Doi: 10.34120/0085-035-138-019

# الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش

**د. مي علي العموش**
كلية التربية - الجامعة الهاشمية
المملكة الأردنية الهاشمية

## الملخص

**هدفت الدراسة تعرّف إلى الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس فيها. تكونت عينة الدراسة من 142 مديراً ومديرة في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة أداة (استبانة) للكشف عن الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين تكونت من 41 فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: (الصعوبات الإدارية والصعوبات الفنية والصعوبات المادية)، وتم التحقق من صدقها وثباتها، كشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة للصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين، حيث جاء مجال الصعوبات المادية بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ومجال الصعوبات الفنية في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ومجال الصعوبات الإدارية في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على الأداة ككل، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة إصدار تشريعات قانونية ملزمة تنظم مهام المشرف التربوي وواجباته الوظيفية، وإعداد وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات المشرف التربوي، والتعميم على كافة الأطراف المعنية بضرورة التقييد بها، تفعيل التواصل الإلكتروني بين المشرفين التربويين ومدراء ومعلمي المدارس، عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، أو استحداث موقع إلكتروني للمشرفين التربويين.**

**الكلمات المفتاحية:** صعوبات الإشراف التربوي، أخلاقيات الإشراف المدرسي، المهارات القيادية المدرسية.

**مقدمة**

يعتبر الإشراف التربوي من أهم الدعائم التي تستند إليها العملية التربوية؛ إذ يعتبر الحاضن الرئيس لهذه العملية بكافة جوانبها وعناصرها من طالب ومعلم ومدير ومشرف تربوي، حيث إن كلاً منهم مكمل للآخر، ومن أهم هذه العناصر المشرف التربوي الذي يعتبر بمثابة الراعي لتلك العملية، فالمشرف التربوي هو قائد تربوي يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها وإلى تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلالها، ويعمل على تطويرها لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتسارعة في العصر الرقمي. وتطور مفهوم الإشراف التربوي فلم يعد مجرد 'تفتيش' عن المعلمين أو تقديراً لأعمالهم بل أصبح يمثل عملية فنية تهدف لتهيئة الظروف لنمو المعلمين نمواً مستمراً، كما يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم وأصبح يتطلب مجهوداً جماعياً يشترك فيه كل من يهمهم أمر العملية التعليمية، كما أصبحت هذه العملية تستند إلى أساس من التخطيط والتنظيم والتقويم.

كما يعتبر المشرف التربوي حجر الزاوية في تطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها، وذلك عن طريق مساعدة المعلمين على تحسين نموهم المهني والشخصي باستخدام أساليب إشرافية متنوعة، كالزيارات الصفية والورش التربوية والحلقات الدراسية والدورات التدريبية في ضوء احتياجات المعلمين ومتطلباتهم، والإدارة التربوية تحتاج للإشراف التربوي الذي يعمل كتغذية راجعة للمساعدة في اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتطوير مستوى أدائها التربوي داخل المدارس، والإشراف التربوي يهتم بالمعلم والطالب والمنهج في صورة تفاعلية مستمرة بين المشرف والمعلم من أجل تحسين عمليتي التعليم والتعلم (السعود، 2007).

ويُعد الإشراف التربوي أحد العناصر الرئيسية للعملية التعليمية إذ انه يجمع بين العلم والفن؛ في آن واحد على اعتبار أن ممارسته تتطلب التزود بالمهام المعرفية والفنية والإدارية، التي لا تتحقق إلا بالدراسة والتدريب والبحث والاجتهاد حتى يستطيع المشرف قيادة فريق المعلمين، وتطوير أدائهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق

الأهداف المنضودة بفاعلية، وهو فن لأنه يتطلب القدرة على معرفة حاجات المعلمين وعدم الخلط بين مشاعرهم وحاجاتهم والإمكانات المتاحة لهم (الطعاني، 2005).

كما أن الإشراف التربوي هو الجهاز الديناميكي للعملية التعليمية الذي لا يمكن تطوير النظام التربوي بمعناه الشمولي إلا بتطوير مفاهيمه وإيجاد الحلول للصعوبات التي تحول دون ممارسة المشرف التربوي للمهام المنوطة به، وترى الباحثة أن الخطوة الأولى تبدأ بتحديد الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين. وتطمح هذه الدراسة من خلال النتائج التي سوف تتوصل إليها أن تضع أمام أصحاب القرار التربوي والمسؤولين عن الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم بعض الحلول المقترحة للتعامل مع هذه الصعوبات والتصدي لها بهدف الوصول إلى إشراف تربوي فاعل قادر على تنمية مهارة المعلم، وفتح آفاق للنمو الذي سوف ينعكس بلا شك على نمو التلاميذ ورفع مستوى التعليم لديهم.

كما ترى الباحثة من خلال الإطلاع على دراسات سابقة أن كل التربويين اتفقوا على أهمية المعلم الأول في العملية التعليمية، فهو المشرف المقيم لمادة تخصصه بالمدرسة والأقرب إلى زملائه المعلمين لمساعدتهم والأعرف لظروفهم لحل مشاكلهم فهو يمثل حلقة الوصل بين المعلمين ومدير المدرسة والمشرف التربوي ويشرف عليهم إدارياً وفنياً، مما يجعله ملماً بمهامه؛ مرشداً ومتابعاً وملاحظاً ومشجعاً ومستشاراً وصديقاً. كل هذا جعل القائمين على العملية التربوية يهتمون بهذه الوظيفة.

## الإطار النظري

مر الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعوامل منها التغيير في مفهوم التربية، وتقدم البحوث التربوية، والإيمان بالفلسفة التجريبية والاجتماعية السائدة في المجتمع، وهذه العوامل لم تنشأ منعزلة عن بعضها ولا يمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة عامة والاشراف بصفة خاصة، وقد أدى التفاعل بينها إلى تطور مفهوم الاشراف، واختلف المربون

في تحديد مفهوم الاشراف التربوي، من حيث نطاق الأعمال التي يقوم بها المشرف التربوي، والفترة الزمنية التي تم فيها تحديد هذا المفهوم. (باداود، 2009).

مفهوم الإشراف التربوي لغةً: إن كلمة مشرف إسم فاعل للفعل أشرف، وبالتالي فالإشراف هو الاطلاع على أعمال الغير بغرض تفحصها، ويكون المشرف هو الشخص الذي ينظر إلى أعمال الغير نظرة فاحصة، ويطلع عليها باعتباره أعلى منهم مكانة ووظيفة (ابن منظور، 2003).

أما الإشراف التربوي اصطلاحاً: فهو مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها، وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، بهدف إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم والدفاع عن وطنهم (طافش، 2004).

وقد أشار الكاتب (Wiles, 2005) إلى أن المشرف التربوي يتطلب منه أن يقضي جل أوقاته في تحسين البرامج التعليمية والاتصال مع المعلمين بهدف تهيئة المعلمين الأكفاء، وفي هذا الصدد يرى (Schweikart, 2003) ضرورة رفع الكفاءة للمشرف التربوي ليقوم بدور حيوي في تحسين العملية التعليمية، والقدرة على الاتصال.

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الإشراف التربوي يُعد عاموداً من الأعمدة التي ترتكز عليها العملية التربوية، فهو الذي يحدد المعالم ويرسم الطرق وينير السبل أمام العاملين في الميدان التربوي لبلوغ الأهداف المنشودة.

## أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم، أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة؛ (صيام، 2007). وفيما يلي بعض أهداف الإشراف التربوي، (عطالله، 2011):

1 – تحسين وتطوير الموقف التعليمي التعلمي بجميع جوانبه وعناصره الفنية.

2 – تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم والتدرب عليها بالميدان.

3 – مساعدة العلمين والمدراء على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية.

