمعارف التربوية، تساعد المعلم على اكتساب الخبرة وتبادلها ونقلها في غرفة الصف، أفضل من النشرات التربوية النظرية، ولذلك يتجه المشرف التربوي إلى عقد نماذج حصص، ومواقف تدريبية عملية، وورشات عمل أكثر من توزيع النشرات التربوية النظرية.

وتليها الفقرة (22)، والتي تتحدث عن "يطور نماذج تقييم أداء المعلمين"، التي حصلت على متوسطاً حسابياً (3.47)، والانحراف المعياري (0.78) ودرجة توافر متوسطة. وتعزى هذه النتيجة، لعدم وجود نماذج بين يدي مديري المدارس لمعرفة مدى تطوير المشرف لتقاييم جديدة للمعلمين من قبل قسم الإشراف التربوي للمديرية، وتعزى كذلك، لعدم اهتمام أصحاب القرار بتطوير تلك النماذج.

وتليها الفقرة (8)، والتي تتحدث عن "يطور خدماته البحثية التي يقدمها للمعلمين" التي حصلت على متوسطاً حسابياً (3.48)، والانحراف المعياري (0.75)، ودرجة توافر متوسطة. وتعزى هذه النتيجة، إلى أن الإشراف التربوي، وكثرة أعباء المشرف التربوي لا تشجع على البحوث التربوية إلا نادراً، وتعزى كذلك إلى توفر بيانات قليلة عن نتاجاته البحثية، أو نشراته التي تزود بها المدارس.

وانفقت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة الدجني وحمد (2021)، ودراسة عويس والنواصرة (2020) التي أظهرت أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس جاء مرتفعاً، ودراسة عويس (2019)، ودراسة العبيدي والعاودة (2018)، ودراسة حسن (2014)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة علي وإسماعيل (Ali & Ismeel, 2021) .

2.5 تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس، والمديرية، والتفاعل بينهما.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس، والمديرية، والتفاعل بينهما.

ويعزى ذلك، إلى وجود تفاعل ما بين الجنسين الذكور والإناث، بمعنى أن وزارة التربية والتعليم تعطي دورات تدريبية، وتهتم بكلا الجنسين الذكور والإناث، بلا تحيز لجنس أو لآخر، ولكل المديرية نفس الدورات بغض النظر عن المديرية، وهذا ما أشار إليه التحليل الإحصائي في المحافظات الشمالية.

وانفقت هذه النتيجة، مع بعض نتائج دراسة العظمت (2020) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لدور الجنس، ودراسة تشارلز (2011)، واختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة شريعة (2019)، التي "أظهرت نتائجها وجود

فروق فردية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث"، ودراسة الطراونة (2017)، والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور".

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها.

أظهرت النتائج، عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل ما بين المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، كما بينت النتائج، وجود فروق تبعاً للتفاعل ما بين المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وذلك لصالح من يحملون درجة البكالوريوس ولديهم (10) سنوات فأكثر.

تعزى هذه النتيجة، إلى أن مدير المدرسة الذي يحمل درجة البكالوريوس، ولديه خبرة إدارية (10) سنوات فأكثر يمتلك درجة من الكفايات أكثر من غيره، بمعنى أن التجربة الميدانية أكثر جدوى في التقييم ممن يحملون شهادات أعلى في الإدارة التربوية بعدد سنوات أقل، وترى الباحثة أيضاً، أن أصحاب الخبرة الطويلة مروراً بمواقف تربوية مختلفة، قد أكسبتهم خبرة في الحكم على المواقف في تكوين تصور واضح للعمل الإشرافي.

وانتفتت هذه النتيجة، مع بعض نتائج دراسة العظمت (2020)، والتي أظهرت نتائجها "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة"، ودراسة الطراونة (2017)، والتي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي"، ودراسة السعدية (2014)، ودراسة الغفيلي (2011) والتي أظهرت نتائجها "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لطبيعة المؤهل العلمي"، ودراسة لهلبت (2010).

واختلفت نتائج هذه الدراسة، مع دراسة العظمت (2020) والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي"، ودراسة الغفيلي (2011) والتي أظهرت "وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة"، والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية".

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيري الجنس، والمديرية، والتفاعل بينهما.

أظهرت نتائج الدراسة، 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.

وتعزى هذه النتيجة، إلى وجود تفاعل ما بين الجنسين الذكور والإناث، بمعنى أن وزارة التربية والتعليم تعطي دورات تدريبية، وتهتم بكلا الجنسين الذكور والإناث بغض النظر عن الجنس والمديرية، فكل من المشرفين الذكور والإناث، بغض النظر عن مديرياتهم يجتمعون في ورش عمل واحدة، ويتلقون نفس التدريب.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة عويس (2019)، والتي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس".

