

أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة وأساليب علاجها من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس في سلطنة عُمان

The Reluctancy Reasons of Being a School Principal and Their Treatment Methods from the Point of View of Assistant Principals in the Sultanate of Oman

Wadhha Shamis Al Kiyumi

Researcher/The Ministry of Education / Sultanate of
Oman

wadha.shames12@moe.om

وضحاء شامس الكيومية

باحثة/وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عُمان

Aisha Hamad Al Mandhari

Researcher / The Ministry of Education / Sultanate of
Oman

mandhariaisha@gmail.com

عائشة حمد المنذرية

باحثة/ وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عُمان

Received: 12/ 2/ 2022, Accepted: 17/ 4/ 2022.

DOI: 10.33977/1182-013-039-010

https://journals.qou.edu/index.php/nafsia

تاريخ الاستلام: 2022 / 2 / 12م، تاريخ القبول: 2022 / 4 / 17م.

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

experience is less than 5 years. Based on the results, a set of remedial solutions were proposed to reduce the problem of reluctance to be apply for school principal's job.

Keywords: Reluctancy, assistant school principal, school principal, governmental schools, Sultanate of Oman

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة، وأساليب علاجها من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس في سلطنة عُمان. وقد استندت الدراسة على المنهج المزجي (التتابعي) اعتماداً على الأسلوب الكمي والنوعي. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت أداتان: الاستبانة، والمقابلة شبه المقننة من خلال تطبيقهما على عينتين مختلفتين: الأولى طبقت الاستبانة عليها، وتكونت من (239) مساعداً من مساعدي مديري المدارس العازفين، كما طبقت المقابلة شبه المقننة على عينة أخرى تكونت من (5 مساعدين) من مساعدي مديري المدارس العازفين. وخلصت الدراسة إلى أن أبرز الأسباب الإدارية والفنية للعزوف عن وظيفة مدير مدرسة تكمن في غياب نظام المكافآت والحوافز. أما بالنسبة للأسباب الشخصية والاجتماعية، فتتمثل في الشعور بالضغط النفسي لطبيعة عمل المدير. كما أفادت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور أسباب العزوف الإدارية والفنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك لصالح مساعدي المديرين الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف الشخصية والاجتماعية، وأسباب العزوف ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح مساعدي المديرين الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات. وبناءً على نتائج الدراسة، اقترح مجموعة من الأساليب العلاجية للحد من مشكلة العزوف عن الترشح لوظيفة مدير مدرسة.

الكلمات المفتاحية: العزوف، مدير مدرسة، مساعد مدير مدرسة، المدارس الحكومية، سلطنة عُمان.

Abstract:

The study aims at investigating the reluctance reasons of being a school principal and their treatment methods from the assistant principals' perspectives in the Sultanate of Oman. The study adopted the mixed methods approaches integrating the quantitative and qualitative approach. A questionnaire and a semi- structured interview were administered on two different samples. The questionnaire was administered to a sample of 239 reluctant assistant principals and the interview was applied to 5 reluctant assistants. The study revealed that the most important administrative and technical reasons lie in the absence of rewards and incentives' system. As for the personal and social reasons, the psychological pressure is resulted from the nature of principals' work. The results also indicated that there were statistically significant differences in the administrative and technical reasons attributed to gender in favour of male assistant principals. There were also statistically significant differences in the personal and social factors, and the years of experience in favour of the assistant principals whose

المقدمة:

بدأت مهنة الإدارة المدرسية تأخذ مكانتها بين المهين مع بدايات القرن العشرين (الطويل، 2015، ص88)، وذلك وفق التغييرات المستمرة في نظم التعليم، وما يصاحبها من مشكلات كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة عدد التلاميذ الملحقين بالمدارس، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، وتجدد المناهج التعليمية، وطرق التدريس، ووسائل التكنولوجيا لمواكبة التقدم المعرفي في العالم المعاصر (عطوي، 2017: 64، 173). وتعدُّ وظيفة المدير الركيزة الأساسية في إدارة العمل المدرسي وتنظيمه؛ فعلى الرغم من أهمية دور كل العاملين في المؤسسة التعليمية، إلا أنه يتحمل المسؤولية الأكبر في تطوير وتحسين سير العملية التعليمية (Sharp & Walter, 2012).

وقد حرصت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان على أن يشغل وظيفة مدير مدرسة ممن يتمتعون بالكفاءة والخبرة، واتخذت مجموعة من الإجراءات لشغل الوظيفة من خلال التنافس على الدرجات الشاغرة المعلن عنها وفق أربع مراحل، تبدأ المرحلة الأولى بتعبئة استمارة الترشح متضمنة السيرة الذاتية، وتقييم الرئيس المباشر حول انتظام المترشح وانضباطه وكفاءته في العمل، وتحسب المرحلة الأولى بمعدل يزن ما نسبته (20%) من مجموع المراحل الأربع. وخلال المرحلة الثانية يخوض المترشح امتحاناً تحريراً حيث تقدر هذه المرحلة بنسبة (40%). أما المرحلة الثالثة، فيتم فيها حضور المترشحين للمقابلات الفنية اللامركزية على مستوى المديرية التعليمية بمحافظة السلطنة، وتزن هذه المرحلة بمعدل يصل نسبته إلى (15%). وفي المرحلة الأخيرة، يحضر المترشح للمقابلات الفنية المركزية على مستوى ديوان عام وزارة التربية والتعليم، حيث يقوم بتقديم عرض مرئي يقدر نسبته (25%) (وزارة التربية والتعليم، 2021). وبعد اجتياز المراحل السابقة الذكر، يندب المترشح وفق الشاغر المتاح في المحافظات لمدة سنتين حيث يخضع خلال الفترة المحددة لشرط اجتياز المنتدب الساعات التدريبية المقررة للتدريب والإعداد حتى يتغير مسماه الوظيفي، ويتم تثبيته رسمياً بمسمى مدير مدرسة (الحكمانية، 2019).

وبناءً على الإطار العام للمهام والمسؤوليات المنوطة بهذه الوظيفة، حددت اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام بسلطنة عُمان الصادرة بالقرار الوزاري (21 / 1993)، ودليل عمل مدارس التعليم الأساسي لعام 2003م مجموعة من مهام مديري مدارس تمثلت في تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة للعمل مع متابعة التزام العاملين بها، والعمل على بناء العلاقات المنتجة، وغرس روح الفريق والعمل الجماعي، ونشر ثقافة التعاون بين الزملاء، والمشاركة في إدارة الموارد المالية للمدرسة

من تركيزها على الجوانب الإدارية والفنية إلى تركيزها على المهام القيادية؛ لتحسين مستوى جودة التعليم والتعلم بناءً على توصيات تقرير فريق جامعة كامبردج الصادر عام 2013م (وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزيلندية، 2013: 289).

وكشفت الدراسات السابقة عن بعض التحديات، والأسباب المؤدية إلى العزوف عن شغل الوظائف الإدارية في المدارس التعليمية، ومن أحدث هذه الدراسات دراسة البادري وآخرين (2020) والتي هدفت إلى التعرف على أسباب عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بتعليمية جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي مع تطبيق استبانة لعينة تكونت من (563) تربيوا. وخلصت نتائج الدراسة إلى حصول الأسباب الاجتماعية على المرتبة الأولى بينما حصلت الأسباب الإدارية على المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الأسباب الشخصية. ووقعت جميع تلك الأسباب في المستوى المتوسط. كما أوضحت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء الأسباب الشخصية، وذلك لصالح من لديهم خبرة وظيفية تبلغ عشر سنوات فما دون.

وهدف دراسة التميمي (2019) إلى معرفة أسباب عزوف المعلمات عن العمل في المناصب الإدارية بمحافظة حوطة بني تميم في مدارس المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، طبقت الاستبانة الإلكترونية على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (93) معلمة في المرحلة الثانوية. وأوضحت النتائج أن أهم أسباب العزوف المتعلقة بطبيعة العمل تتمثل في الضغط النفسي والإجهاد نتيجة للتعامل مع أولياء الأمور والمعلمين. أما بالنسبة للأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة للقادة الإداريين، فتتمثل في ضعف الميزانية التشغيلية للمدرسة، وعدم توفر تفويض الصلاحيات للقادة لاتخاذ الإجراءات، وغياب فرص المشاركة في اتخاذ القرارات مع إدارة التعليم. ومن أهم الأسباب المادية والمعنوية التي أظهرتها الدراسة كانت غياب الحوافز والمكافآت نظير الجهد المبذول من القيادات، وتشديد الرقابة على القيادات الإدارية من قبل إدارة التعليم، وقلة الموارد المالية للمدارس الثانوية. كما عكست نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى اليعربي (2019) دراسة هدفت إلى الوقوف على أسباب عزوف المعلمين عن الترشيح بالوظائف الإشرافية بالإدارة المدرسية كمديرين مساعدين، وعزوف المديرين المساعدين عن الترشيح كمديرين للمدارس في محافظة الشرقية بسلطنة عُمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، طبقت الاستبانة الإلكترونية على عينة عشوائية وصل عددها (482) منهم مشرفون إداريون، ومديرو مدارس، ومساعدهم، ومعلمون أوائل ومعلمون، ومجموعة من العاملين بالوظائف الإدارية والفنية. وعليه، أظهرت نتائج الدراسة أن أسباب العزوف عن العمل بالوظائف الإشرافية ترجع في المرتبة الأولى إلى أسباب شخصية لوجود أعباء مدرسية خارج الدوام الرسمي، والشعور بالإجهاد الجسدي الناتج عن العمل الإداري، ثم جاءت الأسباب التنظيمية في المرتبة الثانية لغياب نظام المكافآت

بالتعاون مع الكوادر المعنية، وإعداد السجلات والملفات المدرسية واستكمالها، وتنظيمها، وتوظيفها، وحفظها إلكترونياً وورقياً، والإشراف على الكوادر العاملة بالمدرسة ومتابعة أداؤهم، وعقد اللقاءات الدورية مع الهيئة التدريسية والإدارية والفنية، وتفعيل دور المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية لخدمة المجتمع. كما يستفيد مدير المدرسة من الإمكانيات المتاحة لرفع مستوى الأداء المدرسي، ومتابعة الاحتياجات المدرسية من الكوادر الفنية والإدارية، والمواد والأجهزة اللازمة، والعمل على توفيرها بالتنسيق مع المعنيين بوزارة التربية والتعليم، واقتراح بعض المشاريع الإنمائية لتطوير العمل المدرسي، كما يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة (التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، 2017: 11).