## معيقات الإشراف التربوي

الإشراف التربوي جزء من العملية التربوية، شأنه شأن بقية عناصر النظم التربوية الأخرى، لذلك يواجه المشرفون التربويون الكثير من الصعوبات والمعيقات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهداف العملية التربوية والتعليمية ومن هذه المعيقات:

- المعيقات الإدارية، (المدلل، 2003): كثرة الأعباء الإدارية المسندة للمشرف التربوي، قلة الفرص للدورات التربوية للمشرفين التربويين والمعلمين، كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي الواحد، ضعف الوعي بمسؤولية العمل لدى المشرفين والمديرين والمعلمين.
- المعيقات الشخصية، (الزعبي، 1990): ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين، عدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على اتباع الأساليب القيادية المناسبة، ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحياناً.
- معيقات اقتصادية، (المدلل، 2003): عدم توافر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم، قلة وجود حوافز مادية للمشرفين والمدراء والمعلمين.
- المعيقات الفنية، (الحماد، 2001): عدم تنفيذ بعض المعلمين والمدراء لتوجهات المشرف التربوي، عدم تنوع اساليب الاشراف التربوي ودقتها، التركيز على الزيارات الصفية غير المخططة واستمرار أسلوب التفتيش.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

قام (الغامدي، 2010) بدراسة هدفت إلى معرفة الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي لنظام

المقررات بمنطقة مكة. استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال بناء أداة بحثية (الاستبانة) طبقت على مجتمع الدراسة الذي يضم جميع المشرفين التربويين الزائرين للمدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمنطقة مكة المكرمة وعددهم 80 مشرفاً تربوياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد كبير من الصعوبات الإدارية والفنية والمادية التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية ومنها كثرة الأعمال الكتابية المطلوبة من المشرف التربوي، الدورات التدريبية لتطوير اداء المشرف التربوي غير كافية، نصاب المشرف التربوي من المعلمين يعوق تنفيذ الأساليب الإشرافية، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية والمؤهل العلمي بينما يوجد فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وفي دراسة (بكاري، 2011) التي هدفت الباحثة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تطبيق أساليب الإشراف التربوي في رياض الاطفال من وجهة نظر المشرفات التربويات، والمعلمات بمدينتي مكة المكرمة وجدة، كما أعدت الباحثة استبانة كأداة الدراسة واشتملت عينة الدراسة على 78 مشرفة ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وكان منها وجود مجموعة كبيرة من الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تطبيق أساليب الاشراف في رياض الاطفال حيث احتل مجال الصعوبات الاقتصادية المركز الاول ثم جاء مجال الصعوبات الادارية ثم مجال الصعوبات الاجتماعية كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، العمل الحالي، ومن أبرز هذه الصعوبات: محدودية إيفاد عدد من المشرفات التربويات والمعلمات في دورات خارجية تساعدهن على النمو المهني، عدم وجود منح دراسية للمشرفات والمعلمات لتحسين مؤهلاتهن العلمية، قلة إدراك المجتمع وأولياء الامور بأهمية مرحلة رياض الاطفال، قلة الحوافز المادية للمشرفات والمعلمات.

كما قام (الصانع، 2011) بدراسة هدفت إلى تعرف المعيقات التي تواجه وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، وعلاقة

تلك المعيقات بمتغيرات كالجنس، والجنسية، ومادة التخصص. ولتحقيق ذلك تم تصميم إستبيان كأداة رئيسية؛ ضمت أربعة محاور و 41 فقرة، وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها 267 موجهاً من مختلف التخصصات ومن جميع مناطق الكويت. توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن أبرز التحديات التي تواجه شغل وظائف الإشراف التربوي – وفقاً لمحاور الدراسة – هي: الكادر الوظيفي والحوافز المادية، فالرضا الوظيفي، ثم المسؤوليات والأعباء الوظيفية، وأخيراً الجانب الاجتماعي، كما كشفت النتائج تأثير تلك المحاور على متغيرات الدراسة وبنحو متفاوت، وعلى ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: تحديد مهام ومسؤوليات المشرف التربوي بشكل أكثر وضوحاً ودقة، وإعادة النظر في المخصصات المالية للمشرف التربوي، وتوفير طاقم إداري مساعد للمشرف التربوي للقيام بالأعمال الإدارية لكي يتفرغ لأداء دوره الفني.

وفي دراسة (الرويلي، 2012): اهدفت التعرف إلى معيقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشرة على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس. تكونت عينة الدراسة من 16 مدير مدرسة و 48 مشرف تربوي في مدينة عرعر تمثل أكثر من 50% من مجتمع الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من معيقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في مدينة عرعر تتعلق بالأهداف، الجانب الاقتصادي، الجانب الإداري، الجانب الفني. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في درجة معيقات الإشراف التربوي بحسب متغير الخبرة في المعيقات الإدارية وفي المعيقات الفنية، وكانت الفروق لصالح فترة الخبرة من 6–10 سنوات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين المشرفين التربويين ومديري المدارس في المعيقات الإدارية وكانت الفروق لصالح المشرفين الإداريين.

قام (مطارنة، 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة معيقات الإشراف التربوي التي تواجه مشرفي التربية الفنية في الأردن ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت

أداة الدراسة عبارة عن استبانة من 35 فقرة موزعة على خمس مجالات كالتالي: (المتعلم، المعلم، الإدارة المدرسية، المنهاج، أولياء الأمور والمجتمع المحلي)، وجاءت عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة المكون من 16 مشرفاً و 5 مشرفات لمادة التربية الفنية؛ موزعين على جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن، كما جاءت النتائج مبينةً وجود العديد من المعيقات التي تواجه مشرف التربية الفنية حيث حصلت المعيقات المتعلقة بمجال المعلم على أعلى نسبة وهي 30.1% والمجال المتعلق بالإدارة المدرسية على 20% كما حصل المجال المتعلق بالمنهاج على 18% والمجال المتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي بالمرتبة الرابعة 16.4% وأخيراً حصل المجال المتعلق بالمتعلم على المرتبة الخامسة والحاصل على 15.3%، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha$=0.05 بين متوسطات تقديريات أفراد العينة لأهم المعيقات التي تواجه مشرفي التربية الفنية والمتغيرات التي تعزى إلى (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

**الدراسات الاجنبية:**

دراسة (Horn et al., 2001): التي هدفت إلى معرفة تأثير تكنولوجيا الحاسوب على العمل الإشرافي في المناطق النائية بانجلترا، وأظهرت نتائج الدراسة تأثير تكنولوجيا الحاسوب على خدمة الإشراف التربوي من خلال إيصال المعلومات والتعاميم للمعلمين في المناطق النائية عبر قدرة تكنولوجيا الحاسوب (الإنترنت)، كذلك إمكانية تدريب المعلمين باستخدام هذه التكنولوجيا.

دراسة (Wiles, 2005): هدفت إلى معرفة فاعلية الإشراف التربوي ورفع مستوى هيئة التدريس وتوضيح كيفية إقامة معامل تدريبية أو ورش نقاش لحل المشكلات التي تواجههم في مقاطعة جرينفل بولاية كارولينا الجنوبية. تكونت عينة الدراسة من معلمين ومشرفين تربويين ومديري المدارس، وتبين من خلال نتائج الدراسة أن الإشراف التعاوني أفضل أنواع الإشراف، وأن فاعلية الإشراف نقاش بنوع العلاقات الانسانية التي يكونها المشرف.

دراسة (Austin, 2012): هدفت الدراسة التعرف على أهم المشكلات التي

يواجهها المشرفون التربويون أثناء الزيارات المدرسية التي يقومون بها، وتخص الأطفال ذوي الصعوبات الاجتماعية والعاطفية والسلوكية في إنجلترا، استخدمت الدراسة المنهجية الكمية والنوعية. وكانت أداة الدراسة استبانة مفتوحة إضافة إلى إستخدام الطريقة النوعية وأسلوب المقابلة بغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 16 مشرفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية كما أظهرت النتائج بأن سلبية المعلمين كانت من أهم المعيقات التي يواجهها المشرف التربوي، وأن البيئة الصفية لا تساعدهم على تقديم إرشادات تربوية مهمة تساهم في تحسين نوعية التعليم المقدمة من المدرسة.

