جامعة المنصورة
كلية التربية

# بعض معوقات ممارسة الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام بالأردن وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية

إعداد

**زيد رضوان احمد حميدات**
مشرف تربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية

إشراف

**تودري مرقص حنا**
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنصورة

**أمل معوض الهجرسي**
أستاذ أصول التربية
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

# بعض معوقات ممارسة الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام بالأردن وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية

زيد رضوان احمد حميدات

**المستخلص**

*هدف البحث رصد معوقات ممارسة الإشراف التربوي بمدارس التعليم بالأردن وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية ، والتوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة الإشراف التربوي مدارس التعليم العام في الأردن ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٧٥٠) معلما ومعلمة بمحافظة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية ، وانتهى البحث إلى صياغة مجموعة من المقترحات لمعوقات ممارسة الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام بالأردن وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية ،منها: الاستفادة من تجارب الدول الرائدة عالمياً في مجال الإشراف التربوي ، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المملكة الأردنية ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسئولين لتصميم الانحرافات في أداء المشرفين التربويين ، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالإشراف التربوي وتوجهاته المعاصرة ، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين المشرفين التربويين .*

**Abstract**

The aim of this research is to identify the obstacles to the practice of educational supervision in schools in Jordan and how to address them in light of some global experiences. The study also seeks to propose key recommendations for overcoming these obstacles in the context of public education schools in Jordan. The research adopts a descriptive methodology and applies a questionnaire to a sample of 750 teachers in the Irbid Governorate of the Hashemite Kingdom of Jordan. The study concludes with a set of recommendations to address the challenges of educational supervision in public schools in Jordan, drawing from global experiences. Among these recommendations are: benefiting from the experiences of leading countries worldwide in the field of educational supervision, while considering the conditions and realities of Jordan and applying what is compatible with the traditions, values, philosophy, and culture of the society. Additionally, it suggests the continuous review and evaluation of performance by officials to address deficiencies in the work of educational supervisors and provide them with ongoing feedback. It also recommends that the Ministry of Education organize periodic and continuous training courses related to educational supervision and its contemporary trends, both before, during, and after the appointment of educational supervisor

**مقدمة**:

يُعد العصر الذي نعيشه عصر التقدم العلمي بكل مقاييسه، حيث يشهد العالم اليوم العديد من التحديات والتغيرات المعاصرة المتلاحقة والتي تشمل معظم الجوانب والأنظمة بما فيها النظام التربوي، ولقد فرضت التحديات والتغيرات المعاصرة المتلاحقة الكثير من التطورات بالمجال التربوي والتعليمي وأثرت على كافة جوانب المنظومة التربوية العلمية والمعرفية والتقنية، والتحديات التي فرضتها طبيعة الحال مما ازدادت الحاجة نحو إيجاد طرق وأنماط متجددة ومتطورة تواجه تلك التحديات وتواكب التطورات الحديثة والمعاصرة، والأدوار المستقبلية للعاملين في المجال التربوي وبخاصة المشرفيين التربويين .

فالإشراف التربوي أحد أهم عناصر النظام التربوي والتي تأثرت بتلك التطورات؛ فالإشراف التربوي يساهم بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية بأبعادها المختلفة؛ فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى الطالب. لذا يعد الإشراف التربوي عملية شمولية تغطى جميع جوانب العملية التعليمية. (العمري، ٢٠٢٠)

بيد أن الإشراف التربوي الحديث عملية تعاونية تتطلب الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم، بما يمكنهما من الوصول إلى مفاهيم مشتركة حول القضايا التي تهمهما؛ وذلك للعمل معاً بوصفهما زميلين متعاونين في الوصول إلى قرار، والإشراف التربوي يعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم من خلال الاهتمام بتوجيه نمو المدرسين في اتجاه يستطيعون من خلاله استخدام ذكاء التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ، ويوجهوه إلى أفضل مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه (الحاج،٢٠٢٠).

وانطلاقًا من أهمية الإشراف التربوي الهادف وتطويره وتجويده وتيسيره لجعله أكثر مرونة وقابلية للتطوير ومع التغييرات الكبيرة في الأساليب والأفكار الإشرافية والتقدم التكنولوجي المساند للعمل الإشرافي وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى السرعة في التغيير بأساليب العمل الإشرافي في المؤسسات التعليمية فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في هذه الأساليب الإشرافية والتربوية لتكون مواكبة مع المستجدات في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته وتحديد رؤية واضحة له.

لذا فتطوير نظام الإشراف التربوي في الأردن في ضوء بعض الخبرات العالمية، ومواصلة عمليات التحديث والتطوير تزيد من قدرته على المواكبة التغيرات العالمية ومسايرة الأنظمة التعليمية المتقدمة والتي حققت نجاحات عالمية برزت من خلال نتائج الاختبارات الدولية التي شارك فيها ما يزيد عن ٨٠ دولة عربية وعالمية، كاختبار بيزا للعام الدراسي ٢٠٢٢ والذي كان من المنوي أن يطبق في العام ٢٠٢١، حيث تأخر تنفيذه للعام ٢٠٢٢ نظرا لما حل بالعالم بسبب جائحة كورونا.

وبالنظر إلى واقع مدارس التعليم العام يتضح وجود العديد من المشكلات التي تواجهه نتيجة للعديد من المتغيرات التي تطرأ على بيئات عمل هذه المدارس، وأصبحت المسئولية الأكبر ملقاة على المشرفيين التربويين العام لمواجهة هذه المتغيرات ، ويتوقف نجاح المشرفيين التربويين في القيام بهذا الدور على ما يمتلكون من صفات ومهارات تمكنهم من متابعة تلك المتغيرات والاستجابة لها بابتكار الأساليب والطرق والحلول المناسبة ، لذا أوصت العديد من الدراسات ومنها دراسة جوهر (٢٠١٩)، ودراسة غنيم ذياب(٢٠٢٠ )، ودراسة جاسر (٢٠٢١ )، ودراسة أبو حسين (٢٠٢١)، ودراسة نعامة (٢٠٢١)، ودراسة غطاشة (٢٠٢٣)، ودراسة Al-Balushi et al ( 2024) بضرورة تطوير مهارات الإشراف التربوي بهدف تحسين العمل المدرسي، وعلى

الرغم من أهمية امتلاك المشرفيين التربويين لمهارات الإشراف التربوي ، كما أضافت دراسة أخرى أنه ينبغي تطوير الإشراف التربوي وفق التوجهات الحديثة والخبرات العالمية ولعلَّ من أبرز هذه الدراسات ،دراسة رشوان (٢٠١٩) ، دراسة ، دراسة القط، ونصر والهنداوي (٢٠٢١)، دراسة ، دراسة ، دراسة رجب و القرينية ( ٢٠٢٤ ) ، دراسة الشهري (٢٠٢٤) ، ودراسة Al-Balushi et al (2024 ) ، ودراسة Al-Balushi& Al-Yafie (2024)إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة العمري (٢٠٢٠) ،ودراسة العنزي (٢٠٢١)، ودراسة العازمي (٢٠٢٢)، ودراسة خفاجي (٢٠٢٢ ) ، ودراسة عساف و رشيد و الدردساوي (٢٠٢٣)، ودراسة سلمان و زيدان وجاموس (٢٠٢٤) أشارت إلى أن هناك مشكلات تعوق تطبيق الإشراف التربوي ووجود العديد من المعوقات التي تحول دون ممارستهم لمهارات الإشراف بكفاءة عالية، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي ومن هنا كان جميع ما سبق مثيرا لشغف الباحث للبحث بموضوع الدراسة نظام الإشراف التربوي بأبعاده المختلفة والتي تشكل: الاستراتيجيات، والأدوات، والكفايات، والمهارات، والاحتياجات، والمعوقات، لما له من اثر في تطوير وتجويد العملية التعليمية التعلمية من وجهة نظر الباحث، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذى أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي؟
٢- ما المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في الأردن؟
٣- ما أبرز المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة المشرفيين التربويين في ضوء بعض الخبرات العالمية لمدارس التعليم العام بالأردن ؟