وليتمكن مدير المدرسة من القيام بهذه المهام والمسؤوليات، كان لابد من توفر مجموعة من الخصائص والمهارات التي يكتسبها من خلال التدريب والتعلم المستمر؛ ليستطيع احتمال أعباء العمل، ومهام الدور القيادي الذي يقوم به (الخوaja، 2009: 75)، وهي تتمثل في المهارات الذاتية المرتبطة بالسمات الشخصية والقدرات الإدراكية والعقلية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية والفنية (العمارة، 2015: 97). وعليه بدأت المؤسسات التعليمية بتطوير برامج لتأهيل متخصصين في مجال الإدارة المدرسية (الطويل، 2015: 88)، فقد سعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان إلى تنمية مهارات وقدرات مدير المدرسة بصورة مستمرة، وذلك من خلال إلحاقه بمجموعة من الدورات التدريبية والتأهيلية (وزارة التربية والتعليم، 2015)، منها ما هو على مستوى التدريب المركزي لتنمية بعض الكفايات الخاصة بجوانب إدارة العمل المدرسي، ومنها ما هو على مستوى التدريب اللامركزي بالمديرية التعليمية في المحافظة التي ينتمي إليها، وتتعلق هذه الدورات التدريبية بتنمية مهارات العلاقات الإنسانية، وزيادة معارف مدير المدرسة حول أساليب الإرشاد والتوجيه، وتنمية مهاراته في إعداد الخطط المدرسية، والإشراف على تنفيذها (العامري، 2014).

ويعد برنامج الإدارة المدرسية لمديري المدارس في سلطنة عُمان من أقدم الدورات التدريبية التي بدأ تنفيذها عام 1992م، وذلك بهدف إكساب مديري المدارس المهارات اللازمة لتأهيلهم على تحمل مسؤوليتهم في إدارة مدارسهم بكفاءة، وقد استمر تطبيق البرنامج حتى العام الدراسي 1994/1995م (الحارثي، 2015)، ثم بدأ تنفيذ دبلوم الإدارة المدرسية بجامعة السلطان قابوس في العام الدراسي 2000/2001م والذي استمر لمدة (10) سنوات، وذلك بالتعاون بين كلية التربية بالجامعة ووزارة التربية والتعليم، واستهدف كافة مديري المدارس ومساعديهم؛ لتنمية قاعدتهم المعرفية الإدارية والمهنية، وتعميق فهمهم لمسؤولياتهم وواجباتهم، إضافة إلى إكسابهم الأساليب، والمهارات الضرورية لاستخدام التقانة الحديثة في البيئة المدرسية للقيام بعملهم بفاعلية (الشحي، 2004). وفي العام الدراسي 2003/2004م بدأ تنفيذ برنامج بكالوريوس إدارة تربوية بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس؛ لرفع مؤهلات مديري المدارس من حملة الدبلوم المتوسط ليصبح مُعادلاً لدرجة البكالوريوس لمدة سنتين ونصف، وذلك من أجل الارتقاء بالمستوى المهني، والأدائي لدى مديري المدارس (البوسعيدي، 2018). وقد شهدت المهام والمسؤوليات المنوطة إلى مديري المدارس بسلطنة عُمان في السنوات الأخيرة مرحلة انتقالية

التنظيمية، والإدارية، والشخصية لعزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة على عينة قوامها (420) وكيلًا ووكيلة مدرسة، وأوضحت النتائج أن المتوسط الكلي لأسباب عزوف الوكلاء والوكيلات جاءت بدرجة متوسطة، وقد حاز المجال التنظيمي في المرتبة الأولى لقلّة البرامج التدريبية لإعداد المديرين، وهو ما يعكس وجود وعي بما تحققه البرامج التدريبية من تمكين لمديري المدارس للقيام بالمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم، في حين جاء المجال الإداري في المرتبة الثانية نتيجة كثرة الأعباء، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مديري المدارس. وبالنسبة لطول المجال الشخصي في المرتبة الأخيرة، فقد يعود بحسب الدراسة إلى العلاقة الوثيقة بين مدير المدرسة، والهيئة التدريسية نظراً لقربه منهم، واتصاله معهم. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطي النوع الاجتماعي (ذكور، وإناث)، ووجود فروق بين المتوسطات فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وفئة الخبرة (أقل من 10 سنوات) لصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وأجرى أندرسون وآخرون (Anderson et al., 2011) دراسة هدفت إلى معرفة أسباب عزوف المعلمين عن التقدم لمنصب مدير مدرسة في إيرلندا، وكندا. ولتحقيق أهداف الدراسة، طبق دليل الجماعات المركزة على عينة بلغ قوامها (20) مشاركاً لهم سمات القيادة المدرسية إلا أنهم لم يتقلدوا المناصب القيادية، وعكست نتائج الدراسة أن أبرز أسباب العزوف عن العمل بوظيفة مدير مدرسة هي قلة الحوافز، وعبء الأدوار الوظيفية على مدير المدرسة مما يعزز المسؤولية المركزية للمدير، وانخفاض مستوى الثقة بالنفس والشعور بالإحباط من العمل الإداري الذي يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف الرئيسية المرتبطة بالمهام، والمسؤوليات الوظيفية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في أسباب العزوف عن وظيفة مدير المدرسة تعزى للإناث، فمهما كانت مؤهلاتهن التعليمية جيدة إلا أنهن أكثر تردداً من الذكور في التقدم لشغل مناصب قيادية.

وعطفاً على ما طرح أعلاه، فإن أوجه تشابه واختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية تتمثل في أن الدراسة الحالية حددت نوع عينة الدراسة في العينة العشوائية، وجاء ذلك متوافقاً مع الدراسات السابقة كدراستي التميمي (2019)، واليعربي (2019)، كما أنها اتفقت مع دراسة العبيدان (2012) في تحديد فئة واحدة لعينة الدراسة والمتمثلة في مساعدي مديري المدارس العازفين عن وظيفة مدير مدرسة دون غيرهم. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار عينات الدراسة التي شملت عينات من المعلمين والمعلمات كدراستي التميمي (2019)، والثمالي (2019)، واعتمدت الدراسات السابقة أيضاً على عينات أخرى من المشرفين الإداريين والمعلمين الأوائل مثل دراسة اليعربي (2019)، مما يجعل الدراسة الحالية مختلفة. أما في تحديد مجتمع الدراسة، فقد شملت الدراسة الحالية جميع مساعدي مديري المدارس العازفين بمختلف محافظات السلطنة بخلاف دراسة اليعربي (2019) التي طبقت في محافظة واحدة، وهي محافظة الشرقية من أصل (11) محافظة بسلطنة عُمان. وفيما يتعلق بأدوات الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة كأداة

والحوافز، ونقص الكوادر الإدارية المساندة، وكثافة العبء الوظيفي، وأخيراً الأسباب الاجتماعية لتحميل مدير المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجات مدرسته، وكثرة الضغوطات الذي يتعرض لها من قبل المجتمع المحلي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف الاجتماعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من (5) سنوات.

ومن الدراسات التي اهتمت أيضاً في الكشف عن أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة دراسة الثمالي (2016)، وقد هدفت إلى التعرف على أسباب العزوف المتعلقة بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة، والحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة، والتي تحول دون العمل مديراً بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين الوكلاء بمكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، طبقت الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل على عينة تكونت من (80) مساعد مدير، و(400) معلم بأسلوب العينة العشوائية العنقودية. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب أبعاد العزوف عن العمل الإداري بوظيفة مدير للمدرسة الثانوية كانت تتعلق في المرتبة الأولى ببُعد الحوافز المادية والمعنوية، ثم يتبعه بُعد المهام والمسؤوليات، يليه بُعد الصلاحيات الممنوحة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول أسباب العزوف عن العمل مديراً تعزى لسنوات الخبرة.

أما بالنسبة لدراسة ماسندا (Masunda, 2015) فقد هدفت إلى معرفة طبيعة مقاومة التغيير وعواملها، والكشف عن الاستراتيجيات المطبقة لمواجهة هذه التغييرات وإدارتها. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. ولتحقيق هدف الدراسة طبقت (22) مقابلة على مديريين وموظفين، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن من أسباب العزوف عن شغل الوظائف الإشرافية والإدارية ضعف التواصل بين الموظفين، وقلة إشراك الموظفين في صنع القرار، وخوف الموظفين من الانتقال إلى منصب جديد وأنظمة جديدة، وقلة ثقة الموظف في قدراته ومهاراته. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، حاولت دراسة أرمسترونج (Armstrong, 2014) الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه مديري المدارس، ومساعدتهم عند انتقالهم من مرحلة التدريس إلى مرحلة العمل في الإدارة المدرسية. ولجمع البيانات الكمية والنوعية، طبقت أداتان: الاستبانة، والمقابلة؛ حيث تضمنت عينة الاستبانة (290) مديراً ومساعد مدير مدرسة من المعينين الجدد، كما تكونت عينة المقابلة من (42) مدير مدرسة ومساعد مدير، إضافة إلى (17) مشاركاً في مقابلات الجماعات المركزة. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراسة كانوا على استعداد تام لشغل مناصبهم لإدارة العمل المدرسي ناتج عن خضوعهم للبرامج التأهيلية ما قبل شغل هذه الوظائف، وفي الجهة المقابلة تمثلت أبرز التحديات التي يواجهونها في زيادة ضغط العمل، وتكليفهم بمهام كثيرة، وتدخل جهات إدارية أعلى بصلاحيات شاغلي هذه الوظائف، وإضافة إلى ذلك الأعباء النفسية والاجتماعية الناتجة من الانتقال من مرحلة التدريس إلى مرحلة العمل في الإدارة المدرسية.

وسعت دراسة العبيدان (2012) إلى البحث عن الأسباب

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
2. معرفة ما إذا كان هناك تبايناً في وجهات نظر أفراد العينة في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية وفقاً لمتغيرات الدراسة.
3. تقديم مجموعة من الأساليب العلاجية المقترحة لمشكلة العزوف عن وظيفة مدير مدرسة بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تأمل الدراسة الحالية تشخيص الأسباب المؤدية إلى العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر مساعدي المديرين العازفين دون غيرهم، والتي قد تشكل إضافة معرفية في الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تحاول الدراسة الحالية تحديد الأسباب المؤدية إلى العزوف، وطرح مجموعة من الأساليب العلاجية الإجرائية، وكيفية توظيفها واقعياً: لتساعد متخذي القرارات بوزارة التربية والتعليم في جعل شغل وظيفة مدير المدرسة وظيفة مرغوبة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- أولاً: الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تشخيص أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية، وأساليب علاجها.
- ثانياً: الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة من مساعدي المديرين العازفين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان ذكوراً، وإناثاً.
- ثالثاً: الحد المكاني: طبقت الدراسة على جميع المدارس الحكومية في كافة محافظات سلطنة عُمان.
- رابعاً: الحد الزمني: أُجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2021/ 2022 م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

أولاً: العزوف (reluctance)

جاء تعريف العزوف عن العمل من الناحية الاصطلاحية بمركز البحوث التربوية بأنه: «محاولة الابتعاد عن العمل بأحد الصور الثلاث الآتية: عدم الرغبة في الالتحاق به ابتداءً، أو رغبة من يعد له مهنيًا في عدم مزاولته، أو رغبة من يمارسه فعلاً في

