

البحث الخامس :

**درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها
بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري المدارس في فلسطين**

إعداد :

أ. أريج محمد جعار

معلمة في مدرسة أجيال القدس النموذجية فلسطين

أ.د. مجدي علي زامل

عميد كلية العلوم التربوية جامعة القدس المفتوحة فلسطين

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

أ. أريج محمد جعار

معلمة في مدرسة أجيال القدس النموذجية فلسطين

أ. د. مجدي علي زامل

عميد كلية العلوم التربوية جامعة القدس المفتوحة فلسطين

• المستخلص:

هدف البحث الحالي 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 (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية)، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة البحث من (٣١٩) من مديري المدارس الحكومية خلال العام ٢٠٢١/٢٠٢٠. حيث صممت استبانة مكونة من محورين: هما الكفايات الإشرافية، والأداء المتميز. وأظهرت نتائج البحث أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٦٣)، وأن درجة توافر مجال الكفايات المعرفية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت مرتفعة. وبينت النتائج أن مستوى 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 ($\alpha < 0.05$) 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 (٠.٧٨)، مما يعني أنه كلما زادت درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين زاد الأداء المتميز لديهم، والعكس صحيح. وبناءً على النتائج، يوصي البحث 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، والمشرف التربوي.

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

Areej Mohammed Jear & Prof. Majdi Ali Zamel

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 (academic qualification, 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 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 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 ($\alpha < .05$) 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, Educational Supervisor.

• المقدمة:

تعتبر عملية تحسين التعليم محورياً 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، يتطلب القيام بتحليل مكونات مهنة التعليم بكافة مكوناتها لمواكبة التسارع المعرفي الحاصل في العالم لتحقيق أهدافها.

وتواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي تحدياً كبيراً، يتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والثورة المعلوماتية، والتكنولوجيا 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 (الحراشة، ٢٠١٦).

وتشتمل السياسة التربوية 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، ٢٠١٧).

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 تبعا للدولة (شاهين، ٢٠١٥).

وذكر الطعجان (٢٠١٦) أن التوجهات التربوية الجديدة تركز على الإشراف التربوي، باعتباره جزءا لا غنى عنه في العملية التعليمية، وعنصرا مهما من عناصر المنظومة بأكملها، وكونه يؤدي إلى أدوار مهمة ويناظر به تربيته في غاية الأهمية، تتعلق بجوانب التنمية، والتطوير، والتحديث، كما يعد الإشراف التربوي منهجا تطبيقيا بين وظائف الإدارة المختلفة من (تخطيط، وقيادة، ورقابة، وتنمية مستمرة للموارد البشرية والمادية والفنية)، وهذا ما يتناغم مع وصوص والجوارنة (٢٠١٤) في أن العملية الإشرافية تشكل تفاعلا 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.

ويسهم الإشراف التربوي في تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي، ويقع ضمن مهامه وأهدافه المشاركة في تقييم جودة المنهاج، والاستفادة من عمليات التقييم، وصولا إلى مخرجات سليمة، ومساعدته في تنمية مهارات، وصقل مواهب المشرف التربوي؛ ليستطيع التغلب على كل ما يحد من تعلمه بشكل صحيح وفعال، ولذلك تتجه أنظار المسؤولين إلى الإشراف التربوي تطورا وتحديثا، متى تهيأت له فرص العمل، وتكاملت أهم عناصره كما يجب، فيكون له الأثر الفعال في العملية التعليمية (الزهراني، ٢٠١١).

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، ٢٠٠٨). 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، ٢٠٠٨).

ويقوم 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 المهام المتمثلة في توجيه المعلمين، وتمكينهم من أساليب التدريس الحديثة، والعمل على توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة، Taylor & Read (2016).

وتظهر الكفايات الإشرافية لدى المشرف التربوي من جملة من المهارات، والاتجاهات، والمعارف التي تمكنه من تأدية مهماته سلوكياً، بقدر مناسب من الإتقان كي يتضح الأداء، والذي يمكن ملاحظته وقياسه، ومن هنا يمكن تصنيف الكفايات إلى معرفية وأدائية، والمعرفية هي المنطلق الأساسي للكفاية الأدائية (السرحاني، ٢٠٠٨).

ويتضح - مما سبق - أن الإشراف التربوي له دور كبير في تطوير العملية التعليمية التعليمية، 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.

ويرى الباحثان 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 هذا البحث للكشف عن مدى توافر الكفايات الإشرافية (المعرفية، والأدائية، والوجدانية والإنسانية، والبحث والإبتكار والتجديد) لدى المشرفين التربويين، وعلاقتها بالأداء المتميز، انطلاقاً من أهمية هذا الموضوع للنظام التربوي والتعليمي.

• مشكلة البحث وأسئلته

في ظل التطورات المعرفية والرقمية، 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، 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.

ومن هنا أيضاً، تولدت فكرة البحث لدى الباحثين، من خلال عملهما في المجال التربوي، فلاحظوا 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، وأكّدت دراسة زامل (٢٠٠٠) أن أسلوب الزيارة الصفية، هو الأسلوب الأكثر استخداماً في المدارس الحكومية في الضفة الغربية؛ للتعرف إلى الصعوبات الشخصية، والمهنية التي تواجه المعلم في التعليم.

