

## أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري(1)

د. أمينة بنت راشد الراسبية(2)

(1)(2) وزارة التربية والتعليم

سلطنة عمان

### الملخص:

العزوف عن الوظائف الإشرافية كان بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.53) ، فقد جاءت الأسباب الإدارية في المرتبة الأولى ثم الأسباب الفنية ثم الأسباب الشخصية وأخيرا الأسباب الاجتماعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تعزى إلى المتغيرات ( المؤهل العلمي والوظيفة الحالية وسنوات الخبرة والمحافظات التعليمية والمرحلة الدراسية) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وأوصت الدراسة الحالية: العمل على تذليل المعوقات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية التي قد تعترض طريق الراغبين في التوجه للوظائف الإشرافية. وتشجيع الانضمام لمهنة الإشراف من خلال توفير الحوافز والدعم المالي

الكلمات المفتاحية: العزوف، الإشراف التربوي، الأداء،

سلطنة عمان

هدفت الدراسة الكشف عن أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (108) معلم أول ومدير مساعد ومدير مدرسة للعام الدراسي 2020-2021 م، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة قسمت إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول، يقبىس واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس للوظائف الإشرافية ، والجزء الثاني يقبىس أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية، والجزء الثالث يقبىس أثر أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية على تطوير الأداء المدرسي، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس للوظائف الإشرافية كان بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.84) ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي للوظائف الإشرافية تبعاً لمتغيرات الدراسة، وأن أسباب

## Abstract:

The studies aimed to uncover the reasons for the reluctance of the administrative and teaching staff in schools from supervisory positions and the effect of that on developing school performance from the point of view of the staff themselves. The study adopted the analytical descriptive approach, and the study sample consisted of (108) first teachers, assistant principals, and school principals for the academic year 2020-2021, and the study tool consisted of a questionnaire divided into three parts. The second measures the reasons for abstaining from supervisory positions, and the third part measures the effect of the reasons for abstaining from supervisory positions on the development of school performance, and the results of the study showed: The reality of the school's administrative and teaching staff's orientation to supervisory positions was to a large degree, with an average of (3.84), and the results showed that there is no Statistically significant differences in the overall score in the reality of the administrative and teaching staff's orientation to supervisory jobs

according to the variables of the study, and that the reasons for abstaining from supervisory positions were to a large extent, and with an average of (3.53), the administrative reasons came first, then technical reasons, then personal reasons, and finally reasons The results also showed that there are no statistically significant differences in the reasons for abstaining from supervisory positions due to the variables (academic qualification and current job. Mechanism, years of experience, educational governorate, and school stage) While there are statistically significant differences in the reasons for reluctance. The current study recommended: Work to overcome administrative, technical, personal, and social obstacles that may hinder the path of those wishing to go to supervisory positions. Encouraging joining the supervisory profession by providing incentives and financial support.

**Keywords:** Reluctance, educational supervision, performance, Sultanate of Oman

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحديات عديدة تتمثل في الثورة التكنولوجية والسعي نحو التجويد في الأداء والعمل في مجتمع المعرفة التنافسي والتطلعات المتغيرة النابعة من المجتمع العالمي المتغير بسرعة كبيرة، الأمر الذي يجعل من الإشراف والمتابعة والتقييم مطلباً رئيسياً لتطوير الأداء بشكل عام وتطوير أداء

المؤسسات التعليمية بشكل خاص، حيث تهدف عملية الإشراف إلى المساعدة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، كما تستمد عملية الإشراف أهدافها من فلسفة المجتمع التي تعكس بدورها حياة المجتمع وما تشهده من تطورات اجتماعية واقتصادية وحضارية، فتمثل المتابعات الإشرافية عامل أساسي في تحسين أداء المعلمين وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني، وتنفيذ تطوير المناهج المدرسية وتهيئة البيئة المدرسية ونيل ثقة أفراد المجتمع بالمدرسة (العاجز و حلس، 2009، 18).

وتشهد سلطنة عمان تطوراً ملحوظاً في مجال التعليم حيث أولى السلطان قابوس - طيب الله ثراه - التعليم رعاية خاصة إيماناً من أن التعليم حجر الأساس في تطوير المجتمع العماني، ويعد نظام تطوير الأداء المدرسي- المستحدث بالقرار الوزاري رقم (2006/19) هو إحدى ثمار المراجعة المستمرة للأداء والمتابعات الإشرافية التي تسعى دائماً إلى التطوير، حيث ضم هذا النظام ثلاثة مشاريع هي: مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع رؤية المعلم الأول كمشرف مقيم، والمشروع التكاملي للإنماء المهني، و التي تتكامل فيما بينه وتذوب في بوتقة واحدة لتحقيق الغاية وهي تطوير الأداء المدرسي تحت مسمى نظام تطوير الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2009، 18).

يعتبر الإشراف التربوي الجهاز العصبي للعملية التربوية من حيث متابعته وتوجيهاته وأدلتته ونشراته وبرامجه التدريبية ودعمه المستمر للمعلم والتلميذ والمنهج وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية من مرافق ومبان ونشاطات ومعدات وبالتالي فإن مسألة التصعيد من فاعلية الأداء في عملية الإشراف التربوي مسألة في غاية الأهمية إذ أنه كلما ازدادت كفاءة المشرف التربوي كان مردود ذلك على كفاءة المعلم مما يخص بالنفع والتلميذ والذي هو محور العملية التربوية.(الحريري، 2004)

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الوقوف على أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه. سيما وأن دراسة اليعربي (2019) كشفت عن أسباب العزوف عن العمل في الوظائف الإشرافية بسلطنة عمان وكانت بدرجة عالية، وبالنظر الى مؤشر المقبولين الجدد والمتنازلين عن المسمى خلال الأعوام الدراسية بين(2017-2021): في محافظة شمال الشرقية وجنوب الشرقية:

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

أولاً: مؤشر المقبولين الجدد والمتنازليين عن المسمى خلال الأعوام الدراسية بين  
(2017-2021) محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان فان الجدول (1) التالي يوضح ذلك:

2018-2017		2019-2018		2020-2019		2021-2020		العام الدراسي	
التنازل	الجدد	التنازل	الجدد	التنازل	الجدد	التنازل	الجدد	الجنس	المسمى الوظيفي
	5	4	3	1	3	1	6	ذكور	معلم أول
2	21	3	8	1	3		15	إناث	
	6		7		2		1	ذكور	مساعد مدير
	11	3	2		2		4	إناث	
	1		2		2		3	ذكور	مدير مدرسة
	3		3		3	1	5	إناث	
2	53	10	29	2	13	2	34		الجملة

ثانياً: وبالنظر الى مؤشر المقبولين الجدد والمتنازليين عن المسمى خلال الأعوام الدراسية  
بين(2017-2021)

في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان فان الجدول (2) التالي يوضح ذلك:

2018-2017		2019-2018		2020-2019		2021-2020		العام الدراسي	
التنازل	الجدد	التنازل	الجدد	التنازل	الجدد	التنازل	الجدد	الجنس	المسمى الوظيفي
6	16	1	4	1	14		10	ذكور	معلم أول
6	20		6	1	6		14	إناث	

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبيية

	8		5		3		15	ذكور	مساعد مدير
1	18	1	10		11		10	إناث	مدير
1	4		6		3		6	ذكور	مدير مدرسة
	5		4		2		10	إناث	مدرسة
14	71	2	35	2	39	0	65		الجملة

يلاحظ من الجدول رقم(1) والجدول رقم(2) أعلاه انخفاض واضح في عدد المترشحين الجدد خلال الأعوام الدراسية بين(2017-2021) في محافظة شمال الشرقية ومحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، مع وجود البعض ممن تنازل عن مسماه الوظيفي للرجوع إلى ما كان عليه.

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه؟ وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول) للوظائف الإشرافية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد الدراسة حول واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول) للوظائف الإشرافية يمكن أن تعزى للمتغيرات التالية" الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الحالي، المرحلة الدراسية، العمر؟
3. ما أسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد الدراسة حول أسباب العزوف للوظائف الإشرافية يمكن أن تعزى للمتغيرات التالية" الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الحالي، المرحلة الدراسية، العمر؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية على تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول)؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس في سلطنة عمان نحو الوظائف الإشرافية، والتعرف على أسباب عزوفهم عن الوظائف الإشرافية (المعلمين الأوائل ومدراء المدارس ومساعدتهم) عن الترشح بالوظائف الإشرافية وأثره على تطوير الأداء المدرسي وهذا يتطلب:

1. تحديد واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي للوظائف الإشرافية.
2. تحديد أبرز الأسباب التنظيمية والفنية والشخصية والاجتماعية للعزوف عن الوظائف الإشرافية.
3. تحديد أثر أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية على تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي.
4. الوصول إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في التغلب على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية.

