مجلة مركـــز جـــزيرة العـــــرب
للبحوث التـــربـــوية والإنسانية
المجلد (2)، العدد (12): 31 مارس 2022م
ص: 21- 45
تاريخ الاستلام: 2022/02/05
تاريخ القبول: 02 /2022/03

ISSN: 2707-742X

Journal of Arabian Peninsula Centre
for Educational and Humanity Researches
Volume (2), Issue (12): 31 Mar: 2022
p: 21- 45
Copyright License

و اقع الإشراف التربوي بمديريات محافظة عمران؛ مديرية ذيبين نموذجاً

د. عبد الله يحي كرشوم

أستاذ الإدارة والإشراف التربوية المساعد|| كلية التربية والعلوم التطبيقية والآداب|| جامعة عمران

التلفون: 00967- 771023023|| إيميل: eyadabdullah@gmail.com

https://doi.org/10.56793/pcra2213122

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في محافظة عمران (مديرية ذيبين نموذجاً) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، وتكونت عينة الدراسة من جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بالمركز التعليمي بالمديرية، إضافة للوثائق الموجودة في مكتب التربية بالمحافظة، وكذا التقرير التنموي الصادر عن الصندوق الاجتماعي فرع عمران كمصادر للمعلومات، لوصف واقع النظام التعليمي والإشراف التربوي ومشكلاته، وتكون البحث من مقدمة وثلاثة مباحث وخاتمة تناول المبحث الأول الإطار النظري والمبحث الثاني واقع النظام التعليمي في مديرية ذيبين، والمبحث الثالث واقع الإشراف التربوي في المديرية، وتضمنت الخاتمة التوصيات والمقترحات، وبينت نتائج الدراسة أن الإشراف التربوي بالمديرية يواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تمنعه من القيام بعمله على أكمل وجه، منها: انقطاع المرتبات، وقلة التدريب والتأهيل، والتباعد الجغرافي للمدارس، وقلة المشرفين، وعدم تناسب عدد المشرفين مع عدد المعلمين، وكذلك العجز القائم في بعض التخصصات، واستنادا للنتائج قدم الباحث عددا من التوصيات والمقترحات لتطوير الإشراف التربوي في المديرية، وعموم محافظة عمران.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، محافظة عمران، مديرية ذيبين، دراسة وصفية.

The reality of educational supervision in the districts of Amran governorate. Dhibin Directorate as a model

Dr. Abdullah Yahya Hadi Karshoum

Assistant Professor of Educational Administration and Supervision ||

College of Education& Applied Sciences and Arts || Imran University

Tel: 00967- 771023023 || Email: eyadabdullah@gmail.com

Abstract: The study aimed to identify the reality of educational supervision in the governorate of Amran (Dhibin district as a model) and the researcher used the descriptive analytical method for the documents. Amran branch as sources of information to describe the reality of the educational system and educational supervision and its problems. The research consisted of an introduction, three chapters and a conclusion. The first topic dealt with the theoretical framework, the second topic, the reality of the educational system in the Directorate of Dhibin, and the third topic, the reality of educational supervision in the directorate. He did his job to the fullest, including: interruption of salaries, lack of training and qualification, and the geographical distance of schools, the lack of supervisors, the disproportion of the number of supervisors with the number of teachers, as well as the existing deficit in some disciplines, and based on the results, the researcher presented a number of recommendations and proposals for the development of educational supervision in the directorate and the general governorate of Amran.

Keywords: educational supervision, Amran governorate, Dhibin district, descriptive study.

المقدمة.

يعيش العالم اليوم حالة مذهلة من التطور المستمر على صعيد التكنولوجيا والتقدم العلمي في مختلف المجالات، وهذا يفرض على المجتمعات التغيير الحتمي الذي يتلاءم مع هذا التطور، ومنها النظام التعليمي، [1] حيث تفرض على المؤسسات التربوية الاعتناء بإكساب الطلاب معارف ومهارات تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر، وتسهم في إعدادهم للأدوار الإيجابية الفاعلة في مجتمعاتهم، ويتطلب ذلك التغيير في وظائف المدرسة، وفي دور المشرف التربوي الذي لم يعد قاصرا على الزيارات الصفية والمدرسية، بل تجاوزه إلى أمور أخرى فرضتها التحديات التي يواجهها المشرفون التربويون كقادة للعملية التربوية.[2]

ويعد الإشراف التربوي نظاما متكاملا في حد ذاته، ومع ذلك فهو نظام فرعي من نظام كلي هو النظام التعليمي في المجتمع، وبذلك يستمد أهدافه من فلسفة المجتمع التي تعكس بدورها حياة المجتمع، وما تشهده من تطورات اجتماعية واقتصادية وحضارية، [3] ويعتبر الإشراف التربوي عملية إنسانية شاملة لعناصر التربية طلابا، ومعلمين، وإداريين وفنيين، وهو متعدد الأغراض كطرائق التدريس والمنهاج والتقويم والأجهزة والمعدات، والوقت والأنشطة الصفية واللاصفية، والجو النفسي الاجتماعي داخل الصف وخارجه.[4]

يجب على المشرف التربوي إذا واكب التطور التربوي واهتم به واستقر في فكره وأسلوبه، أن ينقل هذا الأسلوب إلى المعلمين ليحقق المردود التربوي كاملا، فالإنماء المهني للمعلمين من أهم أدوار المشرف التربوي، فهو يقوم بأدوار عدة، منها ما يتعلق بالمنهج الدراسي، والتقويم، وتوظيف الوسائل والأنشطة وغيرها من الوظائف والأدوار المناطة به.[5]

وقد مر الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية بعدة مراحل من التطور قبل أن يصل إلى الصورة التي نجدها عليه في الوقت الراهن، حيث كان يسمى بالتفتيش في الفترة [1962- 1974]، ثم في الفترة [1974- 1976] صدر قرار مجلس القيادة رقم (22) لقانون التعليم العام ليسمى بالتوجيه الفني والتفتيش، وخلال الفترة [1976- 1985] صدر قرار مجلس القيادة رقم (136) بشأن إعادة تنظيم وزارة التربية والتعليم ليسمى بعد ذلك بالتوجيه الفني، وبعد الوحدة اليمنية وبالتحديد في العام 1992م صدر القانون رقم (45)- للقانون العام للتربية والتعليم – ليأخذ بعدها مسمى التوجيه التربوي، وفي العام 2007م أعد مشروع برنامج الدبلوم العالي للإشراف التربوي لينتقل بذلك التوجيه التربوي إلى مرحلة أعلى وهي الإشراف التربوي.[6]

---

(1) شلدان، فايز والقدرة، حامد: درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد 17، 2017م، ص191.

(2) معايير الإشراف التربوي: هيئة تقويم التعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية، 2020م، ص4.

(3) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م، ص13.

(4) الفهدي وآخرون: فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 7، العدد 2، 2012م، ص201.

(5) المرجع السابق نفسه.

(6) الإطار المرجعي للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، 2016م، ص30.

وتعد مديرية ذيبين إحدى مديريات محافظة عمران بالجمهورية اليمنية، وتقع في شرق محافظة عمران، وتبلغ مساحتها 344 كم2، حيث بلغ عدد سكانها في العام 2004م (30799) نسمة، وتضم عزلتين، ومركز المديرية مدينة ذيبين، كما تعد من المديريات الأثرية والزراعية.[7]

وقد اختار الباحث مديرية ذيبين من بين مديريات محافظة عمران كنموذج عن المحافظة ككل نظراً لتشابة الظروف في جميع المديريات ولسهولة أخذ البيانات من مديرية واحدة لإجراء البحث عن واقع الإشراف التربوي فيها، وللوقوف على أبرز المعوقات والمشاكل التي تواجه الإشراف التربوي بالمديرية، ومحاولة تقديم حلول لها بما يسهم في تحسين العملية التعليمية بالمحافظة.

مشكلة الدراسة:

يساهم الإشراف التربوي بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية، 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 تغطي جميع جوانب العملية التعليمية، [8] ولما كان هناك حاجة إلى الارتقاء بالعملية التعليمية خصوصاً في الوقت الراهن، نظراً للأوضاع الأمنية التي تمر بها البلاد، التي أدت إلى وجود العديد من الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام النظام التعليمي بكل مكوناته بما فيها الإشراف التربوي وتعيقه عن تحقيق أهدافه وخاصة في المناطق البعيدة عن مركز المحافظة مثل مديرية ذيبين، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتقف على هذه الصعوبات والمعوقات ومحاولة وضع الحلول المناسبة لتفعيل دور المشرف التربوي في المحافظة، كما يمكن أن تمثل نتائج الدراسة كمحفز للقيادة التعليمية في المديرية والمحافظة في ضرورة تفعيل دور الإشراف التربوي في تنمية وتطوير الكفايات المهنية والأكاديمية للمعلمين ووضع برامج تدريبية للمشرفين التربويين للقيام بمهامهم على أكمل وجه، كما يمكن للباحثين التربويين الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير الإشراف التربوي في المحافظة وعمل دراسات مشابهة للدراسة في باقي مديريات المحافظة وفي المحافظات الأخرى في الجمهورية اليمنية.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما و اقع الإشراف التربوي بمديرية ذيبين- محافظة عمران؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الأسس الفلسفية والفكرية للإشراف التربوي في الأدب الإداري والتنظيمي المعاصر؟
2- ما واقع النظام التعليمي بمديرية ذيبين- محافظة عمران؟
3- ما واقع الإشراف التربوي بمديرية ذيبين- محافظة عمران؟
4- ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الإشراف التربوي في مديرية ذيبين- محافظة عمران؟