أما دراسة (Kayikci & Barlak, 2013) فهدفت إلى التعرف على المشكلات المرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الإبتدائية التركية؛ خاصة التي تشكل أحد المعيقات للمشرفين التربويين، استخدمت الدراسة الطريقة النوعية، وتكونت عينة الدراسة من 20 مشرفاً و 10 مدراء و 15 معلماً، كما أظهرت النتائج وجود 18 عائق تنظيمي مختلف؛ منها: ضغط العمل، والسلطة المحدودة والمسؤوليات الكبيرة للمشرفين والصعوبات في أجور التنقل حسب المناطق التعليمية، وأوصت الدراسة بوجوب التقليل من أعباء المشرف التربوي بزيادة عدد التعيينات.

وجاءت دراسة (Corcoran et al., 2013) التي هدفت إلى التعرف على تغير المهام التي يقوم بها المشرفون التربويون، وتحديد أهم الصعوبات التي يواجهونها أثناء قيامهم بواجباتهم الإشرافية بمنطقة والاس في الولايات المتحدة الامريكية. استخدمت الدراسة المنهجية الكمية والنوعية، وتكونت عينة الدراسة من 135 مشرفاً تربوياً تم اختيارهم عشوائياً من 41 منطقة تعليمية في ولاية نيويورك الأمريكية، أظهرت النتائج عدم تعاون الإدارة المدرسية والمعلمين مع المشرف التربوي وكانت هذه من أهم المشكلات التي تواجه المشرف أثناء الزيارة الصفية، أوصت الدراسة على أهمية دور المشرف الفعال ووجوب تقديم برامج تطوير مهني للمعلمين والمشرفين معاً.

## علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

تبين بالاطلاع على الدراسات السابقة انها تبحث في موضوعات ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، فهناك دراسات قد أشارت نتائجها إلى وجود العديد من الصعوبات والمعيقات التي تواجه المشرفين التربويين أثناء الزيارات الميدانية، كدراسة (الغامدي، 2010)، ودراسة (بكاري، 2011)، ودراسة (الرويلي، 2012)، ودراسة (مطارنة، 2015)، ودراسة (Corcoran et al., 2013)، ودراسة (Austin, 2012).

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة في تطوير أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، لإفادة المشرفين والمعلمين والمدراء في الميدان التربوي للإطلاع عليها والحد من هذه الصعوبات، وكذلك تعريف العناوين التي يمكن أن تكون مفيدة عند كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة، وستضيف هذه الدراسة الحالية جهداً آخر إلى الجهود المبذولة في مجال الإشراف التربوي في المدارس الحكومية. وتتميز هذه الدراسة أنها تبحث من منظور تكاملي في الصعوبات الإدارية والفنية والمادية، التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بالتحديد بمحافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس فيها وذلك للحد منها.

## مشكلة الدراسة

زادت أهمية الإشراف التربوي في العقد الأخير نتيجة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في جميع مناحي الحياة والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي يتعرض لها ميدان التربية والتعليم وأشار إليها كل من (Ting & Chang, 2006)؛ و(Sullivan & Jeffery, 2002)؛ و(سفر، 2008)، وذلك من خلال التطور التكنولوجي والتقني الذي يشهده النظام التربوي مما يجعل الكثير من المعنيين في مجال الإشراف التربوي يطالبون بتطوير أساليبه من الأساليب التقليدية إلى الأساليب التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات من خلال عملية التفاعل بين المشرف التربوي

والمعلم من جهة وبين المشرفين أنفسهم من جهة أخرى بهدف تحسين أدائهم للوصول للهدف النهائي وهو تحسين العملية التعليمية التي محورها الطالب، فزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم وسرعة التغيرات على النظم الإدارية زادت من عمليات الإشراف التربوي تعقيداً، إذ أن الممارسات التجديدية وقيادة مدارس اليوم لايمكن أن تتم بالأساليب التقليدية التي أصبحت تتنافى ورؤى التربويين المعاصرة لدور المدرسة في عالم متغير، لذا أحدثت هذه الثورة الإدارية التي هي وليدة للثورة المعلوماتية حالة من الحراك الإداري هدفها البحث عن بدائل جديدة للوقوف على الصعوبات التي تعترض المشرفين التربويين، إذ لا مناص لهم من البحث عن بدائل جديدة للتعامل مع تلك الصعوبات وتذليلها لضمان دينامية المدرسة في عصر أصبح المتغير الثابت فيه هو التغير (عبد الحكيم وسليمان، 2006؛ عطا الله، 2011).

وانطلاقاً من رغبة وزارة التربية والتعليم في التحديث والتطوير ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والتربوية العالمية، والاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي في كل مجال من مجالاته والإستفادة منها في تطويره، ومراجعة معاير اختبار المشرفين التربويين، كان لا بد من مواجهة العديد من الصعوبات الإدارية والفنية والمادية التي تقلل من فاعليته، وتعيق تحقيق الأهداف المرجوة منه، كما وأظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة وتوصياتها وجود عدد من المعيقات والصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في الميدان التربوي، فقد أشارت دراسة سفر (2008) إلى وجود معيقات تواجه المشرفات التربويات في تنفيذ الإشراف التربوي عن بعد، وأبرزها المعيقات المادية لتنفيذ الإشراف التربوي عن بعد، كسوء البنية التحتية الإلكترونية لإدارات الإشراف التربوي والمدارس، كما أشارت إلى المعيقات البشرية كضعف الثقافة الحاسوبية والإنترنت وعدم التدريب الكافي لإستخدامه لدى المشرفات والمديرات والمعلمات، وكثرة الأعباء الادارية والفنية على المشرفات التربويات، لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري إمكان أن يتم استجلاء هذه الصعوبات والوقوف على مكانها وتناولها بشكل جديد ليتسنى لحركة الإصلاح التربوي أن تأتي ثمارها، ومن خلال ما سبق ذكره شعرت الباحثة بأهمية الدور الذي يؤديه المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً وأنه لابد من

دراسة الصعوبات الإدارية والفنية والمادية التي تواجه المشرف التربوي في مجال العمل الإشرافي الذي يقوم به في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش في الأردن وذلك من أجل تحسين العملية التربوية التعليمية كماً وكيفاً ضمن جهود مخططة ومنظمة وموجهة إلى مدخلات العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

## أسئلة الدراسة

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالتحديد بالاجابة عن السؤالين الآتيين:

1 – ما درجة الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس فيها ؟

2 – ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش تعزى لمتغيري: (الجنس، سنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتوفير رؤية واقعية للإشراف التربوي من رصد الصورة التي عليها، وكذلك تعرّف نطاق الاختلافات والتقاربات بين أطراف الصورة، كما تهدف إلى إبراز الصعوبات التي تواجه المشرفون التربويون في المدارس بخصوصية الموقع وامتداده، واقتراح حلول محتملة للتعامل معها.

## أهمية الدراسة

انطلاقاً من الموقع الهام للإشراف التربوي في العملية التعليمية، تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يؤديه المشرف التربوي في العملية التعليمية، وذلك لتحسين وتطوير أداء كل من المدراء والمعلمين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، لينعكس ذلك بشكل إيجابي على الطلبة، حيث إن الإشراف يعد

حلقة الوصل بين جميع مدخلات العملية التربوية، ولا بد من تطوير جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان، وتتلخص أهمية هذه الدراسة من خلال:

1 – التغلب على الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش.

2 – السعي إلى تشخيص الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين عند وضع الخطط المستقبلية.

3 – إفادة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم لتوفير التسهيلات والإمكانات الضرورية للنهوض بعمل المشرف التربوي والتغلب على تلك الصعوبات.

4 – تقديم التوصيات لأصحاب القرار للإستفادة منها في مجال العمل الإداري والأكاديمي ومساعدتهم في اتخاذ القرار المناخي.