### أهمية الدراسة:

قد تكشف هذه الدراسة عن الأسباب الرئيسة للعزوف عن الوظائف الإشرافية بالمدارس مما قد يساهم أو يمكن المسؤولين عن العملية التعليمية والتعلمية من إيجاد الحلول الناجمة للتغلب أو الحد من هذه المشكلة، وقد تساهم الدراسة الحالية في الخروج بعدد التوصيات والمقترحات العملية التي قد تساهم في الحد من هذه المشكلة ونشر الوعي بأسباب العزوف عن العمل في الوظائف الإشرافية بصفة عامة.

### محددات الدراسة:

تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان، واقتصرت تطبيق الدراسة على المعلمين الأوائل ومدراء المدارس ومساعدتهم العاملين بمحافظة شمال وجنوب الشرقية بالمدارس الحكومية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، خلال العام الدراسي 2020-2021م.

### التعريفات الإجرائية:

**العزوف:** يعرف الباحثان العزوف إجرائياً على أنه عدم رغبة أو أعراض المعلمين الأوائل ومديري المدارس ومساعدتهم عن القيام بالوظائف الإشرافية التي تتم في المدارس، والتي قد تتمثل في الإشراف على المعلمين الآخرين أو الإشراف على سير العمل بداخل المدارس الحكومية.

**الإشراف:** يعرفه الباحثان إجرائياً على أنه تلك العملية الفنية القيادية التي تستهدف تحسين مستوى الجودة الخاصة بالمدارس الحكومية العمانية، عن طريق عدد من الآليات التي يتم توظيفها للارتقاء بكافة العمليات التي تتم داخل البيئات التنظيمية المختلفة، وتحديد جوانب القوة ونقاط الضعف في الأداء.

**الوظائف الإشرافية:** يعرفه الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة من الدوار والمهام التي يقوم بها القائم على العملية الإشرافية بقصد تطوير عمليتي التدريس والتعلم وتحسين المخرجات الخاصة بالعملية التعليمية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

**الإشراف التربوي:** يشير مفهوم الإشراف التربوي إلى عملية تركز على النهوض لتحسين عمليتي التعليم والتعلم كليهما مما يستلزم التشاور والإنسانية والشمول في التنسيق والتوجيه لنمو المعلمين في اتجاه يستطيعون فيه استخدام ذكاء الطلبة، وأن يحركوهم إلى أغنى وأذكى إسهام فاعل في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه (العاجزو حلس، 2009، 15).

**تطوير الأداء المدرسي:** يشير تطوير الأداء المدرسي إلى الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات: التعلم والتعليم، والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وألويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة، سعياً لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (وزارة التربية والتعليم، 2008، 18).

### الإطار النظري:

تم تناول الإطار النظري للدراسة وفق محورين رئيسيين هما: العزوف عن الوظائف الإشرافية، وتطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان، وفيما يلي تفصيل القول في ذلك:

### المحور الأول: الوظائف الإشرافية:

تتمثل الوظائف الإشرافية في وظيفة مشرف الإدارة المدرسية والمشرف التربوي والمعلم الأول وقد لاقت هذه الوظائف تراجعاً كبيراً عن السابق في الترشح لها، ناهيك عن التراجع عنها أحياناً وسيكون التركيز في الدراسة على أسباب العزوف ومقترحات وتوصيات لمعالجة مشكلة العزوف وأثرها

## أنماط الإشراف:

تتنوع الأنماط تبعاً للأساليب التي يمكن استخدامها في عملية الإشراف، وفيما يلي بعض أنماط الإشراف وهي:

### \*\*الإشراف بالأهداف:

الإشراف بالأهداف هو "أن يحدد كل من الرئيس والمرؤوس الأهداف معاً، ويتم تحديد أنماط المسؤولية لكل شخص سواء كان المعلم أو المشرف أو المدير، بحيث تؤخذ هذه الأهداف كمعايير للحكم على الأداء" (مريزيق، 2007، 80).

تقوم الفلسفة الأساسية للإشراف بالأهداف على مبدأ التشاركية بمعنى أن تحدد المدرسة عن طريق مشاركة العاملين فيها والمشرفين الخارجيين أغراضها وأهدافها، ثم تطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وتحديد الأساليب والوسائل المعينة على تحقيق الأهداف، وتحديد معايير تقيس الأهداف المتحققة لتقويمها، وأيضاً اختيار استراتيجية تحقيق الأهداف، وتوزيع الأدوار على فريق العمل المشاركين في العملية، وتقويم الأداء والنتائج (العرنوسي وآخرون، 2013، 137).

### \*\*الإشراف الإكلينيكي:

يعد الإشراف الإكلينيكي منهجاً علمياً تحليلياً يساعد على اكتشاف العلاقات السببية أو الارتباطات من أي نوع كانت بين أساليب العاملين واستراتيجياتهم ونتاج عملية التعليم كما تظهر في صورة التغيرات في سلوك الطلبة (العرنوسي وآخرون، 2013، 133).

يؤكد الإشراف الإكلينيكي على العلاقات القوية والطيبة بين المشرف والمستفيد في جو يسوده الاحترام المتبادل والزمالة والصدقة، كما يتناول سلوك المعلمين التعليمي ومواقفهم الصفية بشكل مباشر من خلال مساعدتهم على إدراك سلوكهم بتعمق في ضوء الأهداف التعليمية التي يقررونها، ويهدف إلى تطوير الأداء تبعاً للتغيرات المجتمعية والتربوية، وتقويم قياس مدى إنجاز الطلاب للأهداف الموضوعية في الخطط الدراسية، وبيان الأنماط البارزة في السلوك التعليمي الصفّي (حسين و عوض، 2006، 76) (مريزيق، 2007، 77).

### \*\*الإشراف التشاركي أو التكاملي:

يعرف الإشراف التشاركي بأنه أسلوب يعتمد على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين وطلبة، ويتعلق هذا الأسلوب بنظرية النظم المفتوحة التي تتناول العملية الإشرافية من أنظمة جزئية مستقلة عدة، ترتبط بالسلوك الإشرافي للمشرفين، والسلوك التعليمي لكل من المعلمين والإداريين والطلبة.



ويقوم الإشراف التشاركي على عدة مبادئ من أهمها: تكريس جميع الأهداف والأنشطة والأدوات في سبيل تحقيق تعلم الطالب، والتعاون المستمر بين جميع الأطراف في المنظومة لتحقيق الهدف الذي تنشده العملية التربوية، والاهتمام ببناء شخصية متوازنة للمعلم والإداري والمشرف وذلك عن طريق تحسين الأداء، والعمل على دراسة حاجات النظام التعليمي باستمرار وضرورة وضع استراتيجية لتحقيق العملية التربوية والتعليمية (السخني و الزغبى، 2012، 268).

### \*\*الإشراف التأملي(التدبيري):

الإشراف التأملي هي عملية تنشيط للتأمل الذاتي يحث على التفكير الناقد وتوليد الحلول للمشكلات التي تواجه المعلم أثناء تدريسه في الغرفة الصفية، ومن تقنيات التأمل التي يمكن للمشرف استخدامها في عملية الإشراف: الملف الوثائقي وهو وسيلة لتشجيع التأمل من أجل التطوير والتقدم الوظيفي، والتفكير بصوت عال بشكل مقصود في التخطيط واتخاذ القرارات، والاحتفاظ بسجل للأفكار لتحليلها والتأمل بها، والبحوث الإجرائية التي يتم خلالها تقديم حلول لمشكلة ما، وأشرطة الفيديو والأشرطة السمعية، ومجموعات التعلم، والبروتوكولات المتأظمة التي يعمل فيها مجموعة من الزملاء على فحص أعمال بعضهم البعض وذلك أثناء جلسة رسمية متأظمة، والصحيفة التأملية التي يسجل بها الملاحظات ووجهات النظر.(Alger &Chizhik, 2006)

### \*\*الإشراف المتنوع (المتمايز):

يهدف هذا النمط إلى إيجاد مدرسة متعلمة عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة، وتفعيل دور المعلمين في ممارسة هذه الأنشطة، ويقوم هذا النمط على فرضية مفادها أن المعلمين مختلفون في قدراتهم وأنماط تدريبهم، فلا بد من تنوع الإشراف حيث يعطي المعلم ثلاثة أنماط إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه، ويمكن للمشرف التربوي تقديم تغذية راجعة للمعلم موضعاً الإيجابيات والسلبيات بأسلوب إنساني رفيف (الزهراني، 2012، 25).