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية والتفاعل بينها. أظهرت نتائج الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها. وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مدير المدرسة متفهم لأداء المشرف التربوي، حيث هناك تناغم بين مديري المدارس في فهم عمل المشرفين التربويين داخل المدارس، التي تستند إلى أسس تربوية معروفة، وترى الباحثة، أن هناك علاقة بين تلك المتغيرات، فهي متممة لبعضها البعض.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة عويس والنواصرة (2020)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تعزى لمتغير الخبرة، واختلفت نتائجها، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البكالوريوس، ودراسة عويس (2019)، والتي أظهرت

نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس.

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

أشارت النتائج، 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؛ بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.78).

وقد تعزى هذه النتيجة، إلى أن الإدارة العامة للإشراف في وزارة التربية والتعليم، لديها خطة واضحة مبنية على تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير مهارات المشرفين، وهو ما ينعكس فعلياً على أدائهم المتميز. غير أن المشرف يبذل قصارى جهده؛ لأن يكون متميزاً عن غيره، ويعود ذلك إلى رغبة داخلية فطرية لدى الإنسان تدفعه إلى التميز.

وترى الباحثة، أنه كلما كانت الكفايات الإشرافية متوفرة كان الأداء متميزاً، بمعنى أنه كلما زادت درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين، زاد الأداء المتميز لديهم والنعكس صحيح. حيث أن الكفاية تعني القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة، فهذا يعني أن امتلاك هذه الكفايات بالتأكيد ينعكس على الأداء. وبقدر تحقق الكفايات ينعكس على تميزه في الأداء، وينعكس أيضاً على تميز معلميه، وترى الباحثة، أن امتلاك المشرف التربوي لهذه الكفايات، وتميزه في الأداء ينعكس على المنظومة عامة، والمعلمين خاصة، وإن أداء

الموظف لعمله يعتمد على مدى كفاءته وإتقانه للعمل بشكل مميز، فكلما أدى الموظف عمله بالشكل الصحيح، يجعله مميزاً بالإنجاز العالي، وحب الاستطلاع.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة الدجني وحمد (2021)، والتي أظهرت نتائجها "وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري، والأداء المتميز"، ودراسة عويس (2019)، ودراسة العبيدي والعاودة (2018)، ودراسة حسناء (2017)، ودراسة الطراونة (2017) والتي أظهرت نتائجها "وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والدرجة الكلية للروح المعنوية للمعلمين".

3.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. تزويد مديري المدارس بابتكارات ونشاطات للمشرفين التربويين؛ للإطلاع على أعمالهم.
2. على القائمين في وزارة التربية والتعليم الانتباه إلى انعكاس المعرفة التي يكتسبها المشرفون على أدائهم الإشرافي، ومتابعتها من خلال زيارات ميدانية للمشرفين في أماكن عملهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.
3. ضرورة عقد دورات استكمال بشكل دوري مع ضرورة الإطلاع على كل جديد في البلاد المجاورة.
4. العمل على زيادة التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة على وضع خطط؛ من أجل الرقي في عمل الإشراف التربوي، ومتابعة المعلمين.
5. تحفيز المشرفين التربويين على استخدام أساليب الإشراف الحديثة، التي تعمل على التكامل بين مادته والمواد الأخرى، والتشجيع على التفكير الابتكاري لدى الطلبة.

6. على القائمين في وزارة التربية والتعليم إيجاد جائزة سنوية للمشرف المتميز على مستوى دولة فلسطين.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية

أولاً: المصادر والمراجع العربية

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

أولاً: المصادر والمراجع العربية

أبو شرار، عدنان. (2009). الإشراف التربوي " أنماط وأساليب". ط 3، إربد: مؤسسة حمادة للنشر

والتوزيع.

أبو صفية، ألفت وبحر، يوسف. (2018). أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي

المتميز: دراسة تطبيقية "الجامعة الإسلامية بغزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الإسلامية، غزة، 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 غربية، إيمان. (2009). الإشراف التربوي مفاهيم، دوافع، آفاق، ط (1)، عمان: دار البداية

ودار المستقبل.

أبو فارة، يوسف. (2005). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر إدارة المعرفة

في العالم العربي، 26-28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة

الأردنية، الأردن.

أبو 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.

اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون. (2004). عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس

القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.

الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي دائرة الإشراف التربوي. (2016). دليل الإشراف التربوي،

رام الله: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (2007). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمان: دار

وائل للنشر والتوزيع.

أندراوس، تيسير. (2009). الكفايات التعليمية، مجلة التربية، 38(169): 142-171.

باور، جوزيف. (1997). فن الإدارة (ترجمة أسعد أبو لبدة). عمان: دار البشير.

البحيصي، عبد المعطي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،

فلسطين.