5 – مساعدة الباحثين على القيام بدراسات مستقبلية في هذا المجال تستهدف فئات اخرى.

## مصطلحا الدراسة

**الصعوبات:** تعريف الصعوبات اصطلاحاً: بأنها أي عائق أو صعوبة تقف حجر عثرة أمام المشرف وتمنعه من تحقيق أهداف البرنامج الإشرافي الذي يسعى إلى تنفيذه (السعود، 2007). أما في هذه الدراسة فتُعرّف اجرائياً: بأنها كل ما يواجه المشرف التربوي من صعوبات إدراية وفنية ومادية أثناء قيامه بالعمل الإشرافي في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش.

**المشرف التربوي**: اصطلاحاً هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالاضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة (صيام، 2007)، ويعرف في هذه الدراسة اجرائياً: المشرف التربوي المعين من قبل وزارة التربية والتعليم الذي يكلف بممارسة مهام الاشراف التربوي

في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش وتهدف إلى تحسين العملية التربوية التعليمية.

## حدود الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة وتطبيقها في ضوء الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة جرش.
- الحدود الزمنية: ستحدد نتائج الدراسة الحالية بزمن تطبيقها في العام الدراسي (2017/2016).
- الحدود الموضوعية: تتحدد من خلال فقرات الأداة الموزعة على ثلاثة مجالات (الصعوبات المادية والصعوبات الفنية والصعوبات الإدارية) بواقع 41 فقرة.

## منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على جمع بيانات وصفية حول موضوع الدراسة وتحليلها والربط بينها، والتفسير المبين لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها لاستخلاص النتائج منها، وذلك لوصف الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش، كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كمياً، بغية الوصول إلى نتائج تسهم في فهم الصعوبات المادية والإدارية والفنية ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، كما وحددت أداة الدراسة من خلال فقرات الأداة موزعة على ثلاثة مجالات بواقع 41 فقرة؛ هي (الصعوبات المادية والصعوبات الإدارية والصعوبات الفنية).

## مجتمع الدراسة وعينتها

ضم مجتمع الدراسة جميع المديرين والمديرات في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش، وعددهم 172 مديراً ومديرة (وزارة التربية والتعليم،

2016)، وقد تم استثناء عينة الثبات من المجتمع الكلي، واستبعاد البيانات التي لا تصلح للتحليل الإحصائي، ليكون التطبيق النهائي على عينة عددها 142 مديراً ومديرة في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش.

**جدول رقم 1**

***توزيع أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش***

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 65 | %46 |
| | أنثى | 77 | %54 |
| | المجموع | 142 | %100 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 41 | %29 |
| | من 5 – 10 سنوات | 59 | %41 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 42 | %30 |
| | **المجموع** | **142** | **%100** |

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة استبانة وذلك بالرجوع للدراسات السابقة، وإلى الإطار النظري الخاص بالصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في الأردن، حيث تكونت بصورتها الأولية من 57 فقرة تضم ثلاثة مجالات للصعوبات (الإدارية والفنية والمادية)، التي تواجه المشرفين التربويين واستُخدِم التدرج الخماسي للصعوبة (بدرجة كبيرة جداً، وأُعطيت خمس درجات، وبدرجة كبيرة، وأُعطيت أربع درجات، وبدرجة متوسطة، وأُعطيت ثلاث درجات، وبدرجة قليلة، وأُعطيت درجتان، وبدرجة قليلة جداً، وأُعطيت درجة واحدة).

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمدت الباحثة صدق المحتوى (Content Validity)، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على 12 محكماً في الإدارة التربوية والإشراف التربوي في الجامعات الأردنية ووزارة التربية

التعليم، وطلبت الباحثة من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس درجة الصعوبة التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس فيها، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وتم أخذ الفقرة التي حصلت على إقرار 10 محكمين كحد أدنى أي بنسبة 83% فأعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يتحقق التوافق عليها، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من 41 فقرة، تضم ثلاثة مجالات: (الإدارية، والفنية، والمادية).

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار (Test Re-Test) حيث تم اختبار عينة من خارج عينة الدراسة وعددها 18 مديراً ومديرة، تم توزيع أداة الدراسة عليها ثم تم توزيعها مرة أخرى بعد مرور أسبوعين، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المرتين وبلغت معاملات الثبات بين 0.87–0.91 للمجالات، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على الاختبار الأول، وكان معاملات الثبات للمجالات 0.85–0.92 وتعتبر هذه المعاملات مقبولة لأغراض تطبيق هذه الدراسة.

**جدول رقم 2**

***معاملات ثبات الاختبار وإعادته والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الأداة***

| المجال | معامل ثبات الاختبار وإعادته | معامل ثبات الإتساق الداخلي |
|---|---|---|
| الصعوبات الإدارية | 0.91 | 0.88 |
| الصعوبات الفنية | 0.87 | 0.92 |
| الصعوبات المادية | 0.89 | 0.85 |
| الأداة ككل | 0.90 | 0.78 |

## المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة بتحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث استخدمت التحليلات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي واختيار شيفيه (Scheffe) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات متغيرات الدراسة، وللحكم على درجة الصعوبة التي تواجه المشرفين التربويين في مدارس التربية والتعليم لمحافظة جرش، من وجهة نظر مديري المدارس فيها، فقد اعتمدت الباحثة على المحك الآتي:

1 – المتوسطات الحسابية أقل من 2.33 تشير إلى درجة صعوبة قليلة تواجه المشرفين التربويين.

2 – المتوسطات الحسابية 2.33 – 3.67 تشير إلى درجة صعوبة متوسطة تواجه المشرفين التربويين.

3 – المتوسطات الحسابية أكثر من 3.67 تشير إلى درجة صعوبة كبيرة تواجه المشرفين التربويين.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر مديري المدارس للصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش حسب مجالات الدراسة، والجدول رقم 3 يوضح ذلك.

**جدول رقم 3**

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي***

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الصعوبة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | الصعوبات المادية | 4.08 | 0.78 | كبيرة | 1 |
| 2 | الصعوبات الفنية | 3.26 | 0.75 | متوسطة | 2 |
| 1 | الصعوبات الإدارية | 3.06 | 0.81 | متوسطة | 3 |
| | الأداة ككل | 3.46 | 0.83 | متوسطة | |

يبين الجدول رقم 3 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين 3.06–4.08، من الواضح أن الصعوبات المادية قد احتلت المرتبة الاولى من حيث حدتها وخطورتها، حيث جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.08 وبدرجة تقدير كبيرة وتشمل مجموعة مرتبطة إما بالصعوبات المادية للمشرف سواء من حيث تدني راتبه الشهري أو قلة المكافآت والحوافز المادية او بالوضع المادي للمؤسسة كعدم توافر المال اللازم لشراء بعض الأجهزة والتقنيات لتنفيذ بعض الأنشطة الإشرافية أو عدم توافر الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية أو وجودها في متناول يد المعلم، أو قلة وسائل المواصلات اللازمة لوصول المشرفين إلى المدارس التي تقع في نطاق مسؤوليتهم. أما الصعوبات الفنية فقد جاءت في المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال 3.26 وتشمل مجموعة الصعوبات المرتبطة بالمشرف أو بالمعلم في أغلب الأحيان سواء من حيث الخصائص أو المؤهلات أو الاتجاهات، ومنها كثرة عدد المعلمين المناط بالمشرف الاشراف عليهم، ضعف كفايات المعلم الإدارية والتربوية، ومقاومته للتغيير والتجديد، وعدم انتمائه للمهنة، ونظرته السلبية لها وللإشراف التربوي مما ينعكس سلباً على أدائه الصفي، وبالتالي ضعف تقبله العمل الاشرافي، وتداخل الجوانب الإدارية والفنية في عمل المشرف، وعلى أن المأمول من المشرف التربوي أن يزيل بعض هذه الصعوبات من خلال

بحثه ونشاطه وانتمائه لمهنته والاخلاص في عمله ليكون قدوة للمدرسين رغم صعوبة الظروف وقسوتها.

