

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

## The Outstanding Performance of Teachers from the School Principals Point of View in the Schools of Ramallah and Al- Bireh Governorate

د. أشرف أبو خيران<sup>1\*</sup>، أ. نانسي رنتيسي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة القدس (فلسطين)، akhayran@staff.alquds.edu

<sup>2</sup> وزارة التربية والتعليم/ فلسطين، nancyrantisi1@outlook.com

تاريخ الاستلام : 2022/12/22 ؛ تاريخ القبول : 2023/01/09 ؛ تاريخ النشر : 2023/01/17

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وتقصي الفروق في متوسطات هذه المتغيرات تبعاً لمتغير: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ إذ طبقت مقياس: الأداء المتميز، وضمت عينة الدراسة على (163) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2021/2022م، اختبروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) بنسبة مئوية (74.4%)، وكان "التقويم" هو الأعلى، بينما "الكفايات المهنية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة باختلاف الجهة المشرفة لصالح الوكالة مقارنةً بالحالات الأخرى، وأيضاً باختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر).

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

### Abstract:

*The Outstanding Performance of Teachers from the School Principals Point of View in the Schools of Ramallah and AL- Bireh Governorate, and the differences in each of them due to: gender, supervising authority, educational qualification, and years of experience.*

*The study uses the descriptive approach, by applying The Outstanding Performance of Teachers from the School Principals Point of View in the Schools of Ramallah and AL- Bireh Governorate. These scales are applied to a stratified random sample, which includes 163 principals in the academic year 2021-2022.*

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

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

### - مقدمة:

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

ومن أبرز اهتمامات التربية والتعليم وخاصة الإشراف التربوي هو تحسين أداء المعلمين، والرقي بمستوى العملية التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل؛ من أجل تحقيق الهدف المنشود. (أبو غربية، 2009)، وأنَّ مهمة الإشراف

التربوي هي تحسين وتطوير قدرات المعلمين وتنميتها، والعمل على توجيههم لمواكبة التطورات والتغيرات المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية، وتسخيرها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية. (ضحاي وآخرون، 2013) فقد أصبح المعلم محور الإنجاز في تحقيق الأهداف التربوية، وتقع على عاتقه مسؤولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة المعارف والمهارات التي تظهر في سلوك المتعلمين.

(ضحاي وحسين، 2009)

وحتى يستطيع المعلم أن يقوم بدوره على أكمل وجه، فإنه يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه، وذلك لتطوير قدراته وزيادة خبراته، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها من أجل تكوين شخصية الأبناء وإعدادهم لحياة المستقبل. (Sergiovanni & Starratt, 2018)

أخيراً، إنَّ السعي لتميز المعلمين من أكثر المواضيع أهمية وحدانية في المجال التربوي، حيث يعد أداء المعلم محورياً أساسياً في العملية التعليمية ووسيلة لبلوغ الغايات التربوية، ولضمان تحقيق أهداف التعليم يجب الاهتمام بإعداد المعلم ومساعدته على رفع مستوى أدائه. (أبو شملة، 2009)

### 1. مشكلة الدراسة:

انطلاقاً مما أشارت إليه الدراسات السابقة والأدب التربوي، وجدت الباحثين أنه من الأهمية تسليط الضوء على مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، وبعد الاطلاع على الكثير من الأدب النظري والدراسات السابقة حول الأداء المتميز لدى المعلمين، فقد لاحظ الباحثين وجود عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت الأداء المتميز، مثل: دراسة "مصطفى" (2021)، ودراسة "عبد الحق" (2021)، ودراسة "عويس والنواصرة" (2020)، ودراسة "الحشاب" (2020)، ودراسة "عويس" (2019)، دراسة "المطيري" (2016). تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

### 2. أسئلة الدراسة:

وقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

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

### 3. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

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

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

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

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

**4. أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.
  2. الكشف عن طبيعة علاقة المتغيرات (الجنس، والجهة المشرفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة.
- 5. أهمية الدراسة:**

الأهمية النظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية، بأنها تسهم بإلقاء الضوء على مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، فقد اكتسبت أهمية خاصة، إذ تعتبر من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني - على حد علم الباحثين - التي تدرس "مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة"، فقد تسهم هذه الدراسة في الخروج بمعلومات، وبيانات جديدة تضاف إلى المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع، حيث تعد الدراسة الحالية على درجة من الأهمية؛ كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة، ونظراً لقلّة الدراسات والأبحاث والمراجع يتوقع من هذه الدراسة أن تسهم إسهاماً متواضعاً في توفير مادة نظرية وإغناء المكتبات التربوية.

