

أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت: دراسة تنبؤية

سلطان الديحاني*

تاريخ قبوله 2019/4/23

تاريخ تسلم البحث 2019/1/16

Reasons for Reluctance of Supervisory Positions From Teachers' Perspective in Kuwait State Schools: A Predictive Study

Sultan Al-Dihani, Kuwait University, Kuwait

Abstract: The aim of this study was to identify Kuwaiti teachers' orientations towards supervisory positions, determine reasons behind reluctance of supervisory positions from teachers' viewpoints, and also to verify the existence of any statistically significant differences regarding reluctance of supervisory positions related to the study variables (gender, position, qualifications, years of experience, and school stage) and to detect any statistically significant effects, regarding reluctance of supervisory positions (administrative, technical, personal or social reasons). The study sample consisted of (1163) Kuwaiti teachers. The researcher used the descriptive survey approach, depended on questionnaire, as the main instrument. Results showed that the degree of reluctance was high, and the reasons of reluctance were technical, administrative, personal, and social. These reasons can be used to predict the general orientations towards supervision. There were no statistically significant differences regarding reluctance of supervising positions due to the study demographic variables.

(Keywords: Reluctance, Educational Supervision, Supervisory Positions, Kuwait)

وتعرف العملية الإشرافية على أنها ذلك الالتزام التنظيمي بتحقيق الأهداف التي تسعى البيئات المؤسسية في الوصول إليها. أو بعبارة أخرى، يمكن التطرق إلى تعريف الإشراف على أنه العملية التي تستهدف تحقيق الفاعلية على مستوى الأنشطة المدرسية، والتأكد من عدم وجود أي تباين أو انحراف عن الأهداف (Ozdemir & Yirci, 2015). فإنه يمكن القول بأن الهدف من العملية الإشرافية هو تحسين البيئة التعليمية لمساعدتها على تحقيق أهدافها، وتحسين مستوى الجودة الخاصة بأداء المعلمين، والتغلب على أية مشكلات قد تعوق العمل التربوي من خلال تحقيق التعاون المهني (Jahanian & Ebrahimi, 2013). كذلك تستهدف كافة الوظائف الإشرافية ضمان الجودة الخاصة بالأداء لكافة العاملين في البيئات التربوية لتحسين الجودة التعليمية (Simorangkir, Siburian & Rahman, 2018).

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن التوجه نحو الوظائف الإشرافية، والتعرف على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية التي تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والوظيفة، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية)، والكشف عن أي أثر ذي دلالة إحصائية لأسباب العزوف (الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية) في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي. تكونت عينة الدراسة من (1163) معلماً من معلمي وزارة التربية في دولة الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبانة أداة للدراسة. 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، وأخيراً 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.

(الكلمات المفتاحية: العزوف، الإشراف التربوي، الوظائف الإشرافية، الكويت)

مقدمة: تعد المؤسسات التعليمية الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في تحقيق التقدم والرفق للمجتمعات المختلفة (Idogho & Agholor, 2013). وتعد المدرسة المسئول الأول عن التطور الخاص بالمجتمع؛ فمن خلالها يتم تزويد الطلاب بالعديد من الأنشطة التعليمية المصممة من أجل خدمة الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، والإيفاء بالتوقعات الفردية، وتحقيق التغييرات المطلوبة على السلوك، الأمر الذي يتطلب طبيعة الحال وجود أشخاص أكفاء قادرين على تحقيق تلك الأهداف (Ozdemir & Yirci, 2015).

ومما لا شك فيه أن أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الجودة التعليمية هو المعلم، أو بعبارة أخرى، يمكن القول بأن الجودة التعليمية عادة ما يتم تحديدها في ضوء الجودة الخاصة بالمهارات التدريسية للمعلم (Maisyaroh, Burhanuddin, Wiyono & Rasyad, 2017)؛ ذلك أن المعلمين هم حجر الأساس في أي نظام تعليمي. ولكي يتم مساعدة المعلمين على القيام بأدوارهم على الوجه الأكمل، لابد من تزويدهم بفرص حقيقية للتطور والتنمية المهنية. وهنا يبرز الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية من منطلق كونها جزءاً لا يتجزأ من العملية التدريسية، إذ أن كافة المؤسسات التعليمية في هذه الآونة تعتمد بصورة أساسية على الإشراف لتحسين الممارسات التربوية (Aldaihani, 2017).

* جامعة الكويت، الكويت.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

التعزيز والإشراف على الأداء الأكاديمي لكافة الطلاب (Okoli, 2015).

وتجدر الإشارة هنا إلى أمر على قدر كبير من الأهمية، وهو أن مديري المدارس قد لا يستطيعون القيام بالمهام الإشرافية الموكولة إليهم على الوجه الأكمل، وهو ما يعزى إلى عدم توافر الوقت الكافي للقيام بالمهام الإشرافية، وتركيزهم بشكل أكبر على المهام الإدارية. أكثر من التركيز على الجانب الفني والتنمية المهنية للمعلمين. إضافة إلى صعوبات أخرى متعلقة بعدم القدرة على خلق توازن بين التوجيه والإشراف التربوي وبين التركيز على الدور القيادي الأساسي الخاص بهم (April & Bouchamma, 2015). هذا إضافة إلى ما أشارت إليه نتائج دراسة بهلول ويوسف وبافارين وكاياني (Behlol, Yousuf, Parveen & Kayani, 2011) التي أكدت على أنه في بعض الأحيان قد يكون مدير المدرسة ذاته غير قادر على القيام بالعملية الإشرافية على المعلمين على النحو الأكمل، نظراً لافتقارهم للكفايات الإشرافية.

كذلك أكدت نتائج دراسة أييني (Ayeni, 2012) على أن هناك بعض الوظائف الإشرافية التي لا يعيرها المدرء في البيئات التربوية اهتمامهم الكافي، والمتمثلة في توفير الموارد التربوية، وتوفير الكتب المرجعية للمعلمين، والإشراف على الكيفية التي يتم من خلالها تقديم المنهج إلى الطلاب، والتغذية الراجعة على الأداء بصورة منتظمة، ومراجعة الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب.

وهناك العديد من الأدوار والوظائف التي يؤديها المعلم في البيئات التربوية، من بينها الدور الخاص بالمعلم كباحث، وكمبتكر، ومشارك في مختلف الأنشطة الاجتماعية، وكمدمع ومشرف على العمليات الشخصية والتفاعلية التي تتم داخل البيئة المدرسية، وكمشرف على علميتي التدريس والتعلم (Niemi, Smith, Vanderlinde, Rust, Czerniawski, Berry & Golan., 2014). أو بعبارة أخرى، قد يُسند، أحياناً، إلى المعلم العديد من الأدوار والوظائف الإشرافية إلى جانب الواجبات التدريسية التي يقوم بأدائها (Rowley, Weldon, Kleinhenz & Ingvarson, 2016)، ما أدى إلى ظهور ثقافة ما يعرف باسم "الإشراف الذاتي" أو "إشراف الأقران" من جانب المعلمين أنفسهم. فعندما يقوم المعلمون بالإشراف على بعضهم البعض، تظهر ثقافة قائمة على التعاون، والدعم المتبادل، والدافعية، والذي يسهم بدوره في توليد بيئة أكثر ملاءمة للإشراف التربوي، لأن البعد الهرمي أصبح أقل تأثيراً وسطوة (April & Bouchamma, 2015).

وقد أكد واسونجا وانزابير وراي (Wasonga, Wanzare & Rari, 2011) أنه وفقاً لذلك المنظور القائم على قيام المعلم ذاته بالعملية الإشرافية، فإنه يمكن تعريف الإشراف على أنه العملية التي يعمل من خلالها المعلمون معاً بصورة تعاونية، من أجل خلق بيئة تربوية قائمة على التنمية المهنية المتبادلة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إشراف المعلمين على عمل بعضهم البعض، أصبح من أبرز

ومن بين الأسس الفلسفية التي تركز عليها المنظومة الإشرافية الإيفاء بالاحتياجات التقنية والتربوية والأخلاقية الخاصة بالمعلمين؛ ذلك أن كافة المعلمين يحتاجون إلى العملية الإشرافية من أجل الوقوف على المشكلات التي تواجههم، والتعرف على جوانب القوة ومواطن الضعف في الأداء بداخل بيئات التعلم الصفية (Kayaoğlu, 2012). وهو نفس الأمر الذي أكد عليه توبسولي، وجولسون، وتيسابوتا (Tubsuli, Julsuwan & Tesaputa, 2017) والذين أفادوا بأن المنظومة الإشرافية الداخلية من شأنها أن تجعل العملية التربوية أكثر كفاءة، ومن ثم تحسين السلوكيات التدريسية الخاصة بالمعلمين.