أما فيما يتعلق بالصعوبات الإدارية فقد جاءت بالمرتبة الثالثة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.06 ويلاحظ أن فقرات هذا المجال تشمل مجموعة من الصعوبات ترجع إلى الإدارة التربوية بمستوياته الثلاثة العليا (وزارة التربية والتعليم) والوسطى (مديرية التربية والتعليم) والتنفيذية (المدرسة). وعلى الرغم من أن المشرف ذاته قد يسهم في حل بعض هذه الصعوبات مثل (اختيار أماكن للدورات وورش العمل، وتحقيق تعاون مديري المدارس)، إلا أنه قد لا يملك السلطة التنفيذية في معظمها مثل تذمر مديري المدارس من الدورات التي تتم خلال الأيام الدراسية، كثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف، انعدام تواصل المشرفين مع الإدارة، قلة توافر التسهيلات اللازمة لممارسة وسائل إشرافية أخرى غير الزيارة الصفية. جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الغامدي، 2010) ودراسة (الصانع، 2011) ودراسة (بكاري، 2011) ودراسة (الرويلي، 2012)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

### 1 – الصعوبات الإدارية:

**جدول رقم 4**

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصعوبات الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية***

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الصعوبة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | قلة زيارة المشرف التربوي للمعلم بسبب زيادة نصابه من المعلمين | 4.21 | 1.15 | كبيرة | 1 |
| 3 | كثر المهام الإدارية والمشاركة الملقاة على عاتق المشرف التربوي | 3.91 | 1.12 | كبيرة | 2 |

تابع/ جدول رقم 4

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصعوبات الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية***

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الصعوبة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | تكليف بعض المعلمين بتدريس مواد خارج نطاق تخصصهم | 3.85 | 0.94 | كبيرة | 3 |
| 6 | ضعف قدرة المديرين على ممارسة عمليات الإشراف التربوي في المدارس لجميع المواد الدراسية | 3.74 | 0.95 | كبيرة | 4 |
| 7 | غياب قاعدة بيانات دقيقة عن الاحتياجات التدريبية للمعلمين | 3.41 | 1.21 | متوسطة | 5 |
| 11 | الافتقار إلى خطة إشرافية شاملة تراعي الإبداع عند المعلمين | 3.30 | 3.17 | متوسطة | 6 |
| 13 | ضعف تجاوب المسؤولين مع ما يقدمه المشرفون من توصيات لمعالجة مشكلات يواجهونها | 3.25 | 0.85 | متوسطة | 7 |
| 12 | افتقار الإشراف التربوي إلى قيادة لامركزية قادرة على المساهمة في تطويره | 3.20 | 0.94 | متوسطة | 8 |
| 9 | الزيارات المفاجئة للمدرسة دون مراعاة لظروف العمل فيها | 3.11 | 0.97 | متوسطة | 9 |
| 2 | التقويم غير الموضوعي لأعمال المشرفين التربويين من قبل المسؤولين | 3.50 | 1.19 | متوسطة | 10 |
| 1 | إهمال دور المشرف التربوي في عملية ترقيات المعلمين | 3.01 | 1.18 | متوسطة | 11 |
| 15 | قصور في إعداد وتنفيذ الزيارات التبادلية بين المعلمين في مختلف المدارس | 2.11 | 1.05 | قليلة | 12 |
| 8 | قلة إبتعاث المشرف التربوي للخارج من خلال حضور المؤتمرات التربوية والعلمية | 2.07 | 1.06 | قليلة | 13 |
| 10 | التناقض في تقويم المعلم بين المشرف ومدير المدرسة | 1.95 | 0.87 | قليلة | 14 |
| 5 | ندرة الأخذ بآراء المشرفين عند طرح البرامج التربوية الجديدة | 1.74 | 1.84 | قليلة | 15 |
| | الأداة ككل | 3.06 | 0.81 | متوسطة | --- |

ويبين الجدول رقم 4 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين 1.74 – 4.21 حيث جاءت الفقرة 4 التي تنص على (قلة زيارة المشرف التربوي للمعلم بسبب زيادة نصابه من المعلمين) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.21)وبدرجة تقدير (كبيرة)، وقد يُرجع ذلك إلى قلة إدراك الإدارة التربوية بمستوياتها الثلاثة العليا (وزارة التربية والتعليم) والوسطى (مديرية التربية والتعليم) والتنفيذية (المدرسة) لأهمية عمليات الإشراف التربوي في تحسين العملية التربوية بشكل عام وزيادة تحصيل الطلبة بشكل خاص، وهذا ينعكس سلباً على عمليات التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة لعمليات الإشراف، كما يعود ظهور مثل هذه الصعوبات إلى عدم امتلاك المشرفين لمهارات التواصل والتعامل مع المعلمين، ولأسس التقويم الحديثة في تقويم المعلم، إضافة إلى عدم كفاية الزيارات الصفية الإشرافية وغالباً ما تكون وحيدة في تقييم عمل المعلم، وضعف التنسيق بين المشرف والمعلم من جهة وبين المشرفين والإدارة المدرسية من جهة أخرى وهذا يعزى بسبب افتقار وزارة التربية والتعليم إلى سياسة تربوية واضحة مما يترك الجهد الفردي لكل مشرف بعيداً عن العمل بروح الفريق، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (الغامدي، 2010) التي أشارت إلى نصاب المشرفين التربويين من المعلمين يعيق تنفيذ الأساليب الإشرافية، بينما جاءت الفقرة رقم 5 ونصها: (ندرة الأخذ بآراء المشرفيين عند طرح البرامج التربوية الجديدة) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 1.74 وبدرجة تقدير (قليلة)، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل 3.06 وبدرجة تقديرية متوسطة، ويعزى ذلك لعدم الاعتراف بالإشراف التربوي كمهنة، وأن عدم تعاون المعلمين والمدراء كان من أهم المعيقات التي تواجه المشرف التربوي، كما أن البيئة الصفية لا تساعدهم على الأخذ بالبرامج التربوية الجديدة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Austin, 2012)، ودراسة (Corcoran et al., 2013)، التي أشارت إلى سلبية المعلمين وعدم تعاون الإدراة المدرسية مع المشرف التربوي.

## 2 – الصعوبات الفنية:

**جدول رقم 5**

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصعوبات الفنية التي تواجه المشرفين التربويين في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية***

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الصعوبة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|
| 31 | قلة خبرة المشرف التربوي في استخدام التقنيات الالكترونية الحديثة | 4.35 | 0.94 | كبيرة | 1 |
| 28 | محدودية متابعة المعلم للمواقع الإلكترونية التربوية الخاصة بعمليات الإشراف الإلكتروني | 4.21 | 0.85 | كبيرة | 2 |
| 29 | محدودية مواكبة المعلم لكل ما هو جديد في المجال التربوي عبر الوسائل الإعلامية المختلفة | 4.17 | 1.11 | كبيرة | 3 |
| 34 | ضعف إنتماء المعلم للمهنة | 3.92 | 1.05 | كبيرة | 4 |
| 39 | قلة اطّلاع بعض المشرفين التربويين على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي | 3.92 | 0.92 | كبيرة | 5 |
| 30 | اقتصار المشرف التربوي على أسلوب الزيارة الصفية للمعلم دون الأساليب الإشرافية الأخرى | 3.80 | 0.87 | كبيرة | 6 |
| 35 | ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين | 3.72 | 0.95 | كبيرة | 7 |
| 32 | عدم دقة أساليب التقويم التي يمارسها المشرفون التربويون | 3.61 | 1.17 | متوسطة | 8 |
| 37 | إهمال بعض المعلمين لتنفيذ توجيهات المشرف التربوي | 3.50 | 1.08 | متوسطة | 9 |
| 36 | حصول أعمال التقويم بمعزل عن المعلم | 3.42 | 1.05 | متوسطة | 10 |
| 40 | صعوبات تحديد المهارات التدريسية المطلوبة من المعلم بدقة | 3.11 | 1.05 | متوسطة | 11 |
| 33 | صعوبة المناهج الدراسية التي تقلل من دور المشرف التربوي | 3.05 | 0.95 | متوسطة | 12 |
| 41 | ضعف متابعة مدير المدرسة لتوصيات المشرف التربوي للمعلم | 2.27 | 0.94 | قليلة | 13 |
| 38 | ضعف برامج النمو المهني للمعلم | 2.13 | 0.87 | قليلة | 14 |
| | الأداة ككل | 3.26 | 0.75 | متوسطة | |