الأهمية التطبيقية: أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أن نتائجها قد تسهم بشكل كبير وفعل في تقديم معطيات وبيانات وصفية حول الأداء المتميز لدى المعلمين، كما أنه يتوقع بأن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العملية الإشرافية والتربوية في وزارة التربية والتعليم والمتخصصين والمؤسسات التربوية في تقديم خدمات إشرافية وتدريبية للمعلمين، ويتوقع أيضاً أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في هذا المجال في المراحل اللاحقة على إجراء المزيد من الدراسات حول مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، بالاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحثين، وإضافة أدوات جديدة لقياس الأداء لدى المعلمين، مما يدفع بعض الباحثين تناوّلها في دراسات ميدانية لاحقة.

#### **6. حدود الدراسة ومحدداتها:** تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

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

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

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

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

الحدود الاجرائية: استخدم في هذه الدراسة مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين، وهي بالتالي اقتصرت على الأداة

المستخدمة لجمع البيانات ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

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

الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابحه لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

## 7. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

**الأداء المتميز:** "هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط

والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف". (مقداد وبابا، 123، ص2017)

ويعرّف الأداء المتميز إجرائياً بأنه: القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمات لتحقيق أعمالهم

بطريقة مميزة، وهو ليس مجرد إنجاز أعمال بشكل جيد وإنما يذهب إلى ما بعد النجاح، أي الإبداع، ويعبر عنه

إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص على مقياس الأداء المتميز المستخدم في

الدراسة الحالية، المعد لهذه الغاية.

**مدير المدرسة:** هو "المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري

والإبداعي داخل المدرسة، ويعتبر المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور فيها".

(وزارة التربية والتعليم العالي، 2007، ص1)

ويعرّف مدير المدرسة إجرائياً بأنه: القائد المحلي، والمشرف المقيم الذي عينته وزارة التربية والتعليم رسمياً؛ ليقوم

رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ليقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته؛ بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى

تلاميذ مدرسته من خلال توفير الإمكانيات المتاحة.

**محافظة رام الله والبيرة:** هو تقسيم إداري بُني على أساس أن المدينتين الشقيقتين رام الله والبيرة متلاصقتان لدرجة

أنهما تبدوان مدينة واحدة، وهذه المحافظة واحدة من ست عشرة محافظة التابعة للسلطة الفلسطينية، مركز المحافظة

يقع في مدينة البيرة والمحافظ هو عطوفة الدكتور ليلي غنام، وهي أقرب مدن الضفة الغربية على محافظة القدس،

وحسب الإحصاءات فإن عدد سكان المحافظة يبلغ 590.401 نسمة. (<https://ar.wikipedia.org/wiki>)

## ثانياً: الجانب النظري

### 1. الأداء المتميز:

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

تعتبر مهنة التعليم من أسمى المهن وأقدسها وأكثرها أهمية في المجتمع، فهي الأساس في تكوين شخصية الفرد، ويعتبر المعلم أساس نجاح العملية التعليمية، لذلك يجب أن تتوفر في المعلم صفات معينة؛ كي يستطيع أن يؤدي دوره بالشكل الصحيح، فالمعلم هو العمود الفقري في العملية التعليمية، حيث يقوم بتوجيه وتعليم الطلبة، ويجب أن يكون القدوة الحسنة أمام طلاب. (الشحومي، 2016)

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

فالمعلم هو العامل الأساسي في مدى فاعلية عملية التدريس، فهو ما يزال وسيبقى العامل الرئيس في هذا المجال، حيث لا يقتصر دوره على تزويد الطلاب بمختلف أنواع المعرفة فحسب، بل أصبح موجهاً وميسراً للعملية التعليمية وإكساب الطلاب المهارات والمعرفة والمعلومات التي تعمل على تغيير السلوك نحو الأفضل.

(العاجز، 2007)

### 1.1. مفهوم الأداء المتميز:

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

(الجبوري، 2013)

وهو "عملية التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (Cokins, 2009, p7) ويعرّف التميز بأنه: "حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة، ويقتصر التميز على جانب معين أو أمر دون آخر". (طعيمة والبندري، 2004، ص432)

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

(إدريس والغالي، 2007)

فالتميز من وجهة نظر "Kanji" (2011,p2) هو "طريقة لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا المستفيدين، والعاملين في المؤسسات"، وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بأسلوب فعّال وكفؤ.

