

طبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عُمان

عبد العزيز العميري *

Doi: //10.47015/19.1.3

تاريخ قبوله: 2021/8/3

تاريخ تسلم البحث: 2021/5/17

Teachers' Perspective towards Reasons for Reluctance from the Senior Teacher's Job in the Sultanate of Oman

Abdulaziz All-Omairi, The Specialized Institute for Professional Training of Teachers, Sultanate of Oman.

Abstract: This study attempts to explore teachers' perspectives on reasons for reluctance to accept the senior teacher's job in the Sultanate of Oman. The study followed a descriptive approach based on survey studies and used a questionnaire for data collection. The study sample consisted of 4334 male and female teachers from a number of schools supervised by the Ministry of Education in Oman. The findings showed that reluctance towards the senior teachers' job is high from the study participants' perspective. The findings revealed that the reasons related to job duties received the first rank as a key reason for reluctance at a high level, while the material and moral reasons came in second place at a high level. The administrative reasons came in third place, and the personal reasons came in last place, and both of them were at an average level. The qualitative data analysis of participants' responses to the open-ended question in the questionnaire indicated that there are some other reasons for reluctance towards the senior teachers' job, such as the negative view towards the senior teachers' job, workload related to teaching and other duties unrelated to teachers' specialization, as well as the financial grade required to apply for the job. The study concluded that there are some statistically significant differences in participants' perspectives about reasons related to reluctance towards the senior teacher's job in the Sultanate of Oman according to gender and years of experience.

(**Keywords:** Reluctance, Senior Teacher, Sultanate of Oman)

فمدير المدرسة قد لا يجد الوقت الكافي لزيارة المعلمين والإشراف عليهم، كما أن تباين تخصصات المعلمين داخل المدرسة قد يُمثل تحدياً كبيراً للمدير في تقييم المعلمين، وتقديم التغذية الراجعة لهم. ويؤكد ذلك ما أشار له بهلول وزملاؤه (Behlol et al., 2011) من أن مدير المدرسة قد تصعب عليه تأدية الأدوار الإشرافية على جميع المعلمين في مختلف التخصصات داخل المدرسة. لذلك فإن هذا الدور يمكن أن يقوم به المعلم الأول؛ فهو الخبير في مجال تخصصه.

ملخص: هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عُمان. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته مشكلة الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (4334) معلماً ومعلمة في مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة أسباب عزوف المعلمين عن وظيفة معلم أول من وجهة نظرهم في سلطنة عُمان جاءت مرتفعة بشكل عام، حيث جاءت الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل في المرتبة الأولى، بمستوى مرتفع، وجاءت الأسباب المادية والمعنوية في المرتبة الثانية، بمستوى مرتفع. أما الأسباب الإدارية فقد حلت في المرتبة الثالثة، بمستوى متوسط، وجاءت في المرتبة الأخيرة الأسباب الشخصية، بمستوى متوسط. وخلص تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال المفتوح إلى أسباب أخرى، تمثلت في: النظرة السلبية تجاه وظيفة معلم أول، والنصاب المرتفع للحصص التدريسية، وتكليف المعلم الأول بمهام ليست من اختصاصه، واشتراط الدرجة المالية للترشح. كذلك كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة أسباب عزوف المعلمين عن وظيفة معلم أول من وجهة نظرهم في سلطنة عُمان، وفقاً لمتغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

(الكلمات المفتاحية: العزوف، معلم أول، سلطنة عُمان)

مقدمة: شهد العقدان الأخيران استحداث العديد من الوظائف في المنظومة التعليمية في سلطنة عُمان، ومن هذه الوظائف وظيفة معلم أول التي استحدثت في العام الدراسي 1998 / 1999م. تختص وظيفة معلم أول بمهام تدريسية وإشرافية؛ إذ يُمارس المعلم الأول عمله التدريسي إلى جانب إشرافه على مجموعة من المعلمين في تخصصه، وتقديم الدعم المعرفي والمهاري لهم بهدف تطوير أدائهم، ومساندتهم داخل المدرسة بما يحقق أهداف عملية التعليم والتعلم، ورفع المستوى التحصيلي للطلبة. ويخضع شاغل هذه الوظيفة للإشراف المباشر من قبل مدير المدرسة، ويتم تقييم أدائه عن طريق مدير المدرسة والمشرف التربوي (Ministry of Education, 2015). وتعدّ وظيفة معلم أول من الوظائف المهمة في سير العملية التعليمية داخل المدرسة؛ فالمعلم الأول يمثل دور المشرف التربوي المقيم في مدرسته، فيسهل في توجيه المعلمين، ويتابع أداءهم وممارساتهم التدريسية، كما يقوم بوضع خطط الإنماء المهني للمعلمين داخل المدرسة، ويشترك في تنفيذ بعض البرامج التطويرية ضمن الأساليب الإشرافية التي يتبعها في تقييم أداء المعلمين وتطويره.

ونظراً لقرب المعلم الأول من المعلمين، فهو الأكثر دراية بشؤونهم وقدراتهم، كما يُمثل حلقة الوصل بينهم وبين إدارة المدرسة، وبينهم وبين المشرف التربوي. لذلك تمثل وظيفته دوراً محورياً في تنظيم العملية التعليمية؛ فهو يكمل أدوار مدير المدرسة، خصوصاً في عملية الإشراف على المعلمين.

* المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، سلطنة عُمان.
© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2023.

التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، يُشترط عليه اجتيازه بنجاح؛ كي يُثبِت في الوظيفة. وفي حال لم يتمكن من اجتياز البرنامج وإكمال متطلباته، يُلغى قرار نديه، ويعود لوظيفة معلم (Ministry of Education, 2020b). ومن المزايا التي يحصل عليها المعلم الأول في سلطنة عُمان تقليل نصاب حصصه الأسبوعية، لكن لا تقل عن (8) حصص في الأسبوع، إضافةً لعلوّةٍ ماليةٍ خاصةٍ للوظيفة (Ministry of Education, 2015).

وينتقل بعض المعلمين إلى الوظائف الإشرافية أو الإدارية بهدف النمو المهني، ورغبتهم في التطوير (Hohner & Riveros, 2017). ومن أجل خوض تجارب جديدة خارج الفصل الدراسي، تتمثل في المشاركة الفعالة لتحقيق سياسات المدرسة، والمشاركة في رسمها (Armstrong, 2010). وقد يُواجه المعلم الأول عند القيام بأدواره الإشرافية العديد من التحديات، منها عدم وضوح الدور والمهام المطلوبة منه، وضعف مهارات التواصل والإدارة (Jaca, 2018). إضافةً إلى ذلك، توجد تحديات أخرى، تتمثل في عدم اهتمام زملائه بتوجيهاته، وحساسيتهم من عمليات التقييم التي يقوم بها المعلم الأول وهو يمارس دوره الإشرافي، مما يتسبب في نشوء الصراعات بينهم (Wasonga et al., 2011). ويؤكد ذلك ما أشارت له دراسة سميث وزملائه (Smith et al., 2013) من أن المعلمين لا يفضلون الزيارات الصفية، خصوصاً الزيارات المفاجئة؛ لأنهم يشعرون بأن المعلم الأول لا يثق بهم. كذلك قد يُواجه المعلم الأول العديد من التحديات، خصوصاً في المدارس التي فيها عدد قليل من المعلمين، وبالتالي تصعب عليه الموازنة بين العمل الإداري والعمل التدريسي (Bush et al., 2010). ويعاني بعض المعلمين الأوائل من المقاومة الكبيرة من زملائهم في أثناء توجيههم، أو تقديم التغذية الراجعة لهم (Tlali & Matete, 2020). وأشار ألكوتش (Alkutich, 2017) إلى أن المعلمين الأوائل الذين يرأسون الأقسام في المدارس يواجهون تحديات، تتمثل في المعلمين المحبطين، الذين ينظرون لهم على أنهم يركزون على تصيد الأخطاء، إضافةً إلى كثرة أعباء العمل، وكثرة الأعمال الورقية المطلوبة. كذلك يواجه بعض المعلمين الأوائل صعوبة في إدارة وقتهم، وفي ممارسة أدوارهم الإشرافية على زملائهم (Nkabinde, 2012). ونتيجة لهذه الأعباء والتحديات، قد يؤدي ذلك إلى عزوف الكثير من المعلمين عن الوظائف الإدارية والإشرافية، حيث يقل إقبالهم عليها، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة (Al-Badri et al., 2019; Al-Dihani, 2019; Al-Tamimi, 2020).

ولقد ظهر مصطلح العزوف عن الوظائف الإشرافية والإدارية في العديد من الدراسات والأدبيات، حيث يعرفه الثمالي (Al-Thumali, 2013, 19) بأنه إعراض المعلمين الأكفاء عن العمل في المجالات الإدارية والإشرافية، وتفضيلهم البقاء كمعلمين. أما الديحاني (Al-Dihani, 2019: 464) فيعرفه بعدم رغبة المعلمين في العمل في الوظائف الإشرافية المختلفة داخل المدرسة،

ولقد تعددت مسميات المعلم الأول في الأدبيات العربية والأجنبية، حيث يُسمّى في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية وجنوب إفريقيا رئيس القسم (Heads of Department)، كما يُسمّى في المملكة المتحدة منسق المادة (Curriculum Coordinators). ويقوم المعلم الذي يشغل هذه الوظيفة إضافةً للتدريس بعدة أدوار، منها: الإشراف على زملائه المعلمين ومتابعتهم، والاشتراك في تقييمهم، والتحقق من سير تطبيق المنهج وفقاً للخطة الموضوعية من الإدارات العليا، بما يضمن تحسين عملية التعليم (Mpisane, 2015). ويصف وينر وكامبل (Wenner & Campbell, 2016) المعلم الذي يتولى مهام إدارية بالمعلم القائد، وهو الذي يقوم بمهام مهنة التدريس داخل الصفوف الدراسية ويتولى مهام قيادية خارج الغرفة الصفية. ويرى أنجلي وديهارت (Angelle & Dehart, 2011) أنه المعلم الذي يتشارك المعرفة في علم أصول التدريس، وإدارة الفصول الدراسية مع الزملاء، ويقوم بواجبات قيادية أخرى لخدمة زملائه المعلمين والطلبة والمدرسة. ولكي ينجح المعلم الأول في أداء مهامه، لا بد له من أن يمتلك مهارات متعددة، منها بناء علاقات إنسانية مع زملائه، من خلال الاستماع لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والإسهام في حل مشاكلهم (West & Reitzug, 2011).