**هدف البحث**:

هدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة المشرفيين في ضوء بعض الخبرات العالمية بمدارس التعليم العام بالأردن ،

**أهمية البحث**

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

١- أهمية موضوعه وهو تطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية حيث إنه من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، ويحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليه.
٢- اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم المعلمين والمشرفيين التربويين بمدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
٣- قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحث-التي تناولت معوقات ممارسة المشرفيين التربويين بمدارس التعليم العام بالأردن وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية

**منهج البحث وأداته**:

تم استخدام المنهج الوصفي نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي؛ ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من المعلمين المشرفين بمدارس التعليم العام بالأردن بغرض الوقوف على بعض معوقات ممارسة المشرفيين التربويين بمدارس التعليم بالأردن، وأبرز مقترحاتهم لمواجهة تلك المعوقات في ضوء بعض الخبرات.

**الدراسات السابقة**

**١- دراسة سالتزمان (Salizman, 2014) بعنوان: " الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي في تولسا وواشنطن، في المناطق التي تدعمها ولاس".**

هدفت الدراسة إلى معرفة الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي في تولسا وواشنطن، في المناطق التي تدعمها ولاس؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات.

ولقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها:

- إعادة النظر في الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي في تولسا وواشنطن، في المناطق التي تدعمها ولاس.
- توفير التدريب لمدراء المدارس والمشرفين التربويين لتطوير أداءهم بالعمل الإشرافي. وتعزيز المشاركة بين المشرفين التربويين ومدراء المدارس كمشرفين مقيمين لتحسين التعليم أكثر من التركيز على دورهم الإداري.

**٤- دراسة الحاج (٢٠٢٠) بعنوان الدراسة: "واقع تطبيق الإشراف التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه" .**

هدفت الدراسة الي التعرف على واقع تطبيق الإشراف التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه"؛ ولتحقيق هذا الهدف كان منهج الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة الملائمة لموضوع وأهداف الدراسة، واستخدمت الباحثة استبانة من إعداد الباحثة.

**كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج** أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي الإشراف التربوي التطوّري المباشر والإشراف التربوي التطوّري التشاركي وكان هذا لصالح منطقة رفح التعليمية.

**وقد أوصت الدراسة بعدد من المقترحات منها**: أهمية الاهتمام في دائرة التربية والتعليم في الأونروا وذلك لتحسين سبل الإشراف التطوّري، وتكوين مفاهيم جديدة في الإشراف التربوي لتطلق قدرات وإبداعات المدارس نحو المشاركة الفاعلة ليتم تنفيذ أهداف التربية المستقبلية.

**٤- دراسة ربابعة (٢٠٢٢) بعنوان الدراسة: " دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم "**

**هدفت الدراسة إلى** التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة المقابلة وجمعت آراء أفراد عينة الدراسة كاملة.

**كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:**

- رفع مستوى أداء المشرفيين التربويين للتمكن من تحسين وتطوير أداء معلمي الصفوف الثلاثة الأولى وبالتالي تحسين العملية التعليمية التعلمية وذلك من خلال الدورات التدريبية.

**وقد أوصت الدراسة بعدد من المقترحات منها** منح المشرفين فرص للتدريب على البرامج الحديثة التي عملت عليها الوزارة، وضرورة إطّلاع المشرفين على المستجدات الحديثة والتجارب العالمية، وتحفيزهم على إجراء البحوث الإجرائية والتجارب والدراسات لخدمة العملية التعليمية التربوية وتفعيل الحوافز المادية والمعنوية الخاصة بالمشرفين التربويين.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بموضوع الإشراف التربوي، وفي استخداما للمنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحثية.

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يتضح أنها تؤكد على ضرورة الاهتمام على أهمية تطوير نظام الإشراف التربوي في ضوء بعض الخبرات العالمية في جميع مجالات التعلم، وأنها أولت الاهتمام بجوانب القصور في الأنظمة التربوية الحديثة أو المطبقة حاليا في الأردن موضع الاهتمام وعلى مهام المشرف التربوي وما يمكن أن يمتلكه من خبرات وكفايات ومهارات، بالإضافة إلى النهوض بالنظام التعليمي من خلال إبراز الخبرات الإشرافية في بلدان متقدمة، والتي كان فيها الإشراف التربوي قد حقق نجاحات يشار لها في البنان، وخصوصا بعد ظهور تصنيفات عالمية أبرزت مواقع متقدمة لبعض الدول، كالولايات المتحدة، والمملكة المتحدة

وغيرها من الدول المتقدمة ، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التنظير لمتغيرات البحث والتعرف على الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث وتحليل النتائج.

**إجراءات البحث:**

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي
- **المحور الثاني:** الإطار الميداني
- **المحور الثالث:** أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات ممارسة المشرفين بالأردن في ضوء بعض الخبرات العالمية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور:

**المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي**

**أولا: مفهوم الإشراف التربوي:**

**أ-لغويًا**

لقد ورد في لسان العرب، أشرف الشيء، بمعنى علاه، وأشرفت الشيء، علوته، وأشرفت عليه، اطلعت عليه من فوق (ابن منظور، ١٩٩، ص:٢٢٤١ – ٢٢٤٤).

كما ورد في المعجم الوسيط، أشرف الشيء، علاه وارتفع، وأشرف عليه، اطلع من فوق وتولاه وتعهده وقاربه، أشفق عليه، والمشرف من الأماكن، العالي المطلع على غيره (المعجم الوسيط، ١٩٧٢، ص:٤٧٩ – ٤٨٠).

أي أن كلمة الإشراف تعني الاطلاع على أعمال الغير بغرض تفحصها، ويكون المشرف هو الشخص الذي ينظر إلى أعمال الغير نظرة فاحصة، ويطلع عليها باعتباره أعلى منهم مكانة ووظيفة.

**ب-اصطلاحاً**

تتعدد التعريفات الاصطلاحية لمصطلح الاشراف التربوي ولكنها جميعها يؤكد على حقيقة واحدة، وهي أنها عملية تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية.

ولم يتفق علماء التربية على تعريف محدد للإشراف ويعود ذلك الى تباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظرتهم إليه وفهمهم له والمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره ومضمونه فمنهم من جعله يمد المعلم بما يحتاج إليه من مساعدة، وهناك من جعله يستهدف إمداد التلاميذ في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية.

كما اختلف التربويون في تحديد مفهوم الإشراف التربوي، من حيث نطاق الأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي، والفترة الزمنية التي تم فيها تحديد هذا المفهوم، ويعرض الباحث فيما يلي بعض هذه التعريفات كما وردت في الدراسات والبحوث التربوية المختلفة.