بليل، عفاف. (2019). تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة

الابتدائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد

دباغين، الجزائر.

بن عيشاوي، أحمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز،

مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد3: 42-43.

البوهي، فاروق. (2001). "الإدارة التعليمية والمدرسية"، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

الترتوري، محمد عوض. (2006). الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات

التعليمية، عمان: دار الفكر.

التومي، عبد الرحمن. (2005). الكفايات-مقاربة نسقية. ط3، جدة: المغرب، دار الهلال جدة.

الجازي، هايل. (2016). مفهوم علم التسيير. موقع موضوع، 28 آب.

الجراح، أضواء كمال. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر

العالمي الدولي الرابع، الإبداع والأداء المتميز، جامعة الموصل.

جميل، أحمد وسفير، محمد. (2011). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في

المنظمات، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات

والحكومات، يومي 22-23 نوفمبر، 2011.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). المحافظات الشمالية في فلسطين، الموقع

الإلكتروني. www.pcbs.gov.ps

جودة، محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، عمان: دار وائل للنشر.

الحراشنة، محمد عبود. (2016). درجة امتلاك مشرفي اللغة العربية للمهارات الإشرافية وفقا

لمعايير الجودة الشاملة، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية،

المجلس الدولي للغة العربية بالتعاون مع المنظمات العربية والدولية، دبي، من 4-7

مايو 2016.

الحريري، رافده. (2006). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، ط1، عمان: دار المناهج

للنشر والتوزيع.

حريزي، موسى وغربي، صبرينة. (2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في

البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

1(13):23-34.

حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

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

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.

حسين، الزبير والقناني، محمد بن دسمان. (2019). تصور مقترح لتطبيق نموذج الإشراف المدمج من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 8(1): 232-254.

حسين، سلامة عبد العظيم، وعوض الله، عوض الله سليمان. (2006). "اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي"، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

حسين، ليث سعد الله. (2004). دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، بحث مقدم في مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، 24-26 نيسان، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية.

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

الحيالي، سندية. (2008). دور المنظمة في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل.

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): 553-592 دمشق، سوريا.

الخشاب، مبارك عبد الله. (2020). ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز لمؤسسات التعليم

العالي الكويتية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الثاني: 323-353.

الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (2003). "الإشراف التربوي"، ط1، عمان: دار قنديل للطباعة

والتوزيع.

الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 7 (7):

217-227.

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.

دحلان، عمر. (2012). تقدير كفايات المعلم المساند من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين

التربويين في محافظة خان يونس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية، 20(2): 433-513.

الدليمي، طارق عبد أحمد. (2016). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، المنهل، ط1، دبي:

مركز دبيوني لتعليم التفكير.

دواني، كمال. (2014). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، عمان: دار الرابطة للنشر والتوزيع.

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.

زامل، مجدي. (2000). تقويم نظام الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية في مدارس وكالة الغوث

الدولية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين

التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

زايد، عطاف علي. (2008). "الإرشاد والإشراف في العملية التربوية"، طنطا: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

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، عمادة البحث العلمي، 26 (1): 226-253.

زحاف، محمد وقوزي، خالد. (2015). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية تيسميت الجزائر، المجلة العربية للجودة والتميز، العدد (2): 99-143.

الزهراني، سعيد بن محمد. (2011). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة المخوة التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

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

السعدية، حمدة. (2014). الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، قسم

الدراسات التربوية كلية العلوم التطبيقية، وزارة التربية والتعليم العالي، مجلة العلوم

التربوية والنفسية، مجلد (6)، العدد (12): 52-78.

سعودي، إيهاب. (2008). "مقارنة أهم نماذج التميز"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو

منظومة للتميز الإداري العربي"، منتج كتركت الهرم جمهورية مصر العربية، 9-11

إبريل.

سلطان، أنس والمغزي، كامل. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب في تحقيق الأداء المتميز:

دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

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، 4(6): 10-76.

الشايب، محمد الساسي وبن زاهي، منصور. (2011). قراءة في مفهوم الكفايات التدريسية، مجلة

الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(2): 14-40.

شديفات، يحيى محمد. (2002). دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية كما يراها

المعلمون في مدارس البادية الشمالية الأساسية في الأردن"، مجلة المنارة، 8(3):

57-92.

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

بمحافظة اربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم،

المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (3): 109-136.