وللمعلم الأول أدوارٌ متعددة، منها فنية تتبع الإشراف التربوي، وأخرى إدارية تتبع إدارة المدرسة (AL-Harasi, 2011). ومن مهام وواجبات المعلم الأول في سلطنة عُمان المشاركة في إعداد خطة المدرسة، وتنفيذها، وتقويمها، وتنفيذ الحصص التدريسية المقررة عليه في مادته، كما يقوم بالإشراف على تطبيق المناهج، ودعم المعلمين في تنفيذها، ويقدم التغذية الراجعة لهم، ويتابع أولويات التطوير لديهم، ومدى تقدمهم في أدائها. كذلك يشارك في إعداد الامتحانات وتطبيق أدوات التقويم، ثم تحليلها واستخراج مؤشرات أداء الطلبة، ويسهم في وضع خطة إنماء مهني لمعلمي مادته، ويشرف على تنفيذها ضمن خطة الإنماء المهني للمدرسة، ويشارك أيضاً في إعداد تقارير الأداء الوظيفي مع مدير المدرسة لمعلمي مادته (Ministry of Education, 2015).

ولقد وضعت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان اشتراطاتٍ لشغل وظيفة معلم أول، منها سنوات الخبرة؛ فالمعلم الذي يترشح لهذه الوظيفة يجب ألا تقل خبرته عن (3) سنواتٍ في مجال التدريس، كما أتاحت الشروط أولويةً لمن لديهم مؤهلات علمية أعلى؛ إذ يُمنحون درجاتٍ أعلى في أداة التقييم. ويتم التنافس بين المترشحين في كل عام دراسي، حيث تقوم كل محافظة تعليمية بتقييم المترشحين، من خلال أدوات تقييم معدة لهذا الغرض، وتتمثل هذه الأدوات في الامتحان التحريري في التخصص، والمعارف والمهارات التربوية، والعرض التقديمي لقضيةٍ ما مرتبطةً بعمله، ومقابلة تقيس سماته الشخصية وطموحه الوظيفي، وما يرغب بتطويره وإضافته. وبعد أن يجتازها المترشح يتم نديه بقرارٍ وزاري لمدة عامين، يخضع خلالها لبرنامج تدريبي في المعهد

بالحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة، جاءت بعدها الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وجاءت الأسباب المتعلقة بالمهام والمسؤوليات لمدير المدرسة في المرتبة الأخيرة، وجميع هذه الأسباب جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أما دراسة الديحاني (Al-Dihani, 2019) فقد هدفت لمعرفة أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. ولتحقيق هدف الدراسة، طبقت استبانة على عينة تكونت من (1163) معلماً ومعلمة. وكشفت النتائج أن درجة عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية مرتفعة. وأما عن أسباب العزوف، فقد جاءت الأسباب الفنية في المرتبة الأولى، ثم الأسباب الإدارية، تليها الأسباب الشخصية، وجاءت في المرتبة الأخيرة الأسباب الاجتماعية. كذلك أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.

وهدف دراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019) في المملكة العربية السعودية إلى معرفة أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حوطة بني تميم عن المناصب القيادية. ولتحقيق هدف الدراسة، جُمعت البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت من (93) معلمة في المرحلة الثانوية. وجاءت طبيعة أسباب العزوف وفق نتائج الدراسة في ثلاثة تصنيفات: أولها الأسباب المادية والمعنوية، ثم في المرتبة الثانية الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة للقادة الإداريين، وفي المرتبة الأخيرة الأسباب المتعلقة بطبيعة عمل المناصب القيادية، وجميع هذه الأسباب جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كذلك أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأسباب تعزى لمتغيري المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة أجراها اليعربي (Al-Yarabi, 2019) في سلطنة عُمان لمعرفة أسباب عزوف المعلمين عن الترشح للوظائف الإشرافية في الإدارة المدرسية كمديرين مساعدين، وعزوف المديرين المساعدين عن الترشح لوظيفة مدير مدرسة في محافظة الشرقية. ولجمع البيانات، طبقت استبانة على عينة تكونت من (482) فرداً، تضمّنّت مديري المدارس، ومساعديهم، والمعلمين الأوائل، والمعلمين، والعاملين في الوظائف الإدارية والفنية، في مدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان. وكشفت نتائج الدراسة أن أبرز أسباب العزوف تمثلت في أسباب شخصية، مثل: امتداد أعباء الوظيفة خارج الدوام الرسمي، والإجهاد الجسمي، وأسباب تنظيمية، مثل: غياب المكافآت والحوافز، وكثرة التنقلات من مدرسة لأخرى، وأسباب اجتماعية، مثل: كثرة الضغوط التي تمارس على مدير المدرسة من قبل المجتمع المحلي، وضعف دور أولياء الأمور في متابعة أبنائهم. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف الاجتماعية وفقاً لمتغير الخبرة، وذلك لصالح الذين خبرتهم أقل من (5) سنوات.

التي تتعلق بالإشراف على المعلمين أو الطلبة، أو الإشراف بصورة عامة على العمل في المدارس. وقد عرّفه عبد السلام وزملاؤه (Abdulsalam et al., 2019, 204) بأنه ضعف رغبة المعلمين في العمل في الوظائف الإدارية، وتفضيلهم البقاء في وظيفة معلم؛ لما تحمله الوظيفة الإدارية أو الإشرافية من أعباء مهنية ونفسية.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري، وجد ندرة في الدراسات التي تناولت أسباب عزوف المعلمين عن وظيفة معلم أول، وطبيعة تلك الأسباب. فقد ركزت بعض الدراسات على أسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإدارية أو الإشرافية بشكل عام، دون تخصيصها لوظيفة معلم أول. ومن هذه الدراسات دراسة المطري والراسبيّة (Al-Matari & Al-Rasbiah, 2021) في سلطنة عُمان، التي هدفت إلى معرفة أسباب عزوف الكادر الإداري والتدريسي عن الوظائف الإشرافية، وأثر ذلك في تطوير الأداء المدرسي. تكونت عينة الدراسة من (108) من المعلمين الأوائل، والمديرين المساعدين، ومديري المدارس في محافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بياناتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية والإدارية كانت بدرجة كبيرة، حيث جاءت الأسباب الإدارية في المرتبة الأولى، والأسباب الفنية المتعلقة بالوظيفة في المرتبة الثانية، ثم الأسباب الشخصية، وأخيراً جاءت الأسباب الاجتماعية. كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدف دراسة البادري وآخرين (Al-Badri et al., 2020) في سلطنة عُمان إلى معرفة أسباب عزوف الكفاءات المهنية عن التقدم لوظائف الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في تعليمية جنوب الباطنة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطبيق استبانة على (563) تربوياً في محافظة جنوب الباطنة. وكشفت نتائج الدراسة حصول الأسباب الاجتماعية على المرتبة الأولى، وجاءت الأسباب الإدارية في المرتبة الثانية، بينما جاءت الأسباب الشخصية في المرتبة الأخيرة، وجميع هذه الأسباب جاءت بمستوى متوسط. كذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى العزوف، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث. في المقابل، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في أسباب العزوف الإدارية والاجتماعية بين الذكور والإناث.

وأجرى عبد السلام وآخرون (Abdulsalam et al., 2019) دراسة في جمهورية مصر العربية، هدفت لمعرفة أسباب عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في الوظائف الإدارية المدرسية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطبيق استبانة على عينة شملت (501) من المعلمين في محافظة الفيوم. وخلصت الدراسة إلى أن أبرز أسباب عزوف المعلمين تمثلت في الأسباب المتعلقة

الدراسات القليلة التي تناولت العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان، وبحثت في طبيعة أسباب العزوف. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وفي كتابة الإطار النظري. ومن خلال ما سبق عرضه، جاءت الدراسة الحالية بهدف معرفة طبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول، من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عُمان، كما هدفت إلى وضع مقترحات لحل مشكلة العزوف عن هذه الوظيفة.

مشكلة الدراسة

تعدُّ وظيفة معلم أول من الوظائف المهمة في التشكيل الإداري للمدارس في سلطنة عُمان؛ فالمعلم الأول يمثل دور المشرف المقيم الذي يوجّه المعلمين ويشرف عليهم بشكل يومي في مادته. ولقد أكدت العديد من الدراسات (Mpisane, 2015; Nkabinde, 2012; Sullivan & Glanz, 2013) أهمية الدور الإشرافي في توجيه المعلمين وتنمية مهاراتهم، وكذلك تقديم الدعم المستمر لهم من قبل المعلمين الأوائل أو رؤساء الأقسام في المدارس.

وعلى الرغم من أهمية وظيفة معلم أول في التشكيل الإداري للمدارس في سلطنة عُمان، شهدت السنوات الأخيرة عزوف المعلمين عن الترشح لها. ففي عام 2017م، بلغ عدد الدرجات التي لم تشغل (676) درجة وظيفية، وفي عام 2018 بلغ العدد (592) درجة وظيفية. وفي دورة الترشح في العام الدراسي 2019/2020م ارتفع هذا العدد، حيث بلغ عدد الشواغر لهذه الوظيفة (879) شاغراً. وبلغ عدد المتقدمين للترشح المبدي (363) معلماً ومعلمة؛ أي أن نسبة التقدم لوظيفة معلم أول بلغت (41.30%) من إجمالي الشواغر (Ministry of Education, 2020a). وفي العام الدراسي 2021/2020م بلغ عدد الشواغر لوظيفة معلم أول (1176) درجة وظيفية، وبلغ عدد المتقدمين لها (319) يُمثّلون ما نسبته (27%) من إجمالي الدرجات الشاغرة (Ministry of Education, 2021)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الشواغر في هذه الوظيفة. وقد تشترك أسباب عديدة تؤدي إلى هذا العزوف. لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة طبيعة هذه الأسباب. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في سعيها للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما طبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عُمان؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

وأجرى جاكا (Jaca, 2018) دراسةً في جنوب إفريقيا هدفت لمعرفة التحديات التي تواجه المعلم عند انتقاله إلى وظيفة معلم أول. وتحقيقاً لهدف الدراسة، أُجريت مقابلات شبه مقننة مع (15) معلماً يشغلون وظيفة معلم أول في سبع مدارس في مقاطعة تشواني في جنوب إفريقيا. وأظهرت النتائج أن المعلمين يواجهون تحديات تتعلق بعدم وضوح أدوار المعلم الأول، وأعباء العمل، إضافةً إلى ضعف المهارات الإدارية، والتشتت بين العمل الإداري ومهنة التدريس.