إن الإشراف المتنوع به أساليب مختلفة فهو يشمل التنمية المكثفة والنمو المهني التعاوني والنمو الذاتي وكل قسم منها ينقسم بدوره إلى أقسام فمن خطوات التنمية المكثفة تدريب الأقران واللقاء التربوي والبحوث والمقررات وغيرها والنمو المهني يحتاج لصورة واضحة والنمو الذاتي يحتاج لعوامل ناجحة.

\*هناك أمور معينة تحتاج لاهتمام ومتابعة جادة من قبل المشرف التربوي وهي كيفية التعامل مع الإجهاد والصراع ، أصبح التعامل مع الإجهاد أمراً في غاية الأهمية كما أنه قد يكون سبباً في ترك بعض المعلمين لمهنة التدريس وأما من لم يترك مهنة التدريس فقد يبقى في حالة من القلق والاكتئاب

النفسي ولا يقتصر الإجهاد فقط على المعلمين بل يتعداه إلى المشرفين وعليهم التعامل معه لتحويله إلى قوة إيجابية تدفعهم للعطاء فالإجهاد قد يكون دافعا لإثارة الدافعية ولكن إذا زادت حدته وتفاقت شدته يؤدي إلى المرض والعجز لذلك على المشرفين التربويين مساعدة المعلمين لتدبير الإجهاد والتعامل معه ومساعدة انفسهم للحفاظ على سلامة صحتهم النفسية والجسدية.

أولاً: الصراع يعتبر أمراً عادياً إذ أنه لا يمكن بأية حال من الأحوال أن تحصل موافقة بالإجماع على امر ما ولكن بعض الأشخاص يتجنبون الصراع ويحاولون السيطرة عليه من خلال التفاوض عن الخلافات وهذا أمر غير مرغوب لاسيما في مجال التربية حيث أن التفاوض عن الخلافات والانسحاب السريع لا يترك للمرء الفرص لتبادل الخبرات ووجهات النظر لذا من المهم البحث عن أسلوب حوار هادئ والاتصال الفعال وتوضيح المبررات والمسببات حول قبول أو رفض موضوع ما واللجوء إلى أسلوب الإقناع والاقتراع. القائد الإداري الذي يمارس النمط التسلسلي نجدده يتخذ قراراته الفردية مسبقاً ويعرضها على مرؤوسيه أو أعضاء مجلس الإدارة كأمر روتيني ويقبل الجميع قراره خوفاً من بطشه أو تحفظاً وهذا يعد أمراً غير مقبول حيث لا مجال للنقاش أو طرح وجهات النظر لذلك فإن المجموعات المتباينة في أفكارها أكثر إنتاجاً من المجموعات المتجانسة وقد ينشأ الصراع بين المشرف التربوي والمعلم أو بين المعلمين وغيرهم نتيجة لاختلاف الآراء أو عدم وضوح التعليمات ومن واجب المشرف التربوي هنا تبصير المعلم بأهمية مواجهة السلوكيات السلبية بأخرى إيجابية واجتتاب معالجة السلوك السلبى بنفسه، هنا يعتبر التشجيع على المشاغل التدريبية حول تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة وكيفية إدارة الصف واستراتيجيات التعامل مع الصراعات مع التلاميذ وهناك خمسة أنماط من السلوك المستخدم للتعامل مع الإجهاد والصراع.

- 1- النمط التعاوني: بإعطاء أهمية للأهداف الشخصية ولللاقات في آن واحد ويقوم على أساس الاعتراف بالأهداف وإشباعها بهدف التسامح وتقبل الآخرين والوصول إلى حلول مقبولة.
- 2- نمط التسوية/ المصالحة: يهدف لإيجاد حل ملائم يرضي الجميع، إنه أسلوب قائم على الاقتناع لإيجاد حل وسط.
- 3- نمط المجاملة أو الخسارة: اللجوء إلى إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الفرد الخاصة للحفاظ على العلاقة الشخصية والرضوخ لمطالب الآخرين وتجاهل الخلافات وعدم مواجهتها.
- 4- نمط التنافس: يتسم بعدم التعاون إذ يستخدم الفرد كل ما لديه من قوة لتحقيق هدفه لأنه يرى أن الخسارة بالنسبة إليه هي قلة الكفاءة.

5- نمط التجنب: وهذا يحمي الفرد من خوض معركة مع الآخرين يعلم بأنه لن يربحها لذلك فهو يتحاشى ويتجنب الخلافات بالانسحاب والتسويق أو التجاهل وله مردود وتأثير سلبي على الفرد يؤدي إلى الإحباط.

#### ثانياً: الوقت

يعتبر الوقت مورداً هاماً وأساسياً يعتمد عليه في عمليتي التعليم والتعلم ومن الضروري للمعلم أن يستعمل الوقت ويديره وفقاً لأولوياته وخطته والإجراءات التي يقوم بها وعليه جدولة أوقاته وتنظيمها وإتاحة بعض المرونة لنفسه.

كذلك هناك التغيير من أجل التطوير وتقع مسؤولية إعداد المعلمين لمواجهة التغيير على عاتق المشرف التربوي والذي يتحتم عليه وضع نظام إشرافي يساعد المعلمين على تجنب الخبرات النفسية المؤذية وأن يستخدم المشرف الجانب الإبداعي لديه في توسيع خبرة المعلم وإشراك المعلمين الذين يميلون للتجديد في البرامج التجريبية. (الحريري، 2004).

تواجه المدارس العديد من التحديات في القرن الحادي والعشرين ومن أهم التحديات التطورات المختلفة في كافة المجالات، وبالتالي التطلعات الجديدة التي تفرضها متطلبات الحياة المتسارعة، ومن هنا تطلعت سلطنة عمان إلى وضع نظام لتطوير الأداء المدرسي يوجه المدرسة لتطور توقعاتها باستمرار من أجل رفع كفاءة أدائها عن طريق التحسين والتطوير المستمرين للعمليات بشكل صحيح منذ البداية وباستمرار بالاعتماد على احتياجات المجتمع المدرسي ومتطلباته للوصول به إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية. وفيما يلي تفصيل القول حول أهمية تطوير الأداء المدرسي وأهدافه ومجالاته:

#### أولاً: أهمية تطوير الأداء المدرسي

يعمل التربويون على تطوير أداء المدرسة والوقوف على مدى فاعليتها، وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة معلمها والعاملين بها. كما أن الممارسات التي كانت تقوم بها بعض المناطق التعليمية - نتيجة لغياب آلية موحدة لتطوير الأداء المدرسي بالسلطنة - كشفت عن ضرورة إيجاد آلية محددة للوقوف على الأداء المدرسي وتطويره، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- تطويرها وتشخيص كل من مجالات: التعلم والتعليم والإدارة المدرسية؛ من خلال أدوات علمية مقننة (الملاحظات، الاستبانات، المقابلات وتحليل الوثائق) تجمع بواسطتها الأدلة.

- الحكم على وضع المدرسة وفق المعايير الموضوعية لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير ومن ثم تضمينها في خطة المدرسة بهدف تحسين مخرجات عمليتي التعليم والتعلم للارتقاء بها إلى مستويات الجودة العالية.

-زيادة فاعلية المستويات الإشرافية المحددة في الهيكل الوظيفي للمشرفين (مشرف عام مشرف أول، مشرف، معلم أول (مشرف مقيم) بشكل يساعد على البعد عن المركزية، وتفويض الصلاحيات وفقا للمهام الخاصة بكل مستوى من هذه المستويات.

يقوم المعلم الأول (المشرف المقيم) بالدور الأكبر في الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم لأنه الأكثر قدرة على معرفة احتياجات زملائه المهنية والتدريبية ومعرفة معوقات العمل، وتقديم الدعم اللازم لهم، وذلك بحكم قربه منهم.

-تحويل المدرسة إلى وحدة تدريب وجعلها بيئة صالحة لتعلم المعلم وذلك من خلال تحديد المدرسة لاحتياجاتها التدريبية الفعلية من خلال ممارسات علمية مدروسة، منها الممارسة التأملية لواقع المدرسة وإجراء الدراسات والبحوث الإجرائية، وتصميم برامج الإنماء المهني لمقابلة الاحتياجات التدريبية الفعلية. بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاءة.

-غرس ثقافة التقويم والتطوير الذاتي.

-تفعيل أدوار التربويين الزائرين والقائمين على المتابعة والإشراف وتقويم الأداء المدرسي والتخطيط لبرامج الإنماء المهني.

ثانياً: أهداف تطوير الأداء المدرسي يهدف تطوير الأداء المدرسي إلى تحقيق ما يلي:

-تجويد مخرجات النظام التعليمي.

-تنمية المدرسة كمؤسسة قائمة بأدوارها في المجتمع.

-ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة.