(Daft, 2003)

وقد عرّف "السلمي" (2001، ص125) الأداء المتميز بأنه: "إطار فكري يتضمن العناصر الأساسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة".

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

## 2.1 أهمية الأداء المتميز:

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

يرى "أبو فارة" (2005) أنّ الأداء المتميز عبارة عن مجموعة من المهارات الفكرية والسلوكيات والقدرات المعرفية التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، حيث تقوم بمساعدتهم على توظيفها وتجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المنظمة.

وحتى يتحقق الأداء المتميز، لا بد من إثارة روح التنافس بين العاملين، فقد ينتج عن هذا التنافس إدراك العاملين أن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف، فيولد هذا الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد يثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم، بهدف تغيير الانطباع السلبي. (Foot & Hook, 2008)

## 2. أهمية المعلم في العملية التعليمية:

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

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

فيعتبر المعلم دعامة كل إصلاح اجتماعي وتربوي، وتبرز أهميته وأدواره في تحديد نوعية التعليم ودوره الفعّال في بناء جيل المستقبل، فلم تعد مهام المعلم وأدواره مقتصرة على مجرد إيصال الحقائق والمعلومات والمفاهيم إلى



الطلاب، بل تنوعت هذه المهام والأدوار لتواجه التطورات المستمرة والسريعة وظهور التقنيات التربوية الحديثة في ميادين الأهداف التربوية والمناهج وطرق التدريس. (عبد الرؤوف وربيح، 2008)

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

## 1.2. خصائص المعلم الفعّال:

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

ويُمكن إيجاز الخصائص الرئيسة التي تميز المعلم الفعّال، كما يراها "الدويك" (2005)، على النحو الآتي:

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

## 2.2. الصفات الشخصية للمعلم:

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

- أن يكون مثقفاً واسع الأفق ولديه اهتمام بالقراءة.
- أن يتصف بسعة الاطلاع، وأن يكون لديه شخصية قوية، ويتميز بالذكاء والموضوعية والعدل.
- أن يعمل على خلق مناخ مريح ومشجع للتعليم. (قطامي وعدس، 2000)

## 3. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة "الدجني وحمد" (2021) الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة متوسطة جداً وبوزن نسبي (84.19%)، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضاً جاء بنسبة مرتفعة جداً بوزن نسبي بلغ (83.6%)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى.

في حين هدفت دراسة "مصطفى" (2021) التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية، التخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس والمحافظة والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة الإدارية، في حين أشارت النتائج أن درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيري الجنس والمحافظة والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة الإدارية والتفاعل بينهما، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة خطية موجبة بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.78)، مما يعني أنه كلما زادت درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين زاد الأداء المتميز لديهم، والعكس صحيح.

هدفت دراسة "عبد الحق" (2021) التعرف إلى واقع التعلم الإلكتروني وعلاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية في فلسطين، وتحديد دور كل من متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمنطقة) في التعرف إلى واقع التعلم الإلكتروني وعلاقته بالأداء المتميز، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الدراسة المنهجين (الكمي والنوعي)، أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع التعلم الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس واقع التعلم الإلكتروني تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمنطقة)، ووجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس واقع التعلم الإلكتروني ومجال الجاهزية البشرية للتعلم الإلكتروني تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، وجاءت الفروق لصالح كل من (من 5- أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات فأكثر)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائية على مجالات (بيئة التعلم الإلكتروني، وإسهامات التعلم الإلكتروني). أما الدرجة الكلية للأداء المتميز فجاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأداء المتميز تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والمنطقة، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في الأداء المتميز تبعاً لمتغير الجنس، إذ جاءت الفروق لصالح الإناث. وبينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة، ذات دلالة إحصائية بين واقع التعلم الإلكتروني والأداء المتميز، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.651).



سعت دراسة "عويس والنواصرة" (2020) إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة لمحافظة عجلون ومعلماتها، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تُعزى لمتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز لديهم.

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

هدفت دراسة "عويس" (2019) الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس التابعة للواء المزار للعام (2017/2018)، وعلاقته بالأداء المتميز، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عالياً، كما أظهرت النتائج إلى أن الأداء المتميز لهم كان عالياً أيضاً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 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. وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز لدى مديري المدارس فكلما كان الولاء التنظيمي عالياً كان مستوى الأداء المتميز عالياً.

### ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

#### 2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (283)، والجدول

(1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، والجهة المشرفة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

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

المصدر: الباحثان

## 3 عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الجنس والجهة المشرفة، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والجهة المشرفة:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والجهة المشرفة

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

المصدر: الباحثان

4. أداة الدراسة وخصائصها: لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين، فقد استعين بمقياس "المطيري" (2016).

الصدق الظاهري (*Face validity*) لأداة الدراسة: للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الدراسة، ثم عُرض هذا المقياس في صورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (20) محكماً. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة. الثبات لمقاييس الدراسة: للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (*Cronbach's Alpha*) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق لكل مقياس، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

الأداة	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأداء المتميز	أخلاقيات المهنة	5	.68
	الكفايات المهنية	5	.62
	التنمية المهنية	5	.81
	التخطيط	5	.65
	إدارة الصف	5	.72
	التقويم	5	.70
	الدرجة الكلية	5	.89
		30	

المصدر: الباحثان

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس الأداء المتميز ما بين (0.62 - 0.81)، وللدرجة الكلية (0.89)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

### 5. متغيرات الدراسة

#### أ. المتغيرات المستقلة:

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

#### ب- المتغير التابع: الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين.

6. المعالجات الإحصائية: من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحثان باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. معامل كرونباخ ألفا (*Cronbach's Alpha*) لفحص الثبات. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (*Independent Samples t-test*)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي. اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-Way ANOVA*)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجهة المشرفة، وعدد سنوات الخبرة. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (*LSD*).

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين وعلى المقياس

ككل مرتبة تنازلياً

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

المصدر: الباحثان

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين ككل بلغ (3.72) وبنسبة مئوية (74.4) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين تراوحت ما بين (3.66 - 3.77)، وجاء مجال "التقويم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وبنسبة مئوية (75.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الكفايات المهنية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبنسبة مئوية (73.2) وبتقدير متوسط.

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

يرى الباحثان أن هذه النتيجة جاءت بدرجة مرتفعة، وهي تعتبر درجة طبيعية، وذلك نظراً لتطور المعلمين في العملية التعليمية، كما أن مدير المدرسة كونه مشرفاً مقيماً فيها فهو يتولى مسؤولياته تجاه هذا المجال بكل براعة وعناية واهتمام مستمر، ويعمل جاهداً على رفع مستوى الوعي لدى المعلمين بأهمية هذه المجالات التي تؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية.

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

ومن أجل فحص هذه الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

(*Independent Samples t-test*)، ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:

جدول (5): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله

والبيرة تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أخلاقيات المهنة	ذكر	67	3.81	0.366	1.205	.230
	أنثى	96	3.74	0.411		
الكفايات المهنية	ذكر	67	3.68	0.392	0.502	.616
	أنثى	96	3.64	0.444		
التممية المهنية	ذكر	67	3.63	0.525	-0.857	.393
	أنثى	96	3.69	0.396		
التخطيط	ذكر	67	3.76	0.413	0.446	.656
	أنثى	96	3.73	0.435		
إدارة الصف	ذكر	67	3.75	0.366	-0.111	.912
	أنثى	96	3.75	0.497		
التقويم	ذكر	67	3.75	0.364	-0.501	.617
	أنثى	96	3.78	0.382		
الدرجة الكلية	ذكر	67	3.73	0.284	0.136	.892
	أنثى	96	3.72	0.322		

المصدر: الباحثان

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس، بينما كانت الفروق دالة إحصائية على مجال الأساليب الإشرافية والتي جاءت لصالح الذكور. ويعزو الباحثان ذلك لما تظهره وزارة التربية والتعليم من تعزيز واهتمام مستمر بمجال الأداء المتميز لكلا الجنسين دون تفریق فيما يتلقاه الذكور من إرشادات وتوجيهات وتعديلات في ممارساتهم التربوية والتقييمية وما تتلقاه الإناث في نفس اللحظة وبنفس المقدار دونما تمييز.