أما دراسة الشمراني وآخرين (Shamrani et al., 2016) في المملكة العربية السعودية، فقد هدفت لمعرفة أسباب عزوف المعلمات عن ممارسة العمل الإشرافي وأثره على المجال التربوي في مدارس قطاع تبالة، في وزارة التربية والتعليم. وقد تكونت عينة الدراسة من (136) معلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسباب عزوف المعلمات تعود إلى عدم معرفتهن بطبيعة العمل الإشرافي، كما أشارت الدراسة إلى أن الأسباب الشخصية كانت من أسباب عزوف المعلمات وبدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الثمالي (Al-Thumali, 2013) في مكة في المملكة العربية السعودية لمعرفة أسباب العزوف عن العمل في الوظائف الإدارية والإشرافية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وكلاء المدارس. وتحقيقاً لهدف الدراسة، طبقت استبانة على عينة تكونت من (400) معلم، و(134) من وكلاء المدارس الثانوية في مكة. وتوصلت الدراسة إلى ترتيب طبيعة أسباب العزوف عن العمل الإداري؛ فقد جاءت في مقدمتها الأسباب المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية، ثم جاءت بعدها الأسباب المتعلقة بالمهام والمسؤوليات، وجاءت في المرتبة الأخيرة الأسباب المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة، وجميع هذه الأسباب جاءت بدرجة عالية.

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أنها ركزت جميعها على أسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإدارية والإشرافية بشكل عام، وركزت بشكل أساسي على وظيفتي مدير ومساعد مدير. وقد طبقت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة، ماعداً بعض الدراسات التي طبقت في البيئة العمانية، ومن هذه الدراسات دراسة المطري والراسبي (Al-Matari & Al-Rasbi, 2021)، وكذلك دراسة البادري وآخرين (Al-Badri et al., 2020)، ودراسة اليعربي (Al-Yarabi, 2019)، التي هدفت جميعها لمعرفة أسباب العزوف عن الوظائف الإدارية والإشرافية بشكل عام. وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تتناول العزوف عن وظيفة معلم أول بشكل خاص؛ نظراً لخصوصيتها، واختلاف مهامها، وتنوعها ما بين إدارية وتدرسية، وبالتالي قد تختلف طبيعة أسباب العزوف عنها مقارنة بالوظائف الأخرى. لذلك يرى الباحث أهمية تناول العزوف عن وظيفة معلم أول في سياقها الخاص، وليس في السياق العام للعزوف عن الوظائف الإدارية والإشرافية. كذلك تمتاز الدراسة الحالية بأنها من

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تتناول الدراسة شريحة مهمة في العملية التعليمية، وهي فئة المعلمين الأوائل، الذين يُعتمد عليهم بشكل كبير في أداء أدوارهم كمشرفين مقيمين في المدرسة، وما يؤثر على هذه الشريحة يجب الاهتمام به.
2. قد تسهم الدراسة في معرفة أسباب عزوف المعلمين في سلطنة عُمان عن وظيفة معلم أول.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؛ للوقوف على طبيعة الأسباب التي تؤدي إلى عزوف المعلمين عن وظيفة معلم أول، ومحاولة إيجاد حلول لها من خلال جعل الوظيفة جاذبة للمعلمين.
2. قد تفتح الدراسة المجال للباحثين لإجراء دراسات أخرى، وربطها بمتغيرات نفسية مختلفة، وذلك من خلال التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة على معرفة طبيعة أسباب عزوف المعلمين في سلطنة عُمان عن وظيفة معلم أول، وقد طبقت في العام الدراسي 2020 / 2021م على عينة من المعلمين العُمانيين المنتسبين لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، تم اختيارها بالطريقة المتيسرة.

وتحدد نتائج الدراسة بطبيعة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، من حيث خصائصها السيكمترية، ومدى دقة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم في الإجابة عن فقراتها.

التعريفات الإجرائية

طبيعة أسباب العزوف: يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: العوامل التي تتسبب في ضعف رغبة المعلمين في الترشح لوظيفة معلم أول

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري المحافظة التعليمية والنوع الاجتماعي

المحافظة	ذكر	أنثى	العدد
ظفار	539	2161	2700
الوسطى	81	407	488
الداخلية	1796	4650	6446
شمال الشرقية	939	2510	3449

في المدارس الحكومية في سلطنة عُمان. ويتم قياسها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة، التي تمثل طبيعة أسباب عدم رغبة المعلم في الترشح لهذه الوظيفة.

المعلمون: هم الذين يشغلون الوظائف التدريسية، ويحملون مسمى معلم مجال أو معلم مادة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وتختص وظيفتهم بالتدريس في المدارس الحكومية، ويخضع من يشغل وظيفة معلم للإشراف المباشر من قبل مدير المدرسة، ومساعدته، والمعلم الأول، والمشرف التربوي، ويُقيّم أدائه من قبلهم.

معلم أول: مسمى وظيفي في سلطنة عُمان للمعلم الذي يختص بالإشراف على المعلمين في مادته، داخل حدود مدرسته، ويقوم بتقديم الدعم اللازم لهم، ويسهم في تطويرهم مهنيًا، بما يضمن نجاح أهداف العملية التعليمية. ويخضع شاغل هذه الوظيفة للإشراف المباشر والتقييم المستمر من قبل مدير المدرسة والمشرف التربوي.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته مشكلة الدراسة. ويُعد المنهج المسحي ملائماً في حالة جمع بيانات آراء مجتمع البحث ككل، أو عينة كبيرة منه؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، واستخلاص أسبابها (Al-Mahmoudi, 2019).

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين العُمانيين المنتسبين لوزارة التربية والتعليم، الذين يحملون مسمى معلم مادة، في المحافظات التعليمية كافة، في العام الدراسي 2020 / 2021م، البالغ عددهم (45370)، منهم (11750) معلماً، و(33620) معلمة، وفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم. ويوضّح الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري المحافظة التعليمية والنوع الاجتماعي.

العدد	أنثى	ذكر	المحافظة
4235	3087	1148	جنوب الشرقية
7502	5883	1619	مسقط
6060	4515	1545	جنوب الباطنة
9431	6736	2695	شمال الباطنة
3292	2329	963	الظاهرة
1195	864	331	البريمي
572	478	94	مسندم
45370	33620	11750	المجموع

عينة الدراسة

(9.6%) من مجتمع الدراسة. ويُعد حجم العينة مناسباً جداً؛ فهو أكبر من الحجم الذي حدده العالمان كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، ومعادلة ستيفن ثومبسون لحساب حجم العينة (Thompson, 2012) لمجتمع عدد أفرادها (45370). فقد هدف الباحث في الدراسة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع. ويوضح الجدول (2) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات التي شملتها الدراسة.

طبقت الدراسة على عينة متيسرة (convenient sample)، وهم من تيسر الوصول إليهم وتطوعوا للإجابة عن أداة الدراسة التي أرسلت إلكترونياً لأفراد مجتمع الدراسة كافة، عبر البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، ومن خلال نظام المراسلات الإلكتروني في وزارة التربية والتعليم للمديريات التعليمية في محافظات سلطنة عُمان كافة، وعددها (11) مديرية، بعد أخذ الموافقات اللازمة لذلك. وقد استجابت أداة الدراسة عينة تكونت من (4334) معلماً ومعلمة، منهم (1452) معلماً، و(2882) معلمة، يمثلون ما نسبته

الجدول (2)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمحافظة التعليمية

العدد	الفئة	المتغير
1452	ذكر	النوع الاجتماعي
2882	أنثى	
4334	المجموع	
455	(1-5) سنوات	سنوات الخبرة
841	(6-10) سنوات	
3038	11 سنة فأكثر	
4334	المجموع	
467	ظفار	المحافظة
68	الوسطى	
498	الداخلية	
312	شمال الشرقية	
346	جنوب الشرقية	
727	مسقط	
453	جنوب الباطنة	
800	شمال الباطنة	
325	الظاهرة	
204	البريمي	
134	مسندم	
4334	المجموع	

أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة، مثل: دراسة الديحاني (Al-Dihani, 2019)، ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019). وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، الأول: تضمّن بيانات عامة حول المستجيب، واشتمل الجزء الثاني على فقراتٍ تمثل طبيعة أسباب عزوف المعلمين عن وظيفة معلم أول، وعددها (25) فقرة، توزعت على أربعة محاور، هي: محور الأسباب الإدارية ويتضمن (5) فقرات، ومحور الأسباب المادية والمعنوية ويتضمن (5) فقرات، ومحور الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل وقد اشتمل على (7) فقرات، ومحور الأسباب الشخصية وتكون من (8) فقرات. وتكون الجزء الثالث من الاستبانة من سؤال مفتوح الاستجابة حول الأسباب الأخرى للعزوف. وقد اعتمد المعيار الآتي للحكم على متوسط استجابات أفراد العينة حول أسباب العزوف: منخفض (1-أقل من 1.67)، ومتوسط (1.67-أقل من 2.33)، ومرتفع (2.33-3).

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تم عرضها في صورتها المبدئية التي تكونت من (35) فقرة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية والإدارة، وعددهم (10) محكمين، ونتيجة لأرائهم عدلت بعض الفقرات، كما حذفت (10) فقرات، وهي التي كانت نسبة اتفاق المحكمين عليها أقل من (80%). لذلك تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (25) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق منه من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (ن = 40) معلماً ومعلمة، ثم حسب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول (3) يوضح النتائج.

الجدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.60*	14	0.74*
2	0.69*	15	0.70*
3	0.64*	16	0.75*
4	0.71*	17	0.73*
5	0.71*	18	0.65*
6	0.65*	19	0.72*
7	0.72*	20	0.72*
8	0.75*	21	0.71*
9	0.68*	22	0.68*
10	0.68*	23	0.65*
11	0.73*	24	0.63*
12	0.57*	25	0.70*
13	0.78*		

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's alpha coefficient) لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على جميع المحاور وللأداة ككل. والجدول (4) يوضح النتائج.

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها تراوحت بين (0.57- 0.78)، وكانت هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي ($\alpha \leq 0.01$)، مما يؤكد تمتع الأداة بصدق الاتساق الداخلي، وصلاحياتها لتحقيق أغراض الدراسة الحالية.

الجدول (4)

معاملات ثبات ألفا لكرونباخ أداة الدراسة

معامل ألفا لكرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.71	5	الأسباب الإدارية
0.72	5	الأسباب المادية والمعنوية
0.83	7	الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل
0.84	8	الأسباب الشخصية
0.88	25	الأداة ككل

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما طبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عُمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لكل محور من محاور أداة الدراسة. والجدول (5) يوضح النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

م	المرتبّة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الأسباب الإدارية	2.28	0.50	متوسط
2	2	الأسباب المادية والمعنوية	2.66	0.40	مرتفع
3	1	الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل	2.69	0.39	مرتفع
4	4	الأسباب الشخصية	2.09	0.54	متوسط
		المتوسط الكلي	2.41	0.34	مرتفع

ويؤكد ذلك ما أشارت له دراسة السلماي (Al-Salmani, 2020) من أن المعلم الأول في سلطنة عُمان بحاجة إلى تقليل أعبائه الوظيفية حتى يتمكن من أداء أدواره بكفاءة.

وجاء محور الأسباب المادية والمعنوية في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، وبمستوى مرتفع. ويمكن أن يعزى ارتفاع هذه الأسباب إلى ضعف الحوافز المالية والمادية لهذه الوظيفة، كما أن النقد الذي يتعرض له المعلم الأول من قبل المشرفين التربويين واللجان الزائرة للمدرسة يتسبب في عزوف المعلمين عن هذه الوظيفة، حسب ما أشار له العديد من أفراد العينة في السؤال المفتوح، إضافةً إلى تأكيدهم أن العلاوة المالية لا توازي حجم الجهد المبذول في أداء المهام المختلفة لهذه الوظيفة. ويؤكد ذلك ما توصلت له دراسة اليعربي (Al-Yarabi, 2019) من أن غياب المكافآت والحوافز يتسبب في عزوف المعلمين عن تولي الوظائف الإشرافية والإدارية في سلطنة عُمان.

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة تراوحت بين (2.09-2.69)، وكان أعلاها محور الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل بمتوسط حسابي مقداره (2.69)، وبمستوى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعمال المرتبطة بوظيفة معلم أول في سلطنة عُمان؛ إذ بلغت المهام والواجبات التي يكلف بها المعلم -حسب دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصب المعتمدة لها- (44) مهمة، تنوعت بين مهام إدارية وإشرافية على المعلمين في التخصص، وتدريسية تتعلق بأداء الحصص، ومهام أخرى تتعلق بتقييم الطلبة، كالمشاركة في إعداد الاختبارات، ومراجعتها، وتحليل نتائجها، واستخراج مؤشرات أداء الطلبة فيها، إضافةً إلى مشاركته في التطوير، ووضع خطط المدرسة المتعلقة بالإنماء المهني للمعلمين، والمشاركة في تفعيل تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي، والإشراف على جماعة الأنشطة المدرسية المتعلقة بمادته، وغيرها من المهام التي توكل إليه (Ministry of Education, 2015). ولكي تصبح وظيفة معلم أول مرغوبة من قبل المعلمين، لا بدّ من تقليل هذه الأعباء.

سهولة، والأقل أعباءً، طالما أن العمل في الوظيفة الإدارية أو الإشرافية اختياري. وقد أشار هُنزيكر (Hunzicker, 2017) إلى أن معظم المعلمين لا يُفضلون المناصب القيادية والإشرافية، ويكتفون بخدمة الطلبة بشكلٍ فعالٍ في الغرفة الصفية؛ لأنهم يجدون في ذلك شغفهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديحاني (Al-Dihani, 2019). ودراسة عبد السلام وآخرين (Abdulsalam et al., 2019)، ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019) التي توصلت جميعها إلى أن أسباب عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية والإدارية مرتفعة.

ولمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات كل محور، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة. وفيما يأتي عرضُ لهذه النتائج وفقاً لكل محور.

المحور الأول: الأسباب الإدارية

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأسباب الإدارية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	طرح إعلان الترشح لوظيفة معلم أول في توقيت غير مناسب كل عام.	1.83	0.75	5	متوسط
2	وجود اشتراطات صعبة لشغل الوظيفة.	2.24	0.77	4	متوسط
3	اشتراط اجتياز برنامج تدريبي في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين مدته عامان؛ للتثبيت في الوظيفة.	2.47	0.73	1	مرتفع
4	التعيين في منطقة بعيدة عن السكن.	2.40	0.75	3	مرتفع
5	التنقلات الإدارية من مدرسة لأخرى.	2.46	0.72	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي ككل	2.28	0.50		متوسط

الترشح، خصوصاً لدى أفراد عينة الدراسة من الإناث؛ لأن التدريب يتطلب وجود المتدرب في محافظة مسقط مدة أسبوع في كل فصل دراسي لتلقي التدريب المباشر، وتجد المعلمات صعوبة في ترك أسرهن وأبنائهن؛ نظراً لكثرة التزاماتهن الأسرية والاجتماعية. وكان من أفراد العينة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح إحدى المعلمات التي ذكرت أنها تخلت عن وظيفة معلمة أولى؛ بسبب التدريب في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين.

كذلك ذكر بعض المعلمين في السؤال المفتوح أن ربط التثبيت في وظيفة معلم أول باجتياز البرنامج التدريبي يُشكل قلقاً وتخوفاً لدى المعلمين من إمكانية عدم اجتياز البرنامج، وبالتالي عدم تثبيتهم في وظيفة معلم أول بعد الجهد الذي بذلوه، والعناء الذي تحملوه في سبيل ذلك. وجاءت الفقرتان (4) و(5) بمستوى مرتفع أيضاً، وتتمحوران حول التعيين والتنقلات من مدرسة إلى أخرى في حال التعيين في وظيفة معلم أول. وقد يُعزى ارتفاع هاتين المفردتين إلى شرط من شروط الترشح الواردة، الذي ينص على أن المعلم المنتدب للوظيفة لا يشترط قبوله للندب في الولاية التي كان

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأسباب الإدارية تراوحت بين (1.83-2.47)؛ إذ جاءت الفقرة (3) التي نصها: "اشتراط اجتياز برنامج تدريبي في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين مدته عامان؛ للتثبيت في الوظيفة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، وبمستوى مرتفع. وقد يُعزى ذلك إلى طول مدة التدريب، وكثرة متطلباته. إن تزامن المهام التي يتطلبها برنامج المعلمين الأوائل في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، مع متطلبات وعبء الوظيفة الجديدة، يُشكل ضغطاً وتحدياً كبيراً أمام المعلم الأول؛ فالمعلم في أثناء فترة التدريب يكون قد بدأ فعلياً بممارسة مهام وظيفة معلم أول، مما يؤدي إلى كثرة المهام والمتطلبات التي يتم تقييمه عليها. وقد أشار لهذه الجوانب العديد من أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن السؤال المفتوح؛ إذ ذكروا أن مدة البرنامج التدريبي ومتطلباته تمثل تحدياً كبيراً لهم. يضاف إلى ذلك عدم وجود اعتماد للشهادة التي يمنحها البرنامج. كذلك أكد العديد من أفراد عينة الدراسة في السؤال المفتوح أن مركزية التدريب في محافظة مسقط، حيث مقر المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، تؤدي إلى عزوفهم عن

(2.28)، وهذا يدل على أن مستوى الأسباب الإدارية التي تؤدي إلى عزوف المعلمين في سلطنة عُمان عن وظيفة معلم أول متوسط من وجهة نظر أفراد العينة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البادري وآخرين (Al-Badri et al., 2020) التي توصلت إلى أن مستوى الأسباب الإدارية لعزوف المعلمين عن الترشح للوظائف الإشرافية والإدارية متوسط.

ومن الأسباب الإدارية الأخرى التي تؤدي إلى عزوف المعلمين عن وظيفة معلم أول وأشار لها بعض أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن السؤال المفتوح ما يتعلق بشروط الترشح للوظيفة؛ إذ إن من بين الشروط ما ينص على: "أن يكون المترشح يشغل الدرجة المالية التاسعة كحد أدنى". ومن خلال عودة الباحث للشروط الواردة في أرشيف إعلانات الترشح لوظيفة معلم أول، وجد أن هذا الشرط قائم حتى العام الدراسي 2020/2019م (Ministry of Education, 2020a). ونظراً لتوقف الترقّيات لموظفي الخدمة المدنية في سلطنة عُمان، فإن المعلمين الذين تم تعيينهم منذ عام 2011 لا يزالون يشغلون الدرجة العاشرة، وهؤلاء يمثلون نسبة كبيرة من أعداد المعلمين العُمانيين. ونتيجة لذلك، وقف هذا الشرط عائقاً أمام ترشح بعض المعلمين من أصحاب الخبرة والكفاءة لوظيفة معلم أول.

إن هذا الشرط كان يستوجب الانتباه إليه مبكراً عند ملاحظة عزوف المعلمين عن الترشح لوظيفة معلم أول، حتى لا تتصاعد أعداد الدرجات الشاغرة سنوياً لوظيفة معلم أول؛ إذ كان ينبغي على الجهة المختصة التي كانت تضع هذا الإعلان في السنوات المنصرمة أن تأخذ في الاعتبار توقف الترقّيات المالية لشريحة كبيرة من المعلمين، لكن هذا الأمر تمت معالجته مؤخراً؛ إذ لم يرد هذا الشرط في إعلان الترشح الذي صدر في العام الدراسي 2021/2020م. وقد يكون بعض أفراد العينة الذين أشاروا لهذا السبب لم يطلعوا بشكل دقيق على شروط الإعلان الأخير، معتقدين أن الشرط لا يزال قائماً، حيث ذكر أحدهم في استجابته: "تشتتت الوظيفة أن يكون المتقدم لها يشغل الدرجة المالية التاسعة، لذلك لم أعد أهتم بالإعلان عنها، ولا أفكر في الترشح لها". وقد أطلع الباحث أيضاً على الإعلان الذي صدر للعام الدراسي الحالي 2022/2021م، الذي أعلن عنه بعد نهاية جمع بيانات الدراسة الحالية، ووجد خلوه من الشرط المشار إليه سابقاً.