بحثية لها، وجاء ذلك متوافقاً مع دراسة البادري وآخرين (2020)، والتميمي (2019)، واليعربي (2019)، بالإضافة إلى تطبيق أداة دليل المقابلة على مساعدي المديرين مثلما جاء في دراستي أرمسترونج (2014، Armstrong)، وماسندا (2015، Masunda). وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المزجي التتابعي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، وأداة المقابلة شبه المقننة لجمع البيانات النوعية، وهو ما يجعل الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات العربية السابقة، كما سلط الضوء على الأساليب العلاجية لجعل وظيفة مدير مدرسة مرغوبة، وذلك من وجهة نظر مساعدي المديرين العازفين، وهي التي لم تتناولها الدراسات السابقة في أداة بحثية مستقلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت آخر الإحصائيات الصادرة عن المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بسلطنة عُمان للعام الدراسي 2020/ 2021م إلى أن العزوف عن شغل وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية قد بلغت نسبتها (69.5%) (وزارة التربية والتعليم، 2021). وفي تفسير ارتفاع نسبة العزوف عن شغل وظيفة مدير المدرسة أشار عطوي (2017: 81-82) إلى مواجهة مدير المدرسة مجموعة من التحديات، والصعوبات التي تعترضه أثناء إدارة العمل المدرسي أو القيام بوظائفها، وتتمثل هذه الصعوبات المرتبطة بشكل مباشر بالعملية التعليمية كنقص الكوادر الفنية والتدريسية، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية، والضعف العام في المستوى التحصيلي للطلبة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور، وكثافة أعداد الطلبة في الصف الواحد. أما بالنسبة للصعوبات الإدارية والفنية، فتتمثل في عدم مناسبة المباني المدرسية، وكفايتها، وعدم توفر الإمكانيات اللازمة، وضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري، والضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي. وأوصى تقرير وحدة البحث العلمي بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين (2020) إلى ضرورة إجراء دراسة بحثية للتعرف على أسباب عزوف مساعدي المديرين عن وظيفة مدير مدرسة في محافظات السلطنة. وعليه، فقد حاولت الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ◀ ما أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين في سلطنة عُمان؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟
- ◀ ما الأساليب العلاجية للحد من مشكلة العزوف عن وظيفة مدير مدرسة من وجهة نظر مساعدي المديرين في ضوء الأسباب المؤدية إليها؟

الاستبيانات المعبأة من غير الراغبين بوظيفة مدير مدرسة، واستبعاد (81) من الاستبيانات المعبأة من الراغبين بوظيفة مدير مدرسة، وبذلك بلغ عددها (239) مساعداً من مساعدي مديري المدارس العازفين بواقع (86) من الذكور، و(153) من الإناث، يمثل ما نسبته (25.6%) من مجتمع الدراسة الكلي، ويوضح الجدول رقم (1) ذلك.

الجدول (1)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	المتغيرات	فئات المتغيرات	التكرارات
36%	النوع الاجتماعي	ذكر	86
64%		أنثى	153
24%	سنوات الخبرة في العمل المدرسي	أقل من 5 سنوات	57
28%		5 سنوات إلى 10 سنوات	66
48%		أكثر من 10 سنوات	116

ثالثاً: أدوات الدراسة

1. اعتمدت الدراسة الحالية في بناء أدواتها البحثية بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة كدراستي (اليعربي، 2019؛ والعبيدان، 2012)، وقد صممت الأدوات البحثية على النحو الآتي:

الاستبانة كأداة بحثية كمية: شملت في صورتها النهائية على قسمين، وتمثلت في:

أ. القسم الأول (البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة): حيث احتوى على النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة في العمل المدرسي، وسؤال حول الرغبة في الترشيح لوظيفة مدير مدرسة من عدمه، وتعدُّ هذه المتغيرات وسيلة لتوضيح الخصائص العامة لعينة الدراسة الحالية.

ب. القسم الثاني (أسباب عزوف مساعدي المديرين عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة): تكون من (22) فقرة تمت الإجابة عليها طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي؛ حيث عبر الرقم (5) عن قيمة «درجة عالية جداً»، وعكس الرقم (4) عن قيمة «درجة عالية»، أما الرقم (3) فعبر عن «درجة متوسطة»، ويمثل الرقم (2) «درجة منخفضة»، أما الرقم (1) فعبر عن «درجة منخفضة جداً».

وتنوع عباراته على محورين رئيسيين حول أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة وفق الآتي:

- الأسباب الإدارية، والفنية، وشملت (11) فقرة.
- الأسباب الشخصية، والاجتماعية، وتضمنت على (11) فقرة.

ولتفسير متوسطات تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة، استخدمت دلالات المتوسطات الحسابية كما جاء في الجدول (2) الآتي:

تركه» (الثمالي، 2016: 18).

ثانياً: مدير مدرسة (a school principal)

يقصد بمفهوم مدير مدرسة من الناحية الاصطلاحية في اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام هو: «المسؤول المباشر أمام المنطقة التعليمية عن إدارة الشؤون المدرسية الإدارية، والفنية» (الهنايية، 2002: 5).

ثالثاً: مساعد مدير مدرسة (School assistant principal)

يعرّف مساعد مدير مدرسة اصطلاحاً بأنه: «إحدى الوظائف الإدارية المدرسية، والذي يشارك فيها شاغل هذه الوظيفة إدارة سير العملية التعليمية بالمدرسة، وتسهيل كافة متطلباتها التنظيمية والتنفيذية، والتطويرية، ومتابعتها، ودراسة كافة التحديات التي تواجه المدرسة في الجوانب الإدارية، والمالية، والفنية، والعمل على حلها، والإشراف العام على كافة العاملين، والطلبة، والمرافق المدرسية، ويكون مدير المدرسة المشرف المباشر له، والمقوم لأدائه مع المشرف الإداري (وزارة التربية والتعليم، 2015).

وتُعرف الباحثان أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة إجرائياً: تدني رغبة مساعدي المديرين بالمدارس الحكومية في الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، وتفضيلهم مزاولة مهنتهم كمساعدي المديرين، والتي تحددها الدرجة الكلية التي سيحصل عليها أفراد العينة على المقياس المستخدم في البحث الحالي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهجية الدراسة

انطلاقاً من الهدف العام للدراسة لمعرفة أسباب عزوف مساعدي مديري المدارس عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية وأساليبها العلاجية، فقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج المزجي التتابعي اعتماداً على الأسلوب الكمي والنوعي أو ما يسمى بالمنهج المختلط (Mixed Methods Research) والذي يعدُّ منهجاً حديثاً نسبياً في البحوث التربوية، ويتضمن هذا التصميم مرحلتين متتابعتين: المرحلة الأولى مرحلة الدراسة الكمية التي يجمع فيها البيانات الكمية ويتم تحليلها، ثم المرحلة الثانية مرحلة الدراسة النوعية والتي تقوم فيها البيانات النوعية بدور المفسر لما ورد من نتائج في مرحلة الدراسة الكمية (كروسويل، 2019: 380).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مساعدي مديري المدارس الحكومية الملحقين بوزارة التربية والتعليم في كافة المحافظات التعليمية خلال عام 2020 / 2021، والبالغ عددهم (931) منهم (350) من الذكور، و(581) من الإناث وفق إحصائيات المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة. وقد طبقت الاستبانة الإلكترونية على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم ذلك عبر البريد الإلكتروني، والمنصات التعليمية المعتمدة من خلال المديرية العامة لتقنية المعلومات بوزارة التربية والتعليم؛ وذلك التزاماً بالقرارات الصادرة عن اللجنة العليا المكلفة ببحث آلية التعامل مع التطورات الناتجة عن انتشار فيروس كورونا (كوفيد - 19)، واستجاب للاستبانة الإلكترونية عينة عشوائية حدد أفرادها استناداً على

الجدول (2)

دلالات المتوسطات الحسابية

مقياس الحكم	فئات المتوسطات الحسابية
مستوى منخفض جدا	1- 1.79
مستوى منخفض	1.8- 2.59
مستوى متوسط	2.6- 3.39
مستوى عالي	3.4- 4.19
مستوى عالي جدا	4.2- 5

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
10	.58*	21	.69*
11	.54*	22	.73*

*دالة إحصائية عند مستوى (a= .05)

من الجدول رقم (03) تشير النتائج إلى أن قيمة معاملات الارتباط للمحاور تتراوح بين (.37 - .84). وجميعها دالة إحصائية، مما يدل على الاتساق الداخلي ل فقرات الاستبانة، وبالتالي فإن أداة الاستبانة صالحة لأغراض الدراسة، وتحقيق أهدافها.

● ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، حسب معامل ألفا كرونباخ للعينات الاستطلاعية، وقد اتضح أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة تراوحت بين (.82 - .89)، كما بلغت قيمة المعامل للاستبانة ككل (.89)، مما يدل على تمتع الاستبانة بثبات عالٍ، وبالتالي يشير إلى أن الاستبانة صالحة للتطبيق، وأنها ستحقق أغراض الدراسة الحالية. ويمكن الاستناد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي، والذي اعتمد (.70) كحد أدنى لثبات (Nunnally & Bernstein, 1994: 264-265).

2. المقابلة شبه المقننة كأداة بحثية نوعية: تعدُّ المقابلة استبياناً شفوياً، فهي محادثة موجهة بين الباحث، والشخص، أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة، أو موقف معين، يسعى الباحث إلى التعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد تضمنت أداة المقابلة شبه المقننة في هذه الدراسة أسئلة مغلقة، وأسئلة مفتوحة حرة ومرنة تساعد المبحوث على التعبير عن ذاته بحرية (دويدري، 2000، 323)؛ وذلك للحصول على إجابة السؤال البحثي المرتبط بالأساليب العلاجية لمشكلة العزوف عن وظيفة مدير مدرسة من وجهة نظر مساعدي المديرين في ضوء الأسباب المؤدية إليها، وقد جاءت أسئلتها مفسرة لما ورد من نتائج في الأداة الكمية (الاستبانة) وهي تتضمن الآتي:

أ. القسم الأول (البيانات الأساسية): اشتمل هذا القسم على النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة في العمل المدرسي، ومكان العمل، والمؤهل العلمي.

ب. القسم الثاني (أسئلة تمهيدية): احتوى هذا الجزء على سؤالين تمهيديين لموضوع الدراسة وهما: هل لديك الرغبة للترشح لوظيفة مدير مدرسة؟ هل تعتقد أن هناك عزوفاً عن الالتحاق بوظيفة مدير مدرسة في سلطنة عُمان؟ ملحقة بأسئلة استفسارية للإجابات الواردة من المستجيبين على الأداة البحثية الكمية.

ج. القسم الثالث (أسئلة مباشرة ومحددة): للتمكن من جمع البيانات المحددة حول أساليب علاج العزوف عن وظيفة مدير مدرسة، طرح سؤال مباشر لاستدراج آراء المستجيبين حول الأساليب العلاجية للحد من تفاقم المشكلة من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس الحكومية.

● صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

وللتحقق من صدق الأداة البحثية المستخدمة في هذه الدراسة، تم استعراضها في صورتها الأولية على عدد (3) من

وللتأكد من صدق أداة الاستبانة، استندت الدراسة على الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، ويمكن استعراضهما كالآتي:

● صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وُضعت لقياسه، تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد (9) من المتخصصين التربويين لتحكيمها، وفي ضوء الاقتراحات التي ذُكرت من قبل المحكمين قامت الباحثتان بإجراء التعديلات المطلوبة، وقد تركزت غالبيتها في تعديل صياغة بعض الجمل، أو إعادة ترتيب بعض الفقرات وتوزيعها على حسب المحاور.