---

(7) مديرية ذيبين، متاح على الموقع:

www.ar.m.wikipedia.org: *(accessed on: 27/ 10/ 2021)*

(8) الشربيني، غادة: دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية للبنات، أبها، المملكة العربية السعودية، 2009م، ص381.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي بمديرية ذيبين- محافظة عمران؛ من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على الأسس الفلسفية للإشراف التربوي في الأدب الإداري والتنظيمي المعاصر.
2- التعرف على واقع النظام التعليمي بمديرية ذيبين- محافظة عمران.
3- التعرف على واقع الإشراف التربوي بمديرية ذيبين- محافظة عمران.
4- تقديم توصيات ومقترحات تسهم في تطوير الإشراف التربوي في المديرية وفي محافظة عمران بشكل عام.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في موضوعها العلمي ومجال تطبيقها العملي، حيث يلعب الإشراف التربوي دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكتسب أهميتها من أهمية عملية الإشراف التربوي في توجيه أداء المعلمين وتطويره.
- تقديم مقترحات للقائمين على العملية الإشرافية بالمديرية تساعد في تحسين أداء المشرفين.
- تساعد الفئات الإشرافية على معرفة وفهم أدوارهم الحقيقية كمشرفين، بما يضمن تحسين أداء المعلمين.
- ندرة الدراسات في هذا المجال، وحاجة المحافظة إلى مثل هذه الدراسات التي تسهم في تطوير العملية التعليمية.
- تعد إسهاماً علمياً يثري المكتبة العلمية ومراكز البحث العلمي.

حدود الدراسة:

يقتصر موضوع الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: واقع الإشراف التربوي بمديرية ذيبين- من خلال البيانات والمعلومات من مكتب التربية بالمديرية.
- الحد البشري والمكاني: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمشرفين التربويين بمديرية ذيبين؛ محافظة عمران.
- الحد الزماني: أجريت الدراسة في العام الدراسي 2021- 2022م.

مصطلحات الدراسة:

- **الإشراف التربوي**: "نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية ويحقق أهدافها".[(9)]
- **التعريف الإجرائي**: عملية تربوية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة والأساليب الإشرافية التي تمثل حلقة وصل بين المعلم والإدارة وإدارة مكتب التربية ووزارة التربية والتعليم.

(9) تعريف وأهداف الإشراف التربوي، مكتب التربية والتعليم بالقرى، متاح على الموقع:
https://sites.google.com: *(accessed on: 30/ 7/ 2021)*

- **المشرف التربوي**: "كل من يمارس الإشراف التربوي، من المنتسبين إلى الوظائف الفنية بوزارة التربية والتعليم كمهنة أساسية أو كعملية ضمن الدور الوظيفي، ويشمل المعلم- المعلم الأول- المشرف المقيم (مدير المدرسة)- المشرف المحلي- المشرف المركزي- الوزاري- ومديرو الإدارات التربوية والتعليمية، والأقسام ووحدات الإشراف التربوي".[10]
- **التعريف الإجرائي**: المشرف التربوي هو الشخص المكلف من قبل وزارة التربية والتعليم بالإشراف والتقييم لأداء المعلم والإدارة المدرسية بغرض تحسين وتطوير أدائهم، بما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية ككل.

2- الدراسات السابقة.

تمكن الباحث من الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع، وقد اعتمد الباحث في ترتيب الدراسات السابقة على أساس التدرج الزمني، من القديم إلى الحديث، على النحو الآتي:

أ- **دراسات سابقة بالعربية:**

1. **هدفت دراسة (الدعجاني؛ والداود، 2022)** إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي الإلكتروني وتحديد المعوقات التي تواجه استخدامه من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تكونت من (36) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور؛ تم توزيعها على عينة بلغت (221) مشرفة تربوية، وبينت نتائج الدراسة أن العينة موافقات بدرجة عالية على واقع الإشراف الإلكتروني، مع وجود معوقات تحد من استخدامه بدرجة عالية، ومن أبرزها ضعف التجهيزات التقنية الخاصة بالمشرفات، وقلة البرمجيات المتخصصة لاستخدامها في الإشراف الإلكتروني، وضعف تحفيز المشرفات وتشجيعهن لاستخدام الإشراف الإلكتروني. كما أن العينة موافقات بدرجة عالية جدًا على مقترحات تفعيل استخدام الإشراف الإلكتروني؛ وتتلخص في التنسيق بين المدارس ومكاتب التعليم لتنفيذ الإشراف الإلكتروني، وتدريب المشرفات على استخدام التكنولوجيا بأمان، وتحفيزهن وتنمية اتجاهاتهن نحو استخدام أساليب إشرافية تعتمد التكنولوجيا، وإعداد دليل للمشرفات التربويات يتضمن أهم آليات استخدام الإشراف الإلكتروني والاستفادة من مزاياه.
2. **دراسة (آل عقيل، 2021)** هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (3) مجالات رئيسية و (32) فقرة تم تطبيقها على عينة بلغت (282) قائد مدرسة ومعلماً، وأشارت النتائج إلى أن تقديرات العينة لواقع الإشراف التربوي على مستوى عموم الأداة؛ حصلت على متوسط كلي (3.25 من 5) أي بدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات الثلاثة كانت بالترتيب؛ مجال أهداف الإشراف التربوي على أعلى متوسط (3.33)، ثم أساليب الإشراف التربوي (3.31)، وأخيرا أداور المشرفين (3.14) وجميعها بدرجة (متوسطة)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق تجاه الإشراف تبعاً لمتغير الوظيفة على الدرجة الكلية فقط بدون المجالات ولصالح قادة المدارس، وعدم وجود فروق تجاه الإشراف تبعاً لمتغير الجنس، بينما كانت هناك فروق لواقع الإشراف التربوي تبعا لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية وعلى المجالات الثلاثة لصالح ذوي الخبرة الأقل (10سنوات فما دون)، ووجود فروق لواقع الإشراف التربوي تبعا لمتغير المؤهل الدراسي في المجال الأول والثاني ولصالح البكالوريوس، أما على الدرجة الكلية والمجال الثالث للأداة فلم تظهر فروق دالة إحصائيا.

(10) الدليل الإجرائي للإشراف التربوي المدرسي، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، 2016م، ص328.

3. **وأجرت الحاج (2020)** دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه، واستخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، واظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوري كانت مرتفعة على الدرجة الكلية ومحاور الأداة الثلاث، واظهرت كذلك عدم وجود فروق في الإشراف التطوري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لبعد الإشراف التطوري غير المباشر والدرجة الكلية، بينما وجدت فروق في الإشراف المباشر والتشاركي لصالح منطقتي غزة ورفح التعليمية، وعدم وجود فروق في الإشراف التطوري تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل التعليمي للمعلمين وسنوات الخبرة.
4. **وهدفت دراسة دفع الله؛ والناير، (2017):** للتعرف على واقع الأساليب الإشرافية الممارسة بالمرحلة الثانوية بولاية جنوب كردفان من وجهة نظر المشرفين التربويين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي القائم على التحليل، وتم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الاصلي عن طريق العينة القصدية وبلغ حجمها (36) مشرفاً ومشرفة، وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة والمقابلة، وللتحقق من أسئلة الدراسة استعمل اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار (الفا كرونباخ)، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها: إنّ درجة ممارسة المشرف التربوي للأساليب الإشرافية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول واقع ممارسة الأساليب الإشرافية بالمرحلة الثانوية بولاية جنوب كردفان، لصالح المشرفين الذين يحملون مؤهلاً غير تربوي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فيما يتعلق بالأساليب الإشرافية الممارسة تعزى لمتغير (النوع، المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية، نوع الدورات التدريبية)، كما أظهرت الدراسة اتفاق المشرفين التربويين على أنّ هناك عدداً من المشكلات التي تعوق ممارسة المشرف التربوي للأساليب الإشرافية بدرجة عالية.
5. **وقامت (العمري، 2020)** بدراسة هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويعرف على أنه ذلك النمط من الإشراف الذي يمزج بين الإشراف المباشر بواسطة الزيارات الصفية والحوارات واللقاءات (الإشراف التقليدي) بالإشراف غير المباشر بواسطة آليات الاتصال الحديثة وذلك باستخدام شبكات الحاسب الآلي والوسائط المتعددة (الإشراف الإلكتروني). ومن أهم اليات تطبيق الرؤية المقترحة تتمثل في: إصدار تشريعات وقوانين تسن تطبيق الإشراف التربوي المدمج وجعل تطبيقه إلزامياً على كل من المشرف التربوي والمعلم، ونشر ثقافة الإشراف التربوي المدمج من خلال بوابة وزارة التعليم، والمنتديات التربوية، والإصدارات التربوية، والإعلام التربوي، وإصدار دليل عملي لأهداف نموذج الإشراف المدمج وآليات تطبيقه، إضافة إلى عقد دورات تدريبية وتعريفية في كيفية تطبيق أساليب الإشراف التربوي المدمج.
6. **دراسة (شلدان والقدرة، 2015)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الأساسية الأولية بمحافظة خانيونس والمحافظة الوسطى والبالغ عددهم (2496)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مقدارها (131) معلما ومعلمة بنسبة (5.2%)، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الدرجة الكلية لممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة كانت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (71.76%).