يعمل فيها سابقاً (Ministry of Education, 2021b). وهذا الشرط يُثير مخاوف لدى المعلمين من أن تقدمهم لوظيفة معلم أول قد يتسبب في تنقلاتهم، أو تعيينهم في مناطق بعيدة عن سكنهم؛ نظراً لكثرة الشواغر في الوظيفة، ولا يملك المعلم خيار الرفض حيال ذلك؛ لأنه عند الترشح للوظيفة يُوقَّع تعهداً يقضي بقبوله التعيين في أي مدرسة، أو أي ولاية فيها شاغر، وهذا الشرط يُهدد الشعور بالاستقرار لدى المعلمين في المدرسة التي يُدرسون فيها، ويفقداهم الألفة مع زملائهم في بيئة عمل قريبة من سكنهم. لذلك يُفضّل الكثير من المعلمين عدم الترشح لوظيفة معلم أول؛ ضماناً لبقائهم في مدارسهم القريبة من منازلهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019) التي أشارت إلى أن كثرة التنقلات بين المدارس تُعدّ سبباً في عزوف المعلمين عن وظيفة معلم أول.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي نصت على: "وجود اشتراطات صعبة لشغل الوظيفة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.24)، وبمستوى متوسط يقترب من المستوى المرتفع. وتدل هذه القيمة على أن هناك تبايناً في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول اشتراطات الترشح بشكل عام، حيث أشار بعضهم في السؤال المفتوح إلى أن أسئلة الاختبار التحريري فيها نوعٌ من الصعوبة، وأنها تتناول في مادتها العلمية مواضيع من مناهج الصفوف في المرحلة العليا (11-12)، وهي صفوف قد يكون المعلم المترشح لم يُدرّسها، وبالتالي يجد بعض المعلمين الذين يُدرسون الصفوف الدنيا صعوبة في الإجابة عنها، كما أشار بعضهم أن هناك صعوبة في أسئلة المقابلة الشخصية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي نصها: "طرح إعلان الترشح لوظيفة معلم أول في توقيت غير مناسب كل عام" بمتوسط حسابي بلغ (1.83)، وبمستوى متوسط. وقد يعود انخفاضها إلى أن موعد طرح الإعلان للترشح يكون غالباً في مطلع الفصل الثاني، وفي أثناء الإجازة بين الفصلين الدراسيين، حيث يصدر الإعلان في تعميم وزاري على كل المديريات التعليمية قبل بدء الترشح بفترة كافية لمعرفة متطلبات الترشح، ثم بعد ذلك يفتح المجال لتقديم طلبات الترشح لمدة ثلاثة أسابيع (Ministry of Education, 2021b). لذلك قد يكون هذا التوقيت أكثر ملاءمة للمعلمين، وهذا يُفسّر انخفاض تقديرات هذه الفقرة مقارنةً ببقية فقرات المحور. أما المتوسط الحسابي للمحور ككل، فقد بلغ

المحور الثاني: الأسباب المادية والمعنوية

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأسباب المادية والمعنوية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	ضعف العلاوة المالية للوظيفة.	2.71	0.59	4	مرتفع
7	ضعف الدعم المعنوي والمساندة من قبل المشرف ومدير المدرسة.	2.28	0.76	5	متوسط
8	تركيز المشرفين واللجان على جوانب القصور في العمل.	2.72	0.55	3	مرتفع
9	تجعل الوظيفة المعلم الأول أكثر عرضة للمساءلة والنقد.	2.81	0.47	1	مرتفع
10	ضعف التقدير لحجم الأعباء التي يتحملها المعلم الأول.	2.78	0.50	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي ككل	2.66	0.40		مرتفع

المعنوي والمساندة من قبل المشرف ومدير المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، وبمستوى متوسط. وقد يُعزى انخفاض هذه الفقرة نسبياً عن بقية الفقرات، على الرغم من اقتربها وفقاً للمعيار المستخدم من المستوى المرتفع، إلى أن أحد أهداف نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان يقوم على تنمية مهارات العمل بروح الفريق، والعمل التعاوني بين العاملين في المدرسة. لذلك يُفعل بعض مديري المدارس والمشرفين هذا الجانب، فيصبحون داعمين للمعلم؛ نظراً لارتباط هذه الجوانب بتقييم أداء الإدارة المدرسية السنوي من قبل لجان التقييم المختصة (Ministry of Education, 2009).

وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.66)، مما يدل على أن الأسباب المادية والمعنوية التي تؤدي إلى عزوف المعلمين في سلطنة عُمان عن وظيفة معلم أول مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما أشار إليه السلماي (Al-Salmi, 2020) من أن المعلم الأول في سلطنة عُمان بحاجة إلى صلاحيات إدارية وحوافز مادية ومعنوية أكبر؛ حتى تصبح وظيفته مرغوبة، ويؤدي عمله بكفاءة. وفي السؤال المفتوح لأداة الدراسة، أشار العديد من أفراد العينة إلى أن العلاوة المالية لوظيفة معلم أول لا تتناسب مع حجم المهام والمسؤوليات التي تطلبها الوظيفة، لذلك تصبح الوظيفة غير جاذبة لهم. كذلك أشار الكثير منهم إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة للمعلم الأول في اتخاذ القرارات المناسبة التي تُعينه على أداء عمله، ومتابعة المقصرين من معلمي مادته في أداء أعمالهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة عبد السلام وزملائه (Abdulsalam et al., 2019)، ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019)، ودراسة الثمالي (Al-Thumali, 2013)، التي توصلت جميعها إلى أن الأسباب المادية التي تؤدي إلى عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية والإدارية مرتفعة.

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأسباب المادية والمعنوية تراوحت بين (2.28–2.81)، وجاءت أعلاها الفقرة (9) التي نصها: "تجعل الوظيفة المعلم الأول أكثر عرضة للمساءلة والنقد" بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، وبمستوى مرتفع. وقد يُعزى ذلك إلى كثرة المهام الوظيفية المتعلقة بوظيفة معلم أول، وارتباطها بمتابعة المشرف، ومدير المدرسة، واللجان التربوية الزائرة للمدرسة، وأي تقصير في أداء المعلمين الذين يشرف عليهم المعلم الأول يجعله في الواجهة، ويتحمل ذلك التقصير. لذلك يُفضل الكثير من المعلمين أن تبقى مهامهم مقتصرة على عملية التدريس، دون تولي مناصب إشرافية أو إدارية قد تعرّضهم للمساءلة أو التقييم.

ويؤكد ذلك ما أشارت له دراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019) من أن تشديد الرقابة والمتابعة على الوظائف الإدارية والإشرافية من قبل الإدارات العليا يؤدي إلى عزوف المعلمين عن هذه الوظائف، كما أن مخاوف بعض المعلمين وحساسيتهم من النقد تجعلهم يتخوفون من هذه النوعية من الوظائف؛ لأن الوظيفة الإشرافية تتطلب من شاغلها تقبل النقد، والملاحظات التي توجه له في السؤال المفتوح إلى أنه شغل وظيفة معلم أول لمدة 12 عاماً، ثم تخلى عنها، وعاد يمارس عمله كمعلم، مبرراً ذلك بكثرة النقد الموجه له، وأن المشرف التربوي لا يقدم له تغذية راجعة، وإنما هدفه تصيد الأخطاء. وينسجم ما طرحه هذا المعلم مع آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرة (8)، التي نصها: "تركيز المشرفين واللجان على جوانب القصور في العمل؛ إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (2.72)، وبمستوى مرتفع. وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال المفتوح في أغلبها مؤكدة ذلك؛ إذ أشار العديد من أفراد عينة الدراسة إلى أن اللجان الزائرة للمدرسة تركز في الدرجة الأولى على جوانب القصور، وبدرجة أقل على الجوانب الإيجابية. في المقابل، جاءت الفقرة (7) التي نصها: "ضعف الدعم

المحور الثالث: الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	كثرة المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة.	2.80	0.48	2	مرتفع
13	كثرة الضغوط على المعلم الأول من إدارة المدرسة أو المشرف التربوي.	2.74	0.52	4	مرتفع
14	امتداد أعباء عمل المعلم الأول خارج ساعات الدوام الرسمي.	2.59	0.64	6	مرتفع
15	اهتمام المسؤولين بالأعمال الورقية الموثقة لعمل المعلم الأول.	2.82	0.45	1	مرتفع
16	التشتت بين العمل الإداري وواجبات مهنة التدريس.	2.77	0.50	3	مرتفع
17	كثرة اللجان التي تتابع عمل المعلم الأول.	2.69	0.55	5	مرتفع
12	ضعف تقبل زملاء التخصص للزيارات الصفية وتقييم المعلم الأول لهم.	2.40	0.71	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي ككل	2.69	0.39		مرتفع

نتيجة دراسة جاكا (Jaca, 2018) التي توصلت إلى أن المعلم الأول يعاني من التشتت بين مهامه الإدارية والتدريسية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي نصها: "ضعف تقبل زملاء التخصص للزيارات الصفية وتقييم المعلم الأول لهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.40). ولكنها أيضاً تقع ضمن المستوى المرتفع. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين لا يفضلون الزيارات الصفية، خصوصاً الزيارات المفاجئة؛ لأنهم يشعرون بأن المعلم الأول لا يثق بهم (Smith et al., 2013). كما أن الكثير من المعلمين ينظرون للمعلم الأول على أنه يتصيد أخطاءهم (Alkutich, 2017). وقد يواجه المعلم الأول مقاومة كبيرة من بعض زملائه في أثناء توجيه الملاحظات لهم، فلا يتقبلون النصح والتوجيه، مما يشكل تحدياً له لأداء مهام الزيارات الإشرافية، التي تعد مهمة رئيسة من عمله (Tlali & Matete, 2020). وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.69)، وذلك يشير إلى أن الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل التي تؤدي إلى عزوف المعلمين في سلطنة عُمان عن وظيفة معلم أول مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الديحاني (Al-Dihani, 2019)، ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019) في أن الأسباب الفنية المتعلقة بطبيعة الوظيفة الإشرافية أو القيادية تعد من الأسباب التي تؤدي إلى عزوف المعلمين عن شغل هذه النوعية من الوظائف.

