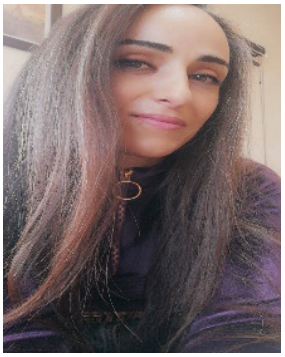
- **باب التربية:**

1. ريادة الإشراف التربوي في لبنان

استراتيجيات مبتكرة لتعزيز التعلّم والتطوير المستدام

Leadership in Educational Supervision in Lebanon: Innovative Strategies to Enhance Learning and Sustainable Development



بقلم الطالبة: سلمى فؤاد زاكي

طالبة ماستر إشراف تربوي سنة ثانية في الجامعة اللبنانية/ كلية التربية /فرع العمادة

أستاذة متعاقدة في التعليم المهني والتقني(معهد راشيا الفني)

Salma Fouad Zaki

A second-year Master's student in Educational Supervision at the Lebanese University, Faculty of Education, Branch of Deanship. A contracted teacher in vocational and technical education (Rashaya Technical Institute).

salma.z.edu@outlook.com

تاريخ الاستلام17:/ 1/ 2025 تاريخ القبول:3/ 2/ 2025 تاريخ النشر:25/ 3 /2025

ملخّص البحث

يتناول هذا البحث إستراتيجيات مبتكرة في الإشراف التربوي في لبنان، مع التركيز على تعزيز التعلّم والتطوير المستدام. في ظل التحديات التي تواجه النظام التعليمي في لبنان منذ عام 2019، يبرز الإشراف التربوي كركيزة أساسية لتحسين الأداء الأكاديمي وتطوير مهارات المعلمين. يهدف البحث إلى تحليل نظام الإشراف التربوي الحالي في المدارس الخاصة بمنطقة جبل لبنان، من خلال تحديد التحديات والفرص، واستكشاف دور التكنولوجيا والتنوع الثقافي في تحسين هذا النظام. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يُقيّم البحث تأثير التطوير المهني، وتكامل التكنولوجيا، وأطر التعاون على الإشراف التربوي. تؤكد النتائج على أهمية تحديث استراتيجيات الإشراف لضمان ممارسات تعليمية فعّالة ومستدامة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، تطوير المعلمين، التعليم المستدام، استراتيجيات مبتكرة، التكنولوجيا في التعليم.

Abstract

This study explores the innovative strategies in educational supervision in Lebanon, focusing on enhancing learning and sustainable development. Amid the challenges faced by Lebanon's education system since 2019, effective educational supervision emerges as a cornerstone for improving academic performance and developing teacher skills. The research analyzes the current supervision system in private schools of Mount Lebanon, identifying challenges, opportunities, and the potential role of technology and cultural diversity in advancing the system.

Using descriptive and analytical methods, the study evaluates the impact of professional development, technological integration, and collaborative frameworks on educational supervision. The findings emphasize the necessity of modernized supervision strategies to foster effective teaching and sustainable educational practices.

Keywords: Educational Supervision, Teacher Development, Sustainable Education, Innovative Strategies, Technology in Education.

1. مقدمة

يواجه لبنان العديد من الأزمات منذ عام 2019 ومن بينها أزمة في النظام التعليمي. إذ إنه يواجه العديد من التحديات تتطلب تدخلات بشكل فعّال لتعزيز وإرجاع جودة التعليم كما كانت في السابق. يعدّ الإشراف التربوي إحدى أبرز الركائز لتحسين الأداء الأكاديمي وتطوير مهارات المعلمين. الهدف الأساسي من الإرشاد التربوي هو مساعدة المدرسة والأساتذة في رؤية غايات التربية الحقيقية والإدراك بدور الفعّال في تحقيق هذه الغايات (الأفندي، 1976).

أما الإشراف التربوي فله العديد من التعريفات من أهمها أنّه «عملية ديمقراطية، وتعاونية، منظمة، يعني بالموقف التعليمي التعلمي، بدميع عناصره من مناهج ووسائل وبيئة ومعلم وطالب، وأساليب، ويهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمه، للعمل على تحسينه وتنظيمه، من أجل تحقيق أفضل الأهداف للتعلّم والتعليم» (كريم، 2006). يعد الإشراف التربوي من الأركان الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي إذ إنه يشّخص واقع العملية التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعمل على تطويره وتحسينه (قمحية و مخزوم، 2019).

ومن الصعب إيجاد باحثاً تربوياً أو معلّماً لا يعتبر الإشراف التربوي مهمّاً لإنجاح المتعلّمين، إذ إن الطلاب والمعلمين لا يعرفون ذلك من الخبرة الشخصية. وُجدت عشرات الأبحاث عن علاقة إيجابية بين سلوك المشرف والتحصيل الأكاديمي للطلاب (حسان ، 2007).

يطرح هذا البحث الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن تحسين نظام الإشراف التربوي في مدارس جبل لبنان الخاصة من خلال تطوير استراتيجيات تحديثية فعّالة ومستدامة في ظل التحديات التي يواجهها هذا النظام في لبنان؟

يندرج عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

كيف يمكن تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه الإشراف التربوي في مدارس جبل لبنان الخاصة واستكشاف الفرص المتاحة لتحسينه وتطويره، بما في ذلك تأثير التنوع الثقافي وتطوير مهارات المشرفين لتلبية احتياجات التعليم المعاصر؟

ما هي فعالية الآليات الحالية للرصد والتقييم في نظام الإشراف التربوي، وكيف يمكن استخدام التكنولوجيا وتصميم استراتيجيات فعّالة لتعزيز جودة الإشراف التربوي والتعليم في مدارس جبل لبنان الخاصة؟

الفرضيات

الفرضية الرئيسية

تحسين نظام الإشراف التربوي في مدارس جبل لبنان الخاصة من خلال تطوير استراتيجيات تحديثية فعّالة ومستدامة، مع الأخذ بعين الإعتبار التحديات الحالية التي تواجه النظام التعليمي في لبنان، بما يساهم في تعزيز جودة التعليم ودعم الأداء الأكاديمي للمعلمين والطلاب.