ولكي تتم العملية الإشرافية بصورة فعالة، ينبغي أن يتوافر فيها عدد من الشروط المتمثلة في وجود المشرف الكفاء، وأن يتم التخطيط للبرامج الإشرافية بما يتفق مع الأهداف الأكاديمية، والتنوع في الوسائل الإشرافية التي يتم استخدامها، وتوفير التغذية الراجعة على الأداء، والاستعانة بالأسلوب التشاركي في الإشراف، والتدريب المستمر على العمل الإشرافي، والتقييم الدوري للأداء (Rahabav, 2016).

وعند الحديث عن أفضل الممارسات في المجال الإشرافي، فإنه ينبغي الأخذ بالاعتبار أن تلك الممارسات ليست ممارسات عشوائية، ولكنها عملية ممنهجة تبدأ بمراجعة شاملة لنتائج البحوث الكمية والكيفية على مستوى العديد من المجالات المختلفة للتعرف على الكيفية التي يمكن أن تتم من خلالها عملية الإشراف والتدريب الإشرافي (Borders, Glosoff, Welfare, Hays, DeKruy, Fernando & Page, 2014).

وعادة ما تقوم النظم المدرسية بتحديد الأشخاص الأكثر جودة في الأداء وكفاءة في العمل، من أجل إسناد العديد من الوظائف الإشرافية لهم (Sunday & Auta, 2012). وقد يحدث أن يكون الأفراد الموكول إليهم القيام بالعملية الإشرافية غير أكفاء على القيام بتلك المهمة. وهو ما يعزى في واقع الأمر إلى العديد من الأسباب، من أهمها تدني مستوى المعارف والمهارات، ووجود اتجاهات سلبية نحو تلك العملية. هذا إضافة إلى عدم وضوح الكثير من الوظائف الإشرافية بالنسبة لهم، وإلى افتقارهم إلى الوعي بالأهداف والأهمية الخاصة بالإشراف التربوي (Chohan & Qadir, 2013).

وكما هو معلوم، فإن مدير المدرسة قائد تربوي، مسئول عن تحسين مستوى الجودة الخاصة بالبيئة المدرسية والبرامج التي تتم بداخلها، مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية، التي تسعى إلى تحقيقها (Egwu, 2015). فعادة ما تتم العملية الإشرافية من خلال القائد المدرسي الذي يتولى في حقيقة الأمر القيام بالعديد من المهام المتمثلة في: التخطيط، والتنسيق، واتخاذ القرار، وتحفيز فريق العمل والإشراف على ما يقومون به من مهام (Onyeike & Maria, 2018). كما تتولى القيادة المدرسية الفعالة مسئولية

وتجدر الإشارة إلى أن هناك حاجة ماسة لتحديد أهم المعوقات التي تواجه القائم على عملية الإشراف، وتقلل من أدائه وعطائه، وتحول دون الارتقاء بمستواه المهني، إلى جانب قدرته على التعامل مع العاملين، وكفايته للقيام بعمل قيادي في مجال حيوي وحساس كقطاع التعليم (Alzahrani, Alharbi,) (Almazroui, Alghamdi & Sheikh, 2016).

ولقد أفادت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات التي قد تواجه القائم على العملية الإشرافية في البيئات المدرسية، والمتمثلة في المشكلات المتعلقة بالجانب المالي في المرتبة الأولى، والمشكلات المتعلقة بالجانب الفني في المرتبة الثانية، وأخيراً تلك المتعلقة بالجانب الإداري في المرتبة الثالثة. إضافة إلى بعض المشكلات الأخرى المتمثلة في الافتقار إلى تنسيق الجهود، والاستعانة بعدد من الممارسات غير الفعالة، ونقص الموارد المتاحة، كذلك تدني مستوى الكفاءة الخاصة بالعملية الإشرافية، ووجود اتجاهات سلبية نحو مهنة الإشراف، والافتقار إلى التعاون المشترك (Badah, AL-Awawdeh, Akroush & Al Shobaki, 2013; Wanzare, 2012; Ololube & Major, 2014).

واستكمالاً لما سبق ذكره، فقد أكدت نتائج دراسة البابطين (Albaptain, 2012) وجود معوقات مادية، وإدارية، وفنية، واجتماعية، وشخصية على الترتيب، تعوق فاعلية العمل الإشرافي. في حين أكدت نتائج دراسة الرويلي (Alruwaili, 2012) على وجود معوقات تحول دون تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدارس والمتمثلة في المعوقات الاقتصادية، والإدارية، والفنية. إضافة إلى ما أشارت إليه نتائج دراسة القنوني (Alqanoni, 2012) التي أكدت على غياب المؤسسات الأكاديمية المعنية بإعداد الكوادر علمياً وفنياً وتربوياً لشغل مهمة المشرف التربوي.

وتجدر الإشارة إلى أمر على قدر كبير من الأهمية هو أن فكرة التحول في الأداء الوظيفي من معلم إلى مشرف تعدّ تغييراً مهنيًا؛ على الرغم من بقاء المعلم في نفس مجال التدريس، إلا أن فكرة القيام بوظيفة إدارية أو إشرافية، تتطلب تزويد أولئك المعلمين بالعديد من المعارف، والمهارات، والسلوكيات لإحداث التغيير على النحو المطلوب. وهو ما دفع الكثير إلى الجزم بضرورة توفير العديد من البرامج التدريبية للمعلمين لمساعدتهم على القيام بتلك المهام، وبخاصة في ظل تزايد الطلب على القيام بالمهام الإدارية والإشرافية (Wiedmer & Cash, 2016). وهو نفس الأمر الذي تم التأكيد عليه من جانب دراسة جادالله (Jadallah, 2011) التي أكدت ضرورة عقد دورات تدريبية خاصة، بالإشراف التربوي، لرفع كفاءة المشرفين واطلاعهم على التوجهات الجديدة في الإشراف.

الأساليب التي يمكن استخدامها في التحفيز على التنمية المهنية المستمرة (Bachkirova, Jackson & Clutterbuck,) (2011).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك العديد من المميزات المرتبطة بقيام المعلمين بالعملية الإشرافية، وبخاصة إشرافهم على بعضهم البعض، منها أن تلك العملية الإشرافية تساهم في إعطاء المعلمين الفرصة على مشاركة المعارف والممارسات والخطط التربوية. كما أنها تؤدي إلى تحسين مستوى المهارات الأساسية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية غير الهدامة للتنمية المهنية، وتمكين المعلمين من التحكم في أولويات أجندة التنمية المهنية، وتعزيز التفاعل الجماعي، وتقليل الشعور بالعزلة المهنية، وتعزيز تقدير الذات لدى المعلمين (Wasonga, Wanzare & Rari,) (2011).

إلا أنه على الجانب الآخر، هناك العديد من المشكلات التي قد تظهر نتيجة قيام المعلم ذاته بالعملية الإشرافية، والمتمثلة في عدم اكتراث بعض المعلمين بالتعليمات التي يصدرها لهم المعلمون المشرفون عليهم، وعدم وجود إجراءات موثوق بها، وتدني مستوى المصداقية، نتيجة لافتقار برامج إعداد المعلم للجانب الإشرافي، وظهور بعض الثقافات السلبية غير المرغوبة بين المعلمين، نتيجة لقيامهم بعمليات التقييم، وتركيز الإشراف على بعض الممارسات التربوية، وعدم القدرة على التصرف في بعض مواقف التحدي نظراً إلى الافتقار إلى الروح الإبداعية، وظهور العديد من الصراعات بين المعلمين (Wasonga, Wanzare & Rari, 2011).

وبالإضافة إلى قيام المعلم بالأدوار الإشرافية المتمثلة في الإشراف على الأقران؛ فقد أكد برادهان (Pradhan, 2014) على أن الدور الإشرافي الخاص للمعلم يمتد ليشمل الإشراف على الأنشطة والمهام المختلفة الخاصة بالطلاب. والتي قد تتضمن الإشراف على الأنشطة العملية التي يقومون بها، الإشراف على السجلات، والبحوث الكتابية التي يقومون بتقديمها، وكذلك الإشراف على مدى انضباطهم بالحضور، والمشاركة في المسابقات الأدبية (المناظرات، والمناقشات)، والمشاركة في الأنشطة الثقافية المختلفة المتمثلة في الدراما والموسيقى، وغيرها. وتجدر الإشارة إلى أن قيام المعلم بالدور الإشرافي على الطلاب يسمح بالتركيز بشكل أكبر على الاهتمامات الخاصة (Wedin, 2017).