وتدعيماً للنتائج في هذا المحور، قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة عن السؤال المفتوح، ورصد الأسباب الأكثر تكراراً. واتضح أن من الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل التي تدفع المعلمين إلى العزوف عن وظيفة معلم أول، وغير مذكورة في فقرات الاستبانة، "النصاب المرتفع للحصص التدريسية"؛ إذ أشار (42%) ممن أجابوا عن السؤال المفتوح إلى أن نصاب الحصص المرتفع للمعلم الأول يعد سبباً لعزوف المعلمين عن الترشح لوظيفة معلم أول، حيث يرى أفراد العينة أن زملاءهم المعلمين الأوائل

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل تراوحت بين (2.40-2.82)، حيث كانت الفقرة (15) التي نصها: "اهتمام المسؤولين بالأعمال الورقية الموثقة لعمل المعلم الأول" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (2.82)، وبمستوى مرتفع. وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعمال الورقية التوثيقية التي تطلب من المعلم الأول، مثل: الخطة السنوية، وسجل الإنماء المهني، وسجل متابعة المعلمين وأعمال الطلبة، ومتابعة تفعيل المختبرات، ومراكز مصادر التعلم، والوسائل والأنشطة، وسجلات تحليل نتائج الاختبارات، وغيرها، مما قد يتسبب في زيادة الضغوط النفسية على المعلم. وهذا ما أكده فريدمان (Friedman, 1995) من أن كثرة الأعمال الورقية تتسبب في الكثير من الضغوط النفسية على المعلم؛ نتيجة لذلك يعزف الكثير من المعلمين عن الوظيفة. وهذا ما أشار إليه أغلب أفراد عينة الدراسة في السؤال المفتوح لأداة الدراسة. وما يجب الإشارة إليه هنا أن الانشغال بالأعمال الورقية، وكثرة السجلات المتعلقة بالتقارير والعمل، لا يعكس بالضرورة إنتاجية العمل وكفاءته، لذلك يفضل التقليل منها (Gibson et al., 2015). ويتضح أن جميع فقرات هذا المحور جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (16) التي نصها: "التشتت بين العمل الإداري وواجبات مهنة التدريس"، بمتوسط حسابي بلغ (2.77)، وبمستوى مرتفع. وهذا يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة على أن هذا السبب من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى العزوف عن وظيفة معلم أول. وقد أكد ذلك أيضاً ما أشار له معظم أفراد العينة في السؤال المفتوح من أن قيام المعلم بالتدريس وبأدوار إشرافية وإدارية في الوقت نفسه يجعله مشتتاً. لذلك طالب الكثير منهم بمعاملة المعلم الأول كمشرف تربوي مقيم في المدرسة، تقتصر وظيفته على المهام الإشرافية والإدارية فيما يخص مادته، وأن يعفى من مهام التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع

استقرار جدولته عند حدوث أي ظرف طارئ، فإن ذلك كله يدعو المعلمين للعزوف عن الترشح لهذه الوظيفة.

وجاء في استجابات أفراد العينة على السؤال المفتوح سبب آخر يُضاف للأسباب ذات العلاقة بطبيعة العمل، وهو "تكليف المعلم الأول بمهام ليست من اختصاصه"؛ إذ أشار (22%) من أفراد العينة إلى أن المعلم الأول يُكَلَّف بمهام خارج نطاق عمله، حيث يقوم بأعمال تخص إدارة المدرسة، وفي أحيان أخرى يُكَلَّف بأعمال تخص المشرف التربوي. وذكر أحد أفراد العينة أن: "كثرة الأعباء الإدارية التي يُكَلَّف بها المعلم الأول من قبل إدارات المدارس ولا تمت لمهام المعلم الأول بأية صلة، كالإشراف على المناوبة وتوزيع حصص الاحتياط، تُشغلت مهامه؛ هل هو إداري، أم مشرف، أم معلم؟"، وذكر آخر: "المدير لا يُمَيِّز بين مهام المعلم الأول والمعلم، لذلك يُكَلَّف المعلم الأول بأعمال خارجة عن التوصيف المحدد لمهام المعلم الأول. وعلى الرغم من وجود دليل لتوصيف مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان لمهام معلم أول، الذي صدرت نسخته النهائية عام 2015، فقد استمر تكليف المعلمين الأوائل بمهام خارجة عن نطاق عملهم، مما أدى إلى كثرة الأعباء الملغاة على عاتقهم. وقد تُعزى تلك الممارسات غير المقننة إلى ضعف إلمام بعض إدارات المدارس بالمهام الوظيفية للمعلم الأول، أو استغلالها للسلطة الإدارية والضغط على المعلم بحجة أن هذه المهام ترتبط بالعمل المدرسي. وهذا ما أشار إليه العديد من أفراد العينة عند إجابته عن السؤال المفتوح في أداة الدراسة. وقد يكون ذلك أيضاً بسبب وجود مادة في دليل توصيف المهام الوظيفية للمعلم الأول، تنص على أن المعلم الأول: "يؤدي ما يُسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في مجال عمله" (Ministry of Education, 2015)، وهذه المادة -في رأي الباحث- تفتح مجالاً للتأويل، وتباين الفهم بين إدارات المدارس، مما قد يؤدي إلى تكليف المعلم الأول بمهام إدارية عديدة قد لا ترتبط مباشرة بمهامه.

لديهم نصاب حصص مرتفع، ولا يختلف كثيراً عن أنصبة بقية المعلمين، خاصة عند وجود نقص في عدد معلمي المادة، أو خروج أحدهم في إجازة مرضية طويلة، وعدم توفر بديل له بالأجر اليومي. إضافة إلى ذلك، فإن المعلم الأول يُكَلَّف بحصص الاحتياط عند غياب أحد المعلمين؛ الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نصاب حصصه الأسبوعية. ومما أشار له أفراد العينة ما ذكره أحد المعلمين بقوله: "عدد حصص المعلم الأول يصل تقريباً إلى عدد حصص باقي زملائه المعلمين"، وذكر معلم آخر: "لا توجد أي ميزة تميز المعلم الأول عن باقي المعلمين، حتى فيما يتعلق بنصاب الحصص؛ فالمعلم الأول تُكَلِّفه إدارة المدرسة بحصص الاحتياط بحجة أن نصابه أقل". وبالعودة إلى دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة الذي أصدرته وزارة التربية والتعليم، يتبين وجود مادة تُحدد نصاب الحصص، وتنص على: "الأقل تقل الحصص التدريسية للمعلم الأول عن (8) حصص أسبوعياً" (Ministry of Education, 2015). وحسب رأي الباحث، فإن هذه المادة ركزت على النصاب الأدنى، ولم تتطرق إلى النصاب الأعلى للحصص التدريسية التي يُكَلَّف بها المعلم الأول؛ مما يجعله تحت ضغط نفسي، وأعباء مفاجئة، وعدم استقرار في نصابه من الحصص حسب ظروف المدرسة، وتشكيلة عدد المعلمين فيها، وظروفهم الطارئة. لذلك يظهر التباين في أنصبة الحصص التدريسية بين المعلمين الأوائل من مدرسة إلى أخرى في سلطنة عُمان؛ ففي بعض المدارس، قد يتساوى نصاب المعلم الأول مع أنصبة المعلمين الذين يشرف عليهم. وأشارت مادة أخرى في دليل الأنصبة إلى أنه: "في حال وجود عجز مؤقت في عدد المعلمين والمعلمات، يقوم المعلمون الأوائل ومعلمو المجال / المادة بتوزيع الحصص فيما بينهم إلى أن يتم سد العجز من خلال تعيين معلم آخر في المدرسة (Ministry of Education, 2015). لذلك تفتتح هذه المادة أيضاً المجال لرفع نصاب الحصص للمعلم الأول. وبطبيعة الحال، فإنه عندما يرى المعلمون وضع المعلم الأول بهذه الصورة غير المستقرة، وغياب التقنين للنصاب الأعلى لعدد الحصص، وعدم

المحور الرابع: الأسباب الشخصية

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأسباب الشخصية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	ضعف الثقة في القدرة على تجاوز متطلبات الترشح للوظيفة (الاختبار، المقابلة الشخصية).	1.99	0.81	6	متوسط
19	قلة الخبرة في مهارات العمل الإداري.	1.91	0.73	8	متوسط
20	وجود مخاوف من تحمل مسؤوليات أعلى.	2.19	0.81	2	متوسط
21	القلق من تأثير الوظيفة سلباً على العلاقة بالزملاء في العمل.	2.25	0.77	1	متوسط
22	الشعور بالحرج في حال عدم التثبيت في الوظيفة.	2.08	0.83	5	متوسط
23	الشعور بالخوف من التصير في الواجبات الأسرية.	2.16	0.81	4	متوسط
24	تأثير نصيحة زملاء العمل بعدم الترشح لوظيفة معلم أول.	1.98	0.81	7	متوسط
25	ضعف الرغبة في الإشراف على معلمين أكبر منك سناً وأكثر خبرة.	2.18	0.78	3	متوسط
	المتوسط الحسابي ككل	2.09	0.54		متوسط