-تفعيل أدوار المعلمين الأوائل كمشرفين مقيمين بالمدرسة.

-تنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين.

-تشخيص مستويات الأداء الحالية للمدرسة من أجل تطويرها.

-تمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر

-جعل المدرسة كمنظمة متعلمة.

-تخطيط وتصميم برامج الإنماء المهني في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالمدرسة.

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. على بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبيبة

ثالثاً: مجالات تطوير الأداء المدرسي: تتمثل مجالات تطوير الأداء المدرسي في التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية ومعاييرها حيث تصاغ المعايير في عبارات تشير إلى الحد الأدنى من مستوى الأداء المطلوب تحقيقه لغرض معين. هذا الحد يمكن اعتباره أقل المستويات الواجب توافرها في أي مجال من مجالات المنظومة التربوية، ويتم وضع هذه المعايير لتوظيفها كمحركات تقوم على أساسها مجالات المنظومة التربوية ويمكن الارتقاء بهذه المستويات المعيارية بغرض تحسين الوضع الحالي، والمجالات هي:

### 1- مجال التعلم:

يقصد بالتعلم هنا اكتساب الطلاب المعارف والمهارات، وفهمها، والقدرة على تطبيقها، وتكوين اتجاهات وسلوكيات إيجابية نحوها، ويقاس مجال التعلم من خلال المعايير الآتية:

المعيار الأول: اكتساب الطالب المعارف والمهارات الجديدة، ومدى فهمه واستيعابه لها.

المعيار الثاني: توظيف الطالب للمعارف والمهارات التي اكتسبها.

المعيار الثالث: اكتساب الطالب القيم والاتجاهات الإيجابية.

### 2 - مجال التعليم:

يقصد هنا بالتعليم الأساليب والطرائق والوسائل التي يتم بها تطوير تحصيل الطلاب، ويقاس مجال التعليم من خلال المعايير الآتية:

المعيار الأول: جودة التعليم والتعلم في كل مادة، وفي جميع المواد بصورة شاملة.

المعيار الثاني: تلبية احتياجات التعلم الخاصة بجميع الطلاب.

المعيار الثالث: فاعلية أساليب التقويم وتحفيزها لتعلم الطلاب.

المعيار الرابع: تقويم المعلم لأدائه ذاتياً.

المعيار الخامس: فاعلية المعلم الأول (المشرف المقيم).

### 3 - مجال الإدارة المدرسية: يقصد هنا بالإدارة المدرسية مجموعة العمليات الإدارية التي يمارسها

الكادر الإداري والفني من مدير ومساعد مدير ومعلمين أوائل ومنسق شؤون مدرسية وأخصائي اجتماعي وغيرها من الوظائف المساندة بهدف تطوير الأداء المدرسي في كافة مجالاته، ويقاس مجال الإدارة المدرسية من خلال المعايير الآتية:

المعيار الأول: تفعيل التخطيط المدرسي.

المعيار الثاني: تنظيم العمل الإداري (التفويض/المبنى/الأنظمة واللوائح/السجلات والملفات المدرسية).

المعيار الثالث: الإشراف والتقييم لعمليتي التعليم والتعلم.

المعيار الرابع: رعاية الطلاب.

المعيار الخامس: توثيق العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

المعيار السادس: التطوير الذاتي للإدارة المدرسية.

المعيار السابع: تنمية القيم التنظيمية للمدرسة.

المعيار الثامن: فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة.

ويتم الحكم على هذه المجالات من خلال معاييرها السابقة بحيث يعطى تقدير لكل معيار من

خلال الحكم على المؤشرات بعد تفصي أدلة المجالات الثلاثة ومصادرها ، ومن تلك المصادر: خطة

المدرسة ، وخطة الإنماء المهني ، وخطة المعلم الأول (المشرف المقيم) ، واستمارة التقييم الذاتي/الخارجي

لأداء معلم مجال / مادة ، والاطلاع على سجلات المعلمين ، والتحدث مع المعلمين ، وسجلات قياس

المعلمين لأداء الطلاب والتحدث معهم ، واستمارة التقييم الذاتي /الخارجي لأداء المعلم الأول (المشرف

المقيم) ، وتحليل نتائج الامتحانات ، وأنشطة المدرسة وخدماتها الداخلية والخارجية ، مصادر التعلم ،

وسجلات الدوام اليومي ، والمناقشات مع المعلمين حول أداء الطلاب ، والتحدث مع أولياء الأمور ،

والنظر إلى ملف أعمال الطالب ، والسجل الشامل للطالب ، وتقارير متابعة أداء الطلاب ، وتقارير لجان

الفحص والتدقيق ومتابعة التحصيل الدراسي ، واستبانة آراء أولياء الأمور في الحياة المدرسية ،

واستبانة آراء الطلاب في الحياة المدرسية ، واستبانة آراء المعلمين في الحياة المدرسية ، ومرافق المبنى

المدرسي ، وذلك للوقوف على مدى التحسن الذي يطرأ على تعلم جميع الطلاب بمرور الوقت ، وجودة

الأعمال التي يقدمها الطلاب ، ومعرفة مدى تأثير نوعية التدريس على تعلم جميع الطلاب ، ومدى

تلبية احتياجات الطلاب ورفع مستوى أدائهم.

#### الدراسات السابقة:

توصلت دراسة اليعربي (2019) إلى تحديد أبرز الأسباب التنظيمية والاجتماعية والشخصية

للعزوف عن العمل الاشرافي جاءت بدرجة عالية ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي في جميع المجالات ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الأسباب الاجتماعية ، توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الحصول على دورة في

الإدارة في مجال الأسباب التنظيمية وكذلك الوصول إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في التغلب على أسباب العزوف عن العمل الإشرافي بالمدارس التعليمية .

وخلصت دراسة هبة(2019) إلى عدد من النتائج منها: إن درجة موافقة عينة الدراسة على إجمالي محور أسباب عزوف المعلمين عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية تقع في مستوى "وافق" بوزن نسبي ( 2.65 ) ونسبة موافقة قدرها ( 88.42% ). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأسباب عزوف المعلمين عن وظائف الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة الفيوم، بحسب المؤهل (تربوي-غير تربوي).

وأظهرت نتائج دراسة شريعة (2019) أن متوسطات جميع المجالات الثلاثة (استراتيجيات التدريس، التقويم، والتخطيط) جاءت متوسطة وتراوح ما بين ( 3,01 ) و ( 2,97 ) حيث كانت أعلى المجالات من المعلمين المجال الأول وهو مجال استراتيجيات التدريس، بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية للمجال الثاني وهو مجال التقويم. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في استراتيجيات التدريس والتقويم الصالح الإناث، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال التخطيط وعلى الأداة ككل. توعية الإدارات المدرسية والطلاب والمجتمع بأهمية هذا النوع من التعليم.

أما دراسة الديحاني(2019) فقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن درجة عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية مرتفعة. أما عن أسباب العزوف؛ فقد جاءت الأسباب الفنية في المرتبة الأولى، ثم الأسباب الإدارية، فالأسباب الشخصية، وأخيرا الاجتماعية وهذه الأسباب يمكن الاستعانة بها في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي. وأفادت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، وذلك فيما يتعلق بأسباب العزوف.

وكشفت نتائج دراسة التميمي (2019) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أسباب العزوف عن العمل في المناصب القيادية تتراوح بين (2.62) و(3.94) بمتوسط حسابي عام بلغ(3.46) وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأسباب المادية والمعنوية تتراوح بين (3.45) و( 4.31 ) وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.92) وأظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يعكس اتفاق أفراد عينة الدراسة من المعلمات بالمرحلة الثانوية حول أسباب عزوف المعلمات عن تولي المناصب القيادية.

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

وتوصلت دراسة عفاف (2018) إلى أن المشرف التربوي يمارس دوره بمستوى متوسط حسب وجهة نظر المعلمين، في حين أن المشرف التربوي يمارس دوره بمستوى كبير حسب وجهة نظر المشرفين أنفسهم

وجاءت دراسة هوهنر وريفر (Hohner&Riveros,2017) لتؤكد أن من أسباب العزوف عن

الوظائف الإشرافية لدى

الجنسين من المعلمين تتمركز حول ضعف الإعداد المهني قبل الولوج إلى مهنة قيادية صعبة مثل

الوظيفة الإشرافية؛ وصعوبة

التكيف أعباء ومتطلبات العمل الجديد، والشعور بالغربة، وفقد الصدقات السابقة، بسبب الدور

الإشرافي والرقابي للوظيفة

الجديدة، وصعوبة بناء علاقات مهنية جديدة موثوق بها.