عُرف بأنه: "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعلمية (عطوي، ٢٠١٨)، (الطعاني، ٢٠١٨).

كما عُرف على أنه:" مجموعة من الأنشطة التربوية التي يقوم بها مختصون في المجال لمساعدة المعلمين على تنمية ذاتهم، وتحسين ممارساتهم التربوية والتعليمية داخل غرفة الصف وخارجها، وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم، ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة، وتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها، بهدف إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم، والدفاع عن وطنهم (ال ناجي،٢٠١٨).

وتوصل إليه المعايطة (٢٠١٨) على أنه " تلك الخدمة الفنية التي تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ".

وفي نفس الإطار السابق عرفه عطوي (٢٠١٨) على أنه: " خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه، بقصد تحسين عمليتي التعليم والتعلم".

وتعامدًا مع ما سبق عرفه العمري (٢٠٢٠) بأنه: "وظيفة أساسية للمدرسين وليس عملا أو مجموعة من الأساليب المحددة فقط، فالإشراف التربوي عملية متجهة نحو الحفاظ على جودة عمليتي التعليم والتعلم بالمدرسة وتطويرها ".

وتوصل إليه هزايمه (٢٠٢٠) على أنه:" تلك العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية سواء كانت تعليمية أو تدريبية أو إدارية داخل المؤسسة التعليمية وخارجها والعلاقات الموجودة بينهما ".

وعرفه Kilag et al (2023) بأنه :" تمكين الإدارة وتأثيره على فعالية المعلمين في الإشراف التربوي للعملية التربوية والتعليمية وذلك من أجل تحسينها برعاية وتوجيه مستمر لجميع أطرافها وعناصرها وإبراز الاحترام المتبادل بقيمة المعلم وإنسانيته لبناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم حتى نصل إلى تحقيق الابتكار والإبداع في تحسين الأداء التعليمي" .

وختامًا لما سبق عرفه Al-Balushi et al ,(2024) بأنه :" عملية تطوير ودعم المعلمين والطلاب باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) لتحسين جودة التعليم والتعلم من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لجمع البيانات، تحليل الأداء، وتوفير ملاحظات مستمرة للمشرفين والمعلمين بطريقة مبتكرة وفعّالة، مما يسهم في تحسين عملية الإشراف التربوي وتعزيز التجربة التعليمية".

وتأسيسًا على ما سبق يمكن تعريف الإشراف التربوي إجرائيًا بأنه: العملية المنظمة والقيادية والحيوية التي تساعد المعلم على تجديد طاقات المعلمين والابتكار واستثمار طاقات المعلمين في تحقيق أكبر قدر ممكن من الفائدة للعملية التربوية والتعليمية في ضوء رقمنه التعليم وبعض الخبرات العالمية ورقمنه التعليم والمعرفة المتاحة للمعلمين المهتمين بالحصول عليها.

**ثانيًا: مهارات المشرف التربوي:**

باستقراء الأدب التربوي الذي تناول مهارات الإشراف التربوي ومنه (الربيعي ،٢٠١٩، ٣٧٩؛ Al-Balushi et al ,2024 ؛AL-Omari & Al-Azawei, 2022 )

- مهارات فكرية وعلمية: والتي تكشف مهارة المشرف التربوي بالإبداع وحل المشكلات التي تعترض المعلم، ووضع الحلول الإبداعية ذات الأسلوب العلمي والرصين، ووضع إطار لاحتياجات المعلم المستمرة، وتوقع الصعوبات التي تعترض العملية التعليمية ورصدها بطرق تيسر وتستكشف تيسر التوصل للحلول بطريقة سهلة.
- امتلاكه مهارات إنسانية تساعده في الإقناع والتعبير وقياس مستوى الرضى لدى المعلمين، واستشراف ميولهم واتجاهاتهم.
- امتلاكه لمهارات فنية، كالقدرة على ترتيب الأفكار وتجويدها، واحترام الرأي والرأي الآخر وتبادل المعلومات وجمع البيانات، والتحليل والتفسير والتوقع المناسب وإعطاء الأحكام ذات الطريقة الأمثل للتنفيذ.
- القدرة على دمج التكنولوجيا في عمليات التعليم والتقييم، مثل استخدام منصات التعلم الإلكترونية وبرامج إدارة التعلم، وتحليل بيانات الأداء التربوي وتقديم ملاحظات موجهة للمعلمين.

- الاستمرار في تحديث المعارف والمهارات من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات والمشاركة في أبحاث تعليمية وإجراء أبحاث تربوية لتحليل قضايا التعليم وتقديم حلول عملية
- القدرة على وضع خطط طويلة الأجل لتحقيق الأهداف التعليمية الكبرى، مثل تحسين جودة التعليم على مستوى المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وقياس تقدم الخطط الاستراتيجية وتحليل فعاليتها بشكل دوري.
- **دعم المعلمين نفسيًا واجتماعيًا** :القدرة على تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين لمساعدتهم على تجاوز التحديات التي قد تواجههم في عملهم

**ثالثًا: متطلبات تطوير نظام الإشراف التربوي في الأردن:**

إن تطوير الأداء في الغرفة الصفية يتطلب نظاماً وجود نظاما إشرافيا متميزا ومن هنا يسعى الإشراف التربوي إلى إيجاد مجموع من المتطلبات وهذه المتطلبات تعد لزاما لوجود الإشراف التربوي المتطور وهي خلاصة التجارب التي تطبق أو طُبِّقت سابقا وأصبحت ضرورة لهذا النظام وواقعا ملحا لا بد لها من التواجد توازيا مع نظاما إشرافيا صحيا ومتوازناً يؤدي الغرض الذي وجد من أجله نظام الإشراف التربوي، ومن هذه المتطلبات:

١- متطلبات خاصة بتطوير مفهوم الإشراف التربوي بما يتلاءم مع ما استحدث لهذا النظام من تطويرات وخصوصاً في ظل العولمة والتعليم الإلكتروني والتعلم المدمج والتعلم الدامج والمستجدات والمعطيات العالمية والدولية

٢- متطلبات تخص تطوير وتحديث العمليات الأساسية في الإشراف التربوي والتي تشمل: التخطيط والتنظيم، التدريب، والتقويم والمتابعة.

٣- متطلبات للاهتمام بالكفايات العامة للمشرف التربوي، وذلك بالتأكيد على الكفايات الشخصية الخاصة، الكفايات العلمية، الكفايات الأدائية.

٤- متطلبات لها علاقة بتطوير مهام الإشراف التربوي، والتي تشمل تطوير المناهج، الإشراف على الموقف التعليمي التعلمي وتنظيميه، الإشراف على النمو المهني للمعلمين، الإشراف على طرق التعليم الأساسية، الاهتمام بالمعلم المبتدئ وتذليل الصعوبات التي تواجهه، تقويم العملية التعليمية لمعرفة مدى التقدم الذي حدث لمعرفة نواحي القوة والضعف (الإبراهيم، ٢٠٠٢، ٣٧).

٥- متطلبات تخص تطوير مجالات الإشراف التربوي ويمكن تحديدها بما يلي: التخطيط، الطلاب، المعلمون، المناهج والكتب المدرسية، طرائق التدريس والأنشطة والوسائل التعليمية، .