وعليه، فقد سعى البحث؛ من أجل الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين. ويحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

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

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- «السؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات الإشرافية (المعرفية، والأدائية، والوجدانية والإنسانية، والبحث والابتكار والتجديد) 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: (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية) 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: (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية) 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؟

• فرضيات البحث:

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

« الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) 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 الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) 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 الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

• أهداف البحث

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

« الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

« الكشف عن درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

« التعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات

الشمالية في فلسطين، باختلاف متغيرات البحث: (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية).

« التعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين، باختلاف متغيرات البحث: (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية).

« تقصي العلاقة بين درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

• أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي النظرية والتطبيقية في الجوانب الآتية:

• الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث، في تناوله لفئة مهمة في مجال التربية والتعليم، أو العملية التعليمية وهم المشرفون التربويون، حيث يتمثل في إضافة بحث نوعي لمكتبات الإشراف التربوي يستفيد منها الباحثون في هذا الموضوع مستقبلاً، ومحاولة إسهام نتائج هذا البحث في تطوير مجالات تعليمية أخرى باستخدام مبادئ الأداء المتميز، ومحاولة المشاركة بخطى ثابتة، أن يكون هذا البحث مرجعاً مهماً للدارسين، والمهتمين بالإشراف التربوي، وتوجه إلى مزيد من البحوث والدراسات اللاحقة، وتكمن أهميته النظرية أيضاً في أنه يسهم في تطوير مفهوم جديد ينظر إلى عملية الإشراف التربوي كجزء من القيادة الإنمائية العامة في المجتمع الفلسطيني.

• الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية للبحث الحالي، من خلال نتائجه في الكشف عن العلاقة بين درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين والأداء المتميز، وتفيد نتائج هذا البحث في إضافة ممارسات جديدة للإشراف التربوي، ويساعد في بناء نماذج إشرافية جديدة تتماشى مع متطلبات الأداء المتميز، وكما يكمن 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.

• حدود البحث ومحدداته:

أجري هذا البحث في إطار الحدود والمحددات الآتية:

« الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديري المدارس الحكومية.

« الحدود المكانية: طبق هذا البحث على المدارس الحكومية في بعض المحافظات الشمالية في فلسطين، وهي (رام الله والبيرة، وأريحا، وجنوب الخليل، وبيت لحم، ونابلس، وطولكرم).

« الحدود الزمانية: أجري البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م.

« الحدود الموضوعية "المفاهيمية": اقتصر هذا البحث على المفاهيم، والمصطلحات الواردة في البحث.

« الحدود الإجرائية: تحددت بالأدوات المستخدمة، وهي: استبانة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، واستبانة الأداء المتميز، ودرجة صدقهما وثباتهما، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

• التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

• 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 هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين المعد لهذه الغاية.

• الأداء:

هو "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة" (كلادة، ٢٠١٠: ٢٤٢).

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:

ويعرف الأداء المتميز "بأنه قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف" (مقداد وعبد القادر، ٢٠١٧: ١٢٣)

ويعرف الأداء المتميز إجرائياً بأنه القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون 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 هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المتميز للمشرفين التربويين المستخدم في البحث الحالي، المعد لهذه الغاية.

• أدبيات البحث:

• المحور الأول: الكفايات الإشرافية:

• مفهوم الكفاية الإشرافية:

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، ٢٠١٠: ٩٥).

وقد عرفتها الفتلاوي (٢٠٠٤: ٢٨) "بأنها تلك المهارة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما، أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية.

وكما عرفها 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."

وتُعرف 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.

• تصنيف الكفايات الإشرافية:

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 قدوة حسنة 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. وكفايات 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، وتلبيةها بما يتلاءم وحاجاتهم الخاصة، وطبيعة أنماط شخصياتهم. وأضاف الخطيب والخطيب (٢٠٠٣) كفايات العلاقات العامة، ككسب تأييد رجال البيئة المحلية لفلسفة المدرسة وبرامجها، وتجديداتها، وتشمل تنمية علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع، وتوظيف إمكانياتهما المشتركة لخدمة العملية التعليمية التعليمية.

وهناك مجموعة من الكفايات تتمثل في: الكفايات المعرفية، والوجدانية، والبحث العلمي.

أما وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (٢٠١٦) فقد حدد الكفايات الى، كفايات متصلة بالتخطيط، والتنظيم، والتدريب، وكذلك الكفايات المتصلة بالتقنيات الحديثة، وكفايات متصلة بالإبداع (ابتكار وتجديد) وكفايات التوجيه والإرشاد.

• المحور الثاني: الأداء المتميز:

• مفهوم الأداء

يقصد بالأداء أنه صورة حية تعكس نتيجة، ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية، من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المؤسسة، وطبيعة عملها. فالأداء يعني الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط (إدريس والغالبى، ٢٠٠٧).

وظهور مفهوم التميز في الأداء، بشكل سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة، وقد شاع هذا المفهوم مؤخرا، فقد باتت الأداة الرئيسة لبقاء المؤسسات، وحفاظها على الاستمرار (حسنا، ٢٠١٧).