أشارت نتائج دراسة الغريب والصويلح (2016) إلى أن الوظائف الإشرافية تحتاج إلى تعزيز من

المسؤولين من خلال رفع الممارسات الإشرافية بشكل أفضل في جميع المراحل التعليمية في مدارس

التعليم العام في دولة الكويت، وأشار العجمي (Alajmi, 2016) إلى أن الوظائف الإشرافية تحتاج إلى

التطوير من خلال تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية، وزيادة الحوافز المادية و الوظيفية الاستقطاب

أعداد أكبر من شاغلي وظيفة مشرف تربوي، في ظل العزوف الواضح والخوف

من المسؤوليات والأعباء الوظيفية مقابل المددود المادي غير المجزي.

وتوصلت دراسة الشمراني وآخرون (2016) إلى أن أسباب عزوف المعلمات عن ممارسة العمل

الإشرافي لعدم وجود تصور واضح لديهم عن طبيعة العمل الإشرافي، أن الأسباب الشخصية تقف عائقاً

أمام المعلمات لالتحاقهن بالعمل الإشرافي بدرجة متوسطة، أن الأسباب الاجتماعية لا تقف عائقاً أمام

التحاق المعلمات بالعمل الإشرافي إلا بنسب قليلة.

تعليق على الدراسات السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (اليعربي، 2019؛ الديحاني، 2019؛

هبة، 2019؛ الشمراني وآخرون، 2019؛ هوهنر وريفر، 2017) على منهج الدراسة حيث المنهج الوصفي

المسحي، وأيضاً في أداة الدراسة (الاستبانة)، وتناولها أسباب العزوف التنظيمية والفنية والاجتماعية

والشخصية والاجتماعية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الديحاني (2019) من حيث تناولها لواقع

التوجه نحو الوظائف الإشرافية، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (التميمي، 2019).



في تناولها أسباب العزوف عن العمل في المناصب القيادية، تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء عناصر الإطار النظري وبناء أداة الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف الذي تسعى إليه، وهو الكشف أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ونظرًا لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الأوائل ومديري المدارس ومساعديهم بالمحافظات التعليمية التالية بسلطنة عمان محافظة شمال الشرقية البالغ عددهم (216) معلم أول، (63) مدير مدرسة، (80) مدير مساعد، أما محافظة جنوب الشرقية فيبلغ (147) معلم أول، (82) مدير مدرسة، (63) مدير مساعد وفق بيانات العام الدراسي 2020-2021م. أما بالنسبة لعينة الدراسة فيوضحها الجدول رقم (3).

جدول (3) توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	33.3%
	أنثى	72	66.7%
	المجموع	108	100%
الوظيفة الحالية	معلم أول	41	38%
	مدير مدرسة	43	39.8%
	مدير مساعد	24	22.2%
	المجموع	108	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	99	91.7%
	دراسات عليا	9	8.3%
	المجموع	108	100%
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	10	9.3%
	11-15	36	33.3%

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

57.4%	62	16 سنة فأكثر	المحافظة التعليمية
100%	108	المجموع	
30.6%	33	شمال الشرقية	المحافظة التعليمية
69.4%	75	جنوب الشرقية	
100%	108	المجموع	المرحلة الدراسية
28.7%	31	الحلقة الأولى(1-4)	
41.7%	45	الحلقة الثانية(5-10)	
29.6%	32	ما بعد الأساسي(11-12)	
100%	108	المجموع	

أدوات الدراسة وصدقها وثباتها: تم تصميم استبانة الدراسة لقياس أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.، وذلك بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات منها دراسة ( اليعربي، 2019؛ وكذلك الرجوع إلى الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولية (30) فقرة ، وبعد أن تم عرضها على مجموعة من المحكمين لم يتم حذف أي فقرة ، وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، واشتملت الاستبانة على (3) مجالات وكل مجال يحوي عددا من الفقرات كما هو واضح في جدول (4)

جدول (4) أداة الدراسة ومجالاتها

م	المجال	عدد الفقرات
	المجال الأول: واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية	5
	المجال الثاني: أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية	
1	الأسباب الإدارية	6
2	الأسباب الفنية	5
3	الأسباب الشخصية	5
4	الأسباب الاجتماعية	4
	المجال الثالث: أثر العزوف في تطوير الأداء المدرسي	5
	المجموع	30

**الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في المجال التربوي بهدف الحكم على صلاحية الاستبانة للتطبيق في البيئة العمانية، وتحديد سلامة الصياغة اللغوية، وبناء على آراء المحطمين، تم التوصل إلى الصورة النهائية لها.

**صدق الاتساق الداخلي:** قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، تم اختيارها عشوائياً من المعلمين ومديري المدارس ومساعدتهم، تتكون من (35) فرداً، بغرض حساب مدى اتساق كل بند مع الدرجة الكلية للمجال التابع له ثبات أدوات الدراسة. وقد أسفرت النتائج عن ارتباط موجب ودال لجميع الفقرات عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى اتسام الاستبانة بدرجة مقبولة من التجانس الداخلي، كما يوضحها الجدول رقم(5).

جدول (5) معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمجال الذي تنتمي إليه

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
واقع التوجه نحو الوظائف الإشرافية	1	0.820**	0.000	
	2	0.588**	0.000	
	3	0.526**	0.000	
	4	0.652**	0.000	
	5	0.839**	0.000	
المجال الثاني: أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية أ. الأسباب الإدارية	6	0.812**	0.000	
	7	0.532**	0.000	
	8	0.284**	0.000	
	9	0.322**	0.000	
	10	0.397**	0.000	
	11	0.731**	0.000	
	ب. الأسباب الفنية	12	0.843**	0.000
		13	0.325**	0.000
		14	0.442**	0.000
		15	0.640**	0.000
		16	0.736**	0.000
17		0.901**	0.000	
ج. الأسباب الشخصية	18	0.756**	0.000	
	19	0.726**	0.000	
	20	0.784**	0.000	
	21	0.894**	0.000	
	22	0.809**	0.000	

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

0.000	0.627**	23	د. الأسباب الاجتماعية
0.000	0.748**	24	
0.000	0.903**	25	
0.000	0.780**	26	المجال الثالث: أثر العزوف في تطوير الأداء المدرسي
0.000	0.493**	27	
0.000	0.518**	28	
0.000	0.670**	29	
0.000	0.866**	30	

ثبات الأداة: تم حساب ثبات الاستبانة على العينة الاستطلاعية بحساب معامل "كرونباخ ألفا" لكل مجال على حدة؛ فقد بلغ معامل الثبات لجميع مجالات الدراسة (0.925) وهي قيم مقبولة وعالية مما يعني تمتع مجالات الدراسة بدرجة مناسبة من الثبات وهو ما يوضحه جدول رقم (6).

جدول (6) قيم معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لمجالات أداة الدراسة

معامل ثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.821	5	المجال الأول: واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية
0.773	6	الأسباب الإدارية
0.758	5	الأسباب الفنية
0.911	5	الأسباب الشخصية
0.822	4	الأسباب الاجتماعية
0.893	20	المجال الثاني: أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية
0.841	5	المجال الثالث: أثر العزوف في تطوير الأداء المدرسي
<b>0.925</b>	<b>30</b>	جميع المجالات

المعالجة الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات لأكثر من فئتين (كمتغير المحافظة التعليمية والخبرة والمرحلة الدراسية) وإذا ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية سيتم اختبار أسلوب شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية. اختبار (T-Test) لاختبار الفروق

بين العينات الثنائية المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي والمحتفظة التعليمية). ومعادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) لإيجاد الثبات.

إجراءات الدراسة: اتبعت الدراسة الخطوات الإجرائية الآتية:

1. بناء الأداة بصورتها النهائية واستخراج الصدق والثبات، بعد عرضها على عدد من المحكمين للتعديل عليها وتطويرها لغايات تحقيق أهداف الدراسة
2. اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية.
3. توزيع الاستبانات الإلكترونية على أفراد عينة الدراسة وطلب منهم تعبئة الاستبانات بدقة وموضوعية.

تم توزيع الأداة للمستجيبين مع إعطائهم فرصة كافية للإجابة، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها (10) أيام. وكانت نسبة الاسترجاع (30.86%) والتي بلغ عددها (108) استبانة من إجمالي (350) استبانة.

تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج بناءً على أسئلة الدراسة ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات.

المعيار المستخدم للحكم على استجابات عينة الدراسة: تم تقسيم مستوى أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه، إلى خمسة مستويات حيث دمجت إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات وقد استخدم الباحثان السلم التصنيفي في تفسير نتائجه، كما هو موضح في الجدول (7).