وإضافة إلى ما سبق، يمكن القول بأنه من بين الوظائف الإشرافية الموكولة إلى المعلمين هو إشرافهم على نجاح الطلاب، والذي يعكس الدور الفعال الذي يقوم به المعلم في تحقيق الأهداف التعليمية، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من القدرات والإمكانات الخاصة بالطلاب (Supriadi & Yusof, 2015). وعليه، يمكن القول بأن الدور الإشرافي الخاص بالمعلم في البيئات التربوية متعدد ومتنوع، ولا يمكن حصره في وظيفة واحدة (Rowley,) (Weldon, Kleinhenz & Ingvarson, 2016).

وجاءت دراسة هوهنر وريفرز (Hohner & Riveros, 2017) لتؤكد أن من أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية لدى الجنسين من المعلمين تتمركز حول ضعف الإعداد المهني قبل الولوج الى مهنة قيادية صعبة مثل الوظيفة الإشرافية؛ وصعوبة التكيف مع أعباء ومتطلبات العمل الجديد؛ والشعور بالغبرة، وفقد الصدقات السابقة، بسبب الدور الإشرافي والرقابي للوظيفة الجديدة، وصعوبة بناء علاقات مهنية جديدة موثوق بها.

وذكرت فهيم (Fahim, 2008) أن من أهم أسباب عزوف المعلمين عن وظيفة الإشراف التربوي: كثرة الأعباء الإدارية والفنية التي تقع على عاتق المشرف كقائد تربوي، و عدم وجود وصف وظيفي للمهام المطلوبة من المشرف التربوي، و النظرة المريبة التي ينظر فيها المتفاعلون في العملية التعليمية للدور الذي يلعبه المشرف التربوي.

وبالتأمل في الهدف الخاص بالإشراف على مستوى البيئات التنظيمية، نجد أنه عادة ما يتم توظيفه من أجل خدمة الأهداف التنظيمية، المتمثلة في تحسين الجودة الخاصة بعملية التدريس والتعلم لكل من الطلاب والمعلمين (Mohammed, 2016). وبالتالي، فإن العملية الإشرافية تعد واحدة من أهم العوامل المؤثرة على الجودة الخاصة بالنظام التعليمي (Aldaihani, 2017). ومما يزيد من الوظيفة الإشرافية صعوبة كونها من الوظائف التي تحتاج إلى عدد من المهارات الخاصة. كما تتطلب أن يكون الفرد القائم بالعملية الإشرافية ملماً بالعديد من المهام والنظريات الخاصة بالإشراف (Rahabav, 2016).

ولقد أفادت نتائج دراسة الديحاني (Aldaihani, 2017) بوجود فجوة حقيقة بين الأساليب الإشرافية الفعلية التي يتم ممارستها وبين الأساليب الإشرافية المثلى في البيئات المدرسية في دولة الكويت. كما أكد أنه لكي يتم تحسين نتائج التعلم ورفع جودة التعليم، ينبغي في بادئ الأمر تحديد السلوكيات الإشرافية المختلفة التي يتم ممارستها في المدارس الثانوية في الكويت وفهم آثارها على المناخ المدرسي. كما أكدت نتائج دراسة العجمي (Alajmi, 2017) أن المنظومة الإشرافية في البيئات المدرسية الكويتية تعاني من العديد من المشكلات، أبرزها على سبيل المثال تدني مستوى المعارف والخبرات الخاصة بالقائم على العملية الإشرافية.

كما أكدت نتائج دراسة العجمي (Alajmi, 2017) أن هناك تحديات كبيرة تعوق توظيف الأساليب الإشرافية الحديثة في دولة الكويت. ولعل أبرز تلك التحديات هو ضعف التنسيق والتعاون المشترك ما بين المشرفين وبين المعلمين. فضلا عما أشارت إليه نتائج دراسة الصانع و الكندري و الرميضي (Alsanea, 2011) التي أكدت أن هناك العديد من التحديات التي تواجه شغل وظائف الإشراف التربوي في دولة الكويت وهي: الكادر الوظيفي، والحوافز المادية، والرضا الوظيفي، والمسئوليات والأعباء الوظيفية، إضافة إلى الجانب الاجتماعي.

وعليه، يمكن القول بأن الإشراف على العملية التعليمية يتطلب تحفيز المعلمين على استكشاف العديد من الاستراتيجيات التربوية التي يمكن من خلالها تحسين عمليتي التدريس والتعلم. هذا إضافة إلى التأكيد على ضرورة أن يكون المعلم على وعي كافي بطبيعة الأهداف والمعايير التعليمية التي يتم تطبيقها في البيئة المدرسية (Kotirde & Yunos, 2015). إضافة إلى ما أشارت إليه دراسة عيسى (Issa, 2016) التي أكدت ضرورة الاهتمام بمسألة الإعداد قبل الخدمة لكل من مديري المدارس والمدرين المساعدين والموجهين التربويين لمهامهم الإشرافية.

وفي البيئة الكويتية، أشارت نتائج دراسة الغريب والصويح (Algareb & Alswaileh, 2016) إلى إن 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 و المهام الوظيفية، و زيادة الحوافز المادية و الوظيفية لاستقطاب أعداد أكبر من شاغلي وظيفة مشرف تربوي، في ظل العزوف الواضح و الخوف من المسؤوليات و الأعباء الوظيفية مقابل المردود المادي غير المجزي.

وللتعرف على أسباب العزوف عن شغل الوظائف الإشرافية، أشارت دراسة السلمي والغامدي (Alsalami & Alghamdi, 2009) إلى إن أسباب العزوف عن شغل الوظائف الإشرافية تترتب على النحو الآتي: الأسباب التنظيمية بدرجة عالية، ثم الأسباب الاجتماعية بدرجة عالية، وأخيراً الأسباب الشخصية بدرجة متوسطة. كما تبين أن أبرز الأسباب التنظيمية للعزوف هي: شح الموارد المالية في ظل ضعف إيرادات المقصف المدرسي، وغياب الدعم المجتمعي، وغياب نظام المكافآت والحوافز الذي يتناسب وما يبذله المدير من جهد وعدم توافر الكوادر الإدارية المساندة، وكثافة العبء الوظيفي الملقى على عاتق المدير، وفقدان المدير للصلاحيات التي يحتاجها للتعامل مع العاملين والطلاب بالمدرسة، وغياب اللوائح التأديبية للمقصرين والمخالفين من العاملين أو الطلاب، وقصور التجهيزات المدرسية وسوء صيانة المباني. ولعل أبرز الأسباب الاجتماعية للعزوف هي: تحميل مدير المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجات مدرسته شخصياً، وكثرة الضغوط التي تمارس على مدير المدرسة من المسؤولين والمجتمع المحلي، وتحميل مدير المدرسة أخطاء الغير، وكثرة المحسوبيات في الإدارة التعليمية، وتدني مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعية للمدرسة، والقصور في إبراز دور مدير المدرسة. أما أبرز الأسباب الشخصية للعزوف فكانت: الاحتراق النفسي الناتج عن التعامل مع العاملين والطلاب وأولياء الأمور، ومهابة إنهاء التكليف عند أي خطأ (عدم الأمن)، وامتداد أعباء إدارة المدرسة خارج أوقات الدوام الرسمي، والإجهاد الجسمي الناتج عن العمل في الإدارة.

ذات الدلالة الإحصائية لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية، والتي تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت. هذا فضلاً عن الكشف عن أي أثر ذي دلالة إحصائية لأسباب العزوف عن مهنة الإشراف التربوي (الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية) في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تتجسد الأهمية النظرية الخاصة بالدراسة الحالية في إثراء الأدب النظري حول قيام المعلم بالوظيفة الإشرافية والتحديات التي تحول دون قيامه بتلك الوظيفة على الوجه الأكمل. كما تبرز أهمية إجراء الدراسة الحالية من الرغبة الحقيقية في تحسين مستوى الجودة الخاصة بالمنظومة التعليمية على مستوى مدارس دولة الكويت. وهو الأمر الذي لا يمكن أن تكتمل أركانه ما لم يكن هناك إشراف على كافة العمليات التي تتم داخل تلك المدارس. وبالأخذ في الاعتبار أن مديري المدارس يعانون في كثير من الأحيان من تزايد الضغوط الإدارية والقيادية التي تحول دون قيامهم بالمهام الإشرافية على الوجه الأكمل، فإنه يمكن القول بأن تولي المعلمين القيام ببعض الوظائف الإشرافية من الممكن أن يساهم في تحسين مستوى الكفاءة الخاصة بالعمل التربوي.