وجاء في استجابات أفراد العينة على السؤال المفتوح سبب آخر يدعم الأسباب المضمنة في هذا المحور، وهو "النظرة السلبية تجاه وظيفة معلم أول"؛ إذ أشار (77.27%) من أفراد العينة إلى أنهم لا يرغبون بالترشح لوظيفة معلم أول، حيث ذكر العديد منهم أن وظيفة معلم أول حسب تعبيرهم مجرد تغيير مسمى، وزيادة أعباء إضافية. وذكر أحد أفراد العينة في السؤال المفتوح ما يلي: "وظيفة المعلم الأول مجرد تغيير مسمى فقط؛ فالمعلم الأول يكلف بالمهام نفسها التي يقوم بها المعلم الذي لا يشغل الوظيفة، بل إن أعباء مضاعفة". وذكر معلم آخر: "مكانة المعلم الأول ضعيفة، وليست له صلاحيات، أو سلطة على زملائه المعلمين". وهذا يدل على أن هناك اتجاهات سلبية لدى المعلمين نحو شغل هذه الوظيفة. وقد يعزى تكون هذه النظرة السلبية تجاه هذه الوظيفة إلى أسباب ذكرها العديد منهم في السؤال المفتوح، منها: ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة للمعلم الأول؛ إذ لا تتوفر له صلاحيات قد تساعده في القيام بواجباته بكفاءة، خصوصاً تجاه المعلمين الذين لديهم جوانب كثيرة بحاجة إلى تطوير، إضافة إلى ضعف التقدير المادي والمعنوي لمن يشغل هذه الوظيفة، وتعرضه المستمر للتقييم والنقد، وتحميله المسؤولية عن أي قصور يخص مادته من قبل اللجان الزائرة للمدرسة، وكذلك من قبل مدير المدرسة والمشرف التربوي. لذلك يرى الكثير من أفراد العينة أن المعلم الأول لا يفرق عنهم سوى بعلاوة مادية بسيطة، ويفضل الكثير منهم البقاء في وظيفة معلم، دون تحمل أعباء إضافية أخرى.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟"

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-samples T-test)، والجدول (10) يوضح النتائج.

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الأسباب الشخصية تراوحت بين (1.91-2.25)، حيث كانت الفقرة (21) التي نصها: "القلق من تأثير الوظيفة سلباً على العلاقة بالزملاء في العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.25)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير ذلك بأن وظيفة معلم أول من مهامها أن يقوم المعلم بزيارات صافية للمعلمين الذين يشرف عليهم، ويقوم بتقييم أدائهم ودرجة التزامهم بتحقيق أهداف عمليتي التعليم والتعلم، كما يشارك مع المدير والمشرف التربوي في إعداد تقرير الأداء الوظيفي للمعلم، مما قد يؤثر في علاقته بزملائه، وبخاصة في حال حصول بعضهم على درجات تقييم منخفضة. ويدعم ذلك ما ذكره واسونجا وزملاؤه (Wasonga et al., 2011) من أن قلة اهتمام المعلمين بتعليمات المعلم الأول وتوجيهاته، وحساسيتهم من عمليات التقييم التي يقوم بها وهو يمارس دوره الإشرافي، من شأنها أن تؤدي إلى نشوء صراعات بينهم.

ويتضح أن فقرات هذا المحور جاءت جميعها بمستوى متوسط، وكان أقلها الفقرة (17) التي نصها: "قلة الخبرة في مهارات العمل الإداري" بمتوسط حسابي بلغ (1.91)، وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى أن وظيفة معلم أول لا تتطلب الكثير من المهارات الإدارية التي تكون بعيدة عن عمل المعلم، وإنما تكون مهامه في إطار مهارات مألوفة يمارسها في مهامه التدريسية كمعلم، إضافة إلى مهام إشرافية معروفة، وتعتمد أغلبها على مهارات تنظيمية تتعلق بإدارة الملفات. وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.09)، مما يدل على أن الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى عزوف المعلمين في سلطنة عُمان عن وظيفة معلم أول متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يمتلكون المهارات والمقومات اللازمة لشغل وظيفة معلم أول، من حيث الشروط المتعلقة بشغلها. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المطري والراسبيية (Al-Matari & Al-Rasbiah, 2021) في أن الأسباب الشخصية المتعلقة بالعزوف عن الوظائف الإدارية والإشرافية متوسطة، لكنها تختلف مع دراسة العبري (Al-Yarabi, 2019) التي توصلت إلى أن الأسباب الشخصية التي تؤدي إلى عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية والإدارية مرتفعة.

الجدول (10)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأسباب الإدارية	ذكر	1452	2.23	0.53	5.03	4332	0.000
	أنثى	2882	2.31	0.48			
الأسباب المادية والمعنوية	ذكر	1452	2.68	0.41	2.28	4332	0.022
	أنثى	2882	2.65	0.40			
الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل	ذكر	1452	2.62	0.44	8.86	4332	0.000
	أنثى	2882	2.73	0.36			
الأسباب الشخصية	ذكر	1452	1.99	0.55	9.44	4332	0.000
	أنثى	2882	2.15	0.53			
أسباب العزوف ككل	ذكر	1452	2.35	0.36	8.54	4332	0.000
	أنثى	2882	2.44	0.33			

الجسدي والنفسي للمرأة بشكل أكبر من الرجل. وفيما يتعلق بالأسباب الشخصية، أشارت النتائج إلى وجود فروق بين الذكور والإناث، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قلق الإناث من أن تؤثر الوظيفة على حياتهن الأسرية؛ نظراً لامتداد أعبائها خارج وقت الدوام الرسمي بسبب كثرة مهامها.

ويؤكد ذلك ما أشارت له دراسة البادري وآخرين (Al-Badri et al., 2020) من أن الإناث يتجنبن الوظائف الإدارية والإشرافية؛ بسبب امتداد العمل فيها خارج نطاق ساعات العمل الرسمية. وأما من حيث الدرجة الكلية لأسباب العزوف مجتمعة، فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، وهذا يدل على أن الإناث بشكل عام أكثر عزوفاً عن وظيفة معلم أول من المعلمين الذكور. وقد يعزى ذلك إلى ما أشار له جورسكا (Gorska, 2016) من أن الذكور أكثر ميلاً لتولي المناصب القيادية والإشرافية؛ نظراً لقدرتهم على التحمل، والسيطرة على انفعالاتهم، وخصائصهم النفسية. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن الذكور لديهم تصورات أعلى حول كفاءتهم الذاتية من الإناث (Mackay & Parkinson, 2010; Mohammed et al., 2014)، مما يجعلهم أقل عزوفاً عن وظيفة معلم أول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البادري وآخرين (Al-Badri et al., 2020) ودراسة المطري والراسبية (Al-Matari & Al-Rasbiah, 2021) اللتين توصلتا إلى أن أسباب العزوف لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور. وتختلف مع دراسة الديحاني (Al-Dihani, 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية والإدارية.

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي في محور الأسباب الإدارية، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث. وقد يعزى ذلك إلى أن فقرات هذا المحور كانت تتمحور حول إجراءات الترشح والتدريب في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وكذلك في التعيينات والتقلات من مدرسة إلى أخرى. ونظراً لخصوصية وضع المرأة في المجتمع، فإن المعلمات بطبيعتهن يرغبن في الاستقرار الأسري والاجتماعي والعمل في مدارس بالقرب من عوائلهن؛ لأن الترشح للوظيفة قد يترتب عليه النقل من المدرسة إلى مدرسة في ولاية أخرى، حيث تخضع المعلمة إلى حين التثبيت في المسمى الوظيفي الجديد إلى برنامج تدريبي في محافظة مسقط لمدة عامين بمعدل أسبوع واحد كل فصل دراسي.

ويؤكد ذلك ما أشارت له دراسة (Khalifa et al., 2017) من أن الظروف الأسرية، كرفض بعض أولياء الأمور سفر المرأة إلى مناطق أخرى أو تنقلها من مكان إلى آخر، وعدم ثباتها في عملها الإشرافي أو الإداري في مدرسة أو منطقة واحدة، تعد سبباً لعزوفها عن هذه الوظائف، لذلك تكون مخاوف الإناث أعلى في هذا الجانب مقارنة بالذكور. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المطري والراسبية (Al-Matari & Al-Rasbiah, 2021) التي خلصت إلى أن الإناث أكثر عزوفاً عن الوظائف الإدارية والإشرافية. كذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسباب المادية والمعنوية، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى أن الرجل أكثر اهتماماً بالجوانب المادية؛ نظراً لكثرة التزاماته ومسؤولياته تجاه أسرته. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث. وقد يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية والمهام المتعلقة بوظيفة معلم أول، وهو ما يتسبب في الإنهاك

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (11) يوضح ذلك.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول في سلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟"

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأسباب الإدارية	(5-1) سنوات	455	2.35	0.42
	(10-6) سنوات	841	2.35	0.45
	11 سنة فأكثر	3038	2.25	0.52
الأسباب المادية والمعنوية	(5-1) سنوات	455	2.62	0.40
	(10-6) سنوات	841	2.66	0.39
	11 سنة فأكثر	3038	2.67	0.40
الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل	(5-1) سنوات	455	2.66	0.40
	(10-6) سنوات	841	2.68	0.41
	11 سنة فأكثر	3038	2.69	0.38
الأسباب الشخصية	(5-1) سنوات	455	2.25	0.51
	(10-6) سنوات	841	2.20	0.53
	11 سنة فأكثر	3038	2.04	0.54
أسباب العزوف ككل	(5-1) سنوات	455	2.46	0.34
	(10-6) سنوات	841	2.46	0.34
	11 سنة فأكثر	3038	2.39	0.34

استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way Anova). وبيين الجدول (12) نتائج التحليل.

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول من وجهة نظر المعلمين في سلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأسباب الإدارية	بين المجموعات	8.35	2	4.18	17.02	0.000
	داخل المجموعات	1062.57	4331	0.25		
الأسباب المادية والمعنوية	بين المجموعات	0.82	2	0.41	2.53	0.080
	داخل المجموعات	698.93	4331	0.16		
الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل	بين المجموعات	0.56	2	0.28	1.83	0.160
	داخل المجموعات	658.59	4331	0.15		
الأسباب الشخصية	بين المجموعات	29.14	2	14.57	50.67	0.000
	داخل المجموعات	1245.13	4331	0.29		
طبيعة أسباب العزوف ككل	بين المجموعات	3.96	2	1.98	17.07	0.000
	داخل المجموعات	502.66	4331	0.12		

من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ولمعرفة مصدر هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية. والجدول (13) يوضح النتائج.