7. **دراسة (الفهدي وآخرون، 2012)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي كونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات بجميع محافظات السلطنة في مختلف المراحل الدراسية والبالغ عددهم (41988)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مقدارها (820) معلما ومعلمة بنسبة (2%)، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الإشراف التربوي بسلطنة عمان حصل على درجة عالية من الفعالية في محوري تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والوسائل والأنشطة المدرسية، بينما حصل على درجة متوسطة للفعالية في بقية المحاور (تقييم عمليتي التعليم والتعلم، الإنماء المهني للمعلمين، تقويم وتطوير المناهج الدراسية).
8. **دراسة (عبد الله، 2009)**، وهدفت الدراسة إلى تقويم مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات المهنية اللازمة لهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة حيث شملت عينة الدراسة مدراء ومشرفين تربويين للتربية الإسلامية في مدارس صنعاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى تدني درجة توافر الكفايات المهنية لدى مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية مجال تنمية قدرات المعلمين مهنياً، ومجال التخطيط، ومجال التقويم، كما أظهرت النتائج قلة توفر المناهج والكتب المدرسية، كما وأشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

1. **أجرت (داماس، Dammas, 2020)** دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فاعلية المعلمين مع الكشف عن خصائص المعلم الفعال من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (94) فقرة مقسمة إلى ثمانية مجالات؛ تم تطبيقها على عينة من (321) معلمًا يعملون في مدارس مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وباستخدام برنامج (SPSS)؛ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1) تؤدي عناصر الإشراف التربوي الممارسات المطلوبة بنسبة (97.64%) وهي نسبة جيدة. 2) الاستجابات لمدى ممارسة عناصر الإشراف التربوي في مجالات، الدراسة كانت على النحو التالي: العلاقات الإنسانية (81.68%). القيادة (91.58%)، التقييم (47.75%)، شؤون الطلاب (69.23%) مادة علمية (67.27%) نشاط مدرسي% (60.39%) إشراف (64.21%). 3) بينت الدراسة أن هناك فروقاً إحصائية في ممارسات الإشراف التربوي تحقيق فاعلية المعلمين بسبب الجنس في مجال العلاقات الإنسانية وشؤون الطلاب والتقويم، المادة العلمية والنشاط المدرسي والمجالات الكلية لصالح المعلمات، بينما لا توجد فروق في التأثير بين الجنسين في مجال القيادة والتخطيط وطرق الإشراف. 4) كشفت الدراسة خصائص المعلم الفعال ولخصها الباحث بأربع خصائص شخصية ومهنية، البشرية والأخلاقية التي يتضمن كل منها عددًا من الميزات الفرعية.
2. **دراسة لنتون ودسكول (Linton & Deuschle, (2007** بعنوان: تلبية حاجات المشرفين على المدارس :أربعة نماذج للإشراف الجماعي في جامعة إنديانا، في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى وصف الإشراف الجماعي كخيار قابل للتطبيق، وكوسيلة للتصدي إلى مشكلة عدم وجود إشراف عملي مستمر، كما وهدفت الدراسة إلى بحث أربعة نماذج للإشراف الجماعي، بالإضافة إلى عدة ارتباطات لتخطيط وتنفيذ مجموعات الإشراف في المدارس، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بوصف أربعة نماذج للإشراف الجماعي، بالاستعانة بالأدبيات المتعلقة بالموضوع، مستخدماً المنهج الوصفي، حيث أشارت النتائج إلى أن عدم وجود إشراف عملي مستمر،

يسبب في خلق مشكلة كبيرة للمرشدين الذين يرغبون في ممارسة الوظيفة الإشرافية، كما وأشارت إلى أن مشرفي المدارس غالباً ما يعملون في عزلة عن بقية الكادر التعليمي، مما يشير إلى تدني التخطيط والتنفيذ لديهم.

3. **دراسة فساسي, (FASASi, 2008)** بعنوان:دور المشرف في التعزيز الفعلي للعلاقة بين المجتمع والمدرسة في القرن 21في نيجيريا . وهدفت الدراسة إلى البحث في دور المشرف التربوي في تعزيز العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإلى بحث الجهود التي تصنعها الحكومة، في شأن إشراك المجتمع المحلي في برامج التعليم الشاملة، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، واستخدام الأدبيات المتعلقة، كما قام بإجراء العديد من المقابلات مع مشرفين، ومعلمين، وأهالي، حيث أشارت النتائج إلى أنه خلافاً لما في الماضي، فقد أصبحت الجهود التي تصنعها الحكومة لإشراك المواطنين في برامجها التنموية، والتعليم الشامل، فعالة أكثر حيث حاز دور المشرف التربوي على مستوى مرتفع.
4. **دراسة كابسزوجلو (Kapusuzoglu, 2010)** وهدفت إلى تحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي، في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتقييم آراء المعلمين المرشحين، ومشرفي التعليم الابتدائي، حيث استخدم الباحث الاستبيان، وبلغ مجتمع الدراسة297)) معلما في مدارس التعليم الأساسي في بولو ودوزجي، و (35) مشرفاً في مديريات التربية الوطنية، في بولو ودوزجي، وقد تم أخذ 221 معلماً بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة، وجميع المشرفين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية التي من شأنها تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.
5. **دراسة هسمانجو وهسمانجو,(Hismanoglu & Hismanoglu, 2010)** ، بعنوان: تصورات معلمي اللغة الإنجليزية عن الإشراف التعليمي نسبة للتنمية المهنية للمعلمين :دراسة حالة في شمال قبرص، وهدفت إلى دراسة تصورات معلمي اللغة الإنجليزية حول الإشراف التعليمي نسبة إلى التنمية المهنية، كما هدفت إلى بحث الأسس النظرية للمصطلحات المزدوجة، والإشراف التعليمي، والتنمية المهنية، وعلاقة ذلك بسياق تدريس اللغة الإنجليزية، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بدراسة حالة صغيرة الحجم، في سياق التعليم العالي في الجمهورية التركية شمال قبرص، حيث أشارت النتائج إلى أن على المشرف التربوي أن يسلط الضوء على نقاط القوة في أداء معلمي اللغة الإنجليزية، ويقوم بتشجيعهم على التفكير مليا في نقاط الضعف وإيجاد بعض الحلول لمشاكلهم، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق ملحوظ بين المعتقدات التي يؤمن بها مدرسو اللغة الإنجليزية، والتجارب الحقيقية المتعلقة بالإشراف التعليمي، ومن جانب آخر تدني مستوى الإشراف التربوي.
6. **دراسة أهويري وآخرون (Ohiwerei et al, 2010)** في نيجيريا، وهدفت إلى دراسة كيف يكون مشرف مدير الأعمال، وماهية وظيفته، إضافة إلى الكشف عن وظائف المشرف التربوي في قطاع إدارة الأعمال كمصحح، وموجه، ومعلم، وموضح، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق العمل بالاستعانة بالأدبيات والمراجع المتعلقة، حيث أشارت النتائج إلى أن وظيفة المشرف التربوي تكمن في أنه يساعد في أساليب التدريس، ويتشاور مع المعلمين، ويساعد في تجهيز الاختبارات، ويفحص ويراجع المناهج والمقررات الدراسية، ويعقد اجتماع المؤتمرات لمناقشة المشاكل، ويحضر الاتفاقيات المهنية المحلية والدولية الإقليمية والوطنية، كما أنه يكشف عن المشاكل التي يعاني منها المشرفين، وبذلك وجود مستوى عالٍ للتنمية المهنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة وجود الكثير من أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية، من حيث الهدف والعينة والأدوات؛ وعلى النحو الآتي:

- من حيث الأهداف: هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على فاعلية الإشراف التربوي ودور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين كدراسة (الغامدي، 2007) و(الفهدي وآخرون، 2012) و(الشربيني، 2009) و فساسي(FASASI ، 2008) وكابسزوجلو(Kapusuzoglu ، 2010)، كما هدفت بعضها إلى تقييم أداء المشرف التربوي وتحسينه كدراسات (صالح، 2007)، و(عبد الله، 2009) و(شلدان والقدرة، 2015)، والبعض هدفت للتعرف على حاجات المشرفين على المدارس كدراسة لنتون ودسكول) (Linton & Deuschle .
- من حيث العينة: تشابهت عينة الدراسة من المشرفين مع دراسات (عبد الله، 2009) وفساسي(FASASI ، 2008) وكابسزوجلو(Kapusuzoglu ، 2010)، واختلفت مع بقية الدراسات التي استهدفت المعلمين ومدراء المدارس.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وصياغة أسئلة الدراسة، وتحديد أهدافها، وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ بأنها أول دراسة في مديرية ذيبين- محافظة عمران، فتعتبر أول دراسة استهدفت الإشراف التربوي بالمديرية حسب علم الباحث.

منهجية الدراسة.

بناء على مشكلة الدراسة، وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، ومراجعة عدد من المناهج البحثية، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوثائق والبيانات، وذلك لملاءمته لطبيعتها، كونه يمد الباحث ببيانات ومعلومات تسهم بشكل كبير في وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومفصلاً كما يمكنه من وضع الحلول المناسبة للمشكلة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوثائق وتقارير المشرفين التربويين بمديرية ذيبين- محافظة عمران.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الوثائق الموجودة بمكتب التربية والتعليم في مديرية ذيبين- محافظة عمران، وكذا التقرير التنموي لمديرية ذيبين الصادر عن الصندوق الاجتماعي فرع عمران.

المبحث الأول- الإطار النظري للإشراف التربوي.