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

ومن أجل فحص هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (*One-Way ANOVA*) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجهة المشرفة. والجدولان (6) و(7) يبينان ذلك:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة

تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أخلاقيات المهنة	حكومية	118	3.77	0.378
	خاصة	37	3.69	0.399
	وكالة	8	4.18	0.392
الكفايات المهنية	حكومية	118	3.65	0.395
	خاصة	37	3.58	0.453
	وكالة	8	4.05	0.521
التنمية المهنية	حكومية	118	3.64	0.457
	خاصة	37	3.69	0.454
	وكالة	8	3.95	0.298
التخطيط	حكومية	118	3.75	0.429
	خاصة	37	3.66	0.408
	وكالة	8	3.95	0.396
إدارة الصف	حكومية	118	3.75	0.433
	خاصة	37	3.67	0.458
	وكالة	8	4.18	0.406
التقويم	حكومية	118	3.76	0.359
	خاصة	37	3.73	0.398
	وكالة	8	4.07	0.385
الدرجة الكلية	حكومية	118	3.72	0.293
	خاصة	37	3.67	0.317
	وكالة	8	4.06	0.279

المصدر: الباحثان

يتضح من خلال الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت مستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (*One-Way ANOVA*)، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجهة المشرفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات المهنة	بين المجموعات	1.538	2	0.769	5.233	.006*
	داخل المجموعات	23.520	160	0.147		
	المجموع	25.059	162			
الكفايات المهنية	بين المجموعات	1.435	2	0.717	4.173	.017*
	داخل المجموعات	27.503	160	0.172		
	المجموع	28.938	162			
التنمية المهنية	بين المجموعات	0.756	2	0.378	1.864	.158
	داخل المجموعات	32.448	160	0.203		
	المجموع	33.204	162			
التخطيط	بين المجموعات	0.598	2	0.299	1.671	.191
	داخل المجموعات	28.643	160	0.179		
	المجموع	29.242	162			
إدارة الصف	بين المجموعات	1.681	2	0.840	4.388	.014*
	داخل المجموعات	30.647	160	0.192		
	المجموع	32.327	162			
التقويم	بين المجموعات	0.821	2	0.410	3.006	.052
	داخل المجموعات	21.840	160	0.137		
	المجموع	22.661	162			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.023	2	0.511	5.769	.004*
	داخل المجموعات	14.182	160	0.089		
	المجموع	15.205	162			

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

يتبين من الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز باستثناء مجالات: (التنمية المهنية، التخطيط، التقويم)، أقل من قيمة مستوى الدلالة وبالتالي وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالات لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة، أجري اختبار أقل فرق دال (*LSD*) والجدول (8) يوضح ذلك:



جدول (8): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالاته الدالة لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة

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

المصدر: الباحثان

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

يتبين من الجدول (8): وجود فروق دلالة إحصائياً في الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالات (أخلاقيات المهنة، الكفايات المهنية، إدارة الصف) تبعاً لمتغير الجهة المشرفة بين (وكالة) من جهة وكل من (حكومة) و(خاصة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (وكالة).

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مدارس محافظة رام الله والبيرة بجميع جهاتها الإشرافية تتبع لقوانين وإجراءات إشرافية تعمل على تطوير العملية التعليمية بغض النظر عن الجهة المشرف عليها.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص هذه الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين

مستقلتين (*Independent Samples t-test*)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:

جدول (9): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله

والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أخلاقيات المهنة	بكالوريوس	101	3.80	0.423	1.222	.224
	ماجستير فأعلى	62	3.72	0.337		
الكفايات المهنية	بكالوريوس	101	3.72	0.421	2.552	.012*
	ماجستير فأعلى	62	3.55	0.406		
التنمية المهنية	بكالوريوس	101	3.68	0.497	0.394	.694
	ماجستير فأعلى	62	3.65	0.372		
التخطيط	بكالوريوس	101	3.75	0.439	0.500	.618
	ماجستير فأعلى	62	3.72	0.404		
إدارة الصف	بكالوريوس	101	3.78	0.466	1.214	.226
	ماجستير فأعلى	62	3.70	0.411		
التقويم	بكالوريوس	101	3.79	0.396	.925	.356
	ماجستير فأعلى	62	3.73	0.336		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	101	3.75	0.341	1.541	.125
	ماجستير فأعلى	62	3.68	0.235		

المصدر: الباحثان

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

يتبين من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين باستثناء مجال الكفايات المهنية كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq .05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كان الفروق دالة إحصائياً على مجال الكفايات المهنية، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

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

ومن أجل فحص هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (*One-Way ANOVA*) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (10) و(11) يبينان ذلك:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله

والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أخلاقيات المهنة	5 سنوات فما دون	51	3.69	0.289
	من 6 - 10 سنوات	42	3.80	0.351
	أكثر من 10 سنوات	70	3.81	0.472
الكفايات المهنية	أقل من 5 سنوات	51	3.60	0.348
	من 6 - 10 سنوات	42	3.69	0.390
	أكثر من 10 سنوات	70	3.69	0.487
التنمية المهنية	أقل من 5 سنوات	51	3.69	0.323
	من 6 - 10 سنوات	42	3.62	0.571
	أكثر من 10 سنوات	70	3.68	0.458
التخطيط	أقل من 5 سنوات	51	3.64	0.352
	من 6 - 10 سنوات	42	3.83	0.409
	أكثر من 10 سنوات	70	3.75	0.472
إدارة الصف	أقل من 5 سنوات	51	3.68	0.342
	من 6 - 10 سنوات	42	3.70	0.403
	أكثر من 10 سنوات	70	3.84	0.523
التقويم	أقل من 5 سنوات	51	3.70	0.338
	من 6 - 10 سنوات	42	3.70	0.319
	أكثر من 10 سنوات	70	3.86	0.413
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	51	3.67	0.213
	من 6 - 10 سنوات	42	3.72	0.267
	أكثر من 10 سنوات	70	3.77	0.375

يتضح من خلال الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت

هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA)، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
أخلاقيات المهنة	بين المجموعات	0.436	2	0.218	1.415	.246
	داخل المجموعات	24.623	160	0.154		
	المجموع	25.059	162			
الكفايات المهنية	بين المجموعات	0.282	2	0.141	0.786	.457
	داخل المجموعات	28.656	160	0.179		
	المجموع	28.938	162			
التنمية المهنية	بين المجموعات	0.131	2	0.066	0.317	.729
	داخل المجموعات	33.073	160	0.207		
	المجموع	33.204	162			
التخطيط	بين المجموعات	0.816	2	0.408	2.297	.104
	داخل المجموعات	28.426	160	0.178		
	المجموع	29.242	162			
إدارة الصف	بين المجموعات	0.919	2	0.459	2.340	.100
	داخل المجموعات	31.409	160	0.196		
	المجموع	32.327	162			
التقويم	بين المجموعات	1.000	2	0.500	3.693	.027*
	داخل المجموعات	21.661	160	0.135		
	المجموع	22.661	162			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.313	2	0.156	1.681	.190
	داخل المجموعات	14.892	160	0.093		
	المجموع	15.205	162			

المصدر: الباحثان

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

يتبين من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الأداء المتميز لدى المعلمين باستثناء مجال التقويم، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha < .05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال التقويم لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال التقويم لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في

محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	5 سنوات فما دون	من 6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التقويم	5 سنوات فما دون	3.70			-.159*
	من 6 - 10 سنوات	3.70			-.157*
	أكثر من 10 سنوات	3.86			

المصدر: الباحثان

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

يتبين من الجدول (12) الآتي: وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ )، في مجال التقويم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (أكثر من 10 سنوات) من جهة وكل من (5 سنوات فما دون) و(من 6 - 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).

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

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

#### 6. إقتراحات الدراسة:

- 1- زيادة الوعي لدى المعلمين بأهمية استخدام الوسائل التعليمية الحديثة من أجل إيصال المعلومة لدى الطلبة بشكل أفضل وبطريقة سلسة.
- 2- إتاحة الفرصة أمام المعلمين في اكتشاف الأخطاء التي تواجههم قبل وقوعها عن طريق إلقاء الضوء على الصعوبات أو التحديات التي تواجههم من خلال تقديم النصح والإرشاد لهم .
- 3- وعي المعلمين بأهمية مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة والأخذ بعين الاعتبار لتلك الفروق والعمل على تطوير أداء الطلاب ومساندتهم .
- 4- إجراء المزيد من البحوث حول مستوى الأداء المتميز وربطه بمتغيرات أخرى قد تلعب دوراً مهماً في رفع مستواه أو انخفاض.

. خاتمة:

لقد كشفت هذه الدراسة أن تقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء المتميز لدى المعلمين ككل جاءت بتقدير مرتفع، وجاء مجال "التقويم" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الكفايات المهنية" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط.

وأظهرت نتائج الفرضيات عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمغیر الجهة المشرفة، وجاءت الفروق لصالح (وكالة).