ويمكن تحديد الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية على النحو الآتي:

- إن تحديد أسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية يساهم في توفير آليات فعالة يمكن من خلالها تحفيز المعلمين على القيام بالعديد من الوظائف الإشرافية.
- إن فكرة تولي المعلم القيام ببعض الوظائف الإشرافية من شأنه أن يشجع القائمين على صناعة القرار التربوي بدولة الكويت على إعداد المعلمين الإعداد الكافي للقيام بالعديد من الوظائف الإشرافية بداخل البيئات التعليمية، وهو الأمر الذي يمكن القيام به من خلال تحسين مستوى المهارات والكفايات الإشرافية التي يتمتعون بها.
- إن قيام المعلمين بالعديد من الوظائف الإشرافية وبخاصة تلك المتعلقة بالإشراف على التحصيل الأكاديمي للطلاب، من شأنه أن يساعد في تحسين المخرجات الخاصة بالعملية التعليمية، بما يسمح للنظم التربوية الكويتية بالتنافس على المستوى العالمي.
- تحفيز كليات إعداد المعلم وبرامج التربية العملية على تطوير البرامج الدراسية الخاصة بها من خلال تضمين العديد من الوظائف الإشرافية في تلك البرامج كأحد أشكال التدريب قبل الخدمة على ممارسة العملية الإشرافية.

ولقد أكدت نتائج دراسة صنداوي وأوتا (Sunday & Auta, 2012) ضرورة أن يتم إعداد المعلمين إعداداً كافياً لمواجهة كافة التحديات الخاصة بالألفية الجديدة، والتي تفرض عليهم القيام بالعديد من الأدوار مثل إدارة التغيير، وتحقيق التواصل الفعال، والقيام بالعديد من الأدوار القيادية والإشرافية. وبالتأمل في الأدب التربوي، يمكن ملاحظة أن فكرة قيام المعلم ذاته بالأدوار الإشرافية في البيئات التربوية تعدّ من الأفكار التي لم تحظ بقدر كبير من البحث (Maisyaroh, Burhanuddin, Wiyono & Rasyad, 2017)، بالرغم من الأهمية الخاصة بتلك الفكرة باعتبارها أحد الآليات الإستراتيجية المستخدمة في تحقيق ما يعرف باسم المدرسة الشاملة. أو بعبارة أخرى يمكن التأكيد على أنه لم يتم تناول الكيفية التي يمكن من خلالها قيام المعلمين بدور المشرفين في البيئات التربوية على نحو كافي. وبالأخذ في الاعتبار ما سبق ذكره، وندرة الدراسات العربية -على حد علم الباحث- التي استهدفت التعرف على أسباب عزوف المعلمين عن القيام بالوظائف الإشرافية، جاءت الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة المعرفية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الوقوف على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت. سيما وأن الفضلي (Alfadhli, 2016) كشف وجود عزوف حقيقي عن تولي الوظائف الإشرافية في مدارس التعليم العام الحكومي بدولة الكويت، و من الواجب دراسة أسبابه و الوقوف على طرق علاجه في أقرب وقت لحاجة الميدان الى شغل هذه الوظائف و توفير الموارد البشرية اللازمة.

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع التوجه نحو الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟
- 2- ما أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية (الإدارية، والفنية، والشخصية، الاجتماعية) في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن توجه المعلمين في مدارس دولة الكويت نحو الوظائف الإشرافية، و التعرف على أسباب عزوفهم عن الوظائف الإشرافية. كما تهدف إلى التعرف على الفروق

محددات الدراسة

الوظائف الإشرافية: يعرف الباحث الوظائف الإشرافية إجرائياً على أنها مجموعة من الأدوار والمهام التي يقوم بها القائم على العملية الإشرافية بقصد تطوير عمليتي التدريس والتعلم وتحسين المخرجات الخاصة بالعملية التعليمية في مدارس دولة الكويت.

الطريقة

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي/المسحي.

مجتمع الدراسة

تتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي وزارة التربية في دولة الكويت الفصل الدراسي الأول 2019/2018. والبالغ عددهم حسب إحصائيات وزارة التربية.

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية التطبيقية البسيطة، وقوامها (1163) معلماً ومعلمة. وجاءت خصائص العينة على النحو الموضح في الجدول رقم (1).

تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت، واقتصر تطبيق الدراسة على معلمي وزارة التربية في مدارس دولة الكويت، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2019/2018.

التعريفات الاجرائية

العزوف: يعرف الباحث العزوف إجرائياً على أنه عدم رغبة المعلمين في القيام بالوظائف الإشرافية المختلفة التي تتم بداخل البيئات المدرسية، والتي قد تتمثل في الإشراف على المعلمين الآخرين، أو الإشراف على الطلاب، أو الإشراف بصورة عامة، على سير العمل بداخل المدارس في البيئات الكويتية.

الإشراف: يعرف الباحث الإشراف إجرائياً على أنه تلك العملية الفنية القيادية التي تستهدف تحسين مستوى الجودة الخاصة بالمدارس الكويتية، عن طريق عدد من الآليات التي يتم توظيفها للارتقاء بكافة العمليات التي تتم بداخل البيئة التنظيمية، من خلال تحديد أبرز جوانب القوة ونقاط الضعف في الأداء.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات المتغيرات الديمغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	45.8
	إناث	54.2
الوظيفة	معلم	72.2
	رئيس قسم	17.5
	مدير مساعد	10.3
المؤهل العلمي	دبلوم	2.0
	بكالوريوس	92.3
سنوات الخبرة	دراسات عليا	5.7
	أقل من 5	18.1
	5-10	27.1
	11-15	37.7
المرحلة الدراسية	16 سنة فأكثر	17.2
	رياض أطفال	19.0
	الابتدائي	26.7
	المتوسطة	29.3
	الثانوي	24.9

أما المدراء المساعدين فقد بلغت نسبتهم (10.3%). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغ عدد الحاصلين على دبلوم (2.0%)، أما معظم أفراد العينة فقد كانوا من الحاصلين على بكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (92.3%). بينما بلغت نسبة

يوضح جدول (1) أن (45.8%) من عينة الدراسة كانوا من المعلمين، في حين أن نسبة المعلمات قد بلغت (54.2%). أما فيما يتعلق بالمسميات الوظيفية، فقد كان هناك (72.2%) من المعلمين، في حين أن رؤساء الأقسام قد بلغت نسبتهم (17.5%)،

ولتحديد القيمة العليا والقيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة، حددت قيم المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مجال الأسباب الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية على النحو الآتي: مرتفعة جداً (4.21-5)؛ مرتفعة (3.41-4.20)؛ متوسطة (2.61-3.40)؛ منخفضة (1.81-2.60)؛ منخفضة جداً (1.00-1.80).

صدق الأداة

الصدق الظاهري

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

صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، تم اختيارها عشوائياً من المعلمين والمعلمات، تتكون من (50) معلماً، بغرض حساب مدى اتساق كل بند مع الدرجة الكلية للمجال التابع له. وقد أسفرت النتائج عن ارتباط موجب ودال لجميع الفقرات عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى اتساق الاستبانة بدرجة مقبولة من التجانس الداخلي. كما في الجدولين (2 و 3).

جدول (2): معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمجال واقع التوجه نحو الوظائف الإشرافية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.665**	0.000
2	.780**	0.000
3	.727**	0.000
4	.746**	0.000
5	.714**	0.000

الحاصلين على دراسات عليا (5.7%). وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغت نسبة المعلمين الذين تقل سنوات خبراتهم عن خمس سنوات (18.1%)، أما أولئك الذين تتراوح خبراتهم بين (5-10) سنوات، فقد بلغت (27.1%)، أما المعلمين الذين تتراوح خبراتهم بين (11-15) سنة، فقد بلغت (37.7%). وفيما يتعلق بأولئك الذين تتراوح سنوات خبراتهم بين (16 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (17.2%). وفيما يتعلق بالمرحلة الدراسية، فقد بلغت نسبة معلمي رياض الأطفال (19.0%)، أما معلمو المرحلة الابتدائية، فقد بلغت نسبتهم (26.7%)، وفيما يتعلق بالمرحلة المتوسطة، فقد وصلت النسبة إلى (29.3%)، كما بلغت نسبة المعلمين في المرحلة الثانوية (24.9%).