مفهوم الإشراف التربوي:

مر مفهوم الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ومتنوعة، حيث حددت وظيفته بالمراقبة الدورية على المدارس وهياكلها وأجهزتها، ومديريها ومعلميها، ومدى تقدم المتعلمين من النواحي العلمية، ثم الحكم، وما يتبع ذلك من اتخاذ قرارات بالثواب أو العقاب، إلى أن أخذ الإشراف بالمفهوم الشامل للإشراف والذي يسعى لتحليل جميع العناصر المؤثرة

في عمليتي التعليم والتعلم، [11] ولأن الإشراف التربوي جزء من العملية التربوية، فقد ظهرت عدة تعريفات للإشراف التربوي تأرجحت بين القيادة، والإدارة والمناهج، وطرق التدريس، والتدريب والعلاقات الإنسانية، [12]ومن هذه التعاريف ما يلي:

- "عملية تربوية قيادية إنسانية، هدفها الرئيس تحسين عمليتي التعليم والتعلم، من خلال تهيئة مناخ العمل لجميع أطراف العملية التربوية، مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع هذه الأطراف، وما يلزمها من متابعة، وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي، بهدف رفع مستوى التعلم وتطويره".[13]
- تعريف (Wayler)، الذي أشار بأن "وظيفة الإشراف التربوي تتمثل في مد الجسور بين الإدارة والمناهج لتحسين طرائق التدريس".[14]
- "عملية تربوية، ديمقراطية، قيادية، فنية، تعاونية، شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية، تتم بالتخطيط والتنسيق والمتابعة الجادة، لتحسين جميع الظروف المؤثرة على النمو المهني للمعلم بصفة خاصة، والمؤثرة على العملية التعليمية بصفة عامة".[15]
- "خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف إلى المعلمين الذي يعملون معه، بهدف تحسين العملية التعليمية".[16]
- "عملية تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره".[17]
- "عملية تربوية فنية قيادية ديمقراطية إنسانية تعاونية منظمة، تهتم بتحسين الموقف التعليمي وتطويره بجميع أركانه التربوية (المعلم والإدارة المدرسية- المتعلم- المنهاج- البيئة التعليمية)، وعناصره التعليمية (الأهداف- المحتوى- الطرائق والأساليب- التقوي)، من خلال الجهود الخدمية الفنية المبذولة للتنمية المهنية للقائمين على التعليم والتعلم، وتمكينهم من القيام بتدريس المناهج بجودة عالية، لإعداد المتعلم النشط السوي المتكامل الشخصية لخدمة المجتمع وتطوره على المدى القريب والبعيد".[18]

ويرى الباحث أن التعريف الأخير لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية يعتبر تعريفا شاملا للإشراف التربوي، وبالرغم من طوله إلا أنه ألم بجميع مهام ووظائف الإشراف التربوي، ومن خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص المعاني الآتية لمفهوم الإشراف التربوي:

أ- عملية تربوية تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية.

ب- ترتكز على التخطيط العلمي والواقعي.

ج- من مهامه التنمية المهنية للمعلمين.

د- الإشراف التربوي خدمة فنية للمعلم وليس تفتيش أو تصيد أخطاء.

---

(11) السبيل، مضاوي علي محمد: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2013م، ص67.

(12) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص13.

(13) السبيل، مضاوي علي محمد: مرجع سابق، ص67.

(14) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص14.

(15) العوران، إبراهيم: الإشراف التربوي ومشكلاته، دار يافا، عمان، 2010م، ص24.

(16) شلدان، فايز والقدرة، حامد: مرجع سابق، ص192.

(17) الشربيني، غادة: مرجع سابق، ص385.

(18) اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي ودليل الالتحاق والتعيين بالمهنة، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، 2016م، ص182.

أهداف الإشراف التربوي:

إن الهدف الأساسي للإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ومن الأهداف الفرعية:[19] [20]

- توضيح الفرق بين الوسائل والغايات.
- الربط بين المواد الدراسية.
- تحسين المناخ العام في المدرسة.
- تذليل مشكلات الطلبة.
- حسن الاستفادة من قدرات المعلمين.
- تذليل الصعوبات أمام المعلم الجديد.
- الإسهام في البرامج المدرسية.
- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية للمديرين والمعلمين.
- تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها.
- تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين أدائهم وطرق تدريسهم.
- العمل على حسن توجيه الإمكانيات المادية والبشرية وحسن استخدامها.
- تطوير المناهج الدراسية وحسن تنفيذها.

ويرى الباحث أن بعضا من أهداف الإشراف التربوي التي أشار إليها الأدب التربوي قد خلطت ما بين الهدف والدور أو المهمة للمشرف، حيث إنه من غير المناسب أن نطلق على المهمة هدفاً، وبالنظر إلى هذه الأهداف يمكن القول بأن الهدف الأساسي لعملية الإشراف التربوي هو بناء جسر تواصل بين الإدارة التربوية والمعلم لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه:

تكمن أهمية الإشراف التربوي في العملية التعليمية من إبرازه لمظاهر القوة وتعزيزها، وتحليله لمظاهر الضعف واقتراح الحلول المناسبة لها، [21] وفيما يلي سنذكر بعض جوانب أهمية الإشراف التربوي:[22]

- أن المعارف التربوية معارف متطورة بفضل البحث الدائم في مجال التربية، وكذلك بفضل التقدم في ميادين المعرفة، والإحاطة بهذه المعارف المتجددة لتوظيف مقتضياتها في عملية التعليم أمر غير متاح للأغلبية من المعلمين في البلدان النامية.
- برامج إعداد المعلمين ذات علاقة ضعيفة بالجانب الميداني، مما أدى إلى فجوة بين النظرية والتطبيق.
- تبادل الخبرات بين المعلمين والاستفادة من تجاربهم الميدانية.
- التغيير والتجديد في العملية التربوية تحتاج لخبرة الإشراف التربوي.

---

(19) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص 18.

(20) العوران، إبراهيم: مرجع سابق، ص 25.

(21) العوران، إبراهيم: مرجع سابق، ص30.

(22) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص17.

كما أضاف العوران جوانب أخرى لأهمية الإشراف التربوي، هي:[23]

- حاجة المعلمين للمساعدة لمواكبة التطور والتجديد.
- فترة إعداد المعلمين في الكليات والجامعات غير كافية للإعداد لمهنة التعليم.
- ضرورة تدريب المعلمين أثناء الخدمة لتجاوز المشكلات التربوية والمهنية والعلمية.
- صعوبة مهنة التعليم في ظل زيادة أعداد الطلبة والفروق الفردية بينهم تفكيراً أو تحصيلاً.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن الإشراف التربوي في الوضع الراهن للجمهورية اليمنية يعتبر ضرورة ملحة، بسبب انقطاع مرتبات المعلمين، الأمر الذي أدى إلى عزوف الكثير منهم عن التدريس، وانضمام عدد جديد من الخريجين الجدد قليلي الخبرة لمهنة التعليم كواجب وطني، لذا فهم بحاجة ماسة إلى التدريب والتأهيل والتنمية المهنية.

خصائص الإشراف التربوي:

ليس هناك نظام وضعي يخلو من بعض سمات الضعف، أو مظاهر الخلل أو العيب، ولكن هناك نظام تربوي نتوقع في معظمه المحاسن والقليل من العيوب، ومن أهم الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي الحديث، ما يلي:[24]

- أنه عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلبة، وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية.
- أنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها.
- أنه عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من تخطيط وتنسيق وتنفيذ ومتابعة وتقويم.
- أنه عملية تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي.
- أنه عملية علمية تشجع على البحث والتجريب والإبداع.
- أنه عملية مرنة متطورة تتحرر من القيود الروتينية وتشجع المبادرات الإيجابية.
- أنه عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشرف وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة يل يتمم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق.
- أنه عملية تعتمد على الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملي، وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية.
- أنه عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها، فتقبل المعلم الضعيف أو المتذمر كما تقبل المعلم المبدع والنشيط.
- أنه عملية وقائية علاجية، هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ أثناء ممارسته للعملية التربوية.
- أنه عملية تهدف إلى بناء التقويم الذاتي لدى المعلمين.
- أنه عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
- أنه وسيلة مهمة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية خاصة، وأهداف التربية عامة.

---

(23) العوران، إبراهيم: مرجع سابق، ص32.

(24) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص 22.

وظائف الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي يعتبر ضرورة ملحة، كي يجد المعلم العون في تحديد فلسفة تربوية يسير على هديها، ورغم تعدد وظائف الإشراف التربوي وتداخلها، إلا أنه يمكن تلخيصها في الجدول التالي:[25]

جدول (1) وظائف الإشراف التربوي

الوظيفة	التفصيلات
وظائف إدارية	مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يتبع ذلك من توجيه وإرشاد واستشارة. التعاون مع إدارة المدرسة في إعداد الجدول المدرسي، وتوزيع الحصص والصفوف على المعلمين. المساعدة في إعداد الخطط التطويرية للمدرسة. المساهمة في توفير مناخ إداري يسمح بنمو المعلمين ونمو الطلبة. إعداد تقارير متنوعة تتطلبها العملية التربوية.
وظائف تنشيطية- ديناميكية	- معلم أنموذج، يعلم المعلمين كيف يعلمون، ويدربهم على كيفية تحليل عملية التعليم. - حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي. - المساعدة في إيجاد حلول للمشكلات التربوية القائمة في المدرسة. - مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم. - الإسهام في توظيف التقنيات التعليمية والتكنولوجيا الحديثة. - الاستمرار في متابعة كل ما هو جديد حول أمور التربية.
وظائف تدريبية	إقامة الورش التدريبية المتصلة بالمواد الدراسية. عقد حلقات بحث بين المشرف والمعلمين. مساعدة المعلمين على وضع البرامج. مساعدة المعلمين في تحديد الأهداف التربوية بوضوح وواقعية.
وظائف بحثية - إجرائية	- الإحساس بالمشكلات التي تعيق مسيرة العملية التعليمية. - تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها. - تكوين فريق بحث في كل مدرسة على حدة أو في مجموعة من المدارس لإيجاد حلول لهذه المشكلات. - السعي لإجراء البحوث لتحسين ممارسة المعلمين.
وظائف تقويمية	قياس مدى توافق عمل المعلمين مع أهداف المؤسسة التربوية. التعرف على مراكز القوة والضعف في أداء المعلمين. رسم الخطط العلاجية وفقا لنتائج التقويم.
وظائف تحليلية	تعريف المعلمين بكيفية تحليل المناهج. تعريف المعلمين بكيفية تحليل أسئلة الاختبارات.
وظائف ابتكارية - إبداعية	- ابتكار أفكار جديدة وأساليب حديثة لتطوير العملية التربوية. - وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب. - تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وثبوت صلاحيتها.