ويقوم منهج التميز في الأداء، على فلسفة ترتكز 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.

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

• 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، ويتفوقون 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 et al., 2008).

ويعرف القريوتي (2000:303) الأداء المتميز "بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء". كما يعرف الأداء المتميز: بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام مواردها بشكل فعال، وينبغي الأخذ قدماً، أن عملية تحديد مستوى الأداء المتميز، لا تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفاعليتها إذ تتحقق بتوافر عدد من القدرات (عقيلي، ٢٠٠٥). ويعرف أيضاً "إمكانية المنظمة على تحقيق وإدامة أدائها المتفوق، من خلال استثمارها للمعارف المتاحة" (Pakwihok, 2010: 32).

واستناداً إلى ما تم عرضه من آراء لمفهوم الأداء المتميز، فإنه 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.

• أهداف الأداء المتميز :

يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء؛ لتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة، وإيجاد ثقافة ترتكز 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، ٢٠٠٤).

وكذلك إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في أداء المنظمات، مثل إيجاد ثقافة تركّز 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، ٢٠١١).

• 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، ٢٠٠٨).

• المحور الثالث: العلاقة بين الكفايات الإشرافية والأداء المتميز:

من خلال الإطلاع على الأدب التربوي المتعلق بمشكلة البحث الحالي، 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 دور فاعل 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 جو 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).

ويرى الباحثان 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 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.

ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات ذات الصلة بالموضوع، يتضح لهما وجود دراسات، وبحوث طبقت في بيئات عربية وأجنبية، اهتمت بالكفايات الاشرافية، وأخرى تناولت الأداء المتميز، في ضوء متغيرات عدة، كان من بين هذه الدراسات، دراسة أجراها الدجني وحمد (٢٠٢١) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة، على عينة قوامها (٢٣٢) موظفاً وموظفة من الإداريين في الجامعتين (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (٨٤.١٩٪)، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضاً جاء بنسبة مرتفعة جداً بوزن نسبي بلغ (٨.٣٪) 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.

وهدف دراسة علي (Ali, 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، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مسؤولي وأفراد شعبة ضمان الجودة والأداء الجامعي في معهد تكنولوجيا بغداد والبالغ عددهم (٧٥)، 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 تطلعا قادرا على اتخاذ قرارات جريئة في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع المحافظة والاستعانة بالخبرات والكفاءات المتفتحة التي يمتلكها المعهد.

وهدفت دراسة العظومات (٢٠٢٠) 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 (١٥٤) مديرا ومديرة، وأظهرت النتائج أن امتلاك المشرفين التربويين في منطقة البادية الشمالية حصلت على متوسط (3.57 من ٥)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (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 (0.05). تعزى لأثر الجنس، والخبرة على جميع المجالات، ومن أهم التوصيات زيادة الدورات التدريبية؛ بهدف تنمية المشرفين التربويين مهنيًا خصوصًا في كيفية توظيف استراتيجيات العمل النشط؛ بهدف زيادة مهاراتهم في تنفيذ استراتيجيات العمل التعاوني والجماعي.

وهدفت دراسة الخشاب (٢٠٢٠) 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 (٤٠٠) مستجيبًا 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 ٤٦ سنة)، وأوصت الدراسة بتحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لتطبيق المفاهيم الحديثة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة .

وهدف دراسة الزبون (٢٠٢٠) 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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 (٧١) مديراً و(٨٩) 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 ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لدور الجنس، والخبرة في جميع المجالات، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، فيما عدا مجال الإدارة المدرسية، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) 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.

وهدف دراسة عويس والنواصرة (٢٠٢٠) 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 (٢٢١) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام ٢٠١٩/٢٠١٨، حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسبب، 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 المتسبب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز لديهم.

وهدفت دراسة عويس (٢٠١٩) الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس التابعة للواء المزار للعام (٢٠١٧/٢٠١٨)، 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 (٦٥) مديرا ومديرة للمدرسة، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان عاليا، وأن الأداء المتميز لهم كان عاليا أيضا، 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 عاليا كان مستوى الأداء المتميز عاليا، وأوصت بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي لمديري المدارس لما له من أثر إيجابي على الأداء المتميز بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية.

وهدفت دراسة المقبالي (٢٠١٩) 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 المديريات التعليمية بمحافظات السلطنة، وتم تطبيقها على عينة من مديري ومديريات المدارس والمشرفين الإداريين بلغ عددهم (٥٩٩)، 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 (٢٠١٩) 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 (١٦٠٠) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلما 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.

وأجرى بليل (٢٠١٩) دراسة هدفت 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 (٣٠٨) 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.

وهدف 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 (٢٩٠) معلما 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 (٢٠١٧) 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 استبانتين لجمع البيانات، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة بنوعيتها الثانوية والأساسية في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (٣٤٤٨)، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، تم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، وبلغ عددهم (376) معلما 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، ولتغير الخبرة ولصالح فئة (عشر سنوات فأكثر)، ولتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأقل.

وهدف دراسة غبضان (٢٠١٦) 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 (٢٩٤) 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.