● صدق البناء باستخدام طريقة الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، قامت الباحثتان بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (30) مستجيباً، وذلك من أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي، وعليه فقد حسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، واتضح عدم اتساق الفقرة الأولى مع المحور الذي تنتمي إليه، وعليه قامت الباحثتان بحذف الفقرة الآتية من المحور: "محدودية صلاحيات المدير في التعامل مع العاملين داخل المدرسة"، ويوضح الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة، والمحور الذي تنتمي إليه بصورتها النهائية:

الجدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.43*	12	.37*
2	.69*	13	.52*
3	.42*	14	.66*
4	.74*	15	.84*
5	.53*	16	.82*
6	.67*	17	.64*
7	.58*	18	.75*
8	.72*	19	.75*
9	.72*	20	.74*

والخصائص التي تجمعها (Themes) (العميري، 2018).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين في سلطنة عُمان؟

لمعرفة وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل محور:

المحور الأول: الأسباب الإدارية والفنية

(الجدول 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
7	غياب نظام المكافآت والحوافز لوظيفة المدير.	4.74	.75	عالي جداً	1
1	ضغوطات مهام العمل الإداري للمدير.	4.57	.92	عالي جداً	2
9	كثرة متطلبات اللجان التي يشرف عليها المدير. كثرة السجلات الإدارية والمراسلات الورقية والإلكترونية المرتبطة بعمل المدير.	4.55	.90	عالي جداً	3
4	قلة الموارد المالية في المدرسة. قصور مستوى دعم المديرية التعليمية بالمحافظة للمدير لتخطي التحديات.	4.47	1.02	عالي جداً	4
2	نقص الكوادر الإدارية والفنية والهيئة التدريسية. صعوبة إشراف المدير على كافة العاملين والطلبة والمرافق المدرسية.	4.37	.94	عالي جداً	5
3	كثرة الاجتماعات واللقاءات الدورية التي يتوجب على المدير تنفيذها أو حضورها. عدم ملاءمة توقيت تقييم أداء المدير من قبل المشرف الإداري.	4.21	.98	عالي جداً	6
8	ضعف أداء عمل الكوادر الإدارية والفنية والهيئة التدريسية.	4.19	1.06	عالي	7
5	المتوسط الحسابي العام	4.06	1.19	عالي	8
11		3.99	1.17	عالي	9
10		3.75	1.20	عالي	10
6		3.21	1.28	متوسط	11
		4.14	.68	عالي	

المختصين في مجال البحث العلمي لإبداء آرائهم حول مناسبة أسئلة المقابلة لأهداف البحث، ومدى دقتها العلمية واللغوية، وفي ضوء الاقتراحات أجريت التعديلات المطلوبة حيث تركز أغلبها في الصياغة اللغوية، كما جربت أداة المقابلة على مساعد مدير مدرسة باعتبارها أحد استراتيجيات ضمان صدق الأداة النوعية (علام، 2011)، وبعدها قامت الباحثتان بإعادة بناء أداة المقابلة وفق مدونة ملاحظات الباحث المساعد المطبقة للأداة المقابلة شبه المقننة التجريبية.

● موثوقية الأداة وموضوعيتها:

استخدمت استراتيجيات التعددية والتي يقصد بها تعدد المصادر في البحث، وهذه المصادر تعني تطبيق أكثر من طريقة لدراسة موضوع البحث، أو تعدد أدوات جمع البيانات، أو تعدد الباحثين الذين يقومون بعمل البحث لضمان موثوقية الأداة، وموضوعيتها (العدساني، عبد اللطيف، 2022)، إضافة لتخفيف التحيز الفردي للباحثين في إطلاق الأحكام المسبقة في آلية جمع البيانات، شاركت الباحثتان فريقاً بحثياً متمكناً في مجال البحث العلمي من وزارة التربية والتعليم؛ لتطبيق أداة المقابلة على العينة المتاحة ممن تنطبق عليهم المعايير الآتية: (أن يكون مساعد مدير مدرسة عازف عن الترشح لوظيفة مدير مدرسة، أن يكون مساعد مدير مدرسة من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا، أن تكون سنوات خبرة مساعد مدير مدرسة في مجال العمل المدرسي أكثر من 10) سنوات، وأن يعمل في المراحل التعليمية بمدارس مختلفة، أن يراعى تنوع عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي).

وقد بلغ عدد العينة (5) من مساعدي مديري المدارس العازفين بواقع (2) من الذكور، و(3) من الإناث، وذلك بعد أن استبعد (1) مساعد مدير من الراغبين للترشح لوظيفة مدير مدرسة، والتي تحمل رقم المقابلة (4)، وعقدت المقابلات وجهاً لوجه في المدارس الحكومية، وتراوحت مدة هذه المقابلات ما بين (30 - 45) دقيقة. ولضمان حفظ البيانات فقد سجلت المقابلات كتابياً.

رابعاً: المعالجات الإحصائية

لمعالجة نتائج الدراسة إحصائياً، استخدمت الدراسة الحالية البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بياناتها الكمية في إصداره (23)، وتمثل في:

1. التكرارات، والنسب المئوية لحساب الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations): لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbache Alfa): لقياس ثبات أداة الاستبانة.
4. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لقياس أسباب العزوف الإدارية والفنية، وأسباب العزوف الشخصية والاجتماعية.
5. تحليل المحتوى النوعي Qualitative Content Analysis من خلال: إعداد البيانات وتنظيمها، ثم ترميز البيانات (Coding)، يليها تصنيف البيانات إلى فئات (Categories): لمعرفة العلاقات

العازفين موضحاً عبء اللجان قائلاً عنها: «الأعمال المكلفة واللجان، وإجراءات الخطة المدرسية، والزيارات الإشرافية، وأولياء الأمور، والكثير من الأعباء التي تتطلب الإشراف عليها لا سيما عمل البوابة التعليمية المتعب والمرهق في عدم حفظ الأعمال، وكثرة اللجان التي تتفاجأ بقدمها إلى المدرسة الأمر الذي يتعب مدير المدرسة، ومساعديه». وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) والتي نصها «كثرة السجلات الإدارية والمراسلات الورقية والإلكترونية المرتبطة بعمل المدير» وبمتوسط حسابي قيمته (4.47)، وقد يعزى ذلك إلى الأعمال والمهام المدرسية التي تستلزم إلى توثيقها كإثبات رسمي للمشرفين الإداريين والمتابعين لمستوى أداء المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العياصرة (2020) التي أشارت إلى أن تركيز مدير المدرسة يظهر واضحاً في المجال الإداري الروتيني، بسبب كثرة المهام الملقة على عاتقه حيث يقضي مدير المدرسة من وقته (28.8%) في متابعة السجلات والتقارير المدرسية. وتتمثل السجلات المرتبطة بعمل المدير في المدارس الحكومية بالسلطنة على سبيل المثال لا الحصر: سجل الخطة المدرسية، وسجل حصص الصادر والوارد، وسجل حصص الاحتياطي، وسجل التعاميم الداخلية، وسجل حضور الموظفين، وانصرافهم وغيرها. وعلى الرغم من تدشين مشروع البوابة التعليمية الإلكتروني لربط عناصر العملية التعليمية منذ عام 2008م لتسهيل عملية المتابعة (الشندودية، 2016) إلا أن المدارس لا زالت تحتفظ بالسجلات الورقية نتيجة المشكلات التقنية التي تواجهها في حفظ هذه السجلات والملفات إلكترونياً. أما في المرتبة الخامسة أتت الفقرة (2) التي نصها «قلة الموارد المالية في المدرسة» بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدان (2012) في أن محدودية الإمكانيات في بعض المدارس لا تشجع مدير المدرسة على العمل في مجال إدارتها، ويعدُّ تحدي تمويل التعليم في سلطنة عُمان اليوم من التحديات الرئيسة نتيجة التوجه الحكومي لتخفيض النفقات العامة لمواجهة التحديات الاقتصادية (المعولي، 2020)، وهو الذي ترك أثراً ملحوظاً على أداء الإدارات المدرسية في الآونة الأخيرة. كما حصلت الفقرة (3) التي نصها «قصور مستوى دعم المديرية التعليمية بالمحافظة للمدير لتخطي التحديات» على المرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي وصل (4.2) ففي ظل حاجة مدير المدرسة للتعامل مع التحديات، والأزمات وخصوصاً الأزمات الطارئة (العبيدان، 2012)، وغياب تفويض الصلاحيات لاتخاذ الإجراءات التنفيذية المتوفرة، وعدم إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات مع المديرية التعليمية تشكل العمل في الإدارة المدرسية عبئاً ثقيلاً على المديرين (التميمي، 2019) ويعلق على هذه النتيجة أحد أفراد عينة الدراسة قائلاً: «إن المديرية التعليمية أصبح دورها تقييمية أكثر من كونها طارحة للحلول» وهو ما أكدت عليه دراسة التميمي (2019) إلى ممارسة المديرية التعليمية الرقابة الشديدة على القيادات الإدارية في المدارس، مما يشكل عليها عبئاً أكثر من كونه دعماً لها.

وبالعودة إلى الجدول (4) أشارت استجابات أفراد العينة في محور الأسباب الإدارية، والفنية إلى وجود أربع عبارات في المستوى العالي، فقد جاءت الفقرة (8) التي نصها «نقص الكوادر الإدارية والفنية والهيئة التدريسية» في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، ويمكن أن يعزى هذا النقص إلى ارتفاع عدد المتقاعدين