ويوضح الجدول رقم 5 أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.13 – 4.35 حيث جاءت الفقرة رقم 31 التي تنص على (قلة خبرة المشرف التربوي في استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.35 وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يُعزى ذلك إلى تدني الكفايات التكنولوجية لدى الكثير من المشرفين التربويين مما لا يمكنهم من تزويد المعلمين بها والحث على استخدامها، وإلى تركيز العديد من المشرفين التربويين على الأساليب الإشرافية التقليدية، كأسلوب الزيارة الصفية المفاجئة، وبعدهم عن ممارسة الأساليب الإشرافية الحديثة، التي تقوم أساساً على ضرورة الاطّلاع المستمر على كل ما هو جديد في عالمنا المعاصر لمعايير التكنولوجيا المتخصصة الحديثة للمناهج الدراسية، كما أن بعض المشرفين التربويين يركزون على الجانب النظري المعتمد على توفير المفاهيم المعرفية الخاصة بالتكنولوجيا، بعيداً عن الجانب العملي التطبيقي الذي يعتمد على توفير الإمكانيات التكنولوجية، مثل تقنية اللوح الإلكتروني التفاعلي داخل الغرف الصفية التي تفتقر إليها مدارسنا الحكومية ويشكل صعوبة للمشرف التربوي بتزويد المعلم بمجموعة متنوعة من استراتيجيات التعليم التكنولوجي الحديثة التي تحتاج إلى خبراء متخصصين في هذا المجال، وهذا يتفق مع دراسة (Horn et al., 2001)، التي أظهرت تأثير تكنولوجيا الحاسوب على خدمة الإشراف التربوي من خلال إيصال المعلومات والتعاميم للمعلمين في المناطق النائية عبر تكنولوجيا الحاسوب (الإنترنت)، بالإضافة إلى تدريب المعلمين باستخدام هذه التكنولوجيا، بينما جاءت الفقرة رقم 38 "ضعف برامج النمو المهني للمعلم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 2.13 وبدرجة تقدير قليلة، وقد يُعزى ذلك إلى تدني إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي المنسق في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتطوير أدائهم أثناء الخدمة، وربما يُعزى إلى زيادة العبء التدريسي للمعلمين والافتقار إلى خطط علمية لبرامج النمو المهني في المدارس وقلة البرامج التدريبية التي يمكن الاستفادة منها مع ضعف برامج التقنية المهنية المقدمة للمشرفين التربويين وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Corcoran et al., 2013) التي أشارت إلى أهمية دور المشرف الفعال ووجوب تقديم برامج تطوير مهني للمعلمين والمشرفين معاً كما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل 3.26 وبدرجة تقدير متوسطة.

## 3 – الصعوبات المادية:

**جدول رقم 6**

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الصعوبات المادية التي تواجه المشرفين التربويين في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية***

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الصعوبة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|
| 20 | عدم توافر حوافز مالية للمعلم كمشرف مقيم | 4.58 | 0.98 | كبيرة | 1 |
| 21 | قلة الحوافز المالية المخصصة للمشرف التربوي | 4.47 | 0.93 | كبيرة | 2 |
| 27 | غياب التعزيز المادي المخصص لأبحاث خاصة بالإشراف التربوي | 4.41 | 0.82 | كبيرة | 3 |
| 25 | قلة مصادر الدعم الخارجي المخصص لتأهيل المشرفين التربويين | 4.40 | 1.13 | كبيرة | 4 |
| 26 | ضعف ميزانية الإشراف التربوي مقارنة مع الواقع التربوي والتعليمي | 4.35 | 1.15 | كبيرة | 5 |
| 19 | قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الوسائل الإشرافية | 4.11 | 0.91 | كبيرة | 6 |
| 16 | محدودية التجهيزات والمعدات الحديثة داخل الغرف الصفية | 4.02 | 0.95 | كبيرة | 7 |
| 23 | ندرة الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية | 3.91 | 0.97 | كبيرة | 8 |
| 18 | قلة توافر المصادر والمراجع في المكتبات المدرسية | 3.85 | 1.11 | كبيرة | 9 |
| 22 | عدم وجود مكتبة إلكترونية مركزية خاصة بالإشراف التربوي | 3.61 | 1.21 | متوسطة | 10 |
| 17 | صعوبة تأمين المواصلات لتنقل المشرف التربوي بين المدارس | 3.60 | 1.05 | متوسطة | 11 |
| 24 | قلة توفر الأماكن الملائمة في المدارس لعقد الاجتماعات وورش العمل والمشاغل التعليمية | 3.54 | 1.17 | متوسطة | 12 |
| | الأداة ككل | 4.08 | 0.78 | كبيرة | --- |

ويوضح الجدول رقم 6 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين 3.54

– 4.58 حيث جاءت الفقرة رقم 20 "عدم توافر حوافز مالية للمعلم كمشرف مقيم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 4.58 وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يُعزى ذلك إلى قلة المخصصات المالية للميزانية المخصصة بإنجاز عمليات الإشراف التربوي، من حيث عدم توفير حوافز مالية لكل من المعلمين والمشرفين المتميزين، وغياب التعزيز المادي المخصص لأبحاثهم العلمية، وقلة توفير مصادر الدعم المادي المخصص لتأهيل المشرفين لمواجهة التطورات الحديثة والمعاصرة في الإشراف، والإكتفاء فقط بالمؤهل العلمي والأكاديمي الذي يركز على الجانب النظري فقط وليس التطبيقي في مجال الإشراف التربوي، لذلك فإن الدعم المادي الكافي يُعتبر أمراً ضرورياً لتجاوز العديد من الصعوبات التي تواجه المشرفين والمعلمين مما يؤثر إيجابياً على رفع مستوى الخدمات الإشرافية التي يقدمها المشرف للمعلم وللمدرسة وعلى قيامه بواجباته بالشكل المطلوب، ويتفق هذا مع دراسة كل من (Kayikici & Barlak, 2013)، ودارسة (بكاري، 2011)، ودراسة (الصانع، 2015) التي أشارت إلى قلة الحوافز المادية المقدمة للمشرفين والمعلمين وتنعكس سلباً على أدائهم، والصعوبات في أجور التنقل، حسب المناطق التعليمية، بينما جاءت الفقرة رقم 24 "قلة توافر الأماكن الملائمة في المدارس لعقد الاجتماعات وورش العمل والمشاغل التعليمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ 3.54 وبدرجة تقدير (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم توافر بنية تحتية مناسبة للتواصل وعقد الاجتماعات بين المشرفين والمدراء والمعلمين (كوجود المباني المستأجرة) بالإضافة إلى عدم وجود اهتمام بإنشاء أماكن ملائمة في المدارس من قبل الجهات العليا، لذلك فإن تهيئة البيئة التعليمية ووجود قاعات مجهزة وواسعة بأجهزة حاسوب وتوافر خدمات الإنترنت لدى الكثير من المشرفين والمدراء والمعلمين تعد من الأدوار الهامة في عملية التعليم. ولا بد من توافر مناخ يشجع على المشاركة في التعلم الجماعي وتبادل المعارف والخبرات والمهارات وتقدير العمل بروح الفريق وهذا يتفق مع دراسة (Austin, 2012)، ودراسة (Wiles, 2005) التي أشارت إلى أن البيئة الصفية لا تساعدهم على تقديم

إرشادات تربوية واجتماعية مهمة تساهم في تحسين نوعية التعليم المقدمة من المدرسة، وركزت على كيفية إقامة معامل تدريبية أو ورش نقاش لحل المشكلات التي تواجههم في الميدان، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل 4.08 وبدرجة تقدير كبيرة.