أداة الدراسة

اعتمد الباحث مصدرين من مصادر جمع البيانات، وهي: مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة (Fahim, 2008; Alsalami, Alghamdi, 2009; Alajmi, 2016; & Alqareb, Alswailh, 2016). لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، فقد جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، والتي صُممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مختلف المناطق التعليمية، بهدف معرفة واقع توجه المعلمين للوظائف الإشرافية، وأسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) ذو التدرج الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). وتكونت الاستبانة من (25) فقرة موزعة على مجالين:

- المجال الأول: واقع التوجه نحو الوظائف الإشرافية (5 فقرات).
- المجال الثاني: أسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية في مدارس التعليم العام في الكويت (20) فقرة موزعة على أربعة أسباب هي: الأسباب الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية. ولكل منها (5) فقرات.

جدول (3): معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة لمجال أبعاد أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية

الأسباب الشخصية			الأسباب الإدارية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	0.537**	0.000	16	0.845**	0.000
7	0.799**	0.000	17	0.824**	0.000
8	0.858**	0.000	18	0.542**	0.000
9	0.770**	0.000	19	0.769**	0.000
10	0.606**	0.000	20	0.777**	0.000

الأسباب الاجتماعية			الأسباب الفنية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	0.679**	0.000	21	0.555**	0.000
12	0.358*	0.011	22	0.428**	0.002
13	0.616**	0.000	23	0.557**	0.000
14	0.762**	0.000	24	0.461**	0.001
15	0.712**	0.000	25	0.509**	0.000

الثبات (Reliability)

الثاني: أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية (0.835) وهي قيم مقبولة، مما يعني تمتع مجالي الدراسة بدرجة مناسبة من الثبات وهو ما يوضحه جدول (4):

تم حساب ثبات الاستبانة على العينة الاستطلاعية بحساب معامل "كرونباخ ألفا" لكل مجال على حدة؛ فقد بلغ معامل الثبات للمجال الأول: التوجه نحو الوظائف الإشرافية (0.775)، وللـمجال

جدول (4): قيم معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لمجالي أداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
المجال الأول التوجه نحو الوظائف الإشرافية	0.775
بعد الأسباب الإدارية	0.838
بعد الأسباب الفنية	0.875
بعد الأسباب الشخصية	0.900
بعد الأسباب الاجتماعية	0.800
المجال الثاني (أسباب العزوف)	0.853

النتائج

نتائج السؤال الأول: "ما واقع التوجه نحو الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، كما في الجدول (5).

الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، كما تم إجراء تحليل التباين المتعدد المتغيرات (MANOVA). هذا إضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Enter).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لواقع توجه عينة الدراسة للوظائف الإشرافية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
2 القبول بمهنة الإشراف يعني مشاكل وأعباء أكثر في العمل	3.74	1.10	74.9	مرتفعة
5 نصحني كثير من زملائي بعدم قبول مهنة الأشراف لمتاعبها	3.74	1.18	74.9	مرتفعة
4 هناك زملاء لي سابقين تقدموا لمهنة الإشراف ويعانون من مشاكلها	3.57	1.14	71.3	مرتفعة
3 لن أتقدم لمهنة الأشراف بالشكل الحالي	3.43	0.99	68.6	مرتفعة
1 مهنة الإشراف مهنة لا يرغبها الكثير من زملاء العمل	3.22	1.15	64.3	متوسطة
التوجه نحو مهنة الإشراف	3.54	0.83	70.8	مرتفعة

"نصحني كثير من زملائي بعدم قبول مهنة الأشراف لمتاعبه"، بمتوسط حسابي (3.74). بالمرتبة الثانية. وجاءت الفقرة (4) "هناك زملاء لي سابقين تقدموا لمهنة الإشراف ويعانون من مشاكلها" بمتوسط حسابي (3.57) بالمرتبة الثالثة. فيما حصلت الفقرة (1) "مهنة الإشراف مهنة لا يرغبها الكثير من زملاء العمل"،

بقراءة النتائج الواردة في جدول (5) يتبين أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات المجال تراوحت بين (3.22-3.74). وبأوزان نسبية بين (64.3-74.9%). إذ نالت الفقرة (2) "القبول بمهنة الإشراف يعني مشاكل وأعباء أكثر في العمل"، أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.74)، ثم الفقرة (5)

نتائج السؤال الثاني: "ما أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير كما هو مبين في الجدولين (6) و (7).

على أقل المتوسطات الحسابية (3.22) وبدرجة تقدير "متوسطة". وبشكل عام، بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بالمجال ككل (3.54) وانحراف معياري (0.83) وبوزن نسبي (70.8%)، مما يشير إلى توجه مرتفع لرفض (العزوف عن) الوظائف الإشرافية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
الأسباب الإدارية	3.37	0.69	67.5	متوسطة
الأسباب الفنية	3.38	0.65	67.5	متوسطة
الأسباب الشخصية	3.30	0.64	66.0	متوسطة
الأسباب الاجتماعية	3.05	0.66	60.9	متوسطة
الدرجة الكلية	2.62	0.41		متوسطة

حسابي مقداره (3.38)، تلا ذلك الأسباب الإدارية (3.37)، وحلت في المرتبة الثالثة الأسباب الشخصية (3.30)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الأسباب الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (2.62). وتشير هذه النتائج، عموماً، إلى توافر هذه الأسباب بمستوى "متوسط".

بقراءة النتائج الواردة في جدول (6) يتبين أن إجابات أفراد العينة عن مجموعات العبارات التي تخص أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تؤيد توافر هذه الأسباب بدرجة متوسطة. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر هذه الأسباب (2.62)، وانحراف معياري (0.42)، مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب. وقد احتلت الأسباب الفنية المرتبة الأولى بمتوسط

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية مرتبة تنازلياً

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	
الأسباب الإدارية	9	زيادة المسؤولية الإدارية	3.94	1.06	78.8	مرتفعة
	7	الشروط الإدارية التعسفية وراء عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية	3.63	1.05	72.5	مرتفعة
	8	كثرة المستجندات التربوية: مثل الجودة تحسين الأداء	3.60	1.05	72.0	مرتفعة
	10	ضغوطات العمل وتعدد الجهات المتعامل معها داخل المدرسة	3.49	1.12	69.8	مرتفعة
	6	زيادة عدد سنوات الخبرة أحد أسباب عزوف المعلمين عن الوظيفة الإشرافية	2.21	1.24	44.3	ضعيفة
	15	المؤهل العلمي للمعلم لا يتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية	3.77	1.11	75.4	مرتفعة
الأسباب الفنية	11	قصور برامج التدريب التي من شأنها إعداد الموظف للوظيفة الإشرافية	3.63	1.09	72.6	مرتفعة
	12	المستجندات الدائمة في المناهج وتوزيع المنهج	3.46	1.10	69.2	مرتفعة
	14	قلة المواد المالية والدعم المالي الإشرافية	3.45	1.14	69.0	مرتفعة
	13	الكثافة الشديدة في عدد التلاميذ في أغلبية المدارس	2.58	1.17	51.6	متوسطة
	16	الخوف من الفشل	3.86	1.08	77.1	مرتفعة
الأسباب الشخصية	20	ضعف الشخصية	3.77	1.07	75.5	مرتفعة
	17	الإحساس بعدم القدرة على مواكبة المستجندات التربوية	3.64	1.11	72.9	مرتفعة
	19	الجهل باللوائح والأنظمة	3.61	1.10	72.2	مرتفعة
	18	عدم تحمل المسؤولية	1.63	1.02	32.6	ضعيفة

المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
الأسباب الاجتماعية	25	3.61	1.17	72.2	مرتفعة
	23	3.46	1.10	69.2	مرتفعة
	21	2.98	1.31	59.7	متوسطة
	22	2.78	1.44	55.7	متوسطة
	24	2.41	1.28	48.2	ضعيفة

الفقرة " الخوف من الفشل " أعلى متوسط حسابي (3.86)، ثم الفقرة "ضعف الشخصية" بمتوسط حسابي (3.77) بالمرتبة الثانية. وجاءت الفقرة " الإحساس بعدم القدرة على مواكبة المستجدات التربوية " بمتوسط حسابي (3.64) بالمرتبة الثالثة.