الفرضيات الثانوية

- تعزيز أساليب الإشراف التربوي وتصميم استراتيجيات تحسينية فعّالة يسهمان في تحسين جودة الإشراف ورفع مؤشرات الأداء الأكاديمي والتنظيمي داخل البيئة التعليمية في مدارس جبل لبنان الخاصة.
- استخدام التكنولوجيا بشكل فعّال، إلى جانب الاستفادة من التنوع الثقافي، يعزز العمليات الإشرافية ويؤدي إلى تكامل وفعالية أكبر في نظام الإشراف التربوي.

أهداف البحث

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يكمن في فحص وتحليل نظام الإشراف التربوي في لبنان بهدف تحديثه بشكل شامل، بما يعزز التعلم الفعّال ويسهم في تحقيق التطوير المستدام في مؤسسات التعليم. أما الأهداف الثانوية تتضمن تقييم الوضع الراهن من خلال استكشاف هيكل ووظائف النظام وتحليل التحديات التي يواجهها في تحقيق أهداف التعلم. كما يشمل تحليل السياسات التعليمية الحالية واقتراح تعديلات لتعزيز دور المشرفين التربويين.

إلى جانب ذلك، يركز البحث على تعزيز المشاركة الشاملة لأصحاب المصلحة، مثل المعلمين، في عملية تحديث الإشراف التربوي، مع دراسة تأثير التنوع الثقافي في جبل لبنان على ممارسات الإشراف. وذلك من خلال استكشاف الفرص التي يوفّرها هذا التنوع لدعم الإبداع والإبتكار في بيئات التعلّم. وأخيراً، يسعى البحث إلى تطوير إطار لضمان استدامة التحسينات من خلال تقييم فعالية الآليات الحالية للرصد والتقييم، وتطوير مهارات المشرفين التربويين، واستخدام التكنولوجيا في تعزيز فعالية الإشراف.

المنهجية

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة نظام الإشراف التربوي وتحليل فعاليته في مدارس جبل لبنان الخاصة نظراً لتنوعها الكبير ولأنها تمثل

بيئة تعليمية تجمع بين مختلف التحديات والفرص التي يواجهها نظام الإشراف التربوي في لبنان، مما يتيح تقديم رؤية شاملة حول فعاليته وإمكانات تطويره. تشمل الدراسة المشرفين التربويين والمعلمين. سيتّم جمع البيانات باستخدام استبيان يضم أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس آرائهم وتصوراتهم حول التحديات والفرص في نظام الإشراف التربوي. سيشارك في الدراسة 100 شخص من الكوادر التعليمية والإدارية في مختلف مدارس جبل لبنان الخاصة. ستُوزع الاستبيانات وتجمع خلال فترة زمنية محددة. لتحليل البيانات، ستُستخدم الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS (21.0)، بالإضافة إلى تحليل البيانات النوعية لاستخلاص الأنماط والمواضيع الرئيسية. وأخيراً، سيتم ضمان سرية المعلومات المقدمة من المشاركين، والحصول على موافقتهم المسبقة قبل المشاركة في البحث.

2. التحديات في الإشراف التربوي والاستراتجيات المبتكرة تعزيز التعلّم والتطوير المستدام

يواجه النظام التعليمي في لبنان العديد من التحديات التي تتطلب تدخلات فعّالة لتعزيز جودة التعليم. يعدّ الإشراف التربوي إحدى الركائز الأساسية لتحسين الأداء الأكاديمي وتطوير المعلمين خاصةً في عصرنا هذا عصر التكنولوحيا، حيث يواجه المشرفيين التربويين العديد من التحديات والمعوقات. في هذا السياق، تصبح ريادة الإشراف التربوي أداة حيوية لتطبيق استراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تعزيز التعلّم والتطوير المستدام.

1.2 التحديات في الإشراف التربوي

يكون المشرف التربوي مسؤول عن القيادة التنظيمية والتربوية في المدرسة. يشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة التعليمية داخل الصّف وخارجه، ويقوم بتقييمها وفقًا للسياسات واللوائح المعتمدة من الجهات المختصّة. تحدّد مسؤولياته في المجالات التالية (المجالي، 2023):

- مجال القيادة: حيث عليه أن يلتزم برؤية التعليم المستقبلية وأهدافه، وأن يتبنى أسلوب علمي لإدارة عمليات التغيير التربوي.
- مجال التنمية المهنية: حيث يجب تفعيل عناصر التنمية المهنية لنفسه ولزملائه من المشرفين والموجهين والمعلمين. والإستفادة من البحوث التربوية.
- مجال تطوير المناهج التعليمية: إذ عليه ربط المناهج بالتقدم والتطور والواقع. والحرص على ربط المناهج المختلفة.

- مجال المتابعة والتقويم: يساهم ويشارك فى تطوير نظام فعّال للمتابعة والتقويم لتحسين الأداء. ويعمل على متابعة تنفيذ المنهج وتقويم نتائج التعلّم.
- مجال مجتمع التعلّم: يتمّثل في الوعي بمفهوم مجتمع التعلّم وتفعيل أساليب تنميته. والحرص على تنويع مصادر المعرفة والتعلّم.

أظهرت دراسة مادرازو وهونشيل (Madrazo & Hounshell, 1984) إلى إظهار دور المشرف التربوي من خلال إبراز أهم الأدوار التي يقوم بها في الإشراف على معلمي العلوم في المرحلة الإبتدائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أدوار المشرف التربوي كانت كما يلي: إعطاء التعليمات، والإشراف على تصميم وتطوير المنهاج، وتطوير النمو المهني للمعلمين، وتوفير المواد والوسائل التعليمية، والإدارة والتقويم.