السؤال الثاني:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين كما يدركها مديري المدارس حسب متغير الجنس، ولبيان الفروق تم استخدام اختبار(ت) والجدول رقم 7 يبين ذلك.

**جدول رقم 7**

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (ت) لأثر الجنس على تقدير درجة الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين كما يدركها مديري المدارس الحكومية***

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الصعوبات الإدارية | ذكر | 65 | 3.11 | 0.74 | 140 | 0.24 |
| | أنثى | 77 | 3.02 | 0.86 | | |
| الصعوبات الفنية | ذكر | 65 | 3.21 | 0.71 | 140 | 0.18 |
| | أنثى | 77 | 3.30 | 0.78 | | |
| الصعوبات المادية | ذكر | 65 | 4.13 | 0.93 | 140 | 0.14 |
| | أنثى | 77 | 4.04 | 0.76 | | |
| الأداة ككل | ذكر | 65 | 3.38 | 0.81 | 140 | 0.21 |
| | أنثى | 77 | 3.47 | 0.82 | | |

ويتبين من الجدول رقم 7 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha$=0.05 تُعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وقد يرجع ذلكل إلى تشابه الظروف الإدارية والتربوية بين مدارس الذكور والإناث، إذ إن كل منهما

يعايش نفس الظروف ضمن بيئة وثقافة تنظيمية واحدة، وهي مديرية تربية وتعليم محافظة جرش، كما أن الجهات المشرفة على تلك المدارس واحدة، وتمارس الإدارة المركزية في القرارات التي تخص المشرفين التربويين، وهذا بدوره يساهم في اتفاق مديري تلك المدارس في درجة الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المطارنة، 2015) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha$=0.05 تعزى لأثر متغير الجنس، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية للصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين حسب متغير سنوات الخبرة، والجدول رقم 8 يوضح ذلك.

**جدول رقم 8**

***المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية التي تواجه المشرفين التربويين حسب متغير سنوات الخبرة***

| المجال | الفئات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| الصعوبات الإدارية | أقل من 5 سنوات | 41 | 3.34 | 0.75 |
| | من 5–10 سنوات | 59 | 3.01 | 0.79 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 42 | 2.86 | 0.83 |
| الصعوبات الفنية | أقل من 5 سنوات | 41 | 3.49 | 0.81 |
| | من 5–10 سنوات | 59 | 3.24 | 0.77 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 42 | 3.06 | 0.69 |
| الصعوبات المادية | أقل من 5 سنوات | 41 | 4.32 | 0.67 |
| | من 5–10 سنوات | 59 | 4.05 | 0.83 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 42 | 3.89 | 0.74 |
| الأداة ككل | أقل من 5 سنوات | 41 | 3.63 | 0.89 |
| | من 5–10 سنوات | 59 | 3.42 | 0.76 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 42 | 3.24 | 0.78 |

ويتضح من الجدول رقم 8 تباين ظاهر في المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس للصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول رقم 9 يوضح ذلك.

**جدول رقم 9**

***تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين***

| المجال | الفئات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الصعوبات الإدارية | بين المجموعات | 3.40 | 2 | 1.698 | 7.461 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 28.93 | 139 | 0.221 | | |
| | الكلي | 32.33 | 141 | | | |
| الصعوبات الفنية | بين المجموعات | 1.71 | 2 | 0.884 | 3.561 | 0.03 |
| | داخل المجموعات | 31.05 | 139 | 0.239 | | |
| | الكلي | 32.76 | 141 | | | |
| الصعوبات المادية | بين المجموعات | 1.62 | 2 | 0.741 | 3.773 | 0.02 |
| | داخل المجموعات | 28.03 | 139 | 0.202 | | |
| | الكلي | 29.65 | 141 | | | |
| الأداة ككل | بين المجموعات | 2.08 | 2 | 1.073 | 5.908 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 20.13 | 139 | 0.164 | | |
| | الكلي | 22.21 | 141 | | | |

ويتبين من الجدول رقم 9 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الإدارة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولمعرفة لصالح من تلك الفروق، تم اختبار شيفيه (Scheffe) والجدول رقم 10 يبين ذلك.

**جدول رقم 10**

***نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل وحسب متغير عدد سنوات الخبرة***

| المجال | عدد سنوات الخبر | المتوسط الحسابي | من 5- أقل من 10 سنوات | من 10 سنوات فأكثر |
|---|---|---|---|---|
| الصعوبات الإدارية | أقل من 5 سنوات | 3.34 | 0.12 | *0.37 |
| | من 5-10 سنوات | 3.01 | | *0.27 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 2.86 | | |
| الصعوبات الفنية | أقل من 5 سنوات | 3.49 | 0.15 | *0.31 |
| | من 5-10 سنوات | 3.24 | | *0.17 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 3.06 | | |
| الصعوبات المادية | أقل من 5 سنوات | 4.32 | 0.09 | *0.36 |
| | من 5-10 سنوات | 4.05 | | *0.27 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 3.89 | | |
| الأداة ككل | أقل من 5 سنوات | 3.63 | 0.10 | *0.38 |
| | من 5-10 سنوات | 3.42 | | *0.28 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 3.24 | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ويتبين من الجدول رقم 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الأداة، وعلى الأداة ككل بين ذوي عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات من جهة وذوي عدد سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر من جهة أخرى ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الطويلة التي اكتسبوها خلال عملهم ومن خلال الدورات التدريبية وورش العمل العديدة مما زاد من كفايتهم وإدراكهم للصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في الميدان نتيجة خبرتهم الطويلة، ومدى أهميتها بالنسبة لهم، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (الرويلي، 2012)، ودراسة (الغامدي، 2010)، في وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في درجة المعيقا التي تواجه المشرفين التربويين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لكنها لم تتفق مع دراسة (بكاري، 2011) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## التوصيات

- ضرورة إصدار تشريعات قانونية ملزمة تنظم مهام المشرف التربوي وواجباته الوظيفية.
- إعداد وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات المشرف التربوي والتعميم على كافة الأطراف المعنية بضرورة التقييد بها.
- تفريغ المشرف التربوي للعمل الإشرافي.
- وضع برامج تدريبية للمشرفين التربويين في مجال مهارات الإتصالات الفعالة والحديثة.
- تفعيل التواصل الإلكتروني بين المشرفين التربويين ومدراء ومعلمي المدارس من خلال تبادل الخبرات والمعلومات ومناقشة ما يستجد في مجال عمليات الإشراف التربوي، عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، أو استحداث موقع الكتروني للمشرفين التربويين.
- زيادة مستوى التجهيزات والإمكانيات في مدارس وزارة التربية والتعليم لمجال تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم الجوانب التطبيقية في عمل المشرف التربوي.
- إجراء مثل هذه الدراسة على عينات أخرى تختلف نوعاً ما عن مجتمع الدراسة بمحافظة جرش وذلك لمعرفة الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة جرش من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدراء والمعلمين فيها.