يظهر الجدول رقم (04) المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأسباب الإدارية والفنية لعزوف مساعدي المديرين عن الترشح لوظيفة مدير مدرسة ككل، والذي بلغ (4.14) بمستوى عال، وشمل المحور على إحدى عشرة فقرة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.21 - 4.74)، وعليه فقد جاءت بين المستوى العالي جداً، والمستوى المتوسط، ولم تحصل أي فقرة على مستويي المنخفض، أو المنخفض جداً. وكشفت استجابات أفراد العينة على محور الأسباب الإدارية، والفنية في الجدول رقم (04) إلى وجود ست فقرات في المستوى العالي جداً، حيث جاءت الفقرة (7) التي نصها «غياب نظام المكافآت والحوافز لوظيفة المدير» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.74)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة اليعربي (2019)، ودراسة التميمي (2019) اللتين أشارتا إلى أن أهم أسباب العزوف لوظيفة مدير مدرسة هو غياب نظام المكافآت والحوافز. ويمكن تفسير نتيجة هذه الدراسة إلى أن المكافآت والحوافز الوظيفية لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل النظام التربوي بسلطنة عُمان، والذي يعتبر له الأثر الأكبر في رفع الدافعية نحو العمل، وتحسين الأداء (الراسبي، 2006)، فالعلاوة المالية باعتبارها أحد أشكال المكافآت والحوافز للتدرج الوظيفي من مساعد مدير مدرسة إلى مدير مدرسة لم تتجاوز الزيادة في الراتب الشهري عن عشرة ريالات عُمانية أي بما يعادل خمسة عشر دولاراً فقط، ويؤكد على هذه النتيجة أحد أفراد عينة الدراسة من مساعدي المديرين العازفين عن الترشح لوظيفة مدير مدرسة قائلاً: «من الأسباب المحبطة جداً هو عدم وجود حافز مادي للمدير، فيحسب المستجندات فإن راتب المعلم الذي يساويه في الدرجة يكون أكثر من راتبه، ومن المعلوم أن الموظف عندما يتدرج في وظيفته، فإنه يتحمل مسؤوليات أكبر وعلى علاوات أكثر بحجم تلك المسؤوليات غير أن الحاصل الآن هو العكس ولا يقبله العقل؛ لذلك يجب أن تنظر وزارة التربية والتعليم في هذا الأمر فأنا بوصفي مساعد مدير منتدب لا أشعر بدافعية كبيرة لشغل وظيفتي الحالية، فكيف سيكون لدي استعداد لتحمل مسؤولية أكبر». كما حصلت الفقرة (1) التي نصها «ضغوطات مهام العمل الإداري للمدير» على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.57)، وقد يعزى ذلك إلى أن مهنة مدير مدرسة تتضمن اتخاذ قرارات حاسمة، وتحتاج إلى تركيز عالٍ لإنجاز الأعمال بالإضافة إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين، والعمل في ظروف مادية صعبة والقيام بواجبات غير نمطية تستلزم جهداً جسدياً وذهنياً، كما تتضمن التفاعل مع الآخرين (شبير، 2009). وبالنظر إلى المهام والواجبات المكلف بها مدير المدرسة حسب دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة الصادر عن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (2015) بلغ عدد المهام الموكلة إليه (42) مهمة لكل مهمة متطلباتها، ومقتضياتها تستدعي إلى تلبيتها جميعاً في آن واحد من قبل المدير، وهو ما يشكل عبئاً على طبيعة العمل الإداري المدرسي. وفي المرتبة الثالثة أتت الفقرة (9) التي نصها «كثرة متطلبات اللجان التي يشرف عليها المدير» بمتوسط حسابي وصل (4.55)، فقد بلغ عدد اللجان المدرسية الداخلية التي يكون فيها مدير المدرسة رئيساً ما يقارب (7) لجان، وتضمنت على ما يقارب (69) مهمة وفق ما جاء في دليل عمل الإدارة المدرسية لعام 2017م. وذكر أحد أفراد عينة الدراسة من مساعدي المديرين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الرتبة
6	الشعور بالإجهاد الجسدي لطبيعة عمل المدير.	3.85	1.21	عالي 4
9	الخوف من التقصير في الالتزامات الاجتماعية والعلاقات الأسرية.	3.31	1.38	متوسط 5
8	صعوبة تعامل المدير مع المجتمع المحلي الخارجي.	2.85	1.36	متوسط 6
7	ضعف مستوى التعاون بين مدير المدرسة والعاملين فيها.	2.71	1.16	متوسط 7
10	وجود ظروف صحية.	2.49	1.31	منخفض 8
4	ضعف الإلمام بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة لعمل المدير.	2.47	1.22	منخفض 9
11	صعوبة التعامل مع الجنس الآخر.	2.21	1.28	منخفض 10
5	تدني الثقة بالنفس لشغل وظيفة المدير.	2.06	1.12	منخفض 11
	المتوسط الحسابي العام	3.15	.80	متوسط

يعكس الجدول رقم (05) المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأسباب الشخصية والاجتماعية لعزوف مساعدي المديرين عن الترشح لوظيفة مدير مدرسة ككل والذي بلغ (3.15) بمستوى متوسط، وقد شمل المحور على إحدى عشرة فقرة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.06 - 4.38)، وعليه فقد جاءت بين المستوى العالي جداً والمستوى المنخفض، ولم تحصل أي فقرة على مستوى منخفض جداً. لقد أظهرت استجابات أفراد العينة على محور الأسباب الشخصية والاجتماعية في الجدول رقم (05) إلى وجود فقرتين في المستوى العالي جداً، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصها "الشعور بالضغط النفسي لطبيعة عمل المدير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة التميمي (2019) ودراسة الثمالي (2016) في أن الشعور بالضغط النفسي يكون ناتجاً عن التعامل مع العاملين والطلاب وأولياء الأمور، وهو سبب رئيس أول لعزوف مساعدي مديري المدارس عن الترشح لوظيفة مدير مدرسة، وفسرت دراسة شبير (2009) ذلك في أن الإعياء النفسي الذي قد يظهر على مديري المدارس قد يؤثر في اتجاهاته نحو المهنة التي يعمل فيها بشكل سلبي، ويمكن تشخيصه بوضوح من خلال سلوكه أثناء العمل وعلاقاته مع الآخرين؛ لذلك صُنفت وظيفة مدير مدرسة في الترتيب (60) باعتبارها من الوظائف الأكثر ضغطاً لشاغليها من أصل (250) وظيفة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي نصها "تدني مستوى الدعم المجتمعي للمدرسة" وهو ما أكدته دراسة اليعربي (2019) في أن أبرز الأسباب الاجتماعية لعزوف مساعدي المديرين عن العمل مديري المدارس، هو تدني مستوى الدعم المجتمعي، والشراكة المجتمعية للمدرسة، وقد تتمثل في عدم تعاون الأسرة مع المدرسة ومتطلباتها.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (05) عكست استجابات أفراد العينة على محور الأسباب الشخصية والاجتماعية إلى وجود

بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في السنتين الأخيرتين مما أدى إلى وجود عجز ملحوظ في الكوادر الإدارية والفنية، والهيئة التدريسية بالمدارس الحكومية، وقد يكون سبب في التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي أحد التحديات الرئيسية لعمل الإدارة المدرسية، وهي التي قد تعزز عزوف مساعدي المديرين عن شغل وظيفة مدير مدرسة (العسيلي، 2018). وحازت الفقرة (5) التي نصها "صعوبة إشراف المدير على كافة العاملين والطلبة والمرافق المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) على المرتبة الثامنة، حيث إن القيادة المدرسية يركز عملها على الإشراف الشامل، وتطوير الواقع التربوي للمدرسة إلا أن مدير المدرسة قد يواجه عدداً من المشكلات المتعلقة بالتوفيق بين النواحي الإدارية، والإشراف الفني، وتظهر هذه المشكلات بوضوح في الإدارة المدرسية التي تتبنى نظام المركزية في الإشراف والمتابعة، وعدم استخدام مدير المدرسة (التمالي، 2016). وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة (11) التي نصها "كثرة الاجتماعات واللقاءات الدورية التي يتوجب على المدير تنفيذها أو حضورها" بمتوسط حسابي وصل (3.99) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدان (2012)، كما حصلت على المرتبة العاشرة الفقرة (10) والتي نصها "عدم ملاءمة توقيت تقييم أداء المدير من قبل المشرف الإداري" وبمتوسط حسابي قيمته (3.75) حيث لا توجد معايير واضحة لتقييم أداء عمل القيادات الإدارية وفق ما جاء في دراسة التميمي (2019)، كما توضح الدراسات السابقة كدراسة اليعربي (2019) ودراسة الثمالي (2016) أن مشرف الإدارة المدرسية يركز على سلبيات العمل وجوانب القصور مما يؤثر سلباً على أداء مدير المدرسة في العمل الإداري والفني.

وفي المرتبة الأخيرة حازت الفقرة (6) التي نصها "ضعف أداء عمل الكوادر الإدارية والفنية والهيئة التدريسية" على أقل المتوسطات الحسابية حيث بلغ (3.21) وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى البرامج التدريبية المكثفة التي خضع لها مديرو المدارس منذ عام 1992م وحتى الآن بهدف إكسابهم المهارات القيادية اللازمة لعمل الإدارة المدرسية، وتتماشى نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراستي البادري وآخرين (2020) وماسندا (Masunda, 2015) اللتين أوضحتا بأن ضعف أداء الكوادر الإدارية المساندة بالمدرسة ليست من الأسباب الرئيسية لعزوف عن الوظائف الإدارية.

المحور الثاني: الأسباب الشخصية والاجتماعية

الجدول (5)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الرتبة
1	الشعور بالضغط النفسي لطبيعة عمل المدير.	4.38	.98	عالي جداً 1
2	تدني مستوى الدعم المجتمعي للمدرسة.	4.25	.98	عالي جداً 2
3	انخفاض الدافعية لشغل وظيفة المدير.	4.08	1.18	عالي 3

فيها واجبات الموظفين تجاه زملائهم في العمل منها الامتناع عن أي تصرفات تسيء إلى الزملاء مما لا يجعل التعامل مع الجنس الآخر تحدياً كبيراً مع أفراد عينة هذه الدراسة. وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصها "تدني الثقة بالنفس لشغل وظيفة المدير" بمتوسط حسابي قدره (2.06).

1. نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟ استخدم اختبار «ت» للعينات المستقلة (Independent-Sam-T Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب عزوف مساعدي مديري المدارس عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس وفقاً للنوع الاجتماعي						
المحاور	النوع الاجتماعي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأسباب الإدارية والفنية	ذكر	86	4.30	.55	3.04	.00
	أنثى	153	4.04	.73		
الأسباب الشخصية والاجتماعية	ذكر	86	3.12	.68	.33	.74
	أنثى	153	3.16	.77		
أسباب العزوف ككل	ذكر	86	1.58	.49	1.16	.24
	أنثى	153	1.50	.50		

أشار الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة، وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي في محور الأسباب الإدارية، والفنية، وذلك لصالح مساعدي المديرين الذكور، وهذا يعني أنها الفئة الأكثر عزوفاً عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، وقد يعزى ذلك وفق تفسر دراستي صالح (2004)، وأبو غزالة (2017) إلى أن الذكور أقل التزاماً في تطبيق الإجراءات الإدارية والفنية من الإناث مما يعرضهم إلى تحديات أكبر من التحديات التي تواجهها الإناث في بيئة العمل المدرسي وهو الذي قد يعزز عزوفهم عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة. وأشارت النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة، وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي في محور الأسباب الشخصية والاجتماعية، وقد يعزى ذلك إلى أن مساعدي مديري المدارس ذكوراً وإناثاً يواجهون التحديات الشخصية والاجتماعية ذاتها المسببة في عزوفهم عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، وذلك وفق ما جاء في

عبارتين في المستوى العالي، فقد أتت الفقرة (3) التي نصها "انخفاض الدافعية لشغل وظيفة المدير" والذي قدر متوسطها الحسابي بـ (4.08) في المرتبة الثالثة. كما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (6)، والتي نصها "الشعور بالإجهاد الجسدي لطبيعة عمل المدير". وبمتوسط حسابي قيمته (3.85)، وتعكس مظاهر الإجهاد الجسدي لدى مديري المدارس في الشعور بالإرهاق بشكل مستمر، أو إصابتهم أحياناً بأمراض الضغط، أو قرحة المعدة، أو أمراض القلب، علماً أن مستوى استجابة ردود أفعال بعض مديري المدارس تجاه الضغوطات المدرسية، والمعاني التي يكسبونها إياها تختلف من مدير مدرسة إلى مدير آخر (الشخانية، 2020).