٦- تطوير أنواع الإشراف التربوي والتي تم تصنيفها من قبل العديد من الباحثين حسب ما يلي:

أ- من حيث المدخل إلى: الإشراف التشاركي، الإشراف العيادي، الإشراف بالأهداف

ب- الإشراف التربوي وفقا للنتائج المترتبة عليه إلى: الإشراف التصحيحي، والوقائي والبنائي، والإبداعي (طافش، ٢٠٠٤، - ٨٠- ٨٧).

ج- الإشراف حسب الطريقة التي يؤدي فيها المشرف التربوي مهامه ويشمل الإشراف على مستوى التفتيش، الإشراف على مستوى تقديم المساعدة والعون، الإشراف على مستوى التعاون، الإشراف على مستوى القيادة الاجتماعية والديموقراطية (ريان، ١٩٨٨، ٩).

د- الإشراف على أساس الفلسفة القائم عليها ويشمل الإشراف نظير التعليم، الإشراف التربوي الشامل، الإشراف التربوي التشاركي، الإشراف التربوي العيادي أو العلاجي أو الإكلينيكي، الإشراف بالأهداف (نشوان، ١٩٩٢، ٢٤٠).

هـ- الإشراف على أساس الأساليب الإجرائية التي يمكن بها تنفيذ الإشراف التربوي وتوجيهه للتربية المدرسية ويشمل: الإشراف بأسلوب الفريق، بأسلوب الأهداف التربوية، الإشراف بأسلوب الكفايات الوظيفية، الإشراف بأسلوب النظم، الإشراف بالأسلوب العيادي، الإشراف بأسلوب النظم والعيادة، (حمدان، ١٩٩٢، ٨٢).

إن متطلبات تطوير أي قطاع في أي مؤسسة صغرت أو كبرت يحتاج إلى الاطلاع على الثقافات الأخرى والانفتاح على العالم الخارجي والاستفادة من التجارب والخبرات العلمية العالمية التي أوجدت أنظمة تربوية وإشراقية في غاية الجودة ويستدل على ذلك من خلال جودة المخرجات التعليمية التي نشرت من خلال الامتحانات الدولية مثل امتحان بيزا(PISA) الذي يطبق كل ثلاث سنوات على مهارات القراءة والرياضيات والعلوم، وامسات، وتيميس(TIMSS) وهو مسابقة دولية في العلوم والرياضيات على مستوى العالم، واختبار بيرلز(PIRLS) والذي يعقد كل خمسة سنوات للصف الرابع بنفس لغة التدريس والذي يقيس مهارات القراءة.

وهذه الاختبارات ذات مصداقية عالية في تقويم واقع التعليم، وتأكد عليه سياسات التعليم في المؤسسات والمنظمات الدولية التي تسعى للتطوير، باعتبارها اهم مؤشرات جودة الأنظمة التعليمية، وبالتالي جودة الأنظمة الإشرافية والرقابية بمهامها المختلفة (وزارة التربية والتعليم الأردنية،٢٠٢٢).

ومن هنا جاء الاهتمام بالخبرات العالمية في الإشراف التربوي وأولت وزارة التربية والتعليم الأردنية جل اهتمامها بتطبيق هذه الاختبارات على عينة عشوائية من الطلاب في جميع أنحاء المملكة وذلك للوقوف على الواقع التعليمي الحالي ومعالجة جوانب القصور في العملية التعليمية والتي لا يمكن أن تتم إلا من خلال ذراع الوزارة الذي يصل إلى كافة المؤسسات التعليمية وهو الإشراف التربوي والذي بواسطته تستطيع الوزارة مراجعة الخطط والسياسات وتطبيق السياسات الجديدة التي تخدم العملية التعليمية وتصحح المسار التعليمي وبما يخدم الأهداف التربوية التي تم وضعها.

**المحور الثاني: الإطار الميداني:**

هدف الإطار الميداني إلى الوقوف على بعض معوقات ممارسة المشرفيين التربويين بمدارس التعليم العام بالأردن في ضوء بعض الخبرات العالمية؛ ولتحقيق ذلك قام الباحث بالآتي:

**١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:**

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من محورين: الأول بعض معوقات ممارسة المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بالأردن وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية؛ والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات ممارسة المشرفين بمدارس التعليم العام بالأردن في ضوء بعض الخبرات العالمية، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرث الثلاثي (موافق بدرجة كبيرة – موافق بدرجة متوسطة – موافق بدرجة صغيرة).
- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

**المحور الأول:** معوقات ممارسة المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بالأردن وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية

**المحور الثاني**: أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات ممارسة المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بالأردن في ضوء بعض الخبرات العالمية

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت بين ( ٠,٨٣٨ - ٠,٩٣٨ )وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرو نباخ والتي تراوحت بين (٠,٨٩٥- ٠,٩٥٣) وهى قيم عالية

٢- **عينة الدراسة**: تم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة أربد بالأردن، بلغ عددهم (٧٥٠) معلمًا ومعلمة.

**٣- المعالجة الإحصائية**

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا$^{٢}$ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

**حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:**

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :(كبيرة٣، متوسطة٢، صغيرة١)

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- **التقدير الرقمي**= ك ١ ×٣ + ك٢ ×٢ + ك٣ × ١
- **حساب الوزن النسبي** = [illegible] X ١٠٠ / ?

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا$^{٢}$ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية – متوسطة – منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^{٢} = مجـ \frac{(ت - ت م)^{٢}}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

**٤- تحليل النتائج**

ولمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية: معوقات ممارسة المشرفين التربويين بمدارس التعليم العام بالأردن في ضوء بعض الخبرات العالمية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١):

جدول (١)استجابات عينة الدراسة حول معوقات الإشراف التربوي (ن= ٧٥٠)