ويلعب دوراً أساسياً في المساعدة على تنمية قدرات المعلمين ورفع مستواهم وتعزيز مهارتهم، من خلال مساعدة المعلمين في تشخيص صعوبات الطلاب وتجاوزها خلال العملية التعليمية. يشمل ذلك رصد الواقع التربوي والدراسي وتحليله وفهم الظروف المحيطة للتعامل على تحسين محور العملية التعليمية. كما يعزز الانتماء لمهنة التعليم والاعتزاز بعناصرها وإظهار دورها المحوري في المدرسة والمجتمع. ويسهم في تحقيق التعاون بين الكادر التعليمي في المدرسة للوصول إلى الأهداف المشتركة. كما يساعد في الوقوف على أفضل الطرق التعليمية والاستراتيجيات التربوية، وتحفيز المعلمين على إجراء تجارب جديدة تُساعدهم على النمو المهني والمعرفي. بالإضافة إلى ذلك، يساعد في التعرف على المصادر المادية والإنسانية في البيئة المحلية، مثل الأماكن التاريخية والمتاحف وغيرها (القاسم ، 2010).

تناولت دراسة «احترام وتقدير أساليب التّعليم المختلفة» العلاقة بين المشرف والمعلم علاقة طيبة يستطيع المعلم المناقشة والمشاركة، ويتم الثقة بإمكانيات المعلمين، ويقوم على مبدأ التعاون من خلال إشراك المعلمون مع المشرفين في حلّ المشاكل (باجاك، 2007).

فيما يتعلق بالتحديات التي يمكن أن تواجه في الإشراف التربوي، إذ إنّ هنالك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المشرف التربوي في المدرسة. أولاً، يواجه المشرفون التربويون مشكلة إزدحام الفصول الدراسية، مما يعوق

القدرة على تقديم إشراف فردي فعّال. كما يتأثر النشاط الفني للمشرف التربوي سلباً بسبب الأعباء الإدارية الكثيرة، مما يحد من قدرته على تقديم إشراف تربوي ذي جودة. بالإضافة إلى ما سبق، يواجه المشرف التربوي صعوبة في التعامل مع كثرة النصاب الإشرافي الملقى عليه، حيث يتطلب منه زيارة أعداد كبيرة من المعلمين. كما أن قلّة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية، وكذلك قلّة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية، تعوق تحسين أدائه. ولا تقتصر التحديات على ذلك، بل تشمل أيضاً قلّة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين، وضعف توفر المكتبات المجهزة بالكتب والدوريات والأجهزة السمعية والبصرية في المدارس. ومن المشكلات التي تعيق فعالية الإشراف التربوي، النظرة السلبية لبعض المشرفين التربويين لعملية الإشراف باعتبارها تصيداً للأخطاء أكثر من كونها وسيلة لمساعدة المعلمين وتطوير أدائهم. هذا التصور الخاطئ يؤدي إلى خلق بيئة من التوتر والقلق لدى المعلمين، مما ينعكس سلباً على العملية التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المشرفين الذين يتدخلون في عمل زملائهم بطرق غير مناسبة، مما يسبب احتكاكات تؤثر على سير العمل الجماعي. كما يعاني بعض المشرفين من قصور في القدرة على التعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المعلمين بشكل سلس وواضح. هذا الضعف في التواصل يمكن أن يحدّ من فعالية الإشراف ويؤدي إلى سوء فهم بين المشرف والمعلم، مما يعوق تحقيق الأهداف المشتركة للإشراف التربوي (الحماد، 2001) (الزهراني، 2023) .

تناولت دراسة «أساليب الإشراف التربوي المتميزة في المدارس من منظور المعلمين» التحديات التي يواجهها المشرفون في المدارس اللبنانية فيما يلي (Ghamrawi et al., 2019):

هيمنة الأساليب التوجيهية: وجدت الدراسة أن السلوكيات الإشرافية في المدارس كانت غالبًا توجيهية، مع التركيز على التحكم وتقديم المعلومات، في حين كانت الأساليب التعاونية وغير التوجيهية أقل شيوعًا. هذا يشير إلى أن المشرفين قد يواجهون صعوبات في تبني أساليب أكثر مشاركة وتوجهًا نحو المعلمين.

نقص الإشراف المتمايز: لم تكن الأساليب الإشرافية مصمّمة لتلبية الاحتياجات المتنوعة للمعلمين. يمكن أن يؤدي هذا النقص في التمايز إلى صعوبات

لدى المشرفين في دعم وتطوير الكوادر التعليمية ذات المستويات المختلفة من الخبرة والمهارة.

عدم رضا المعلمين: أعرب المعلمون عن عدم رضاهم عن السلوكيات الإشرافية في مدارسهم. قد يشير هذا إلى وجود تحديات للمشرفين في بناء علاقات إيجابية مع المعلمين وتطبيق ممارسات إشرافية تُعتبر داعمة وبنّاءة.

2.2. الاستراتجيات المبتكرة لتعزيز التعلّم والتطوير المستدام

الاستراتيجيات الفعالة يمكن اتباعها في مجال الإشراف التربوي لتطوير المعلمين وتعزيز أدائهم وفعاليتهم في الفصول الدراسية هي التالية:

– استخدام التكنولوجيا: إنّ دمج التكنولوجيا مثل الإنترنت في الإشراف التربوي يسهم في تعزيز التواصل والتفاعل المستمر بين المشرفين والمعلمين، مما يتيح تقديم التغذية الراجعة الفورية ومناقشة التحديات والحلول بفعالية أكبر. كما يوفر الوقت والجهد ويسّهل جمع وتحليل البيانات والوصول الى الموارد التعليمية. أظهرت دراسة حول «فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عمّان» أنّ استخدام الإنترنت يسهم بشكل كبير في تحسين عملية الإشراف من خلال تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين المشرفين والمعلمين (عبابنة و أبو عيادة، 2016). يُعتبر الإشراف الإلكتروني وسيلة فعّالة لتطوير مهارات المعلمين في دمج التكنولوجيا في التعليم، مما ينعكس إيجابًا على تحسين جودة التعليم ومخرجاته. إذاً إنّ دمج التكنولوجيا في الإشراف التربوي يُعدّ ضرورة ملحّة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم، وتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة لتحسين العملية التعليمية.