ث- الأسباب الاجتماعية: جاءت في المرتبة الرابعة (الأخيرة). حيث جاءت تقديرات عينة الدراسة متباينة. وهذا يدل على أن هناك ضغطاً اجتماعياً بدرجة "ضعيفة" للوظيفة الإشرافية، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لهذه الأسباب بين (2.41-3.61)، وبأوزان نسبية بين (48.2%-72.2%). إذ نالت الفقرة " تدنى مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعة للمدرسة " أعلى متوسط حسابي (3.61)، ثم الفقرة " تؤثر في العلاقات الاجتماعية سلباً " بمتوسط حسابي (3.46) بالمرتبة الثانية، وجاءت الفقرة " تدخل المعارف الاجتماعية والأسرة في شؤون العمل " بمتوسط حسابي (2.98) بالمرتبة الثالثة وبدرجة تقدير (متوسطة).

نتائج السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية) من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟"

لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تجاه أسباب العزوف بأبعاده الأربعة، استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، حيث بدأ بإجراء التحليل الأول للبيانات للتأكد من اعتدالية توزيع الدرجات من خلال اختبار ليفين كما هو مبين في الجدول (8)، وقد كان مستوى دلالة الأسباب الإدارية (0.574)، والأسباب الفنية (0.881)، والأسباب الشخصية (0.772)، والأسباب الاجتماعية (0.311) والدرجة الكلية (0.946). وهذا يعني إمكانية إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات كما في الجدول (9).

بقراءة النتائج الواردة في الجدول (6)، يتبين أن استجابات عينة الدراسة عن أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية (ككل) كانت "متوسطة"، وبمتوسط حسابي كلي (2.62) وانحراف معياري (0.41). وبالنظر إلى مستوى الأبعاد (جدول (7))، وفي ضوء قيم المتوسطات الحسابية، يلاحظ الآتي:

أ- الأسباب الفنية: جاءت في المرتبة الأولى، حيث جاءت أغلب العبارات بتقدير (مرتفع). وهذا يدل على أن هناك ضغوطاً فنية للوظيفة الإشرافية. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة للبعد بين (2.58-3.77). وبأوزان نسبية (51.6%-75.4%). ونالت الفقرة " المؤهل العلمي للمعلم لا يتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية " أعلى متوسط حسابي (3.77)، ثم الفقرة " المؤهل العلمي للمعلم لا يتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية " بمتوسط حسابي (3.66) بالمرتبة الثانية، وجاءت الفقرة "المستجدات الدائمة في المناهج وتوزيع المنهج" بمتوسط حسابي (3.46) بالمرتبة الثالثة.

ب- الأسباب الإدارية: جاءت في المرتبة الثانية، حيث جاءت أغلبية العبارات بتقدير "مرتفع". وهذا يدل على أن هناك ضغوطاً إدارية للوظيفة الإشرافية. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لهذه الأسباب بين (2.21-3.90)، وبأوزان نسبية بين (44.3%-78.8%). إذ نالت الفقرة " زيادة المسؤولية الإدارية " أعلى متوسط حسابي (3.90)، ثم الفقرة " الشروط الإدارية التعسفية وراء عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية " بمتوسط حسابي (3.63) بالمرتبة الثانية، وجاءت الفقرة " كثرة المستجدات التربوية: الجودة تحسين الأداء... إلخ " بمتوسط حسابي (3.60) بالمرتبة الثالثة.

ت- الأسباب الشخصية: جاءت في المرتبة الثالثة، وقد جاءت غالبية العبارات بتقدير "مرتفع". وهذا يدل على أن هناك ضغوطاً شخصية للوظيفة الإشرافية. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لهذه الأسباب بين (1.63-3.86)، وبأوزان نسبية بين (32.6%-77.1%). إذ نالت

جدول (8): اختبار ليفين للتحقق من اعتدالية توزيع الدرجات

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	قيمة (ف)	
0.574	1159	3	0.995	الأسباب الإدارية
0.881	1159	3	1.569	الأسباب الفنية
0.772	1159	3	0.571	الأسباب الشخصية
0.311	1159	3	0.401	الأسباب الاجتماعية
0.946	1159	3	0.762	الدرجة الكلية للأسباب

جدول (9): 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	1.76	1	1.76	3.70	0.055
	الأسباب الفنية	0.97	1	0.97	2.28	0.131
	الأسباب الشخصية	7.90	1	7.90	19.60	0.000
	الأسباب الاجتماعية	2.55	1	2.55	5.85	0.016
	الدرجة الكلية للأسباب	0.50	1	0.50	3.03	0.082
الوظيفة	الأسباب الإدارية	1.48	2	0.74	1.56	0.211
	الأسباب الفنية	0.53	2	0.27	0.63	0.534
	الأسباب الشخصية	1.79	2	0.90	2.22	0.109
	الأسباب الاجتماعية	1.46	2	0.73	1.68	0.187
	الدرجة الكلية للأسباب	0.67	2	0.33	2.03	0.132
المؤهل العلمي	الأسباب الإدارية	1.84	2	0.92	1.94	0.145
	الأسباب الفنية	1.63	2	0.81	1.92	0.148
	الأسباب الشخصية	0.51	2	0.26	0.64	0.529
	الأسباب الاجتماعية	0.29	2	0.14	0.33	0.720
	الدرجة الكلية للأسباب	0.39	2	0.20	1.20	0.303
الخبرة	الأسباب الإدارية	1.12	3	0.37	0.78	0.503
	الأسباب الفنية	0.96	3	0.32	0.75	0.521
	الأسباب الشخصية	1.50	3	0.50	1.24	0.294
	الأسباب الاجتماعية	1.59	3	0.53	1.22	0.302
	الدرجة الكلية للأسباب	0.70	3	0.23	1.43	0.232
المرحلة التعليمية	الأسباب الإدارية	1.05	3	0.35	0.73	0.532
	الأسباب الفنية	1.94	3	0.65	1.53	0.206
	الأسباب الشخصية	0.63	3	0.21	0.52	0.670
	الأسباب الاجتماعية	0.44	3	0.15	0.33	0.801
	الدرجة الكلية للأسباب	0.29	3	0.10	0.58	0.628
الخطأ	الأسباب الإدارية	546.54	1151	0.47		
	الأسباب الفنية	488.54	1151	0.42		
	الأسباب الشخصية	464.27	1151	0.40		
	الأسباب الاجتماعية	501.28	1151	0.44		
	الدرجة الكلية للأسباب	188.67	1151	0.16		

على كل من: الأسباب الشخصية والأسباب الاجتماعية، وجاءت نتائج الفروق البعدية كما في الجدول (10).

بقرأة النتائج الواردة في جدول (9) يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات (الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية) بأسباب العزوف. بينما كان لمتغير الجنس أثر

جدول (10): الاختبار البعدي للفروق بين الجنسين في كل من: الأسباب الشخصية، والاجتماعية

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الجنس	المتوسط الحسابي	الفرق	مستوى الدلالة
الأسباب الشخصية	ذكور	3.28	إناث	3.12	0.166*	0.000
الأسباب الاجتماعية	إناث	3.06	ذكور	2.93	0.094*	0.016

نتائج السؤال الرابع: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية (الإدارية، والفنية، والشخصية، الاجتماعية) في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت؟"

يظهر الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائية في الأسباب الشخصية بين الجنسين، لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.28) مقابل متوسط حسابي للإناث (3.12). وبالنسبة للأسباب الاجتماعية تبين وجود فروق دالة إحصائية، لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.06) مقابل متوسط حسابي للذكور (2.93).

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Enter). وجاءت النتائج كما في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية في التوجه نحو مهنة الإشراف

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة
الأسباب الإدارية	0.440	0.033	0.365	13.52	0.000
الأسباب الفنية	0.258	0.035	0.202	7.33	0.000
الأسباب الشخصية	0.412	0.034	0.317	12.09	0.000
الأسباب الاجتماعية	-0.075	0.026	-0.059	2.85	0.004

(R²)= 0.558 - (Adjusted R²)= 0.556 - (R)=0.747 - F= 364.89 - (Sig.) F= 0.000

مناقشة النتائج

أفادت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول بوجود عزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة "مرتفعة". وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة وانزير (Wanzare, 2012) التي أكدت وجود اتجاهات سلبية نحو مهنة الإشراف. ولقد نالت الفقرة "القبول بمهنة الإشراف يعني مشاكل وأعباء أكثر في العمل" أعلى متوسط حسابي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مستويات الضغوط الوظيفية التي يعاني منها المعلمون في البيئات المدرسية الكويتية. وبالتالي، فإن أي وظائف إضافية تعني المزيد من التوتر بالشكل الذي من الممكن أن ينعكس بصورة سلبية على الأداء الوظيفي لأولئك المعلمين. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف الإعداد المهني المطلوب قبل الحصول على الوظيفة الإشرافية، سواء رئاسة قسم علمي أو مساعد مدير أو مدير مدرسة، والحاجة الماسة للتدريب الذي توقف منذ زمن في وزارة التربية، التزاماً بتوجهات الدولة لتخفيض الميزانيات المرصودة لعمليات التدريب والتطوير المهني للعاملين في المدارس بوجه عام.