(25) المرجع السابق نفسه، ص24.

أساليب الإشراف التربوي:

تبوأت أساليب الإشراف التربوي مكانة مرموقة بسبب ما طرأ على الإشراف التربوي من تطورات واستحداثات، فظهرت أساليب أكثر فاعلية وديمقراطية، فالمشرف التربوي الناجح لا يلزم نفسه بأسلوب إشرافي واحد، بل يستخدم من الأساليب ما يتناسب مع الموقف التعليمي ويحقق الغرض، [26]والشكل التالي يوضح تصنيف أساليب الإشراف التربوي:[27]

جدول (2) أساليب الإشراف التربوي

أساليب الإشراف التربوي			
فردية		جماعية	
مباشرة	غير مباشرة	مباشرة	غير مباشرة
الزيارات الميدانية الفردية المباشرة. زيارة المدرسة. الزيارة الصفية. المداولات الإشر افية. تبادل الزيارات.	- القراءات الموجهة. - التجريب التربوي.	- الاجتماعات. - الورش التدريبية. - الدورات التدريبية. - المؤتمرات والندوات والمحاضرات.	- النشرات التربوية. - المعارض التعليمية. - الدروس التوضيحية. - البحوث التربوية الإجر ائية.

ويرى الباحث أنه لا بد من تنويع الأساليب الإشرافية بما يلائم الموقف التربوي، ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين، ويعالج مشكلاتهم، ويسهم في التنمية المهنية لهم.

أنماط الإشراف التربوي:

لما كان الغرض من الإشراف التربوي تحسين عمليتي التعليم والتعلم، لذا فقد تعددت تصنيفاته، وفيما يلي سنذكر أبرز أنماط الإشراف التربوي، وأكثرها ممارسة:

1- **الإشراف التصحيحي**: نمط إشرافي يكون دور المشرف التربوي فيه إصلاح الخطأ الذي يقع فيه المعلم أثناء عمله، بحيث تكون نتيجة عمله الإشرافي تصحيح المسار قدر الإمكان، وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية.[28]

2- **الإشراف الوقائي**: نمط إشرافي يعتمد على منع وقوع المدرس في الخطأ، من خلال توقع المشرف التربوي للصعوبات والمتاعب التي تواجه المعلمين مسبقا، والعمل قدر استطاعته على منع وقوعها، والتقليل من آثارها.[29]

3- **الإشراف البنائي**: نمط إشرافي يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، كما يتجاوز مرحلة الوقاية إلى مرحلة إحلال الجديد الصائب محل القديم الخاطئ، ويعتمد على وضوح الرؤية للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها.[30]

4- **الإشراف الإبداعي**: نمط إشرافي لا يقتصر على مجرد إنتاج الأفضل، بل يشحذ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف التربوي، ليبذل أقصى ما لديه في مجال العلاقات الإنسانية، حيث يطلع المشرف التربوي على كل ما هو جديد في المادة أو الأسس التربوية، ومن ثم ينقل الخبرة للمعلمين ويطرحها للمناقشة معهم.[31]

---

(26) المرجع السابق نفسه، ص43.

(27) المرجع السابق نفسه، ص45.

(28) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص 35.

(29) العوران، إبراهيم: مرجع سابق ص 76.

(30) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص 36.

(31) العوران، إبراهيم: مرجع سابق ص 77.

5- **الإشراف الديمقراطي**: نمط إشرافي يؤكد على احترام شخصية المعلم، والذي يجب أن تتاح له حرية التفكير بطريقته الخاصة، ويسمح له بتحمل المسؤولية والمشاركة في توجيه التعليم، وتحديد سياسته، أ، مناقشة أهدافه وخططه ووسائله، وهذا النمط يتيح للمعلم فرصة التوجيه والنمو الذاتي، كما أنه يثق في قدراته وإمكانية تحسنه عن طريق التدريب والتعليم المستمر.(32)

6- **الإشراف القيادي**: نمط إشرافي يتطلب تمتع المشرف التربوي بأعلى أنواع الإعداد والقوة، فيجب أن يكون قائدا وليس مفتشا أو مستبدا أو مجرد صديق محبوب من الجميع، بل يجب أن يشرف باعتباره قائدا تربويا متمكنا من المبادئ والأساليب والتطبيقات التربوية، وعارفا بطرق التدريس وعلم النفس التربوي وقوانين التعلم.(33)

7- **الإشراف العلمي**: نمط إشرافي يتميز باستخدام الطريقة العلمية، وتطبيق طرائق القياس والاختبارات على وظائف المدرسة ونتائجها، عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية، إي إحلال البيانات المحققة محل الآراء الخاصة في مجال النشاط التعليمي.(34)

8- **الإشراف بالأهداف**: نمط إشرافي يضم مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم، وتتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديدا واضحا وقابلا للقياس، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة للمشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال المقاييس لمدى تحقق الأهداف وضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.(35)

9- **الإشراف الإكلينيكي (العيادي):** نمط إشرافي يعتمد على الطريقة الميدانية للإشراف على التدريس، حيث يمثل سلوك المعلم الصفي مركز اهتمام المشرف الذي يهتم بزيادة الملاحظة الصفية، وتحليل الأحداث التي تتم في غرفة الصف، والتركيز على السلوك الصفي للمعلمين والطلاب من أجل مساعدة المعلمين.(36)

10- **الإشراف التسلطي**: نمط إشرافي ساد في فترة التفتيش، ويتمثل في اعتقاد المشرف أن مهامه تقرير ما يجب أن يعمله المعلم، وطريقة تنفيذ ذلك، ومراقبة مدى تحقيق المعلم ومتابعته لما يريده المشرف وفقا للخطوات التي اقترحها.(37)

11- **الإشراف الإلكتروني**: نمط إشرافي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية من خلال الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، لتحقيق اتصال فعال بين المعلمين والمشرفين، وبين المشرفين والمؤسسات التعليمية، لتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم بأقل وقت وجهد وأكبر فائدة.(38)

---

(32) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص 32.

(33) العوران، إبراهيم: مرجع سابق ص 79.

(34) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص 32.

(35) العوران، إبراهيم: مرجع سابق ص 80.

(36) العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش: مرجع سابق، ص37.

(37) العوران، إبراهيم: مرجع سابق ص 83.

(38) شلدان، فايز والقدرة، حامد: مرجع سابق، ص 195.

المبحث الثاني- و اقع النظام التعليمي في مديرية ذيبين- محافظة عمران

تشهد مديرية ذيبين نمواً ملحوظاً في عدد من المنشئات التعليمية، حيث يولي المجلس المحلي بالمديرية اهتماماً كبيراً بالجانب التعليمي في خططه السنوية وبرامجه الاستثمارية، حيث يحظى قطاع التعليم بنصيب الأسد، [39] فوضع التعليم بالمديرية كالتالي:

- نظام الالتحاق بالتعليم:[40]

نظام التعليم هو تعليم نظامي للمرحلة الأساسية والثانوية.

- الجهة التابعة:[41]

جميع المدارس بالمديرية تتبع وزارة التربية والتعليم–محافظة عمران – إدارة التربية مديرية ذيبين.

- فترات العمل:[42]

جميع المدارس تعمل في الفترة الصباحية، مع وجود ثلاث مدارس تعمل في الفترة المسائية.

- مؤشرات الالتحاق بالتعليم الأساسي والثانوي بالمديرية:[43]

أولاً: مستوى الالتحاق بالتعليم:

أ- **الالتحاق بالتعليم الأساسي على مستوى المديرية:**

بالرغم من العجز للكادر التعليمي، وكذا قلة الفصول الدراسية التي تستوعب الطلاب الذين يتزايدون بشكل كبير، وتظهر نسبة الملتحقين بالتعليم الأساسي بالمديرية من الذكور والإناث (87%) ممن هم في سن التعليم (6- 15سنة)، والجدول التالي يوضح عدد المدارس مع إجمالي الفئة العمرية التي في سن التعليم وعدد الملتحقين وتوزيعهم حسب النوع.