وطبق يامين (٢٠١٤) دراسة هدفت 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 (٥١٢) مشرفاً ومشرفة، تم اختيار عينة قوامها (٣٧٣) 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 (٢٠١٤) التعرف إلى الكفايات الأدائية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعدتهم بولاية السوق 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، ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وتطبيقها على العينة التي تكونت من (٧٦) 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 ببحث المؤسسات التعليمية على ضرورة تكثيف جهودها لعقد ندوات بين أطراف العملية التعليمية، يكون هدفها توحيد العمل المشترك على أسس الإشراف الحديث.

وسعت دراسة الزائدي (٢٠١٤) 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 (٣٦٨) 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.

وأجرى زكريا (Zachariah, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى تصورات المعلمين، ومديري المدارس، وكبار مسؤولي التعليم الحكومي فيما يتعلق بمهارات المشرفين التربويين، وصفاتهم وكفاياتهم 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 (١٣٦) معلمة و(٥٦) مديراً، و(٢١) من كبار مسؤولي التعليم الحكومي، وأشارت النتائج إلى أن المهارات والصفات والكفايات الآتية هي الكفايات الرئيسية المطلوبة لدى المشرفين التربويين: المقدرة على القيادة، والنزاهة العالية، والمعرفة، والمعرفة حول العلاقات

العامة، والمهارات الإشرافية، والكفاءة في تدريس المواد، وأن يكون مؤهلاً وذو خبرة في التعامل مع المعلمين.

وبشكل عام، يتضح من عرض الدراسات السابقة تنوع أغراضها واختلافها فيما بينها، فالبعض منها أجري للتعرف على الكفايات الإشرافية، وبعضها أجرى على الأداء المتميز، واختلف البحث الحالي لدراسته للكفايات الإشرافية والأداء المتميز والعلاقة بينهما في ضوء عدد من المتغيرات، ومعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة عويس (٢٠١٩)، ودراسة الطراونة (٢٠١٧)، وهذا اتفقت فيه مع البحث الحالي، في حين استخدمت دراسة العظومات (٢٠٢٠) المنهج الوصفي، وهذا ما يختلف مع البحث الحالي. أما بالنسبة للحدود الجغرافية فكانت متنوعة، فكانت هناك دراسات في دول عربية وأخرى في دول أجنبية، كما استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة من أدوات القياس وهذا يتفق مع البحث الحالي. وتنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات مثل معلمي ومعلمات كدراسة عويس والنواصرة (٢٠٢٠)، ودراسة شريعة (٢٠١٩)، ودراسة غبضان (٢٠١٦)، وتضمن عينات للمشرفين التربويين كدراسة يامين (٢٠١٤)، وهذا ما يختلف مع البحث الحالي. في حين تضمن أيضاً عينات مثل مديري المدارس، كدراسة العظومات (٢٠٢٠)، ودراسة الزبون (٢٠٢٠)، وهذا ما يتشابه مع البحث الحالي.

وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، في دراسته لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقته بالأداء المتميز، إذا لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، ولم تتم دراسته في المجتمع الفلسطيني. واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة والإطار النظري، في بناء منهجية البحث، وتحديد مشكلته، وأهدافه، وأدواته، وفي بناء أسئلة البحث، وضبط المتغيرات، ووضع التفسيرات المناسبة للنتائج التي خرج بها البحث الحالي.

• الطريقة والإجراءات

• منهجية البحث:

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لملائمته لأغراض البحث وتحقيق أهدافه، وذلك لمعرفة درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين.

• مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث 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 ٢٠٢٠/٢٠٢١ (١٨٦٢) مديراً ومديرة.

• عينة البحث :

تكونت عينة البحث من (٣١٩) 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 مديريتان من كل منطقة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، ثم جرى اختيار العينة من كل مديرية بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واحتساب حجم عينة البحث باستخدام معادلة (روبيرت ماسون)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة البحث (Mason,2003) كما يوضحه الجدول (١).

الجدول (١): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	222	70%
	ماجستير فأعلى	97	30%
التخصص	تخصصات إنسانية	217	68%
	تخصصات علمية	102	32%
عدد سنوات الخبرة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	33	10%
	من ٥-١٠ سنوات	41	13%
	١٠ سنوات فأكثر	245	77%

• أدوات البحث:

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

• استبانة الكفايات الإشرافية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمد في تطوير استبانة الكفايات الإشرافية، على المقاييس الواردة في بناء دراسة الطراونة (٢٠١٧)، ودراسة لهبت (٢٠١٠)، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم تطويره وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف البحث وعينته، وطورت الاستبانة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذه الاستبانة بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert Scale) الخماسي لقياس درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وجرى تصحيح الفقرات لهذه الاستبانة على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً) (٥) نقاط، وبدرجة كبيرة (٤) نقاط، وبدرجة متوسطة (٣) نقاط، وبدرجة قليلة (٢) نقطة، وبدرجة قليلة جداً نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (٣٦) فقرة. وتوزعت فقرات استبانة درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين على أربع مجالات على النحو الآتي: الكفايات المعرفية ويضم (٨) فقرات،

والكفايات الأدائية ويضم (١٢) فقرة، والكفايات الوجدانية والإنسانية ويضم (٩) فقرات، وكفايات البحث والابتكار والتجديد ويضم (٧) فقرات.