| م | | البدائل | | | | | قيمة كا٢ | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | |
| ١. | ت | ١٢٨ | ٤٥٦ | ١١٤ | ٣٤ | ١٨ | *٨٤١,٩٧ | ٧٧,٢ | ٨م |
| | % | ١٧,١ | ٦٠,٨ | ١٥,٢ | ٤,٥ | ٢,٤ | | | |
| ٢. | ت | ١٧٥ | ٢٨٠ | ١٠٣ | ١٥٧ | ٣٥ | *٢٢٠,٠٥ | ٧٠,٨ | ١٩ |
| | % | ٢٣,٣ | ٣٧,٣ | ١٣,٧ | ٢٠,٩ | ٤,٧ | | | |
| ٣. | ت | ٢٧٥ | ٢٢٧ | ١٢٩ | ١٠٣ | ١٦ | *٢٨١,١ | ٧٧,٢ | ٨ |
| | % | ٣٦,٧ | ٣٠,٣ | ١٧,٢ | ١٣,٧ | ٢,١ | | | |
| ٤. | ت | ٢٧ | ٥١٠ | ١٢٥ | ٧٨ | ١٠ | *١١٣٤,٢ | ٧٢,٤ | ١٥ |
| | % | ٣,٦ | ٦٨ | ١٦,٧ | ١٠,٤ | ١,٣ | | | |
| ٥. | ت | ٣٩١ | ١٧٤ | ٩١ | ٨٥ | ٩ | *٥٧٤,٩٦ | ٧٢,٨ | ١٤ |
| | % | ٥٢,١ | ٢٣,٢ | ١٢,١ | ١١,٣ | ١,٢ | | | |
| ٦. | ت | ٢٥٢ | ٣١٤ | ١٠٨ | ٦٢ | ١٤ | *٤٣٥,٣٦ | ٧٩,٤ | ٤ |
| | % | ٣٣,٦ | ٤١,٩ | ١٤,٤ | ٨,٣ | ١,٩ | | | |
| ٧. | ت | ٣٩ | ٥٦٨ | ٧٩ | ٣٦ | ٢٨ | *١٤٦٦,٤٤ | ٧٤,٨ | ١٢ |
| | % | ٥,٢ | ٧٥,٧ | ١٠,٥ | ٤,٨ | ٣,٧ | | | |
| ٨. | ت | ١٩٦ | ٤١٧ | ١٠٦ | ٢٣ | ٨ | *٧٤٤,٢٣ | ٨٠,٦ | ٣ |
| | % | ٢٦,١ | ٥٥,٦ | ١٤,١ | ٣,١ | ١,١ | | | |
| ٩. | ت | ١٠٧ | ٤٠٤ | ٩٦ | ١٠٦ | ٣٧ | *٥٥٩,٩١ | ٧١,٦ | ١٨ |
| | % | ١٤,٣ | ٥٣,٩ | ١٢,٨ | ١٤,١ | ٤,٩ | | | |
| ١٠. | ت | ٢٧٥ | ٢٤٥ | ١٣٤ | ٨٢ | ١٤ | *٣٢٠,١٧ | ٧٨,٢ | ٦ |
| | % | ٣٦,٧ | ٣٢,٧ | ١٧,٩ | ١٠,٩ | ١,٩ | | | |
| ١١. | ت | ٩٩ | ٤٣٣ | ١٤١ | ٥٤ | ٢٣ | *٧٢٠,٧٧ | ٧٤,٢ | ١٣ |
| | % | ١٣,٢ | ٥٧,٧ | ١٨,٨ | ٧,٢ | ٣,١ | | | |
| ١٢. | ت | ٢٠٠ | ٣٥١ | ١١٨ | ٧٧ | ٤ | *٤٧٠,٤٧ | ٧٧,٨ | ٧ |
| | % | ٢٦,٧ | ٤٦,٨ | ١٥,٧ | ١٠,٣ | ٠,٥ | | | |
| ١٣. | ت | ٢٥٥ | ٢٤٩ | ١٣٩ | ٨٢ | ٢٥ | *٢٧٤,٦٤ | ٧٦,٨ | ١٠ |
| | % | ٣٤ | ٣٣,٢ | ١٨,٥ | ١٠,٩ | ٣,٣ | | | |
| ١٤. | ت | ١٥ | ٤٧٨ | ١٤٠ | ٩٤ | ٢٣ | *٩٦٧,٨٣ | ٦٩,٨ | ٢٠ |
| | % | ٢ | ٦٣,٧ | ١٨,٧ | ١٢,٥ | ٣,١ | | | |
| ١٥. | ت | ٣٧٠ | ١٩٩ | ١١٢ | ٥٥ | ١٤ | *٥٣١,٧٧ | ٨٢,٨ | ٢ |
| | % | ٤٩,٣ | ٢٦,٥ | ١٤,٩ | ٧,٣ | ١,٩ | | | |
| ١٦. | ت | ٢٩٧ | ٣٣٣ | ٩٢ | ١٩ | ٩ | *٦٣٦,٧ | ٨٣,٨ | ١ |
| | % | ٣٩,٦ | ٤٤,٤ | ١٢,٣ | ٢,٥ | ١,٢ | | | |
| ١٧. | ت | ٢٩ | ٥١٨ | ١١٥ | ٥٨ | ٣٠ | *١١٦١,٠٣ | ٧٢,٢ | ١٦ |
| | % | ٣,٩ | ٦٩,١ | ١٥,٣ | ٧,٧ | ٤ | | | |
| ١٨. | ت | ١٩٠ | ٣٥٨ | ٩٩ | ٨٥ | ١٨ | *٤٦٠,٧٦ | ٧٦,٤ | ١١ |
| | % | ٢٥,٣ | ٤٧,٧ | ١٣,٢ | ١١,٣ | ٢,٤ | | | |
| ١٩. | ت | ١٠٥ | ٤٠٥ | ١٢٦ | ٦٨ | ٤٦ | *٥٦٧,٧٧ | ٧٢,٢ | ١٦م |
| | % | ١٤ | ٥٤ | ١٦,٨ | ٩,١ | ٦,١ | | | |
| ٢٠. | ت | ٢٨٤ | ٢٤٢ | ١٣٦ | ٧٤ | ١٤ | *٣٣٩,٢٥ | ٧٨,٨ | ٥ |
| | % | ٣٧,٩ | ٣٢,٣ | ١٨,١ | ٩,٩ | ١,٩ | | | |
| ٢١. | ت | ٧٤ | ٢٢١ | ٢٤٥ | ١٧٤ | ٣٦ | *٢٢٢,٧٦ | ٦٣,٢ | ٢٢ |
| | % | ٩,٩ | ٢٩,٥ | ٣٢,٧ | ٢٣,٢ | ٤,٨ | | | |
| ٢٢. | ت | ١١٣ | ٢٠٣ | ٢٩٤ | ١٢٦ | ١٤ | *٢٩٣,٢٤ | ٦٧,٤ | ٢١ |
| | % | ١٥,١ | ٢٧,١ | ٣٩,٢ | ١٦,٨ | ١,٩ | | | |

*تعنى أن كا٢ دالة عند ٠,٠١.

**من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:**

جاءت استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية، على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٣-٥-١٠-١٣-١٥-٢٠) لصالح البديل (موافق بشدة)، حيث جاءت قيم كا٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ؛ لذا يجب العمل على إيجاد حلول لهذه المعوقات ومعالجتها في ضوء بعض الخبرات العالمية ؛ حتى تحقق برامج تطوير نظام الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام أهدافها التي وضعت من أجلها' بما يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الأداء لدى المشرفيين التربويين ، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رشوان (٢٠١٩) حول تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، ودراسة محمد و زيدان وغانم (٢٠٢١ ) حول متطلبات تطوير الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ودراسة القط ونصر والهنداوي (٢٠٢١) حول الإشراف الفني بالمدارس الثانوية العامة في مصر وسنغافورة: دراسة تعليلية مقارنة.

وفي العبارتان (٢١- ٢٢) لصالح البديل **(محايد)**، وفي باقي العبارات لصالح البديل **(موافق)** كما يتضح من الجدول ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها.

**أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:**

- جاءت العبارة رقم (١٦) **"قلة الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في بعض المدارس"**، في المرتبة الأولى في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٨).
- جاءت العبارة رقم (١٥) **"يتدنى مستوى بعض المعلمين في تطبيق أساليب التقويم والقياس"**، في المرتبة الثانية في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٢,٨).
- جاءت العبارة رقم (٨) **"يوجد عدد كبير من المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها"**، في المرتبة الثالثة في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠,٦).
- جاءت العبارة رقم (١٤) **"يرى المعلم المستبد نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة"**، في المرتبة العشرين في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٨).
- جاءت العبارة رقم (٢٢) **" ينفد المعلمين توجيهات المشرف التربوي بدقة كبيرة"**، في المرتبة الحادية والعشرين في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٧,٤).

جاءت العبارة رقم (٢١) **"يوجد هناك مجاملات شخصية في عملية الإشراف التربوي"**، في المرتبة الثانية والعشرين في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس

التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية ،حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣,٢).