بقرأة النتائج الواردة في جدول (11) يتبين تأثير أبعاد المتغير المستقل (أسباب العزوف) في التوجه نحو مهنة الإشراف كمتغير تابع. وتشير قيمة F المحسوبة إلى معنوية النموذج، حيث بلغت (364.89) عند مستوى دلالة (0.000). وقد بلغ معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار (Adjusted R²) (0.556)، أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة بأسباب العزوف (كمجموعة) تفسر (55.6%) من التباين في التوجه نحو مهنة الإشراف. مما يعني أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذا المتغير والمتغيرات المستقلة. كما يشير معامل الارتباط المتعدد R البالغ (0.747) إلى قوة الارتباط بين المتغيرات المفسرة وقيمة المتغير التابع، ومفادها أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للأسباب (الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية) للعزوف في المساهمة في التوجه نحو مهنة الإشراف.

وقد أسفر نموذج الانحدار عن مساهمة الأسباب الأربعة في التنبؤ بالتوجه نحو مهنة الإشراف. فقد أسهمت الأسباب الإدارية في الإسهام والتنبؤ بالتوجه نحو المهنة بنسبة (36.5%)، تليها الأسباب الشخصية بنسبة (31.7%)، ثم الأسباب الفنية بنسبة (20.2%)، وأخيراً الأسباب الاجتماعية بنسبة (5.9%)، وهي القيمة السالبة الوحيدة.

المجتمعي. وبالتالي فإن انخفاض الدعم المقدم على المستوى الاجتماعي والمجتمعي يؤدي إلى عزوفهم عن الإشراف. وهو نفس الأمر الذي أكدت عليه نتائج دراسة أولوليب وماجور (Ololube & Major, 2014) التي أكدت أن الافتقار إلى التعاون والدعم المشترك يعكس بصورة سلبية على المشرفين والعملية الإشرافية.

وبالنسبة للسؤال الرابع، فقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار قدرة الأسباب الأربعة للعزوف عن الوظائف الإشرافية في التنبؤ بالرغبة في قبول مهنة الإشراف؛ فقد أسهمت الأسباب الإدارية في التنبؤ بالتوجه نحو المهنة بنسبة (36.5%)، تليها الأسباب الشخصية (31.7%)، ثم الأسباب الفنية (20.2%)، وأخيراً الأسباب الاجتماعية (5.9%). وهو ما يعزى في واقع الأمر إلى أن تلك الأسباب تعدّ من أهم وأبرز الأسباب المؤثرة على عزوف المعلمين عن مهنة الإشراف في البيئات التعليمية الكويتية. وبالتالي، يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي. وهي تتفق بشكل كبير مع نتائج دراسة هوهنر وريفز (Hohner & Riveros, 2017) التي أكدت وجود معوقات إدارية وفنية وشخصية واجتماعية، تعترض طريق الراغبين في التحول إلى الوظائف الإشرافية، و في أحيان كثيرة تكون سبباً في العزوف عن القبول بالوظيفة الإشرافية و القبول بالتغيير.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن درجة عزوف المعلمين في الكويت عن الوظائف الإشرافية جاءت بدرجة "مرتفعة". أما عن أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية، فقد جاءت الأسباب الفنية في المرتبة الأولى، ثم الأسباب الإدارية، فالأسباب الشخصية، وأخيراً الاجتماعية، وهذه الأسباب يمكن الاستعانة بها في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي، وأفادت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات (الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية) فيما يتعلق بأسباب العزوف. وبالنسبة للأسباب الشخصية، فقد أكدت النتائج وجود فروق دالة لصالح الذكور. أما بالنسبة للأسباب الاجتماعية، فقد كانت هناك فروق دالة إحصائية لصالح الإناث.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصى الباحث بما يأتي:

- التأكيد على الدور الخاص بالمؤسسات الأكاديمية الكويتية المعنية بإعداد الكوادر التربوية علمياً وفنياً في تأهيل الأفراد لشغل الوظائف الإشرافية في المدارس.
- توفير البرامج التدريبية للمعلمين الكويتيين قبل الخدمة وأثناءها، لمساعدتهم على القيام بمختلف المهام الإشرافية على الوجه الأكمل.
- تذليل المعوقات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية التي قد تعترض طريق الراغبين في التحول إلى الوظائف الإشرافية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة واسونجا وآخرون (Wasonga et al., 2011) التي أشارت إلى أن هناك العديد من المشكلات التي تظهر نتيجة لقيام المعلم ذاته بالعملية الإشرافية، والمتمثلة في عدم اكتراث بعض المعلمين بالتعليمات التي يصدرها لهم المعلمون المشرفون عليهم، وظهور العديد من الصراعات بين المعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن القائد في الوظيفة الإشرافية يشعر بالغرابة، وانعدام الثقة بينه وبين المعلمين، الذين كانوا بالأمس القريب زملاء مهنة، وبينهم علاقات إنسانية وقبول اجتماعي ونفسي.

أما فيما يتعلق بنتائج السؤال الثاني، فقد سجلت الأسباب الفنية المرتبة الأولى؛ إذ نالت الفقرة "المؤهل العلمي للمعلم لا يتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية" أعلى متوسط حسابي، تلا ذلك الأسباب الإدارية؛ إذ نالت الفقرة "زيادة المسؤولية الإدارية" أعلى متوسط حسابي، وحلت في المرتبة الثالثة الأسباب الشخصية؛ إذ نالت الفقرة "الخوف من الفشل" أعلى متوسط حسابي، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الأسباب الاجتماعية؛ إذ نالت الفقرة "تدنى مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعة للمدرسة" أعلى متوسط حسابي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود خطة واضحة للتحول 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 نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع ما أكدت عليه نتائج دراسة البابتين (Albaptain, 2012) التي أكدت وجود معوقات مادية، وإدارية، وفنية، واجتماعية، وشخصية، على الترتيب، تعوق فاعلية العمل الإشرافي. في حين أكدت نتائج دراسة الرويلي (Alruwaili, 2012) وجود معوقات تحول دون تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدارس، والمتمثلة في المعوقات الاقتصادية، والإدارية، والفنية. أما نتائج (المؤهل العلمي للمعلم لا يتناسب مع نوع الوظيفة الإشرافية) فقد أتفقت مع نتائج دراسة القنوني (Alqanoni, 2012) التي أكدت غياب المؤسسات الأكاديمية المعنية بإعداد الكوادر علمياً وفنياً وتربوياً لشغل مهمة المشرف التربوي.

وفيما يتعلق بنتائج السؤال الثالث، فقد أفادت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة الدراسية) فيما يتعلق بأسباب العزوف. وبالنسبة لبعدها الأسباب الشخصية، فقد أفادت النتائج وجود فروق دالة بين الجنسين، لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى العديد من المسببات المرتبطة بالجهل باللوائح والأنظمة، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، والخوف من الفشل في القيام بالوظائف الإشرافية. وبالنسبة لبعدها الأسباب الاجتماعية، أفادت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين، لصالح الإناث. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمات في البيئات المدرسية الكويتية أكثر (من المعلمين) تأثراً بالأسباب الاجتماعية، المتمثلة في العلاقات الاجتماعية، والدعم