• استبانة الأداء المتميز

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمد في تطوير استبانة الأداء المتميز، على المقاييس الواردة في بناء دراسة عويس (٢٠١٩)، ودراسة العبيدي والعاودة (٢٠١٨)، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم تطويره وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف وعينة البحث، وطورت الاستبانة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات للاستبانة بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert Scale) الخماسي لقياس مستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين، وتم تصحيح الفقرات للاستبانة على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً (٥) نقاط، بدرجة كبيرة (٤) نقاط، بدرجة متوسطة (٣) نقاط، بدرجة قليلة (٢) نقطة، بدرجة قليلة جداً نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (٣٥) فقرة. وخضعت أداة البحث لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للبحث منها:

• الدراسة الاستطلاعية

بعد الانتهاء من صياغة الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، بحيث جرى توزيعها على المشتركين من مجتمع البحث وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، بغرض التأكد من صلاحية أدوات البحث واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

• صدق الأداة

جرى فحص صدق الأداة بطريقتين:

◀ صدق المحكمين: عرضت أداة البحث على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٠) من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف البحث. 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 (٨٥٪) مما جاء في فقرات الأداة.

◀ 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 (2006, Asuero et al.)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (٠.٣٠)، وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (٠.٣٠ - أقل من أو يساوي ٠.٧٠)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (٠.٧٠).

وكان معامل الارتباط للفقرات التابعة لاستبانة درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (٠.٧٠) و(٠.٨٨). ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات الاستبانة قوي وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١). أما قيم معامل الارتباط للفقرات التابعة لاستبانة الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تراوح ما بين (٠.٧٠) و(٠.٨٦)، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذه الاستبانة قوي وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

• ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

وللتحقق من ثبات الأداة (الاستبانة) جرى حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، وذلك حسب مجالات البحث، والدرجة الكلية لجميع الفقرات لكل من استبانة الكفايات الإشرافية والأداء المتميز، كما يوضحه الجدولين (٢)، (٣)

الجدول (٢): معامل ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة 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**
٤	كفايات البحث والابتكار والتجديد	7	.94	.00**
	الدرجة الكلية	٣٦	.97	.00**

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات استبانة الكفايات الإشرافية بلغ (٠.٩٧)، وتراوح معامل الثبات ما بين (٠.٩٠) لمجال الكفايات المعرفية، و (٠.٩٤) لمجال كفايات البحث والابتكار والتجديد، وجميع قيم معامل الثبات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات الاستبانة.

الجدول (٣): معامل ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة
	الدرجة الكلية	٣٥	.98	.00**

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات استبانة الأداء المتميز بلغ (٠.٩٨). وهو دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون فقرات الاستبانة.

• تصميم البحث ومتغيراته:

• أولاً- المتغيرات المستقلة:

- « المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- « التخصص: وله مستويان (إنسانية، علمية).
- « عدد سنوات الخبرة الإدارية: (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

• ثانياً- المتغيرات التابعة (النتائج):

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

• المعالجات الإحصائية:

- استخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخرجت المعالجات الإحصائية اللازمة وهي:
- « التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.
- « اختبار تحليل التباين الثنائي (Tow Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغيرين المستقلين والتفاعل بينهما.
- « اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغيرات المستقلة أكثر من متغيرين والتفاعل بينها.
- « معامل ارتباط (بيرسون Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والمجال التابعة له.
- « معامل كرونباخ ألفا لمعرفة مدى ثبات أداة البحث لدى العينة.

• عرض نتائج البحث ومناقشته:

• نتائج السؤال الأول ومناقشته:

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

للإجابة عن السؤال الأول، استُخدمت 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 كالآتي: (٢.٣٣ فأدنى) مستوى منخفض، و(من ٢.٣٤ - أقل من ٣.٦٧) مستوى متوسط، و(٣.٦٧ فأعلى) مستوى مرتفع.

وحُسبت الفترات الخاصة بدرجة "واقع" الكفايات الإشرافية والأداء المتميز عن طريق قسمة المدى = (٥ - ١) على عدد الفترات (٣)، تم استخراج طول الفئة

(1.33)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (٢.٣٣ فأدنى) بإضافة (١.٣٣) إلى الحد الأدنى (١)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

والجدول (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين وفقا لكل مجال والدرجة الكلية.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	1	الكفايات المعرفية	3.87	.54	مرتفع
2	٢	الكفايات الوجدانية والإنسانية	٣.٨٣	.٥٧	مرتفع
3	٣	الكفايات الأدائية	٣.٥٣	.٦١	متوسط
٤	٤	كفايات البحث والابتكار والتجديد	3.30	.69	متوسط
		الدرجة الكلية	3.63	.54	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (٤) أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء متوسطا، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٦٣). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (٤) ترتيب مجالات توافر الكفايات الإشرافية، فقد حصل مجال " الكفايات المعرفية"، على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (٣.٨٧)، والانحراف المعياري (.54)، وبمستوى مرتفع. أما المجال الرابع " كفايات البحث والابتكار والتجديد"، فقد حصل على أقل المجالات (متوسطا حسابيا)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (.69)، ومستوى متوسط.