ويعزي الباحث مجيء العبارة **"قلة الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في بعض المدارس"**، في المرتبة الأولى في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية إلى إدراك العينة الكلية لأهمية قلة الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في بعض المدارس الإمكانات المادية كعامل أساسي في عدم نجاح برامج الإشراف التربوي وأن قلة توفر تلك الإمكانات يؤثر بشكل كبير على فعالية ونجاح تلك البرامج ، وفى هذا الصدد أشارت دراسة الحوامدة وأبو هلال (٢٠٢١) والتي أثبتت نتائجها قلة وعي بعض مديري المدارس بأهمية استخدام الوسائل التعليمية وعدم توفر تدريب وتأهيل لاستخدام الوسائل التعليمية الحديثة، ودراسة Al-Omari& Al-Azzawi (2022) والتي أوصت بالاستثمار في تحديث البنية التحتية للمدارس لدعم دمج التكنولوجيا وتطوير مناهج مرنة تتضمن استخدام التكنولوجيا التعليمية مع توفير الدعم الفني وخدمات الصيانة لضمان سير عمل الموارد التكنولوجية بسلاسة.

كما يرجع الباحث مجيء **يوجد هناك مجاملات شخصية في عملية الإشراف التربوي"**، في المرتبة الثانية والعشرين (الأخيرة) في استجابات العينة الكلية حول معوقات الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام وكيفية مواجهتها في ضوء بعض الخبرات العالمية، إلى أنها سلوكيات فردية وغالبا لا تعمم، فالمشرف التربوي لا يمتلك أية صلاحيات إدارية أو فنية سوى خدمات فنية يقدمها للمعلم ويقع على كاهل مدير المدرسة متابعتها، وترتيبها بهذا الدور مبرر لما يتنافى مع دور المشرف في تقديم الدعم والإرشاد ولا يوجد حاجة للمجاملات الشخصية.

تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة رشوان (٢٠١٩)، التي تناولت تصورًا مقترحًا لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، وقد أظهرت هذه الدراسات أيضًا أن معوقات الإشراف التربوي تشمل جوانب إدارية وتقنية، ولكنها تركزت أكثر على دور الإدارة المدرسية في تفعيل دور الإشراف التربوي وليس فقط على الجوانب الفنية.

أمَّا دراسة محمد وزيدان وغانم (٢٠٢١) فقد ركزت على متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، وأكدت على ضرورة وجود بيئة مدرسية مرنة تدعم استخدام التكنولوجيا وتؤمن التوجيه المهني المستمر للمشرفين والمعلمين على حد سواء.

- **المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات ممارسة المشرفين بالأردن في ضوء بعض الخبرات العالمية.**

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تم صياغة المقترحات التالية لمواجهة بعض معوقات ممارسة المشرفين بالأردن لمهارات الإشراف التربوي في ضوء بعض الخبرات العالمية، وتتمثل في:

- إعداد برامج تدريبية لتنمية المعارف النظرية بالتعاون مع الجامعات أو الهيئات التربوية العالمية مثل منظمة اليونسكو، لتطوير مهارات المشرفين في مجالات القيادة التعليمية، تكنولوجيا التعليم، واستراتيجيات التقييم الحديث من خلال:

- ورش العمل والندوات والمحاضرات
- جلسات العصف الذهني من خلال طرح الأفكار عن سبب وجود المدرسة وما ينبغي أن يتوفر في صياغة الرسالة من تمثل القيم وتقدير عملية التعلم وإقامة العدل والمساواة والسعي للتميز والإبداع

- توزيع نشرات دورية تشمل نماذج عربية وأجنبية من الرسائل لمؤسسات تربوية ومجتمعية وتحليلها من خلال اللقاءات والمناقشات.
  - تكليف مجموعة من الأكاديميين المتخصصين وبشكل دوري بإعداد تقارير حول المستجدات على الساحتين العالمية والإقليمية في المجالات المختلفة وحول ما يخص المدرسة والإشراف التربوي فيها أو يطالها من آثار مستقبلية مباشرة أو غير مباشرة من جراء تلك المستجدات
  - الاستفادة من التجارب الرائدة عالميًا في مجال الإشراف التربوي ومتطلباته، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع الأردني ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته.
  - تبني أنظمة تكنولوجيا التعليم مثل برامج متابعة الأداء عبر الإنترنت، وتطبيقات الويب الخاصة بتقديم الملاحظات التربوية، ومراقبة التقدم الأكاديمي واستخدام هذه التطبيقات الحديثة في مراقبة تقدم المعلمين وتقييم أدائهم، مع استخدام منصات رقمية للتواصل بين المشرفين والمعلمين، تسمح بتبادل الموارد التعليمية وطرق التدريس الفعّال.
  - تدريب المشرفين على إدارة الفرق ومهارات القيادة التربوية من خلال دورات تدريبية متخصصة في كيفية التعامل مع قيادة فرق التعليم وإدارة الحوارات البناءة مع المعلمين لتحسين بيئة العمل التعليمية وتوجيه المعلمين بشكل فعّال
  - تقديم حوافز مالية ومهنية للمشرفين الذين يظهرون تفوقًا في عملهم، بالإضافة إلى تقدير جهودهم علنًا من خلال جوائز سنوية للمشرفين التربويين لتعزيز تحفيزهم ورفع مستويات أدائهم، وإطلاق برامج تحفيزية تشمل مكافآت أو شهادات تقدير للمشرفين الذين يقدمون أداء متميزًا في العمل.
  - وضع خطط إشرافية سنوية واضحة ومعايير قابلة للتنفيذ للمشرفين توضح المهام والأنشطة التي يجب على المشرفين القيام بها مع تحديد أهداف قابلة للقياس وتحديد التوقيتات والأدوات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، ويتم تقييم هذه الخطط بشكل دوري.
  - تشجيع المشرفين على المشاركة في البحوث التربوية والمشاريع البحثية الميدانية تهدف إلى تحسين أساليب الإشراف وتقديم حلول للتحديات التي يواجهونها وتحسين التعليم، ويعكس هذا فهمًا عميقًا لأهمية البحث في تطوير الممارسات التعليمية لتطوير المهارات الإشرافية.
  - استخدام بعض أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات أداء المعلمين وتوفير ملاحظات دقيقة للمشرفين والمعلمين لتحسين أساليب التدريس؛ لمساعدة المشرفين في تقييم أداء المعلمين بشكل دقيق، وتقديم توصيات مخصصة بناءً على هذه التحليلات لتحسين النتائج التعليمية.
  - تزويد المشرفين التربويين بالأدوات الرقمية التي تساعدهم في تنظيم مهامهم وتوفير الدعم للمعلمين، من خلال تفعيل منصات تعليمية رقمية مثل "Google Classroom" و "Microsoft Teams" لتسهل تواصل المشرفين مع المعلمين ومراقبة تقدمهم، بما يسمح بتقديم ملاحظات فورية وتحليل النتائج التعليمية.
  - تطوير استراتيجية شاملة لإدارة التغيير الرقمي في التعليم لضمان دمج التقنيات الحديثة بشكل فعّال، من خلال خطة شاملة في النظام التعليمي تشمل التدريب على استخدام الأدوات الرقمية، ويجب أن يتلقى المشرفون تدريبًا مكثفًا في إدارة التغيير الرقمي لضمان نجاح الانتقال إلى التقنيات الحديثة وتدريب للمشرفين والكوادر التعليمية على استخدام هذه التقنيات بشكل فعّال.