– برامج التطوير المهني: يعتبر أداة مهمة لتحسين جودة التعليم. فقد أكدّت دراسة « دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها» على أهمية دور المشرفين التربويين على تطوير الأداء المهني للمعلمين (الفريحات و القضاة، 2017). فعليه يجب تعزيز وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية منتظمة تُعنى بتحديث مهارات المشرفين والمعلمين بما يتناسب مع المستجدات التربوي.

– الشراكات مع المؤسسات التعليمية

الدولية: هذه الشراكات تعدّ فرصة لتبادل الخبرات وتبني أفضل الممارسات العالمية في الإشراف التربوي. يمكن لهذه الشراكات أن توفر برامج تدريبية متقدمة وفرص تعليمية جديدة. وكذلك تهدف الشراكات المجتمعية تعزيز جودة الخدمات التعليمية من خلال تضافر الجهود وتبادل الموارد والخبرات. إذ تعتبر أمراً مهمّاً في تحسين الأداء التعليمي وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للطلاب. يمكن أن تشمل هذه الشراكات حملات توعوية، وبرامج تدريبية، وتوفير الدعم المالي أو العيني للمدارس (أثر الشراكات المجتمعية في تطوير الخدمات التعليمية، 2023).

– تعزيز دور الإشراف في دعم المعلمين وتطوير المناهج: للإشراف التربوي الفعّال بمختلف اتجاهاته واختلاف أساليبه تأثيراً ايجابياً في تعزيز أداء المعلم، وتطوير نقاط قوة ممارسته التعليمية والمهنية، ومعالجة نقاط الضعف. إنّ ضرورة تفعيل الإشراف الإلكتروني من أجل توفير وقت وجهد وذلك يساعد على تحسين أداء المعلمين (القرينية وآخرون، 2021).

- استخدام هذه الإستراتيجيات المبتكرة في الإشراف التربوي يؤدي إلى تعزيز خبرة ومهارات المعلمين مما يتسبب الى زيادة تفاعل ومشاركة الطلاب. يؤدي إدماج التكنولوجيا حتماً الى تحسين تجربة التعلّم وتفعيل المهارات خصوصاً أنّ الطلاب هم من جيل ألفا المعروف في إتقانه للتكنولوجيا منذ صغره. المدرسة ليست فقط للتعليم إنما أيضاً للتربية، فيجب عليها أن تتماشى مع بيئة وتفكير الطلاب أي يجب أن تتطور وتتقدم مع التطور والتقدم التكنولوجي.

3. الإطار التطبيقي

1.3. أدوات الدراسة والنتائج

أ– أدوات الدراسة:

أداة استبيان الكوادر التعليمية والإدارية:

يركّز هذا الاستبيان على جمع بيانات شاملة عن الكوادر التعليمية والإدارية العاملين في المدارس الخاصة في منطقة جبل لبنان لتقييم نظام الإشراف التربوي الحالي، حيث صُممت الأسئلة لتغطية مجموعة متنوعة من المحاور. اشتملت الأداة على أسئلة ديموغرافية تتعلق بالعمر، عدد سنوات الخبرة العملية، المؤهل التعليمي، والوظيفة الحالية في المدرسة. بهدف تكوين فهم شامل عن خلفية المشاركين.

كما تناولت الأسئلة مدى تأثير نقص الموارد والتحديات الثقافية والاجتماعية على كفاءة الإشراف التربوي، بالإضافة إلى أهمية تدريب المشرفين على أحدث الأساليب التعليمية. وركز الاستبيان على دور المشرفين في دعم المعلمين من خلال تصميم خطط تدريس فعالة، حل المشكلات التي تواجههم، وتشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة.

علاوة على ذلك، تم إدراج أسئلة حول أهمية البرامج التدريبية في رفع جودة الإشراف التربوي، والحاجة إلى تطوير مهارات المشرفين الإدارية، فضلاً عن تأثير التنوع الثقافي والاستراتيجيات المطلوبة لتلبية احتياجات المدارس. وأُختتم الاستبيان بأسئلة مفتوحة لتمكين المشاركين من تقديم رؤى حول التحديات التي تواجه نظام الإشراف التربوي، والمقترحات التطويرية، وسبل دمج التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية.

ب- تحليل البيانات

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21.0)، استخدمت الإحصاءات الوصفية لوصف وتلخيص خصائص مجموعة البيانات التي تمّ جمعها من المشاركين، بالإضافة تم حساب متوسطات الدرجات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل عنصر من عناصر أداة الاستبيان.

ج- النتائج

- الخصائص الديموغرافية للعينة

قام القسم الأول من الاستبيان بجمع معلومات ديموغرافية عن الكوادر التعليمية والإدارية في المدارس الخاصة في منطقة جبل لبنان، حيث يُظهر الجدول 1، فإن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئتين العمريتين 40-31 سنة 50-41 سنة، حيث بلغت نسبة كل منهما 41 %، أمّا على صعيد المؤهل التعليمي فقد حصل 47 % على شهادة الإجازة الجامعية. وبالنسبة لسنوات الخبرة التعليمية، فكانت نسبة 63 % من المشاركين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة في القطاع التعليمي، وأخيرًا، تشكل فئة المعلمين النسبة الأكبر من المشاركين وذلك بنسبة 65 %.