واقترح الباحثان الاهتمام والتركيز في إجراء البحوث من قبل الباحثين والمتخصصين التربويين بالبحث بتغيرات تساعد في رفع مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين. وفي ظل النتائج لهذه الدراسة، يوصي الباحثان بمجموعة من .  
قائمة المراجع:

1. أبو شملة كامل (2009)، فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو غريبة إيمان (2009)، الإشراف التربوي: مفاهيم، واقع، آفاق، دار البداية ودار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
3. 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.
4. أبو فارة يوسف (2009)، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
5. أبو قحف عبد السلام (2001)، أساسيات التنظيم والإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
6. أبو نمر عاطف (2008)، مواصفات المعلم القدوة في ضوء التربية الإسلامية ومدى تمثيلها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر طلبتهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. إدريس وائل والغالبي طاهر (2007)، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. الأسطل إبراهيم والخالدي فريال (2005)، مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
9. الجبوري حمزة (2013)، جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (34)، ص 179-193.
10. الخشاب مبارك عبد الله (2020)، ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية، مجلة كلية التربية، العدد، (02)، ص 323-353 .
11. الدجني إباد وحمد محمد (2021)، الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (02)، ص 35-65.
12. الدويك تيسير (2005)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1
13. السلمي علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
14. سليمان أحمد (2017)، الصفات الجيدة في المدرس كما يراها طلبته، مجلة كلية التربية، المجلد(65)، العدد (01)، ص 299-355.
15. الشحومي عبدالله (2016)، علم نفس التعلم والتعليم، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط6.
16. ضحاوي بيومي والعايدين زين وعبد الله عيد (2013)، جودة الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة (اتجاهات عالمية)، مؤسسة إبداع للترجمة والنشر والتوزيع، مصر.
17. ضحاوي بيومي وحسين سلامة (2009)، التنمية المهنية للمعلمين: مدخل جديد نحو إصلاح التعليم، دار الفكر العربي، القاهرة.
18. طعيمة رشدي والبندري محمد (2004)، تطوير كليات التربية بين الاعتماد والجودة في التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة.



19. العاجز فؤاد (2007)، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، دار المقداد للطباعة، غزة، ط3.
20. عبد الحق عماد (2021)، واقع التعلم الإلكتروني وعلاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في المحافظات الشمالية في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
21. عبد الرازق أحمد (2008)، سمات المعلم الناجح من المنظور الإسلامي، المؤتمر العلمي الثالث: تربية المعلم العربي وتأهيله، جامعة جرش الخاصة، 2008/8/6، الأردن.
22. عبد الرؤوف طارق وربيح محمد (2008)، الصف المتميز، المطبعة العربية للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
23. عطية محسن والهاشمي عبد الرحمن (2007)، التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
24. عويس بثينة والنواصرة فيصل (2020)، الأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد (11)، العدد (01)، ص 81-91.
25. عويس بثينة (2019)، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد(45)، ص 88-105.
26. غباين إسحاق (2004)، برنامج مقترح لتدريب معلمي التكنولوجيا في مرحلة التعليم الأساسي العليا في فلسطين بناء على احتياجاتهم التدريبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
27. قطامي يوسف وعدس عبد الرحمن (2000)، علم النفس العام، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط3.
28. مصطفى أريج (2021)، درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
29. المطيري فيصل (2016)، دور المشرف التربوي بتنمية الإبداع وعلاقته بالأداء المتميز لدى معلمي الاجتماعيات في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
30. مقداد نادية وبابا عبد القادر (2017)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد(12)، ص 115-135.
31. موسوعة ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org/wiki>.
32. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2007)، الإدارة العامة لمتابعة الميدان التربوي، وثيقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة. وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- 33-Cokins, G. (2009). Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. John Wiley & Sons, Inc.
- 34-Daft, R. (2003). Management, 4<sup>th</sup> ed. Dryden Press: Orlando, USA.
- 35-Dalrymple, J. (2009). Pers Perceives Next Generation. Total Quality Management Multinational TQM Magazine, 2(3): 139-157.
- 36-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, 141-146.
- 37- Foot, M & Hook, C. (2008). Introducing Human Resource Management, 5<sup>th</sup> Edition, person.
- 38-Kanji, G. (2011). Total Quality Management. Kanji :Business Scorecard.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (2018). Developmental Supervision and The Reflective Thinking of Teachers. Journal of Curriculum and Supervision, 11(4): 299-319.