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، كما أن المدير قد لا يطلع على قدرات وكفايات جميع مشرفي المباحث.

ويتضح ان مجال الكفايات المعرفية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء مرتفعا، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٨٧). وتُعزى هذه النتيجة، إلى أن المشرف التربوي ضمن سياسة وزارة التربية والتعليم يكون ملما بالمعرفة المتصلة في مجال تخصصه، ويكون معلما لفترة طويلة مطلعاً، على آخر مستجدات علوم التربية، ولديه الوعي بمهامه الإشرافية المكلف بها، ممتلكا للمعرفة الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبذلك تكون كفاياته المعرفية، قد حصلت على أعلى مجال في هذه الكفايات الإشرافية. أما درجة توافر مجال الكفايات الأدائية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت بدرجة

متوسطة، وبالمرتبة الثالثة، 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.

وحصل مجال "الكفايات الوجدانية والإنسانية" على درجة تقدير مرتفعة، وفي المرتبة الثانية، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٨٣). 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، ولكي 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 قنوات مديري المدارس أن المشرفين التربويين، يدركون أهمية الجانب الإنساني في عملهم، بحيث تعد الكفايات الإنسانية بمثابة حلقة وصل بين المشرف والمعلم.

أما مجال "كفايات البحث والابتكار والتجديد" جاء بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٣٠)، وتعزى هذه النتيجة، إلى عدم توفر بيانات إلى مديري المدارس عن نتاجاته البحثية، أو نشراته التي تزود بها المدارس، وأن 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، كما أن الدعم المادي يعد أمراً ضرورياً يساهم في النهوض بالعملية الإشرافية؛ لكي تتمكن من إعداد مشرفين أكثر إبداعاً وتميزاً.

وقد اتفقت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة العظومات (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أن امتلاك المشرفين التربويين في منطقة البادية الشمالية الشرقية للكفايات الفنية قد حصلت على تقدير متوسط، ودراسة الطراونة (٢٠١٧) التي أظهرت أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة جاءت متوسطة، ودراسة غيضان (٢٠١٦). واختلفت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة بليل (٢٠١٩)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة امتلاك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية جاءت مرتفعة، ودراسة السعدية (٢٠١٤)، 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.

• نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

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، كما بالجدول (٥)، الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر فقرات الأداء المتميز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	يحرص المشرف التربوي على تطوير نفسه مهنيًا، لتحقيق أداء متميز	3.83	.69	مرتفع
2	يعد النشر التربوي من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية	3.36	.77	متوسط
3	يأخذ المقررات 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
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 تكنولوجيا مبتكرة	3.58	.74	متوسط
13	يلتزم بالنقد البناء لتلا في 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 التدريس على الأداء من خلال برامج التدريب والتتبع	3.71	.66	مرتفع
18	يؤثر في الاتجاهات الإيجابية 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 للإمكانيات 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 جواب 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
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 (٥) أن درجة توافر الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٦٧). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (٦.٤) أن الفقرة (١١) التي تتحدث عن "يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٠)، والانحراف المعياري (65)، وبدرجة توافر مرتفعة، أما الفقرة (٢) "يُعدّ المنشآت التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري (77)، ودرجة توافر متوسطة.

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

وحصلت الفقرة (١١) التي تتحدث عن "يراعي البعد الأخلاقي في التعامل مع المعلمين الذين يشرف عليهم"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٠)، 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 (٢) "يُعدّ المنشآت التربوية من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري (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.

واتفقت هذه النتيجة، مع نتائج دراسة الدجني وحمد (٢٠٢١)، ودراسة عويس والنواصرة (٢٠٢٠) التي أظهرت أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس جاء مرتفعاً، ودراسة عويس (٢٠١٩)، ودراسة العبيدي والعوادة (٢٠١٨)، ودراسة حسن (٢٠١٤)، واختلفت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة علي وإسماعيل (Ali & Ismeel, 2021).

• نتائج فرضيات البحث ومناقشتها

• نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) 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 (٦)، (٧).

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتفاعل بينها

المؤهل العلمي	التخصص	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	تخصصات إنسانية	أقل من ٥ سنوات	22	3.39	0.57
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	14	3.53	0.39
		١٠ سنوات فأكثر	114	3.74	0.53
	تخصصات علمية	أقل من ٥ سنوات	4	3.65	0.60
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	9	3.37	0.35
		١٠ سنوات فأكثر	59	3.66	0.62
ماجستير فأعلى	تخصصات إنسانية	أقل من ٥ سنوات	4	3.54	0.48
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	11	3.87	0.37
		١٠ سنوات فأكثر	52	3.55	0.56
	تخصصات علمية	أقل من ٥ سنوات	3	3.11	0.38
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	7	3.65	0.41
		١٠ سنوات فأكثر	20	3.58	0.39

الجدول (٧): 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

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

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٦) 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 ($\alpha < 0.05$) 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 (٧) يبين المتوسطات الحسابية للتفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية.