- Alsalami, S., & Alghamdi, N.(2009). Reasons for the refusal of the school agent to work as a director in the general public schools for boys in Jeddah. *Publications of the School Management Center*, 7-76.
- Alsanea, A., Alkandari, Al.; &Alrumeidi, K. (2011). Obstacles to the function of educational supervision in the State of Kuwait from the point of view of educational supervisors. *Educational and Psychological Studies*, 70, 21-54.
- Alzahrani, A., Alharbi, S., Almazroui, H., Alghamdi, S.; & Sheikh,F. (2016). The Obstacles facing the performance of the educational supervisor in the light of educational developments. *Journal of Education*, 171, 562-619.
- April, D., & Bouchamma, Y. (2015). Teacher supervision practices and principals' characteristics. *Alberta Journal of Educational Research*, 61(3), 329-346.
- Arsyad, A. (2017). Analysis of supervisor competencies in implementing school based management towards quality improvement of secondary schools. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 118, 1022-1028.
- Ayeni, A. (2012). Assessment of principals' supervisory roles for quality assurance in secondary schools in Ondo State, Nigeria. *World Journal of Education*, 2(1), 62-69.
- Bachkirova, T., Jackson, P.; Clutterbuck, D. (2011). Peer supervision for coaching and mentoring Tatiana Bachkirova and Peter Jackson. InBachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D., *Coaching & mentoring supervision: Theory and practice*. Maidenhead: Open University Press.
- Badah, A., AL-Awawdeh, A., Akroush, L., & Al Shobaki, N. (2013). Difficulties facing the educational supervision processes in the public schools of the governorate of Jarash directorate of education. *Journal of International Education Research*, 9(3), 223-234.
- Behlol, M., Yousuf, M., Parveen, Q., & Kayani, Q. (2011). Concept of supervision and supervisory practices at primary level in Pakistan. *International Education Studies*, 4(4), 28-35.
- إيجاد قنوات للدعم النفسي للقيادات الجديدة التي تتولى المهام الوظائف الاشرافية، تساعدهم على الاندماج في أعمال الوظيفة الجديدة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبالأخرين من حولهم في بيئة العمل.
- تشجيع المعلمين على القيام بالعديد من المهام والوظائف الأخرى بخلاف الوظائف التدريسية من أجل تخفيف الأعباء الملغاة على عاتق القيادة المدرسية.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المشابهة من أجل التعرف على الأسباب الأخرى التي قد تؤدي إلى عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية.

References

- Alajmi, A. (2016). Imagine a proposal to develop the process of educational supervision in the State of Kuwait. *Journal of Education*, 170 (4), 749-790.
- Alajmi, H. (2017). Modern supervisory methods for educational supervisors in Kuwait schools and their impact on their performance. *Research on Humanities and Social Sciences*,7(18), 58-65.
- Albabbain, A. (2012). The obstacles of supervisory work in the City of Riyadh from the point of view of educational supervisors. *International Specialized Educational Journal*, 1(10), 645-674.
- Aldaihani, S. (2017). Effect of prevalent supervisory styles on teaching performance in Kuwaiti High Schools. *Asian Social Science*, 13(4), 25-36.
- Alfadhli, A. (2016). *Deduction of staff due to the absence of supervisory functions*. Ajyal Newspaper. Retrieved from <https://ajialq8.com/?p=74920>
- Algareb, T., & Alswaileh, B. (2016). The degree of practicing educational supervisors for the tasks of educational supervision in public education in Kuwait: Field studies. *Journal of the Faculty of Education*, 26(3), 334-376.
- Alqanoni, A. (2012). The most important obstacles to the effectiveness of educational supervision in secondary education as recognized by educational supervisors themselves. *Journal of the Cegion, College of Education*, 8, 96-138.
- Alruwaili, S. (2012). Obstacles to the implementation of direct educational supervision on the school effectively in schools in the City of Arar as seen by educational supervisors and school principals. *Journal of the Faculty of Education*, 153, 102-113.

- Borders, L., Glossoff, H., Welfare, L., Hays, D., DeKruyf, L.; Fernando, D.; & Page, B. (2014). Best practices in clinical supervision: evolution of a counseling specialty. *The Clinical Supervisor*, 33(1), 26-44.
- Chohan, B., & Qadir, S. (2013). Academic failure at primary level: A qualitative approach to primary education in Pakistan. *Journal of Research and Reflections in Education*, 7(1), 27 -40.
- Egwu, S. (2015). Principals' performance in supervision of classroom instruction in Ebonyi State secondary schools. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 99-105.
- Fahim, I. (2008). *Teachers' reluctance to progress on educational supervision (Technical Specialties)*. Publications of the General Directorate of Education in Madinah https://almadenh.com/print_all.php?type=news&id=18800
- Fasasi, Y. (2011). Teachers' perception of supervisory roles in primary schools in Osun State Of Nigeria. *Academic Research International*, 1(1), 135-140.
- 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.
- Idogho, P., & Agholor, J. (2013). Monitoring /supervision of school, as quality assurance strategy for effective teaching and learning: issues/challenges. *Journal of esourcefulness and Distinction*, 6(1), 1-8.
- Issa, A. (2010). The reasons for the reluctance of Arabic grammar teachers to prepare the daily plan for the study. *Journal of Education and Learning*, 17(4), 262-284.
- Issa, R. (2016). The obstacles of joint supervisory work between the educational counselor and the school principal: a field study in the City of Homs. *Journal of Arts*, 115, 589-626.
- Jadallah, H. (2011). Effectiveness of educational supervision in field education in the context of quality and obstacles to achieve it. *Journal of the Faculty of Education*, 76, 381-41.
- Jahanian, R., & Ebrahimi, M. (2013). Principles for educational supervision and guidance. *Journal of Sociological Research*, 4(2), 380-390.
- Kayaoglu, M. (2012). Dictating or facilitating the supervisory process for language teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(10), 103-117.
- Kotirde, I., & Yunos, J. (2015). The processes of supervisions in secondary schools educational system in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 259-264.
- Maisyaroh., M., Burhanuddin, B., Burhanuddin, W., & Rasyad, A. (2017). The relation of educational supervision and teacher's teaching skills. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 45, 300-303.
- Mohammed, S. (2016). The principals' supervisory roles for quality education and effective school administration of basic education schools in Nigeria. *Proceedings of ISER 18th International Conference*, Dubai, UAE, 16th January 2016.
- Niemi, H., Smith, K.; Vanderlinde, R.; Rust, F.; Czerniawski, G.; Berry, M.; Golan, M. (2014). Fragmentation of teacher educators' professional development - how does it look like from national perspectives? teacher education policy in Europe network (TEPE). *Conference Overcoming Fragmentation in Teacher Education Policy and Practice*, 15-17 May 2014, Zagreb, Croatia.
- Okoli, O. (2015). Major leadership roles of school principals for effective inclusive education program in Nigeria. *National Journal of Inclusive Education*, 3(1), 174-182.
- Ololube, N., & Major, N. (2014). School inspection and educational supervision: Impact on teachers' productivity and effective teacher education programs in Nigeria. *International Journal of Scientific Research in Education*, 7(1), 91-104.
- Onyeike, V., & Maria, N.(2018). Principals' administrative and supervisory roles for teachers' job effectiveness in secondary schools in Rivers State. *British Journal of Education*, 6(6), 38-49.
- Ozdemir, T., & Yirci, R. (2015). A situational analysis of educational supervision in the Turkish educational system. *EDUPIJ*, 4(1-2), 56-70.

- Pradhan, M. (2014). Perspective of a teacher as nation builder. *Odisha Review*, 4, 22-26.
- Rahabav, P. (2016). The effectiveness of academic supervision for teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(9), 47-55.
- Rowley, G., Weldon, P., Kleinhenz, E., & Ingvarson, L. (2016). *School-university partnerships in initial teacher preparation: an evaluation of the school centers for teaching excellence initiative in Victoria*. Australia: Australian Council for Educational Research Ltd.
- Simorangkir, M., Siburian, P., & Rahman, A. (2018). The effect of organizational culture, knowledge of educational management, work motivation and job satisfaction to performance of the state primary school principals in North Tapanuli district. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(3), 1117-1142.
- Sunday, O., & Auta, A. (2012). The role of the Millennium teachers in effective educational management/administration. *Global Voice of Educators*, 1(1), 1-6.
- Supriadi, E., & Yusof, H. (2015). Relationship between instructional leadership of headmaster and work discipline and work motivation and academic achievement in primary school at special areas of Central Jakarta. *Journal of Education and Learning*, 4(3), 123-135.
- Tubsuli, N., Julsuwan, S., & Tesaputa, K. (2017). The team-based internal supervision system development for the primary schools under the office of the basic education commission. *International Education Studies*, 10(1), 245-254.
- Wanzare, Z. (2012). Instructional supervision in public secondary schools in Kenya. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2) 188–216.
- Wasonga, C., Wanzare, Z.; & Rari, B. (2011). Adults helping adults: Teacher-initiated supervisory option for professional development. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 3(8), 117-120.
- Wedin, T. (2017). The paradox of democratic equality: on the modified teacher role in post-war Sweden. *Confero*, 5(1), 197-244.
- Wiedmer, T., & Cash, C. S. (2016). Training new supervisors and administrators: An online program model. *The Delta Kappa Gamma Bulletin International Journal for Professional Educators*, 83(1), 36-43.