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في الأسباب الإدارية، والأسباب الشخصية، وعلى مستوى طبيعة أسباب العزوف ككل، حيث كانت قيمة "ف" الاحتمالية أقل

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في تقديرات المعلمين لطبيعة أسباب العزوف عن وظيفة معلم أول وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	من (5-1) سنوات	من (10-6) سنوات	11 سنة فأكثر
الأسباب الإدارية	(5-1) سنوات	-	-0.01	0.10*
	(10-6) سنوات	-	-	0.10*
	11 سنة فأكثر	-	-	-
الأسباب الشخصية	(5-1) سنوات	-	0.05	0.21*
	(10-6) سنوات	-	-	0.16*
	11 سنة فأكثر	-	-	-
أسباب العزوف ككل	(5-1) سنوات	-	0.00	0.07*
	(10-6) سنوات	-	-	0.07*
	11 سنة فأكثر	-	-	-

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

توصلت إلى وجود فروق في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية والإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

- 1- رفع الحوافز المالية لوظيفة معلم أول؛ حتى تصبح جاذبة للمعلمين، وتتناسب مع المهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة.
- 2- إعادة النظر في شرط اجتياز البرنامج التدريبي للمعلمين الأوائل في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، أو جعله لا مركزياً للمتدربين، وإقامته في المديرية التعليمية التابعة للمحافظات، والتقليل من التكاليف والمشاريع المطلوبة من المعلم الأول في فترة التدريب.
- 3- اقتصار وظيفة معلم أول على الجانب الإشرافي فقط داخل المدرسة؛ تجنباً للتشتت بين العمل الإداري ومهنة التدريس، أو تقنين النصاب الأعلى من عدد الحصص التدريسية للمعلم الأول، والتقليل من الأعمال الورقية والسجلات التي تتطلبها وظيفة معلم أول.
- 4- إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه المعلمين الأوائل في سلطنة عُمان.

يتضح من الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائية في أسباب العزوف الإدارية والشخصية، وعلى مستوى أسباب العزوف ككل، بين المعلمين الذين خبرتهم (5-1) سنوات و(10-6) سنوات، والمعلمين الذين خبرتهم 11 سنة فأكثر، وكانت هذه الفروق جميعها لصالح المعلمين الذين خبرتهم (5-1) سنوات، و(10-6) سنوات. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين الأقل خبرة من 10 سنوات هم أكثر عزوفاً عن وظيفة معلم أول. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين الذين خبرتهم أقل من 10 سنوات يتعرضون للإجهاد والضغط النفسي أكثر من المعلمين الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر؛ فالمعلمون الأكثر خبرة لديهم قدرة أكبر على التكيف مع ضغط العمل، والإجهاد الناجم عن سلوك الطلبة، والسياسات والقرارات التعليمية، مقارنة بالمعلمين الأقل خبرة (Alhija, 2015)، الأمر الذي يجعل رغبتهم في تولي مهام إشرافية كوظيفة معلم أول أعلى منها لدى المعلمين الأقل خبرة، كما أن بعض المعلمين الأكثر خبرة تكون قد طالت سنوات التدريس لديهم، لذلك قد يرغبون في الانتقال لوظائف قيادية وإدارية تتناسب مع سنوات خبرتهم في العمل؛ حتى لا يبقوا في المستوى الوظيفي نفسه مع معلمين أقل خبرة منهم. وتختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الديحاني (Al-Dihani, 2019) ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2019) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب عزوف المعلمين عن الترشح للوظائف الإدارية والإشرافية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، في حين اتفقت مع نتيجة دراسة المعيري (Al-Yarabi, 2019) التي

References

- Abdulsalam, H., Othman, M. & Fadhil, M. (2019). Methods to address the reluctance of basic-education teachers to work in the function of school administration in light of some contemporary international models (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Science*, 12(3), 197-225.
- Al-Badri, M., Al-Kindi, S., Al-Muqbal Z. & Al-Busaidi, H. (2020). The reluctance of professional competencies to apply for educational supervision and school-management positions in Al-Batinah South education: Reasons and ways to avoid it (in Arabic). *Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health*, 2 (2), 154-188.
- Al-Dihani, S. (2019). Reasons for Reluctance of supervisory positions from teachers' perspective in Kuwait State schools: Predictive study (in Arabic). *Jordan Journal of Educational Sciences*, 15 (4), 459-474.
- AL-Harasi, R. (2011). *The effectiveness of the senior teacher's role as a residential supervisor in post-basic schools in the Sultanate of Oman* (in Arabic). Unpublished Master's Thesis. University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Alhija, F. (2015). Teacher stress and coping: The role of personal and job characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 185, 374-380.
- Alkutich, M. (2017). Investigating the leadership role of head of departments of the Arabic language in teaching and learning: Abu Dhabi private schools as a case study. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 6(9), 263-271.
- Al-Mahmoudi, M. (2019). *Scientific research methods* (in Arabic). Sana'a: House of Books.
- Al-Matari, A. & Al-Rasbiah, A. (2021). The reasons for the reluctance of the administrative and teaching staff in schools from supervisory jobs and its impact on school performance from the point of view of the staff itself (in Arabic). *Andalusia Journal of Human and Social Sciences*, 42 (8), 175-217.
- Al-Salmani, M. (2020). The role of first teachers in developing teachers' competence towards evaluating the work of their students in Al-Batinah South governorate in the Sultanate of Oman (in Arabic). *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 61, 211-224.
- Al-Shamrani, S., Al Atyan, R. & Al-Shamrani, M. (2016). *Reasons for reluctance of female teachers from the practice of supervisory work and its impact on the educational field in the schools of the Tebala sector*. Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Tamimi, N. (2019). The reasons of the reluctance of secondary-school teachers in the province of Houtat Bani Tamim of leadership positions in the schools of the province (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(15), 80-96.
- Al-Thumali, A. (2013). *Reasons for abstaining from work in school administration secondary schools in Makkah* (in Arabic). Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Sudia Arabia.
- Al-Yarabi, A. (2019). Reasons for the reluctance of teachers to run in supervisory positions in the school administration as assistant principals and the reluctance of assistant principals to run as school administrators (in Arabic). *Journal of Studies in Humanities and Social Sciences*, 2 (22), 130 – 153.
- Angelle, P. & Dehart, C. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: Examining differences by experience, degree and position. *NASSP Bulletin*, 95(2), 141-160.
- Armstrong, D. (2010). Rites of passage: Coercion, compliance and complicity in the socialization of new vice-principals. *Teachers College Record*, 112(3), 685-722.
- Behlol, M., Yousuf, M., Parveen, Q. & Kayani, M. (2011). Concept of supervision and supervisory practices at primary level in Pakistan. *International Education Studies*, 4(4), 28-35.
- Bush, T., Jourber, R., Kiggundu, E. & Van Rooyen, J. (2010). Managing teaching in South African schools. *International Journal of Education Development*, 30 (2) 162 – 168.

- Friedman, I. (1995). Student behavior patterns contributing to teacher burnout. *The Journal of Educational Research*, 88(5), 281-289.
- Gibson, S., Oliver, L. & Dennison, M. (2015). *Workload challenge: Analysis of teacher consultation responses*. London: Department for Education.
- Gorska, A. (2016). Gender differences in leadership. *Studia i Materialy*, 20, 136-144 .
- 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.
- Hunzicker, J. (2017). From teacher to teacher leader: A conceptual model. *International Journal of Teacher Leadership*, 8(2), 1-27.
- Jaca, N. (2018). *Investigating experiences of transition from a teacher to the head of department*. Doctoral Dissertation, University of Pretoria, South Africa.
- Khalifa, I., Awitah, A., Al Hazmi, A., Madkhali, I., Anwar, J., Badr El-Din, R., Al Ahmadi, S., Shadia, H, Al-Qurashi, K., Al-Mutairi, F., Balsharaf, F. A. & Al-Mahmadi, W. A. (2017). *The reluctance of female teachers to apply for educational supervision (technical specializations): An analytical study of Madinah teachers* (in Arabic). General Administration of Education in Al-Madinah Al-Munawwarah, Saudi Arabia.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mackay, J. & Parkinson, J. (2010). Gender, self-efficacy and achievement among South African technology teacher trainees. *Gender and Education*, 22(1), 87-103.
- McClellan, W. (2009). *The master teacher: role and responsibilities in the reform process*. Online Submission, University of the West Indies.
- Ministry of Education. (2009). *School-performance development system manual* (in Arabic). Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2015). *A guide to the jobs' tasks and approved shares* (in Arabic). Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2020a). *Report on the procedures for occupying the positions of educational supervision and school administration for the academic year 2019/2020* (in Arabic). The General Directorate of Human Resources Development, Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2020b). *Circulating candidacy procedures for the positions of educational supervision and school administration for the academic year 2019/2020* (in Arabic). Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2021). *Report on the procedures for occupying the positions of educational supervision and school administration for the academic year 2020/2021* (in Arabic). The General Directorate of Human Resources Development, Sultanate of Oman.
- Mohammed, K., Atagana, H. & Edawoke, Y. (2014). The difference between male and female students' self-efficacy, academic engagement and academic achievement in biology among grade-ten students in South Wollo Zone schools in Ethiopia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 804-804.
- Mpisane, B. (2015). *The role of high-school heads of departments as leaders of learning*. Doctoral Dissertation, University of Kwa-Zulu Natal: Edgewood Campus, South Africa.
- Nkabinde, M. (2012). *The roles and responsibilities of foundation-phase heads of departments*. Doctoral Dissertation, University of Pretoria, South Africa.
- Smith, C., Mestry, R. & Bambie, A. (2013). Role players' and perceptions of departments' instructional leadership role in secondary schools. *Education as Change*, 1(7), 163- 174.
- Sullivan, S. & Glanz, J. (2013). *Supervision that improves teaching and learning* (4th Edn.). London: Sage Publications.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. Third edition. John Wiley & Sons Publications.
- Tlali, T. & Matete, N. (2020). The challenges faced by heads of departments in selected Lesotho high schools. *School Leadership & Management*, 41(3), 1-17.

- 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.
- West, D. & Reitzug, U. (2011). A developmental framework for instructional leadership. *International Handbook of Leadership for Learning*, 165-185.
- Wenner, J. & Campbell, T. (2016). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of literature. *Review of Educational Research*, 86(2), 1-38.