جدول 1: الخصائص الديموغرافية للمشاركين

	النسبة %
العمر	
1-30 سنة	**2%**
1-40 سنة	**41%**
41–50 سنة	**41%**
51 سنة وما فوق	**16%**
المؤهل التعليمي	
إجازة جامعية	**47%**
إجازة تعليمية	**22%**
ماجستير	**31%**
عدد سنوات الخبرة التعليمية	
اقل من 5 سنوات	**9%**
5–10 سنوات	**28%**
أكثر من 10 سنوات	**63%**
الوظيفة الحالية	
معلّم	**65%**
مشرف او منسق مادة	**30%**
أداري	**5%**

القسم الثاني

يتضمن هذا القسم تقييم حول فعالية نظام الإشراف التربوي ودوره في دعم وتحسين أداء المعلمين، يشير الجدول ٢: أن غالبية المشاركين يرون أن المشرف التربوي يقوم بدور فعال في تحسين أداء المعلمين، حيث أيد 60 % منهم هذا الرأي، أما بالنسبة لدعم نظام الإشراف التربوي الحالي للمعلمين، فقد أظهر 74 % من المشاركين أنهم يوافقون على ذلك. كما يتسم نظام الإشراف التربوي بالتنظيم والوضوح، حيث وافق 81 % من المشاركين. من جانب آخر، فقد أيد 72 % من المشاركين أن تقييم أداء المعلمين يتم بناءً على معايير موضوعية.

جدول 2: تقييم حول فعالية نظام الإشراف التربوي ودوره في دعم وتحسين أداء المعلمين

	أوافق	أوافق بشدّة	محايد	أعارض
يقوم المشرف التربوي بدور فعّال في تحسين أداء المعلمين	60%	37%	3%	0%
يوفر نظام الإشراف التربوي الحالي الدعم اللازم للمعلمين	74%	12%	7%	7%
يتّسم نظام الاشراف التربوي بالتنظيم والوضوح	81%	13%	1%	5%
يتم تقييم أداء المعلمين بناءً على معايير موضوعية	72%	21%	4%	3%

القسم الثالث من الاستبيان

يتضمن هذا القسم، أسئلة حول التحديات التي تؤثر على كفاءة الإشراف التربوي، حيث تُظهر النتائج المعروضة في الجدول 3 أنّ، 55 % من المشاركين وجدوا أن نقص الموارد يؤثر على كفاءة الإشراف التربوي، كما أكّد بشدّة 53 % على أن هناك حاجة لتدريب المشرفين على أحدث

الأساليب التعليمية. ووافقَ 55 % على أنّ التحديات الثقافية والاجتماعية تؤثر على فعاليّة الإشراف، في حين أشارَ 47 % على أنّ النظام الإشرافي يواجه مقاومة من بعض المعلمين او الإداريين.

جدول 3: تحليل التحديات المؤثرة على كفاءة الإشراف التربوي

	أوافق	أوافق بشدّة	محايد
نقص الموارد يؤثر على كفاءة الإشراف التربوي	55%	43%	2%
هناك حاجة لتدريب المشرفين على أحدث الأساليب التعليمية	44%	53%	3%
التحديات الثقافية والاجتماعية تؤثر على فعالية الإشراف	55%	39%	4%
يواجه النظام مقاومة من بعض المعلمين او الإداريين	47%	44%	5%

القسم الرابع من الاستبيان

يعرض هذا القسم دور المشرف التربوي في دعم وتعزيز العملية التعليمية، حيث يُظهر الجدول 4، أنَّ 54 % من المشاركين وافقوا على أنَّ المشرف التربوي يُساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجه المعلمين، كما أبدى 53 % موافقتهم على أنَّ المشرف يدعم المعلمين في تصميم خطط تدريس فعّالة. وفيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة، أكّد 58 % من المشاركين موافقتهم الشديدة على أن المشرف يشجع استخدامها، كما يُظهر الجدول أنَّ المشرف يلتزم بالتواصل المستمر مع المعلمين وإدارة المدرسة، حيث حصل هذا الجانب على موافقة شديدة من 61 % من المشاركين.

جدول 4: دور المشرف التربوي في دعم المعلمين وتعزيز العملية التعليمي

	أوافق	أوافق بشدّة	محايد	أعارض
يساهم المشرف في حل المشكلات التي تواجه المعلمين	54%	42%	4%	0%

يدعم المشرف المعلمين في تصميم خطط تدريس فعّالة	53%	42%	5%	0%
يشجّع المشرف التربوي استخدام التكنولوجيا الحديثة	38%	58%	4%	0%
يلتزم المشرف بالتواصل المستمر مع المعلمين وإدارة المدرسة	36%	61%	3%	0%

القسم الخامس

يُبرز الجدول 5، أهمية التكنولوجيا والتدريب في تحسين الإشراف التربوي، حيثُ أشارَ 51 % الى موافقتهم بشِدّة على أهمية التكنولوجيا في تحسين الإشراف التربوي. ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج أن المشرفين بحاجة الى تدريبات إضافية على استخدام التكنولوجيا حيث أكَّد 58 % من المشاركين على موافقتهم الشديدة على ذلك.

جدول 5: أهمية التكنولوجيا والتدريب في تحسين الإشراف التربوي

	أوافق	أوافق بشدّة	محايد	أعارض
التكنولوجيا يمكن أن تسهم في تحسين الإشراف التربوي	48%	51%	1%	0%
المشرفون بحاجة لتدريبات إضافية على استخدام التكنولوجيا	41%	58%	1%	0%

القسم السادس

يعرض هذا القسم دور التدريب والدعم في تعزيز جودة الإشراف التربوي، يُظهر الجدول 6، أن البرامج التدريبية للمشرفين والمعلمين تعد عاملًا رئيسيًا في رفع جودة الإشراف التربوي، حيث أشار 52 % من المشاركين إلى موافقتهم الشديدة. كما أظهرت النتائج حاجة المشرفين إلى مزيد من الدعم لتطوير مهاراتهم الإدارية، حيث وافق بشدة 68 % من المشاركين.

جدول 6: دور التدريب والدعم في تعزيز جودة الإشراف التربوي

	أوافق	أوافق بشدّة	محايد	أعارض
البرامج التدريبية للمشرفين والمعلمين ترفع جودة الإشراف التربوي	48%	52%	0%	0%
يحتاج المشرفون الى مزيد من الدعم لتطوير مهاراتهم الإدارية	30%	68%	2%	0%

القسم السابع

يعرض هذا القسم التنوع الثقافي وأثره على الإشراف التربوي، يُظهر الجدول 7، أن التنوع الثقافي يؤثر بشكل إيجابي على تحسين جودة الإشراف التربوي، أيَّد 51 % من المشاركين هذا الرأي. أما بالنسبة لاستراتيجيات المدارس الخاصة لتلبية احتياجاتها الثقافية، وافق 45 % على ضرورة تبني استراتيجيات مخصصة.