- شنافي، نوال. (2013). دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد (13): 125-134.
- الشوا، عفت ياسر عبد الحميد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطراونة، روان. (2017). درجة توافر الكفايات الإشرافية 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.
- الطعجان، خلف. (2016). كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق، مجلة الأستاذ، مجلد (2) 141: 163-217.
- العاجز، فؤاد علي وحلس، داوود درويش. (2009). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعلم والتعليم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عايش، أحمد. (2008). تطبيقات الإشراف التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العبيدي، إبراهيم ووليد، العواودة. (2018). أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- العجومي، باسم. (2011). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية لطلبة معلمي التعليم الأساسي بجامعة الأزهر- غزة في ضوء استراتيجية إعداد المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عسكر، سمير أحمد. (2000). متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد (60).
- عطوي، جودت عزت. (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العظما، 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، المجلد4، (13): 1-24.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عليان، سلمان وأبو ريش، عالية وسنداوي، خالد وزيدان، رائد. (2010). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عويس، بثينة الياس موسى. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (45): 91-130.

عويس، بثينة والنواصرة، فيصل. (2020). الأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، جامعة السلطان قابوس، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 11(1): 73-86.

غبضان، دعاء إبراهيم. (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، كلية العلوم التربوية، الزرقاء، الأردن.

الغفيلي، عبد الله. (2011). واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، قسم مناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الفتلاوي، سهيلة محسن. (2004). كفايات تدريس المواد الاجتماعية، ط (1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الفتلاوي، سهيلة محسن. (2003). الكفايات التدريسية، المفهوم، التدريب، الأداء، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الفقهاء، سام. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، الأردن.

القيوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

قنديل، أنيسة. (2008). تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في فلسطين في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

كلادة، طاهر. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

لهلبت، فراس فواز. (2010). "دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المدلل، نعيمة خليل. (2003). "تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مريزريق، هشام يعقوب. (2008). "الإشراف التربوي النظرية والتطبيق: المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب"، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

مزغيش، عبد الحليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

مزهري، أسيل علي. (2014). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية/ إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الموقع الإلكتروني

www.arado-org.eg

مصطفى، أميرة يوسف. (2016). دليل إداري مقترح للدور الإشرافي التربوي لمدير المدرسة

الثانوية الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا بناء على وظائف الإشراف التربوي

المعاصر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

المقبالي، زايد بن خليفة بن محمد. (2019). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات

التربوية والنفسية، 5(1):48-68.

مقداد، نادية و بابا، عبد القادر. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز،

مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد (12):115-135.

مؤسسة الفكر العربي. (2004). ترشيح المكرمين في المؤتمر الثالث للفكر العربي، مراكش،

المغرب.

نبهان، يحيى. (2007). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، الطبعة (1)، عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

نجم، عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار، ط (1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب. (2008). الإدارة والإشراف التربوي، ط (1)، عمان: دار الفرقان.

هيئة تطوير مهنة التعليم. (2018). معايير المشرف التربوي، رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2016). دليل الإشراف التربوي، رام الله: الإدارة العامة للإشراف

والتأهيل التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي.

وزارة التربية والتعليم. (2006). برنامج اختبار الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم (وثيقة

كفايات المشرفين التربويين)، الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية، وكالة التطوير

التربوي، المملكة العربية السعودية.

وزارة المعارف السعودية. (2000). دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية: 41-42.

وصوص، ديمة والجوارنة، المعتصم بالله. (2014). الإشراف التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، ط(1)، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

يامين، سهى أحمد. (2014). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

ثانيا: المصادر والمراجع الأجنبية:

- Adu, E. O., Akinloye, G. M, & Olaoye, O.F. (2014). I nternal and external school supervision, challenges and wayforward, **International Journal of Educational Sciences**, 7(2): 269-278
- Alger, C, & kopcha, T. (2009). E- supervision: A technology framework for the 21st century field experience in teacher. **Issues in teacher Education journal**, 18 (2) :31 - 46.
- Ali, I. (2021). The reality of total quality management in educational institutions and its role in achieving excellence performance, **Jornal of Economics and Administrative Sciences**, 27(126):389-409.
- Al Nazer, 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.
- Asuero, A., G, Sayago, A, & Gonzalez, A. G. (2006). the correlation coefficient: An overview. **Critical reviews in analytical chemistry**, 36 (1): 41–59.
- Bailey, K .(2006). **language teacher: A case –based approach cambridge, Cambridge university press.**
- Cobb, C. (2002). **form Quality to Business Excellence**, ASQ Quality press.
- Condon, C, & Clifford, M .(2012). Measuring Principal Performance: How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment Instruments? A Quality School Leadership Issue Brief. Revised. **American Institutes for Research .**