جدول (3) يوضح عدد مدارس التعليم الأساسي للصفوف 1- 9 وعدد الطلاب الملتحقين ونسبة الالتحاق

المديرية	عدد المدارس	عدد المستهدفين الفئة (6- 15)			عدد الملتحقين			نسبة الملتحقين
		ذكور	إناث	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	
ذيبين	29	5034	4331	9365	4597	3529	8186	%87

يتبين من بيانات الجدول (3) بأن عدد المدارس الأساسية 29 مدرسة ، وأن إجمالي المستهدفين في سن التعليم (9365) منهم (5034) ذكورا، و (4331) إناثا، وعدد الملتحقين بالتعليم الأساسي على مستوى المديرية (8186) بنسبة (87%) من إجمالي الفئة العمرية في سن التعليم، ويتوزعون (4597) ذكور (56%)، و (3529) إناث (43%) من إجمالي الملتحقين بالمديرية، وهذا يظهر بأن مقدار الفجوة في الالتحاق بالتعليم الأساسي من النوعين تساوي (13%).

ب- **الالتحاق بالتعليم الثانوي على مستوى المديرية:**[44]

يتبين من بيانات وتقارير الدراسات في المديرية بأن نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي (48%) فقط، وهذا يدل على ضعف الالتحاق، ويوضح الجدول التالي عدد وتوزيع الفئة العمرية مع نسبة الالتحاق لكل النوعين في بالمديرية كتالي:

---

(39) التقرير التنموي لمديرية ذيبين، الصندوق الاجتماعي للتنمية فرع عمران، 2019م، ص69.

(40) المرجع السابق نفسه.

(41) المرجع السابق نفسه.

(42) مدارس ذيبين، قطاع التوجيه، مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، 2021م.

(43) التقرير التنموي لمديرية ذيبين، الصندوق الاجتماعي للتنمية فرع عمران، 2019م، ص69.

(44) المرجع السابق نفسه، ص71.

جدول (5) عدد مدارس التعليم الثانوي وعدد الطلاب/ الطالبات الملتحقين ونسبة الالتحاق

عدد مدارس التعليم الثانوي	الفئة العمرية 16- 18			عدد الطلاب الملتحقين			نسبة الالتحاق		
	ذ	ث	ج	ذ	ث	ج	ذ	ث	ج
12	1788	1764	3552	1173	543	1716	%33	%15	%48

تتضح من خلال الجدول السابق مؤشرات ونسب أعداد الذكور والإناث الملتحقين بالتعليم الثانوي، ومقدار الفجوة في معدل التحاق الذكور والإناث بالتعليم الثانوي على مستوى المديرية، ويتبين أن إجمالي عدد الملتحقين من الذكور (1173) وبنسبة (33 %) من عدد الملتحقين، وأن إجمالي الإناث بعدد (543) وبنسبة (15%) ملتحق بالتعليم الثانوي من إجمالي الفئة في سن التعليم الثانوي، وبمقدار فجوة (62 %)، وهذه النسبة تظهر الفجوة الكبيرة في أعداد الذكور والإناث في المرحلة الأساسية عنها في المرحلة الثانوية وخاصة الإناث المذكورة في مشاكل التعليم.

ثانياً- المنشآت التعليمية بالمديرية:[45]

يوجد في المديرية (43مدرسة)، منها (35) مختلط و (3 مدارس) بنين و (3 مدارس) بنات بإجمالي (43 مدرسة)، منها (30مدرسة أساسية) و (13 مدرسة) أساسي/ثانوي موزعة على عزل المديرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6) عدد المنشآت ونوعها والمراحل الدراسية في المديرية

نوع المدرسة	نوع المدرسة			نوع المرحلة التعليمة			عدد العاملين		
	بنين	بنات	مختلط	أساسي	ثانوي	أساسي /ثانوي	ذكور	إناث	إجمالي
إجمالي	3	3	37	30	-	13	394	30	424

من الجدول يتبين عدد المنشآت التعليمية بالمديرية وعدد العاملين فيها بحسب النوع، حيث اتضح بأن عدد العاملين يبلغ 424منهم 394 ذكور وعدد 30 إناث، وهذا يدل على تدني أعداد العاملات في التعليم على مستوى المديرية والذي لم يتجاوز ما نسبته7% من إجمالي الكادر في المديرية.

من الجدول التالي يتبين عدد المباني ووضعها الحالي مع الأثاث والتجهيزات المدرسية المتوفرة وحالة المبنى التعليمي على حسب كل عزلة بالمديرية كالتالي:[46]

جدول (7) يوضح مدارس المديرية ونوع التعليم ومراحله بمديرية ذيبين

م	اسم المدرسة	الجنس	المرحلة	الفترة	العزلة/الحي	الحارة/القرية	المرحلة
1	ابو شوارب	بنين	1-12	ص	بني جبر	الشطبة	أساسي ثانوي
2	26سبتمبر	بنين	1-6	ص	بني جبر	ذيبين	أساسي
3	ام المؤمنين عائشة	بنات	1-12	ص	بني جبر	ذيبين	أساسي ثانوي
4	السلام	مختلط	1-12	ص	بني جبر	عيال قاسم	أساسي ثانوي
5	الشهداء	مختلط	1-12	ص	بني جبر	بلسن	أساسي ثانوي
6	الفتح	مختلط	1-6	ص	بني جبر	بني عزير	أساسي
7	ش/حميد بن زايد	مختلط	1-12	ص	بني جبر	سودان	أساسي ثانوي

(45) مدارس ذيبين، قطاع التوجيه، مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، 2021م.

(46) المرجع السابق نفسه.

م	اسم المدرسة	الجنس	المرحلة	الفترة	العزلة/الحي	الحارة/القرية	المرحلة
8	خولة بنت الازور	بنات	1-12	م	بني جبر	الشطبة	أساسي ثانوي
9	الفوز	مختلط	1-12	ص	بني جبر	وديد	أساسي
10	ابو بكر الصديق	مختلط	1-12	ص	بني جبر	ينور	أساسي ثانوي
11	الميثاق	مختلط	1-9	ص	بني جبر	الحيط	أساسي
12	الامام علي بن ابي طالب	مختلط	1-9	ص + م	سفيان	وديد	أساسي
13	الايمان	مختلط	1-6	ص	بني جبر	وديد	أساسي
14	الفجر الجديد	مختلط	1-6	ص	بني جبر	المناجر	أساسي
15	النور	مختلط	1-9	ص	سفيان	الجفجف	أساسي
16	النصر	مختلط	1-6	ص	سفيان	المحرجة	أساسي
17	7 يوليو	مختلط	1-9	ص	بني جبر	مجزر	أساسي
18	22مايو	بنين	7-12	ص	بني جبر	ذيبين	أساسي ثانوي
19	المستقبل	مختلط	1-6	ص	سفيان	الحصن	أساسي
20	الامل	مختلط	1-6	ص	بني جبر	الغولة	أساسي
21	النهضة	مختلط	1-3	ص	بني جبر	بيت الغزي	أساسي
22	الفاروق	مختلط	1-6	ص	سفيان	العقب	أساسي
23	الاشراق	مختلط	1-3	ص	المولدة	الغولة	أساسي
24	مجمع الثورة	مختلط	7-12	ص	بني جبر	بيت شلوان	أساسي ثانوي
25	الارشاد	مختلط	1-3	ص	سفيان	هران داعم	أساسي
26	سيف بن ذي يزن	مختلط	1-6	ص	بني جبر	الخضاعة	أساسي
27	ش/الحبيتر	مختلط	1-12	ص	مرهبة	عرام	أساسي ثانوي
28	الوحدة	مختلط	1-12	ص	مرهبة	بن قمر	أساسي ثانوي
29	اسامة بن زيد	مختلط	1-9	ص	مرهبة	هجرة الأكوع	أساسي
30	ش / محمد الدرة	مختلط	1-6	ص	مرهبة	الخيسين الأعلى	أساسي
31	عمربن عبد العزيز	مختلط	1-9	ص + م	سفيان اليماني	كولة الجيش	أساسي
32	14أكتوبر	مختلط	1-12	ص	مرهبة	الدحضة	أساسي ثانوي
33	الامام علي بن ابي طالب	مختلط	1-12	ص	مرهبة	الهجرة	أساسي ثانوي
34	العلاء	مختلط	1-6	ص	مرهبة	صولان	أساسي
35	الحسين بن علي	مختلط	1-9	ص	مرهبة	الخيسين الأسفل	أساسي
36	ابن ماجد	مختلط	1-6	ص	مرهبة	هجرة الأكوع	أساسي

م	اسم المدرسة	الجنس	المرحلة	الفترة	العزلة/الحي	الحارة/القرية	المرحلة
37	القادسية	مختلط	1-9	ص	مرهبة	الكساد	أساسي
38	اليرموك	مختلط	1-9	ص	مرهبة	دثان	أساسي
39	التضامن	مختلط	1-3	ص	مرهبة	دبه	أساسي
40	خالد بن الوليد	مختلط	1-6	ص	مرهبة	بيت المكحلي	أساسي
41	الخنساء	بنات	1-9	ص	مرهبة	عرام	أساسي
42	الاجيال	مختلط	1-3	ص	سفيان	الحرش	أساسي
43	الصمود	مختلط	1-3	ص	مرهبة	خرفان	أساسي

ثالثا- القوى العاملة من الكادر التعليمي

أ- القوى العاملة على مستوى المديرية:[47]

بلغ إجمالي عدد الكادر الإداري والتعليمي بالمديرية (460) بدون كادر مكتب التربية بالمديرية والبالغ (52) منهم (إداري وموجه وأنشطة ورقابة وحارس واحد)، وبهذا يكون المجموع (512)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8) القوى العاملة بالمديرية في مجال التعليم

البيان	قوة المكتب	القوة العاملة بالتربية (أساسي +أساسي/ثانوي)				إجمالي القوة العاملة
		الإدارية	معلمين	من أبناء المديرية	من خارج المديرية	
المجموع	52	52	423	403	20	512

رابعاً- أهم مشاكل قطاع التعليم بالمديرية:[48]

من خلال دراسة ميدانية قام بها الصندوق الاجتماعي للتنمية في مديرية ذيبين اتضح أن مشكلات التعليم هي:

1. الاختلاط وهو أهم مشكلة في قطاع التعليم.
2. تباعد القرى ووعورة الطرق للوصول الى المدارس الثانوية.
3. قلة المدارس الخاصة بالبنات وقلة الكادر النسائي.
4. وجود نقص في الوسائل الحديثة لطرق التدريس وضعف التأهيل والتدريب لدى الكادر التربوي.
5. افتقار معظم المدارس للمعامل والمكتبات والقاعات وأجهزة الحاسوب والوسائل التعليمية والعيادات الصحية والأثاث اللازم لها وسكن للمدرسين.
6. تسرب الفتيات من التعليم بسبب العادات والتقاليد وقلة الوعي لدى بعض الأسر بأهمية تعليم الفتاة والزواج المبكر –والأعمال المناطة بها.