درجة التقدير	المتوسط الحسابي
منخفضة	1-2.33
متوسطة	2.34 – 3.67
كبيرة	3.68 - 5

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول) نحو الوظائف الإشرافية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة لواقع توجه الكادر التدريسي والإداري للوظائف الإشرافية من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة لواقع توجه الكادر الإداري

والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
1	القبول بمهنة الإشراف يعني مشاكل وأعباء أكثر في العمل.	3.88	1.07	3	كبيرة
2	كثير من زملائي نصحني بعدم قبول مهنة الإشراف لمتاعبها	3.56	1.18	5	كبيرة
3	وجود زملاء سابقين تقدموا لمهنة الإشراف ويعانون من مشاكلها	3.75	1.02	4	كبيرة
4	مهنة الإشراف في صورتها الحالية غير مشجعة لي	4.05	0.97	1	كبيرة
5	مهنة الإشراف مهنة لا يرغب بها الكثير من زملاء العمل	3.98	1.13	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.84	1.07		كبيرة

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول) للوظائف الإشرافية كان بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع، إذا تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.56-4.05) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن " مهنة الإشراف في صورتها الحالية غير مشجعة لي " جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.05). بينما دلت النتائج على أن " مهنة الإشراف مهنة لا يرغب بها الكثير من زملاء العمل " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.98) كما هو موضح في الجدول (8). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى رفض الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس التوجه نحو الوظائف الإشرافية بدرجة كبيرة نظرا إلى الأعباء والضغوط الوظيفية التي يعاني منها المعلمون حاليا ، وجاءت فقرة " وجود زملاء سابقين تقدموا لمهنة الإشراف ويعانون من مشاكلها " بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.75). وجاءت فقرة " كثير من زملائي نصحتني بعدم قبول مهنة الإشراف لمتاعبها " جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.56) ، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين أنفسهم هم سبب كبير في عزوف المعلمين وذلك للصورة السلبية التي ينقلونها للميدان التربوي عن طبيعة ومشكلات وتحديات العمل الإشرافي، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الديحاني (2019) والتي أظهرت أن درجة عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية كانت مرتفعة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول) نحو الوظائف الإشرافية تُعزى لمتغيرات (الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الحالي، المحافظة التعليمية، المرحلة الدراسية)؟" وقد تم تناول نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أ. متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية، كما تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الجنس، والجدول رقم (9) يبين ذلك.

جدول (9) نتائج اختبار (ت) للفروق في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية

#### تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية	ذكر	36	3.92	1.05	-0.103	0.912
	أنثى	72	3.94	0.84		

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05)

في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية تبعا لمتغير الجنس.

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

ب. المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية، كما تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول (10) نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية	بكالوريوس فأقل	99	3.89	0.93	-1.388	0.093
	دراسات عليا	9	4.33	0.66		

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05)

في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ج. الوظيفة الحالية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية، تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية، والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية	معلم أول	41	3.91	0.16
	مساعد مدير	24	3.87	0.20
	مدير مدرسة	43	3.97	0.79
	المجموع	108	3.93	0.91



يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية ، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (12).

جدول (12) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أدوار المدرسة	بين المجموعات	0.176	2	0.088	0.104	0.901
	داخل المجموعات	89.053	105	0.848		
	المجموع	89.229	107			

\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

تشير نتائج الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية. د. سنوات الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، والجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التوجه للوظائف الإشرافية	10 سنوات فأقل	10	4.25	0.72
	11-15	36	3.80	0.96
	16 سنة فأكثر	62	3.95	0.91
	المجموع	108	3.93	0.91

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14).

جدول (14) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع التوجه للوظائف الإشرافية	بين المجموعات	1.610	2	0.805	0.965	0.384
	داخل المجموعات	87.619	105	0.834		
	المجموع	89.229	107			

\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

تشير نتائج الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. المرحلة الدراسية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية، تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، والجدول رقم (15) يبين ذلك.

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المجال
0.80	3.81	31	الحلقة الأولى (1-4)	واقع التوجه للوظائف الإشرافية
0.83	4.09	45	الحلقة الثانية (5-10)	
1.09	3.83	32	ما بعد الأساسي (11-12)	
0.87	3.93	108	المجموع	

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16).

جدول (16) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.315	1.168	0.971	2	1.941	بين المجموعات	واقع التوجه للوظائف الإشرافية
		0.831	105	87.288	داخل المجموعات	
			107	89.229	المجموع	

\* الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

تشير نتائج الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية بعد تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.

و. متغير المحافظة التعليمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية، كما تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول (17) نتائج اختبار(ت) للفروق في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية	شمال الشرقية	33	4.01	1.11	0.637	0.526
	جنوب الشرقية	75	3.94	0.82		

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05) في واقع توجه الكادر الإداري والتدريسي نحو الوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني(2019) فقد توصلت بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية)، وذلك فيما يتعلق بأسباب العزوف.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على " ما أسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة للأسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة. والجدول (18) يبين ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى درجة العزوف
1	الأسباب الإدارية	3.77	0.87	1	كبيرة
2	الأسباب الفنية	3.75	0.82	2	كبيرة
3	الأسباب الشخصية	2.94	1.14	4	متوسطة
4	الأسباب الاجتماعية	3.67	0.98	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.95		متوسطة

يتبين من الجدول (18) أن مستوى درجة توافر أسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول) كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) بانحراف معياري (0.95)، وجاء في الرتبة الأولى الأسباب الإدارية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى درجة كبيرة، وفي الرتبة الثانية جاءت الأسباب الفنية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى درجة كبيرة، وجاء في الرتبة الأخيرة الأسباب الشخصية بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.14). وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشمراني وآخرون (2016) والتي أظهرت نتائجها أن الأسباب الشخصية جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الديحاني (2019) في ترتيب أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية وهي بالترتيب (الفنية والإدارية والشخصية والاجتماعية). ودراسة الشمراني وآخرون (2016) التي أظهرت نتائجها أن الأسباب الاجتماعية جاءت بدرجة قليلة. ودراسة اليعربي (2019) التي أظهرت نتائجها أن الأسباب الاجتماعية جاءت بدرجة عالية. ودراسة هبة (2019) التي أظهرت أن أسباب العزوف لدى المعلمين جاء بدرجة عالية.

1. الأسباب الإدارية: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة أسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

## جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة للأسباب الإدارية للعزوف الكادر الإداري والتدريسي عن الوظائف الإشرافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى درجة العزوف
6	زيادة عدد سنوات الخبرة أحد أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية	3.27	1.21	6	متوسطة
7	الشروط الإدارية للقبول وراء العزوف عن الوظائف الإشرافية	3.55	1.23	5	متوسطة
8	كثرة المستجدات التربوية ومتطلبات تطبيقها، مثل الجودة وتطوير الأداء	4.15	0.92	4	كبيرة
9	ضغوطات العمل، وتعدد الجهات المتعامل معها داخل المدرسة	4.17	0.97	3	كبيرة
10	كثرة المهام الإدارية والفنية التي تتطلبها الوظيفة	4.18	0.98	2	كبيرة
11	الدرجة المالية للمترشح لا تتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية	4.27	1.04	1	كبيرة
	البعد الكلي	3.93	1.06		كبيرة

يلاحظ من الجدول (19) أن مستوى درجة توافر أسباب العزوف الإدارية عن الترشيح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس كان بمستوى بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.93) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المتوسط والمترفع، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-4.27)، دلّت نتائج الدراسة على أن الدرجة المالية للمترشح لا تتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية وكثرة المهام الإدارية والفنية التي تتطلبها الوظيفة كان بدرجة كبيرة كما هو موضح في الجدول رقم (19)؛ مما يدل على أن المسؤوليات الملقاة على عاتق الكادر الإشرافي كبيرة مقارنة بالعاملين في المدرسة والانشغال الذهني في العمل الذي يستمر إلى خارج وقت الدوام الرسمي. وضعف الإعداد المهني قبل الدخول لمهنة الإشراف. بينما جاءت الشروط الإدارية للقبول وراء العزوف عن الوظائف الإشرافية وزيادة عدد سنوات الخبرة أحد أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية بدرجة متوسطة، ويعزوا الباحثان هذه النتيجة إلى الشروط الإدارية المعلنة وغير المعلنة التي تحد من رغبة الكادر الإداري والتدريسي للتقدم للوظائف الإشرافية.

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة هوهنر وريفر (2017) والتي أظهرت نتائجها أن من أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية ضعف الإعداد المهني قبل الدخول لمهنة الإشراف، وصعوبة التكيف مع أعباء ومتطلبات العمل الجديد. وتتفق مع دراسة الديحاني (2019) والتي أظهرت نتائجها أن أسباب عزوف المعلمين الإدارية عن والوظائف الإشرافية جاءت بدرجة مرتفعة.