جدول 7:التنوع الثقافي وأثره على الإشراف التربوي

	أوافق	أوافق بشدّة	محايد	أعارض
التنوع الثقافي يؤثر إيجابا على تحسين جودة الاشراف التربوي	51%	34%	15%	0%

القسم الثامن: الأسئلة المفتوحة

أمّا لأسئلة المفتوحة التي تمّ طرحها على المشاركين في الدراسة، فبالنسبة للتحديّات التي يواجها الإشراف التربوي الحالي، فعبّر المشاركين أنّ عملية الإشراف التربوي في مدارس جبل لبنان تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليتها. من أبرزها غياب المستلزمات والبنى التحتية اللازمة، مما يعيق تطبيق الأنظمة التربوية الحديثة. كما يعاني المشرف التربوي من نقص الحرية لممارسة دوره بفعالية بسبب القيود الإدارية والتنظيمية المفروضة عليه. إلى جانب ذلك، تعتبر كثافة المناهج التعليمية مع ضعف عام في المهارات اللغوية لدى الطلاب أحد التحديات الأساسية التي تواجه تحسين الأداء التعليمي. علاوة

على ذلك، تؤثر الأوضاع الاقتصادية الصعبة على قدرة المدارس على توفير الموارد الضرورية. كما أن دفاع أولياء الأمور عن أبنائهم بشكل مبالغ فيه يحد من قدرة المشرفين على تطبيق سياسات تربوية بناءة. وأخيرًا، يعد نقص التدريب الإرشادي المتخصص والتردد في تبني التكنولوجيا من بين العقبات الكبرى التي تواجه الإشراف التربوي.

ولتحسين نظام الإشراف التربوي، اقترح المشاركين تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي لتطوير عمليات الإشراف وتوفير أدوات متقدمة لدعم المعلمين. بالإضافة لتوفير جميع الأدوات اللازمة للمشرف التربوي، بما في ذلك الثقة الكافية من الإدارات التعليمية لتحقيق أهدافه بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين مستوى الطلاب اللغوي من خلال زيادة ساعات التعليم المخصصة للغات، مع تقديم الدعم اللازم للطلاب الذين يعانون من ضعف الأداء. تعزيز الدورات التدريبية المستمرة للمشرفين والمعلمين يُعد ضروريًا لتطوير مهاراتهم وضمان جودة الإشراف. كما أن تحسين التعاون بين أولياء الأمور، المشرفين، والمعلمين يُسهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة. يُقترح أيضًا توفير مرشد نفسي تربوي في كل مدرسة لمعالجة القضايا النفسية والاجتماعية التي قد تؤثر على أداء الطلاب.

ولدمج التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية في الإشراف التربوي، يمكن اعتماد برامج إلكترونية مبتكرة لتطوير أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية. يتطلب ذلك تقديم دورات تدريبية مكثفة للمعلمين والمشرفين حول استخدام التكنولوجيا الحديثة. كما أن تصميم أدوات تقنية مثل استمارات واستبيانات إلكترونية يمكن أن يسهل عملية التقييم ويوفر بيانات دقيقة لتحليل الأداء التعليمي. بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والنقدي لدى المشرفين والمعلمين، مما يعزز استخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة لحل المشكلات واتخاذ القرارات. وفي النهاية، يُعتبر تعزيز الطلاقة المعلوماتية وتشجيع الإبداع من الأدوات الرئيسية لدمج التكنولوجيا بفعالية.

2.3. مناقشة

أظهرت نتائج الاستبيان أن معظم المشاركين يرون أن المشرف التربوي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز أداء المعلمين، حيث أبدى 60 % من المشاركين تأييدهم. وهذا يعكس أهمية الدور الذي يقوم به المشرف في

تحسين جودة التعليم من خلال تقديم الدعم والملاحظات الضرورية لتطوير مهارات المعلمين. تشير هذه النتيجة إلى الحاجة الملحة لتعزيز مهارات المشرفين التربويين لتمكينهم من أداء هذا الدور بكفاءة عالية. حيث إتفقت نتائج الدراسة مع دراسة مادرازو وهونشيل (1984)، ودراسة القاسم (2010)، اللتان أوضحتا أيضا أنَّ أهمية دور المشرف التربوي في دعم المعلمين، وتعزيز مهاراتهم وتوفير المواد والوسائل التعليمية.

فيما يتعلق بنظام الإشراف التربوي والدعم المقدم للمعلمين، أظهر 74 % من المشاركين اعتقادهم بأن النظام الحالي يوفر الدعم الكافي للمعلمين. وهذا يدل على وجود نظام دعم فعال، إلا أنه من الضروري تقييم هذا النظام بشكل دوري لضمان تلبية احتياجات جميع المعلمين، خاصة في المدارس التي قد تواجه تحديات معينة أو تختلف في سياقاتها. وهذا أيضاً ما أوضحته دراسة باجاك (2007)، والتي أكدت على العلاقة التعاونية بين المشرف والمعلم وأهمية دعم المعلمين.

كما أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين 81 % يرون أن نظام الإشراف التربوي يتمتع بالتنظيم والوضوح. وهذا يشير إلى أن النظام الحالي يوفر إطارًا تنظيميًا جيدًا للعملية التعليمية، مما يسهم في توجيه المشرفين والمعلمين. ومع ذلك، أبدى 5 % من المشاركين معارضتهم لهذه الفكرة، مما يدل على أن بعض المدارس قد تواجه صعوبات في تطبيق هذا النظام بفعالية، أو أن هناك حاجة لتحسين التوضيح في بعض جوانب النظام.