(47) التقرير التنموي لمديرية ذيبين، الصندوق الاجتماعي للتنمية فرع عمران، 2019م، ص76.

(48) المرجع السابق نفسه، ص78.

خامسا: نقاط القوة ونقاط الضعف بقطاع التعليم[49]

جدول (9) نقاط القوة ونقاط الضعف بقطاع التعليم

نقاط القوة	نقاط الضعف
انتشار المباني المدرسية بمختلف عزل المديرية.	تفتقر بعض قرى المديرية إلى المدارس الأساسية (1- 3).
وجود كادر بشري في ضوء الاحتياج.	قلة الوسائل التعليمية.
انتظام العمل التربوي بمدارس المديرية.	عدم وجود مبنى مستقل لمكتب التربية ولا مخازن.
اعتماد المراحل بمراكز التجمع طبقاً لمعايير الخارطة المدرسية.	شتات بعض المراحل على مستوى عزل المديرية.
تحسين مستوى التعليم بنسب متفاوتة.	قلة التدريب في مجال الإدارة المدرسية ومكتب التربية.
وجود مدارس حديثة بمختلف قرى المديرية.	تفتقر مدارس المديرية للعيادات الصحية المدرسية.
	ندرة مدارس البنات في بقية عزل المديرية.
	ندرة أجهزة الحاسوب للمدارس الأساسية والثانوية.

المبحث الثالث- واقع الإشراف التربوي في مديرية ذيبين- محافظة عمران

إن الإشراف التربوي في مديرية ذيبين يمر بالعديد من المشاكل والصعوبات كغيره من مديريات محافظة عمران، نظرا للأوضاع الأمنية والاقتصادية التي تمر بها البلاد، والتي أثرت بشكل مباشر على قطاع التعليم بشكل عام، وعلى أداء الإشراف التربوي بالمديرية بشكل خاص، وفيما يلي مقارنة لواقع الإشراف التربوي سابقا، وفي الوضع الراهن:

1- فريق التوجيه المحلي بالمديرية:[50] في السابق كان الإشراف التربوي عبارة عن فريق متكامل ومتنوع التخصصات يتم نزوله إلى كل مدرسة للإشراف عليها بمعدل ثمان زيارات في العام الدراسي الواحد، تقسم كما يلي:

- أربع زيارات تختص بـ (متابعة بدء المبحث الدراسي الأول- متابعة امتحانات المبحث الدراسي الأول- متابعة بدء المبحث الدراسي الثاني- متابعة امتحانات المبحث الدراسي الثاني).
- أربع زيارات أخرى هدفها متابعة سير العملية التعليمية (زيارتين للفصل الدراسي الأول (زيارة تشخيصية- زيارة علاجية)، وزيارتين للفصل الدراسي الثاني (زيارة تقويمية- زيارة تقييمية).

ولكن في الوضع الراهن وبسبب انقطاع المرتبات والانخفاض الكبير للنفقات التشغيلية لمكتب التربية والتعليم بالمديرية، والتباعد الجغرافي للمدارس ووعورة الطريق اليها، مازالت هذه التقسيمات موجودة نظريا فقط أما عمليا فقد تغير ذلك النظام إلى نظام جديد، حيث أصبح كل مشرف تربوي مسؤول عن عدد معين من المدارس يقوم بالنزول للإشراف عليها لوحده، بمعدل زيارتين للعام الدراسي فقط، حيث يبلغ عدد المشرفين التربويين في المديرية ثمانية مشرفين تربويين (موجهين) فقط.

2- فريق التوجيه المركزي بالمحافظة:[51] في السابق كان الإشراف التربوي عبارة عن فريق متكامل ومتنوع التخصصات بعدد تسعة أعضاء يقوم بالنزول الميداني إلى كل المديريات والمدارس لمتابعة أثر زيارة فريق التوجيه المحلي بمعدل

(49) المرجع السابق نفسه، ص80.

(50) قطاع التوجيه، مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

(51) المرجع السابق نفسه.

زيارتين خلال العام الدراسي، وتسمى زيارة متابعة الأثر، لكن بسبب الأوضاع المذكورة أعلاه، أصبح فريق التوجيه المركزي يأخذ نماذج فقط من المدارس لزيارتها وتقييم أثر زيارة فريق التوجيه المحلي فيها، أما بالنسبة لمديرية ذيبين فلا يوجد لها فريق توجيه مركزي لمتابعة أثر فريق التوجيه المحلي.

3- معوقات الإشراف التربوي بمديرية ذيبين:

يواجه الإشراف التربوي بمديرية ذيبين العديد من المشاكل والصعوبات والمعوقات التي تمنعه من القيام بعمله على أكمل وجه، ومن هذه المشاكل والمعوقات نذكر ما يلي: [52]

- عدم وجود مبنى لإدارة التربية بالمديرية مع أثاثه.
- قيام كل مشرف بالإشراف على عدد معين من المدارس، بالرغم من عدم تمكن المشرف علميا في جميع المواد الدراسية لجميع المراحل.
- قلة التدريب في مجال الإشراف التربوي ومكتب التربية، والذي يجعل عملية الإشراف التربوي تسير بطريقة روتينية قديمة، لا تعتمد على الأساليب الحديثة للإشراف التربوي.
- انقطاع مرتبات كادر الإشراف التربوي بمديرية ذيبين وجميع الكادر التربوي بالمديرية بسبب الأوضاع الأمنية والاقتصادية التي تمر بها البلاد.
- الانخفاض الكبير للنفقات التشغيلية لمكتب التربية والتعليم بالمديرية.
- التباعد الجغرافي للمدارس ووعورة الطريق اليها.
- العجز القائم في المشرفين التربويين في بعض التخصصات.
- عدم تناسب عدد المشرفين التربويين مع عدد المعلمين.

الخاتمة.

أولا- التوصيات:

1- إيجاد مبنى لإدارة التربية بالمديرية مجهز بالأثاث اللازم له كمكتب للإدارة التعليمية بالمديرية.
2- إيجاد جهات داعمة مالياً لقطاع الإشراف التربوي بالمديرية للقيام بعمله على أكمل وجه.
3- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للمشرفين التربويين حول أساليب الإشراف الحديثة.
4- اعتماد نفقات تشغيلية لمكتب التربية والتعليم بالمديرية لمواجهة مختلف جوانب الإنفاق، وتفعيل الأنشطة.
5- زيادة عدد المشرفين التربويين لمختلف التخصصات، لتغطية العجز القائم في المشرفين التربويين.
6- تزويد مدارس المديرية بالوسائل التعليمية المختلفة.
7- تدريب الكادر التربوي على مستوى التخصص في العطل الصيفية.
8- القضاء على مشكلة شتات المراحل بالتركيز على مراكز التجمع.
9- عقد دورات تدريبية وتأهيلية متقدمة للمشرفين التربويين في مجال الإشراف التربوي الحديث باستمرار.
10- كما أوصي المشرف التربوي بأن يطلع على الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي (كالإشراف الإكلينيكي والإشراف بالأهداف والإشراف التشاركي) ويحاول استخدامها في مجال عمله.

(52) قطاع التوجيه، مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

ثانيا- المقترحات:

1- إجراء دراسات عن واقع الإشراف التربوي في بقية مديريات المحافظة.

2- إجراء دراسات عن واقع الإشراف التربوي في مختلف محافظات الجمهورية اليمنية.

3- إجراء دراسات لوضع برامج عملية لتفعيل دور الإشراف التربوي بمديرية والتغلب على المعيقات.

المصادر والمراجع.

أولا- المراجع بالعربية:

1. آل عقيل، ناصر سالم (2021): واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(36)، 21–1. https://doi.org/10.26389/AJSRP.L150421
2. الحاج، سمر عبد الرزاق. (2020): واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزّة وسبل تحسينه، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الأقصى. 1441 هـ (2020). فلسطين. غزة. الرابط: http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=259181 تاريخ: 2022/1/20.
3. الدعجاني، حنان فهد؛ الداود، إبراهيم داود (2022): واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المقالة 4، المجلد 6، العدد 25، الشتاء 2022، الصفحة 107-156 الرابط: https://jasep.journals.ekb.eg/article_212112.html
4. دفع الله، عادل محمد؛ والناير، ليمياء محمد (2017): واقع الأساليب الإشرافية الممارسة بالمرحلة الثانوية بولاية جنوب كردفان من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة جامعة الجزيرة للعلوم التربوية والإنسانية. Gezira Journal of Educational Sciences and Humanities, [S.l.], v. 14, n. 1, june 2017. ISSN 1858- 5477. Available at: الرابط:<http://journals.uofg.edu.sd/index.php/gjesh/article/view/64>. Date accessed: 06 feb. 2022. http://journals.uofg.edu.sd/index.php/gjesh/article/view/64/56
5. السبيل، مضاوي علي محمد (2013): الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2013م.
6. الشربيني، غادة (2009): دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية للبنات، أبها، المملكة العربية السعودية، 2009م.
7. شلدان، فايز؛ والقدرة، حامد (2017): درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد 17، 2017م.
8. صالح، نجوى فوزي (2007): تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث الجودة في التعليم الفلسطيني " مدخل للتميز"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. الصندوق الاجتماعي للتنمية فرع عمران (2019): التقرير التنموي لمديرية ذيبين، 2019م.
10. العاجز، فؤاد علي؛ وحلّس، داود درويش (2009): دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.