2. الأسباب الفنية: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة أسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة للأسباب الفنية للعزوف الكادر الإداري والتدريسي عن الوظائف الإشرافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
12	المؤهل العلمي للمترشح لا يتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية	3.19	1.15	5	متوسطة
13	اشتراط التدريب في مقر المعهد التخصصي للمعلمين بمسقط	3.56	1.08	3	متوسطة
14	قصور برامج التدريب التي من شأنها إعداد الموظف للوظيفة الإشرافية	3.61	1.16	4	متوسطة
15	المستجدات الدائمة في المناهج وتوزيع المنهج (خاصة بالمعلم)	3.79	1.12	2	كبيرة
16	قلة الموارد المالية والدعم المالي للوظيفة الإشرافية	4.31	0.91	1	كبيرة
	البعد الكلي	3.69	1.08		كبيرة

يلاحظ من الجدول (20) أن مستوى درجة توافر أسباب العزوف الفنية عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس كان بمستوى بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المتوسط والمرتفع، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19-4.31)، دلّت نتائج الدراسة على أن قلة الموارد المالية والدعم المالي للوظيفة الإشرافية المستجدات الدائمة في المناهج وتوزيع المنهج (خاصة بالمعلم) كان بدرجة كبيرة كما هو موضح في الجدول رقم (20)؛ مما يدل على ضعف الحوافز

المادية التي تتفق وعظم مسؤولياته وتعدد مهامه الوظيفية. وفي ظل غياب نظام المكافآت والحوافز الذي يتناسب مع ما يبذله المدير والمساعد من جهد. بينما جاء قصور برامج التدريب التي من شأنها إعداد الموظف للوظيفة الإشرافية والمؤهل العلمي للمترشح لا يتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية بدرجة متوسطة، ويعزوا الباحثان هذه النتيجة إلى قصور برامج التدريب والإعداد المهني وتركيزها على الجانب النظري بشكل كبير. وكذلك غياب التفاعل الحقيقي بين المدرب والمتدرب في البرنامج التدريبي حيث يقتصر على التدريب عن بعد خصوصا في ظل جائحة كوفيد-19. وتتفق مع دراسة الديحاني (2019) والتي أظهرت نتائجها أن أسباب عزوف المعلمين الفنية عن الوظائف الإشرافية جاءت بدرجة مرتفعة.

2. الأسباب الشخصية: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة أسباب العزوف عن الترشيح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة للأسباب الشخصية للعزوف الكادر الإداري والتدريسي عن الوظائف الإشرافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى درجة العزوف
17	الخوف من الفشل بالعمل بوظيفة جديدة	2.85	1.30	4	متوسطة
18	الشخصية غير القوية والخوف من مواجهة شخصيات مختلفة	2.82	1.23	5	متوسطة
19	الجهل باللوائح والأنظمة وعدم الإلمام بها	2.94	1.31	2	متوسطة
20	قلة القدرة على تحمل المسؤولية	2.86	1.29	3	متوسطة
21	الإحساس بعدم القدرة على مواكبة المستجدات التربوية والتجديد	3.02	1.25	1	متوسطة
	البعد الكلي	2.90	1.28		متوسطة



يلاحظ من الجدول (21) أن مستوى درجة توافر أسباب العزوف الشخصية عن الترشح

للووظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس كان بمستوى بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.90) وانحراف معياري (1.28)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المتوسط، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.82-3.02)، دلت نتائج الدراسة الإحساس بعدم القدرة على مواكبة المستجدات التربوية والتجديد و الجهل باللوائح والأنظمة وعدم الإلمام بها، كان بدرجة كبيرة كما هو موضح في الجدول رقم (21)؛ مما يدل على أن عينة الدراسة لديهم قناعة بعدم قدرتهم على مواكبة المستجدات التربوية حيث تمثل هذه المستجدات مصدرا تنظيميا وفنيا ومعرفيا للوظائف الإشرافية. كما

أن الاطلاع على اللوائح والأنظمة تعد مطلبا مهما للوظائف الإشرافية. وتتفق مع نتيجة دراسة الشمراني وآخرون (2016) والتي أظهرت أن أسباب العزوف الشخصية عن الوظائف الإشرافية داء بدرجة متوسطة، بينما وتختلف مع دراسة الديحاني (2019) ودراسة اليعربي (2019) واللاتي أظهرت نتائجها أن أسباب عزوف المعلمين الشخصية عن الوظائف الإشرافية جاءت بدرجة عالية.

4. الأسباب الاجتماعية: للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة أسباب العزوف عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة للأسباب الاجتماعية للعزوف الكادر

#### الإداري والتدريسي عن الوظائف الإشرافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
22	تدني مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعية للمدرسة	4.05	0.96	1	كبيرة
23	حتمية التغيير في علاقات العمل باتخاذها طابع رسمي	3.83	0.94	2	كبيرة
24	التقصير في الواجبات الأسرية وعدم القدرة على التوازن	3.57	1.24	3	متوسطة
25	تدخل المعارف والعلاقات الاجتماعية والأسرة في شؤون العمل	3.30	1.31	4	متوسطة
	البعد الكلي	3.69	1.11		كبيرة

يلاحظ من الجدول (22) أن مستوى درجة توافر أسباب العزوف الاجتماعية عن الترشح للوظائف الإشرافية من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس كان بمستوى بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) وانحراف معياري (1.11)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المتوسط والكبير، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30-4.05)، دلّت نتائج الدراسة تدني مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعية للمدرسة و حتمية التغيير في علاقات العمل باتخاذها طابع رسمي و كان بدرجة كبيرة كما هو موضح في الجدول رقم (22)؛ مما قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود خطة واضحة للتحويل الوظيفي من التدريس إلى الوظيفة الإشرافية، التي تتطلب عادة دعماً نفسياً ومعنوياً، سواء من وزارة التربية والمسؤولين فيها، أو من المجتمع المحيط المستفيد من نتائج أعمال القيادة الجديدة في الوظائف الإشرافية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الديحاني (2019) ودراسة اليعربي (2019) واللاتي أظهرت نتائجها أن أسباب عزوف المعلمين الاجتماعية عن الوظائف الإشرافية جاءت بدرجة عالية. بينما تختلف مه نتيجة دراسة الشمراني وآخرون (2016) والتي أظهرت نتائجها أن أسباب العزوف الاجتماعية جاءت بدرجة قليلة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات أفراد الدراسة حول أسباب العزوف للوظائف الإشرافية يمكن أن تعزى للمتغيرات التالية" الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل الحالي، المرحلة الدراسية، المحافظة التعليمية؟" وقد تم تناول نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول (23) تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لأثر كل من الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي

والخبرة والمرحلة التعليمية لأسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الجنس	الأسباب الإدارية	3.389	1	3.389	6.051	*0.017
	الأسباب الفنية	0.192	1	0.192	0.320	0.573
	الأسباب الشخصية	0.207	1	0.207	0.259	0.613
	الأسباب الاجتماعية	0.735	1	0.735	1.042	0.311
	الدرجة الكلية لأسباب العزوف	1.821	1	1.821	4.445	0.069
الوظيفة	الأسباب الإدارية	1.332	2	0.666	1.189	0.311
	الأسباب الفنية	0.229	2	0.115	0.191	0.826
	الأسباب الشخصية	10.327	2	5.164	6.455	*0.003

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

0.106	2.326	1.642	2	3.284	الأسباب الاجتماعية	
0.088	2.532	1.037	2	2.074	الدرجة الكلية لأسباب العزوف	
0.300	1.092	0.611	1	0.611	الأسباب الإدارية	المؤهل العلمي
0.645	0.214	0.128	1	0.128	الأسباب الفنية	
0.483	.498	0.398	1	0.398	الأسباب الشخصية	
0.706	0.144	0.102	1	0.102	الأسباب الاجتماعية	
0.393	0.740	0.303	1	0.303	الدرجة الكلية لأسباب العزوف	
0.122	2.177	1.219	2	2.439	الأسباب الإدارية	الخبرة
0.853	0.160	0.096	2	0.192	الأسباب الفنية	
0.758	0.278	0.222	2	0.445	الأسباب الشخصية	
0.480	0.743	0.525	2	1.050	الأسباب الاجتماعية	
0.140	2.030	0.831	2	1.663	الدرجة الكلية لأسباب العزوف	
*0.007	5.310	2.974	2	5.948	الأسباب الإدارية	المرحلة التعليمية
*0.007	5.337	3.199	2	6.399	الأسباب الفنية	
0.125	2.150	1.720	2	3.440	الأسباب الشخصية	
*0.034	3.578	2.526	2	5.053	الأسباب الاجتماعية	
*0.004	6.168	2.526	2	5.052	الدرجة الكلية لأسباب العزوف	
0.267	1.256	0.703	1	0.703	الأسباب الإدارية	المحافظة التعليمية
0.858	0.032	0.019	1	0.019	الأسباب الفنية	
*0.052	3.932	3.145	1	3.145	الأسباب الشخصية	
0.938	0.006	0.004	1	0.004	الأسباب الاجتماعية	
0.548	0.364	0.149	1	0.149	الدرجة الكلية لأسباب العزوف	
		0.560	62	34.729	الأسباب الإدارية	الخطأ
		0.600	62	37.170	الأسباب الفنية	

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.