- استخدام أدوات الإدارة الرقمية لتسهيل التواصل والتفاعل بين المشرفين والمعلمين والمجتمعات التعليمية، مثل تطبيقات إدارة المهام "Trello" و "Asana" لتسهيل تنظيم وتحليل العمل بين المعلمين والمشرفين، مما يضمن تواصلاً فعّالاً ومتابعة دقيقة للمهام.
- تدريب المشرفين التربويين على استخدام أنظمة تحليل البيانات الكبيرة لتحليل نتائج الطلاب وتحديد الاتجاهات العامة التي يمكن أن تساعد في تحسين أساليب التدريس؛ لتوفير رؤى دقيقة حول احتياجات الطلاب والأداء التعليمي.
- إعداد مشرفين رقميين عبر برامج متخصصة في الإشراف التربوي الرقمي من خلال إطلاق برامج تدريبية للمشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم الرقمية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية عبر الإنترنت التي تشمل موضوعات مثل: التعلم الرقمي، والتعليم الذكي، والإدارة الرقمية، واستخدام الأدوات الرقمية في الإشراف وإدارة الفصول الدراسية الذكية.
- تقديم دعم فني مستمر للمشرفين والمعلمين في ظل التحول الرقمي لمساعدتهم في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، من خلال توفير فرق دعم فني مخصصة لتقديم المساعدة للمشرفين والمعلمين في استخدام الأنظمة الرقمية في الفصول الدراسية.

**المراجع**

**أولاً: المراجع العربية:**


ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم (١٩٩٥): لسان العرب، الجزء ٢٣، دار المعرف، القاهرة.

أبو حسين، فاطمة إبراهيم (٢٠٢١): معوقات ممارسة الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات في مدينة أبها الحضرية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، مج ١، ع١، يناير ٢٧٧- ٣١٦ .

أحمد، أحمد إبراهيم و شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح و هيبة، بكر محمد (٢٠١٩) : تطوير منظومة الإشراف التربوي بالمدارس الرسمية للغات في مصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية والصين ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع ١١٩، ج٦، يوليو ٢٩٧- ٣٢٤

أحمد، أحمد إبراهيم و عمار، هالة صالح و العويهان، أنوار خليفة (٢٠١٨ ) : تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ١١٦ ، ج٦ ، ٣٦٣- ٣٨٥ .

أحمد، ماهر محمد والمهدي، سوزان محمد (٢٠٢١): تطوير نظام الإشراف التربوي بمصر في ضوء الإشراف المتنوع، مجلة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ١ ، ع ٨ ، أغسطس ١- ٤٢ .

أل ناجي محمد عبد الله .(٢٠١٨).الإدارة التعليمية والمدرسية .الرياض :مطابع الحميضي .

موجهي المواد الدراسية في مدينة الرياض". التربية المعاصرة ، المجلد١٢، العدد٣٨، ٢٦٠-٢٧٦.

البكري ، ابتهاج عبد الحكم (٢٠٢٣): تداول الأساليب الإشرافية النظرية الفردية والجماعية في العمل الإشرافي التربوي، محلة العلوم التربوية و النفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، مج ٧، ع ٣٦، ديسمبر من ١٥- ٣٠ .

جاسر، جورج إسكندر(٢٠٢١ ): معوقات تطبيق المشرفين التربويين للإشراف الإلكتروني في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج ٢ ،ع٧ ، ٩٤- ١٢٠ .

الجعيدي، نادية صالح (٢٠١٩ ) : أساليب الإشراف التربوي وتطوير كفاءة المعلمين ، دراسة تطبيقية على مدرسة قصر الأخيار الثانوية ، ماجستير (غير منشورة ) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج .
الجناييني، أحمد محمد(٢٠٢٤ ): تطوير الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصرية في ظل تداعيات الأزمات المعاصرة – تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، كلية لتربية ، جامعة الفيوم مج٣٠ ، أغسطس ٧٢٧- ٨١٩ .
جوهر، غازي محمد (٢٠١٩): معوقات تطبيق الدور الإشرافي القائم على الحاجات من وجهة نظر المشرفين التربويين في العاصمة عمان، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ٥ ، ج٢ ، ١٥٧- ١٨٧ .
الحاج، سمر عبد الرازق محمد. (٢٠٢٠). واقع تطبيق الاشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة غزة الإسلامية
الحجيلي ، نصر محمد و الحميدي ، نصر محمد ( ٢٠٢٣ ) : معوقات فاعلية الإشراف التربوي في محافظتي الضالع وذمار بالجمهورية اليمنية دراسة ميدانية، مجلة الباحث العلمي ، ع٣٠ ، أبريل -يوليو ١١٨- ١٣٨ .
الحصيني، حاتم بن عبد الله و الحارثي، منى هلال (٢٠٢٣): واقع تقويم أداء المعلم في ضوء المؤشرات التعليمية من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة الطائف، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع١٦، يونيه ٤٦٧- ٥١٣
حلس، داود درويش، العاجز، فؤاد علي(٢٠٠٩): "دليل المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية"، عمان، الأردن، ٦٧.
حماد ، وحيد شاه بور وآخرون (٢٠٢٢) : تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قطر،ع ١٩ ، ٢٨- ٥٦ .
حمدان، محمد (١٩٩٢): "الإشراف في التربية المعاصرة". دار التربية الحديثة. عمان. الأردن.
الحوامدة، سليمان محمد وأبو هلال، أحمد جميل. الحوامدة، (٢٠٢١) معوقات استخدام الوسائل التعليمية الحديثة لدى معلمي مادة الجغرافيا للصف الثاني عشر في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن مجلة دراسات في التربية وعلم النفس، ٥- ٣٩ .
خفاجي ، ياسمين محمد (٢٠٢٢ ): معوقات إعداد المشرف التربوي بمحافظة دمياط ، مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط ، مج٣٧ ، ع٨١ ، ج٢ ، أبريل ٢٧٦- ٣٠٨ .
ربابعة، سمية خليفة. (٢٠٢٢) مشرفة الصفوف الثلاثة الأولى، المديرية/ لواء الكورة (الأردن): "دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير منشورة.
الربيعي، محمود داوود (٢٠١٩): "الإشراف والتقويم في التربية والتعليم"، دار صفاء للطباعة والنشر والتدوين.
رجب ، عبد الستار و القرينية ، لهية بنت حمد ( ٢٠٢٤ ) : ديناميكيات وإستراتيجيات إدماج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الإشراف التربوي لدى مشرفي تقنيات المعلومات في سلطنة عمان ، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث ، مج ٤ ، ع١٠ ،١٥٥-١٨٧
رشوان، أمل شوقي (٢٠١٩) : تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد ، ع٢٨ ، أكتوبر ٤٤١- ٤٧٤ .