وبالعودة إلى الجدول (5) بينت استجابات أفراد العينة على محور الأسباب الشخصية والاجتماعية إلى وجود ثلاث عبارات في المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة (9) على المرتبة الخامسة والتي نصها "الخوف من التقصير في الالتزامات الاجتماعية والعلاقات الأسرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وترى دراسة العبيدان (2012) أن هذا التقصير قد يكون ناتج عن امتداد أعباء الإدارة المدرسية خارج أوقات الدوام الرسمي لدى مديري المدارس. وفي المرتبة السادسة حصلت الفقرة (8) التي نصها "صعوبة تعامل المدير مع المجتمع المحلي الخارجي" بمتوسط حسابي وصل (2.85)، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليعربي (2019) بتعرض مديري المدارس للكثير من الضغوط من قبل المجتمع المحلي، واعتقادهم أن المدرسة هي الجهة المسؤولة في تربية الطلبة دون غيرها. وجاءت الفقرة (7) التي نصها "ضعف مستوى التعاون بين مدير المدرسة والعاملين فيها" بمتوسط حسابي بلغ (2.71) في المرتبة السابعة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشمالي (2016) في أن أبرز المشكلات التي تؤثر في فاعلية أداء مديري المدارس هو ضعف التعاون بين المعلمين، وإدارة المدرسة في النهوض بمستوى المدرسة من جميع الجوانب التربوية، والإدارية، والاجتماعية.

وبالإطلاع على الجدول (5) أظهرت استجابات أفراد العينة على محور الأسباب الشخصية والاجتماعية إلى وجود أربع عبارات في المستوى الضعيف، وتعد هذه الأسباب الثانوية الأقل تأثيراً على عزوف مساعدي المديرين عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، فقد جاءت الفقرة (10) في المرتبة الثامنة والتي نصها "وجود ظروف صحية" بمتوسط حسابي بلغ (2.49)، وفي المرتبة التاسعة حصلت الفقرة (4) التي نصها "ضعف الإلمام بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة لعمل المدير" على متوسط حسابي وصل (2.47) وقد يعزى وجود الفقرة (4) في المراتب المتأخرة إلى توفير المديرية التعليمية دليلاً استرشادياً لمدير المدرسة يستعرض فيه نماذج من الموضوعات ذات الصلة بالعمل المدرسي، وكيفية تطبيق الإجراءات الإدارية القانونية لبعض الحالات في الحقل التربوي (المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، 2017)، وهو مؤثر إلى وجود دعم في تنمية المهارات الإدارية، والمعرفة القانونية لمديري المدارس.

وأنت الفقرة (11) التي نصها "صعوبة التعامل مع الجنس الآخر" بمتوسط حسابي بلغ (2.21)، في المرتبة ما قبل الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى إصدار قواعد السلوك الوظيفي للموظفين المدنيين في وحدات الجهاز الإداري بالدولة في عام 2019م، والذي يحدد

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأسباب الإدارية والفنية	بين المجموعات	.70	2	1.40	1.50	.22
الأسباب الشخصية والاجتماعية	داخل المجموعات	.46	236	110.1	4.36	غير دالة
أسباب العزوف ككل	بين المجموعات	.74	2	1.49	3.03	.05
	داخل المجموعات	.24	236	58.02		دالة

يوضح الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في الأسباب الشخصية والاجتماعية وأسباب العزوف ككل. ولمعرفة مصدر هذه الفروق، استخدم اختبار أقل فرق دال (LSD Least Significant Difference) للمقارنات البعدية؛ نظراً لتحقيق شروط تحليل التباين، وعدد المجموعات لا تزيد عن ثلاث مجموعات ذات الأحجام المختلفة (الشمراني، 2015) وبين الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

نتائج اختبار أقل فرق دال (LSD Least Significant Difference) للمقارنات البعدية للفروق في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

محاور الدراسة	مجموعات المقارنة	فروق المتوسطات	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق لصالح
الأسباب الشخصية والاجتماعية	أقل من 5 سنوات	من 5 (5-10) سنوات	00.	أقل من 5 سنوات
أسباب العزوف ككل	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات فأكثر	01.	أقل من 5 سنوات

يعكس الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائية في أسباب العزوف الشخصية والاجتماعية بين مساعدي المديرين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، ومساعدي المديرين الذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وذلك لصالح مساعدي المديرين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهذا يعني أنها الفئة الأكثر عزوفاً عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة هذه الفئة في مواجهة تحديات العمل الإداري المدرسي، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراستي اليعربي (2019) والبادري وآخرين (2020) بوجود

فقرات محور هذه الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبيدان (2012) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الوكيلات والوكلاء في أسباب العزوف عن إدارة المدرسة. كما أظهرت نتائج الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لأسباب عزوف مساعدي مديري المدارس عن وظيفة مدير مدرسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وقد يعزى ذلك إلى أن العاملين في الوظائف الإدارية بالمجال المدرسي يؤدون المهام ذاتها، وتشرف عليهم جهة واحدة، ويخضعون لنفس إجراءات الترشيح لهذه الوظيفة، وذلك بحسب تفسير البادري وآخرين (2020). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماسندا (Masunda, 2015) من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في أسباب العزوف عن شغل الوظائف الإدارية في المدارس.

2. نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟ حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (07) يوضح ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأسباب الإدارية والفنية	أقل من 5 سنوات	57	4.26	.62
	من (5-10) سنوات	66	4.05	.72
	10 سنوات فأكثر	116	4.13	.68
الأسباب الشخصية والاجتماعية	أقل من 5 سنوات	57	3.36	.80
	من (5-10) سنوات	66	2.94	.80
	10 سنوات فأكثر	116	3.16	.79
أسباب العزوف ككل	أقل من 5 سنوات	57	1.65	.48
	من (5-10) سنوات	66	1.56	.50
	10 سنوات فأكثر	116	1.46	.50

يظهر الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في أسباب العزوف عن وظيفة مدير مدرسة من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس في سلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائية، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way-Anova)، ويعكس الجدول (8) نتائج التحليل.

(2019) التي تدعو إلى تحسين ظروف بيئة العمل المدرسي بتوفير الكوادر الإدارية المساندة. كما أكدت نتائج المقابلات إلى أهمية دمج اللجان المدرسية التي يشرف عليها مدير المدرسة بحسب الأولوية، والاختصاصات المتشابهة كأحد الأساليب العلاجية المهمة التي يمكن أن تجعل وظيفة مدير مدرسة وظيفة مرغوبة، فقد أشار أحد المستجيبين (م6) إلى ضرورة: «تقنين أعمال اللجان، ودمجها وفق الأهداف المتشابهة بحيث يتم توزيع الكوادر الإدارية والتدريسية في اللجان، والإشراف عليها بطريقة تخفف العبء على المدير المشرف عليها».

إضافة، أفرز تحليل نتائج المقابلات إلى أسلوب علاجي آخر مهم، وهو لزوم التحول من السجلات الورقية إلى السجلات الإلكترونية لحفظ الوقت، والجهد في الأعمال المرتبطة بمدير المدرسة، حيث ذكر أحد المستجيبين (م6) إلى ضرورة: «الاكتفاء بسجلات البوابة التعليمية، والتقليل من السجلات الورقية»، والجدير بالذكر هنا، توجه وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة لبرنامج التحول الرقمي، وحوكمة تقنية المعلومات وفق القرار الوزاري (14/2022) الذي تتبناه رؤية عمان 2040 والاستراتيجيات الوطنية، بهدف توفير التكلفة، والجهد.

ويعد توفير الموارد المالية المدرسية أحد الأساليب العلاجية الأساسية للحد من مشكلة العزوف عن وظيفة مدير مدرسة، والتي يمكن أن تأخذ اتجاهين، الاتجاه الأول هو: التمويل المالي اللامركزي للمدارس، حيث اقترح أحد المستجيبين (م3) إلى أن: «الوزارة تتكفل بالتواصل مع المؤسسات التي تستطيع التبرع للمدارس، ومن ثم نشر أسماء المؤسسات للمدارس... وذلك لتسهيل الحصول على الموارد المادية... وإن كان يوجد صعوبة في ذلك ترفع الوزارة سقف الميزانية بسبب غلاء الأسعار.. أو عدم تكليف المدارس بعمل مشاريع إلزامية لتحسين جودة التعليم أو المبني المدرسي.. والعمل فقط وفق الإمكانيات»، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فهو: التمويل المالي المركزي، والذي اقترحه مستجيب آخر (م6) قائلاً: «تمنح المدرسة مخصصاً مالياً خاصاً بالاستثمار والإدارة الذاتية له للتنمية والاستفادة في تفعيل المناسبات والفعاليات والأهداف التي تحددها المدرسة، حيث يوجد ثقافة مع الكوادر بمسؤولية المدرسة بتوفير جميع متطلبات التدريس والضغط على إدارة المدرسة»، وتدعم هذه النتيجة دراسة محمد (2017) التي أشارت إلى أهمية التوسع في تطبيقات معادلة التمويل، وربطها بأداء المدرسة، ونقل السلطة المالية إلى المستويات الأدنى من خلال تأهيل المؤسسات التعليمية لتعبئة الموارد، وتنويع مصادر التمويل.

كذلك، أوضح تحليل نتائج المقابلات إلى أهمية وجود دعم المديرية التعليمية لإدارات المدارس من خلال توسعة صلاحيات مدير المدرسة لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة. وفيما يلي أبرز الاستجابات التي عكست هذا الأسلوب العلاجي (م3)، وهو: «إعطاء الصلاحيات للمديرين بحرية التصرف في بعض الأمور التي تتعلق بالحافلات أو نقل الموظفين من خلال تواصل المدير مباشرة مع القسم المعني دون اللجوء للمدير العام»، وتعزز دراسة العبيدان (2012) هذه النتيجة حيث سلط الضوء على أن ضعف الصلاحيات القيادية لمنصب هو بالأصل منصب قيادي في المدرسة سيكون من شأنه أن يجعل صاحب هذا المنصب في موقف صعب لمواجهة أعباء

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال الأسباب الشخصية والاجتماعية. كما يظهر الجدول رقم (9) وجود فروق دالة إحصائية على مستوى أسباب العزوف ككل بين مساعدي المديرين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، ومساعدي المديرين الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وذلك لصالح مساعدي المديرين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، وعليه يمكن استقراء هذه النتيجة بأن فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات هي الأكثر عزوفاً عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، وقد يعزى ذلك إلى ارتباط سنوات الخبرة بالتحديات التي قد يواجهها مساعدي مديري المدارس؛ فانخفاض عدد سنوات الخبرة في العمل المدرسي قد يؤدي إلى تدني مستوى المهارات والقدرات التي يمتلكها مساعدي المديرين الجدد لمواجهة مشكلات العمل المدرسي وأبعادها المترتبة على شغل وظيفة مدير مدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة التميمي (2019)، ودراسة الثمالي (2016) اللتين أشارتا إلى عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة للترشح في الوظائف الإدارية بالمدارس تعزى إلى اختلاف مستويات سنوات الخبرة. نتائج السؤال الرابع، الذي ينص على: ما الأساليب العلاجية للحد من مشكلة العزوف عن وظيفة مدير مدرسة من وجهة نظر مساعدي المديرين في ضوء الأسباب المؤدية إليها؟

أظهرت نتائج المقابلات شبه المقننة بعد جمعها، وتنظيمها إلى إمكانية تصنيفها وفق المواضيع الرئيسة للدراسة، ثم تكوين مجموعات من الرموز تسمى الموضوعات (Themes)، بعدها أضيفت أمثلة على استجابات المبحوثين حول الأساليب العلاجية لكل موضوع من المواضيع الثانوية. وقد شمل على موضوعين رئيسين، وهما: الأساليب العلاجية المرتبطة بالمحور الإداري والفني متضمناً على (6) موضوعات ثانوية، والأساليب العلاجية المرتبطة بالمحور الشخصي والاجتماعي، وقد احتوى على (4) موضوعات ثانوية، حيث جاءت الأساليب العلاجية تناوبية لما ورد في نتائج الأسباب الأعلى للعزوف عن وظيفة مدير مدرسة في هذا الجزء من الدراسة الحالية.