د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبيبة

		0.800	62	49.593	الأسباب الشخصية	
		0.706	62	43.774	الأسباب الاجتماعية	
		0.410	62	25.394	الدرجة الكلية للأسباب العزوف	
			108	1615.000	الأسباب الإدارية	المجموع
			108	1590.500	الأسباب الفنية	
			108	1070.500	الأسباب الشخصية	
			108	1558.750	الأسباب الاجتماعية	
			108	1562.563	الدرجة الكلية للأسباب العزوف	

يتبن من الجدول (23) ما يلي:

- متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول أسباب العزوف للوظائف الإشرافية (الإدارية)، كما تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (24) يبين ذلك.

جدول (24) نتائج اختبار(ت) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب العزوف  
الإدارية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.006	2.821-	0.92	3.44	36	ذكر	الأسباب
		0.81	3.93	72	انثى	الإدارية

تشير النتائج في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05) في  
الأسباب الإدارية بين الجنسين لصالح الإناث تبعاً لمتغير الجنس.

- المؤهل العلمي: لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05) في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- الوظيفة الحالية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على أسباب العزوف للوظائف الإشرافية (الأسباب الشخصية) تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية، ولتحديد فيما

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من مستوى 0.05)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (25).

جدول رقم (25) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسباب الشخصية للعزوف تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأسباب الشخصية	بين المجموعات	4.251	2	2.125	1.643	.1980
	داخل المجموعات	135.795	105	1.293		
	المجموع	140.046	107			

- تشير نتائج الجدول رقم (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على أسباب العزوف الشخصية تبعاً لوظيفة الحالية.
- سنوات الخبرة: لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية، وفي جميع المجالات.
  - متغير المحافظة التعليمية: لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية في الدرجة الكلية، وفي جميع المجالات.
  - المرحلة الدراسية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على أسباب العزوف (الإدارية و الفنية و الاجتماعية و الدرجة الطلية للأسباب) للوظائف الإشرافية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من مستوى 0.05)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (26).

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

جدول رقم(26) تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة، تبعا لمتغير المرحلة الدراسية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأسباب الإدارية	بين المجموعات	3.466	2	1.733	2.341	0.101
	داخل المجموعات	77.747	105	0.740		
	المجموع	81.213	107			
الأسباب الفنية	بين المجموعات	2.008	2	1.004	1.512	0.225
	داخل المجموعات	69.742	105	0.664		
	المجموع	71.750	107			
الأسباب الشخصية	بين المجموعات	2.144	2	1.072	.816	0.445
	داخل المجموعات	137.902	105	1.313		
	المجموع	140.046	107			

أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبية

0.146	1.960	1.855	2	3.709	بين المجموعات	الأسباب الاجتماعية
		0.946	105	99.372	داخل المجموعات	
			107	103.081	المجموع	
0.064	2.826	1.739	2	3.478	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.615	105	64.612	داخل المجموعات	
			107	68.090	المجموع	

تشير نتائج الجدول رقم (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية (الأسباب الإدارية - الأسباب الفنية - الأسباب الشخصية - الأسباب الاجتماعية) تبعا لمتغير المرحلة الدراسية في الدرجة الكلية، وفي جميع المجالات.

خامسا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على:

" هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية على تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس (مدير-مدير مساعد-معلم أول)؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (27).  
جدول (27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية على تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الأسباب الإدارية	0.083-	0.088	0.088-	0.936-	0.351
الأسباب الفنية	0.278	0.100	0.277	2.773	*0.007
الأسباب الشخصية	0.058	0.060	0.080	0.956	0.341
الأسباب الاجتماعية	0.399	0.081	0.477	4.930	*0.000
$(R^2) = 0.445 - (\text{Adjusted } R^2 = 0.423 - (R)=0.667 - F= 20.606 - (\text{Sig.}) F= 0.000$					

بقراءة النتائج الواردة في جدول (27) يتبين تأثير أبعاد المتغير المستقل (أسباب العزوف) في تطوير الأداء المدرسي كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت (20.606) عند مستوى دلالة (0.000) وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار (Adjusted R<sup>2</sup>) (0.426) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة بأسباب العزوف (كمجموعة) تفسر (42.6%) من التباين في التوجه نحو تطوير الأداء المدرسي. مما يعني أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذا المتغير والمتغيرات المستقلة. كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (0.667) إلى قوة الارتباط بين المتغيرات المضرة وقيمة المتغير التابع، ومفادها أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للأسباب (الإدارية، والاجتماعية) للعزوف في المساهمة في تطوير الأداء المدرسي.



أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية وأثر ذلك  
 في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر نفسه.  
 د. علي بن سعيد المطري ، د. أمينة بنت راشد الراسبيبة

#### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تم صياغة التوصيات التالية:
1. العمل على تذليل المعوقات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية التي قد تعترض طريق الراغبين في التوجه للوظائف الإشرافية.
  2. تشجيع الانضمام لمهنة الإشراف من خلال توفير الحوافز والدعم المالي.
  3. تنفيذ دورات ومشاغل تدريبية لفتة المعلمين الأوائل ومديري المدارس ومساعدتهم لمواكبة المستجدات التربوية والإلمام باللوائح والأنظمة.
  4. إجراء المزيد من الدراسات الاستشراافية من أجل التعرف على الأسباب الأخرى التي قد تؤدي إلى عزوف الكادر الإداري والتدريسي بالمدارس عن الوظائف الإشرافية.

## المراجع:

- اليعربي، علي سيف (2019). أسباب عزوف المعلمين عن الترشح بالوظائف الإشرافية بالإدارة المدرسية كمدرّاء مساعدين وعزوف المديرين المساعدين عن الترشح كمدرّين للمدارس في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 22(2)، 130-153.
- عبد السلام، هبة محمد أحمد (2019) أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في الوظائف الإدارية المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 197-225.
- شريعة، هلني محمد محي الدين (2019). الإشراف التربوي بمديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية بمحافظة إربد ودوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(9)، 109-136.
- عفاف، لبليل (2018). الأشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريسية للمعلمين بالمدارس الإعدادية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، ع(8)، 215-235.
- الديحاني، سلطان (2019). أسباب العزوف عن الوظائف عن الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 15(4)، 459-474.
- السخني، حسين عبد الرحمن ؛ الزغبى ، ميسون محمد (2012). الإشراف التربوي قراءة معاصرة مستقبلية، دار الصفاء، عمّان، الأردن.
- حسين سلامة ؛ عوض ، عوض الله (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمّان، الأردن.
- الغرنوسي، ضياء ؛ العجرش ، حيدر ؛ الجبوري ، عارف ؛ الجبوري، مشرق (2013). الإدارة والإشراف التربوي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- الزهراني، عبد الخالق (2012). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض.
- العاجز ، فؤاد علي ؛ حلس، داود درويش (2009) دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

مريزيق ، هشام يعقوب (2007). النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، دار المسيرة، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم (2009) دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، دائرة التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.

الحريري، رافدة (2004) الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية، رسالة التربية، جزء من كتاب الإشراف التربوي وآفاقه المستقبلية في مملكة البحرين والمملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة.

الشمراي، شرعاء علي؛ ال عطيان، ريم سعيد؛ الشمراي، مسفرة مفرح (2016). أسباب عزوف المعلمات عن ممارسة العمل الإشرافي وأثره على الميدان التربوي في مدارس قطاع تبالة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

التميمي، نوره محمد (2019). أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم عن المناصب القيادية في مدارس المحافظة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(30)، ص ص 80-96.

Alger, C. ; &Chizhik, A. (2006). Reflective Supervision Guide Teacher Handbook. Retrieved on 10/ 11/ 2006 from Google Search Engine.

Hohner, J., & Riveros, A. (2017). Transitioning from teacher leader to administrator in rural schools in

southwestern Ontario. International Journal of Teacher Leadership, 8(1), 43-55.