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية للتفاعل ما بين المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الإدارية

المؤهل العلمي	عدد سنوات الخبرة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	أقل من ٥ سنوات	3.43	.57
	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	3.46	.37
	١٠ سنوات فأكثر	3.71	.56
	المجموع	3.66	.55
ماجستير فأعلى	أقل من ٥ سنوات	3.35	.46
	من ٥-أقل من ١٠ سنوات	3.79	.39
	١٠ سنوات فأكثر	3.56	.52
	المجموع	3.63	.54

من خلال الجدول (٧) يتضح أن المتوسط الحسابي بلغ (٣.٦٦) 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 (١٠) سنوات فأكثر.

وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مدير المدرسة الذي يحمل درجة البكالوريوس، ولديه خبرة إدارية (١٠) سنوات فأكثر يمتلك درجة من الكفايات أكثر من غيره، بمعنى أن التجربة الميدانية أكثر جدوى في التقويم ممن يحملون شهادات أعلى في الإدارة التربوية بعدد سنوات أقل، كما أن أصحاب الخبرة الطويلة مروا بمواقف تربوية مختلفة، قد أكسبتهم خبرة في الحكم على المواقف في تكوين تصور واضح للعمل الإشرافي.

واتفقت هذه النتيجة، مع بعض نتائج دراسة العظومات (٢٠٢٠)، والتي أظهرت نتائجها "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$) تعزى لأثر الخبرة"، ودراسة الطراونة (٢٠١٧)، والتي أظهرت "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$) تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي"، ودراسة السعدية (٢٠١٤)، والتي أظهرت نتائجها "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لطبيعة المؤهل العلمي"، ودراسة لهلبت (٢٠١٠).

واختلفت نتائج البحث، مع دراسة العظومات (٢٠٢٠) والتي أظهرت نتائجها "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي".

• نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$) 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 (٨)، (٩).

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتفاعل بينها.

المؤهل العلمي	التخصص	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	تخصصات إنسانية	أقل من ٥ سنوات	22	3.34	.66
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	14	3.62	.52
		١٠ سنوات فأكثر	114	3.78	.53
	تخصصات علمية	أقل من ٥ سنوات	4	3.76	.61
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	9	3.40	.35
		١٠ سنوات فأكثر	59	3.77	.60
ماجستير فأعلى	تخصصات إنسانية	أقل من ٥ سنوات	4	3.70	.56
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	11	3.77	.47
		١٠ سنوات فأكثر	52	3.49	.65
	تخصصات علمية	أقل من ٥ سنوات	3	3.09	.25
		من ٥-أقل من ١٠ سنوات	7	3.72	.36
		١٠ سنوات فأكثر	20	3.68	.38

الجدول (٩): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لاختبار مستوى دلالة الفروق لمستوى الأداء المتميز لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإدارية، والتفاعل بينها.

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

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٩) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) 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).

وتُعزى 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، كما أن هناك علاقة بين تلك المتغيرات، فهي متممة لبعضها البعض.

وقد اتفقت النتائج، مع نتائج دراسة عويس والنواصرة (٢٠٢٠)، 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 (٢٠١٩)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في مستوى الولاء الوظيفي لمديري المدارس.

• نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) 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 (١٠) يوضح ذلك:

الجدول (١٠): معامل ارتباط (بيرسون) بطريقت (ماتريكس) بين مجالات درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين، والأداء المتميز.

الدرجة الكلية للكفايات	كفايات البحث والابتكار والتجديد	الكفايات الوجدانية والانسانية	الكفايات الادائية	الكفايات المعرفية	المجال
الدرجة الكلية للكفايات	كفايات البحث والابتكار والتجديد	الكفايات الوجدانية والانسانية	الكفايات الادائية	الكفايات المعرفية	المجال
0.78**	0.73**	0.69**	0.72**	0.63**	الأداء المتميز

من خلال البيانات الواردة في الجدول (10) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز، من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية في فلسطين؛ بحيث يتضح وجود علاقة ارتباط خطية موجبة قوية بين الدرجة الكلية لتوافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما

(78)، ويتضح وجود علاقة خطية إيجابية بين مجالات توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين ومستوى الأداء المتميز تراوحت ما بين (63). لمجال الكفايات المعرفية و(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.

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.

ويرى الباحثان، أنه كلما كانت الكفايات الإشرافية متوفرة كان الأداء متميزاً، بمعنى أنه كلما زادت درجة توافر الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين، زاد الأداء المتميز لديهم والعكس 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، ويرى الباحثان، 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.

واتفقت النتائج، مع نتائج دراسة الدجني وحمد (٢٠٢١)، والتي أظهرت نتائجها "وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري، والأداء المتميز"، ودراسة عويس (٢٠١٩)، ودراسة العبيدي والعواودة (٢٠١٨)، ودراسة حسناء (٢٠١٧)، ودراسة الطراونة (٢٠١٧) والتي أظهرت نتائجها "وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والدرجة الكلية للروح المعنوية للمعلمين".

• التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليه البحث، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- «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.
- «العمل على زيادة التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة على وضع خطط؛ من أجل الرقي في عمل الإشراف التربوي، ومتابعة المعلمين.
- «تحفيز المشرفين التربويين على استخدام أساليب الإشراف الحديثة، التي تعمل على التكامل بين مادته والمواد الأخرى، والتشجيع على التفكير الابتكاري لدى الطلبة.