# Difficulties Encountered by the Educational Supervisors in the Public Schools of the Governorate of Jarash

**Dr. May A. Alamoush**
College of Education - Al-Hashimite University
H.K.J

## Abstract

**This study aims at identifying the difficulties encountered by educational supervisors in the public schools of the Directorate of Education at Jarash Governorate-Jordan, as viewed by the school principals. The study sample consisted of 142 male and female principals from the Directorate of Education at Jarash. To achieve the objectives of this study, a 41-item questionnaire covering three domains of difficulties: (administrative, technical and financial). The validity and reliability of the questionnaire were verified. The study found out a medium degree of difficulties facing the educational supervision processes, where the financial difficulties ranked first with a high degree, followed by the technical difficulties with a medium degree, followed by administrative difficulties domain with a medium degree, as well. The results also reported no statistically significant differences that can be attributed to the gender variable on the instrument performance as a whole, as there were statistically significant differences that can be attributed to the years of experience variable, in favor of 10 years more. In the light of the above results, the researcher recommended developing new regulations for the supervisors' work, prepare accurate job description for them, and adopt an incentive scheme of the distinguished educational supervisors, and to vitalize the electronic communication among the educational supervisors and male and female principals of the schools through exchanging experiences and information via social media and launching new webpage for supervisors.**

**Key Words:** Supervisors' job description, Supervision difficulties, School supervision ethics, School leadership skills.

# المراجع

ابن منظور (2003). *لسان العرب*، (ط 1). الجزء الثالث. بيروت: دار الكتب العلمية.

باداود، سحر سعيد (2009). *واقع ممارسة المشرفات التربوية للاشراف الابداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ام القرى، كلية التربية

بكاري، مريم أبو طالب (2011). *الصعوبات التي تواجه المشرفات التربويات في تطبيق أساليب الإشراف التربوي في رياض الاطفال من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بمدينتي مكة المكرمة وجدة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ام القرى، كلية التربية.

حماد، ابراهيم سعد عبد العزيز (2001). *معيقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود، كلية التربية.

رويلي، سعود بن جبيب الطرقي (2013). معيقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس. *بحوث ومقالات، مجلة كلية التربية*، جامعة الازهر، 153(2)، 102–134.

زعبي، ميسون (1990). *معيقات الإشراف التربوي والتطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو اللغة العربية ومعلموها لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، كلية التربية.

سعود، راتب (2007). *الإشراف التربوي، اتجاهات حديثة*، (ط2). عمان: دار وائل للنشر.

سفر، صالحة (2008). *الاشراف التربوي عن بعد بين الاهمية والممارسة ومعيقات استخدامه* [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة ام القرى، كلية التربية.

صانع، أحمد حمد (2011). معيقات وظيفة الاشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين. بحوث ومقالات. *مجلة كلية التربية بالزقازيق، 1*(70)، 21– 54.

صيام، محمد بدر عبد السلام (2007). *دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، كلية التربية.

طافش، محمود (2004). *الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية*، (ط1). عمان: دار الفرقان.

طعاني، حسن (2005). *الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الحكيم، سلامة وسليمان، عوض الله (2006). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

عطاالله، أحمد (2011). *الممارسات الإشرافية الابداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة غزة، كلية التربية.

غامدي، علي بن ابراهيم محمد (2010). *الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي بنظام المقررات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ام القرى، كلية التربية.

مدلل، نعيمة خليل (2003). *تصور مقترح لمواجهة معيقات الاشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الاسلامية، غزة.

مطارنة، زينب فضيل (2015). *معيقات الاشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي التربية الفنية في الأردن* [رسالة ماجستير]. جامعة اليرموك، كلية الفنون الجميلة.

وايلز، كيمبول (2005). *الاشراف التربوي: رؤية تفاعلية*. العين: ترجمة دار الكتاب الجامعي.

وزارة التربية والتعليم (2016). *دليل الاشراف التربوي*. عمان: مديرية الاشراف التربوي.

Abdul Hakim, S. (2006). *Recent trends in educational supervision* (in Arabic). Alexandria: Dar Al-Wafa for the World of Printing and Publishing.

Atallah, A. (2011). *The creative supervisory practices of the educational supervisors as seen by the teachers of UNRWA schools in Gaza* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Gaza University, College of Education.

Austin, D. (2012). Introducing Consultancy Supervision in Primary School for Children with Social, Emotional and Behavioral Difficulties. *Emotional and Behavioral Difficulties, 15*(2), 125-139.

Badaud, S. (2009). *The status of the educational supervisors' practice of creative supervision from the point of view of secondary school teachers in the city of Makkah* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Umm Al-Qura University, College of Education.

Bakary, M. (2011). *The difficulties faced by female educational supervisors in the application of educational supervision in kindergartens as perceived by the educational supervisors and teachers in the cities of Makkah and Jeddah* (in Arabic). Unpublished MA Thesis Umm Al-Qura University, College of Education.

Corcoran, A., Casserly, M., Price-Baugh, R., Walston, D., Hall, R., & Simon, C., (2013). The Changing Role of Principal Supervisors. *Council of the Great City School, 501*(3), 6-89.

Ghamdi, A. (2010). *Difficulties facing the educational supervisor in implementing some supervisory methods in secondary education in the course system* (in Arabic). Unpublished MA Thesis. Umm Al-Qura University, College of Education.

Hammad, I. (2001). *Obstacles facing effectiveness of educational supervision in the city of Riyadh* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, King Saud University, College of Education.

Ibn Manzour (2003). *Arabs' Tongue, Lesan al-Arab* (in Arabic). Beirut: House of Scientific Books.

Kayikici, K. & Barlak, S. (2013). Organizational Barriers Which Reduce the Effectiveness of Supervision of Elementary Schools. *Elementary Education Online, 12*(3), 461-478.

Modallal, N. (2003). *A proposal to confront the obstacles facing educational supervision in the governorates of Gaza in contemporary trends* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Islamic University of Gaza.

Mutarna, Z. (2015). *Obstacles to educational supervision from the view of art education supervisors in Jordan* (in Arabic). MA Thesis, Yarmouk University, College of Fine Arts.

Ruwili, S. (2013). Obstacles to effectively implementing the mechanism of direct educational supervision of the school in Ar'ar schools as seen by educational supervisors and school directors (in Arabic). R*esearch and articles, Journal of the College of Education. Al Azhar University, 153*(2), 102-134.

Safar, S. (2008). *Distance Education supervision between importance, practice and obstacles to its use* (in Arabic). Unpublished PhD thesis. Umm Al-Qura University, College of Education.

Sanie, A. (2011). Obstacles facing the job of educational supervision in the State of Kuwait from the viewpoint of educational supervisors (in Arabic). *Research and articles. Journal of the College of Education in Zagazig, 1*(70), 21-54.

Saud, R. (2007). *Educational Supervision: Recent Trends* (in Arabic). Amman: Wael Publishing House.

Schweikert, G. T. (2003). Who made me Boss? Fight tips for Supervisors. *Child Care Information Exchange, 152*(10), 7-8.

Siam, M. (2007). *The role of educational supervision methods in developing the professional performance of teachers in secondary schools in Gaza governorate* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Umm Al-Qura University, College of Education.

Sullivan, S. & Jeffery, G. (2000). Alternative approaches to supervision: cases

from the field. *Journal of Curriculum & Supervision*. Spring, *15*(3), 77-95.

Tafesh, M. (2004). *Creativity in educational supervision and school administration* (in Arabic). Amman: Dar Al-Furqan.

Ta'ani, H. (2005). *Educational supervision, its concepts, goals, foundations, and methods* (in Arabic).Amman: Al-Shrouq Publishing and Distribution House.

The Ministry of Education (2016). *Educational Supervision* (in Arabic). Amman: Directorate of Educational Supervision.

Ting, Y. & Chang, D. (2006). The Impact of Clinical Supervision on the Teaching Effectiveness of Primary School Student Teachers. *Journal of National Taiwan Normal University, 51*(2), 219-239.

Van Horn, S. & Myrick, R.D. (2001). Computer Technology and the 21st Century School Counselor Professional School Counselor. *Professional School Counseling, 5*(2), 123- 124.

Wiles, K. (2005). *Educational supervision: an interactive vision* (in Arabic). Al-Ain: translation of the University Book House.

Zo'ubi, M. (1990). *Obstacles to educational supervision and future aspirations as seen by Arabic language supervisors and teachers for basic education in Jordan* (in Arabic). Unpublished MA Thesis, Yarmouk University, College of Education.