وعكس تحليل نتائج المقابلات أهم الأساليب العلاجية المرتبطة بالمحور الإداري والفني من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، وهي معالجة نظام المكافآت والحوافز وتنويع مصادرها مادياً ومعنوياً، فعلى سبيل المثال طرح أحد المستجيبين (م3) مجموعة من الأساليب وتتمثل في: «رفع الراتب ويكون مثلاً 100 ريال زيادة»، وإقامة «رحلة جماعية بتنظيم من المديرية»، وفي «كل نهاية العام شكر خاص للمديرين المتميزين في العمل ولو برسالة شكر ترسل عبر نظام المراسلات» وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما ورد في دراستي الثمالي (2019) والهنائية (2002) إلى أهمية معالجة آليات الحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة.

كما بينت نتائج تحليل المقابلات إلى ضرورة خفض ضغوطات العمل المدرسي، وذلك من خلال زيادة عدد المديرين المساعدين، وتوسيع الصلاحيات والتفويض، وأشار أحد المستجيبين (م6) معلقاً إلى: «ضرورة اكتمال جميع الوظائف الإدارية بغض النظر عن الكثافة الطلابية للمدرسة لأن متطلبات الوظائف تحتاج إلى التخصص والخبرة وليس فقط شخص غير مختص للقيام بها». وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع دراسة اليعربي

المسؤولية الإدارية.

وسنوي من خلال:

1. تبني المديرية التعليمية والمشرفين التربويين ثقافة الشناء والتقدير على أعمال مديري المدارس المنجزة، بإرسال شهادات شكر وتقدير في نهاية كل عام دراسي.

2. خلق بيئة تنافسية صحية بين مديري المدارس كعمل مسابقة جائزة المدير المتميز، أو أفضل إدارة مدرسية، وتكريمهم على مستوى الوزارة بمبالغ مالية والدروع والهدايا التقديرية.

3. إقامة الرحلات الترفيهية التكريمية لمديري المدارس المجيدين داخل أو خارج السلطنة تقديراً للجهود المبذولة في العمل الإداري المدرسي.

4. تنظيم حفلات تكريم خاصة لمديري المدارس في يوم المعلم العُماني.

ثالثاً: تقديم المديرية التعليمية الرعاية النفسية والبدنية لمديري المدارس من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية الإرشادية في مجال الصحة النفسية والبدنية.

رابعاً: إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية في المواضيع الآتية:

1. دور الإشراف التربوي في تطوير أداء مديري المدارس في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديري المدارس.

2. أثر البرنامج التدريبي «القيادة المدرسية» بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين على تطوير أداء مديري المدارس، ومساعدتي المديرين بسلطنة عُمان.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أبو غزالة، رمزي فوزي. (2017). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
- البادري، سعود والمقبالي، زايد والبوسعيدي، حمد والكندي، سيف. (2020). عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بتعليمية جنوب الباطنة: الأسباب وسبل تفاديها، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، 2(2): 154 - 188.
- البوسعيدي، إبراهيم أحمد. (2018). الصعوبات التي يرى مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(21): 27 - 43.
- التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية (2017). دليل عمل الإدارة المدرسية. وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان. تاريخ استرجاع: 15 /9 /2021، رابط الاسترجاع: <https://home.moe.gov.om/file/ggg/dlelamladartmadsria.pdf>
- التميمي، نورة محمد. (2019). أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم عن المناصب القيادية في مدارس المحافظة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(15): 80 - 96.
- الثمالي، أحمد عبد الرزاق. (2016). أسباب العزوف عن العمل في إدارة

أما بالنسبة للأساليب العلاجية المرتبطة بالمشور الشخصي والاجتماعي، فقد أظهر تحليل بيانات المقابلات أهمية خفض مستويات الضغط النفسي الذي يعاني منه مدير المدرسة، وذلك من خلال تنفيذ الأنشطة الترويحية، والبرامج التدريبية التي تعنى بالصحة النفسية والبدنية، حيث أكد أحد المستجيبين (م6) إلى أهمية «إلحاق مديري المدارس ومساعدتي المديرين ببرنامج الصحة النفسية، ودورات خاصة بإدارة الضغط، وبرامج الرعاية البدنية والرياضية» كأحد الأساليب العلاجية الناجحة لإدارة الضغوطات النفسية أثناء أداء العمل المدرسي». كما أوصت دراسة سعيد (2015) إلى ضرورة تضمين استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل كمقياس تكويني في الدورات التدريبية لمديري المدارس، وتدريبهم على الاستخدام الأمثل للأساليب الحديثة في إدارة الضغوط، كما أنها قد تساعد على رفع مستوى دافعية مدير المدرسة لإنجاز الأعمال المدرسية، من خلال تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المدير، ووضع أشخاص محددين لتوزيع أعمال اللجان والسجلات والاستعانة بأشخاص بالأجر اليومي» وذلك من وجهة نظر أحد المستجيبين (م6)، ويعود أهمية الالتفات إلى مستوى دافعية مدير المدرسة بوصفها عاملاً نفسياً يشجع العاملين على الإنجاز في البيئة المدرسية عند ارتفاع مستواه (دواني، الشريفي، 2012).

وبينت نتائج تحليل المقابلات إلى أهمية وجود الدعم المجتمعي للمدارس، وذلك بتنشيط قنوات التواصل المجتمعية والإعلامية الداعمة، فقد أشار أحد المستجيبين (م1) قائلاً: «تدخل القنوات الاجتماعية والإعلامية في البلاد والمجالس البلدية حول ضرورة المشاركة في تقديم العون للمدارس لإنجاز العمل والخطط»، وتتماشى نتيجة هذه الدراسة مع الملخص التنفيذي لمجلس التعليم (2014) إلى أهمية وجود تنسيق مع المؤسسات المجتمعية، وذلك من منطلق المسؤولية المجتمعية، وتقديم هذه المؤسسات دعماً للمدارس لإعداد المشاريع، والفعاليات الهادفة.

وأخيراً، خفض مستويات الإجهاد الجسدي كأحد الأساليب العلاجية للحد من مشكلة العزوف عن وظيفة مدير مدرسة، وقد قدم المستجيبون مجموعة من المقترحات التي تدعم هذه النتيجة كتقليل الفترة الزمنية لنظام العمل المدرسي، ومنح مديري المدارس إجازات خاصة لمدة (6) أيام توزع على العام الدراسي؛ فقد أشار أحد المستجيبين (م6) قائلاً: «تخصيص (6) أيام توزع خلال العام الدراسي تكون من حق المدير أخذها عند حاجته وشعوره بالإجهاد الجسدي».

التوصيات:

تقدم هذه الدراسة في ضوء نتائجها ومناقشتها مجموعة من التوصيات: لمواجهة عزوف مساعدتي المديرين عن الترشيح لوظيفة مدير مدرسة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، وهي كالتالي:

أولاً: زيادة العلاوة المالية بما يتناسب مع الصفة الوظيفية وأسوة بباقي الوظائف المكافئة كشكل من أشكال التحفيز المالي لشاغلي وظيفة مدير مدرسة.

ثانياً: التنوع في المكافآت والحوافز المعنوية بشكل دوري

- المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وكلاء المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، سالم بن عبد الله. (2015). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عُمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- الحكمانية، سهام بنت خميس. (2019). درجة توافر مهارة إدارة الحوار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- الخوaja، عبد الفتاح محمد. (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال والشرفي، عباس. (2012). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحولي وعلاقته بمستوى دافعتهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 8 (2): 93 – 103.
- دويدري، رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دمشق: دار الفكر.
- الراسبي، زهرة ناصر والطويل، هاني عبد الرحمن. (2006) تطوير أنموذج مساهلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سعيد، مخلوفي. (2015). علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسطة بمدينة باتنة بالجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4 (14): 199 – 236.
- شبير، محمد عوض. (2009). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشحي، خالد محمد. (2004). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشخانية، شافي جميل. (2020). الضغوط النفسية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشمراني، محمد موسى. (2015). دراسة تقييمية لاستخدام طرائق المقارنات المتعدد البعدية في البحوث التربوية والنفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 5 (165): 457 – 482.
- الشندودية، ليلي بنت علي. (2016). الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج العالمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- صالح، آمنة عزت. (2004). المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية (2021). التقرير الإحصائي للموقف في 2021 /30/11، مسقط، سلطنة عُمان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2015). الإدارة المدرسية (الواقع والمأمول)، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد بن سهيل. (2014). برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم التربية، جامعة ظفار. سلطنة عُمان
- العبيدان، وفاء محمود. (2012). أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية عن تسلم إدارة المدرسة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- العدساني، هبة خالد والعبد اللطيف، أحلام محمد. (2022). العوامل المؤثرة على الاستخدام الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس لمواقع التواصل الاجتماعي: منهج نوعي، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، 23 (1): 49 – 58.
- العسيلي، خلود محمود. (2018). المعوقات المادية والإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظره، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، 2 (25): 32 – 50.
- عطوي، جودت عزت. (2017). الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العملية، ط12، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علام، صلاح الدين. (2011). البحث التربوي كفايات للتحليل والتطبيقات، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العمارة، محمد حسن. (2015). مبادئ الإدارة المدرسية، ط5، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العميري، عبد العزيز. (2018). مقدمة في التحليل النوعي (ورقة عمل غير منشورة)، المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان.
- العياصرة، معن محمود أحمد ومحمد، عبد المجيد عبد الكريم. (2020). الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعوقات العمل، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، 35 (3): 83 – 114.
- كروسويل، جوهن. (2019). تصميم البحوث الكمية المزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم)، سوريا: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مجلس التعليم. (2014). الملخص التنفيذي لمسيرة التعليم في سلطنة عُمان. مسقط، سلطنة عُمان.
- محمد، محمد حمدي. (2017). تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية (2014 – 2030م) – دراسة استشرافية-، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 49: 457 – 536.
- المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. (2017). الدليل الاسترشادي لمدير المدرسة في تطبيق الإجراءات الإدارية والقانونية. وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان، مسترجع من: <https://home.moe.gov.om/file/ggg/5k.pdf>
- المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية (2020). تقرير إجراءات شغل