• المراجع العربية:

- أبو فارة، يوسف. (٢٠٠٥). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، ٢٦-٢٨ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- إدريس، وائل والغالي، طاهر. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بليل، عفاف. (٢٠١٩). تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، الجزائر.
- جميل، أحمد وسفير، محمد. (٢٠١١). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي ٢٢-٢٣ نوفمبر، ٢٠١١.
- الحراحشة، محمد عبود. (٢٠١٦). 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 ٤-٧ مايو ٢٠١٦.
- حسناء، مريم خلصي. (٢٠١٧). 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.
- الحلاق، دينا. (٢٠٠٨). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحياتي، سندية. (٢٠٠٨). دور المنظمات في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينت من الرؤوس في الكليات، المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز، جامعة الموصل.
- خزعلي، قاسم ومومني، عبد اللطيف. (٢٠١٠). الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص، مجلة جامعة دمشق، ٢٦(٣): ٥٥٣-٥٩٢ دمشق، سوريا.
- الخشاب، مبارك عبد الله. (2020). ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الثاني: ٣٢٣-٣٥٣.
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (٢٠٠٣). "الإشراف التربوي"، ط١، عمان: دار قنديل للطباعة والتوزيع.
- الدجني، إيداد علي وحمد، محمد. (٢٠٢١). الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٢): ٣٥-٦٥.
- الزاقي، طارق بن عوض. (٢٠١٤). 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. (٢٠٠٠). 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.
- الزبون، فادي. (٢٠٢٠). 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): ٢٢٦-٢٥٣.

- الزهراني، سعيد بن محمد. (٢٠١١). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة المخوة التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- السرحاني، محمد بن فاهد. (٢٠٠٨). واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السعدية، حمدة. (٢٠١٤). 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 (٦)، العدد (١٢): ٥٢-٧٨.
- شاهين، عبد الرحمن. (٢٠١٥). درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٤(٦): ١٠-٧٦.
- شريعة، هاني. (٢٠١٩). 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 (٣): ١٠٩-١٣٦.
- الطراونة، روان. (٢٠١٧). 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.
- الطعجان، خلف. (٢٠١٦). كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق، مجلة الأستاذ، مجلد (٢) ١٤١: ٢١٧-١٦٣.
- عايش، أحمد. (٢٠٠٨). تطبيقات الإشراف التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقبة تدريجية لتنمية الإبداع الإداري، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العبيدي، إبراهيم والعواد، وليد. (٢٠١٨). أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة ميدانية لأراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- العظلمات، محمد. (٢٠٢٠). مدى امتلاك المشرفين التربويين بمنطقة البادية الشمالية الشرقية بالأردن للكفايات الفنية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٤، (١٣): ١-٢٤.
- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠٥). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عويس، بثينة. (٢٠١٩). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (٤٥): ٩١-١٣٠.
- عويس، بثينة والنواصرة، فيصل. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين، جامعة السلطان قابوس، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، ١١(١): ٧٣-٨٦.
- غبضان، دعاء. (٢٠١٦). 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.
- الفتلاوي، سهيلة. (٢٠٠٤). كفايات تدريس المواد الاجتماعية، ط (١)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- القريوتي، محمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كلادة، طاهر. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- لهبت، فراس. (٢٠١٠). "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.
- المقبالي، زايد بن خليفة. (2019). تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 5 (١): ٤٨-٦٨.
- مقداد، نادية وعبد القادر، بابا. (٢٠١٧). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد (١٢): ١١٥-١٣٥.
- نشوان، يعقوب. (٢٠٠٨). الإدارة والإشراف التربوي، ط (١)، عمان: دار الفرقان.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٦). برنامج اختبار الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم (وثيقة كفايات المشرفين التربويين)، الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية، وكالة التطوير التربوي، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (٢٠١٦). دليل الإشراف التربوي، رام الله: الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي دائرة الإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- وصوص، ديمية والجوارنة، المعتصم بالله. (٢٠١٤). الإشراف التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، ط (١)، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- يامين، سهى. (٢٠١٤). 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.

• المراجع الأجنبية:

- 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.
- Asuero, A., Sayago, A, & Gonzalez, A. (2006). the correlation coefficient: An overview. **Critical reviews in analytical chemistry**, 36 (1): 41–59.
- Falender, C. & Shafranske, E. (2007). Competence in competency-based supervision practice: Construct and application. **Professional psychology: Research and practice**, 38(3): 232.
- Kanji, G. (2011). Total Quality Management , **kanji Business scorecard**.
- Loch, C., Chick, S, & Huchzermeier, A. (2008). Management quality and competitiveness. **Berlin- Heidelberg: Springer**. doi, 10, 978-3.
- Mason, R., Gunst, R., & Hess, J. (2003). **Statistical design and analysis of experiments: with applications to en gineering and science** (Vol. 474). John Wiley & Sons.

- Pakwihok, S. (2010). **Acgieving superior corporate performance and the characterisitics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand.**
- 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.**