فيما يتعلق بتقييم أداء المعلمين استنادًا إلى معايير موضوعية، أظهرت النتائج أن 72 % من المشاركين يرون أن الأداء يُقيَّم وفقًا لمعايير موضوعية. وعلى الرغم من أن هذه النسبة الكبيرة تدعم هذا الاتجاه، إلا أن 21 % من المشاركين كانوا مترددين أو يعبرون عن اعتراض جزئي على هذه الفكرة. لذا، من الضروري مراجعة هذه المعايير بشكل دوري لضمان تطبيقها بعدالة وموضوعية على جميع المعلمين.

كما تُظهر النتائج توافقًا واسعًا حول أهمية التكنولوجيا في تعزيز الإشراف التربوي، حيث أيد 99 % من المشاركين هذا الرأي. وهذا يعد دليلًا قويًا على أن إدخال التكنولوجيا في الإشراف التربوي يمثل خطوة مهمة نحو تحسين فعالية هذا الدور.

طرح الحماد (2001) والزهراني (2023) التحديات مثل الأعباء الإدارية وكثرة النصاب الإشرافي بالإضافة الى قلّة التدريب والمخصصات المالية. وهذا ما توصلت إليه النتائج الحالية لدراستنا حيث أشار 85 % من المشاركين إلى ضرورة تدريب المشرفين على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، مما يبرز الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال. وهذا يسلّط الضوء على تحدٍّ حديث يتماشى مع التحديّات التي طرحتها هتان الدراستان.

أما بالنسبة للتنوع الثقافي، فقد أشارت دراسة غمراوي وآخرون (2019) إلى أنّ هناك نقصا في الإشراف المتمايز الذي يلبي احتياجات المعلمين المتنوعين، وهذا ما أظهرته النتائج أن 51 % من المشاركين يعتقدون أن التنوع الثقافي يؤثر إيجابيًا على جودة الإشراف التربوي، بينما أيد 45 % ضرورة وجود استراتيجيات مخصصة لتلبية احتياجات المدارس ذات الخلفيات الثقافية المتنوعة. هذه النتائج تؤكد أهمية مراعاة الفروق الثقافية عند تصميم استراتيجيات الإشراف التربوي.

أظهرت النتائج أخيرًا أهمية البرامج التدريبية المخصصة للمشرفين والمعلمين، حيث أبدى جميع المشاركين 100 % تأييدهم لفكرة أن هذه البرامج تعزز من جودة الإشراف التربوي. وهذا يدل على ضرورة الاستمرار في تطوير برامج التدريب المهني لضمان تحسين أداء المشرفين والمعلمين. كما كشفت النتائج عن حاجة المشرفين إلى دعم إضافي لتطوير مهاراتهم الإدارية، مما ينبغي أن يكون جزءًا من برامج التدريب المستقبلية لضمان تحقيق أقصى استفادة من النظام التعليمي. هذا ما توصلت اليه دراسة القاسم (2010)، والتي توصّلت الى أهمية التدريب للمشرفين.

الخاتمة

يلخّص هذا البحث أهم النتائج المتعلقة بتطوير الإشراف التربوي في لبنان. تبيّن أنّ الإشراف التربوي هو عنصر أساسي لدعم جودة التعليم، خاصة في ظلّ التحديات الاقتصادية والاجتماعية. أدّى تحليل البيانات عن أهمية دمج التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإشراف، وتطوير مهارات المشرفين والمعلمين بشكل متواصل. علاوة على ذلك، شدّدت النتائج على ضرورة توفير الدعم المالي والإداري لتفعيل دور الإشراف بشكل فعّال.

لائحة المصادر والمراجع

1. غمراوي، ن.، غمراوي، ر.، وشعل، ت. (2019). نهج الإشراف التربوي المتميز في المدارس من خلال منظور المعلمين.

المجلة الدولية للابتكار في التعليم والبحث، 7(11)، 1341-1357. https://doi.org/10.31686/ijier.Vol7.Iss11.2011

2. مادرازو، ج.، وهوونشيل، ب. (1984). دور التوقعات لدى مشرف العلوم. تعليم العلوم، 71(1)، 9-14

3. لهية بنت حمد بن سعيد القرينية، نسرين صالح محمد صلاح الدين، محمد عبدالحميد لاشين، و محمد عيد حامد. عمار. (2021). الإشراف التطويري الإلكتروني وأثره في اتجاهات المعلمين وتحسين أدائهم التدريسي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة شبه تجريبية. مجلة العلوم التربوية، 18، 2 - 81. تم الاسترداد من p//:search. mandumah.com/Record/12632

4. ابرهيم بن سعد بن عبدالعزيز الحماد. (2001). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رياض: كلية التربية/جامعة الملك سعود.

5. أثر الشراكات المجتمعية في تطوير الخدمات التعليمية. (2023). تم الاسترداد من جمعية تعليم التعاونية: https://talemyah. org.sa/

6. أدوارد باجاك. (2007). احترام وتقدير أساليب التعليم المختلفة، دليل المشرفين. دار كتاب التربوي للنشر والتوزيع.

7. حسن حسان . (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.

8. سارة المجالي. (21 آذار, 2023). أهمية الإشراف التربوي. تم الاسترداد من المعلِّم: https://almo3allem.com/

9. سعيد الزهراني. (2023). 7 تحديات تواجه الإشراف التربوي. المدينة. https://doi.org/ https://www.al-madina.com/ar-%/ticle/864002

10. صالح عبابنة، و هبة أبو عيادة. (2016). فاعلية توظيف تقنيات الإنترنت في الإشراف التربوي في المدارس الخاصة في عمّان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 12(1)، 30-17.

11. علي كريم. (2006). الإدارة والإشراف التربوي. الأردن: دار الشروق.

12. علي قمحية، و فيولا طلال مخزوم. (2019). أثر الإشراف التربوي على تحصيل المتعّلمين في المدارس الخاصة في لبنان. الحداثة، 200(199).

13.محمد بن حامد الأفندي. (1976). الإشراف التربوي. القاهرة: عالم الكتب.