- Darymple, J. (2009). pers perceives next generation, **total quality management multinational TQM magazine**,2 (3):139-157.
- David, W. (2000). **Strategic Management "Mc Graw- hill companies**, Inc, NewYork, U.S.A.
- 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(S2): 141-146.
- Falender, C. & Shafranske, E. (2007). Competence in competency-based supervision practice: Construct and application. **Professional psychology: Research and practice**, 38(3): 232.
- Ferdowsian, M. (2016). Total business excellence: a new manegment model for operationalizing excellence. **International Journal of Quality 7 Reliability Management**,33(7): 942-984.
- Foot, Margaret & Hook caroline. (2008). **introducing Human Resource management** ,5 th Edition, person.
- Hismanoglu, M .& Hismanoglu .S. (2010).English language teachers perceptions of educational supervision in relation to their professional development: A case study of Northern Cyprus. **Novitas-ROYAL (Research on Youth and Language)**, 4(1): 16-34.
- John, c. (2011). **Obstacles to effective instructional supervision in public primary schools in Mbooni division, Mbooni west district**, Kenya, (Doctoral dissertation), Retrieved from ProQuest Digital Dissertations.
- Kapusuzolgu, S. (2010). **Roles of primary education supervision in training candideateteachers on job**, Abant Izet Baysal University, Department of Education Science, Turkey.
- Kanji, G. (2011) .Total Quality Management , **kanji Business scorecard**.
- Loch, C. H, Chick, S, & Huchzermeier, A.(2008).Management quality and competitiveness. **Berlin- Heidelberg: Springer**. doi, 10, 978-3.
- Mason, R. L., Gunst, R. F., & Hess, J. L. (2003). **Statistical design and analysis of experiments: with applications to en gineering and science** (Vol. 474). John Wiley & Sons.

- Mohammad, M., Mann, R, Grigg, N, & Wagner, J.P. (2011). Business excellence model: An overarching framework for managing and aligning multiple organizational improvement initiatives, **Total Quality Management & Business Excellence**, 22(11): 1213-1236.
- Pakwihok, S. (2010). **Achieving superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand.**
- Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence, **Organization Development Journal**, 31(3): 39-50.
- Sule, M. Eyiene, A, & Egbai, M. (2015). Instructional supervisory Practices and teacher , role effectiveness in Public secondary school in Calabar South Local Government Area of Cross 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**: 1-63.
- Zachariah, W. (2013). Skills and attributes of instructional supervisors: Experience from Kenya. **Educational Research and Reviews**, 8(24): 2270-2280.

الملاحق

أ. أدوات الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أدوات الدراسة بعد التحكيم

ث. كتاب تسهيل المهمة



الملحق (أ): أدوات الدراسة قبل التحكيم

جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى "درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف والتربوي في جامعة القدس المفتوحة؛ ولتحقيق ذلك فقد اطّلت 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 الأداتين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياس توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين.

الجزء الثالث: ويتكون من مقياس الأداء المتميز.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: أريج محمد مصطفى

إشراف: أ. د. مجدي علي زامل

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

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

A1	الجنس	1- () ذكر	2- () أنثى
A2	المؤهل العلمي	1- () دبلوم ، 2- () بكالوريوس ، 3- () ماجستير فأعلى .	
A3	التخصص	1- () انسانية ، 2- () علمية.	
A4	عدد سنوات الخبرة الإدارية	1- () 5 سنوات فما دون ، 2- () من 6-10 سنوات ، 3- () أكثر من 10 سنوات .	
A5	المحافظة	1- () بيت لحم ، 2- () رام الله والبيرة ، 3- () طولكرم.	

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
المجال الأول: الكفايات المعرفية: تشير إلى المعلومات والمعارف والعمليات المعرفية، والمقدرات العقلية والوعي والمهارات الفكرية المهمة لقيام المشرف التربوي بمهامه في مختلف المجالات والأنشطة المتعلقة في هذه المهمة.							
							1. يمتلك المشرف التربوي المعرفة المتصلة في مجال تخصصه.
							2. يلم بأساليب الإشراف التربوي المعاصرة.
							3. يلم بأصول كتابة التقارير والبحوث والدراسات.
							4. يمتلك ثقافة عامة كونه مشرفاً تربوياً.
							5. يلم بأخر المستجدات في علوم التربية.
							6. يمتلك المفاهيم المتصلة في التنمية الذاتية.
							7. يلم بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل بين مادته والمواد الأخرى التي يشرف عليها.
							8. يمتلك المعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
							9. يعي بأهداف المراحل التعليمية.
المجال الثاني: الكفايات الأدائية : وهي الكفايات التي يديها المشرف التربوي وتشتمل على المهارات الأدائية النفس حركية في مجال تخصصه.							
							10. يمتلك المشرف التربوي القدرة على تطبيق أساليب الإشراف التربوي المعاصرة.
							11. يقترح أساليب لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية.
							12. يمتلك القدرة على تقويم الأداء التدريسي للمعلمين.
							13. يقوم الخطط التي يضعها المعلمون.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							14. يوظف التكنولوجيا في تنفيذ مهمات الإشراف التربوي.
							15. يسهم في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات المعلمين.
							16. يحدد احتياجات المعلمين الجدد المهنية.
							17. يسهم في علاج بعض المشكلات التي يعاني منها المعلم.
							18. يحفز إدارة المدرسة لتطوير العمل الإشرافي في المدرسة.
							19. يقوم أعمال إدارة المدرسة سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم.
							20. يوجه المعلمين لتوظيف إمكانيات البيئة المحلية في تنفيذ الأنشطة التربوية.
							21. يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتطوير الإدارات المدرسية.
							22. يشارك إدارة المدرسة في إعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات المعلمين.
							23. يدرّب المعلمين على توظيف أفضل الممارسات التربوية في تنفيذ الموقف التعليمي التعليمي.
المجال الثالث: الكفايات الوجدانية والإنسانية: تشير إلى استعدادات المشرف التربوي وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الاجتماعي والإنساني، والذي بدوره يؤثر في أداءه لعمل ما.							
							24. يحترم شخصيات الآخرين.
							25. يتقبل الإقتراحات التي يقدمها المعلمون عليه.
							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 مدير المدرسة على مراعاة حاجات المعلمين "الشخصية والمهنية".
							33. يوفر الأجواء اللازمة للتفاعل دون قلق أو توتر.
المجال الرابع: كفايات البحث والابتكار والتجديد: هي قدرة المشرف التربوي على الإحساس بالمشكلات التربوية وتحديدها والتنبؤ بالأحداث المستقبلية اعتماداً على المعطيات الراهنة.							