- the Constraints the Principals of Primary and Secondary Schools of the Directorate of Education in Aqaba governorate Physical and administrative face, the Journal of Educational and Psychological Sciences, The National Research Centre, Gaza, 2 (25): 32-50.*
- Al-Badri, Saud, Al-Maqbali, Zayed and Al-Busaidi, Hamad and al-Kindi, Saif (2020). *The Reluctance of Professional Competencies to Apply for Educational Supervision and School Administration Positions in South Batina Education: Reasons and Ways to avoid them, Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health, Scientific Foundation for Educational, Technological and Private Education Sciences, 22:154-188.*
 - Al-Busaidi, Ibrahim Ahmed (2018). *The Difficulties that School Principals in Oman Confront by the Faculty Members, Journal of Educational and Psychological Sciences, 2(21): 27-43.*
 - Al-Eayasira, Maan Mahmoud Ahmed and Mohammed, Abdul Majid Abdul Karim (2020). *The Actual Role of the School Principal in the Schools of the Governmental Education Directorate in Jerash Governorate and the Obstacles of Operation, The humanities and social sciences series, Mutha University, Jordan. 35 (3): 83-114.*
 - Al-Harithi; Salem bin Abdullah (2015). *The Reality of Post-basic Stage Principles' Application to the Administrative and Supervision Skills in Oman, (Unpublished master's thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.*
 - Al-Hkmaniya, Siham Bint Khamis (2019). *The Availability of Communication Skills in the Principles' Characters of Basic Schools in Sultanate of Oman from the point of view of teachers, (Unpublished master's thesis), Department of Education and Humanities, University of Nizwa, Sultanate of Oman.*
 - Allam, Saladin (2011). *Educational Research is for Analysis and Applications. Amman: Dar Al Fikr Publishers and Distributors.*
 - Al-Maowali, Nasser (2020). *Diversifying Sources of Educational Funds to Enhance Efficiency and Sustainability. Higher Education Administration center, Muscat, Sultanate of Oman. Retrieved from: https://www.educouncil.gov.om/downloads/zhQyfDSMKD9e.pdf.*
 - Al-Obaidan; Wafaa Mahmoud (2012). *Reasons for the Reluctance of Public-School Deputies in the Tabuk Educational Area to take over the School Administration from their point of view (Unpublished master's letter), Mutha University, Jordan.*
 - Al-Omairi, Abdul Aziz Introduction to Gender Analysis (unpublished working paper), *The Specialised Centre for Professional Training of Teacher, Ministry of Education, Oman.*
 - Al-Rasbi, Zahra Nasser and Al-Tawil, Hani Abdul Rahman (2006). *Developing Performance Accountability Model in the Educational System in Oman, (Unpublished doctoral thesis), University of Jordan, Amman, Jordan.*
 - Al-Shakhanbeh, Shafi Jamil *Psychological Stress and its Relation to the job Commitment of Public High Schools Principals in Madaba Governorate from the Point of view of Teachers (Unpublished master's thesis), Middle East University, Amman, Jordan.*
 - Al-Shamrani, Mohammed Musa (2015). *Evaluation Study about the use of Multi-dimensional Comparison Methods in Pedagogical and Psychological Research, Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, 5(165): 457-482.*
 - Al-Shehhi, Khaled Mohammed (2004). *Training Needs for School Principals for the School Planning Process in وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عُمان.*
 - المعولي، ناصر. (2020). *تنوع مصادر تمويل التعليم تعزيز الكفاءة والاستدامة. مركز القبول الموحد، مسقط، سلطنة عُمان. مسترجع من: https://www.educouncil.gov.om/downloads/zhQyfDSMKD9e.pdf.*
 - الهنائية، منيرة. (2002). *معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية، جامعة السلطان قابوس. مسقط. سلطنة عُمان.*
 - وحدة البحث العلمي. (2020). *تقرير عن العزوف عن الوظائف الإشرافية والإدارية. المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، مسقط، سلطنة عُمان.*
 - وزارة التربية والتعليم. (2021). *تعميم إجراءات الترشح لشغل وظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، مسقط، سلطنة عُمان.*
 - وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزيلندية. (2013). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عُمان (الصفوف 1 - 12)، (دراسة مشتركة)، مسقط، سلطنة عُمان.*
 - وزارة التربية والتعليم. (2015). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها، مسقط، سلطنة عمان.*
 - وزارة التربية والتعليم. (2022). *القرار الوزاري (14 / 2022) بشأن تشكيل لجنة إدارة التحول الرقمي وحوكمة تقنية المعلومات، مسقط، سلطنة عمان.*
 - اليعربي، على سيف. (2019). *أسباب عزوف المعلمين عن الترشح بالوظائف الإشرافية بالإدارة المدرسية كمديرين مساعدين وعزوف المديرين المساعدين عن الترشح كمديرين للمدارس، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(22): 130 - 153.*
- ثانياً: المصادر والمراجع العربية مترجمة إلى اللغة الإنجليزية**
- Abu Ghazala, Ramzi Fawzi (2017). *The Pressures Facing Public High School Principals and their Impact on their Job's Performance from the Point of View of Employees in Amman governorate. Middle East University, Amman.*
 - Al Hinai, Munira (2002). *Obstacles Facing School Administration among Secondary School Principals in Dakhlieh Governorate, Sultan Qaboos University. Muscat. Sultanate of Oman.*
 - Al- Khawaja, Abdel Fattah Mohammed (2009). *Development of School Administration and Management Leadership, fl.1, Amman: Culture Publishing and Distribution House.*
 - Al-Adasani, Hiba Khaled and Al- Abdul Latif, Ahlam Mohammed (2022). *Factors Affecting the Academic use of Social Media Sites by Faculty Members: Qualitative Methodology, King Faisal University Scientific Journal of Humanities and Management, King Faisal University, 23 (1): 49-58.*
 - Al-Ameri, Ahmed bin Suhail (2014). *Proposed Training Program for the Development of Vocational Qualifications for Principals of Basic Education Schools in Dhofar Province (Unpublished master's thesis), Department of Education, Dhofar University.*
 - Al-Amira, Mohammed Hassan (2015). *Principles of School Management, fl.5, Amman: Almasira Publishing and Distribution House.*
 - Al-Assili, Kholod Mahmoud (2018). *The Point of View of*

- Implement the School-based Administration to Attain the Strategic Plan's objective for Pre-University Education in the Arab Republic of Egypt (2014-2030) - prospective Study - Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, 49:457-536.*
- *Pedagogical Planning and Human Resources Development (2017). School Administration Work Guide. Ministry of Education, Muscat, Sultanate of Oman. Recovery date: 15 September 2021, recovery link: <https://home.moe.gov.om/file/ggg/dlelamladartmadrria.pdf>*
 - *Said, Makhloufi (2015). The relationship between work pressures, motivation for achievement and strategies of coping among the directors of intermediate education stage in Batna, Algeria, Al Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies, 4 (14): 199-236.*
 - *Saleh, Amina Ezzat (2004). Administrative Problems in Private Schools from the point of view of Principals, Teachers, Parents, and Students in the Governorates of Northern Palestine (Unpublished master's thesis), National University of Najah, Palestine.*
 - *Scientific Research Unit (2020). Report on Reluctance of Supervisory and Administrative Positions. The Specialised Centre for Professional Training of Teacher, Ministry of Education, Sultanate of Oman.*
 - *Shabir, Mohammed Awad (2009). Work Pressure among Government School Principals in Gaza Governorates and Ways to Overcome them (Unpublished master's thesis), the Islamic University. Gaza, Palestine.*
 - *Tawil, Hani Abdul Rahman (2015). School Administration (Reality and Expectations), fl.1, Amman: Wael Publishing and Distribution House.*
- ثالثاً: المصادر والمراجع الأجنبية**
- *Armstrong, D. (2014). Transition to the role of principal and vice-principal study. Toronto, ON: The Institute for Educational Leadership.*
 - *Anderson. K., Mcnamara. M., Hara.J.O., Dale. (2011). Reluctant leaders: Why are some capable leaders not interested in the Principalship? International Journal of Management in Education. 5: 384-400.*
 - *Masunda, T. (2015). An evaluation of resistance to organizational change and its effects on employee productivity: the case of telecom Namibia. Unpublished Master Thesis, University of Namibia, Namibia.*
 - *Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. Psychometric Theory, 3, 248-292.*
 - *Sharp, W. L., & Walter, J. K. (2012). The principal as school manager. Rowman & Littlefield Education.*
 - *Ubben, G. C., Hughes, L.W., & Norris, C. J. (2011). The principal: Creative leadership for excellence in schools, seventh edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.*
 - *Sultanate of Oman from their point of view and the views of mentors (Unpublished master's thesis), Yarmouk University, Jordan.*
 - *Al-Shindodia, Laila Ali (2016). Competencies for Future School Principals in Basic Education in Oman in the Light of Some International Models, (Unpublished master's thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.*
 - *Al-Tamimi, Nora Mohammed (2019). Reasons for the Reluctance of High School Teachers in Haouta Bani Tamim governorate to leadership positions in the province's schools, Journal of Educational and Psychological Sciences, 3(15): 80-96.*
 - *Al-thamali; Ahmed Abdel Razak (2016). Reasons for Avoiding Managerial Positions in the Secondary Schools in Mecca from the Point of View of Teachers and School Agents, (Unpublished master's thesis), Um al-Qurai University, Saudi Arabia.*
 - *Al-Yaarabi, Ali Saif (2019). Reasons for Teachers' Reluctance to Apply for Supervisory Positions in the School Administration as Assistant Principals and the Reluctance of Assistant Principals to run as School Administrators, Journal of Studies in the Humanities and Social Sciences, 2.22: 130-153.*
 - *Atwi, Joudat Ezzat (2017). Modern School Administration - Concepts of Theory and Its Practical Applications, fl.2, Amman: Culture Publishing and Distribution House.*
 - *Board of Education (2014). Executive Summary of the Education Process in Oman. Muscat, Sultanate of Oman.*
 - *Civil Servants Pension Fund (2021). Statistical Report on the Situation on 30 November 2021, Muscat, Sultanate of Oman.*
 - *Croswell, Johan (2019). Design of Blended Quantitative Research (Abdul Mohsen Al-Qahitani, Translator), Syria: Almasira Publishing and Distribution House.*
 - *Directorate General for Human Resources Development (2017). A manual for head masters on how to follow administrative and legal procedures. Ministry of Education, Muscat, Sultanate of Oman, recovered from: <https://home.moe.gov.om/file/ggg/5k.pdf>*
 - *Directorate General for Human Resources Development (2020). A procedure's report on educational supervision and school administration position. Ministry of Education, Muscat, Oman.*
 - *Dowaidri, Raja Wahid (2000). Scientific Research its Theoretical Fundamentals and Practical Practice, fl.1, Damascus: Dar al-Fikr.*
 - *Duane, Kamal and Sharifi, Abbas (2012). The Level of Practice of Secondary School Principals in Amman Governorate in the Process of Transformative Decision-making and its Relationship to their Level of Motivation, Jordanian Journal of Educational Sciences, 8 (2): 93-103.*
 - *Ministry of Education (2021). Circulating the Procedures of Applying for Educational Supervision and School Administration Positions. Muscat, Sultanate of Oman.*
 - *Ministry of Education and Federation of New Zealand Educational Organizations. (2013). Evaluation of Oman's Education System (grades 1-12), (joint study), Muscat, Sultanate of Oman.*
 - *Ministry of Education. (2015). Job Description and Accrediting Assignments' Manual. Muscat, Sultanate of Oman.*
 - *Ministry of Education. Ministerial Decision (14/2022) about the Establishing a Digital Transformation management and IT governance committee. Muscat, Sultanate of Oman.*
 - *Mohammed, Mohammed Hamdi (2017). A Proposal to*