14.منصور بن محمد القاسم . (2010). دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة. جدة: جامعة أم القرى.

15.هناء الفريحات، و عبد الرحمن القضاة. (2017). دور أساليب الإشراف التربوي في

تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الليبية العالمية، 12.

List of Sources and References:

1. Ghamrawi, N., Ghamrawi, R., & Shal, T. (2019). Differentiated Education Supervision Approaches in Schools through the Lens of Teachers. International Journal for Innovation Education and Research, 7(11), 1341-1357. https://doi.org/10.31686/ijier.Vol7.Iss11.2011
2. Madrazo, G., & Hounshell, P. (1984). The Role of Expectancy of the science supervisor. science Education, 71(1), 9-14.
3. Al-Qariniyah, L. H., Salah Eldin, N. S. M., Lashin, M. A., & Ammar, M. A. H. (2021). The impact of electronic developmental supervision on teachers' attitudes and improvement of their teaching performance in basic education schools in the Sultanate of Oman: A quasi-experimental study. Journal of Educational Sciences, 18, 2-81. Retrieved from https://search.mandumah.com/Record/12632
4. Al-Hammad, I. S. (2001). Obstacles to the effectiveness of educational supervision in Riyadh city. Riyadh: College of Education/King Saud University.
5. The Impact of Community Partnerships on Developing Educational Services. (2023). Retrieved from Talemyah Cooperative Association: https://talemyah.org.sa/
6. Bajak, E. (2007). Respecting and Appreciating Different Teaching Methods: A Guide for Supervisors. Educational Book Publishing and Distribution House.
7. Hassan, H. (2007). Educational Administration. Amman: Dar Al-Maseerah.
8. Al-Majali, S. (March 21, 2023). The Importance of Educational Supervision. Retrieved from Al-Moallem: https://almo3allem.com//%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A

9. Al-Zahrani, S. (2023). Seven Challenges Facing Educational Supervision. Al-Madina. https://www.al-madina.com/article/864002

10. Ababneh, S., & Abu Ayadeh, H. (2016). The effectiveness of employing internet technologies in educational supervision in private schools in Amman. Jordanian Journal of Educational Sciences, 12(1), 17-30.

11. Kareem, A. (2006). Educational Administration and Supervision. Jordan: Dar Al-Shorouq.

12. Qamhieh, L. A., & Makzoumi, F. T. (2019). The impact of educational supervision on students' achievement in private schools in Lebanon. Al-Hadatha, 199(200).

13. Al-Afandi, M. H. (1976). Educational Supervision. Cairo: Alam Al-Kutub.

14. Al-Qasim, M. M. (2010). The role of school principals in activating developmental supervision in public schools in Jeddah Governorate. Jeddah: Umm Al-Qura University.

15. Al-Freihat, H., & Al-Qudah, A. R. (2017). The role of educational supervision methods in developing the professional performance of teachers in secondary schools in Jerash Governorate from teachers' perspectives. Libyan International Journal, 12.

ملحق

تقييم نظام الإشراف التربوي في مدارس جبل لبنان الخاصة، تحديد التحديات والفرص، واستكشاف مقترحات تطويرية.

أسئلة ديموغرافية

العمر:

- 20-30سنة
- 31-40سنة
- 41-50سنة
- 51سنة وما فوق

المؤهل التعليمي:

- إجازة
- إجازة تعليمية
- ماستر

•دكتوراه

•غير ذلك

عدد سنوات الخبرة التعليمية:

•أقل من 5 سنوات

• 10–5سنوات

•أكثر من 10 سنوات

الوظيفة الحالية:

•معلّم

•مشرف تربوي او منسق مادة

•إداري

القسم الأول: فعاليّة الإشراف التربوي

1. يقوم المشرف التربوي بدور فعّال في تحسين أداء المعلمين.

•أوافق بشدة

•أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

•محايد

2. يوفر نظام الإشراف التربوي الحالي الدعم اللازم للمعلمين

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

3. يتّسم نظام الاشراف التربوي بالتنظيم والوضوح

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

4. يتم تقييم أداء المعلمين بناءً على معايير موضوعية

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

القسم الثاني: التحديات

5. نقص الموارد يؤثر على كفاءة الإشراف التربوي

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

6. هناك حاجة لتدريب المشرفين على أحدث الأساليب التعليمية

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

7. التحديات الثقافية والاجتماعية تؤثر على فعالية الإشراف

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

8. يواجه النظام مقاومة من بعض المعلمين او الإداريين

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

القسم الثالث: أدوار المشرف التربوي

9. يساهم المشرف في حل المشكلات التي تواجه المعلمين

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

10. يدعم المشرف المعلمين في تصميم خطط تدريس فعّالة

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

11. يشجّع المشرف التربوي استخدام التكنولوجيا الحديثة

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

12. يلتزم المشرف بالتواصل المستمر مع المعلمين وإدارة المدرسة

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

القسم الرابع: التقنيات الحديثة

13. التكنولوجيا يمكن أن تسهم في تحسين الإشراف التربوي

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

14. المشرفون بحاجة لتدريبات إضافية على استخدام التكنولوجيا

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

القسم الخامس: التدريب والتطوير

15. البرامج التدريبية للمشرفين والمعلمين ترفع جودة الإشراف التربوي

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

16. يحتاج المشرفون الى مزيد من الدعم لتطوير مهاراتهم الإدارية

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

القسم السادس: التنوع الثقافي

17. التنوع الثقافي يؤثر إيجابا على تحسين جودة الاشراف التربوي

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

18. تحتاج المدارس الخاصة الى استراتيجيات مخصصة لتلبية احتياجاتها الثقافية

•أوافق بشدة

• أوافق

•أعارض بشدة

•أعارض

• محايد

أسئلة مفتوحة

19. ما هي برأيك التحديات الرئيسية التي تواجه الاشراف التربوي في مدارس جبل لبنان

20. ما هي المقترحات التي ترى أنها ضرورية لتحسين نظام الاشراف التربوي

21. كيف يمكن دمج التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية في الاشراف التربوي