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
							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.
							38. يمتلك القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الإبتكاري 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.

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

الجزء الثاني: مقياس درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين :

تعرف الكفايات الإشرافية بأنها 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).

أما إجرائياً فتعرف على أنها امتلاك المشرف التربوي لمجموعة من المهارات المطلوبة لأداء مهمة تربوية محددة وبمستوى معين من الأداء. ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين المعد لهذه الغاية.

وقد استندت الباحثة في تطوير مقياس درجة توافر الكفايات الإشرافية إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، ومنها دراسة الطراونة (2017)، ودراسة هلبت (2010)، وقد شمل المقياس في صورته الأولية (42) فقرة، ركزت على درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، 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

الجزء الثالث: مقياس الأداء المتميز:

هو "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأسلوب فعال وكفؤ وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن عملية تحديد مستوى الأداء المتميز لا تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من الفقرات" (عقيلي، 2005:90).

ويعرف إجرائياً بأنه القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمات لتحقيق أعمالهم بطريقة مميزة، وأنه ليس مجرد إنجاز أعمال بشكل جيد وإنما يذهب إلى ما بعد النجاح أي الإبداع. وقد استندت الباحثة في تطوير مقياس الأداء المتميز إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، منها دراسة عويس (2019) ودراسة العبيدي، والعاوودة (2018). وقد شمل المقياس في صورته الأولية على (34) فقرة، ركزت على الأداء المتميز 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
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
							1. يحرص المشرف التربوي على تطوير نفسه مهنياً، لتحقيق أداء متميز.
							2. يعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية.
							3. يأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة له لتحسين أدائه.
							4. يقدم حلول سريعة للمشكلات التي يواجهها المعلم.
							5. يمتلك القدرة على ابتكار الحلول لتطوير الأداء.
							6. يستفيد من الإمكانيات المتاحة لديه في أثناء أداء عمله.
							7. يحرص على تطوير خدماته البحثية التي يقدمها للمعلمين ليتناسب مع مسؤولياته.
							8. يضع أهدافه الإستراتيجية وفقاً لحاجات المنظومة التربوية.
							9. يمتلك رؤية مستقبلية تعكس قيمها بصورة واضحة على النظام التعليمي.
							10. يراعي البعد الأخلاقي في تعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
							11. يلتزم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء.
							12. يعتمد أسلوب الإبداع لتحقيق التميز.
							13. يطور نفسه بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في مجال عمله.
							14. يشارك بالمسابقات التربوية من أجل تحقيق الريادية.
							15. يمتلك القدرة على الابتكار.
							16. يحسن قدرة العاملين في المدرسة على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.
							17. يمتلك القدرة على التأثير من خلال إحداث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين.
							18. يمتلك القدرة على تعميم الأساليب والوسائل المبتكرة.
							19. يتمتع بنمط قيادي مؤثر.
							20. يمتلك القدرة على إدارة الأزمات التي يواجهها.
							21. يطور إجراءات تقييم أداء العاملين.
							22. ينفذ خطط عمل استراتيجية لتطوير العملية التعليمية التعليمية.
							23. يمتلك القدرة على إدارة الحوارات لتحويل النظرة الفردية نحو الإستراتيجية إلى اتجاه جماعي منفرد.
							24. يطور علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المحلي.
							25. يوفر مناخاً ملائماً للإبداع في جوانب التميز.
							26. يؤثر في مديري المدارس لمواكبة التطورات التكنولوجية.
							27. يمتلك روح المبادرة في تنفيذ الأعمال المؤثرة.
							28. يمارس قيادة التغيير بفاعلية.
							29. يوفر مناخاً داعماً للتطوير التربوي.
							30. يمتلك سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة.
							31. يقدم خدمات تربوية متخصصة تمتاز بالموثوقية.
							32. يوظف التكنولوجيا في عمله، مما ينعكس عليه إيجابياً على جودة أدائه.