ريان، فكري (١٩٨٨): "الإشراف التربوي مفهومة فلسفته، وأسسه". مجلة البحث والتربية ، ط٢ ، دار الكتاب الجديد، بيروت .
السعد الحاج، سمر عبد الرزاق (٢٠٢٠): "واقع تطبيق الإشراف التربوي في مدارس الأونروا". رسالة ماجستير. غزة فلسطين. يناير.
سلمان، زبيدة صبحي و زيدان، عفيف حافظ وجاموس، سندس محمد (٢٠٢٤) : رؤية مقترحة لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في القدس في ضوء تجربة كوريا، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، مج ٤ ، ع١٠ ، ٣٢٦- ٣٥٦ .
السيابي، منى سعيد (٢٠٢٣): نظام التقويم المقترح لتطوير دوائر الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، مج٤ ، أغسطس ٢٦٣- ٣١١
الشهري، سعيد بن محمد (٢٠٢٤) : تطوير الإشراف التربوي في ضوء برنامج التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، ع ١٠٢ ، مارس ٥٤- ٧٦ .
صدقي، مى فاروق (٢٠٢٠): متطلبات تطو رٌ أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن
الصفوف الثلاثة الأولى في الأردن، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، مج ٢٤، ع٢، ديسمبر ٩٥٢- ٩٧٦.
طافش، محمود (٢٠٠٤): "الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية" دار الفرقان، عمان، الأردن.
الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٨). الاشراف التربوي: مفاهيمه وأهدافه وأسسه وأساليبه. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
العازمي، أمل أرشيد (٢٠٢٢): تصور مقترح للتغلب على معوقات الإشراف التربوي بالمرحلة الثانوية بمنطقة الأحمدي التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٣، ع ١٣١، يوليو ١- ٣٦ .
عبد الجليل، رباح رمزي (٢٠١٨ ): تصور مقترح ى لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ع٥١، يناير٢٤٤-٣٢٠ .
العتيبي ، دلال بنت حبيب و القحطاني ، فيء بنت مسفر والمضياني ، طيف بنت حربي و البشر ، سعود بن غسان (٢٠٢٥ ): تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية من التفتيش إلى التمكين ،
العتيبي ،جيهار بنت صالح و العتيبي، منال بنت مزيد و اليحيى ،نورة بنت يوسف و الخليوي ،لينا بنت سليمان (٢٠٢٤ ): تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع٣٦ ، يناير ١٥٩- ١٨٢ .
عساف، محمود عبدالمجيد رشيد و الدردساوي، هيا محمد (٢٠٢٣): معوقات الإشراف التربوي بأسلوب الصديق الناقد من وجهة نظر المدرسين بالمدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين ، مجلة تبيان للعلوم التربوية والاجتماعية، مركز مداد للدراسات والبحوث التربوية ، مج ٣ ، ع١ ، ١٠٩- ١٤٦ .
عطوي، جودت عزت. (٢٠١٨). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الشروق للنشر والتوزيع.
العمري، علي بن إبراهيم (٢٠٢٠) : الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي عند تطبيقه للورش التعليمية، ماجستير ،كلية التربية(غير منشورة) ، جامعة أم القرى .

العمري، صبا عبد الله. (٢٠٢٠) رؤية مقترحة لتطبيق نموذج التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الأبحاث والدراسات، (٤). ١٠.استرجعت من: https://cutt.us/wzWKx
العمري، عوضه سلمان وعبدالمولى، الطيب محمد إبراهيم (٢٠٢٤): دور الإشراف التربوي المدمج في تطوير الأداء المهني لمعلمي التعليم العام، منطقة عسير أنموذجًا، مجلة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ٤ ، ع٨ ، أغسطس ٩٨- ١٢٩ .
العنزي، سليمان بن حاوي (٢٠٢١): معوقات ممارسة المشرف التربوي لأدواره المرتبطة بالتنمية
غطاشة، ميسون سعيد (٢٠٢٣): معوقات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني من وجهة نظر مشرفي
غنيم سحر ذياب(٢٠٢٠ ): معيقات الاشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٤ ، ع١٠ ، مارس ١-١٨
قدوري، هنيدة نزيه (٢٠١٩): إنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة تجديد وتمكين، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، رابطة التربويين العرب، ع١٤، أبريل ١٠٥- ١٢٦
القط، أحمد شبل ونصر محمد يوسف والهنداوي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٢١): الإشراف الفني بالمدارس الثانوية العامة في مصر وسنغافورة: دراسة تعليلية مقارنة، ع١٩٢، ج٣ ، أكتوبر ٤٣٧-٤٦٥ .
المجلة ا لدولية للعلوم الإنسانية، ج ٦٤ ، ع٦٤ ، فبراير ١٣٣- ١٤٨.
محمد، أحمد حسانين و زيدان ، مراد صالح وغانم ، أحمد محمد (٢٠٢١ ): متطلبات تطوير الإشراف التربوي علي ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، كلية لتربية ، جامعة الفيوم ، مج ١٥ ،ع١٥ ، ديسمبر ، ١٥١- ٢١٣.
المري، مبارك هادي (٢٠٢٣): تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
المطيري، طلال بركه (٢٠١٨) : تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالتعليم العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ماجستير ( غير منشورة ) ، كلية التربية ، جامعة سوهاج .
المعجم الوسيط. (د.ت). معنى كلمة الاشراف. موقع المعاني.
المهنية في عصر المعرفة، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٩، ع١، يناير ٣٢٢- ٣٥٠.
نشوان، يعقوب(١٩٩٢): "الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق" ط٣، دار الفرقان عمان، الأردن.
نعامة، إنتصار سالم (٢٠٢١): معوقات دور المشرف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي في ليبيا على ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع١١٤، إبريل ٢٥٥- ٢٧٨.
هزايمة، علي عبد الكريم. (٢٠٢٠). الاحتياجات التربوية الاشراف المدرسي التعلم الالكتروني. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (١).١٠.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٢١): "دليل العودة للمدارس ، مسؤوليات المشرفين التربويين في ظل جائحة كورونا"، عمان، الأردن.
اليافعي، منى عبد القوى و مصطفى ، بوسف عبد المعطى و كامل ، آمال ربيع و مخلوف ، سميحة على ( ٢٠٢٣ ):تفعيل الإشراف في تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية في سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، كلية لتربية ، جامعة الفيوم ، مج ١٧ ،ع٧، سبتمبر ، ٣٣- ٥٩.

**ثانيًا : المراجع الأجنبية :**

Al-Balushi, S. A., & Al-Yafie, F. A. (2024). Developing Educational Supervision Tasks in Light of Some Artificial Intelligence Applications. International Conference Proceedings, 26-27 February 2024.

Al-Balushi, S. A., Al-Kalbani, S. M., Al-Khushaybi, W. Z., & Al-Amri, D. M. (2024). Degree of Practice of Supervisors of Educational Supervisory Competencies in the Age of Artificial Intelligence from the Perspective of Teachers. International Conference Proceedings, 26-27 February 2024

*Al-Balushi, S. A., Al-Maamari, F. S., Al-Maqbali, A. H., & Al-Kharusi, A. M. (2024). Alternative Scenarios for Educational and Administrative Supervision in the Age of Artificial Intelligence in North Al-Batinah Governorate, Sultanate of Oman. International Conference Proceedings, 26-27 February 2024.*

Al-Omari, R., & Al-Azawei, A. (2022). Barriers to the use of educational technology in teaching geography: A study of secondary school teachers in Jordan. Education and Information Technologies, 27(2), 829–848. https://doi.org/10.1007/s10639-022-10756-2

Kilag, O. K., Tokong, C., Enriquez, B., Deiparine, J., Purisima, R., & Zamora, M. (2023). School Leaders: The Extent of Management Empowerment and Its Impact on Teacher and School Effectiveness. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education*, 1(1), 127-140.

Saltzman, Amy. (2014). **Revising the role of principal supervisor.** SAGA Journals. Washington. Pp 113_ 118.