11. عبد الله، محمد محمد (2007): تقويم أداء مشرفي التربية الأساسية الإسلامية للمرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات اللازمة لهم، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية التربية بجامعة صنعاء، المركز الوطني للمعلومات، الجمهورية اليمنية.
12. العمري، صبياء عبد الله. (2020): رؤية مقترحة لتطبيق نموذج الإشراف التربوي المدمج في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. مج. 10، ع. 3، ج. 2، يونيو 2020، ص ص. 342- 364 الرابط: http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=273532
13. العوران، إبراهيم (2010): الإشراف التربوي ومشكلاته، دار يافا، عمان.
14. الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان؛ والعريمي، حليس بن محمد حليس؛ والمحرزي، راشد بن سيف؛ والراسبي، ناصر بن هلال. (2013): فاعلية الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة السلطان قابوس، المجلد 7، العدد 2 (30 إبريل)، ص ص. 200- 213.
15. مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران (2021): مدارس ذيبين، قطاع التوجيه، وزارة التربية والتعليم اليمنية.
16. مكتب التربية والتعليم بمحافظة عمران، قطاع التوجيه، وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
17. مكتب التربية والتعليم بالقريات في السعودية (2021): تعريف وأهداف الإشراف التربوي، متاح على الموقع: https://sites.google.com: *(accessed on: 30/ 7/ 2021)*
18. هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية (2020): معايير الإشراف التربوي. الرابط: https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/Qiyas/profession/TeachersLicensure/Documents/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81%20%D8%A7% %B1%D8%A8%D9%88%D9%8A.pdf تاريخ: 2022/1/2.
19. وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (2016): الإطار المرجعي للإشراف التربوي. مطابع الكتاب المدرسي، صنعاء.
20. وزارة التربية والتعليم اليمنية (2016): الدليل الإجرائي للإشراف التربوي المدرسي، مطابع الكتاب المدرسي، صنعاء.
21. وزارة التربية اليمنية (2016): اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي ودليل الالتحاق والتعيين بالمهنة، 2016م.

ثانيا- المراجع بالإنجليزية: Second- References in English

1. Dammas, Amnah Hassan (2020): Educational Supervision and its Role on the Teacher's Efficiency in the High Elementary Schools of Jeddah City, Saudi Arabia, International Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology, Volume 1, NO 3 (2020) pp. 85- 114 ©. http://www.ijmsat.com
2. Fasasi, Y.A (2008). "The Roles of A Supervisor in Fostering Effective School- Community Relation in the 21ST Century", Department of Educational Management, University of Ilorin, Nigeria.
3. Hismanoglu, Murat; Hismanoglu, Sibel (2010). "English Language Teachers' perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A Case Study of Northern Cyprus", NOVITAS ROYAL research on youth and language, Cyprus.
4. Kapusuzoglu, Saduman (2010). "Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job", Abant Izzet Baysal University, Department of Educational Sciences, 14280, Bolu, TURKEY.
5. Linton, Jeremy, M., & Deuschle, Constance, J. (2007). "Meeting School Counselors' Supervision Needs: Four Models of Group Supervision", Indiana University South Bend, U.S.A.

6. Ohiwerei, F. O; Okoli, B. E (2010). "Supervision of business Education Teachers: Issues and Problems", Ekpoma, Edo State, Asian Journal of Business Management, Nigeria.

References translated into English.

1. Al- Aqil, Nasser Salem (2021): The reality of educational supervision in the city of Najran from the point of view of secondary school teachers and leaders and their attitudes towards it. Journal of Educational and Psychological Sciences, 5(36), 21–1. https://doi.org/10.26389/AJSRP.L150421
2. Al- Hajj, Samar Abdel- Razzaq. (2020): The reality of the application of developmental educational supervision in UNRWA schools in the Gaza governorates and ways to improve it, a master's thesis in educational administration. Faculty of Education. Al- Aqsa University. 1441 AH (2020). Palestine. Gaza. Link: http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=259181 Date: 20/1/2022.
3. Da'jani, Hanan Fahd; Al- Daoud, Ibrahim Daoud (2022): The reality of electronic educational supervision in education offices in Riyadh, The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Article 4, Volume 6, Issue 25, Winter 2022, page 107- 156 Link: https://jasep.journals. ekb.eg/article_212112 .html
4. Daffa Allah, Adel Muhammad; Al- Nayer, Lamia Muhammad (2017): The reality of the supervisory methods practiced in the secondary stage in the state of South Kordofan from the point of view of educational supervisors, Al- Jazeera University Journal of Educational and Human Sciences. Gezira Journal of Educational Sciences and Humanities, [S.l.], v. 14, n. 1, June 2017. ISSN 1858- 5477. Available at: <http://journals.uofg.edu.sd/index.php/gjesh/article/view/64>. Date accessed: 06 feb. 2022. Link: http://journals.uofg.edu.sd/index.php/gjesh/article/view/64/56
5. Al- Sabeel, Madawi Ali Muhammad (2013): Creativity in School Administration and Educational Supervision, King Fahd National Library, Kingdom of Saudi Arabia, 2013.
6. El- Sherbiny, Ghada (2009): The Role of Educational Supervision in Achieving Quality in Public Education in the Kingdom of Saudi Arabia, College of Education for Girls, Abha, Saudi Arabia, 2009.
7. Sheldan, Fayez; And Al- Qudra, Hamed (2017): The degree to which supervisors of the initial basic stage practice methods of educational supervision in the light of contemporary trends and ways to develop them, Al- Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies, Volume Five, Issue 17, 2017.
8. Salih, Najwa Fawzi (2007): Improving the role of the educational supervisor in the schools of Gaza Governorate in the light of the concept of quality, a paper presented to the Third Educational Conference on Quality in Palestinian Education "An Introduction to Excellence", Islamic University, Gaza, Palestine, October 2007.
9. Social Fund for Development, Amran Branch (2019): Dhibin District Development Report, 2019.
10. The Helpless, Fouad Ali; Hilles, Daoud Darwish (2009): The Educational Supervisor's Guide to Improving the Teaching and Learning Processes, College of Education, Islamic University, Gaza, 2009.
11. Abdullah, Muhammad Muhammad (2007): Evaluating the performance of Islamic basic education supervisors for the secondary stage in the Republic of Yemen in the light of the competencies required for them, a master's thesis, submitted to the College of Education at Sana'a University, the National Information Center, Republic of Yemen.
12. Al- Omari, Sabya Abdullah. (2020): A proposed vision for applying the integrated educational supervision model in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia. Palestine University Journal for Research and Studies. Mg. 10, p. 3, c. 2, June 2020, p. 342- 364 Link: http://search.shamaa.org/ FullRecord?ID=273532.
13. Al- Oran, Ibrahim (2010): Educational supervision and its problems, Dar Jaffa, Amman.

14. Al- Ghamdi, Hafez bin Abdullah bin Ayed (2007): The role of the educational supervisor in developing the teaching skills of Arabic language teachers, Umm Al- Qura University, Makkah Al- Mukarramah, Saudi Arabia.
15. Al- Fahdi, Rashid bin Suleiman bin Hamdan; Al- Araimi, Hallis bin Muhammad Hallis; Al Mahrezi, Rashid bin Saif; Al- Rasbi, Nasser bin Hilal. (2013): The Effectiveness of Educational Supervision in the Sultanate of Oman from the Point of View of Teachers, Journal of Educational and Psychological Studies, College of Education, Sultan Qaboos University, Volume 7, Issue 2 (April 30), p. 200- 213.
16. Education Office in Amran Governorate (2021): Dhibin Schools, Guidance Sector, Ministry of Education, Republic of Yemen.
17. Education Office in Amran Governorate, Guidance Sector, Ministry of Education in Republic of Yemen.
18. Education Office in Al- Qurayyat in Saudi Arabia (2021): Definition and Objectives of Educational Supervision, available at: https://sites.google.com: (accessed on: 30/ 7/ 2021)
19. Education and Training Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia (2020): Standards for Educational Supervision. Link: https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/Qiyas/ profession/ Teachers Licensure/Documents/%D8%B9%D8%A7%D{A%D{A%D8%B1%20}%D8%A7%D8%A5%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%A7%D8%B1%D8%A7% %DanimalA.pdf Date: 2/1/2022.
20. Ministry of Education, Republic of Yemen (2016): Reference framework for educational supervision. Textbook Printing Press, Sana'a.
21. Ministry of Education of the Republic of Yemen (2016): Procedural Guide to School Educational Supervision, Textbook Printing Press, Sana'a.
22. Ministry of Education of the Republic of Yemen (2016): Regulations for Educational Supervision and Guide to Enrollment and Appointment in the Profession, Textbook Printing Press, Sana'a.