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الفقرة	
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							يتابع توظيف استراتيجيات التدريس المتميز.	33.
							يعتمد في عمله على خطة محكمة، تعزز الأداء المتميز.	34.

مع خالص شكري واحترامي،،

الملحق (ب): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	أ.د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
2	أ.د. خالد نظمي القيرواني	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
3	أ.د. يحيى محمد ندى	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
4	أ. د. سعدات سعد الدين جبر	أستاذ	فلسفة	جامعة القدس المفتوحة، غير متفرغ
5	أ.د. محمد عبد الإله الطيطي	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة القدس المفتوحة
6	د. أحمد غنيم أبو الخير	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7	د. باسم محمد شلش	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
8	د. جمال محمد بحيص	أستاذ مشارك	تخطيط تربوي	جامعة القدس المفتوحة
9	د. خالد عبد الدايم	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس المفتوحة
10	د. كمال يونس مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الخليل
11	د. ناصر جاسر الآغا	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
12	د. نبيل أمين المغربي	أستاذ مشارك	علم النفس التربوي	جامعة القدس المفتوحة
13	د. أشرف الصايغ	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية، غير متفرغ

الملحق(ت): أدوات الدراسة بعد التحكيم



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

حضرة مديرة/ة المدرسة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين"، ولتحقيق أهداف الدراسة، تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة التي تتكون من ثلاثة أجزاء، الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامة، والثاني: يمثل مقياساً لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، والثالث: يمثل مقياساً للأداء المتميز، أملاً منك تعبئة فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن فقراتها كافة دون استثناء، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: أريج محمد مصطفى

إشراف: أ.د. مجدي علي زامل

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق وحالتك:

1.	الجنس	1- () ذكر	2- () أنثى.
2.	المؤهل العلمي	1- () بكالوريوس،	2- () ماجستير فأعلى.
3.	المديرية	1- () جنوب الخليل	2- () رام الله والبيرة
		3- () نابلس.	
4.	التخصص	1- () انسانية،	2- () علمية.
5.	عدد سنوات الخبرة الإدارية	1- () أقل من 5 سنوات،	2- () من 5- أقل من 10 سنوات،
		3- () 10 سنوات فأكثر.	

الجزء الثاني: مقياس درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين.

يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباقها على المشرف التربوي، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالته.

الرقم	نص الفقرة	درجة امتلاك				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الكفايات المعرفية						
41.	يمتلك المشرف التربوي المعرفة المتصلة في مجال تخصصه.					
42.	يلم بأساليب الإشراف التربوي الحديثة.					
43.	يجيد كتابة التقارير.					
44.	يمتلك ثقافة عامة تليق به كمشرف تربوي.					
45.	يطلع باستمرار على آخر المستجدات في علوم التربية.					
46.	يمتلك المفاهيم المتصلة في التنمية الذاتية.					
47.	يلم بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل بين مادته والمواد الأخرى التي يشرف عليها.					

درجة امتلاك					نص الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يمتلك المعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	48.
المجال الثاني: الكفايات الأدائية						
					يطبق أساليب الإشراف التربوي المعاصرة.	49.
					يقترح أساليب لمعالجة الضعف في المباحث الدراسية.	50.
					يقيم الأداء التدريسي للمعلمين باستخدام الأساليب المناسبة.	51.
					يقوم الخطط التي يضعها المعلمون.	52.
					يوظف التكنولوجيا في تنفيذ مهام الإشراف التربوي.	53.
					يسهم في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات المعلمين.	54.
					يحدد الاحتياجات المهنية للمعلمين الجدد.	55.
					يطور أداء المدير في العمل الإشرافي.	56.
					يقوم أعمال إدارة المدرسة سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم.	57.
					يوظف الإمكانيات المتاحة لتطوير أداء المعلمين.	58.
					يشارك إدارة المدرسة في إعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات المعلمين.	59.
					يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتطوير الإدارات المدرسية.	60.
المجال الثالث: الكفايات الوجدانية والإنسانية						
					يحترم الآخرين.	61.
					يتقبل الاقتراحات المقدمة من قبل المعلمين لتطوير العمل.	62.
					يحرص على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	63.
					يعزز قدرات المعلمين أمام جميع العاملين.	64.
					يساعد في التخفيف من المشكلات التي يواجهها المعلمون.	65.

درجة امتلاك					نص الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يوفر جواً من الثقة والأمن لدى المعلمين خلال زيارته الصفية.	66.
					يعزز العلاقات الطيبة مع المعلمين في أثناء اللقاءات معهم.	67.
					يقدر جهود المعلمين.	68.
					يراعي حاجات المعلمين المهنية.	69.
المجال الرابع: كفايات البحث والابتكار والتجديد						
					يجري بحثاً علمية في مجال تخصصه.	70.
					يوظف البحوث التربوية في حل بعض المشكلات التربوية لدى المعلم.	71.
					يتنبأ بأحداث مستقبلية اعتماداً على معطيات راهنة.	72.
					يقدم حلولاً جديدة للمشكلات، انطلاقاً من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن.	73.
					يصمم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين.	74.
					يحدث تغييرات ملحوظة في اتجاهات المعلمين نحو التوجهات المعاصرة في التربية.	75.
					يعمم الأساليب المبتكرة على المعلمين.	76.

الجزء الثالث: مقياس الأداء المتميز.

يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباقها على المشرف التربوي، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالته.

درجة التوافر					نص الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يحرص المشرف التربوي على تطوير نفسه مهنيًا، لتحقيق أداء متميز.	1.
					يعد النشرات التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية.	2.
					يأخذ المقترحات المقدمة له لتحسين أدائه.	3.
					يقدم حلولاً سريعة للمشكلات التي يواجهها المعلم.	4.
					يوظف التكنولوجيا في مجال عمله.	5.
					يستفيد من الإمكانيات المتاحة لديه أثناء أداء عمله.	6.
					يبتكر الحلول لتطوير الأداء.	7.
					يطور خدماته البحثية التي يقدمها للمعلمين.	8.
					يضع أهدافه الاستراتيجية وفقاً لحاجات المنظومة التربوية.	9.
					يمتلك رؤية مستقبلية تعكس قيمها بصورة واضحة على النظام التعليمي.	10.
					يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم.	11.
					يستخدم تقنيات تكنولوجية مبتكرة.	12.
					يلتزم بالنقد البناء لتلافي أوجه القصور في الأداء.	13.
					يعتمد أسلوب الإبداع لتحقيق التميز.	14.
					يطور نفسه بما ينسجم مع التوجهات المعاصرة في مجال عمله.	15.
					يشارك في المسابقات التربوية من أجل تحقيق الريادة.	16.
					يحسن قدرة المعلمين في المدرسة على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.	17.

درجة التوافر					نص الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يؤثر في الإتجاهات الايجابية للمعلمين.	18.
					يستخدم الأساليب المبتكرة في عمله.	19.
					يتمتع بنمط قيادي مؤثر.	20.
					يدير الأزمات وفقاً للإمكانيات المتاحة.	21.
					يطور نماذج تقييم أداء المعلمين.	22.
					ينفذ خطط عمل استراتيجية لتطوير العملية التعليمية التعليمية.	23.
					يملك القدرة على إدارة الحوارات لتحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي.	24.
					يوظف التكنولوجيا في تدريب المعلمين.	25.
					يطور علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المحلي.	26.
					يوفر مناخاً ملائماً للإبداع في جوانب التميز.	27.
					يبادر في تنفيذ الأعمال المؤثرة.	28.
					يمارس قيادة التغيير بفاعلية.	29.
					يملك سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات التشغيلية والإدارية الخاصة.	30.
					يتفاعل بشكل مباشر مع المعلمين ومديري المدارس من خلال شبكة الإنترنت.	31.
					يقدم خدمات تربية متخصصة تمتاز بالموثوقية.	32.
					يتابع توظيف استراتيجيات التدريس المتميز.	33.
					يعتمد في عمله على خطة محكمة، تعزز الأداء المتميز.	34.
					يخطط لدورات استكمال بصورة مستمرة ومبرمجة.	35.

مع خالص شكري واحترامي،،،

الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت ٨٥ / ١ / ٢٧
التاريخ: 2021 / 02 / 28 م

لمن يهمه الأمر

* تسهيل مهمة باحثة *

بهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" اريج محمد امين مصطفى "

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري

مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين. "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 225 من مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين (جنوب الخليل، رام الله والبييرة، نابلس).
- ت/يتولى الباحثة أنشطة جمع البيانات بالتنسيق مع " منسق البحث والتطوير والجودة " في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

السادة مدراء عامين التربية والتعليم (جنوب الخليل، رام الله والبييرة، نابلس) المحترمين.

د. مجدي زامل المشرف على الدراسة- بريد الكتروني mzamel@quo.edu